

Projektové řešení tvorby dlouhodobého a krátkodobého finančního plánu ve vybrané společnosti

Bc. Svatava Hostašová

Diplomová práce
2017

 Univerzita Tomáše Bati ve Zlíně
Fakulta managementu a ekonomiky

Univerzita Tomáše Bati ve Zlíně

Fakulta managementu a ekonomiky

Ústav financí a účetnictví

akademický rok: 2016/2017

ZADÁNÍ DIPLOMOVÉ PRÁCE

(PROJEKTU, UMĚLECKÉHO DÍLA, UMĚLECKÉHO VÝKONU)

Jméno a příjmení: **Svatava Hostašová**
Osobní číslo: **M15259**
Studijní program: **N6202 Hospodářská politika a správa**
Studijní obor: **Finance**
Forma studia: **prezenční**

Téma práce: **Projektové řešení tvorby dlouhodobého a krátkodobého finančního plánu ve vybrané společnosti**

Zásady pro vypracování:

Úvod

Definujte cíle práce a použité metody zpracování práce.

I. Teoretická část

- Zpracujte teoretické poznatky vztahující se k problematice finančního plánování se zaměřením na dlouhodobý a krátkodobý finanční plán.

II. Praktická část

- Charakterizujte vybranou společnost a analyzujte její současnou finanční situaci.
- Na základě provedené analýzy vypracujte projektové řešení dlouhodobého a krátkodobého finančního plánu.
- Zhodnoťte a zdůvodněte efektivnost daného projektového řešení a navrhněte závěrečná doporučení pro společnost.

Závěr


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

Seznam odborné literatury:

BERK, Jonathan B. a Peter M. DEMARZO. Corporate finance. 3th ed. Harlow: Pearson Education Limited, 2014, 1104 s. Pearson series in finance. ISBN 978-0-273-79202-4.
BREALEY, Richard A., Stewart C. MYERS a Franklin ALLEN. Principles of corporate finance. 12th ed. New York: McGraw-Hill Education, 2017, 896 s. ISBN 978-1-259-25333-1.
FOTR, Jiří. Tvorba strategie a strategické plánování: teorie a praxe. 1. vyd. Praha: Grada, 2012. Expert., 381 s. ISBN 978-80-247-3985-4.
KALOUDA, František. Finanční analýza a řízení podniku. 1 vyd. Plzeň: Vydavatelství a nakladatelství Aleš Čeněk, 2015, 287 s. ISBN 978-80-7380-526-5.
PAVELKOVÁ, Drahomíra a Adriana KNÁPKOVÁ. Výkonnost podniku z pohledu finančního manažera. 3. vyd. Praha: Linde, 2012, 333 s. ISBN 978-80-7201-872-7.

Vedoucí diplomové práce: **doc. Ing. Marie Paseková, Ph.D.**
Ústav financí a účetnictví
Datum zadání diplomové práce: **15. prosince 2016**
Termín odevzdání diplomové práce: **18. dubna 2017**

Ve Zlíně dne 15. prosince 2016



doc. Ing. David Tuček, Ph.D.
děkan



prof. Dr. Ing. Drahomíra Pavelková
ředitelka ústavu

PROHLÁŠENÍ AUTORA BAKALÁŘSKÉ/DIPLOMOVÉ PRÁCE

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,

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

Ve Zlíně 18. 4. 2017

Jméno a příjmení: SVĚTAVA HOSTAŠOVÁ

Hostašová
.....
podpis diplomanta

ABSTRAKT

Finanční plánování je předpokladem pro dosažení podnikových cílů. Úkolem je posouzení jednotlivých finančních zdrojů pro financování podniku, podpora výběru mezi finančními zdroji, zajištění likvidity a finanční stability společnosti. Předmětem a cílem této diplomové práce je tvorba dlouhodobého i krátkodobého plánu vybrané společnosti. Práce je rozdělena do dvou částí, na část teoretickou a část praktickou. Teoretická část objasňuje základní poznatky v oblasti finančního plánování, jednotlivé části analýzy podniku a popis dlouhodobého a krátkodobého plánu. V praktické části byla představena vybraná společnost a byly provedeny analýzy vnějšího a vnitřního okolí společnosti. Ze zjištěných informací o společnosti byly sestaveny jednotlivé varianty dlouhodobého plánu, z nichž byl doporučen jeden z plánů pomocí finanční analýzy. Tento vybraný plán byl rozpracován do krátkodobého plánu. V závěru jsou vypracovány návrhy a doporučení ke zlepšení hospodářského vývoje vybrané společnosti v následujících letech.

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

ABSTRACT

Financial planning is a precondition for the archieving of company objectives. Task is to assess individual financial resources for the financing of a company, to support selection between financial resources and to ensure the liquidity and financial stability of a company. Subject and objective of this diploma thesis is to create a long-term and short-term plan of the selected company. This thesis is divided into two parts, i.e. theoretical and practical part. The theoretical part contains basic findings in the field of financial planning, individual parts of the company analysis and description of a long-term and short-term plan. In the practical part there is introduced the selected company and there are performed analysis of external and internal surroundings of the company. From discovered information about the company there were executed individual options of a long-term plan and one plan was recommended using the financial analysis. Such selected plan was developed into a short-term plan. In the conclusion there are executed suggestions and recommendations for the improvement of an economic development of the selected company during following years.

Keywords: Financial Planning, Financial Analysis, Planned Balance Sheet, Planned Profit and Loss Statement, Long-term Financial Plan, Short-term Financial Plan

Poděkování:

Tímto bych velice ráda poděkovala všem, kteří mi byli jakkoliv nápomocni při zpracování této práce. V první řadě bych chtěla poděkovat své rodině za psychickou oporu během celého mého studia, především považuji za nutné vyjádřit vděčnost mým rodičům za to, že mi umožnili studovat na vysoké školy a vždy mě podporovali. Dále bych chtěla poděkovat vedoucí této práce, paní doc. Ing. Marii Pasekové, Ph.D., za její věcné připomínky, hodnotné rady a bleskovou spolupráci při jakýchkoliv komplikacích v průběhu zpracování. Také bych chtěla poděkovat vedení vybrané společnosti, s.r.o. za věnovanou pozornost, ochotu a za poskytnutí informací a materiálů k této práci.

Motto:

„Cíl bez plánu je pouze přání.“

(Antoine de Saint-Exupéry)

OBSAH

ÚVOD	9
CÍLE A METODY ZPRACOVÁNÍ PRÁCE	11
I TEORETICKÁ ČÁST	13
1 FINANČNÍ PLÁNOVÁNÍ	14
1.1 FINANČNÍ ŘÍZENÍ A PLÁNOVÁNÍ.....	14
1.2 ZÁSADY FINANČNÍHO PLÁNOVÁNÍ.....	16
1.3 METODY FINANČNÍHO PLÁNOVÁNÍ.....	16
1.4 STRATEGIE A FINANČNÍ CÍLE SPOLEČNOSTI.....	18
2 STRUKTURA FINANČNÍHO PLÁNU	19
2.1 ANALÝZA OKOLÍ SPOLEČNOSTI.....	19
2.2 ANALÝZA A HODNOCENÍ VÝKONNOSTI SPOLEČNOSTI.....	22
2.2.1 Horizontální a vertikální analýza.....	22
2.2.2 Poměrové ukazatele.....	22
2.2.3 Ukazatele s využitím údajů kapitálového trhu.....	25
2.2.4 Souhrnné ukazatele.....	26
2.3 STANOVENÍ STRATEGICKÝCH CÍLŮ.....	27
2.4 DLOUHODOBÝ (STRATEGICKÝ) FINANČNÍ PLÁN.....	28
2.4.1 Plánovaný výkaz zisku a ztrát.....	30
2.4.1.1 Plánování tržeb a výnosů.....	30
2.4.1.2 Plánování nákladů.....	30
2.4.1.3 Plánování hospodářského výsledku.....	31
2.4.2 Plánovaná rozvaha.....	31
2.4.2.1 Plánování aktiv.....	31
2.4.2.2 Plánování pasiv.....	32
2.4.3 Plánovaný výkaz peněžních toků (cash flow).....	32
2.5 KRÁTKODOBÝ (OPERATIVNÍ) FINANČNÍ PLÁN.....	33
2.6 IMPLEMENTACE FINANČNÍHO PLÁNU.....	34
3 KONTROLA PLNĚNÍ FINANČNÍHO PLÁNU	35
3.1 ZÁSADY KONTROLNÍ ČINNOSTI.....	35
4 ANALÝZA RIZIKA	37
4.1 DRUHY RIZIK.....	37
4.2 METODY ANALÝZY RIZIK.....	38
II PRAKTICKÁ ČÁST	39
5 PROFIL SPOLEČNOSTI	40
5.1 ZÁKLADNÍ ÚDAJE SPOLEČNOSTI.....	40
5.2 STRATEGIE A CÍLE SPOLEČNOSTI.....	42
5.3 SWOT ANALÝZA.....	43
6 ANALÝZA PROSTŘEDÍ PODNIKU	44
6.1 CHARAKTERISTIKA ODVĚTVÍ.....	44
6.2 PEST ANALÝZA.....	45
6.2.1 Politicko-právní faktory.....	45
6.2.2 Ekonomické faktory.....	46

6.2.3	Sociální faktory	47
6.2.4	Technologické faktory	47
6.3	PORTERŮV MODEL PĚTI SIL.....	47
7	FINANČNÍ ANALÝZA SPOLEČNOSTI.....	49
7.1	ANALÝZA MAJETKOVÉ A FINANČNÍ STRUKTURY	49
7.2	ANALÝZA VÝNOSŮ A NÁKLADŮ	51
7.3	ANALÝZA ROZDÍLOVÝCH UKAZATELŮ	54
7.4	ANALÝZA POMĚROVÝCH UKAZATELŮ	54
7.5	SOUHRNNÉ HODNOCENÍ FINANČNÍ SITUACE	60
8	PROJEKT TVORBY DLOUHODOBÉHO FINANČNÍHO PLÁNU.....	65
8.1	PŘÍPRAVA FINANČNÍHO PLÁNU	65
8.2	ZÁKLADNÍ VARIANTA DLOUHODOBÉHO FINANČNÍHO PLÁNU	66
8.2.1	Plánování položek výkazu zisku a ztráty	66
8.2.2	Plánování položek rozvahy	72
8.2.3	Plán peněžních toků	77
8.3	PESIMISTICKÁ VARIANTA DLOUHODOBÉHO FINANČNÍHO PLÁNU	77
8.3.1	Plánování položek výkazu zisků a ztrát	78
8.3.2	Plánování položek rozvahy	80
8.3.3	Plán peněžních toků	81
8.4	ZHODNOCENÍ VARIANT DLOUHODOBÉHO FINANČNÍHO PLÁNU	82
8.4.1	Analýza čistého pracovního kapitálu	82
8.4.2	Analýza zadluženosti	83
8.4.3	Analýza likvidity	84
8.4.4	Analýza rentability	84
8.4.5	Analýza aktivity	85
9	PROJEKT TVORBY KRÁTKODOBÉHO FINANČNÍHO PLÁNU.....	87
9.1	PLÁNOVANÝ VÝKAZ ZISKU A ZTRÁTY	87
9.2	PLÁNOVANÁ ROZVAHA	88
9.3	PLÁNOVANÝ VÝKAZ PENĚŽNÍCH TOKŮ	89
10	ZHODNOCENÍ RIZIK A ZÁVĚREČNÁ DOPORUČENÍ.....	90
	ZÁVĚR	92
	SEZNAM POUŽITÉ LITERATURY.....	94
	SEZNAM POUŽITÝCH SYMBOLŮ A ZKRATEK.....	98
	SEZNAM OBRÁZKŮ	99
	SEZNAM TABULEK.....	100
	SEZNAM PŘÍLOH.....	105

ÚVOD

Finanční plánování je jednou z nejdůležitějších činností finančního řízení a tvoří nezbytnou součást každé společnosti. V mnoha společnostech je dokonce podceňováno a tyto společnosti se rozhodují pouze na základě údajů z účetnictví.

Zabezpečení prosperity a úspěšného rozvoje společnosti v náročných podmínkách tržní ekonomiky není jednoduchou záležitostí. Jedním z významných předpokladů dosažení tohoto cíle je realizace finančního plánování. Ve velkých společnostech zpravidla finanční plány sestavují či revidují pravidelně v určitých intervalech, zatímco situace v menších společnostech je odlišná. Tyto společnosti plány většinou nesestavují nebo jen ve velmi omezené míře. Překážky spatřují v nedostatku času, zkušených lidí či finanční náročnosti na informační technologie, které by umožnily zjednodušení finančního plánování. Ovšem aplikace počítačového systému může značně přispět ke zvyšování kvality strategického plánu, jeho optimalizaci, usnadňuje aktualizaci plánu v závislosti na významných změnách podnikatelského okolí.

Již při vzniku nové společnosti si zakladatelé určují určitou představu o poslání a cílech, kterých chce v budoucnu dosáhnout. Za obecný cíl je považována maximalizace tržní hodnoty a finanční stabilita. Na základě předem stanovených strategií, které jsou definovány prostřednictvím finančního plánu, dosahují společnosti splnění těchto cílů. Úlohou finančního plánování je zabezpečení dostatečné likvidity společnosti, poskytování kritérií pro rozhodování manažerů a také získání kontroly nad možnými finančními riziky, které by v budoucnu mohli vzniknout. Vytvořením projektu finančního plánu však vše nekončí, neboť poté následuje kontrola a zjišťují se odchylky od plánu, které je třeba analyzovat a určit z jakých důvodů k nim došlo.

Jednou ze společností, která se věnuje finančnímu plánování jen v omezené míře, je i vybraná společnost analyzovaná v této práci, která se zabývá výrobou plastových výrobků ve Zlínském kraji. Hlavním cílem této práce je sestavit dlouhodobý a krátkodobý finanční plán a navrhnout doporučení pro zlepšení současné situace ve společnosti v oblasti finančního plánování.

Teoretická část diplomové práce se zabývá poznatky, které se týkají finančního plánování, metod sestavení finančního plánu a finanční analýzou. Dále jsou specifikována jednotlivé kroky potřebné k sestavení plánu a rizika, která finanční plán provází.

Praktická část práce se dělí na analýzu společnosti a jejího okolí a na samotný projekt sestavení finančních plánů. Jako první však představím vybranou společnost, její činnost a cíle společnosti. Analytická část bude zaměřena na analýzu makroprostředí a mikroprostředí společnosti, identifikace slabých a silných stránek, příležitostí a hrozeb. V rámci finanční analýzy bude uskutečněné porovnání s odvětvím, které nám umožní bližší pohled na finanční situaci ve společnosti. Závěry finanční analýzy budou zohledněny při stanovení cílů finančního plánování.

Projektová část bude obsahovat návrh dlouhodobého finančního plánu, který bude rozpracovaný ve dvou variantách, a to v základní a pesimistické variantě v následujících třech letech. Oba tyto plány se budou skládat ze tří základních finančních výkazů, a to plánovaný výkaz zisku a ztráty, plánovaná rozvaha a plán peněžních toků. Návrh krátkodobého finančního plánu bude vycházet z doporučené varianty plánu dlouhodobého. Závěr této části zahrnuje návrhy a doporučení pro zlepšení současné situace společnosti v oblasti plánování.

CÍLE A METODY ZPRACOVÁNÍ PRÁCE

Hlavním cílem této diplomové práce je sestavení dlouhodobého a krátkodobého finančního plánu vybrané společnosti. Vytvoření projektu tvorby finančních plánů je velmi důležité pro řízení financí podniku, především z hlediska zabezpečení dostatečných peněžních prostředků na plánované investiční záměry v budoucnu. Dlouhodobý plán bude v této práci vytvořen ve dvou variantách, a to základní a pesimistické. Doporučená varianta bude dále rozpracována v čtvrtletním členění v krátkodobém finančním plánu. Dílčím cílem této práce je sestavení finanční analýzy, zhodnocení hospodaření společnosti a nabídnutí společnosti doporučení pro zlepšení stávajícího stavu finančního plánování. Diplomovou práci tvoří dvě hlavní části, a to teoretická a praktická.

Návrh finančního plánu budu realizovat ve vybrané společnosti, která má sídlo ve Zlínském kraji. Jedná se o menší obchodní korporaci, jež zaměstnává okolo 30 pracovníků a zabývá se výrobou plastových výrobků.

Pro zpracování teoretické části, zahrnující podstatu finančního plánování a způsob jeho sestavování, provedu explorační výzkum dostupných domácích i zahraničních literární zdrojů. Zpracovaná literární rešerše bude následně využita v analytické a projektové části.

V praktické části nejprve představím analyzovanou společnost, uvedu základní údaje a produkty vlastní výroby společnosti. Pro analýzu vnějšího prostředí aplikuji v této práci PEST analýzu, v níž budou analyzovány legislativní, sociální, ekonomické a technologické faktory a Porterův model pěti konkurenčních sil, jenž popisuje konkurenci, dodavatele, odběratele, substituty a nově vstupující konkurenci do odvětví. Pro analýzu vnitřního prostředí společnosti použiji SWOT analýzu a finanční analýzu, jejichž výsledky umožňují komparaci neboli srovnání s doporučenými hodnotami. Jednotlivé ukazatele finanční analýzy vypočítám pro společnost a zároveň pro odvětví a tyto hodnoty následně porovnam. V závěru této části následně provedu interpretaci výsledků analýz.

Na základě výstupu ze strategické, finanční analýzy a analýzy současného plánovacího procesu, včetně stanovené vize, strategií a cílů společnosti, sestavím projekt finančního plánování v dané společnosti. Při tvorbě finančních plánů využiji metody, které budou popsány v teoretické části. Těmito metodami jsou především plánování dle podílu na tržbách, plánování podle doby obratu a také stanovení položky ve fixní výši, jedná se převážně o kauzální metody. Při vypracovávání praktické části budu používat nestandardizované rozhovory s vedením společnosti.

Pomocí metody dedukce budou poznatky z teoretické části využity v praktické části a metodou syntézy dojde ke spojení poznatků získaných při jednotlivých analýz, kde shrnu informace z předchozího vývoje, na jejichž základě je pak možné sestavit predikci pravděpodobného vývoje společnosti. Dlouhodobé plány budou vytvořeny na období 2017-2019 a po jejich srovnání a zhodnocení pomocí ukazatelů finančního zdraví, bude jedna varianta rozpracována do podoby plánu krátkodobého. Data, potřebná pro vyhotovení finančních plánů, budou čerpány jak ze zveřejněných ročních účetních závěrek, tak i z interních dokumentů společnosti a informací z webových stránek, přičemž využiji kvantitativní přístup při analýze těchto dokumentů. Všechny data zpracované v této práci včetně pomocných výpočtů budou zpracovány v programu Microsoft Excel 2013. Při vypracování práce využiji také metodu indukce, kdy v závěru zpracuji návrhy a doporučení, které povedou ke zlepšení hospodářského vývoje vybrané společnosti v následujících letech.

I. TEORETICKÁ ČÁST

1 FINANČNÍ PLÁNOVÁNÍ

Cílem této části je představit základní techniky a modely finančního plánování. Plánovací proces musí být plynulý, pracující s variantními řešeními a na klouzavém principu. Jde o proces stanovení cílů a postupu k jejich dosahování. Výstupem procesu plánování je plán, což je obvykle psaný dokument, ve kterém jsou stanoveny kroky pro splnění stanovených cílů.

Brealey, Myers a Allen (2017, s. 761) analyzovali podstatu finančního plánování, zkoumáním toho, co firmy získají za množství času a zdrojů investovaných do dlouhodobého plánování. Cílem plánování je podle těchto autorů zejména pozorování a analýza všeho, co by se mohlo pokazit v budoucnu. Snazší je reagovat na již očekávané signály nebezpečí, jelikož dochází k rychlejšímu řešení vzniklých problémů. Podle Mariniče (2008, s. 174) rozlišujeme strategický plán, který je sestavován na více než pět let a pokud je plán sestaven do pěti let, bývá označován jako dlouhodobý plán. Krátkodobý plán se zpravidla sestavuje na období jednoho roku.

Landa (c2007, s. 114-115) dále člení plány z hlediska předmětu plánu či rozpočtu na:

- Dílčí rozpočty (krátkodobé likvidity, variabilních nákladů atd.)
- Komplexní podnikové plány (plánovaná rozvaha, výsledovka a výkaz o peněžních tocích)

Z hlediska technik sestavení plánů a rozpočtů Landa (c2007, s. 114-115) ve své knize uvádí následující plány:

- Pevný a variantní rozpočet
- Přírůstkový rozpočet a rozpočet vycházející z nuly
- Rozpočty sestavované za pevné období a klouzavé rozpočty
- Rozpočet limitní a indikativní

1.1 Finanční řízení a plánování

Firemní plánování můžeme členit podle určitých hledisek, které nabízí ve své knize Fotr (2012, s. 84):

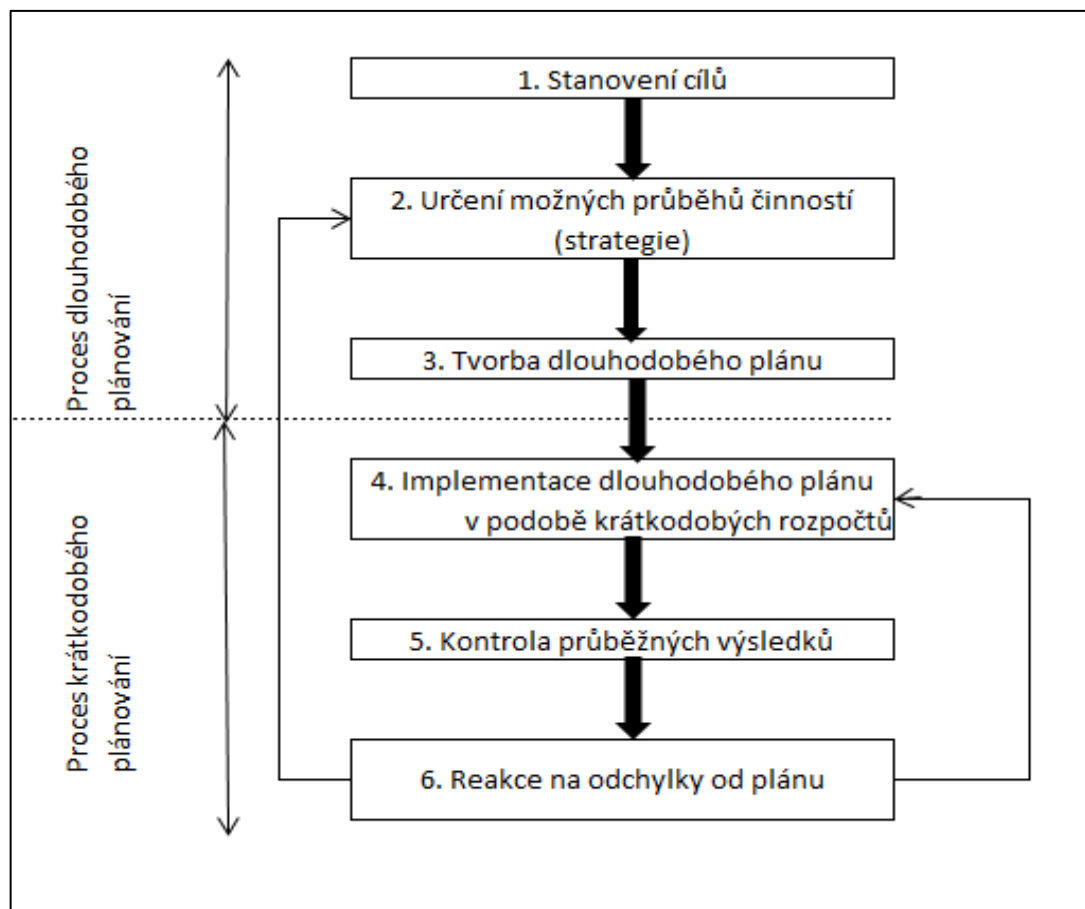
- časové hledisko
- podle úrovně rozhodovacího procesu
- věcná náplň plánu

- dle účelu

Nejprve jsou stanoveny krátkodobé plány, z nichž vycházejí střednědobé plány a na tyto navazují dlouhodobé plány. Aby systém plánování fungoval, musí být jednotlivé plány vzájemně konzistentní. (Fotr, 2012, s. 84)

Landa (c2007, s. 110) ve své knize uvádí principy, které je nutné plnit při sestavování finančních plánů. Mezi ně patří princip preference peněžních toků, což znamená, že peněžní příjmy by měly převyšovat nad celkovými peněžními výdaji. Princip respektování času zdůrazňuje potřebu dát přednost dřívějšímu příjmu před pozdějším příjmem. Princip respektování a minimalizace rizika udává, že stejné množství peněz získané s menším rizikem má přednost před příjmem získaným s větším rizikem. Poslední principem je optimalizace kapitálové struktury, která se věnuje optimálnímu složení kapitálu společnosti.

Pavelková a Knápková (2012, s. 211) uvádějí ve své knize postup tvorby finančního plánu, který je zobrazen na obrázku 1.



Obrázek 1: Projekt tvorby finančního plánu (Pavelková a Knápková, 2012, s. 211)

1.2 Zásady finančního plánování

Při tvorbě finančních plánů je nutné řídit se podle určitých zásad, aby takto sestavený plán měl vypovídací schopnost. Mezi základní zásady patří systematičnost, úplnost, přehlednost, periodičnost, pružnost a klouzavost. (Hrdý a Krechovská, 2013, s. 196)

Podle Žůrkové (2007, s. 24) by měl být plán konkrétní, měřitelný, dosažitelný, motivující, reálný a materiální. Je důležité plánovat s ohledem na časový horizont, obsah, hloubku a šířku plánování. Hrdý a Krechovská (2013, s. 143) uvádí, že důležité je zajistit, aby se na tvorbě finančního plánu podílely i ostatní oddělení nejen finanční.

Mareš (2006, s. 9-23) vidí efektivnost finančního plánování při splnění následujících zásad:

- Zásada dlouhodobosti finančního plánu
- Zásada strukturovaného uspořádání podnikových finančních cílů
- Zásada reálné dosažitelnosti firemních finančních cílů
- Zásada pravidelné aktualizace finančních plánů
- Zásada zaměření podniku na zisk
- Zásada podstatné shody skladby a podoby hlavních firemních podkladů se skladbou a podobou firemních účetních výkazů
- Zásada relativní nezávislosti finančního plánu
- Zásada redukce finančních rizik
- Zásada jednoduchosti a transparentnosti plánových výpočtů
- Zásada návaznosti dlouhodobého a krátkodobého finančního plánu

1.3 Metody finančního plánování

Podle Kaloudy (2015, s. 247-248) existují následující metody finančního plánování:

- a) Intuitivní metody** – vychází ze zkušeností minulého období a závisí na úvahách finančního manažera o budoucím vývoji
- b) Metoda procentního podílu na tržbách** - předpokládá fixní poměr mezi položkami aktiv a pasiv a celkovém objemu tržeb
- c) Regresní metoda** – vychází ze zjištěné skutečné vazby mezi tržbami a dalšími ukazateli finančního plánu

Nejpoužívanější metodou je metoda procentního podílu na tržbách. Na základě analýzy vývoje trhu a výkonnosti podniku se odhadne plánovaný prodej, z kterého se stanoví odhad budoucího vývoje tržeb podniku. Při této metodě je nutné rozlišovat, u kterých položek není možné tuto vazbu předpokládat. (Hrdý a Krechovská, 2013, s. 143; Kalouda, 2015, s. 248)

Regresní metoda se používá, pokud se začíná plánovat nejprve dlouhodobá rozvaha. Pokud se však začíná nejdříve plánovat výkaz peněžních toků, používá se metoda procentního podílu z tržeb v kombinaci s metodou úměrnosti podle vývoje tržeb (Grünwald a Holečková, 2008, s. 244). Koráb a Režňáková (2007, s. 151) zmiňují ve své knize další metodu ukazatelů doby obratu, která je regresní metodou. Využívá vazby mezi tržbami a položkami oběžného majetku, případně krátkodobých závazků. Ukazatele doby obratu slouží pro vyjádření ve dnech, za jakou dobu se složka majetku vrátí v tržbách.

Při prognóze tržeb jsou nejjednoduššími metodami podle Korába a Režňákové (2007, s. 149-150) extrapolace časové řady, vyrovnání podle exponenciálních křivek, indexy meziročního růstu a klouzavé průměry. Tyto metody však vycházejí z minulých dat, proto je potřeba je upravit dle očekávaných změn například v poptávce podle výrobků a trhů, tržních cen, devizových kurzů při vývozu, odbytových možností, technologických postupů, zavedení inovací výrobků apod. Pavelková a Knápková (2012, s. 221) uvádějí metodu analýzy nulového bodu, která je zaměřena na rozpouštění fixních nákladů při odlišné výši výroby. Využívá se, pokud podnik chce dosáhnout minimální velikosti tržeb. Čížinská a Marinič (2010, s. 100) dále ještě uvádí finanční metody, které jsou založeny na modelování zamýšlených parametrů podle vývoje makroekonomického a mikroekonomického prostředí.

Na druhé straně Marek (2009, s. 504) ve své knize uvádí metodu intuitivní, která je založena čistě na odhadech a intuicích pracovníka, který sestavuje finanční plán. Další metodou podle tohoto autora je metoda statistická, která je založena na prodlužování časových řad směrem do budoucna. Jako poslední uvádí metodu kauzální, která vychází ze vstupních veličin, žádaných veličin, výstupních a kontrolních veličin. Poslední zmiňovaná je podle autora teoreticky nejsprávnější. Brealey, Myers a Allen (2017, s. 749) uvádí, že ve vztahu k modelům a metodám finančního plánování neexistuje žádná teorie nebo model, které by umožnily stanovit optimální finanční strategii. Jelikož již při krátkodobém plánování lze najít mnoho různých strategií, předpokladů budoucnosti, analýz a návrhů těchto strategií, které vyžadují velké výpočetní úsilí.

1.4 Strategie a finanční cíle společnosti

Jedním z nejdůležitějších dokumentů každé společnosti, který stanovuje konkrétní cíle podnikání, se nazývá podnikatelská strategie. Jedná se o program stanovující, jak využívat zdroje, ať už lidské, technické, materiální nebo finanční k dosažení stanovených cílů. Dle Keřkovského a Nováka (2015, s. 8) „*strategie vyjadřuje základní představy o tom, jakou cestou budou firemní cíle dosaženy. Strategie předurčuje budoucí činnosti podniku, jejichž realizací podnik dojde k naplnění svých cílů.*“

K naplnění podnikových cílů, je nezbytné nejprve tyto cíle jasně a srozumitelně definovat včetně určení způsobu, jež k jejich splnění povede. V tomto případě může být sestaven finanční plán, který přispěje k naplnění těchto cílů.

„Poslání, resp. vize podniku, představuje vrchol pyramidy podnikových cílů a obecně vyjadřuje hlavní směr činnosti podniku, čím chce podnik být, proč existuje. Poslání by mělo vyjadřovat hlavní orientaci pro celou kulturu podniku, jeho vnitřní i vnější chování a specifikovat přednosti, o něž se chce podnik opírat.“ (Fotr, 2012, s. 17)

Při stanovení cílů se v praxi používá jednoduché pravidlo SMART, které vystihuje základní vlastnosti, jimiž by měl každý definovaný cíl disponovat. Cíl by měl být specifický, měřitelný, akceptovaný, realistický a časově ohraničený. (Landa, c2007, s. 112)

Základním předpokladem pro tvorbu finanční strategie je zpravidla maximalizace hodnoty pro vlastníky. Hierarchie základních podnikových cílů do značné míry závisí na cílech a očekávání vlastníků společnosti. Mnohdy může být cílem zachování existence společnosti, který daný vlastník založil, aby se mohl samostatně věnovat určitému typu činnosti (sebe-realizace). Finanční cíle jsou zpravidla formulovány na bázi těchto ukazatelů (Landa, c2007):

- 1. Maximalizace ekonomické hodnoty** – představitelem finančních ukazatelů je EVA (Economic Value Added – ekonomická přidaná hodnota)
- 2. Zisk před zdaněním (EBT – Earnings before Tax)** – jeho zvyšování je podstatou tvorby a zvyšování EVA, podobnou úlohu má ukazatel provozního zisku nebo provozního zisku před úroky a zdaněním (EBIT – Earnings before Interest and Tax)
- 3. Ukazatel růstu tržeb** - ve spojení s tržním podílem a tržeb z prodeje podnikových produktů, které mají rozhodující vliv na výsledné ukazatele ziskovosti
- 4. Likvidita a finanční stabilita** – jedná se spíše o operativní cíle

2 STRUKTURA FINANČNÍHO PLÁNU

Finanční plán slouží k naplnění podnikové strategie a podnikových cílů. Sestavuje se na základě dílčích plánů, mezi které patří plán výroby, plán prodeje, plán nákupu, personální plán, plán investic a inovací, plán oprav a údržby majetku. (Hrdý a Krechovská, 2013, s. 192-193)

Před samotným plánováním by měla být provedena analýza okolí společnosti a také analýza výkonnosti společnosti. Jednotlivé kroky při tvorbě finančního plánu jsou podle Pavelkové a Knápkové (2012, s. 215) tyto kroky:

1. Analýza 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

Dle Maříka (2011, s. 54-56) je nejprve zapotřebí sesbírat potřebná data. Jedná se především o základní údaje o podniku (název, právní forma, předmět podnikání), ekonomická data, jako jsou výkazy, výroční zprávy, zprávy auditorů, poté údaje o trhu, největších konkurentech, dále pak o struktuře produktů, zákazníků, cenové politice apod.

