

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

Bc. Denisa Šípová

Diplomová práce
2013



Univerzita Tomáše Bati ve Zlíně
Fakulta managementu a ekonomiky

Univerzita Tomáše Bati ve Zlíně
Fakulta managementu a ekonomiky

Ústav financí a účetnictví
akademický rok: 2012/2013

ZADÁNÍ DIPLOMOVÉ PRÁCE

(PROJEKTU, UMĚLECKÉHO DÍLA, UMĚLECKÉHO VÝKONU)

Jméno a příjmení: **Denisa Šípová**
Osobní číslo: **M11417**
Studijní program: **N6202 Hospodářská politika a správa**
Studijní obor: **Finance**
Forma studia: **prezenční**

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

Zásady pro vypracování:

Úvod

I. Teoretická část

- Zpracujte kritickou literární rešerši týkající se problematiky finančního plánování a metod jeho tvorby.

II. Praktická část

- Provedte analýzu vnějších a vnitřních podmínek hospodaření společnosti JCEE, s.r.o.
- Na základě předchozí analýzy vypracujte projekt krátkodobého a dlouhodobého finančního plánu.
- Zhodnoťte efektivnost daného projektového řešení spolu se závěrečným doporučením pro firmu.

Závěr

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

Seznam odborné literatury:

BREALEY, Richard A. a Stewart C. MYERS. Principles of corporate finance. 7th ed. Boston: McGraw-Hill, 2010, 1071 p. ISBN 00-711-5144-3.
KISLINGEROVÁ, Eva et al. Manažerské finance. 2. přeprac. a rozš. vyd. Praha: C. H. Beck, 2007, 745 s. ISBN 978-80-7179-903-0.
KNÁPKOVÁ, Adriana a Drahomíra PAVELKOVÁ. Finanční analýza: komplexní průvodce s příklady. 1. vyd. Praha: Grada, 2010, 205 s. ISBN 978-80-247-3349-4.
PAVELKOVÁ, Drahomíra a Adriana KNÁPKOVÁ. Výkonnost podniku z pohledu finančního manažera. 2. aktualizované a rozš. vyd. Praha: Linde, 2009, 333 s. ISBN 978-80-86131-85-6.
VALACH, Josef. Investiční rozhodování a dlouhodobé financování. 2. přeprac. vyd. Praha: Ekopress, 2006, 465 s. ISBN 80-869-2901-9.

Vedoucí diplomové práce: **doc. Ing. Marie Paseková, Ph.D.**
Ústav financí a účetnictví
Datum zadání diplomové práce: **22. února 2013**
Termín odevzdání diplomové práce: **2. května 2013**

Ve Zlíně dne 22. února 2013

prof. Dr. Ing. Drahomíra Pavelková
děkanka



prof. Dr. Ing. Drahomíra Pavelková
ředitel ústavu

PROHLÁŠENÍ AUTORA DIPLOMOVÉ PRÁCE

Beru na vědomí, že:

- odevzdáním diplomové práce souhlasím se zveřejněním své práce podle zákona č. 111/1998 Sb. o vysokých školách a o změně a doplnění dalších zákonů (zákon o vysokých školách), ve znění pozdějších právních předpisů, bez ohledu na výsledek obhajoby¹;
- diplomová práce bude uložena v elektronické podobě v univerzitním informačním systému,
- na mou diplomovou práci se plně vztahuje zákon č. 121/2000 Sb. o právu autorském, o právech souvisejících s právem autorským a o změně některých zákonů (autorský zákon) ve znění pozdějších právních předpisů, zejm. § 35 odst. 3²;
- podle § 60³ odst. 1 autorského zákona má UTB ve Zlíně právo na uzavření licenční smlouvy o užití školního díla v rozsahu § 12 odst. 4 autorského zákona;

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

- (1) Vysoká škola nevydělečně zveřejňuje disertační, diplomové, bakalářské a rigorózní práce, u kterých proběhla obhajoba, včetně posudků oponentů a výsledku obhajoby prostřednictvím databáze kvalifikačních prací, kterou spravuje. Způsob zveřejnění stanoví vnitřní předpis vysoké školy.
- (2) Disertační, diplomové, bakalářské a rigorózní práce odevzdané uchazečem k obhajobě musí být též nejméně pět pracovních dnů před konáním obhajoby zveřejněny k nahlázení veřejnosti v místě určeném vnitřním předpisem vysoké školy nebo není-li tak určeno, v místě pracoviště vysoké školy, kde se má konat obhajoba práce. Každý si může ze zveřejněné práce pořizovat na své náklady výtisky, opisy nebo rozmnoženiny.
- (3) Platí, že odevzdáním práce autor souhlasí se zveřejněním své práce podle tohoto zákona, bez ohledu na výsledek obhajoby.

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

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

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

- (1) Škola nebo školské či vzdělávací zařízení mají za obvyklých podmínek právo na uzavření licenční smlouvy o užití školního díla (§ 35 odst. 3). Odpírá-li autor takového díla udělit svolení bez vážného důvodu, mohou se tyto osoby domáhat nahrazení chybějícího projevu jeho vůle u soudu. Ustanovení § 35 odst. 3 zůstává nedotčeno.

- podle § 60⁴ odst. 2 a 3 mohou užít své dílo – diplomovou práci - nebo poskytnout licenci k jejímu využití jen s předchozím písemným souhlasem Univerzity Tomáše Bati ve Zlíně, která je oprávněna v takovém případě ode mne požadovat přiměřený příspěvek na úhradu nákladů, které byly Univerzitou Tomáše Bati ve Zlíně na vytvoření díla vynaloženy (až do jejich skutečné výše);
- pokud bylo k vypracování diplomové práce využito softwaru poskytnutého Univerzitou Tomáše Bati ve Zlíně nebo jinými subjekty pouze ke studijním a výzkumným účelům (tj. k nekomerčnímu využití), nelze výsledky bakalářské/diplomové práce využít ke komerčním účelům.

Prohlašuji, že:

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

Ve Zlíně 26.4.2013

..... *Yvona Demisová*

⁴ zákon č. 121/2000 Sb. o právu autorském, o právech souvisejících s právem autorským a o změně některých zákonů (autorský zákon) ve znění pozdějších právních předpisů, § 60 Školní dílo:

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

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

ABSTRAKT

Cílem této diplomové práce s názvem „Projekt tvorby dlouhodobého a krátkodobého finančního plánu ve společnosti JCEE, s.r.o.“ je sestavení finančních plánů tak, aby splňovaly strategické cíle firmy. Finanční plánování je klíčovým prvkem finančního řízení. Pomocí plánu si firma stanoví strategické a operativní cíle, kontroluje jejich dosažení a reaguje na případné odchylky.

Teoretická část shrnuje všechny důležité poznatky týkající se problematiky finančního plánování a následné tvorby finančního plánu. Praktická část je zaměřena nejprve na analýzu postavení a hospodaření společnosti a jejího finančního zdraví a také na analýzu a prognózu vnějšího okolí. Na základě analýz je poté vypracován dlouhodobý finanční plán ve dvou variantách pro období 2013 - 2015. K jedné z těchto variant je sestaven krátkodobý finanční plán na rok 2013. Po vyhodnocení obou variant plánu jsou pro firmu navržena doporučení.

Klíčová slova: Finanční analýza, Finanční plánování, Dlouhodobý finanční plán, Krátkodobý finanční plán, Plánový výkaz zisku a ztráty, Plánová rozvaha, Plán peněžních toků.

ABSTRACT

The aim of this Diploma thesis which is called „Project of the long-term and short-term financial plan in the company JCEE, s.r.o.“ is create these financial plans to ensure that the company meets its strategic goals. Financial planning is a key element of financial management. Using the plan, the company determinates strategic and operative objectives, monitors their achievement and responds to any deviation.

The teoretical part summarizes all important findings from area of financial planning and consecutive formation of the financial plan. The practical part is first focused on the financial analysis of the company and evaluating its financial health then it is concerned with analyzing and forecasting external environment. Based on these analyses the long-term financial plan in two alternatives is drawn for the period of 2013 - 2015. Finally the short-term financial plan is created for the year 2013. After evaluating both options are proposed recommendation for the company.

Keywords: Financial analysis, Financial planning, Short and long term financial plan, Plan of income statement, Planning balance sheet, Plan of cash flow.

Zde bych ráda poděkovala vedoucí své diplomové práce doc. Ing. Marii Pasekové, Ph. D. za cenné rady a připomínky při zpracování této práce. Díky patří také vedení společnosti JCEE, s. r. o. za poskytnutí informací a především bych chtěla poděkovat Ing. Karle Marešové Kittnerové, ekonomce společnosti, za její čas, ochotu a spolupráci, a také za poskytnutí informací a materiálů o společnosti, ze kterých jsem v práci čerpala.

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

OBSAH

ÚVOD	10
I TEORETICKÁ ČÁST	12
1 PODSTATA FINANČNÍHO PLÁNU	13
2 ZÁSADY FINANČNÍHO PLÁNOVÁNÍ	15
3 TVORBA FINANČNÍHO PLÁNU	17
3.1 ANALÝZA POSTAVENÍ A HOSPODAŘENÍ PODNIKU	17
3.1.1 Analýza okolí	18
3.1.1.1 Analýza makrookolí.....	18
3.1.1.2 Analýza mikrookolí	20
3.1.2 Analýza a hodnocení podniku	20
3.1.2.1 SWOT analýza	20
3.1.2.2 Finanční analýza	21
3.1.2.3 Analýza výrobního programu a zdrojů podniku	26
3.2 FORMULACE CÍLŮ	27
3.3 URČENÍ STRATEGIE PODNIKU	29
3.4 DLOUHODOBÝ FINANČNÍ PLÁN	31
3.4.1 Plánová výsledovka.....	32
3.4.2 Plánová rozvaha	33
3.4.3 Plán peněžních toků	34
3.5 KRÁTKODOBÝ FINANČNÍ PLÁN A ROZPOČTY	35
3.5.1 Plánová výsledovka.....	36
3.5.2 Plán peněžních toků	36
3.5.3 Plánová rozvaha	37
3.5.4 Rozpočty	37
3.6 IMPLEMENTACE FINANČNÍHO PLÁNU	38
3.7 KONTROLA PLNĚNÍ, ZMĚNY A ÚPRAVY PLÁNU.....	38
4 METODY TVORBY FINANČNÍHO PLÁNU	40
4.1 METODA PROCENTUÁLNÍHO PODÍLU NA TRŽBÁCH.....	40
4.2 REGRESNÍ METODA.....	40
4.3 METODA POMĚROVÝCH FINANČNÍCH UKAZATELŮ	40
4.4 ANALÝZA NULOVÉHO BODU	41
4.5 FINANČNÍ MODELY	41
II PRAKTICKÁ ČÁST	42
5 CHARAKTERISTIKA PODNIKU	43
5.1 ZÁKLADNÍ INFORMACE O PODNIKU	44
5.2 ORGANIZAČNÍ STRUKTURA	44
5.3 POPIS VÝROBY.....	45
5.3.1 Podíly tržeb jednotlivých výrobků	48
5.4 VÝVOJ POČTU ZAMĚSTNANCŮ	49
5.5 CÍLE A STRATEGIE	50
6 ANALÝZA POSTAVENÍ A HOSPODAŘENÍ PODNIKU	51

6.1	SLEPT ANALÝZA	51
6.2	SWOT ANALÝZA	55
6.3	ANALÝZA ODVĚTVÍ	56
6.4	FINANČNÍ ANALÝZA FIRMY	61
6.4.1	Absolutní ukazatele	61
6.4.1.1	Majetková a finanční struktura podniku (rozběr rozvahy)	61
6.4.1.2	Analýza nákladů a výnosů (výkaz zisku a ztráty).....	62
6.4.2	Rozdílové ukazatele	64
6.4.3	Poměrové ukazatele	65
6.4.3.1	Analýza zadluženosti, majetkové a finanční struktury	65
6.4.3.2	Analýza likvidity.....	67
6.4.3.3	Analýza aktivity	69
6.4.3.4	Analýza rentability.....	71
6.4.3.5	Spider analýza.....	72
6.4.4	Souhrnné ukazatele	75
6.5	ANALÝZA A PROGNÓZA VÝVOJE EKONOMIKY	77
6.6	ANALÝZA ODBĚRATELŮ, DODAVATELŮ A KONKURENCE.....	82
6.6.1	Dodavatelé.....	82
6.6.2	Odběratelé	82
6.6.3	Konkurence	82
7	PROJEKT TVORBY FINANČNÍHO PLÁNU	83
7.1	PŘEDPOKLADY PLÁNOVÁNÍ.....	83
7.2	DLOUHODOBÝ PLÁN – ZÁKLADNÍ VARIANTA.....	84
7.2.1	Plánování položek výkazu zisku a ztráty	84
7.2.2	Plánování položek rozvahy	90
7.2.3	Plánový tok peněžních prostředků	95
7.3	DLOUHODOBÝ PLÁN – PESIMISTICKÁ VARIANTA	97
7.3.1	Plánový výkaz zisku a ztráty – pesimistická varianta.....	98
7.3.2	Plánová rozvaha – pesimistická varianta	100
7.3.3	Plánový tok peněžních prostředků – pesimistická varianta	103
7.4	NÁVRH KRÁTKODOBÉHO FINANČNÍHO PLÁNU NA ROK 2013	104
7.5	ZHDNOCENÍ VARIANT DLOUHODOBÉHO PLÁNU	106
7.6	NÁVRHY A DOPORUČENÍ	108
	ZÁVĚR	111
	SEZNAM POUŽITÉ LITERATURY.....	113
	SEZNAM POUŽITÝCH SYMBOLŮ A ZKRATEK.....	116
	SEZNAM OBRÁZKŮ	118
	SEZNAM TABULEK.....	119
	SEZNAM PŘÍLOH.....	121

ÚVOD

Základním cílem každého podniku v tržní ekonomice je maximalizace jeho tržní hodnoty, finanční rovnováha a dostatečně vysoký výsledek hospodaření. To není jednoduchou záležitostí. Podstatným předpokladem je důsledné finanční řízení, jehož cílem je i naplnění finančních cílů. Na stanovení cílů se podílí také finanční plánování, které je důležitou součástí finančního řízení. Pokud chce firma naplňovat své poslání, musí být manažeři podniku schopni předvídat. Musí umět zvažovat budoucí následky současných rozhodnutí.

Finanční rozhodování a finanční politika firmy je závislá kromě finančních cílů také na celkovém ekonomickém prostředí, ve kterém podnik funguje, což je stav ekonomiky, konkurenční prostředí, situace na trhu práce, zákonné opatření státu, finanční politika státu, finanční analýza podávající obraz o finanční situaci podniku apod. Všechny tyto skutečnosti je potřeba brát v úvahu při analýzách předcházejících samotné tvorbě finančního plánu.

Sestavování finančního plánu je obvykle samozřejmostí u velkých firem, které vypracovávají finanční plány v rámci ekonomických či controllingových oddělení. U malých firem často žádné finanční plánování neexistuje. Ovšem vzhledem k tomu, jak ekonomická krize poznamenala mnohé podniky a poučila je o nezbytnosti realistických plánů, do kterých jsou zahrnuta všechna rizika, bude finanční plánování stále více nabývat na důležitosti. Platí, že kvalitní plán pomůže podniku přežít.

Diplomová práce se zabývá problematikou finančního plánování. Zaměřuje se na jednu z menších firem, která podniká v oboru výroby jednoúčelových strojů a zařízení. Společnosti se podařilo, i když v záporných číslech, přežít útlum v odvětví, který byl způsoben ekonomickou krizí. Tato firma se dosud neřídila finančním plánem, proto bude cílem mé diplomové práce sestavit projekt dlouhodobého finančního plánu společnosti pro rok 2013 až 2015 a na něj navazující krátkodobý plán pro rok 2013, který bude rozpracován na jednotlivá čtvrtletí.

V teoretické části budou nejprve na základě prostudované odborné literatury shrnuty nejdůležitější poznatky, týkající se finančního plánování, samotné tvorby finančního plánu a metod jeho sestavení.

V praktické části bude nejdříve představena firma JCEE, s.r.o. Dále bude stručně charakterizováno odvětví, ve kterém firma podniká, na základě finanční analýzy bude zhodnoceno

dosavadní hospodaření a finanční zdraví podniku. Nakonec bude provedena analýza vnějšího okolí. Následuje samotný projekt sestavení dlouhodobého finančního plánu a nástin krátkodobého plánu jedné z variant. Varianty jsou přizpůsobeny předpokládanému vývoji ekonomiky a stavu v odvětví. Obě varianty plánu budou zhodnoceny a podniku budou navržena doporučení pro jeho další rozvoj.

I. TEORETICKÁ ČÁST

1 PODSTATA FINANČNÍHO PLÁNU

Plánování obecně představuje proces formulace cílů a způsobů, jakými lze daného cíle dosáhnout. Finanční plánování představuje v systému plánování podniku specifické postavení a je klíčovým prvkem finančního řízení, který je orientován na finanční cíl. Každá firma by měla mít finanční plán, neboť pomocí tohoto plánu si firma stanovuje své strategické a operativní cíle, kontroluje jejich dosažení a reaguje na případné odchylky. Jde o projekci budoucích výsledků současných rozhodnutí. Finanční plánování zahrnuje rozhodování o peněžním hospodaření, o investovaném kapitálu s cílem jeho zhodnocení a také o způsobu financování investic a běžné činnosti. Předložení plánu vyžadují banky při žádosti o úvěr a investoři při rozhodování, zda do podniku vloží své prostředky. Také odměňování manažerů firmy může být ovlivněno dosaženými výsledky určenými plánem. (Růčková, 2011, str. 83; Kislingerová, 2007, str. 117)

Růčková (2011, str. 83) definuje finanční plánování jako specificky zaměřenou, kvalifikovanou činnost, jejímž výsledkem je řešení, které zabezpečuje žádoucí výnosovou situaci a finanční stabilitu podniku v daném časovém období.

Kislingerová (2007, str. 117) definuje finanční plánování jako: „*Proces rozhodování podniku o rizicích, která jsou pro podnik zajímavá a v nich spatřuje i určité příležitosti, dále o rizicích, která nejsou nezbytná, a o těch, která pro podnik zajímavá nejsou.*“ Úkolem finančního plánování by mělo být stanovení finančních cílů firmy a hlavně určení prostředků, jak těchto cílů dosáhnout.

Brealey a Myers (2010, str. 838) tvrdí, že firmy vytvářejí finanční plán, který popisuje podnikovou strategii a předpokládá její budoucí důsledky prostřednictvím plánové rozvahy, výsledovky a plánu peněžních toků. Plán stanovuje finanční cíle a je měřítkem pro hodnocení následného výkonu. Finanční manažeři prostřednictvím plánování zvažují důsledky všech firemních investic a rozhodnutí o financování podniku, neboť tyto rozhodnutí jsou důležité a mohou výrazně ovlivnit rozvoj podniku.

Finanční plánování nezahrnuje pouze sestavení finančního plánu, ale současně neustálé reagování na nové skutečnosti ovlivňující plánované výsledky. Finanční plán musí vycházet z dosavadního vývoje a ze současné situace podniku, k jejímuž ohodnocení slouží finanční analýza. Po zpracování plánu, ve kterém je obsažen vývoj budoucího projevu a vývoj ekonomického prostředí, se volí strategie, jak dosáhnout cílů definovaných plánem. Úkolem tohoto plánu je zajišťovat likviditu, dostatečný zisk před zdaněním a růst tržní

hodnoty podniku, což představuje základní podnikatelský cíl. Dobrý finanční plán má schopnost omezovat finanční riziko a umožňuje posoudit proveditelnost investičních návrhů vzhledem k finančním možnostem podniku. (Růčková, 2011, str. 83; Kislíngerová, 2007, str. 117 – 118; Pavelková a Knápková, 2007, str. 212 - 215)

2 ZÁSADY FINANČNÍHO PLÁNOVÁNÍ

K finančnímu plánování se vyžaduje znalost výchozí finanční situace podniku a důsledky všech možných rozhodnutí. Podle Pavelkové a Knápkové (2007, str. 214) je potřeba dodržet při plánování některé zásady. Plán by měl být zaměřený na dosažení zisku a zvýšení tržní hodnoty podniku. Měl by vycházet ze znalosti tržní situace a tendencí do budoucna, je pružný a upravuje se podle měnících se vnitřních a vnějších podmínek, tak aby odpovídal realitě. Zahrnuje všechny útvary podniku a sestavují ho podle určité metodiky pracovníci, kteří budou odpovědní za jeho provádění. Plánování je celoroční aktivita, spojená s kontrolou, nevztahuje se pouze k jedinému časovému okamžiku, proto je potřeba, aby jednotlivé části plánu byly časově a věcně sladěny. Plánování je založeno na klouzavém systému, kdy se každý rok sestavují plány na několik dalších let.

Landa (2007, str. 110) rozlišuje základní a specifické principy a zásady, které je potřeba respektovat v procesu finančního plánování, aby finanční plány plnily svou úlohu při finančním řízení podniku.

Mezi **základní principy** finančního plánování řadí:

- *Princip preference peněžních toků* – zdůrazňuje to, aby souhrnné peněžní příjmy převažovaly nad celkovými peněžními výdaji a to v krátkodobém i dlouhodobém časovém horizontu, přikazuje tedy odlišovat přírůstek zisku od přírůstku peněžních toků, příjmy od výnosů a výdaje od nákladů.
- *Princip respektování faktoru času* – preferovat dřívější příjem před pozdějším příjmem, je-li nominální hodnota porovnávaných příjmů stejná, neboť ho lze použít k financování ziskových aktivit a k finančnímu investování.
- *Princip respektování a minimalizace rizika* – stejné množství peněz získaných s menším rizikem, se preferuje před tímtež příjmem získaným za cenu většího rizika, neboť snahou finančního řízení je i minimalizace rizika.
- *Princip optimalizace kapitálové struktury* – kapitálová struktura by měla přispívat k zabezpečení finanční stability, zvýšení hodnoty podniku a snížení nákladů na kapitál.

Mezi **specifické zásady** finančního plánování řadí:

- zásada dlouhodobosti finančního plánování
- zásada hierarchického uspořádání firemních finančních cílů
- zásada reálné dosažitelnosti podnikových finančních cílů
- zásada programové ziskové orientace podniku
- zásada periodické aktualizace podnikových finančních plánů
- zásada podstatné shody struktury a formy hlavních plánovacích podkladů se strukturou a formou podnikových účetních výkazů
- zásada jednoduchosti a transparentnosti plánových výpočtů
- zásada relativní autonomie finančního plánu

Podle Žůrkové (2007, str. 24) by měl každý plán splňovat klíčové zásady – SMART. Název v sobě skrývá pět vlastností, které by každý plán měl mít:

Specific – plán musí být **konkrétní**. Musí obsahovat požadované výstupy v očekávané formě, kvalitě, míře podrobnosti, vypovídací schopnosti a úplnosti.

Measurable – plán musí být **měřitelný**, tedy vyjádřený v měřitelných jednotkách, nejčastěji finančních. Zároveň by měl být porovnatelný se skutečnými hodnotami současného i minulého období.

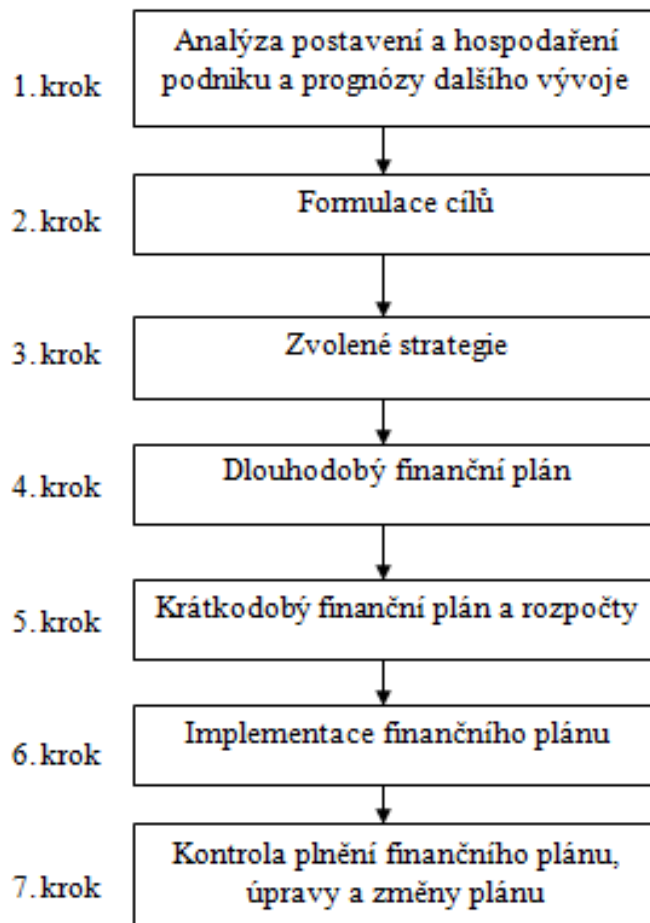
Attainable – plán musí být **dosažitelný** a motivující. Výsledek plánování je měřítkem úspěchu daného období.

Realistic – plán musí být **reálný**, tedy v souladu se současným postavením firmy na trhu, musí být schopen reagovat na konkurenci a odpovídat okolnímu prostředí.

Tangible – plán musí být **materiální**, v tom smyslu, aby byl odrazem konkrétních hmatatelných akcí a kroků v oblasti vývoje, nákupu, výroby, obchodu a dalších důležitých činností firmy.

3 TVORBA FINANČNÍHO PLÁNU

Na níže uvedeném obrázku je zobrazena posloupnost kroků při tvorbě a realizaci finančního plánu.



Obrázek 1. Struktura finančního plánu

(Pavelková a Knápková, 2007, str. 215)

V následujících bodech budou vysvětleny jednotlivé kroky sestavování finančního plánu.

3.1 Analýza postavení a hospodaření podniku

Nezbytnou součástí plánovacího procesu je analýza vnitřních a vnějších podmínek hospodaření a prognóza těchto podmínek, neboť plánování je proces bezprostředně navazující na proces analýzy. Zaměřuje se na jednotlivé stránky podniku a využívají se zejména ukazatele finanční analýzy, SWOT analýza, makroekonomická analýza, dále se posuzuje vývoj trhu, kde podnik působí, vývoj odvětví, ve kterém podniká, a analyzují se jeho hlavní konkurenti. Čím kvalitněji je analýza zpracována, tím přesnější jsou podklady pro sestavení

finančního plánu a dá se při jeho realizaci očekávat méně korekcí. Dále jsou přiblíženy jednotlivé nástroje.

3.1.1 Analýza okolí

Neboť každá firma funguje v konkurenčním prostředí, je nutné vyhodnotit firemní pozici také navenek. Okolí je velmi proměnlivé a frekvence změn se díky globalizaci ekonomiky, přesunu finančních krizí nebo např. zkracování inovačních cyklů výrobků a technologií zrychluje. Analýza vývoje okolí podniku by měla zachytit všechny podstatné změny, které ovlivňují podnik z vnějšku. Analýza je zaměřena na makrookolí i mikrookolí. (Růčková, 2011, str. 92)

3.1.1.1 Analýza makrookolí

Výkonnost podniku významně ovlivňuje prostředí, ve kterém podnik působí. V jeho podnikání se odráží změny ekonomické, legislativní, technologické, ale i očekávaný mezinárodní politicko-ekonomický vývoj a vývoj na mezinárodních devizových a finančních trzích. Některé změny působí na všechny podnikatele v zemi, jiné ovlivní například pouze určité odvětví. Druh, počet a intenzita změn ovlivňující podnik se v čase mění, proto by měl být podnik schopný vnímat širší souvislosti a hledat stávající i potenciální příležitosti či hrozby plynoucí z vnějšího okolí.

Vhodnou analýzou makroprostředí je SLEPT analýza, která vychází z poznání minulého vývoje, nemapuje pouze současnou situaci, ale snaží se i předvídat a analyzovat budoucí změny prostředí. SLEPT je zkratka pro pojmenování jednotlivých analyzovaných hledisek. Mezi ně patří sociální, legislativní, ekonomické, politické a technologické faktory. (Růčková a Roubíčková, 2012, str. 169; Cimbálníková, 2012, str. 34)

Ekonomické faktory

Tuto oblast charakterizují makroekonomické ukazatele a předpoklady, tržní trendy, restrikce dovozů a vývozů, státní podpora. Mezi tyto ukazatele řadíme HDP a jeho vývoj a z ní vyplývající životní úroveň, z které vyplývá poptávka obyvatelstva. Dále sem řadíme vývoj investic, míru nezaměstnanosti, obchodní a rozpočtový deficit či přebytek, měnovou stabilitu, stav měnového kurzu a vývoj ceny peněz (inflace a vývoj úrokových sazeb). Patří sem i daňové faktory (výše a vývoj daňových sazeb, cla a daňová zatížení) a důležitý je i cyklus ekonomiky.

Sociální faktory

Mezi sociální faktory patří demografické ukazatele jako např. velikost populace, věková, pohlavní, náboženská aj. struktura, geografické a etnické rozložení. Další charakteristikou je vyhodnocení trhu práce, tedy rozdělování příjmů ve společnosti, míra nezaměstnanosti a cena práce. Dále sem patří sociálně-kulturní aspekty, tedy životní úroveň, změny životního stylu, populační politika a přístup k práci a volnému času. Řadíme sem také úroveň vzdělání, existenci vzdělávacích institucí, dostupnost pracovní síly, mobilitu, vliv odborů a další.

Legislativní faktory

V této oblasti se jedná o zákony a jejich použitelnost a interpretovatelnost, práce soudů a rejstříkového soudu. Řadíme sem regulace a deregulace ekonomiky a trendy regulace a deregulace, dodržování obecně závazných vyhlášek a právních předpisů, tedy obchodní, pracovní, občanské a trestní právo. Dále sem patří existence případných legislativních omezení jako kvóty, regulace cen, regulace hospodářské soutěže, investiční pobídky a kontrola znečišťování životního prostředí.

Politické faktory

V rámci politických faktorů hodnotíme stabilitu země, tedy formu a stabilitu vlády, politickou stabilitu poměrů státních a municipálních institucí, vliv politických osobností, politickou stranu u moci a pravděpodobné změny v politickém prostředí. Dále sem patří politicko-ekonomické faktory jako politické trendy a postoje k podnikání, postoj vůči privátnímu sektoru a vztah ke státnímu průmyslu. Hodnotí se také například zahraniční konflikty a regionální nestabilita.

Technologické faktory

V této oblasti jde o hodnocení pokroku v oblasti vědy a výzkumu, tedy celková úroveň technologie, vládní podpora vědy a výzkumu, výše výdajů na výzkum, nové objevy a vynálezy, změny technologie, rychlost realizace nových technologií a rychlost jejich zastarávání. (Dvořáček a Slunčík, 2012, str. 10)

Podniky by neměly analýzu okolí podceňovat, naopak by jí měly věnovat pozornost, neboť prostředí má na výkonnost podniku významný vliv. Obzvláště v současné době, době finančních krizí, je důležité hledat a analyzovat stávající i potenciální příležitosti či hrozby plynoucí z vnějšího okolí.

3.1.1.2 Analýza mikrookolí

Do analýzy mikrookolí řadíme analýzu tržní situace a jejího vývoje, analýzu konkurenční situace a dostupnost a cenový vývoj na trhu surovin a energií. V rámci analýzy tržní situace jde zejména o specifikaci poptávky na jednotlivých trzích a analýzu možností a bariér vstupu na určité trhy. Měly by být vyjasněny faktory ovlivňující poptávku, distribuční cesty, prodejní ceny a další skutečnosti. V rámci analýzy konkurenční situace by měla být popsána současná i potenciální konkurence podniku a nebezpečí plynoucí ze substitučních výrobků. V rámci zkoumání dostupnosti a cen na trhu surovin a energií, v obtížně odhadnutelném okolí podniku, vystupuje ohrožení podniku v pozici podnikatelského rizika a případné příležitosti je třeba využít pro rozvoj firmy. (Růčková a Roubíčková, 2012, str. 170)

3.1.2 Analýza a hodnocení podniku

Při hodnocení podniku se provádí soubor analýz, které se zaměřují na jednotlivé stránky podniku a pomáhají charakterizovat možnosti a schopnosti daného podniku. Podstatou je získání a vyhodnocení souborů informací, které charakterizují určité oblasti činnosti podniku, například inovace výrobků, výrobu výrobků, modernizaci výroby, zvládnutí technologií, prodej výrobků a zajištění finanční stability a rozvoje firmy.

Mezi dílčí analýzy hodnocení výkonnosti podniku patří především finanční analýza, SWOT analýza, analýza zdrojů podniku, analýza výrobního programu a analýza výrobního portfolia. (Růčková a Roubíčková, 2012, str. 167)

3.1.2.1 SWOT analýza

Cimbáliková (2012, str. 64) považuje SWOT analýzu za užitečný nástroj sloužící k identifikaci rozsahu, kterým současná strategie podniku a zejména její silné a slabé stránky podporují schopnost úspěšně se vypořádat s příležitostmi a hrozbami plynoucími z vnějšího prostředí.

Chernev (2009) se vyjadřuje o SWOT analýze, jako o relativně jednoduchém, velmi flexibilním a velmi intuitivním přístupu k vyhodnocení obchodních podmínek společnosti. Jak vyplývá z názvu, SWOT analýza zahrnuje čtyři klíčové faktory: „Strengths (silné stránky), Weaknesses (slabé stránky), Opportunities (příležitosti) a Threats (hrozby).“ V analýze vnitřních faktorů se zaměřuje na společnost, v analýze vnějších faktorů na trh, na kterém společnost působí.

Přednosti jsou pozitivní vnitřní podmínky, které umožňují podniku získat převahu nad konkurenty. Může jít například o manažerské schopnosti, znalosti a dovednosti, vysoký tržní podíl, moderní technologie, průmyslové vlastnictví, dostupnost zdrojů, kvalita výrobků apod. Jak přednosti, tak i nedostatky může podnik sám ovlivnit. Nedostatky jsou ty oblasti podnikových činností, které podnik zabezpečuje na nižší úrovni oproti konkurentům. Příležitosti a hrozby jsou externí vlivy, které podnik sám neovlivní, pouze na ně může určitým způsobem reagovat. Do této oblasti patří například situace na trhu práce, úroveň konkurence, legislativní prostředí apod.

Cílem analýzy není pouze identifikovat tyto čtyři oblasti, ale následně by měl rozvíjet přednosti, potlačovat nedostatky, využívat příležitosti okolí a snažit se předvídat a chránit proti hrozbám. Nevýhodou této analýzy je, že je příliš statická a také velmi subjektivní.

3.1.2.2 Finanční analýza

Finanční analýza je nedílnou součástí finančního řízení, slouží ke zhodnocení finanční situace podniku. Analýza pomáhá odhalit významné skutečnosti, například zda je podnik dostatečně ziskový, zda využívá efektivně svých aktiv, zda má vhodnou kapitálovou strukturu, zda je schopen včas splácet své závazky a další. Manažeři musí znát průběžnou finanční situaci, neboť jen díky tomu se mohou správně rozhodovat při získávání finančních zdrojů, při stanovení optimální finanční struktury, při poskytování obchodních úvěrů, při rozdělování zisku, při alokaci volných peněžních prostředků apod. Znalost finanční situace je důležitá jak ve vztahu k minulosti, současnosti, tak pro odhad a prognózu budoucího vývoje.

Základním zdrojem dat pro finanční analýzu jsou účetní výkazy podniku – rozvaha, výkaz zisku a ztráty, výkaz cash flow a příloha k účetní závěrce. Výsledkem finanční analýzy by neměly být pouze výsledky jednotlivých ukazatelů, je potřeba se zabývat i vztahy mezi ukazateli a analyzovat souvislosti. Výsledkem by měla být interpretace výsledků, tedy analýza současné situace a doporučení pro další hospodaření podniku. V rámci analýzy pracujeme se třemi základními druhy ukazatelů – absolutní, rozdílové a poměrové ukazatele. (Knápková a Pavelková, 2010, str. 15; Pavelková a Knápková, 2009, str. 26)

Absolutní ukazatele

Absolutní ukazatele vychází přímo z hodnot jednotlivých položek základních účetních výkazů. V rozvaze nalezneme údaje o stavu k určitému okamžiku (stavové ukazatele), nao-

pak výkaz zisku a ztráty obsahuje údaje za určitý časový interval (tokové ukazatele). Absolutní ukazatele se využívají především k analýze vývojových trendů – horizontální analýze a k procentnímu rozboru komponent – vertikální analýze.

Horizontální analýza absolutních ukazatelů porovnává, jak se položky jednotlivých výkazů změnily oproti předchozímu roku. Zjišťuje se jak absolutní výše změny, tak i její procentní vyjádření.

Vertikální analýza se zabývá vnitřní strukturou absolutních ukazatelů. Spočívá ve vyjádření jednotlivých položek účetních výkazů jako procentního podílu k jediné zvolené základně. Usnadňuje srovnatelnost výkazů s předchozím obdobím, ale především i s jinými firmami podnikajícími ve stejném oboru.

