

# **Projekt tvorby dlouhodobého a krátkodobého finančního plánu ve vybrané společnosti**

Bc. Kateřina Mikulášková

---

Diplomová práce  
2019



Univerzita Tomáše Bati ve Zlíně  
Fakulta managementu a ekonomiky

---

Univerzita Tomáše Bati ve Zlíně

Fakulta managementu a ekonomiky

Ústav financí a účetnictví

akademický rok: 2018/2019

## ZADÁNÍ DIPLOMOVÉ PRÁCE

(PROJEKTU, UMĚLECKÉHO DÍLA, UMĚLECKÉHO VÝKONU)

Jméno a příjmení: **Bc. Kateřina Mikulášková**

Osobní číslo: **M17586**

Studijní program: **N6202 Hospodářská politika a správa**

Studijní obor: **Finance**

Forma studia: **kombinovaná**

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

Zásady pro vypracování:

### Úvod

Definujte cíle práce a použité metody zpracování práce.

#### I. Teoretická část

- Na základě literární rešerše zpracujte problematiku dlouhodobého a krátkodobého finančního plánování.

#### II. Praktická část

- Charakterizujte vybranou společnost a proveďte analýzu vnitřních a vnějších podmínek jejího hospodaření.
- Na základě analýz vypracujte variantní řešení dlouhodobého finančního plánu.
- Sestavte krátkodobý finanční plán k vybrané variantě dlouhodobého plánu.
- Na základě zjištěných poznatků zhodnoťte navržené varianty a vypracujte doporučení pro vybranou společnost.

### Závěr

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

Seznam odborné literatury:

BREALEY, Richard A. Stewart C. MYERS a Franklin ALLEN. Principles of corporate finance. Twelfth edition. New York: McGraw-Hill Education, 2017, 896 s. ISBN 978-1-259-25333-1.  
FOTR, Jiří. Tvorba strategie a strategické plánování: teorie a praxe. Praha: Grada, 2012, 381 s. ISBN 978-80-247-3985-4.  
PAVELKOVÁ, Drahomíra a Adriana KNÁPKOVÁ. Výkonnost podniku z pohledu finančního manažera. 3. vyd. Praha: Linde, 2012, 333 s. ISBN 978-80-7201-872-7.  
ROSS, Stephen A. Randolph WESTERFIELD a Bradford D. JORDAN. Fundamentals of corporate finance. Eleventh edition. New York: McGraw-Hill Education, 2016, 913 s. ISBN 978-0-07-786170-4.  
SYNEK, Miloslav a Eva KISLINGEROVÁ. Podniková ekonomika. 6., přeprac. a dopl. vyd. Praha: C.H. Beck, 2015, 526 s. ISBN 978-80-7400-274-8.

Vedoucí diplomové práce: doc. Ing. Adriana Knápková, Ph.D.  
Ústav financí a účetnictví  
Datum zadání diplomové práce: 14. prosince 2018  
Termín odevzdání diplomové práce: 16. dubna 2019

Ve Zlíně dne 18. července 2018

L.S.

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

Jméno a příjmení: .....

.....

podpis diplomanta

## **ABSTRAKT**

Diplomová práce řeší tvorbu dlouhodobého a krátkodobého finančního plánu ve vybrané společnosti. V teoretické části je vysvětlena podstata finančního plánování, tvorba a metody tvorby finančního plánu. V praktické části je nejprve představena vybraná společnost. Dále je vypracována analýza hospodaření podniku a na základě zjištěných poznatků je vypracován projekt tvorby dlouhodobého finančního plánu ve třech variantách, jejichž výsledky jsou navzájem porovnány. Dále je jedna varianta rozpracována do krátkodobého finančního plánu. Na závěr jsou vypracovány návrhy a doporučení, které jsou vhodné ke zlepšení hospodaření vybrané společnosti v dalších letech.

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

## **ABSTRACT**

The thesis deals with the creation of a long-term and short-term financial plan in a selected company. The theoretical part explains the nature of financial planning, creation and methods of creating a financial plan. In the practical part, a selected company is introduced first. Furthermore, an analysis of the company's financial performance is elaborated and a project of creating a long-term financial plan in three variants, whose results are compared with each other, is elaborated based on the findings. Furthermore, one variant is elaborated into a short-term financial plan. At the end there are proposals and recommendations that are suitable for improving the economy of the selected company in the coming years.

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

Ráda bych poděkovala paní doc. Ing. Adrianě Knápkové, PhD., za připomínky a odborné rady, kterými přispěla k vypracování této diplomové práce.

## OBSAH

<b>ÚVOD</b> .....	<b>9</b>
<b>CÍLE A METODY ZPRACOVÁNÍ PRÁCE</b> .....	<b>10</b>
<b>I TEORETICKÁ ČÁST</b> .....	<b>11</b>
<b>1 FINANČNÍ PLÁNOVÁNÍ</b> .....	<b>12</b>
1.1    PODSTATA FINANČNÍHO PLÁNOVÁNÍ .....	12
1.2    ZÁSADY FINANČNÍHO PLÁNOVÁNÍ.....	13
<b>2 TVORBA FINANČNÍHO PLÁNU</b> .....	<b>14</b>
2.1    EXTERNÍ ANALÝZA .....	15
2.1.1    Analýza mikroprostředí.....	15
2.1.2    Analýza makroprostředí .....	15
2.2    INTERNÍ ANALÝZA .....	16
2.2.1    Finanční analýza.....	16
2.2.1.1    Absolutní ukazatele finanční analýzy .....	16
2.2.1.2    Rozdílové ukazatele finanční analýzy .....	16
2.2.1.3    Poměrové ukazatele finanční analýzy.....	17
2.2.1.4    Souhrnné ukazatele finanční analýzy .....	17
2.2.2    SWOT analýza .....	17
2.3    VIZE A CÍLE PODNIKU .....	17
2.4    PODNIKOVÁ STRATEGIE.....	18
<b>3 METODY TVORBY FINANČNÍHO PLÁNU</b> .....	<b>20</b>
3.1    METODA PROCENTUÁLNÍHO PODÍLU NA TRŽBÁCH.....	20
3.2    REGRESNÍ METODA.....	20
3.3    METODA POMĚROVÝCH FINANČNÍCH UKAZATELŮ .....	20
3.4    ANALÝZA NULOVÉHO BODU .....	20
3.5    FINANČNÍ MODELY .....	21
3.6    METODA KAUZÁLNÍ .....	21
3.7    METODA INTUITIVNÍ.....	22
<b>4 DLOUHODOBÝ FINANČNÍ PLÁN</b> .....	<b>23</b>
4.1    PLÁNOVÝ VÝKAZ ZISKŮ A ZTRÁT .....	24
4.2    PLÁNOVÁ ROZVAHA .....	25
4.3    PLÁN PENĚŽNÍCH TOKŮ .....	26
<b>5 KRÁTKODOBÝ FINANČNÍ PLÁN</b> .....	<b>27</b>
<b>6 ZHODNOCENÍ A KONTROLA FINANČNÍHO PLÁNOVÁNÍ</b> .....	<b>29</b>
<b>II PRAKTICKÁ ČÁST</b> .....	<b>30</b>
<b>7 PŘEDSTAVENÍ SPOLEČNOSTI</b> .....	<b>31</b>
7.1    HISTORIE SPOLEČNOSTI.....	32
7.2    ZÁKLADNÍ ÚDAJE A ORGANIZAČNÍ STRUKTURA.....	32
<b>8 EXTERNÍ A INTERNÍ ANALÝZA</b> .....	<b>34</b>

8.1	CHARAKTERISTIKA ODVĚTVÍ.....	34
8.2	PORTRŮV MODEL KONKURENČNÍHO ODVĚTVÍ.....	35
8.3	SWOT ANALÝZA .....	36
8.4	FINANČNÍ ANALÝZA .....	37
<b>9</b>	<b>VÝCHODISKA PRO TVORBU FINANČNÍHO PLÁNU.....</b>	<b>54</b>
<b>10</b>	<b>TVORBA DLOUHODOBÉHO A KRÁTKODOBÉHO FINANČNÍHO PLÁNU .....</b>	<b>56</b>
10.1	DLOUHODOBÝ FINANČNÍ PLÁN – ZÁKLADNÍ VARIANTA.....	56
10.1.1	Plán výkazu zisku a ztráty.....	56
10.1.2	Plánová rozvaha .....	60
10.1.3	Plánové cash flow .....	66
10.2	DLOUHODOBÝ FINANČNÍ PLÁN – OPTIMISTICKÁ VARIANTA.....	66
10.2.1	Plán výkazu zisku a ztráty.....	66
10.2.2	Plánová rozvaha .....	69
10.2.3	Plánové cash flow .....	74
10.3	DLOUHODOBÝ FINANČNÍ PLÁN – PESIMISTICKÁ VARIANTA .....	75
10.3.1	Plán výkazu zisku a ztráty.....	75
10.3.2	Plánová rozvaha .....	77
10.3.3	Plánové cash flow .....	82
10.4	ZHDNOCENÍ JEDNOTLIVÝCH VARIANT.....	82
10.5	KRÁTKODOBÝ FINANČNÍ PLÁN .....	86
10.6	ZHDNOCENÍ FINANČNÍHO PLÁNU.....	89
<b>11</b>	<b>RIZIKOVÁ ANALÝZA.....</b>	<b>90</b>
<b>12</b>	<b>NÁVRHY A DOPORUČENÍ.....</b>	<b>92</b>
	<b>ZÁVĚR .....</b>	<b>94</b>
	<b>SEZNAM POUŽITÉ LITERATURY.....</b>	<b>96</b>
	<b>SEZNAM POUŽITÝCH SYMBOLŮ A ZKRATEK.....</b>	<b>98</b>
	<b>SEZNAM OBRÁZKŮ .....</b>	<b>99</b>
	<b>SEZNAM TABULEK.....</b>	<b>100</b>
	<b>SEZNAM GRAFŮ .....</b>	<b>102</b>
	<b>SEZNAM PŘÍLOH.....</b>	<b>103</b>



## ÚVOD

Tvorba dlouhodobých a krátkodobých finančních plánů je ve společnostech značně podceňována, a přitom je to jedna z nejdůležitějších činností finančního řízení společnosti. Existují společnosti, které plány netvoří vůbec a spoléhají se na historické informace z účetnictví nebo tvoří jen krátkodobé plány. Vybraná společnost v minulosti tvořila pouze roční krátkodobé plány.

Diplomová práce si klade za cíl sestavení dlouhodobého finančního plánu na roky 2019 – 2021 ve třech variantních řešeních, a to základní řešení, optimistické řešení a pesimistické řešení. Krátkodobý finanční plán je sestaven k nejpravděpodobnější variantě dlouhodobého plánu.

Diplomová práce je rozdělena na dvě části – teoretickou a praktickou. V teoretické části je na základě literárních rešerší zpracována problematika dlouhodobého a krátkodobého finančního plánování.

Praktická část se dělí na část analytickou a projektovou. V analytické části se charakterizuje daná společnost a odvětví v jakém podniká, dále se provádí analýza vnitřních a vnějších podmínek hospodaření. V projektové části diplomové práce se na základě analýz a strategie podniku vypracuje variantní řešení dlouhodobého finančního plánu. Na nejpravděpodobnější variantu dlouhodobého finančního plánu je sestaven krátkodobý finanční plán a na závěr jsou na základě výše zmíněných zjištěných poznatků zhodnoceny varianty je vypracováno doporučení pro vybranou společnost.

## CÍLE A METODY ZPRACOVÁNÍ PRÁCE

Cílem této diplomové práce je tvorba dlouhodobého a krátkodobého finančního plánu ve vybrané společnosti. Dlouhodobý finanční plán je sestaven ve třech variantních řešeních a k vybrané variantě dlouhodobého plánu je sestaven krátkodobý finanční plán pro rok 2019.

Teoretická část je vypracována na základě literární rešerše, které se zabývá problematikou dlouhodobého a krátkodobého finančního plánování.

Praktická část se skládá ze dvou dalších částí, a to analytické a projektové. V analytické části je popsána analyzovaná společnost a její historie. Dále je provedena externí analýza, která zahrnuje charakteristiku odvětví, Porterův model konkurenčního odvětví a SWOT analýzu. Interní analýza vybrané společnosti zahrnuje finanční analýzu a její ukazatele – absolutní, poměrové, rozdílové a souhrnné. Výsledky ukazatelů finanční analýzy jsou srovnány s výsledky ukazatelů odvětví a zhodnoceny. Všechny přepočty a tabulky jsou vyhotoveny v programu MS Excel. Na analytickou část navazuje projektová část, která zahrnuje projekt tvorby dlouhodobého a krátkodobého finančního plánu. Dlouhodobý finanční plán je řešen na roky 2019 – 2021 a je ve třech variantách – základní, optimistické a pesimistické. Tyto varianty jsou zhodnoceny podle ukazatelů finanční analýzy. Krátkodobý finanční plán je rozpracován ze základní varianty dlouhodobého finančního plánu za rok 2019. Závěr diplomové práce tvoří návrhy a doporučení pro vybranou společnost.

## **I. TEORETICKÁ ČÁST**

## 1 FINANČNÍ PLÁNOVÁNÍ

Finanční plánování definuje Valach (Valach, 1999, s. 243) jako komplexní rozhodovací proces, spočívající v navrhování, hodnocení a výběru cílů i odpovídajících projektů k jejich dosažení.

Jak uvádí Kocmanová (Kocmanová, 2013, s. 190) finanční plánování je součástí celého finančního řízení podniku. Finanční manažer se při finančním plánování soustředí nejen na krátkodobé pohyby peněžních příjmů a výdajů, ale i na střednědobé a dlouhodobé finanční plánování investičních výdajů.

Ross, Westfield a Jordan (2016, s. 93), uvádějí, že finanční plánování formuluje způsob, jakým mají být dosaženy finanční cíle.

Finanční plánování prognózuje vnější i vnitřní rizika, kriticky posuzuje nejisté zisky, promítá důsledky nynějších rozhodnutí do budoucích období, předvídá potřebu finančních zdrojů, posuzuje druh a velikost potřebných finančních zdrojů pro zajištění dostatečné likvidity, předvídá problematrické situace a hledá variantní řešení při určitých předpokladech o budoucnosti a vybírá optimální variantu. Finanční plánování je zpravidla dlouhodobé (3 až 5 let), součástí dlouhodobého finančního plánu je plán krátkodobý (první rok). (Kocmanová, 2013, s. 190)

Výstupy finančního plánu představují důležité kritérium hodnocení a odůvodnění rozhodnutí, jejich důsledkem je optimální spotřeba a minimalizace nákladů. Správně realizovaný proces plánování se tak stává základem rozhodovacího procesu napříč firmou, s cílem chránit a obnovovat potenciální zdroje rozvoje. Neméně důležitou součástí finančního plánu je sladění nutné flexibility podnikové činnosti s přiměřenou spotřebou, vyjádřenou dostatečnými náklady. (Marinič, 2008, s. 163).

### 1.1 Podstata finančního plánování

Podstata finančního plánování je dle Valacha o způsobu financování (získávání kapitálu), o investování kapitálu do výnosného majetku a o peněžním hospodaření. Integruje systém podnikového plánování podle kritérií výnosnosti a rizika. Plní úlohu systému včasného varování tím, že předvídá možné a pravděpodobné finanční situace dříve než nastanou. (Valach, 1999, s. 243)

Autorky Pavelková a Knápková hovoří o finančních plánech, které mají charakter strategických a operativních plánů. Do plánů se promítají vize podniku, cíle, kterých podnik chce dosunout, a strategie k dosažení cílů. Plánování pomáhá především v odhadu budoucího vývoje podniku, který je dán rozhodnutími managementu, vnějšími podmínkami vývoje makroekonomického prostředí, konkurencí a dalšími faktory, které hospodaření podniku ovlivňují. (Knápková, Pavelková, 2012, s 210)

## 1.2 Zásady finančního plánování

Podle Grünwalda a Holečkové lze shrnout zásady finančního plánování do šesti bodů:

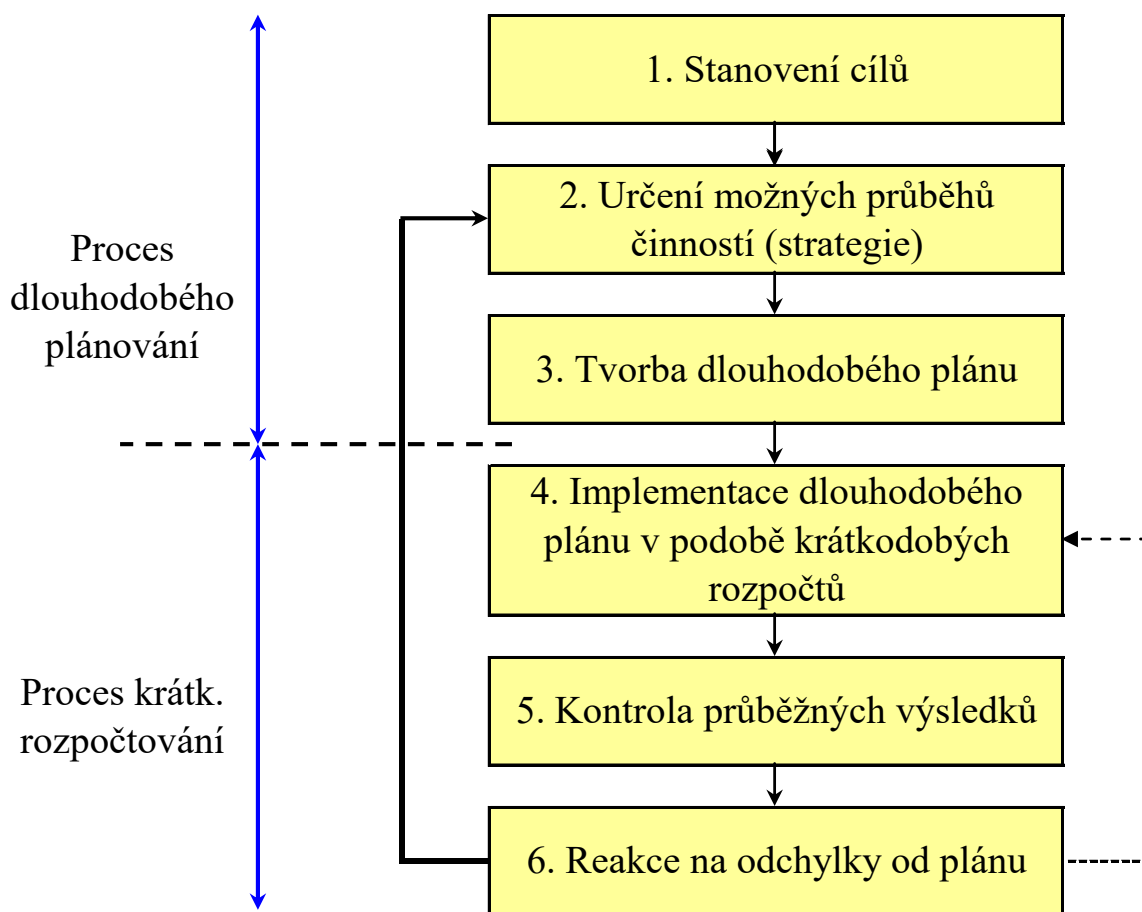
1. plán zahrnuje všechny útvary podniku
2. části plánu jsou věčně a časově sladěny
3. plán sestavují řídicí pracovníci, kteří budou odpovědní za jeho uskutečnění
4. plánování je celoroční aktivita, spojená s trvalou kontrolou
5. plán je pružný a upravuje se podle měnících se vnějších podmínek a vnitřních předpokladů tak, aby byl stále reálný
6. plánování je systematické, tj. přidržuje se určité metodiky a sestavuje se v písemné formě (formalizace). (Grünwald a Holečková, 2008, s. 119)

Grünwald a Holečková dále hovoří, že formalizace plánování je spojena s několikerými výhodami pro řídicí práci. Samo zpracování plánu nutí k realismu a přispívá ke koordinaci záměrů. Formalizace ukázně myšlení. Předchází krátkozrakosti, protože se každé rozhodnutí posuzuje z hlediska dlouhodobější perspektivy. V neposlední řadě odhaluje nedostatky v informačním systému. Nemělo by však dojít k oddělení plánovací činnosti od řídicích funkcí, jinak hrozí zbytnění formálních aspektů a zbyrokratizování. (Grünwald, Holečková, 2008, s 119)

## 2 TVORBA FINANČNÍHO PLÁNU

Dle Mariniče (Marinič, 2008, s. 163) finanční plán podniku jako výsledek dynamického procesu vymezuje úkoly finančního managementu vyplývající z celkové koncepce rozvoje podniku, které jsou zakotveny v souhrnném plánu podniku. Kromě stanovení základních cílů a úkolů firmy ve finanční oblasti je neméně důležitou funkcí finančního plánu implementace vymezených úkolů do systému řízení firmy a následně případná revize v návaznosti na dosažené výsledky firmy.

Podle Knápkové a Pavelkové, je možné postup tvorby finančního plánu shrnout do následujícího schématu:



Obrázek 1 Postup tvorby finančního plánu (Výkonnost podniku z pohledu finančního manažera, Knápková, Pavelková, 2012, s. 211)

## 2.1 Externí analýza

Synek a Kislingerová (Synek, Kislingerová, 2015, s 186) uvádějí, že s ohledem na cíle strategické analýzy lze vymezit dva základní okruhy její orientace, a to analýzu orientovanou na vnější okolí podniku a analýzu vnitřních zdrojů a schopností podniku. Nejedná se však o dvě nezávislé roviny, ale naopak, je třeba zdůraznit vzájemnou propojenost a souvislost mezi oběma okruhy.

Analýza okolí je zaměřena faktory okolí podniku, které ovlivňují jeho strategickou pozici a vytvářejí potenciální příležitosti a hrozby pro jeho činnost. Orientuje se na vlivy trendů jednotlivých faktorů v makrookolí a mikrookolí. (Synek, Kislingerová, 2015 s 186).

### 2.1.1 Analýza mikroprostředí

Analýza mikrookolí zahrnuje dle Synka a Kislingerové odvětví s důrazem na konkurenční prostředí. Cílem této části je identifikovat síly a faktory, které činí odvětví více či méně atraktivním. Analýza vychází ze základních charakteristik odvětví, jejími stěžejními částmi je vymezení sil, které významně ovlivňují vývoj a změny v odvětví, a klíčových faktorů úspěchu, jež ovlivňují úspěšnost či neúspěšnost podniku v odvětví. (Synek a Kislingerová, 2015, s. 187)

Na základě Porterova modelu pěti sil lze identifikovat vlivy, kterými významným způsobem ovlivňují přitažlivost odvětví. Jsou jimi:

- konkurence a rivalita mezi stávajícími podniky v odvětví
- vyjednávací síla dodavatelů vstupů
- vyjednávací síla kupujících
- hrozba vstupu nových konkurentů
- hrozba substitutů (Synek, Kislingerová, 2015 s 187)

### 2.1.2 Analýza makroprostředí

Synek a Kislingerová udávají, že analýza vlivů makrookolí se zabývá faktory politického, ekonomického, sociálního, legislativního a technologického charakteru. (Synek, Kislingerová, 2015, s. 186)

## 2.2 Interní analýza

Interní analýza slouží k určení silných (Strengths) a slabých (Weaknesses) stránek podnikatelského subjektu v jeho funkčních oblastech. Analýza mikroprostředí se účelově provádí ve vztahu k danému strategickému záměru. Cílem interní analýzy je nejen objektivně zhodnotit současné postavení firmy, ale posoudit i její potenciál realizovat uvažovaný strategický záměr. (Fotr, 2012, s. 43)

### 2.2.1 Finanční analýza

Finanční analýzu používáme ke komplexnímu zhodnocení finanční situace podniku. Pomáhá odhalit, zda je dostatečně ziskový, zda má vhodnou kapitálovou strukturu, zda využívá efektivně svých aktiv, zda je schopen včas splácet své závazky a celou řadu dalších významných skutečností. (Knápková, Pavelková, Remeš, Šteker, 2017, s. 17)

#### 2.2.1.1 Absolutní ukazatele finanční analýzy

Absolutní ukazatele se využívají k analýze vývojových trendů, tj. srovnání vývoje v časových řadách (horizontální analýza) a k procentnímu rozboru komponent (vertikální analýza). (Knápková, Pavelková, Remeš, Šteker, 2017, s. 71)

#### Horizontální analýza

Horizontální analýza zkoumá změny absolutních ukazatelů a jejich procentní změny v čase. (Grünwald, Holečková, 2008, s. 19)

#### Vertikální analýza

Vertikální analýza udává podíl jednotlivých položek výkazů na zvoleném základu. (Grünwald, Holečková, 2008, s. 20)

#### 2.2.1.2 Rozdílové ukazatele finanční analýzy

Rozdílové ukazatele slouží k analýze a řízení finanční situace podniku s orientací na jeho likviditu. K nejvýznamnějším rozdílovým ukazatelům patří čistý pracovní kapitál - provozní kapitál, který je definován jako rozdíl mezi oběžným majetkem a krátkodobými cizími zdroji a má významný vliv na platební schopnost podniku. (Knápková, Pavelková, Remeš, Šteker, 2017, s. 85)



### **2.2.1.3 Poměrové ukazatele finanční analýzy**

Analýza poměrových ukazatelů umožňuje získat představu o finanční situaci v podniku. Podstatou je, že dává do poměru různé položky rozvahy, výkazu zisku a ztráty, případně cash flow. Lze proto zkonstruovat velké množství ukazatelů. V praxi se však používá jen několik základních ukazatelů, například analýza zadluženosti, majetkové a finanční struktury, analýza likvidity, analýza rentability. (Knápková, Pavelková, Remeš, Šteker, 2017, s. 87)

### **2.2.1.4 Souhrnné ukazatele finanční analýzy**

Existují dvě skupiny souhrnných ukazatelů, a to bankrotní modely a bonitní modely. Bankrotní modely mají za cíl určit, zda firmě hrozí v blízké budoucnosti bankrot. K bankrotním modelům patří např. Z-skóre, indexy IN, Tafflerův model. Bonitní modely jsou založeny na diagnostice finančního zdraví firmy pomocí bodového hodnocení za jednotlivé hodnocené oblasti hospodaření. Je možné zařadit firmu dle dosažených bodů do určité kategorie. K modelům patří např. Tamariho model nebo Kralickův Quicktest. (Knápková, Pavelková, Remeš, Šteker, 2017, s. 132)

## **2.2.2 SWOT analýza**

SWOT analýza se používá k provádění analýzy prostředí. Označení získala podle svých výstupů S (Strengths – silné stránky), W (Weaknesses – slabé stránky), O (Opportunities – příležitosti), T (Threats – hrozby). Přičemž silné a slabé stránky se týkají interního prostředí, příležitosti a hrozby se vztahují k externímu prostředí strategického záměru firmy. Je to metoda univerzální, která se používá při mnoha analýzách. (Fotr, 2012, s. 39)

## **2.3 Vize a cíle podniku**

Grünwald s Holečkovou uvádějí, že vize je poslání, které udává směr. Dalším krokem v plánování je vytyčení vize vzdálenější mety, představující výrazně lepší uspokojení zákaznických potřeb. Vedle poslání je vhodné vyslovit smělou, vysněnou představu, čeho se má dosáhnout až někdy za orientem plánovaného období, dosud nespecifikovanými cestami. Vize má nadchnout spolupracovníky k obětavému nasazení při plnění každodenních úkolů. (Grünwald, Holečková, 2007, s 237)

## 2.4 Podniková strategie

Grünwald, Holečková, 2007 s. 234 uvádí, že strategií se obecně rozumí předem promyšlený rozvrh složitější činnosti k dosažení vytčeného, časově spíše vzdáleného cíle.

