

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

Bc. Zuzana Hubáčková

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: **Bc. Zuzana Hubáčková**
Osobní číslo: **M11797**
Studijní program: **N6202 Hospodářská politika a správa**
Studijní obor: **Finance**
Forma studia: **kombinovaná**

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

Zásady pro vypracování:

Úvod

I. Teoretická část

- Na základě literární rešerše zpracujte problematiku finančního plánování.

II. Praktická část

- Charakterizujte společnost XY, s. r. o.
- Popište hospodářskou situaci podniku na základě analýzy finančních ukazatelů.
- Na základě předchozí analýzy vypracujte variantní řešení dlouhodobého finančního plánu.
- Sestavte krátkodobý finanční plán k vybrané variantě dlouhodobého plánu.
- Zhodnoťte dané projektové řešení a vypracujte doporučení pro danou společnost.

Závěr

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

Seznam odborné literatury:

BREALEY, Richard a Stewart MYERS. Teorie a praxe firemních financí. Praha: Computer Press, 2010. 1064 s. ISBN 80-7226-1894.

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

FREIBERG, František. Finanční controlling. Praha: Management Press, 1996. 199 s. ISBN 80-8594-303-4.

KNÁPKOVÁ, Adriana a Drahomíra PAVELKOVÁ. Výkonnost podniku z pohledu finančního manažera. Praha: Linde nakladatelství, 2005. 302 s. ISBN 80-86131-63-7.

VALACH, Josef et al. Finanční řízení podniku. 2. vyd. Praha: EKOPRESS, 1999. 324 s. ISBN 80-86119-21-1.

Vedoucí diplomové práce: Ing. Adriana Knápková, Ph.D.
Ústav financí a účetnictví
Datum zadání diplomové práce: 21. června 2013
Termín odevzdání diplomové práce: 12. srpna 2013

Ve Zlíně dne 21. června 2013

prof. Dr. Ing. Drahomíra Pavelková
děkanka



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

Prohlašuji, že:

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

Ve Zlíně

5.8.2013



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

Ve své diplomové práci se zaměřuji na problematiku finančního plánování. Finanční plánování je důležitou složkou finančního řízení každého podniku, protože kvalitní finanční plán je předpokladem pro splnění stanovených cílů a dosažení budoucího úspěchu. Cílem mé diplomové práce je sestavení dlouhodobého a krátkodobého finančního plánu společnosti XY, s. r. o. Práce je rozdělena na dvě hlavní části. V první, teoretické části shrnuji všechny důležité poznatky, které se týkají finančního plánování a tvorby finančního plánu. V praktické části představuji vybranou společnost XY, s. r. o., zhodnocuji její postavení na trhu včetně analýzy finančního zdraví a následně zpracovávám dlouhodobý finanční plán, který bude ve dvou variantách na období 2013 – 2015. Tyto varianty zhodnotím a k vybrané variantě vypracuji krátkodobý finanční plán. Na závěr společnosti navrhnou doporučení do budoucna.

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

ABSTRACT

This diploma thesis is focused on financial planning. Financial planning is an important component of the management of each company because good financial planning is a prerequisite for realization of scheduled targets and achievement of future success. The aim of my diploma thesis is to draw up a long-term and short-term financial plan of company XY, s. r. o. The thesis is divided into two main sections. The first - theoretical section summarizes all important findings related to financial planning and creation of financial plan. The practical part begins with introduction of company XY, s. r. o., evaluates its position in the market including analysis of financial health and subsequently includes the long-term financial plan which is worked out in two options for the period 2013 - 2015. These options will be evaluated and I will work out a short-term financial plan for the selected option. Finally I will propose recommendations for the future.

Key words: financial planning, financial analysis, long-term financial plan, short-term financial plan, projected balance sheet, projected profit and loss statement, cash flow plan

Na tomto místě bych ráda poděkovala paní Ing. Adrianě Knápkové, Ph.D. za její odborné rady a cenné připomínky, které mi poskytla při zpracování mé diplomové práce.

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

„Boj je podstatou života. Kdo nebojuje, nemůže ani zvítězit.“ (Tomáš Baťa)

OBSAH

ÚVOD	10
I TEORETICKÁ ČÁST	12
1 FINANČNÍHO PLÁNOVÁNÍ	13
1.1 PODSTATA FINANČNÍHO PLÁNOVÁNÍ.....	13
1.2 ZÁSADY FINANČNÍHO PLÁNOVÁNÍ	14
2 TVORBA FINANČNÍHO PLÁNU	17
2.1 ANALÝZA POSTAVENÍ A HOSPODAŘENÍ PODNIKU	17
2.1.1 Analýza okolí podniku	19
2.1.1.1 SLEPT analýza.....	19
2.1.1.2 Porterův model pěti konkurenčních sil	19
2.1.2 Analýza podniku	21
2.1.2.1 Finanční analýza	21
2.1.2.2 SWOT analýza	25
2.2 FORMULACE CÍLŮ	26
2.3 ZVOLENÍ STRATEGIE PODNIKU	26
2.4 METODY TVORBY FINANČNÍHO PLÁNU	27
2.5 DLOUHODOBÝ FINANČNÍ PLÁN	29
2.5.1 Plánovaný výkaz zisků a ztrát	29
2.5.2 Plánovaná rozvaha.....	31
2.5.3 Plán peněžních toků	31
2.6 KRÁTKODOBÝ FINANČNÍ PLÁN	32
2.7 IMPLEMENTACE FINANČNÍHO PLÁNU	33
2.8 KONTROLA PLNĚNÍ FINANČNÍHO PLÁNU	34
II PRAKTICKÁ ČÁST	37
3 CHARAKTERISTIKA SPOLEČNOSTI	38
3.1 ZÁKLADNÍ ÚDAJE O SPOLEČNOSTI.....	38
3.2 POPIS ČINNOSTI SPOLEČNOSTI.....	38
3.3 HISTORIE SPOLEČNOSTI	38
3.4 STRATEGIE SPOLEČNOSTI XY, S. R. O.....	39
3.5 ORGANIZAČNÍ STRUKTURA SPOLEČNOSTI	40
3.6 VÝVOJ POČTU ZAMĚSTNANCŮ	40
3.7 ANALÝZA VÝVOJE EKONOMIKY A OKOLÍ PODNIKU	41
3.7.1 Analýza a prognóza vývoje ekonomiky	41
3.7.2 Charakteristika odvětví	43
3.7.3 SLEPT analýza	44
3.7.4 Porterův model pěti konkurenčních sil.....	46

3.8	ANALÝZA DOSAVADNÍHO HOSPODAŘENÍ SPOLEČNOSTI	48
3.8.1	SWOT analýza	48
3.8.2	Finanční analýza podniku XY, s. r. o.	49
3.8.2.1	Absolutní ukazatele.....	50
3.8.2.2	Rozdílové ukazatele.....	55
3.8.2.3	Poměrové ukazatele	56
3.8.2.4	Index IN 05	63
4	DIAGNÓZA PRO PROJEKT	65
4.1	ZÁVĚR K FINANČNÍ ANALÝZE	65
5	PROJEKT TVORBY DLOUHODOBÉHO A KRÁTKODOBÉHO FINANČNÍHO PLÁNU	67
5.1	DLOUHODOBÝ FINANČNÍ PLÁN – ZÁKLADNÍ VARIANTA A.....	67
5.1.1	Plánování položek výkazu zisku a ztrát	68
5.1.2	Plánování položek rozvahy	72
5.1.3	Plánovaný výkaz zisků a ztrát – základní varianta A	75
5.1.4	Plánovaná rozvaha – základní varianta A	76
5.1.5	Plán peněžních toků – základní varianta A	78
5.2	DLOUHODOBÝ FINANČNÍ PLÁN – PESIMISTICKÁ VARIANTA B.....	79
5.2.1	Plánování položek výkazu zisku a ztrát	79
5.2.2	Plánování položek rozvahy	81
5.2.3	Plánovaný výkaz zisků a ztrát – pesimistická varianta B.....	82
5.2.4	Plánovaná rozvaha – pesimistická varianta B.....	83
5.2.5	Plán peněžních toků – pesimistická varianta B.....	85
5.3	ZHODNOCENÍ JEDNOTLIVÝCH VARIANT DLOUHODOBÉHO FINANČNÍHO PLÁNU	86
5.3.1	Analýza likvidity	86
5.3.2	Analýza zadluženosti.....	87
5.3.3	Analýza aktivity	88
5.3.4	Analýza rentability	89
5.4	KRÁTKODOBÝ FINANČNÍ PLÁN	89
5.4.1	Plánovaný krátkodobý výkaz zisků a ztráty	91
5.4.2	Plánovaná krátkodobá rozvaha.....	92
5.4.3	Krátkodobý plán peněžních toků.....	93
6	NÁVRHY A DOPORUČENÍ	94
	ZÁVĚR	96
	SEZNAM POUŽITÉ LITERATURY.....	98
	SEZNAM POUŽITÝCH SYMBOLŮ A ZKRATEK	101
	SEZNAM OBRÁZKŮ	102
	SEZNAM TABULEK.....	103
	SEZNAM PŘÍLOH.....	104

ÚVOD

Základním cílem podniků v tržní ekonomice je maximalizace tržní hodnoty a finanční stability. Zabezpečit efektivní hospodaření a rozvoj společnosti ovšem není v dnešní stále se měnící době vůbec jednoduché. Abychom dosáhli těchto cílů, je zapotřebí, aby podnik plně využíval veškeré zdroje, které má k dispozici a také, aby vedení přijímalo pouze správná rozhodnutí. Proto musí být manažeři podniku schopni předvídat a zvažovat všechny následky, které vzniknou ze současných rozhodnutí. K tomu nám pomáhá finanční plánování, které je náročnou aktivitou a podstatným článkem finančního řízení podniku.

Základem úspěchu je dobře sestavený finanční plán, který nám pomáhá odhalovat různá rizika a překážky a předcházet jim. Ve velkých podnicích je tvorba finančních plánů samozřejmostí, ovšem v menších podnicích tomu tak není. Malé podniky mnohdy finanční plány vůbec nesestavují, na což řada z nich doplatila v době ekonomické krize. Kvalitní finanční plán pomůže podniku přežít.

Diplomová práce se zabývá problematikou finančního plánování. Zaměřuje se na menší společnost, která se zabývá výrobou akrylátových a masážních van. Tato firma XY, s. r. o. doposud nevytvářela žádné finanční plány, proto bude cílem mé diplomové práce vytvořit projekt dlouhodobého finančního plánu společnosti pro roky 2013 - 2015 a na něj navazující krátkodobý plán pro rok 2013, který bude zpracován na jednotlivá čtvrtletí. Poté zhodnotím tento projekt a navrhu možná doporučení pro podnik.

V teoretické části na základě prostudované odborné literatury shrnu nejdůležitější poznatky, které se týkají problematiky finančního plánování a především sestavení finančního plánu včetně jednotlivých metod tvorby tohoto plánu.

V praktické části nejdříve představím společnost XY, s. r. o., především její vývoj, výrobní činnost, organizační strukturu a další. Poté provedu stručnou analýzu vývoje české ekonomiky a odvětví, ve které společnost podniká. Dále se zaměřím na analýzu vnějšího a vnitřního okolí, tedy SLEPT analýzu, Porterův model pěti konkurenčních sil, SWOT analýzu a finanční analýzu podniku. Na základě finanční analýzy zhodnotím hospodaření a finanční zdraví společnosti.

V projektové části zpracuji dvě varianty dlouhodobého finančního plánu na období 2013 - 2015 a nastíním krátkodobý finanční plán pro jednu z variant. Základní varianta bude vycházet z předpokládaného vývoje ekonomiky a ze stávající situace podniku, druhá varianta

bude pesimističtější. Závěrem zhodnotím jednotlivé varianty prostřednictvím ukazatelů finanční analýzy a navrhnu podniku doporučení pro jeho další rozvoj.

I. TEORETICKÁ ČÁST

1 FINANČNÍHO PLÁNOVÁNÍ

Růčková (2010, str. 83) charakterizuje plánování obecně jako proces formulace cílů a způsobů, prostřednictvím kterých jsme schopni dosáhnout daného cíle. Analýza vnitřních a vnějších podmínek, také prognóza zmíněných podmínek a současně i hodnocení rizik nebo nejistot, které jsou spojeny s budoucími aktivitami, tvoří nezbytnou součást rozhodovacího procesu. Plánování chápeme jako proces, který by měl bezprostředně navazovat na proces analýzy.

1.1 Podstata finančního plánování

Finanční plánování je proces, ve kterém podnik rozhoduje o rizicích, která jsou pro něj zajímavá a ve kterých vidí určité příležitosti, dále pak o rizicích, která jsou nezbytná a v neposlední řadě o těch rizicích, která pro podnik naopak zajímavá vůbec nejsou. Úkolem finančního plánování je stanovit finanční cíle společnosti a především určit prostředky, pomocí kterých těchto cílů dosáhneme. Předpoklad pro zajištění finančního zdraví a finanční stability podniku by mělo vytvářet právě finanční plánování. (Kislingerová a kol., 2004, str. 106)

Pavelková a Knápková (2009, str. 212) charakterizují finanční plánování jako proces, který předjímá celkové efekty investičního a finančního rozhodování a jeho výsledkem je finanční plán.

Strategický finanční plán je jediný nástroj, který dokáže všechny prvky podnikové strategie převést na společného jmenovatele (finanční hodnoty) a ověřit, zda jsou dané prvky společně konzistentní a realizovatelné. (Landa, 2007, str. 121)

Dle Fotra a kol. (2012, str. 166) jsou jádrem strategického finančního plánu především výkaz zisků a ztrát, rozvaha a peněžní toky, které zobrazují veškeré příjmy a výdaje společnosti.

Růčková a Roubíčková (2012, str. 161-162) stejně jako Freiberg (1996, str. 60) tvrdí, že pokud má být plánování účelové, musí splňovat následující požadavky:

- Úplnost – jsou zachyceny veškeré údaje, které potřebujeme k efektivnímu fungování společnosti
- Systematičnost – plán musí být veden v dlouhé časové řadě a je přizpůsoben organizační struktuře podniku

- Přehlednost – plán musí být přehledný, aby s ním mohli pracovat i ostatní, nejen tvůrce
- Elasticnost – plán by se měl snadno přizpůsobit změnám podmínek
- Periodičnost – plán se musí pravidelně opakovat, protože neustálým sestavováním a zpřesňováním budeme dosahovat stále lepších výsledků

1.2 Zásady finančního plánování

Abychom mohli plánovat budoucí aktivity, musíme znát nejen výchozí finanční situaci podniku, ale také finanční důsledky, které plynou z daných rozhodnutí.

Existuje řada zásad pro dobré plánování:

- Plán by měl být zaměřen na dosažení zisku a také na zvýšení tržní hodnoty
- Plán musí zahrnovat veškeré útvary, které v podniku existují
- Plán by měl vycházet z tržní situace a také tendencí do budoucna
- Ti, kteří plán sestavují, jsou za jeho provádění zodpovědní
- Jednotlivé části plánu jsou věcně i časově sladěny
- Plánování by mělo probíhat po celý rok a s tím je spojena i kontrola
- Plán musí být pružný, aby se mohl upravovat dle měnících se vnějších i vnitřních podmínek, aby byl neustále reálný
- Plán vychází z klouzavého systému, každý rok sestavujeme plány pro další roky
- Plánování má být systematické, plán má písemnou podobu (Pavelková a Knápková, 2009, str. 214)

Při procesu plánování je podle Landy (2007, str. 110) potřeba rozlišovat základní a specifické principy a zásady, aby mohly finanční plány splnit svou úlohu při finančním řízení společnosti.

Základními principy finančního plánování jsou:

- Princip preference peněžních toků – je důležité, aby byly celkové peněžní příjmy vyšší než peněžní výdaje nejen v krátkodobém, ale také v dlouhodobém časovém horizontu; je nutné rozlišovat přírůstek zisku a přírůstek peněžních toků, dále příjmy od výnosů a v neposlední řadě náklady od výdajů

- Princip respektování faktoru času – pokud máme stejnou nominální hodnotu porovnávaných příjmů, je důležité, abychom upřednostnili dřívější příjem před pozdějším
- Princip respektování a minimalizace rizika – pokud máme možnost získat stejné množství peněz, jednou s vyšším rizikem a jednou s nižším, rozhodně se přikloníme k příjmu s nižším rizikem, protože snahou finančního řízení je také minimalizace rizika
- Princip optimalizace kapitálové struktury – kapitálová struktura by měla přispívat zejména ke zvýšení hodnoty podniku, snížení nákladů na kapitál a také k zabezpečení finanční stability firmy

Mezi strategické zásady řadíme:

- Zásadu dlouhodobosti finančního plánování
- Zásadu periodické aktualizace finančních plánů
- Zásadu reálné dosažitelnosti stanovených cílů
- Zásadu hierarchického uspořádání finančních cílů
- Zásadu jednoduchosti plánovaných výpočtů, apod.

Grünwald a Holečková (2007, str. 232) říkají, že finanční plánování omezuje rizika. Naopak Brealey a Myers (2000, str. 740) tvrdí, že finanční plánování se nesnaží minimalizovat riziko, protože se jedná o proces, kdy se rozhodujeme, která rizika se nám vyplatí podstoupit, která nám za to nestojí a která je možno vyloučit.

Z hlediska časového rozlišujeme dva typy plánování – krátkodobé a dlouhodobé finanční plány, které se občas nazývají také jako podrobné a hrubé plány. Krátkodobé plánování se zabývá běžnou hospodářskou činností podniku, jedná se o podrobné plánování, protože pracujeme s relativně jistými informacemi, plánujeme zejména peněžní příjmy a výdaje. Dlouhodobé plánování je na více let, proto se jedná o hrubé plánování, kdy jde o jednotlivá rozhodnutí podniku, která souvisí především se získáváním dlouhodobých finančních zdrojů. (Pavelková a Knápková, 2009, str. 214; Kislingerová a kol., 2004, str. 107; Freiberg, 1996, str. 68)

Synek a kol. (2002, str. 167) charakterizuje finanční plán jako významnou složku podnikatelského plánu, který slouží k hodnocení podnikatelských příležitostí. Finanční plán v sobě

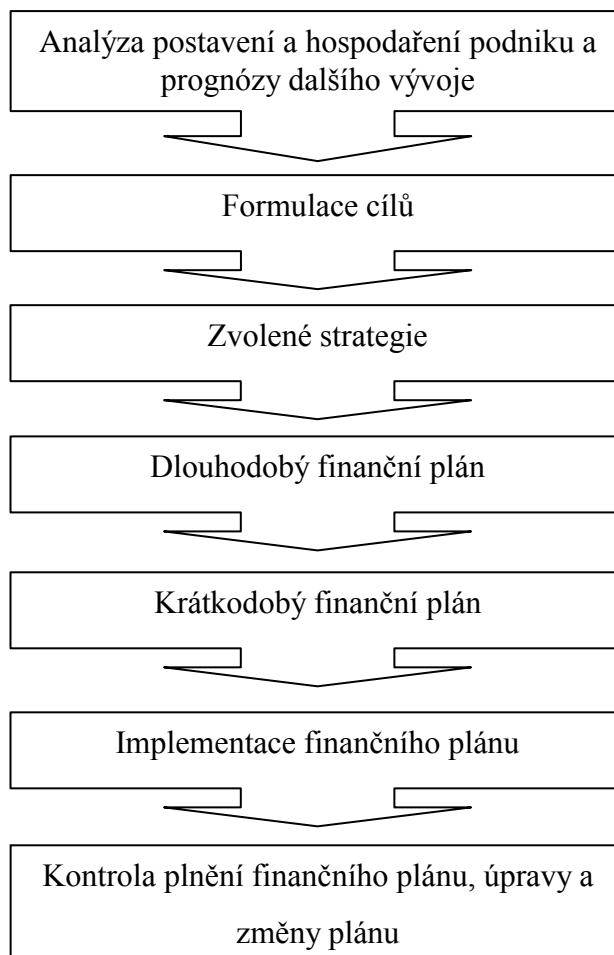
zahrnuje plánování potřebné výše kapitálu včetně jeho struktury, plánování struktury majetku, rozhodování o investicích a také plánování likvidity. Cílem finančního plánu je informovat o tom, jak se bude vyvíjet finanční situace podniku.

Podle Žůrkové (2007, str. 24) a také podle Růčkové a Roubíčkové (2012, str. 162) by měl být každý finanční plán SMART neboli chytrý. Tento název se skládá z pěti vlastností, které by měl každý plán splňovat:

- Konkrétní (specific) – měl by odpovídat požadavkům vedení a majitelů, cíl musí obsahovat jasně specifikovanou hodnotu, o kterou je možno se opřít
- Měřitelný (measurable) – plán musí být vyjádřen v měřitelných jednotkách, aby se mohly ověřit dosažené hodnoty a také porovnat skutečnost s plánem
- Dosažitelný (attainable) – plán by měl být nejen dosažitelný, ale také motivující; výsledek plánování slouží jako měřítko úspěchu daného období
- Reálný (realistic) – stanovené cíle musí být takové, aby bylo reálné jejich splnění, neměly by působit demotivujícím způsobem
- Hmatatelný, jasný (tangible) – plán by měl být odrazem konkrétních akcí a kroků ve všech rozhodujících oblastech podniku

2 TVORBA FINANČNÍHO PLÁNU

Finanční plán se skládá z několika postupných kroků, které vidíme na obrázku níže.



Obr. 1 *Postup tvorby finančního plánu*
(Pavelková a Knápková, 2009, str. 215)

Nyní se zaměřím na vysvětlení jednotlivých kroků finančního plánu.

2.1 Analýza postavení a hospodaření podniku

Výchozím bodem pro finanční plánování je zejména porozumět postavení podniku. Zaměřujeme se na sledování různých vlivů externího a interního prostředí společnosti a snažíme se pochopit, jak tyto vlivy působí na vývoj dané firmy. Zaměřujeme se především na ukazatele finanční analýzy, SWOT analýzu, makroekonomickou analýzu a také posuzujeme

vývoj trhu, na kterém podnik působí, dále vývoj odvětví, ve kterém podnikáme atd. Jakmile tyto informace získáme, můžeme pokračovat v dalších krocích finančního plánování.

Fotr a kol. (2012, str. 39-40) rozlišuje dvě části v podnikatelském prostředí:

- Externí prostředí – zde řadíme makroprostředí, jehož existence je nezávislá na vůli podniku a také zde patří mezoprostředí, které může podnik z určité části ovlivnit a to pomocí nástrojů marketingu; výsledkem analýzy tohoto prostředí je zejména stanovení příležitostí a hrozeb
- Interní prostředí – nazýváno často jako mikroprostředí, které podnik ovlivňuje na základě svých činností; výsledkem analýzy interního prostředí je určení silných a slabých stránek podniku

Pokud se zaměříme na analýzu makroprostředí, zkoumáme zde především faktory zahraničního a národního prostředí, které jsou významné pro strategický záměr. V případě, že podnik působí v globálním prostředí a strategický záměr se dotýká daného prostředí, je potřeba věnovat pozornost také vývoji na příslušných teritoriích. U mezinárodního prostředí je obecně přímý vliv na firemní strategie a to díky procesu globalizace, dopadu mezinárodních událostí a ekonomickým integracím.

Analýza mezoprostředí se zabývá rozborem odvětví, do kterého podnik svou aktivitou spadá nebo kam zamýšlí rozšířit svoji činnost. Odvětvová analýza se zabývá základními charakteristikami, kterých zde působící podniky dosahují. Benchmarkingové charakteristiky hodnotí, jak jsou firmy, které v oboru působí konkurenceschopné a sledují i vývoj oboru samého.

V případě analýzy mikroprostředí je jejím cílem nejen objektivně zhodnotit nynější postavení podniku, ale rovněž posoudit její potenciál realizovat zamýšlený strategický záměr. Hodnotitel se musí orientovat ve firemním portfoliu zdrojů a také ve firemních kompetencích, které společnost vybuodovala.

Podle Fotra a kol. (2012, str. 44) by se interní analýza měla provádět systematicky minimálně v následujících funkčních oblastech:

- Management a marketing
- Výroba, výzkum a vývoj, informační systém
- Finance a účetnictví

2.1.1 Analýza okolí podniku

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

2.1.1.1 SLEPT analýza

Podle Růčkové (2010, str. 92) musíme klást důraz na podstatné a reálné hrozby a také na příležitosti, které vyplývají z aspektů v bezprostřední blízkosti společnosti. Měli bychom se zaměřit na následující oblasti:

- Sociální – hodnotíme zde situaci na trhu práce, zaměřujeme se na demografické ukazatele, vliv odborů, míru korupce, míru nezaměstnanosti apod.
- Legislativní – v této oblasti se soustředíme na zákony a jejich použitelnost
- Ekonomická – tuto oblast charakterizují makroekonomické ukazatele, přímé a nepřímé daně, tržní trendy, vývoj HDP, vývoj investic, inflace a úrokových sazeb
- Politická – zde sledujeme stabilitu poměrů státních a municipálních institucí, politické trendy
- Technologická – tato oblast se zaměřuje na technologické trendy, podpůrné aplikace atd.