Rozdílové ukazatele

Rozdílové ukazatele slouží k řízení likvidity podniku. Nejvýznamnějším ukazatelem je **čistý pracovní kapitál (ČPK)**, což je rozdíl mezi oběžným majetkem a krátkodobými cizími zdroji. Tento ukazatel má významný vliv na platební schopnost podniku.

Poměrové ukazatele

Poměrové ukazatele jsou nejvýznamnějším nástrojem finanční analýzy, neboť umožňují získat rychlou představu o základních finančních charakteristikách podniku. Poměrové finanční ukazatele lze rozdělit do několika skupin podle určitých oblastí hodnocení hospodaření a finančního zdraví podniku, jsou to ukazatele rentability, zadluženosti, likvidity, aktivity, ukazatele kapitálového trhu a ostatní.

Neboť bude v praktické části mé diplomové práce zpracována finanční analýza daného podniku, níže budou charakterizovány jednotlivé skupiny poměrových ukazatelů se základními vzorci, jak jsou definovány v publikacích Knápkové a Pavelkové (2009, str. 23 - 37; 2010, str. 83 – 110) a Scholleové (2008, str. 161 – 170).

Analýza rentability

Rentabilita, resp. výnosnost vloženého kapitálu, je měřítkem schopnosti dosahovat zisku použitím investovaného kapitálu, tedy schopnosti podniku vytvářet nové zdroje. Je formou vyjádření míry zisku, která slouží jako hlavní ukazatel pro přidělení kapitálu. Čím vyšší rentability podnik dosahuje, tím lépe hospodaří se svým majetkem a kapitálem. Tyto ukazatele představují kombinovaný vliv likvidity, zadluženosti a řízení aktiv na výsledek hos-

podání. Je možné je použít pro srovnání v čase nebo pro srovnávání výkonnosti několika podniků.

Základní ukazatele rentability:

$$\text{Rentabilita tržeb} = \text{Zisk} / \text{Tržby}$$

$$\text{Rentabilita výnosů} = \text{EBIT} / \text{Výnosy}$$

$$\text{Rentabilita aktiv (ROA)} = \text{EBIT} / \text{Aktiva}$$

$$\text{Rentabilita vlastního kapitálu (ROE)} = \text{Čistý zisk} / \text{Vlastní kapitál}$$

$$\text{Rentabilita úplatného kapitálu (ROCE)} = \text{EBIT} / \text{Vlastní kapitál} + \text{Úročené cizí zdroje}$$

Analýza zadluženosti a vztahu majetkové a finanční struktury

Ukazatele zadluženosti indikují výši rizika, kterou podnik podstupuje při určitém poměru a struktuře vlastního a cizího kapitálu. I přes skutečnost, že čím vyšší zadluženost podnik má, tím vyšší riziko na sebe bere, neboť musí být schopen splácet své závazky, nemusí být zadluženost vždy negativní charakteristikou. Určitá výše zadlužení je pro podnik naopak užitečná, protože cizí kapitál je levnější než vlastní z důvodu působení daňového štítu. Každý podnik by měl usilovat o finanční strukturu s co nejnižšími náklady na kapitál a odpovídající struktuře majetku. Struktura kapitálu by měla pozitivně ovlivňovat rentabilitu a zároveň neohrožovat likviditu podniku.

Základní ukazatele zadluženosti:

$$\text{Celková zadluženost} = \text{Cizí zdroje} / \text{Aktiva celkem}$$

$$\text{Míra zadluženosti} = \text{Cizí zdroje} / \text{Vlastní kapitál}$$

$$\text{Úrokové krytí} = \text{EBIT} / \text{Nákladové úroky}$$

$$\text{Krytí dlouh. majetku vlastním kapitálem} = \text{Vlastní kapitál} / \text{Dlouhodobý majetek}$$

$$\text{Krytí dlouh. majetku dlouh. zdroji} = (\text{Vlastní kapitál} + \text{Dlouh. cizí zdroje}) / \text{Dlouh. majetek}$$

Analýza likvidity

Likvidita vyjadřuje schopnost podniku přeměnit svá aktiva na finanční prostředky a těmi včas, v požadované podobě a na požadovaném místě krýt své závazky. Ukazatele likvidity poměřují v podstatě „to, čím je placeno, s tím, co je placeno“ a odvozuji se od běžných aktiv. S dlouhodobým majetkem se vůbec neuvažuje, protože je nejméně likvidní. Likvidita souvisí s dlouhodobou existencí firmy. Obecně platí, že je-li v podniku příliš mnoho pro-

středků uloženo v zásobách, pohledávkách a krátkodobém finančním majetku, výnosnost podniku se snižuje, neboť vysoká likvidita a velký čistý pracovní kapitál snižují rentabilitu.

Základní ukazatele likvidity:

Běžná likvidita (III. stupeň) = Oběžná aktiva / Krátkodobé cizí zdroje

Pohotová likvidita (II. stupeň) = (Krátk. pohledávky + Krátk. fin. majetek) / Krátkodobé cizí zdroje

Hotovostní likvidita (I. stupeň) = Krátk. fin. majetek / Krátkodobé cizí zdroje

Podíl ČPK na OA = (Oběžná aktiva - Krátkodobé cizí zdroje) / Oběžná aktiva

Podíl ČPK na A = (Oběžná aktiva - Krátkodobé cizí zdroje) / Aktiva

Analýza aktivity

Ukazatele aktivity měří schopnost podniku efektivně využívat investované finanční prostředky a měří vázanost jednotlivých složek kapitálu v jednotlivých druzích aktiv a pasiv. Vysoký obrat majetku se podílí na rentabilitě podnikání. Rozlišujeme dvě formy – ukazatele obratu a doby obratu. Ukazatele obratu měří „kolikrát za rok se určitá položka využije při podnikání“, zatímco ukazatele doby obratu měří „počet dní, za které se položka obrátí“.

Základní ukazatele aktivity:

Obrat aktiv = Tržby / Aktiva

Doba obratu zásob = (Průměrný stav zásob / Tržby) x 360

Doba obratu pohledávek = (Průměrný stav pohledávek / Tržby) x 360

Doba obratu závazků = (Krátkodobé závazky / Tržby) x 360

Další ukazatele

V rámci finanční analýzy, především v souvislosti s analýzou rentability, je vhodné použít i další ukazatele, které používají např. přidanou hodnotu, počet zaměstnanců, tržby apod. Některé ukazatele poukazují na strukturu přidané hodnoty, jiné vypovídají o výkonnosti zaměstnanců např. ukazatele produktivity práce a nákladovost práce. Některé jsou výhodné pro srovnání s jinými podniky. Přidaná hodnota je významným ukazatelem hospodaření podniku a v ekonomickém pojetí představuje ocenění výrobních faktorů podniku (odpisy, osobní náklady, nákladové úroky). Platí pro ni následující vztah.

Přidaná hodnota = Obchodní marže + Výkony – Výkonový spotřeba

Spider analýza

Spider analýza je nástroj zobrazující soustavu ukazatelů pomocí grafu označovaného jako spider graf. Soustavu ukazatelů tvoří čtyři skupiny ukazatelů, jedná se o ukazatele rentability, zadluženosti, likvidity a aktivity. Základem pro srovnání může být odvětvový průměr, konkurenční podnik či nejlepší podnik v oboru (100%), který slouží jako základna pro výpočet polohy ukazatelů analyzovaného podniku. Hodnota ukazatele analyzovaného podniku je pak vyjádřena jako procentní podíl hodnoty základny. Přes jistá omezení, lze obecně říci, že čím je křivka podniku dále od středu grafu, tím je na tom podnik lépe. (Pavelková a Knápková, 2009, str. 268)

Soustavy poměrových ukazatelů

Pomocí soustav poměrových ukazatelů je možné objasnit vzájemné souvislosti mezi jednotlivými ukazateli, neboť každý ukazatel hodnotí stav či vývoj podniku pouze jedním číslem. Ne ovšem jakýkoliv soubor ukazatelů můžeme označit za soustavu. O soustavu jde pouze tehdy, existují-li mezi ukazateli vzájemné závislosti a souvislosti.

Rozeznáváme dva základní typy ukazatelových soustav:

- Paralelní soustava ukazatelů – ukazatele jsou řazeny vedle sebe, mohou tak mít stejnou důležitost.
- Pyramidová soustava ukazatelů – vrcholový syntetický ukazatel je postupně rozkládán na dílčí analytické ukazatele, mezi ukazateli existují pevné matematicky definované vztahy, rozlišujeme jednostupňový (Du Pontův rozklad rentability vlastního kapitálu) nebo víceúrovňový tzv. pyramidový rozklad určitého ukazatele.

Cílem pyramidového rozkladu je postupný, podrobnější rozklad ukazatele postihující základní cíl podniku. (Knápková a Pavelková, 2010, str. 129; Nývltová, 2010, str. 171)

Souhrnné ukazatele

Existují dvě skupiny souhrnných ukazatelů – bankrotní a bonitní modely.

Cílem **bankrotních modelů** je zjistit, zda firmě v blízké době nehrozí bankrot. Tyto modely obvykle vychází z předpokladu, že firma má problémy s likviditou, s výší ČPK a s rentabilitou. K těmto modelům patří Z-skóre (Altmanův model), indexy IN nebo Tafflerův model.

Bonitní modely jsou založeny na určení finančního zdraví pomocí bodového hodnocení jednotlivých hodnocených oblastí hospodaření. Podle dosažených bodů se zařadí firma do určité kategorie. K těmto modelům patří Tamariho model a Kralickův Quicktest. (Knápková a Pavelková, 2010, str. 131)

3.1.2.3 Analýza výrobního programu a zdrojů podniku

Analýza hodnocení **výrobního programu a výrobního portfolia** je založena na dvou hlavních faktorech, kterými jsou očekávané tempo růstu prodeje a relativní tržní podíl. Analýza posuzuje, co a v jakém rozsahu bude podnik vyrábět či nabízet jako službu. Výsledkem je vyjádření pomocí bostonské matice, která se využívá k určení obchodní pozice či služby na trhu. (Růčková a Roubíčková, 2012, str. 168)

Chernev (2009) uvádí, že BCG matice je založena na představě, že být úspěšný pro podnik znamená, mít portfolio produktů s různými podíly na trhu a rozdílnými tempy růstu.



Obrázek 2. Bostonská matice

(Růčková a Roubíčková, 2012, str. 168)

Jednotlivé skupiny lze charakterizovat následovně:

HVĚZDY – produkty či služby na vedoucí tržní pozici produkují velké zisky, pokud je chce podnik udržet, musí investovat a snažit se maximalizovat tržní podíl.

OTAZNÍKY – produkty či služby, které mohou mít velký růstový potenciál, je ale potřeba do nich investovat, aby dosáhly vyššího podílu na trhu a přesunuly se do hvězd.

DOJNÉ KRÁVY – nízký růst trhu minimalizuje potřebu investic, je potřeba maximalizovat zisk a investovat ho např. do rozvoje.

HLADOVÍ PSI – produkty či služby mají nízkou konkurenceschopnost, malý potenciál růstu a negenerují žádný nebo jen malý zisk, měly by se postupně stahovat z trhu. (Žůrková, 2007, str. 32)

Dále je možné využít také pro jednotlivé produkty **analýzu životního cyklu**, která určí, ve které fázi se dané výrobky nacházejí, zda ve fázi zavádění výrobku, fázi růstu, zralosti, nasycení či útlumu.

Analýza zdrojů podniku spočívá ve vymezení zdrojů, které využívá podnik při své podnikatelské činnosti a jeho očekávaných budoucích potřeb. Zdroje jsou děleny do čtyř kategorií na hmotné zdroje (strojové vybavení), nehmotné zdroje (počet a význam patentů a licencí a výnosy z nich), lidské zdroje (vzdělanost a výkonnost zaměstnanců) a finanční zdroje (efektivnost a platební schopnost). Zdroje mohou být základem odlišnosti jednoho podniku od druhého a základ pro vytvoření konkurenční výhody. Správně identifikované zdroje mohou pomoci odhalit potenciální schopnosti podniku z hlediska jeho dalšího rozvoje.

3.2 Formulace cílů

Stanovení poslání a cílů podniku, kterých chce podnik dosáhnout, je dalším důležitým krokem v procesu plánování. Výhodiskem pro stanovení finančních cílů podniku jsou výsledky finanční analýzy a hodnocení celkové situace podniku a okolí, neboť bez správně provedené analýzy nelze stanovit správné cíle a strategii. Je důležité si uvědomit, že finanční plán je součástí celkového plánu podniku, proto jsou i finanční cíle podřízeny cílům podnikovým. Finanční cíle ovšem mívají většinou dominantní postavení.

Poslání představuje vrchol podnikatelských cílů a mělo by vyjadřovat to, čím chce podnik být, čeho chce dosáhnout, tedy hlavní účel a smysl podnikání. Vyjádření poslání podniku je předpokladem pro stanovení dalších úrovní podnikových cílů. Rozlišujeme dlouhodobé strategické cíle a krátkodobé cíle, které se dělí na taktické a operativní. (Růčková a Roubíčková, 2012, str. 162 a 170)

Strategické cíle souvisí s nejvyšší úrovní řízení, stanovuje je tedy vrcholový management, může jít například o zvýšení obrátu či zisku, zvýšení podílu na trhu, získání nových trhů apod.

Taktické cíle stanovuje střední management, dochází ke konkretizaci strategických cílů v jednotlivých oblastech řízení, jako například výroba, marketing, nákup apod.

Operativní cíle stanovuje nejnižší management, cíle jsou rozpracovány do konkrétních úkolů, například konkrétní a detailní cíle středisek apod.

Landa (2007, str. 112) uvádí základní požadavky, které by měly být respektovány při formulaci finančních cílů:

- Vzájemná **provázanost** hlavních podnikových finančních cílů s hlavními nefinančními záměry firmy (výrobními, personálními, marketingovými atd.).
- Reálná **dosazitelnost** vytyčovaných finančních cílů vzhledem ke stávajícím podmínkám a předpokládaným tendencím vývoje určujících faktorů vnějšího prostředí nebo vzhledem k určité fázi životního cyklu podniku.
- **Hierarchie a konzistence** finančních cílů (například plánování zisku před zdaněním tržeb a nákladů apod.).
- Náležitá **kontrolovatelnost** finančních cílů – není vhodné mezi finanční cíle zařazovat cíle, jejichž objektivní hodnocení je komplikované či problematičké.

Základním východiskem pro tvorbu finanční strategie bývá **zpravidla maximalizace hodnoty pro vlastníky**, proto by se měl podnik při formulaci strategických cílů zaměřit na zvyšování hodnoty podniku, míru návratnosti investic apod. Finanční cíle jsou proto zpravidla stanoveny na bázi těchto ukazatelů:

- **Maximalizace ekonomické hodnoty** by měla být nejvyšším dlouhodobým finančním cílem, neboť nejlépe vyjadřuje požadavek maximalizace finančního přínosu pro investory a zjišťuje se pomocí finančního ukazatele EVA.
- Druhým základním finančním cílem je **zisk před zdaněním**, při jehož zvyšování dochází ke zvyšování ukazatele EVA.
- Důležitou roli při stanovení finančních cílů má ukazatel **růstu tržeb** ve vztahu k tržnímu podílu, neboť tržby z prodeje firemních produktů jsou dominantní složkou jak provozních, tak i celkových výnosů a mají rozhodující vliv na ukazatele ziskovosti.
- Další významné finanční cíle se vztahují k cílovým hodnotám **likvidity a finanční stability** (charakter taktických či operativních cílů).

3.3 Určení strategie podniku

Pojem strategie se dá charakterizovat jako základní představa o tom, jakou cestou budou dosaženy stanovené podnikové strategické cíle. Strategie tedy představuje způsob a zároveň stanovuje základní požadavky na prostředky potřebné k dosažení strategických cílů vedoucích k uskutečnění poslání. Jelikož na podnik působí vnější okolí, bude prosperovat pouze za předpokladu, že bude s prostředím v dynamické rovnováze.

Na koncipování strategie mají významný vliv především tyto faktory:

- Prostředí, ve kterém podnik působí (ekonomické a podnikatelské prostředí, situace na klíčových trzích).
- Záměry a názory vlastníků a zájmy či očekávání ostatních subjektů, které jsou vůči podniku nějak zainteresovány (stát, zákazníci, věřitelé aj.)
- Situace podniku (finanční situace, kvalita produktů a jejich konkurenceschopnost, systém řízení aj.)

Plánování podniku je komplexní a systematický proces, kde je strategický plán základem dlouhodobé existence podniku.

Proces tvorby podnikové strategie zahrnuje určení vrcholové **firemní strategie** vyjadřující základní podnikatelská rozhodnutí, například v jaké zemi a v jakém oboru hodlá firma podnikat, jakým způsobem bude podnikání řízeno, jak hodlá alokovat disponibilní prostředky apod. Na určení firemní strategie navazuje určení **obchodních strategií** pro jednotlivé strategické obchodní jednotky (SBU), které jsou určeny skupinami zákazníků a jejich potřeb, jež hodlá firma uspokojovat. Pro tyto jednotlivé obchodní strategie by měly být definovány samostatné **funkční strategie**. Mezi funkční strategie patří zejména marketingová strategie, výrobová a technologická, finanční, personální, investiční a strategie v oblasti řízení. (Landa, 2007, str. 96-98)

Strategií existuje celá řada, k těm nejvýznamnějším patří podle Růčkové a Roubíčkové (2012, str. 171-173) strategie integrační, tržně intenzivní, diverzifikační a obranné.

Integrační strategie – využívá možností v rámci obchodů, které mají vztah k běžným obchodům společnosti. Výhodou je částečná úspora nákladů rozložených do více podniků. Důvodem úspor z rozsahu je lepší alokace investic, což může pozitivně ovlivnit cenu produkce. Strategie je nebezpečná tam, kde se hůře odhadují poptávky po produktech.

Tržně intenzivní strategie - využívá možností v rámci běžných obchodů. Podnik se zaměřuje na jeden či více úzkých segmentů trhu, neusiluje o ovládnutí celého trhu nebo jeho převážné části. Podniky v rámci této strategie zvažují, zda mohou získat větší podíl se stávajícími výrobky na stávajících trzích (tržní penetrace), nebo zda mohou nalézt pro stávající výrobky nové trhy (strategie rozvoje trhu), či zda mohou vyvinout nové výrobky pro stávající trhy (strategie vývoje výrobku) a v poslední fázi podnik hledá nové trhy i nové výrobky.

Diverzifikační strategie – spočívá v připojení dalších atraktivních obchodů, které nemají vztah ke stávajícím obchodům podniku. Za touto strategií může být ukryta snaha o rozložení rizik plynoucích z podnikatelské činnosti. Podstatou strategie jsou zcela nové činnosti nebo rozšíření výrobního portfolia. Tato strategie přináší značné riziko a je finančně velmi náročná.

Obranné strategie – se orientují na udržení tržního podílu. Strategie je obvykle uplatňována, když je u podniku zaznamenán pokles ekonomické výkonnosti, kterou zapříčinily interní nedostatky nebo vnější hrozby. Cílem této strategie bývá obvykle minimalizace nákladů, která se může odrazit v minimalizaci ceny a tím i získání konkurenční výhody podniku.

Cimbálníková (2012, str. 76) rozlišuje čtyři základní strategické varianty, a to: strategie omezení, strategie stabilizace, strategie expanze a strategie přerod oboru.

Omezení – cílem je postupné omezení produktu, trhu nebo funkce podniku, strategie se využívá při poklesu poptávky, útlumu v odvětví, změně vnějších podmínek apod. nebo například i při přípravě zdrojů pro inovaci, nové výrobky nebo nové trhy.

Stabilizace – strategie udržení současného podílu na trhu, tedy zachování dosavadního vývoje a stabilní okolí podniku, podnik nechce riskovat, proto chce pokračovat dosavadním způsobem, se stejnými výrobky na stejných trzích, zaměřuje se pouze na zlepšování svých výrobků.

Expanze – strategie dalšího rozvoje podniku realizovaná buď zvýšením tržního podílu na současných trzích, nebo získáním nových trhů, rozšířením sortimentu apod.

Přerod oboru – agresivní strategie spočívající ve vyhledávání a zavádění nových výrobků a vypěstování nových potřeb u zákazníků.

Je možné volit i kombinaci těchto metod.

Kislingerová (2007, str. 116) uvádí základní kroky strategického plánovacího procesu:

1. Hodnocení výkonnosti ve vazbě na formulované cíle a identifikaci rozdílů.
2. Posouzení rozdílů s ohledem na podmínky okolí.
3. Posouzení rozdílů s ohledem na vnitřní předpoklady.
4. Identifikace budoucích cílů při zvážení vzniklých odchylek.
5. Široké plány činností k dosažení cílů.
6. Identifikace zdrojů nutných pro funkční oblasti k realizaci plánů.
7. Agregace potřeb funkčních oblastí pro potřeby SBU.
8. Rozdělení zdrojů jednotlivým SBU.
9. Přerozdělení zdrojů funkčním oblastem.
10. Rozmístění zdrojů v rámci funkčních oblastí.
11. Monitorování užití zdrojů funkčními oblastmi.
12. Monitorování užití zdrojů jednotlivými SBU.

Strategie jsou pak rozpracovány do dlouhodobých a krátkodobých plánů, jejichž, dá se říci, nejdůležitější a nejsložitější částí je finanční plán.

3.4 Dlouhodobý finanční plán

Finanční plánování obsahuje rozhodování o investování kapitálu s cílem jeho zhodnocení, o peněžním hospodaření a o způsobu financování investic a běžné činnosti podniku. Cílem je splnění obecného finančního cíle podniku, tedy maximalizace jeho tržní hodnoty. Plánování se podle časového horizontu dělí na dlouhodobé a krátkodobé.

Dlouhodobý finanční plán se zpravidla sestavuje pro časový horizont 2 - 5 let, někdy i delší. Dlouhodobé plánování souvisí s rozhodnutími podniku mající dlouhodobý charakter a související s potřebou získávání dlouhodobých finančních zdrojů. Dlouhodobé finanční plánování zahrnuje realizaci podnikatelského záměru (nákup investičního majetku) a efektivní zajištění kapitálu. Dlouhodobý plán odpovídá lhůtám investičních a výzkumně vývojových projektů, proto je úkolem finančního plánování předvídat na několik let dopředu potřebu finančních zdrojů k financování fixního, ale i oběžného majetku. Důležité je i rozlišit využití interních či externích zdrojů. Dlouhodobé rozpočty by měly být zajišťovány

ročními finančními plány. (Pavelková a Knápková, 2007, str. 216; Kislingerová, 2007, str. 118)

Marinič (2008, str. 174) považuje dlouhodobý finanční plán za základní nástroj finančního plánování, který je součástí dlouhodobého komplexního plánu podniku. Vychází na základě potřeb rozvoje podniku z plánu investic, výroby a prodeje, stanovuje prostřednictvím kapitálového plánování celkovou výši a optimální strukturu kapitálu, zajišťuje jeho efektivní využití a vyhodnocuje naplnění základních cílů podniku.

Vhodné je sestavení plánu v několika variantách, zejména pesimistická a optimistická předpověď plánu, která bude reagovat na aktuální vývoj na trhu. Vybírá se optimální varianta hodnocení pomocí finanční analýzy. Plán by se měl každý rok podle aktuální situace zpřesnit a upravit.

Podle Pavelkové a Knápkové (2007, str. 216) vychází finanční plán z dosavadního vývoje a dosažené finanční situace podniku hodnocené finanční analýzou, z plánu tržeb založeném na prognóze prodeje a z predikce vývoje ekonomického prostředí.

Dále plán obsahuje:

- Plán nákladů a výnosů (výsledovka)
- Plánovou rozvahu
- Plán cash flow (plán peněžních toků)
- Rozpočet investičních výdajů
- Rozpočet externího financování

Dále budou rozebrány nejvýznamnější části dlouhodobého finančního plánu.

3.4.1 Plánová výsledovka

V rámci plánování výsledovky jde o plánování výnosů a nákladů a následný odhad budoucího zisku, jež je klíčovým bodem pro sestavení dlouhodobého finančního plánu. Plán výnosů vychází z vývoje tržeb, jejichž hlavní složku představují u výrobního podniku tržby za prodané vlastní výrobky a služby. Ty se odvíjí od plánu výroby, který stanovuje objem a sortiment nabízených výrobků. V rámci predikce tržeb je nezbytné rozlišit, jestli výroba a následně prodej bude mít proporcionální charakter, anebo bude charakterizován výkyvy, které mohou mít buď sezónní charakter, mohou být cyklické a necyklické. V tomto případě je potřeba plán i charakter výroby a prodeje přizpůsobit těmto skutečnostem. Nebo se jedná o nahodilý, těžko předvídatelný jev, kdy je potřeba zjistit, zda nejde o změnu struktury

poptávky či o ztrátu tržní pozice. Pro finanční plán jsou z hlediska predikce tržeb důležité také informace o výrokové a cenové politice, tedy skladba sortimentu a doplňkových služeb, údaje o cenách, rabatech a platebních podmínkách. Podnik by se měl při plánování zaměřit především na klíčové trhy a klíčové zákazníky, neboť změny ceny či poptávky výrazně ovlivní budoucí zisk.

V rámci plánování nákladů je třeba rozlišit skupiny nákladů a odhadnout jejich výši. Plán nákladů poskytuje informace o spotřebě materiálu a energie, nakupovaných služeb, o osobních nákladech, odpisech, finančních nákladech atd. Plán nákladů a výnosů je základem pro stanovení plánu zisku. Tržby a výnosy podniku snížené o náklady představují zisk před zdaněním, který musíme očistit od daně z příjmů v jednotlivých letech plánovaného období a získáme plánovaný zisk po zdanění. (Marinič, 2007, str. 176, 179)

3.4.2 Plánová rozvaha

Plánová rozvaha představuje vývoj majetku a zdrojů financování. Sestavení rozvahy vyžaduje stanovení plánu aktiv - dlouhodobých a oběžných a plánu pasiv - vlastních a cizích zdrojů financování.

Podle Růčkové a Roubíčkové (2012, str. 187) některé položky aktiv a pasiv ovlivňuje do značné míry vývoj tržeb. Pro plánování těchto položek lze potom použít například metodu procentních poměrů k tržbám, regresní metodu nebo metodu ukazatelů obratu. V následujících odstavcích je popsáno plánování některých položek aktiv a pasiv podle Marka (2009, str. 508 – 510).

Plán dlouhodobého majetku se opírá o údaje získané z odpisového a investičního plánu, který poskytuje informace o veškerém pořizovaném, zařazovaném do užívání a vyřazovaném majetku. U dlouhodobého hmotného a nehmotného majetku se plánuje majetek dosud nezařazený do užívání a poskytnuté zálohy na jeho pořízení zvlášť. **Plán oběžných aktiv** se dělí na plán zásob, plán dlouhodobých a plán krátkodobých pohledávek a plán krátkodobého finančního majetku. *Plánovanou výši zásob* můžeme stanovit jako součin žádoucí hodnoty doby obratu a plánované průměrné denní výše spotřeby zásob. Je ovšem přesnější plánovat odděleně jednotlivé složky zásob než zásoby jako celek. Výjimkou jsou poskytnuté zálohy na zásoby, které se plánují ve vztahu ke konkrétním příkladům. *Plán dlouhodobých pohledávek* vychází z jednotlivých obchodních případů. *Plán krátkodobých pohledávek* se sestavuje zpravidla jednak v členění na pohledávky do a po lhůtě splatnosti a jednak v členění na pohledávky z obchodních vztahů a ostatní. Pohledávky do doby splatnosti

se stanovují zpravidla také pomocí ukazatelů obratovosti (součin doby splatnosti krátkodobých pohledávek a průměrné výše příslušných tržeb). Pohledávky po splatnosti je potřeba dále rozlišit. *Plánovaná výše krátkodobého finančního majetku* se přejímá z plánovaného přehledu o peněžních tocích.

Plánovaný zůstatek vlastního kapitálu ke konci plánovaného období je ovlivněn jednak plánovanou výší zisku, plánem rozdělení zisku a plánem dlouhodobých finančních zdrojů. ***Plán cizích zdrojů*** se skládá z plánu rezerv, plánu dlouhodobých a krátkodobých závazků a z plánu dlouhodobých a krátkodobých úvěrů. *Plán rezerv* vychází z plánu tvorby a zúčtování rezerv v plánované výsledovce. *Dlouhodobé závazky* představují u většiny podniků nulovou či zanedbatelnou položku, proto se plánují tyto položky od případu k případu. *Krátkodobé závazky* dělíme na závazky z obchodních vztahů a ostatní a pro plánování se využívají ukazatele obratovosti (součin požadované doby splatnosti krátkodobých závazků a průměrné výše denních tržeb nebo nákladů). *Plánovaný stav dlouhodobých i krátkodobých bankovních úvěrů* lze odvodit z dosud uzavřených nebo v budoucnu očekávaných úvěrových smluv.

Plánování pasiv závisí na celkové výši aktiv, která určuje potřebnou výši zdrojů financování a tím i výši pasiv v jednotlivých letech plánovacího období. Určí se tedy potřeba dodatečného externího kapitálu a stanoví jeho struktura z hlediska vlastního a cizího kapitálu. V případě navýšení vlastního kapitálu může jít o emisi akcií či zvýšení vkladů společníků, při užití cizího kapitálu jde o dodavatelské úvěry, bankovní úvěry a výpomoci či emise dluhopisů

3.4.3 Plán peněžních toků

Třetí základní část finančního plánu tvoří plán peněžních toků, který navazuje na plánovou výsledovku. Stanovení peněžních toků vyžaduje určit veškeré příjmy a výdaje podniku za dané období. Příjmy a výdaje se liší svojí povahou a proto se člení na provozní, investiční a finanční. Jejich souhrn tvoří čisté zvýšení či snížení peněžních prostředků podniku v plánovaném období, které se označuje jako čistý peněžní tok. Ke stanovení peněžních toků se používají dvě základní metody, a to přímá a nepřímá. Metoda nepřímá se využívá ve finančním plánování a vychází z výsledku hospodaření, který je transformován na tok peněz. Je možné použít následující schéma:

Počáteční stav peněžních prostředků	
Výsledek hospodaření běžného účetního období	
+ odpisy	} cash flow z provozní činnosti
+ tvorba dlouhodobých rezerv	
- snížení dlouhodobých rezerv	
+ zvýšení krátkodobých závazků, krátk. bank. úvěrů, časového rozlišení pasiv	
- snížení krátkodobých závazků, krátk. bank. úvěrů, časového rozlišení pasiv	
- zvýšení pohledávek, časového rozlišení aktiv	
+ snížení pohledávek, časového rozlišení aktiv	
- zvýšení zásob	
+ snížení zásob	
<hr/>	
- výdaje s pořízením dlouhodobého majetku	} cash flow z inv. činnosti
+ příjmy z prodeje dlouhodobého majetku	
<hr/>	
± dlouhodobé závazky, popř. krátkodobé závazky	} cash flow z fin. činnosti
± dopady změn vlastního kapitálu	
<hr/>	
= Cash flow celkem	
Konečný stav peněžních prostředků	

Obrázek 3. Nepřímá metody Cash flow

(Pavelková a Knápková, 2009, str. 22)

3.5 Krátkodobý finanční plán a rozpočty

Krátkodobý finanční plán zajišťuje splnění dlouhodobého finančního plánu. Je rozpracovanou podobou dlouhodobého plánu, v němž se konkretizují údaje pro daný rok. Krátkodobý finanční plán se zpravidla sestavuje na 12 měsíců. Krátkodobé plánování souvisí s běžnou hospodářskou činností podniku a spočívá zejména v plánování peněžních příjmů a výdajů případným obstaráváním krátkodobých externích finančních zdrojů s cílem zajistit likviditu podniku. (Pavelková a Knápková, 2007, str. 217; Kislíngerová, 2007, str. 119)

Landa (2007, str. 152) považuje krátkodobý finanční plán za základní nástroj pro krátkodobé finanční řízení, jehož cílem je:

- identifikace struktury a časového vývoje krátkodobých finančních potřeb,
- zajištění realizace krátkodobých finančních cílů v oblasti likvidity z hlediska řízení zásob, pohledávek a závazků.

Krátkodobý finanční plán zahrnuje:

- Plánovou výsledovku
- Plán peněžních toků
- Plánovou rozvahu
- Rozpočty peněžních příjmů a výdajů (rozpracované až do denních rozpočtů)

V následujících podkapitolách budou jednotlivé části přiblíženy tak, jak je definují Pavelková a Knápková (2007, str. 217).

3.5.1 Plánová výsledovka

Nejvýznamnější částí krátkodobého finančního plánu je plánová výsledovka v následujícím členění:

- Tržby
- Přímý materiál
- Přímé mzdy
- Variabilní nepřímé náklady
- Fixní nepřímé náklady
- z toho: Odpisy
- Zisk před zdaněním
- Daň z příjmů
- Zisk po zdanění

Výsledovka vychází z očekávání daného roku a reaguje zejména na nastávající změny, např. zavedení nových výrobků, vyřazení majetku či uvedení nového majetku do provozu apod. Pro sestavení plánu zisku je podstatný správný odhad vývoje tržeb. Pro sestavení plánu zisku je klíčový správný odhad vývoje tržeb. Na zvýšení zisku má vliv například zvýšení prodeje výrobků a služeb, snížení nákladů při zachování cen nebo zvýšení ziskové přírážky. Objem prodeje může podnik zvýšit uvedením nových produktů na trh nebo získáním nových trhů nebo také svojí propagací. (Valach, 2006, str. 254)

3.5.2 Plán peněžních toků

Plán peněžních toků zabezpečuje peněžní rovnováhu podniku. Z plánové výsledovky se přejímá čistý zisk a odpisy. Položky tvořící pracovní kapitál (bez krátkodobých bankovních úvěrů) sledují vývoj tržeb. Dále je nutné vzít v úvahu peněžní toky z činnosti investiční, příjmy a výdaje týkající se dlouhodobých závazků, dlouhodobých úvěrů a emise akcií. Pokud vzniká podniku přebytek nebo nedostatek peněžních toků, je možné ho řešit např. snížením nebo zvýšením krátkodobých bankovních úvěrů.

3.5.3 Plánová rozvaha

Všechny tři části krátkodobého finančního plánu na sebe navazují a proto je nelze sestavovat nezávisle na sobě. O investiční výdaje zahrnuté v plánu peněžních toků se zvýší a o odpisy uvedené v plánové výsledovce sníží aktiva v rozvaze. Oběžná aktiva se upraví podle změn pracovního kapitálu uvedených v plánu peněžních toků (změna zásob, pohledávek, krátkodobého finančního majetku a krátkodobých závazků).

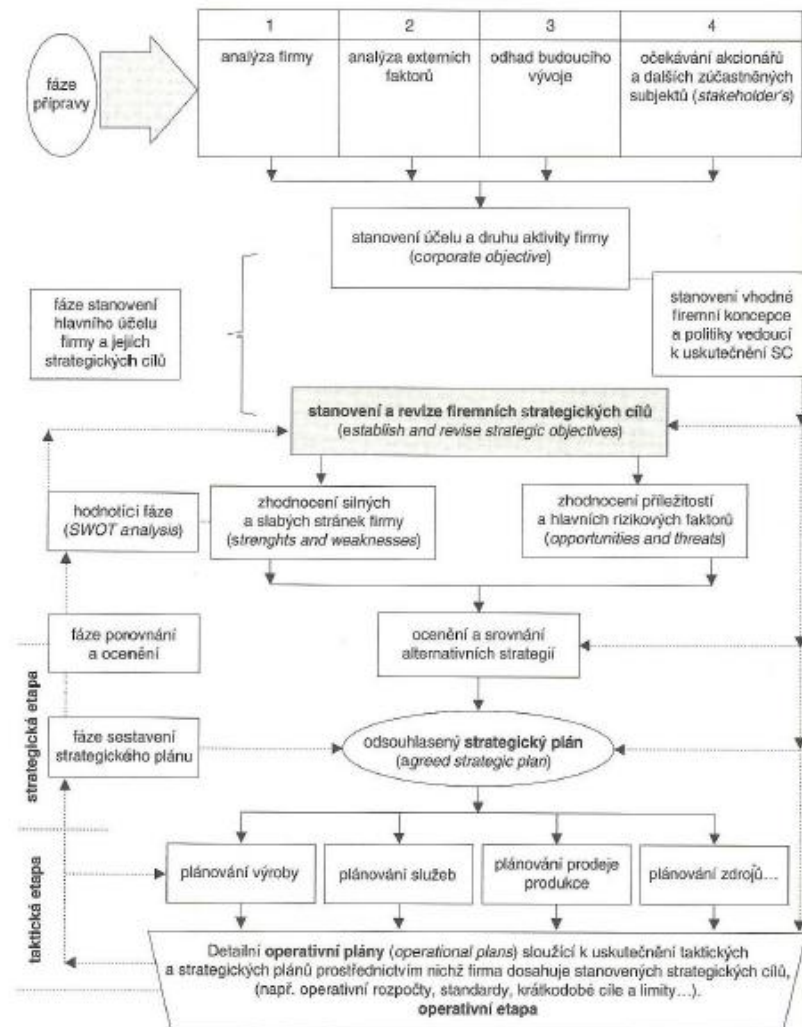
3.5.4 Rozpočty

Celoroční údaje krátkodobého plánu jsou rozčleněny na kratší časové úseky. V rámci krátkodobého finančního plánu se sestavují rozpočty a kalkulace, které vycházejí z finančního plánu. Jsou to nástroje operativního řízení. Nejdůležitějším rozpočtem z hlediska finančního řízení je rozpočet příjmů a výdajů, který se sestavuje i na kratší období než je rok (čtvrtletí, měsíce atd.)