Podniková strategie je jednotný, všeobsáhlý a integrovaný plán, který dává do souladu strategické cíle se silnými a slabými stránkami firmy a s příležitostmi a hrozbami v relevantním okolí. Má zabezpečovat, aby se strategických cílů podniku dosahovalo odpovídajícími aktivitami. Stanoví cesty (trajektorie) postupu k cíli za předpokladu, že se okolí bude vyvíjet určitým způsobem. (Grünwald, Holečková, 2007, s 234).

Strategii formuluje a realizuje vrcholový management, jenž by měl při tom dbát zájmu vlastníků (akcionářů) na maximalizaci tržní hodnoty akcií a podniku. (Grünwald, Holečková, 2007, s 234).

Dále Grünwald s Holečkovou rozlišují tři základní druhy strategie, a to: útlum, stabilita, expanze.

Útlum vede ke snížení podílu na trhu. Tuto strategii volí manažeři v těchto případech:

- firmě se nedaří příliš dobře
- firma při dosavadní strategii nesplnila vytčené cíle a vlastníci naléhají na zlepšení výsledků
- hrozby z okolního prostředí jsou tak závažné, že při jiné strategii vnitřní silné stránky nedovolují vyřešit problematickou situaci
- zdá se, že v jiné činnosti má firma lepší příležitosti, protože se tam dají využít silné stránky. (Grünwald, Holečková, 2007, s 234).

Interní útlum se zaměřuje na řešení interních problémů, které vedou k neuspokojivé finanční situaci a žalostným hospodářským výsledkům. Směřuje se k dosažení obratu (turnaround) úspornými opatřeními a finanční restrukturalizací. Externí útlum bývá spojen s vyčleněním některých činností prodejem nebo likvidací. Podnik se soustřeďuje na některé programy a zbavuje se cizorodých aktivit. (Grünwald, Holečková, 2007, s 234 – 235).

Strategie stability vede k zachování podílu na trhu. Předpokládá upevňování finančních pozic: omezování rizik a posilování výnosnosti. Období stability může být přípravou podniku na expanzi, až se naskytne vhodná příležitost, nebo na rozvážný útlum, kdyby došlo k ohrožení firmy. (Grünwald, Holečková, 2007, s 235).

K použití strategie stability vedou manažery často subjektivní důvody:

- firma je pokládána za úspěšnou, management však neví s určitostí, čím to je, a proto chce raději pokračovat dosavadním způsobem
- velké změny často selžou a zvyšují rizika, takže by musela být situace hodně vážná, aby se riskovalo
- strategie stability je z hlediska řízení pohodlnější, protože stačí rutinní postupy
- okolí se zdá být stabilní – na obzoru nejsou ani hrozby ani příležitosti
- manažeři neočekávají žádný velký rozdíl mezi výsledky expanze a výsledky stability, a přílišná expanze by mohla vést k neefektivnosti. (Grünwald, Holečková, 2007, s 235).

Strategie expanze je spojena se zvyšováním podílu na dosavadních trzích a s pronikáním na nové trhy. (Grünwald, Holečková, 2007, s 235).

Tato strategie se někdy volí ze subjektivních důvodů:

- v proměnlivých odvětvích může sice stabilita přinášet krátkodobý úspěch, ale v delší perspektivě přivodit vážné problémy, takže expanze je předpokladem přežití managementu
- růst se jeví manažerům jako průkaz úspěšnosti a efektivního řízení
- manažeři chtějí vstoupit do historie jako budovatelé významných korporací
- růst se pokládá automaticky za cestu k efektivnosti, když zhodnocuje zkušenosti, zvyšuje produktivitu a vytváří relativní úspory fixních nákladů. (Grünwald, Holečková, 2007, s 235).

### 3 METODY TVORBY FINANČNÍHO PLÁNU

Dle Mariniče (2014, s. 174) jako každá sofistikovaná činnost, tak i finanční plánování využívá konkrétní metody.

#### 3.1 Metoda procentuálního podílu na tržbách

Tato metoda vychází z předpokladu, že hlavním akcelerátorem dynamického vývoje je růst tržeb a všechny ostatní parametry odvozuje na základě poměru na tržbách. (Marinič, 2014, s. 174)

#### 3.2 Regresní metoda

Tato metoda vychází z definice statistických závislostí pomocí regresních funkcí zpracovaných na základě minulého vývoje, a tyto závislosti korigované snížením nákladů, inflací, se promítají do budoucích cílů a úkolů. (Marinič, 2014, s. 174)

#### 3.3 Metoda poměrových finančních ukazatelů

Metodu poměrových finančních ukazatelů je možné využít buď pro tvorbu plánové rozvahy, nebo pro korekce východiskové rozvahy sestavené pomocí metody procentuálního podílu na tržbách. (Pavelková, Knápková, 2007, s. 221).

Podstatou metody je využití vybraných poměrových finančních ukazatelů a plánovaných tržeb při tvorbě plánové rozvahy. Poměrové ukazatele vystupují jako vzorové hodnoty, které chce podnik v budoucnu dosáhnout. Mohou to být konkrétní finanční cíle podniku, průměrné hodnoty ukazatelů podniků působících ve stejném odvětví nebo poměrové ukazatele srovnatelného prosperujícího podniku. (Pavelková, Knápková, 2007 s. 221)

#### 3.4 Analýza nulového bodu

Analýza nulového bodu zkoumá změnu velikosti zisku a prodejních cen výrobků na základě rozpouštění fixních nákladů na různou velikost produkce. Tuto metodu lze použít na zjišťování minima podnikatelské aktivity, tj. hranice, pod kterou by tržby neměly klesnout. (Pavelková, Knápková, 2007, s. 221)

### 3.5 Finanční modely

V rámci finančního plánování je možné využít matematické modely, které lze rozdělit na dvě skupiny:

- simulační modely – pomáhají finančnímu manažerovi vypracovat plánové finanční dokumenty v několika variantách podle zadaných předpokladů
- optimalizační modely – umožňují hledat nejlepší řešení při určitých předpokladech a omezeních. (Pavelková, Knápková, 2007, s. 221).

### 3.6 Metoda kauzální

Marek a kol považuje metodu kauzální za teoreticky neoptimálnější. Vychází ze čtyř skupin veličin:

1. vstupní veličiny vycházejí ze tří základních zdrojů:
  - a) z údajů o současném majetku společnosti a jeho dosavadních výsledcích hospodaření
  - b) z výstupů ostatních ekonomických plánů podniku, především potom z plánu obchodního, výrobního, personálního, investičního a materiálně-technického zásobování
  - c) z makroekonomických prognóz o vývoji makroekonomických veličin jako je růst indexu cen vstupních a výstupních produktů daného podniku, pohyb úrokové míry a devizového kursu, očekávané změny v daňové a pojistné soustavě, apod.
2. žádoucí veličiny vyjadřují žádoucí hodnoty některých ukazatelů v oblasti likvidity (např. hodnoty běžné nebo pohotové likvidity), obratovosti majetku (např. hodnoty obratu zboží, nedokončené výroby, pohledávek,...), nákladovosti (nákladovost spotřebovaných nákupů, služeb, atd.)
3. výstupní veličiny tvoří všechny ostatní veličiny v plánové podobě účetních výkazů, které nejsou veličinami vstupními nebo žádoucími a které se vypočítají pomocí určitého vzorce, do něhož se dosadí vstupní nebo žádoucí veličiny.
4. kontrolní veličiny sledují, zda např. hodnota výsledku hospodaření, která je vypočtená v plánovaném výkazu zisku a ztráty, odpovídá hodnotě výsledku hospodaření z plánové rozvahy, apod. (Marek a kol, 2009, s. 504 – 205)

### 3.7 Metoda intuitivní

Marek a kol udávají, že tato metoda vychází ze zkušeností a subjektivních odhadů finančního plánovače. Nejedná se v podstatě o nic jiného než o promítnutí kauzálních vztahů nikoli na papíře nebo na počítači, ale čistě v hlavě samotného plánovače. Nebezpečím je jednak určité zjednodušení a jednak možnost opominutí některých důležitých vzájemných vazeb. Nejsou-li navíc příslušné odhady založeny na reálném základě, pak jejich výsledkem musí být i ne-reálný plán. (Marek a kol, 2009, s. 504).

## 4 DLOUHODOBÝ FINANČNÍ PLÁN

Dlouhodobý (strategický) finanční plán dle autorek Pavelkové a Knápkové (2012, s. 212) tvoří jeden ze základních kamenů celkového strategického plánu podniku. Základem tvorby strategického finančního plánu jsou zásadní investiční a finanční rozhodnutí. Investiční rozhodnutí představují rozhodnutí o realizaci investičních projektů, finanční rozhodnutí se pak vztahují k výši a struktuře finančních zdrojů. (Pavelková, Knápková, 2012, s. 212).

Grünwald s Holečkovou (2007, s. 253) poukazují u dlouhodobého finančního plánu na dlouhodobost finančního plánování s horizontem tří až pěti let, někdy i delším. Jde o to, aby se dnešní rozhodnutí posuzovala podle jejich vlivu na vzdálenější výsledky.

Základním úkolem strategického finančního plánu je zabezpečení realizace strategického plánu potřebnými finančními zdroji, které jsou vytvořeny buď vlastní činností podniku (interní zdroje), nebo získány z vnějšku (externí zdroje) při udržování finanční stability podniku. Mezi finančním plánem a ostatními složkami strategického plánu existují těsné vazby. Každý dílčí plán ovlivňuje prostřednictvím výnosů a nákladů či příjmů a výdajů finanční plán. Těsné vazby neexistují pouze mezi finančním plánem a ostatními dílčími plány, ale i uvnitř finančního plánu. Především jde o vzájemné vazby výkazů zisku a ztráty, rozvahy a peněžních toků. (Pavelková, Knápková, 2012, s. 212).

Marek a kol. poukazují na to, že plán ve své podstatě není nic jiného než jeden velký vzorec a plánovací proces se vlastně skládá ze dvou hlavních činností: správně zkonstruovat vzorec plánu a správně zadat vstupní data. Současně si musíme stanovit, co má být výsledkem plánu, neboli co tvoří závislou proměnnou v plánovací funkci. V různých modelech finančního plánu se lze setkat s různým řešením této otázky. Nejčastěji (v podstatě v 90 % případů) se jako výsledek plánovacího procesu považuje stav peněžních prostředků na konci každého plánovaného období. K jiným řešením patří zvýšení bankovního úvěru jako zdroje pokrývajícího finanční nedostatek – automaticky se přitom předpokládá, že banka tento úvěr bez problému poskytne. (Marek a kol, 2009, s. 505)

Grünwald a Holečková (2008, s. 135) dlouhodobý finanční plán rozdělili do těchto částí:

1. analýza výchozího stavu podnikových financí
2. plán peněžních toků za plánované období (rámcový a komplexní)
3. plánovaná rozvaha za jednotlivé plánované roky, zejména za poslední rok
4. plán (rozpočet) tržeb

5. investiční rozpočet
6. rozpočet volných peněžních toků
7. rozpočet dlouhodobého externího financování
8. hodnocení variant plánu podle základního finančního cíle metodou diskontovaných peněžních toků a metodami analýzy rizika

#### **4.1 Plánový výkaz zisků a ztrát**

Plánový výkaz zisků a ztrát představuje klíčovou složku strategického finančního plánu, ze které vyplývají výnosy, náklady a dosažený hospodářský výsledek před a po zdanění v jednotlivých letech plánovacího období. (Fotr a kol., 2012, s. 183)

##### **Plánované výnosy**

Marek a kol. (2009, s. 506) poukazuje na to, že plán tržeb musí vycházet z obchodního plánu, který by se v zásadě měl opírat o zpracovanou marketingovou studii. V opačném případě se jedná o ničím nepodložená čísla a vzhledem k tomu, že od výše tržeb se odvozuje i většina hodnot dalších plánovaných veličin, jde o velice důležitou podmínku. Růst objemu prodeje je však závislý i na dalších faktorech, např. na inflaci nebo na kapacitních možnostech výroby. Z hlediska přehlednosti a praktičnosti je vhodné uvádět tržby nikoli jako celek, ale v členění podle druhu prodávaných výrobků a zboží či poskytovaných služeb.

##### **Plánované náklady**

Podle Fotra a kol (2012, s. 185) lze položky nákladů rozdělit podle způsobu stanovení na náklady:

- přímé, závislé na objemu produkce
- závislé na určitých položkách strategického finančního plánu, především rozvahy
- závislé na jiných faktorech, tyto faktory mají zpravidla režijní charakter.

Plánovaná výše přímých jednicových nákladů se odvozuje z plánovaných tržeb a z cenové a nákladové kalkulace. V případě přímých a nepřímých režijních nákladů se plánované hodnoty získávají z rozpočtu výrobní, odbytové a správní režie. Při plánování režijních nákladů se občas můžeme setkat i se zjednodušeným zadáváním plánovaných hodnot buď formou indexu k dosažené hodnotě v minulém roce, nebo ve formě násobku k plánovaným tržbám. (Marek a kol., 2009, s. 506)



## 4.2 Plánová rozvaha

Podle Růčkové a Roubíčkové (2012, s. 187) plánovaná rozvaha představuje vývoj majetku i zdrojů financování.

Šiman a Petera (2010, s. 166) poukazují při sestavování rozvahy na podmínku dodržení bilanční rovnice  $\text{Majetek} = \text{Kapitál}$ .

Sestavení rozvahy zahrnuje:

- naplánování položek rozvahy odvoditelných z hodnoty plánovaných tržeb; to se týká především plánování hodnot oběžného majetku a krátkodobých závazků
- naplánování ostatních položek rozvahy, které se v podstatě týká plánování hodnot dlouhodobého majetku a dlouhodobého (vlastního i cizího) kapitálu. (Šiman, Petera, 2010, s. 166)

Podklady pro sestavení plánované rozvahy lze čerpat především:

- z plánovaného výkazu zisku a ztráty, který poskytuje údaje k naplánování položek závislých na objemu plánovaných tržeb (zejména hodnota složek oběžného majetku), údaje ke stanovení hodnoty vlastního kapitálu (zisk po zdanění) a krátkodobého cizího kapitálu (závazky k zaměstnancům, obchodním partnerům a státu)
- z investičního a odpisového plánu, na jejichž základě se plánují hodnoty dlouhodobého majetku (nákup, prodej, opotřebení) a následně kapitálu. (Šiman, Petera, 2010, s. 166)

Postup sestavení rozvahy tvoří čtyři základní kroky:

1. naplánování hodnoty dlouhodobého majetku
2. naplánování hodnoty oběžného majetku
3. naplánování hodnoty vlastního kapitálu
4. naplánování hodnoty cizích zdrojů kapitálu (Šiman, Petera, 2010, s. 166 – 167)

### Dlouhodobý majetek

Dlouhodobý majetek tvoří dlouhodobý nehmotný, dlouhodobý hmotný a dlouhodobý finanční majetek. Jejich plán se opírá o údaje získané z investičního a odpisového plánu. Investiční plán by měl poskytovat všechny potřebné informace o veškerém pořizovaném, zařazovaném do užívání a vyřazovaném dlouhodobém majetku. (Marek a kol, 2009, s. 509)

### **Oběžný majetek**

Pro plánování oběžných aktiv je možné použít dvě metody. Procentní metodu, která je založena na vyjádření podílu rozvahových položek k tržbám a metodou ukazatelů obratu. (Fotr a kol, 2012 s. 188 – 189)

### **Časové rozlišení**

Časové rozlišení aktiv a pasiv představuje buď hodnotově zanedbatelnou položku, nebo naopak položku, kterou je velmi obtížné naplánovat. (Marek a kol, 2009, s. 510)

### **Vlastní kapitál**

Vlastní kapitál ke konci plánovaného období je ovlivněn plánovanou výší výsledku hospodaření z plánovaného výkazu zisku a ztráty, plánem rozdělení výsledku hospodaření a plánem dlouhodobých finančních zdrojů (emise akcií, čerpání dotací). (Marek a kol, 2009, s. 510)

### **Cizí zdroje**

Plán cizích zdrojů se skládá z plánu rezerv, plánu dlouhodobých a plánu krátkodobých závazků a z plánu dlouhodobých a krátkodobých bankovních úvěrů. (Marek a kol, 2009, s. 510)

## **4.3 Plán peněžních toků**

Plán peněžních toků je sestavován ve velmi zjednodušené podobě pouze na základě zjištěných výsledků v plánovém výkazu zisku a ztráty, plánové rozvaze, plánovém propočtu daně z příjmu a plánovém rozdělení výsledku hospodaření. Tato zjednodušená podoba je pro potřeby finančního plánu naprosto dostačující a spočívá ve vyjádření změny stavu peněžních prostředků pouze na základě změny stavu jiných aktiv a pasiv. (Marek a kol, 2009, s. 510 – 511)

## 5 KRÁTKODOBÝ FINANČNÍ PLÁN

Krátkodobý finanční plán se sestavuje v horizontu do jednoho roku. (Marek a kol, 2009, s. 511)

Krátkodobý finanční plán je významným nástrojem taktického finančního řízení podniku. Ve srovnání s dlouhodobým finančním plánem je podrobnější a přesnější. Účelem krátkodobého finančního plánování je:

- zajistit splnění relevantní části strategických podnikových záměrů uvedených v dlouhodobém finančním plánu
- zajistit solventnost podniku
- zajistit plánovanou tvorbu vlastních interních zdrojů financování
- snížit potřebu podnikového kapitálu. (Šiman, Petera, 2010, s. 160)

### Plánový výkaz zisků a ztrát

U tohoto výkazu plánujeme náklady od hlavních položek, tedy od nákladů nejvýznamnějších (náklady na prodané zboží, osobní náklady, ostatní materiálové náklady, odbytové náklady, náklady na dopravu,...). V plánu zisku jde především o porovnání plánovaných nákladů a výnosů. Existují různé přístupy ke konstrukci plánu zisku, ale všechny vycházejí z rovnice:  $\text{tržby} - \text{náklady} = \text{zisk}$ . Rozdíly spočívají především v přístupu k nákladům. Tady existují dva základní přístupy: první je věcný, který dělí náklady podle jejich věcné podstaty na jednotlivé nákladové druhy, toto je metoda označována jako metoda celkových nákladů. Druhá metoda je funkční, která dělí plán zisku podle funkcí v podniku (výroba, prodej, správa). Tato metoda je označována jako metoda nákladů na obrát. (Růčková, Roubíčková, 2012, s. 194)

### Plán peněžních toků

Plán peněžních toků ukazuje výpočet předběžného finančního stavu provozní činnosti. Cílem plánu cash flow je plánovat likvidní polohu podniku jako základ pro stanovení budoucích úvěrů. Má spojitost s ostatními částmi plánu, zejména s plánem odbytu, nákupu a investic. Pro plánování CF je charakteristické, že kromě dlouhodobého a krátkodobého horizontu se tato část finančního plánu zpracovává na bezprostřední časový horizont. Jde o to zabezpečit, že se nebudou vyskytovat ani přebytky ani nedostatky v pokladní hotovosti. (Růčková, Roubíčková, 2012, s. 194)

**Plánová rozvaha**

Plánová rozvaha se využívá ve zkrácené verzi. Základní funkcí je poskytnutí přehledu o finanční situaci podniku, o stavu jeho finanční struktury a je společně s plánem zisku významným informačním zdrojem pro finanční analýzu a hodnocení kvality plánování. (Růčková, Roubíčková, 2012, s. 194)

## 6 ZHODNOCENÍ A KONTROLA FINANČNÍHO PLÁNOVÁNÍ

Brealey Myers a Allen (2017, s. 773) uvádějí, že plánování není jen prognózování. Prognózování se soustředí na nejpravděpodobnější výstupy. Pracovníci, kteří sestavují plán, se obávají nepravděpodobných a pravděpodobných událostí. Pokud plánovači zahrnou nepředvídatelné situace do plánu, je méně pravděpodobné, že manažeři budou ignorovat nebezpečné signály a tím pádem budou rychleji reagovat na případné potíže.

Dle Valacha (1999, s. 257) finanční plán představuje cílové stavy financí podniku a způsob jejich dosažení. Jeho splnění ve všech ukazatelích však není bezpodmínečně nutné, ba ani možné za všech okolností. Je nutné počítat s tím, že bude docházet k rozdílnému vývoji reality, ať už k lepšímu nebo k horšímu.

Hlavním cílem finančního řízení je mít v každém okamžiku finanční situaci podniku pod kontrolou. V tomto smyslu je finanční kontrola jako nástroj průběžného finančního řízení podle stanovených finančních cílů a finanční politiky. Případné odchylky skutečnosti od plánu mohou signalizovat porušení vytyčených kritérií. Kontrolní systém podniku sleduje všechny stránky činnosti firmy a jejich součásti. Finance jsou pojivem podnikatelských činností. Pohyb peněz a kapitálu je syntetickým obrazem všech hmotných procesů probíhající v jednotlivých částech firmy. Závažnější odchylky od hmotných záměrů se projevují jako neplnění finančního plánu. Proto je finanční kontrola nejvýznamnějším prostředkem posuzování úspěšného plnění plánových cílů. (Grünwald, Holečková, 2007, s. 309)

## **II. PRAKTICKÁ ČÁST**

## 7 PŘEDSTAVENÍ SPOLEČNOSTI

Společnost XYZ, a. s. je nábytkářskou společností a byla založena 7. prosince 2000. Základní kapitál společnosti je Kč 69.000.000,-- ve složení 100 ks akcií na jméno v listinné podobě a ve jmenovité hodnotě Kč 10.000,--. Tyto akcie jsou neobchodovatelné. Dalších 136 ks akcií na jméno v listinné podobě je ve jmenovité hodnotě Kč 500.000,--. Společnost XYZ, a. s. má jednu dceřinou společnost, ve které je 100% vlastníkem. V roce 2017 měla kromě dceřiné společnosti ještě podíl v další společnosti s ručením omezeným, ovšem v průběhu roku 2017 byla tato společnost z důvodu špatných hospodářských výsledků dána do likvidace. Společnost XYZ, a. s. patří svou velikostí do středně velkých společností.

**Sídlo společnosti:** Zlínský kraj

**Právní forma:** akciová společnost

**Předmět podnikání:** výroba kuchyňského nábytku, velkoobchod a maloobchod, opravy a údržba motorových vozidel, výroba sestavených parketových podlah, výroba ostatních výrobků stavebního truhlářství a tesařství, výroba pryžových výrobků, výroba plastových výrobků, výroba kovových konstrukcí a jejich dílů, povrchová úprava a zušlechťování kovů, obrábění, výroba zámků a kování, výroba strojů a zařízení j. n., výroba nábytku, skladování, pronájem vlastních nebo pronajatých nemovitostí s nebytovými prostory, poradenství v oblasti řízení, inženýrské činnosti a související technické poradenství, reklamní činnosti, ostatní profesní, vědecké a technické činnosti j. n., činnosti v oblasti pronájmu a operativního leasingu, opravy výrobků pro osobní potřebu a převážně pro domácnost

**Stanovené cíle:** maximalizace tržní hodnoty podniku

stabilita společnosti v oblasti výroby nábytku

dodávání a montáž kvalitních výrobků zákazníkům

zvýšení počtu zakázek od developerských společností v České republice

zvýšení počtu zakázek od developerských společností ve státech Evropské unie i mimo ni

zvýšení počtu zakázek od architektů a architektonických studií,  
které zajišťují realizace svých návrhů pro náročné klienty

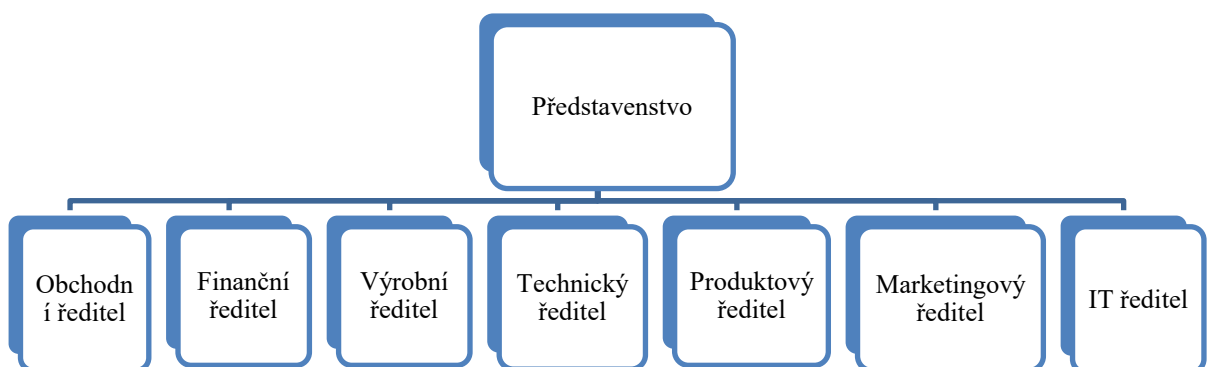
zvýšení počtu poboček

## 7.1 Historie společnosti

Akciová společnost XYZ vznikla na sklonku roku 2000 ve Zlínském kraji. Její hlavní výrobní náplní byla výroba a realizace kuchyňského nábytku na míru. V dalších letech se nabídka rozšiřovala na výrobu a realizaci interiérových dveří a zárubní, nábytku do obývacích pokojů, ložnic, koupelen, dětských pokojíčků a dalších. V současné době má společnost své řady výrobků, ve kterých si může každý zákazník vybrat design a materiál, který se mu líbí. Současně společnost spolupracuje se předními českými a světovými architekty při realizaci atypických luxusních interiérů na míru pro velmi náročné zákazníky.

## 7.2 Základní údaje a organizační struktura

Vedení akciové společnosti XYZ představují tři členové představenstva a ostatní ředitelé. Ředitelé jednotlivých úseků jsou podřízeni přímo představenstvu.