2.1.1.2 Porterův model pěti konkurenčních sil

Další analýzou je Porterův model, který se skládá z pěti částí:

- Hrozba nové konkurence
- Dodavatelé
- Odběratelé
- Substituce výrobků
- Konkurence

Hrozba nové konkurence

Pokud se objeví nová konkurence v daném odvětví, může to mít rozhodující vliv na podniky, které jsou již na trhu úspěšně zavedené. Tito noví účastníci vstupují do odvětví s cílem získat od zavedených podniků podíly na trhu. V případě odhadu potenciálu ohrožení vstu-

pem nových konkurentů se musíme zamyslet nad tím, jak velká pravděpodobnost vstupu těchto konkurentů vlastně je a které bariéry ztíží konkurentům vstup na daný trh. Obecně platí, že čím vyšší jsou vstupní bariéry, silnější a ostřejší protiopatření, tím je nebezpečí vstupu nových konkurentů na trh nižší. (Eschenbach, 2000, str. 266-273)

Substituce výrobků

Pokud bude substitut díky své ceně nebo výkonu přitažlivějším, pak se začnou kupující odvracet od původních výrobků. Konkurenční síla, která vyplívá z hrozby substitučních výrobků je determinována relativní výší cen, náklady na změnu apod. (Sedláčková a Buchta, 2006, s. 47 – 55)

Dodavatelé

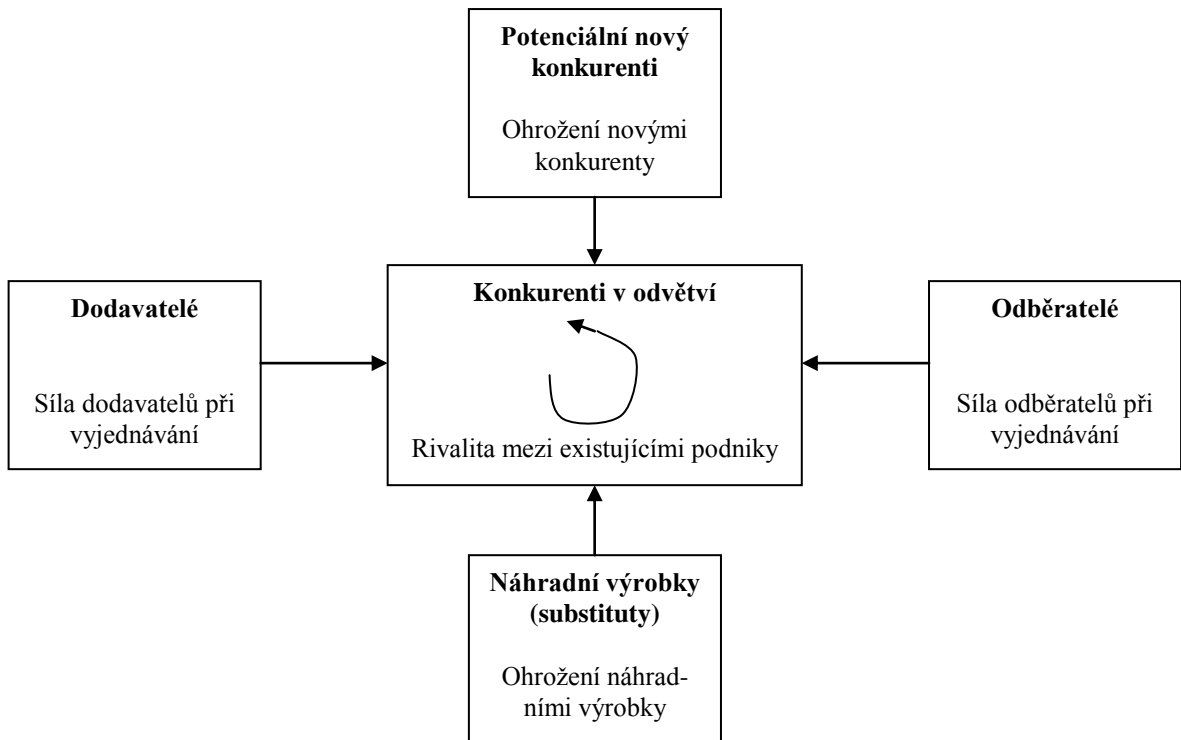
Svou sílu dodavatelé projevují zejména zvyšováním cen, prodlužováním dodacích lhůt, změnou kvality apod. Mocní dodavatelé jsou schopni potlačovat rentabilitu odvětví, pokud podniky dále nejsou schopny promítat růst cen vstupních surovin do svých vlastních cen. (Eschenbach, 2000, str. 266-273)

Odběratelé

Stejně jako dodavatelé mají sdružení odběratelé možnost výrazně ovlivnit potenciální rentabilitu v odvětví. Mocní odběratelé tlačí na ceny, vyžadují vyšší výkony a kvalitu, staví konkurenty navzájem proti sobě. Další možností je, že provedou zpětnou integraci a to tak, že sami vyrábí výrobek nebo určitý výkon. Síla při vyjednávání je různorodá, záleží na struktuře a povaze odběratelů. (Eschenbach, 2000, str. 266-273)

Konkurence

Nejsilnější z konkurenčních sil většinou vyplývá z konkurenčního boje mezi podniky uvnitř konkurenčního okolí. V případě, že jeden z konkurentů učiní nějaký strategický tah, ostatní obvykle reagují prostřednictvím defenzivních a ofenzivních protitahů. Konkurenční boj mezi rivaly dosahuje různé intenzity a různých forem. Mezi faktory, které ovlivňují velikost rivality mezi konkurenty v odvětví, patří zejména počet a velikost konkurentů, míra růstu trhu, vysoké fixní náklady, diferenciací produktů atd. (Sedláčková a Buchta, 2006, s. 47 – 55)



Obr. 2 Porterův model pěti sil (Porter, 1996)

2.1.2 Analýza podniku

2.1.2.1 Finanční analýza

Podle Synka a kol. (2002, str. 243) musí být jakékoliv finanční rozhodování podloženo finanční analýzou. Na výsledcích této analýzy je založeno řízení financí, dále řízení a financování oběžných aktiv a investic a v neposlední řadě také cenová a dividendová politika společnosti.

Zdrojem informací pro finanční analýzu jsou jednak interní účetní výkazy, mezi které patří zejména rozvaha, výkaz zisků a ztrát, výkaz cash flow, dále výroční zprávy, předpovědi finančních analytiků apod., ale také externí zdroje, kterými jsou např. oficiální ekonomické statistiky, komentáře odborného tisku, nezávislá hodnocení a prognózy, ale také odhady analytiků jednotlivých institucí atd. (Pavelková a Knápková, 2009, str. 65)

Základními druhy ukazatelů finanční analýzy jsou především:

- Absolutní ukazatele (horizontální a vertikální analýza)
- Rozdílové ukazatele (čistý pracovní kapitál)

- Poměrové ukazatele (analýza ukazatelů likvidity, rentability, aktivity a zadluženosti)
- bankrotní modely (Index IN 05)

Absolutní ukazatele

U absolutních ukazatelů vycházíme z porovnávání hodnot jednotlivých položek rozvahy a výkazu zisků a ztrát. Mezi absolutní ukazatele patří horizontální a vertikální analýza.

Horizontální analýza

Tato analýza nám dává odpověď na dvě otázky: o kolik jednotek a o kolik procent se změní jednotlivé položky v čase. Analýzu můžeme zpracovávat buď meziročně, v tom případě porovnáváme dvě po sobě následující období anebo za několik účetních období. Cílem horizontální analýzy je změřit pohyby příslušných veličin a to jak absolutně, tak relativně a změřit také jejich intenzitu. (Kislingerová a kol., 2004, str. 53)

Vertikální analýza

Podle Růčkové a Roubíčkové (2012, str. 100-103) se vertikální analýza občas nazývá také jako analýza komponent a zabývá se vnitřní strukturou absolutních ukazatelů. Při výpočtu, jednotlivé položky poměrujeme s jedinou stanovenou základnou. Výsledky jsou vyjadřovány v procentech. Tato analýza poskytuje možnost srovnávat účetní výkazy s předchozím obdobím, ale i s konkurenčním podnikem.

Rozdílové ukazatele

Výsledkem ukazatele je číselná hodnota, kterou získáme součtem nebo naopak rozdílem dvou či více absolutních ukazatelů. (Pavlíková a kol., 1998, str. 49)

Za nejdůležitější rozdílový ukazatel je považován čistý pracovní kapitál.

$$\text{Čistý pracovní kapitál} = \text{oběžná aktiva} - \text{krátkodobé závazky} \quad (1)$$

Poměrové ukazatele

Mezi poměrové ukazatele patří zejména ukazatele likvidity, zadluženosti, aktivity a rentability.

Ukazatele likvidity

Podle Blahy a Jindřichovské (2006, str. 53) nám tyto ukazatele vysvětlují vztah mezi OA a krátkodobými pasivy a také nám podávají informaci o tom, jak je podnik schopen dostát svým závazkům. Veškerá data tedy čerpáme z rozvahy.

Existují 3 stupně likvidity:

$$\text{Běžná likvidita} = \text{oběžná aktiva} / \text{krátkodobé cizí zdroje} \quad (2)$$

$$\text{Pohotová likvidita} = (\text{oběžná aktiva} - \text{zásoby}) / \text{krátkodobé cizí zdroje} \quad (3)$$

$$\text{Peněžní likvidita} = \text{krátkodobý finanční majetek} / \text{krátkodobé cizí zdroje} \quad (4)$$

$$\text{Podíl ČPK na OA} = (\text{oběžná aktiva} - \text{krátkodobé cizí zdroje}) / \text{oběžná aktiva} \quad (5)$$

Ukazatele zadluženosti

Jednotlivé ukazatele vycházejí z údajů rozvahy společnosti. Analýza zadluženosti porovnává položky rozvahy, prostřednictvím kterých zjistí, v jakém rozsahu podnik financuje aktiva cizími zdroji. (Růčková, 2012, str. 57)

Mezi základní ukazatele zadluženosti patří:

$$\text{Celková zadluženost} = \text{cizí zdroje} / \text{aktiva celkem} \quad (6)$$

$$\text{Míra zadluženosti} = \text{cizí zdroje} / \text{vlastní kapitál} \quad (7)$$

$$\text{Úrokové krytí} = \text{EBIT} / \text{nákladové úroky} \quad (8)$$

$$\text{Krytí DM vlastním kapitálem} = \text{vlastní kapitál} / \text{dlouhodobý majetek} \quad (9)$$

$$\text{Krytí DM dlouhodobými zdroji} = (\text{vlastní kapitál} + \text{dl. cizí zdroje}) / \text{DM} \quad (10)$$

Ukazatele aktivity

Pomocí daných ukazatelů zjistíme, zda je velikost jednotlivých druhů aktiv v poměru k hospodářským aktivitám společnosti přiměřená. Ukazatele aktivity podávají přehled o tom, jak je podnik schopen využívat vložené prostředky. Čím vyšší je obrat majetku, tím více to přispívá k rentabilitě podnikání. Analýza aktivity spočívá ve vyčíslení obratu a doby obratu ukazatelů. Obrat udává, kolikrát za rok se položka v podnikání využije. Doba obratu nás informuje o počtu dnů, za které se položka obrátí. Ukazatele aktivity mají zásadní vliv na ukazatel ROA i ROE. (Pavelková a Knápková, 2005, str. 30-31)

Základní ukazatele aktivity jsou:

$$\text{Obrat aktiv} = \text{tržby/aktiva} \quad (11)$$

$$\text{Doba obratu zásob} = \text{průměrný stav zásob/tržby} \times 360 \quad (12)$$

$$\text{Doba obratu pohledávek} = \text{průměrný stav pohledávek/tržby} \times 360 \quad (13)$$

$$\text{Doba obratu závazků} = \text{krátkodobé závazky/tržby} \times 360 \quad (14)$$

Ukazatele rentability

Dle Kislingerové a kol. (2004, str. 72) se ukazatele rentability často označují také jako ukazatele výnosnosti, návratnosti apod. Výsledky jednotlivých ukazatelů získáme poměrem konečného efektu, kterého dosáhneme podnikatelskou činností ke srovnávací základně, která může být jak ze strany aktiv, tak ze strany pasiv nebo k jiné bázi. Ukazatele informují o pozitivním nebo naopak negativním vlivu řízení aktiv, financování firmy a vlivu likvidity na rentabilitu. Všechny ukazatele udávají, kolik korun zisku připadá na 1 Kč jmenovatele.

Mezi nejdůležitější ukazatele se řadí:

$$\text{Rentabilita aktiv (ROA)} = \text{EBIT/aktiva} \quad (15)$$

$$\text{Rentabilita vlastního kapitálu (ROE)} = \text{čistý zisk/vlastní kapitál} \quad (16)$$

$$\text{Rentabilita tržeb (ROS)} = \text{EBIT/tržby} \quad (17)$$

Ukazatel ROA informuje o celkové výnosnosti kapitálu a to bez ohledu na to, z jakých zdrojů byly činnosti financovány. Tento ukazatel je možno použít pro měření souhrnné efektivnosti.

Ukazatel ROE vyjadřuje výnosnost kapitálu, který je vložen akcionáři nebo majiteli podniku. Pomocí tohoto ukazatele mají investoři možnost zjistit, zda je jejich kapitál reprodukován s náležitou intenzitou, která odpovídá riziku investice. Pokud tento ukazatel roste, může to být způsobeno např. zlepšením výsledku hospodaření, zmenšením podílu vlastního kapitálu ve společnosti nebo poklesem úročení cizího kapitálu. Aby podnik nebyl odsouzen k zániku, je potřeba, aby dosažená hodnota ukazatele byla vždy vyšší než výnosnost cenných papírů, které jsou garantované státem nebo vyšší než bezriziková úroková míra. (Růčková a Roubíčková, 2012, str. 121-123)

Index IN 05

Index IN 05 slouží k vyhodnocení zdraví společnosti na základě jednoho čísla. Tento index je aktuálním modelem v ČR, který je podpořen výzkumem velkého vzorku firem z různých odvětví. Index v sobě zahrnuje veškeré podstatné složky finanční analýzy, přičemž mezi ně patří především rentabilita, likvidita, zadluženost, ale také struktura kapitálu.

$$IN\ 05 = 0,13 \times X_1 + 0,04 \times X_2 + 3,97 \times X_3 + 0,21 \times X_4 + 0,09 \times X_5 \quad (18)$$

přičemž nezávisle proměnné jsou:

X_1 celková aktiva / celkové cizí zdroje

X_2 EBIT / nákladové úroky

X_3 EBIT / celková aktiva

X_4 tržby / celková aktiva

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

Pokud je výsledek vyšší než 1,60, je finanční zdraví podniku dobré.

Pokud je výsledek v rozmezí 0,90 – 1,60, společnost patří mezi průměrné podniky (nachází se v šedé zóně) a nelze přesněji určit jejich budoucí vývoj. Je nezbytné provést podrobnější analýzu podniku.

Pokud je výsledek menší než 0,90, má podnik velké finanční problémy. (Fotr a kol., 2012, str. 353)

2.1.2.2 SWOT analýza

SWOT analýza je jednoduchým nástrojem, který lze využít pro systematickou analýzu, která je zaměřená na charakteristiku klíčových faktorů ovlivňujících strategické postavení společnosti. Dochází ke stanovení silných a slabých stránek, které se týkají interního prostředí a dále se musí určit příležitosti a hrozby, které se naopak vztahují k externímu prostředí. SWOT analýza je univerzální metodou, která se používá při mnoha analýzách. Díky kombinaci potenciálních příležitostí a hrozeb společně s předpokládanými silnými a slabými stránkami zvažujeme čtyři rozdílné situace, prostřednictvím kterých máme možnost se orientovat při volbě strategické varianty. (Sedláčková a Buchta, 2006, str. 91-92; Fotr a kol., 2012, str. 39)

2.2 Formulace cílů

Dle Růčkové (2010, str. 88) jsou východiskem pro formulaci finančních cílů společnosti především výsledky finanční analýzy a také zhodnocení celkové situace podniku a okolí. Je nutné si uvědomit, že finanční cíle podniku jsou podřízeny podnikovým cílům. Ovšem i přesto mívají finanční cíle v podniku dominantní postavení.

Rozlišujeme tři druhy cílů:

- Strategické – tyto cíle jsou považovány za dlouhodobé a stanovuje je vrcholový management, protože se jedná o nejvyšší úroveň řízení; může jít např. o zvýšení obrátu nebo zisku, získání nových trhů atd.
- Taktické – řadíme je do krátkodobých cílů, které má na starosti střední management, přičemž se zde konkretizují strategické cíle a to v jednotlivých oblastech řízení (výroba, nákup, marketing)
- Operativní – dané cíle má v kompetenci nejnižší management, který je rozpracovává do konkrétních úkolů

Pavelková a Knápková (2009, str. 215-216) rozlišují cíle obecné a specifické. Obecným cílem se rozumí zvyšování tržní hodnoty podniku. Mezi specifické cíle můžeme zařadit:

- Míru zadluženosti, růst objemu prodeje, úroveň likvidity
- Výši rentability vloženého kapitálu, výši podílů na zisku apod.

2.3 Zvolení strategie podniku

Strategii bychom měli chápat jako široce založený koncept, který nám určuje, jaká je konkurenceschopnost podniku, dále jaké budou jeho cíle a v neposlední řadě, jaké politiky bude k dosažení stanovených cílů zapotřebí. Strategii je možno chápat jako vodítko, které nám slouží pro rozhodování za neurčitých podmínek. (Porter, 1996, str. 61-78)

Růčková a Roubíčková (2012, str. 171-172) považují za nejdůležitější strategie následující:

- Integrační strategie – nalézají a využívají možností v rámci obchodů, které mají vztah k běžným obchodům podniku. Za výhodu těchto strategií lze považovat částečnou úsporu nákladů, které byly dříve rozloženy do více podniků. Z ekonomického hlediska je důvodem použití úspor z rozsahu především lepší alokace investic a v konečném dů-

sledku může dojít k ovlivnění ceny nabízené produkce. Ovšem tato strategie může být i nebezpečná a to tam, kde se hůře odhadují poptávky po produktech.

- Tržně intenzivní strategie - nalézají a využívají možností v rámci běžných obchodů, přičemž se podnik zaměřuje především na jeden nebo více úzkých segmentů trhu. Společnost neusiluje o to, aby ovládla celý trh nebo jeho převážnou část. U této strategie podniky zvažují, zda mají se současnými výrobky šanci získat větší podíl na stávajících trzích nebo zda je reálné pro současné výrobky nalézt či vyvinout nové trhy. Poslední variantou je vyvinutí nových výrobků stávajícím trhům.
- Diverzifikační strategie – tato strategie připojuje další atraktivní obchody, které nemají vztah ke stávajícím obchodům. Diverzifikační strategie se snaží rozložit rizika, která plynou z podnikatelské činnosti. Podstata strategie je buď v úplně nové činnosti anebo v rozšíření výrobního portfolia pod stejnou značkou. Je zde ovšem možnost značného rizika a také je tato strategie finančně náročná.
- Obranné strategie – orientují se na udržení tržního podílu. Obranná strategie se používá v případě, že nastane pokles ekonomické výkonnosti, za který mohou buď interní nedostatky, nebo vnější hrozby. Cílem této strategie je nejčastěji minimalizace nákladů na podnikatelskou činnost, která se může odrazit v minimalizaci ceny a díky tomu může podnik získat i konkurenční výhodu.

2.4 Metody tvorby finančního plánu

Podle Pavelkové a Knápkové (2009, str. 219-221) patří mezi základní metody, prostřednictvím kterých lze vytvořit finanční plán:

- Metoda procentuálního podílu na tržbách – vycházíme z plánu tržeb, přičemž se počítá se stabilním poměrem tržeb k některým nákladům (odpisy, úroky), dále k většině položek aktiv (DM, pracovní kapitál) a v neposlední řadě k zisku. Nejdříve sestavujeme plán peněžních toků, kde je cílem vyjádřit objem výdajů na investiční činnost, jejich krytí čistým příjmem z provozní činnosti a změnou dlouhodobých externích zdrojů financování. Na tento plán pak navazuje plánovaná rozvaha a výsledovka posledního roku plánovaného období.
- Regresní metoda – bere na vědomí statisticky ověřenou skutečnost proměnlivého vztahu dvou veličin. Tato metoda je vhodná při plánování na delší období a také

v případě, že máme k dispozici delší časové řady. Postup při sestavování plánu je obdobný jako u předchozí metody.

- Metoda poměrových finančních ukazatelů – podstatou této metody je zaměření se na poměrové ukazatele podniku a na plánované tržby, které využijeme při tvorbě plánované rozvahy. Poměrové ukazatele nám slouží jako vzory, kterých chce společnost v budoucnu dosáhnout.
- Analýza nulového bodu – tato analýza se zaměřuje na změnu velikosti zisku a prodejních cen výrobků díky rozpouštění fixních nákladů na různou velikost produkce. Tato metoda se používá, pokud chceme zjistit výši minima podnikatelské aktivity, pod kterou by tržby neměly klesnout.
- Finanční modely – mezi tyto modely patří simulační modely, které využívá manažer při vypracování plánových finančních dokumentů, a pak jsou to optimalizační modely, které nám pomáhají hledat nejlepší řešení při daných předpokladech a omezeních.

Fotr a kol. (2012, str. 181-182) považuje za klíčovou veličinu pro tvorbu plánu velikost tržeb v plánovacím období. Rozlišuje dvě skupiny metod tvorby finančního plánu - metody kvantitativní a kvalitativní.

Mezi kvantitativní metody řadí zejména extrapolaci časových řad a regresní analýzu.

- Extrapolace časových řad – tato metoda provádí prognózu dané veličiny prostřednictvím vývoje v minulosti, což znamená, že vychází z časové řady tržeb za několik předchozích období
- Regresní analýza – budoucí vývoj veličiny se určuje na základě vývoje určitých nezávisle proměnných veličin, které ovlivňují vývoj dané veličiny. Pokud se zaměříme na tržby, může těmito proměnnými být např. HDP, příjmy domácností apod. Abychom mohli stanovit budoucí vývoj např. tržeb, musíme ještě stanovit prognózy hodnot ovlivňujících faktorů v plánovacím období

Společným nedostatkem obou metod je především předpoklad, že ovlivňující faktory působí stejně jak v budoucnosti, tak v minulosti.

Základem kvalitativních metod je orientace na názory a výpovědi expertů, vyhodnocení informací z marketingového průzkumu apod. Velmi důležitými jsou analýzy vývoje cen

výrobků a vyráběného množství, přičemž tyto analýzy vychází z technických možností podniku a očekávaného vývoje poptávky.

V současné době Fotr a kol. doporučuje preferovat kvalitativní metody, protože dochází k dynamickým změnám podnikatelského okolí. Dále je nutné uvědomit si, že stanovené prognózy jsou díky existenci velkého množství neovlivnitelných faktorů velmi nespolehlivé. Z toho důvodu bychom měli pracovat s více scénáři (podobami) plánu (pesimistická, optimistická, nejpravděpodobnější varianta apod.). Měli bychom také zpětně zjistit odchylky prognózovaných hodnot od skutečnosti a stanovit příčiny těchto odchylek.

2.5 Dlouhodobý finanční plán

Freiberg (1996, str. 68) uvádí, že dlouhodobý finanční plán by se měl pohybovat v rozmezí od tří až do pěti let, můžeme se ovšem setkat i s plány, které jsou tvořeny na deset let. Dlouhodobý plán je většinou strukturován do ročních plánovacích období. V případě použití klouzavého plánování, aktualizujeme tento plán v ročních intervalech.

Podle Grünwalda a Holečkové (2007, str. 253-255) patří finanční plán do podnikového strategického plánu a je jeho integrující částí. Finanční plán zjišťuje, zda je podnikový plán proveditelný a obchodně úspěšný. Investiční rozhodování a dlouhodobé financování je jádrem dlouhodobého finančního plánování. Plán se sestavuje ve srovnatelných cenách běžného roku a v dlouhodobém období se nebere v potaz inflace.