Landa (2007, str. 152) uvádí, že základem pro sestavení rozpočtu je rozpočet výnosů odvozený z dlouhodobé předpovědi tržeb a z odbytového rozpočtu. Na rozpočet výnosů navazuje rozpočet výrobní skládající se z rozpočtu přímého materiálu, rozpočtu přímých osobních nákladů a rozpočtu přímé výrobní režie. Základní strukturu jednotlivých rozpočtů doplňuje rozpočet režijních nákladů, investiční rozpočet a rozpočet financování. Údaje z jednotlivých dílčích rozpočtů se pak soustřeďují v rozpočtu krátkodobých peněžních toků.

3.6 Implementace finančního plánu

Implementací se rozumí realizace finančního plánu v daném podniku. Následující obrázek vystihuje jednotlivé etapy a úrovně realizace firemního plánování.



Obrázek 4. Jednotlivé etapy a úrovně plánování

(Petřík, 2009, str. 91)

3.7 Kontrola plnění, změny a úpravy plánu

Na finanční plánování navazuje kontrola plnění finančního plánu. Dochází ke kontrole plnění plánu a to porovnáním skutečně dosažených výsledků hospodaření s plánem. Zjišťují se tedy odchylky skutečnosti od plánu, provádí se analýza a interpretace odchylek a navrhuje se nápravná opatření k zajištění plánových cílů nebo se naopak upravuje podnikový plán. (Pavelková a Knápková, 2007, str. 218)

Rozeznáváme tři základní druhy finančních kontrol:

Rozpočtová kontrola

Účelem rozpočtové kontroly je sledovat vývoj hospodaření jednotlivých vnitropodnikových útvarů, týká se tedy podnikových a vnitropodnikových rozpočtů. Zjišťují se odchylky skutečnosti od rozpočtů a uskutečňují se operativní opatření. V rámci rozpočtové kontroly se také rozlišují významné a nevýznamné odchylky a položky, které byly řízením ovlivnitelné.

Operativní kontrola

Operativní kontrola spočívá ve zjišťování odchylek ročního finančního plánu od skutečnosti. Zjišťuje rozdíly mezi plánovanou výsledkovkou, rozvahou a plánem peněžních toků a skutečnými účetními výkazy. Zaměřuje se na zisk, příjmy a výdaje, na oběžná aktiva a krátkodobá pasiva. U odchylek těchto položek je potřebné rychle uskutečnit nápravu. Operativní kontrole se podrobují i další úseky činnosti (například odbyt, výroba, personální útvar apod.), neboť se mohly také podílet na vzniklé finanční situaci.

Strategická kontrola

Strategická kontrola sleduje dodržování naplánovaných hodnot strategických finančních veličin, jako je finanční struktura, interní a externí zdroje a investiční činnost. Tato kontrola je kontrolou podnikové strategie jako celku. (Pavelková a Knápková, 2007, str. 218; Grünwald a Holečková, 2007, str. 310 - 314)

V současné době stále více podniků využívá ve svém řízení **controlling**. Jde o nástroj řízení, který překračuje funkční rámec dosavadního řízení. Controlling by měl vedení podniku a řídicí pracovníky podporovat při rozhodování. V rámci controllingu dochází k plánování, následné kontrole a řízení. Celý proces by měl být podporován informačními systémy. Při kontrole se zjišťují odchylky skutečnosti od plánu, odchylky se analyzují a navrhuje se nápravná opatření tak, aby bylo dosaženo stanovených cílů. V rámci controllingu probíhá neustálý zpětnovazební proces.

4 METODY TVORBY FINANČNÍHO PLÁNU

Při tvorbě finančního plánu mohou být využity různé metody, techniky a modely. Pavelková a Knápková (2007, str. 217) uvádí nejčastěji využívané metody a modely finančního plánování, mezi které patří:

- metoda procentuálního podílu na tržbách
- regresní metoda
- metoda poměrových finančních ukazatelů
- analýza nulového bodu
- finanční modely (simulační a optimalizační)

4.1 Metoda procentuálního podílu na tržbách

Metoda vychází z plánu tržeb a předpokládá stabilní poměr k některým nákladům (odpisy, úroky) a k většině položek aktiv (dlouhodobý majetek, pracovní kapitál) a k zisku. Sestavuje se zejména plán peněžních toků. Cílem výpočtu je vyjádřit objem výdajů na investiční činnost, jejich krytí čistým příjmem z provozní činnosti a změnou dlouhodobých externích zdrojů, pokud vychází přebytek či nedostatek peněžních prostředků. Na plán peněžních toků navazuje plánová rozvaha a plánová výsledovka posledního roku (nebo všech let) plánovaného období. Touto metodou vzniká rámcový finanční plán, vhodný pro konfrontaci s připravovanými investičními projekty. Pro jednotlivé roky je vhodné upřesnit rozpočet dlouhodobých externích zdrojů. (Pavelková a Knápková, 2007, str. 219)

4.2 Regresní metoda

Tato metody se využívá, pokud se nejdříve vypracuje dlouhodobá rozvaha a od ní se odvodí plánovaná výsledovka a plán peněžních toků. Při této metodě se využívají statistické metody pro vztah dvou veličin. Další postup sestavování finančního plánu je podobný jako u metody procentuálního podílu na tržbách. Využití regresní metody je přesnější zejména pro plánování v delším období a obvykle v případech, kdy jsou k dispozici delší časové řady. (Pavelková a Knápková, 2007, str. 220; Grünwald a Holečková, 2007, str. 244)

4.3 Metoda poměrových finančních ukazatelů

Metodu je možné využít pro tvorbu plánové rozvahy nebo pro úpravu východiskové rozvahy sestavené pomocí metody procentuálního podílu na tržbách. Podstatou této metody je

využití vybraných poměrových ukazatelů a plánovaných tržeb při sestavení plánové rozvahy. Poměrové ukazatele vystupují jako vzorové hodnoty, které chce podnik v budoucnu dosáhnout. Může jít o konkrétní finanční cíle podniku, průměrné hodnoty ukazatelů v odvětví nebo hodnoty konkurenčního podniku. (Pavelková a Knápková, 2007, str. 221)

4.4 Analýza nulového bodu

Analýza zkoumá změnu velikosti zisku a prodejních cen produktů na základě rozpouštění fixních nákladů na různý objem produkce. Metoda se používá pro zjišťování minima podnikatelské aktivity, tedy minimálního objemu tržeb, které musí podnik dosáhnout, aby neprodělal. (Pavelková a Knápková, 2007, str. 221)

4.5 Finanční modely

Pro sestavení finančního plánu je možné využít matematické modely, které lze rozdělit na simulační a optimalizační modely finančního plánu. Simulační modely pomáhají vypracovat plánové finanční dokumenty v několika variantách. Optimalizační modely umožňují hledat nejlepší řešení při určitých předpokladech a omezeních. (Pavelková a Knápková, 2007, str. 221)

II. PRAKTICKÁ ČÁST

5 CHARAKTERISTIKA PODNIKU

Firma JCEE, s.r.o. byla založena v roce 1992 jako dceřiná společnost japonské firmy JCC Engineering Co. Ltd. V roce 1995 se firma přemístila do vlastních prostor v Lanškrouně. Tím byly vytvořeny předpoklady pro další rozvoj společnosti. Původně konstrukční kancelář se změnila v komplexní firmu se zaměřením na výrobu zakázkových jednoúčelových strojů a zařízení. V roce 2001 byla zahájena výroba v nově vybudovaném provozu obrobny a v roce 2004 zahájil výrobu montážní závod v Moravské Třebové.

Společnost v současné době zaměstnává v odděleních konstrukce, montáže, konvenčního a CNC obrábění a v ostatních podpůrných odděleních zhruba 90 zaměstnanců. Moderní vybavení, odbornost a zkušenost pracovníků jsou zárukou vysoké kvality práce.

Převážnou část produkce firmy tvoří výrobní linky a automatizovaná montážní a kontrolní pracoviště pro automobilový a elektrotechnický průmysl. Tato zařízení jsou dodávána včetně kompletní instalace u zákazníka. V úzké spolupráci s mateřskou firmou se JCEE, s.r.o. podílí na produkci strojů pro výrobu elektronických součástek. Odběrateli jsou přední světoví výrobci elektrolytických kondenzátorů.

V JCEE, s.r.o. zastupují také přední zahraniční společnosti, kterými jsou JANOME (roboty a elektrolisy), Canon NTC (popisovače bužírek) či CSM (ohýbačky trubek).



Obr. 5 Sídlo společnosti JCEE, s.r.o. (web JCEE)

5.1 Základní informace o podniku

Název: JCEE, s.r.o.

IČO: 465 08 554

Sídlo: Lanškroun, Dobrovského 602, PSČ 563 01

Kontakt: www.jcee.cz; info@jcee.cz

Firma JCEE, s.r.o. je společností s ručením omezeným, jejíž hlavní činností je výroba zakázkových jednoúčelových strojů a zařízení.

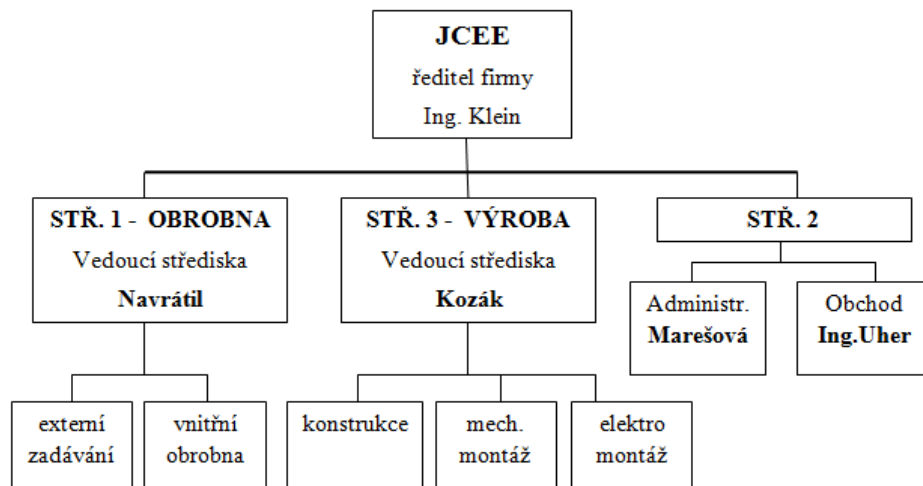
V obchodním rejstříku (Ministerstvo spravedlnosti České republiky, 2012) má společnost uvedeny jako předmět podnikání:

- koupě zboží za účelem jeho prodeje a prodej
- poradenství
- školení a kurzy v oblasti výpočetní techniky a robotiky
- práce konstrukční
- výroba strojního zařízení
- ubytovací služby v ubytovacích zařízeních

Základní kapitál dosahuje výše 7 212 000 Kč. Společnost zastupuje jednatel a vlastní ji tři společníci – Akihiro Nakazawa s podílem 7,98 %, Ing. Vladislav Uher s 3 % podílem a JE Kikai, s.r.o. (Ing. Rostislav Klein) s podílem 89,02 %, který je zároveň jednatelem společnosti. Ke změně podílu došlo teprve v dubnu letošního roku, kdy Ing. Rostislav Klein s původním podílem 3,66% odkoupil 85,36% podíl mateřské společnosti JCC Engineering Co., Ltd.

5.2 Organizační struktura

V JCEE, společnosti s ručením omezeným, stojí na vrcholu organizační a řídicí struktury statutární orgán – jednatel, který je oprávněn jednat jménem společnosti. Společnost se dále člení na několik středisek, kterými jsou: administrativa, obchod, obrobna a výroba. Pod výrobu dále spadá konstrukční oddělení, mechanická montáž a elektro montáž. Pod obrobnu spadá vnitřní obrobna a externí zadávání.



Obr. 6 Organizační struktura firmy JCEE, s.r.o.

(vlastní dle interních materiálů)

5.3 Popis výroby

Jak bylo uvedeno výše, společnost se zabývá výrobou zakázkových jednoúčelových strojů a zařízení, především výrobou výrobních linek a automatizovaných montážních a kontrolních pracovišť pro automobilový a elektrotechnický průmysl včetně instalace u zákazníka. Dále se zabývá výrobou strojů pro výrobu elektronických součástek a zastupuje také společnosti jako JANOME, Canon NTC a CSM.

Výrobní program se tedy skládá z několika typu zakázek.

Výroba jednoúčelových strojů

Hlavní náplní výrobního programu firmy je vývoj a výroba automatických strojů pro automobilový a elektrotechnický průmysl. Firma zajišťuje výrobu zakázkových zařízení od konstrukčního návrhu přes výrobu, oživení a instalaci strojů u zákazníka. Ke strojům je poskytován záruční a pozáruční servis. Firma vyrábí především montážní a kontrolní stroje, automatizovaná pracoviště a montážní linky sloužící k mechanizaci a automatizaci výrobních procesů.



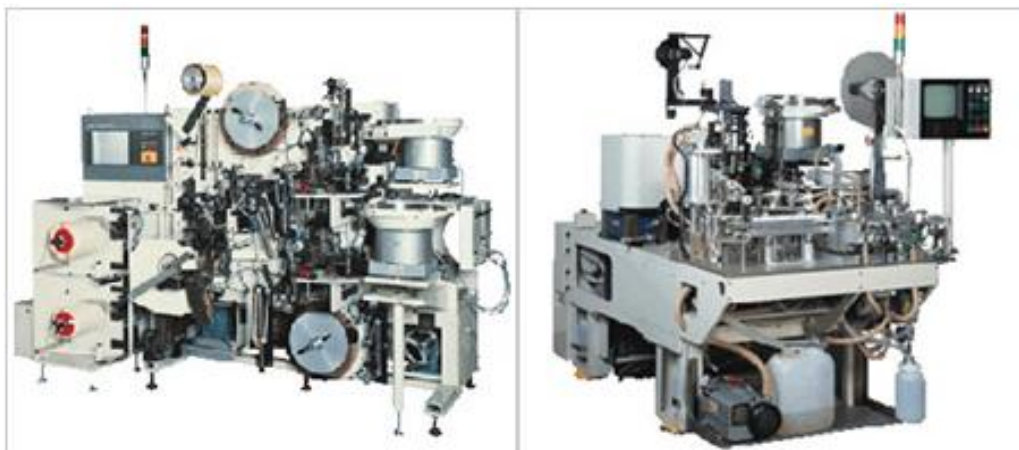
Obr. 7 Montážní automat pro elektrotechnické součástky (web JCEE)

Zařízení jsou vyvíjena podle požadavků zákazníků nebo podle dodané technické dokumentace. Vyráběné stroje splňují požadavky evropských norem a mají certifikát CE. S ohledem na potřeby a požadavky zákazníků vybavují stroje volitelně různými komponenty renomovaných výrobců automatizační techniky – od mechanických prvků přes pneumatické a hydraulické jednotky, elektronické komponenty, robotické jednotky, výpočetní techniku až po řídicí systémy.

Výroba strojů pro elektrotechnický průmysl

V úzké spolupráci s mateřskou firmou se společnost podílí na produkci automatických strojů pro výrobu elektrolytických svitkových kondenzátorů pro přední světové výrobce těchto součástek. Jedná se především o tyto stroje:

- automatické navíječky kondenzátorových svitků
- automatické montážní stroje
- zahořovací a testovací automaty
- balící stroje



Obr. 8 Stroje pro elektrotechnický průmysl (web JCEE)

Zastoupení firem

- **JANOME Co. Ltd.**

V rámci rozšiřování služeb zákazníkům společnost vybuodovala prodejní a servisní středisko produktů japonské firmy JANOME Sewing Machine Co. Ltd., která je světoznámým výrobcem šicích strojů a od roku 1992 nabízí průmyslové roboty a elektrolisy, které nabízí společnost JCEE zabudované ve výrobních zařízeních nebo jako samostatné výrobní systémy. Jedná se především o tyto stroje:

- JR série 2000 – Stolní Robot
- JSR série 4400, JS série – SCARA Robot
- JP série – Elektro Lis



Obr. 9 Stolní robot (web JCEE)

- **Canon NTC**

JCEE je výhradním dovozcem popisovačů firmy Canon NTC. Pro zvýšení podpory zákazníků firma také zajišťuje servis a prodej spotřebního materiálu.

Popisovače bužírek a štítků M1Std a M1ProII jsou malé výkonné tiskárny s přímým termotransferovým tiskem. Příklad M1Std pracuje pouze samostatně s vlastní tiskovou pamětí, přístroj M1ProII pracuje rovněž samostatně a navíc s připojením na PC, kde jsou data uchovány v souborech.



Obr. 10 Popisovače bužírek a štítků (web JCEE)

- *CSM*

Od roku 2006 také společnost zajišťuje prodej a servis ohýbacích strojů firmy CSM.

Od svého založení se společnost CSM zařadila mezi přední výrobce CNC ohýbaček trubek a v průběhu několika let získala obrovskou technickou kvalifikaci. Skupiny výrobků zahrnují automatické a poloautomatické ohýbačky trubek, symetrické ohýbačky trubek pro nábytkářský průmysl, kotoučové pily a koncové zařízení na úpravu trubek. Výrobky společnosti CSM si získaly přízeň zákazníků po celém světě, zvláště pak ty výrobky, které jsou dále využívány v automobilovém průmyslu, loďařství, těžkém strojírenství, petrochemickém průmyslu, letectví, výrobě nábytku, sportu, klimatizačních jednotkách, stavebních prvcích atd.

Společnost JCEE se zaměřuje na elektrické a hydraulické ohýbačky trubek v různém provedení.

V příloze I můžeme vidět ukázky některých zakázek společnosti.

5.3.1 Podíly tržeb jednotlivých výrobků

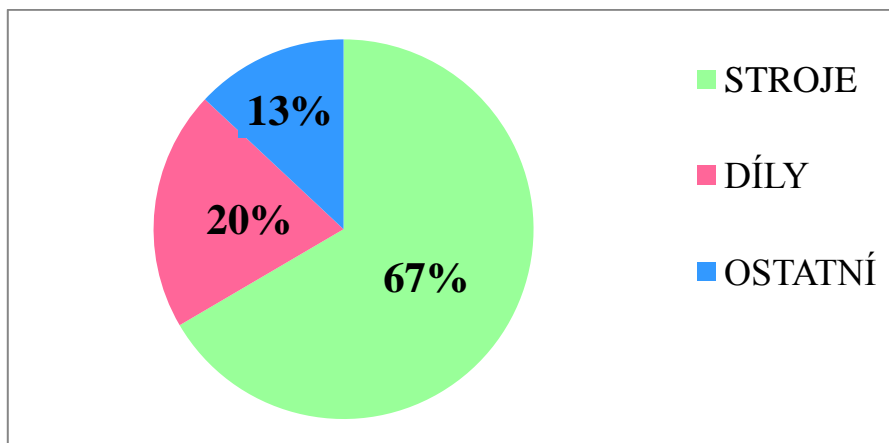
Na následujícím obrázku je zobrazena struktura prodeje firmy v roce 2012. Jak je vidět, tak výroba jednoúčelových strojů ve společnosti převažuje, činí 67%. Významnou položkou prodeje jsou i díly (pouze strojní), které činí 20% celkového prodeje.



Obr. 12 Elektrická ohýbačka CNC 38TSRE
(web JCEE)



Obr. 11 Hydraulická ohýbačka trubek CNC 50TSR
(web JCEE)



Obr. 13 Struktura prodeje v roce 2012 (vlastní dle interních materiálů)

5.4 Vývoj počtu zaměstnanců

V následující tabulce je uveden vývoj průměrného počtu zaměstnanců a průměrné mzdy ve firmě v letech 2008 – 2012.

Tab. 1 Vývoj počtu zaměstnanců firmy

	2008	2009	2010	2011	2012
Průměrný počet zaměstnanců	96	69	67	69	87
Průměrná mzda	20 227	18 871	20 861	25 270	24 180

Zdroj: vlastní zpracování dle interních materiálů

Z tabulky je patrné, že se ve sledovaných letech počet zaměstnanců snížil. Důvodem byl nástup ekonomické krize ve druhé polovině roku 2008. Také firmy JCEE se dotkl pokles zakázek, proto byla nucena snížit počet zaměstnanců. Pro rok 2009 byl snížen počet pracovníků až o 30%. V roce 2010 a 2011 došlo k mírnému oživení ekonomiky a z toho vyplývající přísun nových zakázek, což mělo pozitivní vliv na výrobní vytížení pracovníků. Společnost po dvou letech vykazující ztráty, dosáhla již v těchto letech zisku. Po krizových letech, kdy došlo k redukci počtu pracovníků, se v roce 2012 navýšil počet pracovníků na 87 při nárůstu objemu výroby.

5.5 Cíle a strategie

Posláním společnosti JCEE, s.r.o. je být stabilní a prosperující firmou, poskytující kvalitní služby ve svém oboru, které splňují očekávání zákazníka.

Strategické cíle firmy:

- maximalizace zisku
- uspokojení poptávky zákazníků dodáváním kvalitních výrobků a poskytováním kvalitních služeb
- udržet si stálé zákazníky
- získání nových zákazníků jak pro výrobu dílů, tak jednoúčelových strojů
- budování dobrého jména společnosti
- trvalé zajišťování finanční stability firmy

6 ANALÝZA POSTAVENÍ A HOSPODAŘENÍ PODNIKU

Tato kapitola se bude zabývat vnitřními a vnějšími podmínkami pro hospodaření podniku.

V analýze vnějších faktorů se zaměřím na charakteristiku odvětví, ve kterém analyzovaná firma podniká, dále se soustředím na SLEPT analýzu, která napoví více o vývoji okolí podniku. Analýza vnitřních faktorů je zaměřena na provedení SWOT analýzy společnosti JCEE, s.r.o. A v neposlední řadě se soustředím na zjištění finanční situace podniku. Prozkoumáním finančních výkazů lze získat odpovědi na to, kam podnik směřuje.

6.1 SLEPT analýza

Sociální faktory

Firma působí převážně v Pardubickém kraji, můžeme proto charakterizovat demografickou strukturu obyvatel pro tento kraj. Česká republika čítá zhruba 10 a půl milionů obyvatel, z toho asi 516 tisíc obyvatel žije v Pardubickém kraji a asi 139 tisíc v okrese Ústí nad Orlicí, kde bydlí většina pracovníků firmy JCEE a kde se město Lanškroun, v němž sídlí firma, nachází. V letech 2009 – 2011 tvořilo pracovní sílu v Pardubickém kraji v průměru 253 tisíc osob. Míra ekonomické aktivity se v kraji postupně snižuje. V roce 2011 činila 57,5% a o 1 procentní bod zaostávala za republikovou hodnotou. Pardubický kraj patří mezi regiony s nejnižší průměrnou měsíční mzdou, která tu za rok 2012 činila 22 058 korun a průměrná mzda v průmyslu činila 23 880 korun. Pro srovnání celostátní průměrná mzda je 27 170 korun.

Z hlediska nejvyššího dosaženého vzdělání tvoří největší podíl na pracovní síle v kraji středoškoláci bez maturity včetně vyučených, 43% v roce 2011. Od roku 2005 je patrný pokles podílu osob v této kategorii ve prospěch osob s vyšším stupněm vzdělání. Zastoupení vysokoškoláků na pracovní cíle v kraji vzrostlo do roku 2011 na 16%, přesto výrazně zaostává za republikovým podílem (19%). Koncem roku 2012 hledalo v okrese práci 7% obyvatelstva ve věku 15 až 64 let. V kraji činil začátkem roku 2013 podíl nezaměstnaných osob (na obyvatelstvu ve věku 15 – 64) 7,85%, což je o něco méně než je republikový průměr (8,1%). Míra registrované nezaměstnanosti činila v roce 2012 v kraji 9,16%, což je o něco méně než je republikový průměr (9,4%). Vysoká nezaměstnanost a nízké mzdy by mohly být pro firmu přínosem z hlediska úspory osobních nákladů, problémem by ovšem mohlo být nalezení schopných kvalifikovaných pracovníků. (Český statistický úřad, 2013; Krajská správa ČSÚ v Pardubicích, 2012)

Negativním demografickým trendem nejen v Pardubickém kraji, ale i v celé České republice a dalších evropských zemích je pozvolné stárnutí populace. Jde o nepříznivý jev spojený s nárůstem počtu ekonomicky neaktivních obyvatel.

Legislativní faktory

Legislativa podniky podporuje, ale zároveň i omezuje. Po vstupu České republiky do Evropské unie byla národní legislativa harmonizována s legislativou EU. Podnikání v České republice upravuje řada zákonů. K hlavním patří Obchodní zákoník, Občanský zákoník, Živnostenský zákon, Zákoník práce, Zákon o dani z příjmů a další daňové a celní zákony, dále například Insolvenční zákon a Zákon o ochraně hospodářské soutěže. Tyto zákony musí dodržovat každý podnikatelský subjekt.

Legislativní okolí negativně ovlivňuje také problematika vymahatelnost práva a soudnictví a vysoká byrokracie. Vysoká míra korupce v zemi posiluje nedůvěru veřejnosti včetně podnikatelského sektoru. Co se týče změn v daňové politice, k plánovanému sjednocení sazeb daně z přidané hodnoty nedošlo, naopak došlo ke zvýšení snížené (14%) a základní (20%) sazby na 15% a 21%. Sazba daně z příjmu činí pro fyzické osoby 15%, pro právnické osoby 19%. Zavádí se ovšem solidární daň pro bohaté. V letech 2013 až 2015 budou lidé, jejichž příjmy přesahují strop vyměřovacího základu na sociální pojištění (48násobek průměrné mzdy, nyní 1 242 432 korun), platit daňový příplatek k dani z příjmu fyzických osob ve výši 7%. Rok 2013 byl rokem významných změn zákona o daních z příjmu, které přinesl zejména daňový úsporný balíček a důchodová reforma a řada dalších novel. V dalších letech se chystají další změny, například by měl skončit koncept superhrubé mzdy a další. (Kučerová, 2013)

Kromě zákonů je pro podnikatele významná také Ochrana obchodního tajemství, know-how a důvěrných informací, které představují výhodu ve vztahu ke konkurenci. Obchodní tajemství zahrnuje know-how, technické a výrobní dokumentace apod.

Ekonomické faktory

Situaci podniků silně ovlivňuje současný i budoucí stav ekonomiky. Česká ekonomika se v průběhu celého roku 2012 nacházela v mělké recesi, ze které by měla počátkem letošního roku vystoupit, ožívání ekonomické aktivity by však mělo být pozvolné. HDP za loňský rok klesl o 1,1%. V letošním roce by se měl zvýšit pouze o 0,1%. K výraznějšímu oživení ekonomiky by mělo dojít až v roce 2014, kdy by HDP mohl vzrůst o 1,4%. Průměrná míra inflace v roce 2012 dosáhla 3,3%. Pro rok 2013 se počítá s růstem spotřebitelských cen o

2,1%, v roce 2014 by měla průměrná míra inflace dosáhnout 1,8%. V obou letech by se tedy měla pohybovat v blízkosti inflačního cíle ČNB. Růst spotřebitelských cen v letošním roce bude výrazně ovlivněn zvýšením obou sazeb DPH o 1 procentní bod. V souvislosti se zvýšením DPH lze očekávat snížení kupní síly obyvatelstva, což bude mít nepříznivý vliv na budoucnost českého průmyslu., který udržuje v kladných hodnotách především zahraniční poptávka. Zaměstnanost, která se v roce 2012 podle aktuálního odhadu zvýšila o 0,4%, by v tomto a příštím roce měla stagnovat. Tendenci k mírnému růstu by měla vykazovat míra nezaměstnanosti, která by z loňských odhadovaných 6,9% mohla vzrůst na 7,3% a v roce 2014 dále na 7,4%. Dále se odhaduje, že v roce 2012 došlo k poklesu celkové průměrné mzdy o 1,1%, pro rok 2013 se pak počítá s nepatrným snížením o 0,1% a pro rok 2014 se očekává zrychlení růstu průměrné nominální mzdy na 3,6%. Objem mezd v posledním čtvrtletí roku 2012 meziročně vzrostl o 0,6% z toho nárůst ve zpracovatelském průmyslu, který je objemově nejvýznamnější, činil 1,5%. Růst objemu mezd v roce 2012 dosáhl 1,7%. V tomto roce by mohl růst objemu mezd dosáhnout 1,9% a v roce 2014 pak 3,5%.

Pokud jde o kurz koruny vůči euru, tak za celý rok 2012 oslabila koruna v průměru o 2,2% k čemuž mimo jiné přispělo postupné snižování základních úrokových sazeb ČNB. V roce 2013 by měl kurz dosáhnout 24,9 CZK/EUR a dále by pak měla koruna apreciovat v průměru o 0,5%. Jestliže koruna oslabuje je to pozitivní z hlediska vývozu, naopak pokud posiluje je výhodný dovoz. Kurz japonského jenu k české koruně je k dubnu 2013 zhruba 4,65. Dlouhodobé úrokové sazby v roce 2012 klesaly, v průměru za celý rok dosáhl výnos do splatnosti desetiletých státních dluhopisů 2,8%. Pro rok 2013 by se měly pohybovat okolo 2,2% a setrvat i v roce 2014. Úvěry tedy budou levnější. Průměrná denní cena ropy Brent činila 111,8 amerických dolarů za barel a pro rok 2013 se očekává pokles na 105 dolarů za barel. Pokud jde o základní sazby, tak 2T repo sazba byla na počátku listopadu 2012 snížena na historické minimum 0,05%, diskontní sazba se snížila na 0,05%, lombardní sazba na 0,25% a PMR zůstává 2%.

Další vývoj české ekonomiky budou do značné míry ovlivňovat problémy v eurozóně. (Mfcr.cz, 2013)

Politické faktory

Politickou situaci v České republice lze označit za víceméně nestabilní. Jen malé procento veřejnosti je s činností vlády i s politiky spokojeno. Zemí poslední dobou otřásají odhalené korupční aféry, což na oblíbenosti nepřidá.

U moci je pravicová strana ODS, která vládne spolu s TOP O9 a LIDEM, v čele s premiérem Petrem Nečasem. Po škrtech a úsporných opatření, které vláda Petra Nečase (ODS) prosazuje, nyní přichází kabinet se vstřícným krokem vůči firmám. Chce uvolnit podnikům ruce, aby nastartovaly českou ekonomiku. Plánuje větší podporu nedostatkových profesí a konec stíhání za takzvaný Švarcsystém. Slibuje také, že nezvýší firmám daně.

Miloš Zeman, nově zvolený prezident České republiky v přímé volbě, prohlásil, že by byly nejlepším řešením předčasné volby, neboť to není vláda, která vzešla ze svobodných voleb a navíc má v Nečasově vládě důvěru pouhých osm procent českých občanů. V posledních krajských volbách vyhrála politická strana ČSSD a po ní následovala KSČM, jde tedy o levicové strany. Strana ČSSD tedy očekává, že povede příští vládu. To se rozhodne příští rok, kdy proběhnou parlamentní volby. Současně by měly proběhnout také volby do Evropského parlamentu. Jaká bude podoba ekonomických reforem a návrhů zákonů, bude záležet na tom, zda se k moci dostane levice, která je pro zvyšování sociálních výdajů či pravice, která naopak podporuje podnikatele.

Politiku ovlivňují také různé zájmové skupiny, jako odbory apod., za lepší podmínky průmyslových výrobců bojuje např. Svaz průmyslu a dopravy. Podnikům komplikují život nekonceptní změny právního prostředí, které jsou příčinou vzrůstající nesrozumitelnosti a nepřehlednosti zákonů. Daňový systém České republiky je pro podnikatele složitý a podléhá častým změnám, což přispívá ke zvýšení nepřehlednosti. Vláda je také kritizována za neschopnost prosazovat zájmy českého podnikatelského sektoru v institucích EU.

Technologické faktory

V dnešní době se investování do technologického rozvoje stává nezbytností, a to i přes velké množství rizik, které zahrnuje. Moderní zařízení, i přes vysoké investice do nových strojů, přináší větší automatizaci, robotizaci a s tím spojenou produktivitu práce. Dostupnost moderních technologií může představovat konkurenční výhodu pro podnik. S odvětvím, ve kterém podnik JCEE podniká, souvisí vysoké nároky na technologické vybavení a neustálé inovace v produkci.

Podnikům jsou investice do výzkumu a vývoje částečně kompenzovány, neboť si mohou odečíst až 100% výdajů (nákladů), které vynaložily na realizaci projektů výzkumu a vývoje v daném zdaňovacím období.

Po meziročním poklesu v roce 2008 došlo v roce 2010 v České republice k výraznému nárůstu výdajů na výzkum a vývoj. Celkové výdaje dosáhly téměř 60 miliard korun, což odpovídá 1,6% podílu na HDP. Jedná se o nejvyšší hodnotu od roku 1993. Hlavním zdrojem financování jsou soukromé firmy, které se podílely na financování v roce 2010 téměř polovinou všech financí směřující do oblasti výzkumu a vývoje. 10% z celkových výdajů pochází od zahraničních firem. Stejně jako je podnikatelský sektor hlavním zdrojem financí, tak je také hlavním sektorem jejich spotřebovávání. Jedna čtvrtina výdajů podnikatelského sektoru byla investována do automobilového průmyslu, dalšími významnými sektory byly strojírenství a farmaceutický průmysl. I přes velmi nízký podíl České republiky na celkových výdajích na výzkum a vývoj v zemích EU, jedná se společně s Polskem o nejvyšší hodnotu ze všech nových členských zemí. V porovnání s Maďarskem jsou investice do vědy dvojnásobné, se Slovenskem sedminásobné. Naopak například Rakušané dávají na vědu třikrát víc než Češi. (Český statistický úřad, 2011)

6.2 SWOT analýza

Tab. 2 SWOT analýza firmy JCEE,s.r.o.

Silné stránky	Slabé stránky
<ul style="list-style-type: none"> - vysoká profesionalita - schopnost pružně reagovat na potřeby zákazníků - dlouhodobá kvalitní práce, nízké procento reklamací - kvalitně propracovaný oceňovací a zakázkový systém, díky kterému je proces realizace zakázky přehledný, rychlý a konkrétní - dobrá pověst v regionu - loajalita zákazníků - zákaznický orientovaný přístup - dlouhodobé vztahy s odběrateli 	<ul style="list-style-type: none"> - málo aktuální webové stránky - malý počet velkých zákazníků - jazykové znalosti technologů - převažující zakázková výroba - žádná propagace - nedostatečné využívání možností finanční podpory, zejména dotací a zdrojů EU - nedostatečné plánování
Příležitosti	Hrozby
<ul style="list-style-type: none"> - firemní PR 	<ul style="list-style-type: none"> - navyšování cen energií, materiálu atd.

- mimomzdové formy motivace	- konkurence na trhu vlastníci lepší technologické vybavení
- důkladná analýza nákladů	- nová konkurence
- expanze na nové trhy	- odchod velkého odběratele
- získání nových odběratelů	- snižování prodejů
- zvyšování produktivity práce	- příliv levnějších konkurenčních výrobků
- lepší propagace	- překážky pronikání na nové trhy
- vývoj nových produktů	

Zdroj: vlastní zpracování dle interních materiálů

6.3 Analýza odvětví

Společnost JCEE, s.r.o. se svými činnosti řadí dle klasifikace ekonomických činností CZ-NACE do těchto kategorií: (ARES, 2013)

28990: *Výroba ostatních strojů pro speciální účely j. n.*

46900: *Nespecializovaný velkoobchod*

5590: *Ostatní ubytování*

702: *Poradenství v oblasti řízení*

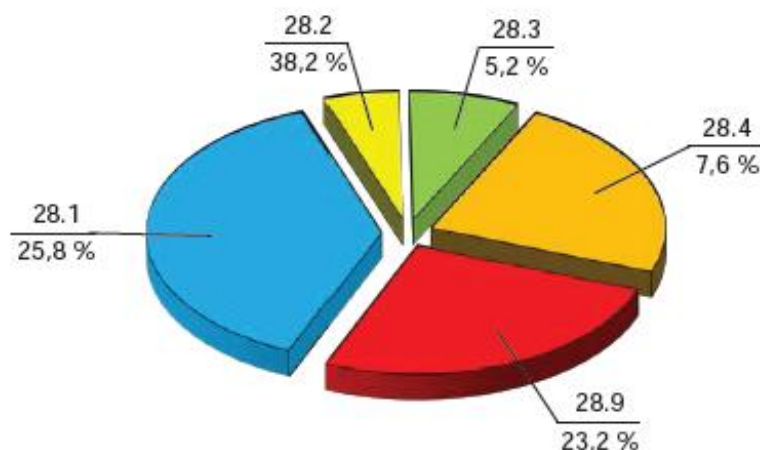
74: *Ostatní profesní, vědecké a technické činnosti*

Hlavní činností firmy je výroba zakázkových jednoúčelových strojů a zařízení, kterou se řadí do oddílu CZ – NACE 28 – Výroba strojů a zařízení jinde neuvedených.