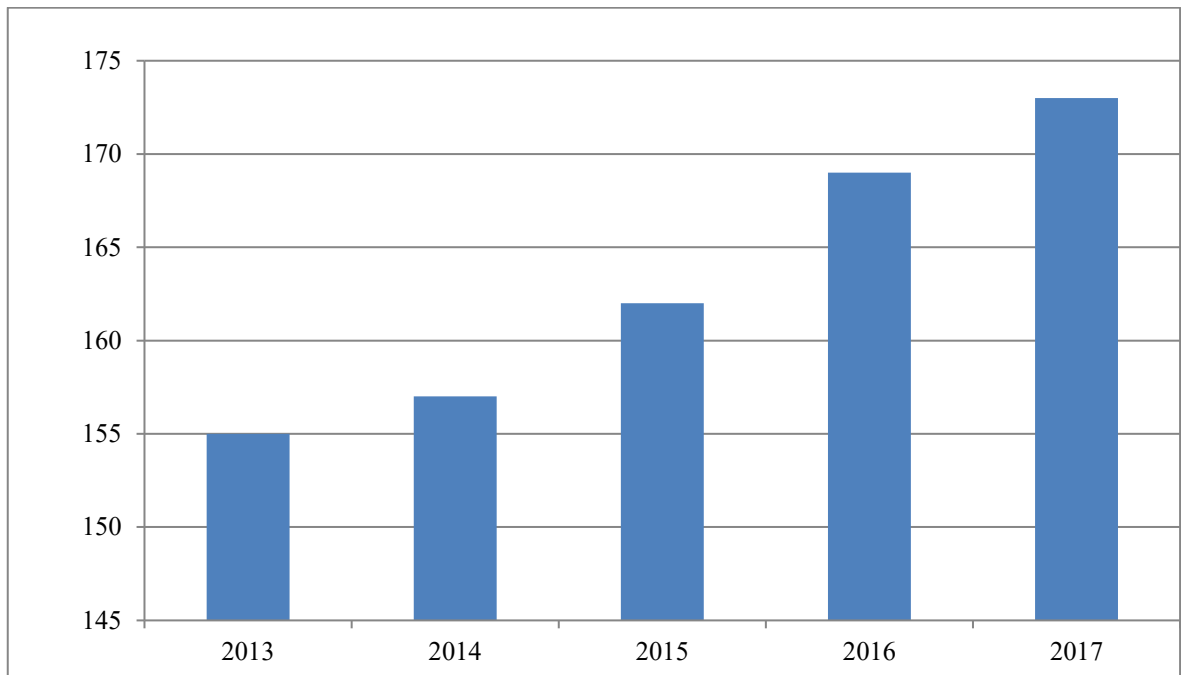
Obrázek 2 Organizační struktura společnosti XYZ, a. s. (vlastní zpracování)

V roce 2017 pracovalo ve společnosti 173 zaměstnanců. Počet zaměstnanců společnost každým rokem navyšuje, a to převážně ve výrobě. Personální politika je ve společnosti dodržována ve všech odděleních, hlavně ve výrobě, kde jsou přijímáni vyučení truhláři.



V dalších letech společnost XYZ, a. s. nemá v úmyslu dramaticky rozšiřovat tým pracovníků.

*Graf 1 Vývoj počtu zaměstnanců v letech 2013 – 2017 v akciové společnosti*



Zdroj: vlastní zpracování

## 8 EXTERNÍ A INTERNÍ ANALÝZA

### 8.1 Charakteristika odvětví

Dle CZ-NACE spadá akciová společnost XYZ do klasifikace 31 CZ-NACE Výroba nábytku. Nábytek se vyrábí z různých druhů materiálu, např. masivu, dýhy, sesazenek, MDF desek nebo materiálů na bázi dřeva, ale i z materiálů jako je kov, sklo nebo kůže. Nábytek je funkční, jako židle nebo stoly, volně stojící, zabudovaný nebo atypický, a to jak rozměry, funkčností nebo designem. Právě design nábytku, je důležitým hlediskem, který vychází z estetických a funkčních požadavků. Dalším důležitým hlediskem je zdravotní nezávadnost, kdy emise formaldehydu musí splňovat evropskou normu. (MPO, Panorama zpracovatelského průmyslu za rok 2017, © 2017)

V odvětví jsou z hlediska významnosti nejvýznamnější malé podniky, které tvoří 41% podíl na tržbách, na přidané hodnotě tvoří 43 % a v počtu zaměstnanců tvoří 44 %. Střední podniky tvoří 39% podíl na tržbách, na přidané hodnotě je to 37 % a v počtu zaměstnanců 39 %. (MPO, Panorama zpracovatelského průmyslu za rok 2017, © 2017)

Nábytkářským společnostem v tomto odvětví se daří hlavně exportu. Domácí poptávka po nábytku zaznamenala mírný pokles, ale v porovnání s předchozími roky jsou změny vyrovnané. Hlavním problémem, který nábytkářské společnosti trápí je nedostatek kvalifikovaných pracovníků, hlavně ve výrobních pozicích, protože v nábytkářském odvětví převažuje hlavně odborná znalost všech navazujících činností. Tento nedostatek je způsobený poklesem poptávky po učebním oboru truhlář. Společnosti, které se zabývají výrobou nábytku, často spolupracují s učilišti a vybírají si učně, kteří mají o tuto práci zájem a nabízejí jim praxi a posléze pracovní místo u nich ve společnosti. Dalším lákadlem by mohla být rostoucí průměrná mzda v tomto odvětví. (MPO, Panorama zpracovatelského průmyslu za rok 2017, © 2017)

*Tabulka 1 Vývoj průměrného přepočteného počtu zaměstnanců v nábytkářském průmyslu a počtu podniků v letech 2013 – 2017*

Rok	2013	2014	2015	2016	2017
Průměrný přepočtený počet zaměstnanců	2 251	2 384	2 356	2 381	2 589
Počet podniků	6	6	6	6	6

Zdroj: vlastní zpracování dle MPO, Finanční analýza za rok 2017, © 2017

## 8.2 Portrův model konkurenčního odvětví

### Konkurenční síla – hrozba substitučních výrobků

Společnost XYZ, a. s. si zakládá na kvalitě svých výrobků, kterým odpovídá i vyšší cena. Největší hrozbou v oblasti substitučních výrobků jsou velké nadnárodní nábytkářské řetězce, které nabízejí sériově vyráběný nábytek. Tyto nábytkářské řetězce nemají tak kvalitní zpracování nabízených výrobků, ale mají nižší cenu, která je většinou pro zákazníky rozhodující. Mezi tyto velké nábytkářské řetězce řadíme například obchodní domy Ikea, Mobilix, XX Lutz, Kika a Skonto nábytek.

### Konkurenční síla – ohrožení ze strany nových konkurentů

Počet společností, které vyrábějí nábytek, je v České republice stabilní, a za poslední roky nepřibyl žádný nový konkurent. Hlavní překážkou pro nové konkurenty jsou velké počáteční investice v řádu milionů korun. Musíme brát na zřetel, že konkurencí pro společnost XYZ, a. s. bereme od počtu zaměstnanců sto a více. Konkurence ze strany drobných živnostníků, či společností, které nedosahují daného počtu zaměstnanců nelze za konkurenci považovat, a to z důvodů neschopnosti splnit zakázky velkého rozsahu v požadovaných termínech. Drobní živnostníci a malé společnosti nedosahují na ceny vstupních materiálů jako společnost XYZ, a. s. a nemají tak propracovanou marketingovou strategii.

### Konkurenční síla – vyjednávací síla dodavatelů

Společnost XYZ, a. s. díky svému dominantnímu postavení na trhu s výrobou nábytku jedná o dodávkách vstupních materiálů přímo s výrobcí, kdy na dané vstupní velkoplošné materiály dostanou při daném odběrovém množství podstatně vyšší slevy než malé a střední společnosti. Výrobci velkoplošných materiálů nabízí společnosti XYZ, a. s. i limitované edice vstupního materiálu, které jsou dostupné pouze u společnosti XYZ, a. s. po určitou

dobu. Na trhu se vstupními materiály pro nábytkářský průmysl je omezený počet dodavatelů například Konospan, Egger, Kaindl, DDL, Wundrmax. To samé platí i pro nábytkové kování, které je nezbytné pro funkčnost veškerého nábytku. I zde je omezený počet dodavatelů daných komponent, například to jsou Blum, Hettich, Haffele, Schachermajer.

### **Konkurenční síla – vyjednávací síla odběratelů**

Společnost XYZ, a. s. má na území České republiky své pobočky, které nabízejí hlavně sériově vyráběný nábytek. Další pobočky má společnost XYZ v zemích EU, v USA, Rusku a Ukrajině. Konkurenční síla v oblasti odběratelů je velká. Zákazníky společnosti XYZ, a. s. můžeme rozdělit do několika skupin. První skupina zákazníků upřednostňuje kvalitu před cenou a zadá společnosti XYZ, a. s. realizaci celého interiéru. Další skupina zákazníků upřednostňuje cenu před kvalitou a u společnosti XYZ, a. s. si koupí výrobek, který je sériově vyráběný a tudíž levnější než nábytek na zakázku. A poslední skupinu zákazníků tvoří architekti a architektonická studia, která se na společnost XYZ obracejí a zadávají jim realizaci celých interiérů v oblasti developerských projektů.

### **Konkurenční síla – rivalita mezi konkurenčními podniky**

V nábytkářském odvětví je posledních 5 let stejný počet společností, které se zabývají výrobou nábytku. Co se týká velikosti společností, patří společnost XYZ mezi dvě největší na tomto trhu. Zbylé čtyři společnosti jsou společnosti střední velikosti, které dělají zakázky menšího rozsahu a nemají sériově vyráběné druhy nábytku, jako jsou například kuchyně, dveře nebo stoly.

## **8.3 SWOT analýza**

### **Silné stránky**

Mezi silné stránky společnosti XYZ, a. s. patří bezesporu technologické vybavení společnosti. Společnost XYZ, a. s. je schopná oproti konkurenčním společnostem rychle a kvalitně vyrobit zadaný nábytek. Společnost se snaží reagovat na nejnovější trendy v oblasti kuchyňského nábytku, nábytku do obývacích pokojů, ložnic nebo dětských pokojů. Silnou stránkou společnosti je zkušený a kvalifikovaný tým pracovníků napříč společností. Společnost je schopna uspokojit potřeby široké základny potenciálních zákazníků.

### Slabé stránky

Slabou stránkou je velká závislost na vstupním materiálu. Při rozšíření výroby je slabou stránkou nedostatek kvalifikovaných pracovníků na trhu práce.

### Hrozby

Hrozbou pro společnost XYZ, a. s. je její závislost na hospodářském cyklu. Pokud bude ekonomika v hluboké recesi, odrazí se tato situace na poptávce ve všech skupinách zákazníků. Hrozbou jsou i neustále rostoucí ceny materiálu a energií potřebné pro výrobu. Nezanedbatelnou hrozbou je i kurz české koruny vůči euru, případně dolaru.

### Příležitosti

Příležitostí je otevření nových poboček po celém světě – zvláště ve Spojených arabských emirátech. Příležitostí pro společnost XYZ, a. s. je i navázání spolupráce s developery a uznávanými světovými architekty, kteří své záměry realizují v zahraničí.

pozitivní		negativní
<b>Silné stránky</b>	<b>Slabé stránky</b>	interní
<ul style="list-style-type: none"> <li>- technická vybavenost</li> <li>- zkušenosti a kvalifikovaní zaměstnanci</li> <li>- uspokojení potřeb zákazníků</li> <li>- reaguje na nejnovější trendy v designu</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- nedostatek kvalifikovaných pracovníků na trhu práce</li> <li>- závislost na jedné vstupní surovině</li> </ul>	
<b>Příležitosti</b>	<b>Hrozby</b>	externí
<ul style="list-style-type: none"> <li>- nové pobočky ve Spojených arabských emirátech</li> <li>- navázání spolupráce se zahraničními architekty a developery</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- závislost na hospodářském cyklu</li> <li>- rostoucí ceny vstupního materiálu a energií</li> <li>- měnové kurzy</li> </ul>	

Obrázek 3 SWOT analýza společnosti XYZ, a. s. (Zdroj: vlastní zpracování)

## 8.4 Finanční analýza

Pro komplexní pohled na společnost XYZ a. s. je nezbytná finanční analýza. Analýza absolutních, rozdílových, poměrových a souhrnných ukazatelů je prováděna za roky 2015 – 2017. Výsledky finanční analýzy jsou porovnávány dle CZ-NACE 31 s odvětvím.

Údaje všech ukazatelů finanční analýzy pro odvětví jsou z údajů ministerstva průmyslu a obchodu.

### **Analýza absolutních ukazatelů majetkové struktury**

Majetkovou strukturu má společnost XYZ a. s. vyváženou. V letech 2015 – 2017 je struktura majetku skoro totožná. Dlouhodobý majetek ve všech třech sledovaných letech tvoří 47 % aktiv. Nejvíce dlouhodobého majetku je soustředěno v dlouhodobém hmotném majetku, a to v stavbách a pozemcích. Společnost XYZ, a. s. vlastní velkou budovu, kde se nachází výrobní hala se zázemím pro výrobní pracovníky a kancelářské prostory. Společnost měla v plánu v roce 2019 dostavět velkou skladovací halu, ale protože management očekává v dalších letech pokles poptávky po sériově vyráběných výrobcích, tuto výstavbu zakonzervovalo a finanční prostředky, které byly určeny na dostavbu, investovalo do nového výrobního zařízení, které zrychlí a usnadní práci ve výrobě. Stávající výrobní zařízení pravidelně prochází technickým zhodnocením a je řádně odepisováno dle odpisového plánu. Výrobní zařízení je multifunkční a stačí přenastavit dané komponenty a výrobní zařízení je schopno přejít ze sériově vyráběných kusů na kusy atypické.

Oběžná aktiva tvoří ve sledovaných letech více jak 52 % aktiv. Největší část, a to více jak 30 %, tvoří krátkodobé pohledávky. V roce 2017 společnost vykazovala dlouhodobé pohledávky v hodnotě 198 tis. Kč, a to z toho důvodu, že byla rozpracována velká zakázka, která ještě nebyla na konci roku 2017 předána do užívání. Zásoby se společnost XYZ, a. s. snaží mít pouze provozní, protože v zásobách nechce zbytečně vázat finanční prostředky a díky svému postavení na trhu má společnost XYZ, a.s. materiál naskladněn během několika hodin. Další významnou částí jsou peněžní prostředky. Ve sledovaných letech se společnost snaží svoji hotovostní zásobu finančních prostředků snižovat.

V odvětví je podobné složení majetkové struktury jako ve společnosti XYZ, a. s. Oběžný majetek tvoří více než 55 % aktiv a dlouhodobý majetek tvoří více než 40 % aktiv. U dlouhodobého majetku je také dominantou dlouhodobý hmotný majetek. Co se týká oběžných aktiv, tak rozdíl oproti odvětví a společnosti XYZ, a. s. je v zásobách. V odvětví tvoří zásoby více než 20% podíl na oběžných aktivech. Dalším rozdílem je, že v odvětví společnosti drží daleko nižší procento peněžních prostředků než společnost XYZ. Tabulku finanční analýzy odvětví najdeme v příloze PI.

Tabulka 2 Horizontální a vertikální analýza majetkové struktury společnosti XYZ, a. s.

(v tis. Kč)	2015	2016	2017	2015	2016	2017	16/15	17/16
<b>AKTIVA</b>	<b>535 238</b>	<b>501 897</b>	<b>521 863</b>	<b>100,00%</b>	<b>100,00%</b>	<b>100,00%</b>	<b>-6,22%</b>	<b>3,98%</b>
<b>Dlouhodobý majetek</b>	<b>255 202</b>	<b>238 469</b>	<b>244 170</b>	<b>47,68%</b>	<b>47,51%</b>	<b>46,78%</b>	<b>6,56%</b>	<b>2,39%</b>
DNM	272	584	292	0,05%	0,12%	0,05%	114,71%	-50,00%
DHM	241 530	224 485	232 678	45,13%	44,72%	44,58%	-7,06%	3,65%
DFM	13 400	13 400	11 200	2,50%	2,67%	2,15%	0,00%	-16,42%
<b>Oběžná aktiva</b>	<b>279 878</b>	<b>262 873</b>	<b>276 518</b>	<b>52,29%</b>	<b>52,38%</b>	<b>52,99%</b>	<b>-6,08%</b>	<b>5,19%</b>
Zásoby	17 024	14 557	24 690	3,18%	2,90%	4,73%	-14,49%	69,61%
Pohledávky	171 055	168 764	181 811	31,96%	33,63%	34,84%	-1,34%	7,73%
- dlouhodobé	0	0	198	0,00%	0,00%	0,04%		
- krátkodobé	171 055	168 764	181 613	31,96%	33,63%	34,80%	-1,34%	7,61%
Peněžní prostředky	91 799	79 552	70 017	17,15%	15,85%	13,42%	-13,34%	-11,99%
<b>Časové rozlišení aktiv</b>	<b>158</b>	<b>555</b>	<b>1 175</b>	<b>0,03%</b>	<b>0,11%</b>	<b>0,23%</b>	<b>251,27%</b>	<b>111,71%</b>

Zdroj: vlastní zpracování dle výkazů společnosti XYZ, a. s.

### Analýza absolutních ukazatelů finanční struktury

Ve společnosti XYZ, a. s. je více než 95% podíl vlastního kapitálu na pasivech. Je to z toho důvodu, že společnost XYZ, a. s. nemá žádné krátkodobé a dlouhodobé závazky vůči úvěrovým institucím. Ve sledovaných letech 2015 – 2017 je podíl vlastního kapitálu na pasivech sestupný. Hlavní dominantou ve vlastním kapitálu je výsledek hospodaření minulých let, který ve sledovaném období klesá. Je zde vidět sestupný trend, který bude nejspíše následovat i v dalších letech.

Cizí zdroje tvoří v letech 2015 a 2016 necelá 3 % podílu na pasivech. Ve sledovaném roce 2017 dosahují skoro 4 %. Tento vzestupný trend tvoří zvýšení závazků z obchodních vztahů a závazků ostatních, kde jsou velkou položkou závazky vůči státu.

V odvětví tvoří podíl vlastního kapitálu na pasivech více než 60 %. Ve sledovaném období podíl vlastního kapitálu klesá. Je to způsobeno klesajícím hospodářským výsledkem a nerozděleným ziskem. Cizí zdroje oproti tomuto trendu stoupají. Ve sledovaném období jsou cizí zdroje nad 30 %. Je to způsobeno závazky, hlavně dlouhodobými závazky vůči úvěrovým institucím a závazky z obchodních vztahů. Tabulku finanční analýzy odvětví najdeme v příloze PII.

Tabulka 3 Horizontální a vertikální analýza finanční struktury společnosti XYZ, a. s.

(v tis. Kč)	2015	2016	2017	2015	2016	2017	16/15	17/16
<b>PASIVA</b>	<b>535 238</b>	<b>501 897</b>	<b>521 863</b>	<b>100,00%</b>	<b>100,00%</b>	<b>100,00%</b>	<b>-6,23%</b>	<b>3,98%</b>
<b>Vlastní kapitál</b>	<b>520 440</b>	<b>487 821</b>	<b>499 525</b>	<b>97,24%</b>	<b>97,19%</b>	<b>95,72%</b>	<b>-6,27%</b>	<b>2,39%</b>
Základní kapitál	69 000	69 000	69 000	12,89%	13,74%	13,23%	0,00%	0,00%
Výsledek hospodaření minulých let	442 822	399 192	409 788	82,73%	79,54%	78,52%	-9,85%	2,65%
Výsledek hospodaření běžného období	8 618	19 629	20 737	1,62%	3,91%	3,97%	127,77%	5,64%
<b>Cizí zdroje</b>	<b>14 798</b>	<b>13 966</b>	<b>20 090</b>	<b>2,76%</b>	<b>2,78%</b>	<b>3,85%</b>	<b>-5,62%</b>	<b>43,85%</b>
Závazky	14 798	13 966	20 090	2,76%	2,78%	3,85%	-5,62%	43,85%
- dlouhodobé	0	0	0	0,00%	0,00%	0,00%	0,00%	0,00%
- krátkodobé	14 798	13 966	20 090	2,76%	2,78%	3,85%	-5,62%	43,85%
- přijaté zálohy	7 007	4 617	5 749	1,31%	0,92%	1,11%	-34,11%	24,52%
- z obchodních závazků	1 642	1 184	2 102	0,30%	0,23%	0,40%	-27,89%	77,53%
- závazky ostatní	6 149	8 165	12 239	1,15%	1,63%	2,34%	32,79%	49,90%
<b>Časové rozlišení pasív</b>	<b>0</b>	<b>110</b>	<b>2 248</b>	<b>0,00%</b>	<b>0,03%</b>	<b>0,43%</b>	<b>0,00%</b>	<b>1943,64%</b>

Zdroj: vlastní zpracování dle výkazů společnosti XYZ, a. s.

### Analýza výnosů

Z analýzy výnosů jasně vyplývá, že se tržby z prodeje výrobků a služeb zvýšily o více jak 8 % v roce 2016 oproti roku 2015 a v roce 2017 se dokonce zvýšily o necelých 12 %, oproti roku 2016. Tržby dosahují více jak 98% podílu na výnosech. Další 2 % jsou rozdělena mezi ostatní provozní výnosy, výnosy z ostatního DFM, výnosových úroků a ostatních finančních výnosů.

Co se týká odvětví CZ-NACE 31, tak hlavní dominantou jsou tržby z prodeje výrobků a služeb, které mají 90% podíl na výnosech. Ale ve sledovaných letech tento trend klesá a naopak stoupají tržby z prodeje zboží. Tabulku finanční analýzy odvětví najdeme v příloze PIII.



Tabulka 4 Horizontální a vertikální analýza výnosů společnosti XYZ, a. s.

(tis. Kč)	2015	2016	2017	2015	2016	2017	16/15	17/16
Tržby z prodeje výrobků a služeb	252 788	275 248	307 181	98,00%	98,83%	98,95%	8,88%	11,60%
Ostatní provozní výnosy	2 123	2 294	2 310	0,82%	0,82%	0,74%	8,05%	0,70%
- jiné provozní výnosy	2 123	2 294	2 310	0,82%	0,82%	0,74%	8,05%	0,70%
Výnosy z DFM - podíly	0	0	275	0,00%	0,00%	0,09%		
Výnosové úroky a podobné výnosy	761	544	274	0,30%	0,20%	0,09%	-28,52%	-49,63%
Ostatní finanční výnosy	2 263	420	407	0,88%	0,15%	0,13%	-81,44%	-3,10%
<b>VÝNOSY</b>	<b>257 935</b>	<b>278 506</b>	<b>310 447</b>	<b>100,00%</b>	<b>100,00%</b>	<b>100,00%</b>	<b>7,98%</b>	<b>11,47%</b>

Zdroj: vlastní zpracování dle výkazů společnosti XYZ, a. s.

### Analýza nákladů

U analýzy nákladů je nejvýznamnější nákladovou položkou výkonová spotřeba, která tvoří více než 60 % nákladů. Největší podíl při tom tvoří spotřeba materiálu a energie, která má rostoucí trend. V roce 2016 výkonová spotřeba poklesla oproti roku 2015 o 2 %. Tento pokles je způsoben službami, kdy tato položka klesla oproti roku 2015 o více než 17 %. V roce 2017 se položka služby vrátila do stejné hodnoty, jako v roce 2015. Co se týká osobních nákladů, tak ty ve sledovaném období 2015 – 2017 rostly. Společnost reflektovala na zvyšující se minimální mzdu tím, že svým zaměstnancům plošně navýšila smluvní mzdy o stejné procento, jako byl růst minimální mzdy. Společnost XYZ, a. s. si je také dobře vědoma, že na kvalitě vyráběných výrobků a na finální montáži u investora je velké procento lidské práce, a proto musí být výrobní pracovníci dobře finančně ohodnoceni, aby se nestávalo, že vyučení truhláři po získání praxe odejdou pracovat pro konkurenční společnost.

Pokud se podíváme na situaci v odvětví, vidíme, že výkonová spotřeba dosahuje více než 70 %. To je více než u analyzované společnosti XYZ, a. s. Je to z důvodu, že ne všechny společnosti v odvětví pravidelně obnovují a technicky zhodnocují výrobní stroje. Dále vidíme, že v odvětví tvoří osobní náklady 17 % celkových nákladů. Tabulku finanční analýzy odvětví najdeme v příloze PIV.

Tabulka 5 Horizontální a vertikální analýza nákladů společnosti XYZ, a. s.

(v tis. Kč)	2015	2016	2017	2015	2016	2017	16/15	17/16
Výkonová spotřeba	160 400	157 053	174 149	64,34%	60,67%	60,11%	-2,09%	10,89%
- spotřeba materiálu a energie	128 754	130 974	142 155	51,64%	50,59%	49,07%	1,72%	8,54%
- služby	31 646	26 079	31 994	12,69%	10,07%	11,04%	-17,59%	22,68%
Změna stavu zásob vlastní činnosti (+/-)	-2 918	2 593	10	-1,17%	1,00%	0,00%	-188,86%	-99,61%
Osobní náklady	65 746	72 312	84 286	26,37%	27,93%	29,09%	9,99%	16,56%
Úpravy hodnot v provozní činnosti	23 858	23 420	20 296	9,57%	9,05%	7,01%	-1,84%	-13,34%
- úpravy hodnot DM	23 858	23 420	20 296	9,57%	9,05%	7,01%	-1,84%	-13,34%
Ostatní provozní náklady	-51	-1 648	2 049	-0,02%	-0,64%	0,71%	3131,37%	-224,33%
- daně a poplatky	477	485	561	0,19%	0,19%	0,19%	1,68%	15,67%
- rezervy v provozní oblasti	0	0	-1 635	0,00%	0,00%	-0,56%		
- jiné provozní náklady	-528	-2 133	3 123	-0,21%	-0,82%	1,08%	303,98%	-246,41%
Nákladové úroky a podobné náklady	0	0	136	0,00%	0,00%	0,05%		
Náklady vynaložené na prodané podíly	0	0	2 200	0,00%	0,00%	0,76%		
Ostatní finanční náklady	673	533	1 178	0,27%	0,21%	1,17%	-20,80%	121,01%
Daň z příjmů	1 609	4 614	5 406	0,65%	1,78%	1,87%	186,76%	17,17%
<b>NÁKLADY</b>	<b>249 317</b>	<b>258 877</b>	<b>289 710</b>	<b>100,00%</b>	<b>100,00%</b>	<b>100,00%</b>	<b>3,83%</b>	<b>11,91%</b>

Zdroj: vlastní zpracování dle výkazů společnosti XYZ, a. s.

### Analýza přidané hodnoty a výsledku hospodaření

Přidaná hodnota je ve sledovaných letech rostoucí. Nejvíce vzrostla v roce 2016. Na přidané hodnotě se ve sledovaných letech 2015 – 2017 nejvíce podílí osobní náklady, a to z více než 65 %. Druhým dominantním prvkem v oblasti přidané hodnoty je výsledek hospodaření za účetní období, který se v letech 2016 a 2017 více než zdvojnásobil oproti roku 2015.