2.1 Analýza okolí společnosti

Analýza makroprostředí slouží k vybrání faktorů, které jsou pro podnik důležité. Obvyklými faktory jsou makroekonomické trendy (vývoj HDP, životní úroveň, poptávky, investic a zahraničního obchodu). Dalšími faktory mohou být strukturální změny ekonomiky (útlumy), cykly ekonomiky, vývoj ceny peněz respektive úrokových sazeb. Je třeba se také zaměřit na situaci na trhu práce (cena práce, nezaměstnanost, úroveň mezd atd.). Mezi faktory makroprostředí lze zařadit i trendy technologického vývoje a míra zdanění podle platné legislativy. **Cílem analýzy mikroprostředí** je najít faktory, které v odvětví působí a ovlivňují činnost podniku. Je především potřeba analyzovat zákazníky, dodavatele a konkurenci společnosti. (Jakubíková, 2013, s. 101-103; Koráb a Režňáková, c2007, s. 63-64)

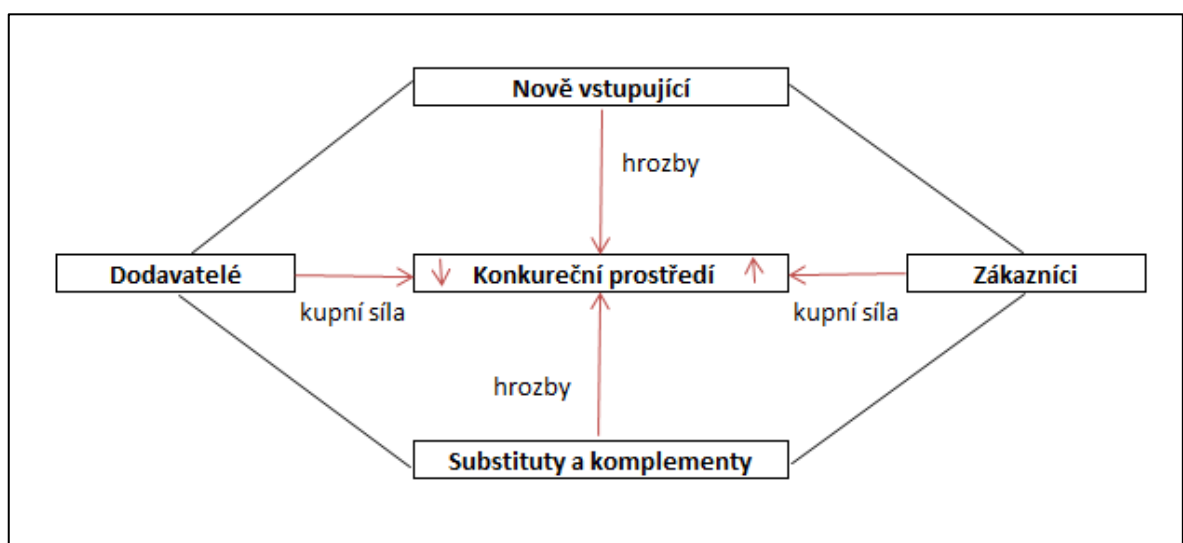
K analýze vnitřního a vnějšího vývoje podle Pavelkové a Knápkové (2012, s. 200) je možné využít následující metody:

- SWOT analýza
- Model Porterových pěti sil
- PEST analýza
- Benchmarking
- Finanční analýzy
- Prognóza situace v daném odvětví či v některém z jeho odvětví

Pro analýzu vnějšího okolí firmy je používána analýza SLEPT, někdy je tato analýza nazývána PEST analýzou. Keřkovský, Novák et al. (2015, s. 94) ve své knize uvádějí pět oblastí, kterým by měla být věnována pozornost:

- **Společenské a demografické faktory** – investiční politika, externí zdroje financování, optimalizace kapitálové struktury
- **Právní faktory** – vývoj dosud platných právních norem (např. daňové zákony)
- **Makroekonomické faktory** – současný a budoucí stav ekonomiky (tzv. magický čtyřúhelník: ekonomický růst, nezaměstnanost, inflace, vnější rovnováha)
- **Politické faktory** – politika i v zemích, ve kterých firma působí
- **Technologické faktory** – technologický vývoj

Pro vyjádření konkurenční pozice firmy slouží Porterova analýza. Tato analýza vychází z předpokladu, že postavení firmy v odvětví je určováno působením pěti sil. Jedná se o vyjednávací sílu zákazníků, dodavatelů, hrozby vstupu nových konkurentů, hrozby substitutů a rivality firem na daném trhu. (Keřkovský, Novák et al., 2015, s. 111)



Obrázek 2: Model pěti konkurenčních sil (Jakubíková, 2013, s. 103)

Lesáková (2014, s. 61) ve své knize shrnuje závěry z Porterových prací, týkající se konkurence. Faktory, které ovlivňují konkurenci v odvětví, vycházejí především z ekonomiky průmyslu a jsou empiricky ověřené. Nové substituty a noví konkurenti představují pro podnik potenciální ohrožení jeho pozice. Jednou z metod analýzy konkurence je benchmarking, který spočívá v plánování, sběru a analýze dat, „gap“ analýze a realizaci opatření. (Fotr, 2012, s. 304)

Konkurence patří mezi důležité faktory, neboť mohou ovlivnit podmínky na trhu. Typologie konkurence lze provádět podle teritoriálního hlediska (rozsah působení), z hlediska nahraditelnosti produktu v konkurenčním prostředí, z hlediska počtu výrobků a stupně diferenciace produkce a z hlediska stupně organizovanosti a propojitelnosti výrobců v alianci. (Jakubíková, 2013, s. 106)

Tři oblasti, které je nutné v rámci analýzy vnitřního okolí firmy zkoumat, jsou podle Růčkové a Roubíčkové (2012, s. 170) především tržní situace podniku, která je zaměřena zejména na zákazníky, bariéry vstupu na trh, optimální prodejní ceny z pohledu podniku. Další oblastí je analýza konkurence a třetí oblastí je dostupnost a cenový vývoj na trhu surovin a energií. V poslední zmiňované oblasti je nutné zkoumat, jak mohou pohyby na těchto trzích ovlivňovat hospodaření podniku.

Pro určení silných a slabých stránek, příležitostí a hrozeb, slouží tzv. SWOT analýza, která následuje po analýze prostředí. Mezi silné stránky může patřit např. značka, kvalita výrobků, distribuční kanály, způsob prodeje aj. Slabými stránky jsou např. nákladovost a kvalita webových stránek. (Fotr, 2012, s. 303)

Silné stránky (Strengths)	Slabé stránky (Weaknesses)
zde se zaznamenávají skutečnosti, které přinášejí výhody jak zákazníkům, tak firmě	zde se zaznamenávají ty věci, které firma nedělá dobře nebo ty ve kterých si ostatní firmy vedou lépe
Příležitosti (Opportunities)	Hrozby (Threats)
zde se zaznamenávají ty skutečnosti, které mohou zvýšit poptávku nebo mohou lépe spokojit zákazníky a přinést firmě úspěch	zde se zaznamenávají ty skutečnosti, trendy, události, které mohou snížit poptávku nebo zapříčinit nespokojenost zákazníků

Obrázek 3: SWOT analýza (Jakubíková, 2013, s. 103)

Ke stanovení konkurenčních hran slouží analýza hodnotových řetězců. Tato analýza pomáhá společnosti porozumět, jaké segmenty, distribuční kanály, cenové hladiny a odlišnos-

ti výrobků mohou být možnou výhodou. Při stanovení firemní konkurenční výhody lze vycházet ze tří metod. Těmi jsou vnitřní analýza nákladů, vnitřní analýza diferenciací a vertikální analýza vazeb. (Mallya, 2007, s. 69)

2.2 Analýza a hodnocení výkonnosti společnosti

Finanční analýza je důležitou součástí finančního řízení. Slouží k přehledu o kvalitě společnosti a také abychom mohli porovnat finanční výkazy s jiným podnikem. Dluhošová (2010, s. 71) rozděluje finanční analýzu na tři postupné fáze. Nejprve je provedena analýza základních charakteristik finanční situace, následuje rozbor příčin zjištěného stavu a na konec je navrženo opatření k nápravě nežádoucího vývoje.

2.2.1 Horizontální a vertikální analýza

Vertikální analýza ukazuje, jak se jednotlivé složky účetních výkazů podílely na celkové bilanční sumě. Rozbor je vyjádřen v procentuálním vyjádření, proto je možné srovnání s ostatními podniky ve stejném oboru. (Růčková, 2015, s. 104)

Cílem horizontální analýzy je vyjádřit, o kolik se změnila jednotlivé položky finančních výkazů v čase ke zvolené základně. U rozvahy je obvykle zvolena za základnu výše aktiv (pasiv) a u výkazu zisku a ztráty velikost celkových výnosů a nákladů. Vyjádření může být jak v absolutních číslech, tak i v procentním vyjádření, což umožňuje rychlejší orientaci. (Růčková, 2015, s. 109; Knápková, Pavelková a Šteker, 2013, s. 68)

2.2.2 Poměrové ukazatele

Používají se pro vysvětlení vzájemných souvislostí a závislostí mezi jednotlivými ukazateli. Vrcholový ukazatel se rozkládá na dílčí analytické ukazatele, což vytvoří tzv. pyramidu. Postup při rozkládání může být buď aditivní (součet nebo rozdíl) nebo multiplikativní (součin nebo podíl). Soustavy ukazatelů usnadňují obtížné analýzy a pomáhají lépe pochopit vzájemné vazby mezi ukazateli. (Pavelková a Knápková, 2012, s. 40-41)

Rozlišujeme pět základních ukazatelů, a to zadluženost (struktura finančních zdrojů), rentabilita, aktivita (vázanost kapitálu), likvidita (platební schopnost) a finanční trh.

Pokud zjišťujeme, zda finanční zdraví podniku zajišťuje jeho přežití, zkoumáme jeho krátkodobou likviditu, což je schopnost uhrazovat závazky v horizontu jednoho roku. Dalším úkolem je zjistit, jak bude vypadat schopnost podniku hradit dlouhodobé závazky. (Mařík, 2011, s. 102)

Ukazatele finanční stability a zadluženosti

Zadluženost vyjadřuje podíl cizích zdrojů k financování aktiv podniku. Není možné, aby podnik financoval veškeré své aktiva zcela z vlastních či cizích zdrojů. Cizí zdroje umožňují pracovat s větším množstvím kapitálu a dosahovat úspor z rozsahu, představují však riziko. Zásadním úkolem finančního řízení je stanovit celkovou výši potřebného kapitálu i volba správné skladby zdrojů financování a najít tak správnou míru zadluženosti. (Jindřichovská, 2013, s. 215; Růčková a Roubíčková, 2012, s. 127)

Pro optimální kapitálovou strukturu platí, že složení dlouhodobého kapitálu podniku je takové, při němž jsou průměrné náklady na kapitál minimální. V tomto případě je totiž tržní hodnota firmy maximální. (Valach, 2010, s. 318)

Zadlužení podniku je porovnáváno s doporučovými hodnotami, pak je možné odhadnout velikost dalšího zadlužení, což je důležité znát při sestavování finančního plánu. (Mařík, 2011, s. 104)

Tabulka 1: Ukazatele finanční stability a zadluženosti (Pavelková a Knápková, 2012)

Ukazatel	Vzorec
Celková zadluženost	$\frac{\text{cizí zdroje}}{\text{aktiva}}$
Míra zadluženosti	$\frac{\text{cizí zdroje}}{\text{vlastní kapitál}}$
Úrokové krytí	$\frac{\text{EBIT}}{\text{nákladové úroky}}$
Doba splácení dluhů	$\frac{\text{cizí zdroje - rezervy}}{\text{provozní cash flow}}$
Krytí dlouhodobého majetku vlastním kapitálem	$\frac{\text{vlastní kapitál}}{\text{dlouhodobý majetek}}$
Krytí dlouhodobého majetku dlouhodobými zdroji	$\frac{\text{vlastní kapitál} + \text{dlouhodobé cizí zdroje}}{\text{dlouhodobý majetek}}$

Ukazatele rentability

Rentabilita měří schopnost podniku vytvářet nové zdroje či zisk použitím investovaného kapitálu. Ukazatele rentability slouží k hodnocení celkové efektivity činností podniku, proto nejvíc zajímají vlastníky případně potenciální investory. Představují pozitivní nebo negativní vliv na řízení aktiv a financování společnosti. Všechny ukazatele rentability představují poměr konečného efektu dosaženého podnikatelskou činností k nějaké srovnávací základně. (Růčková a Roubíčková, 2012, s. 120; Kislingerová, 2010, s. 98)

Finanční analýza pracuje se třemi úrovní zisku, které lze vyčíst z výkazu zisku a ztráty. EBIT je zisk před odečtením úroků a daní, čistý zisk je označen jako EAT a poslední kategorii je EBT, což značí zisk před zdaněním. (Růčková, 2015, s. 52)

Tabulka 2: Ukazatele rentability (Pavelková a Knápková, 2012)

Ukazatel	Vzorec
Rentabilita tržeb	$\frac{\text{výsledek hospodaření}}{\text{tržby}}$
Rentabilita aktiv	$\frac{\text{EBIT}}{\text{aktiva}}$
Rentabilita vlastního kapitálu	$\frac{\text{čistý zisk}}{\text{vlastní kapitál}}$

Ukazatele likvidity

Likvidnost představuje rychle a bez velké ztráty hodnoty přeměnu majetku na peněžní hotovost. Zatímco likvidita podniku znamená schopnost podniku uhradit včas své závazky. Ukazatelé likvidity v podstatě srovnávají objem toho, co má podnik platit s tím, čím to může zaplatit. (Růčková a Roubíčková, 2012, s. 116; Kalouda, 2015, s. 60)

Prvním ukazatelem likvidity je pracovní kapitál, který se vypočte rozdílem mezi oběžnými aktivy a krátkodobými závazky. Tento ukazatel říká, kolik oběžných aktiv je financováno dlouhodobými zdroji. V případě pozitivního výsledku ukazatele má společnost určité finanční zajištění v případě, že nemá k financování dostatek krátkodobých zdrojů. (Jindřichovská, 2013, s. 213)

Ukazatel běžné likvidity značí, kolikrát oběžná aktiva pokrývají krátkodobé cizí zdroje. Při výpočtu je potřeba odečíst neprodejné zásoby, z důvodu jejich realistickému ocenění vzhledem k jejich neprodejnosti. Dále bychom měli zohlednit pohledávky po lhůtě splatnosti a nedobytné pohledávky. Doporučená hodnota této likvidity se pohybuje v rozmezí 1,5-2,5. U pohotové likvidity je doporučeno rozmezí 1-1,5. Ukazatel hotovostní likvidity by měl nabývat hodnot 0,2-0,5. (Knápková, Pavelková a Šteker, 2013, s. 91-92)

Hodnoty v čitateli i jmenovateli jsou charakterizovány různou dobou splatnosti a různou mírou likvidnosti. Pokud se jedná o dlouhodobou schopnost uhrazovat své závazky, zavádí se pojem solventnost nebo také dlouhodobá likvidita. (Kalouda, 2015, s. 60)

Tabulka 3: Ukazatele likvidity (Pavelková a Knápková, 2012)

Ukazatel	Vzorec
Běžná likvidita	$\frac{\text{oběžná aktiva}}{\text{krátkodobé cizí zdroje}}$
Pohotová likvidita	$\frac{\text{krátkodobé pohledávky} + \text{krátkodobý finanční majetek}}{\text{krátkodobé cizí zdroje}}$
Hotovostní likvidita	$\frac{\text{krátkodobý finanční majetek}}{\text{krátkodobé cizí zdroje}}$
Podíl čistého pracovního kapitálu na oběžných	$\frac{\text{oběžná aktiva} - \text{krátkodobé cizí zdroje}}{\text{oběžná aktiva}}$

Ukazatele aktivity

Podle Růčkové a Roubíčkové (2012, s. 131) „ukazatele aktivity měří schopnost společnosti využívat investované finanční prostředky a měří vázanost jednotlivých složek kapitálu v jednotlivých druzích aktiv a pasiv.“

Mařík (2011, s. 106) ve své knize uvádí, že ukazatele odpovídají na otázku, jak společnost hospodaří s aktivy i jednotlivými složkami aktiv a jaký vliv to má na výnosnost a likviditu. Platí zde zásada, že položky v čitateli i jmenovateli jsou oceněny ve stejných cenách.

Tabulka 4: Ukazatele aktivity (Pavelková a Knápková, 2012)

Ukazatel	Vzorec
Obrat aktiv	$\frac{\text{tržby}}{\text{aktiva}}$
Doba obratu zásob	$\frac{\text{průměrný stav zásob}}{\text{tržby}} \times 360$
Doba obratu pohledávek	$\frac{\text{průměrný stav pohledávek}}{\text{tržby}} \times 360$
Doba obratu závazků	$\frac{\text{krátkodobé závazky}}{\text{tržby}} \times 360$

2.2.3 Ukazatele s využitím údajů kapitálového trhu

Tyto ukazatele pracují s tržními hodnotami a vyjadřují se pomocí burzovních ukazatelů. Výčet těchto ukazatelů můžeme vyčíst například z knihy od Kislingerové (2010, s. 76-77), která uvádí ukazatel P/E, což je tržní cena akcie dělaná čistým ziskem na akcii nebo ukazatel EPS neboli čistý zisk na akcii.

2.2.4 Souhrnné ukazatele

Slouží pro souhrnné vyhodnocení zdraví společnosti prostřednictvím jednoho čísla. Zahrnují v sobě ukazatele rentability, likvidity, zadluženosti i strukturu kapitálu. (Fotr, 2012, s. 353)

Podle Knápkové, Pavelkové a Šteker (2013, s. 131) existují bankrotní modely, podle kterých je možné identifikovat, zda společnosti v blízké době hrozí bankrot. K těmto modelům patří např. Z-skóre, indexy IN nebo Tafflerův model. Na zhodnocení finančního zdraví společnosti pomocí bodového hodnocení jsou založeny bonitní modely. Zde patří např. Tamariho model a Kralickův Quicktest.

Z-skóre (Altmanův model)

Tento model patří mezi nejpoužívanější, přičemž vychází z diskriminační analýzy. Často bývá označován jako Altmanova formule bankrotu. Velmi silné finanční problémy má společnost pokud je hodnota Z-skóre menší než 1,81. Spolehlivost této predikce vychází od 94 % do 96 %. Následující vzorec platí pro firmy, které jsou finančně řízeny korektně. (Knápková, Pavelková a Šteker, 2013, s. 132; Kalouda, 2015, s. 66)

$$Z(a.s.) = 1,2 * \frac{\check{C}PK}{A} + 1,4 * \frac{\text{nerozdělené zisky}}{A} + 3,3 * \frac{EBIT}{A} + 0,6 * \frac{VK}{CZ} + 1,0 * \frac{T}{A} \quad (2.1)$$

Pro společnosti s ručením omezeným, které jsou finančně řízeny s větší mírou razance, platí tento vzorec:

$$Z(s.r.o.) = 0,717 * \frac{\check{C}PK}{A} + 0,847 * \frac{\text{nerozdělené zisky}}{A} + 3,107 * \frac{EBIT}{A} + 0,42 * \frac{VK}{CZ} + 0,998 * \frac{T}{A} \quad (2.2)$$

Index IN

Index důvěryhodnosti IN05 byl sestaven na základě matematicko-statistických modelů ratingu v roce 2005. Podnik tvoří hodnotu při hodnotě indexu vyšší než 1,6. (Knápková, Pavelková a Šteker, 2013, s. 133)

$$IN05 = 0,13 * \text{Aktiva/Cizí zdroje} + 0,04 * \text{EBIT/Nákladové úroky} + 3,97 * \frac{EBIT}{\text{Aktiva}} + 0,21 * \frac{\text{Výnosy}}{\text{Aktiva}} + 0,09 * \frac{\text{Oběžná aktiva}}{\text{Krátkodobé závazky} + \text{krátkodobé bankovní úvěry}} \quad (2.3)$$

2.3 Stanovení strategických cílů

Strategie je definována jako určení dlouhodobého cíle firmy a stanovení činností či zdrojů pro jejich splnění. V novějších publikacích se však označuje jako připravenost na budoucnost, proto ji lze definovat jako proces, který stanovuje aktuální stav společnosti a vytyčuje podmínky pro splnění stanovených strategických cílů. (Srpková, 2011, 160)

Pokud společnost včas vytyčí cíle, může získat náskok před konkurencí. Základním cílem všech společností je zvyšovat tržní hodnotu firmy. Podle Maříka (2011, s. 22) se pod pojmem tržní hodnota rozumí *„odhadnutá částka, za kterou by měl být majetek směněn k datu ocenění mezi ochotným kupujícím a ochotným prodávajícím při transakci mezi samostatnými a nezávislými partnery po náležitém marketingu, ve které by obě strany jednaly informovaně, rozumně a bez nátlaku.“* Je důležité při splnění základního cíle stanovit také strategické cíle, které lze podle Fotra (2012, s. 89) členit následovně:

- Marketingové – působnost na trhu a uspokojení poptávky
- Ekonomické – tvorba hodnoty firmy
- Majetkové – zhodnocení majetku
- Rozvojové – inovační proces
- Personální – lidský kapitál
- Ostatní – např. bezpečnost práce, ekologie

Mezi strategické cíle patří např. rekonstrukce či budování nových kapacit, stabilizace nebo posílení výzkumu a vývoje, intenzita marketingové podpory a zkvalitnění lidských zdrojů. (Grünwald a Holečková, 2007, s. 250)

Stanovené cíle by měly stimulovat k dosažení co nejlepších výsledků a jejich dosažení by mělo být měřitelné. Dále by měly uspokojit všechny důležité činitele mající něco společného se společností. Měly by být reálné, dosažitelné a určené v čase. Při stanovení cílů a strategie společnost vychází z analýzy současného stavu vývoje podniku a analýzy vnějšího prostředí. (Keřkovský a Novák, 2015, s. 5; Pavelková a Knápková, 2012, s. 211)

K naplnění strategických cílů lze dosáhnout pomocí různých strategických cest, které vytyčují záměry, jak se pomocí provozních činností dosáhne stanovených cílů. (Grünwald a Holečková, 2008, s. 236)

2.4 Dlouhodobý (strategický) finanční plán

Cílem dlouhodobého plánu by mělo být stanovení velikosti a struktury dlouhodobého majetku k dosažení strategického cíle a stanovení struktury dlouhodobého kapitálu k optimalizaci kapitálových nákladů a minimalizaci finančních rizik. (Grünwald a Holečková, 2008, s. 241)

Dlouhodobé finanční plánování lze podle Grünwalda a Holečkové (2008, s. 255-257) rozdělit na 3 základní fáze:

1. Rámcový dlouhodobý finanční plán – účelem je posoudit možnosti a způsoby finančního zajištění vybraných strategických cílů a stanovení jednotlivých kritérií finanční politiky pro posouzení strategických cest z hlediska budoucích efektů
2. Rozpočty strategických projektů – identifikace plánovaných výdajů investičních i neinvestičních
3. Rozvinutý dlouhodobý finanční plán – člení se na jednotlivé roky a vzniká uvedením plánovaných příjmů a výdajů do souladu s údaji, které vyplývají z dlouhodobých rozpočtů

Fotr (2012, s. 92) ve své knize uvádí kroky pro tvorbu strategického plánu:

- **Strukturální analýza odvětví**
- **Vyhodnocení strategické pozice firmy**
- **Formulování scénářů vývoje okolí**
- **Stanovení strategické vize, mise a cílů**
- **Stanovení variant**
- **Testování variant plánu při jednotlivých scénářích**
- **Výběr varianty k realizaci**
- **Formulování funkčních či procesních strategických plánů**
- **Číselné vyjádření plánů pomocí rozpočtu**
- **Schválení strategického plánu**
- **Implementace strategického plánu a průběžná kontrola jeho plnění**

Základem plánu je stanovení rozhodnutí investičního a finančního, které se vztahuje k výši a struktuře finančních zdrojů. Dle Pavelkové a Knápkové (2012, s. 212) má finanční plán tyto základní složky:

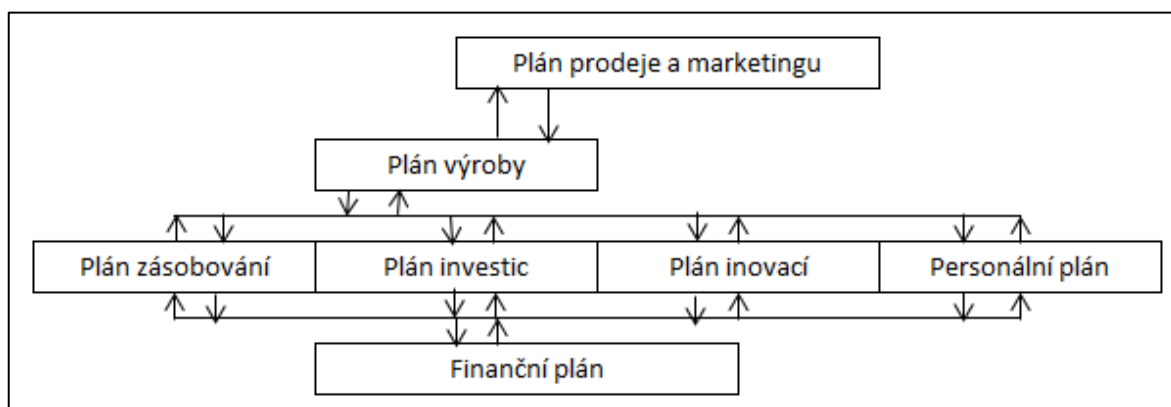
1. Plánovaný výkaz zisků a ztráty – vychází z plánu výnosů, nákladů a výsledku hospodaření
2. Plán rozvahy (vývoj majetku) – vychází z plánu dlouhodobého majetku, oběžného majetku, závazků a ostatních položek rozvahy
3. Plán peněžních toků

Závěrem by měla být kontrola přípustnosti finančního plánu. Strategický plán se zpracovává na pět let či déle. Zde platí, že čím menší firma, tím kratší jsou horizonty, na které jsou plány sestaveny.

Dlouhodobý plán bere v úvahu plán investic, výroby a prodeje. Vymezuje celkovou výši a optimální strukturu kapitálu, vyhodnocuje naplnění stanovených cílů a ekonomických přínosů pro vlastníky. (Čížinská a Marinič, 2010, s. 67)

Finanční plánování vychází z dosavadního vývoje a úrovně podniku, které lze zhodnotit pomocí finanční analýzy, dále z prognózovaného vývoje prodeje a z vývoje ekonomického prostředí. Posuzuje se velikost a struktura finančních zdrojů, získané z plánovaného výkazu zisku a ztrát, rozpočtu externího financování a plánované rozvahy. Finanční plány bývají sestaveny v několika variantách. Vybírá se optimální varianta, která se zhodnotí pomocí finanční analýzy. (Knápková a Pavelková, 2012, s. 216-217)

Provázanost jednotlivých podnikových plánů uvádí obrázek 4.



Obrázek 4: Provázanost jednotlivých podnikových plánů (Růčková a Roubíčková, 2012, s. 176)

2.4.1 Plánovaný výkaz zisku a ztrát

Menší položky v tomto výkazu jsou uváděny v agregovaném tvaru, jelikož nemohou výrazně ovlivnit hospodářský výsledek. Pozornost se soustřeďuje pouze na významnější položky tohoto výkazu. (Fotr, 2012, s. 183)

2.4.1.1 Plánování tržeb a výnosů

Fotr (2012, s. 184) ve své knize uvádí dva přístupy při tvorbě plánu tržeb:

- **Agregovaný přístup** – plán se sestavuje na základě prognózy celkových tržeb v peněžním vyjádření s ohledem na vývoj externího prostředí
- **Desagregovaný přístup** – základem tohoto přístupu je rozčlenění výrobního programu do určitého počtu komodit

Nejprve je stanovena prognóza trhu, jejímž předmětem je celkový tržní objem a tržní podíl firmy. Pak je provedena prognóza reálných tržních cen, kdy se dlouhodobý finanční plán vyhýbá odhadům budoucí inflace a pouze předpokládá vývoj reálných tržních cen. Plánované tržby jsou dále založeny na plánu prodeje, kdy vzniká optimistická, pesimistická či realistická předpověď. Nakonec jsou sestaveny plány cenového vývoje vlastní produkce a samotný plán tržeb. (Grünwald a Holečková, 2008, s. 246-249)

Při prognóze tržeb by se mělo vycházet z analýzy a prognózy relevantního trhu, z analýzy vnitřního potenciálu a konkurenční síly podniku. Podle Mařika (2011, s. 93) jsou dva způsoby stanovení prognózy tržeb:

- Hodnocení perspektivnosti podniku** – perspektivnost je dána atraktivností trhu a konkurenční silou (bostonská matice)
- Vlastní prognóza růstu tržeb** – růst trhu vynásobíme růstem tržního podílu získaným z analýzy vnitřního potenciálu a konkurenční síly podniku

Další složkou výnosů jsou tržby z prodeje dlouhodobého majetku, které mohou výrazně ovlivnit výsledek hospodaření a to zejména v případě, že podnik prochází restrukturalizací. Finanční výnosy jsou podstatné, pokud společnost vlastní nějaké významnější finanční investice. (Fotr, 2012, s. 185)

2.4.1.2 Plánování nákladů

Přímé náklady se mění v závislosti na změnách objemu produkce. Pro stanovení těchto nákladů jsou dány normy spotřeby. **Finanční náklady** se mění, pokud společnost zvažuje

navýšení akciového kapitálu, při užití cizího kapitálu formou dlouhodobých bankovních nebo dodavatelských úvěrů. Dalšími důležitými náklady jsou daně a poplatky, tvorba rezerv a opravných položek. (Fotr, 2012, s. 186)

Růčková a Roubíčková (2012) uvádějí jako možnost stanovení nákladů jejich relaci k tržbám, a to především spotřeba materiálu a energie, služeb, náklady osobní, odpisy a další provozní a finanční náklady. Jedná se o agregovaný přístup, takové stanovení nákladů je pokládáno za výchozí odhad hodnot.

2.4.1.3 Plánování hospodářského výsledku

Při plánování hospodářského výsledku je potřeba stanovit daň z příjmů v jednotlivých letech plánovacího období. Pro stanovení daně je nutné výsledek hospodaření upravit o přičitatelné položky, odčitatelné položky a některé odpočty (ztráta z minulých let, náklady na výzkum a vývoj). Daň je zjištěna součinem základu daně a sazby daně z příjmu. Plánovaný výsledek hospodaření před zdaněním se získá odečtením nákladů od výnosů. Rozdíl mezi hospodářským výsledkem před zdaněním a daně z příjmů tvoří čistý zisk (hospodářský výsledek po zdanění). (Fotr, 2012, s. 186)

2.4.2 Plánovaná rozvaha

Tento výkaz zobrazuje očekávaný vývoj majetku a zdrojů jeho financování. Strana aktiv se skládá z pohledávek za upsaný základní kapitál, z dlouhodobého majetku, z oběžných aktiv a z časového rozlišení aktiv. Stranu pasiv potom tvoří položky vlastního kapitálu, cizích zdrojů a časového rozlišení pasiv. Pomocí jednodušších postupů lze dojít k plánovaným hodnotám, ovšem jedná se jen o hrubší odhady. Při použití složitějších metod plánování jsou některé položky aktiv a pasiv plánovány pomocí jejich vztahu k tržbám.