Toto odvětví zahrnuje pět skupin:

- 28.1 Výroba strojů a zařízení pro všeobecné účely
- 28.2 Výroba ostatních strojů a zařízení pro všeobecné účely
- 28.3 Výroba zemědělských a lesnických strojů
- 28.4 Výroba kovoobráběcích a ostatních obráběcích strojů
- 28.9 Výroba ostatních strojů pro speciální účely

Postavení jednotlivých skupin CZ-NACE 28 podle podílů tržeb za prodej vlastních výrobků a služeb v roce 2011 charakterizuje následující graf.



Obr. 14 Podíly na tržbách v rámci CZ-NACE 28 (MPO, 2012)

Dále bude stručně charakterizován vývoj v tomto odvětví.

Zpracovatelský průmysl se v České republice výraznou měrou podílí na tvorbě hrubého domácího produktu. V roce 2011 činil podíl na HDP 23,9%. Podíl zpracovatelského průmyslu na celkových tržbách průmyslu České republiky činil díky pokračujícímu oživení ekonomiky 90,5% a to převážně díky zahraniční poptávce. Tržby zpracovatelského průmyslu v roce 2011 rostly, i když nižším tempem než v roce předcházejícím.

Výroba strojů a zařízení (CZ-NACE 28) je významným oddílem českého zpracovatelského průmyslu. V roce 2011 se tento oddíl podílel 8,1% na tržbách za vlastní výrobky a služby zpracovatelského průmyslu, čímž obsadil třetí místo. Také podílem 10,5% na počtu zaměstnanců se řadí rovněž na třetí pozici v rámci zpracovatelského průmyslu. Oproti předchozímu roku došlo k růstu průměrného počtu zaměstnanců v oddíle o 4,4% (+4 804 lidí, podíl na celkovém počtu ZP 10,5%). Všeobecné strojírenství dlouhodobě dosahuje 10% podílu na účetní přidané hodnotě celého zpracovatelského průmyslu.

Do tohoto oddílu lze podle jejich výrobních činností alespoň z části zahrnout společnosti, které se umístily v prestižním žebříčku CZECH TOP 100 (podle tržeb) za rok 2011: SIEMENS Group ČR (21. místo), ŠKODA PRAHA Invest s.r.o. (32. místo), Vítkovice Holding a.s. (36. místo), Daikin Industries Czech Republic s.r.o. (60. místo), DENSO MANUFACTURING CZECH s.r.o. (78. místo) a Siemens Industrial Turbomachinery s.r.o. (87. místo). Výsledky tohoto oddílu příznivě ovlivňuje systém podpory podnikání, který probíhá v rámci MPO a je rozpracován do různě zaměřených programů, včetně programu na podporu vědy, výzkumu a inovací TIP.

Počet podniků v rámci CZ-NACE 28 od roku 2005 postupně rostl a v roce 2011 činil 7 038 podniků, z toho 1 364 patřilo do skupiny 28.9, což je zhruba 20%. Více jich bylo pouze ve skupině 28.2 a to asi 57% z celkového počtu v oddílu.

Jak se vyvíjely tržby tohoto oddílu, a jednotlivých skupin v rámci oddílu demonstruje následující tabulka. Vzestupný trend se podařilo udržet do roku 2007. Skupině 28.1, která v převážné míře svou produkcí zajišťuje subdodávky do vyšších investičních celků, jež jsou dlouhodobě sjednány, se podařilo pokračovat v růstovém trendu ještě v roce 2008. U ostatních skupin se začíná v průběhu druhého pololetí 2008 projevovat vliv hospodářské krize. Výrazný pokles tržeb se projevil u všech skupin hlavně v roce 2009. Největší propad tržeb v období let 2008 – 2010 zaznamenaly zejména skupiny 28.3 (-35%), která byla, po podstatné ztrátě zahraničních odbytišť a přílivu vyspělé zahraniční konkurence, citlivá na jakékoliv nepříznivé vlivy a skupina 28.4, která má v republice hlubokou tradici. Ke zlomu ve vývoji tržeb dochází v průběhu roku 2010, kdy dochází k mírnému růstu a tento trend pokračuje i v roce 2011. Největší podíl na tržbách za prodej vlastních výrobků a služeb oddílu v roce 2011 zauímají dvě skupiny, uplatňující výrobní činnosti s relativně vysokou přidanou hodnotou, a to skupiny 28.2 a 28.1. Za nimi následuje skupina 28.9, která také vykazuje vysoké tržby v rámci oddílu.

Tab. 3 Tržby za prodej vlastních výrobků a služeb CZ-NACE 28 v letech 2005 - 2011

CZ-NACE	2005	2006	2007	2008	2009	2010	2011
28.1	47 549 050	55 560 425	67 584 659	69 294 892	57 943 533	65 442 801	68 750 805
28.2	74 282 629	90 372 808	107 240 180	101 720 699	86 657 514	90 750 898	101 668 182
28.3	12 114 183	13 397 370	17 602 369	16 200 565	10 510 883	11 852 457	13 827 843
28.4	18 841 298	22 385 659	26 162 304	28 644 265	18 942 015	18 322 872	20 296 193
28.9	56 821 333	64 273 025	76 551 241	72 810 090	50 890 646	53 019 471	61 758 784
28	209 608 494	245 989 287	295 140 754	288 670 511	224 944 592	239 388 498	266 301 807
mezír. index		117,4	120,0	97,8	77,9	106,4	111,2

Zdroj: Panorama zprac. průmyslu 2011 - MPO, 2012

Jak se vyvíjela účetní přidaná hodnota v CZ-NACE 28 a v jednotlivých skupinách v rámci tohoto oddílu znázorňuje následující tabulka. Je vidět růst přidané hodnoty v oddílu až do roku 2008, v následujícím roce se projevila hospodářská krize a došlo k výraznému snížení přidané hodnoty. V dalších dvou letech dochází k postupnému růstu, v roce 2011 činila přidaná hodnota CZ-NACE 28 téměř 77 milionů korun. Ve skupině 28.9 lze pozorovat podobný trend, přidaná hodnota od roku 2005 až do roku 2007 rostla, ovšem krize se projevila již v roce 2008, kdy došlo k mírnému poklesu. V následujícím roce došlo ještě

k výraznějšímu poklesu. K výraznějšímu růstu došlo v roce 2011, kdy činila přidaná hodnota zhruba 18 milionů, tedy asi 24% přidané hodnoty celého oddílu. Vyšší přidanou hodnotu vykazují pouze skupiny 28.1 s 26% a 28.2 s 37%.

Tab. 4 Účetní přidaná hodnota CZ-NACE 28 v letech 2005 - 2011

CZ-NACE	2005	2006	2007	2008	2009	2010	2011
28.1	13 430 625	15 474 674	18 152 156	19 285 866	18 258 918	21 195 926	20 118 269
28.2	20 632 834	25 697 529	28 912 527	29 571 331	26 541 018	25 516 828	28 124 937
28.3	3 042 959	3 555 126	4 099 758	3 564 479	2 685 262	3 321 352	4 047 435
28.4	5 689 859	7 020 902	8 306 382	8 781 727	6 070 965	5 716 450	6 331 585
28.9	15 712 471	19 231 818	20 244 931	19 089 819	14 927 236	14 987 748	18 245 305
28	58 508 748	70 980 050	79 715 755	80 293 222	68 483 399	70 738 305	76 867 531
mezir. index		121,3	112,3	100,7	85,3	103,3	108,7

Zdroj: Panorama zprac. průmyslu 2011 – MPO, 2012

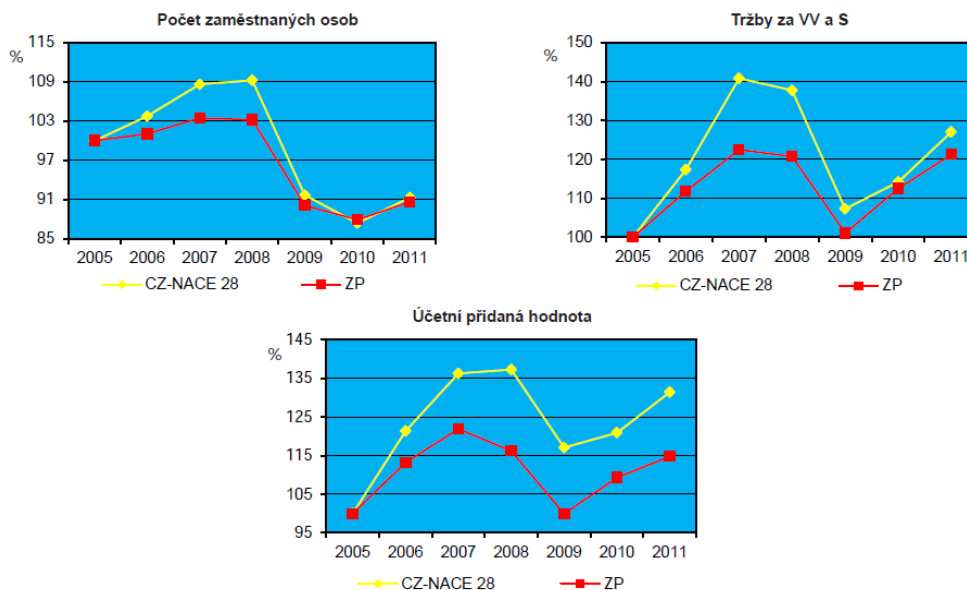
Počet zaměstnanců v tomto oddílu vykazoval také v letech 2005 až 2008 rostoucí trend. Pokles počtu zaměstnanců jako důsledek recese je od roku 2009 patrný jak u oddílu CZ-NACE 28, tak u celého zpracovatelského průmyslu. V roce 2011 již došlo díky částečnému oživení ekonomiky k mírnému růstu oproti roku 2010. Bylo zde zaměstnáno téměř 112 792 osob. Ve skupině 28.9 lze také pozorovat pokles počtu zaměstnanců v roce 2009. Propouštění pokračovalo i v roce 2010. Až v posledním analyzovaném roce 2011 je také vidět mírný nárůst na 28 974 osob, což je asi 25% z celého oddílu CZ-NACE 28. Zhruba stejný počet osob je zaměstnán také ve skupině 28.1. Více osob je zaměstnáno jen v oddílu 28.2 a to asi 34%.

Tab. 5 Počet zaměstnaných osob v CZ-NACE 28 v letech 2005 - 2011

CZ-NACE	2005	2006	2007	2008	2009	2010	2011
28.1	26 767	28 487	30 084	29 863	25 994	26 520	28 734
28.2	38 840	41 453	43 294	43 774	39 035	36 901	38 063
28.3	7 288	7 365	7 504	7 782	6 554	6 194	6 698
28.4	14 234	14 389	14 633	15 002	12 138	10 630	10 322
28.9	36 418	36 486	38 683	38 526	29 522	27 743	28 974
28	123 547	128 179	134 198	134 948	113 243	107 988	112 792
mezir. index		103,7	104,7	100,6	83,9	95,4	104,4

Zdroj: Panorama zprac. průmyslu 2011 - MPO, 2012

V následujícím obrázku je vyjádřen vývoj základních charakteristik, zmiňovaných výše, v období let 2005 - 2010 v CZ-NACE 28. Jak je vidět, tak kopíruje průběh těchto charakteristik celého zpracovatelského průmyslu.



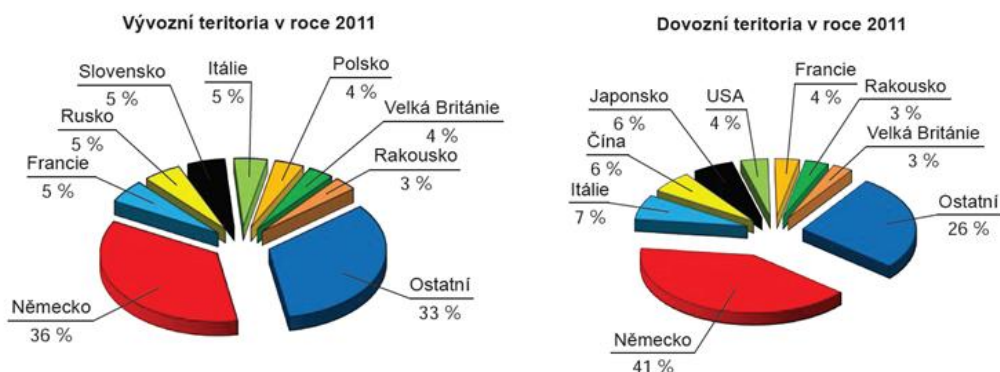
Obr. 15 Vývoj základních produkčních charakteristik v letech 2005 – 2011

(MPO, 2012)

Průběh produktivity práce (z účetní přidané hodnoty) vykazoval v letech 2005 až 2011, i přes určité zbrzdění v období krize, vzestupnou tendenci. V dosažené produktivitě jsou jednotlivé skupiny v oddílu relativně vyrovnané. Růst produktivity ovlivnily nákupy a modernizace výrobních zařízení spolu s realizací průmyslového výzkumu a vývoje. Tyto faktory jsou podporovány ze strany státu formou investičních pobídek a podporou průmyslového výzkumu a vývoje (ze strany MPO – program TIP, ze strany Technologické agentury ČR – program ALFA).

Co se týče zahraničního obchodu, do roku 2002 vykazoval záporné saldo. Přílivem zahraničních investorů, využitím nových know-how, efektivních technologií apod., dochází ke zlepšení konkurenceschopnosti výrobků CZ-CPA 28 a po vstupu ČR do EU také podmínek exportu do členských zemí Unie. V letech 2009 až 2011 rostl jak vývoz, tak i dovoz výrobků CZ-CPA 28 a zahraniční obchod vykazoval rostoucí kladné saldo. I přes výrazně se projevující vliv zpomalení světové ekonomiky a pokles exportní aktivity si v roce 2011 udržely všechny výrobky, kromě CZ-CPA 28.3 kladné saldo. Skupina 28.9 se podílela v roce 2011 na celkovém vývozu oddílu zhruba 19% (62 234, 6 mil. Kč) a na dovozu také 19% (45 178,3 mil. Kč). Pokračuje pozitivní vývoj exportní výkonnosti, která je podmíněna investicemi do výzkumu a vývoje, zvyšování kvalifikace pracovníků a přizpůsobování se podniků stále tvrdšímu konkurenčnímu prostředí. Největším obchodním partnerem v tomto oboru je Německo, a to jak ve vývozu (36% v roce 2011, celkem 119,7 mdl. Kč),

tak i v dovozu (41% v roce 2011, celkem 97,3 mld. Kč). Další teritoria vývozu a dovozu jsou vidět na následujícím obrázku.



Obr. 16 Vývozní a dovozní teritoria v roce 2011 – CZ-CPA 28 (MPO, 2012)

6.4 Finanční analýza firmy

6.4.1 Absolutní ukazatele

6.4.1.1 Majetková a finanční struktura podniku (rozbor rozvahy)

Tato část je zaměřena na vertikální a horizontální analýzu rozvahy za posledních pět let.

Dlouhodobý majetek tvoří poměrně malou část bilanční sumy a má klesající tendenci. V prvním analyzovaném roce činil podíl dlouhodobého majetku na celkových aktivech 36,5% a v posledním roce to bylo už jen 21,6%. Největší položkou v rámci dlouhodobého majetku jsou stavby. Naopak růst lze pozorovat u podílu oběžných aktiv, kdy v roce 2012 tvořily oběžná aktiva až 77,7% celkových aktiv. Nejvýznamnější položkou jsou zásoby, které tvoří zhruba 50% celkových aktiv, pouze v roce 2009 došlo k poklesu podílu. V roce 2009 došlo k poklesu zásob z důvodu hospodářské krize a klesajícímu počtu zakázek společnosti, naopak v dalším roce, kdy došlo k mírnému oživení ekonomiky a získání zakázek, došlo k výraznému růstu zásob a to až o 128%. Také došlo k výraznému zvýšení krátkodobých pohledávek v roce 2009 a pak také v roce 2011, šlo o pohledávky z obchodních vztahů.

U vývoje finanční struktury je vidět, že položka vlastního kapitálu v roce 2009 klesá a v následujících letech roste, což při stejné výši základního kapitálu znamená, že společnost vykazovala v roce 2009 ztrátu a od roku 2010 je zisková. V pasivech analyzované firmy ve všech letech převažují cizí zdroje, což poukazuje na skutečnost, že cizí kapitál je levnější než vlastní. Firma především využívá financování prostřednictvím krátkodobých závazků

svým dodavatelům. Tato položka vzrostla především v roce 2010 a to o 79,5%. Více podrobností v přílohách vertikální a horizontální analýzy rozvahy – P II až P V.

6.4.1.2 Analýza nákladů a výnosů (výkaz zisku a ztráty)

Firma má strukturu výsledovky odpovídající svému charakteru, tj. společnosti výrobního charakteru – největší podíl na tržbách má položka „Tržby za prodej vlastních výrobků a služeb“, tento podíl ve všech sledovaných letech přesahuje 85%, kromě roku 2010, kdy činil podíl asi 65%. V roce 2011 došlo ke zvýšení této položky o 93%. Na nákladech se ve všech letech nejvíce podílí výkonová spotřeba a osobní náklady. V roce 2009 došlo ke snížení počtu pracovníků až o 30%, tomu odpovídá položka „Osobní náklady“, která poklesla zhruba o 33%. Více podrobností v přílohách vertikální a horizontální analýzy výkazu zisku a ztráty – P VI až P IX.

Analýza vývoje hospodářského výsledku

Následující tabulka nám podává přehled o vývoji jednotlivých druhů zisku v podobě provozního, finančního a mimořádného výsledku hospodaření, ale také EAT, EBT a EBIT.

Tab. 6 Vývoj hospodářského výsledku společnosti JCEE, s.r.o.

v tis. Kč	2008	2009	2010	2011	2012
Provozní HV	-1 571	-1 719	5 318	3 934	10 755
Finanční HV	-5 739	-1 595	-3 891	-3 814	-375
Mimořádný HV	0	1	0	0	0
EAT - HV za účetní období po zdanění	-7 229	-3 313	1 427	120	9 433
EBT - HV před zdaněním	-7 310	-3 313	1 427	120	10 380
EBIT - HV před zdaněním a úroky	-5 699	-2 061	2 491	1 218	10 989

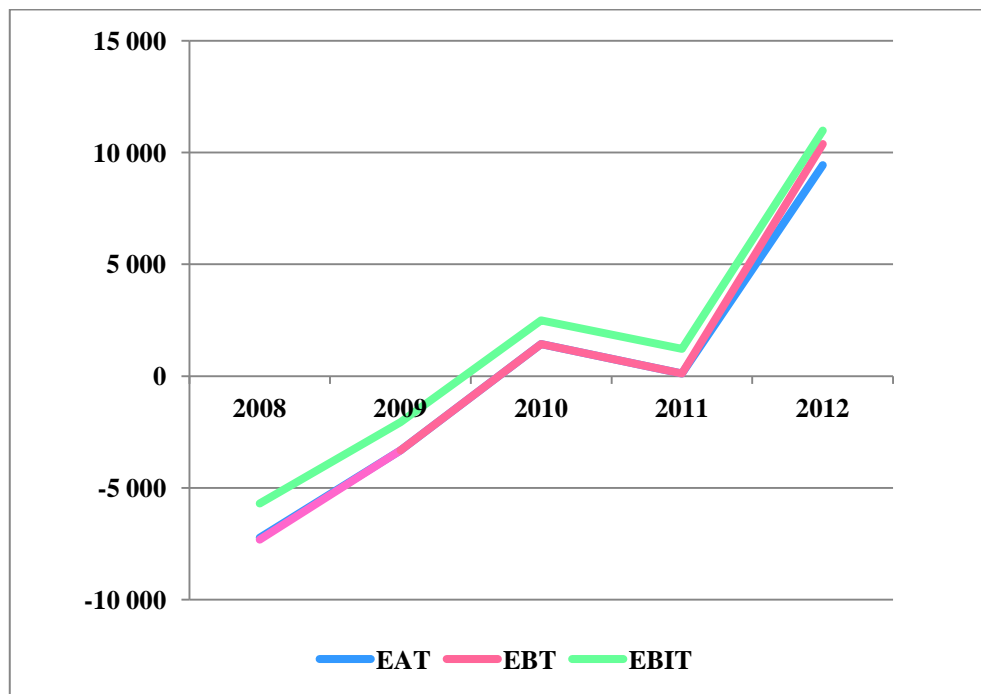
Zdroj: vlastní zpracování

U provozního i finančního výsledku sledujeme kolísavý trend a mimořádný výsledek hospodaření společnost vykazovala pouze v roce 2009 a to v částce 1 000 Kč.

V tabulce vývoje hospodářského výsledku v letech 2008 až 2012 je vidět, že firma v letech 2008 a 2009 dosahovala ztráty, které můžeme přičítat krizi, zejména v automobilovém průmyslu, pro který firma získávala nejvíce zakázek. Podstatnou část ztráty tvoří i finanční operace, které jsou způsobené z velké části kursovou ztrátou. V průběhu roku 2010 se projevilo oživení ekonomiky a z toho vyplývající přísun nových zakázek a firma dosáhla zisku. V následujícím roce 2011 došlo ke snížení zisku, firma dosáhla zisku pouze 120 tisíc korun, což i přes výrazný růst tržeb zapříčinil růst spotřeby materiálu a energie.

V posledním sledovaném roce 2012 došlo opět k výraznému růstu a to především díky získání nových zakázek a tím pádem zvýšení tržeb za prodej vlastních výrobků a služeb.

V následujícím grafu je vidět vývoj jednotlivých kategorií zisku – EAT, EBT a EBIT.



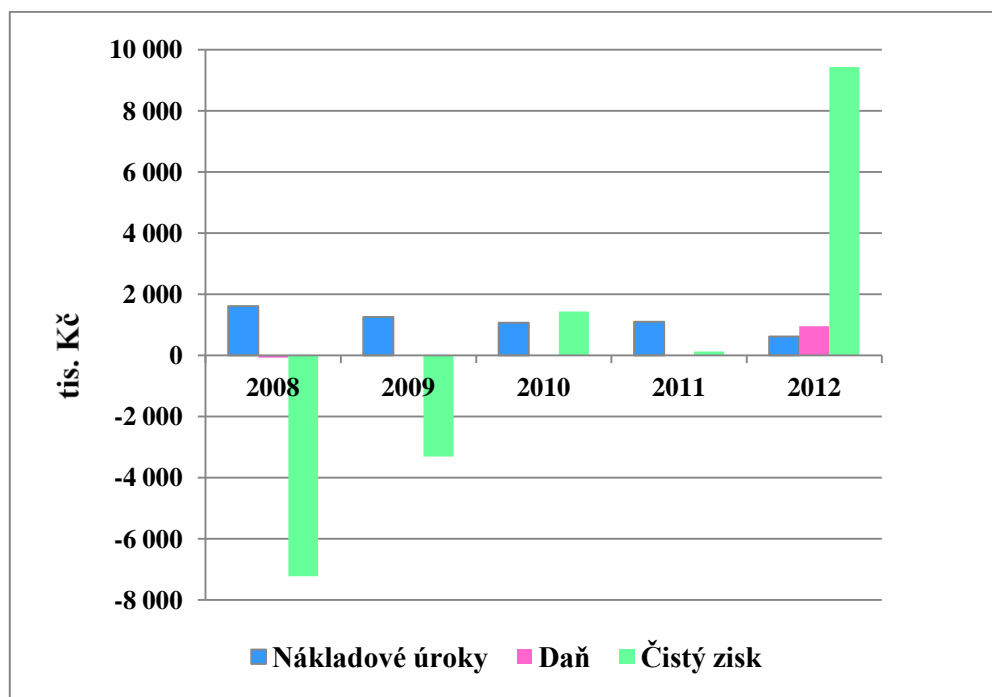
Obr. 17 Vývoj výsledku hospodaření ve firmě JCEE, s.r.o. (vlastní)

Podíváme-li se na tabulku a graf struktury hospodářského výsledku, vidíme pokles podílu pro věřitele ve všech analyzovaných letech, pouze v roce 2011 mírný nárůst, naopak v roce 2012 výrazný pokles. Ve sledovaných letech byla společnosti vyměřena nulová daňová povinnost z důvodu záporného zisku v letech 2008 a 2009 a nízkému zisku v následujících dvou letech. V roce 2008 vznikla společnosti odložená daňová pohledávka ve výši 81 000 Kč. Daň byla společnosti vyměřena pouze v roce 2012, kdy činila daň z příjmu právnických osob 19%.

Tab. 7 Dělení hospodářského výsledku před úroky a zdaněním

v tis. Kč	2008	2009	2010	2011	2012
EBIT	-5 699	-2 061	2 491	1 218	10 989
Nákladové úroky	1 611	1 252	1 064	1 098	609
Daň	-81	0	0	0	947
Čistý zisk (EAT)	-7 229	-3 313	1 427	120	9 433

Zdroj: vlastní zpracování



Obr. 18 Dělení hospodářského výsledku před úroky a zdaněním (vlastní)

6.4.2 Rozdílové ukazatele

Tab. 8 Vývoj čistého pracovního kapitálu firmy

v tis. Kč	2008	2009	2010	2011	2012
Oběžná aktiva	53 216	40 584	60 353	77 273	66 989
Krátkodobé závazky	28 238	20 541	36 864	46 520	23 379
Čistý pracovní kapitál	24 978	20 043	23 489	30 753	43 610

Zdroj: vlastní zpracování

Na obrázku č. 17 je uveden vývoj ČPK ve firmě JCEE, s.r.o. v jednotlivých letech. Ve všech analyzovaných letech je jeho hodnota pozitivní, dosahuje kladných hodnot. V roce 2009 došlo k menšímu poklesu ČPK oproti předešlému roku, ovšem v následujícím roce 2010 došlo opět k růstu a tento trend pokračoval i v následujících dvou letech, kdy došlo k výraznému nárůstu hodnot. Kladná hodnota ČPK znamená, že krátkodobé závazky jsou nižší než krátkodobý majetek, který je zdrojem pro splácení těchto závazků. Má-li být podnik likvidní, musí mít potřebnou výši relativně volného kapitálu, tedy přebytek krátkodobých likvidních aktiv nad krátkodobými zdroji



Obr. 19 Čistý pracovní kapitál v letech 2008 – 2012 (vlastní)

6.4.3 Poměrové ukazatele

V rámci analýzy poměrových ukazatelů společnosti JCEE, s.r.o. bude provedena od roku 2008 do roku 2012 analýza zadluženosti, likvidity, rentability, aktivity, ale také souhrnných ukazatelů a Spider analýza. Vypočtené ukazatele budou porovnávány se stejnými ukazateli v odvětví CZ – NACE 28, ale pouze do roku 2011, neboť pro rok 2012 jsou známy pouze hodnoty za první pololetí.

6.4.3.1 Analýza zadluženosti, majetkové a finanční struktury

Ukazatel celkové zadluženosti v případě JCEE ukazuje, že společnost v hojně míře používá cizí zdroje. Doporučená hodnota, na kterou se odvolává řada autorů, se pohybuje mezi 30 – 60%. U posuzování zadluženosti je ovšem nutné respektovat příslušnost k odvětví a schopnost splácet úroky plynoucí z dluhů. Jak je tedy vidět z následujících tabulek, odvětví se drží stabilně okolo optimálních padesáti procent. Společnost vykazuje vyšší zadluženost než odvětví. Je patrné, že v roce nejvíce poznamenaném recesí se společnost snažila spoléhat více na vlastní zdroje, zadluženost činila asi 62%, a rovněž celá bilanční suma byla nejnižší. Naopak nejvíce cizích zdrojů společnost využívala v roce 2010 a v roce následujícím, poměr cizích zdrojů k celkovým byl asi 70%. Tento nárůst byl způsoben především zvýšením krátkodobých závazků z obchodních vztahů. V posledním analyzovaném roce činila zadluženost pouze 49%, společnost tedy dosáhla hodnot odvětví.

Tab. 9 Ukazatele zadluženosti JCEE, s.r.o.

Ukazatel	2008	2009	2010	2011	2012
Celková zadluženost	67,86%	62,86%	70,69%	70,54%	49,46%
Míra zadluženosti	2,11	1,81	2,41	2,85	1,20
Úrokové krytí	-3,54	-1,65	2,34	1,11	18,04
Krytí DM vlastním kapitálem	0,88	0,86	0,98	1,02	1,90
Krytí DM dlouhodobými zdroji	1,83	1,68	1,91	2,07	2,93

Zdroj: vlastní zpracování

Míra zadluženosti poměří cizí a vlastní zdroje a jde o trochu jiné vyjádření předchozího ukazatele. Zatímco u odvětví se pohybuje během sledovaných let tento ukazatel okolo jedné, u společnosti JCEE se tato hodnota pohybuje ve škále zhruba od jedné do tří. Nejvyšší hodnota byla v roce 2011, kdy objem cizích zdrojů byl zhruba třikrát větší než objem vlastního kapitálu.

Tab. 10 Ukazatele zadluženosti v odvětví

Ukazatel	2008	2009	2010	2011
Celková zadluženost	56,91%	53,71%	51,68%	49,97%
Míra zadluženosti	1,33	1,18	1,10	1,03
Úrokové krytí	5,00	6,50	x	x
Krytí DM vlastním kapitálem	1,00	1,04	1,14	1,26
Krytí DM dlouhodobými zdroji	1,32	1,38	1,50	1,59

Zdroj: vlastní zpracování dle údajů MPO

Ukazatel úrokové krytí charakterizuje výši zadluženosti pomocí schopnosti podniku splácet úroky. Ukazatel dosáhl v prvních dvou letech záporné hodnoty, neboť podnik dosáhl záporného výsledku hospodaření, nebyl tedy schopný splácet úroky. Je ovšem vidět pozitivní vývoj, neboť z hodnoty - 3,54 v roce 2008 se ukazatel dostal na hodnotu 18,04 v roce 2012. Ukazatel úrokového krytí v odvětví je uveden pouze pro první dva roky, neboť tabulky analýzy průmyslu neobsahují od roku 2010 položku nákladové úroky. Dopotčítáním vzorce EBIT – EBT byla u sledovaného odvětví zjištěna v roce 2010 a 2011 záporná hodnota a v roce 2012 velmi malá hodnota nákladových úroků. Dokument s nákladovými úroky by měl být k dispozici s delším časovým zpožděním. Proto se provádí odhad velikosti EBIT, kdy se EBIT ztotožňuje s provozním hospodářským výsledkem. Ve skutečnosti provozní hospodářský výsledek tvoří ve zpracovatelském průmyslu asi 87,5% hodnoty EBIT. Nepovažuji za nutné odhadovat tímto způsobem hodnotu nákladových úroků. V prvních dvou letech měl tento ukazatel hodnotu v odvětví vyšší než v témž roce společnost.

V prvních třech sledovaných letech nedokázal vlastní kapitál pokrýt dlouhodobý majetek, v dalších letech už ano. Znamená to tedy, že v prvních dvou letech musí podnik krýt část svého dlouhodobého majetku cizími zdroji.

Platí zde zlaté pravidlo financování, které říká, že dlouhodobá aktiva by měla být kryta dlouhodobými zdroji. Toto pravidlo podnik splňuje ve všech letech, stejně jako průměrný podnik v odvětví. Společnost se tedy v analyzovaných letech přiklání k neutrálním až konzervativnímu způsobu financování.

Multiplikátor vlastního kapitálu

Vliv zadluženosti na rentabilitu vlastního kapitálu vyjadřují dva faktory, a to úroková redukce zisku a finanční páka, které působí protichůdně. Společný vliv obou faktorů vyjadřuje multiplikátor jmění vlastníků. Udává, kolikrát je kapitál vlastníků zvětšen použitím cizích zdrojů pro financování.

Tab. 11 Multiplikátor vlastního kapitálu společnosti JCEE, s.r.o.

Ukazatel	2008	2009	2010	2011	2012
EBT/EBIT	1,28	1,61	0,57	0,10	0,94
A/VK	3,11	2,88	3,41	4,04	2,44
Multiplikátor	3,99	4,63	1,95	0,40	2,30

Zdroj: vlastní zpracování

Hodnota tohoto ukazatele je v analyzovaných letech kromě roku 2011 vyšší než jedna, což znamená, že by mohlo být doporučeno podniku zvyšovat podíl cizích zdrojů ve struktuře kapitálu, neboť by to mohlo mít pozitivní vliv na rentabilitu vlastního kapitálu.

6.4.3.2 Analýza likvidity

Likvidita obecně značí schopnost podniku splácet své závazky. Ukazatele běžné likvidity splňují obecně doporučené hodnoty a zároveň vykazují vyšší hodnoty než v odvětví, které v prvních dvou letech ani nespĺňuje doporučené hodnoty. Znamená to tedy, že pokud by podnik prodal své zásoby a pohledávky, byl by schopen uhradit své krátkodobé závazky. Do těchto krátkodobých závazků patří také hodnota krátkodobých úvěrů a finančních výpomocí, ovšem společnost vykazuje tyto položky nulové. Nejvyšší hodnoty bylo dosaženo v roce 2012, a to z důvodu poklesu krátkodobých závazků a to až o polovinu oproti předšlému roku. Pohotová likvidita, která zobrazuje situaci po vyloučení nejhůře likvidního oběžného majetku – zásob, se nachází ve všech analyzovaných letech pod doporučenými hodnotami. Pouze v roce 2009 dosáhl hraniční hodnoty. Podnik se musí spoléhat na pří-

padný prodej zásob. Také v odvětví je pravidelně dosahováno minimální doporučené hodnoty, kromě prvních dvou let, kdy se ukazatel pohyboval pod hranicí. Nižších hodnot než je doporučeno dosahuje také ukazatel hotovostní likvidity, což je způsobeno nízkým stavem finančních prostředků na bankovním účtu a rostoucím podílem krátkodobých závazků.

Tab. 12 Ukazatele likvidity JCEE, s.r.o. (vlastní)

Ukazatel	2008	2009	2010	2011	2012	Doporuč. hodnoty
Běžná likvidita	1,88	1,98	1,64	1,66	2,87	1,5 - 2,5
Pohotová likvidita	0,52	1,01	0,41	0,66	0,91	1 - 1,5
Hotovostní likvidita	0,10	0,03	0,05	0,12	0,19	0,2 - 0,5
ČPK/OA	46,94%	49,39%	38,92%	39,80%	65,10%	30 - 50%

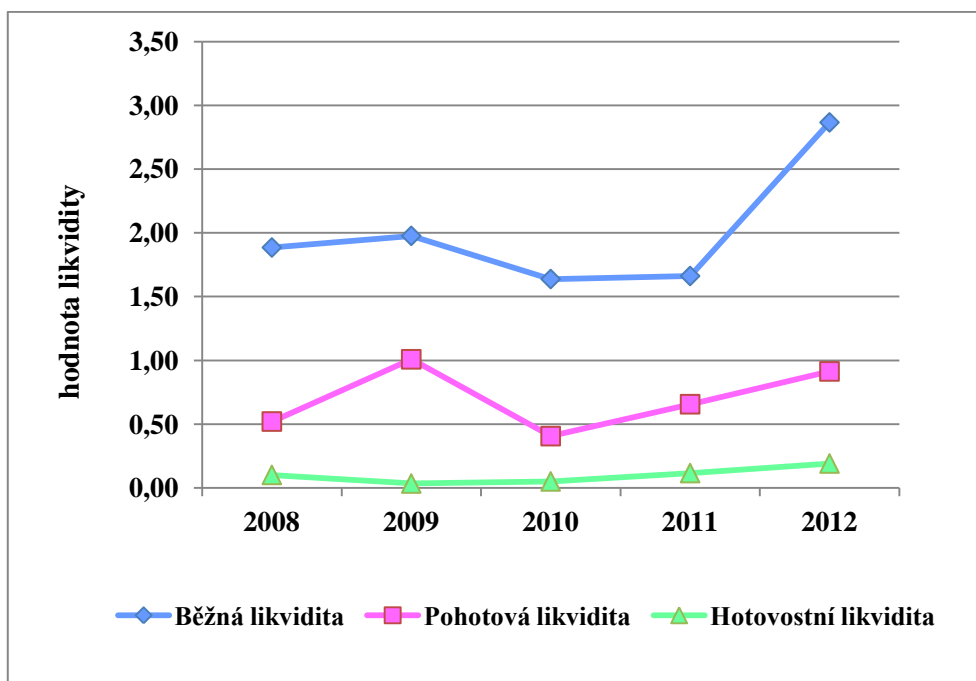
Zdroj: vlastní zpracování

Ukazatel podílu ČPK na OA charakterizuje krátkodobou finanční stabilitu podniku, tedy jak velká část oběžných aktiv je kryta pracovním kapitálem. U podniku se tento ukazatel pohybuje v rozmezí doporučených hodnot a v posledním analyzovaném roce dosáhl až 65%, což vypovídá o finanční stabilitě. U odvětví tento ukazatel postupně roste a také splňuje doporučený poměr kromě roku 2008 a 2009.