Provozní výsledek hospodaření se v letech 2016 – 2017 zdvojnásobil oproti roku 2015, ale finanční výsledek hospodaření v průběhu let 2015 – 2017 klesá až do záporné hodnoty v roce 2017. Záporná hodnota finančního výsledku hospodaření je zapříčiněna neočekávanými náklady vynaloženými na prodané podíly, které vznikly v průběhu roku 2017 a skokovým nárůstem ostatních finančních nákladů.

V roce 2016 a 2017 se výsledek hospodaření za účetní období zdvojnásobil oproti roku 2015. Stejný skokový nárůst můžeme sledovat ve stejném období i z hlediska EBIT. V letech 2016 a 2017 má stejný skokový podíl na EBIT i daň z příjmů, která v roce 2017 dosahuje skoro 5.500 tis. Kč.

*Tabulka 6 Vývoj přidané hodnoty a výsledku hospodaření společnosti XYZ, a. s.*

(v tis. Kč)	2015	2016	2017
Osobní náklady	65 746	72 312	84 286
Odpisy	23 858	23 420	20 296
Nákladové úroky	0	0	136
VH za účetní období	10 227	24 243	26 143
Ostatní	673	533	1 178
<b>Přidaná hodnota</b>	<b>100 504</b>	<b>120 508</b>	<b>132 039</b>
Provozní VH	7 876	23 812	28 701
Finanční VH	2 351	431	-2 558
EBT	10 227	24 243	26 143
Daň z příjmů	1 609	4 614	5 406
<b>VH za účetní období</b>	<b>8 618</b>	<b>19 629</b>	<b>20 737</b>
EBT	10 227	24 243	26 143
EBIT	10 227	24 243	26 279
EBITDA	34 085	47 663	46 575

Zdroj: vlastní zpracování dle výkazů společnosti XYZ, a. s.

*Tabulka 7 Dělení výsledku hospodaření před úroky a zdaněním (EBIT)*

(v tis. Kč)	2015	2016	2017
Věřitel (nákladové úroky)	0	0	136
Stát (daň)	1 609	4 614	5 406
Podnik (čistý zisk)	8 618	19 629	20 737
EBIT	10 227	24 243	26 279
v %	2015	2016	2017
Věřitel (nákladové úroky)	0,00%	0,00%	0,01%
Stát (daň)	0,16%	0,19%	0,21%
Podnik (čistý zisk)	0,84%	0,81%	0,79%
EBIT	100,00%	100,00%	100,00%

Zdroj: vlastní zpracování dle MPO, © 2017

### Analýza cash flow

Co se týká analýzy cash flow, tak společnost má ve sledovaných letech kladný cash flow z provozní činnosti, což znamená, že příjmy jsou vyšší než výdaje. Cash flow z investiční činnosti je v roce 2015 kladné a v dalších dvou sledovaných letech záporné. Záporné hodnoty ukazují, že společnost investuje do jak do nových výrobních zařízení, tak v roce 2017 do stavby velké skladovací haly. Cash flow z finanční činnosti je záporný, to značí, že společnost nemá žádné cizí zdroje financování.

*Tabulka 8 Vývoj toků peněžní hotovosti společnosti XYZ, a. s.*

(v tis. Kč)	2015	2016	2017
Stav peněžních prostředků a peněžních ekvivalentů na začátku účetního období	54 803	91 799	79 552
Čistý peněžní tok z provozní činnosti	34 300	46 688	24 636
Čistý peněžní tok z investiční činnosti	6 177	-6 687	-25 997
Čistý peněžní tok z finanční činnosti	-3 481	-52 248	-8 174
Čisté snížení, resp. zvýšení peněžních prostředků	36 996	-12 247	-9 535
Stav peněžních prostředků a peněžních ekvivalentů na konci úč. období	91 799	79 552	70 017

Zdroj: vlastní zpracování dle výkazů společnosti XYZ, a. s.

### Analýza čistého pracovního kapitálu

Analýza čistého pracovního kapitálu ukazuje, že ČPK ve všech třech sledovaných letech dosahuje kladných hodnot. To znamená, že krátkodobé závazky jsou nižší než oběžná aktiva.

*Tabulka 9 Vývoj čistého pracovního kapitálu*

(v tis. Kč)	2015	2016	2017
Oběžná aktiva	279 878	262 873	276 518
Krátkodobé závazky	14 798	13 996	20 090
Čistý pracovní kapitál (ČPK)	265 080	248 877	256 428

Zdroj: vlastní zpracování dle výkazů společnosti XYZ, a. s.

### Ukazatele zadluženosti, majetkové a finanční struktury

Celková zadluženost společnosti XYZ, a. s. je ve sledovaném období kolem 3 % a v roce 2017 kolem 4 %. Takto malé procento je způsobeno, že společnost nemá dlouhodobé ani krátkodobé úvěry. Nicméně celková zadluženost je ve sledovaných letech vyšší, což je způsobeno nezaplacenými krátkodobými závazky. Míra zadluženosti je ve sledovaných letech 0,03 až 0,04. Společnost využívá konzervativní strategii při financování dlouhodobého majetku, což značí i vyšší ukazatel, který se ve sledovaných letech pohybuje nad hranicí 2.

V odvětví je ukazatel celkové zadluženosti ve sledovaných letech daleko vyšší. V roce 2017 dokonce dosahuje více než 37 %. I v odvětví tento ukazatel ve sledovaném období roste. Tabulku finanční analýzy nalezneme v Příloze PV.

*Tabulka 10 Ukazatele zadluženosti, majetkové a finanční struktury společnosti XYZ, a. s.*

	2015	2016	2017
Celková zadluženost	2,76%	2,78%	3,85%
Míra zadluženosti	0,03	0,03	0,04
Vlastní kapitál / DM	2,31	2,05	2,04

Zdroj: vlastní zpracování dle výkazů společnosti XYZ, a. s.

### Analýza likvidity

Analýza likvidity nám ukazuje, že společnost XYZ, a. s. je ve všech zkoumaných typech likvidity nad doporučenými hodnotami. Doporučené hodnoty pro běžnou likviditu se pohybují v rozmezí 1,5 – 2,5. Společnost má v letech 2015 a 2016 ukazatel vyšší než 18 a v roce 2017 více než 13.

Doporučené hodnoty pro pohotovou likviditu jsou v rozmezí 1 – 1,5. Pohotová likvidita společnosti XYZ, a. s. je daleko vyšší než jsou doporučené hodnoty. Tento ukazatel v roce 2017 sice pokles na 12, ale i tak je daleko vyšší než doporučené rozmezí.

Hotovostní likvidita se má pohybovat v rozmezí 0,2 až 0,5. I v tomto ukazateli je společnost hodnotě nad doporučenými hodnotami. Ve sledovaných letech tento ukazatel společnosti XYZ, a. s. klesá, ale i hodnota 3,49 v roce 2017 je příliš vysoká. Analýza likvidity ukázala, že společnost neefektivně využívá své finanční prostředky.

Podíl čistého pracovního kapitálu na oběžných aktivech je více než 90%, což znamená, že společnost XYZ, a. s. je překapitalizovaná. Společnost XYZ, a. s. nemá problém hradit své krátkodobé závazky.

Pokud společnost XYZ, a. s. srovnáme s odvětvím v oblasti likvidity, zjistíme, že odvětví se pohybuje ve všech třech typech likvidity v doporučených hodnotách. Pouze hodnota pohotovostní likvidity se ve sledovaném období snižuje, až ke spodní hranici doporučené hodnoty. Tabulku finanční analýzy nalezneme v příloze PVI.

*Tabulka 11 Ukazatele likvidity společnosti XYZ, a. s.*

	2015	2016	2017
Běžná likvidita	18,91	18,82	13,76
Pohotová likvidita	17,76	17,78	12,53
Hotovostní likvidita	6,20	5,70	3,49
ČPK / OA	94,71%	94,68%	92,73%
ČPK / A	0,50%	0,50%	0,49%

Zdroj: vlastní zpracování dle výkazů společnosti XYZ, a. s.

### **Analýza rentability**

Analýza rentability ukazuje, že společnost XYZ, a. s. je zisková ve všech sledovaných letech. V roce 2016 se rentabilita zvýšila na dvojnásobek ve všech třech sledovaných ukazatelích. V roce 2017 rentabilita tržeb mírně klesla oproti roku 2016. Rentabilita celkového kapitálu a rentabilita vlastního kapitálu ve sledovaném období roste.

Co se týká odvětví, tak rentabilita tržeb má stejný vývoj jako ve společnosti XYZ, a. s. Nejvyšší rentabilita byla v roce 2016 a v 2017 téměř o procento klesla. Rentabilita celkového kapitálu je v odvětví daleko vyšší než ve společnosti XYZ, a. s., a to z to důvodu, že společnost XYZ, a. s. nemá žádné úvěry ani půjčky. Tabulku finanční analýzy nalezneme v příloze PVII.

Tabulka 12 Ukazatele rentability společnosti XYZ, a. s.

	2015	2016	2017
Rentabilita tržeb (ROS)	3,41%	7,13%	6,75%
Rentabilita celkového kapitálu (ROA)	1,91%	4,83%	5,04%
Rentabilita vlastního kapitálu (ROE)	1,66%	4,02%	4,15%

Zdroj: vlastní zpracování dle výkazů společnosti XYZ, a. s.

### Analýza aktivity

U analýzy aktivity vidíme, že obrat celkových aktiv je ve všech sledovaných letech pod hranicí 1, což znamená, že společnost XYZ, a. s. má velkou majetkovou vybavenost a tento majetek neefektivně využívá. Je to způsobeno tím, že společnost v předešlých letech nakoupila výrobní zařízení s velkou výrobní kapacitou a tato kapacita není z velké části využívána. Doba obratu zásob se pohybuje okolo 30 dní, což je vzhledem k jak sériové výrobě, tak atypické výrobě velmi rychlý obrat. Co se týká obratu krátkodobých pohledávek a obratu krátkodobých závazků I (krátkodobé závazky z obchodních vztahů plus ostatní krátkodobé závazky), tak společnost XYZ, a. s. je v pozici věřitele. Svě pohledávky dostává zaplacený za více než 200 dní a sama platí své závazky za 16 dní. Doba obratu krátkodobých závazků II je tvořena krátkodobými závazky z obchodních vztahů a výkonovou spotřebou nedosahuje ve sledovaných letech hodnoty od 3 dnů do 4 dnů. To znamená, že společnost okamžitě platí své závazky a je v pozici věřitele, protože pohledávky jsou zaplacené až mnohem později.

Pokud porovnáme odvětví a společnost XYZ, a. s. v oblasti obratu zásob zjistíme, že společnost je schopná své zásoby přeměnit zpět na peníze do 30 dnů, ale v rámci odvětví je to více než 60 dnů. Dalšími velkými rozdíly jsou doby obratu krátkodobých pohledávek a závazků. Krátkodobé pohledávky jsou v odvětví placeny za více než 78 dní v roce 2017 a závazky jsou placeny za více než 76 dní. V roce 2017 se tak doby splatnosti pohledávek a závazků sjednocují a společnosti v odvětví jsou věřitelem pouhé dva dny, než jim jejich odběratelé zaplatí pohledávky. Tabulku finanční analýzy nalezneme v příloze PVIII.

Tabulka 13 Analýza aktivity společnosti XYZ, a. s.

	2015	2016	2017
Obrat celkových aktiv	0,47	0,55	0,59
Doba obratu zásob	24,24	19,04	28,93
Doba obratu krátkodobých pohledávek	243,60	220,73	212,84
Doba obratu krátkodobých závazků I	11,10	12,23	16,81
Doba obratu krátkodobých závazků II	3,69	2,71	4,35
Obratovost krátkodobých pohledávek	1,48	1,63	1,69
Obratovost krátkodobých závazků	32,45	29,44	21,42

Zdroj: vlastní zpracování dle výkazů společnosti XYZ, a. s.

### Další poměrové ukazatele

Poměrové ukazatele nám dokreslují celou analyzovanou společnost XYZ, a. s. ve sledovaném období. Přidaná hodnota na zaměstnance má společnost XYZ, a. s. vyšší než je dle údajů v odvětví, ale tržby na zaměstnance má nižší než jsou v odvětví a osobní náklady jsou vyšší než v odvětví. Toto je způsobeno náročností výroby a ochotou společnosti dobře zaplatit své výrobní pracovníky. Společnost má nižší výkonovou spotřebu na tržby a vyšší osobní náklady na tržby než je v odvětví. Je to způsobeno náročností výroby hlavně u atypických výrobků. Co se týká osobních nákladů na přidanou hodnotu, tak osobní náklady tvoří 60 % přidané hodnoty jak ve společnosti XYZ, a. s., tak v odvětví. Tabulku finanční analýzy nalezneme v příloze PIX.

Tabulka 14 Další poměrové ukazatele společnosti XYZ, a. s.

	2015	2016	2017
Přidaná hodnota / počet zaměstnanců	620,40	713,07	763,23
Tržby / počet zaměstnanců	1 560,42	1 628,69	1 775,61
Osobní náklady / počet zaměstnanců	405,84	427,88	487,2
Výkonová spotřeba / tržby	63,45%	57,06%	56,69%
Osobní náklady / tržby	26,01%	26,27%	27,44%
Odpisy / tržby	9,44%	8,50%	6,61%
Přidaná hodnota / tržby	39,76%	43,78%	42,98%
Osobní náklady / přidaná hodnota	65,42%	60,00%	63,83%
Odpisy / přidaná hodnota	23,74%	19,43%	15,37%
VH před zdaněním / přidaná hodnota	10,18%	20,12%	19,80%

Zdroj: vlastní zpracování dle výkazů společnosti XYZ, a. s.



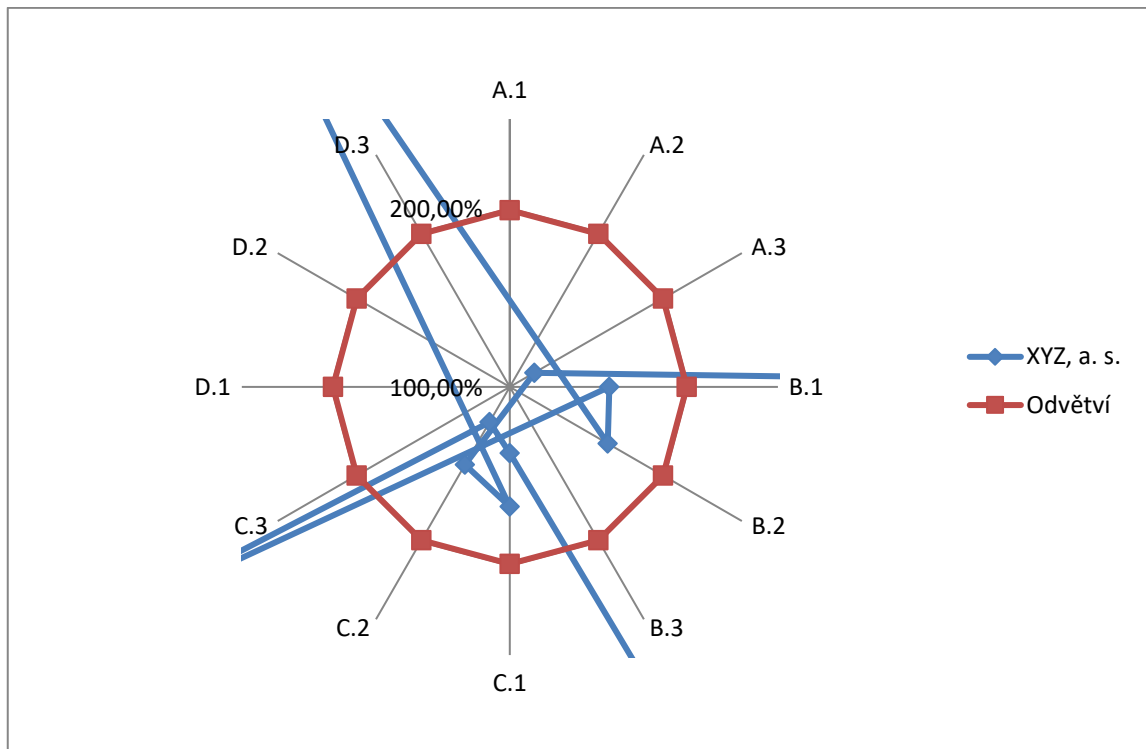
### Spider analýza

Spider analýza je zpracována za rok 2017. Analýza odhaluje, že společnost XYZ, a. s. dosahuje lepších výsledků v rentabilitě tržeb, v likviditě, zadluženosti a v obratovosti krátkodobých závazků než je tomu v odvětví. Co se týká rentability, společnost XYZ, a. s. dosahuje výrazně horších výsledků v rentabilitě vlastního kapitálu a rentabilitě aktiv. To je způsobeno tím, že společnost XYZ, a. s. nemá žádné zadlužení a vlastní kapitál je dražší než cizí. Likvidita a zadluženost společnosti XYZ, a. s. dosahuje výrazně lepších výsledků. V oblasti obratovosti má společnost XYZ, a. s. daleko horší výsledky než odvětví. Hlavně v obratovosti aktiv a krátkodobých pohledávek je více o více než 50 % horší než výsledky v odvětví.

*Tabulka 15 Porovnání poměrových ukazatelů společnosti XYZ, a. s. a odvětví v roce 2017*

			XYZ, a.s.	Odvětví	XYZ, a. s.	Odvětví
Rentabilita	A.1	Rentabilita vlastního kapitálu	4,15%	12,53%	33,12%	100,00%
	A.2	Rentabilita aktiv	5,04%	10,10%	49,90%	100,00%
	A.3	Rentabilita tržeb	6,75%	5,83%	115,78%	100,00%
Likvidita	B.1	Běžná likvidita	13,76	2,05	671,22%	100,00%
	B.2	Pohotovostní likvidita	12,53	1,26	994,44%	100,00%
	B.3	Hotovostní likvidita	3,49	0,24	1454,17%	100,00%
Zadluženost	C.1	Vlastní kapitál / aktiva	2,04	1,49	136,91%	100,00%
	C.2	Krytí DM dlouhodobým kapitálem	2,05	1,67	122,75%	100,00%
	C.3	Úrokové krytí	193,22	52,80	365,95%	100,00%
Obratovost	D.1	Obratovost aktiv	0,59	1,33	44,36%	100,00%
	D.2	Obratovost krátkodobých pohledávek	1,69	4,60	36,74%	100,00%
	D.3	Obratovost krátkodobých závazků	21,42	4,70	455,74%	100,00%

Zdroj: vlastní zpracování dle výkazů společnosti XYZ, a. s.



*Graf 2 Spider analýza poměrových ukazatelů společnosti XYZ, a. s. a odvětví za rok 2017*

### Index IN05

Díky indexu IN05 můžeme analyzovat finanční zdraví společnosti, a to zda společnost vytváří hodnotu pro vlastníka.

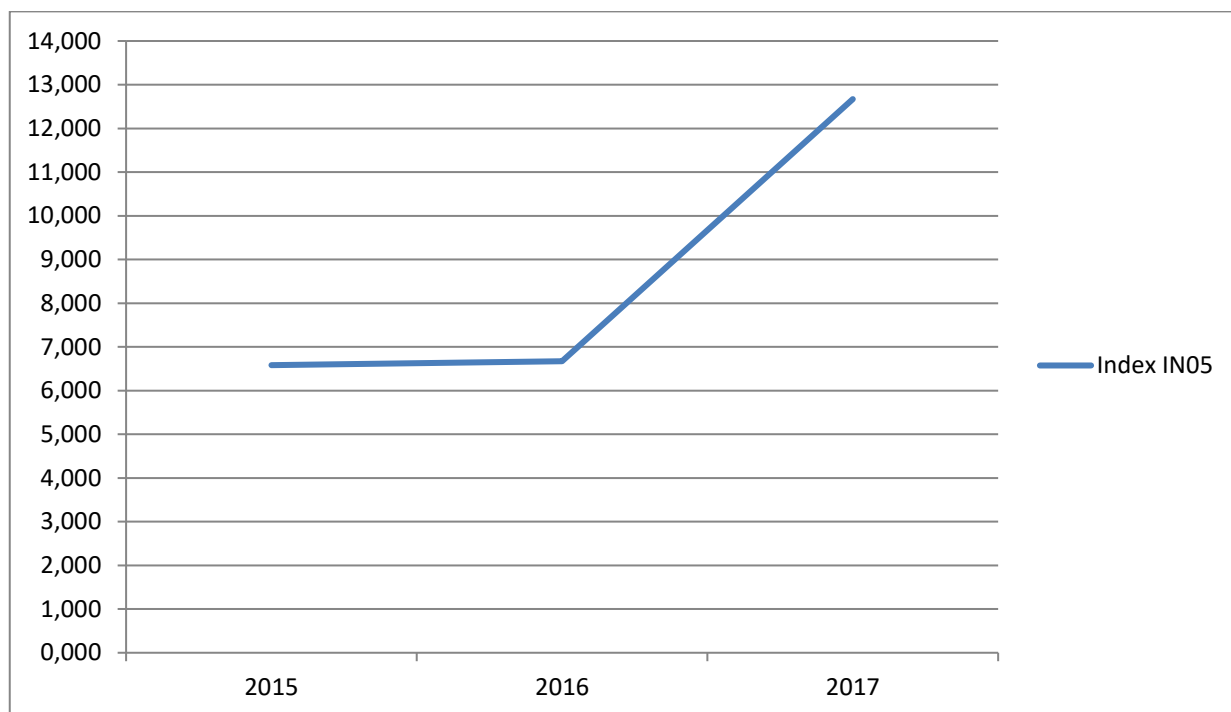
Jestliže je hodnota indexu IN05 vyšší než 1,6 společnost tvoří hodnotu pro své vlastníky. Pokud hodnota indexu IN05 je pod hranicí 0,9 společnost žádnou hodnotu netvoří. Pokud je hodnota indexu IN05 v rozmezí 0,9 – 1,6 mluvíme o tzv. šedé zóně.

Dle výše zmíněných kritérií je společnost XYZ, a. s. vysoko nad hodnotou 1,6. V roce 2017, hodnota indexu dosahuje dokonce 12,670, což je díky vysokému výsledku úrokového krytí.

Tabulka 16 Výpočet indexu IN05 společnosti XYZ, a. s.

	2015	2016	2017
0,13 * A / CK	4,702	4,672	3,377
0,04 * EBIT / NÚ	0,000	0,000	7,729
3,97 * EBIT / A	0,076	0,192	0,200
0,21 * V / A	0,101	0,117	0,125
0,09 * oběžná aktiva / krátkodobé závazky	1,702	1,694	1,239
Index IN05	6,581	6,674	12,670

Zdroj: vlastní zpracování dle výkazů společnosti XYZ, a. s.



Index IN05 společnosti XYZ, a. s. za rok 2017

### Zhodnocení finanční analýzy

Z výsledků finanční analýzy vyplývá, že společnost XYZ, a. s. má vyváženou majetkovou strukturu a ve sledovaných letech je téměř totožná. Dlouhodobý majetek tvoří dlouhodobý hmotný majetek, který je tvořen budovou, ve které se nachází výrobní hala a kancelářské prostory. Dlouhodobý hmotný majetek dále tvoří nedokončená stavba skladovací haly a výrobní zařízení. Do výrobního zařízení je pravidelně investováno, ať se jedná o nové

komponenty na stávající výrobní zařízení nebo pravidelné investování do ručního nářadí. Výrobní zařízení je také řádně odepisováno dle odpisového plánu.

Oběžná aktiva tvoří více jak polovinu struktury aktiv. Největší část oběžných aktiv tvoří pohledávky. Společnost XYZ, a. s. se v zásobách snaží mít co nejméně finančních prostředků, vyznává metodu Just-In-Time, kdy je schopna od svých dodavatelů naskladnit potřebný základní vstupní materiál během jednoho dne.

Analýza absolutních ukazatelů finanční struktury ukázala, že společnost XYZ, a. s. má více jak 95 % vlastního kapitálu. Společnost nemá žádné dlouhodobé ani krátkodobé závazky vůči úvěrovým institucím a nemá ani žádné leasingy. Největší podíl ve vlastním kapitálu zastává výsledek hospodaření minulých let, který má ovšem sestupný trend.

Cizí zdroje společnosti tvoří ve všech sledovaných letech pouze krátkodobé závazky z obchodních vztahů a ostatní závazky, kde jsou nevyplacené prosincové mzdy a předpisy plateb za sociální a zdravotní pojištění za zaměstnance.

Analýza výnosů ukazuje, že hlavní výnosy společnosti plynou z tržeb z prodeje vlastních výrobků a služeb.

V analýze nákladů je nejvýznamnější nákladovou položkou výkonová spotřeba. Největší podíl na spotřebě má spotřeba materiálu a energie. Společnost se snaží nákupem nového zařízení a modernizací stávajícího snižovat procento odpadu u materiálu. Další velkou položkou v analýze nákladů jsou osobní náklady, které jsou v porovnání s odvětvím vyšší.

U analýzy cash flow je vidět, že společnost má kladný cash flow z provozní činnosti, takže příjmy společnosti jsou vyšší než její výdaje. V letech 2016 a 2017 je cash flow z investiční činnosti záporné, což svědčí o velkých investicích společnosti.

Zadluženost společnosti XYZ, a. s. je ve sledovaných letech kolem 3 %. Toto malé procento je způsobeno tím, že společnost nemá dlouhodobé ani krátkodobé úvěry.

U analýzy likvidity je vidět, že společnost ve všech třech stupních likvidity daleko převyšuje všechny doporučené hodnoty. Společnost drží hodně finančních prostředků převážně na účtech.

Analýza rentability ukazuje, že společnost je zisková v celém sledovaném období.

Obrat celkových aktiv je pod doporučenou hranicí. Doba obratu zásob je okolo 30 dní, což je daleko méně, než doba obratu zásob v odvětví. Doba obratu pohledávek je téměř 200

dní, ale doba obratu závazků je 16 dní, což znamená, že společnost XYZ, a. s. je v pozici věřitele.

Spider analýza za rok 2017 odhaluje, že společnost XYZ, a. s. dosahuje lepších výsledků v rentabilitě tržeb, likviditě, zadluženosti a v obratovosti krátkodobých závazků než jaké mají výsledky v odvětví. Horších výsledků společnost dosahuje v rentabilitě vlastního kapitálu a rentabilitě aktiv. Tento horší výsledek je způsoben tím, že společnost nemá žádné zadlužení a vlastní kapitál je dražší než cizí.

Co se týká indexu IN05 společnost XYZ, a. s. vykazuje ve všech sledovaných letech vyšší hodnoty než je 1,6 a tudíž společnost vytváří hodnotu pro své vlastníky.