2.4.2.1 Plánování aktiv

Pohledávky za upsaný základní kapitál představují položku, jejíž hodnota se u většiny společností rovná nule. Změna nastává v případě plánování dlouhodobých finančních zdrojů ve formě emisí kmenových či prioritních akcií. **Plán dlouhodobého majetku** by měl být sestaven s ohledem na investiční program a plán investic. **Při plánování oběžného majetku** lze použít procentní metodu nebo metodu ukazatelů obratu. Přičemž procentní metoda stanovuje plánované hodnoty jako součin tržeb v každém roce a odpovídajícího procentního poměru. **Časové rozlišení aktivní** se považuje za hodnotově zanedbatelnou, nebo naopak velmi obtížně plánovatelnou položku. (Fotr, 2012, s. 189)

2.4.2.2 Plánování pasiv

Při plánování pasiv se vychází především z plánování aktiv, která určují potřebnou velikost zdrojů financování. **Vlastní kapitál** je ovlivněn plánovanou výší hospodářského výsledku, dále plánem rozdělení výsledku hospodaření a také plánovanou potřebou dlouhodobých finančních prostředků. **Cizí zdroje** jsou tvořeny plánem rezerv, plánem dlouhodobých a krátkodobých závazků a plánem dlouhodobých a krátkodobých bankovních úvěrů. V případě stanovení výše bankovních úvěrů se vychází z dosud uzavřených nebo teprve v budoucnu očekávaných úvěrových smluv. **Časové rozlišení pasiv** je obdobně jako časové rozlišení aktivní v zanedbatelné výši neboť stanovení jeho výše je obtížné. (Fotr, 2012, s. 189)

2.4.3 Plánovaný výkaz peněžních toků (cash flow)

Při plánování cash flow dochází k rozhodnutí o přebytku či deficitu peněžních zdrojů. Dochází také k analýze, zda se jedná o trvalý či pouze dočasný stav. V rámci tohoto výkazu jsou tedy stanoveny předpokládané příjmy a výdaje, pomocí kterých se získají informace, zda společnost bude mít dostatek finančních prostředků k realizaci své činnosti. (Brealey, Myers a Allen, 2017, s. 759; Srpová, 2011, s. 29-30)

Podle Grünwalda a Holečkové (2008, s. 264-265) má plánovaný výkaz méně položek než účetní přehled cash flow. V provozní činnosti nejsou časová rozlišení a rezervy. Peněžní toky v provozní i investiční činnosti nejsou ovlivněny změnami pracovního kapitálu. Součástí peněžních toků z finanční činnosti jsou úroky po zdanění sazbou daně z příjmů.

Rozdíl mezi hodnotou příjmů a výdajů v provozní a investiční činnosti se nazývá volný peněžní tok, který může nabývat hodnoty vyšší než nula, což značí přebytek finančních zdrojů, které lze využít k dalším potřebám podniku. V případě, že volný peněžní tok je menší než nula, podnik nemá potřebné zdroje pro krytí svých potřeb a je třeba použít zdroje dodatečné například cizí, především úročené. (Marinič, 2008, s. 195)

Investiční činnosti vyvolává investiční výdaje, které zvyšují hodnotu dlouhodobých aktiv, které mají vztah k finanční stabilitě. **Rozpočet investičních výdajů** navazuje na harmonogram investiční výstavby. Přiřazuje investiční výdaje jednotlivým rokům, po které bude výstavba podle investičního projektu probíhat. Vzniká tak přehled o sumě investičních výdajů za každý rok. (Grünwald a Holečková, 2008)

Nedostatek peněžních toků z provozní činnosti k financování investiční činnosti a pro úhradu dividend pokrývají **dlouhodobé externí zdroje**. Přírůstek dlouhodobých externích zdrojů bývá omezen finančně ekonomickými ukazateli zadluženosti, poměřujícími cizí zdroje k vlastnímu jmění a k provoznímu cash-flow. (Grünwald a Holečková, 2008)

2.5 Krátkodobý (operativní) finanční plán

Krátkodobá rozhodnutí jsou snazší než ta dlouhodobá, ale určitě proto nejsou méně důležitá. Společnost může objevit mimořádně cenné investiční příležitosti, zregulovat optimální dluhový poměr, pozorovat dokonalou dividendovou politiku a přesto zbankrotovat, protože nikdo neobstaral peníze na zaplacení současných účtů. Krátkodobá finanční rozhodnutí se liší od dlouhodobých, plánováním krátkodobých aktiv a pasiv, které lze snadno zvrátit. Krátkodobé finanční potřeby jsou úzce spjaty s dlouhodobými rozhodnutími, a proto krátkodobé plánování nezbytné. (Brailey, 2017, s. 731)

Časový horizont pro krátkodobé plánování zahrnuje zpravidla několik měsíců až jeden rok a souvisí s běžnou hospodářskou činností. (Růčková a Roubíčková, 2012, s. 157)

Tento plán by měl vycházet z dlouhodobého finančního plánu. Sestavuje se roční plán zisku, ve kterém jsou naplánovány položky tržby, přímý materiál, přímé mzdy, ostatní přímé náklady, režie, zisk před zdaněním, daň z příjmů a zisk po zdanění. Zdrojem informací pro tento plán jsou především rozpočty a kalkulace. (Brealey, Myers a Allen, 2017, s. 759; Pavelková a Knápková, 2012 s. 213)

Při rozhodování v krátkém časovém horizontu jsou podle Kaloudy (2015, s. 37) následující problémové oblasti:

1. **Optimalizace struktury oběžných aktiv** – řízení výrobních inovací
2. **Optimalizace struktury krátkodobého kapitálu** – nutnost optimalizovat investiční proces
3. **Optimalizace ochrany proti finančním rizikům** – eliminace rizika

Dle Čížinské a Mariniče (2010, s. 152) by měl krátkodobý finanční plán obsahovat predikci tržeb, kalkulaci nákladů a zisku, příjmy a výdaje za jednotlivé oblasti a výkaz o peněžních tocích. Dále je důležité zjistit přebytky finančních zdrojů a přezkoumat výkaz o peněžních tocích z hlediska zásad financování. Velký vliv na přebytek nebo nedostatek peněžních prostředků mají sezónní výkyvy tržeb nebo nahodilé peněžní šoky způsobené potřebou investovat do poškozených strojů. (Berk a DeMarzo, 2014, s. 909)

Podle Korába a Režňákové (c2007, s. 143) by měly být v rámci krátkodobého finančního plánu sestaveny plány výnosů, nákladů a tvorby zisku, dále plánovaná rozvaha, plán peněžních toků, rozdělení zisku a externího financování.

Struktura taktického plánu by měla být podle Růčkové (2015, s. 100-101) následující:

- Plán obratu – dosavadní vývoj obratu a vývoj konkurence
- Plán provozního kapitálu – představuje součet zásob, krátkodobých pohledávek a krátkodobého finančního majetku, od čehož se odečtou závazky a krátkodobé rezervy
- Plán nákladů a zisku
- Plán provozního cash flow
- Plánová rozvaha

Je vhodné, aby krátkodobý plán byl přezkoumán a zhodnocen, zda splňuje stanovené úkoly. Při tomto zhodnocení, lze využít nástroje finanční analýza týkající se rentability celkového a vlastního kapitálu nebo pohotové likvidity či využít výpočet ekonomické přidané hodnoty EVA. Při zhoršení ukazatele je třeba plán upravit. (Marinič, 2008, s. 203-204)

2.6 Implementace finančního plánu

Po sestavení finančního plánu je nutné plán podrobit finanční analýze. Analýzou je zjištěno, zda plán zvyšuje výnosnost vlastníkům a zda přispívá k růstu hodnoty podniku. Aby se dlouhodobý finanční plán nestal neaktuálním dokumentem, je potřeba ho rozdělit do krátkodobých finančních plánů, které jsou pravidelně upřesňovány podle změn v okolí (Režňáková, 2010, s. 157).

Podle Mallya (2007, s. 187-188) by řízení plánovacího procesu mělo zahrnovat osoby, které zodpovídají za zavedení plánu. Pokud je plán reálný, každý účastník plánu si musí myslet to samé. V hlavním dokumentu je dáno, kdo co dělá a do kdy. Prvních 90 dní implementace plánu je potřeba detailně sledovat. Při implementaci je potřeba podpora ze strany řídicí výkonné moci.

Grünwald a Holečková (2008, s. 167) zmiňují ve své knize rozpočty, které slouží pro přenesení plánů na skutečnost. Rozpočty tvoří již konkrétní úkoly v oblastech příjmů, výdajů, zisku, nákladů a výnosů. Řadí se k nástrojům operativního řízení a jsou jimi znázorněny konkrétní vybrané položky účetnictví.

3 KONTROLA PLNĚNÍ FINANČNÍHO PLÁNU

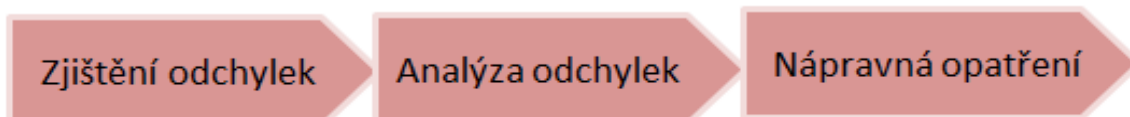
Při kontrole plnění plánu, porovnání finančního plánu s účetními výkazy, se zjišťují odchylky skutečnosti od plánu.

3.1 Zásady kontrolní činnosti

Mezi zásady finanční kontroly lze podle Grünwalda a Holečkové (2008, s. 172-173) zařadit tyto činnosti:

1. Odchylky hlásit bezodkladně, aby se na ně rychle a účelně reagovalo
2. Pohled do budoucnosti (předpověď)
3. Dávat pozor na strategicky citlivé body
4. Plán sestavit ve variantním řešení
5. Hospodárnost
6. Objektivnost
7. Srozumitelnost
8. Uvést příčiny odchylek a možnosti jejich odstranění

Postup kontroly plánu podle Pavelkové a Knápkové (2012, s. 213) je zobrazen na obrázku 5.



Obrázek 5: Postup kontroly finančního plánu (Pavelková a Knápková, 2012, s. 213)

Eschenbach (2004, s. 534) ve své knize uvádí následující postup kontroly:

1. Sestavení kontrolních měřítek
2. Zjištění skutečně dosažených hodnot
3. Zjištění odchylek mezi sestavenými kontrolními měřítky a výsledky
4. Rozbor a vyhodnocení odchylek
5. Návrhy nápravných opatření

Mezi důležitou kontrolní činností patří sestavování reportů, které se dělí na externí reporting, kdy se jedná o reporting vůči jiným nadřízeným orgánům např. vztah mateřské a dceřiné společnosti. Další možností je interní reporting, který se zaměřuje na vnitřního uživatele podniku např. na majitele nebo management. (Žůrková, 2007, s. 127)

Odchytky mohou mít spoustu příčin např. špatně odhadnutá prognóza vnějších vlivů, plán byl nereálný nebo měkký, vznik odchylek v důsledku úspěšného nebo špatného řízení. (Grünwald a Holečková, 2008, s. 258)

Strategická finanční kontrola

Strategická kontrola slouží k posouzení, zda plnění finančního plánu v daném roce ovlivní finanční plán pro následná období (zpravidla pět let). Aby tato kontrola byla efektivní, musí být stanoveno, jak se liší skutečné vnější podmínky a finanční situace podniku od předpokladů, ze kterých vycházel finanční plán a jaké důsledky plynou pro investiční výstavbu. (Grünwald a Holečková, 2008, s. 175-176)

Hlavní úlohou strategické kontroly je včasné varování. Podle Petříka (2007, s. 94) je potřeba zahrnout tři roviny hodnocení, aby tato úloha byla splněna:

- Odlišit vnější podmínky od predikce, ze kterých finanční plán vycházel
- Porovnat reálnou finanční situaci podniku s plánovanou, od které se odvíjely strategické cíle uvedené ve finančním plánu
- Analyzovat dopady týkající se investování a financování

Dále Petřík (2007) uvádí, že strategické plány musí být pravidelně kontrolovány a sledovány, stejně tak i hlavní předpoklady, na nichž byly postaveny. Zároveň musí být plány stanoveny dostatečně flexibilně, aby byla umožněna revize a korekce, v případě náhlých nepředvídatelných změn vnitřních či vnějších okolností.

Rozpočtová kontrola

Tato kontrola porovnává rozpočty od skutečných hodnot za celý podnik i za jednotlivé útvary. Nesoulady se oznámí odpovědnému zaměstnanci a podle významnosti se plánuje případná náprava. Rozpočty bývají upraveny, tak aby se přizpůsobily reálným vnitřním a vnějším podmínkám. Analyzovat menší odchylky není vhodné, naopak u odchylek dosahujících vysokých hodnot by měla být zajištěna včasná signalizace. (Grünwald a Holečková, 2008, s. 310)

Operativní finanční kontrola

Cílem této kontroly je zjistit rozdíl mezi krátkodobým (ročním) finančním plánem a skutečností. Kontrola je doprovázena komentářem, který zhodnocuje a vysvětluje odchylky od plánu. Součástí této kontroly jsou i ukazatele finanční analýzy, zejména ukazatele rentability a likvidity. (Grünwald a Holečková, 2008, s. 174-175)

4 ANALÝZA RIZIKA

Finanční plánování probíhá s určitým rizikem a nejistotou. Důležitou součástí procesu řízení rizik by měla být kontrola.

4.1 Druhy rizik

Riziko v podnikání lze vysvětlit jako nebezpečí, že dosažené výsledky podnikání se budou lišit od předpokládaných. Kalouda (2015, s. 196) definuje příznivé (žádoucí) a nepříznivé (nežádoucí) odchylky.

Pavelková a Knápková (2012, s. 214) navrhuji následující opatření u jednotlivých rizik:

- nepřijímat akce, které jsou rizikové
- pokud uzavíráme rizikový obchod, uzavřeme další obchod, který pokryje potenciální ztrátu
- riziko snížíme konkrétními opatřeními
- riziko přijmeme, abychom nemuseli přijmout nákladná opatření k jejímu odstranění

Srpová (2011, s. 32-33) navrhuje opatření ke snížení rizika, a to buď diverzifikací například rozšiřováním výrobního programu, dále dělením rizika, přesunem rizika na jiné faktory nebo pojištěním proti riziku.

Ochrana proti riziku se podle Valacha et al. (2010, s. 74-75) děje dvěma způsoby:

- a) Ofenzivní přístup k riziku – představuje odstranění příčin rizika a eliminace rizika
- b) Defenzivní přístup k riziku – představuje snížení nepříznivých důsledků rizika na přijatelnou míru

Koráb a Režňáková (c2007, s. 89) ve své knize uvádí čtyři kroky k řízení rizika:

- 1) Identifikace rizikových faktorů např. trh, produkt, obchody, management, kvalita, vlastní vývoj, zdroje, produktivita, investice atd.
- 2) Kvantifikace rizik např. odhadnutí pravděpodobnosti výskytu nežádoucího faktoru a odvození důsledků
- 3) Plánování krizových scénářů
- 4) Monitoring (řízení)

Dlouhodobý plán by měl odpovídat stanovené dividendové, dluhové a investiční politice společnosti. Nepříznivý vývoj dividend a vyšší rizika z finanční a investiční činnosti před-

stavují finanční rizika. Úroveň finančního rizika lze stanovit podle finančního zdraví (čím je finanční zdraví pevnější, tím je finanční riziko nižší a tržní hodnota podniku při neměnné ziskové výkonnosti vyšší). Dalšími hrozbami jsou tržní rizika, která jsou spojena s prognózou trhu, tržního podílu, tržních cen a dalších ekonomických parametrů vnějšího prostředí. (Grünwald a Holečková, 2008, s. 246-289)

4.2 Metody analýzy rizik

Analýza rizik zahrnuje identifikaci rizik, jejich posouzení, stanovení velikosti rizik a jejich zhodnocení. V současné době se význam této analýzy zvyšuje, neboť v současné době globalizace je její opomíjení nepřijatelné. (Fotr a Hnilica, 2014, s. 13)

Podle Vochozky a Mulače (2012, s. 449-450) existují následující metody analýzy rizik:

- Analýza rizika pomocí metody strategické analýzy – nejdříve se určí strategické cíle a pak se identifikují rizika, která tyto cíle ohrožují
- Analýza rizika pomocí přístupu zaměřeného na aktiva – majetkový přístup
- Analýza rizika pomocí přístupu orientovaného na vnější prostředí – změny vnějšího prostředí (ekonomické, finanční atd.)
- Analýza rizika pomocí přístupu orientovaného na scénáře ohrožení

Valach (2010) definuje riziko, jako možnost odchylek dosažených výsledků od očekávaných, které lze měřit s využitím pravděpodobnosti. Za pomoci stanovené pravděpodobnosti jednotlivých finančních událostí je možné určit průměrnou očekávanou hodnotu všech možných variant událostí, kde váhou je stupeň pravděpodobnosti každé události. S využitím variant a očekávané průměrné hodnoty můžeme určit průměrnou odchylku od průměrné očekávané hodnoty a tím i stupeň rizika. Platí, že čím je tato průměrná odchylka větší, tím je i riziko vyšší.

Pokud se chce podnik chránit před rizikem, je vhodné stanovit si rizikovou politiku. Mezi složky takovéto politiky patří identifikace rizika, měření stupně rizika, kvantifikace důsledků rizika na činnost podniku a ochrana proti rizikům. (Kalouda, 2015, s. 208)

Analýzu rizik lze provádět podle Srpové (2011, s. 32) pomocí expertního hodnocení a analýzy citlivosti. Expertní hodnocení je odborný odhad, který říká, že rizikový faktor je významnější, čím vyšší je pravděpodobnost jeho výskytu a intenzita negativního vlivu. Analýza citlivosti zjišťuje citlivost hospodářského výsledku a faktory, které jej mohou ovlivnit.

II. PRAKTICKÁ ČÁST

5 PROFIL SPOLEČNOSTI

Společnost byla založena třemi společníky v roce 1995 a má dlouhodobou tradici v oboru vstřikování plastů, výroby vstřikovacích forem, střížných nástrojů, přípravků a různých náhradních dílů. Společnost je rozdělena na dvě výrobní střediska lisovna a nástrojárna. V rámci nabídky společnosti je zajištěno zpracování nabídek, konstrukcí, technologického posouzení a konzultace dle požadavků zákazníka. (Webové stránky vybrané společnosti s.r.o.)

5.1 Základní údaje společnosti

Právní forma:	Společnost s ručením omezeným
Datum zápisu do OR:	12. dubna 1995
Základní kapitál zapisovaný:	100 000 Kč
Předmět podnikání:	Zámečnictví, nástrojářství Výroba, obchod a služby neuvedené v přílohách 1 až 3 živnostenského zákona
Klasifikace CZ-NACE:	22.2 Výroba plastových výrobků

Výrobní program společnosti spočívá ve vstřikování technických plastových výlisků do hmotnosti 200 gramů, dále v montáži a kompletaci výrobku. V nástrojárně dochází ke konstrukci a výrobě vstřikovacích forem, střížných nástrojů, přípravků a náhradních dílů, koovobrábění, soustružení, frézování, broušení a řezání. (Webové stránky vybrané společnosti s.r.o.)



Obrázek 6: Ukázka výrobků společnosti (Webové stránky vybrané společnosti s.r.o.)

Zaměstnanci

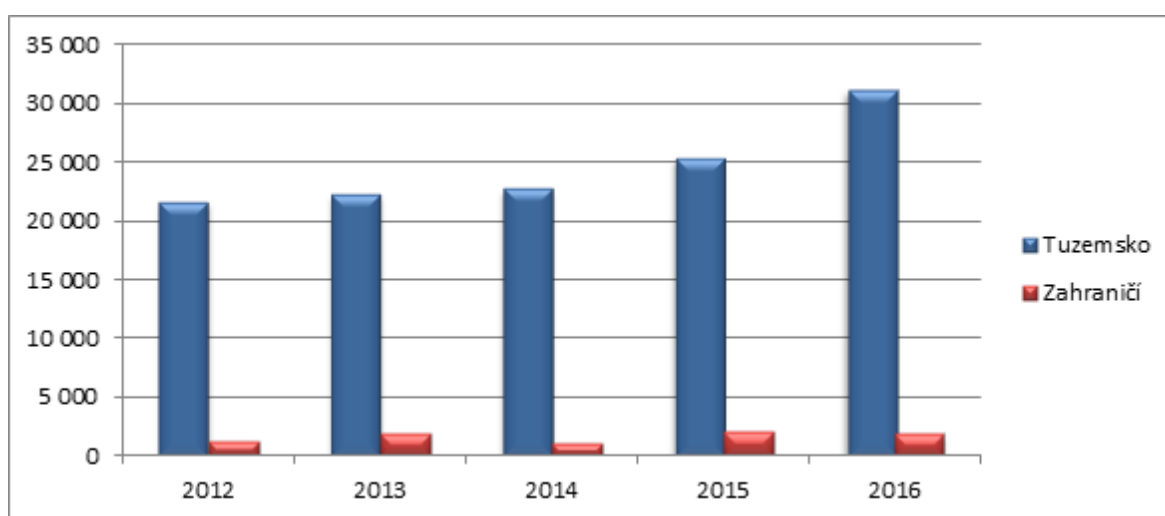
V předchozích letech došlo ke zvýšení počtu zaměstnanců na nynějších 36 z toho 5 řídicích pracovníků. Statutární orgán společnosti tvoří 3 jednatele, kteří jsou zároveň i majitelé společnosti. Dva z majitelů mají 30 % podíl, zbývající majitel má 40 % podíl. Společnost všem svým zaměstnancům přispívá na penzijní připojištění, navíc řídicím pracovníkům poskytuje příspěvek na životní pojištění.

Tabulka 5: Vývoj počtu zaměstnanců a osobních nákladů (vlastní zpracování podle interních materiálů vybrané společnosti s.r.o.)

	2012	2013	2014	2015	2016
Počet zaměstnanců	26	28	27	30	36
Osobní náklady v tis. Kč	10 144	9 901	9 608	10 662	13 164

Zákazníci

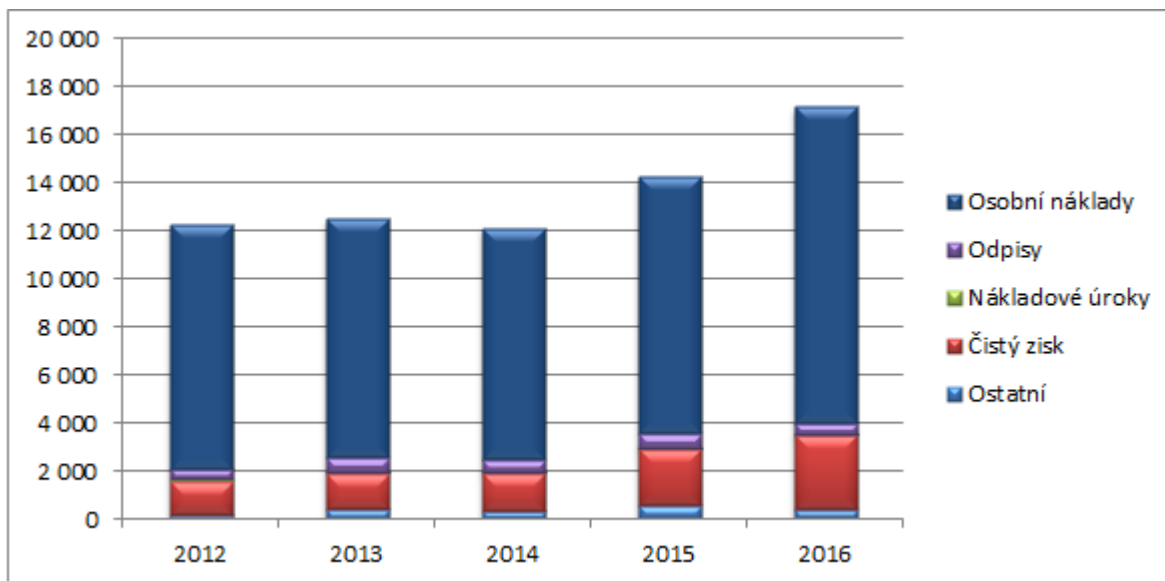
Z grafu 1 je zřejmé, že společnost se zaměřuje především na zákazníky v tuzemsku. Podíl zahraničních zákazníků k celkovým tržbám dosahuje pouze kolem 5 %. Společnost dbá především na jakost výrobků, která je sledována již při zadávání výrobku do výroby až po vyskladnění výrobku. Zákazníky v tuzemsku jsou různorodé společnosti od výrobních společností až po společnosti poskytující služby. V poslední době zákazníci nejsou již zaměřeni na snahu o dosažení minimální úspory za každou cenu, ale jejich požadavkem je spíše poskytnutí komplexní dodávky.



Graf 1: Vývoj tuzemských a zahraničních tržeb společnosti v tis. Kč (vlastní zpracování podle interních materiálů vybrané společnosti s.r.o.)

Analýza přidané hodnoty společnosti

Z grafu 2 je patrný růst přidané hodnoty ve sledovaných letech 2012-2016. Pro hodnocení hospodaření je důležité analyzovat strukturu přidané hodnoty, zejména podíl osobních nákladů, odpisů, nákladových úroků a čistého zisku na přidané hodnotě. V případě vybrané společnosti se na přidané hodnotě podílejí nejvýrazněji osobní náklady, které tvořily $\frac{3}{4}$ přidané hodnoty společnosti. Podíl čistého zisku tvořil cca 11-18% přidané hodnoty.



Graf 2: Vývoj přidané hodnoty vybrané společnosti s.r.o. v letech 2012-2016 v tis. Kč
(vlastní zpracování podle interních materiálů vybrané společnosti s.r.o.)

5.2 Strategie a cíle společnosti

Strategie společnosti tkví ve výrobě specifických výrobků dle potřeb zadavatele, proto ve společnosti věří, že se tímto přístupem odliší od konkurentů. Výroba probíhá dle zákaznickova zadání v určeném množství, kvalitě a v požadovaném termínu.

Mezi dlouhodobé cíle ve společnosti patří zajištění dlouhodobého fungování společnosti, kterou zajistí pracovitost všech vedoucích a technických pracovníků, každodenní práce všech výrobních pracovníků pro zachování standardu kvality výrobků a důraz na inovaci, vývoj a nalézání nových řešení při výrobě. Krátkodobými cíli jsou stanoveny zlepšení ekonomických ukazatelů, lepší informovanost zákazníků a ochrana zdraví zaměstnanců.

Vytyčení strategických cílů:

1. **Zákazník:** Plnění požadavků zákazníků a učení se od nich.

2. **Strategie:** Soustředování zdrojů do hlavní činnosti tj. vývoj, výroba, prodej, marketing a související služby.
3. **Kvalita:** Dlouhodobé zajištění a usilování o neustálé zlepšování kvality výrobků.
4. **Zaměstnanci:** Zvyšování kvalifikace a motivování zaměstnanců.
5. **Zisk:** Dosahování zisku jako hnací síla společnosti.

Mezi krátkodobé cíle společnosti patří udržení stávající výše výkonů, ziskovosti a důvěry zákazníků. Dalším úkolem je udržení tržního podílu a současného postavení trhu. Pro společnost je důležité efektivně využívat svůj majetek, udržet ukazatele likvidity v doporučených hodnotách a zvýšit produktivitu práce zaměstnanců.

5.3 SWOT analýza

Součástí finančního plánování je sestavení SWOT analýzy, kterou lze vidět v tabulce 6. V této tabulce jsou znázorněny silné a slabé stránky vybrané společnosti s.r.o. a dále jsou zde také uvedeny příležitosti a hrozby pro danou společnost.

Tabulka 6: SWOT analýza vybrané společnosti s.r.o. (vlastní zpracování)

Silné stránky	Slabé stránky
Držení certifikátu ČSN EN ISO 9001;2008 Vysoká kvalita služeb Dobrá reputace u zákazníků Dlouhodobé zkušenosti v oboru Schopnost pružně reagovat na přání zákazníka	Zastaralé strojové vybavení Vysoké investice – finanční leasing Pracovníci s nedostatečnou kvalifikací Slabá image společnosti Nedostatečné plánování
Příležitosti	Hrozby
Získání nových zákazníků Nové technologie Upevnění vztahu s dosavadními odběrateli Zviditelnění společnosti formou propagace	Změny cen vstupních materiálů Zhoršení platební schopnosti odběratelů Nízká poptávka na trhu Nepříznivý politický či ekonomický vývoj

Společnost se vyznačuje řadou silných stránek, kterými vyniká oproti svým konkurentům, nicméně jsou zde i určité slabé stránky, na něž by se měla zaměřit, v nejlepším případě je odstranit, případně proměnit ve stránky silné. Společnost provozuje svou činnost v odvětví, které je materiálově a energeticky náročnější, proto hrozí nejen zvýšení cen materiálu, ale i například elektrické energie, kterou z většiny využívá pro zajištění chodu strojů. Dále společnost příliš neplánuje budoucí vývoj, cílem této diplomové práce je tuto situaci v oblasti plánování napravit.

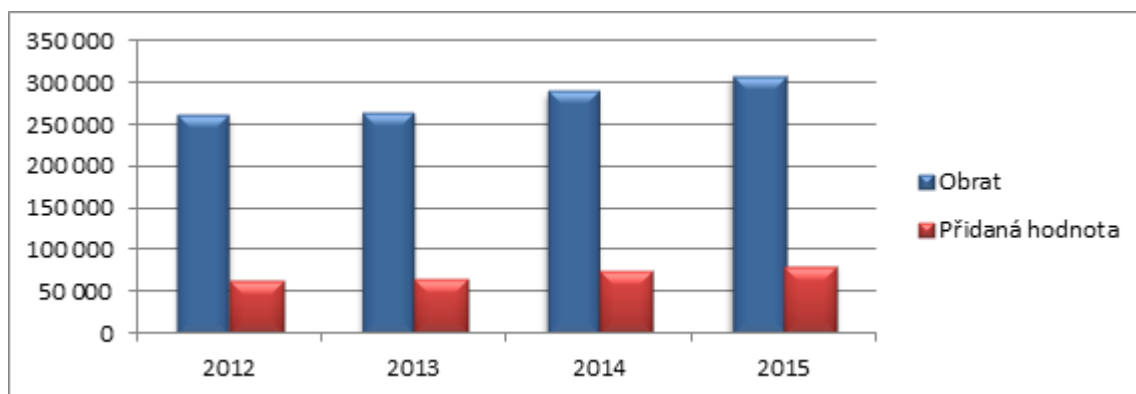
6 ANALÝZA PROSTŘEDÍ PODNIKU

Pro predikci dalšího vývoje společnosti je nutné znát nejen dosavadní vývoj ekonomiky, ale i její pravděpodobné směřování. Stejně důležité je také zjistit vývoj odvětví, ve kterém společnost podniká.

6.1 Charakteristika odvětví

Vybranou společnost lze zařadit podle klasifikace CZ-NACE (tato klasifikace se v ČR používá od 1.1.2008) do oblasti 22 Výroba plastových a pryžových výrobků, konkrétně pak 22.2 Výroba plastových výrobků, srovnání tedy bude provedeno s NACE 22.

Oddíl CZ-NACE 22 patří k významným odvětvím hospodářství České republiky. V tomto oddílu má převahu výroba plastových výrobků nad výrobou pryžových výrobků. Produkční charakteristiky naznačují, že se jedná o jedno z nejstabilněji se vyvíjejících odvětví. Finanční situace oddílu měla stabilně zlepšující se vývoj, což bylo dáno rovnoměrným snižováním rizikovosti a zvyšováním rentability vlastního kapitálu.