Tab. 13 Ukazatele likvidity v odvětví

Ukazatel	2008	2009	2010	2011	Doporuč. hodnoty
Běžná likvidita	1,31	1,42	1,59	1,62	1,5 - 2,5
Pohotová likvidita	0,76	0,91	1,05	1,06	1 - 1,5
Hotovostní likvidita	0,19	0,36	0,42	0,38	0,2 - 0,5
ČPK/OA	23,45%	29,61%	37,10%	38,44%	30 - 50%

Zdroj: vlastní zpracování dle údajů MPO



Obr. 20 Vývoj likvidity společnosti JCEE, s.r.o. (vlastní)

6.4.3.3 Analýza aktivity

Tyto ukazatele měří schopnost podniku využívat vložené prostředky a to pomocí obratu, nebo v podobě doby obratu jednotlivých položek aktiv či pasiv.

Tab. 14 Ukazatele aktivity JCEE, s.r.o.

Ukazatel	2008	2009	2010	2011	2012
Obrat celkových aktiv z tržeb	1,25	1,28	0,82	1,29	1,81
Doba obratu zásob (dny)	131,48	81,01	231,36	127,23	103,29
Doba obratu pohledávek (dny)	40,30	81,51	66,71	68,29	40,68
Doba obratu závazků (dny)	96,34	83,70	187,85	126,53	53,83

Zdroj: vlastní zpracování

Obratovost aktiv vyjadřuje počet obrátek za rok. Hodnota ukazatele byla u společnosti JCEE v průběhu let nad doporučenou hodnotou jedna, kromě roku 2010. V porovnání s odvětvím je na tom podnik lépe, dosahuje vyšších hodnot kromě již zmíněného roku 2010, což je zapříčiněno snížením tržeb.

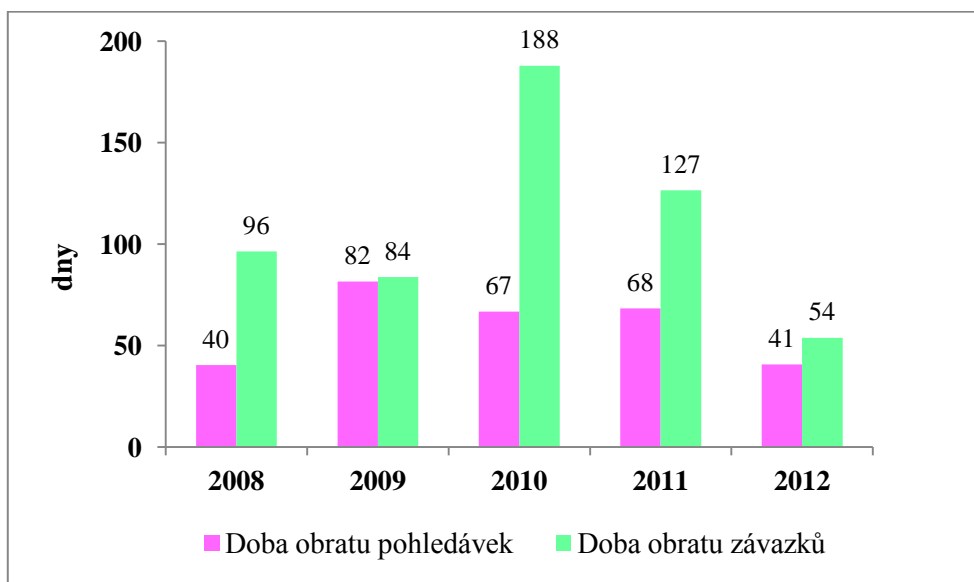
Doba obratu zásob udává dobu potřebnou k tomu, aby se zásoby vázané v podniku přeměnily do peněžní formy. Ve společnosti je počet dní téměř ve všech sledovaných letech vyšší než u podniků v odvětví. Společnost v zásobách zbytečně váže peněžní fondy.

Tab. 15 Ukazatele aktivity v odvětví

Ukazatel	2008	2009	2010	2011
Obrat celkových aktiv z tržeb	1,10	0,84	0,90	0,93
Doba obratu zásob (dny)	76,32	84,70	78,75	81,27
Doba obratu pohledávek (dny)	80,37	89,94	93,24	100,05
Doba obratu závazků (dny)	96,27	125,69	96,42	102,51

Zdroj: vlastní zpracování dle údajů MPO

Doba obratu pohledávek vyjadřuje dobu od okamžiku prodeje na obchodní úvěr do inkasa pohledávek. U společnosti jsou vidět výkyvy tohoto ukazatele, zkracování doby obratu v jednom roce střídá prodlužování v roce následujícím. Ovšem v porovnání s podniky v odvětví dosahuje kratší doby obratu. V roce 2012 činila dokonce doba obratu pohledávek pouze 40 dní. Doba obratu závazků naopak udává, za jak dlouho splácí podnik své krátkodobé závazky. Jak je vidět, tak platí, že doba obratu pohledávek by měla být kratší než doba obratu závazků, aby mohl podnik hradit své závazky poté, kdy mu je zaplacen odběrateli. Ovšem doba obratu závazků by neměla být příliš dlouhá, jako například v roce 2010, kdy doba obratu závazků činila 187 dní. Podnik by mohl být poté hodnocen dodavateli či věřiteli negativně.



Obr. 21 Porovnání dob obratu pohledávek a závazků JCEE, s.r.o. (vlastní)

6.4.3.4 Analýza rentability

Rentabilita, resp. výnosnost vloženého kapitálu je měřítkem schopnosti dosahovat zisku použitím investovaného kapitálu a patří k nejvíce sledovaným oblastem celé podnikové činnosti. Ukazatele rentability v sobě odráží vliv zadluženosti, likvidity a aktivity. Ukazatele rentability byly v prvních dvou sledovaných letech záporné, což je způsobeno tím, že podnik dosáhl v těchto letech ztráty.

Rentabilita tržeb neboli zisková marže dosahuje v následujících letech kladné hodnoty a má rostoucí tendenci kromě roku 2011, kdy zisk rostl pomaleji než tržby. V posledním analyzovaném roce dosáhl podnik rentability tržeb až 6%, což hodnotím kladně oproti rokům předcházejícím. Odvětví má obecně vyšší rentabilitu tržeb než sledovaná společnost.

Rentabilita výnosů má obdobnou tendenci jako rentabilita tržeb. Do výnosů jsou kromě tržeb za prodej zboží a výkonů zahrnuty i tržby z prodeje majetku a materiálu a ostatní provozní a finanční výnosy.

Rentabilita vlastního kapitálu vyjadřuje výnosnost kapitálu vloženého vlastníky do podniku a zjišťuje, zda přináší dostatečný výnos a zda je využíván s intenzitou odpovídající investičnímu riziku. V případě JCEE pozorujeme rostoucí tendenci kromě roku 2011, kdy rentabilita klesla zhruba na půl procenta opět kvůli zisku, který činil pouze 120 tisíc korun. V posledním roce ovšem dosáhla rentabilita vlastního kapitálu dokonce 26%. Podniky v odvětví dosahují vyšších hodnot ROE než společnost.

Tab. 16 Ukazatele rentability JCEE, s.r.o.

Ukazatel	2008	2009	2010	2011	2012
Rentabilita tržeb	-6,85%	-3,75%	2,02%	0,09%	6,03%
Rentabilita výnosů	-5,12%	-2,87%	2,58%	0,90%	6,70%
Rentabilita vlastního kapitálu	-26,56%	-13,86%	5,63%	0,47%	26,64%
Rentabilita celkového kapitálu	-6,73%	-2,99%	2,88%	1,18%	12,74%
Rentabilita úplatného kapitálu	-12,82%	-5,81%	6,90%	3,44%	23,25%

Zdroj: vlastní zpracování

Rentabilita celkového kapitálu měří produkční sílu podniku a bere v úvahu celý kapitál, bez ohledu na to, z jakých zdrojů je majetek financován. Po letech záporné rentability dosáhl podnik v roce 2010 rentability skoro 3%. V následujícím roce byl ovšem zaznamenán pokles ROA zhruba na 1% především z důvodu nárůstu bilanční sumy. V posledním sledovaném roce došlo k růstu zisku před zdaněním a úroky a k poklesu bilanční sumy a ROA

vzrostlo na 12%, což je lepší výsledek než u podniků v odvětví. V odvětví se ROA pohybuje okolo šesti až sedmi procent.

Rentabilita úplatného kapitálu má rovněž rostoucí charakter kromě roku 2011, kdy došlo k poklesu díky nízkému zisku. Ovšem v následujícím roce dosáhl tento ukazatel dokonce 23%. V odvětví se ukazatel pohyboval mezi deseti až dvanácti procenty.

Tab. 17 Ukazatele rentability v odvětví

Ukazatel	2008	2009	2010	2011
Rentabilita tržeb	4,25%	4,35%	7,07%	5,80%
Rentabilita výnosů	7,04%	7,20%	7,57%	6,29%
Rentabilita vlastního kapitálu	10,95%	8,08%	13,50%	11,07%
Rentabilita celkového kapitálu	8,08%	6,15%	7,71%	6,51%
Rentabilita úplatného kapitálu	12,91%	10,16%	11,69%	9,97%

Zdroj: vlastní zpracování dle údajů MPO

6.4.3.5 Spider analýza

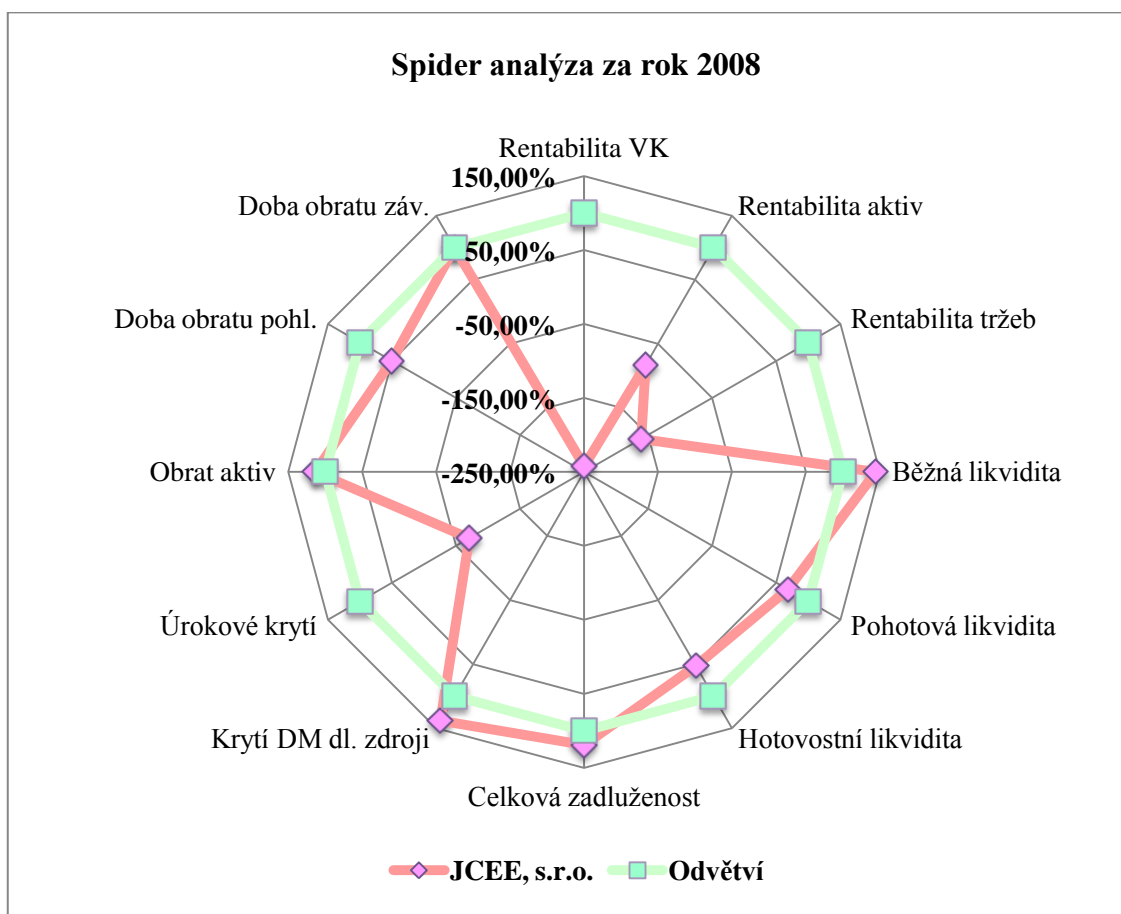
Pomocí spider analýzy je provedeno srovnání výsledků důležitých poměrových ukazatelů, které slouží jako stručné shrnutí analýzy poměrových ukazatelů. Z grafu je jasné vidět, v čem analyzovaný podnik vyniká nebo naopak zaostává v porovnání s příslušným odvětvím. Spider analýza bude provedena pro první analyzovaný rok, tedy 2008 a pro poslední, který lze srovnat s odvětvím, tedy 2011.

Tab. 18 Spider analýza za rok 2008

		JCEE, s.r.o.	Odvětví
Rentabilita	Rentabilita VK	-26,56%	10,95%
	Rentabilita aktiv	-6,73%	8,08%
	Rentabilita tržeb	-6,85%	4,25%
Likvidita	Běžná likvidita	1,88	1,31
	Pohotová likvidita	0,52	0,76
	Hotovostní likvidita	0,10	0,19
Zadluženost	Celková zadluženost	67,86%	56,91%
	Krytí DM dl. zdroji	1,83	1,32
	Úrokové krytí	-3,54	5,00
Obratovost	Obrat aktiv	1,25	1,10
	Doba obratu pohledávek	40,30	80,37
	Doba obratu závazků	96,34	96,27

Zdroj: vlastní zpracování

Společnost JCEE vykazovala v roce 2008 podstatně horších výsledků ve všech ukazatelích rentability, neboť jak již bylo uvedeno, společnost dosáhla v tomto roce ztráty, proto dosáhly ukazatele záporných hodnot. Horších výsledků JCEE dosahovala také v ukazatelích likvidity kromě běžné likvidity, která byla o 44% vyšší než v odvětví. Sledovaná společnost používá ve srovnání s odvětvím více cizího kapitálu. Jak je vidět z grafu, podnik dosáhl záporné hodnoty úrokového krytí, nebyl tedy schopný splácet úroky. Podnik i odvětví splňují zlaté pravidlo financování a podnik dokonce dosáhl o něco vyšší hodnoty tohoto ukazatele. V ukazatelích aktivity dosáhla sledovaná společnost lepší výsledky v obratovosti aktiv. Dále společnost dosáhla lepších výsledků v době obratu pohledávek, dosáhla kratší doby obratu, a to pouze 40 dní a odvětví jednou tolik. V době obratu závazků se podnik shoduje s odvětvím.



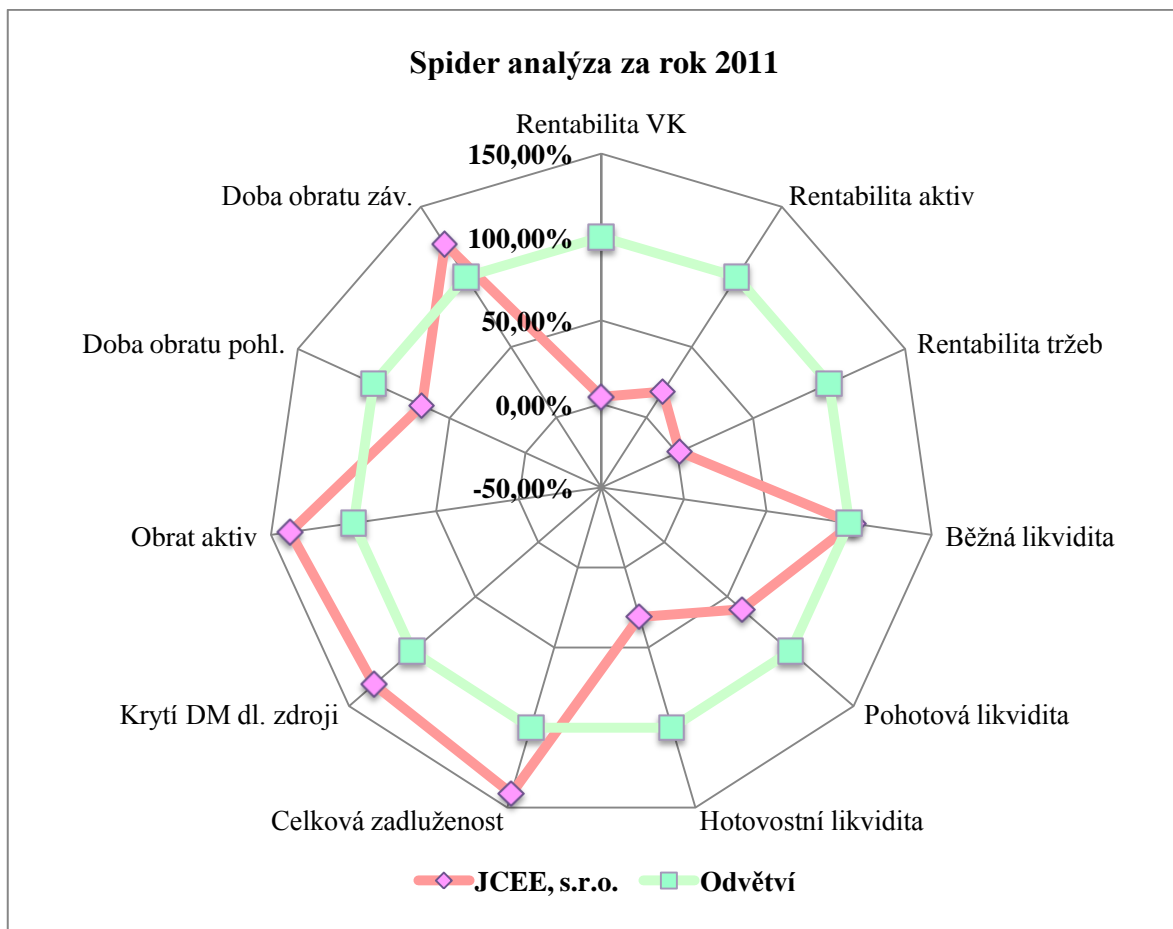
Obr. 22 Graf spider analýzy pro rok 2008 (vlastní)

Tab. 19 Spider analýza za rok 2011

		JCEE, s.r.o.	Odvětví
Rentabilita	Rentabilita VK	0,47%	11,07%
	Rentabilita aktiv	1,18%	6,51%
	Rentabilita tržeb	0,09%	5,80%
Likvidita	Běžná likvidita	1,66	1,62
	Pohotová likvidita	0,66	1,06
	Hotovostní likvidita	0,12	0,38
Zadluženost	Celková zadluženost	70,54%	49,97%
	Krytí DM dl. zdroji	2,07	1,59
Obratovost	Obrat aktiv	1,29	0,93
	Doba obratu pohledávek	68,29	100,05
	Doba obratu závazků	126,53	102,51

Zdroj: vlastní zpracování

Společnost i v roce 2011 vykazovala podstatně horších výsledků v ukazatelích rentability, dostala se již do kladných hodnot, ale malých, neboť společnost dosáhla zisku pouze 120 tisíc Kč. Horším výsledků dosahovala společnost i v ukazatelích likvidity kromě běžné likvidity, která byla o 2% vyšší než v odvětví. Společnost i v roce 2011 používala více cizích zdrojů, zadluženost byla o 41% vyšší než v odvětví. Jak je vidět, tak společnost i odvětví splňují zlaté pravidlo financování a sledovaná společnost dosáhla navíc o něco vyšší hodnoty. Ukazatel úrokového krytí nebylo možné do grafu zaznamenat, z důvodu chybějící hodnoty u odvětví. Ale lze konstatovat, že podnik dosáhl hodnoty 1,1, což znamená, že vytvořený zisk stačí na zaplacení úroků věřitelům, ovšem na stát v podobě daní a na vlastníka v podobě čistého zisku již nic nezbylo. Tato hodnota není tedy dostačující. V ukazatelích aktivity dosáhla společnost lepší výsledky v obratovosti aktiv, kdy aktiva obrátí za rok téměř 1,3 krát, zatímco podnikům v odvětví se to nepovedlo v roce 2011 ani jednou. Také v roce 2011 společnost dosáhla lepších výsledků v době obratu pohledávek, dosáhla kratší doby obratu, a to o 32%. V době obratu závazků dosahuje podnik vyšších hodnot zhruba o 24 dní.



Obr. 23 Graf spider analýza pro rok 2011 (vlastní)

6.4.4 Souhrnné ukazatele

Rozlišujeme dvě základní skupiny souhrnných ukazatelů – bankrotní a bonitní modely.

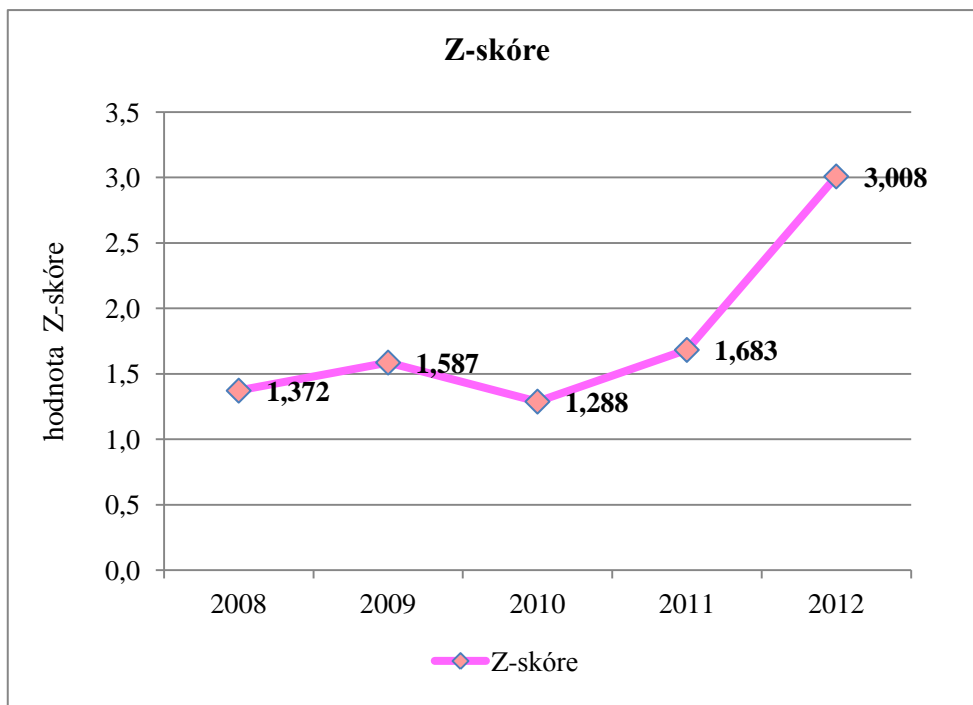
Z – skóre (Altmanův model)

V rámci souhrnných ukazatelů je provedena analýza pomocí nejznámějšího a nepoužívanějšího bankrotního modelu - Z-skóre. Tyto modely mají pouze orientační charakter.

Tab. 20 Z- skóre společnosti JCEE, s.r.o.

Ukazatel	2008	2009	2010	2011	2012
0,717 x ČPK/A	0,211	0,209	0,195	0,214	0,362
0,847 x ČZ/A	-0,072	-0,041	0,014	0,001	0,093
3,107 x EBIT/A	-0,209	-0,093	0,090	0,037	0,396
0,420 x VK/CZ	0,199	0,232	0,174	0,147	0,349
0,998 x T/A	1,243	1,280	0,816	1,284	1,809
Z-skóre	1,372	1,587	1,288	1,683	3,008

Zdroj: vlastní zpracování



Obr. 24 Z-skóre společnosti JCEE, s.r.o. (vlastní)

Tato metoda vypovídá o finanční situaci podniku. Pokud je hodnota Z-skóre vyšší než 2,99, má firma uspokojivou finanční situaci, pokud je v rozmezí 1,81 – 2,99, má firma nevyhraněnou finanční situaci a při Z-skóre menší jak 1,81, má velmi silné finanční problémy. Podle výpočtu lze konstatovat, že firma od roku 2008 až do roku 2011 spadala do kategorie s velmi silnými finančními problémy. Pouze v posledním analyzovaném roce 2012 spadá do skupiny podniků s uspokojivou finanční situací.

6.5 Analýza a prognóza vývoje ekonomiky

Ekonomický výkon v České republice

Podle Ministerstva financí ČR hrubý domácí produkt za celý loňský rok klesl o 1,1% a pro rok 2013 se počítá se stagnací, resp. nepatrným růstem o 0,1%. V dalších dvou letech se potom počítá s výraznějším růstem, v roce 2014 o 1,4% a v roce 2015 o 2,4%. Predikce růstu na rok 2013 byla snížena z důvodu vyššího poklesu hrubých domácích výdajů a nižšího příspěvku salda zahraničního obchodu vzhledem k slabším růstovým vyhlídkám eurozóny. MF předpokládá, že se spotřeba domácností v letošním roce sníží o 0,7%, neboť předpokládá snížení reálné průměrné hrubé mzdy a očekává další zvýšení míry úspor u domácností s relativně vyššími příjmy a nízkou dynamiku růstu spotřebních úvěrů. V roce 2014 a 2015 se pak očekává zvýšení spotřeby domácností o 0,9% a 2,1% zejména díky oživení jejich disponibilních zdrojů, to bude podpořeno lepší celkovou kondicí ekonomiky ve srovnání s rokem 2013. Naopak očekává reálný pokles vládní spotřeby v roce 2013 o 1% a v roce 2014 o 0,9%. (Mfcr.cz, 2013)

Ekonomika v eurozóně (EA12)

Ekonomika eurozóny vykázala ve třetím čtvrtletí roku 2012 mezičtvrtletní pokles o 0,1%. Pokles spotřeby domácností v první polovině roku 2012 se ve třetím čtvrtletí zastavil. Hlavní příčinou slabé spotřeby a poklesu investic jsou dopady úsporných politik zaměřených na konsolidaci veřejných financí a s tím související růst sklonu k úsporám. Pozitivně přispíval k růstu pouze čistý export. Mezi jednotlivými zeměmi stále existují rozdíly. Tahounem eurozóny je Německo, kde spolu s exportem rostla i spotřeba domácností. Vývoz Německa však směřuje z 60% do EU, může tedy dojít ke zpomalení v důsledku slabého výkonu zbytku eurozóny a EU jako celku, které se očekává na přelomu roku 2012 a 2013. Francouzská ekonomika stagnující již od druhého čtvrtletí roku 2011 by se mohla dočkat ke konci letošního roku mírného oživení. V recesi dále setrvávají např. ekonomiky Itálie a Španělska. Britská ekonomika vystoupila z recese ve třetím čtvrtletí, čemuž napomohly Olympijské hry. Míra nezaměstnanosti ke konci roku 2012 dosáhla 11,8%. Nejvyšší nezaměstnanost vykázalo Španělsko (26,6%), Řecko, dále Portugalsko, Irsko a také Slovensko (14,5%). Naopak v Německu míra nezaměstnanosti postupně klesla až na 5,4%.

Odhaduje se, že v roce 2012 ekonomika eurozóny poklesla o 0,4%. V letošním roce by se mohla snížit o 0,2% a v roce 2014 by již mohl vzrůst o 0,5%. (Mfcr.cz, 2013)

Tab. 21 Hlavní makroekonomické indikátory

		2009	2010	2011	2012	2013	2014	2015
Hrubý domácí produkt	<i>růst v %</i>	-4,5	2,5	1,9	-1,1	0,1	1,4	2,4
Spotřeba domácností	<i>růst v %</i>	0,2	1,0	0,7	-3,0	-0,7	0,9	2,1
Spotřeba vlády	<i>růst v %</i>	4,0	0,5	-2,5	-0,9	-1,0	-0,9	0,7
Průměrná míra inflace	%	1	1,5	1,9	3,3	2,1	1,8	2,0
Zaměstnanost	<i>růst v %</i>	-1,4	-1	0,4	0,4	0,0	0,0	0,1
Míra nezaměstnanosti	v %	6,7	7,3	6,7	6,9	7,3	7,4	7,1
Objem mezd a platů	<i>růst v %</i>	-2,1	0,7	2,2	1,7	1,9	3,5	3,9
Předpoklady:								
Směnný kurz CZK / EUR		26,5	25,3	24,6	25,1	24,9	24,8	24,7
3M PRIBOR	%	2,19	1,31	1,19	1	0,5	0,6	0,6
Ropa Brent	USD/barel	62	80	111	112	105	102	103
HDP Eurozóny (EA12)	<i>růst v %</i>	-4,4	2	1,4	-0,4	-0,2	0,5	0,7

Zdroj: vlastní zpracování dle údajů Mfcr.cz, 2013

Spotřebitelské ceny

Průměrná míra inflace v roce 2012 dosáhla 3,3% a rok 2013 by se i přes zvýšení sazeb DPH měl vyznačovat mírnou inflací, na jejíž dynamiku by neměly výrazněji působit ceny ropy ani vývoj směnných kurzů. Hlavními protiinflačními faktory budou slabá domácí poptávka, pozice české ekonomiky v záporné produkční mezeře a situace na trhu práce. V průběhu roku by se do CPI měla promítnout většina administrativních opatření, kromě zvýšení sazeb DPH i růst některých regulovaných cen a zvýšení spotřební daně z cigaret. Podobně jako v roce 2012 by měla být inflace dána z více než tří čtvrtin administrativními opatřeními. Průměrná míra inflace v roce 2013 by měla dosáhnout 2,1%. V roce 2014 by měla být inflace ovlivněna administrativními opatřeními již v menším rozsahu a měla by dosáhnout 1,8% a v roce 2015 se očekává inflace 2%. (Mfcr.cz, 2013)

Nezaměstnanost

Míra nezaměstnanosti dosáhla v roce 2012 zhruba 6,9% a očekává se, že se hospodářský pokles, k němuž došlo v roce 2012, na meziročním nárůstu míry nezaměstnanosti projeví se zpožděním. Míra nezaměstnanosti by se letos mohla zvýšit na 7,3% a v důsledku slabého hospodářského růstu by k mírnému zvýšení mohlo dojít také v roce 2014, kdy by mohla míra nezaměstnanosti dosáhnout 7,4%. V roce 2015 se pak předpokládá snížení na 7,1%. (Mfcr.cz, 2013)

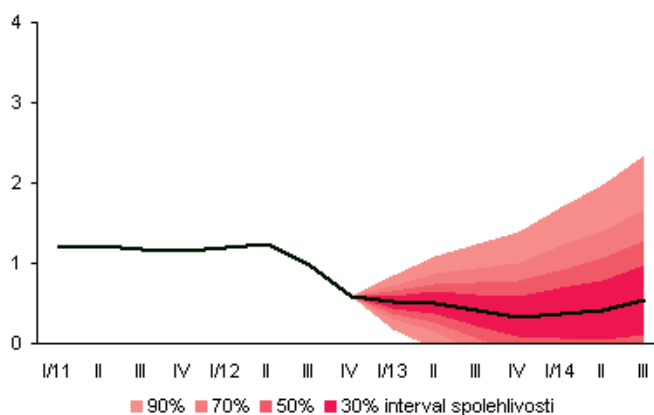
Vztahy k zahraničí

Po silném růstu exportních trhů v letech 2010 a 2011 (o 11,5% a 7,2%) došlo v roce 2012 v souvislosti s útlumem světového obchodu k jeho zpomalení na 1,3%. I pro rok 2013 se předpokládá nízký růst exportních trhů, a to 1,5%. Pro rok 2014 se počítá s mírným oživením světové ekonomiky a růstem exportních trhů o 2,8%. Ministerstvo financí také očekává zpomalení růstu exportní výkonnosti, která určuje změnu podílu objemu českého zboží na zahraničních trzích, a to z odhadovaných 3,4% v roce 2012, na 1,4% v roce 2013 a 1,0% v roce 2014.

Český zahraniční obchod i přes citelný pokles vnější poptávky dosahuje dobrých výsledků, dynamika růstu vývozu a dovozu se ovšem postupně snižuje. Ve třetím čtvrtletí roku 2012 se meziročně vývoz zvýšil o 8,0% a dovoz o 5,2%. Při rychlejším tempu vývozu vzrostl přebytek obchodní bilance. V roce 2013 a částečně i v roce 2014 se očekává zesílení vlivu nepříznivého vývoje vnějšího prostředí a další zpomalení temp růstu obchodu. Odhaduje se, že v roce 2012 dosáhl přebytek obchodní bilance 3,9% HDP a pro další dva roky se očekává díky mírnému předstihu vývozu před dovozem se zvýšením přebytku obchodní bilance na 4,4% a 4,7% HDP. (Mfcr.cz, 2013)

Prognóza úrokových sazeb (3M PRIBOR)

Aktuální prognóza ČNB předpokládá, že v roce 2013 bude činit tříměsíční sazba PRIBOR 0,4% a v roce 2014 pak 0,5%. Obrázek níže zachycuje vývoj této úrokové sazby od roku 2011.

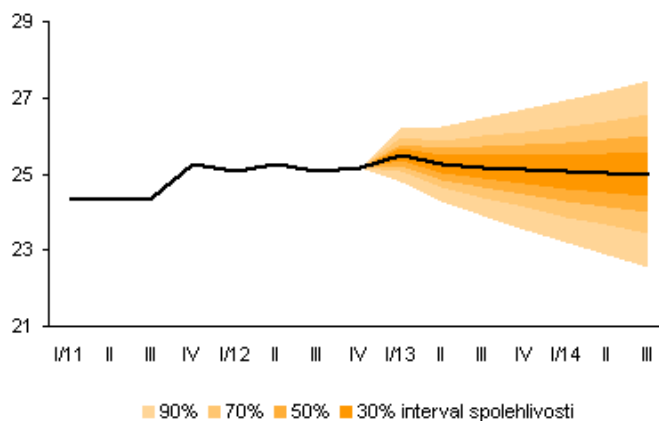


Obr. 25 Prognóza úrokové sazby 3M PRIBOR

(Cnb.cz, 2013)

Prognóza kurz CZK / EUR

Protože firmy přijímá zakázky i ze zahraničí, bude pro ni důležitý také vývoj měnového kurzu. Podle aktuální prognózy ČNB se v roce 2013 očekává kurz CZK/EUR ve výši 25,3 a v roce 2014 potom 25,0. Obrázek níže zobrazuje vývoj měnového kurzu od roku 2011.



Obr. 26 Prognóza měnového kurzu CZK/EUR

(Cnb.cz, 2013)

Průmyslová produkce

Průmyslová výroba v roce 2012 po dvouletém růstu klesla o 1,2%. Za samotný prosinec oslabila meziročně o 12,5%. Za prudkým propadem stojí zejména nižší výroba aut a strojů, která je utržena kvůli slabé poptávce. Průmyslová produkce začala ve druhém čtvrtletí loňského roku oslabovat a v následujících obdobích se postupně prohlubovala. Zatímco v prvním čtvrtletí produkce ještě rostla téměř o 3%, v následujících dvou již byl zaznamenán pokles o 1,5%, resp. 2%. Celoroční výsledek ovlivnilo zejména čtvrté čtvrtletí, kdy produkce klesla o 3,9%. V celoročním pohledu rostlo pouze pět základních odvětví zpracovatelského průmyslu, dařilo se tedy pouze výrobcům aut, elektrických zařízení, strojů, chemických látek, koksu a ropných produktů. Ani německá ekonomika, kam směřuje největší část vývozu našeho průmyslu, nedokázala udržet růstová čísla. (Mpo.cz, 2013)

Obrat k lepšímu nepřichází ani v úvodu letošního roku. Objem výroby v lednu meziročně klesl o 4,1% a v únoru o 1,6%. Celkové průmyslové statistiky tíží zejména to, že se nedaří třem klíčovým odvětvím. Produkce automobilového průmyslu meziročně klesla o 10,4%, hutě hlásí propad až o 12,2% a výroba elektroniky a výpočetní techniky se snížila dokonce o 15,7%. Na potíže automobilového průmyslu se ovšem nabalují i další navazující odvětví. Na klesající produkci firmy zareagovaly snižováním počtu zaměstnanců a také snižováním mezd, z čehož lze usuzovat na pokračující slabost spotřebitelské poptávky. Objem nových zakázek klesl o 10,2%, přičemž domácí zakázky propadly o 12% a exportní zakáz-

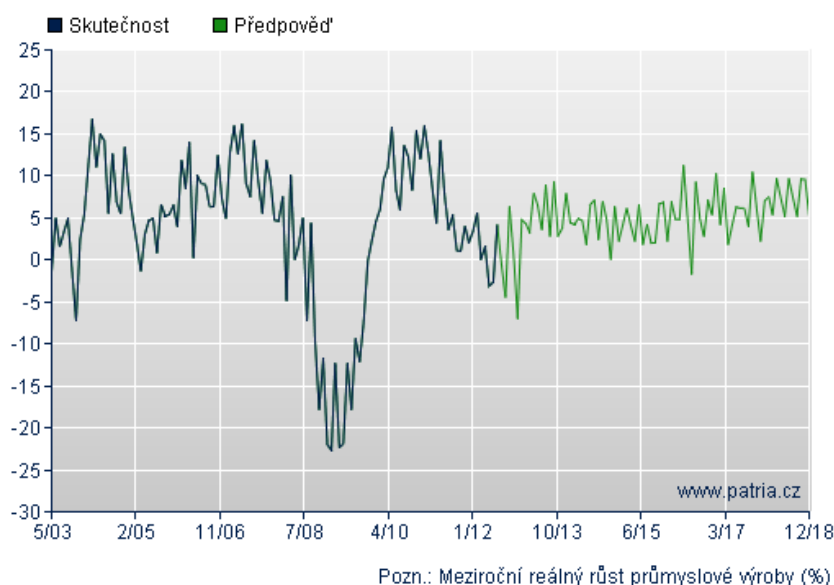
ky klesly o 9,2%. Tržby z průmyslové činnosti v běžných cenách v únoru 2013 meziročně klesly o 6,1%, tržby z přímého vývozu průmyslových podniků se snížily o 2,9% a domácí tržby zahrnující i nepřímý vývoz klesly o 9,3%.