## 9 VÝCHODISKA PRO TVORBU FINANČNÍHO PLÁNU

Pro tvorbu finančního plánu jsou důležité výsledky externí a interní analýzy. Z těchto výsledků se formuluje strategie a finanční cíle společnosti. Tato strategie se odráží v dlouhodobém finančním plánu.

Společnost XYZ, a. s. je jednou z největších výrobců nábytku na zakázku v České republice. Nejvíce poboček má na území České republiky a Slovenska. Další země, ve kterých má pobočky jsou Belgie, Bulharsko, Litva, Ukrajina, Maďarsko, Rusko a USA. Zákazníci společnosti XYZ, a. s. jsou jak soukromé osoby, které si chtějí vybavit nábytkem svůj domov, tak jsou zákazníci i architekti a architektonická studia, která oslovují společnost XYZ, a. s. při realizaci svých projektů pro náročné klienty. Dalšími zákazníky jsou developerské společnosti, které chtějí vybavit soukromé prostory nebo komerční prostory jedním typizovaným kusem nábytku, to jsou například dveře se zárubněmi, skříňky po umyvadla atd.

Hlavním cílem společnosti XYZ, a. s. je maximalizace tržní hodnoty. Dalšími cíli společnosti XYZ, a. s. jsou:

- udržení stávajícího zisku
- rozšíření poboček
- realizace většího procenta developerských projektů
- navázání spolupráce se zahraničními architekty
- udržení doby obratu zásob
- snížení doby obratu pohledávek a zvýšení doby obratu závazků
- snížení hodnoty všech druhů likvidity

Společnost XYZ, a. s. se příliš nezaměřuje na dlouhodobé plánování. Plánuje pouze krátkodobější výhledy, kde se zaměřuje na plán tržeb, plán výroby a plán nákladů. Plány, které jsou na delší časové období, společnost nevytváří.

Pro tvorbu plánů jsou důležité makroekonomické analýzy. Podle prognóz makroekonomického vývoje České republiky, které zveřejnilo Ministerstvo financí České republiky, se růst HDP v roce 2019 nepatrně sníží, a to na 2,5 %. Česká ekonomika by měla být tažena domácí poptávkou, ke které přispívá růst platů a mezd. HDP bude dle makroekonomických prognóz v letech 2020 a 2021 klesat. V roce 2020 by HDP mělo dosáhnout 2,4 % a v roce 2021 2,3 %.

Dle ministerstva financí by se měla inflace pohybovat v roce 2019 okolo 2,3 %. V letech 2020 a 2021 by se měla inflace snižovat, a to v roce 2020 na 1,9 % a v roce 2021 na 1,8 %.

Co se týká do spotřeby domácností, ta bude dle ministerstva financí klesat úměrně nižšímu růstu HDP.

Podle ČNB se bude kurz CZK/EUR v roce 2019 pohybovat okolo 25,50 Kč za euro a v roce 2020 bude kurz 25,10 Kč za euro.

Vzhledem k tomu, že společnost XYZ, a. s. má pobočky po celém území Evropské unie, je nutné znát i predikci vývoje HDP v eurozóně na rok 2019 a 2020. Podle ministerstva financí bude v roce 2019 HDP 1,4 % a v roce 2020 1,5 %.

Tabulka 17 Hlavní makroekonomické indikátory – predikce

Zdroj: ČNB, ČSÚ, Eurostat, U. S. Energy Information Administration.  
Výpočty MF ČR.

		2014	2015	2016	2017	2018	2019	2020
		<i>Současná predikce</i>						
Hrubý domácí produkt	<i>mld. Kč</i>	4 314	4 596	4 768	5 047	5 313	5 590	5 823
Hrubý domácí produkt	<i>růst v %, s.c.</i>	2,7	5,3	2,5	4,4	2,8	2,5	2,4
Spotřeba domácností	<i>růst v %, s.c.</i>	1,8	3,7	3,6	4,3	3,5	3,3	3,0
Spotřeba vládních institucí	<i>růst v %, s.c.</i>	1,1	1,9	2,7	1,3	3,8	2,1	1,9
Tvorba hrubého fixního kapitálu	<i>růst v %, s.c.</i>	3,9	10,2	-3,1	3,7	8,8	3,1	2,7
Příspěvek čistých vývozu k růstu HDP	<i>p.b., s.c.</i>	-0,5	-0,2	1,4	1,1	-0,6	-0,3	-0,1
Příspěvek změny zásob k růstu HDP	<i>p.b., s.c.</i>	1,1	0,8	-0,4	0,1	-1,1	0,0	0,0
Deflátor HDP	<i>růst v %</i>	2,5	1,2	1,3	1,4	2,4	2,6	1,7
Průměrná míra inflace	<i>%</i>	0,4	0,3	0,7	2,5	2,1	2,1	1,6
Zaměstnanost (VŠPS)	<i>růst v %</i>	0,8	1,4	1,9	1,6	1,3	0,3	0,2
Míra nezaměstnanosti (VŠPS)	<i>průměr v %</i>	6,1	5,1	4,0	2,9	2,3	2,2	2,2
Objem mezd a platů (dom. koncept)	<i>růst v %, b.c.</i>	3,6	4,8	5,7	8,3	9,6	7,7	6,3
Saldo běžného účtu	<i>% HDP</i>	0,2	0,2	1,6	1,1	0,3	0,3	0,2
Saldo sektoru vládních institucí	<i>% HDP</i>	-2,1	-0,6	0,7	1,5	1,6	1,0	.
<b>Předpoklady:</b>								
Měnový kurz CZK/EUR		27,5	27,3	27,0	26,3	25,6	25,5	25,1
Dlouhodobé úrokové sazby	<i>% p.a.</i>	1,4	0,6	0,4	1,0	2,0	2,7	3,0
Ropa Brent	<i>USD/barel</i>	99	52	44	54	71	56	57
HDP eurozóny	<i>růst v %, s.c.</i>	1,4	2,1	2,0	2,4	1,9	1,4	1,5

Zdroj: Ministerstvo financí České republiky.

## 10 TVORBA DLOUHODOBÉHO A KRÁTKODOBÉHO FINANČNÍHO PLÁNU

Společnost XYZ, a. s. je zakázkovou výrobní společností. Výroba se dělí na sériovou a atypickou. Co se týká sériové výroby, zakázky získává díky aktivnímu přístupu zaměstnanců na pobočkách a propracovaným marketingem a reklamou. Zakázky na atypickou výrobu získává jednak díky dovednostem obchodních manažerů, kteří hledají příležitosti, aby se zúčastnili a vyhráli výběrová řízení jak v České republice, tak v celé Evropské unii, tak přímou spoluprací s architekty a architektonickými studií, která již se společností XYZ, a. s. v minulosti spolupracovali a společnosti pravidelně zadávají své zakázky k realizaci. Příkladem jsou developerské společnosti, které zadají projekt architektům a architekti posléze osloví společnost XYZ, a. s. sami na základě předchozí kladně hodnocené spolupráce.

Cílem projektu diplomové práce je sestavit dlouhodobý a krátkodobý finanční plán společnosti XYZ, a. s. Dlouhodobý plán bude vytvořen ve třech variantách, základní, optimistické a pesimistické. Základní varianta odráží nejpravděpodobnější vývoj a ukazuje nejpravděpodobnější stavy položek výkazů na konci plánovaných období. Od této varianty se odvíjí varianta optimistická a pesimistická. Tyto varianty budou vytvořeny na dobu tří let. K vybrané variantě dlouhodobého plánu bude vypracován krátkodobý finanční plán.

### 10.1 Dlouhodobý finanční plán – základní varianta

Společnost XYZ, a. s. reflektuje na zpomalující se ekonomický růst České republiky a na snižující se spotřebu domácností a odhaduje, že společnosti v roce 2019 klesnou tržby v oblasti sériové výroby, ale v oblasti atypické výroby očekává růst tržeb. Společnost si klade za cíl zaměřit se na atypickou výrobu za hranicemi České republiky a navázat spolupráci se zahraničními architekty. Dalším cílem je zvýšit počet poboček na Slovensku a v dalších státech Evropské unie.

#### 10.1.1 Plán výkazu zisku a ztráty

Výkaz zisku a ztráty je zásadní pro zjištění výsledku hospodaření. Tento výkaz je plánový pro roky 2019, 2020 a 2021. Základní varianta odráží nejpravděpodobnější vývoj položek výkazu



### **Plán tržeb z prodeje vlastních výrobků**

Management společnosti odhaduje, že díky zpomalujícímu růstu ekonomiky dojde k poklesu u sériové výroby o 5 %, ale zároveň dojde ke zvýšení tržeb v oblasti atypické výroby o 9 %. Společnost plánuje, že tržby z prodeje vlastních výrobků vzrostou o 5 %. Tento trend společnost předpokládá i v dalších letech, ale předpokládá, že pokles u sériově vyráběného nábytku bude vyšší než 5%, a proto v roce 2020 odhaduje růst tržeb o 3 % a v roce 2021 o 1 %.

### **Výkonová spotřeba**

Ve výkonové spotřebě je největší položkou spotřeba materiálu a energie. Společnost XYZ, a. s. investovala velké finanční prostředky do nového výrobního zařízení, které dokáže hospodárněji využít vstupní materiál a minimalizuje materiálový odpad. Proto počítá, že se výkonová spotřeba bude zvyšovat v roce 2019 o 4 % a v roce 2020 o 2 % a v roce 2021 bude výkonová spotřeba téměř stejná jako v roce 2020.

Služby tvoří poradenské služby v oblasti účetnictví, práva, daní a auditu. A velkou položkou jsou i montáže a přepravné. Na některé montáže si společnost najímá externí společnosti, to je převážně u hraničních realizací. V oblasti služeb společnost XYZ, a. s. počítá se zvýšením hlavně u montáží, protože je jím cílem navýšení počtu realizací v Evropské unii. V roce 2019 společnost počítá s navýšením v oblasti služeb o 3,5 % a v roce 2020 a 2021 o 2,5 %.

### **Osobní náklady**

Co se týká osobních nákladů společnost XYZ, a. s. nebude v roce 2019 podstatně rozšiřovat svůj tým o nové zaměstnance. Společnost reflektuje na zvyšující se minimální mzdu a automaticky zvyšuje svým zaměstnancům mzdu o stejné procento navýšení minimální mzdy. Společnost odhaduje, že v roce 2019 mzdy porostou o 2 % a v roce 2020 a 2021 zůstanou na stejné úrovni jako v roce 2019.

### **Úpravy hodnot v provozní činnosti**

Společnost XYZ, a. s. odpisuje dle odpisového plánu. Odepisuje se softwarové vybavení výrobního zařízení a účetní program, výrobní a správní budova a výrobní zařízení. Na začátku roku 2019 společnost XYZ, a. s. koupila nové výrobní zařízení za 4 mil Kč. Toto výrobní zařízení je již zohledněno v odpisovaném plánu za rok 2019, 2020 a 2021.

Tabulka 18 Odpisový plán

(v tis. Kč)	2019	2020	2021
Software	86	86	86
Stavby	9 054	9 054	9 054
Hmotné věci	2 100	2 100	2 100
Celkem	11 240	11 240	11 240

Zdroj: vlastní zpracování dle údajů společnosti XYZ, a. s.

### **Ostatní provozní výnosy**

Tržby z prodaného dlouhodobého majetku ani tržby z prodaného materiálu společnost XYZ, a. s. neplánuje v budoucích realizovat. Jiné provozní výnosy obsahují ostatní finanční výnosy nebo inventarizační rozdíly. Tato položka výkazu se nedá z hlediska svého vývoje vztáhnout k tržbám, je hodnota pro roky 2019, 2020 a 2021 převzata z roku 2017.

### **Ostatní provozní náklady**

#### ***Daně a poplatky v provozní oblasti***

V této položce jsou zahrnuty daně a poplatky, které odvádí společnost XYZ, a. s. za daň z nemovitých věcí a daň silniční. Společnost XYZ, a. s. nebude v dalších letech významně obměňovat vozový park ani nakupovat nemovitosti, proto bude tato položka shodná s rokem 2017 i pro další tři roky.

#### ***Rezervy v provozní oblasti a komplexní náklady příštích období***

Společnost XYZ, a. s. čerpala rezervu na výstavbu skladovací haly, ale protože tuto výstavbu pozastavila, tak v dalších letech tuto rezervu nebude čerpat.

#### ***Jiné provozní náklady***

Tato položka obsahuje pokuty a penále nebo manka a škody. V letech 2015 až 2017 tato položka stoupala. Společnost se rozhodla tuto skutečnost začít řešit a přijala nápravné opatření, aby minimalizovala takové události. Protože tyto opatření začala řešit až na konci roku 2018 a začátku roku 2019, ještě nejsou údaje o úspěšnosti nebo neúspěšnosti nových opatření, a proto výše jiných provozních nákladů pro další roky 2019 – 2021 zůstane v podobě z roku 2017.

**Výnosy z dlouhodobého finančního majetku – podíly**

Společnost XYZ, a. s. je mateřskou společností a má podíl v jedné společnosti s ručením omezeným. V nejbližších letech si společnost neplánuje vyplatit žádný podíl ze zisku ze společnosti s ručením omezeným.

**Výnosové úroky a podobné výnosy**

Společnost XYZ, a. s. neposkytla své dceřiné ani jiné společnosti žádné dlouhodobé ani krátkodobé zápůjčky. Výnosové úroky má díky vysoké pohotové likviditě. Vysokou likviditu si společnost XYZ, a. s. chce zachovat i nadále, a proto je v dalších letech počítáno se stejnou výší výnosových úroků, jak tomu bylo v roce 2017.

**Ostatní finanční výnosy**

Ostatní finanční výnosy obsahují kurzové zisky. Společnost XYZ, a. s. nepředpokládá velký výkyv na měnovém trhu, tak tuto položku nechává ve stejné výši jako v roce 2017.

**Ostatní finanční náklady**

Ostatní finanční náklady obsahují kurzové ztráty. U kurzových ztrát společnost přepokládá to samé jako u kurzových zisků, taktéž tuto položku nechává ve stejné výši jako v roce 2017.

**Daň z příjmů**

Tato položka obsahuje splatnou daň z příjmů. Sazba daně je 19 %. Pro zjednodušení projektu dlouhodobého plánu není výsledek hospodaření před zdaněním upraven o nedaňové náklady a odčitatelné položky, a ani zde není počítáno s odloženou daní.

Tabulka 19 Plánovaný Výkaz zisků a ztráty - základní varianta

	(v tis. Kč)	2019	2020	2021
I.	Tržby z prodeje výrobků a služeb	322 540	332 216	335 538
A.	Výkonová spotřeba	180 955	188 028	195 378
A.2	- Spotřeba materiálu a energie	147 841	153 755	159 905
A.3	- Služby	33 114	34 273	35 473
D.	Osobní náklady	85 972	87 691	89 445
E.	Úpravy hodnot v provozní oblasti	11 240	11 240	11 240
E.1	- Úpravy hodnot dlouhodobého nehmotného a hmotného majetku - trvalé	20 594	20 594	20 594
III.	Ostatní provozní výnosy	2 310	2 310	2 310
III.3	- Jiné provozní výnosy	2 310	2 310	2 310
F.	Ostatní provozní náklady	3 684	3 684	3 684
F.3	- Daně a poplatky	561	561	561
F.4	- Rezervy v provozní oblasti a komplexní náklady příštích období	0	0	0
F.5	- Jiné provozní náklady	3 123	3 123	3 123
*	Provozní výsledek hospodaření	42 999	43 883	38 102
IV.	Výnosy z dlouhodobého finančního majetku - podíly	0	0	0
VI.	Výnosové úroky a podobné výnosy	274	274	274
VI.2	- Ostatní výnosové úroky a podobné výnosy	274	274	274
VII.	Ostatní finanční výnosy	407	407	407
K.	Ostatní finanční náklady	1 178	1 178	1 178
*	Finanční výsledek hospodaření	-497	-497	-497
**	Výsledek hospodaření před zdaněním	42 502	43 386	37 605
L.	Daň z příjmů	8 075	8 243	7 145
L.1	- Daň z příjmů splatná	8 075	8 243	7 145
**	Výsledek hospodaření po zdanění	34 427	35 143	30 460
***	Výsledek hospodaření za účetní období	34 427	35 143	30 460

Zdroj: vlastní zpracování

### 10.1.2 Plánová rozvaha

V plánové rozvaze je popsán vývoj jednotlivých rozvahových položek.

#### Dlouhodobý majetek

Dlouhodobý majetek je plánován podle investičního plánu. Společnost XYZ, a. s. bude kryt investice vlastními zdroji.

***Dlouhodobý nehmotný majetek***

Společnost XYZ, a. s. neplánuje v dalších letech investice do softwaru, neplánuje ani nákup nového softwaru. V plánované rozvaze bude stávající software pouze odepisovat dle odpisového plánu.

***Dlouhodobý hmotný majetek***

Co se týká pozemků a staveb, společnost XYZ, a. s. nebude v příštích třech letech nakupovat nové pozemky. Co se týká nedostavěné skladovací haly, společnost XYZ, a. s. ji zakonzervovala a její dostavbu chystá nejdříve v roce 2022. Stávající výrobní a správní budovu společnost bude odepisovat dle odpisového plánu. Hmotné movité věci a jejich soubory bude společnost odepisovat dle odpisového plánu a dle investičního plánu bude do této skupiny majetku investovat 1,8 mil. Kč v roce 2019 a 0,75 mil. Kč v roce 2020 a 2021.

***Dlouhodobý finanční majetek***

Společnost XYZ, a. s. má dceřinou společnost s ručením omezeným, ve které je jediný vlastník. V dalších letech společnost XYZ, a. s. neplánuje navyšování základního kapitálu společnosti s ručením omezeným, ani jeho snižování a ani prodej společnosti s. r. o. v dalších letech neplánuje.

**Oběžná aktiva**

Oběžná aktiva jsou plánována podle doby obratu zásob a s ohledem na plánované zvýšení tržeb.

**Zásoby**

Zásoby jsou plánovány dle doby obratu zásob, která byla v roce 2017 28,93 dní. Z této doby obratu budeme vycházet i pro základní variantu dlouhodobého finančního plánu. Materiál se v plánovaném období mírně navýší, protože společnost XYZ, a. s. plánuje zvýšení tržeb. Nedokončená výroba zůstane pro plánované období ve stejné výši jako v roce 2017. Hotové výrobky budou také v plánovaném období stejné jako v roce 2017.

**Pohledávky*****Dlouhodobé pohledávky***

Společnost XYZ, a. s. eviduje dlouhodobé pohledávky z obchodních vztahů po lhůtě splatnosti delší než 180 dní. V roce 2017 tyto pohledávky činily 396 tis. Kč a byly odepsány

z 50 %. V roce 2018, bude odepsána zbývajících 50 % pohledávek. Společnost v plánovaných letech nemá v úmyslu evidovat žádné dlouhodobé pohledávky.

### ***Krátkodobé pohledávky***

Krátkodobé pohledávky obsahují pohledávky z obchodních vztahů a ostatní pohledávky. Ostatní pohledávky obsahují krátkodobé poskytnuté zálohy a dohadné účty aktivní. Pohledávky z obchodních vztahů plánuje společnost podle doby obratu krátkodobých pohledávek, ve vztahu k plánovaným tržbám. Doba obratu pohledávek byla nejnižší v roce 2017, a to 212,84 dní. Krátkodobé poskytnuté zálohy společnost XYZ, a. s. plánuje o polovinu nižší než v roce 2017. Dohadné účty aktivní obsahují převážně výnosy z nájemného. Společnost odhaduje, že v plánovaných letech bude tato položka stejná jako v roce 2017.

### **Krátkodobý finanční majetek**

Společnost XYZ, a. s. neplánuje v plánovaném období poskytnout nebankovní úvěr ani zápůjčku.

### **Peněžní prostředky**

Společnost XYZ, a. s. plánuje zachovat vysokou likviditu. Co se týká pohotovostní likvidity, ta byla v roce 2017 3,49, což chce společnost XYZ, a. s. zachovat.

### **Časové rozlišení aktiv**

Časové rozlišení aktiv zahrnuje položku Náklady příštích období. Tato položka se vztahuje především k nákladům spojeným s právem využívat licence k softwaru a společnost XYZ, a. s. předpokládá, že bude stejná ve všech plánovaných letech, jako tomu bylo v roce 2017.

### **Vlastní kapitál**

Vlastní kapitál je zdrojem krytí aktiv a bude se zvyšovat podle zisku společnosti XYZ, a. s.

### **Základní kapitál**

Základní kapitál tvoří 100 ks akcie na jméno v listinné podobě ve jmenovité hodnotě 10 tis. Kč, které jsou veřejně neobchodovatelné a 136 ks akcie na jméno v listinné podobě ve jmenovité hodnotě 500 tis. Kč plně upsaných a splacených. Společnost XYZ, a. s. se rozhodla nezvyšovat ani nesnižovat základní kapitál v budoucích letech. Valná hromada společnosti XYZ, a. s. se rozhodla v dalších letech nevyplácet podíly na zisku.

### **Ážio a kapitálové fondy**

Společnost XYZ, a. s. ponechá v plánovaných letech položky ázia a kapitálových fondů nulové.

### **Fondy ze zisku**

Společnost XYZ, a. s. i tyto položky nechá v budoucích letech nulové.

### **Výsledek hospodaření minulých let**

Výsledek hospodaření minulých let obsahuje především nerozdělený zisk minulých, což je účetní zisk z minulých období, protože společnost XYZ, a. s. neplánuje výplatu podílů na zisku, ani navýšení ostatních položek vlastního kapitálu, zůstane ve stejné podobě i v plánovaných letech.

### **Výsledek hospodaření běžného účetního období**

Tato položka bude shodná s plánovaným výkazem zisků a ztrát.

### **Cizí zdroje**

#### **Rezervy**

Společnost XYZ, a. s. netvoří žádné rezervy a ani to neplánuje v budoucích letech.

#### **Závazky**

##### ***Dlouhodobé závazky***

Společnost XYZ, a. s. své závazky platí včas, což dokládají nízké hodnoty doby obratu u analýzy aktivity. Společnost nemá v následujících letech v úmyslu dobu obratu závazků jakkoliv prodlužovat.

##### ***Krátkodobé závazky***

Tuto položku plánované rozvahy tvoří krátkodobé přijaté zálohy, závazky z obchodních vztahů a ostatní závazky, které tvoří závazky ke společníkům, závazky k zaměstnancům, závazky ze sociálního a zdravotního pojištění, daňové závazky, dohadné účty pasivní a jiné závazky. Společnost odhaduje, že krátkodobé přijaté zálohy se navýší oproti roku 2017 o 12 % a z hlediska opatrnosti odhaduje stejnou výši záloh i v dalších plánovaných letech. Závazky z obchodních vztahů vychází z doby obratu závazků z roku 2017. V tomto roce byla doba obratu 4,35 dní. Společnost XYZ, a. s. chce i v dalších letech zachovat tuto dobu obratu z důvodu svého dobrého jména mezi dodavateli. Výpočet závazků z obchodních vztahů vychází z plánované výkonové spotřeby v jednotlivých plánovaných letech. Závaz-

ky ostatní, které tvoří především závazky ke společníkům, zaměstnancům, sociálnímu a zdravotnímu pojištění a daňové závazky, společnost XYZ, a. s. se rozhodla v dalších plánovaných letech výši z roku 2017 ponechat, protože neplánuje dramaticky rozšiřovat tým pracovníků. Dohadné účty pasivní zahrnují náklady na služby. I tuto položku bude v plánovaných letech společnost brát z roku 2017. Jiné závazky, kde se evidují srážky z mezd zaměstnanců a závazky z odpovědnosti za způsobené škody, společnost nechá i pro další plánované roky ve výši z roku 2017.

### **Časové rozlišení pasiv**

Do položky Výdaje příštích období jsou zahrnuty výdaje na média a do položky výnosy příštích období jsou zahrnuty výnosy z nájemného. Obě tyto položky společnost XYZ, a. s. plánuje ponechat v plánovaném období ve stejné výši jako v roce 2017.



Tabulka 20 Plánová Rozvaha - základní varianta

	(v tis. Kč)	2019	2020	2021
<b>*</b>	<b>Aktiva celkem</b>	<b>526 408</b>	<b>522 715</b>	<b>514 768</b>
<b>B.</b>	<b>Dlouhodobý majetek</b>	<b>234 730</b>	<b>224 240</b>	<b>213 750</b>
B.II	<i>Dlouhodobý nehmotný majetek</i>	206	120	34
B.2	- Software	206	120	34
B.II	<i>Dlouhodobý hmotný majetek</i>	223 324	212 920	202 516
B.II.1	Pozemky a stavby	208 594	199 540	190 486
B.II.1.2.1	- Pozemky	43 297	43 297	43 297
B.II.1.2.2	- Stavby	165 297	156 243	147 189
B.II.2.	Hmotné movité věci a jejich soubory	14 730	13 380	12 030
B.III.	<i>Dlouhodobý finanční majetek</i>	11 200	11 200	11 200
B.III.3.	- Podíly - podstatný vliv	11 200	11 200	11 200
<b>C.</b>	<b>Oběžná aktiva</b>	<b>290 503</b>	<b>297 300</b>	<b>299 843</b>
C.I.	<i>Zásoby</i>	25 920	26 697	26 964
C.I.1.	- Materiál	20 957	21 734	22 001
C.I.2.	- Nedokončená výroba a polotovary	2 665	2 665	2 665
C.I.3.	- Výroby a zboží	2 298	2 298	2 298
C.I.3.1.	- Výroby	2 298	2 298	2 298
C.II.	<i>Pohledávky</i>	191 768	197 488	199 453
C.II.1	Dlouhodobé pohledávky	0	0	0
C.II.2	Krátkodobé pohledávky	191 768	197 488	199 453
C.II.2.1.	- Pohledávky z obchodních vztahů	190 693	196 413	198 378
C.II.2.2.	- Pohledávky ostatní	1 075	1 075	1 075
C.II.2.1.	- Krátkodobé poskytnuté zálohy	700	700	700
C.II.2.2.	- Dohadné účty aktivní	375	375	375
C.IV.	<i>Peněžní prostředky</i>	72 815	73 115	73 426
<b>D.</b>	<b>Časové rozlišení aktiv</b>	<b>1 175</b>	<b>1 175</b>	<b>1 175</b>
<b>*</b>	<b>Pasiva celkem</b>	<b>526 408</b>	<b>522 715</b>	<b>514 768</b>
<b>A.</b>	<b>Vlastní kapitál</b>	<b>503 296</b>	<b>499 517</b>	<b>491 481</b>
A.I.	Základní kapitál	69 000	69 000	69 000
A.II.	Ážio a kapitálové fondy	0	0	0
A.III.	Fondy ze zisku	0	0	0
A.IV.	Výsledek hospodaření minulých let	399 869	395 374	392 021
A.IV.1	- nerozdělený zisk minulých let	399 869	395 374	392 021
A.V.	Výsledek hospodaření běžného období	34 427	35 143	30 460
<b>B.+C.</b>	<b>Cizí zdroje</b>	<b>20 864</b>	<b>20 950</b>	<b>21 039</b>
B.	Rezervy	0	0	0
C.	Závazky	20 864	20 950	21 039
C.I.	- Dlouhodobé závazky	0	0	0

C.II.	- Krátkodobé závazky	20 864	20 950	21 039
C.II.1	- Krátkodobé přijaté zálohy	6 439	6 439	6 439
C.II.2	- Závazky z obchodních vztahů	2 186	2 272	2 361
C.II.3	- Závazky ostatní	12 239	12 239	12 239
<b>D.</b>	<b>Časové rozlišení pasiv</b>	<b>2 248</b>	<b>2 248</b>	<b>2 248</b>

Zdroj: vlastní zpracování

### 10.1.3 Plánové cash flow

V tabulce 30 je vidět, že cash flow z provozní činnosti je každý predikovaný rok kladné, to znamená, že společnost XYZ, a. s. má vyšší příjmy než výdaje. Cash flow z investiční činnosti je záporné, protože společnost XYZ, a. s. investuje do majetku. Cash flow z finanční činnosti je záporné, což znamená, že společnost XYZ, a. s. nemá žádné cizí zdroje financování.