Graf 3: Vývoj obratu a přidané hodnoty oddílu CZ-NACE 22 v mil. Kč (Ministerstvo průmyslu a obchodu, ©2016)

Výroba plastových a pryžových výrobků si v ČR vybudovala v rámci zpracovatelského průmyslu velmi dobrou pozici. Podíl tohoto oddílu na celkových tržbách zpracovatelského průmyslu ČR je vyšší, než je tomu v Evropské unii, ve které operuje na 60 tisíc společností, většina z nich jsou malé a střední podniky. Tržby oddílu dlouhodobě rostou, sektor zaměstnává stabilně mezi 70 až 80 tisíc lidí a počet firem se pohybuje kolem 3 500 jednotek, z nichž mnoho firem je se zahraniční účastí. Růst tržeb a ohlašované investice naznačují, že v nejbližších letech by se toto zpracovatelské odvětví mohlo nadále rozvíjet. (Ministerstvo obchodu a průmyslu, ©2016)

Tabulka 7: Základní produkční charakteristiky odvětví oboru CZ-NACE 22
(vlastní zpracování podle Ministerstva a průmyslu, ©2011-2016)

	2011	2012	2013	2014	2015
Výkony (v mil. Kč)	129 316	137 494	134 917	153 847	160 818
Účetní přidaná hodnota (v mil. Kč)	33 251	38 135	37 829	46 312	50 575
Počet zaměstnaných osob	76 866	76 103	75 176	77 101	81 026

Vývoz plastových a pryžových výrobků v roce 2015 činil 182 mld. Kč a meziročně vzrostl o 6,7 %. Na vývozu se mírně více podílí výrobky z plastů s 54 %. Export dlouhodobě roste jak u plastových tak u pryžových výrobků. Dovoz v roce 2015 vzrostl o 8,3 % na 167 mld. Kč, a to zejména díky dovozu plastových výrobků. Ty se na celkovém vývozu podílejí z více jak dvou třetin a jejich tržby za import v roce 2015 činily 116 mld. Největším odbytištěm pryžových a plastových výrobků bylo již tradičně s podílem 34 % Německo následované Slovenskem s 9 % a Polskem s 6 % podílem. Na dovozu se, stejně jako na vývozu, nejvíce podílelo Německo s 38 % následované Polskem s 9 % podílem, dále pak Itálie a Čína obě země s 5 % podílem. (Ministerstvo průmyslu a obchodu, ©2016)

6.2 PEST analýza

6.2.1 Politicko-právní faktory

Politická situace v ČR je považována za relativně stabilní, ovšem s kritikou se setkávají změny právního prostředí, které jej pak činí nepřehledným a zákony se stávají nesrozumitelnými. V legislativní oblasti došlo k největším změnám především v oblasti obchodního a občanského práva, kdy od roku 2014 vstoupil v platnost nový občanský zákoník a zákon o obchodních korporacích, který nahradil dosavadní obchodní zákoník. V daňovém systému došlo během let k několika změnám. Sazba daně z příjmu právnických osob je upravena v § 21 zákona č. 586/1992 Sb., o daních z příjmů, a od roku 2010 je ve stejné výši 19 %. Základní sazba u daně z přidané hodnoty byla v roce 2013 zvýšena z 20 % na 21 % a v roce 2015 došlo k rozdělení snížené sazby této daně na první (15 %) a druhou (10 %). Velkou změnou se pro podnikatele stala elektronická evidence tržeb, kdy každý plátce daně z přidané hodnoty má podávat kontrolní hlášení a posílat elektronicky finanční správě údaje z daňových dokladů. Tato povinnost vzniká podnikatelským subjektům v oddílu CZ-NACE 22 od 1. června 2018 v rámci 4 fáze evidence tržeb. (Účetní kavárna, ©2013; ETržby, ©2016)

Novela zákona o účetnictví s platností od 1. 1. 2016 přinesla několik změn:

- *doplnění definice subjektu veřejného zájmu,*
- *kategorizace účetních jednotek,*
- *kategorizace konsolidačních skupin účetních jednotek,*
- *zavedení povinnosti sestavovat a zveřejňovat zprávu o platbách,*
- *znovuzavedení jednoduchého účetnictví.*

Novelou byly navrženy nové účetní výkazy v plném a ve zkráceném rozsahu včetně nového spořádání a označování položek a nového či zpřesněného obsahu těchto položek v účetních výkazech pro jednotlivé kategorie. (Účetní kavárna, ©2015)

Nařízením vlády došlo k 1. 1. 2017 ke zvýšení minimální mzdy pro stanovenou týdenní pracovní dobu 40 hodin, a to z 9 900 Kč na 11 000 Kč. V souvislosti se změnou minimální mzdy dojde také ke zvýšení limitu příjmů pro daňový bonus, měsíčně se jedná o 5 500 Kč. Průměrná mzda v zemi pro rok 2017 činí 28 232 Kč, ta však průměr Zlínského kraje, kde má vybraná společnost sídlo, výrazně převyšuje. (Finanční správa, ©2016)

6.2.2 Ekonomické faktory

V tabulce 8 jsou údaje o vývoji a predikci makroekonomických ukazatelů. Predikce je stanovena Ministerstvem financí České republiky. Vývoj české ekonomiky zůstává příznivý. Očekává se každoroční růst HDP, když i nadále ve směru jeho růstu bude působit jak domácí, tak i zahraniční poptávka, za kterou stojí především růst německé ekonomiky. Ovšem proti růstu naopak mohou působit především opuštění kurzového závazku ČNB (v případě potřeby intervenovat na devizovém trhu na oslabení kurzu koruny tak, aby udržovala kurz koruny vůči euru poblíž hladiny 27 CZK/EUR) a dopady brexitu. Ministerstvo financí předpokládá i výrazné zrychlení cenového růstu. Na trhu práce by mělo docházet k dalšímu zlepšení, a to především díky relativně silné poptávce firem po zaměstnancích. Zaměstnavatelé mají problém nalézt nové zaměstnance v potřebném množství a kvalitaci. Průměrná míra nezaměstnanosti v roce 2016 činila 5,5 %, což je nejnižší roční průměr od roku 2008. Předpokládá se, že v roce 2017 bude následovat pokles míry nezaměstnanosti na 5,1 %, vyloučit ale nelze ani její výraznější pokles. Tato situace ústí do rychlejšího růstu mezd. Díky tomu zůstane spotřeba domácností tahounem růstu české ekonomiky. Cena ropy Brent se podle odhadů ČNB bude v plánovaných obdobích pohybovat kolem 55 USD/barel. (Česká národní banka, ©2003-2017; Kurzy.cz, ©2017)

Tabulka 8: Vývoj a predikce makroekonomických ukazatelů (Ministerstvo financí České republiky, ©2016a; Ministerstvo financí České republiky, ©2016b)

Ukazatel		2011	2012	2013	2014	2015	2016	2017	2018	2019
Hrubý domácí produkt	růst v %	2	-0,8	-0,5	2,7	4,5	2,4	2,5	2,4	2,4
Průměrná míra inflace	v %	1,9	3,3	1,4	0,4	0,3	0,5	1,2	1,6	1,8
Míra nezaměstnanosti	průměr v %	6,7	7	7	6,1	5,1	4	3,9	3,9	3,8
Směnný kurz CZK/EUR		24,6	25,1	26	27,5	27,3	27	26,9	26,2	25,6
3M Příbor	průměr v %	3,7	2,8	2,1	1,6	0,6	0,3	0,3	0,3	0,5
Ropa Brent	USD/barel	111	112	109	99	52	44	51	54	56
HDP eurozóny (EA 12)	růst v %, s.c.	1,5	-0,9	-0,3	1	2	1,4	1,1	1,7	1,8

6.2.3 Sociální faktory

Společnost má sídlo ve Zlínském kraji, a právě proto budou analyzována data Zlínského kraje. Kraj se každoročně potýká s klesajícím počtem obyvatel a stárnutím populace. Počet obyvatel žijící v tomto kraji opět klesl v roce 2015 na 584 676. Stejně jako v ostatních krajích i ve Zlínském kraji vzrostl nejen počet zaměstnanců ale i jejich průměrné mzdy. Během roku 2016 bylo v subjektech se sídlem na území Zlínského kraje zaměstnáno v průměru 203,1 tis. osob (přepočteno na plně zaměstnané). Meziroční nárůst představoval 1,2 %. Průměrná mzda dosáhla v kraji 23 749 Kč a meziročně vzrostla o 4,6 %. I přes tento růst patří mezi jednu z nejnižších mezi krajů. Ke konci roku 2016 byl podíl nezaměstnaných osob 5,67 %. Ve Zlínském kraji bylo ke konci září roku 2016 evidováno 140 752 ekonomických subjektů, z nichž 72,7 % tvoří živnostníci. Zpracovatelským průmyslem se zabývá téměř 14,7 % organizací. (Český statistický úřad, ©2017)

6.2.4 Technologické faktory

V současném světě podléhajícím globalizaci tvoří technologické a technické vybavení společností důležitý prvek konkurenceschopnosti a prosperity. Vybraná společnost vlastní certifikát ISO 9001:2008, zavedení tohoto systému znamená stálé zlepšování, dokumentování, udržování a rozšiřování firemních procesů a pochopení zákaznického přístupu, který klade důraz na spokojenost zákazníka. (Interní materiály vybrané společnosti s.r.o.)

6.3 Porterův model pěti sil

Tento model analyzuje konkurenční prostředí a rivalitu na trhu, ve kterém se společnost vyskytuje. Pomáhá analyzovat oborové prostředí a je určován pěti základními silami:

- vyjednávací síla dodavatelů
- vyjednávací síla odběratelů
- hrozba substitutů
- hrozba vstupu nových konkurentů
- rivalita firem působících na daném trhu

Vyjednávací síla dodavatelů

Vyjednávací síla dodavatelů přímého materiálu je vysoká. Vyjednávací síla jednotlivých dodavatelů roste v návaznosti na unikátnost dodávaného materiálu. Přímý materiál dodává pouze několik vybraných dlouhodobě prověřených dodavatelů. Na dodávky materiálu jsou kladeny vysoké požadavky na přesnost a kvalitu – z toho důvodu dodává přímý materiál pouze několik vybraných dodavatelů. Tito dodavatelé dlouhodobě spolupracují s vybranou společností, znají dokonale výrobní sortiment společnosti a její vysoké požadavky na kvalitu.

Vyjednávací síla odběratelů

Společnost dodává několika společnostem své výrobky, prodává své výrobky i obchodníkům. Ti mohou být dle odbytových kanálů velkoodběratelé nebo maloobděratelé. Velkoodběratelé mají vlastní sklady a prodávají dále výrobky po regionu. U maloobchodu prodej funguje od jednotlivých specializovaných obchodů, až po velké řetězce.

Hrozba substitutů

Hrozba substitutů v odvětví výroba plastových výrobků je vysoká. Největší hrozbu tvoří velké společnosti, které působí ve Zlínském kraji.

Hrozba vstupu nových konkurentů

Hrozba vstupu nových výrobků do odvětví není příliš velká, neboť výroba je kapitálově velmi náročná. Jsou potřebné velké vstupní náklady pro nákup drahého strojního vybavení. Navíc nově vstupující společnost si musí budovat jméno na trhu, kde je již několik společností v podvědomí zákazníků. Tento trh je vysoce konkurenční, proto vstup nového subjektu je podnícen strategií nízkých nákladů.

Rivalita firem působící na daném trhu

Trh výroby plastových výrobků je vysoce konkurenční a jednotliví velcí hráči si hlídají své zákazníky. Velikost tržního podílu nelze přesně určit.

7 FINANČNÍ ANALÝZA SPOLEČNOSTI

Součástí finančního řízení každého podniku by měla být finanční analýza, jejímž hlavním úkolem je využití účetních a jiných výkazů pro získání nezbytných informací k posouzení zdraví podniku.

7.1 Analýza majetkové a finanční struktury

V rámci analýzy majetku a finančních zdrojů společnosti byly provedeny analýzy horizontální a vertikální.

Podíl dlouhodobého majetku na celkovém majetku společnosti ve sledovaných letech klesl na 10 %. Dlouhodobý majetek je tvořen především dlouhodobým hmotným majetkem. Společnost eviduje ve svém dlouhodobém hmotném majetku pozemek v částce 14 tis. Kč a stavbu ve výši 853 tis. Kč. Ostatní složky tohoto majetku jsou samostatné movité věci a ostatní formy dlouhodobého hmotného majetku. Společnost pořizuje dlouhodobý hmotný majetek jak formou leasingu, tak i formou bankovního úvěru. Jedná se především o obráběcí stroje, lisy a automobily. V případě pořízení majetku vytvořeného vlastní činností je takový to majetek oceňován vlastními náklady, zahrnující přímé náklady a výrobní režii. Dlouhodobý nehmotný majetek společnosti tvoří jednotlivé softwary.

Z hlediska celkového majetku vybrané společnosti lze pozorovat klesající hodnotu bilanční sumy, ovšem v roce 2016 došlo k prudkému nárůstu o 30 % především zvýšení hodnoty zásob a krátkodobého finančního majetku. Majetek podniku je v analyzovaných letech tvořen ze 75-85 % oběžným majetkem, který je více zapojen do podnikání. Časové rozlišení aktivní tvoří jen nepatrnou část majetku společnosti. Největší složku oběžného majetku tvoří zásoby a krátkodobé pohledávky. Podíl krátkodobých pohledávek na celkovém majetku společnosti se v letech 2012-2014 postupně zvyšoval, avšak v roce 2016 klesl na cca 38 %.

Krátkodobý finanční majetek tvoří peníze v pokladně a na bankovním účtu. Ve sledovaných letech společnost nevlastnila žádné cenné papíry, majetkové podíly ani deriváty. Z hlediska stáří dlouhodobého hmotného majetku lze konstatovat, že tento majetku je odepán z více než 80 %. Daňový majetek je odepisován rovnoměrně, účetní a daňové odpisy se rovnají. Ve sledovaných letech společnost netvořila k žádnému majetku opravné položky. Co se týče investic, tak v roce 2016 společnost investovala do dlouhodobého nehmotného majetku 371 tis. Kč.

Z horizontální analýzy aktiv (tabulka 10) je patrné snižování hodnoty dlouhodobého majetku v prvních analyzovaných letech, od roku 2015 však již docházelo k postupnému růstu. Naopak k velmi výraznému růstu došlo u položky krátkodobý finanční majetek.

Tabulka 9: Vertikální analýza aktiv (vlastní zpracování podle interních materiálů vybrané společnosti s.r.o.)

	2012	2013	2014	2015	2016
AKTIVA CELKEM	100,00%	100,00%	100,00%	100,00%	100,00%
Dlouhodobý majetek	20,93%	14,85%	11,27%	10,84%	9,40%
Dlouhodobý nehmotný majetek	4,35%	2,77%	1,43%	0,00%	2,97%
Dlouhodobý hmotný majetek	16,58%	12,07%	9,84%	10,84%	6,42%
Oběžná aktiva	74,35%	82,00%	86,72%	83,68%	87,26%
Zásoby	25,62%	35,50%	27,31%	27,38%	32,69%
Krátkodobé pohledávky	37,59%	44,48%	48,69%	46,78%	38,98%
Krátkodobý finanční majetek	11,13%	2,02%	10,72%	9,53%	15,59%
Časové rozlišení	4,72%	3,16%	2,01%	5,48%	3,34%

Tabulka 10: Horizontální analýza aktiv (vlastní zpracování podle interních materiálů vybrané společnosti s.r.o.)

	2013/2012	2014/2013	2015/2014	2016/2015
AKTIVA CELKEM	-7,86%	-13,73%	13,59%	30,55%
Dlouhodobý majetek	-34,65%	-34,52%	9,25%	13,18%
Dlouhodobý nehmotný majetek	-41,30%	-55,56%	-100%	---
Dlouhodobý hmotný majetek	-32,91%	-29,68%	25,11%	-22,61%
Oběžná aktiva	1,62%	-8,75%	9,61%	36,13%
Zásoby	27,67%	-33,61%	13,84%	55,91%
Krátkodobé pohledávky	9,03%	-5,57%	9,14%	8,77%
Krátkodobý finanční majetek	-83,32%	358,60%	0,97%	113,62%
Časové rozlišení	-38,35%	-45,12%	209,63%	-20,33%

Podíl v zastoupení vlastního kapitálu a cizích zdrojů byl v prvním analyzovaném roce vyvážený, v dalších letech docházelo ke snižování podílu cizích zdrojů, které v roce 2016 tvořily cca 35 % celkových zdrojů společnosti. Tento pokles byl zapříčiněn především splacením bankovního úvěru. V roce 2015 si společnost vzala nový bankovní úvěr pro nákup nového hmotného majetku, což zapříčinilo vysoký nárůst položky bankovní úvěry.

U vývoje finanční struktury lze říci, že společnost je trvale zisková. Společnost zastává strategii výplaty podílů z nerozděleného zisku minulých let. V roce 2016 tvořily vlastní kapitál především položky výsledek hospodaření minulých let a výsledek hospodaření běž-

ného období. Z hlediska struktury cizích zdrojů tvoří nejvýznamnější část krátkodobé závazky, v roce 2016 podíl těchto zdrojů dosáhl 95 % na cizích zdrojích. Rezervy, kromě zákonných rezerv, společnost v žádném analyzovaném roce netvořila, nedocházelo tak k ovlivňování zisku. V posledním analyzovaném roce došlo k nárůstu zejména položky výsledek hospodaření minulých let, což je dáno zejména dosažením příznivého výsledku hospodaření v předcházejícím roce.

Tabulka 11: Vertikální analýza pasiv (vlastní zpracování podle interních materiálů vybrané společnosti s.r.o.)

	2012	2013	2014	2015	2016
PASIVA CELKEM	100,00%	100,00%	100,00%	100,00%	100,00%
Vlastní kapitál	51,65%	55,67%	64,02%	64,33%	63,22%
Základní kapitál	1,18%	1,28%	1,49%	1,31%	1,00%
Fondy ze zisku	0,39%	0,42%	0,49%	0,43%	0,33%
Výsledek hospodaření minulých let	33,83%	35,34%	38,61%	31,58%	30,81%
Výsledek hospodaření běžného období	16,25%	18,62%	23,43%	31,01%	31,08%
Cizí zdroje	48,35%	44,33%	35,98%	35,67%	36,78%
Krátkodobé závazky	39,56%	39,27%	35,04%	32,59%	35,62%
Bankovní úvěry a výpomoci	8,79%	5,06%	0,94%	3,08%	1,52%

Tabulka 12: Horizontální analýza pasiv (vlastní zpracování podle interních materiálů vybrané společnosti s.r.o.)

	2013/2012	2014/2013	2015/2014	2016/2015
PASIVA CELKEM	-7,86%	-13,73%	13,59%	30,55%
Vlastní kapitál	-0,69%	-0,78%	14,14%	28,29%
Základní kapitál	0,00%	0,00%	0,00%	0,00%
Fondy ze zisku	0,00%	0,00%	0,00%	0,00%
Výsledek hospodaření minulých let	-3,74%	-5,74%	-7,09%	27,34%
Výsledek hospodaření běžného období	5,61%	8,55%	50,32%	30,85%
Cizí zdroje	-15,52%	-29,98%	12,62%	34,61%
Krátkodobé závazky	-8,53%	-23,02%	5,65%	41,25%
Bankovní úvěry a výpomoci	-46,97%	-84,01%	273,02%	-35,74%

7.2 Analýza výnosů a nákladů

Z hlediska struktury výnosů je evidentní, že vybraná společnost má výrobní charakter vzhledem k vysoké výši výkonů na celkových výnosech. Tato položka tvoří cca 99 % celkových výnosů. Tržby z prodeje dlouhodobého majetku a zásob představují minimální

podíl na celkových výnosech, výjimkou je rok 2016, kdy tržby z prodeje toho majetku byly téměř ve výši 500 tis. Kč. Ostatní výnosy činí také velmi nízký podíl na celkových výnosech. V letech 2015-2016 společnost zaznamenala růst výkonů o cca 19-25%, jedním z důvodů toho příznivého vývoje je prodej většího objemu výrobků.

Tabulka 13: Výnosy vybrané společnosti (vlastní zpracování podle interních materiálů vybrané společnosti s.r.o.)

(v tis. Kč)	2012	2013	2014	2015	2016
Výkony	23 735	24 462	22 838	27 244	34 032
Tržby z prodeje DM a materiálu	126	82	51	139	477
Ostatní provozní výnosy	161	108	127	138	104
Ostatní finanční výnosy	24	31	35	34	8
Výnosy celkem	24 046	24 683	23 051	27 555	34 621

Tabulka 14: Vertikální analýza výnosů společnosti (vlastní zpracování podle interních materiálů vybrané společnosti s.r.o.)

	2012	2013	2014	2015	2016
Výkony	98,71%	99,10%	99,08%	98,87%	98,30%
Tržby z prodeje DM a materiálu	0,52%	0,33%	0,22%	0,50%	1,38%
Ostatní provozní výnosy	0,67%	0,44%	0,55%	0,50%	0,30%
Ostatní finanční výnosy	0,10%	0,13%	0,15%	0,12%	0,02%
Výnosy celkem	100,00%	100,00%	100,00%	100,00%	100,00%

Tabulka 15: Horizontální analýza výnosů společnosti (vlastní zpracování podle interních materiálů vybrané společnosti s.r.o.)

	2013/2012	2014/2013	2015/2014	2016/2015
Výkony	3,06%	-6,64%	19,29%	24,92%
Tržby z prodeje DM a materiálu	-34,92%	-37,80%	172,55%	243,17%
Ostatní provozní výnosy	-32,92%	17,59%	8,66%	-24,64%
Ostatní finanční výnosy	29,17%	12,90%	-2,86%	-76,47%
Výnosy celkem	2,65%	-6,61%	19,54%	25,64%

Vývoj celkových nákladů ve sledovaných letech u vybrané společnosti, má podobnou tendenci jako její celkové výnosy. Z hlediska nákladů je možné u společnosti konstatovat nejvyšší zastoupení výkonové spotřeby na celkových nákladech, což je pro výrobní podniky charakteristické. Podíl výkonové spotřeby na nákladech je v analyzovaných letech cca 50 %. U této položky došlo v posledním sledovaném roce k nárůstu o cca 25 %. Vysoké za-

stoupení na celkových nákladech mají také osobní náklady, které tvoří 40 %. Tyto náklady se v letech 2012-2014 postupně snižovaly, avšak v posledním roce došlo k jejich růstu, neboť byli přijímáni noví zaměstnanci a počet zaměstnanců vzrostl o cca 20 %. Odpisy tvoří cca 2-3 % z celkových nákladů, odpisový plán společnost sestavila v interních směrnících. Nižší zastoupení v nákladech mají především nákladové úroky a ostatní náklady. Vzhledem k dosahování vyšších zisků v analyzovaných letech došlo k růstu daňových nákladů, v roce 2015 daň z příjmů byla o 67 % vyšší než v předchozím roce.

Tabulka 16: Náklady vybrané společnosti (vlastní zpracování podle interních materiálů vybrané společnosti s.r.o.)

(v tis. Kč)	2012	2013	2014	2015	2016
Výkonová spotřeba	11 478	11 961	10 734	12 985	16 851
Osobní náklady	10 144	9 901	9 608	10 662	13 164
Daně a poplatky	21	88	45	49	48
Odpisy DN a DH majetku	463	646	533	642	506
Zůstatková cena prodaného DM a materiálu	27	63	1	16	2
Změna stavu rezerv a opravných položek v provozní oblasti a komplexních NPO	0	0	0	-4	0
Ostatní provozní náklady	165	183	181	275	204
Nákladové úroky	72	56	22	5	10
Ostatní finanční náklady	43	47	42	39	47
Daň z příjmů za běžnou činnost	260	288	311	520	693
Náklady celkem	22 673	23 233	21 477	25 189	31 525

Tabulka 17: Vertikální analýza nákladů společnosti (vlastní zpracování podle interních materiálů vybrané společnosti s.r.o.)

	2012	2013	2014	2015	2016
Výkonová spotřeba	50,62%	51,48%	49,98%	51,55%	53,45%
Osobní náklady	44,74%	42,62%	44,74%	42,33%	41,76%
Daně a poplatky	0,09%	0,38%	0,21%	0,19%	0,15%
Odpisy DNM a DHM	2,04%	2,78%	2,48%	2,55%	1,61%
Zůstatková cena prodaného DM a materiálu	0,12%	0,27%	0,00%	0,06%	0,01%
Změna stavu rezerv a opravných položek v provozní oblasti a komplexních NPO	0,00%	0,00%	0,00%	-0,02%	0,00%
Ostatní provozní náklady	0,73%	0,79%	0,84%	1,09%	0,65%
Nákladové úroky	0,32%	0,24%	0,10%	0,02%	0,03%
Ostatní finanční náklady	0,19%	0,20%	0,20%	0,15%	0,15%
Daň z příjmů za běžnou činnost	1,15%	1,24%	1,45%	2,06%	2,20%
Náklady celkem	100,00%	100,00%	100,00%	100,00%	100,00%

Tabulka 18: Horizontální analýza nákladů společnosti (vlastní zpracování podle interních materiálů vybrané společnosti s.r.o.)

	2013/2012	2014/2013	2015/2014	2016/2015
Výkonová spotřeba	4,21%	-10,26%	20,97%	29,77%
Osobní náklady	-2,40%	-2,96%	10,97%	23,47%
Daně a poplatky	319,05%	-48,86%	8,89%	-2,04%
Odpisy DNM a DHM	39,52%	-17,49%	20,45%	-21,18%
Zůstatková cena prodaného DM a materiálu	133,33%	-98,41%	1500,00%	-87,50%
Změna stavu rezerv a opravných položek v provozní oblasti a komplexních NPO	-	-	-	-100%
Ostatní provozní náklady	10,91%	-1,09%	51,93%	-25,82%
Nákladové úroky	-22,22%	-60,71%	-77,27%	100,00%
Ostatní finanční náklady	9,30%	-10,64%	-7,14%	20,51%
Daň z příjmů za běžnou činnost	10,77%	7,99%	67,20%	33,27%
Náklady celkem	2,47%	-7,56%	17,28%	25,15%

7.3 Analýza rozdílových ukazatelů

Čistý pracovní kapitál společnosti nabývá ve všech analyzovaných letech kladných hodnot, což znamená, že krátkodobé závazky jsou nižší než krátkodobý majetek, který je zdrojem pro splácení těchto závazků. Společnost má přebytek krátkodobých likvidních aktiv nad krátkodobými zdroji, což zajišťuje její likvidnost.

Tabulka 19: Vývoj čistého pracovního kapitálu ve společnosti (vlastní zpracování podle interních materiálů vybrané společnosti s.r.o.)

(v tis. Kč)	2012	2013	2014	2015	2016
ČPK	2 940	3 327	3 472	3 899	5 180

Tabulka 20: Vývoj čistého pracovního kapitálu v odvětví (vlastní zpracování podle Ministerstva průmyslu a obchodu, ©2011-2016)

(v tis. Kč)	2012	2013	2014	2015
ČPK	38 011 911	41 775 068	48 618 336	50 752 074

7.4 Analýza poměrových ukazatelů

Celková zadluženost analyzované společnosti se pohybuje v doporučené hodnotě 30-40%. Společnost využívá dlouhodobých cizích zdrojů velmi málo, avšak je nutné zdůraznit, že vybraná společnost pořizuje v posledních letech dlouhodobý hmotný majetek formou fi-

nančního leasingu, který se neobjevuje v rozvaze, ale ve výkazu zisků a ztráty, konkrétně v ostatních službách, kde jsou promítnuty leasingové splátky. Takto pořízený majetek je evidován v podrozvahové evidenci. Pokud se společnost rozhodne využívat finanční leasing, doporučuje se používat ukazatele na bázi výsledovky.

Celková zadluženost odvětví se pohybuje kolem 32-33 %, kromě roku 2012 kdy zadluženost dosáhla 38 %. Požadavek pro dlouhodobou finanční rovnováhu, aby dlouhodobý majetek byl krytý dlouhodobým kapitálem, byl splněn ani v každém sledovaném roce. Ovšem dlouhodobý majetek je kryt především vlastním kapitálem, což svědčí o finanční stabilitě. Z hlediska úrokového krytí může být analyzovaná společnost hodnocena pozitivně, jelikož se hodnoty úrokového krytí pohybovaly vždy ve velmi vysokých hodnotách. Lze tedy konstatovat, že společnost nemá problémy s vytvářením potřebných zisků pro krytí úroků z půjček, což poukazuje na možnou kapacitu k přijetí bankovních úvěrů. Stejně si vedlo i odvětví, jehož hodnoty míry zadluženosti byly také uspokojivé. Z poměru dlouhodobého majetku a dlouhodobých zdrojů vyplývá, že společnost zvolila konzervativní strategii financování, která je bezpečná, ale dražší. Společnost je sice finančně stabilní, ale drahými dlouhodobými zdroji financuje příliš velkou část krátkodobého majetku a má vysoký podíl čistého pracovního kapitálu na oběžných aktivech. Ukazatel krytí fixních poplatků rozšiřuje ukazatel úrokového krytí o platbu leasingových splátek, které jsou u společnosti významnou nákladovou a výdajovou položkou. Vzhledem k rostoucímu trendu hodnoty tohoto ukazatele u vybrané společnosti, je možné pořízení dalšího majetku formou finančního leasingu.

Tabulka 21: Ukazatele zadluženosti, majetkové a finanční struktury společnosti (vlastní zpracování podle interních materiálů vybrané společnosti s.r.o.)

	2012	2013	2014	2015	2016
Celková zadluženost	48,35%	44,33%	35,98%	35,67%	36,78%
Míra zadluženosti	0,94	0,80	0,56	0,55	0,58
• <i>Míra zadluženosti (závazky z leasingu)</i>	<i>1,72</i>	<i>1,32</i>	<i>1,19</i>	<i>1,45</i>	<i>1,31</i>
Dlouhodobé cizí zdroje/cizí zdroje	18,18%	11,41%	2,61%	8,63%	4,12%
Dlouhodobé cizí zdroje/dlouhodobý kapitál	14,55%	8,33%	1,44%	4,57%	2,34%
Vlastní kapitál/dlouhodobý majetek	2,47	3,75	5,68	5,94	6,73
Dlouhodobé zdroje/dlouhodobý majetek	2,89	4,09	5,76	6,22	6,89
Úrokové krytí (počítáno z EBIT)	23,68	32,04	86,68	578,20	379,90
Krytí fixních poplatků	2,31	2,41	2,75	3,25	3,83

Tabulka 22: Ukazatele zadluženosti, majetkové a finanční struktury odvětví
(vlastní zpracování podle Ministerstva obchodu a průmyslu, ©2011-2016)

	2012	2013	2014	2015
Celková zadluženost	33,23%	33,82%	32,68%	32,49%
Míra zadluženosti	0,33	0,52	0,33	0,49
Dlouhodobé cizí zdroje/cizí zdroje	44,97%	44,46%	47,97%	50,29%
Dlouhodobé cizí zdroje/dlouhodobý kapitál	31,02%	30,78%	32,42%	33,46%
Vlastní kapitál/dlouhodobý majetek	2,42	1,63	2,52	1,67
Dlouhodobé zdroje/dlouhodobý majetek	1,17	1,22	1,22	1,22

Ukazatele běžné a pohotové likvidity dosahují uspokojivých hodnot pohybujících se v doporučených hodnotách. Hodnoty ukazatele hotovostní likvidity svědčí o schopnosti vybrané společnosti efektivně využívat finančních prostředků. Tento ukazatel totiž vychází z nejlíkvnějšího finančního majetku, a je tedy signálem k posouzení schopnosti společnosti krýt její běžné potřeby. Podobných hodnot ukazatele běžné likvidity dosahuje i odvětví, ovšem ukazatel hotovostní likvidity odvětví dosahuje vyšších hodnot, což svědčí o neefektivním využití finančních prostředků. Také pohotová likvidita odvětví se pohybuje nad hranicí doporučené hodnoty. Podíl čistého pracovního kapitálu na oběžných aktivech společnosti se pohybuje v rozmezí 45-60%, část dlouhodobého majetku je tedy kryto krátkodobými zdroji.

Tabulka 23: Ukazatele likvidity společnosti (vlastní zpracování podle interních materiálů vybrané společnosti s.r.o.)

	2012	2013	2014	2015	2016
Běžná likvidita	1,88	2,09	2,47	2,57	2,47
Pohotová likvidita	1,23	1,18	1,70	1,73	1,55
Hotovostní likvidita	0,28	0,05	0,31	0,29	0,44
ČPK/OA	46,79%	52,11%	59,59%	61,06%	59,59%
ČPK/A	34,79%	42,73%	51,68%	51,09%	52,00%

Tabulka 24: Ukazatele likvidity odvětví (vlastní zpracování podle Ministerstva průmyslu a obchodu, ©2011-2016)

	2012	2013	2014	2015
Běžná likvidita	2,5	2,53	2,68	2,73
Pohotová likvidita	1,95	2	2,13	2,15
Hotovostní likvidita	0,98	1,1	1,14	1,09
ČPK/OA	69,71%	70,42%	70,39%	71,82%
ČPK/A	40,16%	41,57%	41,85%	42,53%

Ukazatele rentability signalizují, že vybraná společnost je v analyzovaných letech trvale zisková. Z tabulky 25 je evidentní, že docházelo k růstu ziskové marže. Nejvýraznějšího nárůstu v ukazatelích rentability dosáhla společnost v roce 2015, což bylo dáno především vysokým nárůstem zisku. Z ukazatelů rentabilit kapitálu lze říci, že společnost efektivně využívá vlastního i cizího kapitálu. Ukazatel rentability celkového kapitálu lze využít k určení přijatelné mezní úrokové sazby, za kterou může analyzovaná společnost přijmout úvěr. Pokud se zaměříme na ukazatel rentability vlastního kapitálu, zjistíme, že výnosnost majetku, který vložili majitelé do společnosti, je vysoká.