Obr. 27 Vývoj průmyslové produkce 2007 – 2013 (Czso.cz, 2013)

Za celé první čtvrtletí by měla průmyslová produkce podle aktuální prognózy klesnout o 0,2% mezikvartálně, od druhého čtvrtletí se pak očekává začátek cyklického oživení, ovšem v celoročním vyjádření by měl ale průmysl zaznamenat pokles o 1,9%. Průmyslová produkce v EU27 v lednu 2013 meziročně klesla o 1,7%. (Marek, 2013; Czso.cz, 2013)

Následující graf zachycuje vývoj průmyslové produkce v České republice od roku 2003 i s predikcí následujících let.



Obr. 28 Průmyslová výroba ČR (Patria.cz, 2013)

6.6 Analýza odběratelů, dodavatelů a konkurence

6.6.1 Dodavatelé

Dvacet nejvýznamnějších dodavatelů společnosti má celkový podíl šedesát jedna procent, z nichž nejvýznamnější je aktuálně NK Engineering, která dodává zhruba 22 procent materiálu. Dalšími významnými dodavateli jsou např. Zámečnictví - Šenkýř (6,9%), Festo, s.r.o. (4,1%), Autocont control systems, s.r.o. (3,7%) a další. Společnost si obstarává materiál převážně z České republiky. Jedním ze zahraničních dodavatelů je japonská společnost JCC Engineering (3,3%).

Dále společnost v současné době dováží pouze ohýbačky a popisovače, které dále prodává, jedná se o skladové zboží.

6.6.2 Odběratelé

Většina produktů společnosti putuje do automobilového a elektrotechnického průmyslu. Patnáct nejvýznamnějších zákazníků se podílí na celkovém objemu prodeje téměř 86 procenty. Pozice nejvýznamnějšího odběratele se mění v závislosti na velkých zakázkách. V současné době první místo zaujímá s 14 procenty česká firma VALEO Výměníky tepla, k. s. Dalšími významnými odběrateli jsou společnost COMCO EUROPE, s.r.o. s 11 procentním podílem prodeje a NK Engineering s 10 procentním podílem. Zakázky odběratelů zahrnují převážně jednoúčelové stroje a díly. Část zakázek pochází z Německa, minulý rok dokonce firma vyvezla jeden stroj do Mexika. Jinak převážná část výroby firmy v současné době zůstává v České republice.

6.6.3 Konkurence

I když jde o odvětví, kam je vstup obecně obtížný, neboť strojírenská výroba s sebou nese vysoké nároky na kapitál, není vyloučen vstup dalších konkurentů do odvětví. Společnost JCEE, s.r.o. považuje za své konkurenty například firmy Alfa výroba jednoúčelových strojů, s.r.o. (Písek) a ATELIER TECHNIK, s.r.o. (Dvůr Králové nad Labem) a další.

Jde o firmy, které taktéž vyrábí jednoúčelové stroje a zařízení, které dále dodávají do elektronického a automobilového průmyslu a provádí kompletní konstrukční návrhy, výrobu zařízení a servis,

7 PROJEKT TVORBY FINANČNÍHO PLÁNU

Na vypracování analýzy postavení a hospodaření podniku navazuje hlavní cíl této diplomové práce, tedy sestavení dlouhodobého a krátkodobého finančního plánu firmy JCEE, s.r.o. Tento plán by měl odpovídat operativním a strategickým cílům podniku a zohlednit doporučení vyplývající z analýzy hospodaření podniku.

Dlouhodobý plán bude zpracován na období tří let, tedy od roku 2013 do roku 2015 a bude vyhotoven ve dvou variantách. První, základní varianta by měla více odpovídat predikcím ekonomického a podnikového vývoje. Druhá varianta počítá se zhoršením situace oproti základnímu plánu, neboť i přes mírné oživení ekonomiky se stále nedá hovořit o hospodářském boomu. Proto je nutné počítat i s horší prognózou hospodaření analyzovaného podniku a vypracovat plán pesimističtější povahy. Krátkodobý finanční plán bude sestaven pro rok 2013 v základní variantě a následně bude provedeno zhodnocení plánu a doporučení pro firmu.

7.1 Předpoklady plánování

Ve dlouhodobém finančním plánu budou zohledněny dopředu plánované zakázky, jejich přepokládaný vývoj a také očekávaný vývoj vnějšího okolí. Na základě odhadu vývoje vnějšího okolí lze očekávat v letošním roce spíše stagnaci a posilování ekonomiky až ke konci prognózovaného období. Ekonomika ČR se ještě plně nevzpamatovala z hospodářské krize, a jelikož jsme především exportní země, jsme také závislí na vývoji hospodaření našich obchodních partnerů. V průmyslové produkci ČR došlo v minulém roce k poklesu. Pokles se očekává i v 1. čtvrtletí tohoto roku, poté by mělo začít cyklické oživení, ovšem celoročně by měla produkce zaznamenat pokles zhruba o 2%. Odvětví, kam spadá výroba analyzovaného podniku, ovšem zaznamenala jako jedna z mála alespoň mírný růst, šlo např. o výrobu automobilů, elektrických zařízení a strojů. Aktuální informace ovšem uvádí, že produkce automobilového průmyslu, kam putuje část produkce společnosti, i v úvodu roku klesá.

Společnost dodává větší celky investičního majetku, proto je náročnost přípravy projektu poměrně dlouhá. Zakázky jsou časově náročné, pokud jde o vývoj, konstrukční návrh, výrobu a instalaci stroje u zákazníka.

Co se týče vnitřního vývoje, firma se hodlá zaměřit především na splacení odkoupeného podílu od mateřské společnosti, proto společnost nemá momentálně v plánu pořizovat další

investice. Z toho důvodu se bude také firma snažit zvýšit objem svých zakázek, aby dosáhla vyššího zisku a mohla splácet bance.

7.2 Dlouhodobý plán – základní varianta

7.2.1 Plánování položek výkazu zisku a ztráty

Tržby za zboží

Tato položka zahrnuje tržby za prodej zboží, které společnost dováží. Tyto výrobky společnost poskytuje v rámci vybudovaného prodejního a servisního střediska, kde zastupuje firmy jako JANOME Co. Ltd., Canon NTC a CSM. (viz. Popis výroby – Zastoupení firm). V současné době firma dováží a dále prodává pouze ohýbačky (CSM) a popisovače (Canon NTC), jde o skladové zboží. Společnost nepočítá s významným rozvojem této činnosti a předpokládá v následujících třech letech zhruba konstantní výši tržeb za zboží.

Náklady vynaložené na prodané zboží

Stanoví se v relaci k tržbám za zboží na základě vývoje v minulých letech.

Tržby za prodej vlastních výrobků a služeb

Nejvýznamnější položkou výnosů a tedy i plánu tržeb jsou tržby za prodej vlastních výrobků a služeb. Tato položka téměř ve všech sledovaných letech činila zhruba 89% celkových výnosů. V roce 2011 zaznamenala firma výrazný růst této položky, a to zhruba o 93% (ve srovnání s rokem 2009 a 2010, kdy došlo k poklesu o 15% a 25%), což bylo způsobeno mírným oživením ekonomiky a růstem zakázek. V následujícím roce 2012 došlo také k mírnému růstu. Tato položka dosáhla vyšších hodnot, než činila před nástupem hospodářské krize a poklesem zakázek firmy.

Hodnota tržeb v prvním roce plánu je založená spíše na objemu objednávek než na predikci. Podle plánu objednávek by měly tržby v roce 2013 mírně poklesnout, zhruba o 5% na 139 023 tis. Kč. Vzhledem k vývoji okolí a předpovědi firmy se v následujících dvou letech předpokládá mírný růst. Počítá se s každoročním nárůstem tržeb o 3%. Tabulka níže zobrazuje plánované tržby za prodej vlastních výrobků a služeb a jejich strukturu.

Tab. 22 Plán tržeb – základní varianta

Složení tržeb v tis. Kč	Skutečnost 2012	Plán		
		2013	2014	2015
Jednoučelové stroje	98 048	93 145	95 940	98 818
Díly	29 268	27 805	28 639	29 498
Ostatní	19 024	18 073	18 615	19 173
Celkem	146 340	139 023	143 194	147 489

Zdroj: vlastní zpracování

Změna stavu vnitropodnikových zásob

Pro zjednodušení nebude s touto položkou uvažováno. Předpokládá se, že co se v daném roce vyrobí, to se také prodá.

Aktivace

Tato položka zahrnuje aktivaci materiálu a zboží, aktivaci vnitropodnikových služeb a aktivaci dlouhodobého majetku. Položku aktivace nemá smysl v rámci analyzované firmy plánovat.

Výkonová spotřeba

Výkonová spotřeba tvoří největší položku nákladů, a to zhruba 58% a v posledních dvou sledovaných letech až 64% celkových nákladů firmy. Spotřeba materiálu a energií vzroste úměrně k tržbám s přihlédnutím na zdražování cen energií. V prvním roce se tedy plánuje pokles meziročně o 3% a v dalších dvou letech růst o 4,5%. Naopak se očekává snížení položky služeb v prvním roce a mírný růst v dalších letech, neboť služby můžeme rozdělit na variabilní a fixní. Fixní tvoří zhruba 20% a jejich výše se nemění, variabilní náklady se budou opět odvíjet od tržeb. Jde především o náklady na opravy a udržování budov, cestovné, reprezentaci, leasingy a ostatní služby jako školení, poštovné a přepravné.

Osobní náklady

Osobní náklady zahrnují mzdové náklady, náklady na sociální zabezpečení a zdravotní pojištění, ostatní sociální náklady a odměny členů orgánu společnosti. Podíl osobních nákladů na celkových nákladech se pohyboval ve sledovaných letech v rozmezí 21 – 28%. V roce 2009 položka osobních nákladů klesla zhruba o 33%, přičemž i počet zaměstnanců výrazně klesl a to o 30%, důvodem bylo snížení počtu zakázek vlivem projevující se krize. Naopak v roce 2012 došlo k růstu průměrného počtu zaměstnanců z 69 na 87, tedy zhruba o 26%, přičemž došlo také k zvýšení osobních nákladů zhruba o 22%. Společnost JCEE,

s.r.o. v plánovaných letech neuvažuje o nábore nových zaměstnanců. Plánované snížení zakázek a tedy i tržeb v tomto roce může zapříčinit nedostatečné vytížení zaměstnanců, které by se mohlo v dalších dvou letech, kdy se plánuje zvýšení tržeb i zakázek vykompenzovat. Pouze pokud by počet zakázek ve výjimečném případě přesáhl kapacitní možnosti firmy, řešila by firma tento problém náborem dalších zaměstnanců.

Měsíční mzdové náklady se stanoví jako součin plánovaných jednotlivých druhů pracovníků a jejich plánované průměrné měsíční mzdy. O mírném zvyšování mezd by se mohlo uvažovat na konci roku podle výsledků firmy, proto zvyšování nebude plánováno. Mzdové náklady budou tedy vzhledem ke konstantní výši pracovníků i mezd plánovány ve výši mzdových nákladů minulého roku.

Náklady na sociální zabezpečení a zdravotní pojištění budou stanoveny jako 34% ze mzdových nákladů, neboť zaměstnavatel odvádí za své zaměstnance pojistné ve výši 34%, ovšem v dalších letech se předpokládá snížení odvodů firem na 32,4%.

Ostatní sociální náklady mírně vzrostou zhruba o 2%, představují např. příspěvek na stravování v podobě stravenek.

Odměny členům orgánu společnosti se jako v předešlých letech neplánují. Tato položka tedy zůstane nulová.

Daně a poplatky

Sem patří např. silniční daň a ostatní daně, dálniční známky a veškeré správní poplatky. V plánovacím období se předpokládá meziroční růst této položky o 3%.

Odpisy, rezervy

Účetní odpisy se nerovnájí daňovým. Odpisy tvoří zhruba 2 - 3% nákladů společnosti. Odpisy stávajícího majetku byly stanoveny pomocí odpisových plánů. Na počátku roku 2013 došlo ke dvěma investicím. Společnost pořídila řezačku (2. odpisová skupina) v hodnotě 3 653 tis. Kč a osobní automobil (2. odpisová skupina) v hodnotě 315 tis. Kč, obě investice budou odepisovány zrychleně. Nové investice se nepředpokládají. Pro výpočet odpisů podnik používá převážně metodu zrychlených odpisů. V současné době společnost odepisuje např. automobily, budovy, komunikace u haly, parkoviště, kompresor, SW a SW licenci, tiskárnu, nůžky tabulové, soustruh, hloubičku, docházkový systém, záložní server a tepelná čerpadla.

Rezervy ani opravné položky společnost neplánuje.

Tržby z prodeje dlouhodobého majetku a materiálu

Tato položka se týká prodeje nepotřebného majetku a materiálu. Pouze v roce 2012 došlo k významnému prodeji, šlo o dlouhodobý majetek v hodnotě zhruba 5 mil. Kč. Jinak jde o prodej drobnějšího nepotřebného majetku a materiálu. V dalších letech se prodej dlouhodobého majetku neočekává. Uvažuje se pouze s prodejem materiálu v hodnotě zhruba 200 tis. Kč.

Zůstatková cena prodaného dlouhodobého majetku a materiálu

S prodejem dlouhodobého majetku se neuvažuje, proto se zůstatková cena prodaného dlouhodobého majetku neplánuje. Prodaný materiál společnost odhaduje ve výši zhruba 150 tis. Kč vzhledem k plánovaným tržbám z prodeje materiálu.

Ostatní provozní výnosy a náklady

Položka ostatní provozní výnosy dosahovala v minulosti záporné hodnoty a tvořila velmi malou položku v rámci celkových výnosů. Důvodem záporné položky jsou skonta u dříve zaplacených faktur, které němci hodně využívají. Jelikož se s výraznými částkami neplánuje a jde o špatně plánovatelnou položku, nebude plánována. Do ostatních provozních výnosů patří zejména smluvní pokuty a úroky z prodlení, výnosy z postoupených pohledávek a výnosy z odepsaných pohledávek, inventarizační rozdíly, dotace k úhradě nákladů nebo k úhradě jiné ekonomické újmy a pojistné plnění. Položka ostatních provozních nákladů se v průběhu předchozího období mírně snižovala, tento trend bude pokračovat také v roce 2013. V následujících dvou letech firma předpokládá mírný růst.

Výnosové úroky

Jde především o úroky z bankovních účtů. Neboť je to zanedbatelná položka, předpokládá se v průběhu celého plánovaného období stejná výše, tedy nulová. Tato položka se neplánuje.

Nákladové úroky

Položka nákladové úroky odráží velikost úvěrů a také riziko věřitele. Tato položka se zvýší o úroky z dlouhodobého úvěru uzavřeného s Komerční bankou počátkem roku 2013, určeného ke splacení odkoupeného podílu od mateřské společnosti. Úroková sazba je stanovena na 3,8%. Dále má podnik limitováno 15 milionů korun na zakázky u Komerční banky, s úrokem 3,8%. Pokud má firma zakázky bez zálohy nebo financované až po dodání, čerpá úvěr na úhradu faktur dodavatelům k těmto zakázkám a po zaplacení od zákazníka se čer-

pané prostředky vracejí. Firma tento úvěr využívá jako dlouhodobý. Dále má společnost revolvingový úvěr také u Komerční banky s úvěrovým rámcem 5 milionů korun, který čerpá dle nutnosti na drobné výdaje, např. mzdy.

Ostatní finanční výnosy a náklady

Ostatní finanční výnosy a náklady jsou tvořeny převážně kurzovými rozdíly, které vznikají při nákupu a hlavně při prodeji. Jde převážně o kontrakty v eurech. Finanční náklady také tvoří kromě kurzových ztrát i poplatky za účty a čerpané úvěry.

Daň z příjmu

Při stanovení splatné daně z příjmů vycházíme ze sazby daně z příjmů právnických osob ve výši 19% a z plánovaného výsledku hospodaření před zdaněním. Tato položka zahrnuje také odloženou daňovou pohledávku, kterou společnost očekává v následujících letech v hodnotě 250 tis. Kč, jde o rozdíl daňových a účetních odpisů.

Plánovaný výkaz zisku a ztráty:

Tab. 23 Plánovaný výkaz zisku a ztrát – základní varianta

	(v tis. Kč)	Skut. 2012	Plán		
			2013	2014	2015
I.	Tržby za prodej zboží	10 003	10 000	10 000	10 000
A.	Náklady vynaložené na prodané zboží	8 678	8 675	8 675	8 675
(+)	Obchodní marže (I.-A)	1 325	1 325	1 325	1 325
II.	Výkony (II. 1 až II. 3)	146 338	139 023	143 194	147 489
II. 1.	- Tržby za prodej vlastních výrobků a služeb	146 340	139 023	143 194	147 489
II. 2.	- Změna stavu zásob	-2			
II. 3.	- Aktivace				
B.	Výkonová spotřeba	98 161	95 067	99 044	103 192
B. 1.	Spotřeba materiálu a energie	83 226	80 729	84 362	88 158
B. 2.	Služby	14 935	14 338	14 682	15 034
(+)	Přidaná hodnota (I.-A + II.-B)	49 502	45 281	45 475	45 622
C.	Osobní náklady	33 835	33 850	33 467	33 482
C. 1.	Mzdové náklady	24 631	24 631	24 631	24 631
C. 2.	Odměny členům orgánu společnosti a družstva				
C. 3.	Náklady na soc. zabezpečení a zdrav. pojištění	8 466	8 466	8 068	8 068
C. 4.	Sociální náklady	738	753	768	783
D.	Daně a poplatky	158	163	168	173
E.	Odpisy dl. nehmotného a hmotného majetku	3 339	3 720	3 720	3 720
III.	Tržby z prodeje DM a materiálu (III. 1. +III. 2.)	5 231	200	200	200
III. 1.	Tržby z prodeje dlouhodobého majetku	5 152			
III. 2.	Tržby z prodeje materiálu	79	200	200	200

F.	ZC prodaného DM a materiálu (F. 1. +F. 2.)	5 615	150	150	150
F. 1.	ZC prodaného dl. majetku	5 609			
F. 2.	Prodaný materiál	6	150	150	150
G.	Změna stavu rezerv a opravných položek v provozní oblasti a komplexních nákladů příštích období	-10			
IV.	Ostatní provozní výnosy	-295			
H.	Ostatní provozní náklady	746	701	722	744
V.	Převod provozních výnosů				
I.	Převod provozních nákladů				
*	Provozní výsledek hospodaření	10 755	6 897	7 448	7 553
VI.	Tržby z prodeje cenných papírů a podílů				
J.	Prodané cenné papíry a podíly				
VII.	Výnosy z dl. finančního majetku				
VIII.	Výnosy z krátkodobého finančního majetku				
K.	Náklady z finančního majetku				
IX.	Výnosy z přecenění cenných papírů a derivátů				
L.	Náklady z přecenění cenných papírů a derivátů				
M.	Změna stavu rezerv a OP ve finanční oblasti				
X.	Výnosové úroky				
N.	Nákladové úroky	609	1 498	1 198	958
XI.	Ostatní finanční výnosy	2 732	3 879	3 297	3 637
O.	Ostatní finanční náklady	2 498	2 648	2 860	3 089
XII.	Převod finančních výnosů				
P.	Převod finančních nákladů				
*	Finanční výsledek hospodaření	-375	-267	-761	-410
Q.	Daň z příjmů za běžnou činnost (Q. 1. +Q. 2.)	947	1010	1021	1107
Q. 1.	splatná	1 209	1260	1271	1357
Q. 2.	odložená	-262	-250	-250	-250
**	Výsledek hospodaření za běžnou činnost (provozní VH + finanční VH -Q)	9 433	5 620	5 666	6 036
XIII.	Mimořádné výnosy				
R.	Mimořádné náklady				
S.	Daň z příjmů z mimoř. činnosti (S. 1. +S. 2.)				
S. 1.	splatná				
S. 2.	odložená				
*	Mimořádný výsledek hospodaření (XIII.-R-S)				
T.	Převod podílu na VH společníkům (+/-)				
***	VH za účetní období (+/-) (VH za běžnou činnost+ mimořádný VH -T)	9 433	5 620	5 666	6 036
****	VH před zdaněním (+/-) (provoz. VH + fin. VH + mimořádný VH -R)	10 380	6 630	6 687	7 143

Zdroj: vlastní zpracování

7.2.2 Plánování položek rozvahy

AKTIVA

Dlouhodobý hmotný majetek

V plánovaném období došlo pouze na počátku roku 2013 ke dvěma investicím. Společnost pořídila řezačku (2. odpisová skupina) v hodnotě 3 653 tis. Kč a osobní automobil (2. odpisová skupina) v hodnotě 315 tis. Kč. Žádné další strojní vybavení ani jiné investice firma neplánuje. Dlouhodobý majetek se zvýší o nové investice, sníží o odpisy z těchto investic a odpisy ze stávajícího odepisovaného majetku.

Dlouhodobý nehmotný majetek

Dlouhodobý nehmotný majetek je ve firmě tvořen pouze jedinou položkou, a tou je software. Společnost předpokládá další možný nákup v roce 2014 a 2015.

Dlouhodobý finanční majetek

Dlouhodobý finanční majetek firma nemá ani jeho pořízení neplánuje.

Zásoby

Zásoby materiálu a nedokončená výroba se budou v plánovaném období zvyšovat úměrně nárůstu tržeb. Zásoby zboží budou plánovány ve stejné výši, jako byly v předchozím období. Jde o nakupované zboží za účelem dalšího prodeje. S výrobky na skladě se dále neuvažuje. Nakupované zásoby firma oceňuje pořizovacími cenami. Nedokončená výroba je oceněna spotřebou materiálu, podílem výrobní režie a mzdami pracovníků.

Pohledávky

Dlouhodobé pohledávky byly ve všech analyzovaných letech nulové kromě roku 2012, kdy činily 785 tis. Kč. Šlo o odloženou daňovou pohledávku. V následujících letech se také s dlouhodobými pohledávkami nepočítá.

V roce 2010 tvořily krátkodobé pohledávky 15% z celkových aktiv, v roce následujícím dokonce 24% a v roce 2012 zhruba 20%. V roce 2011 došlo ke zvýšení krátkodobých pohledávek zhruba o 92%, v roce následujícím došlo ke snížení asi o 33%. Na krátkodobých pohledávkách se z největší části podílí pohledávky z obchodních vztahů. Jejich výše je naplánována tak, aby byla zachována stávající doba obratu, přičemž v dalších letech společnost počítá s postupným prodlužováním o jeden den. V předešlém roce činila doba obratu pohledávek 41 dní, tuto dobu obratu dosahovala i před nástupem krize, ovšem v letech

postižených krizí se zvýšila na 67 – 82 dní. V plánovaném období chce společnost tuto dobu obratu zhruba udržet. Daňové pohledávky byly v roce 2012 tvořeny nadměrným odpočtem DPH. Tato položka se plánuje v následujících letech zhruba v hodnotě 1 milionu korun. Ostatní pohledávky jsou obtížně plánovatelné a jen málo významné, proto budou zachovány v konstantní výši.

Krátkodobý finanční majetek

Krátkodobý finanční majetek tvoří peníze v pokladně a na účtu v bance. Firma si udržuje z bezpečnostních důvodů minimální množství hotovosti v pokladně, ze které platí pouze drobné výdaje. Peníze v pokladně mírně klesnou. Převážnou většinu finančních prostředků firmy fakturuje prostřednictvím bankovního účtu. Předpokládá se pokles i na bankovním účtu, firma splácí úroky a úvěry, vše co půjde, bude vracet bance.

Náklady příštích období

Náklady příštích období představují rozúčtování závazků, kterými jsou např. antiviry, aktualizace softwaru, on-line podpora, on-line databáze apod. Tato položka se plánuje v konstantní výši.

PASIVA

Základní kapitál, kapitálové fondy, zákonný rezervní fond

U těchto položek v plánovaných letech neproběhnou žádné změny.

Statutární a ostatní fondy

Výsledek hospodaření se po valné hromadě převádí do ostatních fondů. Letos bude vše vyplaceno na podíly a v dalších letech taktéž.

Nerozdělený zisk minulých let

Tato položka bude jako v předešlých letech nulová, neboť výsledek hospodaření se přesouvá do ostatních fondů a je vyplacen na podíly.

Rezervy

Společnost netvořila v minulých letech žádné rezervy a ani v následujících letech žádné tvořit nebude.

Dlouhodobé závazky

Společnost měla v roce 2012 dlouhodobý závazek ve výši 7 429 tis. Kč. Jde o úvěr z bývalé mateřské společnosti, který postupně splácen a předpokladem je v roce 2013 jej doplatit.

Krátkodobé závazky

V roce 2012 tvořily 27% z celkových pasiv, v roce předchozím dokonce 45% (46,5 mil. Kč). Největší položkou jsou závazky z obchodních vztahů. Společnost nemá vyjednaný moc výhodné obchodní podmínky při splácení svých závazků dodavatelům (reálná splatnost se udržuje v rozmezí 30 – 45 dní). Závazky z obchodních vztahů budou plánovány tak, aby byla zachována stávající doba obratu závazků.

Další položky tvoří závazky k zaměstnancům a závazky ze sociálního zabezpečení a zdravotního pojištění, jejichž vývoj bude kopírovat vývoj osobních nákladů. Daňové závazky jsou tvořeny daňovou povinností k DPH, silniční dani a dani z příjmu právnických osob a odvody daní zaměstnanců, pokud nebyla pokryta zaplacenými zálohami. Ostatní pohledávky jsou obtížně plánovatelné a jen málo významné, proto budou zachovány v konstantní výši.

Bankovní úvěry a výpomoci

Položka dlouhodobé bankovní úvěry se navýší o úvěr od Komerční banky, který si společnost vzala počátkem roku 2013 ke splacení odkoupeného podílu od mateřské společnosti. Dále má společnost limitováno 15 milionů korun na zakázky také u Komerční banky. Firma také využívá revolvingový úvěr v rámci smlouvy s Komerční bankou, který čerpá podle aktuální finanční potřeby.

Výnosy příštích období

Výnosy příštích období budou v plánovaných letech v konstantní výši 5 milionu korun.

Plánovaná rozvaha:

Tab. 24 Plánová rozvaha – základní varianta

	(v tis. Kč)	Skut. 2012	Plán		
			2013	2014	2015
	AKTIVA CELKEM	86 265	82 029	78 885	76 812
A.	Pohledávky za upsaný základní kapitál				
B.	Dlouhodobý majetek	18 647	18 498	14 150	9 453

B. I.	Dlouhodobý nehmotný majetek	130	101	120	160
B. I. 1.	Zřizovací výdaje				
2.	Nehmotné výsledky výzkumu a vývoje				
3.	Software	130	101	120	160
4.	Ocenitelná práva				
5.	Goodwill				
6.	Jiný dlouhodobý nehmotný majetek				
7.	Nedokončený dlouhodobý nehmotný majetek				
8.	Poskytnuté zálohy na dlouh. nehmotný majetek				
B. II.	Dlouhodobý hmotný majetek	18 517	18 397	14 030	9 293
B. II 1.	Pozemky	2 713	2 713	2 713	2 713
2.	Stavby	11 556	9 138	6 720	4 302
3.	Samostatné movité věci a soubory movitých věcí	4 191	6 496	4 547	2 228
4.	Pěstitelské celky trvalých porostů				
5.	Základní stádo a tažná zvířata				
6.	Jiný dlouhodobý hmotný majetek	57	50	50	50
7.	Nedokončený dlouhodobý hmotný majetek				
8.	Poskytnuté zálohy na dlouhodobý hmotný majetek				
9.	Oceňovací rozdíl k nabytému majetku				
B. III.	Dlouhodobý finanční majetek				
B. III. 1.	Podíly v ovládaných a řízených osobách				
2.	Podíly v účet. jednotkách pod podstatným vlivem				
3.	Ostatní dlouhodobé cenné papíry a podíly				
4.	Půjčky a úvěry- ovlád. a řídicí osoba, podstatný vliv				
5.	Jiný dlouhodobý finanční majetek				
6.	Pořizovaný dlouhodobý finanční majetek				
7.	Poskytnuté zálohy na dl. finanční majetek				
C.	Oběžná aktiva	66 989	63 031	64 235	66 859
C. I.	Zásoby	44 859	42 703	43 872	45 076
C. I. 1.	Materiál	5 528	5 252	5 410	5 572
2.	Nedokončená výroba a polotovary	35 488	33 714	34 725	35 767
3.	Výrobky	106			
4.	Zvířata				
5.	Zboží	3 737	3 737	3 737	3 737
6.	Poskytnuté zálohy na zásoby				
C. II.	Dlouhodobé pohledávky	785			
C. II. 1.	Pohledávky z obchodních vztahů				
2.	Pohledávky-ovládající a řídicí osoba				
3.	Pohledávky-podstatný vliv				
4.	Pohledávky za společníky, členy družstva a za účastníky sdružení				
5.	Dlouhodobé poskytnuté zálohy				
6.	Dohadné účty aktivní				
7.	Jiné pohledávky				
8.	Odložená daňová pohledávka	785			

C. III.	Krátkodobé pohledávky	16 882	16 972	17 873	18 811
C. III. 1.	Pohledávky z obchodních vztahů	13 102	13 777	14 678	15 616
2.	Pohledávky-ovládající a řídící osoba				
3.	Pohledávky-podstatný vliv				
4.	Pohledávky za společníky, členy družstva a za účastníky sdružení				
5.	Sociální zabezpečení a zdravotní pojištění				
6.	Stát-daňové pohledávky	1 577	1 000	1 000	1 000
7.	Krátkodobé poskytnuté zálohy	2 195	2 195	2 195	2 195
8.	Dohadné účty aktivní				
9.	Jiné pohledávky	8			
C. IV.	Krátkodobý finanční majetek	4 463	3 356	2 490	2 972
C. IV. 1.	Peníze	439	350	290	272
2.	Účty v bankách	4 024	3 006	2 200	2 700
3.	Krátkodobé cenné papíry a podíly				
4.	Požizovaný krátkodobý finanční majetek				
D. I.	Časové rozlišení	629	500	500	500
D. I. 1.	Náklady příštích období	621	500	500	500
2.	Komplexní náklady příštích období				
3.	Příjmy příštích období	8			
	PASIVA CELKEM	86 265	82 029	78 885	76 812
A.	Vlastní kapitál	35 412	13 553	13 599	13 969
A. I.	Základní kapitál	7 212	7 212	7 212	7 212
A. I. 1.	Základní kapitál	7 212	7 212	7 212	7 212
2.	Vlastní akcie a vlastní obchodní podíly (-)				
3.	Změny základního kapitálu				
A. II.	Kapitálové fondy				
A. II. 1.	Emisní ážio				
2.	Ostatní kapitálové fondy				
3.	Oceňovací rozdíly z přecenění majetku a závazků				
4.	Oceňovací rozdíly z přecenění při přeměnách				
5.	Rozdíly z přeměn společnosti				
A. III.	Rezervní fondy, nedělitelný fond a ostatní fondy ze zisku	18 767	721	721	721
A. III. 1.	Zákonný rezervní fond/Nedělitelný fond	721	721	721	721
2.	Statutární a ostatní fondy	18 046			
A. IV.	Výsledek hospodaření minulých let				
A. IV. 1.	Nerozdělený zisk minulých let				
2.	Neuhrazená ztráta minulých let				
A. V.	Výsledek hospodaření běž. účetního období (+/-)	9 433	5 620	5 666	6 036
B.	Cizí zdroje	42 670	54 043	45 233	37 124
B. I.	Rezervy				
B. I. 1.	Rezervy podle zvláštních právních předpisů				
2.	Rezerva na důchody a podobné závazky				
3.	Rezerva na daň z příjmu				

4.	Ostatní rezervy				
B. II.	Dlouhodobé závazky	7 429			
B. II. 1	Závazky z obchodních vztahů				
2.	Závazky-ovládající a řídicí osoba				
3.	Závazky-podstatný vliv				
4.	Závazky ke společníkům, členům družstva a k účastníkům sdružení				
5.	Dlouhodobé přijaté zálohy				
6.	Vydané dluhopisy				
7.	Dlouhodobé směnky k úhradě				
8.	Dohadné účty pasivní				
9.	Jiné závazky	7 429			
10.	Odložený daňový závazek				
B. III.	Krátkodobé závazky	23 379	22 353	22 979	23 623
B. III. 1.	Závazky z obchodních vztahů	19 460	18 410	19 063	19 706
2.	Závazky-ovládající a řídicí osoba				
3.	Závazky-podstatný vliv				
4.	Závazky ke společníkům, členům družstva a k účastníkům sdružení	96			
5.	Závazky k zaměstnancům	1 496	1 497	1 480	1 481
6.	Závazky ze soc. zabezpečení a zdrav. pojištění	903	903	893	893
7.	Stát-daňové závazky a dotace	1 381	1 500	1 500	1 500
8.	Krátkodobé přijaté zálohy				
9.	Vydané dluhopisy				
10.	Dohadné účty pasivní	16	16	16	16
11.	Jiné závazky	27	27	27	27
B. IV.	Bankovní úvěry a výpomoci	11 862	41 123	37 307	34 220
B. IV. 1.	Bankovní úvěry dlouhodobé	11 862	25 826	22 674	20 659
2.	Krátkodobé bankovní úvěry		15 297	14 633	13 561
3.	Krátkodobé finanční výpomoci				
C. I.	Časové rozlišení	8 183	5 000	5 000	5 000
C. I. 1.	Výdaje příštích období				
2.	Výnosy příštích období	8 183	5 000	5 000	5 000

Zdroj: vlastní zpracování

7.2.3 Plánový tok peněžních prostředků

Peněžní toky z investiční činnosti mají v roce 2013 díky investicím záporné znaménko, v dalších letech jsou peněžní toky nulové, neboť společnost do stálých aktiv ani neinvestuje ani žádná nepotřebná aktiva neprodává. Čistý peněžní tok z provozní činnosti během sledovaných let roste. Naopak peněžní toky z finanční činnosti mají, díky vyplaceným ziskům na podíly a v roce 2013 i vyplaceného fondu na podíly, záporné znaménko.