*Tabulka 21 Plánové cash flow - základní varianta*

(v tis. Kč)	2019	2020	2021
Počáteční stav PP	70 017	72 815	73 115
CF provozní	43 603	48 489	46 976
CF investiční	-1 800	-750	-750
CF finanční	-39 005	-47 439	-45 915
Změna PP	2 798	300	311
Konečný stav PP	72 815	73 115	73 426

Zdroj: vlastní zpracování

## 10.2 Dlouhodobý finanční plán – optimistická varianta

Optimistická varianta dlouhodobého plánu se liší od základní hlavně v predikci tržeb. V optimistické variantě společnost XYZ, a. s. předpokládá navýšení objemu zakázek od developerských společností a od architektů a architektonických studií, které realizují zakázky pro velmi náročné zákazníky.

### 10.2.1 Plán výkazu zisku a ztráty

#### Plánové tržby z prodeje výrobků a služeb

Společnost XYZ, a. s. v optimistické variantě odhaduje, že růst tržeb bude díky získávání realizací u developerských projektů a u projektů architektů a architektonických studií, které

budou chtít pro své movité klienty atypický nábytek do komerčních i nekomerčních prostorů. Díky nárůstu těchto projektů společnost XYZ, a. s. odhaduje růst tržeb v roce 2019 o 9 % a v roce 2020 a 2021 o 6 %. Pokles tržeb v letech 2020 a 2021 oproti roku 2019 je způsoben zpomalujícím růstem ekonomiky a obavou, že developerské společnosti nebudou mít ke konci svých projektů finanční prostředky na vybavení všech komerčních a nekomerčních prostor.

### **Výkonová spotřeba**

U výkonové spotřeby se nejvíce navýší položka spotřeby materiálu a energie. Společnost XYZ, a. s. předpokládá, že se tato položka navýší v roce 2019 o 7,5 % a v letech 2020 a 2021 o 4 %.

Položka služby se navýší v roce 2019 o 6,5 % a v roce 2020 a 2021 o 5 %. Toto zvýšení je predikováno díky developerským projektům a realizací pro náročnou skupinu zákazníků, kdy společnost XYZ, a. s. předpokládá, že bude potřebovat více externích společností na montážní práce.

### **Osobní náklady**

U osobních nákladů společnost XYZ, a. s. předpokládá zvýšení o 3,5 % ve všech predikovaných letech. Společnost se ani při optimistické variantě nechystá diametrálně rozšiřovat svůj tým, ale předpokládá, že bude navyšovat mzdy stávajícím zaměstnancům kvůli vysokému podílu atypické výroby, která je náročnější než sériová výroba.

### **Úpravy hodnot v provozní činnosti**

Společnost XYZ, a. s. odpisuje dle odpisového plánu. Odpisy v predikovaných letech optimistické varianty ponechá ve výši dle odpisového plánu.

### **Ostatní provozní výnosy**

Pro odhadované období bude tato položka shodná s hodnotou v roce 2017.

### **Ostatní provozní náklady**

#### ***Daně a poplatky v provozní oblasti***

Tato položka zůstane v predikovaných letech ve stejné výši jako v roce 2017.

#### ***Jiné provozní náklady***

Položka zůstane v predikovaných letech ve stejné výši jako v roce 2017.

**Výnosy z dlouhodobého finančního majetku – podíly**

Společnost XYZ, a. s. je mateřskou společností a má podíl v jedné společnosti s ručením omezeným. V nejbližších letech si společnost neplánuje vyplatit žádný podíl ze zisku ze společnosti s ručením omezeným.

**Výnosové úroky a podobné výnosy**

Společnost XYZ, a. s. nebude ani v optimistické variantě poskytovat žádné dlouhodobé ani krátkodobé zápůjčky. Výnosové úroky budou ponechány v predikovaných letech ve stejné výši, jako tomu bylo v roce 2017.

**Ostatní finanční výnosy**

Ostatní finanční výnosy obsahují kurzové zisky. Společnost XYZ, a. s. nepředpokládá velký výkyv na měnovém trhu, tak tuto položku nechává ve stejné výši jako v roce 2017.

**Ostatní finanční náklady**

Ostatní finanční náklady obsahují kurzové ztráty. U kurzových ztrát společnost přepokládá to samé jako u kurzových zisků, taktéž tuto položku nechává ve stejné výši jako v roce 2017.

**Daň z příjmů**

Tato položka obsahuje splatnou daň z příjmů. Sazba daně je 19 %. Pro zjednodušení projektu dlouhodobého plánu – optimistická varianta, není výsledek hospodaření před zdaněním upraven o nedaňové náklady a odčitatelné položky, a ani zde není počítáno s odloženou daní.

Tabulka 22 Plánovaný Výkaz zisků a ztráty - optimistická varianta

	(v tis. Kč)	2019	2020	2021
I.	Tržby z prodeje výrobků a služeb	334 827	354 917	376 212
A.	Výkonová spotřeba	186 890	194 707	202 854
A.2	- Spotřeba materiálu a energie	152 817	158 930	165 287
A.3	- Služby	34 074	35 778	37 567
D.	Osobní náklady	87 236	90 289	93 449
E.	Úpravy hodnot v provozní oblasti	11 240	11 240	11 240
E.1	- Úpravy hodnot dlouhodobého nehmotného a hmotného majetku - trvalé	11 240	11 240	11 240
III.	Ostatní provozní výnosy	2 310	2 310	2 310
III.3	- Jiné provozní výnosy	2 310	2 310	2 310
F.	Ostatní provozní náklady	3 684	3 684	3 684
F.3	- Daně a poplatky	561	561	561
F.4	- Rezervy v provozní oblasti a komplexní náklady příštích období	0	0	0
F.5	- Jiné provozní náklady	3 123	3 123	3 123
*	Provozní výsledek hospodaření	48 087	57 306	67 295
IV.	Výnosy z dlouhodobého finančního majetku - podíly	0	0	0
VI.	Výnosové úroky a podobné výnosy	274	274	274
VI.2	- Ostatní výnosové úroky a podobné výnosy	274	274	274
VII.	Ostatní finanční výnosy	407	407	407
K.	Ostatní finanční náklady	1 178	1 178	1 178
*	Finanční výsledek hospodaření	-497	-497	-497
**	Výsledek hospodaření před zdaněním	47 590	56 809	66 798
L.	Daň z příjmů	9 042	10 794	12 692
L.1	- Daň z příjmů splatná	9 042	10 794	12 692
**	Výsledek hospodaření po zdanění	38 548	46 015	54 106
***	Výsledek hospodaření za účetní období	38 548	46 015	54 106

Zdroj: vlastní zpracování

## 10.2.2 Plánová rozvaha

### Dlouhodobý majetek

V optimistické variantě dlouhodobého finančního plánu je dlouhodobý majetek plánován podle stejného investičního plánu, jako v základní variantě. Společnost XYZ, a. s. bude krýt investice vlastními zdroji.

***Dlouhodobý nehmotný majetek***

Společnost XYZ, a. s. neplánuje v dalších letech investice do softwaru, neplánuje ani nákup nového softwaru. V plánované rozvaze bude stávající software pouze odepisovat dle odpisového plánu.

***Dlouhodobý hmotný majetek***

Stávající výrobní a správní budovu společnost bude odepisovat dle odpisového plánu. Hmotné movité věci a jejich soubory bude společnost odepisovat dle odpisového plánu a dle investičního plánu bude do této skupiny majetku investovat 1,8 mil. Kč v roce 2019 a 0,75 mil. Kč v roce 2020 a 2021. Údaje budou stejné jako v základní variantě dlouhodobého plánu.

***Dlouhodobý finanční majetek***

Společnost XYZ, a. s. neplánuje žádné změny v dceřiné společnosti.

**Oběžná aktiva**

Oběžná aktiva jsou plánována podle doby obratu zásob a s ohledem na plánované zvýšení tržeb.

**Zásoby**

Zásoby jsou plánovány dle doby obratu zásob, která byla v roce 2017 28,93 dní. Materiál se v plánovaném období mírně navýší, protože společnost XYZ, a. s. plánuje zvýšení tržeb. Nedokončená výroba zůstane pro plánované období ve stejné výši jako v roce 2017. Hotové výrobky budou také v plánovaném období stejné jako v roce 2017.

**Pohledávky*****Dlouhodobé pohledávky***

Společnost v plánovaných letech nemá v úmyslu evidovat žádné dlouhodobé pohledávky.

***Krátkodobé pohledávky***

Krátkodobé pohledávky obsahují pohledávky z obchodních vztahů a ostatní pohledávky. Ostatní pohledávky obsahují krátkodobé poskytnuté zálohy a dohadné účty aktivní. Pohledávky z obchodních vztahů plánuje společnost podle doby obratu krátkodobých pohledávek, ve vztahu k plánovaným tržbám. Doba obratu pohledávek je plánována na 212 dní. Krátkodobé poskytnuté zálohy společnost XYZ, a. s. plánuje o polovinu nižší jako v roce

2017. Dohadné účty aktivní obsahují převážně výnosy z nájemného. Společnost odhaduje, že v plánovaných letech bude tato položka stejná jako v roce 2017.

#### **Krátkodobý finanční majetek**

Společnost XYZ, a. s. neplánuje v plánovaném období poskytnout nebankovní úvěr ani zápůjčku.

#### **Peněžní prostředky**

Společnost XYZ, a. s. plánuje zachovat vysokou likviditu. Co se týká pohotovostní likvidity, ta byla v roce 2017 3,49, což chce společnost XYZ, a. s. zachovat.

#### **Časové rozlišení aktiv**

Časové rozlišení aktiv zahrnuje položku Náklady příštích období. Tato položka se vztahuje především k nákladům spojeným s právem využívat licence k softwaru a společnost XYZ, a. s. předpokládá, že bude stejná ve všech plánovaných letech, jako tomu bylo v roce 2017.

#### **Vlastní kapitál**

Vlastní kapitál je zdrojem krytí aktiv a bude se zvyšovat podle zisku společnosti XYZ, a. s.

#### **Základní kapitál**

Společnost XYZ, a. s. se rozhodla nezvyšovat ani nesnižovat základní kapitál v budoucích letech. Valná hromada společnosti XYZ, a. s. se rozhodla v dalších letech nevyplácet podíly na zisku.

#### **Ážio a kapitálové fondy**

Společnost XYZ, a. s. ponechá v plánovaných letech položky ážia a kapitálových fondů nulové.

#### **Fondy ze zisku**

Společnost XYZ, a. s. i tyto položky nechá v budoucích letech nulové.

#### **Výsledek hospodaření minulých let**

Výsledek hospodaření minulých let obsahuje především nerozdělený zisk minulých, což je účetní zisk z minulých období, protože společnost XYZ, a. s. neplánuje výplatu podílů na

zisku, ani navýšení ostatních položek vlastního kapitálu, zůstane ve stejné podobě i v plánovaných letech.

### **Výsledek hospodaření běžného účetního období**

Tato položka bude shodná s plánovaným výkazem zisků a ztrát.

### **Cizí zdroje**

#### **Rezervy**

Společnost XYZ, a. s. netvoří žádné rezervy a ani to neplánuje v budoucích letech.

#### **Závazky**

##### ***Dlouhodobé závazky***

Společnost nemá v následujících letech v úmyslu dobu obratu závazků jakkoliv prodlužovat.

##### ***Krátkodobé závazky***

Tuto položku plánované rozvahy tvoří krátkodobé přijaté zálohy, závazky z obchodních vztahů a ostatní závazky, které tvoří závazky ke společníkům, závazky k zaměstnancům, závazky ze sociálního a zdravotního pojištění, daňové závazky, dohadné účty pasivní a jiné závazky. Společnost odhaduje, že krátkodobé přijaté zálohy se navýší v roce 2019 o 20 % a v letech 2020 o 15 % a v roce 2021 bude výše záloh stejná jako v roce 2020. Závazky z obchodních vztahů vychází z doby obratu závazků z roku 2017. Společnost XYZ, a. s. chce i v dalších letech zachovat tuto dobu obratu z důvodu svého dobrého jména mezi dodavateli. Výpočet závazků z obchodních vztahů vychází z plánované výkonové spotřeby v jednotlivých plánovaných letech. Závazky ostatní, které tvoří především závazky ke společníkům, zaměstnancům, sociálnímu a zdravotnímu pojištění a daňové závazky se společnost XYZ, a. s. rozhodla navýšit o 3,5 % z důvodu navýšení mezd. Dohadné účty pasivní zahrnují náklady na služby. I tuto položku bude v plánovaných letech společnost brát z roku 2017. Jiné závazky, kde se evidují srážky z mezd zaměstnanců a závazky z odpovědnosti za způsobené škody, společnost nechá i pro další plánované roky ve výši z roku 2017.



## Časové rozlišení pasiv

Do položky Výdaje příštích období jsou zahrnuty výdaje na média a do položky výnosy příštích období jsou zahrnuty výnosy z nájemného. Obě tyto položky společnost XYZ, a. s. plánuje ponechat v plánovaném období ve stejné výši jako v roce 2017.

Tabulka 23 Plánová Rozvaha - optimistická varianta

	(v tis. Kč)	2019	2020	2021
<b>*</b>	<b>Aktiva celkem</b>	<b>536 977</b>	<b>545 391</b>	<b>551 065</b>
<b>B.</b>	<b>Dlouhodobý majetek</b>	<b>234 730</b>	<b>224 240</b>	<b>213 750</b>
B.II	<i>Dlouhodobý nehmotný majetek</i>	206	120	34
B.2	- Software	206	120	34
B.II	<i>Dlouhodobý hmotný majetek</i>	223 324	212 920	202 516
B.II.1	Pozemky a stavby	208 594	199 540	190 486
B.II.1.2.1	- Pozemky	43 297	43 297	43 297
B.II.1.2.2	- Stavby	165 297	156 243	147 189
B.II.2.	Hmotné movité věci a jejich soubory	14 730	13 380	12 030
B.III.	<i>Dlouhodobý finanční majetek</i>	11 200	11 200	11 200
B.III.3.	- Podíly - podstatný vliv	11 200	11 200	11 200
<b>C.</b>	<b>Oběžná aktiva</b>	<b>301 072</b>	<b>319 976</b>	<b>336 140</b>
C.I.	<i>Zásoby</i>	26 907	28 522	30 233
C.I.1.	- Materiál	21 944	23 559	25 270
C.I.2.	- Nedokončená výroba a polotovary	2 665	2 665	2 665
C.I.3.	- Výroby a zboží	2 298	2 298	2 298
C.I.3.1.	- Výroby	2 298	2 298	2 298
C.II.	<i>Pohledávky</i>	198 250	210 082	222 622
C.II.1	Dlouhodobé pohledávky	0	0	0
C.II.2	Krátkodobé pohledávky	198 250	210 082	222 622
C.II.2.1.	- Pohledávky z obchodních vztahů	197 175	209 007	221 547
C.II.2.2.	- Pohledávky ostatní	1 075	1 075	1 075
C.II.2.1.	- Krátkodobé poskytnuté zálohy	700	700	700
C.II.2.2.	- Dohadné účty aktivní	375	375	375
C.IV.	<i>Peněžní prostředky</i>	75 915	81 372	83 285
<b>D.</b>	<b>Časové rozlišení aktiv</b>	<b>1 175</b>	<b>1 175</b>	<b>1 175</b>
<b>*</b>	<b>Pasiva celkem</b>	<b>536 977</b>	<b>545 391</b>	<b>551 065</b>
<b>A.</b>	<b>Vlastní kapitál</b>	<b>512 977</b>	<b>519 827</b>	<b>524 953</b>
A.I.	Základní kapitál	69 000	69 000	69 000
A.II.	Ážio a kapitálové fondy	0	0	0
A.III.	Fondy ze zisku	0	0	0
A.IV.	Výsledek hospodaření minulých let	405 429	404 812	401 847

A.IV.1	- nerozdělený zisk minulých let	405 429	404 812	401 847
A.V.	Výsledek hospodaření běžného období	38 548	46 015	54 106
<b>B.+C.</b>	<b>Cizí zdroje</b>	<b>21 752</b>	<b>23 316</b>	<b>23 864</b>
B.	Rezervy	0	0	0
C.	Závazky	21 752	23 316	23 864
C.I.	- Dlouhodobé závazky	0	0	0
C.II.	- Krátkodobé závazky	21 752	23 316	23 864
C.II.1	- Krátkodobé přijaté zálohy	6 899	7 934	7 934
C.II.2	- Závazky z obchodních vztahů	2 186	2 272	2 361
C.II.3	- Závazky ostatní	12 667	13 110	13 569
<b>D.</b>	<b>Časové rozlišení pasiv</b>	<b>2 248</b>	<b>2 248</b>	<b>2 248</b>

Zdroj: vlastní zpracování

### 10.2.3 Plánové cash flow

V tabulce 33 je vidět, že cash flow z provozní činnosti je v optimistické variantě každý predikovaný rok kladné, to znamená, že společnost XYZ, a. s. má vyšší příjmy než výdaje. Cash flow z investiční činnosti je záporné, protože společnost XYZ, a. s. investuje do majetku. Cash flow z finanční činnosti je záporné, což znamená, že společnost XYZ, a. s. nemá žádné cizí zdroje financování.

*Tabulka 24 Plánové cash flow - optimistická varianta*

(v tis. Kč)	2019	2020	2021
Počáteční stav PP	70 017	75 915	81 372
CF provozní	42 107	56 440	64 609
CF investiční	-1 800	-750	-750
CF finanční	-34 409	-50 233	-61 946
Změna PP	5 898	5 457	1 913
Konečný stav PP	75 915	81 372	83 285

Zdroj: vlastní zpracování

### **10.3 Dlouhodobý finanční plán – pesimistická varianta**

Pesimistická varianta dlouhodobého finančního plánu spočívá v úbytku developerských projektů a realizací od architektů pro náročné zákazníky a v úbytku zakázek sériové výroby.

#### **10.3.1 Plán výkazu zisku a ztráty**

##### **Plánové tržby z prodeje výrobků a služeb**

Společnost XYZ, a. s. v pesimistické variantě odhaduje, že se v roce 2019 zastaví zakázky pro developery a atypické realizace pro náročné klienty a zároveň klesne počet zakázek v sériové výrobě 5 % procent. V roce 2020 a 2021 společnost XYZ, a. s. předpokládá pokles tržeb o 6 %.

##### **Výkonová spotřeba**

U spotřeby materiálu a energie společnost předpokládá pokles v roce 2019 o 7 % a v roce 2020 a 2021 o 9 %.

Služby se ve všech sledovaných letech sníží o 7 %.

##### **Osobní náklady**

U osobních nákladů společnost předpokládá ve všech třech predikovaných letech stejnou výši jako v roce 2017.

##### **Úpravy hodnot v provozní činnosti**

Společnost XYZ, a. s. odpisuje dle odpisového plánu. Odpisy v predikovaných letech optimistické varianty ponechá ve výši dle odpisového plánu.

##### **Ostatní provozní výnosy**

Pro odhadované období bude tato položka shodná s hodnotou v roce 2017.

##### **Ostatní provozní náklady**

##### ***Daně a poplatky v provozní oblasti***

Tato položka zůstane v predikovaných letech ve stejné výši jako v roce 2017.

##### ***Jiné provozní náklady***

Položka zůstane v predikovaných letech ve stejné výši jako v roce 2017.

**Výnosy z dlouhodobého finančního majetku – podíly**

Položka zůstane v plánovaných letech ve stejné výši jako v roce 2017.

**Výnosové úroky a podobné výnosy**

Společnost XYZ, a. s. nebude ani v optimistické variantě poskytovat žádné dlouhodobé ani krátkodobé zápůjčky. Výnosové úroky budou ponechány v predikovaných letech ve stejné výši, jako tomu bylo v roce 2017.

**Ostatní finanční výnosy**

Ostatní finanční výnosy obsahují kurzové zisky. Společnost XYZ, a. s. nepředpokládá velký výkyv na měnovém trhu, tak tuto položku nechává ve stejné výši jako v roce 2017.

**Ostatní finanční náklady**

Ostatní finanční náklady obsahují kurzové ztráty. U kurzových ztrát společnost přepokládá to samé jako u kurzových zisků, taktéž tuto položku nechává ve stejné výši jako v roce 2017.

**Daň z příjmů**

Tato položka obsahuje splatnou daň z příjmů. Sazba daně je 19 %. Pro zjednodušení projektu dlouhodobého plánu – pesimistická varianta, není výsledek hospodaření před zdaněním upraven o nedaňové náklady a odčitatelné položky, a ani zde není počítáno s odloženou daní.

Tabulka 25 Plánovaný Výkaz zisků a ztráty - pesimistická varianta

	(v tis. Kč)	2019	2020	2021
I.	Tržby z prodeje výrobků a služeb	291 822	274 313	257 854
A.	Výkonová spotřeba	161 959	147 977	135 212
A.2	- Spotřeba materiálu a energie	132 204	120 306	109 478
A.3	- Služby	29 754	27 671	25 734
D.	Osobní náklady	84 286	84 286	84 286
E.	Úpravy hodnot v provozní oblasti	11 240	11 240	11 240
E.1	- Úpravy hodnot dlouhodobého nehmotného a hmotného majetku - trvalé	11 240	11 240	11 240
III.	Ostatní provozní výnosy	2 310	2 310	2 310
III.3	- Jiné provozní výnosy	2 310	2 310	2 310
F.	Ostatní provozní náklady	3 684	3 684	3 684
F.3	- Daně a poplatky	561	561	561
F.4	- Rezervy v provozní oblasti a komplexní náklady příštích období	0	0	0
F.5	- Jiné provozní náklady	3 123	3 123	3 123
*	Provozní výsledek hospodaření	32 963	29 436	25 742
IV.	Výnosy z dlouhodobého finančního majetku - podíly	0	0	0
VI.	Výnosové úroky a podobné výnosy	274	274	274
VI.2	- Ostatní výnosové úroky a podobné výnosy	274	274	274
VII.	Ostatní finanční výnosy	407	407	407
K.	Ostatní finanční náklady	1 178	1 178	1 178
*	Finanční výsledek hospodaření	-497	-497	-497
**	Výsledek hospodaření před zdaněním	32 466	28 939	25 245
L.	Daň z příjmů	6 169	5 498	4 796
L.1	- Daň z příjmů splatná	6 169	5 498	4 796
**	Výsledek hospodaření po zdanění	26 297	23 441	20 449
***	Výsledek hospodaření za účetní období	26 297	23 441	20 449

Zdroj: vlastní zpracování

### 10.3.2 Plánová rozvaha

V plánové rozvaze je popsáný vývoj jednotlivých rozvahových položek.

#### Dlouhodobý majetek

Dlouhodobý majetek je plánován podle investičního plánu. Společnost XYZ, a. s. bude krýt investice vlastními zdroji.

***Dlouhodobý nehmotný majetek***

Společnost XYZ, a. s. neplánuje v dalších letech investice do softwaru, neplánuje ani nákup nového softwaru. V plánované rozvaze bude stávající software pouze odepisovat dle odpisového plánu.

***Dlouhodobý hmotný majetek***

Co se týká pozemků a staveb, společnost XYZ, a. s. nebude v příštích třech letech nakupovat nové pozemky. Co se týká nedostavěné skladovací haly, společnost XYZ, a. s. ji konzervovala a její dostavbu chystá nejdříve v roce 2022. Stávající výrobní a správní budovu společnost bude odepisovat dle odpisového plánu. Hmotné movité věci a jejich soubory bude společnost odepisovat dle odpisového plánu a dle investičního plánu bude do této skupiny majetku investovat 1,8 mil. Kč v roce 2019 a 0,75 mil. Kč v roce 2020 a 2021.

***Dlouhodobý finanční majetek***

Společnost XYZ, a. s. má dceřinou společnost s ručením omezeným, ve které je jediný vlastník. V dalších letech společnost XYZ, a. s. neplánuje navyšování základního kapitálu společnosti s ručením omezeným, ani jeho snižování a ani prodej společnosti s. r. o. v dalších letech neplánuje.

**Oběžná aktiva**

Oběžná aktiva jsou plánována podle doby obratu zásob a s ohledem na plánované snížení tržeb.

**Zásoby**

Zásoby jsou plánovány dle doby obratu zásob, která byla v roce 2016 19 dní. Z této doby obratu budeme vycházet pro pesimistickou variantu dlouhodobého finančního plánu, a to z toho důvodu, že sériová výroba má rychlejší dobu obratu než atypická výroba. Nedokončená výroba zůstane pro plánované období ve stejné výši jako v roce 2017. Hotové výrobky budou také v plánovaném období stejné jako v roce 2017.

**Pohledávky*****Dlouhodobé pohledávky***

Společnost v plánovaných letech nemá v úmyslu evidovat žádné dlouhodobé pohledávky.

**Krátkodobé pohledávky**

Krátkodobé pohledávky obsahují pohledávky z obchodních vztahů a ostatní pohledávky. Ostatní pohledávky obsahují krátkodobé poskytnuté zálohy a dohadné účty aktivní. Pohledávky z obchodních vztahů plánuje společnost podle doby obratu krátkodobých pohledávek, ve vztahu k plánovaným tržbám. Doba obratu pohledávek byla nejnižší v roce 2017, a to 212,84 dní. Krátkodobé poskytnuté zálohy společnost XYZ, a. s. plánuje o tři čtvrtiny nižší než v roce 2017. Dohadné účty aktivní obsahují převážně výnosy z nájemného. Společnost odhaduje, že v plánovaných letech bude tato položka stejná jako v roce 2017.