Ukazatele rentabilit výkonů a výnosů se vyznačují postupnou rostoucí tendencí, což lze označit za pozitivní situaci. Odvětví dosahuje vyšší rentability tržeb, v ostatních ukazatelích rentability je společnost úspěšnější.

Tabulka 25: Ukazatele rentability společnosti (vlastní zpracování podle interních materiálů vybrané společnosti s.r.o.)

	2012	2013	2014	2015	2016
Rentabilita tržeb	6,00%	6,02%	6,62%	9,83%	9,38%
Rentabilita výnosů	7,09%	7,27%	8,27%	10,49%	10,97%
Rentabilita celkového kapitálu	20,18%	23,04%	28,39%	37,88%	38,13%
Rentabilita úplatného kapitálu	33,38%	37,94%	43,70%	56,20%	58,91%
Rentabilita vlastního kapitálu	31,45%	33,45%	36,60%	48,20%	49,16%

Tabulka 26: Ukazatele rentability odvětví (vlastní zpracování podle Ministerstva průmyslu a obchodu, ©2011-2016)

	2012	2013	2014	2015
Rentabilita tržeb	12,57%	11,98%	14,77%	14,76%
Rentabilita výnosů	12,35%	11,84%	14,58%	14,59%
Rentabilita celkového kapitálu	20,88%	18,74%	22,64%	23,13%
Rentabilita úplatného kapitálu	11,86%	13,30%	12,97%	16,33%
Rentabilita vlastního kapitálu	24,72%	23,56%	26,38%	26,89%

Obratovost aktiv počítána na bázi výkonů u vybrané společnosti svědčí o úměrné majetkové vybavenosti společnosti a jeho efektivního využití. Ukazatel doby obratu závazků je vhodné dát si do souvislosti s ukazatelem doby obratu pohledávek. V analyzovaných letech společnost platí své závazky dříve, než dostává zaplacený své pohledávky. Co se týče doby obratu závazků, dosahuje analyzovaná společnost výrazně lepších výsledků v porovnání s odvětvím. Společnost hradí své závazky dříve, než je tomu v průměru v odvětví. Hodnoty

ukazatele doby obratu pohledávek společnosti jsou především v prvních sledovaných letech podobné hodnotám tohoto ukazatele u odvětví. V případě průměrné doby obratu zásob se tento ukazatel u společnosti pohybuje cca kolem 35 dní. Z vývoje hodnoty tohoto ukazatele lze vyčíst skutečnost, že v obdobích, kdy došlo ke zvýšení množství zásob, jejich doba obratu vzrostla. Zrychlení obratu zásob by naopak vedlo ke snížení finančních zdrojů vázaných ve společnosti, které by mohly být využity jiným způsobem. Ideálním stavem je minimalizace prostředků investovaných do zásob a současné uspokojení požadavků zákazníka.

Tabulka 27: Ukazatele aktivity společnosti (vlastní zpracování podle interních materiálů vybrané společnosti s.r.o.)

	2012	2013	2014	2015	2016
Doba obratu krátkodobých pohledávek (dny)	50,02	51,80	49,53	53,38	42,36
Doba obratu krátkodobých závazků (dny)	52,63	45,73	35,64	37,19	38,32
Doba obratu zásob (dny)	34,09	41,33	27,78	31,24	35,53
Obratovost celkových aktiv	2,71	3,09	3,54	3,16	3,31
Obratovost dlouhodobého majetku	12,93	20,83	31,41	29,11	35,26
Obratovost krátkodobých pohledávek	7,20	6,95	7,27	6,74	8,50
Obratovost krátkodobých závazků	6,84	7,87	10,10	9,68	9,39

Tabulka 28: Ukazatele aktivity odvětví (vlastní zpracování podle Ministerstva průmyslu a obchodu, ©2011-2016)

	2012	2013	2014	2015
Doba obratu pohledávek (dny)	49,13	49,46	52,96	54,23
Doba obratu závazků (dny)	49,24	51,83	54,89	52,53
Doba obratu zásob (dny)	28,51	29,22	29,38	29,81
Obratovost celkových aktiv	1,62	1,53	1,49	1,52
Obratovost dlouhodobého majetku	3,92	3,82	3,77	3,81
Obratovost pohledávek	7,33	7,28	6,80	6,64
Obratovost závazků	7,31	6,95	6,56	6,85

V tabulce 29 jsou uvedeny další poměrové ukazatele vybrané společnosti s.r.o., které je možné použít pro doplnění obrazu o analyzované společnosti. V letech 2013-2014 se snížila přidaná hodnota, tržby i osobní náklady na jednoho zaměstnance. Zlom nastal v roce 2015, kdy došlo k vyššímu objemu prodaných výrobků, z nichž souvisí i příjem nových zaměstnanců. Od tohoto roku již zmiňované ukazatele vzrostly.

Největší podíl na výkonech společnosti má výkonová spotřeba, která se podílí na výkonech mezi 47-49 %. U společnosti lze vysledovat vysoký podíl i osobních nákladů na výkonech cca 38-42 %. Podíl nákladových úroků na výkonech je nízký a v žádném z analyzovaných let nedosahuje výše 1 %. Přidaná hodnota se na výkonech společnosti podílí z jedné poloviny, zatímco odpisy tvoří jen nepatrnou část pohybující se kolem 2 %. Podíl osobních nákladů na přidané hodnotě je u společnosti velmi vysoký, což vede k nižší rentabilitě společnosti. Již z předchozí části analýzy je však evidentní, že vybraná společnost nemá problém s výnosností vloženého kapitálu ani se schopností vytvářet nové zdroje.

Tabulka 29: Další ukazatele vybrané společnosti s.r.o. (vlastní zpracování podle interních materiálů vybrané společnosti s.r.o.)

	2012	2013	2014	2015	2016
Přidaná hodnota/počet zaměstnanců	471,42	446,46	448,30	475,30	477,25
Tržby/počet zaměstnanců	912,88	873,64	845,85	908,13	945,33
Osobní náklady/počet zaměstnanců	390,15	353,61	355,85	355,40	365,67
Výkonová spotřeba/výkony	48,36%	48,90%	47,00%	47,66%	49,52%
Osobní náklady/výkony	42,74%	40,48%	42,07%	39,14%	38,68%
Odpisy/výkony	1,95%	2,64%	2,33%	2,36%	1,49%
Nákladové úroky/výkony	0,30%	0,23%	0,10%	0,02%	0,03%
Přidaná hodnota/výkony	51,64%	51,10%	53,00%	52,34%	50,48%
Osobní náklady/přidaná hodnota	82,76%	79,20%	79,38%	74,77%	76,62%
Odpisy/přidaná hodnota	3,78%	5,17%	4,40%	4,50%	2,95%
Nákladové úroky/přidaná hodnota	0,59%	0,45%	0,18%	0,04%	0,06%
VH před zdaněním/přidaná hodnota	13,32%	13,90%	15,57%	20,24%	22,05%

Výsledky základních skupin poměrových ukazatelů (zadluženosti, likvidity, rentability, aktivity) a jejich porovnání s odvětvím v roce 2015, jsou zobrazeny v tabulce 30. Je zřejmé, že společnost dosahuje lepších výsledků v oblasti hodnocených rentabilit vyjma rentability tržeb, kde je úspěšnější odvětví. Ovšem s aktivy a vlastním kapitálem vybraná společnost hospodaří úspěšněji. Hodnoty ukazatelů likvidity u společnosti se pohybují v doporučených hodnotách. U odvětví jsou hodnoty vyšší, což značí o zbytečně vysoké hodnotě čistého pracovního kapitálu a drahém financování. Z hlediska zadluženosti vychází výsledky společnosti podobně jako v odvětví, společnost však používá pro financování majetku finanční leasingu, jenž tento ukazatel zkresluje. Co se týče ukazatelů obratovosti, je patrné, že efektivněji využívá majetek vybraná společnost nežli podniky v odvětví.

Tabulka 30: Porovnání poměrových ukazatelů společnosti a odvětví v roce 2015 (vlastní zpracování podle interních materiálů vybrané společnosti s.r.o. a Ministerstva průmyslu a obchodu, ©2011-2016)

		Vybraná společnost, s.r.o.	Odvětví
Rentabilita	Rentabilita vlastního kapitálu	48,20%	26,89%
	Rentabilita aktiv	37,88%	23,13%
	Rentabilita tržeb	9,83%	14,76%
Likvidita	Běžná likvidita	2,57	2,73
	Pohotová likvidita	1,73	2,15
	Hotovostní likvidita	0,29	1,09
Zadluženost	Celková zadluženost	35,67%	32,49%
	Míra zadluženosti	0,55	0,49
Obratovost	Obratovost aktiv	3,16	1,52
	Obratovost pohledávek	6,74	6,64
	Obratovost závazků	9,68	6,85

7.5 Souhrnné hodnocení finanční situace

„Vliv faktorů (úrokové redukce zisku a finanční páky) lze vyjádřit jejich součinem, který se nazývá ziskový účinek finanční páky neboli multiplikátor vlastního kapitálu. Udává, kolikrát je vložený kapitál vlastníků zvětšen použitím cizího kapitálu jako zdroje financování.“ (Knápková, Pavelková a Šteker, 2013, s. 125)

K posouzení, zda existuje možnost dalšího zadlužování, slouží multiplikátor vlastního kapitálu. V případě zvýšení podílu cizích zdrojů ve finanční struktuře by mělo ve vybrané společnosti pozitivní vliv na rentabilitu vlastního kapitálu ve všech analyzovaných letech 2012-2016.

Tabulka 31: Multiplikátor vlastního kapitálu společnosti (vlastní zpracování podle interních materiálů vybrané společnosti s.r.o.)

	2012	2013	2014	2015	2016
EBT/EBIT	0,96	0,97	0,99	1,00	1,00
A/VK	1,94	1,80	1,56	1,55	1,58
Multiplikátor	1,85	1,74	1,54	1,55	1,58

Z hlediska dělení EBIT lze konstatovat, pozitivní vývoj podílu čistého zisku. Ten představuje na EBIT cca 80 % podíl. Tabulka 32 zobrazuje rozdělení hospodářského výsledku, z něhož 80 % zůstává ve společnosti. S výši dosaženého zisku a sazbami z daně z příjmu souvisí výše placené daně. Ve sledovaných letech daň činila cca 15-18 % z hospodářského

výsledku. Věřitelům připadla jen velmi malá část hospodářského výsledku v posledních sledovaných letech.

V tabulce 33 je sumarizován přehled vývoje výsledku hospodaření i jeho jednotlivých částí. Z tabulky je evidentní růst výsledku hospodaření ve sledovaných letech 2012-2016. V roce 2015 se společnosti podařilo zvýšit čistý zisk o více než 50 % oproti předcházejícímu roku a v roce 2016 vzrostl o 30 % oproti roku 2015. Důležité je upozornit na skutečnost, že v roce 2016 byl zisk zvýšen i díky zisku z prodeje dlouhodobého majetku a materiálu, který činil 477 tis. Kč a který má spíše mimořádný charakter. Lze zaznamenat poměrně výrazný růst provozního výsledku hospodaření, u finančního výsledku hospodaření společnost postupně snižuje ztrátu s výjimkou roku 2016, kdy ztráta činila 49 tis. Kč. U finančního výsledku hospodaření se však jedná o zanedbatelnou výši prostředků.

Tabulka 32: Dělení hospodářského výsledku před úroky a zdaněním (vlastní zpracování podle interních materiálů vybrané společnosti s.r.o.)

(v tis. Kč)	2012	2013	2014	2015	2016
Věřitel (nákladové úroky)	72	56	22	5	10
Stát (daň)	260	288	311	520	693
Podnik (čistý zisk)	1 373	1 450	1 574	2 366	3 096
EBIT	1 705	1 794	1 907	2 891	3 799
(v %)					
Věřitel (nákladové úroky)	4,22%	3,12%	1,15%	0,17%	0,26%
Stát (daň)	15,25%	16,05%	16,31%	17,99%	18,24%
Podnik (čistý zisk)	80,53%	80,82%	82,54%	81,84%	81,50%
EBIT	100,00%	100,00%	100,00%	100,00%	100,00%

Tabulka 33: Vývoj výsledku hospodaření společnosti (vlastní zpracování podle interních materiálů vybrané společnosti s.r.o.)

(v tis. Kč)	2012	2013	2014	2015	2016
Provozní VH	1 724	1 810	1 914	2 896	3 838
Finanční VH	-91	-72	-29	-10	-49
Mimořádný VH	0	0	0	0	0
VH za účetní období	1 373	1 450	1 574	2 366	3 096
EBT	1 633	1 738	1 885	2 886	3 789
EBIT	1 705	1 794	1 907	2 891	3 799
Nákladové úroky	72	56	22	5	10

Z hlediska dosažených hodnot ukazatele Altmanova Z-skóre lze říci, že se nachází nad hranicí tzv. šedé zóny (hodnota vyšší než 2,99), z tohoto zjištění lze usuzovat, že společ-

nost má uspokojivou finanční situaci. Pozitivně hodnotu Z-skóre ovlivnilo zejména zvýšení obratovosti aktiv. Při výpočtu byla použita verze z roku 1983, která se dá použít na české podniky.

Tabulka 34: Výpočet Altmanova Z-skóre společnosti (vlastní zpracování podle interních materiálů vybrané společnosti s.r.o.)

	2012	2013	2014	2015	2016
0,717 x ČPK/A	0,25	0,31	0,37	0,37	0,37
0,847 x nerozdělené zisky/A	0,29	0,30	0,33	0,27	0,26
3,107 x EBIT/A	0,63	0,72	0,88	1,18	1,18
0,420 x VK/CZ	0,45	0,53	0,75	0,76	0,72
0,998 x T/A	2,70	3,09	3,53	3,15	3,31
Z-skóre	4,31	4,93	5,86	5,72	5,85
Hodnocení společnosti	Zdravá	Zdravá	Zdravá	Zdravá	Zdravá

Dále je pro společnost vypočten souhrnný ukazatel Index IN05 (tabulka 35). Podle tohoto kritéria lze říci, že společnost ve všech analyzovaných letech tvoří hodnotu (hodnota vyšší než 1,6).

Tabulka 35: Výsledky indexu IN05 společnosti (vlastní zpracování podle interních materiálů vybrané společnosti s.r.o.)

	2012	2013	2014	2015	2016
0,13 x A/CK	0,27	0,29	0,36	0,36	0,35
0,04 x EBIT/NÚ	0,95	1,28	3,47	23,13	15,20
3,97 x EBIT/A	0,80	0,91	1,13	1,50	1,51
0,21 x V/A	0,60	0,67	0,72	0,76	0,73
0,09 x OA/(KZ+KBÚ)	0,17	0,19	0,22	0,23	0,22
Index IN05	2,78	3,34	5,90	25,99	18,02
Hodnocení společnosti	Tvoří hodnotu	Tvoří hodnotu	Tvoří hodnotu	Tvoří hodnotu	Tvoří hodnotu

Ukazatele Z-skóre a Index IN05 vyjadřují finanční stav společností pomocí jediné hodnoty, která hodnotí, s jakou pravděpodobností se dostane společnosti do bankrotního stavu. Kromě tohoto ukazatel IN 05 se zabývá i tím, jestli vytváří pro své vlastníky také nějakou hodnotu. Oba ukazatelé vybrané společnosti se pohybují nad hranicí šedé zóny (nevyhraněnost výsledků). Lze tedy konstatovat, že společnost je finančně zdravá a po sledované roky tvoří hodnotu.

Po sestrojení pyramidového rozkladu rentability vlastního kapitálu zobrazeného v příloze III lze vidět, jak spolu navzájem souvisí a jak se ovlivňují jednotlivé ukazatele výkonnosti společnosti.

V tabulce 36 je uveden výkaz cash flow, sestavený nepřímou metodou, který je v jednotlivých letech rozdělený podle činností na cash flow z provozní, investiční a finanční činnosti. Z výkazu je patrné, že výsledek hospodaření a peněžní tok se mohou poměrně výrazně odlišovat. Výsledek hospodaření je v analyzovaných letech kladný a podnik je rentabilní. Záporný peněžní tok vygenerovaný v roce 2013 však ukazuje podstatně nižší generované peněžní toky v porovnání s čistým ziskem. Nižší peněžní toky byly zapříčiněny poklesem krátkodobých závazků a splacením bankovního úvěru. Cash flow z provozní činnosti dosahuje ve sledovaných letech každoročně kladných hodnot, což znamená, že příjmy z provozní činnosti převýšily výdaje s touto činností spojené. Cash flow z investiční činnosti bylo v roce 2012 a 2015 záporné, což svědčí o investiční aktivitě společnosti. Cash flow z finanční činnosti je ovlivněno především každoroční výplatou dividend vlastníkům společnosti.

Tabulka 36: Výkaz cash flow společnosti nepřímou metodou (vlastní zpracování podle interních materiálů vybrané společnosti s.r.o.)

(v tis. Kč)	2012	2013	2014	2015	2016
Počáteční stav peněžních prostředků	923	941	157	720	727
Výsledek hospodaření běžného období	1 373	1 450	1 574	2 366	3 096
Odpisy	240	537	125	453	-129
Změna stavu zásob	-741	-599	929	-254	-1 168
Změna stavu pohledávek	117	-287	193	-299	-313
Změna stavu časového rozlišení aktivní	85	153	111	-283	85
Změna stavu krátkodobých závazků	1 242	-285	-704	133	1 026
Cash flow z provozní činnosti	2 316	969	2 228	2 116	2 597
Pořízení/Prodej dlouhodobého majetku	-851	76	274	-523	20
Cash flow z investiční činnosti	-851	76	274	-523	20
Výplata dividend	-1 680	-1 480	-1 608	-1 758	-1 707
Změna stavu dlouhodobých závazků	233	-349	-331	172	-84
Cash flow z finanční činnosti	-1 447	-1 829	-1 939	-1 586	-1 791
Cash flow celkem	18	-784	563	7	826
Konečný stav peněžních prostředků	941	157	720	727	1 553

Závěr finanční analýzy a doporučení

V rámci podrobné finanční analýzy již bylo poukázáno na to, kde se společnosti daří a kde jsou případná úskalí. Společnost patří mezi výrobce plastových výrobků s vysokou kvali-

tou a certifikací ISO. Společnost byla porovnávána s odvětvím, u kterého však bylo pracováno pouze s daty Ministerstva průmyslu a obchodu dostupnými do roku 2015.

V celém období, které bylo předmětem hodnocení pomocí nástrojů finanční analýzy, lze konstatovat pozitivní vývoj v kontinuálním růstu výsledku hospodaření do roku 2016. V letech 2015-2016 se společnosti podařilo dosáhnout nárůstu výsledku hospodaření s porovnáním s předešlými lety ve výši více než cca 30-50 %. Je to dáno zejména vysokými výkony společnosti při udržení nízkých nákladů, avšak v roce 2016 je dosažení zisku zkresleno prodejem dlouhodobého majetku a materiálu. Na přidané hodnotě se nejvýrazněji podílejí osobní náklady, které tvoří cca 80 % přidané hodnoty společnosti, v posledním analyzovaném roce se jejich podíl snížil na 76 %.

Co se týče zadluženosti, společnost vykazuje přiměřenou zadluženost, která se drží na úrovni 40 %. Ukazatele zadluženosti je vhodné rozšířit o závazky z leasingů, které má vybraná společnost sjednané. Podle tohoto kritéria se míra zadluženosti vybrané společnosti pohybuje ve vyšších hodnotách, kdy hodnota tohoto ukazatele je vyšší než hodnota 1, což svědčí o větším využívání cizích zdrojů nežli vlastních. Z hlediska úrokového krytí společnost vyhovuje požadavku dosáhnout úroveň tohoto ukazatele alespoň 5, tento požadavek dokonce několásobně převyšuje. Společnost nemá problémy s vytvářením potřebných zisků pro krytí potenciálních úroků z půjček, což poukazuje na dostatečnou kapacitu k přijetí dalších úvěrů. Důležitá je i skutečnost, že se společnosti daří ve všech letech dodržet zlaté pravidlo financování a svůj dlouhodobý majetek pokryla dlouhodobými zdroji. Multiplikátor vlastního kapitálu ukázal, že zvýšený podíl cizích zdrojů v kapitálové struktuře by měl pozitivní vliv na rentabilitu vlastního kapitálu ve všech analyzovaných letech. Vybraná společnost v posledních letech využívá pro pořízení dlouhodobého hmotného majetku finanční leasing, proto je v rámci analýzy důležitý ukazatel krytí fixních poplatků. Jeho hodnoty ukázaly, že společnost je schopna hradit závazky související s leasingem.

Hodnoty ukazatelů likvidity u společnosti se pohybují v doporučených hodnotách. Z hlediska posouzení výše čistého pracovního kapitálu a jeho podílu na oběžných aktivech lze říct, že společnost si vytváří potřebné zdroje pro zajištění svého fungování. Je však nutné pravidelně sledovat a vyhodnocovat peněžní toky pomocí krátkodobých platebních kalendářů. Ukazatele rentability signalizují, že společnost je ve sledovaných letech trvale zisková. Podle hodnot ukazatelů obratovosti lze usuzovat, že společnost efektivně využívá svůj majetek. Ukazatelé Z-skóre a IN05 potvrdily výsledky přechozích analýz – jedná se o finančně zdravou společnost.

8 PROJEKT TVORBY DLOUHODOBÉHO FINANČNÍHO PLÁNU

Při vytváření finančních plánů bude vycházeno z poznatků získaných v teoretické části a z výsledků analýz makroprostředí a mikroprostředí společnosti, které poslouží jako vstupní materiál.

Cílem práce je sestavení dlouhodobého a krátkodobého finančního plánu společnosti. Dlouhodobý finanční plán bude sestaven ve dvou variantách, a to na období tří let, tedy na roky 2017-2019. Tento časový horizont je dán z důvodu relativní schopnosti odhadovat chování odběratelů a vychází ze záměru projektu tvorby finančního plánu o co nejpřesnější stanovení predikce budoucího ekonomického vývoje společnosti. Při delším plánovacím čase by vznikly větší odchylky finančního plánu od skutečnosti. V základní variantě je předpokládán optimistický vývoj společnosti, kde bude docházet spíše k příznivým změnám. U varianty pesimistické se bude předpokládat spíše pesimistický vývoj oproti základní variantě, tudíž se bude počítat se zhoršením situace. Dále bude provedeno zhodnocení jednotlivých variant pomocí finančních ukazatelů. Poté bude sestaven krátkodobý finanční plán, který bude vycházet z vybrané varianty dlouhodobého finančního plánu. V závěru této části bude provedeno zhodnocení finančního plánu a budou navržena jednotlivá doporučení pro vybranou společnost.

8.1 Příprava finančního plánu

Při vytváření finančního plánu bude vycházeno z jednotlivých cílů společnosti:

- **Zadluženost** – udržení finanční stability a nízké míry celkové zadluženosti. Analyzovaná společnost v minulých letech nepoužívala bankovní úvěry pro financování své činnosti a ani v následujících letech neplánuje jejich čerpání. Společnost pořizuje majetek formou leasingu a úvěru, proto je nutné využívat při finanční analýze i ukazatelé na bázi výsledovky.
- **Ukazatele likvidity** – pro společnost je důležité, aby v každém období držela dostatečně vysokou hodnotu krátkodobého finančního majetku, z důvodu splácení dlouhodobého hmotného majetku pořízeným formou finančního leasingu a úvěru.
- **Ukazatele rentability** – při dosahování zisku v každém plánovacím roku se prioritně budou hradit existující cizí závazky a s nimi související úroky.
- **Ukazatele aktivity** – společnost by se měla snažit o snižování doby obratu závazků, která převyšuje dobu obratu pohledávek.

- **Dosahování kladného hospodářského výsledku** – snaha společnosti o dosahování uspokojivých výsledků hospodaření, a to zvyšováním prodeje vlastních výrobků a rozvíjením spolupráce s dlouholetými i novými zákazníky.

8.2 Základní varianta dlouhodobého finančního plánu

V posledních dvou letech došlo k výraznému zvýšení výsledku hospodaření, a proto bude základní varianta plánu sestavena na základě optimističtějšího pohledu. V základní variantě budeme předpokládat realizování vyšší ziskové marže a s tím související vyšší vstupní náklady, avšak ceny vstupů se nebudou nijak výrazně měnit, tedy v porovnání se zvýšením tržeb budou tyto konstantní jednicové náklady přispívat k tvorbě vyššího zisku. Když bude společnost tvořit vyšší zisky, můžeme předpokládat bezproblémové splácení úvěrů a také navyšování nerozdělených zisků minulých let. Předpokladem této varianty bude velký zájem o výrobky společnosti, přičemž vedení společnosti se zaměří na získání nových partnerů. Pro zachování tohoto příznivého vývoje, by se měla společnost více zajímat o různé formy reklam, díky kterým by se jí podařilo získat nové zákazníky.

Jelikož společnost neočekává žádné významné investice do finančního majetku, tyto položky zůstanou nadále nulové. Společnost pořizuje dlouhodobý hmotný majetek formou leasingu i bankovního úvěru, v příloze P III je znázorněn veškerý majetek pořízený formou finančního leasingu a majetek pořízený formou bankovního úvěru za rok 2011-2016. Tento majetek se neobjevuje v rozvaze ale ve výkazu zisku a ztráty. V případě financování investičních aktivit formou leasingu se místo odpisů objeví ve službách hodnota leasingového nájmu. Proto je nutné v plánu zohlednit dosud sjednané i budoucí leasingové smlouvy.

8.2.1 Plánování položek výkazu zisku a ztráty

Plánovaný výkaz zisku a ztráty je plánován pomocí plánů výnosů a nákladů, obsahující podrobnější členění položek. Plánované výkazy zisků a ztrát vybrané společnosti jsou zobrazeny v tabulce 43.

Tržby a náklady z prodeje zboží

Vzhledem k tomu, že společnost se orientuje na výrobu a ne na obchodování, lze předpokládat, že tyto položky budou stejně jako v předchozích letech, tak i v budoucnosti nulové. Z tohoto předpokladu budeme vycházet ve všech variantách dlouhodobého finančního plánu.

Výkony

V roce 2016 došlo k velkému nárůstu výkonů, které tvořily tržby z prodeje vlastních výrobků a změna stavu zásob vlastní činnosti. Tento růst byl důsledkem především získáním nových zákazníků a zvýšením prodeje stávajících obchodních partnerů. Pro společnost výrobního charakteru jsou tržby z prodeje vlastních výrobků stěžejní složkou tržeb. Se všemi stávajícími odběrateli se do budoucna očekává zachování objemu obchodů. Vedení společnosti se navíc podařilo dojednat nové zakázky, avšak stále existuje hrozba výpadku tržeb od odběratelů. Prognóza tržeb pomocí regresní analýzy je uvedena v příloze P IV. Regresní analýzou se prokázala statistická závislost vývoje tržeb z prodeje vlastních výrobků vybrané společnosti jak na hrubém domácím produktu České republiky v běžných cenách, tak na čase. Po dohodě s vedením společnosti bylo rozhodnuto vycházet z nejpravděpodobnějšího vývoje společnosti a bylo zvoleno v roce 2017 tempo růstu tržeb 4 %, přičemž se vycházelo z rentability vlastního kapitálu, kdy byla vzata průměrná hodnota z temp růstu let 2012 až 2016. Vedení společnosti totiž nepřepokládá pokles tržeb v roce 2017, přičemž regresní analýza v prvním plánovaném roce naznačila pokles těchto tržeb. Růst tržeb je zapříčiněn i mimo jiné na základě pozitivního vývoje v daném odvětví a v rámci celé ekonomiky.

Tabulka 37: Vývoj rentability vlastního kapitálu společnosti (vlastní zpracování)

	2012	2013	2014	2015	2016
Rentabilita vlastního kapitálu	31,45%	33,45%	36,60%	48,20%	49,16%
Tempo růstu	---	2,00%	3,15%	11,60%	0,96%
Průměrné tempo růstu	4,43%				

Vzhledem k opatrnosti zvolilo vedení společnosti pro roky 2018 a 2019 nižší tempo růstu tržeb, a to meziročně o 2 %. Toto rozhodnutí vychází z vyhodnocení informací, která má společnost k dispozici. Jedná se především o hrozbu substitučních výrobků, vstupu nových konkurentů na trh a intenzitou současné konkurence.

V letech 2014-2015 dosahovala položka změny stavu zásob vlastní činnosti záporné hodnoty, a to z důvodu prodeje většího množství výrobků, než společnost v těchto letech vyprodukovala. Obdobný plán, jako tomu bylo u tržeb za prodej vlastních výrobků, platí i pro tuto položku, kdy společnost plánuje zvýšit stav vnitropodnikových výrobků a polotovarů a udržovat jejich optimální velikost s ohledem na jejich potřebu a využití.

Tabulka 38: Prognóza vývoje výkonů – základní varianta (vlastní zpracování)

(v tis. Kč)	2017	2018	2019
Tržby z prodeje vlastních výrobků	34 320	35 006	35 707
Změna stavu zásob vlastní činnosti	1 073	1 095	1 117
Výkony celkem	35 393	36 101	36 823

Výkonová spotřeba

Tato nákladová položka obsahuje spotřebu materiálu a energie a spotřebu služeb. Jelikož společnost využívá finančního leasingu pro pořízení dlouhodobého majetku, splátky tohoto typu úvěru jsou účtovány jako spotřeba služeb. V plánovaném období dojde k uzavření nových leasingových smluv. Vybraná společnost spolupracuje s leasingovou společností, která ji učinila nabídky na budoucí spolupráci v oblasti pořízení majetku formou finančního leasingu. Podle dostupných informací se bude položka nákladů na leasing vyvíjet následovně:

Tabulka 39: Plánované výdaje na leasing (vlastní zpracování)

Prognózované údaje	2017	2018	2019
Počet leasingových smluv	5	7	8
Splátky leasingu v tis. Kč	1 344	1 219	1 962
Podíl leasingu na výkonové spotřebě	7,90%	7,05%	10,63%

V roce 2016 společnost zaznamenala negativní trend, kdy náklady na spotřebovaný materiál a energie rostli o 12,44 % rychleji než tržby za výrobky. Vedení společnosti jako hlavní důvod vidí v růstu cen materiálu, ale i v neefektivnosti při jeho spotřebování v podobě vysokého množství zmetků ve výrobě. Další složku těchto nákladů tvoří energie, které zahrnují elektrickou energii, plyn, spotřebu vody, pohonné hmoty atd. Ceny těchto položek nelze přímo ovlivnit.

Tabulka 40: Tempa růstu spotřeby materiálu a energie a tržeb
(vlastní zpracování)

	2012	2013	2014	2015	2016
Spotřeba materiálu a energie	---	1,92%	-9,14%	21,35%	33,05%
• podíl spotřeby materiálu a energie na tržbách	44,90%	43,46%	39,98%	42,17%	46,52%
Tržby za výrobky	---	5,29%	-1,24%	15,07%	20,61%

V roce 2017 se chce společnost dostat blíže k paritě růstu spotřebních nákladů vůči tržbám, z toho důvodu v dalších letech přímé materiálové náklady budou růst stejným tempem jako tržby za výrobky, přičemž společnost zvolila podíl spotřeby materiálu a energie na tržbách na 45 %. Spotřeba služeb závisí na splátkách nájemného a výdajů na opravy a udržování, které vedení společnosti odhaduje ve výši 170 tis. Kč v každém plánovaném roce. V plánu je zohledněno i mírné zvýšení ceny pohonných hmot v plánovaných obdobích.

Tabulka 41: Prognóza výkonové spotřeby – základní varianta (vlastní zpracování)

(v tis. Kč)	2017	2018	2019
Spotřeba materiálu a energie	15 444	15 753	16 068
Služby	1 578	1 532	2 443
<i>Opravy a udržování</i>	170	170	170
<i>Ostatní služby</i>	1 408	1 362	2 273
• <i>Splátky leasingu</i>	1 344	1 219	1 962
• <i>Rozpouštění akontace</i>	64	143	311
Výkonová spotřeba celkem	17 022	17 285	18 511

Osobní náklady

V této položce jsou zahrnuty mzdové náklady, náklady na sociální a zdravotní pojištění, sociální náklady a ostatní osobní náklady. V roce 2017 společnost plánuje příjem dvou nových zaměstnanců od měsíce dubna, z tohoto důvodu bude tempo růstu mzdových nákladů pro tento rok 4 %. Náklady na zdravotní a sociální zabezpečení zůstávají i nadále ve stejné výši 34 % ze mzdy a mění se tedy úměrně s růstem či poklesem mzdových nákladů. Navýšení položky mzdových nákladů je dále ovlivněno výší inflace, a to o 1,2 %, 1,6 % a 1,8 %. Společnost dále přispívá svým zaměstnancům na penzijní připojištění a životní pojištění.