Každý dlouhodobý finanční plán by měl podle Růčkové (2010, str. 97) zahrnovat minimálně následující komponenty:

- plánovaný výkaz zisků a ztrát
- plánovanou rozvahu
- plánovaný výkaz cash flow
- poměrové ukazatele k porovnání variant

2.5.1 Plánovaný výkaz zisků a ztrát

Klíčovou složkou strategického finančního plánu je právě plánovaný výkaz zisků a ztrát, přičemž z tohoto výkazu vyplývají výnosy, kde jsou nejdůležitější u výrobních podniků

především tržby z prodeje vlastních výrobků a služeb, náklady a také získaný hospodářský výsledek v jednotlivých letech plánu. (Fotr a kol., 2012, str. 184-185)

Plánování tržeb

Abychom mohli určit budoucí výši tržeb, používáme agregovaný přístup, kdy plán tržeb stanovujeme na základě prognózy celkových tržeb v peněžním vyjádření, musíme ovšem brát ohled na vývoj externího prostředí. Další přístup, který je možný využít, je desagregovaný přístup, který je založený na rozdělení výrobního programu do určitého počtu komodit, které pak představují klíčové produkty, reprezentanty nebo skupiny produktů. Prostřednictvím tohoto přístupu plánujeme tržby buď v peněžních jednotkách, nebo v naturálním vyjádření a předpokládaných prodejních cenách.

Plánování dalších výnosů

Největší význam mohou mít především tržby z prodeje dlouhodobého majetku, zvláště pokud se jedná o podniky, které procházejí restrukturalizací a prodávají nepotřebný majetek. Dále mohou být významné i finanční výnosy a to v případě, že podnik vlastní rozsáhlé finanční investice. (Fotr a kol., 2012, str. 184-185)

Plánování nákladů

Stejně jako jsme plánovali výnosy, budeme plánovat i náklady, ale musíme respektovat specifické rysy jednotlivých položek. Spotřeba materiálu a energie, služeb, odpisy, provozní náklady, osobní a finanční náklady se mohou stanovit v relaci k tržbám, které vyjádříme podílem. (Růčková a Roubíčková, 2012, str. 179-182)

Fotr a kol. (2012, str. 185-186) rozděluje náklady následovně:

- přímé (variabilní), které jsou závislé na objemu produkce, respektive na objemu prodeje jednotlivých výrobků. Patří zde spotřeba materiálů, surovin, energií a přímých mezd.
- závislé na určitých položkách finančního plánu, zejména rozvahy. Zde můžeme zařadit odpisy a finanční náklady. Je nutné si uvědomit, že velikost odpisů závisí především na vyřazování nebo prodeji majetku, dále na investičním programu podniku – čím více podnik investuje do majetku, tím vyšší jsou odpisy a také na způsobu financování dlouhodobého majetku.

- závislé na jiných faktorech, přičemž mají nejčastěji režijní charakter a patří zde finanční náklady, služby jako jsou opravy, cestovné, reklama a propagace pojistné atd.

Plánování hospodářského výsledku

Hospodářský výsledek před zdaněním získáme rozdílem plánovaných výnosů a nákladů. Abychom získali hospodářský výsledek po zdanění, musíme vyčíslit daň z příjmů pro jednotlivé roky plánovacího období. Výše daně je závislá na výši daňové základny a velikosti sazby daně. Základ daně získáme korekcí zisku před zdaněním (úprava o přičitatelné položky a odčitatelné položky).

2.5.2 Plánovaná rozvaha

Rozvaha se skládá z aktiv a pasiv podniku. Pokud se zaměříme na plánování aktiv, záleží na tom, zda se jedná o dlouhodobý nebo oběžný majetek. U dlouhodobého majetku vycházíme z investičního programu, který nás informuje o přírůstcích majetku a plánu divestic, který nám naopak podává informace o úbytku majetku. Abychom tedy zjistili hodnoty dlouhodobého majetku na konci roku, musíme k hodnotě majetku na začátku roku přičíst nově pořízený majetek a odečíst zůstatkovou cenu při prodeji či vyřazení majetku a nesmíme zapomenout na odečtení odpisů. Pro plánování oběžného majetku lze využít dvou metod, a to procentní metodu nebo metodu ukazatelů obratu. Při plánování pasiv je důležitá struktura, a to nejen z hlediska vlastního a cizího kapitálu, ale také musíme rozlišovat interní a externí zdroje financování. (Růčková a Roubíčková, 2012, str. 187; Fotr a kol., 2012, str. 187-192)

2.5.3 Plán peněžních toků

Tento výkaz navazuje na plánový výkaz zisků a ztrát. Cash flow rozdělujeme na tři části - provozní, finanční a investiční cash flow. Souhrn těchto peněžních toků pak tvoří buď čisté zvýšení, nebo snížení peněžních prostředků podniku a označujeme jej jako čistý peněžní tok. Existují dvě metody, prostřednictvím kterých cash flow vypočítáme, jedná se o metodu přímou a nepřímou. Při určování plánovaných peněžních toků je doporučeno využívat spíše metodu nepřímou. (Grünwald a Holečková, 2007, str. 264–265)

Pavelková a Knápková (2005, str. 21) ve své knize uvádějí následující postup při výpočtu cash flow nepřímou metodou:

Počáteční stav peněžních prostředků**Výsledek hospodaření běžného účetního období**

+ odpisy	}	Cash flow z provozní činnosti
+ tvorba dlouhodobých rezerv		
- snížení dlouhodobých rezerv		
+ zvýšení kr. závazků, kr. bank. úvěrů a časového rozlišení pasiv		
- snížení k. závazků, kr. bank. úvěrů a časového rozlišení pasiv		
- zvýšení pohledávek a časového rozlišení aktiv		
+ snížení pohledávek a časového rozlišení aktiv		
- zvýšení zásob		
+ snížení zásob		
<hr/>		
- výdaje s pořízením dlouhodobého majetku		
+ příjmy z prodeje dlouhodobého majetku	}	Cash flow z finanční činnosti
± dlouhodobé závazky, případně krátkodobé závazky		
± dopady změn vlastního kapitálu		
<hr/>		
= Cash flow celkem		

Konečný stav peněžních prostředků**2.6 Krátkodobý finanční plán**

Krátkodobý finanční plán se sestavuje na období jednoho roku. Většinou je vytvářen na jednotlivé kvartály nebo měsíce. Tento plán by měl zpřesňovat a konkretizovat opatření k zabezpečení dlouhodobých záměrů činnostmi v tomto období. Krátkodobý plán by měl brát v úvahu sezónní výkyvy, které se pravidelně opakují a jsou podmíněny faktory na straně poptávky (vánoce, léto) a na straně nabídky (sklizeň). (Růčková a Roubíčková, 2012, str. 192; Pavelková a Knápková, 2009, str. 217)

Krátkodobý finanční plán se skládá z následujících částí:

- plánovaný výkaz zisků a ztrát
- plán peněžních toků
- plánovaná rozvaha

Nejvýznamnější položkou ročního plánu je plán zisku, který se člení na tržby, přímý materiál, přímé mzdy, ostatní přímé náklady, režie, zisk před zdaněním, daň z příjmů a zisk po zdanění. Plán vychází z očekávané skutečnosti běžného roku a reaguje zejména na nastá-

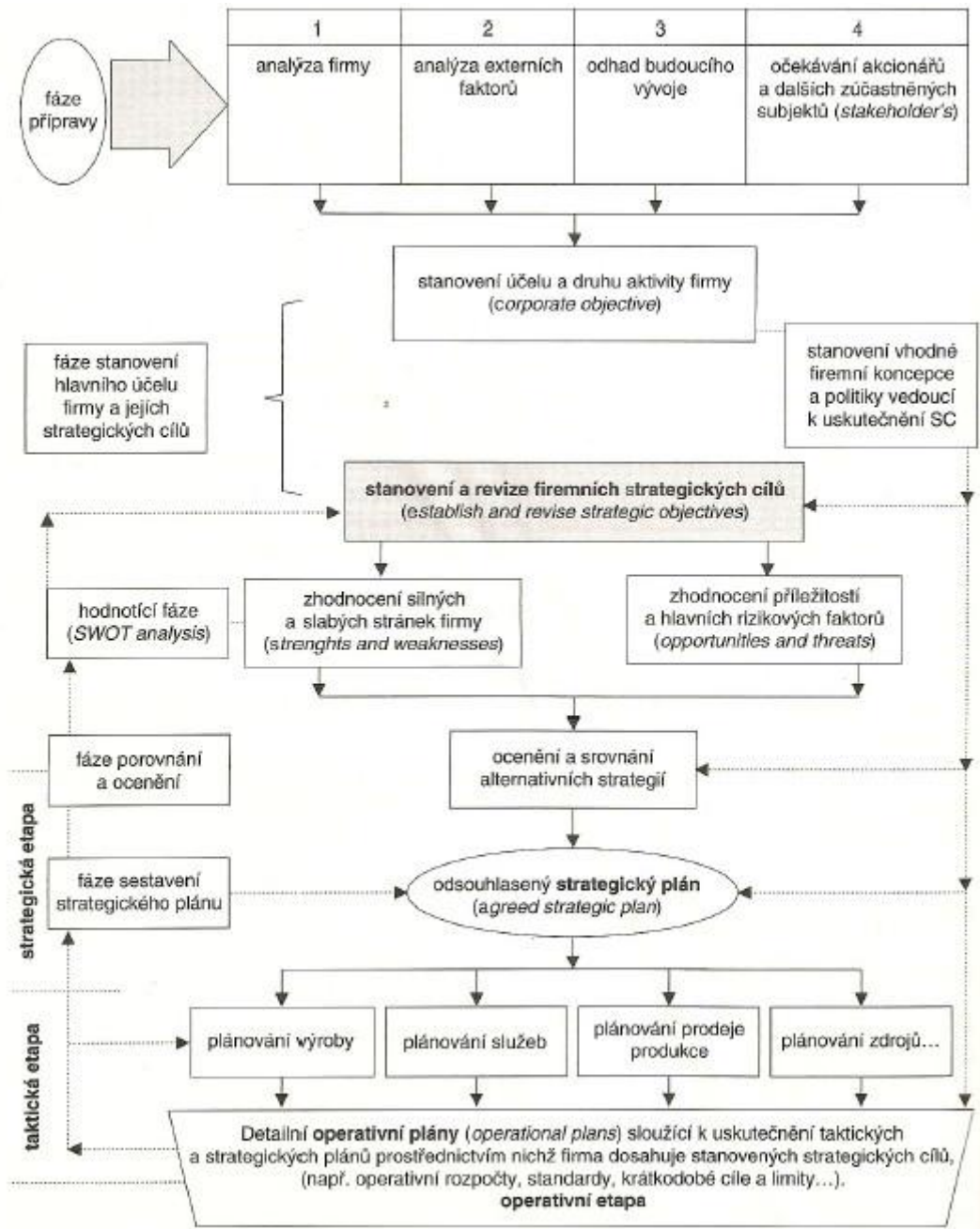
vající změny, které spočívají v omezujících podmínkách (nové výrobky, vyřazení majetku). Nejdůležitějším principem plánové výsledovky je optimalizace zisku.

Plán peněžních toků zajišťuje peněžní rovnováhu společnosti. U čistého zisku a odpisů vycházíme z plánované výsledovky. Položky, které tvoří pracovní kapitál, výjimkou jsou krátkodobé bankovní úvěry, sledují vývoj tržeb. Také nesmíme zapomenout zvážit peněžní toky, které plynou z investiční činnosti, příjmy a výdaje, které se týkají dlouhodobých závazků a dlouhodobých úvěrů. V případě, že nám vznikne přebytek peněžních toků, můžeme jej použít ke snížení bankovních úvěrů. Naopak pokud budeme mít nedostatek peněžních toků, krátkodobé bankovní úvěry navýšíme. (Pavelková a Knápková, 2009, str. 217)

Plánovaná rozvaha využívá zkrácenou verzi bilance, které dosáhneme, pokud vynecháme položky, které jsou pro společnost irelevantní. Základní funkcí plánované rozvahy je, že nám poskytne přehled o finanční situaci podniku a o stavu finanční struktury společnosti. Společně s plánem výkazu zisků a ztrát tvoří významný informační zdroj pro finanční analýzu a hodnocení kvalit plánování. (Růčková a Roubíčková, 2012, str. 194)

2.7 Implementace finančního plánu

Implementace finančního plánu znamená jeho realizaci v dané společnosti. Na obrázku můžeme vidět jednotlivé etapy a úrovně realizace firemního plánování.



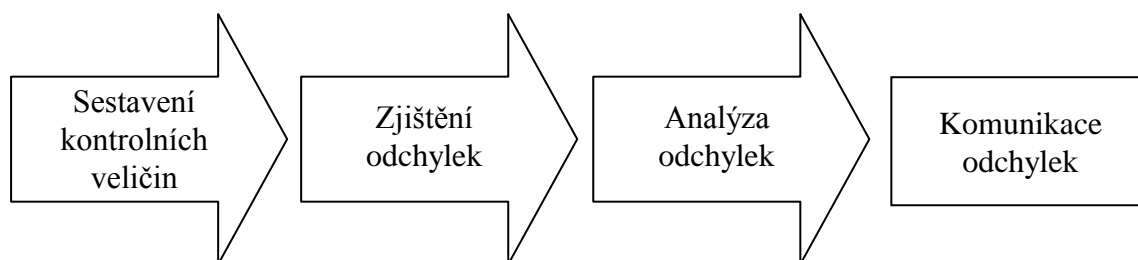
Obr. 3 Etapy a úrovně plánování

(Petřík, 2009, str. 91)

2.8 Kontrola plnění finančního plánu

Finanční kontrola porovnává finanční plán s účetními výkazy a zjišťuje, jaké jsou odchylky skutečnosti od plánu. Na základě finanční kontroly se navrhuje nápravná opatření, která povedou k zajištění plánovaných cílů anebo k úpravě celého podnikového plánu. (Pavelková a Knápková, 2009, str. 218)

Podle Freiberga (1996, str. 131-144) by kontrolní proces měl mít následující prvky:



Obr. 4 Hlavní prvky kontrolního procesu (Freiberg, 1996, str. 131)

Sestavení kontrolních veličin – mezi kontrolní veličiny u finančního plánu patří především veličiny příjmů a výdajů, ale také veličiny změn stavů položek rozvahy. Dané kontrolní veličiny musí být strukturovány tak, abychom mohli zhodnotit, jak se vyvíjí reálná podniková likvidita a abychom mohli najít příčinné souvislosti tohoto vývoje, což zjistíme porovnáním skutečných a plánovaných hodnot.

Zjištění odchylek – účetní systém nás informuje o skutečných hodnotách finančních veličin. Odchyly můžeme vyjádřit absolutně, kdy provedeme rozdíl mezi skutečností a plánem, nebo relativně, čehož dosáhneme podílem absolutní odchylky z plánované hodnoty a výsledek vyjádříme v procentech.

Analýza odchylek – předmětem analýzy jsou jen ty odchylky, které tvoří podstatný vliv na finanční stabilitě společnosti. Musíme vymezit toleranční meze, jakmile kontrolní veličina tuto hodnotu překročí, můžeme odchylku zařadit do procesu analýzy příčin vzniku odchylek.

Komunikace odchylek – finanční controlling získá díky analýze odchylek důležité informace, které se týkají příčin vyššího nebo nižšího plnění plánu. V případě, že probíhá analýza odchylek v součinnosti s útvaru, které jsou odpovědné za plánování a realizaci finančních toků, je tento proces chápán jako přirozená součást analýzy. Pokud však tato analýza probíhá izolovaně v útvaru finanční controlling, doporučuje se, aby informace o odchylkách a základních příčinách byly postoupeny k dalším útvarům a nezůstaly pouze v controllingovém útvaru.

Existují 3 typy kontrol:

- Operativní kontrola, která se podle Grünwalda a Holečkové (2007, str. 311-312) zaměřuje na zisk, příjmy a výdaje, ale také na krátkodobá pasiva a oběžná aktiva.

Tato kontrola využívá především ukazatele rentability a likvidity, s tím, že dochází k porovnání současné hodnoty s hodnotami z minulých období. Snahou je zjistit tendence a varovné signály o nepříznivých trendech.

- Rozpočtová kontrola, která podle Pavelkové a Knápkové (2009, str. 218) předchází kontrole finanční, přičemž účelem je sledovat, jak se vyvíjí hospodaření jednotlivých vnitropodnikových útvarů.
- Strategická kontrola má na starosti dohlížet na dodržování plánovaných hodnot strategických finančních veličin, mezi které patří finanční struktura, investiční činnost a externí a interní finanční zdroje. Tato kontrola obsahuje systém indikátorů příležitostí a hrozeb, které vyplývají zejména z vnějšího prostředí. (Pavelková a Knápková, 2009, str. 218)

II. PRAKTICKÁ ČÁST

3 CHARAKTERISTIKA SPOLEČNOSTI

3.1 Základní údaje o společnosti

Firma XY je společnost s ručením omezeným, která byla 5. června 1995 zapsána do obchodního rejstříku, spisová značka C 19628, Krajským soudem v Brně.

Základní kapitál je 1.000.000 Kč.

Společnost má 1 společníka paní Evu Matyášovou. Statutárním orgánem je pan Ing. Petr Matyáš.

Společnost XY, s. r. o. má sídlo i provozovnu v Horní Lhotě u Luhačovic. Nachází se zde výroba, sklady a kanceláře.

3.2 Popis činnosti společnosti

Podnik XY, s. r. o. se zabývá výrobou akrylátových a masážních van. Tyto vany mají praktické a moderní tvary. Najdou se zde vany oválné, klasické, rohové, šesti-hranné, ale i kulaté. Jsou vyráběny z nejkvalitnějšího a nejtvrdšího termoplastu. U všech van je možné provést instalaci hydromasážního systému. V poslední době jsou tyto hydromasážní systémy velmi žádané.

XY, s. r. o. má odběratele na celém území České republiky, ale také v zahraničí. Mezi největší zahraniční odběratele patří především Polsko, Slovenská republika a Ukrajina.

Mezi vedlejší činnost firmy patří nákup a prodej. Podnik prodává nejen vany, ale také akrylátové desky, ze kterých se vyrábí vany, dezinfekci do hydromasážních van a příslušenství k vanám. Mezi příslušenství patří např. madla, podhlavníky, vanové zástěny, sprchové vaničky apod.

Společnost má domácí i zahraniční dodavatele materiálu a zboží. K zahraničním dodavatelům patří především Rakousko, Anglie, Itálie a Polsko.

3.3 Historie společnosti

V roce 1995 založil pan Ing. Richard Mikulčík menší firmu, která se zabývala výrobou hydromasážních van. Tato firma se jmenovala MIRIS, s. r. o. Pan Mikulčík zde byl jediným společníkem a současně i statutárním orgánem. Později do společnosti přistoupil pan

Ing. Petr Matyáš, který se stal druhým společníkem. Základní kapitál byl ve výši 100 000 Kč.

Na začátku roku 1998 došlo k přejmenování dosavadní firmy na společnost Marika s. r. o. Hlavní činnost podniku se nijak nezměnila. K dosavadním dvěma společníkům přistoupil třetí, pan Ing. Lubomír Karlík. Název společnosti vznikl ze dvou počátečních písmen všech tří společníků. Základní jmění se nijak nezměnilo.

Dne 13. července 1998 byla firma Marika s. r. o. přejmenována na nynější název společnosti. Základní jmění bylo stále ve výši 100 000 Kč.

V roce 2000 došlo ke zvýšení základního kapitálu na 1 000 000 Kč. Hlavní činností podniku se stala nejen výroba hydromasážních van, ale přidala se i výroba klasických van. Mezi společníky přistoupila paní Eva Matyášová.

V současné době je ve společnosti pouze jeden společník, kterým je paní Eva Matyášová. Došlo také ke změně sídla společnosti, z Otrokovic se změnilo sídlo na nynější Horní Lhotu u Luhačovic.

3.4 Strategie společnosti XY, s. r. o.

Základní cíle podniku:

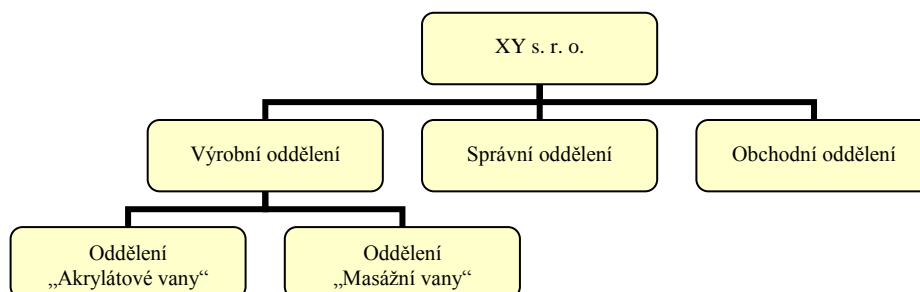
- Stabilní, prosperující podnik v oboru výroby akrylátových a masážních van
- Maximalizace tržní hodnoty podniku
- Uspokojování zákazníků dodáváním kvalitních výrobků a nadstandardních služeb
- Modernizace technologie pro výrobu van

Strategické cíle podniku:

- Pružná reakce na poptávky zákazníků
- Inovace výrobků
- Získání většího podílu stálých zákazníků nejen v České republice, ale i ve Slovenské republice a Polsku
- Snaha rozšířit prodej výrobků i do jiných zemí, především do Rumunska a Ruska
- Neustálé zvyšování kvalifikace zaměstnanců

- Snaha stát se úspěšnou firmou

3.5 Organizační struktura společnosti



Obr. 5 Organizační struktura společnosti XY s. r. o. (vlastní zpracování)

Organizační struktura společnosti XY, s. r. o. je velmi jednoduchá, jelikož se jedná o menší firmu, ve které je momentálně 12 zaměstnanců. Jsou zde tři oddělení a to výrobní, správní a obchodní oddělení.

Výrobní oddělení se rozděluje na „akrylátové vany“, za které zodpovídá pan Josef Sedláček. Má na starosti další 3 podřízené, kteří se zabývají lisováním, laminováním, ořezáváním a přípravou akrylátových van k expedici. V oddělení „masážní vany“ je zodpovědnou osobou pan Ing. Petr Matyáš, který dohlíží na 3 dělníky. Tito dělníci vyrábí masážní vany, do kterých montují jednotlivé komponenty, které pak tvoří kompletní masážní vanu, dále mají na starosti odbornou montáž a servisy těchto van.

Dalším oddělením je správní, které se zabývá komplexní administrací. Jsou zde 2 zaměstnankyně, které mají na starosti účetnictví, objednávky, fakturaci, expedici zakázek, skladovou evidenci, komunikaci se zákazníky, veškerou korespondenci, plánování výroby apod.

Posledním oddělením je obchodní, které patří do kompetence 2 obchodním zástupců. Tito zaměstnanci mají na starosti komunikaci s odběrateli – koupelnovými studiiemi, zejména v České a Slovenské republice, dále získávání nových odběratelů a posílení pozice společnosti na trhu.

3.6 Vývoj počtu zaměstnanců

V následující tabulce můžeme vidět vývoj zaměstnanců za období 2008 – 2012.

Tab. 1 Vývoj počtu zaměstnanců

Typ zaměstnanců	Období				
	2008	2009	2010	2011	2012
Dělníci	13	8	7	6	6
THP	5	6	6	6	5
Celkem	18	14	13	12	12

Zdroj: vlastní

Počet zaměstnanců má od roku 2008 klesající trend. K největšímu poklesu došlo v roce 2009, který byl zapříčiněn především finanční krizí. Z důvodu poklesu poptávky po výrobcích muselo být propuštěno 5 dělníků. V dalších letech je počet zaměstnanců téměř stabilní. Jak si můžeme všimnout, poměr dělníků a technickohospodářských pracovníků je vyrovnaný. V kanceláři jsou 3 stálí zaměstnanci, společnost zaměstnává i obchodní zástupce, kteří mají na starosti získávání nových a udržení dosavadních odběratelů. Pokud je potřeba pomocné síly především ve výrobě akrylátových van, najímá si společnost brigádníky a to na základě dohody o provedení práce.