**Krátkodobý finanční majetek**

Společnost XYZ, a. s. neplánuje v plánovaném období poskytnout nebankovní úvěr ani zápůjčku.

**Peněžní prostředky**

Společnost XYZ, a. s. plánuje zachovat vysokou likviditu. Co se týká pohotovostní likvidity, ta byla v roce 2017 3,49, což chce společnost XYZ, a. s. zachovat.

**Časové rozlišení aktiv**

Časové rozlišení aktiv zahrnuje položku Náklady příštích období. Tato položka se vztahuje především k nákladům spojeným s právem využívat licence k softwaru a společnost XYZ, a. s. předpokládá, že bude stejná ve všech plánovaných letech, jako tomu bylo v roce 2017.

**Vlastní kapitál**

Vlastní kapitál je zdrojem krytí aktiv a bude se zvyšovat podle zisku společnosti XYZ, a. s.

**Základní kapitál**

Základní kapitál bude ve stejné výši ve všech predikovaných letech jako tomu bylo v roce 2017.

**Ážio a kapitálové fondy**

Společnost XYZ, a. s. ponechá v plánovaných letech položky ážia a kapitálových fondů nulové.

**Fondy ze zisku**

Společnost XYZ, a. s. i tyto položky nechá v budoucích letech nulové.

**Výsledek hospodaření minulých let**

Výsledek hospodaření minulých let obsahuje především nerozdělený zisk minulých, což je účetní zisk z minulých období, protože společnost XYZ, a. s. neplánuje výplatu podílů na zisku, ani navýšení ostatních položek vlastního kapitálu, zůstane ve stejné podobě i v plánovaných letech.

### **Výsledek hospodaření běžného účetního období**

Tato položka bude shodná s plánovaným výkazem zisků a ztrát.

### **Cizí zdroje**

#### **Rezervy**

Společnost XYZ, a. s. netvoří žádné rezervy a ani to neplánuje v budoucích letech.

#### **Závazky**

##### ***Dlouhodobé závazky***

Společnost nemá v následujících letech v úmyslu dobu obratu závazků jakkoliv prodlužovat.

##### ***Krátkodobé závazky***

Tuto položku plánované rozvahy tvoří krátkodobé přijaté zálohy, závazky z obchodních vztahů a ostatní závazky, které tvoří závazky ke společníkům, závazky k zaměstnancům, závazky ze sociálního a zdravotního pojištění, daňové závazky, dohadné účty pasivní a jiné závazky. Společnost odhaduje, že krátkodobé přijaté zálohy se sníží oproti roku 2017 o 10 % ve všech plánovaných letech. Závazky z obchodních vztahů vychází z doby obratu závazků z roku 2017. V tomto roce byla doba obratu 4,35 dní. Společnost XYZ, a. s. chce i v dalších letech zachovat tuto dobu obratu z důvodu svého dobrého jména mezi dodavateli. Výpočet závazků z obchodních vztahů vychází z plánované výkonové spotřeby v jednotlivých plánovaných letech. Závazky ostatní, které tvoří především závazky ke společníkům, zaměstnancům, sociálnímu a zdravotnímu pojištění a daňové závazky, společnost XYZ, a. s. se rozhodla v dalších plánovaných letech výši z roku 2017 ponechat. Dohadné účty pasivní zahrnují náklady na služby. I tuto položku bude v plánovaných letech společnost brát z roku 2017. Jiné závazky, kde se evidují srážky z mezd zaměstnanců a závazky z odpovědnosti za způsobené škody, společnost nechá i pro další plánované roky ve výši z roku 2017.



## Časové rozlišení pasiv

Do položky Výdaje příštích období jsou zahrnuty výdaje na média a do položky výnosy příštích období jsou zahrnuty výnosy z nájemného. Obě tyto položky společnost XYZ, a. s. plánuje ponechat v plánovaném období ve stejné výši jako v roce 2017.

Tabulka 26 Plánová Rozvaha - pesimistická varianta

	(v tis. Kč)	2019	2020	2021
*	<b>Aktiva celkem</b>	<b>492 136</b>	<b>468 034</b>	<b>444 778</b>
<b>B.</b>	<b>Dlouhodobý majetek</b>	<b>234 730</b>	<b>224 240</b>	<b>213 750</b>
B.II	<i>Dlouhodobý nehmotný majetek</i>	206	120	34
B.2	- Software	206	120	34
B.II	<i>Dlouhodobý hmotný majetek</i>	223 324	212 920	202 516
B.II.1	Pozemky a stavby	208 594	199 540	190 486
B.II.1.2.1	- Pozemky	43 297	43 297	43 297
B.II.1.2.2	- Stavby	165 297	156 243	147 189
B.II.2.	Hmotné movité věci a jejich soubory	14 730	13 380	12 030
B.III.	<i>Dlouhodobý finanční majetek</i>	11 200	11 200	11 200
B.III.3.	- Podíly - podstatný vliv	11 200	11 200	11 200
<b>C.</b>	<b>Oběžná aktiva</b>	<b>256 231</b>	<b>242 619</b>	<b>229 853</b>
C.I.	<i>Zásoby</i>	15 434	14 508	13 637
C.I.1.	- Materiál	10 471	9 545	8 674
C.I.2.	- Nedokončená výroba a polotovary	2 665	2 665	2 665
C.I.3.	- Výroby a zboží	2 298	2 298	2 298
C.I.3.1.	- Výroby	2 298	2 298	2 298
C.II.	<i>Pohledávky</i>	173 255	162 904	153 173
C.II.1	Dlouhodobé pohledávky	0	0	0
C.II.2	Krátkodobé pohledávky	173 255	162 904	153 173
C.II.2.1.	- Pohledávky z obchodních vztahů	172 531	162 180	152 449
C.II.2.2.	- Pohledávky ostatní	724	724	724
C.II.2.1.	- Krátkodobé poskytnuté zálohy	349	349	349
C.II.2.2.	- Dohadné účty aktivní	375	375	375
C.IV.	<i>Peněžní prostředky</i>	67 542	65 207	63 043
<b>D.</b>	<b>Časové rozlišení aktiv</b>	<b>1 175</b>	<b>1 175</b>	<b>1 175</b>
*	<b>Pasiva celkem</b>	<b>492 136</b>	<b>468 034</b>	<b>444 778</b>
<b>A.</b>	<b>Vlastní kapitál</b>	<b>470 535</b>	<b>447 102</b>	<b>424 466</b>
A.I.	Základní kapitál	69 000	69 000	69 000
A.II.	Ážio a kapitálové fondy	0	0	0
A.III.	Fondy ze zisku	0	0	0
A.IV.	Výsledek hospodaření minulých let	367 108	342 959	325 006

A.IV.1	- nerozdělený zisk minulých let	367 108	342 959	325 006
A.V.	Výsledek hospodaření běžného období	34 427	35 143	30 460
<b>B.+C.</b>	<b>Cizí zdroje</b>	<b>19 353</b>	<b>18 684</b>	<b>18 064</b>
B.	Rezervy	0	0	0
C.	Závazky	19 353	18 684	18 064
C.I.	- Dlouhodobé závazky	0	0	0
C.II.	- Krátkodobé závazky	19 353	18 684	18 064
C.II.1	- Krátkodobé přijaté zálohy	5 157	4 657	4 191
C.II.2	- Závazky z obchodních vztahů	1 957	1 788	1 634
C.II.3	- Závazky ostatní	12 239	12 239	12 239
<b>D.</b>	<b>Časové rozlišení pasiv</b>	<b>2 248</b>	<b>2 248</b>	<b>2 248</b>

Zdroj: vlastní zpracování

### 10.3.3 Plánové cash flow

V tabulce 36 je vidět, že cash flow z provozní činnosti je i v pesimistické variantě každý predikovaný rok kladné, to znamená, že společnost XYZ, a. s. má vyšší příjmy než výdaje. Cash flow z provozní činnosti je ovšem výrazně nižší než cash flow z provozní činnosti ve dvou předchozích variantách. Cash flow z investiční činnosti je záporné, protože společnost XYZ, a. s. investuje do majetku. Cash flow z finanční činnosti je záporné, což znamená, že společnost XYZ, a. s. nemá žádné cizí zdroje financování.

Tabulka 27 Plánové cash flow - pesimistická varianta

(v tis. Kč)	2019	2020	2021
Počáteční stav PP	70 017	67 542	65 207
CF provozní	26 905	29 297	26 777
CF investiční	-1 800	-750	-750
CF finanční	-27 580	-30 882	-28 191
Změna PP	-2 475	-2 335	-2 164
Konečný stav PP	67 542	65 207	63 043

Zdroj: vlastní zpracování

## 10.4 Zhodnocení jednotlivých variant

### Čistý pracovní kapitál

Ve všech třech variantních řešeních dlouhodobého finančního plánu nabývá čistý pracovní kapitál kladných hodnot. Pokud by nastala jakákoliv varianta dlouhodobého finančního

plánu společnost má k dispozici „finanční polštář“, protože krátkodobé závazky jsou nižší než oběžná aktiva. Pokud se podíváme na podíl čistého pracovního kapitálu na oběžných aktivech, zjistíme, že ve všech plánovaných variantách hodnota neklesne pod 92 %, což potvrzuje překapitalizovanou společnost. Podíl čistého pracovního kapitálu na aktivech v základní a optimistické variantě neklesne pod 50 %. Pouze v pesimistické variantě dlouhodobého finančního plánu je hodnota pod 50 %.

*Tabulka 28 Vývoj ČPK v plánovaných variantách a letech*

	Varianta (v tis. Kč)	2019	2020	2021
ČPK	Základní	269 639	276 350	278 804
	Optimistická	279 320	296 660	312 276
	Pesimistická	236 878	223 935	211 789
ČPK / OA	Základní	92,82%	92,95%	92,98%
	Optimistická	92,78%	92,71%	92,90%
	Pesimistická	92,45%	92,30%	92,14%
ČPK / A	Základní	51,22%	52,87%	54,16%
	Optimistická	52,02%	54,39%	56,67%
	Pesimistická	48,13%	47,85%	47,62%

Zdroj: vlastní zpracování

### **Ukazatele zadluženosti**

V tabulce 35 je celková zadluženost společnosti XYZ, a. s. ve všech variantách dlouhodobého a krátkodobého finančního plánu kolem 4 %. Pokud srovnáme všechny varianty finančního plánu a finanční analýzu zadluženosti z let 2015, 2016 a 2017 zjistíme, že celkové procento zadluženosti je nepatrně vyšší v predikovaných letech, než minulých letech. Je to proto, že v základní a optimistické variantě se počítá s vyššími tržbami, a tím pádem i vyššími závazky. U pesimistické varianty je zvyšující se procento v plánovaných letech způsobeno vyšším poklesem aktiv, než je pokles závazků.

Tabulka 29 Ukazatele zadluženosti v plánovaných variantách a v plánovaných letech

	Varianta	2019	2020	2021
Celková zadluženost	základní	3,96%	4,01%	4,09%
	optimistická	4,05%	4,28%	4,33%
	pesimistická	3,93%	3,99%	4,06%
Míra zadluženosti	základní	0,04	0,04	0,04
	optimistická	0,04	0,04	0,04
	pesimistická	0,04	0,04	0,04

Zdroj: vlastní zpracování

### Ukazatele rentability

Tabulka 36 ukazuje, že společnost XYZ, a. s. je ve všech letech a variantních řešeních dlouhodobého finančního plánu zisková. Rentabilita tržeb je ve všech variantních řešeních vyšší než rentabilita tržeb v odvětví v roce 2017. Nejvýraznější pokles je u rentability vlastního kapitálu a rentability celkového kapitálu v pesimistické variantě.

Tabulka 30 Ukazatele rentability v plánovaných variantách a v plánovaných letech

	Varianta	2019	2020	2021
Rentabilita tržeb (ROS)	Základní	10,67%	10,58%	9,08%
	Optimistická	11,51%	12,96%	14,38%
	Pesimistická	9,01%	8,55%	7,93%
Rentabilita celkového kapitálu (ROA)	Základní	8,07%	8,30%	7,30%
	Optimistická	8,87%	10,42%	12,13%
	Pesimistická	6,60%	6,19%	5,68%
Rentabilita vlastního kapitálu (ROE)	Základní	6,84%	7,04%	6,20%
	Optimistická	7,51%	8,85%	10,31%
	Pesimistická	5,59%	5,24%	4,82%

Zdroj: vlastní zpracování

### Ukazatele aktivity

Tabulka 37 nám ukazuje, že společnost XYZ, a. s. ani v jedné z variant dlouhodobého finančního plánu nedosahuje doporučené hodnoty jedna a vyšší u obratu celkových aktiv. Takto nízký ukazatel dokládá, že společnost XYZ, a. s. má vysokou majetkovou vybavenost a neefektivně ji využívá. Co se týká ukazatele obratu dlouhodobého majetku, je ovlivněn výší opravek majetku. Tabulka 37 jasně ukazuje, že čím bude více majetek odepsán,

tím vyšší bude hodnota obratu dlouhodobého majetku. Doba obratu zásob, krátkodobých pohledávek a krátkodobých závazků je stejná jako ve finanční analýze společnosti XYZ, a. s. z toho důvodu, že se z těchto dob vycházelo při výpočtu zásob, pohledávek a závazků.

Tabulka 31 Ukazatele aktivity ve sledovaných letech a variantách

	Varianta	2019	2020	2021
Obrat celkových aktiv	základní	0,61	0,62	0,65
	optimistická	0,62	0,65	0,68
	pesimistická	0,59	0,58	0,58
Obrat dlouhodobého majetku	základní	1,37	1,48	1,57
	optimistická	1,43	1,58	1,76
	pesimistická	1,24	1,22	1,21
Doba obratu zásob	základní	28,93	28,93	28,93
	optimistická	28,93	28,93	28,93
	pesimistická	28,93	28,93	28,93
Doba obratu krátkodobých pohledávek	základní	212,84	212,84	212,84
	optimistická	212,84	212,84	212,84
	pesimistická	212,84	212,84	212,84
Doba obratu krátkodobých závazků II	základní	4,35	4,35	4,35
	optimistická	4,35	4,35	4,35
	pesimistická	4,35	4,35	4,35

Zdroj: vlastní zpracování

Pokud si společnost XYZ, a. s. vybere jakoukoliv variantu dlouhodobého finančního plánu, bude společnost zisková. Celková zadluženost u všech tří variant je 4 %. Rentabilita tržeb je ve všech třech variantách vyšší než rentabilita tržeb v odvětví v roce 2017, ale u pesimistické varianty je výraznější pokles rentability vlastního kapitálu a rentability celkového kapitálu než v základní a optimistické variantě. Ve všech třech variantách je shodné, že společnost XYZ, a. s. nedosahuje doporučené hodnoty jedna a vyšší u obratu celkových aktiv, což dokládá, že společnost XYZ, a. s. má ve všech třech variantních řešeních dlouhodobého finančního plánu vysokou majetkovou vybavenost, kterou neefektivně využívá.

## 10.5 Krátkodobý finanční plán

Na základě zhodnocení jednotlivých variant a z důvodu nejlepšího odhadu na rok 2019, kdy za první dva měsíce je společnost XYZ, a. s. před podpisem smluv na 2 developerské projekty a jednu realizaci pro náročného klienta, byla vybrána základní varianta pro tvorbu krátkodobého finančního plánu. Krátkodobý finanční plán bude rozpracován na základě základní varianty dlouhodobého finančního plánu za rok 2019.

Krátkodobý finanční plán bude rozpracován do čtyř čtvrtletí, přičemž v jednotlivých čtvrtletích jsou tržby procentuelně naplánovány dle zkušeností z minulých let. Společnost XYZ, a. s. v prvním čtvrtletí roku dosahuje 17 % celkových tržeb. Takto malé procento je způsobeno tím, že na začátku roku jsou hlavně developerské projekty ve fázi jednání a výběrových řízení. Zákazníci, kteří nakupují sériově vyráběný nábytek, čekají na lednové a únorové slevy. V druhém čtvrtletí společnost XYZ, a. s. dosahuje 28 % celkových tržeb a ve třetím čtvrtletí dosahuje 35 % celkových tržeb. Tržby ve druhé a třetím čtvrtletí jsou spojeny se začátkem rekonstrukčního období, kdy převážně zákazníci sériově vyráběného nábytku začínají rekonstruovat nebo vyměňovat starý nábytek. Čtvrté čtvrtletí dosahuje 20 % celkových tržeb z důvodu úbytku počtu zákazníků sériové výroby a dobíhajících realizací developerských projektů.

U krátkodobého finančního plánu bude vytvořen krátkodobý výkaz zisku a ztráty, kde bude výkonová spotřeba rozpočítána do jednotlivých čtvrtletí stejným procentem jako tržby. Osobní náklady, odpisy, budou rozpočítány rovnoměrně. U krátkodobé rozvahy budou oběžná aktiva a cizí zdroje rozpočítány stejným procentem jako tržby.

Tabulka 32 Plánovaný Výkaz zisků a ztráty - krátkodobý finanční plán za rok 2019

	( v tis. Kč)	I. Q	II. Q	III. Q	IV. Q
I.	Tržby z prodeje výrobků a služeb	54 832	90 311	112 889	64 508
A.	Výkonová spotřeba	30 762	50 667	63 334	36 191
A.2	- Spotřeba materiálu a energie	25 133	41 396	51 744	29 568
A.3	- Služby	5 629	9 272	11 590	6 623
D.	Osobní náklady	21 493	21 493	21 493	21 493
E.	Úpravy hodnot v provozní oblasti	2 810	2 810	2 810	2 810
E.1	- Úpravy hodnot dlouhodobého nehmotného a hmotného majetku - trvalé	2 810	2 810	2 810	2 810
III.	Ostatní provozní výnosy	578	578	578	578
III.3	- Jiné provozní výnosy	578	578	578	578
F.	Ostatní provozní náklady	921	921	921	921
F.3	- Daně a poplatky	140	140	140	140
F.4	- Rezervy v provozní oblasti a komplexní náklady příštích období	0	0	0	0
F.5	- Jiné provozní náklady	781	781	781	781
*	Provozní výsledek hospodaření	-577	14 997	24 908	3 671
IV.	Výnosy z dlouhodobého finančního majetku - podíly	0	0	0	0
VI.	Výnosové úroky a podobné výnosy	69	69	69	69
VI.2	- Ostatní výnosové úroky a podobné výnosy	69	69	69	69
VII.	Ostatní finanční výnosy	102	102	102	102
K.	Ostatní finanční náklady	295	295	295	295
*	Finanční výsledek hospodaření	-124	-124	-124	-124
**	Výsledek hospodaření před zdaněním	-701	14 873	24 784	3 546
L.	Daň z příjmů	-133	2 826	4 709	674
L.1	- Daň z příjmů splatná	-133	2 826	4 709	674
**	Výsledek hospodaření po zdanění	-568	12 047	20 075	2 873
***	Výsledek hospodaření za účetní období	-568	12 047	20 075	2 873

Zdroj: vlastní zpracování

Tabulka 33 Plánová Rozvaha - krátkodobý finanční plán za rok 2019

	(v tis. Kč)	I. Q	II. Q	III. Q	IV. Q
<b>*</b>	<b>Aktiva celkem</b>	<b>131 602</b>	<b>131 602</b>	<b>131 602</b>	<b>131 602</b>
<b>B.</b>	<b>Dlouhodobý majetek</b>	<b>58 683</b>	<b>58 683</b>	<b>58 683</b>	<b>58 683</b>
B.II	<i>Dlouhodobý nehmotný majetek</i>	52	52	52	52
B.2	- Software	52	52	52	52
B.II	<i>Dlouhodobý hmotný majetek</i>	55 831	55 831	55 831	55 831
B.II.1	Pozemky a stavby	52 149	52 149	52 149	52 149
B.II.1.2.1	- Pozemky	10 824	10 824	10 824	10 824
B.II.1.2.2	- Stavby	41 324	41 324	41 324	41 324
B.II.2.	Hmotné movité věci a jejich soubory	3 683	3 683	3 683	3 683
B.III.	<i>Dlouhodobý finanční majetek</i>	2 800	2 800	2 800	2 800
B.III.3.	- Podíly - podstatný vliv	2 800	2 800	2 800	2 800
<b>C.</b>	<b>Oběžná aktiva</b>	<b>49 386</b>	<b>81 341</b>	<b>101 676</b>	<b>58 101</b>
C.I.	<i>Zásoby</i>	7 258	4 406	9 072	5 184
C.I.1.	- Materiál	3 563	5 868	7 335	4 191
C.I.2.	- Nedokončená výroba a polotovary	453	746	933	533
C.I.3.	- Výroby a zboží	391	643	804	460
C.I.3.1.	- Výroby	391	643	804	460
C.II.	<i>Pohledávky</i>	32 601	53 695	67 119	38 354
C.II.1	Dlouhodobé pohledávky	0	0	0	0
C.II.2	Krátkodobé pohledávky	32 601	53 695	67 119	38 354
C.II.2.1.	- Pohledávky z obchodních vztahů	32 418	53 394	66 743	38 139
C.II.2.2.	- Pohledávky ostatní	183	301	376	215
C.II.2.1.	- Krátkodobé poskytnuté zálohy	119	196	245	140
C.II.2.2.	- Dohadné účty aktivní	64	105	131	75
C.IV.	<i>Peněžní prostředky</i>	12 379	20 388	25 485	14 563
<b>D.</b>	<b>Časové rozlišení aktiv</b>	<b>294</b>	<b>294</b>	<b>294</b>	<b>294</b>
<b>*</b>	<b>Pasiva celkem</b>	<b>131 602</b>	<b>131 602</b>	<b>131 602</b>	<b>131 602</b>
<b>A.</b>	<b>Vlastní kapitál</b>	<b>125 824</b>	<b>125 824</b>	<b>125 824</b>	<b>125 824</b>
A.I.	Základní kapitál	17 250	17 250	17 250	17 250
A.II.	Ážio a kapitálové fondy	0	0	0	0
A.III.	Fondy ze zisku	0	0	0	0
A.IV.	Výsledek hospodaření minulých let	99 967	99 967	99 967	99 967
A.IV.1	- nerozdělený zisk minulých let	99 967	99 967	99 967	99 967
A.V.	Výsledek hospodaření běžného období	8 607	8 607	8 607	8 607
<b>B.+C.</b>	<b>Cizí zdroje</b>	<b>3 547</b>	<b>5 842</b>	<b>7 302</b>	<b>4 173</b>
B.	Rezervy	0	0	0	0
C.	<i>Závazky</i>	3 547	5 842	7 302	4 173
C.I.	- Dlouhodobé závazky	0	0	0	0
C.II.	- Krátkodobé závazky	3 547	5 842	7 302	4 173
C.II.1	- Krátkodobé přijaté zálohy	1 095	1 803	2 254	1 288



C.II.2	- Závazky z obchodních vztahů	372	612	765	437
C.II.3	- Závazky ostatní	2 081	3 427	4 284	2 448
<b>D.</b>	<b>Časové rozlišení pasiv</b>	<b>562</b>	<b>562</b>	<b>562</b>	<b>562</b>

Zdroj: vlastní zpracování

*Tabulka 34 Plánové cash flow - krátkodobý finanční plán za rok 2019*

(v tis. Kč)	I. Q	II. Q	III. Q	IV. Q
Počáteční stav PP	11 903	19 605	24 506	14 003
CF provozní	7 413	12 209	15 261	8 721
CF investiční	-306	-504	-630	-360
CF finanční	-6 631	-10 921	-13 652	-7 801
Změna PP	476	783	979	560
Konečný stav PP	12 379	20 388	25 485	14 563

Zdroj: vlastní zpracování

## 10.6 Zhodnocení finančního plánu

Vytváření finančních plánů je důležitým zdrojem informací pro společnost. Společnost díky plánování dostane přehled o tom, v jaké výši se budou pohybovat jednotlivé položky výkazu zisku a ztráty, rozvahy a cash flow. Společnost dostane v předstihu informace o tom, jak poklesnou peněžní prostředky, jestli je to pro společnost únosné, nebo jestli bude muset zvažovat jiné formy financování.

Jako každá činnost i finanční plánování nese náklady. Náklady jsou spojeny s časem pracovníka, který finanční plány vytváří a později kontroluje a rozebírá důvody, proč a v jaké výši se skutečnost liší od plánu a samozřejmě tyto informace průběžně podávat vedení společnosti.

## 11 RIZIKOVÁ ANALÝZA

Riziková analýza je důležitá z důvodu řízení rizik a jejich případné eliminace. Pro vyhodnocení rizik se používá „váha rizika“. Váha rizika je součin pravděpodobného výskytu rizika a stupně rizika. Čím vyšší číslo má váha rizika, tím je riziko nebezpečnější.

Pro společnost XYZ, a. s. je jako riziko vyhodnocen jeden základní vstupní materiál. Základním vstupním materiálem je neopracované dřevo, které prochází několika náročnými fázemi zpracování. Jako jsou sušení, šrotování na třísky, rozmělnování na dřevní vlákna, lisování, a tak dále. Dalším významným rizikem je riziko požáru ve výrobní hale. Společnost XYZ, a. s. vlastní lakovací linku, která musí splňovat mnoho ochranných prvků proti požární ochraně. V celé výrobní hale je prašné prostředí, které je rizikovým faktorem pro případný vznik požáru. Riziko je i výpadek klíčových výrobních strojů. Tento výpadek může způsobit velký pokles výroby. Neopomenutelným rizikem je i skrytá vada dodaných výrobních materiálů, kdy se musí nahradit takovéto dílce úplně novými. Protože společnost XYZ, a. s. je výrobní zakázková společnost, je zde riziko nezaplacení pohledávek. Dalším rizikem je uzavření evropských poboček z důvodu malého odbytu. A posledním rizikem pro společnost XYZ, a. s. je odchod klíčových zaměstnanců.

*Tabulka 35 Pravděpodobnost výskytu rizika*

1	nepravděpodobná
2	malá
3	pravděpodobná
4	častá a velice pravděpodobná

Zdroj: vlastní zpracování

*Tabulka 36 Stupeň rizika*

1	nevýznamný
2	mírný
3	významný
4	nepřijatelný

Zdroj: vlastní zpracování

Tabulka 37 Analýza rizik Společnosti XYZ, a. s.

Riziko	Pravděpodobnost výskytu rizika	Stupeň rizika	Váha rizika
Jeden základní vstupní materiál	2	4	8
Požár výrobní haly	2	4	8
Výpadek klíčových strojů	2	3	6
Skrytá vada dodaných materiálů	1	2	2
Nezaplacené pohledávky	2	2	4
Zavření evropských poboček	1	3	3
Odchod klíčových zaměstnanců	1	3	3

Zdroj: vlastní zpracování

### Zhodnocení analýzy rizik

Podle této analýzy vidíme, že nejvyšší váhu má jedna surovina pro základní vstupní materiál. Stejnou hodnotu vah má i požár výrobní haly, který by byl v případě společnosti XYZ, a. s. naprosto fatální. Dle analýzy má vysokou váhu riziko výpadku klíčových strojů.