Tabulka 42: Prognóza osobních nákladů – základní varianta (vlastní zpracování)

(v tis. Kč)	2016	2017	2018	2019
Průměrný počet zaměstnanců	36	38	38	38
Mzdové náklady	8 921	9 385	9 535	9 707
Ostatní osobní náklady	865	1 032	1 049	1 068
Náklady na zdravotní pojištění	798	845	858	874
Náklady na sociální pojištění	2 217	2 346	2 384	2 427
Sociální náklady	363	375	381	388
Osobní náklady celkem	13 164	14 021	14 245	14 501

Daně a poplatky

Tato položka představuje především daň z nemovitostí, které má společnost ve vlastnictví, silniční daň a ostatní daně a poplatky. Dále je tato nákladová položka využívána pro dálniční známky. V roce 2017 činí roční dálniční známka 1 500 Kč. Ve všech plánovaných letech se předpokládá opět nákup těchto dálničních známek. Všechny tyto položky jsou plánovány v průměrné výši předchozích let. Výše této nákladové položky bude obdobná ve všech variantách dlouhodobého finančního plánu.

Odpisy

Odpisy dlouhodobého hmotného a nehmotného majetku jsou určovány odpisovým plánem. Konkrétní druhy majetku jsou odepisovány na základě příslušnosti k jednotlivým skupinám majetku. Odpisy budou vykazovány v jednotlivých letech ve stejné výši ve všech variantách dlouhodobého finančního plánu.

Tržby z prodeje dlouhodobého majetku a materiálu

Společnost neplánuje prodávat svůj dlouhodobý majetek a tržby z prodeje materiálu tvoří malý podíl na této položce. Do budoucna nepředpokládáme tedy vysoké hodnoty těchto tržeb, protože budou tvořeny tržbami z prodeje materiálu, které v plánovaných letech vedení společnosti odhaduje ve výši 1,5 % z tržeb vlastních výrobků, jako tomu bylo v posledním analyzovaném roce. V dalších variantách dlouhodobého finančního plánu budeme počítat s obdobnou situací.

Zůstatková cena dlouhodobého majetku a materiálu

Tato položka souvisí s tržbami z dlouhodobého majetku a materiálu. Vzhledem k tomu, že nepředpokládáme prodej dlouhodobého majetku v budoucích letech ani příliš vysoké hodnoty tržeb z materiálu, tato položka činí v plánovaných obdobích 10 % z tržeb z prodeje dlouhodobého majetku a materiálu.

Změna stavu rezerv a OP v provozní oblasti a komplexních NPO

Společnost nevytvářela v minulých letech žádné rezervy ani opravné položky, proto ani v budoucnosti nepředpokládá jejich tvorbu.

Ostatní provozní výnosy

Do ostatních provozních výnosů společnost zahrnuje různé provize, dobropisy, pojistná plnění a tržby za drobný prodej.

V budoucnu společnost odhaduje výši této položky na 0,5 % z tržeb vlastních výrobků, vycházející z průměru podílu této položky na tržbách v analyzovaných letech.

Ostatní provozní náklady

Položka obsahuje likvidaci vadných výrobků a materiálu, který nelze již dále využít ve výrobním procesu ani prodat. Dále zahrnuje pojištění automobilů, smluvní pokuty a penále, provozní manka a škody. Vzhledem k tomu, že společnost neplánuje nákup nových automobilů, očekává se spíše snížení této položky, a to meziročně o 10 %.

Výnosové úroky

Položka výnosových úroků zůstává tak jako v předcházejících letech nulová.

Nákladové úroky

Nákladové úroky tvoří pouze minimální podíl na celkových nákladech společnosti, neboť společnost příliš nevyužívá bankovních úvěrů a výpomocí a ani v budoucnu neplánuje využívání bankovních úvěrů k financování společnosti. V roce 2015 společnost pořídila dlouhodobý hmotný majetek formou úvěru, jehož procentuální výška úroku je tzv. float s omezenou horní hranicí. Postupným umořováním úvěru bude klesat i hodnota placených úroků. V roce 2017 činí úrok 10 tis. Kč a v roce 2018 dojde ke splacení úvěru, kdy úrok činí 7 tis. Kč.

Ostatní finanční výnosy

Tato výsledková položka v minulých letech u vybrané společnosti obsahovala kurzové zisky. Jejich částka je však v rámci celkových výnosů společnosti zanedbatelná. Do této položky společnost zahrnuje i úroky z bankovního účtu od banky, u které má společnost běžný účet. Do budoucna nepředpokládá vedení společnosti zvýšení ani snížení těchto úroků, protože neplánuje zakládat nové účty, ani rušení stávajícího účtu.

Ostatní finanční náklady

V této položce jsou evidovány především bankovní poplatky společnosti. Dále je obsahem této výsledkové položky kurzové ztráty, které společnost vykazovala v souvislosti s prodejem výrobků do zahraničí. Již zmiňované posilování koruny bude způsobovat zvýšení kurzových ztrát. Tato nákladová položka taktéž zahrnuje poplatky za využití leasingu, jehož se chystá v budoucnu společnost i nadále využívat. Vedení společnost odhaduje růst těchto nákladů meziročně o 2 %.

Daň z příjmů

V případě daně z příjmů se nepředpokládá změna výše sazby, a proto počítáme se sazbou z této daně 19 % z roku 2016 po celou dobu plánování. Základem daně je výsledek hospodaření před zdaněním. Takto bude počítána daň ve všech variantách dlouhodobého finančního plánu.

Tabulka 43: Plánovaný výkaz zisku a ztráty – základní varianta (vlastní zpracování)

(v tis. Kč)	2017	2018	2019
Výkony	35 393	36 101	36 823
Výkonová spotřeba	17 022	17 285	18 511
Přidaná hodnota	18 371	18 816	18 312
Osobní náklady	14 021	14 245	14 501
Daně a poplatky	48	48	48
Odpisy dlouhodobého nehmotného a hmotného majetku	246	296	336
Tržby z prodeje dlouhodobého majetku a materiálu	515	525	536
Zůstatková cena prodaného dlouhodobého majetku a materiálu	51	53	54
Změna stavu rezerv a OP v provozní oblasti a komplexních NPO	0	0	0
Ostatní provozní výnosy	172	175	179
Ostatní provozní náklady	184	166	149
Provozní výsledek hospodaření	4 507	4 709	3 997
Nákladové úroky	10	7	0
Ostatní finanční výnosy	8	8	8
Ostatní finanční náklady	48	49	50
Finanční výsledek hospodaření	-50	-48	-42
Daň z příjmů za běžnou činnost	847	886	740
Výsledek hospodaření za běžnou činnost	4 457	4 661	3 897
Výsledek hospodaření za účetní období	3 610	3 776	3 157
Výsledek hospodaření před zdaněním	4 457	4 661	3 897

8.2.2 Plánování položek rozvahy

V plánovaném výkazu rozvahy je zobrazen předpokládaný vývoj aktiv a pasiv. Tato rozvaha je zobrazena v tabulce 46.

Dlouhodobý majetek

Dlouhodobý nehmotný majetek je tvořen jednotlivými softwary v celkové hodnotě 1 283 tis. Kč. Společnost investovala do nového softwaru v letech 2012 a 2016.

Dlouhodobý hmotný majetek tvoří v roce 2016 stavby v hodnotě 958 tis. Kč, které budou v roce 2019 zcela odepsány. Další části tohoto majetku jsou samostatné movité věci, které zahrnují výrobní stroje a automobily.

Dlouhodobý finanční majetek není ve společnosti vykazovaný, jelikož společnost vůbec nerealizuje investice do tohoto druhu majetku.

Společnost plánuje do budoucna investici do přestavby kancelářských prostor, která začne v roce 2017 a bude dokončena v roce 2018. V roce 2017 se očekává investice ve výšce 376 tis. Kč a v roce 2018 v částce 350 tis. Kč. Společnost se rozhodla na tuto investici použít samofinancování nerozděleným ziskem. V rámci plánování by vedení společnosti chtělo zahrnout variantu nákupu nového vybavení do kanceláří v posledním plánovaném roce, jehož hodnotu odhaduje ve výši 500 tis. Kč. Jelikož společnost bude mít dle plánu dostatek finančních prostředků, je možné použít k financování tohoto majetku opět vlastní zdroje. Ostatní dlouhodobý hmotný majetek bude financován formou leasingu viz příloha P V, jako tomu bylo v minulých letech, přičemž vedení společnosti vychází z nabídky leasingových společností. Dále společnost uskuteční pouze drobné nákupy majetku, jehož hodnota nepřesáhne 40 tis. Kč, např. mobilní telefony apod.

Oběžná aktiva

Zásoby mají významný podíl na oběžných aktivech vybrané společnosti, jelikož se jedná o výrobní společnost. Tato rozvahová položka bude v následujících letech naplánována podle procentuálního podílu na tržbách za vlastní výrobky, jednotlivé položky zásob budou tedy růst v závislosti na růstu tržeb za vlastních výrobky. V následujících letech bude zboží tvořit 10 % na tržbách, jako tomu bylo v předcházejícím období.

Pohledávky jsou významnou položkou oběžných aktiv ve vybrané společnosti, jelikož v roce 2016 tvořily cca 45 % oběžných aktiv. Dlouhodobé pohledávky v minulých letech vybraná společnost nevykazovala a stejně tomu tak bude i v následujících letech. Společnost eviduje pouze krátkodobé pohledávky, jejichž splatnost je maximálně 1 rok. Tyto pohledávky jsou z největší části složeny pohledávkami z obchodního styku. Při analýze ukazatelů aktivity bylo zjištěno, že doba obratu pohledávek ve všech analyzovaných letech převyšuje dobu obratu závazků, což je pro společnost nevýhodné. Do budoucna by si společnost přála dobu obratu pohledávek snížit, aby byla ideálně nižší než doba obratu závazků nebo se k nim alespoň přiblížila. Toho by společnost docílila snížením doby splatnosti

vystavených faktur. Položka krátkodobých pohledávek bude naplánována metodou poměrových finančních ukazatelů podle plánovaných dob obratu pohledávek.

*Tabulka 44: Predikce krátkodobých pohledávek v Kč – základní varianta
(vlastní zpracování)*

	2017	2018	2019
Doba obratu pohledávek (dny)	41	40	39
Tržby z prodeje vlastních výrobků (v tis. Kč)	34 320	35 006	35 707
Krátkodobé pohledávky (v tis. Kč)	3 909	3 890	3 868

Krátkodobý finanční majetek představuje ve vybrané společnosti peníze v hotovosti a peníze na bankovním účtu. Pro udržení finanční stability společnosti je důležité uchovávat určitou míru peněz pro splácení finančního leasingu a úvěru. Z přílohy P VI vyplývá, že splátky v roce 2018 činí 1 219 tis. Kč, v roce 2019 budou ve výši 1 962 tis. Kč a v roce 2020 se plánují ve výši 1 824 tis. Kč, proto je potřeba vždy v předcházejícím roce mít alespoň tyto částky k dispozici na zaplacení těchto splátek. V plánu byly zohledněny dosud sjednané leasingové smlouvy a bankovní úvěry. Vedení společnosti v době sestavení plánu oznámilo, že má v úmyslu i nadále pořizovat nový majetek formou leasingu.

Již z analýzy vybrané společnosti bylo zřejmé, že společnost jako zdroj financování svých investic používala převážně finanční leasing. Důvodem bylo zjevně jednodušší vyřízení a možnost rychlejšího uplatnění nákladů na jejich pořízení ke snížení zdanitelného příjmu. Na zaplacení první navýšené splátky (či zálohy) leasingu bylo používáno samofinancování nerozděleným ziskem.

Časové rozlišení aktivní

Tuto položku tvoří ve vybrané společnosti náklady příštích období, které tvoří první zvýšené splátky (akontace) majetku pořízeného formou finančního leasingu. Jelikož společnost má v plánu uzavření dalších leasingových smluv, předpokládá se zvýšení této položky. Kalkulace současných i budoucích akontací a jejich rozpouštění je znázorněno v příloze P VII.

Vlastní kapitál

Základní kapitál se v budoucnosti nebude měnit, nevyžádá-li si tuto změnu nějaká významná investice přesahující současné možnosti a podnikatelské aktivity společnosti. Z dosavadního vývoje lze předpokládat, že majitelé společnosti budou preferovat zdroje

nezasahující do struktury majitelů, využívající přiměřeně, s ohledem na likviditu společnosti a interního kapitálu. **Kapitálové fondy** nebyly v minulosti a nebudou ani v budoucnosti tvořeny.

Fondy ze zisku jsou tvořeny zákonným rezervním fondem v hodnotě 33 tis. Kč. Jeho výše je v průběhu sledovaného období konstantní, v budoucnosti se nepředpokládá žádné zvýšení ani snížení.

Vybraná společnost plánuje v následujících letech zvyšovat **výsledek hospodaření minulých let**. Společnost plánuje v letech 2017-2019 výplatu podílu na zisku majitelům ve výši 70 % z výsledku hospodaření běžného účetního období. Zbylých 30 % bude ponecháno ve výsledku hospodaření minulých let.

Cizí kapitál

Vybraná společnost neplánuje v budoucnosti tvořit **rezervy**.

Dlouhodobé závazky vybraná společnost v minulých letech nevykazovala a stejně tomu bude i v budoucích obdobích. Společnost eviduje **krátkodobé závazky**, které jsou tvořeny závazky z obchodního styku. U těchto závazků se očekává mírné zvýšení, které je způsobeno především zvýšením tržeb, která souvisí s růstem produkce. Společnost tedy musí nakoupit více materiálu, s čímž souvisí právě zvýšení závazků k dodavatelům. Vývoj závazků lze prognózovat ve stejném poměru, jakým porostou tržby. Avšak v analyzovaných letech měla společnost klesající dobu obratu závazků, bude se tedy snažit o zpomalení tohoto poklesu vyjednáváním delších dob splatnosti dodavatelských faktur, čímž dojde ke zvyšování doby obratu závazků, která by měla v plánovaných letech převýšit dobu obratu pohledávek. Položku krátkodobých závazků naplánuji metodou poměrových finančních ukazatelů podle plánovaných dob obratu závazků.

Tabulka 45: Predikce krátkodobých závazků – základní varianta

(vlastní zpracování)

	2017	2018	2019
Doba obratu závazků (dny)	39	40	41
Tržby z prodeje vlastních výrobků (v tis. Kč)	34 320	35 006	35 707
Krátkodobé závazky (v tis. Kč)	3 718	3 890	4 067

Poslední součástí závazků jsou daňové závazky a dotace, jejichž výška závisí na ziskovosti v jednotlivých obdobích. Pokud v plánovaných letech dojde k nárůstu zisku, budou vznikat daňové nedoplatky.

Společnost neplánuje v budoucnosti přijímání **bankovních úvěrů**. V roce 2018 dojde ke splacení úvěru, který byl ve výši 283 tis. Kč.

Časové rozlišení pasivní

Společnost ve sledovaných letech výnosy a výdaje příštích období neneviduje a ani v budoucnosti neplánuje tyto položky tvořit.

Tabulka 46: Plánovaná rozvaha – základní varianta (vlastní zpracování)

(v tis. Kč)		2017	2018	2019
	AKTIVA CELKEM	11 523	12 879	13 570
A.	Pohledávky za upsaný základní kapitál	0	0	0
B.	Dlouhodobý majetek	1 106	1 200	1 404
B. I.	Dlouhodobý nehmotný majetek	237	178	119
B. II.	Dlouhodobý hmotný majetek	869	1 022	1 285
B. III.	Dlouhodobý finanční majetek	0	0	0
C.	Oběžná aktiva	10 148	10 847	11 318
C. I.	Zásoby	3 434	3 501	3 571
C. II.	Dlouhodobé pohledávky	0	0	0
C. III.	Krátkodobé pohledávky	3 909	3 890	3 868
C. IV.	Krátkodobý finanční majetek	2 807	3 457	3 868
D.	Časové rozlišení	269	832	848
	PASIVA CELKEM	11 523	12 879	13 570
A.	Vlastní kapitál	7 741	8 989	9 503
A. I.	Základní kapitál	100	100	100
A. II.	Kapitálové fondy	0	0	0
A. III.	Fondy ze zisku	33	33	33
A. IV.	Výsledek hospodaření minulých let	3 998	5 129	6 213
A. V.	Výsledek hospodaření běžného účetního období	3 610	3 776	3 157
B.	Cizí zdroje	3 782	3 890	4 067
B. I.	Rezervy	0	0	0
B. II.	Dlouhodobé závazky	0	0	0
B. III.	Krátkodobé závazky	3 718	3 890	4 067
B. IV.	Bankovní úvěry a výpomoci	64	0	0
C.	Časové rozlišení	0	0	0

8.2.3 Plán peněžních toků

Plán peněžních toků je sestaven pomocí nepřímé metody. Plánovaný přehled o peněžních tocích se nachází v níže uvedené tabulce.

U této varianty je peněžní tok z provozní činnosti kladný ve všech plánovaných letech. Peněžní tok z investiční činnosti je záporný v letech 2017-2019, kdy společnost investovala do hmotného majetku. Peněžní tok z finanční činnosti je ve všech letech záporný, a to z důvodu splacení úvěrů.

Tabulka 47: Plán peněžních toků – základní varianta (vlastní zpracování)

(v tis. Kč)	2017	2018	2019
Počáteční stav peněžních prostředků	1 553	2 807	3 457
Výsledek hospodaření běžného období	3 610	3 776	3 157
Odpisy	246	296	336
Změna stavu zásob	-175	-69	-70
Změna stavu pohledávek	-26	19	21
Změna stavu časového rozlišení aktivního	64	-563	-16
Změna stavu krátkodobých závazků	205	172	177
Cash flow z provozní činnosti	3 924	3 631	3 605
Pořízení/Prodej dlouhodobého majetku	-416	-390	-540
Cash flow z investiční činnosti	-416	-390	-540
Výplata dividend	-2 167	-2 527	-2 643
Změna stavu dlouhodobých závazků	-87	-64	0
Cash flow z finanční činnosti	-2 254	-2 591	-2 643
Cash flow celkem	1 254	650	422
Konečný stav peněžních prostředků	2 807	3 457	3 879

8.3 Pesimistická varianta dlouhodobého finančního plánu

Dlouhodobý finanční plán v základní variantě byl sestaven se zvážením veškerých vlivů působících na společnost a byl zde očekáván spíše optimističtější vývoj. V pesimistické variantě budeme naopak předpokládat snižování ziskových marží a pokles prodeje výrobků, který může nastat při ztrátě velkého množství obchodní partnerů na území České republiky. Ceny vstupu se sice měnit nebudou, ale snižování výroby bude mít vliv na pokles variabilních nákladů. I přes to se vedení společnosti bude snažit o tvorbu zisku ve všech plánovaných letech. Existuje také riziko, že se ekonomika nebude vyvíjet dle očekávané predikce. Na základě těchto faktorů bude vypracována varianta, která bude předpokládat tuto pesimistickou situaci. V plánovaných letech bude očekáváno snížení tempa růstu jednotli-

vých položek oproti základní variantě dlouhodobého finančního plánu. V této variantě budou zmíněny jen ty položky, které budou oproti variantě základní odlišné.

8.3.1 Plánování položek výkazu zisků a ztrát

Výkony

Pokud by došlo ke ztrátě zákazníků či nepříznivému ekonomickému vývoji, vedení společnosti předpokládá snížení tržeb za vlastní výrobky o 2 % v každém plánovaném roce. Toto očekávané snížení zahrnuje pouze výpadek menších odběratelů, jelikož vedení společnosti si není vědomo, že by hrozila ztráta některého z velkoodběratelů.

Tabulka 48: Prognóza vývoje výkonů – pesimistická varianta (vlastní zpracování)

(v tis. Kč)	2017	2018	2019
Tržby z prodeje vlastních výrobků	32 340	31 693	31 059
Změna stavu zásob vlastní činnosti	1 011	991	971
Výkony celkem	33 351	32 684	32 031

Výkonová spotřeba

Vzhledem k očekávanému poklesu výkonů společnost předpokládá snížení vynaložených nákladů na výrobu vlastních výrobků. Tento vývoj bude mít dopad na výši materiálu, kde musí být zohledněn pokles výroby. Stejný dopad snížení výroby bude mít i na spotřebu energie. Podíl spotřeby materiálu a energie na výkonech odhaduje vedení společnosti v této pesimistické variantě na 47 %. Položka služeb je plánovaná dle základní varianty.

Tabulka 49: Prognóza výkonové spotřeby – pesimistická varianta (vlastní zpracování)

(v tis. Kč)	2017	2018	2019
Spotřeba materiálu a energie	15 200	14 896	14 598
Služby	1 578	1 532	2 443
Výkonová spotřeba celkem	16 778	16 428	17 041

Osobní náklady

Osobní náklady v sobě zahrnují nejen mzdové náklady, ale i náklady na sociální zabezpečení a sociální náklady. V pesimistické variantě společnost nepředpokládá přijetí nového zaměstnance. Tempo růstu u mzdových nákladů bude stanoveno ve výši inflace 1,2 %, 1,6 % a 1,8 %

Tabulka 50: Prognóza vývoje osobních nákladů – pesimistická varianta
(vlastní zpracování)

(v tis. Kč)	2016	2017	2018	2019
Průměrný počet zaměstnanců	36	36	36	36
Mzdové náklady	8 921	9 028	9 173	9 338
Ostatní osobní náklady	865	993	1 009	1 027
Náklady na zdravotní pojištění	798	813	826	840
Náklady na sociální pojištění	2 217	2 257	2 293	2 334
Sociální náklady	363	361	367	374
Osobní náklady celkem	13 200	13 488	13 703	13 949

Tržby z prodeje dlouhodobého majetku a materiálu

Podobně jako v základní variantě dlouhodobého finančního plánu tato položka je plánována ve výši 1,5 % z tržeb.

Zůstatková cena prodaného dlouhodobého majetku a materiálu

Tato položka souvisí s tržbami z prodeje majetku a materiálu, proto se vedení společnosti rozhodlo podobně jako v základní variantě, plánovat tuto nákladovou položku ve výši 10 % z tržeb z prodeje dlouhodobého majetku a materiálu.

Ostatní provozní výnosy

Tato výnosová položka je plánována ve výši 0,5 % z tržeb za vlastní výrobky, stejně jako tomu bylo u základní varianty.

Tabulka 51: Plánovaný výkaz zisku a ztráty – pesimistická varianta
(vlastní zpracování)

(v tis. Kč)	2017	2018	2019
Výkony	33 351	32 684	32 031
Výkonová spotřeba	16 778	16 428	17 041
Přidaná hodnota	16 574	16 257	14 990
Osobní náklady	13 488	13 703	13 949
Daně a poplatky	48	48	48
Odpisy dlouhodobého nehmotného a hmotného majetku	246	246	246
Tržby z prodeje dlouhodobého majetku a materiálu	485	475	466
Zůstatková cena prodaného dlouhodobého majetku a materiálu	49	48	47
Změna stavu rezerv a OP v provozní oblasti a komplexních NPO	0	0	0
Ostatní provozní výnosy	162	158	155
Ostatní provozní náklady	184	166	149

Provozní výsledek hospodaření	3 206	2 680	1 172
Nákladové úroky	10	7	0
Ostatní finanční výnosy	8	8	8
Ostatní finanční náklady	48	49	50
Finanční výsledek hospodaření	-50	-48	-42
Daň z příjmů za běžnou činnost	644	574	215
Výsledek hospodaření za běžnou činnost	3 156	2 632	1 130
Výsledek hospodaření za účetní období	2 556	2 132	916
Výsledek hospodaření před zdaněním	3 156	2 632	1 130

8.3.2 Plánování položek rozvahy

U pesimistické varianty dlouhodobého finančního plánu vybraná společnost také předpokládá nákup hmotného majetku a pořízení ostatního majetku formou finančního leasingu. Celkové oslabení výroby a prodeje bude mít dopad na snížení rozvahových položek aktivních, konkrétně zásob, krátkodobých pohledávek a krátkodobého finančního majetku.

Zásoby v rámci pesimistické varianty budou stanoveny také metodou procentuálního podílu na tržbách za prodej vlastních výrobků stejně jako v základní variantě, použije se stejné procento. Vzhledem k tomu, že jsou však tržby odlišné od základní varianty, budou odlišné i hodnoty takto stanovených zásob.

Krátkodobé pohledávky budou stejně jako v základní variantě naplánovány metodou poměrových finančních ukazatelů podle plánovaných dob obratu pohledávek. Vybraná společnost rovněž vyvine snahu o snížení jejich dob obratu, ale bude se počítat s tím, že bude v tomto směru o něco méně úspěšná než v základní variantě.

*Tabulka 52: Predikce krátkodobých pohledávek – pesimistická varianta
(vlastní zpracování)*

	2017	2018	2019
Doba obratu pohledávek (dny)	42	41	40
Tržby z prodeje vlastních výrobků (v tis. Kč)	32 340	31 693	31 059
Krátkodobé pohledávky (v tis. Kč)	3 773	3 610	3 451

Obdobně bude postupováno i při plánování **krátkodobých závazků**, které se budou vyvíjet na základě metody poměrových finančních ukazatelů podle plánovaných dob obratu závazků. I u této položky bude společnost méně úspěšná v této variantě nežli v základní.

Tabulka 53: Predikce krátkodobých závazků – pesimistická varianta
(vlastní zpracování)

	2017	2018	2019
Doba obratu závazků (dny)	38	39	40
Tržby z prodeje vlastních výrobků (v tis. Kč)	32 340	31 693	31 059
Krátkodobé závazky (v tis. Kč)	3 414	3 433	3 451

V tabulce 54 je zobrazena plánovaná rozvaha pesimistické varianty.

Tabulka 54: Plánovaná rozvaha – pesimistická varianta (vlastní zpracování)

(v tis. Kč)		2017	2018	2019
	AKTIVA CELKEM	10 165	10 463	9 904
A.	Pohledávky za upsaný základní kapitál	0	0	0
B.	Dlouhodobý majetek	1 106	1 200	1 404
B. I.	Dlouhodobý nehmotný majetek	237	178	119
B. II.	Dlouhodobý hmotný majetek	869	1 022	1 285
B. III.	Dlouhodobý finanční majetek	0	0	0
C.	Oběžná aktiva	8 790	8 431	7 652
C. I.	Zásoby	3 234	3 169	3 106
C. II.	Dlouhodobé pohledávky	0	0	0
C. III.	Krátkodobé pohledávky	3 773	3 610	3 451
C. IV.	Krátkodobý finanční majetek	1 783	1 653	1 095
D.	Časové rozlišení	269	832	848
	PASIVA CELKEM	10 165	10 463	9 904
A.	Vlastní kapitál	6 687	7 030	6 500
A. I.	Základní kapitál	100	100	100
A. II.	Kapitálové fondy	0	0	0
A. III.	Fondy ze zisku	33	33	33
A. IV.	Výsledek hospodaření minulých let	3 998	4 765	5 404
A. V.	Výsledek hospodaření běžného účetního období	2 556	2 132	916
B.	Cizí zdroje	3 478	3 433	3 451
B. I.	Rezervy	0	0	0
B. II.	Dlouhodobé závazky	0	0	0
B. III.	Krátkodobé závazky	3 414	3 433	3 451
B. IV.	Bankovní úvěry a výpomoci	64	0	0
C.	Časové rozlišení	0	0	0

8.3.3 Plán peněžních toků

I v této variantě je peněžní tok z provozní činnosti kladný ve všech plánovaných letech. Peněžní tok z investiční činnosti má stejný vývoj jako v předchozí variantě.

Tabulka 55: Plán peněžních toků – pesimistická varianta (vlastní zpracování)

(v tis. Kč)	2017	2018	2019
Počáteční stav peněžních prostředků	1553	1 783	1 653
Výsledek hospodaření běžného období	2 556	2 132	916
Odpisy	246	296	336
Změna stavu zásob	23	65	63
Změna stavu pohledávek	110	163	158
Změna stavu časového rozlišení aktivní	64	-563	-16
Změna stavu krátkodobých závazků	-99	20	18
Cash flow z provozní činnosti	2 900	2 113	1 475
Pořízení/Prodej dlouhodobého majetku	-416	-390	-540
Cash flow z investiční činnosti	-416	-390	-540
Výplata dividend	-2 167	-1 790	-1 493
Změna stavu dlouhodobých závazků	-87	-64	0
Cash flow z finanční činnosti	-2 254	-1 854	-1 493
Cash flow celkem	230	-130	-557
Konečný stav peněžních prostředků	1 783	1 653	1 095

8.4 Zhodnocení variant dlouhodobého finančního plánu

V této části dojde ke zhodnocení jednotlivých variant dlouhodobého plánu z hlediska poměrových ukazatelů finanční analýzy, které byly zahrnuty ve stanovených cílech finančního plánování, konkrétně se jedná o ukazatele zadluženosti, likvidity, aktivity a rentability. Nejprve však bude provedena analýza čistého pracovního kapitálu.

8.4.1 Analýza čistého pracovního kapitálu

Čistý pracovní kapitál je vykazován v poměrně vysoké výši, a to u obou variant. Tento ukazatel se razantně zvýšil, což je dáno růstem oběžných aktiv společnosti, kde došlo k růstu především u finančního majetku.

Tabulka 56: Analýza čistého pracovního kapitálu základní a pesimistické varianty (vlastní zpracování)

(v tis. Kč)	2017	2018	2019
Základní varianta			
Čistý pracovní kapitál	6 430	6 957	7 251
Pesimistická varianta			
Čistý pracovní kapitál	5 376	4 998	4 201

8.4.2 Analýza zadluženosti

Celková zadluženost je v každém plánovaném roku nižší u základní varianty. V obou případech celková zadluženost nepřesahuje doporučenou horní hranici 60% a podíl cizích zdrojů na financování majetku má klesající tendenci. Avšak celá řada autorů odborné literatury doporučuje, aby se celková zadluženost pohybovala kolem 30 %. Nižší hodnota tohoto ukazatele naznačuje drahé financování společnosti vlastními zdroji. Také míra zadluženosti má u obou variant klesající charakter, jelikož dochází ke zmenšování podílu cizích zdrojů a naopak ke zvětšování podílu vlastního kapitálu. Společnost vytváří dostatečný zisk pro své vlastníky, což se projevuje každoroční vyplácení dividend. Společnost pokračuje v orientaci na stabilitu svého financování a využívá vlastní kapitál i na krytí oběžného majetku, nic na tom nemění ani negativní vývoj v pesimistické variantě. Také se drží zlatého pravidla financování a v obou případech kryje dlouhodobý majetek dlouhodobými zdroji. Ovšem společnost je tak značně překapitalizovaná a stále si drží vysoký podíl čistého pracovního kapitálu na oběžném majetku. U pesimistické varianty je výška ukazatelů krytí majetku nižší než u základní varianty, což je dáno především položkou výsledku hospodaření minulého období, která je u základní varianty vyšší. Výška cizích zdrojů bude klesat, jelikož bankovní úvěr se umořuje a další již není využíván. Ukazatel úrokového krytí (počítáno z EBIT) v plánovaných obdobích převýšil doporučenou hodnotu 5. V posledním roce již tento ukazatel není možné vyjádřit, z důvodu splacení úvěru. Ukazatel krytí fixních poplatků je u základní varianty dvakrát vyšší nežli u pesimistické varianty.

Tabulka 57: Porovnání ukazatelů zadluženosti základní a pesimistické varianty
(vlastní zpracování)

	2017	2018	2019
Základní varianta			
Celková zadluženost	32,82%	30,20%	29,97%
Míra zadluženosti	0,49	0,43	0,43
• Míra zadluženosti (závazky z leasingu)	0,91	0,90	0,74
Vlastní kapitál/dlouhodobý majetek	7,00	7,49	6,77
Dlouhodobé zdroje/dlouhodobý majetek	7,06	7,49	6,77
Úrokové krytí (počítáno z EBIT)	446,68	666,88	---
Krytí fixních poplatků	4,29	4,80	2,99
Pesimistická varianta			
Celková zadluženost	34,21%	32,81%	34,84%
Míra zadluženosti	0,52	0,49	0,53
• Míra zadluženosti (závazky z leasingu)	1,01	1,09	1,00
Vlastní kapitál/dlouhodobý majetek	6,05	5,86	4,60

Dlouhodobé zdroje/dlouhodobý majetek	6,05	5,86	4,60
Úrokové krytí (počítáno z EBIT)	316,61	377,05	---
Krytí fixních poplatků	3,33	3,15	1,58

8.4.3 Analýza likvidity

Všechny ukazatele likvidity v obou variantách převyšují doporučené hodnoty. V jednotlivých letech se počítá s nárůstem všech likvidit při rychlejším růstu oběžného majetku a zároveň poklesem krátkodobých cizích zdrojů. Růst oběžného majetku je ovlivněn především položkou krátkodobého finančního majetku, která roste díky kladným výsledkům hospodářského vývoje v obou variantách. Tyto vyšší hodnoty představují pro společnost nižší riziko a svědčí o přebytku čistého pracovního kapitálu, ale o nákladnějším financování. Hodnoty likvidity jsou vyšší při základní variantě, z důvodu dosažení vyšších zisků. Nárůst hodnot ukazatelů likvidity v pesimistické variantě i při poklesu celkových tržeb je způsobeno i snížením krátkodobých bankovních úvěrů. Převýšení doporučeného rozpětí svědčí o tom, že vybraná společnost by mohla své finanční prostředky využít i efektivněji. Společnost má při obou variantách naplánovanou nadprůměrnou krátkodobou finanční stabilitu, zvyšuje se podíl čistého pracovního kapitálu jak na oběžných aktivách, tak i na celkových aktivách společnosti.