3.7 Analýza vývoje ekonomiky a okolí podniku

3.7.1 Analýza a prognóza vývoje ekonomiky

Abychom mohli správně sestavit finanční plán, musíme znát nejen ekonomický vývoj analyzované společnosti, ale také vývoj celé České republiky. Vývoj makroekonomických indikátorů je zobrazen v následující tabulce:

Tab. 2 Hlavní makroekonomické indikátory

Ukazatel		Období						
		2010	2011	2012	2013	2014	2015	2016
Hrubý domácí produkt	reálný růst v %	2,5	1,9	-1,3	0,0	1,2	2,1	2,6
Spotřeba domácností	reálný růst v %	1,0	0,7	-3,5	-1,2	1,0	2,1	2,5
Průměrná míra inflace	v %	1,5	1,9	3,3	2,1	1,7	1,9	1,1
Zaměstnanost	růst v %	-1,0	0,4	0,4	-0,2	0,0	0,1	0,2
Míra nezaměstnanosti	v %	7,3	6,7	7,0	7,6	7,7	7,3	6,7
Objem mezd a platů	nom. růst v %	0,7	2,2	2,0	1,4	2,7	4,4	4,0
Předpoklady:								
Směnný kurz CZK/EUR		25,3	24,6	25,1	25,4	25,2	24,9	24,6
3M PRIBOR	% p. a.	3,7	3,7	2,8	2,2	2,3	0,7	1,0
Ropa Brent	USD/barel	80	111	112	108	102	99	96
HDP eurozóny (EA 12)	reálný růst v %	2,0	1,4	-0,6	-0,4	0,6	1,2	1,6

Zdroj: vlastní, dle údajů MFCR.cz,2013

Dle údajů MF klesl hrubý domácí produkt v loňském roce o 1,3 %. Pro rok 2013 se aktuálně predikuje stagnace. V následujících letech by mělo dojít k postupnému růstu. V roce 2014 by mohl hrubý domácí produkt vzrůst o 1,2 %, a to v případě, že dosáhneme kladného příspěvku zahraničního obchodu i hrubých domácích výdajů. Výhled dalšího vývoje HDP očekává pro rok 2015 růst 2,1% a pro rok 2016 růst 2,6%.

I přesto, že došlo na začátku roku 2013 ke zvýšení obou sazeb DPH ze 14 % na 15% a z 20 % na 21 %, měla by průměrná míra inflace dosáhnout pouze 2,1 %. V roce 2014 se predikuje růst spotřebitelských cen o 1,7 %. V těchto i následujících letech by se tedy měla průměrná míra inflace pohybovat kolem inflačního cíle ČNB, což jsou 2 %.

Co se týká zaměstnanosti, v předchozím roce se zvýšila o 0,4 %, ovšem letos by měla klesnout o 0,2 %. Dle aktuální predikce by měla zaměstnanost v roce 2014 stagnovat a v dalších letech postupně mírně růst. V letošním roce by nezaměstnanost měla dosáhnout 7,6 %, což je nárůst o 0,6 % oproti roku 2012. Také v roce 2014 se předpokládá růst míry nezaměstnanosti na 7,7 %. V letech 2015 a 2016 přece jen MF predikuje pokles nezaměstnanosti. Od roku 2013 by měl růst objem mezd a platů. V roce 2013 objem mezd dosahuje hodnoty 1,4 %, v dalších letech 2,7 %, 4,4 % a v roce 2016 hodnoty 4,0 %.

Průměrný kurz by v letošním roce měl dosáhnout 25,4 CZK/EUR. V dalších letech by kurz dle aktuální predikce měl každoročně appreciovat. V letech 2014, 2015 a 2016 by měl kurz klesat na 25,2 CZK/EUR, 24,9 CZK/EUR a 24,6 CZK/EUR. (Ministerstvo financí ČR, 2013)

3.7.2 Charakteristika odvětví

Společnost XY s. r. o. spadá dle Klasifikace ekonomických činností (CZ – NACE) do skupiny 22 Výroba pryžových a plastových výrobků, konkrétně do podskupiny 22.23 Výroba plastových výrobků pro stavebnictví. (Český statistický úřad, 2013d)

Zpracovatelský průmysl tvoří podstatnou část hrubého domácího produktu. V roce 2011 činil jeho podíl na hrubé přidané hodnotě 23,9 %, což je o 0,6 procentního bodu více než v předchozím roce. Pokud se zaměříme na celkové tržby průmyslu ČR, zpracovatelský průmysl dosáhl v roce 2011 podílu 90,5 %, což je nárůst o 0,9 procentního bodu proti roku 2010. Této hodnoty dosáhl především díky pokračujícímu ekonomickému oživení, zejména díky aktivní zahraniční poptávce.

Výroba pryžových a plastových výrobků CZ-NACE 22 patří po léta k důležitým tahounům české ekonomiky a svým objemem tržeb již několik let výrazně překonává výrobu chemických látek a chemických přípravků CZ-NACE 20, z jejíž surovinové základny vychází. Výroba plastových výrobků tvoří 57,3 % z celkové skupiny CZ-NACE 22. (MPO, 2013)

Pokud se zaměříme na tržby této skupiny, zjistíme, že výroba plastových výrobků dosahuje vyšších tržeb než výroba pryžových výrobků. Konkrétní výsledky vidíme v následující tabulce:

Tab. 3 Tržby za prodej vlastních výrobků a služeb skupiny 22 (tis. Kč)

CZ - NACE	Období				
	2007	2008	2009	2010	2011
22.1. Výroba pryž. výr.	85 564 704	76 259 158	64 036 669	79 034 804	88 798 423
22.2. Výroba plast. výr.	138 160 864	132 699 783	107 788 387	114 891 593	119 307 585
22	223 725 568	208 958 941	171 825 056	193 926 397	208 106 008

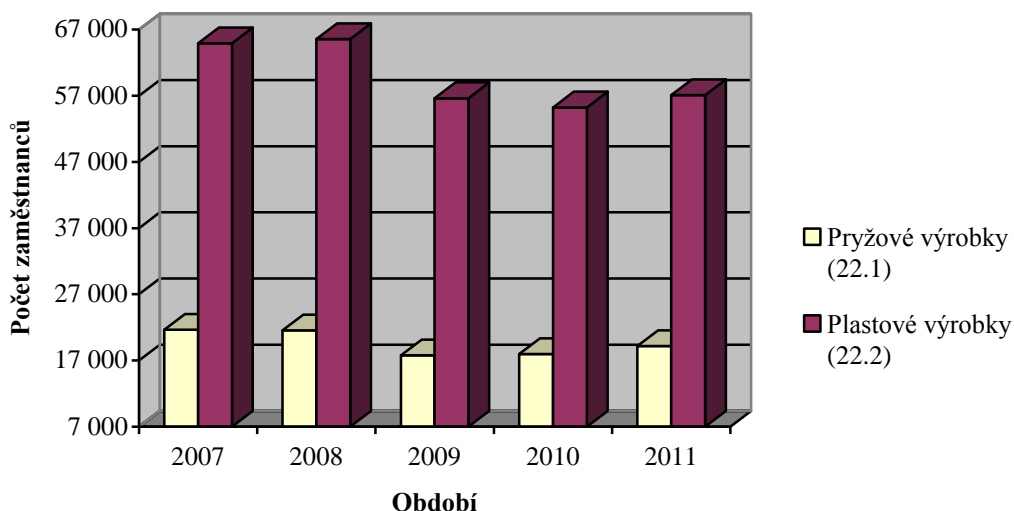
Zdroj: vlastní, dle údajů MPO, 2013

Z tabulky 16 je vidět, že po citelném poklesu v roce 2009 se tento oddíl rychle z recese vzpamatoval a v dalších dvou letech byla dynamika růstu tržeb výrazná. I přesto, že po celou dobu vyšších tržeb dosahuje skupina 22.2, od roku 2010 vykazuje daleko rychlejší růst tržeb skupina CZ-NACE 22.1. Je to způsobeno především díky rozmachu v automobilovém průmyslu a také zvýšené poptávce po pneumatikách.

Počet zaměstnaných osob měl do roku 2009 rostoucí trend. V roce 2009 ovšem počet zaměstnaných prudce klesl téměř o 15 %, což je zapříčiněno především hospodářskou krizí.

V následujícím roce u skupiny 22.2 poklesl počet o dalších 1,6 %. Obratu jsme se mohli dočkat teprve v roce 2011, kdy dochází k růstu počtu zaměstnaných osob u obou skupin. Z následujícího grafu můžeme jasně vidět, že skupina 22.2 má podstatnou převahu a tvoří zhruba tři čtvrtiny z celkového počtu zaměstnaných. (MPO, 2013)

Graf 1 Počet zaměstnaných osob ve skupině 22



Zdroj: vlastní, dle údajů MPO,
2012

3.7.3 SLEPT analýza

Sociální faktory

Společnost XY působí po celé České a Slovenské republice, ale sídlo má ve Zlínském kraji, proto se zaměřím na situaci právě v tomto kraji.

V roce 2012 bylo ve Zlínském kraji 588 tis. obyvatel, přičemž se tento počet každoročně snižuje. Proti roku 2011 došlo k poklesu o 0,23 %, což má za následek nejen zvyšující se úmrtnost obyvatel a snižující se porodnost, ale také záporné saldo migrace obyvatel. Obyvatelé se v průměru dožívají 41 let. (ČSÚ, 2013a)

Na konci roku 2012 činila nezaměstnanost ve Zlínském kraji 10,42 %, což je mírně vyšší hodnota než celorepublikový průměr, který dosahuje 9,36 %. Ke konci roku je evidováno 1.269 volných míst, přičemž na jedno volné místo je 25,3 uchazečů. V roce 2011 bylo 18,5 uchazečů na jedno volné místo a celková nezaměstnanost dosahovala 9,35 %. Zaznamenáváme tedy mírný nárůst nezaměstnanosti. (ČSÚ, 2013b)

Průměrná měsíční mzda ve Zlínském kraji se pohybuje v roce 2012 kolem 22.173 Kč. Celorepublikový průměr je 25.101 Kč. Proti předchozímu roku zaznamenáváme pokles průměrné mzdy, protože v roce 2011 dosahovala hodnoty 22.655 Kč. (ČSÚ, 2012; ČSÚ, 2013c)

Legislativní faktory

V České republice je podnikání upraveno řadou zákonů, které musí každý podnikatelský subjekt dodržovat. Mezi nejdůležitější zákony patří Obchodní zákoník, Občanský zákoník, Živnostenský zákon, Zákoník práce, Zákon o dani z příjmů nebo například Zákon o ochraně hospodářské soutěže.

Vstupem ČR do Evropské unie došlo k harmonizaci národní legislativy s legislativou EU. I přes tuto harmonizaci se české legislativní prostředí vyznačuje vysokou byrokracií a nízkou efektivností vymáhání práva. Stále rostoucí korupce zvyšuje nedůvěru veřejnosti i podnikatelského sektoru.

Pokud se zaměříme na změny v daňové politice, mělo nastat plánované sjednocení sazeb u DPH, k čemuž nakonec nedošlo. Nastalo ovšem zvýšení jednotlivých sazeb, a to sice u snížené sazby DPH, došlo ke zvýšení z původních 14 % na nyníjších 15 % a základní sazba vzrostla na 21 % z původních 20 %. Sazba daně z příjmu je pro fyzické osoby 15 % a právnické osoby 19 %. Další změnou je vznik nového zákona § 16a, který se týká solidární daně pro bohaté. Solidární daň činí 7 % z kladného rozdílu mezi hrubou mzdou, základem daně dle § 7 a 48násobkem průměrné mzdy, což je strop vyměřovacího základu na sociální pojištění. Rok 2013 přináší i další změny, které se týkají zákona o daních z příjmů. Patří mezi ně např. daňový úsporný balíček, nebo důchodová reforma, ale i řada dalších dílčích novel. (iPodnikatel, 2011; Kučerová, 2013)

Ekonomické faktory

Z pohledu ekonomického výkonu je pro rok 2013 odhadována stagnace hrubého domácího produktu. Pro rok 2014 se predikuje růst o 1,2 %, v dalších letech by měl dále růst. Průměrná míra inflace by se měla v následujících letech pohybovat kolem inflačního cíle ČNB, tedy kolem 2 %. Z pohledu nezaměstnanosti ministerstvo financí predikuje dosažení hodnoty 7,6 % pro rok 2013. V následujícím roce by měla nezaměstnanost dále růst, teprve v letech 2015 a 2016 by měla postupně klesat. Pokud se zaměříme na vývoj kurzu české

koruny vůči euru, měl by dosahovat 25,4 CZK/EUR v letošním roce. Dle predikce MF by měl tento kurz v dalších letech postupně klesat. (Ministerstvo financí ČR, 2013)

Politické faktory

Politická situace značně ovlivňuje a udává charakter podnikatelského prostředí. Pro kvalitu podnikatelského prostředí je působení státu determinující. Podnikatelům přináší náhlé změny právního prostředí nemalé komplikace, dochází k nepřehlednosti a nesrozumitelnosti zákonů. I přesto, že ČR vstoupila do EU a tím se prohloubila míra otevřenosti ekonomiky, kritika vlády ze strany podnikatelů neustupuje, protože jejich zásahy do ekonomiky jsou stále velké. Navíc je vláda kritizována i za neschopnost prosadit a obhájit zájmy českého podnikatelského sektoru v institucích EU. Nespokojenost obyvatel České republiky se současnou politickou situací stále roste. (iPodnikatel, 2011)

Technologické faktory

V současné době je v boji s konkurencí velmi důležitá kvalita a nové technologie podniku. Společnost XY, s. r. o. má řadu certifikátů k akrylátovým i masážním vanám, ale také k ochraně životního prostředí, dále pak prohlášení o shodě svých výrobků. Důležité jsou investice do výzkumu a vývoje, ovšem daná společnost vydaje na výzkum a vývoj nevynakládá.

3.7.4 Porterův model pěti konkurenčních sil

Noví účastníci, potenciální účastníci a hrozba nové konkurence

Pravděpodobnost vstupu nového konkurenta do odvětví v daném oboru není příliš vysoká. V současné době trh ovládá zejména společnost Ravak, a. s., která získala výsadní postavení díky příznivým cenám. V případě použití materiálu zde není opět velký prostor ke vstupu, protože se používají všechny materiály, které jsou na trhu dostupné. Je tedy velmi složité nalézt takovou výhodu nového výrobce, prostřednictvím které by si získal dominantní postavení na trhu.

Dodavatelé

O dodavatelích firmy XY s. r. o. můžeme říci, že se mohou vyznačovat velkou silou, jelikož vstupy těchto dodavatelů jsou pro podnik velmi důležité a to především i proto, že jsou velmi kvalitní. Velmi důležité je sjednání platebních podmínek mezi dodavatelem a odbě-

ratelem. Ve většině případů dodavatelé poskytují podniku faktury s různými splatnostmi. Společnosti XY s. r. o. velmi záleží na dobrém jménu a vztazích s dodavateli, proto hradí veškeré své závazky ve splatnosti.

Nejvýznamnější dodavatelé jsou z České republiky, Polska, Rakouska, Anglie a Itálie.

Hlavním dodavatelem akrylátových desek je společnost z Anglie a Rakouska, které z důvodu konkurence nebudu jmenovat. Přes 60 % těchto desek dodává společnost z Anglie a zbylý podíl podnik z Rakouska. Co se týká sklorohože a pryskyřice, které jsou potřeba k výrobě akrylátových van, nejdůležitějším dodavatelem je česká společnost. Významným dodavatelem sprchových koutů je podnik z Itálie. Pro výrobu hydromasážních van je podnik závislý na dodavatelích z Rakouska a České republiky.

Odběratelé

Společnost XY s. r. o. má řadu pravidelných, ale i nepravidelných odběratelů. Zhruba 75 % odběratelů je z České republiky. Zbýlých 25 % tvoří odběratelé ze zahraničí, především ze Slovenské republiky, Polska a Ukrajiny. Podnik si nepřeje zveřejňovat jména svých odběratelů.

Společnost má se svými stálými odběrateli velmi dobrý vztah a je mezi nimi vzájemná důvěra. I z tohoto důvodu podnik poskytuje svým stálým odběratelům možnost platby fakturou. Splatnost se zde pohybuje od 5 až do 60 dnů. Odběratelé oceňují především rychlost dodávek a kvalitu výrobků

Hrozba substitučních výrobků

Produkce firmy XY s. r. o. není nenahraditelná. Substituce je možná především změnou materiálu. Řada výrobců vyrábí vany z ABS desek, které jsou tlusté pouze 2 mm až 3 mm. Tyto desky jsou znatelně méně kvalitní. Problém je, že zákazníci, pokud se o to opravdu nezajímají, nedokáží rozlišit vanu vyrobenou z akrylátové desky, která má tloušťku minimálně 4 mm a je daleko odolnější a tvrdší než ABS deska, takže pro výrobce není problém, aby vydávali vanu z ABS za akrylátovou.

Konkurence

Na trhu ČR je za největší konkurenci a hrozbu považována především společnost Ravak a. s. Tato firma se zabývá výrobou akrylátových a masážních van, ale také sprchových koutů a vanových zástěn. Samozřejmě díky této firmě přišla společnost XY o řadu zakázek, ale

zákazníky si drží zejména díky svým kvalitním výrobkům, rychlé expedici, kvalitní komunikaci a vyřizování reklamací. Mezi další české konkurenty patří především podniky Teiko s. r. o., Riho CZ a. s., Polysan s. r. o. a také společnost Sanjet s. r. o., která je na jednu stranu významným odběratelem akrylátových van, ale i konkurencí, protože se zabývá výrobou vlastních hydromasážních systémů.

Významnou konkurencí jsou také podniky, které mají sídla v zahraničí. Jedná se především o podnik Villeroy & Boch.

3.8 Analýza dosavadního hospodaření společnosti

3.8.1 SWOT analýza

Hlavním cílem této analýzy je schopnost analyzovat silné a slabé stránky a zároveň stanovit příležitosti a hrozby okolí. Tato metoda pomáhá společnosti odhalit hlavní konkurenční výhodu a klíčové faktory úspěchu. Jestliže bude podnik SWOT analýzu využívat, bude si schopen uvědomovat své slabé stránky a hrozby, které mu hrozí a může tyto slabé stránky plně odstranit a hrozby, které hrozí z vnějšího okolí eliminovat.

Tuto analýzu jsem zpracovávala za pomoci jednatele společnosti, se kterým jsem všechny stránky důkladně prokonzultovala.

Silné stránky:

- kvalitní výrobky
- finanční stabilita
- široký sortiment výrobků
- velký počet výdejních míst po celé České a Slovenské republice
- dlouhodobě dobré vztahy s odběrateli i dodavateli
- okamžitá expedice – 95 % výrobků skladem
- kvalifikovaní pracovníci
- pravidelné návštěvy obchodních zástupců u odběratelů po celé České a Slovenské republice
- nový prodejní portál www.e-vany.cz

Slabé stránky:

- starší strojové vybavení podniku
- neefektivní využívání všech možností propagace
- jazyková bariéra zaměstnanců
- nízký podíl expedice výrobků do zahraničí

Příležitosti:

- neustálý vývoj nových výrobků
- snaha dosažení většího tržního podílu
- získávání dalších kvalifikovaných zaměstnanců
- získání nových významných odběratelů
- využívání dotačních systémů
- větší investice do propagace výrobků

Hrozby:

- neustále rostoucí konkurence
- růst cen energií a surovin
- nejistota dodávek akrylátových desek
- ztráta nejvýznamnějších odběratelů
- zpoždění dodávek materiálů
- odchod nejzkušenějších zaměstnanců

3.8.2 Finanční analýza podniku XY, s. r. o.

Finanční analýza je pro podnik velmi důležitá, protože nám podává informace o tom, jak podnik v jednotlivých letech hospodařil, ve kterých oblastech se mu dařilo a naopak nastiňuje situace, které podnik nečekal, na které nestihl zareagovat. Výsledky finanční analýzy jsou nesmírně důležité pro majitele podniku, ale také pro uživatele, kteří nejsou přímo součástí podniku, ale jsou s nimi spjati např. finančně.

Finanční analýza tedy zajímá nejen manažery podniku, ale také banky, věřitele, obchodní partnery, zaměstnance a v neposlední řadě i konkurenci.

Znalost finančního postavení podniku je pro nás důležitá nejen s ohledem na minulost, ale také pro odhad a prognózu budoucího vývoje podniku.

Pro výpočet jednotlivých ukazatelů analýzy vycházíme z účetních výkazů, mezi které patří především rozvaha a výkaz zisku a ztrát. Díky těmto výkazům můžeme zhodnotit všechny oblasti hospodaření – ukazatele zadluženosti, likvidity, aktivity i rentability. Je potřeba dané ukazatele správně porovnat v čase a např. s konkurenčním podnikem. Výsledkem celé analýzy pak je interpretace výsledků, ke kterým jsme došli.

3.8.2.1 Absolutní ukazatele

K výpočtu horizontální a vertikální analýzy rozvahy a výkazu zisku a ztrát jsem použila položky z účetních výkazů, jednotlivé výpočty analýz jsou uvedeny v přílohách P III – P VI. Pro lepší orientaci přikládám zkrácenou verzi rozvahy i výkazu zisků a ztrát.

Tab. 4 Zkrácená rozvaha společnosti XY, s. r. o.

	Položka rozvahy	Období				
		2008	2009	2010	2011	2012
	AKTIVA CELKEM	13 415	13 234	15 509	15 576	14 765
B.	Dlouhodobý majetek	5 909	6 036	5 723	5 491	5 176
B. II.	Dlouhodobý hmotný majetek	5 909	6 036	5 723	5 491	5 176
B. II. 1.	Pozemky	165	165	165	165	165
2.	Stavby	5 074	4 719	4 973	4 703	4 370
3.	Samostatné movité věci	670	1 107	559	583	545
C.	Oběžná aktiva	7 476	6 811	9 697	10 033	9 542
C. I.	Zásoby	3 462	2 948	3 178	3 539	3 636
C. II.	Dlouhodobé pohledávky	11	15	0	0	3
C. III.	Krátkodobé pohledávky	3 713	2 458	3 457	4 258	2 927
C. IV.	Krátkodobý finanční majetek	290	1 390	3 062	2 236	2 976
D. I.	Časové rozlišení	30	387	89	52	47
	PASIVA CELKEM	13 415	13 234	15 509	15 576	14 765
A.	Vlastní kapitál	6 617	6 995	9 753	10 420	12 039
A. I.	Základní kapitál	1 000	1 000	1 000	1 000	1 000
A. II.	Kapitálové fondy	377	377	377	378	377
A. IV.	Výsledek hospodaření minulých let	4 657	5 240	5 618	8 329	9 042
A. V.	Výsledek hospodaření běžného úč. období /+ -/	583	378	2 758	713	1 620
B.	Cizí zdroje	6 789	6 225	5 751	5 137	2 726
B. II.	Dlouhodobé závazky	2 538	3 075	3 003	2 612	1 431
B. III.	Krátkodobé závazky	1 802	1 462	1 810	2 525	1 295
B. IV.	Bankovní úvěry a výpomoci	2 449	1 688	938	0	0
C. I.	Časové rozlišení	9	14	5	19	0

Zdroj: vlastní

Pokud se zaměříme na aktiva podniku XY, s. r. o., zjistíme, že více jak polovinu těchto aktiv tvoří oběžný majetek, který se skládá ze zásob, krátkodobých pohledávek a krátkodobého finančního majetku, každá z těchto položek má v roce 2012 zhruba 20-ti % podíl na oběžném majetku, neboť celkový oběžný majetek tvoří zhruba 60 %. Podíl dlouhodobého majetku na celkových aktivech každoročně klesá, od roku 2010 nedosahuje ani 40-ti %. Tento majetek se ve společnosti objevuje pouze ve formě dlouhodobého hmotného majetku, mezi který patří především nemovitosti, pozemky a samostatné movité věci (automobily, vzduchotechnika, kamerový systém, formy na akrylátové vany). Veškerý majetek se odepisuje zrychleně, výjimkou jsou formy na akrylátové vany. U dlouhodobého hmotného majetku, který má pořizovací hodnotu nižší než 40 tis. Kč, jej účtujeme přímo do spotřeby. V současné době společnost odepisuje přes 20 položek. Časové rozlišení tvoří nevýznamný podíl. Ze skladby aktiv je napohled jasné, že podnik po celé analyzované roky neinvestuje do dlouhodobého majetku, protože se každoročně snižuje. Naopak oběžný majetek každo-

ročně roste, nejvyšší nárůst se projevuje u krátkodobého finančního majetku, který v roce 2008 dosahoval pouze 2,16 %, v roce 2012 již vykazuje 20,16 %, což je způsobeno tím, že podnik, jak jsem již zmiňovala, vůbec neinvestuje.