Tab. 25 Plánový přehled o peněžních tocích – základní varianta

	(v tis. Kč)	Skut. 2012	Plán		
			2013	2014	2015
	Stav peněžních prostředků a peněžních ekvivalentů na začátku účetního období	5 393	4 463	3 356	2 490
	Peněžní toky z hl. výdělečné (provozní) činnosti				
Z.	Účetní zisk nebo ztráta za účetní období	10 380	6 630	6 687	7 143
A. I.	Úpravy o nepeněžní operace	8 021	7 850	3 181	3 248
A. I. 1.	Odpisy stálých aktiv	2 270	3 720	3 720	3 720
2.	Změna stavu opravných položek, rezerv	-10	10		
3.	Zisk (ztráta) z prodeje stálých aktiv	5 152			
4.	Výnosy z dividend a podílů na zisku				
5.	Vyúčtované nákladové úroky a výnosové úroky	609	1 498	1 198	958
6.	Případné úpravy o ostatní nepeněžní operace		2 622	-1 737	-1 430
A. *	Čistý peněžní tok z provozní činnosti před změnami prac. kapitálu a mimoř. položkami	18 401	14 480	9 868	10 391
A. II.	Změny stavu nepeněžních položek prac. kapitálu	-13 721	-6 350	921	909
A. II. 1.	Změna stavu pohledávek z provozní činnosti, přechodných účtů aktiv	8 339	39	-901	-938
2.	Změna stavu krátkodobých závazků z provozní činnosti, přechodných účtů pasiv	-20 144	-4 233	653	643
3.	Změna stavu zásob	-1 916	-2 156	1 169	1 204
4.	Změna stavu krátkodobého finančního majetku nespádající do peněžních prostředků				
A. **	Čistý peněžní tok z provozní činnosti před mimořádnými položkami	4 680	8 130	10 789	11 300
A. III.	Vyplacené úroky s výjimkou kapitalizovaných	-609	-1 498	-1 198	-958
A. IV.	Přijaté úroky				
A. V.	Zaplacená daň z příjmů za běžnou činnost a doměrky daně za min. období	-947	-1 010	-1 021	-1 107
A. VI.	Příjmy a výdaje spojené s mimoř. VH				
A. VII.	Přijaté dividendy a podíly na zisku				
A. ***	Čistý peněžní tok z provozní činnosti	3 124	5 622	8 570	9 235
	Peněžní toky z investiční činnosti				
B. I.	Výdaje spojené s pořízením stálých aktiv	-3 061	-1 082		
B. II.	Příjmy z prodeje stálých aktiv	5 152			
B. III.	Půjčky a úvěry spřízněným osobám				
B. ***	Čistý peněžní tok vztahující se k investiční činnosti	2 091	-1 082	0	0
	Peněžní toky z finančních činností				
C. I.	Dopady změn dlouhodobých, resp. krátk. závazků	-6 788	21 832	-3 816	-3 087
C. II.	Dopady změn vlastního kapitálu na peněž. prostř.	643	-27 479	-5 620	-5 666
C. II. 1.	Zvýšení peněžních prostředků z titulu zvýšení základního kapitálu, emisního ážia atd.	643			
2.	Vyplacení podílů na vlastním jmění společníkům				

3.	Další vklady peněž. prostř. společníků a akcionářů				
4.	Úhrada ztráty společníky				
5.	Přímé platby na vrub fondů				
6.	Vyplacené dividendy nebo podíly na zisku včetně zaplacené srážkové daně		-27 479	-5 620	-5 666
C. ***	Čistý peněž. tok vztahující se k finanční činnosti	-6 145	-5 647	-9 436	-8 753
	Čisté zvýšení / snížení peněžních prostředků	-930	-1 107	-866	482
	Stav peněžních prostředků a peněžních ekvivalentů na konci účetního období	4 463	3 356	2 490	2 972

Zdroj: vlastní zpracování

7.3 Dlouhodobý plán – pesimistická varianta

Při vypracování základního plánu byly zváženy všechny okolnosti, které by mohly ovlivnit vývoj hospodaření firmy JCEE, s.r.o. Je třeba uznat, že situace v odvětví se nemusí vyvíjet tak, jak je počítáno v základní variantě a firma nemusí dosáhnout množství zakázek a tržeb, které si v základní variantě stanovila. Proto je důležité vypracovat také pesimistickou variantu plánu, která s negativním vývojem počítá.

Pesimistická varianta dlouhodobého finančního plánu předpokládá horší vývoj ekonomiky i odvětví, ve kterém společnost podniká, tedy ve strojírenském průmyslu – výrobě jednoúčelových strojů a zařízení.

Tempo růstu tržeb za prodej vlastních výrobků a služeb bude pomalejší, než odhady v základní variantě vinou snížení poptávky po produktech podniku. V roce 2013 tržby klesnou o 7% oproti roku 2012 a v dalších letech se očekává 2,5% nárůst oproti předchozímu roku. Dá se tedy očekávat, že se sníží přidaná hodnota. Vzhledem k boji o zákazníka by měla firma poskytnout více skont a slev. Tržby za zboží také mírně klesnou oproti základní variantě. Poklesnou i tržby z prodeje dlouhodobého majetku a materiálu, jde konkrétně o nepotřebný materiál.

Spotřeba materiálu a energie se bude měnit v závislosti na tržbách s přihlédnutím na zdražování cen energií, které se očekává stejné jako v základní variantě. V prvním roce se tedy plánuje pokles meziročně o 5% a v dalších letech růst o 4%.

Jelikož se předpokládá, vzhledem k vývoji v odvětví a horším výsledkům firmy, snižování počtu zaměstnanců, sníží se také osobní náklady.

Dále je možné, že se firmě nepodaří, například vlivem menšího oživení v odvětví, větší konkurence a insolvence zákazníků, udržet dobu obratu pohledávek, která v roce 2012 činila 41 dní. Očekává se prodloužení doby splatnosti zhruba na 45 dní.

Doba obratu krátkodobých závazků, která se předpokládá vzhledem k nižším tržbám oproti základní variantě a prodloužení doby splácení pohledávek, také delší. Předpokládá se, že doba obratu závazků vzroste z 54 dní zhruba na 57 dní.

Zhoršený vývoj nebude mít vliv na investice. Obě plánované investice jsou pořízeny počátkem roku 2013 a v dalších letech se žádné další investice neplánují, stejně jako v základní variantě.

Ostatní položky výkazu zisku a ztráty a rozvahy se plánují na základě stejného principu jako v základní variantě.

7.3.1 Plánový výkaz zisku a ztráty – pesimistická varianta

Tab. 26 Plánový výkaz zisku a ztráty – pesimistická varianta

	(v tis. Kč)	Skut. 2012	Plán		
			2013	2014	2015
I.	Tržby za prodej zboží	10 003	9 775	9 775	9 775
A.	Náklady vynaložené na prodané zboží	8 678	8 675	8 675	8 675
(+)	Obchodní marže (I. - A.)	1 325	1 100	1 100	1 100
II.	Výkony (II. 1 až II. 3)	146 338	136 096	139 498	142 985
II. 1.	- Tržby za prodej vlastních výrobků a služeb	146 340	136 096	139 498	142 985
II. 2.	- Změna stavu zásob	-2			
II. 3.	- Aktivace				
B.	Výkonová spotřeba	98 161	93 164	96 609	100 186
B. 1.	Spotřeba materiálu a energie	83 226	79 065	82 228	85 517
B. 2.	Služby	14 935	14 099	14 381	14 669
(+)	Přidaná hodnota (I. - A + II. - B)	49 502	44 032	43 989	43 899
C.	Osobní náklady	33 835	32 775	32 890	33 396
C. 1.	Mzdové náklady	24 631	23 892	24 250	24 614
C. 2.	Odměny členům orgánu společnosti a družstva				
C. 3.	Náklady na soc. zabezpečení a zdrav. pojištění	8 466	8 123	7 857	7 975
C. 4.	Sociální náklady	738	760	783	807
D.	Daně a poplatky	158	163	168	173
E.	Odpisy dl. nehmotného a hmotného majetku	3 339	3 720	3 720	3 720
III.	Tržby z prodeje DM a materiálu (III. 1. +III. 2.)	5 231	185	185	185
III. 1.	Tržby z prodeje dlouhodobého majetku	5 152			
III. 2.	Tržby z prodeje materiálu	79	185	185	185
F.	ZC prodaného DM a materiálu (F. 1. + F. 2.)	5 615	150	150	150

F. 1.	ZC prodaného dl. majetku	5 609			
F. 2.	Prodaný materiál	6	150	150	150
G.	Změna stavu rezerv a opravných položek v provozní oblasti a komplexních nákladů příštích období	-10			
IV.	Ostatní provozní výnosy	-295			
H.	Ostatní provozní náklady	746	787	734	762
V.	Převod provozních výnosů				
I.	Převod provozních nákladů				
*	Provozní výsledek hospodaření	10 755	6 622	6 512	5 883
VI.	Tržby z prodeje cenných papírů a podílů				
J.	Prodané cenné papíry a podíly				
VII.	Výnosy z dl. finančního majetku				
VIII.	Výnosy z krátkodobého finančního majetku				
K.	Náklady z finančního majetku				
IX.	Výnosy z přecenění cenných papírů a derivátů				
L.	Náklady z přecenění cenných papírů a derivátů				
M.	Změna stavu rezerv a OP ve finanční oblasti				
X.	Výnosové úroky				
N.	Nákladové úroky	609	1 498	1 198	958
XI.	Ostatní finanční výnosy	2 732	3 658	3 267	3 532
O.	Ostatní finanční náklady	2 498	2 544	2 741	2 912
XII.	Převod finančních výnosů				
P.	Převod finančních nákladů				
*	Finanční výsledek hospodaření	-375	-384	-672	-338
Q.	Daň z příjmů za běžnou činnost	947	935	860	804
Q. 1.	splatná	1 209	1185	1110	1054
Q. 2.	odložená	-262	-250	-250	-250
**	Výsledek hospodaření za běžnou činnost (provozní VH + finanční VH -Q)	9 433	5 303	4 980	4 741
XIII.	Mimořádné výnosy				
R.	Mimořádné náklady				
S.	Daň z příjmů z mimořádné činnosti				
S. 1.	splatná				
S. 2.	odložená				
*	Mimořádný výsledek hospodaření (XIII.-R-S)				
T.	Převod podílu na VH společníkům (+/-)				
***	VH za účetní období (+/-) (VH za běžnou činnost+ mimořádný VH -T)	9 433	5 303	4 980	4 741
****	VH před zdaněním (+/-) (provozní VH + finanční VH + mimořádný VH -R)	10 380	6 238	5 840	5 545

Zdroj: vlastní zpracování

7.3.2 Plánová rozvaha – pesimistická varianta

Tab. 27 Plánová rozvaha – pesimistická varianta

	(v tis. Kč)	Skut. 2012	Plán		
			2013	2014	2015
	AKTIVA CELKEM	86 265	82 840	78 356	75 499
A.	Pohledávky za upsaný základní kapitál				
B.	Dlouhodobý majetek	18 647	18 498	14 150	9 453
B. I.	Dlouhodobý nehmotný majetek	130	101	120	160
B. I. 1.	Zřizovací výdaje				
2.	Nehmotné výsledky výzkumu a vývoje				
3.	Software	130	101	120	160
4.	Ocenitelná práva				
5.	Goodwill				
6.	Jiný dlouhodobý nehmotný majetek				
7.	Nedokončený dlouhodobý nehmotný majetek				
8.	Poskytnuté zálohy na dlouhodobý nehmotný majetek				
B. II.	Dlouhodobý hmotný majetek	18 517	18 397	14 030	9 293
B. II 1.	Pozemky	2 713	2 713	2 713	2 713
2.	Stavby	11 556	9 138	6 720	4 302
3.	Samostatné movité věci a soubory movitých věcí	4 191	6 496	4 547	2 228
4.	Pěstitelské celky trvalých porostů				
5.	Základní stádo a tažná zvířata				
6.	Jiný dlouhodobý hmotný majetek	57	50	50	50
7.	Nedokončený dlouhodobý hmotný majetek				
8.	Poskytnuté zálohy na dlouhodobý hmotný majetek				
9.	Oceňovací rozdíl k nabytému majetku				
B. III.	Dlouhodobý finanční majetek				
B. III. 1.	Podíly v ovládaných a řízených osobách				
2.	Podíly v účetních jednotkách pod podstatným vlivem				
3.	Ostatní dlouhodobé cenné papíry a podíly				
4.	Půjčky a úvěry-ovládající a řídicí osoba, podstatný vliv				
5.	Jiný dlouhodobý finanční majetek				
6.	Pořizovaný dlouhodobý finanční majetek				
7.	Poskytnuté zálohy na dlouhodobý finanční majetek				
C.	Oběžná aktiva	66 989	63 842	63 706	65 546
C. I.	Zásoby	44 859	41 882	42 836	43 814
C. I. 1.	Materiál	5 528	5 141	5 270	5 402
2.	Nedokončená výroba a polotovary	35 488	33 004	33 829	34 675
3.	Výrobky	106			
4.	Zvířata				
5.	Zboží	3 737	3 737	3 737	3 737
6.	Poskytnuté zálohy na zásoby				
C. II.	Dlouhodobé pohledávky	785			

C. II. 1.	Pohledávky z obchodních vztahů				
2.	Pohledávky-ovládající a řídicí osoba				
3.	Pohledávky-podstatný vliv				
4.	Pohledávky za společníky, členy družstva a za účastníky sdružení				
5.	Dlouhodobé poskytnuté zálohy				
6.	Dohadné účty aktivní				
7.	Jiné pohledávky				
8.	Odložená daňová pohledávka	785			
C. III.	Krátkodobé pohledávky	16 882	18 234	18 659	19 095
C. III. 1.	Pohledávky z obchodních vztahů	13 102	15 039	15 464	15 900
2.	Pohledávky-ovládající a řídicí osoba				
3.	Pohledávky-podstatný vliv				
4.	Pohledávky za společníky, členy družstva a za účastníky sdružení				
5.	Sociální zabezpečení a zdravotní pojištění				
6.	Stát-daňové pohledávky	1 577	1 000	1 000	1 000
7.	Krátkodobé poskytnuté zálohy	2 195	2 195	2 195	2 195
8.	Dohadné účty aktivní				
9.	Jiné pohledávky	8			
C. IV.	Krátkodobý finanční majetek	4 463	3 726	2 211	2 637
C. IV. 1.	Peníze	439	350	290	272
2.	Účty v bankách	4 024	3 376	1 921	2 365
3.	Krátkodobé cenné papíry a podíly				
4.	Požizovaný krátkodobý finanční majetek				
D. I.	Časové rozlišení	629	500	500	500
D. I. 1.	Náklady příštích období	621	500	500	500
2.	Komplexní náklady příštích období				
3.	Příjmy příštích období	8			
	PASIVA CELKEM	86 265	82 840	78 356	75 499
A.	Vlastní kapitál	35 412	13 236	12 913	12 674
A. I.	Základní kapitál	7 212	7 212	7 212	7 212
A. I. 1.	Základní kapitál	7 212	7 212	7 212	7 212
2.	Vlastní akcie a vlastní obchodní podíly (-)				
3.	Změny základního kapitálu				
A. II.	Kapitálové fondy				
A. II. 1.	Emisní ážio				
2.	Ostatní kapitálové fondy				
3.	Oceňovací rozdíly z přecenění majetku a závazků				
4.	Oceňovací rozdíly z přecenění při přeměnách				
5.	Rozdíly z přeměn společností				
A. III.	Rezervní fondy, nedělitelný fond a ostatní fondy ze zisku	18 767	721	721	721
A. III. 1.	Zákonný rezervní fond/Nedělitelný fond	721	721	721	721
2.	Statutární a ostatní fondy	18 046			

A. IV.	Výsledek hospodaření minulých let				
A. IV. 1.	Nerozdělený zisk minulých let				
2.	Neuhrazená ztráta minulých let				
A. V.	Výsledek hospodaření běžného účetního období (+/-)	9 433	5 303	4 980	4 741
B.	Cizí zdroje	42 670	64 604	60 443	57 825
B. I.	Rezervy				
B. I. 1.	Rezervy podle zvláštních právních předpisů				
2.	Rezerva na důchody a podobné závazky				
3.	Rezerva na daň z příjmu				
4.	Ostatní rezervy				
B. II.	Dlouhodobé závazky	7 429			
B. II. 1	Závazky z obchodních vztahů				
2.	Závazky-ovládající a řídicí osoba				
3.	Závazky-podstatný vliv				
4.	Závazky ke společníkům, členům družstva a k účastníkům sdružení				
5.	Dlouhodobé přijaté zálohy				
6.	Vydané dluhopisy				
7.	Dlouhodobé směnky k úhradě				
8.	Dohadné účty pasivní				
9.	Jiné závazky	7 429			
10.	Odložený daňový závazek				
B. III.	Krátkodobé závazky	23 379	23 096	23 635	24 187
B. III. 1.	Závazky z obchodních vztahů	19 460	19 229	19 760	20 276
2.	Závazky-ovládající a řídicí osoba				
3.	Závazky-podstatný vliv				
4.	Závazky ke společníkům, členům družstva a k účastníkům sdružení	96			
5.	Závazky k zaměstnancům	1 496	1 449	1 454	1 476
6.	Závazky ze soc. zabezpečení a zdrav. pojištění	903	875	878	892
7.	Stát-daňové závazky a dotace	1 381	1 500	1 500	1 500
8.	Krátkodobé přijaté zálohy				
9.	Vydané dluhopisy				
10.	Dohadné účty pasivní	16	16	16	16
11.	Jiné závazky	27	27	27	27
B. IV.	Bankovní úvěry a výpomoci	11 862	41 508	36 808	33 638
B. IV. 1.	Bankovní úvěry dlouhodobé	11 862	25 826	22 674	20 659
2.	Krátkodobé bankovní úvěry		15 682	14 134	12 979
3.	Krátkodobé finanční výpomoci				
C. I.	Časové rozlišení	8 183	5 000	5 000	5 000
C. I. 1.	Výdaje příštích období				
2.	Výnosy příštích období	8 183	5 000	5 000	5 000

Zdroj: vlastní zpracování

7.3.3 Plánový tok peněžních prostředků – pesimistická varianta

Tab. 28 Plánový přehled o peněžních tocích – pesimistická varianta

	(v tis. Kč)	Skut. 2012	Plán		
			2013	2014	2015
	Stav peněžních prostředků a peněžních ekvivalentů na začátku účetního období	5 393	4 463	3 726	2 211
	Peněžní toky z hl. výdělečné (provozní) činnosti				
Z.	Účetní zisk nebo ztráta za účetní období	10 380	6 238	5 840	5 545
A. I.	Úpravy o nepeněžní operace	8 021	9 416	3 646	3 735
A. I. 1.	Odpisy stálých aktiv	2 270	3 720	3 720	3 720
2.	Změna stavu opravných položek, rezerv	-10	10	0	0
3.	Zisk (ztráta) z prodeje stálých aktiv	5 152	0	0	0
4.	Výnosy z dividend a podílů na zisku				
5.	Vyúčtované nákladové úroky a výnosové úroky	609	1 498	1 198	958
6.	Případné úpravy o ostatní nepeněžní operace		4 188	-1 272	-943
A. *	Čistý peněžní tok z provozní činnosti před změnami prac. kapitálu a mimoř. položkami	18 401	15 654	9 486	9 280
A. II.	Změny stavu nepeněžních položek prac. kapitálu	-13 721	-7 614	1 060	1 058
A. II. 1.	Změna stavu pohledávek z provozní činnosti, přechodných účtů aktiv	8 339	-1 223	-425	-436
2.	Změna stavu krátkodobých závazků z provozní činnosti, přechodných účtů pasiv	-20 144	-3 414	531	516
3.	Změna stavu zásob	-1 916	-2 977	954	978
4.	Změna stavu krátkodobého finančního majetku nespádající do peněžních prostředků				
A. **	Čistý peněžní tok z provozní činnosti před mimořádnými položkami	4 680	8 040	10 546	10 338
A. III.	Vyplacené úroky s výjimkou kapitalizovaných	-609	-1 498	-1 198	-958
A. IV.	Přijaté úroky				
A. V.	Zaplacená daň z příjmů za běžnou činnost a doměrky daně za min. období	-947	-935	-860	-804
A. VI.	Příjmy a výdaje spojené s mimoř. VH				
A. VII.	Přijaté dividendy a podíly na zisku				
A. ***	Čistý peněžní tok z provozní činnosti	3 124	5 607	8 488	8 576
	Peněžní toky z investiční činnosti				
B. I.	Výdaje spojené s pořízením stálých aktiv	-3 061	-1 082		
B. II.	Příjmy z prodeje stálých aktiv	5 152			
B. III.	Půjčky a úvěry spřízněným osobám				
B. ***	Čistý peněžní tok z investiční činnosti	2 091	-1 082	0	0
	Peněžní toky z finančních činností				
C. I.	Dopady změn dlouhodobých, resp. krátk. závazků	-6 788	22 217	-4 700	-3 170
C. II.	Dopady změn VK na peněž. prostředky	643	-27 479	-5 303	-4 980
C. II. 1.	Zvýšení peněžních prostředků z titulu zvýšení základního kapitálu, emisního ážia atd.	643			

2.	Vyplacení podílů na vlastním jmění společníkům				
3.	Další vklady peněž. prostř. společníků a akcionářů				
4.	Úhrada ztráty společníky				
5.	Přímé platby na vrub fondů				
6.	Vyplacené dividendy nebo podíly na zisku včetně zaplacené srážkové daně		-27 479	-5 303	-4 980
C. ***	Čistý peněžní tok z finanční činnosti	-6 145	-5 262	-10 003	-8 150
	Čisté zvýšení / snížení peněžních prostředků	-930	-737	-1 515	426
	Stav peněžních prostředků a peněžních ekvivalentů na konci účetního období	4 463	3 726	2 211	2 637

Zdroj: vlastní zpracování

7.4 Návrh krátkodobého finančního plánu na rok 2013

Na základě informací o vývoji čtvrtletních tržeb společnosti je vypracován krátkodobý finanční plán, který rozpracovává první rok základní varianty dlouhodobého finančního plánu. Konkrétně je vytvořena plánová výsledovka, která kumulativně sčítá výnosové a nákladové položky.

Tab. 29 Plánový čtvrtletní výkaz zisku a ztráty – základní varianta

	Výkaz zisku a ztráty (v tis. Kč)	2013	I. Q.	II. Q.	III. Q.	IV. Q.
I.	Tržby za prodej zboží	10 000	4 800	7 000	8 500	10 000
A.	Náklady vynaložené na prodané zboží	8 675	4 164	6 073	7 374	8 675
(+)	Obchodní marže (I. - A)	1 325	636	927	1 126	1 325
II.	Výkony (II. 1 až II. 3)	139 023	48 780	73 170	102 438	139 023
II. 1.	- Tržby za prodej vl. výrobků a služeb	139 023	48 780	73 170	102 438	139 023
II. 2.	- Změna stavu zásob					
II. 3.	- Aktivace					
B.	Výkonová spotřeba	95 067	33 357	50 035	70 050	95 067
B. 1.	Spotřeba materiálu a energie	80 729	28 326	42 489	59 485	80 729
B. 2.	Služby	14 338	5 031	7 546	10 565	14 338
(+)	Přidaná hodnota (I. - A + II. - B)	45 281	16 059	24 062	33 514	45 281
C.	Osobní náklady	33 850	8 461	16 924	25 386	33 850
C. 1.	Mzdové náklady	24 631	6 157	12 315	18 473	24 631
C. 2.	Odměny členům orgánu společnosti a družstva					
C. 3.	Náklady na SZ a zdrav. pojištění	8 466	2 116	4 233	6 349	8 466
C. 4.	Sociální náklady	753	188	376	564	753
D.	Daně a poplatky	163	50	85	120	163
E.	Odpisy DNM a DHM	3 720	1 170	2 150	2 990	3 720
III.	Tržby z prodeje DM a materiálu	200	85	140	175	200
III. 1.	Tržby z prodeje DM					
III. 2.	Tržby z prodeje materiálu	200	85	140	175	200

F.	ZC prodaného DM a materiálu	150	64	105	131	150
F. 1.	ZC prodaného dl. majetku					
F. 2.	Prodaný materiál	150	64	105	131	150
G.	Změna stavu rezerv a OP v provozní oblasti a komplexních NPO					
IV.	Ostatní provozní výnosy					
H.	Ostatní provozní náklady	701	160	345	535	701
V.	Převod provozních výnosů					
I.	Převod provozních nákladů					
*	Provozní výsledek hospodaření	6 897	6 239	4 593	4 527	6 897
VI.	Tržby z prodeje CP a podílů					
J.	Prodané cenné papíry a podíly					
VII.	Výnosy z dl. finančního majetku					
VIII.	Výnosy z krátk. finančního majetku					
K.	Náklady z finančního majetku					
IX.	Výnosy z přecenění CP a derivátů					
L.	Náklady z přecenění CP a derivátů					
M.	Změna stavu rezerv a OP ve finanční oblasti					
X.	Výnosové úroky					
N.	Nákladové úroky	1 498	369	781	1 196	1 498
XI.	Ostatní finanční výnosy	3 879	851	1 987	3 123	3 879
O.	Ostatní finanční náklady	2 648	583	1 331	2 079	2 648
XII.	Převod finančních výnosů					
P.	Převod finančních nákladů					
*	Finanční výsledek hospodaření	-267	-101	-125	-152	-267
Q.	Daň z příjmů za běžnou činnost	1010				1010
Q. 1.	splatná	1260				1260
Q. 2.	odložená	-250				-250
**	Výsledek hospodaření za běžnou činnost (provozní VH + finanční VH -Q)	5 620	6 138	4 468	4 375	5 620
XIII.	Mimořádné výnosy					
R.	Mimořádné náklady					
S.	Daň z příjmů z mimořádné činnosti					
S. 1.	splatná					
S. 2.	odložená					
*	Mimořádný VH (XIII. - R - S)					
T.	Převod podílu na VH společníkům (+/-)					
***	VH za účetní období (+/-) (VH za běž. čin. + mimořádný VH -T)	5 620	6 138	4 468	4 375	5 620
****	VH před zdaněním (+/-) (provozní VH + finanční VH + mimořádný VH -R)	6 630	6 138	4 468	4 375	6 630

Zdroj: vlastní zpracování

7.5 Zhodnocení variant dlouhodobého plánu

Hodnocení jednotlivých variant dlouhodobého finančního plánu bude provedeno pomocí poměrových ukazatelů zadluženosti, rentability, likvidity a aktivity.

Tab. 30 Ukazatele zadluženosti dlouhodobého plánu

Základní varianta	2013	2014	2015
Celková zadluženost	77,38%	76,42%	75,30%
Míra zadluženosti	4,68	4,43	4,14
Krytí DM vlastním kapitálem	0,73	0,96	1,48
Úrokové krytí	5,43	6,58	8,46
Pesimistická varianta	2013	2014	2015
Celková zadluženost	77,99%	77,14%	76,59%
Míra zadluženosti	4,88	4,68	4,56
Krytí DM vlastním kapitálem	0,72	0,91	1,34
Úrokové krytí	5,16	5,87	6,79

Zdroj: vlastní zpracování

V tabulce zadluženosti je vidět, jak výrazně se oproti roku 2012 zadluženost zvýšila. V roce 2012 činila celková zadluženost necelých 50%, v plánu se pohybujeme kolem 76%, což je dokonce i o něco více než v letech zasažených krizí. Je to následek výrazného navýšení bankovních úvěrů, neboť firma veškeré zisky a v roce 2013 i celý fond dává na podíly. Důvodem zadlužení je odkup 85% podílu od mateřské společnosti společníkem Ing. Rostislavem Kleinem (jednatel společnosti). Společnost dosahuje ve všech ukazatelích horších výsledků než v roce 2012. A jak je vidět, tak horším výsledků je dosaženo v pesimistické variantě plánu.

Tab. 31 Ukazatele likvidity dlouhodobého plánu

Základní varianta	2013	2014	2015
Běžná likvidita	1,67	1,71	1,8
Pohotová likvidita	0,54	0,54	0,59
Hotovostní likvidita	0,09	0,07	0,08
Pesimistická varianta	2013	2014	2015
Běžná likvidita	1,65	1,69	1,76
Pohotová likvidita	0,57	0,55	0,58
Hotovostní likvidita	0,1	0,06	0,07

Zdroj: vlastní zpracování

Jak je vidět z tabulky likvidity, obě varianty plánu umožňují dosáhnout doporučených hodnot pouze u ukazatele běžné likvidity. Stejně tak tomu bylo i v předešlých analyzova-

ných letech. Pohotová ani hotovostní likvidita doporučených hodnot nedosahuje. Ve všech plánovaných letech jsou hodnoty příliš nízké, což znamená, že společnost by mohla mít problémy se splácením svých závazků.

Tab. 32 Ukazatele rentability dlouhodobého plánu

Základní varianta	2013	2014	2015
Rentabilita tržeb (ROS)	3,77%	3,70%	3,83%
Rentabilita aktiv (ROA)	9,91%	10,00%	10,55%
Rentabilita VK (ROE)	41,47%	41,66%	43,21%
Rentabilita úplatného kapitálu (ROCE)	14,87%	15,49%	16,81%
Pesimistická varianta	2013	2014	2015
Rentabilita tržeb (ROS)	3,64%	3,34%	3,10%
Rentabilita aktiv (ROA)	9,34%	8,98%	8,61%
Rentabilita VK (ROE)	40,06%	38,57%	37,41%
Rentabilita úplatného kapitálu (ROCE)	14,13%	14,15%	14,04%

Zdroj: vlastní zpracování

Oproti roku 2012 se rentabilita ve všech plánovaných letech zhoršila, a to u obou variant. Důvodem je nižší dosažená úroveň zisku. Jediný ukazatel, který se vyvíjí v plánovaných letech lépe než v předchozích letech, je rentabilita vlastního kapitálu, která vzrostla oproti roku 2012 zhruba o 15%. Je to následek výrazného snížení vlastního kapitálu oproti roku 2012 vlivem snížení hospodářského výsledku a hlavně rozdělení fondu na podíly.

Tab. 33 Ukazatele aktivity dlouhodobého plánu

Základní varianta	2013	2014	2015
Doba obratu zásob (dny)	103,16	103,1	103,04
Doba obratu pohledávek (dny)	41	42	43
Doba obratu závazků (dny)	54	54	54
Obrat celkových aktiv	1,82	1,94	2,05
Pesimistická varianta	2013	2014	2015
Doba obratu zásob (dny)	103,36	103,31	103,25
Doba obratu pohledávek (dny)	45	45	45
Doba obratu závazků (dny)	57	57	57
Obrat celkových aktiv	1,76	1,91	2,02

Zdroj: vlastní zpracování

Z tabulky je patrné, že obrat aktiv je o něco rychlejší u základní varianty a v porovnání s rokem 2012 také dosahuje vyšších hodnot. Také doba obratu zásob je příznivější u základní varianty a také v porovnání s rokem 2012 kratší. Doba obratu pohledávek dosahuje příznivějších hodnot v základní variantě a pro rok 2013 je totožná s rokem 2012, ovšem

v základní variantě plánu se doba prodlužuje každým rokem o den. Doba obratu závazků je v základní variantě také totožná s rokem 2012, v pesimistické variantě se očekávají vyšší hodnoty ukazatele.

Z finanční analýzy poměrových ukazatelů obou variant vyplývá, že pro společnost JCEE, s.r.o. je lepší variantou pro následující tři roky varianta základní. Vykazuje ve všech ukazatelích lepší výsledky než varianta pesimistická.

7.6 Návrhy a doporučení

V předešlé kapitole byly zhodnoceny dopady jednotlivých variant dlouhodobého finančního plánu a byla společnosti doporučena k přijetí základní varianta. Základní varianta předpokládá mírné zhoršení finančních výsledků v roce 2013 oproti roku předešlému, ale pozvolné zlepšování v letech následujících, což souvisí s celkovým stavem ekonomiky a také odvětví, ve kterém společnost podniká. Je důležité si uvědomit, že v současné době se zvláště malé firmy ocitají v nelehké situaci, proto je kladně hodnoceno, že firma JCEE, s.r.o. svoji činnost neukončila či neomezila a podařilo se jí přežít dopady ekonomické krize, i když se zhoršenými výsledky, ale bez výrazného omezení své činnosti.

Oživení ekonomiky a průmyslu je ovšem velmi pozvolné, obyvatelé České republiky ovlivňuje řada již schválených či chystaných reforem, proto budou více zvažovat své investice. S tímto vývojem by měla společnost v blízké budoucnosti počítat a bojovat o každou zakázku.

Společnost by se měla stále snažit vyhledávat nové zákazníky, podíl 86% tržeb na patnáct nejvýznamnějších zákazníků nestaví podnik do role, kdy by si mohla diktovat podmínky. Navíc mohlo by se stát, že společnost přijde o jednoho z významných odběratelů a tato skutečnost výrazně ovlivní finanční výsledky firmy.

Společnost JCEE, s.r.o. vykazovala v letech 2010 a 2011 vysokou celkovou zadluženost, která dosahovala zhruba 71%. V roce 2012 se jí podařilo snížit na zhruba 50%, čímž se vyrovnala průměrnému podniku v odvětví. Ovšem v průběhu plánovacího období zadluženost opět vzroste, vlivem rozdělení veškerého zisku na podíly a v roce 2013 také fondu, kam společnost po valné hromadě přesouvala své zisky. Celková zadluženost se bude pohybovat v roce 2013 okolo 77% a v dalších letech bude mírně klesat. Hlavní roli zde hrají především bankovní úvěry, které tvoří v plánovaných letech největší položku cizích zdrojů. Společnost musí čerpat tyto úvěry, aby byla schopná financovat svá aktiva. Po tom, co

nebude již nutné vyplácet nerozdělený zisk minulých let na podíly, by se zadluženost měla opět snížit. Je důležité především zajistit potřebný objem zakázek a stabilně dosahovat zisku a tento zisk ponechávat v podniku. Tak bude postupně docházet ke zvyšování podílu vlastního kapitálu a ke snižování zadluženosti. Následně bude moci také společnost plánovat nové investice, které budou kryty z těchto nových vlastních zdrojů, neboť v plánovaných letech se díky vyplácení zisku neplánují žádné nové investice.

Rozhodnutí společnosti vyplácet na podíly veškerý nerozdělený zisk minulého období a v roce 2013 i fond, dá se říci, negativně ovlivnilo hospodaření podniku, neboť veškeré ukazatele si pohoršily. Kladně bych hodnotila pouze ukazatel rentability vlastního kapitálu, který se vyvíjí v plánovaných letech lépe než v letech předchozích. Hodnota rentability vlastního kapitálu vzrostla oproti roku 2012 zhruba o 15%. Je to následek výrazného snížení vlastního kapitálu oproti roku 2012 vlivem snížení hospodářského výsledku a hlavně rozdělení fondu na podíly.

Dalším mým postřehem je vztah mezi majetkovou a finanční strukturou firmy. Hodnota ukazatele krytí dlouhodobého majetku vlastním kapitálem dosahovala vyšších hodnot než jedna, což znamená, že vlastním kapitálem je financována i část oběžných aktiv. Podnik tak dává přednost finanční stabilitě před výnosem. Ovšem v plánovaném období dojde ke snížení této hodnoty, společnost tedy nepokryje vlastním kapitálem ani svůj dlouhodobý majetek. Pouze na konci plánovaného období překročí hodnotu jedna, což znamená, že vlastní kapitál i část oběžných aktiv bude opět kryta vlastním kapitálem společnosti. Řešením v tomto případě by mohlo být například vyhledávání investičních příležitostí a jejich financování z nerozděleného zisku minulých let.

Za nejslabší místo v hospodaření podniku považuji likviditu společnosti a vysoký objem nesplacených pohledávek. Kromě ukazatele běžné likvidity dosahují ukazatele nízkých hodnot, což může znamenat, že firma není dostatečně likvidní. Nízkých hodnot společnost dosahovala již v analyzovaných letech a v plánovaném období si ještě mírně pohorší. Co se týče pohotové likvidity, musí společnost počítat s případným prodejem zásob, protože hodnota ukazatele je menší než jedna. Ukazatel okamžité likvidity poukazuje na nedostatek hotovosti. Jednou z možností by mohlo pro firmu být zvýšení obratu pohledávek, nebo také prodej pohledávek faktoringové společnosti.

V pohledávkách jsou převážně konečné faktury se splatností 60 – 90 dní., což je dle mého názoru příliš dlouho. Společnost by měla poskytovat kratší dobu splatnosti. V případě pře-

kročení dohodnuté lhůty splatnosti by měla firma upomínat nesplacení svých pohledávek a neprodleně přikročit k jejich vymáhání. Platí alespoň obecné pravidlo, že doba splatnosti pohledávek by měla být kratší než doba splatnosti závazků, a to zhruba o 12 dní.

Společnost by se také mohla více zaměřit na poskytování skont, tedy slev za dřívější zaplacení. I když by poněkud slevila z ceny zakázky, dostala by zaplacení dříve a nemusela by využívat v takové míře úvěrů, které si bere na zaplacení dodavatelům, neboť společnost v malé míře využívá například placení záloh od zákazníků, neboť zákazníci nejsou ochotni platit, pokud stroj nevidí v reálu. Je zde ovšem důležité vypočítat, zda by bylo skonto pro firmu výhodné. Při výpočtu sazby skonta by měl podnik vycházet z výpočtu a porovnání efektivního úroku, který by měl být nižší než úroková sazba bankovního úvěru.

Společnosti bych také doporučila, vzhledem k tomu, že by měla bojovat o každou zakázku, zlepšit marketingovou komunikaci. Dle mého zjištění společnost téměř žádnou propagaci nevyužívá. Vlastní sice webové stránky, ale ne moc aktuální. Při návštěvě potenciálního zákazníka chybí odpovídající propagační materiály.