## 12 NÁVRHY A DOPORUČENÍ

Společnost XYZ, a. s. je českou nábytkářskou společností, která vyrábí sériový i atypický nábytek na míru. Klienti společnosti se dělí do tří skupin – první skupinou jsou zákazníci, kteří mají zájem o koupi sériově vyráběného nábytku, což je kuchyňský nábytek, vybavení obývacích pokojů, ložnic nebo dětských pokojů. Druhou skupinou jsou developerské společnosti, které mají zájem o vybavení atypickým nábytkem komerční i nekomerční prostory. A poslední skupinou zákazníků jsou architekti a architektonická studia, která mají zájem o realizaci svých návrhů pro náročné klienty.

Společnost XYZ, a. s. by se měla více věnovat problematice finančního plánování. Pokud by tuto činnost vykonávala na bázi dlouhodobých finančních plánů, s přihlédnutím k makroekonomickým predikcím, získala by daleko lepší přehled o možném investování svých hotovostních finančních prostředků, nebo by získala více potřebných informací před zahájením velkých projektů – jako byla stavba a následné zakončení skladovací haly, nebo unáhlený nákup výrobního stroje, jehož kapacitu společnost XYZ, a. s. zcela nevyužívá. Společnost XYZ, a. s. by se měla více zaměřit na vývoj tržeb a výkonové spotřeby, protože tyto dvě položky spolu velmi úzce souvisejí. Společnost XYZ, a. s. používá pro financování pouze vlastní zdroje, případně krátkodobé závazky z obchodních vztahů, a proto je zadluženost společnosti velmi nízká.

Společnost XYZ, a. s. by se měla více zaměřit na pobočky, které má jak v zemích Evropské unie, tak i mimo Evropskou unii. Hlavním cílem by mělo být vytvořit si dobré jméno u zahraničních developerských společností a u renomovaných architektů, kteří zadávají realizace pro velmi náročné klienty.

Pokud se podíváme na zhodnocení všech tří variant dlouhodobého plánu – tedy na variantu základní, optimistickou a pesimistickou zjistíme, že co se týká čistého pracovního kapitálu, tak je ve všech třech variantách kladný. Kdyby nastala jakákoliv varianta dlouhodobého finančního plánu, společnost má k dispozici „finanční polštář“. Problém ovšem nastává u podílu čistého pracovního kapitálu na oběžných aktivech, kde vidíme, že společnost je hodně překapitalizovaná, a to ve všech třech variantách dlouhodobého finančního plánu. Celková zadluženost společnosti XYZ, a. s. je ve všech třech variantách dlouhodobého finančního plánu kolem 4 %. Společnost XYZ, a. s. nemá žádné dlouhodobé úvěry, ani půjčky od bankovních nebo nebankovních institucí. Tuto zadluženost tvoří nezaplacené krátkodobé závazky, které společnost eviduje do data jejich splatnosti. Pokud se podíváme

na rentabilitu tržeb, celkového kapitálu a vlastního kapitálu zjistíme, že společnost je ve všech variantních řešeních dlouhodobého finančního plánu zisková. Pokud srovnáme všechny tři varianty, tak nejvyšší pokles rentability vlastního kapitálu a rentability celkového kapitálu je v pesimistické variantě. Co se týká ukazatelů aktivity společnosti XYZ, a. s., tak ani jedna z variantního řešení dlouhodobého finančního plánu nedosahuje doporučené hodnoty jedna nebo vyšší u obratu celkových aktiv. To znamená, že společnost má velkou majetkovou vybavenost, kterou neefektivně využívá.

Jako nejvhodnější variantní řešení dlouhodobého finančního plánu se ukazuje základní varianta, která odráží nejpravděpodobnější vývoj. Aby společnost XYZ, a. s. naplnila celý potenciál dlouhodobého plánování, je potřeba, aby plán kontroloval odpovědný pracovník, který bude zkoumat případné odchylky a bude včas informovat vedení společnosti o odchylkách, které mohou nastat.

## ZÁVĚR

Cílem této diplomové práce bylo sestavení variantních řešení dlouhodobého finančního plánu a sestavení krátkodobého finančního plánu k vybrané variantě dlouhodobého finančního plánu. Dlouhodobý finanční plán byl vypracován ve třech variantách, a to základní, optimistické a pesimistické. Krátkodobý finanční plán byl sestaven k základní variantě dlouhodobého finančního plánu.

Základem pro sestavení dlouhodobého a krátkodobého finančního plánu jsou teoretické poznatky z odborné literatury, které jsou zpracovány v teoretické části diplomové práce. Teoretická část diplomové práce je zaměřena na finanční plánování, a to na podstatu finančního plánování a zásady finančního plánování. Dále je v teoretické části rozpracována tvorba finančního plánu na externí a interní analýzu. Externí analýzu tvoří analýzy mikroprostředí a makroprostředí. Interní analýzu tvoří finanční analýza a její ukazatele a SWOT analýza. Dalšími potřebnými teoretickými východisky jsou vize a cíle podniku a podniková strategie. Neméně podstatou jsou metody tvorby finančního plánu. Dále je v teoretické části popsán dlouhodobý finanční plán a jeho části a krátkodobý finanční plán. Na závěr teoretické je popsáno zhodnocení a kontrola finančního plánování.

Praktická část je složena z analytické části a projektové části. V analytické části byla představena vybraná společnost, a to její historie, základní údaje a organizační struktura. Analytická část pokračuje externí a interní analýzou. V externí analýze je rozebráno odvětví, ve které vybraná společnost XYZ, a. s. podniká, Porterův model konkurenčního prostředí a SWOT analýza. V interní analýze je udělána finanční analýza společnosti za roky 2015, 2016 a 2017, která zahrnuje analýzu absolutních, poměrových, rozdílových a souhrnných ukazatelů. Finanční analýza společnosti XYZ, a. s. je dána do kontextu s finanční analýzou odvětví, ve kterém společnost XYZ, a. s. podniká. Posledním bodem analytické části je zhodnocení finanční analýzy.

Projektovou část zahajují východiska pro tvorbu finančního plánu a na východiska navazují tři variantní řešení dlouhodobého finančního plánu na roky 2019 – 2021. Základní varianta dlouhodobého finančního plánu předpokládá snížení počtu zakázek u sériově vyráběného nábytku, ale zároveň předpokládá zvýšení počtu zakázek u developerských projektů. K takto zvýšeným tržbám předpokládá i zvýšení výkonové spotřeby a dalších nákladů spojených s chodem společnosti XYZ, a. s. Optimistická varianta předpokládá, že dojde ke zvýšení v počtu zakázek jak v sériové výrobě, tak u developerských projektů a u realizací

pro náročné klienty. I k těmto tržbám byla navýšena výkonová spotřeba a další náklady. Pesimistická varianta předpokládá, že ve všech třech zákaznických segmentech dojde k poklesu objednávek a sníží se předpokládaný objem tržeb a úměrně tržbám se sníží i náklady. Tyto tři variantní řešení dlouhodobého finančního plánu byly zhodnoceny dle analýzy čistého pracovního kapitálu, ukazatele zadluženosti, rentability a aktivity. Nakonec byla vybrána základní varianta dlouhodobého finančního plánu, která byla rozpracována do krátkodobého finančního plánu. Posledním bodem projektové části byly návrhy a doporučení pro společnost XYZ, a. s.

**SEZNAM POUŽITÉ LITERATURY**

- Česká národní banka. [online]. [cit. 2019-03-20]. Dostupné z: [https://www.cnb.cz/cs/menova\\_politika/prognoza/#kurz](https://www.cnb.cz/cs/menova_politika/prognoza/#kurz)
- FOTR, Jiří. *Tvorba strategie a strategické plánování: teorie a praxe*. Praha: Grada, 2012, Expert. ISBN 978-80-247-3985-4.
- GRÜNWARD, Rolf a Jaroslava HOLEČKOVÁ. *Finanční analýza a plánování podniku*. 3. vyd. Praha: Oeconomica, 2008. ISBN 978-80-245-1108-5.
- GRÜNWARD, Rolf a Jaroslava HOLEČKOVÁ. *Finanční analýza a plánování podniku*. Praha: Ekopress, 2007. ISBN 978-80-86929-26-2.
- KOCMANOVÁ, Alena. *Ekonomické řízení podniku*. Praha: Linde Praha, 2013. Monografie. ISBN 978-80-7201-932-8.
- KNÁPKOVÁ, Adriana, Drahomíra PAVELKOVÁ, Daniel REMEŠ a Karel ŠTEKER. *Finanční analýza: komplexní průvodce s příklady*. 3., kompletně aktualizované vydání. Praha: Grada Publishing, 2017. Prosperita firmy. ISBN 978-80-271-0563-2.
- Ministerstvo financí České republiky. [online]. [cit. 2019-03-17]. Dostupné z <https://www.mfcr.cz/cs/verejny-sektor/makroekonomika/makroekonomicka-predikce/2019/makroekonomicka-predikce-leden-2019-34169>
- Ministerstvo průmyslu a obchodu. Panorama zpracovatelského průmyslu 2017, ©2005. Mpo.cz. [online]. [cit. 2019-03-15]. Dostupné z: <https://www.mpo.cz/cz/prumysl/zpracovatelsky-prumysl/panorama-zpracovatelskeho-prumyslu/panorama-zpracovatelskeho-prumyslu-cr-2017--240172/>
- MAREK, Petr. *Studijní průvodce financemi podniku*. 2., aktualiz. vyd. Praha: Ekopress, 2009. ISBN 978-80-86929-49-1.
- MARINIČ, Pavel. *Hodnotový management ve finančním řízení: hodnota versus finance*. Praha: Wolters Kluwer, 2014, ISBN 978-80-7478-405-7.
- MARINIČ, Pavel. *Plánování a tvorba hodnoty firmy*. Praha: Grada, 2008. Expert. ISBN 978-80-247-2432-4.
- PAVELKOVÁ, Drahomíra a Adriana KNÁPKOVÁ. *Podnikové finance: studijní pomůcka pro distanční studium*. Vyd. 3., uprav. Zlín: Univerzita Tomáše Bati ve Zlíně, 2007. ISBN 978-80-7318-593-0.



- PAVELKOVÁ, Drahomíra a Adriana KNÁPKOVÁ. *Výkonnost podniku z pohledu finančního manažera*. 3. vyd. Praha: Linde, 2012. ISBN 978-80-7201-872-7.
- ROSS, Stephen A., Randolph WESTERFIELD a Bradford D. JORDAN. *Fundamentals of corporate finance*. Eleventh edition. New York: McGraw-Hill Education, [2016], The McGraw-Hill/Irwin series in finance, insurance, and real estate. ISBN 978-0-07-786170-4.
- RŮČKOVÁ, Petra a Michaela ROUBÍČKOVÁ. *Finanční management*. Praha: Grada, 2012. Finance. ISBN 978-80-247-4047-8.
- SYNEK, Miloslav a Eva KISLINGEROVÁ. *Podniková ekonomika*. 6., přeprac. a dopl. vyd. V Praze: C.H. Beck, 2015. Beckovy ekonomické učebnice. ISBN 978-80-7400-274-8.
- ŠIMAN, Josef a Petr PETERA. *Financování podnikatelských subjektů: teorie pro praxi*. V Praze: C.H. Beck, 2010, C.H. Beck pro praxi. ISBN 978-80-7400-117-8.
- VALACH, Josef. *Finanční řízení podniku*. Vyd. 2. Praha: Ekopress, 1999. ISBN 80-86119-21-1.

**SEZNAM POUŽITÝCH SYMBOLŮ A ZKRATEK**

CF Cash flow

ČPK Čistý pracovní kapitál

ČR Časové rozlišení

DHM Dlouhodobý hmotný majetek

DNM Dlouhodobý nehmotný majetek

DFM Dlouhodobý finanční majetek

EBIT Zisk před zdaněním

KFM Krátkodobý finanční majetek

MPO Ministerstvo průmyslu a obchodu

OA Oběžná aktiva

**SEZNAM OBRÁZKŮ**

<i>Obrázek 1 Postup tvorby finančního plánu (Výkonnost podniku z pohledu finančního manažera, Knápková, Pavelková, 2012, s. 211) .....</i>	<i>14</i>
<i>Obrázek 2 Organizační struktura společnosti XYZ, a. s. (vlastní zpracování).....</i>	<i>32</i>
<i>Obrázek 3 SWOT analýza společnosti XYZ, a. s. (Zdroj: vlastní zpracování) .....</i>	<i>37</i>

**SEZNAM TABULEK**

<i>Tabulka 1 Vývoj průměrného přepočteného počtu zaměstnanců v nábytkářském průmyslu a počtu podniků v letech 2013 – 2017 .....</i>	<i>35</i>
<i>Tabulka 2 Horizontální a vertikální analýza majetkové struktury společnosti XYZ, a. s. ....</i>	<i>39</i>
<i>Tabulka 3 Horizontální a vertikální analýza finanční struktury společnosti XYZ, a. s. ....</i>	<i>40</i>
<i>Tabulka 4 Horizontální a vertikální analýza výnosů společnosti XYZ, a. s. ....</i>	<i>41</i>
<i>Tabulka 5 Horizontální a vertikální analýza nákladů společnosti XYZ, a. s. ....</i>	<i>42</i>
<i>Tabulka 6 Vývoj přidané hodnoty a výsledku hospodaření společnosti XYZ, a. s. ....</i>	<i>43</i>
<i>Tabulka 7 Dělení výsledku hospodaření před úroky a zdaněním (EBIT) .....</i>	<i>43</i>
<i>Tabulka 8 Vývoj toků peněžní hotovosti společnosti XYZ, a. s. ....</i>	<i>44</i>
<i>Tabulka 9 Vývoj čistého pracovního kapitálu .....</i>	<i>44</i>
<i>Tabulka 10 Ukazatele zadluženosti, majetkové a finanční struktury společnosti XYZ, a. s. ....</i>	<i>45</i>
<i>Tabulka 11 Ukazatele likvidity společnosti XYZ, a. s. ....</i>	<i>46</i>
<i>Tabulka 12 Ukazatele rentability společnosti XYZ, a. s. ....</i>	<i>47</i>
<i>Tabulka 13 Analýza aktivity společnosti XYZ, a. s. ....</i>	<i>48</i>
<i>Tabulka 14 Další poměrové ukazatele společnosti XYZ, a. s. ....</i>	<i>48</i>
<i>Tabulka 15 Porovnání poměrových ukazatelů společnosti XYZ, a. s. a odvětví v roce 2017 .....</i>	<i>49</i>
<i>Tabulka 16 Výpočet indexu IN05 společnosti XYZ, a. s. ....</i>	<i>51</i>
<i>Tabulka 17 Hlavní makroekonomické indikátory – predikce .....</i>	<i>55</i>
<i>Tabulka 18 Odpisový plán .....</i>	<i>58</i>
<i>Tabulka 19 Plánovaný Výkaz zisků a ztráty - základní varianta .....</i>	<i>60</i>
<i>Tabulka 20 Plánová Rozvaha - základní varianta .....</i>	<i>65</i>
<i>Tabulka 21 Plánové cash flow - základní varianta .....</i>	<i>66</i>
<i>Tabulka 22 Plánovaný Výkaz zisků a ztráty - optimistická varianta .....</i>	<i>69</i>
<i>Tabulka 23 Plánová Rozvaha - optimistická varianta .....</i>	<i>73</i>
<i>Tabulka 24 Plánové cash flow - optimistická varianta .....</i>	<i>74</i>
<i>Tabulka 25 Plánovaný Výkaz zisků a ztráty - pesimistická varianta .....</i>	<i>77</i>
<i>Tabulka 26 Plánová Rozvaha - pesimistická varianta .....</i>	<i>81</i>
<i>Tabulka 27 Plánové cash flow - pesimistická varianta .....</i>	<i>82</i>
<i>Tabulka 28 Vývoj ČPK v plánovaných variantách a letech .....</i>	<i>83</i>

---

<i>Tabulka 29 Ukazatele zadluženosti v plánovaných variantách a v plánovaných letech .....</i>	<i>84</i>
<i>Tabulka 30 Ukazatele rentability v plánovaných variantách a v plánovaných letech .....</i>	<i>84</i>
<i>Tabulka 31 Ukazatele aktivity ve sledovaných letech a variantách .....</i>	<i>85</i>
<i>Tabulka 32 Plánovaný Výkaz zisků a ztráty - krátkodobý finanční plán za rok 2019 .....</i>	<i>87</i>
<i>Tabulka 33 Plánová Rozvaha - krátkodobý finanční plán za rok 2019.....</i>	<i>88</i>
<i>Tabulka 34 Plánové cash flow - krátkodobý finanční plán za rok 2019.....</i>	<i>89</i>
<i>Tabulka 35 Pravděpodobnost výskytu rizika .....</i>	<i>90</i>
<i>Tabulka 36 Stupeň rizika .....</i>	<i>90</i>
<i>Tabulka 37 Analýza rizik Společnosti XYZ, a. s. ....</i>	<i>91</i>

**SEZNAM GRAFŮ**

<i>Graf 1 Vývoj počtu zaměstnanců v letech 2013 – 2017 v akciové společnosti</i> .....	33
<i>Graf 2 Spider analýza poměrových ukazatelů společnosti XYZ, a. s. a odvětví za rok 2017</i> .....	50

## SEZNAM PŘÍLOH

PŘÍLOHA P I: Horizontální a vertikální analýza odvětví CZ-NACE 31

PŘÍLOHA P II: Horizontální a vertikální analýza odvětví CZ-NACE 31

PŘÍLOHA P III: Horizontální a vertikální analýza výnosů odvětví CZ-NACE 31

PŘÍLOHA P IV: Podíl nákladů na celkových nákladech odvětví CZ-NACE 31

PŘÍLOHA P V: Ukazatele zadluženosti, majetkové a finanční struktury odvětví CZ-NACE 31

PŘÍLOHA P VI: Ukazatele likvidity odvětví CZ-NACE 31

PŘÍLOHA P VII: Ukazatele rentability odvětví CZ-NACE 31

PŘÍLOHA P VIII: Analýza aktivity odvětví CZ-NACE 31

PŘÍLOHA P IX: Další poměrové ukazatele odvětví CZ-NACE 31

**PŘÍLOHA P I: HORIZONTÁLNÍ A VERTIKÁLNÍ ANALÝZA  
ODVĚTVÍ CZ-NACE 31**

(v tis. Kč)	2015	2016	2017	2015	2016	2017	16/15	17/16
<b>AKTIVA</b>	<b>3 817 763</b>	<b>4 085 684</b>	<b>4 328 210</b>	<b>100,00%</b>	<b>100,00%</b>	<b>100,00%</b>	<b>7,02%</b>	<b>5,36%</b>
<b>Dlouhodobý majetek</b>	<b>1 686 049</b>	<b>1 650 719</b>	<b>1 791 152</b>	<b>44,16%</b>	<b>40,40%</b>	<b>41,38%</b>	<b>-2,09%</b>	<b>8,51%</b>
DNM+DHM	1 535 104	1 493 822	1 585 496	40,21%	36,56%	36,63%	-2,69%	6,14%
DFM	150 945	156 897	205 656	3,95%	3,84%	4,75%	3,94%	31,08%
<b>Oběžná aktiva</b>	<b>2 109 923</b>	<b>2 414 889</b>	<b>2 508 264</b>	<b>55,27%</b>	<b>59,11%</b>	<b>57,95%</b>	<b>14,45%</b>	<b>3,87%</b>
Zásoby	815 300	818 971	964 295	21,36%	20,04%	22,28%	0,45%	17,74%
Pohledávky	935 268	1 248 576	1 250 215	24,50%	30,56%	28,89%	33,50%	0,13%
KFM	135 470	5 547	800	3,55%	0,14%	0,02%	-95,91%	-85,58%
Peněžní prostředky	223 886	341 795	292 954	5,86%	8,37%	6,77%	52,66%	-14,29%
<b>Časové rozlišení + pohl. za upsaný VK</b>	<b>21 790</b>	<b>20 076</b>	<b>28 794</b>	<b>0,57%</b>	<b>0,49%</b>	<b>0,67%</b>	<b>-7,87%</b>	<b>43,42%</b>

Zdroj: vlastní zpracování dle MPO, © 2017



**PŘÍLOHA P II: HORIZONTÁLNÍ A VERTIKÁLNÍ ANALÝZA  
ODVĚTVÍ CZ-NACE 31**

(v tis. Kč)	2015	2016	2017	2015	2016	2017	16/15	17/16
<b>PASIVA</b>	<b>3 817 763</b>	<b>4 085 684</b>	<b>4 328 210</b>	100,00%	100,00%	100,00%	7,02%	5,94%
<b>Vlastní kapitál</b>	<b>2 557 660</b>	<b>2 647 250</b>	<b>2 675 349</b>	66,99%	64,79%	61,81%	3,50%	1,06%
Základní kapitál	619 887	619 700	645 800	16,24%	15,17%	14,92%	-0,03%	4,21%
Výsledek hospodaření za účetní období	299 507	397 808	335 267	7,85%	9,74%	7,75%	32,82%	-15,72%
Nerozdělený zisk + fondy + ažio + rozhodnutí o zálohové výplatě podílů	1 638 266	1 629 742	1 694 282	42,91%	39,89%	39,15%	-0,52%	3,96%
<b>Cizí zdroje</b>	<b>1 194 242</b>	<b>1 421 744</b>	<b>1 607 946</b>	31,28%	34,80%	37,15%	19,05%	13,10%
Rezervy	43 534	67 261	64 153	1,14%	1,65%	1,48%	54,50%	-4,62%
Závazky	1 150 708	1 354 483	1 543 790	30,14%	33,15%	35,67%	17,71%	13,98%
- Dlouhodobé závazky	85 598	77 884	321 380	2,24%	1,91%	7,43%	-9,01%	312,64%
- Závazky k úvěrovým institucím	56 896	52 418	183 407	1,49%	1,28%	4,24%	-7,87%	249,89%
- Ostatní dlouhodobé závazky	28 702	25 466	137 973	0,75%	0,62%	3,19%	11,27%	441,79%
- Krátkodobé závazky	1 065 110	1 276 599	1 222 413	27,90%	31,25%	28,24%	19,86%	-4,24%
- Závazky k úvěrovým institucím krátkodobé	321 161	240 062	231 429	8,41%	5,88%	5,35%	25,25%	-3,60%
- Ostatní krátkodobé závazky	743 949	1 036 537	990 984	19,49%	25,37%	22,90%	39,33%	-4,39%
- Ostatní pasiva	65 860	16 690	44 915	1,73%	0,41%	1,04%	74,66%	169,11%

Zdroj: vlastní zpracování dle MPO, © 2017

**PŘÍLOHA P III: HORIZONTÁLNÍ A VERTIKÁLNÍ ANALÝZA  
VÝNOSŮ ODVĚTVÍ CZ-NACE 31**

(v tis. Kč)	2015	2016	2017	2015	2016	2017	16/15	17/16
Tržby za prodej výrobků a služeb	4 691 095	5 289 344	5 750 740	90,02%	90,12%	88,81%	12,75%	8,72%
Tržby za prodej zboží	520 038	580 077	724 439	9,98%	9,88%	11,19%	11,55%	24,89%
Tržby	5 211 133	5 869 421	6 475 179	100,00%	100,00%	100,00%	12,63%	10,32%

Zdroj: vlastní zpracování dle MPO, © 2017

## PŘÍLOHA P IV. PODÍL NÁKLADŮ NA CELKOVÝCH NÁKLADECH ODVĚTVÍ CZ-NACE 31

(v tis. Kč)	2015	2016	2017	2015	2016	2017	16/15	17/16
Výkonová spotřeba	3 813 129	4 259 468	4 737 843	73,17%	72,57%	73,17%	11,71%	11,23%
Osobní náklady	923 023	968 611	1 142 579	17,71%	16,50%	17,65%	4,94%	17,96%
Ostatní náklady	9 188	9 488	13 930	0,18%	0,16%	0,22%	3,27%	46,82%
Daň z příjmů	71 846	93 313	81 926	1,38%	1,59%	1,27%	29,88%	-12,20%

Zdroj: vlastní zpracování dle MPO, © 2017

**PŘÍLOHA P V. UKAZATELE ZADLUŽENOSTI, MAJETKOVÉ  
A FINANČNÍ STRUKTURY ODVĚTVÍ CZ-NACE 31**

	2015	2016	2017
Celková zadluženost	31,28%	34,80%	37,15%
Míra zadluženosti	0,47	0,54	0,60
Vlastní kapitál / DM	1,52	1,60	1,49

Zdroj: vlastní zpracování dle MPO, © 2017

## **PŘÍLOHA P VI. UKAZATELE LIKVIDITY ODVĚTVÍ CZ-NACE 31**

	2015	2016	2017
Běžná likvidita	1,98	1,89	2,05
Pohotová likvidita	1,22	1,25	1,26
Hotovostní likvidita	0,34	0,27	0,24

Zdroj: vlastní zpracování dle MPO, © 2017

**PŘÍLOHA P VII. UKAZATELE RENTABILITY ODVĚTVÍ  
CZ-NACE 31**

	2015	2016	2017
Rentabilita tržeb (ROS)	5,75%	6,78%	5,83%
Rentabilita celkového kapitálu (ROA)	10,41%	12,26%	10,10%
Rentabilita vlastního kapitálu (ROE)	11,71%	15,03%	12,53%

Zdroj: vlastní zpracování dle MPO, © 2017

## PŘÍLOHA P VIII. ANALÝZA AKTIVITY ODVĚTVÍ CZ-NACE 31

	2015	2016	2017
Obrat celkových aktiv	1,36	1,44	1,33
Doba obratu zásob	56,32	50,23	60,37
Doba obratu krátkodobých pohledávek	64,61	76,58	78,26
Doba obratu krátkodobých závazků I	124,97	141,88	76,52
Obratovost krátkodobých pohledávek	4,89	4,6	4,6
Obratovost krátkodobých závazků	2,88	2,54	4,7

Zdroj: vlastní zpracování dle MPO, © 2017

## PŘÍLOHA P IX. DALŠÍ POMĚROVÉ UKAZATELE ODVĚTVÍ CZ- NACE 31

	2015	2016	2017
Přidaná hodnota / počet zaměstnanců	588,31	676,81	691,92
Tržby / počet zaměstnanců	2211,86	2465,11	2501,03
Osobní náklady / počet zaměstnanců	391,78	406,81	441,32
Výkonová spotřeba / tržby	73,17%	72,57%	73,17%
Osobní náklady / tržby	18,00%	16,50%	17,65%
Přidaná hodnota / tržby	26,60%	27,46%	27,67%
Osobní náklady / přidaná hodnota	66,59%	61,11%	63,78%
VH před zdaněním / přidaná hodnota	26,79%	30,48%	23,29%

Zdroj: vlastní zpracování dle MPO, © 2017