U konkurenční společnosti je rozdělení aktiv podobné jako u společnosti XY, s. r. o., také má větší část oběžného majetku (70 % - 80 %) než dlouhodobého. V porovnání s konkurencí dosahuje analyzovaná společnost především v krátkodobém finančním majetku každoročně daleko vyšších hodnot, např. v roce 2011 je to téměř o 13 % více, což značí, že společnost disponuje daleko vyšším množstvím finančních zdrojů v hotovosti a na účtech. Naopak konkurence má vyšší hodnoty zásob až o 25 % (P VII – P VIII). Je tedy jasné, že analyzovaný podnik má proti konkurenci vysokou finanční stabilitu a to je pro každou firmu velmi důležité. Konkurence, stejně jako analyzovaný podnik, nenakupuje dlouhodobý majetek, ten každoročně klesá a dosahuje ještě nižších hodnot než u XY, s. r. o. a to kolem 20-ti %.

Pasivní část analyzovaného podniku je tvořena zejména vlastním kapitálem, který každoročně roste, v roce 2012 dosahuje přes 80 % z celkových pasiv. Tento nárůst je zapříčiněn především růstem výsledku hospodaření minulých let, v posledním roce tvoří přes 60 % vlastního kapitálu. Cizí zdroje naopak každoročně klesají, v posledním roce až na 18 %. Cizí zdroje se skládají z dlouhodobých závazků (půjčky od soukromých osob a společníků), krátkodobých závazků a bankovních úvěrů. Důvodem poklesu je především každoroční snižování bankovních úvěrů, které podnik pouze splácí a již si další finance nepůjčuje. V posledních dvou letech má podnik splaceny veškeré dluhy vůči bance. Ze situace jasně vyplývá, že firma využívá zejména svůj vlastní kapitál a můžeme předpokládat, že zadluženost bude každoročně klesat. Dlouhodobé a krátkodobé závazky jsou zejména v letech 2011 a 2012 vyrovnané.

Při srovnání pasiv analyzovaného podniku s konkurencí můžeme zjistit, že jejich skladba je naprosto odlišná. Konkurence využívá k financování spíše cizí zdroje, které dosahují v průměru 70 % z celkových pasiv a patří mezi ně krátkodobé závazky a bankovní úvěry. Závazky každý rok klesají, ale bankovní úvěry klesají jen do roku 2009, poté se opět navyšují, protože podnik si zřejmě půjčil další úvěry. Nejvyšší položkou u vlastního kapitálu analyzovaného podniku je výsledek hospodaření minulých let, který dosahuje až 61 %, u konkurence je nejvyšší položkou také výsledek hospodaření minulých let, ale dosahuje

pouze 15 %. Zde jasně vidíme, že analyzovaný podnik, jak jsem již zmiňovala, využívá zejména vlastní kapitál, kdežto konkurence kapitál cizí.

Pokud se zaměříme na výkaz zisků a ztrát analyzované společnosti, je již na první pohled patrné, že do roku 2009 měla tato společnost ryze výrobní charakter. Výkony dosahovaly v roce 2008 téměř 80 % z celkových výnosů, v dalším roce 65 %. Ovšem rok od roku začínají výkony klesat, což vidíme již v roce 2009. Od tohoto roku dále klesají až na 45 % podíl z celkových výnosů. V současné době o podniku nelze říci, že je ryze výrobní společností. XY, s. r. o. ovšem dokázala nahradit tento výrazný pokles prodejem zboží, který naopak každoročně roste. Do roku 2010 nevykazovaly tyto tržby nijak významné hodnoty (do 19 %). Od roku 2011 ovšem došlo k výraznému nárůstu a to o téměř 126 % proti roku předchozímu. Ostatní položky výnosů dosahují v průběhu let obdobných výsledků. Výjimkou jsou tržby za prodej majetku a materiálu, zejména v roce 2010, kdy tato položka tvoří téměř 34 % podílu na celkových výnosech. Důvodem je získání nového zahraničního odběratele, kterému jsme začali dodávat akrylátové desky.

Již ze skladby položek výnosů jasně vyplývá, že náklady na prodané zboží se každoročně zvyšují, hlavně v letech 2011 a 2012. Naopak výkonová spotřeba od roku 2008 výrazně klesá, což je logické, protože podnik méně vyrábí. V posledních letech tyto dvě položky tvoří přes 76 % z celkových nákladů. Osobní náklady jsou po sledovaná období velmi podobné. U odpisů si můžeme všimnout, stejně jako u dlouhodobého majetku, že podnik neinvestuje do nového majetku, protože odpisy každoročně klesají, jen v roce 2010 je mírnější růst, jelikož podnik provedl technické zhodnocení u jedné z budov. Za povšimnutí stojí i položka nákladových úroků, díky kterým se opět potvrzuje, že podnik si nepůjčuje žádné další úvěry a v roce 2011 splatil veškeré úroky.

Tab. 5 Zkrácený výkaz zisků a ztrát společnosti XY, s. r. o.

	Položka výkazu zisku a ztráty	Období				
		2008	2009	2010	2011	2012
I.	Tržby za prodej zboží	4 070	4 053	4 250	9 596	10 995
A.	Náklady vynaložené na prodané zboží	3 837	3 548	2 779	8 396	8 621
+	Obchodní marže	233	505	1 471	1 200	2 374
II.	Výkony	17 180	13 939	13 039	10 223	9 972
II. 1.	Tržby za prodej výrobků a služeb	16 907	14 043	12 257	10 294	9 854
B.	Výkonová spotřeba	12 180	9 460	7 780	7 273	7 750
B. 1.	Spotřeba materiálu a energie	9 573	7 791	5 645	5 522	5 825
2.	Služby	2 607	1 669	2 135	1 751	1 925
+	Přidaná hodnota	5 233	4 984	6 730	4 160	4 596
C.	Osobní náklady	3 254	3 249	3 093	2 684	2 871
C. 1.	Mzdové náklady	2 357	2 407	2 273	1 958	2 101
3.	Náklady na soc. zabezpečení a zdrav. pojištění	828	769	748	660	706
D.	Daně a poplatky	36	43	66	47	47
E.	Odpisy dl. nehmotného a hmotného majetku	914	973	1 136	831	587
III.	Tržby z prodeje dl. majetku a materiálu	60	3 092	9 008	1 612	1 540
F.	Zůstatková cena prodaného dl. majetku a mater.	0	2 959	7 795	875	534
IV.	Ostatní provozní výnosy	283	47	245	94	145
H.	Ostatní provozní náklady	462	220	194	256	401
*	Provozní výsledek hospodaření	1 025	731	3 561	926	2 043
X.	Výnosové úroky	1	2	0	1	1
N.	Nákladové úroky	203	107	55	23	0
XI.	Ostatní finanční výnosy	287	298	133	229	237
O.	Ostatní finanční náklady	239	420	240	257	307
*	Finanční výsledek hospodaření	-154	-227	-162	-50	-69
Q.	Daň z příjmů za běžnou činnost	288	126	641	163	354
***	Výsledek hospodaření za účetní období	583	378	2 758	713	1 620
****	Výsledek hospodaření před zdaněním	871	504	3 399	876	1 974

Zdroj: vlastní

Při srovnání výkazu zisků a ztrát analyzovaného podniku s konkurencí zjistíme, že konkurenční společnost byla v roce 2008 také ryze výrobní firmou, ovšem v dalších letech je daleko rapidnější pokles hodnot než u XY, s. r. o. V roce 2011 tvoří výkony sotva 1/6 z celkových výnosů, protože tržby za zboží dosahují 86 %. Výkony u analyzovaného podniku tvoří stále téměř polovinu celkových výnosů.

Náklady na prodané zboží tvoří u konkurence více jak polovinu celkových nákladů, což je zhruba o 20 % více než u společnosti XY, s. r. o. Osobní náklady má konkurence téměř o 6 % nižší. Z nákladových úroků je zřejmé, že konkurence na rozdíl od analyzované společnosti stále splácí nějaké úvěry.

Tab. 6 Vývoj hospodářského výsledku v tis. Kč – XY s. r. o.

Ukazatel	Období				
	2008	2009	2010	2011	2012
Provozní výsledek hospodaření	1 025	731	3 504	926	2 043
Finanční výsledek hospodaření	-154	-227	-162	-50	-69
Mimořádný výsledek hospodaření	0	0	0	0	0
Výsledek před zdaněním	871	504	3 342	876	1 974
Výsledek hospodaření za úč. obd.	583	378	2 711	713	1 620

Zdroj: vlastní

Z tabulky 2 můžeme vidět, že výsledek hospodaření je během let značně kolísavý. Nejnižších hodnot dosáhl v roce 2009, což bylo zapříčiněno především finanční krizí. Po obrovském nárůstu v roce 2010 dochází opět k rapidnímu poklesu. Tento nárůst je způsoben především díky prodeji materiálu, především akrylátových desek na výrobu van, které se expedovaly na Ukrajinu.

3.8.2.2 Rozdílové ukazatele

Čistý pracovní kapitál je zřejmě nepoužívanější a nejdůležitější rozdílový ukazatel, který vypovídá o schopnosti společnosti hradit své závazky vůči ostatním subjektům. Čistý pracovní kapitál se vypočítá jako rozdíl mezi oběžným majetkem a krátkodobými závazky. Doporučovaná hodnota je co nejvyšší, protože se jedná o rozdílový ukazatel.

Tab. 7 Vývoj čistého pracovního kapitálu v tis. Kč – XY s. r. o.

Ukazatel	Období				
	2008	2009	2010	2011	2012
Čistý pracovní kapitál	5 674	5 349	7 887	7 508	8 247

Zdroj: vlastní

Hodnoty čistého pracovního kapitálu se každoročně zvyšují, což je velmi pozitivní. Tento nárůst je způsoben především díky růstu krátkodobého finančního majetku. Společnost je schopna bez problémů dostát svým závazkům, aniž by byla její existence ohrožena.

Tab. 8 Vývoj čistého pracovního kapitálu v tis. Kč – ABC s. r. o.

Ukazatel	Období			
	2008	2009	2010	2011
Čistý pracovní kapitál	13 253	15 573	20 337	26 331

Zdroj: vlastní

V tabulce 3 můžeme vidět vývoj ukazatele u konkurence. Obdobně jako u společnosti XY, s. r. o. má tendenci každý rok růst, což je zapříčiněno zvyšováním zásob.

3.8.2.3 Poměrové ukazatele

Postupem času se vyvinulo velké množství poměrových finančních ukazatelů, z toho důvodu se dělí do několika skupin podle jednotlivých oblastí finanční analýzy. Jde o ukazatele zadluženosti, likvidity, aktivity a rentability.

Analýza zadluženosti

Analýza zadluženosti patří k základním nástrojům finančního řízení společnosti a zjišťuje, v jakém rozsahu podnik využívá cizí zdroje. Tyto ukazatele zajímají především banky a investory.

Tab. 9 Vývoj ukazatelů zadluženosti – XY s. r. o.

Ukazatel	Období				
	2008	2009	2010	2011	2012
Zadluženost	50,61%	47,04%	37,08%	32,98%	18,46%
Koeficient samofinancování	49,33%	52,86%	62,89%	66,90%	81,54%
Míra zadluženosti vl. kapitálu	1,03	0,89	0,59	0,49	0,23
Úrokové krytí	5,05	6,83	64,75	40,26	x

Zdroj: vlastní

Celková zadluženost se během sledovaného období rapidně snižuje. Doporučená hodnota ukazatele by se měla pohybovat v rozmezí 30 až 60 %. Ukazatel ve společnosti první čtyři roky dosahuje spíše nižší hranice, v roce 2012 se již pohybuje pod doporučenou hodnotou, dosahuje pouze 18 %. Podnik XY, s. r. o. tedy postupně splácí všechny dluhy a dále se nezadlužuje.

Míra zadluženosti vlastního kapitálu každoročně klesá. V posledním roce dosahuje hodnoty 0,23. Cizí zdroje zejména v roce 2012 prudce klesly, především díky snížení závazků z obchodních vztahů. Naopak vlastní kapitál se ve sledovaném roce zvýšil téměř o 2

miliony korun, příčinou je nárůst nerozděleného zisku minulých let a hospodářského výsledku za účetní období.

Ukazatel úrokového krytí roste, což znamená, že by podnik neměl mít žádné problémy se splácením úroků. V roce 2010 je schopna společnost uhradit své úroky téměř 65 krát. V roce 2012 není možné tento ukazatel vypočítat, protože již nemáme žádné dluhy a nemůžeme tedy splácet úroky.

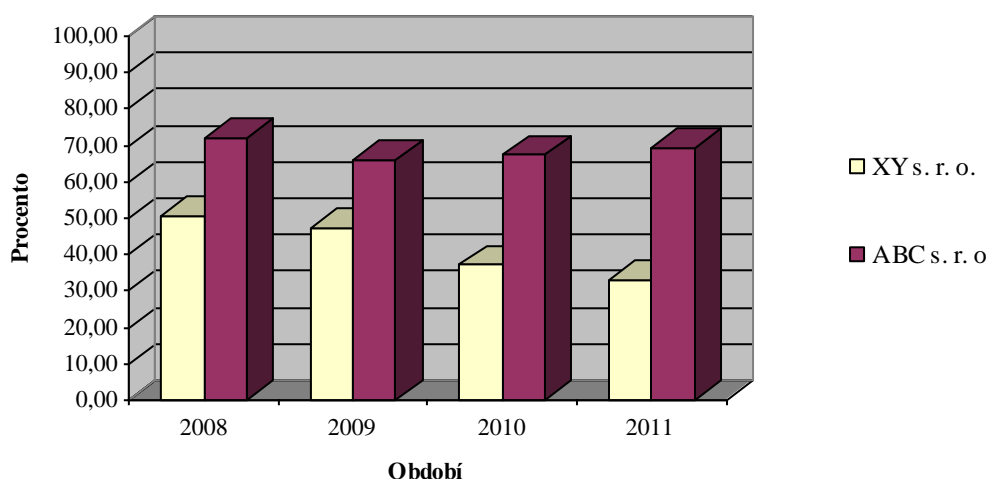
Tab. 10 Vývoj ukazatelů zadluženosti – ABC s. r. o.

Ukazatel	Období			
	2008	2009	2010	2011
Zadluženost	71,80%	65,89%	67,29%	69,29%
Koeficient samofinancování	28,20%	34,11%	32,71%	30,71%
Míra zadluženosti v l. kapitálu	2,55	1,93	2,06	2,26
Úrokové krytí	14,01	3,81	3,30	2,82

Zdroj: vlastní

Pokud srovnáme sledovaný podnik s konkurencí, zjistíme, že jeho zadluženost je zejména v posledních letech téměř o 50 % nižší (graf 1). Konkurence využívá v daleko větší míře úvěry. Úrokové krytí je velmi nízké, v roce 2011 by dokázala zaplatit své úroky pouze 2 krát.

Graf 2 Srovnání zadluženosti společnosti XY s. r. o. a ABC s. r. o.



Zdroj: vlastní

Velmi důležitým ukazatelem je i multiplikátor jmění vlastníků, který nám udává, kolikrát se zvýší kapitál vlastníků, v případě, že pro financování použijí cizí zdroje.

Tab. 11 Vývoj ukazatele multiplikátoru jmění vlastníků – XY s. r. o.

Ukazatel	Období				
	2008	2009	2010	2011	2012
Multiplikátor jmění vlastníků	1,72	1,30	1,52	1,41	1,19

Zdroj: vlastní

U tohoto ukazatele je důležité, aby jeho hodnota byla vyšší než 1. Podnik XY tuto hranici ve všech sledovaných letech přesahuje. Znamená to, že zvyšování podílu cizích zdrojů má pozitivní vliv na rentabilitu vlastního kapitálu.

Tab. 12 Vývoj ukazatele multiplikátoru jmění vlastníků – ABC s. r. o.

Ukazatel	Období			
	2008	2009	2010	2011
Multiplikátor jmění vlastníků	1,31	3,00	2,87	1,39

Zdroj: vlastní

Konkurence dosahuje proti analyzované společnosti vyšších hodnot ukazatele. V roce 2011 jsou však dosažené hodnoty u obou podniků téměř totožné, u analyzované společnosti dokonce mírně vyšší.

Analýza likvidity

Mezi ukazatele likvidity patří běžná, pohotová a peněžní likvidita. Tyto ukazatele vyjadřují, jak je daný podnik schopen hradit své závazky. Ukazatele likvidity nám ukazují čím je možno své dluhy platit a také co je nutné zaplatit. Analýza se zaměřuje na nejlikvidnější část aktiv podniku.

Tab. 13 Vývoj ukazatelů likvidity – XY s. r. o.

Ukazatel	Období				
	2008	2009	2010	2011	2012
Běžná likvidita	4,15	4,66	5,36	3,97	7,37
Pohotová likvidita	2,23	2,64	3,60	2,57	4,56
Peněžní likvidita	0,16	0,95	1,69	0,89	2,30
Podíl ČPK na oběžných aktivech	75,90%	78,53%	81,33%	74,83%	86,43%

Zdroj: vlastní

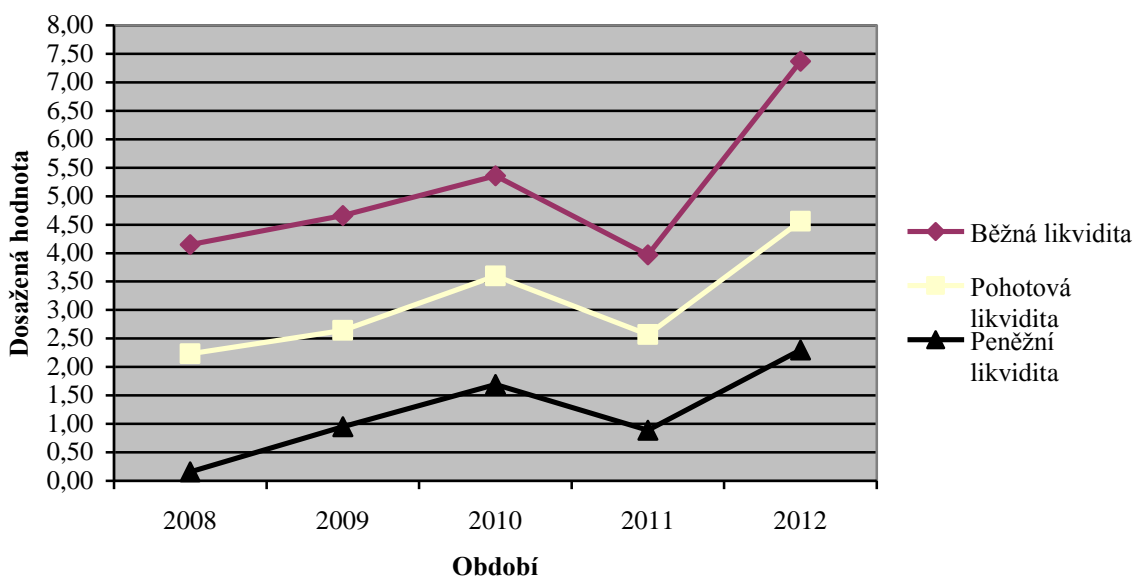
Doporučené hodnoty u běžné likvidity by se měly pohybovat v rozmezí 1,5 – 2,5. Společnost XY, s. r. o. tyto hodnoty značně převyšuje, což je na jednu stranu dobře, protože by byl podnik schopen až 7 krát uspokojit své věřitele přeměnou oběžného majetku na hotovost, zároveň však drží zbytečně velké množství zásob na skladě, tyto zásoby jsou nejméně likvidní a váže se v nich velké množství finančních prostředků.

Pohotová likvidita by měla dosahovat hodnot od 1 do 1,5. I v tomto případě, podnik značně převyšuje doporučené hodnoty. Znamená to, že společnost je schopna uhradit své závazky, aniž by musela prodat zásoby. Takto vysoké hodnoty jsou příznivé především pro věřitele, protože mají jistotu, že jim bude všechno uhrazeno, ale pro majitele společnosti tyto výsledky moc příznivé nejsou. Důvodem je, že pohotové prostředky tvoří velkou část oběžného majetku a ty přinášejí žádný nebo jen malý úrok.

U peněžní likvidity by se měly hodnoty pohybovat od 0,2 do 0,5. Ani v tomto ukazateli podnik nedosahuje doporučených hodnot, ale opět je překračuje. Tyto vysoké hodnoty svědčí o neefektivním využívání finančních prostředků, což má dopad na rentabilitu podniku.

Ukazatel ČPK/OA převyšuje doporučené hodnoty (30 – 50 %), což vyznačuje překapitalizovanost podniku – dlouhodobými zdroji je financována příliš velká část krátkodobého majetku.

Graf 3 Vývoj jednotlivých druhů likvidity společnosti XY s. r. o.



Zdroj: vlastní

Tab. 14 Vývoj ukazatelů likvidity – ABC s. r. o.

Ukazatel	Období			
	2008	2009	2010	2011
Běžná likvidita	1,89	1,87	1,98	2,24
Pohotová likvidita	0,87	0,72	0,73	0,88
Peněžní likvidita	0,21	0,09	0,03	0,04
Podíl ČPK na OA	47,08%	46,51%	49,42%	55,40%

Zdroj: vlastní

Konkurenční podnik u běžné likvidity dosahuje doporučených hodnot, nemá přebytek ani nedostatek zásob. V dalších dvou ukazatelích je ovšem pod doporučenou hranicí. Zejména u ukazatele peněžní likvidity jsou hodnoty velmi nízké. Konkurence by mohla mít problémy hradit své dluhy prostřednictvím finančních prostředků v pokladně či na účtech. Podíl ČPK na oběžných aktivech dosahuje doporučených hodnot.

Analýza aktivity

Ukazatele aktivity měří, jak efektivně podnik hospodaří se svými aktivy. Pokud podnik dosahuje vysokého obratu majetku, přispívá tím k rentabilitě podniku.

Tab. 15 Vývoj ukazatelů aktivity – XY s. r. o.

Ukazatel	Období				
	2008	2009	2010	2011	2012
Obrat celkových aktiv	1,57	1,60	1,65	1,38	1,52
Doba obratu zásob (dny)	59	50	45	59	58
Doba obratu pohledávek (dny)	64	42	49	71	47
Doba obratu závazků (dny)	31	25	25	42	21

Zdroj: vlastní

Doporučená hodnota obratu celkových aktiv je minimálně 1. Analyzovaný podnik dosahuje vyšší hodnoty než je doporučovaná, což je velmi dobře. Až na rok 2011 má obrat tendenci růstu, což je dobře, protože obrat aktiv se zrychluje. Doba obratu zásob se během sledovaného období pohybuje kolem 60 dnů, výjimkou je rok 2010, kdy je doba obratu nižší. Znamená to, že oběžná aktiva jsou vázána v průměru 60 dnů ve formě zásob. Doba obratu pohledávek trvá v podniku déle než doba obratu závazků, což pro společnost není dobré. Doba obratu pohledávek by měla být co nejnižší, abychom získali co nejdříve finanční prostředky od odběratelů. V současné době podnik hradí své závazky ze svých vlastních zdrojů, protože peněžní prostředky od odběratelů získají daleko později.

Tab. 16 Vývoj ukazatelů aktivity – ABC s. r. o.

Ukazatel	Období			
	2008	2009	2010	2011
Obrat celkových aktiv	2,36	1,79	1,65	1,73
Doba obratu zásob (dny)	65	85	101	97
Doba obratu pohledávek (dny)	39	46	58	60
Doba obratu závazků (dny)	63	74	81	71

Zdroj: vlastní

Obrat celkových aktiv konkurence dosahuje vyšší hodnoty než je minimální, ale hodnoty mají tendenci každoročně klesat, to znamená, že obrat aktiv zpomaluje. Doba obratu zásob je příliš vysoká. Doba obratu pohledávek je nižší než doba obratu závazků. Tato pozice je velmi výhodná pro konkurenci, protože získává finanční prostředky od svých odběratelů dříve, než hradí své závazky.

Analýza rentability

Analýza rentability neboli výnosnosti je jednou z nejdůležitějších analýz pro podnikatele. Rentabilita nám ukazuje, jak je společnost schopna vytvářet nové zdroje. Mezi nejdůležitější ukazatele patří především rentabilita tržeb, aktiv a vlastního kapitálu. Vypočítané hodnoty můžeme vidět v následující tabulce.

Tab. 17 Vývoj ukazatelů rentability – XY s. r. o.

Ukazatel	Období				
	2008	2009	2010	2011	2012
Rentabilita celk. kapitálu (ROA)	7,64%	5,52%	22,96%	5,95%	13,84%
Rentabilita vl. kapitálu (ROE)	8,81%	5,40%	28,28%	6,84%	13,46%
Rentabilita tržeb (ROS)	4,88%	3,45%	13,96%	4,31%	9,13%

Zdroj: vlastní

Tab. 18 Vývoj ukazatelů rentability – ABC s. r. o.