Tabulka 58: Porovnání ukazatelů likvidity základní a pesimistické varianty (vlastní zpracování)

	2017	2018	2019
Základní varianta			
Běžná likvidita	2,73	2,79	2,78
Pohotová likvidita	1,81	1,89	1,91
Hotovostní likvidita	0,76	0,89	0,95
ČPK/OA	0,63	0,64	0,64
ČPK/A	0,56	0,54	0,53
Pesimistická varianta			
Běžná likvidita	2,57	2,46	2,22
Pohotová likvidita	1,63	1,53	1,32
Hotovostní likvidita	0,52	0,48	0,32
ČPK/OA	0,61	0,59	0,55
ČPK/A	0,53	0,48	0,42

8.4.4 Analýza rentability

V oblasti rentability jsou pozitivem kladná zisková marže a návratnost vložených prostředků majitelů, což se projevuje i v každoroční stabilitě vyplacených dividend. Rentabilita

tržeb i výnosů má pozitivní vývoj, ovšem ostatní ukazatele rentability se snižují, především vlivem růstu likvidit, která mají negativní dopad na výnosnost kapitálu. V základní variantě dosahují hodnoty těchto rentabilit vyšších hodnot. V obou případech jsou stále zdrojem financování spíše vlastní zdroje, což nám také dokazuje vyšší hodnota rentability vlastního kapitálu v porovnání s výnosnosti celkového kapitálu.

Tabulka 59: Porovnání ukazatelů rentability základní a pesimistické varianty (vlastní zpracování)

	2017	2018	2019
Základní varianta			
Rentabilita tržeb	10,52%	10,79%	8,84%
Rentabilita výnosů	12,38%	12,68%	10,38%
Rentabilita celkového kapitálu	38,76%	36,25%	28,72%
Rentabilita úplatného kapitálu	57,23%	51,93%	41,01%
Rentabilita vlastního kapitálu	46,64%	42,00%	33,22%
Pesimistická varianta			
Rentabilita tržeb	7,90%	6,73%	2,95%
Rentabilita výnosů	9,31%	7,92%	3,46%
Rentabilita celkového kapitálu	31,15%	25,22%	11,41%
Rentabilita úplatného kapitálu	46,90%	37,54%	17,52%
Rentabilita vlastního kapitálu	25,15%	20,38%	9,24%

8.4.5 Analýza aktivity

Vývoj jednotlivých ukazatelů aktiv v obou variantách můžeme vidět v tabulce 60. Pro obě varianty je možno zaznamenat pokles obratu celkových aktiv oproti přecházejícím letům. Ukazatelé ovšem splňují doporučenou hodnotu 1. Doba obratu pohledávek se v obou variantách začíná snižovat, zatímco doba obratu závazků se v obou variantách začíná zvyšovat, což je dáno snahou společnosti mít tyto doby obratu alespoň na stejné úrovni, jelikož v minulých obdobích doba obratu pohledávek převyšovala dobu obratu závazků, což bylo pro vybranou společnost nevýhodné. Doba obratu zásob se vyznačuje v obou variantách a ve všech plánovaných letech ve stejné hodnotě, a to z důvodu plánování zásob dle podílu na tržbách, kdy se zásoby vyvíjejí obdobně jak tržby z prodeje vlastních výrobků.

Tabulka 60: Porovnání ukazatelů aktivity základní a pesimistické varianty (vlastní zpracování)

	2017	2018	2019
Základní varianta			
Doba obratu krátkodobých pohledávek (dny)	41,00	40,00	39,00
Doba obratu krátkodobých závazků (dny)	39,00	40,00	41,00

Doba obratu zásob (dny)	36,00	36,00	36,00
Obrat celkových aktiv	2,98	2,72	2,63
Obrat dlouhodobého majetku	31,03	29,17	25,43
Obrat krátkodobých pohledávek	8,78	9,00	9,23
Obrat krátkodobých závazků	9,23	9,00	8,78
Pesimistická varianta			
Doba obratu krátkodobých pohledávek (dny)	42,00	41,00	40,00
Doba obratu krátkodobých závazků (dny)	38,00	39,00	40,00
Doba obratu zásob (dny)	36,00	36,00	36,00
Obrat celkových aktiv	3,18	3,03	3,14
Obrat dlouhodobého majetku	29,24	26,41	22,12
Obrat krátkodobých pohledávek	8,57	8,78	9,00
Obrat krátkodobých závazků	9,47	9,23	9,00

Z analýzy variant dlouhodobého finančního plánu vyplývá, že varianta základní je pro vybranou společnost výhodnější. V základní variantě dochází ke splnění hlavních cílů, a to je snížení doby obratu pohledávek při současném zvýšení doby obratu závazků. Negativní je však zvýšení ukazatelů likvidity, které jsou vysoké a svědčí o neefektivním nakládání s peněžními prostředky. Jelikož společnost využívá finančního leasingu při pořízení dlouhodobého majetku, je nutné ukazatele zadluženosti upravit o závazky plynoucí z této formy financování, proto jsou při finanční analýze plánů zobrazena míra zadluženosti, upravena o tyto závazky. I se zahrnutím těchto závazků se míra zadluženosti pohybuje pod hodnotou 1 v základní variantě, což svědčí o používání méně cizích zdrojů nežli vlastních (nízká zadluženost).

9 PROJEKT TVORBY KRÁTKODOBÉHO FINANČNÍHO PLÁNU

Krátkodobý finanční plán bude vycházet ze základní varianty dlouhodobého plánu za rok 2017, jelikož společnost nepředpokládá výpadek výroby v tomto roce a finanční analýzou v předcházející části byla tato varianta označena za vyhovující. Krátkodobý plán je rozdělen na jednotlivé čtvrtletí a skládá se z krátkodobého výkazu zisku a ztráty, krátkodobé rozvahy a krátkodobého plánu peněžních toků. Tento plán pro rok 2017 má pro společnost zásadní význam především pro potřeby kontroly dosažených výsledků v roce 2017. Krátkodobý finanční plán umožňuje reagovat na změny, které v průběhu daného roku nastanou, a umožňuje přijímat krátkodobá finanční rozhodnutí.

9.1 Plánovaný výkaz zisku a ztráty

Ve výkazu zisku a ztráty bude zohledněna sezónnost ve výrobě, ovšem ta není příliš výrazná, i přesto o něco více zakázek eviduje společnost spíše v posledních dvou čtvrtletí. Na základě těchto informací se v prvním čtvrtletí předpokládají tržby ve výši 22 % a v druhém 24 % z celkového objemu tržeb a ve třetím 26 % a v posledním 28 % tržeb. Všechny ostatní položky budou naplánovány rovnoměrně, jako jedna čtvrtina celkové výše dané položky. Krátkodobý výkaz zisku a ztráty bude sestavován kumulativně za jednotlivá čtvrtletí. V osobních nákladech dojde k většímu nárůstu ve druhém čtvrtletí z důvodu plánovaného přijetí dvou nových zaměstnanců. Ostatní výnosy a náklady jsou rozvrženy rovnoměrně do jednotlivých čtvrtletí z důvodu jejich obtížného plánování.

Tabulka 61: Krátkodobý výkaz zisku a ztráty (vlastní zpracování)

(v tis. Kč)	I. Q	II. Q	III. Q	IV. Q
Výkony	7 818	16 323	25 515	35 393
Výkonová spotřeba	3 792	7 893	12 303	17 022
Přidaná hodnota	4 026	8 430	13 212	18 371
Osobní náklady	3 291	7 001	10 511	14 021
Daně a poplatky	12	24	36	48
Odpisy dlouhodobého nehmotného a hmotného Majetku	62	124	186	246
Tržby z prodeje dlouhodobého majetku a materiálu	129	258	387	515
Zůstatková cena prodaného dlouhodobého majetku a materiálu	13	26	39	52
Změna stavu rezerv a OP v provozní oblasti a komplexních NPO	0	0	0	0
Ostatní provozní výnosy	43	86	129	172
Ostatní provozní náklady	46	92	138	184
Provozní výsledek hospodaření	774	1 507	2 818	4 507

Nákladové úroky	3	5	7	10
Ostatní finanční výnosy	2	4	6	8
Ostatní finanční náklady	12	24	36	48
Finanční výsledek hospodaření	-13	-25	-37	-50
Daň z příjmů za běžnou činnost	145	282	528	847
Výsledek hospodaření za běžnou činnost	761	1 482	2 781	4 457
Výsledek hospodaření za účetní období	617	1 201	2 253	3 609
Výsledek hospodaření před zdaněním	761	1 482	2 781	4 457

9.2 Plánovaná rozvaha

Plánovaná krátkodobá rozvaha bude sestavena čtvrtletně dle předpokládaných výší jednotlivých položek. Plánování dlouhodobého majetku se odvíjí od jednotlivých investic, které během prvního z plánovaných let proběhnou. V posledním čtvrtletí roku 2017 společnost plánuje investici do přestavby kancelářských prostor. Stav zásob bude mít kolísavý charakter. Jelikož má společnost poměrně velké množství materiálu na začátku roku z roku minulého a až se přiblíží ke stanovené hranici, začnou se kupovat další zásoby. Jelikož společnost nakupuje zásoby až od druhého čtvrtletí, má většinou na začátku roku povinnost uhradit dodavatelské faktury, a proto dochází k poklesu v prvním čtvrtletí. Pohledávky a závazky budou plánovány podle stejného principu jako u jednotlivých variant dlouhodobého plánu, a to snahou vedení společnosti o snížení doby obratu pohledávek a zvýšení doby obraty závazků. Položka bankovních úvěrů bude snížena v každém čtvrtletí o rovnoměrnou splátku úvěru.

Tabulka 62: Krátkodobá rozvaha (vlastní zpracování)

(v tis. Kč)		I. Q	II. Q	III. Q	IV. Q
	AKTIVA CELKEM	9 965	10 793	9 922	11 523
A.	Pohledávky za upsaný základní kapitál	0	0	0	0
B.	Dlouhodobý majetek	874	812	750	1 106
B. I.	Dlouhodobý nehmotný majetek	281	266	251	237
B. II.	Dlouhodobý hmotný majetek	593	546	499	869
B. III.	Dlouhodobý finanční majetek	0	0	0	0
C.	Oběžná aktiva	8 775	9 682	8 889	10 148
C. I.	Zásoby	2 616	2 896	3 140	3 432
C. II.	Dlouhodobé pohledávky	0	0	0	0
C. III.	Krátkodobé pohledávky	3 071	3 350	3 629	3 909
C. IV.	Krátkodobý finanční majetek	3 088	3 435	2 120	2 807
D.	Časové rozlišení	316	300	283	269
	PASIVA CELKEM	9 965	10 793	9 922	11 523
A.	Vlastní kapitál	6 915	7 499	6 384	7 741
A. I.	Základní kapitál	100	100	100	100

A. II.	Kapitálové fondy	0	0	0	0
A. III.	Fondy ze zisku	33	33	33	33
A. IV.	Výsledek hospodaření minulých let	6 165	6 165	3 998	3 998
A. V.	Výsledek hospodaření běžného účetního období	617	1 201	2 253	3 609
B.	Cizí zdroje	3 051	3 294	3 538	3 782
B. I.	Rezervy	0	0	0	0
B. II.	Dlouhodobé závazky	0	0	0	0
B. III.	Krátkodobé závazky	2 921	3 187	3 452	3 718
B. IV.	Bankovní úvěry a výpomoci	129	108	86	64
C.	Časové rozlišení	0	0	0	0

9.3 Plánovaný výkaz peněžních toků

Pro plánování peněžních toků byla použita nepřímá metoda. Peněžní tok z provozní činnosti vykazuje kolísavý trend, což je dáno kolísavým vývojem zásob, krátkodobých závazků a pohledávek. Peněžní tok z investiční činnosti bude na konci roku 2017 záporný, očekává se totiž investice do kancelářských prostor. V průběhu roku dojde ke splacení úvěru, proto peněžní tok z finanční činnosti je v každém čtvrtletí záporný. Záporné cash flow ve třetím čtvrtletí je ovlivněno především výplatou dividend. V posledním období došlo k již zmíněné investici, i tak se povedlo dosáhnout kladného cash flow a to především dosažením vysokého výsledku hospodaření.

Tabulka 63: Krátkodobý výkaz peněžních toků (vlastní zpracování)

(v tis. Kč)	I. Q	II. Q	III. Q	IV. Q
Počáteční stav peněžních prostředků	1 553	3 088	3 435	2 120
Výsledek hospodaření běžného období	617	746	1 052	1 357
Odpisy	62	62	62	60
Změna stavu zásob	641	-280	-244	-292
Změna stavu pohledávek	812	-279	-279	-279
Změna stavu časového rozlišení aktivní	17	17	17	14
Změna stavu krátkodobých závazků	-592	266	266	266
Cash flow z provozní činnosti	1 557	531	873	1 126
Pořízení/Prodej dlouhodobého majetku	0	0	0	-416
Cash flow z investiční činnosti	0	0	0	-416
Výplata dividend	0	0	-2 167	0
Změna stavu dlouhodobých závazků	-22	-22	-22	-22
Cash flow z finanční činnosti	-22	-22	-2 189	-22
Cash flow celkem	1 535	347	-1 316	688
Konečný stav peněžních prostředků	3 088	3 435	2 120	2 807

10 ZHODNOCENÍ RIZIK A ZÁVĚREČNÁ DOPORUČENÍ

Společnost působí v oboru, jehož význam neustále roste. Odvětví dodává své polotovary od automobilového a elektrotechnického průmyslu, stavebnictví, zemědělství, výroby potravin až pro přímou spotřebu domácností. Tento obor je však technologicky, energeticky a materiálově náročný. Společnost spolupracuje s řadou tuzemských partnerů a poskytuje své výrobky v nejvyšší kvalitě. Pro včasné identifikování rizika a získání lepšího přehledu o vývoji svého hospodaření by se společnost měla více zabývat problematikou finančního plánování. V současnosti sestavuje pouze krátkodobý plán, a to na jeden rok, ze kterého tvoří plány měsíční. Kdyby byly ve společnosti tvořeny dlouhodobé finanční plány, společnost by mohla lépe odhadnout budoucí vývoj a vlivy, které by ji mohly ohrozit. Pro vytvoření plánů bylo provedeno v této práci několik analýz, jde především o analýzu makroprostředí a mikroprostředí, SWOT analýzu a byla také provedena finanční analýza společnosti. Dlouhodobý finanční plán společnosti byl sestaven ve dvou scénářích, a to v základní a v pesimistické variantě. V budoucnosti chce společnost udržovat ziskovost, která je předpokladem pro jeho existenci do budoucna.

Po provedení finanční analýzy a sestavení plánu je společnosti navrženo několik doporučení. Jedním z nich je zvýšení zadluženosti ovšem pouze formou bankovního úvěru, což by mělo pozitivní vliv na rentabilitu vlastního kapitálu. Zvýšení zadluženosti však sebou nese nutnost platit větší objem úroků, což zvyšuje finanční náklady společnosti. S ohledem na ukazatel úrokového krytí si však společnost může dovolit bankovní úvěr, jelikož je schopna hradit bankovní úroky. Ukazatel míry zadluženosti byl rozšířen o závazky z finančního leasingu, který ukázal, že zadluženost společnosti se pohybuje v mnohem vyšších hodnotách. Společnost v posledních letech pořizuje dlouhodobý hmotný majetek formou leasingu, hodlá s tímto trendem pokračovat i v budoucnu. Finanční leasing má řadu výhod pro nájemce např. vylepšuje cash flow a likviditu, je spojen s daňovými výhodami, protože dovoluje nájemci zahrnout leasingové splátky do nákladů a snížit tak odvod z daně a nájemce je kryt před inflačními riziky tím, že platí předem vykalkulované splátky. S touto formou financování souvisí ovšem i nevýhody např. leasing je většinou dražší než jeho koupě za hotové nebo na úvěr, po dobu leasingu disponuje nájemce nízkým objemem využitelného zisku a na nájemce jsou převedena vlastnická rizika. Vzhledem k tomu, že společnost v plánovaných letech dosahuje uspokojivých výsledků hospodaření a má dostatek hotových peněz, je možné pořídit potřebný majetek za hotové. Dále je nutné upozornit, že podíl dluhu na celkovém kapitálu je podhodnocen, což nemá ve skutečnosti pozitivní vliv

na finanční situaci společnosti. Co se týče tržeb a jejich růstu, výsledky společnosti jsou v tomto ohledu více než dobré a prognózy dalšího vývoje také.

Vytvoření dlouhodobého finančního plánu v základní a pesimistické variantě naznačilo pravděpodobný budoucí vývoj společnosti. Předpoklad běžného vývoje společnosti zachycuje základní varianta, jejíž plánované výsledky jsou pozitivnější než u varianty pesimistické. V úvahu je ale třeba brát i druhou variantu, která předpokládá ztrátu některých odběratelů, jelikož je třeba počítat i s možností neúspěchu. Z porovnání vychází lépe varianta základní, což je ovšem logické, protože jsou u ní plánovány vyšší tržby.

V případě dlouhodobého majetku má společnost poněkud větší množství odepsaných strojů. Jelikož dochází k neustálému zdokonalování technologií, mohlo by se podařit pomocí nových strojů snížit náklady na energii a zrychlit a zkvalitnit výrobu.

V oblasti likvidity se hodnoty u obou variant plánu zvýšily. Společnost také během plánovaných let měla větší množství peněžních prostředků na účtu. Hůře na tom byly v letech 2017 – 2019 ukazatele rentability.

Krátkodobý finanční plán by měl společnosti pomoci vhodně naplánovat potřebu jednotlivých složek majetku a zdrojů jeho financování. Společnosti bych doporučila, aby se v budoucnu zaměřila i na dlouhodobé finanční plánování, jež by jí pomohlo z hlediska finančního řízení a ukázalo dopady jednotlivých rozhodnutí na budoucí vývoj společnosti.

Vybrané společnosti navrhuji přijmout samozřejmě základní variantu dlouhodobého finančního plánu, jelikož podle výše uvedeného porovnání variant poměrovými ukazateli, se hodnoty těchto ukazatelů oproti minulým obdobím pozitivně zlepšují. Pozitivní ovšem je, že v obou variantách dlouhodobého finančního plánu je vykazován kladný výsledek hospodaření, i když v pesimistické variantě má klesající tendenci.

Dále společnosti doporučuji, aby se zaměřila na snížení doby obratu pohledávek a zvýšení doby obratu závazků, což jsem promítla do obou variant dlouhodobého finančního plánu. Od roku 2013 musí společnost své závazky platit dříve, než dostane zapláceno za své pohledávky, což je pro ni samozřejmě nevýhodné. V obou variantách se doba obratu pohledávek a závazků pohybuje ve stejných hodnotách. Společnost by měla udělat vše pro to, aby tento trend pokračoval i v budoucnu. U pohledávek by to mohlo být například účtování úroků z prodlení či zkracování doby splatnosti faktur a u závazků by se mohla snažit o vyjednání naopak delší doby splatnosti faktur s některými jejími dodavateli.

ZÁVĚR

Cílem této diplomové práce byl projekt tvorby dlouhodobého a krátkodobého finančního plánu vybrané společnosti jako podkladu pro finanční řízení společnosti do budoucna. Finanční plán byl sestaven na základě cílů a strategie společnosti a měl by pomoci určit směr a podpořit rozhodování o budoucích aktivitách. Důležitým bodem práce jsou návrhy a doporučení pro společnost, jež jsou výsledkem a celkovým zhodnocením celé této diplomové práce.

Na základě studia různých literárních zdrojů jsem v první části mé diplomové práce vypsala postupy tvorby finančního plánu a popsala jsem jednotlivé složky plánu. Dále jsem se zabývala samotným finančním plánem, a to jak dlouhodobým, tak krátkodobým, především jeho vlastnostmi, postupem při zpracování, metodami tvorby a kontrolou plnění. Co se týká metod tvorby, tak z těch jsem pak při zpracování dlouhodobého finančního plánu využila metodu procentuálního podílu na tržbách a metodu poměrových finančních ukazatelů. Teoretická část práce byla věnována také analýze okolí a vnitřního potenciálu společnosti, finanční analýze a na ně navazující dlouhodobý a krátkodobý finanční plán a jejich následná kontrola.

Po zpracování teoretické části následovala část praktická, která je rozdělena na část analytickou a projektovou. V analytické části jsem v úvodu finanční analýzy určila na základě SWOT analýzy silné a slabé stránky a současně upozornila na příležitosti a hrozby. Finanční analýza společnosti v letech 2012-2016 umožňuje lépe pochopit finanční situaci společnosti. Analýza vykazuje společnost jako úspěšnou, vzhledem k dosahování kladných výsledků hospodaření v těchto letech. Rentabilita společnosti v analyzovaných obdobích byla poměrně vysoká, ukazatelé likvidity dosahovaly optimálních hodnot, což znamená, že společnost by byla schopna dostát svých krátkodobých závazků. Dle analýzy obratovosti společnost uhrazovala závazky dříve, než inkasovala své pohledávky. Po provedení všech potřebných analýz jsem začala se zpracováním dlouhodobého finančního plánu. V projektové části jsem po konzultaci s vedením společnosti navrhla základní a pesimistickou variantu dlouhodobého finančního plánu, a to na tříleté období. Tyto varianty byly srovnány pomocí finanční analýzy a byla vybrána jedna z nich, na kterou navazoval plán krátkodobý, který byl pro první plánovaný rok rozpracován do jednotlivých čtvrtletí. Na závěr byly doporučeny návrhy pro realizaci finančního plánu.

Záměr diplomové práce byl splněn a věřím, že informace, doporučení a návrhy prezentované v této diplomové práci využije společnost pro zlepšení současné situace. Je třeba konstatovat, že téma tvorby finančního plánování je velmi obsáhle a není možné popsat problematiku komplexněji.

SEZNAM POUŽITÉ LITERATURY

Monografie:

BERK, Jonathan B. a Peter M. DEMARZO, 2014. *Corporate finance*. Third edition. Harlow: Pearson Education Limited, Pearson series in finance., 1104 s. ISBN 978-0-273-79202-4.

BREALEY, Richard A., Stewart C. MYERS a Franklin ALLEN, 2017. *Principles of corporate finance*. Twelfth edition. New York: McGraw-Hill Education, The McGraw-Hill/Irwin series in finance, insurance, and real estate., 896 s. ISBN 978-1-259-25333-1.

ČIŽINSKÁ, Romana a Pavel MARINIČ, 2010. *Finanční řízení podniku: moderní metody a trendy*. 1. vyd. Praha: Grada, Prosperita firmy., 204 s. ISBN 978-80-247-3158-2.

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.

ESCHENBACH, Rolf, 2004. *Controlling*. Vyd. 2. Praha: ASPI, 814 s. ISBN 80-7357-035-1

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

FOTR, Jiří a Jiří HNILICA, 2014. *Aplikovaná analýza rizika ve finančním managementu a investičním rozhodování*. 2., aktualiz. a rozš. vyd. Praha: Grada, Expert., 299 s. ISBN 978-80-247-5104-7.

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

HRDÝ, Milan a Michaela KRECHOVSKÁ, 2013. *Podnikové finance v teorii a praxi*. Vyd. 1. Praha: Wolters Kluwer Česká republika, 267 s. ISBN 978-80-7478-011-0.

JAKUBÍKOVÁ, Dagmar, 2013. *Strategický marketing: strategie a trendy*. 2., rozš. vyd. Praha: Grada, Expert., 362 s. ISBN 978-80-247-4670-8.

JINDŘICHOVSKÁ, Irena, 2013. *Finanční management*. Vyd. 1. V Praze: C.H. Beck, Beckova edice ekonomie., 295 s. ISBN 978-80-7400-052-2.

KALOUDA, František, 2015. *Finanční analýza a řízení podniku*. Plzeň: Vydavatelství a nakladatelství Aleš Čeněk., 287 s. ISBN 978-80-7380-526-5.

- KEŘKOVSKÝ, Miloslav a Petr NOVÁK, 2015. *Finanční strategie: krok za krokem*. Vydání první. V Praze: C.H. Beck, C.H. Beck pro praxi., 204 s. ISBN 978-80-7400-562-6.
- KISLINGEROVÁ, Eva, 2010. *Manažerské finance*. 3. vyd. V Praze: C.H. Beck, 2010. Beckova edice ekonomie., 811 s. ISBN 978-80-7400-194-9.
- KORÁB, Vojtěch a Mária REŽŇÁKOVÁ, c2007. *Podnikatelský plán*. Vyd. 1. Brno: Computer Press, Praxe podnikatele., 216 s. ISBN 978-80-251-1605-0.
- KNÁPKOVÁ, Adriana, Drahomíra PAVELKOVÁ a Karel ŠTEKER, 2013. *Finanční analýza: komplexní průvodce s příklady*. 2., rozš. vyd. Praha: Grada, Prosperita firmy., 236 s. ISBN 978-80-247-4456-8.
- LANDA, Martin, c2007 *Finanční plánování a likvidita*. Vyd. 1. Brno: Computer Press, 180 s. ISBN 978-80-251-1492-6.
- LESÁKOVÁ, Dagmar, 2014. *Strategický marketing*. Bratislava: Sprint 2, Economics., 350 s. ISBN 978-80-89710-07-2.
- MALLYA, Thaddeus, 2007. *Základy strategického řízení a rozhodování*. 1. vyd. Praha: Grada, Expert., 246 s. ISBN 978-80-247-1911-5.
- MAREK, Petr, 2009. *Studijní průvodce financemi podniku*. 2., aktualiz. vyd. Praha: Ekopress, 634 s. ISBN 978-80-86929-49-1.
- MAREŠ, Stanislav, 2006. *Firemní finanční politiky a finanční plánování*. Praha: Vysoká škola finanční a správní, Učební texty., 81 s. ISBN 80-86754-58-8.
- MARINIČ, Pavel, 2008. *Plánování a tvorba hodnoty firmy*. 1. vyd. Praha: Grada, Expert., 232 s. ISBN 978-80-247-2432-4.
- MAŘÍK, Miloš, 2011. *Metody oceňování podniku: proces ocenění - základní metody a postupy*. 3., upr. a rozš. vyd. Praha: Ekopress, 494 s. ISBN 978-80-86929-67-5.
- PAVELKOVÁ, Drahomíra a Adriana KNÁPKOVÁ, 2012. *Výkonnost podniku z pohledu finančního manažera*. 3. vyd. Praha: Linde, 333 s. ISBN 978-80-7201-872-7.
- PETŘÍK, Tomáš, 2007. *Procesní a hodnotové řízení firem a organizací - nákladová technika a komplexní manažerská metoda: ABC/ABM (Activity-based costing/Activity-based management)*. Praha: Linde, 911 s. ISBN 978-80-7201-648-8.
- REŽŇÁKOVÁ, Mária, 2010. *Řízení platební schopnosti podniku*. 1. vyd. Praha: Grada, Prosperita firmy., 191 s. ISBN 978-80-247-3441-5.

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

RŮČKOVÁ, Petra, 2015. *Finanční analýza: metody, ukazatele, využití v praxi. 5., aktualizované vydání*. Praha: Grada Publishing, Finanční řízení., 152 s. ISBN 978-80-247-5534-2.

SRPOVÁ, Jitka, 2011. *Podnikatelský plán a strategie*. 1. vyd. Praha: Grada, Expert., 194 s. ISBN 978-80-247-4103-1.

VALACH, Josef, 2010. *Investiční rozhodování a dlouhodobé financování*. 3., přeprac. a rozš. vyd. Praha: Ekopress, 513 s. ISBN 978-80-86929-71-2.

VOCHOZKA, Marek a Petr MULAČ, 2012. *Podniková ekonomika*. 1. vyd. Praha: Grada, Finanční řízení., 570 s. ISBN 978-80-247-4372-1.