ZÁVĚR

Cílem diplomové práce bylo sestavení dlouhodobého a krátkodobého finančního plánu pro společnost JCEE, s.r.o., tak aby plán vycházel ze strategie a cílů společnosti. Tato menší společnost podnikající v oblasti výroby jednoúčelových strojů a zařízení zažila velký propad v letech postižených krizí, dostala se až do záporných hodnot. Firmě se podařilo přežít za cenu výrazného úbytku zakázek a v současné době dochází opět k rozvoji. Ovšem právě absence konkrétních plánů může firmě při rozhodování o své budoucnosti výrazně ublížit.

Při zpracování projektu jsem, na základě prostudování odborné literatury, vycházela z teoretických poznatků z oblasti finančního plánování. Byla zde shrnuta podstata a zásady finančního plánování, nastíněny kroky při sestavení finančního plánu, popsány jednotlivé části dlouhodobého a krátkodobého finančního plánu podniku a popsány metody jeho tvorby.

Samotnému projektu plánování předcházela finanční analýza dosavadního hospodaření firmy, stručná charakteristika odvětví CZ-NACE 28, kam podnik svou hlavní činností spadá, zhodnocení vnějších podmínek a nastín prognózy makroekonomického okolí. Analýza hospodaření společnosti v letech 2008-2012 ukázala, že se společnosti podařilo v posledním analyzovaném roce výrazně snížit zadluženost na úroveň průměrného podniku v odvětví. Analýza dále ukázala nedostatečnou likviditu firmy, rostoucí hodnoty ukazatelů rentability vzhledem k rokům, zasažených hospodářskou krizí, kdy společnost kvůli záporným výsledkům hospodaření dosahovala záporných hodnot rentability. Firmě se také podařilo snížit dobu obratu pohledávek. Snížila se také doba obratu závazků a to v roce 2012 téměř o více jak polovinu oproti roku předcházejícímu. Pozitivní je, že doba obratu závazků je delší než doba obratu pohledávek.

Na základě provedených analýz byl vypracován dlouhodobý finanční plán pro období 2013 až 2015 ve dvou variantách. Základní varianta je pro majitele společnosti prioritou a měla by reálně zachycovat předpokládaný vývoj firmy. Pesimistická varianta počítá s pomalejším oživením ekonomiky i odvětví, a tím pádem s horšími tržbami.

Základní varianta plánu počítá s mírným poklesem tržeb v roce 2013 a postupným narůstáním v letech dalších, které souvisí s oživováním ekonomiky. Plán dále zahrnuje plánované investice a nutnost zvýšení bankovních úvěrů vzhledem k plánovanému vyplácení veškerých nerozdělených zisků minulých let a v roce 2013 také fondu na podíly, které výrazně zhorší výsledky podniku.

Pesimistická varianta plánu počítá s výraznějším poklesem tržeb v roce 2013 a mírnějším tempem nárůstu v letech dalších. Tato varianta rovněž počítá s tím, že se jí nepodaří udržet dobu obratu pohledávek a také, že bude muset vlivem poklesu tržeb snížit počet zaměstnanců, čímž dojde ke snížení osobních nákladů.

Zhodnocení obou variant plánu pomocí poměrových ukazatelů finanční analýzy ukázalo, že pro firmu je vhodnější přijmout základní variantu plánu.

Posledním krokem bylo nastínění návrhu krátkodobého finančního plánu, který rozpracovává první rok základní varianty dlouhodobého finančního plánu.

Na závěr bylo navrženo několik doporučení, která by mohla firma zvážit a popřípadě i využít při řízení podnikových financí. K nejdůležitějším z nich patří neustálé vyhledávání nových zákazníků, s tím souvisí i zlepšení propagace firmy. Firmě bylo dále doporučeno, co nejdříve to bude možné, nevyplácet nerozdělené zisky na podíly, nýbrž ponechávat zisk v podniku, aby docházelo ke zvyšování podílu vlastního kapitálu a snižování zadluženosti. Firmě bylo mimo jiné také doporučeno například zvýšení obratu pohledávek z důvodu nízké likvidity podniku. Společnost by měla poskytovat kratší dobu splatnosti, nebo by se mohla zaměřit na poskytování skont, které eliminují vznik nedobytných pohledávek.

SEZNAM POUŽITÉ LITERATURY

Bibliografické zdroje:

BREALEY, Richard A a Stewart C MYERS, 2010. *Principles of corporate finance*. 7 vyd. Boston: McGraw-Hill, 1071 s. ISBN 00-711-5144-3.

CIMBÁLNÍKOVÁ, Lenka, 2012. *Strategické řízení: proč je želva rychlejší než zajíc*. 1. vyd. Olomouc: Univerzita Palackého v Olomouci, 119 s. ISBN 978-80-244-2963-2.

DVOŘÁČEK, Jiří a Petr SLUNČÍK, 2012. *Podnik a jeho okolí: Jak přežít v konkurenčním prostředí*. vyd. 1. Praha: C. H. Beck, 173 s. ISBN 978-80-7400-224-3.

GRÜNWARD, Rolf a Jaroslava HOLEČKOVÁ, 2007. *Finanční analýza a plánování podniku*. vyd. 1. Praha: Ekopress, 318 s. ISBN 978-80-86929-26-2.

CHERNEV, Alexander, 2009. *Strategic marketing management*. 5. vyd. Chicago: Brightstar Media, 283 s. ISBN 978-0-9825126-3-0.

KISLINGEROVÁ, Eva a kol., 2007. *Manažerské finance*. 2. přeprac. a rozš. vyd. Praha: C. H. Beck, 745 s. ISBN 978-80-7179-903-0.

KNÁPKOVÁ, Adriana a Drahomíra PAVELKOVÁ, 2010. *Finanční analýza: komplexní průvodce s příklady*. 1. vyd. Praha: Grada, 205 s. ISBN 978-80-247-3349-4.

LANDA, Martin, c2007. *Finanční plánování a likvidita*. vyd. 1. Brno: Computer Press, 180 s. ISBN 978-80-251-1492-6.

MAREK, Petr, 2009. *Studijní průvodce financemi podniku*. 2. aktualiz. vyd. Praha: Ekopress, 634 s. ISBN 978-80-86929-49-1.

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

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

PAVELKOVÁ, Drahomíra a Adriana KNÁPKOVÁ, 2007. *Podnikové finance: studijní pomůcka pro distanční studium*. vyd. 3., upr. Zlín: Univerzita Tomáše Bati ve Zlíně, 293 s. ISBN 978-80-7318-593-0.

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

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

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

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

SCHOLLEOVÁ, Hana, 2008. *Ekonomické a finanční řízení pro neekonomy*. 1. vyd. Praha: Grada, 256 s. ISBN 978-80-247-2424-9.

VALACH, Josef, 2006. *Investiční rozhodování a dlouhodobé financování*. 2. přeprac. vyd. Praha: Ekopress, 465 s. ISBN 80-869-2901-9.

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

Internetové zdroje:

ARES, © 2013. Výpis z Registru ekonomických subjektů ČSÚ v ARES. [online], 28. 2. 2013 [cit. 2013-04-07]. Dostupné z: http://www.info.mfcr.cz/cgi-bin/ares/darv_res.cgi?ico=46508554&jazyk=cz&xml=1

Česká národní banka, 6. 2. 2013. Aktuální prognóza ČNB. *Cnb.cz* [online]. [cit. 2013-04-10]. Dostupné z: http://www.cnb.cz/cs/menova_politika/prognoza/

Český statistický úřad, 11. 10. 2011. Do vědy v Česku směřuje téměř 60 miliard korun. *Czso.cz* [online]. [cit. 2013-04-07]. Dostupné z: http://www.czso.cz/csu/tz.nsf/i/do_vedy_v_cesku_smeruje_temer_60_miliard_korun2011011

Český statistický úřad, 8.4 2013. Průmysl - únor 2013. *Czso.cz* [online]. [cit. 2013-04-10]. Dostupné z: <http://www.czso.cz/csu/csu.nsf/informace/cpru040813.doc>

Český statistický úřad, © 2013. [online], 26. 3. 2013 [cit. 2013-04-07]. Dostupné z: <http://www.czso.cz/>

JCEE, s.r.o., ©2006 - 2013. [online]. [cit. 2013-04-07]. Dostupné z: <http://www.jcee.cz/>

Krajská správa ČSÚ v Pardubicích, srpen 2012. Základní tendence demografického, sociálního a ekonomického vývoje Pardubického kraje v roce 2011. *Pardubice.czso.cz* [online]. [cit. 2013-04-07]. Dostupné z: http://www.czso.cz/x/redakce.nsf/i/zakladni_tendence_demografickeho_socialniho_a_ekonomickeho_vyvoje_pardubickeho_kraje_v_roce_2011_/File/53136412.pdf

KUČEROVÁ, Dagmar, 16. 1. 2013. Připravili jsme praktický souhrn změn zákona o daních z příjmů. *Podnikatel.cz* [online]. [cit. 2013-04-07]. Dostupné z: <http://www.podnikatel.cz/clanky/pripavili-jsme-prakticky-souhrn-zmen-zakona-o-danich-z-prijmu/>

MAREK, David, 8. 4. 2013. Průmyslová výroba v únoru: Nekončící recese. *Patria.cz* [online]. [cit. 2013-04-10]. Dostupné z: <http://www.patria.cz/zpravodajstvi/2307829/prumyslova-vyroba-v-unoru-nekoncici-recese.html>

Ministerstvo financí České republiky, leden 2013. Makroekonomická predikce České republiky. *Mfcr.cz* [online]. [cit. 2013-04-07]. Dostupné z: http://www.mfcr.cz/cps/rde/xbcr/mfcr/Makroekonomicka-predikce_2013-Q1.pdf

Ministerstvo průmyslu a obchodu, 30. 10. 2012. Panorama zpracovatelského průmyslu ČR 2011. *Mpo.cz* [online]. [cit. 2013-04-07]. Dostupné z: <http://www.mpo.cz/dokument107939.html>

Ministerstvo průmyslu a obchodu, 18. 1. 2013. Analýza vývoje ekonomiky ČR za 3. čtvrtletí 2012. *Mpo.cz* [online]. [cit. 2013-04-11]. Dostupné z: <http://www.mpo.cz/dokument119343.html>

Ministerstvo spravedlnosti České republiky, © 2012. Obchodní rejstřík a Sběrka listin. *Justice.cz* [online]. [cit. 2013-04-07]. Dostupné z: <https://or.justice.cz/ias/ui/vypis-vypis?subjektId=isor%3a134836&typ=actual&klic=7e97ag>

PATRIA, © 1997 – 2013. Průmyslová výroba ČR. *Patria.cz* [online]. [cit. 2013-04-10]. Dostupné z: <http://www.patria.cz/ekonomika/ukazatel/prumysl.html>

Ostatní zdroje:

Interní materiály společnosti JCEE, s.r.o.

SEZNAM POUŽITÝCH SYMBOLŮ A ZKRATEK

A	Aktiva
CP	Cenné papíry
CPI	Index spotřebitelských cen
CZ	Cizí zdroje
CZK	Koruna česká
CZ - NACE	Klasifikace ekonomických činností
ČNB	Česká národní banka
ČPK	Čistý pracovní kapitál
ČR	Česká republika
ČSSD	Česká strana sociálně demokratická
ČSÚ	Český statistický úřad
DM	Dlouhodobý majetek
DHM	Dlouhodobý hmotný majetek
DNM	Dlouhodobý nehmotný majetek
DPH	Daň z přidané hodnoty
EAT	Čistý zisk
EBIT	Zisk před odečtením úroků a daní
EBT	Zisk pře odečtením daní
EU	Evropská unie
EUR	Euro (měna eurozóny)
HDP	Hrubý domácí produkt
HV	Hospodářský výsledek
IČO	Identifikační číslo organizace
KSČM	Komunistická strana Čech a Moravy

LIDEM	Liberální demokraté
MF	Ministerstvo financí
MPO	Ministerstvo průmyslu a obchodu
NPO	Náklady příštích období
OA	Oběžná aktiva
ODS	Občanská demokratická strana
OP	Opravná položka
PMR	Povinné minimální rezervy
PR	Public relations (vztahy s veřejností)
PRIBOR	Úroková sazba (Prague InterBank Offered Rate)
ROA	Rentabilita celkového kapitálu
ROCE	Rentabilita úplatného kapitálu
ROE	Rentabilita vlastního kapitálu
ROS	Rentabilita tržeb
s.r.o.	Společnost s ručením omezeným
T	Tržby
TOP 09	Česká pravicová politická strana
VH	Výsledek hospodaření
VK	Vlastní kapitál
ZC	Zůstatková cena
ZP	Zpracovatelský průmysl

SEZNAM OBRÁZKŮ

Obrázek 1. Struktura finančního plánu	17
Obrázek 2. Bostonská matice.....	26
Obrázek 3. Nepřímá metody Cash flow.....	35
Obrázek 4. Jednotlivé etapy a úrovně plánování	38
Obr. 5 Sídlo společnosti JCEE, s.r.o. (web JCEE)	43
Obr. 6 Organizační struktura firmy JCEE, s.r.o.....	45
Obr. 7 Montážní automat pro.....	45
Obr. 8 Stojce pro elektrotechnický průmysl (web JCEE)	46
Obr. 9 Stolní robot (web JCEE).....	47
Obr. 10 Popisovače bužírek a štítků (web JCEE).....	47
Obr. 11 Hydraulická ohýbačka trubek CNC 50TSR (web JCEE).....	48
Obr. 12 Elektrická ohýbačka CNC 38TSRE (web JCEE).....	48
Obr. 13 Struktura prodeje v roce 2012 (vlastní dle interních materiálů).....	49
Obr. 14 Podíly na tržbách v rámci CZ-NACE 28 (MPO, 2012)	57
Obr. 15 Vývoj základních produkčních charakteristik v letech 2005 – 2011 (MPO, 2012).....	60
Obr. 16 Vývozní a dovozní teritoria v roce 2011 – CZ-CPA 28 (MPO, 2012).....	61
Obr. 17 Vývoj výsledku hospodaření ve firmě JCEE, s.r.o. (vlastní)	63
Obr. 18 Dělení hospodářského výsledku před úroky a zdaněním (vlastní).....	64
Obr. 19 Čistý pracovní kapitál v letech 2008 – 2012 (vlastní).....	65
Obr. 20 Vývoj likvidity společnosti JCEE, s.r.o. (vlastní)	69
Obr. 21 Porovnání dob obrátu pohledávek a závazků JCEE, s.r.o. (vlastní).....	70
Obr. 22 Graf spider analýzy pro rok 2008 (vlastní).....	73
Obr. 23 Graf spider analýza pro rok 2011 (vlastní).....	75
Obr. 24 Z-skóre společnosti JCEE, s.r.o. (vlastní)	76
Obr. 25 Prognóza úrokové sazby 3M PRIBOR.....	79
Obr. 26 Prognóza měnového kurzu CZK/EUR	80
Obr. 27 Vývoj průmyslové produkce 2007 – 2013 (Czso.cz, 2013)	81
Obr. 28 Průmyslová výroba ČR (Patria.cz, 2013)	81
Obr. 29 Ukázka některých zakázek společnosti (web JCEE).....	122

SEZNAM TABULEK

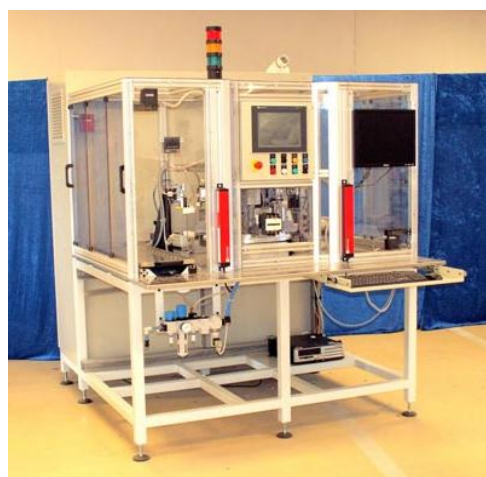
Tab. 1 Vývoj počtu zaměstnanců firmy.....	49
Tab. 2 SWOT analýza firmy JCEE,s.r.o.....	55
Tab. 3 Tržby za prodej vlastních výrobků a služeb CZ-NACE 28 v letech 2005 - 2011	58
Tab. 4 Účetní přidaná hodnota CZ-NACE 28 v letech 2005 - 2011	59
Tab. 5 Počet zaměstnaných osob v CZ-NACE 28 v letech 2005 - 2011	59
Tab. 6 Vývoj hospodářského výsledku společnosti JCEE, s.r.o.....	62
Tab. 7 Dělení hospodářského výsledku před úroky a zdaněním	63
Tab. 8 Vývoj čistého pracovního kapitálu firmy	64
Tab. 9 Ukazatele zadluženosti JCEE, s.r.o.	66
Tab. 10 Ukazatele zadluženosti v odvětví	66
Tab. 11 Multiplikátor vlastního kapitálu společnosti JCEE, s.r.o.	67
Tab. 12 Ukazatele likvidity JCEE, s.r.o. (vlastní)	68
Tab. 13 Ukazatele likvidity v odvětví.....	68
Tab. 14 Ukazatele aktivity JCEE, s.r.o.	69
Tab. 15 Ukazatele aktivity v odvětví	70
Tab. 16 Ukazatele rentability JCEE, s.r.o.....	71
Tab. 17 Ukazatele rentability v odvětví.....	72
Tab. 18 Spider analýza za rok 2008.....	72
Tab. 19 Spider analýza za rok 2011	74
Tab. 20 Z- skóre společnosti JCEE, s.r.o.....	75
Tab. 21 Hlavní makroekonomické indikátory	78
Tab. 22 Plán tržeb – základní varianta.....	85
Tab. 23 Plánovaný výkaz zisku a ztrát – základní varianta	88
Tab. 24 Plánová rozvaha – základní varianta	92
Tab. 25 Plánový přehled o peněžních tocích – základní varianta.....	96
Tab. 26 Plánový výkaz zisku a ztráty – pesimistická varianta	98
Tab. 27 Plánová rozvaha – pesimistická varianta.....	100
Tab. 28 Plánový přehled o peněžních tocích – pesimistická varianta	103
Tab. 29 Plánový čtvrtletní výkaz zisku a ztráty – základní varianta	104
Tab. 30 Ukazatele zadluženosti dlouhodobého plánu	106
Tab. 31 Ukazatele likvidity dlouhodobého plánu.....	106

Tab. 32 Ukazatele rentability dlouhodobého plánu	107
Tab. 33 Ukazatele aktivity dlouhodobého plánu	107

SEZNAM PŘÍLOH

- P I Ukázka některých zakázek společnosti
- P II Vertikální analýza rozvahy I.
- P III Vertikální analýza rozvahy II.
- P IV Horizontální analýza rozvahy I.
- P V Horizontální analýza rozvahy II.
- P VI Vertikální analýza výkazu zisku a ztráty I.
- P VII Vertikální analýza výkazu zisku a ztráty II.
- P VIII Horizontální analýza výkazu zisku a ztráty I.
- P IX Horizontální analýza výkazu zisku a ztráty II.

PŘÍLOHA P I: UKÁZKA NĚKTERÝCH ZAKÁZEK SPOLEČNOSTI



Obr. 29 Ukázka některých zakázek společnosti (web JCEE)

PŘÍLOHA P II: VERTIKÁLNÍ ANALÝZA ROZVAHY I.

(v tis. Kč)	2008		2009		2010	
AKTIVA CELKEM	84 719	100,00%	68 893	100,00%	86 440	100,00%
Dlouhodobý majetek	30 928	36,51%	27 847	40,42%	25 902	29,97%
DNM	336	0,40%	96	0,14%	157	0,18%
DHM	30 592	36,11%	27 751	40,28%	25 745	29,78%
DFM	0	0,00%	0	0,00%	0	0,00%
Oběžná aktiva	53 216	62,81%	40 584	58,91%	60 353	69,82%
Zásoby	38 537	45,49%	19 881	28,86%	45 403	52,53%
Dlouh. pohledávky	0	0,00%	0	0,00%	0	0,00%
Krátk. pohledávky	11 813	13,94%	20 003	29,03%	13 091	15,14%
Krátkodobý finanční majetek	2 866	3,38%	700	1,02%	1 859	2,15%
Časové rozlišení	575	0,68%	462	0,67%	185	0,21%
PASIVA CELKEM	84 719	100,00%	68 893	100,00%	86 440	100,00%
Vlastní kapitál	27 222	32,13%	23 908	34,70%	25 336	29,31%
Základní kapitál	7 212	8,51%	7 212	10,47%	7 212	8,34%
Kapitálové fondy	0	0,00%	0	0,00%	0	0,00%
Rezervní fondy	27 239	32,15%	20 009	29,04%	16 697	19,32%
VH minulých let	0	0,00%	0	0,00%	0	0,00%
VH běžného účetního období	-7 229	-8,53%	-3 313	-4,81%	1 427	1,65%
Cizí zdroje	57 490	67,86%	43 303	62,86%	61 102	70,69%
Rezervy	0	0,00%	0	0,00%	0	0,00%
Dlouhodobé závazky	12 008	14,17%	11 180	16,23%	13 464	15,58%
Krátkodobé závazky	28 238	33,33%	20 541	29,82%	36 864	42,65%
BÚ a fin. výpomoci krátkodobé	0	0,00%	0	0,00%	0	0,00%
BÚ dlouhodobé	17 244	20,35%	11 582	16,81%	10 774	12,46%
Časové rozlišení	7	0,01%	1 682	2,44%	2	0,00%

Zdroj: vlastní zpracování

PŘÍLOHA P III: VERTIKÁLNÍ ANALÝZA ROZVAHY II.

(v tis. Kč)	2011		2012	
AKTIVA CELKEM	102 912	100,00%	86 265	100,00%
Dlouhodobý majetek	24 893	24,19%	18 647	21,62%
DNM	254	0,25%	130	0,15%
DHM	24 639	23,94%	18 517	21,47%
DFM	0	0,00%	0	0,00%
Oběžná aktiva	77 273	75,09%	66 989	77,65%
Zásoby	46 775	45,45%	44 859	52,00%
Dlouhodobé pohledávky	0	0,00%	785	0,91%
Krátkodobé pohledávky	25 105	24,39%	16 882	19,57%
Krátkodobý fin. majetek	5 393	5,24%	4 463	5,17%
Časové rozlišení	746	0,72%	629	0,73%
PASIVA CELKEM	102 912	100,00%	86 265	100,00%
Vlastní kapitál	25 456	24,74%	35 412	41,05%
Základní kapitál	7 212	7,01%	7 212	8,36%
Kapitálové fondy	0	0,00%	0	0,00%
Rezervní fondy	18 124	17,61%	18 767	21,76%
VH minulých let	0	0,00%	0	0,00%
VH běžného úč. období	120	0,12%	9 433	10,93%
Cizí zdroje	72 599	70,54%	42 670	49,46%
Rezervy	0	0,00%	0	0,00%
Dlouhodobé závazky	16 130	15,67%	7 429	8,61%
Krátkodobé závazky	46 520	45,20%	23 379	27,10%
BÚ a fin. výpomoci krátk.	0	0,00%	0	0,00%
BÚ dlouhodobé	9 949	9,67%	11 862	13,75%
Časové rozlišení	4 857	4,72%	8 183	9,49%

Zdroj: vlastní zpracování

PŘÍLOHA P IV: HORIZONTÁLNÍ ANALÝZA ROZVAHY I.

(v tis. Kč)	2008	2009	2008/2009		2010	2009/2010	
			Rozdíl v Kč	Rozdíl v %		Rozdíl v Kč	Rozdíl v %
AKTIVA CELKEM	84 719	68 893	-15 826	-18,7%	86 440	17 547	25,5%
Dlouhodobý majetek	30 928	27 847	-3 081	-10,0%	25 902	-1 945	-7,0%
DNM	336	96	-240	-71,4%	157	61	63,5%
DHM	30 592	27 751	-2 841	-9,3%	25 745	-2 006	-7,2%
DFM	0	0	0	x	0	0	x
Oběžná aktiva	53 216	40 584	-12 632	-23,7%	60 353	19 769	48,7%
Zásoby	38 537	19 881	-18 656	-48,4%	45 403	25 522	128,4%
Dlouh. pohledávky	0	0	0	x	0	0	x
Krátk. pohledávky	11 813	20 003	8 190	69,3%	13 091	-6 912	-34,6%
Krátkodobý finanční majetek	2 866	700	-2166	-75,6%	1 859	1 159	165,6%
Časové rozlišení	575	462	-113	-19,7%	185	-277	-60,0%
PASIVA CELKEM	84 719	68 893	-15 826	-18,7%	86 440	17 547	25,5%
Vlastní kapitál	27 222	23 908	-3 314	-12,2%	25 336	1 428	6,0%
Základní kapitál	7 212	7 212	0	0,0%	7 212	0	0,0%
Kapitálové fondy	0	0	0	x	0	0	x
Rezervní fondy	27 239	20 009	-7 230	-26,5%	16 697	-3 312	-16,6%
VH minulých let	0	0	0	x	0	0	x
VH běžného účetního období	-7 229	-3 313	3 916	-54,2%	1 427	4 740	-143,1%
Cizí zdroje	57 490	43 303	-14 187	-24,7%	61 102	17 799	41,1%
Rezervy	0	0	0	x	0	0	x
Dlouhodobé závazky	12 008	11 180	-828	-6,9%	13 464	2 284	20,4%
Krátkodobé závazky	28 238	20 541	-7 697	-27,3%	36 864	16 323	79,5%
BÚ a fin. výpomoci krátkodobé	0	0	0	x	0	0	x
BÚ dlouhodobé	17 244	11 582	-5 662	-32,8%	10 774	-808	-7,0%
Časové rozlišení	7	1 682	1 675	23928,6%	2	-1 680	-99,9%

Zdroj: vlastní zpracování

PŘÍLOHA P V: HORIZONTÁLNÍ ANALÝZA ROZVAHY II.

(v tis. Kč)	2011	2010/2011		2012	2011/2012	
		Rozdíl v Kč	Rozdíl v %		Rozdíl v Kč	Rozdíl v %
AKTIVA CELKEM	102 912	16 472	19,1%	86 265	-16 647	-16,2%
Dlouhodobý majetek	24 893	-1 009	-3,9%	18 647	-6 246	-25,1%
DNM	254	97	61,8%	130	-124	-48,8%
DHM	24 639	-1 106	-4,3%	18 517	-6 122	-24,8%
DFM	0	0	x	0	0	x
Oběžná aktiva	77 273	16 920	28,0%	66 989	-10 284	-13,3%
Zásoby	46 775	1 372	3,0%	44 859	-1 916	-4,1%
Dlouh. pohledávky	0	0	x	785	785	x
Krátk. pohledávky	25 105	12 014	91,8%	16 882	-8 223	-32,8%
Krátkodobý finanční majetek	5 393	3 534	190,1%	4 463	-930	-17,2%
Časové rozlišení	746	561	303,2%	629	-117	-15,7%
PASIVA CELKEM	102 912	16 472	19,1%	86 265	-16 647	-16,2%
Vlastní kapitál	25 456	120	0,5%	35 412	9 956	39,1%
Základní kapitál	7 212	0	0,0%	7 212	0	0,0%
Kapitálové fondy	0	0	x	0	0	x
Rezervní fondy	18 124	1 427	8,5%	18 767	643	3,5%
VH minulých let	0	0	x		0	x
VH běžného účetního období	120	-1 307	-91,6%	9 433	9 313	7760,8%
Cizí zdroje	72 599	11 497	18,8%	42 670	-29 929	-41,2%
Rezervy	0	0	x	0	0	x
Dlouhodobé závazky	16 130	2 666	19,8%	7 429	-8 701	-53,9%
Krátkodobé závazky	46 520	9 656	26,2%	23 379	-23 141	-49,7%
BÚ a fin. výpomoci krátkodobé	0	0	x	0	0	x
BÚ dlouhodobé	9 949	-825	-7,7%	11 862	1 913	19,2%
Časové rozlišení	4 857	4 855	242750,0%	8 183	3 326	68,5%

Zdroj: vlastní zpracování

PŘÍLOHA P VI: VERTIKÁLNÍ ANALÝZA VÝKAZU ZISKU A ZTRÁTY I.

(v tis. Kč)	2008		2009		2010	
Tržby za prodej zboží	7 531	6,77%	5 118	7,13%	7 958	8,23%
Výkony	101 031	90,85%	64 953	90,44%	87 004	90,01%
-Tržby za prodej vlast. výrobků a služeb	97 988	88,12%	83 227	115,89%	62 689	64,86%
- Změna stavu zásob	3 043	2,74%	-18 311	-25,50%	22 863	23,65%
- Aktivace	0	0,00%	37	0,05%	1 452	1,50%
Tržby z prodeje dl. majetku a materiálu	1 760	1,58%	237	0,33%	143	0,15%
Ostatní provozní výnosy	-251	-0,23%	-111	-0,15%	-99	-0,10%
Tržby z prodeje CP a podílů	320	0,29%	0	0,00%	0	0,00%
Výnosové úroky	2	0,00%	1	0,00%	0	0,00%
Ostatní fin. výnosy	810	0,73%	1 619	2,25%	1 651	1,71%
Mimořádné výnosy	0	0,00%	1	0,00%	0	0,00%
VÝNOSY	111 203	100,00%	71 818	100,00%	96 657	100,00%
Náklady na prodané zboží	5 234	4,42%	3 521	4,69%	6 485	6,81%
Výkonová spotřeba	69 814	58,91%	43 244	57,56%	55 164	57,93%
Daně a poplatky	71	0,06%	147	0,20%	200	0,21%
Odpisy DHM a DNM	3 308	2,79%	3 363	4,48%	2 991	3,14%
Osobní náklady	31 458	26,54%	21 094	28,08%	24 539	25,77%
ZC prodaného dl. majetku a materiálu	1 285	1,08%	68	0,09%	0	0,00%
Změna stavu rezerv a OP	0	0,00%	77	0,10%	-59	-0,06%
Ostatní provozní náklady	472	0,40%	402	0,54%	368	0,39%
Prodané CP a podíly	80	0,07%	0	0,00%	0	0,00%
Nákladové úroky	1 611	1,36%	1 252	1,67%	1 064	1,12%
Ostatní fin. náklady	5 180	4,37%	1 963	2,61%	4 478	4,70%
NÁKLADY	118 513	100,00%	75 131	100,00%	95 230	100,00%

Zdroj: vlastní zpracování

PŘÍLOHA P VII: VERTIKÁLNÍ ANALÝZA VÝKAZU ZISKU A ZTRÁTY II.

(v tis. Kč)	2011		2012	
Tržby za prodej zboží	11 092	8,18%	10 003	6,10%
Výkony	122 179	90,12%	146 338	89,23%
-Tržby za prodej vlast. výrobků a služeb	121 261	89,44%	146 340	89,23%
- Změna stavu zásob	915	0,67%	-2	0,00%
- Aktivace	3	0,00%	0	0,00%
Tržby z prodeje dl. maj. a mat.	378	0,28%	5 231	3,19%
Ostatní provozní výnosy	-218	-0,16%	-295	-0,18%
Tržby z prodeje CP a podílů	0	0,00%	0	0,00%
Výnosové úroky	0	0,00%	0	0,00%
Ostatní fin. výnosy	2 146	1,58%	2 732	1,67%
Mimořádné výnosy	0	0,00%	0	0,00%
VÝNOSY	135 577	100,00%	164 009	100,00%
Náklady na prodané zboží	9 861	7,28%	8 678	5,65%
Výkonová spotřeba	87 443	64,55%	98 161	63,89%
Daně a poplatky	140	0,10%	158	0,10%
Odpisy DHM a DNM	3 137	2,32%	3 339	2,17%
Osobní náklady	27 806	20,53%	33 835	22,02%
ZC prodaného dl. maj. a mat.	269	0,20%	5 615	3,65%
Změna stavu rezerv a OP	15	0,01%	-10	-0,01%
Ostatní provozní náklady	826	0,61%	746	0,49%
Prodané CP a podíly	0	0,00%	0	0,00%
Nákladové úroky	1 098	0,81%	609	0,40%
Ostatní fin. náklady	4 862	3,59%	2 498	1,63%
NÁKLADY	135 457	100,00%	153 629	100,00%

Zdroj: vlastní zpracování

PŘÍLOHA P VIII: HORIZONTÁLNÍ ANALÝZA VÝKAZU ZISKU A ZTRÁTY I.

(v tis. Kč)	2008	2009	2008/2009		2010	2009/2010	
			Rozdíl v Kč	Rozdíl v %		Rozdíl v Kč	Rozdíl v %
Tržby za prodej zboží	7 531	5 118	-2 413	-32,0%	7 958	2 840	55,5%
Výkony	101 031	64 953	-36 078	-35,7%	87 004	22 051	33,9%
- Tržby za prodej vl. výrobků a služeb	97 988	83 227	-14 761	-15,1%	62 689	-20 538	-24,7%
- Změna stavu zásob	3 043	-18 311	-21 354	-701,7%	22 863	41 174	-224,9%
- Aktivace	0	37	37	x	1 452	1 415	3824,3%
Tržby z prodeje dl. majetku a materiálu	1 760	237	-1 523	-86,5%	143	-94	-39,7%
Ostatní provozní výnosy	-251	-111	140	-55,8%	-99	12	-10,8%
Tržby z prodeje CP a podílů	320	0	-320	-100,0%	0	0	x
Výnosové úroky	2	1	-1	-50,0%	0	-1	-100,0%
Ostatní fin. výnosy	810	1 619	809	99,9%	1 651	32	2,0%
Mimořádné výnosy	0	1	1	x	0	-1	-100,0%
VÝNOSY	111 203	71 818	-39 385	-35,4%	96 657	24 839	34,6%
Náklady na prodané zboží	5 234	3 521	-1 713	-32,7%	6 485	2 964	84,2%
Výkonová spotřeba	69 814	43 244	-26 570	-38,1%	55 164	11 920	27,6%
Daně a poplatky	71	147	76	107,0%	200	53	36,1%
Odpisy DHM a DNM	3 308	3 363	55	1,7%	2 991	-372	-11,1%
Osobní náklady	31 458	21 094	-10 364	-32,9%	24 539	3 445	16,3%
ZC prodaného dl. majetku a materiálu	1 285	68	-1 217	-94,7%	0	-68	-100,0%
Změna stavu rezerv a OP	0	77	77	x	-59	-136	-176,6%
Ostatní provozní náklady	472	402	-70	-14,8%	368	-34	-8,5%
Prodané CP a podíly	80	0	-80	-100,0%	0	0	x
Nákladové úroky	1 611	1 252	-359	-22,3%	1 064	-188	-15,0%
Ostatní fin. náklady	5 180	1 963	-3 217	-62,1%	4 478	2 515	128,1%
NÁKLADY	118 513	75 131	-43 382	-36,6%	95 230	20 099	26,8%

Zdroj: vlastní zpracování

PŘÍLOHA P IX: HORIZONTÁLNÍ ANALÝZA VÝKAZU ZISKU A ZTRÁTY II.

(v tis. Kč)	2011	2010/2011		2012	2011/2012	
		Rozdíl v Kč	Rozdíl v %		Rozdíl v Kč	Rozdíl v %
Tržby za prodej zboží	11 092	3 134	39,4%	10 003	-1 089	-9,8%
Výkony	122 179	35 175	40,4%	146 338	24 159	19,8%
- Tržby za prodej vlast. výrobků a služeb	121 261	58 572	93,4%	146 340	25 079	20,7%
- Změna stavu zásob	915	-21 948	-96,0%	-2	-917	-100,2%
- Aktivace	3	-1 449	-99,8%	0	-3	-100,0%
Tržby z prodeje dl. majetku a materiálu	378	235	164,3%	5 231	4 853	1283,9%
Ostatní provozní výnosy	-218	-119	120,2%	-295	-77	35,3%
Tržby z prodeje CP a podílů	0	0	x	0	0	x
Výnosové úroky	0	0	x	0	0	x
Ostatní fin. výnosy	2 146	495	30,0%	2 732	586	27,3%
Mimořádné výnosy	0	0	x	0	0	x
VÝNOSY	135 577	38 920	40,3%	164 009	28 432	21,0%
Náklady na prodané zboží	9 861	3 376	52,1%	8 678	-1 183	-12,0%
Výkonová spotřeba	87 443	32 279	58,5%	98 161	10 718	12,3%
Daně a poplatky	140	-60	-30,0%	158	18	12,9%
Odpisy DHM a DNM	3 137	146	4,9%	3 339	202	6,4%
Osobní náklady	27 806	3 267	13,3%	33 835	6 029	21,7%
ZC prodaného dl. majetku a materiálu	269	269	x	5 615	5 346	1987,4%
Změna stavu rezerv a OP	15	74	-125,4%	-10	-25	-166,7%
Ostatní provozní náklady	826	458	124,5%	746	-80	-9,7%
Prodané CP a podíly	0	0	x	0	0	x
Nákladové úroky	1 098	34	3,2%	609	-489	-44,5%
Ostatní fin. náklady	4 862	384	8,6%	2 498	-2 364	-48,6%
NÁKLADY	135 457	40 227	42,2%	153 629	18 172	13,4%

Zdroj: vlastní zpracování