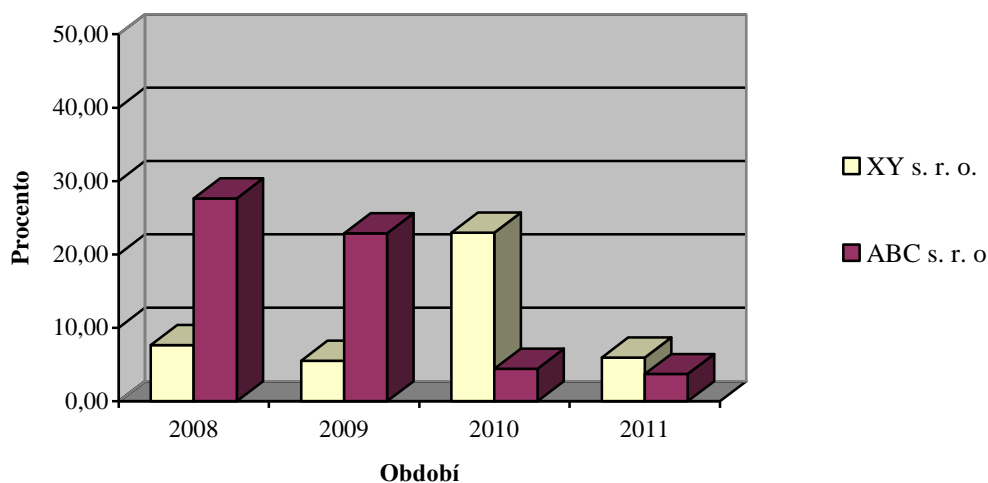
Ukazatel	Období			
	2008	2009	2010	2011
Rentabilita celk. kapitálu (ROA)	27,64%	22,89%	4,42%	3,69%
Rentabilita vl. kapitálu (ROE)	28,20%	15,64%	10,62%	4,47%
Rentabilita tržeb (ROS)	11,71%	3,54%	2,67%	2,13%

Zdroj: vlastní

Společnost XY, s. r. o. dosahuje značně kolísavých hodnot jednotlivých ukazatelů rentability. Nejvyšší hodnoty všech ukazatelů jsou v letech 2010 a 2012, kdy měl podnik jednoznačně nejvyšší tržby a také výsledky hospodaření. Ovšem výsledky za všechna období můžeme považovat za pozitivní, protože vždy převyšují hodnotu třicetiletých státních dluhopisů. (Česká národní banka, 2013) O podniku můžeme říci, že je úspěšný.

Pokud srovnáme analyzovaný podnik s konkurencí, zjistíme, že ve všech ukazatelích konkurence dosahuje daleko vyšších hodnot, ale pouze v prvních dvou letech. V roce 2010 společnost XY dosahuje poměrně uspokojivých hodnot, přičemž konkurence začíná mít hodnoty výrazně nižší. Jde vidět, že v roce 2009 analyzovaná firma XY prošla finanční krizí, kdežto u konkurence tato krize přišla až v roce 2010. U konkurenční společnosti klesají hodnoty všech ukazatelů během celého sledovaného období. Sledovaná společnost zaznamenává pokles všech ukazatelů opět v roce 2011, kdy měla problémy s odbytem svých výrobků. V roce 2012 ovšem dosahuje 1 krát vyšších hodnot než v předchozím roce, což je velmi dobře. V roce 2013 lze předpokládat další zvýšení těchto ukazatelů.

Graf 4 Srovnání ROA společnosti XY s. r. o. a ABC s. r. o.



Zdroj: vlastní

Další ukazatele

Tab. 19 Vývoj dalších ukazatelů – XY s. r. o.

Ukazatel	Období				
	2008	2009	2010	2011	2012
Přidaná hod./Počet zam. (tis. Kč)	290,72	356,00	517,69	346,67	383,00
Tržby/Počet zam. (tis. Kč)	1 168,72	1 513,43	1 962,69	1 791,83	1 865,75
Osobní N/Počet zam. (tis. Kč)	180,78	232,07	237,92	223,67	239,25
Výkonová spotřeba/Výnosy	56,39%	44,14%	29,17%	33,43%	33,86%
Osobní náklady/Výnosy	15,07%	15,16%	11,60%	12,34%	12,54%
Odpisy/Výnosy	4,23%	4,54%	4,26%	3,82%	2,56%
Nákladové úroky/Výnosy	0,94%	0,50%	0,21%	0,11%	0,00%
Přidaná hodnota/Výnosy	24,23%	23,26%	25,23%	19,12%	20,08%
Osobní náklady/Přidaná hodnota	62,18%	65,19%	45,96%	64,52%	62,47%
Odpisy/Přidaná hodnota	17,47%	19,52%	16,88%	19,98%	12,77%
Nákl. úroky/Přidaná hodnota	3,88%	2,15%	0,82%	0,55%	0,00%
HV před zdaněním/Př. hodnota	16,64%	10,11%	50,51%	21,06%	42,95%

Zdroj: vlastní

Z tabulky 14 můžeme vidět, že přidaná hodnota a tržby na jednoho zaměstnance do roku 2010 rostou, v roce 2011 obě hodnoty klesly, především z důvodu poklesu prodeje vlastních výrobků, v roce 2012 hodnoty opět vzrůstají. Osobní náklady na zaměstnance jsou během sledovaného období obdobné. Podíl odpisů a nákladových úroků na výnosy každoročně klesají, neboť společnost nenakupuje žádný majetek ani si nepůjčuje finanční prostředky, pouze odepisuje a splácí dosavadní majetek a dluhy. V roce 2012 jsou všechny úvěry zaplacené. Poměr hospodářského výsledku a přidané hodnoty dosahuje nejvyšších výsledků v roce 2010 a 2012. Ve zmíněných letech je dosaženo nejvyšších hospodářských výsledků i přidaných hodnot.

3.8.2.4 Index IN 05

Index IN 05 slouží ke zhodnocení finančního zdraví podniku na základě jednoho čísla. Pomocí tohoto ukazatele zjistíme, zda podnik v blízké době zkrachuje nebo ne, ale také nám podává přehled o tom, zda společnost vytváří pro své vlastníky nějakou hodnotu. Index IN 05 je nejvhodnějším bankrotním modelem pro podniky v ČR. Úspěšnost odhadu bankrotu společnosti by měla být vyšší než 72 %. (Zikmund, 2011)

Tab. 20 Index IN 05

Ukazatel	Období				
	2008	2009	2010	2011	2012
0,13 x aktiva / cizí zdroje	0,2569	0,2764	0,3506	0,3942	0,7041
0,04 x EBIT / nákladové úroky	0,2020	0,2733	2,5895	1,6104	x
3,97 x EBIT / aktiva	0,3033	0,2193	0,9115	0,2360	0,5493
0,21 x tržby / aktiva	0,3293	0,3362	0,3455	0,2899	0,3184
0,09 x OA/(kr. závazky+kr. úvěry)	0,3734	0,4193	0,4822	0,3576	0,6632
Index IN 05	1,4649	1,5245	4,6793	2,8881	2,2350

Zdroj: vlastní

Z tabulky 20 jasně vyplývá, že podnik od roku 2010 vysoce přesahuje minimální hranici, kdy má společnost dobré finanční zdraví (hodnota 1,60). V předchozích dvou letech se ovšem XY, s. r. o. také pohybuje blízko doporučené hranice, můžeme tedy říci, že podnik dosahuje po všechna sledovaná období dobrého finančního zdraví.

4 DIAGNÓZA PRO PROJEKT

4.1 Závěr k finanční analýze

Díky zpracování finanční analýzy jsem zjistila, že podnik vůbec neinvestuje do dlouhodobého majetku, pouze jej odepisuje a díky tomu každý rok klesá. Naopak oběžný majetek každoročně roste. Podnik by se měl zaměřit na investování do dlouhodobého majetku, protože má zastaralé strojní zařízení, dále by se měl zvážít investici do nových forem na vany, aby mohl zákazníkům nabízet neustále nové výrobky a rozšiřovat svůj sortiment. Z analýzy minulých let je vidět, že podnik má dostatek finančních zdrojů, aby mohl investice provést.

V případě pasiv společnosti je na první pohled viditelné, že podnik využívá k financování především vlastní zdroje. Cizí zdroje tvoří zejména v posledních letech velmi nízký poměr na celkových pasivech. Jak jsem již zmiňovala, je to dáno především nezadlužováním podniku dalšími úvěry. Podnik má vysokou finanční stabilitu, což je velmi pozitivní a důležité.

Podnik dosahuje každý rok kladného výsledku hospodaření, což je dáno hlavně díky rostoucím tržbám, především za prodej zboží. V průběhu let podnik začíná měnit své zaměření, z ryze výrobního podniku je v současné době společnost, která se zabývá z větší části prodejem nakoupeného zboží, vlastní výroba tvoří zhruba 45 % výnosů. Pokud chce mít podnik opět převážně výrobní charakter, měl by se zaměřit na výrobu nových van, které budou odpovídat dnešním trendům.

Z finanční analýzy dále vyplývá, že podnik je likvidní a je schopen dostát veškerým svým závazkům, což plyne ze stále se zvyšujícího čistého pracovního kapitálu. Pokud se zaměříme na ukazatele likvidity, všechny dané ukazatele přesahují doporučené hodnoty. Cílem podniku by měla být snaha postupně snížit všechny tyto ukazatele k doporučeným mezím. V současné době má podnik především vysoký krátkodobý finanční majetek, který navyšuje všechny sledované ukazatele. Podnik by se měl snažit investovat do nových zařízení, automobilů apod.

Co se týká analýzy aktivity, jako negativní jev vidím především to, že podnik má daleko vyšší dobu obratu pohledávek než závazků, což znamená, že hradí své závazky dříve než odběratelé naše pohledávky. Do budoucna by se měl podnik snažit zvyšovat dobu obratu závazků a snížit nebo alespoň udržet dosavadní dobu obratu pohledávek.

Pokud se zaměříme na zadluženost podniku, zjistíme, že tato zadluženost každoročně klesá, což je zapříčiněno především tím, že podnik splácí dosavadní úvěry a žádné další si nepůjčuje. Společnost by neměla mít žádné problémy s případnou žádostí o úvěr. Podnik disponuje volnými peněžními prostředky, ale neinvestuje. Rozhodování o investicích ovlivňuje nejistota v dodávání akrylátových desek, které jsou nezbytné pro výrobu akrylátových van. Dodavatelé neustále zdražují a využívají svého dominantního postavení na trhu. Na základě analýzy rentability jsem zjistila, že všechny ukazatele dosahují kladných hodnot a překračují bezrizikovou úrokovou míru, což je velmi důležité a má smysl v podnikání dále pokračovat.

5 PROJEKT TVORBY DLOUHODOBÉHO A KRÁTKODOBÉHO FINANČNÍHO PLÁNU

V předchozí části své diplomové práce jsem provedla analýzu finančního zdraví a hospodaření podniku, dále strategickou analýzu, jejíž součástí je také SWOT analýza, která se zaměřuje na silné a slabé stránky podniku XY, s. r. o. Z výsledků těchto analýz budu vycházet při navrhování finančního plánu.

Ještě než finanční plán začnu zpracovávat, je nutno podotknout, že společnost doposud žádné plány nezpracovávala, nezaměřovala se na výsledky finanční analýzy, dá se říct, že podniká ze dne na den. Díky tomu nedokáže předvídat okolnosti, které mohou v podniku nastat, zároveň se nedokáže vyvarovat chybám, které vznikly v minulých letech, protože nemá žádný přehled o jednotlivých vývoji ukazatelů. Pokud by společnost pravidelně zpracovávala finanční analýzy a prováděla plány, mohla by předejít mnoha skutečnostem, které jsem zjistila.

Cílem mé diplomové práce je sestavení finančního plánu. Finanční plán by měl být odrazem strategických a operativních cílů. V projektu se budu zabývat dlouhodobým a krátkodobým finančním plánem.

Dlouhodobý finanční plán bude zpracován ve dvou variantách na období tří let, tedy od roku 2013 do roku 2015. Varianta A, která představuje základní plán, by měla odpovídat predikcím ekonomického a podnikového vývoje. Varianta B bude spíše pesimistická, zde budeme počítat se zhoršením situace proti variantě A.

Poté bude následovat zhodnocení obou variant dlouhodobého plánu prostřednictvím poměrových ukazatelů. Vybranou variantu plánu dále rozpracuji do čtvrtletního krátkodobého plánu.

Na závěr provedu zhodnocení finančního plánu a doporučení pro společnost XY, s. r. o.

5.1 Dlouhodobý finanční plán – základní varianta A

V této variantě budu vycházet z předešlé finanční a strategické analýzy a také z predikovaného vývoje české ekonomiky. Předpokládám získání nových odběratelů, především v Rumunsku, což by mělo vést ke zvýšení tržeb, ale také nákladů.

Mezi strategické cíle podniku na sledované období patří:

- Neustálé získávání nových zákazníků a udržení stávajících odběratelů
- Modernizace strojového zařízení – podnik by měl investovat do nového zařízení, původní je již zastaralé
- Inovace výrobků

Operativní cíle jsou následující:

- Ukazatele likvidity – ukazatele jsou příliš vysoké, je zapotřebí je v následujících letech snížit a přiblížit se více k doporučeným hodnotám
- Doba obratu závazků – doba obratu je příliš nízká, společnost platí dodavatelům dříve, než získá finanční prostředky od odběratelů; cílem je postupné zvyšování této doby obratu
- Doba obratu pohledávek – doba obratu dosahuje vysokých hodnot, je zapotřebí udržet alespoň dosavadní dobu obratu

5.1.1 Plánování položek výkazu zisku a ztrát

Tržby za prodej zboží

Tato položka obsahuje zboží, které společnost dováží. V posledních letech se poptávka po dodávaném zboží stále zvyšuje, zvýšení tržeb se předpokládá i v dalších letech. Předpokládá se, že tržby za zboží budou každoročně růst o 5 %.

Tržby za prodej výrobků a služeb

Tržby z prodeje výrobků tvoří podstatnou část celkových výnosů, ovšem každoročně začínají klesat. Díky plánovanému rozšíření sortimentu se v roce 2013 předpokládá růst tržeb o 1,5 %. V dalším roce se očekává zvýšení exportu novému odběrateli do Rumunska, se kterým dlouhodobě komunikujeme a pracujeme na uzavření obchodní smlouvy, proto je předpoklad nárůstu tržeb o 7 %. V roce 2015 bude meziroční vývoj tržeb 2 %.

Změna stavu vnitropodnikových zásob

Změnu stavu vnitropodnikových zásob podnik neplánuje. Předpokládá, že to co vyrobí, také prodá.

Aktivace

Do této položky se řadí především aktivace materiálu, zejména na výrobu forem na akrylátové vany. V roce 2013 bude aktivace ve výši 29 tis. Kč, v dalších letech se s další aktivací nepočítá.

Tržby z prodeje dlouhodobého majetku a materiálu

Společnost XY, s. r. o. v následujících letech prodej majetku neplánuje. Tržby z prodeje materiálu se předpokládají obdobné jako v předchozím roce.

Ostatní provozní výnosy

Tato položka zahrnuje především náhrady škod za poškozené vany při přepravě, inventarizační rozdíly, pojistné a dotace na podporu podnikání. Výnosy plánujeme v konstantní výši 140 tis. Kč.

Ostatní finanční výnosy

Mezi ostatní finanční výnosy patří poplatky za dobírku, které účtujeme koupelnovým studiím, pokud chtějí zaslat zboží přímo k zákazníkovi na dobírku. Dále zde patří kurzové rozdíly, respektive kurzové zisky, které vznikají zejména při prodeji. Veškeré kontrakty probíhají v eurech. Jelikož předpokládáme růst prodeje, budeme uvažovat o meziročním růstu 2 %.

Náklady vynaložené na prodané zboží

Tyto náklady se každoročně zvyšují, stejně jako tržby za prodané zboží. Společnost i v dalších letech předpokládá růst tržeb za zboží, proto očekáváme stejný nárůst i u nákladů, tedy meziroční růst 5 %.

Spotřeba materiálu a energie

Především spotřeba materiálu tvoří podstatnou část celkových nákladů. Mezi tyto náklady patří především materiál na výrobu akrylátových van (akrylátové desky, sklorohož, pryskyřice) a také materiál na masážní vany (plastové díly, elektroniky, čerpadla, kompresory, kovový materiál), dále pohonné hmoty, kancelářské potřeby apod. Co se týká energií, nejdůležitější položkou jsou spotřeba elektřiny a plynu.

Společnost XY, s. r. o. se snaží spotřebu neustále snižovat hledáním levnějších zdrojů, především využíváním skont, množstevních slev apod. Na druhou stranu jsou ovšem položky, u kterých výši cen nemůžeme ovlivnit, především ceny pohonných hmot a energií.

Spotřeba materiálu se bude zvyšovat podobným tempem jako tržby z vlastních výrobků, tedy o 1 %, 5 % a 1 % a zároveň zde zahrneme nárůst cen o 1,5 %. U spotřeby energie předpokládáme následující pohyb energií – elektřina 3 % ročně, plyn a voda 2 % ročně.

Tab. 21 Odhad spotřeby materiálu a energie (tis. Kč)

Položka	Období		
	2013	2014	2015
Materiál	5 689	6 063	6 215
Elektřina	154	158	163
Plyn	122	125	127
Voda	7	7	7

Zdroj: vlastní

Služby

Mezi položky služeb patří především opravy a udržování, telekomunikační služby, náklady na reprezentaci a také náklady na servis výrobků a služeb. Růst služeb se bude každoročně zvyšovat o 2 %.

Osobní náklady

Osobní náklady tvoří mzdové náklady, náklady na sociální zabezpečení a zdravotní pojištění a sociální náklady, mezi které patří především stravné. Společnost XY, s. r. o. nechce v dalších letech přijímat nové zaměstnance, počet pracovníků tedy zůstane stejný jako v roce 2012. Mzdy zaměstnanců se ovšem budou mírně zvyšovat dle makroekonomických odhadů, predikuje se zvýšení o 1,4 %, 2,7% a v roce 2015 růst o 4,4 %. Náklady na sociální zabezpečení činí 25 % a na zdravotní pojištění 9 %. Příspěvek zaměstnancům na stravné bude ve stejné výši jako v roce 2012.

Tab. 22 Prognóza osobních nákladů (tis. Kč)

Položka	Období		
	2013	2014	2015
Mzdové náklady	2 130	2 188	2 284
Sociální a zdravotní pojištění	724	744	777
Sociální náklady - stravné	64	64	64

Zdroj: vlastní

Daně a poplatky

Do těchto nákladů patří daň silniční, daň z nemovitostí a poplatky, které jsou naplánovány ve stejné výši jako v předchozím roce.

Odpisy

V podniku XY, s. r. o. sestavují plány v souladu s platnými daňovými předpisy. Daňové odpisy se rovnají účetním odpisům. Jak jsem již zmiňovala v předchozím částech diplomové práce, veškerý majetek se odepisuje zrychleně, výjimkou jsou formy na akrylátové vany. U dlouhodobého hmotného majetku, který má pořizovací hodnotu nižší než 40 tis. Kč, jej účtujeme přímo do spotřeby. V současné době společnost odepisuje přes 20 položek dlouhodobého majetku, mezi které patří nemovitosti, pozemky a samostatné movité věci. Mezi samostatné movité věci řadíme především automobily, nejvíce automobilů se nakoupilo během roku 2011, dále do této skupiny patří kamerový systém, vzduchotechnika, formy na vany apod. Společnost XY, s. r. o. plánuje v roce 2013 investici do dlouhodobého hmotného majetku v celkové výši 3.315.132 Kč, v roce 2014 ve výši 1.500 tis. Kč a v roce 2015 v celkové sumě 1.635 tis. Kč.

Zůstatková cena prodaného dlouhodobého majetku a materiálu

Jak jsem se zmínila již dříve, společnost nemá v úmyslu v následujících letech prodávat majetek. Bude prodávat pouze materiál, kdy jeho výše zůstane obdobná jako v minulém roce.

Ostatní provozní náklady

Provozní náklady v podniku zahrnují především pojištění a podstatnou část tvoří i manka a škody z provozní činnosti. Tyto položky budou vyžadovat meziroční 1 % nárůst.

Nákladové úroky

Společnost splatila v minulém roce veškeré úvěry a v následujících letech nemá v plánu žádné nové půjčky.

Ostatní finanční náklady

Mezi ostatní finanční náklady patří zejména kurzové ztráty, bankovní poplatky a poskytnuté bonusy a skonta. Jelikož předpokládáme zvyšování tržeb, zvýší se i skonta. Očekáváme meziroční nárůst 2 %.

Daň z příjmů

Pro následující roky předpokládáme stejnou výši daně z příjmů jako v minulém roce – 19 %. Ve výpočtech nebudeme brát v úvahu přičitatelné a odčitatelné položky, které upravují základ daně.

5.1.2 Plánování položek rozvahy

Dlouhodobý majetek

Podnik XY, s. r. o. má pouze dlouhodobý hmotný majetek. Dlouhodobým nehmotným a finančním majetkem nedisponuje, ani nemá v úmyslu v dalších letech tento majetek pořizovat. Pokud se zaměříme na dlouhodobý hmotný majetek, skládá se z pozemků, které mají konstantní hodnotu po celá sledovaná období a tuto hodnotu bude mít i v dalších letech. Dále jsou zde nemovitosti a také samostatné movité věci, mezi které patří především automobily, stroje a také formy na vany. Hodnota majetku se bude snižovat o odpisy ze stávajícího a nově pořízeného majetku a dále se bude zvyšovat o nové investice. Nedokončený majetek zůstane po celé plánované období stejný.

V roce 2013 se předpokládá investice do dvou nových forem na akrylátové vany, přičemž pořizovací cena každé této formy by měla být 42 566 Kč, odepisovat se budou 2 roky dle § 30, odst. 5 ZoDP, datum pořízení bude 28. 2. 2013. Další investicí v tomto roce bude pořízení nové budovy v hodnotě 3.230 tis. Kč, odpisová skupina 5, zrychlená forma odepisování. V roce 2014 je naplánovaný nákup nového stroje na výlisky van, který bude mít pořizovací cenu 1,5 mil. Kč, odpisová skupina 3, zrychlená metoda odepisování. V roce 2015 podnik nakoupí nové automobily v celkové hodnotě 1.300 tis. Kč, odpisová skupina 2, zrychlená forma odepisování. V tomto roce má v plánu také další rozšíření svých výrobků,

předpokládá, že do nových forem (6 nových výrobků) bude investovat v celkové výši 335 tis. Kč, formy se budou odepisovat 2 roky a zařazeny do užívání budou 31. 10. 2015.

Zásoby

Položka zásoby materiálu poroste úměrně růstu spotřeby materiálu v daném roce. Obdobně se budou zvyšovat i zásoby výrobků, přičemž porostou úměrně růstu tržeb. Zásoby zboží ponecháme ve stejné výši jako v předchozím roce, protože podnik nemá zájem na jeho dalším zvyšování. Nakupované zásoby podnik účtuje přímo do spotřeby, využívá účtování metodou B. Společnost neúčtuje o nedokončené výrobě a polotovarech.

Krátkodobé pohledávky

Nejdůležitější položkou krátkodobých pohledávek jsou pohledávky z obchodních vztahů. Při plánování budu vycházet z doby obratu. Společnost má v plánu udržet podobnou dobu obratu jako v roce 2012. Krátkodobé poskytnuté zálohy budou naplánovány v konstantní výši 130 tis. Kč. Plánují se zde zálohy na energie, CCS karty apod.

Krátkodobý finanční majetek

Tento majetek je tvořen hotovostí v pokladně a účty v bance. V roce 2012 podnik drží zbytečně velkou část peněz v hotovosti, proto v následujících letech bude snaha držet nižší množství v pokladně, nejen z bezpečnostních důvodů, ale pokud budeme mít peníze na účtu, bude to pro nás výhodnější než v hotovosti. Převážnou část finančních prostředků tvoří platby na účet, jelikož podnik fakturuje zejména prostřednictvím příkazů. Cílem společnosti je přiblížit se k doporučeným hodnotám peněžní likvidity.

Náklady příštích období

Náklady příštích období se plánují ve fixní výši 40 tis. Kč. Patří zde poplatek za využívání účetního systému, pojištění automobilů, zaměstnanců apod.

Základní kapitál, kapitálové fondy

Základní kapitál zůstane i během dalších let ve výši 1 mil. Kč a kapitálové fondy budou v hodnotě 377 tis. Kč, změny tedy žádné nenastanou.