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

Internetové zdroje:

ČESKÁ NÁRODNÍ BANKA, ©2003-2017. *Kurzový závazek*[online]. [cit. 2017-01-25]. Dostupné z: https://www.cnb.cz/cs/faq/kurzovy_zavazek.html

ČESKÝ STATISTICKÝ ÚŘAD, ©2017. *Čtvrtletní zprávy KS ČSÚ ve Zlíně*[online]. [cit. 2017-01-25]. Dostupné z:

https://www.czso.cz/documents/11284/17867661/infolist_1_2017.pdf/bc61b1c1-f2ee-4c94-9283-caf0ccb66cd5?version=1.1

ETRŽBY, ©2016. *Odkdy evidovat tržby*[online]. [cit. 2017-01-25]. Dostupné z: <http://www.etrzby.cz/cs/odkdy-evidovat-trzby>

FINANČNÍ SPRÁVA, ©2016. *Přehled nejvýznamnějších daňových změn pro rok 2017*[online]. [cit. 2017-01-25]. Dostupné z: <http://www.financnisprava.cz/cs/dane-a-pojistne/novinky/2016/prehled-nejvyznamnejsich-danovych-zmen-p-7737>

KURZY.CZ, ©2017. *ČR – průměrná nezaměstnanost v r. 2016 nejnižší od r. 2008*[online]. [cit. 2017-02-07]. Dostupné z: <http://www.kurzy.cz/makroekonomika/nezamestnanost/>

MINISTERSTVO FINANCÍ ČESKÉ REPUBLIKY, ©2016a. *42. Kolokvium – průzkum prognóz makroekonomického vývoje ČR (2016-2019)*[online]. [cit. 2017-01-24]. Dostupné z: <http://www.mfcr.cz/cs/verejny-sektor/makroekonomika/makroekonomicka-predikce/2016/42-kolokvium-pruzkum-prognoz-makroekono-26749>

MINISTERSTVO FINANČÍ ČESKÉ REPUBLIKY, ©2016b. *Makroekonomický predikce: Shrnutí a rizika predikce*[online]. [cit. 2017-01-24]. Dostupné z: <http://www.mfcr.cz/cs/verejny-sektor/makroekonomika/makroekonomicka-predikce/2016/makroekonomicka-predikce-listopad-2016-26616>

MINISTERSTVO PRŮMYSLU A OBCHODU ČR, ©2011-2016. *Analytické materiály*[online]. [cit. 2017-01-30]. Dostupné z: <http://www.mpo.cz/cz/rozcestnik/analyticke-materialy-a-statistiky/analyticke-materialy/archiv.htm>

MINISTERSTVO PRŮMYSLU A OBCHODU ČR, ©2016. *Panorama zpracovatelského průmyslu ČR 2015*[online]. [cit. 2017-01-30]. Dostupné z: <http://www.mpo.cz/cz/prumysl/zpracovatelsky-prumysl/panorama-zpracovatelskeho-prumyslu/panorama-zpracovatelskeho-prumyslu-cr-2015--222027/>

ÚČETNÍ KAVÁRNA, ©2013. *Změny zákona o DPH pro rok 2013*[online]. [cit. 2017-01-24]. Dostupné z: http://www.ucetnikavarna.cz/archiv/dokument/doc-d40853v51203-zmeny-zakona-o-dph-pro-rok-2013/?search_query=dph&search_results_page=

ÚČETNÍ KAVÁRNA, ©2015. *Novela prováděcí vyhlášky k zákonu o účetnictví pro rok 2016*[online]. [cit. 2017-02-07]. Dostupné z: <http://www.danarionline.cz/archiv/dokument/doc-d52176v63901-novela-provadeci-vyhlasky-k-zakonu-o-ucetnictvi-pro-rok-2016/>

Interní zdroje vybrané společnosti:

Vybraná společnost s.r.o., *Interní materiály vybrané společnosti s.r.o.*

Vybraná společnost s.r.o., *Webové stránky vybrané společnosti s.r.o.*

SEZNAM POUŽITÝCH SYMBOLŮ A ZKRATEK

A	Aktiva
CK	Cizí kapitál
CZ	Cizí zdroje
CZ-NACE	Klasifikace ekonomických činností
ČNB	Česká národní banka
ČPK	Čistý pracovní kapitál
ČR	Česká republika
DHM	Dlouhodobý hmotný majetek
DM	Dlouhodobý majetek
DNM	Dlouhodobý nehmotný majetek
EBIT	Zisk před zdaněním a úroky
EBT	Zisk před zdaněním
HDP	Hrubý domácí produkt
KBÚ	Krátkodobé bankovní úvěry
KZ	Krátkodobé závazky
NPO	Náklady příštích období
NÚ	Nákladové úroky
OA	Oběžná aktiva
OP	Opravné položky
T	Tržby
V	Výnosy
VH	Výsledek hospodaření
VK	Vlastní kapitál

SEZNAM OBRÁZKŮ

<i>Obrázek 1: Projekt tvorby finančního plánu (Pavelková a Knápková, 2012, s. 211)</i>	<i>15</i>
<i>Obrázek 2: Model pěti konkurenčních sil (Jakubíková, 2013, s. 103).....</i>	<i>20</i>
<i>Obrázek 3: SWOT analýza (Jakubíková, 2013, s. 103)</i>	<i>21</i>
<i>Obrázek 4: Provázanost jednotlivých podnikových plánů (Růčková a Roubíčková, 2012, s. 176)</i>	<i>29</i>
<i>Obrázek 5: Postup kontroly finančního plánu (Pavelková a Knápková, 2012, s. 213)</i>	<i>35</i>
<i>Obrázek 6: Ukázka výrobků společnosti (Webové stránky vybrané společnosti s.r.o.).....</i>	<i>40</i>

SEZNAM TABULEK

<i>Tabulka 1: Ukazatele finanční stability a zadluženosti (Pavelková a Knápková, 2012).....</i>	23
<i>Tabulka 2: Ukazatele rentability (Pavelková a Knápková, 2012).....</i>	24
<i>Tabulka 3: Ukazatele likvidity (Pavelková a Knápková, 2012).....</i>	25
<i>Tabulka 4: Ukazatele aktivity (Pavelková a Knápková, 2012).....</i>	25
<i>Tabulka 5: Vývoj počtu zaměstnanců a osobních nákladů (vlastní zpracování podle interních materiálů vybrané společnosti s.r.o.).....</i>	41
<i>Tabulka 6: SWOT analýza vybrané společnosti s.r.o. (vlastní zpracování).....</i>	43
<i>Tabulka 7: Základní produkční charakteristiky odvětví oboru CZ-NACE 22 (vlastní zpracování podle Ministerstva a průmyslu, ©2011-2016).....</i>	45
<i>Tabulka 8: Vývoj a predikce makroekonomických ukazatelů (Ministerstvo financí České republiky, ©2016a; Ministerstvo financí České republiky, ©2016b).....</i>	47
<i>Tabulka 9: Vertikální analýza aktiv (vlastní zpracování podle interních materiálů vybrané společnosti s.r.o.).....</i>	50
<i>Tabulka 10: Horizontální analýza aktiv (vlastní zpracování podle interních materiálů vybrané společnosti s.r.o.).....</i>	50
<i>Tabulka 11: Vertikální analýza pasiv (vlastní zpracování podle interních materiálů vybrané společnosti s.r.o.).....</i>	51
<i>Tabulka 12: Horizontální analýza pasiv (vlastní zpracování podle interních materiálů vybrané společnosti s.r.o.).....</i>	51
<i>Tabulka 13: Výnosy vybrané společnosti (vlastní zpracování podle interních materiálů vybrané společnosti s.r.o.).....</i>	52
<i>Tabulka 14: Vertikální analýza výnosů společnosti (vlastní zpracování podle interních materiálů vybrané společnosti s.r.o.).....</i>	52
<i>Tabulka 15: Horizontální analýza výnosů společnosti (vlastní zpracování podle interních materiálů vybrané společnosti s.r.o.).....</i>	52
<i>Tabulka 16: Náklady vybrané společnosti (vlastní zpracování podle interních materiálů vybrané společnosti s.r.o.).....</i>	53
<i>Tabulka 17: Vertikální analýza nákladů společnosti (vlastní zpracování podle interních materiálů vybrané společnosti s.r.o.).....</i>	53
<i>Tabulka 18: Horizontální analýza nákladů společnosti (vlastní zpracování podle interních materiálů vybrané společnosti s.r.o.).....</i>	54

<i>Tabulka 19: Vývoj čistého pracovního kapitálu ve společnosti (vlastní zpracování podle interních materiálů vybrané společnosti s.r.o.)</i>	54
<i>Tabulka 20: Vývoj čistého pracovního kapitálu v odvětví (vlastní zpracování podle Ministerstva průmyslu a obchodu, ©2011-2016)</i>	54
<i>Tabulka 21: Ukazatele zadluženosti, majetkové a finanční struktury společnosti (vlastní zpracování podle interních materiálů vybrané společnosti s.r.o.)</i>	55
<i>Tabulka 22: Ukazatele zadluženosti, majetkové a finanční struktury odvětví (vlastní zpracování podle Ministerstva obchodu a průmyslu, ©2011-2016)</i>	56
<i>Tabulka 23: Ukazatele likvidity společnosti (vlastní zpracování podle interních materiálů vybrané společnosti s.r.o.)</i>	56
<i>Tabulka 24: Ukazatele likvidity odvětví (vlastní zpracování podle Ministerstva průmyslu a obchodu, ©2011-2016)</i>	56
<i>Tabulka 25: Ukazatele rentability společnosti (vlastní zpracování podle interních materiálů vybrané společnosti s.r.o.)</i>	57
<i>Tabulka 26: Ukazatele rentability odvětví (vlastní zpracování podle Ministerstva průmyslu a obchodu, ©2011-2016)</i>	57
<i>Tabulka 27: Ukazatele aktivity společnosti (vlastní zpracování podle interních materiálů vybrané společnosti s.r.o.)</i>	58
<i>Tabulka 28: Ukazatele aktivity odvětví (vlastní zpracování podle Ministerstva průmyslu a obchodu, ©2011-2016)</i>	58
<i>Tabulka 29: Další ukazatele vybrané společnosti s.r.o. (vlastní zpracování podle interních materiálů vybrané společnosti s.r.o.)</i>	59
<i>Tabulka 30: Porovnání poměrových ukazatelů společnosti a odvětví v roce 2015 (vlastní zpracování podle interních materiálů vybrané společnosti s.r.o. a Ministerstva průmyslu a obchodu, ©2011-2016)</i>	60
<i>Tabulka 31: Multiplikátor vlastního kapitálu společnosti (vlastní zpracování podle interních materiálů vybrané společnosti s.r.o.)</i>	60
<i>Tabulka 32: Dělení hospodářského výsledku před úroky a zdaněním (vlastní zpracování podle interních materiálů vybrané společnosti s.r.o.)</i>	61
<i>Tabulka 33: Vývoj výsledku hospodaření společnosti (vlastní zpracování podle interních materiálů vybrané společnosti s.r.o.)</i>	61
<i>Tabulka 34: Výpočet Altmanova Z-skóre společnosti (vlastní zpracování podle interních materiálů vybrané společnosti s.r.o.)</i>	62

<i>Tabulka 35: Výsledky indexu IN05 společnosti (vlastní zpracování podle interních materiálů vybrané společnosti s.r.o.)</i>	62
<i>Tabulka 36: Výkaz cash flow společnosti nepřímou metodou (vlastní zpracování podle interních materiálů vybrané společnosti s.r.o.)</i>	63
<i>Tabulka 37: Vývoj rentability vlastního kapitálu společnosti (vlastní zpracování)</i>	67
<i>Tabulka 38: Prognóza vývoje výkonů – základní varianta (vlastní zpracování)</i>	68
<i>Tabulka 39: Plánované výdaje na leasing (vlastní zpracování)</i>	68
<i>Tabulka 40: Tempa růstu spotřeby materiálu a energie a tržeb (vlastní zpracování)</i>	68
<i>Tabulka 41: Prognóza výkonové spotřeby – základní varianta (vlastní zpracování)</i>	69
<i>Tabulka 42: Prognóza osobních nákladů – základní varianta (vlastní zpracování)</i>	69
<i>Tabulka 43: Plánovaný výkaz zisku a ztráty – základní varianta (vlastní zpracování)</i>	72
<i>Tabulka 44: Predikce krátkodobých pohledávek v Kč – základní varianta (vlastní zpracování)</i>	74
<i>Tabulka 45: Predikce krátkodobých závazků – základní varianta (vlastní zpracování)</i>	75
<i>Tabulka 46: Plánovaná rozvaha – základní varianta (vlastní zpracování)</i>	76
<i>Tabulka 47: Plán peněžních toků – základní varianta (vlastní zpracování)</i>	77
<i>Tabulka 48: Prognóza vývoje výkonů – pesimistická varianta (vlastní zpracování)</i>	78
<i>Tabulka 49: Prognóza výkonové spotřeby – pesimistická varianta (vlastní zpracování)</i>	78
<i>Tabulka 50: Prognóza vývoje osobních nákladů – pesimistická varianta (vlastní zpracování)</i>	79
<i>Tabulka 51: Plánovaný výkaz zisku a ztráty – pesimistická varianta (vlastní zpracování)</i>	79
<i>Tabulka 52: Predikce krátkodobých pohledávek – pesimistická varianta (vlastní zpracování)</i>	80
<i>Tabulka 53: Predikce krátkodobých závazků – pesimistická varianta (vlastní zpracování)</i>	81
<i>Tabulka 54: Plánovaná rozvaha – pesimistická varianta (vlastní zpracování)</i>	81
<i>Tabulka 55: Plán peněžních toků – pesimistická varianta (vlastní zpracování)</i>	82
<i>Tabulka 56: Analýza čistého pracovního kapitálu základní a pesimistické varianty (vlastní zpracování)</i>	82

<i>Tabulka 57: Porovnání ukazatelů zadluženosti základní a pesimistické varianty (vlastní zpracování)</i>	83
<i>Tabulka 58: Porovnání ukazatelů likvidity základní a pesimistické varianty (vlastní zpracování)</i>	84
<i>Tabulka 59: Porovnání ukazatelů rentability základní a pesimistické varianty (vlastní zpracování)</i>	85
<i>Tabulka 60: Porovnání ukazatelů aktivity základní a pesimistické varianty (vlastní zpracování)</i>	85
<i>Tabulka 61: Krátkodobý výkaz zisku a ztráty (vlastní zpracování)</i>	87
<i>Tabulka 62: Krátkodobá rozvaha (vlastní zpracování)</i>	88
<i>Tabulka 63: Krátkodobý výkaz peněžních toků (vlastní zpracování)</i>	89

SEZNAM GRAFŮ

<i>Graf 1: Vývoj tuzemských a zahraničních tržeb společnosti v tis. Kč (vlastní zpracování podle interních materiálů vybrané společnosti s.r.o.)</i>	41
<i>Graf 2: Vývoj přidané hodnoty vybrané společnosti s.r.o. v letech 2012-2016 v tis. Kč (vlastní zpracování podle interních materiálů vybrané společnosti s.r.o.)</i>	42
<i>Graf 3: Vývoj obrátu a přidané hodnoty oddílu CZ-NACE 22 v mil. Kč (Ministerstvo průmyslu a obchodu, ©2016)</i>	44

SEZNAM PŘÍLOH

- P I Rozvaha vybrané společnosti 2012-2016
- P II Výkaz zisků a ztrát vybrané společnosti 2012-2016
- P III Pyramidový rozklad rentability vlastního kapitálu vybrané společnosti 2012-2016
- P IV Prognóza tržeb - regresní analýza
- P V Dlouhodobý hmotný majetek pořízený formou finančního leasingu a úvěru
2011-2016
- P VI Plán pořízení dlouhodobého hmotného majetku formou finančního leasingu a úvěru
- P VII Plán účtování a rozpouštění akontace 2017-2019

PŘÍLOHA P I: ROZVAHA VYBRANÉ SPOLEČNOSTI 2012-2016

(v tis. Kč)		2012	2013	2014	2015	2016
	AKTIVA CELKEM	8 451	7 787	6 718	7 631	9 962
A.	Pohledávky za upsaný základní kapitál	0	0	0	0	0
B.	Dlouhodobý majetek	1 769	1 156	757	827	936
B. I.	Dlouhodobý nehmotný majetek	368	216	96	0	296
B. II.	Dlouhodobý hmotný majetek	1 401	940	661	827	640
B. III.	Dlouhodobý finanční majetek	0	0	0	0	0
C.	Oběžná aktiva	6 283	6 385	5 826	6 386	8 693
C. I.	Zásoby	2 165	2 764	1 835	2 089	3 257
C. II.	Dlouhodobé pohledávky	0	0	0	0	0
C. III.	Krátkodobé pohledávky	3 177	3 464	3 271	3 570	3 883
C. IV.	Krátkodobý finanční majetek	941	157	720	727	1 553
D.	Časové rozlišení aktivní	399	246	135	418	333
	PASIVA CELKEM	8 451	7 787	6 718	7 631	9 962
A.	Vlastní kapitál	4 365	4 335	4 301	4 909	6 298
A. I.	Základní kapitál	100	100	100	100	100
A. II.	Kapitálové fondy	0	0	0	0	0
A. III.	Fondy ze zisku	33	33	33	33	33
A. IV.	Výsledek hospodaření minulých let	2 859	2 752	2 594	2 410	3 069
A. V.	Výsledek hospodaření běžného účetního období	1 373	1 450	1 574	2 366	3 096
B.	Cizí zdroje	4 086	3 452	2 417	2 722	3 664
B. I.	Rezervy	0	0	0	0	0
B. II.	Dlouhodobé závazky	0	0	0	0	0
B. III.	Krátkodobé závazky	3 343	3 058	2 354	2 487	3 513
B. IV.	Bankovní úvěry a výpomoci	743	394	63	235	151
C.	Časové rozlišení pasivní	0	0	0	0	0

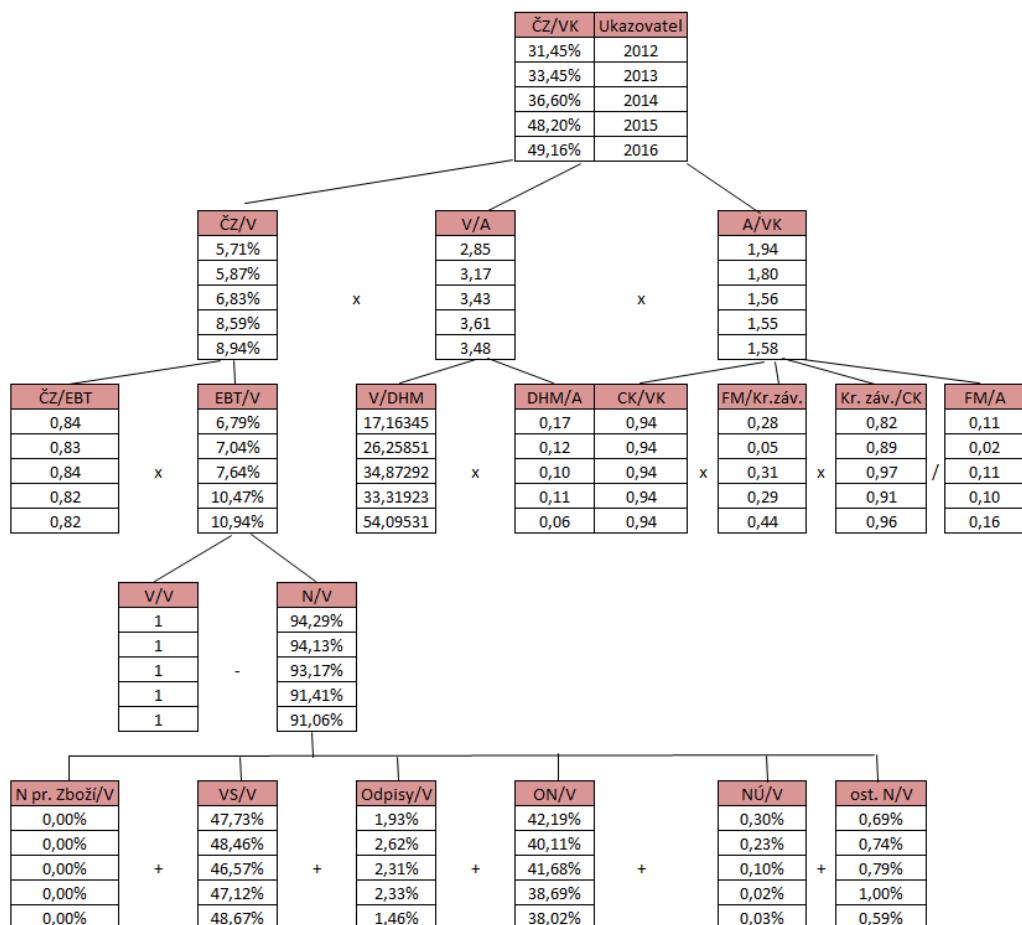
Zdroj: vlastní zpracování podle interních materiálů společnosti

**PŘÍLOHA P II: VÝKAZ ZISKŮ A ZTRÁT VYBRANÉ SPOLEČNOST
2012-2016**

(v tis. Kč)		2012	2013	2014	2015	2016
I.	Tržby za prodej zboží	0	0	0	0	0
A.	Náklady vynaložené na prodané zboží	0	0	0	0	0
+	Obchodní marže	0	0	0	0	0
II.	Výkony	23 735	24 462	22 838	27 244	34 032
1.	Tržby za prodej vlastních výrobků	22 866	24 076	23 777	24 076	33 000
2.	Změna stavu zásob vlastní činnosti	869	386	-939	-3 168	1 032
B.	Výkonová spotřeba	11 478	11 961	10 734	12 985	16 851
1.	Spotřeba materiálu a energie	10 381	10 864	9 530	11 177	15 381
2.	Služby	1 097	1 097	1 204	1 808	1 470
+	Přidaná hodnota	12 257	12 501	12 104	14 259	17 181
C.	Osobní náklady	10 144	9 901	9 608	10 662	13 164
D.	Daně a poplatky	21	88	45	49	48
E.	Odpisy dlouhodobého nehmotného a hmotného Majetku	463	646	533	642	506
III.	Tržby z prodeje dlouhodobého majetku a materiálu	126	82	51	139	477
F.	Zůstatková cena prodaného dlouhodobého majetku a materiálu	27	63	1	16	2
G.	Změna stavu rezerv a OP v provozní oblasti a komplexních NPO	0	0	0	-4	0
IV.	Ostatní provozní výnosy	161	108	127	138	104
H.	Ostatní provozní náklady	165	183	181	275	204
*	Provozní výsledek hospodaření	1 724	1 810	1 914	2 896	3 838
VI.	Tržby z prodeje cenných papírů a podílů	0	0	0	0	0
J.	Prodané cenné papíry a podíly	0	0	0	0	0
VII.	Výnosy z finančního majetku	0	0	0	0	0
K.	Náklady z finančního majetku	0	0	0	0	0
X.	Výnosové úroky	0	0	0	0	0
N.	Nákladové úroky	72	56	22	5	10
XI.	Ostatní finanční výnosy	24	31	35	34	8
O.	Ostatní finanční náklady	43	47	42	39	47
*	Finanční výsledek hospodaření	-91	-72	-29	-10	-49
Q.	Daň z příjmů za běžnou činnost	260	288	311	520	693
**	Výsledek hospodaření za běžnou činnost	1 373	1 450	1 574	2 366	3 096
***	Výsledek hospodaření za účetní období	1 373	1 450	1 574	2 366	3 096
****	Výsledek hospodaření před zdaněním	1 633	1 738	1 885	2 886	3 789

Zdroj: vlastní zpracování podle interních materiálů společnosti

PŘÍLOHA P III: PYRAMIDOVÝ ROZKLAD RENTABILITY VLASTNÍHO KAPITÁLU VYBRANÉ SPOLEČNOSTI 2012-2016



Zdroj: vlastní zpracování podle interních materiálů společnosti

PŘÍLOHA P IV: PROGNOZA TRŽEB – REGRESNÍ ANALÝZA

Prognóza tržeb podle regresní analýzy v závislosti na vývoji HDP:

Rok	2012	2013	2014	2015	2016	2017	2018	2019
HDP v mld. Kč	4 060	4 098	4 314	4 555	4 719	4 885	5 082	5 204

Regresní statistika						
Násobné R	0,738478152					
Koeficienty						
Hranice	-22905880,7					
Soubor X 1	1,11119E-05					
Prognóza HDP:	Rok	HDP	Prognóza tržby:	Rok	Tržby	Tempo růstu
	2017	4,885E+12		2017	31 375 981	-4,92%
	2018	5,082E+12		2018	33 565 035	6,98%
	2019	5,204E+12		2019	34 920 692	4,03%

Prognóza tržeb podle regresní analýzy v závislosti na čase:

Regresní statistika			
Násobné R	0,740226011		
Koeficienty			
Hranice	19379000		
Soubor X 1	2014400		
REZIDUA			
Pozorování	Očekávaná Y	Rezidua	
1	21393400	1341600	
2	23407800	1054200	
3	25422200	-2584200	
4	27436600	-3360600	
5	29451000	3549000	
Prognóza tržeb:	Rok	Tržby	Tempo růstu
	2017	31 465 400	-4,65%
	2018	33 479 800	6,40%
	2019	35 494 200	6,02%

Zdroj: vlastní zpracování podle interních materiálů společnosti a Ministerstva financí České republiky, ©2016b

PŘÍLOHA P V: DLOUHODOBÝ HMOTNÝ MAJETEK POŘÍZENÝ FORMOU FINANČNÍHO LEASINGU A ÚVĚRU 2011-2016

Rok 2011:

(v tis. Kč) **Finanční leasing**

Zahájení	Doba trvání	Název majetku	Splátky celkem	Uhrazené splátky	Neuhrazené splátky	
					do 1 roku	po 1 roce
23.10.2008	36 měsíců	Lis Arburg 320C 500-100	1 088	1 088	---	---
15.10.2009	60 měsíců	Obráběcí centrum DMC	2 822	1 533	469	820
13.12.2009	60 měsíců	VW Caddy 1,9 TDI	464	224	80	160
15.06.2011	60 měsíců	Honda CR-V 2,0 mt style	558	138	93	327
23.07.2011	60 měsíců	Lis Arburg 420 C 1000-290	1 577	131	315	1 131

(v tis. Kč) **Bankovní úvěr**

Zahájení	Doba trvání	Název majetku	Splátky celkem	Uhrazené splátky	Neuhrazené splátky	
					do 1 roku	po 1 roce
22.09.2011	36 měsíců	Honda CR-V 2,0	638	53	213	372

Rok 2012:

(v tis. Kč) **Finanční leasing**

Zahájení	Doba trvání	Název majetku	Splátky celkem	Uhrazené splátky	Neuhrazené splátky	
					do 1 roku	po 1 roce
15.10.2009	60 měsíců	Obráběcí centrum DMC	2 822	2 002	469	351
13.12.2009	60 měsíců	VW Caddy 1,9 TDI	464	304	80	80
15.06.2011	60 měsíců	Honda CR-V 2,0 mt style	558	231	93	234
23.07.2011	60 měsíců	Lis Arburg 420 C 1000-290	1 577	446	315	816
09.08.2012	60 měsíců	Lis Arburg 320 C 500-170	1 137	140	218	779

(v tis. Kč) **Bankovní úvěr**

Zahájení	Doba trvání	Název majetku	Splátky celkem	Uhrazené splátky	Neuhrazené splátky	
					do 1 roku	po 1 roce
22.09.2011	36 měsíců	Honda CR-V 2,0	638	266	213	159
12.04.2012	36 měsíců	Škoda Octavia	579	129	193	257

Rok 2013:

(v tis. Kč) **Finanční leasing**

Zahájení	Doba trvání	Název majetku	Splátky celkem	Uhrazené splátky	Neuhrazené splátky	
					do 1 roku	po 1 roce
15.10.2009	60 měsíců	Obráběcí centrum DMC	2 822	2 471	351	---
13.12.2009	60 měsíců	VW Caddy 1,9 TDI	464	384	80	---
15.06.2011	60 měsíců	Honda CR-V 2,0 mt style	558	324	93	141
23.07.2011	60 měsíců	Lis Arburg 420 C 1000-290	1 577	761	315	501
09.08.2012	60 měsíců	Lis Arburg 320 C 500-170	1 137	358	218	561

(v tis. Kč) **Bankovní úvěr**

Zahájení	Doba trvání	Název majetku	Splátky celkem	Uhrazené splátky	Neuhrazené splátky	
					do 1 roku	po 1 roce
22.09.2011	36 měsíců	Honda CR-V 2,0	638	479	159	---
12.04.2012	36 měsíců	Škoda Octavia	579	322	193	64

Rok 2014:

(v tis. Kč) **Finanční leasing**

Zahájení	Doba trvání	Název majetku	Splátky celkem	Uhrazené splátky	Neuhrazené splátky	
					do 1 roku	po 1 roce
15.10.2009	60 měsíců	Obráběcí centrum DMC	2 822	2 822	---	---
13.12.2009	60 měsíců	VW Caddy 1,9 TDI	464	464	---	---
15.06.2011	60 měsíců	Honda CR-V 2,0 mt style	558	417	93	48
23.07.2011	60 měsíců	Lis Arburg 420 C 1000-290	1 577	1 076	315	186
09.08.2012	60 měsíců	Lis Arburg 320 C 500-170	1 137	576	218	343
13.09.2014	60 měsíců	Lis Arburg 270 C 400-70	1 159	77	232	850
27.11.2014	60 měsíců	Penta 433 G CNC	490	70	420	---

(v tis. Kč) **Bankovní úvěr**

Zahájení	Doba trvání	Název majetku	Splátky celkem	Uhrazené splátky	Neuhrazené splátky	
					do 1 roku	po 1 roce
22.09.2011	36 měsíců	Honda CR-V 2,0	638	638	---	---
12.04.2012	36 měsíců	Škoda Octavia	579	515	64	---

Rok 2015:

(v tis. Kč) **Finanční leasing**

Zahájení	Doba trvání	Název majetku	Splátky celkem	Uhrazené splátky	Neuhrazené splátky	
					do 1 roku	po 1 roce
15.06.2011	60 měsíců	Honda CR-V 2,0 mt style	558	510	48	---
23.07.2011	60 měsíců	Lis Arburg 420 C 1000-290	1 577	1 391	186	---
09.08.2012	60 měsíců	Lis Arburg 320 C 500-170	1 137	794	218	125
13.09.2014	60 měsíců	Lis Arburg 270 C 400-70	1 159	309	232	618
27.11.2014	60 měsíců	Penta 433 G CNC	490	490	---	---
06.03.2015	60 měsíců	Lis Arburg 320 C 500-170 GE	1 304	217	261	826
28.11.2015	60 měsíců	EXERON 312 CNC hloubička	2 258	355	386	1 517

(v tis. Kč) **Bankovní úvěr**

Zahájení	Doba trvání	Název majetku	Splátky celkem	Uhrazené splátky	Neuhrazené splátky	
					do 1 roku	po 1 roce
12.04.2012	36 měsíců	Škoda Octavia	579	579	---	---
21.09.2015	36 měsíců	Ford Custom	283	31	94	158

Rok 2016:

(v tis. Kč) **Finanční leasing**

Zahájení	Doba trvání	Název majetku	Splátky celkem	Uhrazené splátky	Neuhrazené splátky	
					do 1 roku	po 1 roce
15.06.2011	60 měsíců	Honda CR-V 2,0 mt style	558	558	---	---
23.07.2011	60 měsíců	Lis Arburg 420 C 1000-290	1 557	1 557	---	---
09.08.2012	60 měsíců	Lis Arburg 320 C 500-170	1 137	1 012	125	---
13.09.2014	60 měsíců	Lis Arburg 270 C 400-70	1 159	541	232	386
06.03.2015	60 měsíců	Lis Arburg 320 C 500-170 GE	1 304	478	261	565
28.11.2015	60 měsíců	EXERON 312 CNC hloubička	2 258	741	386	1131
05.07.2016	60 měsíců	Lis Arburg 420 C 1000-290	1 701	170	340	1191

(v tis. Kč) **Bankovní úvěr**

Zahájení	Doba trvání	Název majetku	Splátky celkem	Uhrazené splátky	Neuhrazené splátky	
					do 1 roku	po 1 roce
21.09.2015	36 měsíců	Ford Custom	283	125	94	64

Zdroj: vlastní zpracování podle interních materiálů společnosti

PŘÍLOHA P VI: PLÁN POŘÍZENÍ DLOUHODOBÉHO HMATNÉHO MAJETKU FORMOU FINANČNÍHO LEASINGU A ÚVĚRU

Rok 2017:

(v tis. Kč) **Finanční leasing**

Zahájení	Doba trvání	Název majetku	Splátky celkem	Uhrazené splátky	Neuhrazené splátky	
					do 1 roku	po 1 roce
09.08.2012	60 měsíců	Lis Arburg 320 C 500-170	1 137	1 137	---	---
13.09.2014	60 měsíců	Lis Arburg 270 C 400-70	1 159	773	232	154
06.03.2015	60 měsíců	Lis Arburg 320 C 500-170 GE	1 304	739	261	304
28.11.2015	60 měsíců	EXERON 312 CNC hloubička	2 258	1 127	386	745
05.07.2016	60 měsíců	Lis Arburg 420 C 1000-290	1 701	510	340	851

(v tis. Kč) **Bankovní úvěr**

Zahájení	Doba trvání	Název majetku	Splátky celkem	Uhrazené splátky	Neuhrazené splátky	
					do 1 roku	po 1 roce
21.09.2015	36 měsíců	Ford Custom	283	219	64	---

Rok 2018:

(v tis. Kč) **Finanční leasing**

Zahájení	Doba trvání	Název majetku	Splátky celkem	Uhrazené splátky	Neuhrazené splátky	
					do 1 roku	po 1 roce
13.09.2014	60 měsíců	Lis Arburg 270 C 400-70	1 159	1 005	154	---
06.03.2015	60 měsíců	Lis Arburg 320 C 500-170 GE	1 304	1 000	261	43
28.11.2015	60 měsíců	EXERON 312 CNC hloubička	2 258	1 513	386	359
05.07.2016	60 měsíců	Lis Arburg 420 C 1000-290	1 701	850	340	511
01.02.2018	36 měsíců	Stroj pro elektrické obrábění	670	310	172	188
01.10.2018	36 měsíců	Lis Arburg 320 C	1 469	371	399	699
01.11.2018	36 měsíců	Stroj pro řezání drátem	1 033	325	250	458

(v tis. Kč) **Bankovní úvěr**

Zahájení	Doba trvání	Název majetku	Splátky celkem	Uhrazené splátky	Neuhrazené splátky	
					do 1 roku	po 1 roce
21.09.2015	36 měsíců	Ford Custom	283	283	---	---

Rok 2019:

(v tis. Kč) **Finanční leasing**

Zahájení	Doba trvání	Název majetku	Splátky celkem	Uhrazené splátky	Neuhrazené splátky	
					do 1 roku	po 1 roce
13.09.2014	60 měsíců	Lis Arburg 270 C 400-70	1 159	1 159	---	---
06.03.2015	60 měsíců	Lis Arburg 320 C 500-170 GE	1 304	1 261	43	---
28.11.2015	60 měsíců	EXERON 312 CNC hloubička	2 258	1 899	359	---
05.07.2016	60 měsíců	Lis Arburg 420 C 1000-290	1 701	1 190	340	171
01.02.2018	36 měsíců	Stroj pro elektrické obrábění	670	484	172	14
01.10.2018	36 měsíců	Lis Arburg 320 C	1 469	771	399	299
01.11.2018	36 měsíců	Stroj pro řezání drátem	1 033	575	250	208
01.11.2019	36 měsíců	Lis Arburg 420 C	1 088	370	261	457

Zdroj: vlastní zpracování podle interních materiálů společnosti

PŘÍLOHA P VII: PLÁN ÚČTOVÁNÍ A ROZPOUŠTĚNÍ AKONTACE 2017-2019

(v tis. Kč)

Datum	Název majetku	Zvýšená splátka		Rozpouštění		
		Rok zaúčtování	Částka	2017	2018	2019
09.08.2012	Lis Arburg 320 C 500-170	2012	50	6	---	---
28.11.2015	EXERON 312 CNC hloubička	2015	291	58	58	58
01.02.2018	Stroj pro elektrické obrábění	2018	152	---	46	51
01.10.2018	Lis Arburg 320 C 500-170	2018	271	---	23	90
01.11.2018	Stroj pro řezání drátem	2018	283	---	16	94
01.11.2019	Lis Arburg 420 C	2019	327	---	---	18
Zvýšení položky: časové rozlišení aktivní				---	706	327
Rozpouštění akontace				64	143	311

Zdroj: vlastní zpracování podle interních materiálů společnosti