Zákonný rezervní fond

Společnost s ručením omezeným má ze zákona povinnost tvořit tento fond, který slouží především na úhradu možné ztráty. Podnik XY, s. r. o. však tento fond netvoří, což pova-

žují za obrovský problém. Zákonný rezervní fond se začíná tvořit v roce, kdy společnost poprvé dosáhne zisku a minimální výše musí činit 10 % základního kapitálu, přičemž každý rok se musí na fond ukládat max. 5 % základního kapitálu, dokud nedosáhne požadovaného minima 10 %. Podnik dosahoval zisku i v předchozích letech, proto v roce 2013 na tento fond přidělím rovnou 10 % základního kapitálu, v dalších letech jej budu zvyšovat vždy o 50 tis. Kč.

Nerozdělený zisk minulých let

Tato položka se bude každý rok navyšovat o dosažený výsledek hospodaření běžného účetního období a snižovat o přiděl do zákonného rezervního fondu.

Výsledek hospodaření běžného účetního období

Hodnoty převezmeme z výkazu zisků a ztrát.

Dlouhodobé závazky

Významnou položkou jsou závazky z obchodních vztahů, tyto závazky podnik zaplatí v roce 2014. Jedná se o půjčku od soukromé osoby. Dále jsou zde závazky k ovládající osobě, tato půjčka bude splacena v roce 2015. Dohadné účty pasivní jsou naplánovány v konstantní výši. Na tomto účtu se evidují především nevyfakturované dodávky plynu, elektrické energie apod.

Krátkodobé závazky

Nejdůležitější položkou jsou závazky z obchodních vztahů. Velikost těchto závazků budu plánovat na základě doby obratu. Podnik má příliš nízkou dobu obratu závazků, proto se ji bude snažit v dalších letech zvýšit, aby se více přiblížila době obratu pohledávek. S nejdůležitějšími dodavateli bude prodloužená doba splatnosti.

Závazky k zaměstnancům společnost plánuje ve výši 1/12 mzdových nákladů, jedná se totiž o mzdy, které podnik dluží za měsíc prosinec.

Závazky ze sociálního zabezpečení a zdravotního pojištění se plánují ve výši 45 % z 1/12 mzdových nákladů (34 % odvody podniku, 11 % odvody zaměstnanců).

Bankovní úvěry a výpomoci

Podnik v roce 2012 splatil veškeré úvěry bance. V následujících letech nemá v úmyslu si žádné další úvěry vyřizovat.

5.1.3 Plánovaný výkaz zisků a ztrát – základní varianta A

	Výkaz zisku a ztráty v pl. rozsahu (v tis. Kč)	Skut. 2012	Plán 2013	Plán 2014	Plán 2015
I.	Tržby za prodej zboží	10 995	11 545	12 122	12 728
A.	Náklady vynaložené na prodané zboží	8 621	9 052	9 505	9 980
+	Obchodní marže	2 374	2 493	2 617	2 748
II.	Výkony	9 972	10 031	10 702	10 916
II.	Tržby za prodej výrobků a služeb	9 854	10 002	10 702	10 916
2.	Změna stavu zásob vlastní výroby	-98	0	0	0
3.	Aktivace	216	29	0	0
B.	Výkonová spotřeba	7 750	7 936	8 356	8 555
B. 1.	Spotřeba materiálu a energie	5 825	5 972	6 353	6 512
2.	Služby	1 925	1 964	2 003	2 043
+	Přidaná hodnota	4 596	4 588	4 963	5 109
C.	Osobní náklady	2 871	2 918	2 996	3 125
C. 1.	Mzdové náklady	2 101	2 130	2 188	2 284
2.	Odměny členům orgánů společnosti a družstva	0	0	0	0
3.	Náklady na soc. zabezpečení a zdrav. pojištění	706	724	744	777
4.	Sociální náklady	64	64	64	64
D.	Daně a poplatky	47	47	47	47
E.	Odpisy dl. nehmotného a hmotného majetku	587	743	915	1 119
III.	Tržby z prodeje dl. majetku a materiálu	1 540	1 360	1 360	1 360
III.1.	Tržby z prodeje dlouhodobého majetku	180	0	0	0
2.	Tržby z prodeje materiálu	1 360	1 360	1 360	1 360
F.	Zůstat. cena prodaného dl. majetku a materiálu	534	534	534	534
F. 1.	Zůstatková cena prodaného dl. majetku	0	0	0	0
2.	Prodaný materiál	534	534	534	534
G.	Změna stavu rezerv a opr. položek v prov. obl. a kompl. nákladů příštích období	-202	0	0	0
IV.	Ostatní provozní výnosy	145	140	140	140
H.	Ostatní provozní náklady	401	405	409	413
V.	Převod provozních výnosů	0	0	0	0
I.	Převod provozních nákladů	0	0	0	0
*	Provozní výsledek hospodaření	2 043	1 441	1 562	1 371
XI.	Ostatní finanční výnosy	237	242	247	252
O.	Ostatní finanční náklady	307	313	319	326
*	Finanční výsledek hospodaření	-69	-71	-72	-74
Q.	Daň z příjmů za běžnou činnost	354	260	283	246
Q. 1.	-splatná	354	260	283	246
2.	-odložená	0	0	0	0
**	Výsledek hospodaření za běžnou činnost	1 620	1 110	1 207	1 051
***	Výsledek hospodaření za účetní období (+/-)	1 620	1 110	1 207	1 051
****	Výsledek hospodaření před zdaněním	1 974	1 370	1 490	1 297

5.1.4 Plánovaná rozvaha – základní varianta A

	Rozvaha v plném rozsahu (v tis. Kč)	Skut. 2012	Plán 2013	Plán 2014	Plán 2015
	AKTIVA CELKEM	14 765	16 162	17 007	17 611
A.	Pohledávky za upsaný základní kapitál	0	0	0	0
B.	Dlouhodobý majetek	5 176	7 748	8 333	8 849
B. I.	Dlouhodobý nehmotný majetek	0	0	0	0
B. II.	Dlouhodobý hmotný majetek	5 176	7 748	8 333	8 849
B. II. 1.	Pozemky	165	165	165	165
2.	Stavby	4 370	7 172	6 655	6 158
3.	Samostatné movité věci a soubory movitých věcí	545	315	1 417	2 430
7.	Nedokončený dlouhodobý hmotný majetek	96	96	96	96
B. III.	Dlouhodobý finanční majetek	0	0	0	0
C.	Oběžná aktiva	9 542	8 374	8 634	8 722
C. I.	Zásoby	3 636	3 666	3 814	3 851
C. I. 1.	Materiál	1 665	1 682	1 766	1 784
2.	Nedokončená výroba a polotovary	0	0	0	0
3.	Výrobky	894	907	971	990
4.	Mladá a ostatní zvířata a jejich skupiny	0	0	0	0
5.	Zboží	1 077	1 077	1 077	1 077
6.	Poskytnuté zálohy na zásoby	0	0	0	0
C. II.	Dlouhodobé pohledávky	3	0	0	0
	Jiné pohledávky	3	0	0	0
	Odložená daňová pohledávka	0	0	0	0
C. III.	Krátkodobé pohledávky	2 927	2 991	3 157	3 264
C. III. 1.	Pohledávky z obchodních vztahů	2 777	2 861	3 027	3 134
2.	Krátkodobé poskytnuté zálohy	150	130	130	130
C. IV.	Krátkodobý finanční majetek	2 976	1 717	1 663	1 607
C. IV. 1.	Peníze	206	84	80	80
2.	Účty v bankách	2 770	1 633	1 583	1 527
D. I.	Časové rozlišení	47	40	40	40
D. I. 1.	Náklady příštích období	47	40	40	40

	Rozvaha v plném rozsahu (v tis. Kč)	Skut. 2012	Plán 2013	Plán 2014	Plán 2015
	PASIVA CELKEM	14 765	16 162	17 007	17 611
A.	Vlastní kapitál	12 039	13 149	14 356	15 407
A. I.	Základní kapitál	1 000	1 000	1 000	1 000
A. I. 1.	Základní kapitál	1 000	1 000	1 000	1 000
A. II.	Kapitálové fondy	377	377	377	377
A. II. 1.	Emisní ážio	0	0	0	0
	2. Ostatní kapitálové fondy	377	377	377	377
A. III.	Rezervní fondy, ned. fond a ostatní fondy ze zisku	0	100	150	200
A. III 1.	Zákonný rezervní fond / Nedělitelný fond	0	100	150	200
A. IV.	Výsledek hospodaření minulých let	9 042	10 562	11 622	12 779
A. IV 1.	Nerozdělený zisk minulých let	9 042	10 562	11 622	12 779
	2. Neuhrazená ztráta minulých let	0	0	0	0
A. V.	Výsledek hospodaření běžného úč. období /+ -/	1 620	1 110	1 207	1 051
B.	Cizí zdroje	2 726	3 013	2 651	2 204
B. I.	Rezervy	0	0	0	0
B. II.	Dlouhodobé závazky	1 431	1 422	770	120
B. II. 1.	Závazky z obchodních vztahů	652	652	0	0
	2. Závazky - ovládající a řídicí osoba	650	650	650	0
	3. Závazky - podstatný vliv	0	0	0	0
	4. Závazky ke společníkům, členům družstva	9	0	0	0
	5. Dohadné účty pasivní	120	120	120	120
B. III.	Krátkodobé závazky	1 295	1 591	1 881	2 084
B. III 1.	Závazky z obchodních vztahů	966	1 333	1 617	1 808
	2. Závazky k zaměstnancům	128	178	182	190
	3. Závazky ze soc. zabezpečení a zdrav. pojištění	84	80	82	86
B. IV.	Bankovní úvěry a výpomoci	0	0	0	0
C. I.	Časové rozlišení	0	0	0	0

Zdroj: vlastní

5.1.5 Plán peněžních toků – základní varianta A

	Cash flow (v tis. Kč)	2013 - 2012	2014 - 2013	2015 - 2014
P.	Stav peněžních prostředků a ekvivalentů na začátku účetního období	2 976	1 717	1 663
PENĚŽNÍ TOKY Z HLAVNÍ VÝDĚLEČNÉ ČINNOSTI (PROVOZNÍ ČINNOST)				
Z.	Účetní zisk nebo ztráta z běžné činnosti před zdaněním	1 370	1 490	1 297
A.1.	Úpravy o nepeněžní operace	743	915	1 119
A.1.1.	Odpisy stálých aktiv a umořování oceňovacího rozdílu k nabytému majetku	743	915	1 119
A	Čistý peněžní tok z provoz. činnosti před zdaněním a změnami prac. kap.	2 113	2 405	2 416
A.2.	Změny stavu nepeněžních položek pracovního kapitálu	212	-24	59
A.2.1.	Změna stavu pohledávek z provozní činnosti, přechodných účtů aktiv	-54	-166	-107
A.2.2.	Změna stavu krátkodobých závazků z provozní činnosti, přech. účtů pasiv	296	290	203
A.2.3.	Změna stavu zásob	-30	-148	-37
A	Čistý peněžní tok z provozní činnosti před zdaněním a mimoř. položkami	2 325	2 381	2 475
A.5.	Zaplacená daň z příjmů za běžnou činnost a doměrky daně za minulá období	-260	-283	-246
A	Čistý peněžní tok z provozní činnosti	2 065	2 098	2 229
PENĚŽNÍ TOKY Z INVESTIČNÍ ČINNOSTI				
B.1.	Výdaje spojené s nabytím stálých aktiv	-3 315	-1 500	-1 635
B.2.	Příjmy z prodeje stálých aktiv			
B.	Čistý peněžní tok vztahující se k investiční činnosti	-3 315	-1 500	-1 635
PENĚŽNÍ TOKY Z FINANČNÍCH ČINNOSTÍ				
C.1.	Dopady změn dlouhodobých, popř. krátkodobých závazků, spadající do fin. činn.	-9	-652	-650
C.	Čistý peněžní tok vztahující se k finanční činnosti	-9	-652	-650
F.	Čisté zvýšení nebo snížení peněžních prostředků	-1 259	-54	-56
R.	Stav peněžních prostředků a ekvivalentů na konci účetního období	1 717	1 663	1 607

Zdroj: vlastní

5.2 Dlouhodobý finanční plán – pesimistická varianta B

Předchozí varianta byla zpracována na základě reálných okolností, které mohou ovlivnit vývoj analyzované společnosti. V následující variantě budu ovšem předpokládat zhoršení situace a pohled bude spíše pesimistický. Změny se objeví především v mírnějším růstu tržeb proti základní variantě A, nastane také propouštění zaměstnanců.

5.2.1 Plánování položek výkazu zisku a ztrát

V této variantě budu zmiňovat pouze ty položky výkazu zisku a ztrát, které budou odlišné od základní varianty A dlouhodobého finančního plánu.

Tržby za prodej zboží

Tržby za zboží budou mít mírnější růst proti základní variantě, protože poptávka odběratelů nebude tak vysoká. V roce 2013 dosáhnou stejné výše jako v předchozím roce, v dalším roce nastane pokles o 2 % a v roce 2015 zaznamenáme růst o 1,5 %.

Tržby za prodej výrobků a služeb

Tržby z prodeje výrobků v roce 2013 budou ve stejné výši jako v roce 2012. V základní variantě podnik předpokládá uzavření smlouvy s novým odběratelem z Rumunska, ovšem k podepsání smlouvy nedojde. V roce 2014 budeme tedy očekávat pouze 1,5% růst za prodej výrobků. V posledním roce se zvýší tržby o další 1 %.

Ostatní finanční výnosy

V prvním roce nastane pokles o 1 % proti předchozímu roku. Je to dáno poklesem zájmu koupelnových studií o výběr dobírky a snížením prodeje v zahraničí. V roce 2014 se situace zlepšší a předpokládáme růst o 1 %, v posledním roce bude situace stejná jako v roce 2014.

Náklady vynaložené na prodané zboží

Náklady na prodané zboží budou každoročně růst o 2,5 %, jelikož dodavatelé zdrazí ceny produktů, v roce 2014 navíc dostaneme nižší slevy, protože neodebíráme stanovené množství van.

Spotřeba materiálu a energie

Podnik musí předpokládat zvýšení cen materiálu v jednotlivých letech o 1 %, 2 % a 2,5 %. Mimo zvýšení vstupních cen bude spotřeba v roce 2013 stejná jako v roce 2012 a v roce 2014 obdobná jako v roce 2013, v posledním roce předpokládáme nárůst o 2 %. Hodnoty energií zůstanou stejné.

Tab. 23 Odhad spotřeby materiálu a energie (tis. Kč)

Položka	Období		
	2013	2014	2015
Materiál	5 604	5 716	5 976
Elektrina	154	158	163
Plyn	122	125	127
Voda	7	7	7

Zdroj: vlastní

Osobní náklady

V roce 2014 podnik propustí 2 zaměstnance, což má za následek snížení osobních nákladů. S dalším propouštěním již nepočítáme. V roce 2015 předpokládáme mírný nárůst mezd o 3 %.

Tab. 24 Prognóza osobních nákladů (tis. Kč)

Položka	Období		
	2013	2014	2015
Mzdové náklady	2 130	1 800	1 854
Sociální a zdravotní pojištění	724	612	630
Sociální náklady - stravné	64	64	64

Zdroj: vlastní

Odpisy

Změna nastane pouze v roce 2015, kdy bude výše investice pouze ve výši 335 tis. Kč za formy na akrylátové vany.

5.2.2 Plánování položek rozvahy

Dlouhodobý majetek

Podnik plánuje všechny investice jako v základní variantě A, pouze v roce 2015 nebude nakupovat žádné automobily, ale jen nové formy na vany. Celková výše investice je 335 tis. Kč.

Zásoby

Položka zásoby materiálu bude během všech let konstantní, plynulost provozu by neměl být ohrožen. Zásoba výrobků se bude zvyšovat každoročně o 1 %. Zásoby zboží ponecháme ve stejné výši jako v předchozím roce, protože podnik nemá zájem na jeho dalším zvyšování.

Krátkodobé pohledávky

Podniku se nepodaří udržet výši pohledávek z obchodních vztahů na stejné úrovni jako v základní variantě A, tyto pohledávky se budou mírně zvyšovat, protože odběratelé nebudou platit včas.

Krátkodobé závazky

Závazky z obchodních vztahů budou vyšší než v základní variantě, protože podnik bude splácet ještě později.

5.2.3 Plánovaný výkaz zisků a ztrát – pesimistická varianta B

	Výkaz zisku a ztráty v pl. rozsahu (v tis. Kč)	Skut. 2012	Plán 2013	Plán 2014	Plán 2015
I.	Tržby za prodej zboží	10 995	10 995	10 775	10 937
A.	Náklady vynaložené na prodané zboží	8 621	8 837	9 057	9 284
+	Obchodní marže	2 374	2 158	1 718	1 653
II.	Výkony	9 972	9 883	10 002	10 102
II.	Tržby za prodej výrobků a služeb	9 854	9 854	10 002	10 102
2.	Změna stavu zásob vlastní výroby	-98	0	0	0
3.	Aktivace	216	29	0	0
B.	Výkonová spotřeba	7 750	7 851	8 009	8 316
B. 1.	Spotřeba materiálu a energie	5 825	5 887	6 006	6 273
2.	Služby	1 925	1 964	2 003	2 043
+	Přidaná hodnota	4 596	4 190	3 711	3 439
C.	Osobní náklady	2 871	2 918	2 476	2 548
C. 1.	Mzdové náklady	2 101	2 130	1 800	1 854
2.	Odměny členům orgánů společnosti a družstva	0	0	0	0
3.	Náklady na soc. zabezpečení a zdrav. pojištění	706	724	612	630
4.	Sociální náklady	64	64	64	64
D.	Daně a poplatky	47	47	47	47
E.	Odpisy dl. nehmotného a hmotného majetku	587	743	915	859
III.	Tržby z prodeje dl. majetku a materiálu	1 540	1 360	1 360	1 360
III.1	Tržby z prodeje dlouhodobého majetku	180	0	0	0
2.	Tržby z prodeje materiálu	1 360	1 360	1 360	1 360
F.	Zůstat. cena prodaného dl. majetku a materiálu	534	534	534	534
F. 1.	Zůstatková cena prodaného dl. majetku	0	0	0	0
2.	Prodaný materiál	534	534	534	534
G.	Změna stavu rezerv a opr. položek v prov. obl. a kompl. nákladů příštích období	-202	0	0	0
IV.	Ostatní provozní výnosy	145	140	140	140
H.	Ostatní provozní náklady	401	405	409	413
V.	Převod provozních výnosů	0	0	0	0
I.	Převod provozních nákladů	0	0	0	0
*	Provozní výsledek hospodaření	2 043	1 043	830	538
XI.	Ostatní finanční výnosy	237	235	237	237
O.	Ostatní finanční náklady	307	313	319	326
*	Finanční výsledek hospodaření	-69	-78	-82	-89
Q.	Daň z příjmů za běžnou činnost	354	183	142	85
Q. 1.	-splatná	354	183	142	85
2.	-odložená	0	0	0	0
**	Výsledek hospodaření za běžnou činnost	1 620	782	606	364
***	Výsledek hospodaření za účetní období (+/-)	1 620	782	606	364
****	Výsledek hospodaření před zdaněním	1 974	965	748	449

5.2.4 Plánovaná rozvaha – pesimistická varianta B

	Rozvaha v plném rozsahu (v tis. Kč)	Skut. 2012	Plán 2013	Plán 2014	Plán 2015
	AKTIVA CELKEM	14 765	15 970	16 226	16 026
A.	Pohledávky za upsaný základní kapitál	0	0	0	0
B.	Dlouhodobý majetek	5 176	7 748	8 333	7 809
B. I.	Dlouhodobý nehmotný majetek	0	0	0	0
B. II.	Dlouhodobý hmotný majetek	5 176	7 748	8 333	7 809
B. II. 1.	Pozemky	165	165	165	165
2.	Stavby	4 370	7 172	6 655	6 158
3.	Samostatné movité věci a soubory movitých věcí	545	315	1 417	1 390
7.	Nedokončený dlouhodobý hmotný majetek	96	96	96	96
B. III.	Dlouhodobý finanční majetek	0	0	0	0
C.	Oběžná aktiva	9 542	8 182	7 853	8 177
C. I.	Zásoby	3 636	3 645	3 654	3 663
C. I. 1.	Materiál	1 665	1 665	1 665	1 665
2.	Nedokončená výroba a polotovary	0	0	0	0
3.	Výrobky	894	903	912	921
4.	Mladá a ostatní zvířata a jejich skupiny	0	0	0	0
5.	Zboží	1 077	1 077	1 077	1 077
6.	Poskytnuté zálohy na zásoby	0	0	0	0
C. II.	Dlouhodobé pohledávky	3	0	0	0
	Jiné pohledávky	3	0	0	0
	Odložená daňová pohledávka	0	0	0	0
C. III.	Krátkodobé pohledávky	2 927	3 085	3 321	3 547
C. III. 1.	Pohledávky z obchodních vztahů	2 777	2 955	3 191	3 417
2.	Krátkodobé poskytnuté zálohy	150	130	130	130
C. IV.	Krátkodobý finanční majetek	2 976	1 452	878	967
C. IV. 1.	Peníze	206	80	80	80
2.	Účty v bankách	2 770	1 372	798	887
D. I.	Časové rozlišení	47	40	40	40
D. I. 1.	Náklady příštích období	47	40	40	40

	Rozvaha v plném rozsahu (v tis. Kč)	Skut. 2012	Plán 2013	Plán 2014	Plán 2015
	PASIVA CELKEM	14 765	15 970	16 226	16 026
A.	Vlastní kapitál	12 039	12 821	13 427	13 791
A. I.	Základní kapitál	1 000	1 000	1 000	1 000
A. I. 1.	Základní kapitál	1 000	1 000	1 000	1 000
A. II.	Kapitálové fondy	377	377	377	377
A. II. 1.	Emisní ážio	0	0	0	0
	2. Ostatní kapitálové fondy	377	377	377	377
A. III.	Rezervní fondy, ned. fond a ostatní fondy ze zisku	0	100	150	200
A. III. 1.	Zákonný rezervní fond / Nedělitelný fond	0	100	150	200
A. IV.	Výsledek hospodaření minulých let	9 042	10 562	11 294	11 850
A. IV. 1.	Nerozdělený zisk minulých let	9 042	10 562	11 294	11 850
	2. Neuhrazená ztráta minulých let	0	0	0	0
A. V.	Výsledek hospodaření běžného úč. období /+ -/	1 620	782	606	364
B.	Cizí zdroje	2 726	3 149	2 799	2 235
B. I.	Rezervy	0	0	0	0
B. II.	Dlouhodobé závazky	1 431	1 422	770	120
B. II. 1.	Závazky z obchodních vztahů	652	652	0	0
	2. Závazky - ovládající a řídicí osoba	650	650	650	0
	3. Závazky - podstatný vliv	0	0	0	0
	4. Závazky ke společníkům, členům družstva	9	0	0	0
	5. Dohadné účty pasivní	120	120	120	120
B. III.	Krátkodobé závazky	1 295	1 727	2 029	2 115
B. III. 1.	Závazky z obchodních vztahů	966	1 469	1 811	1 890
	2. Závazky k zaměstnancům	128	178	150	155
	3. Závazky ze soc. zabezpečení a zdrav. pojištění	84	80	68	70
B. IV.	Bankovní úvěry a výpomoci	0	0	0	0
C. I.	Časové rozlišení	0	0	0	0

Zdroj: vlastní

5.2.5 Plán peněžních toků – pesimistická varianta B

	Cash flow (v tis. Kč)	2013 - 2012	2014 - 2013	2015 - 2014
P.	Stav peněžních prostředků a ekvivalentů na začátku účetního období	2 976	1 452	878
PENĚŽNÍ TOKY Z HLAVNÍ VÝDĚLEČNÉ ČINNOSTI (PROVOZNÍ ČINNOST)				
Z.	Účetní zisk nebo ztráta z běžné činnosti před zdaněním	965	748	449
A.1.	Úpravy o nepeněžní operace	743	915	859
A.1.1.	Odpisy stálých aktiv a umořování oceňovacího rozdílu k nabytému majetku	743	915	859
A	Čistý peněžní tok z provoz. činnosti před zdaněním a změnami prac. kap.	1 708	1 663	1 308
A.2.	Změny stavu nepeněžních položek pracovního kapitálu	275	57	-149
A.2.1.	Změna stavu pohledávek z provozní činnosti, přechodných účtů aktiv	-148	-236	-226
A.2.2.	Změna stavu krátkodobých závazků z provozní činnosti, přech. účtů pasiv	432	302	86
A.2.3.	Změna stavu zásob	-9	-9	-9
A	Čistý peněžní tok z provozní činnosti před zdaněním a mimoř. položkami	1 983	1 720	1 159
A.5.	Zaplacená daň z příjmů za běžnou činnost a doměrky daně za minulá období	-183	-142	-85
A	Čistý peněžní tok z provozní činnosti	1 800	1 578	1 074
PENĚŽNÍ TOKY Z INVESTIČNÍ ČINNOSTI				
B.1.	Výdaje spojené s nabytím stálých aktiv	-3 315	-1 500	-335
B.2.	Příjmy z prodeje stálých aktiv			
B.	Čistý peněžní tok vztahující se k investiční činnosti	-3 315	-1 500	-335
PENĚŽNÍ TOKY Z FINANČNÍCH ČINNOSTÍ				
C.1.	Dopady změn dlouhodobých, popř. krátkodobých závazků, spadající do fin. činn.	-9	-652	-650
C.	Čistý peněžní tok vztahující se k finanční činnosti	-9	-652	-650
F.	Čisté zvýšení nebo snížení peněžních prostředků	-1 524	-574	89
R.	Stav peněžních prostředků a ekvivalentů na konci účetního období	1 452	878	967

Zdroj: vlastní

5.3 Zhodnocení jednotlivých variant dlouhodobého finančního plánu

Nyní se zaměřím na zhodnocení základní a pesimistické varianty dlouhodobého plánu. Při hodnocení situace budu vycházet z poměrových ukazatelů, mezi které patří analýza likvidity, zadluženosti, aktivity a rentability.

5.3.1 Analýza likvidity

Pro podnik je velmi důležité, aby se pohyboval kolem doporučených hodnot likvidity. V následující tabulce je zachycen vývoj jednotlivých ukazatelů likvidity.

Tab. 25 Vývoj ukazatelů likvidity – plán

Ukazatel	2013	2014	2015
	Základní varianta A		
Běžná likvidita	5,26	4,59	4,19
Pohotová likvidita	2,96	2,56	2,34
Peněžní likvidita	1,08	0,88	0,77
ČPK	6 783,00	6 753,00	6 638,00
Podíl ČPK na OA	81,00%	78,00%	76,00%
Pesimistická varianta B			
Běžná likvidita	4,70	3,87	3,87
Pohotová likvidita	2,59	2,07	2,13
Peněžní likvidita	0,80	0,43	0,46
ČPK	6 392,00	5 824,00	6 062,00
Podíl ČPK na OA	78,73%	74,16%	74,13%

Zdroj: vlastní

Běžná a pohotová likvidita v obou plánech značně překračuje doporučené hodnoty. Avšak jak si můžeme všimnout, každoročně hodnoty klesají, což je velmi dobře, protože se více přibližujeme k doporučeným hodnotám, ovšem z hlediska finanční stability tento pokles dobrý není. V základní variantě A peněžní likvidita stále nedosahuje doporučených hodnot, nicméně se k této hranici úspěšně přibližuje. Pokles likvidity je dán především tím, že podnik začal investovat finanční zdroje a díky tomu se snižuje krátkodobý finanční majetek. Druhá, pesimistická varianta již v roce 2014 a 2015 dosahuje u peněžní likvidity doporučených hodnot, což je dáno především díky investicím a nižším tržbám. Podnik má již od roku 2013 méně finančních zdrojů než ve variantě základní.

V obou variantách společnost dosahuje kladných výsledků čistého pracovního kapitálu. V základní variantě má ukazatel tendenci každoročně klesat, ovšem velmi mírně. Je to dáno zejména postupným snižováním oběžného majetku a naopak zvyšováním krátkodobých závazků. V pesimistické variantě hodnoty první dva roky opět klesají, avšak v roce 2015 zaznamenáváme mírný nárůst.

Pokud se zaměříme na podíl ČPK na oběžném majetku, opět podnik vykazuje vyšší hodnoty, než jsou doporučené (30 – 50 %).

Výsledkem analýzy likvidity je, že varianta B je pro podnik přijatelnější, neboť se více přibližuje doporučeným hodnotám. Ovšem i základní varianta ve všech ukazatelích klesá, můžeme tedy říci, že cíl snížit ukazatele likvidity byl úspěšně splněn.

5.3.2 Analýza zadluženosti

Ukazatele nám slouží jako indikátory, které informují o výši rizika, které daný podnik podstupuje při stanovené struktuře vlastních a cizích zdrojů.

Tab. 26 Vývoj ukazatelů zadluženosti – plán

Ukazatel	Období		
	2013	2014	2015
Základní varianta A			
Zadluženost	18,64%	15,59%	12,51%
Koeficient samofinancování	81,36%	84,41%	87,49%
Míra zadluženosti vl. kapitálu	0,23	0,18	0,14
Úrokové krytí	x	x	x
Krytí DM vlastním kapitálem	1,70	1,72	1,74
Krytí DM dlouhodobými zdroji	1,88	1,82	1,75
Pesimistická varianta B			
Zadluženost	19,72%	17,25%	13,95%
Koeficient samofinancování	80,28%	82,75%	86,05%
Míra zadluženosti vl. kapitálu	0,25	0,17	0,14
Úrokové krytí	x	x	x
Krytí DM vlastním kapitálem	1,65	1,61	1,77
Krytí DM dlouhodobými zdroji	1,84	1,70	1,78

Zdroj: vlastní

Veškeré ukazatele zadluženosti v jednotlivých letech postupně klesají, jak ve variantě A, tak v pesimistické variantě. Výsledky obou variant se liší velmi málo. Zadluženost se každoročně snižuje, protože podnik nemá žádné úvěry a zadluženost je tedy tvořena především

krátkodobými závazky. Úrokové krytí nelze spočítat, protože podnik nemá nákladové úroky, neboť poslední splátku úvěru společnost zaplatila v roce 2012. Ukazatel krytí DM dlouhodobými zdroji nám jasně ukazuje, že podnik je překapitalizovaný, což znamená, že prostřednictvím dlouhodobých zdrojů dochází k financování části krátkodobého majetku. Z tohoto ukazatele i ukazatele krytí DM vlastním kapitálem vyplývá, že podnik dává přednost stabilitě před výnosem.

5.3.3 Analýza aktivity

Tab. 27 Vývoj ukazatelů aktivity – plán

Ukazatel			
	2013	2014	2015
Základní varianta A			
Obrat celkových aktiv	1,42	1,42	1,42
Doba obratu zásob (dny)	58	57	55
Doba obratu pohledávek (dny)	47	47	47
Doba obratu závazků (dny)	25	28	30
Pesimistická varianta B			
Obrat celkových aktiv	1,4	1,36	1,4
Doba obratu zásob (dny)	59	59	59
Doba obratu pohledávek (dny)	50	54	57
Doba obratu závazků (dny)	28	33	34

Zdroj: vlastní

Pokud se zaměříme na variantu A, zjistíme, že doba obratu aktiv je po celé roky stejná. Doba obratu zásob každoročně klesá, což je dobře, protože podnik obrátí zásoby každý rok stále rychleji. Pohledávky vykazují konstantní počet dnů, pokud by se doba obratu snižovala, bylo by to lepší, ale důležité je, že se naopak nezvyšuje. Velmi pozitivní je, že doba obratu závazků každoročně roste a přibližuje se tak počtu dnů, za které se obrátí pohledávky.

Pesimistická varianta vykazuje až na dobu obratu závazků horší výsledky. Tato situace není pro podnik pozitivní.

Cílem společnosti bylo zvýšit dobu obratu závazků a snížit nebo minimálně udržet konstantní dobu obratu pohledávek, což základní varianta A splňuje.

5.3.4 Analýza rentability

Tab. 28 Vývoj ukazatelů rentability – plán

Ukazatel			
	2013	2014	2015
Základní varianta A			
Rentabilita celk. kapitálu (ROA)	8,92%	9,18%	7,78%
Rentabilita vl. kapitálu (ROE)	8,44%	8,41%	6,82%
Rentabilita tržeb (ROS)	4,85%	5,00%	4,20%
Pesimistická varianta B			
Rentabilita celk. kapitálu (ROA)	6,53%	5,12%	3,36%
Rentabilita vl. kapitálu (ROE)	6,10%	4,51%	2,64%
Rentabilita tržeb (ROS)	3,52%	2,74%	1,63%

Zdroj: vlastní

U obou variant plánu podnik vytváří z dostupných aktiv zisky. V základní variantě A si můžeme všimnout, že je zde v prvních dvou letech tendence růstu všech ukazatelů, v roce 2015 ovšem dochází k poklesu, což je způsobeno díky nižším tržbám. Rentabilita vlastního kapitálu se až na rok 2015 pohybuje kolem 9 %, což je pro společnost pozitivní, protože dosahuje vyšších hodnot než výnosy třicetiletých státních dluhopisů. (Česká národní banka, 2013)

Pesimistická varianta dosahuje v letech 2014 a 2015 téměř o polovinu nižších hodnot než varianta základní. Je to způsobeno především díky výrazně nižším tržbám.

5.4 Krátkodobý finanční plán

Krátkodobý finanční plán je tvořen z dlouhodobého plánu a vyjadřuje krátkodobá rozhodnutí společnosti. Tento plán bude sestaven na jednotlivá čtvrtletí za rok 2013, přičemž budou vycházet ze základní varianty A.

Krátkodobý plán bere v potaz sezónní výkyvy, které se u analyzovaného podniku každoročně projevují. Mezi čtvrtletí, ve kterých jsou tržby nižší, patří I. a IV. čtvrtletí, kdy lidé méně rekonstruují. Vyšší tržby naopak bývají od jara do podzimu. Nejsilnějším obdobím bývá třetí čtvrtletí, kdy mnoho lidí využívá dovolenou jako možnost rekonstrukce svého domu. Na základě zkušeností z minulých let jsou celkové tržby za jednotlivá období rozloženy následovně: I. čtvrtletí bývá každoročně nejslabší ani rok 2013 není výjimkou, tržby dosahují 21 % z celkových tržeb. Ve II. čtvrtletí předpokládáme růst tržeb a počítáme

s dosažením 27 %, III. čtvrtletí je každoročně nejsilnější, proto i v tomto roce budeme očekávat dosažení 30 % z celkových tržeb a v posledním čtvrtletí předpokládáme pokles tržeb na 22 %. Přímý materiál bude závislý na výši tržeb. Režijní materiál, mzdové náklady, provozní a finanční náklady budou rozděleny rovnoměrně do jednotlivých čtvrtletí. U energií, konkrétně u plynu se předpokládá vyšší spotřeba v první a čtvrtém čtvrtletí, kdy je potřeba více topit.

V rámci krátkodobého finančního plánu vypracuji plánovaný výkaz zisků a ztrát, rozvahu a plán peněžních toků.

5.4.1 Plánovaný krátkodobý výkaz zisků a ztráty

	Výkaz zisku a ztráty v pl. rozsahu (v tis. Kč)	1. Q	2. Q	3. Q	4. Q
I.	Tržby za prodej zboží	2 424	5 541	9 005	11 545
A.	Náklady vynaložené na prodané zboží	1 901	4 345	7 061	9 052
+	Obchodní marže	523	1 196	1 944	2 493
II.	Výkony	2 100	4 830	7 831	10 031
II.	Tržby za prodej výrobků a služeb	2 100	4 801	7 802	10 002
2.	Změna stavu zásob vlastní výroby	0	0	0	0
3.	Aktivace	0	29	0	0
B.	Výkonová spotřeba	1 697	3 821	6 163	7 936
B. 1.	Spotřeba materiálu a energie	1 285	2 879	4 632	5 972
2.	Služby	412	942	1 531	1 964
+	Přidaná hodnota	926	2 205	3 612	4 588
C.	Osobní náklady	730	1 459	2 189	2 918
C. 1.	Mzdové náklady	533	1 065	1 598	2 130
2.	Odměny členům orgánů společnosti a družstva	0	0	0	0
3.	Náklady na soc. zabezpečení a zdrav. pojištění	181	362	543	724
4.	Sociální náklady	16	32	48	64
D.	Daně a poplatky	15	22	29	47
E.	Odpisy dl. nehmotného a hmotného majetku	149	305	461	743
III.	Tržby z prodeje dl. majetku a materiálu	286	653	1 061	1 360
III.	Tržby z prodeje dlouhodobého majetku	0	0	0	0
2.	Tržby z prodeje materiálu	286	653	1 061	1 360
F.	Zůstat. cena prodaného dl. majetku a materiálu	112	256	416	534
F. 1.	Zůstatková cena prodaného dl. majetku	0	0	0	0
2.	Prodaný materiál	112	256	416	534
G.	Změna stavu rezerv a opr. položek v prov. obl. a kompl. nákladů příštích období	0	0	0	0
IV.	Ostatní provozní výnosy	35	70	105	140
H.	Ostatní provozní náklady	101	202	303	405
V.	Převod provozních výnosů	0	0	0	0
I.	Převod provozních nákladů	0	0	0	0
*	Provozní výsledek hospodaření	141	684	1 381	1 441
XI.	Ostatní finanční výnosy	51	116	189	242
O.	Ostatní finanční náklady	78	156	234	313
*	Finanční výsledek hospodaření	-27	-40	-45	-71
Q.	Daň z příjmů za běžnou činnost	0	0	0	260
Q. 1.	-splatná	0	0	0	260
2.	-odložená	0	0	0	0
**	Výsledek hospodaření za běžnou činnost	114	644	1 336	1 110
***	Výsledek hospodaření za účetní období (+/-)	114	644	1 336	1 110
****	Výsledek hospodaření před zdaněním	114	644	1 336	1 370

Zdroj: vlastní

5.4.2 Plánovaná krátkodobá rozvaha

	Rozvaha v plném rozsahu (v tis. Kč)	1. Q	2. Q	3. Q	4. Q
	AKTIVA CELKEM	14 545	15 221	16 284	16 162
B.	Dlouhodobý majetek	5 112	4 956	4 800	7 748
B. II.	Dlouhodobý hmotný majetek	5 112	4 956	4 800	7 748
C.	Oběžná aktiva	9 423	10 252	11 464	8 374
C. I.	Zásoby	2 428	3 254	3 874	3 666
C. III.	Krátkodobé pohledávky	3 421	3 812	3 656	2 991
C. IV.	Krátkodobý finanční majetek	3 574	3 186	3 934	1 717
D. I.	Časové rozlišení	10	13	20	40
	PASIVA CELKEM	14 545	15 221	16 284	16 162
A.	Vlastní kapitál	12 153	12 683	13 375	13 149
A. I.	Základní kapitál	1 000	1 000	1 000	1 000
A. II.	Kapitálové fondy	377	377	377	377
A. III.	Rezervní fondy, ned. fond a ostatní fondy ze zisku	100	100	100	100
A. IV.	Výsledek hospodaření minulých let	10 562	10 562	10 562	10 562
A. V.	Výsledek hospodaření běžného úč. období /+ -/	114	644	1 336	1 110
B.	Cizí zdroje	2 392	2 538	2 909	3 013
B. II.	Dlouhodobé závazky	1 422	1 422	1 422	1 422
B. III.	Krátkodobé závazky	970	1 116	1 487	1 591

5.4.3 Krátkodobý plán peněžních toků

	Cash flow (v tis. Kč)	1. Q	2. Q	3. Q	4. Q
P.	Stav peněžních prostředků a ekvivalentů na začátku účetního období	2 976	3 574	3 186	3 934
PENĚŽNÍ TOKY Z HLAVNÍ VÝDĚLEČNÉ ČINNOSTI (PROVOZNÍ ČINNOST)					
Z.	Účetní zisk nebo ztráta z běžné činnosti před zdaněním	114	530	692	34
A.1.	Úpravy o nepeněžní operace	149	156	156	282
A.1.1.	Odpisy stálých aktiv a umořování oceňovacího rozdílu k nabytému majetku	149	156	156	282
A	Čistý peněžní tok z provoz. činnosti před zdaněním a změnami prac. kap.	263	686	848	316
A.2.	Změny stavu nepeněžních položek pracovního kapitálu	429	-1 074	-100	957
A.2.1.	Změna stavu pohledávek z provozní činnosti, přechodných účtů aktiv	-454	-394	149	645
A.2.2.	Změna stavu krátkodobých závazků z provozní činnosti, přech. účtů pasiv	-325	146	371	104
A.2.3.	Změna stavu zásob	1 208	-826	-620	208
A	Čistý peněžní tok z provozní činnosti před zdaněním a mimoř. položkami	692	-388	748	1 273
A.5.	Zaplacená daň z příjmů za běžnou činnost a doměrky daně za minulá období	0	0	0	-260
A	Čistý peněžní tok z provozní činnosti	692	-388	748	1 013
PENĚŽNÍ TOKY Z INVESTIČNÍ ČINNOSTI					
B.1.	Výdaje spojené s nabytím stálých aktiv	-85	0	0	-3 230
B.2.	Příjmy z prodeje stálých aktiv	0	0	0	0
B.	Čistý peněžní tok vztahující se k investiční činnosti	-85	0	0	-3 230
PENĚŽNÍ TOKY Z FINANČNÍCH ČINNOSTÍ					
C.1.	Dopady změn dlouhodobých, popř. krátkodobých závazků, spadající do fin. činn.	-9	0	0	0
C.	Čistý peněžní tok vztahující se k finanční činnosti	-9	0	0	0
F.	Čisté zvýšení nebo snížení peněžních prostředků	598	-388	748	-2 217
R.	Stav peněžních prostředků a ekvivalentů na konci účetního období	3 574	3 186	3 934	1 717

Zdroj: vlastní

6 NÁVRHY A DOPORUČENÍ

Společnost XY, s. r. o. je menší firmou, která se zaměřuje na výrobu akrylátových a masážních van. Podnik působí po celé České i Slovenské republice a na trhu je již od roku 1995. I přesto, že firma čelí široké konkurenci, která má mnohdy zahraniční kapitál, dokázala si na trhu vybudovat dobré jméno a získat své stálé zákazníky.

Finanční analýza ukázala, že podnik využívá k financování zejména vlastní zdroje. Vyplyvá to z analýzy zadluženosti, která každoročně klesá. Podnik má přebytek svých prostředků a proto si nepůjčuje žádné úvěry a půjčky. Poslední úvěr, který společnost měla, uhradila v roce 2012. Ukazatel krytí dlouhodobého majetku vykazuje vyšší hodnotu než 1, což svědčí o stabilitě. Na druhé straně vzniká problém, protože společnost svými drahými dlouhodobými zdroji hradí i podstatnou část oběžného majetku a to vede k překapitalizaci podniku.

Dle čistého pracovního kapitálu zjistíme, že analyzovaná společnost je likvidní. Pokud se ovšem zaměříme na jednotlivé ukazatele likvidity, zjistíme, že všechny jsou příliš vysoké a dochází ke zbytečnému vázání kapitálu do těchto položek.

Cílem finančního plánu bylo snížení těchto hodnot. Základní varianta A stanovený cíl splnila, všechny ukazatele klesají směrem k doporučeným hodnotám. Problém byl zejména ve vysokém podílu krátkodobého finančního majetku. Podnik v posledních letech vůbec neinvestoval a peníze pouze uchovával v podniku. V základní variantě dlouhodobého plánu ovšem podnik každý rok investuje, což má za následek podstatný pokles ukazatele peněžní likvidity a tím se snižují i ostatní ukazatele likvidity.

Díky analýze ukazatelů aktivity jsem zjistila závažný problém, který se týká doby obratu pohledávek a závazků. Společnost má podstatně vyšší dobu obratu pohledávek než závazků. Tento problém vede k situaci, kdy podnik úvěruje své dodavatele, což není příznivé zjištění.

Dalším cílem podniku, proto byla snaha zvýšit dobu obratu závazků a naopak dobu obratu pohledávek snížit. Základní varianta A opět splnila stanovený cíl. Obrat závazků sice stále není vyšší než počet dnů, za které se obrátí pohledávky, ale podnik po všechny 3 roky udrží dobu pohledávek na 47 dnech, prostřednictvím dodatečných bonusů, skont apod. Výrazná změna nastala v době obratu závazků, kdy podnik dosáhl u dodavatelů vyšší doby splatnosti a díky tomu se každoročně zvýšila jejich doba obratu.

Rentabilita podniku v minulosti nedosahovala příliš velkých hodnot, výjimkou byly roky 2010 a 2012, kdy podnik vykazoval vysoké tržby, neinvestoval, proto se nezvyšovaly odpisy a byl vysoký hospodářský výsledek. Ovšem každý rok byla hodnota rentability kladná, což je samozřejmě pozitivní.

Pokud se zaměříme na pesimistickou variantu dlouhodobého plánu, která počítá s daleko nižšími tržbami, zjistíme, že většina ukazatelů dosahuje horších výsledků než základní varianta A. Lepších hodnot dosahuje pouze ukazatel doby obratu závazků, na druhou stranu se ovšem zhoršuje doba obratu pohledávek, protože odběratelé mají špatnou platební morálku a nehradí faktury včas. Také ukazatele likvidity jsou příznivější v této variantě, ale není to nijak velký rozdíl. Výsledek hospodaření je značně nižší, což je způsobeno zejména nízkými tržbami.

Dále bych podniku doporučila, aby investoval do nového strojního zařízení, jelikož to dosavadní je již zastaralé. V základní variantě A podnik investuje do nového strojního zařízení v hodnotě 1,5 mil. Kč. Důležité dle mého názoru je, aby se společnost snažila neustále obnovovat svůj sortiment, proto navrhuji, aby se podnik v roce 2015 zaměřil na výrobu nových forem, které povedou k upevnění pozice na trhu a získání dalších zákazníků. Začátkem roku 2013 byla vyrobena nová forma, která již nyní získává velkou oblibu u zákazníků a tvoří podstatnou část tržeb z výrobků.

Další slabinu vidím ve špatné propagaci společnosti. Podnik má sice nově vytvořené webové stránky, ale propagace v koupelnových studiích je velmi slabá. Společnost XY, s. r. o. by se měla snažit více zviditelnit prostřednictvím plakátů, rollupů, reklamních předmětů apod. Ovšem čím dál větší trend dnešní doby je i nákup zákazníků přes internet. Samozřejmě kamenné prodejny jsou stále navštěvovány, ale podnik by se měl snažit zaměřit na koncové zákazníky i prostřednictvím svého vlastního e-shopu. Dle mého názoru dají zákazníci přednost nákupu přímo od výrobce, než od externích e-shopů, zvláště pokud by zde byly totožné ceny. Podnik disponuje dostatkem finančních prostředků, které může investovat.

ZÁVĚR

Cílem této diplomové práce bylo sestavení dlouhodobého a krátkodobého finančního plánu pro společnost XY, s. r. o., přičemž plán vychází ze strategie a cílů společnosti. Tato menší společnost podniká v oblasti výroby akrylátových a masážních van a ani jí jako téměř všem podnikům se nevyhnula ekonomická krize, kterou se podařilo firmě XY, s. r. o. přežít. Právě absence finančních plánů by mohla této společnosti při rozhodování o své budoucnosti výrazně ublížit.

Východiskem pro tvorbu projektu byl okruh teoretických základů, které jsem zpracovala na základě prostudování odborné literatury, která byla zaměřena na problematiku finančního plánování. Byla zde shrnuta podstata a zásady finančního plánování, jednotlivé kroky při sestavování plánu, dále byly vylíčeny metody, které lze použít při tvorbě finančního plánu, přičemž v této práci byla použita metoda procentuálního podílu na tržbách a při tvorbě rozvahy také metoda poměrových finančních ukazatelů a také byl charakterizován dlouhodobý a krátkodobý finanční plán.

Vlastnímu projektu plánování předcházela vnitřní a vnější analýza podniku, kdy byly vytvořeny SLEPT a SWOT analýzy a také Porterův model pěti konkurenčních sil. Samozřejmě nechybí ani zhodnocení ekonomického vývoje České republiky a odvětví, ve kterém se podnik pohybuje. Celá tato část je zakončena finanční analýzou společnosti za období 2008 – 2012, která se skládá z absolutních, rozdílových a poměrových ukazatelů. Po vypracování této analýzy jsem zjistila, že podnik využívá především vlastní zdroje financování a je tedy velmi málo zadlužený. Ovšem problém má především s dobou obratu závazků a pohledávek, protože doba obratu pohledávek je mnohem vyšší než u závazků. Toto zjištění značí, že společnost dotuje své dodavatele. Dalším problémem jsou příliš vysoké hodnoty jednotlivých ukazatelů likvidity. Vysoké hodnoty má za následek především vysoký krátkodobý finanční majetek. Co se týká rentability vlastního kapitálu, hodnoty jsou daleko vyšší než bezriziková úroková míra, což je velmi uspokojující.

Samotný projekt byl zaměřen na vypracování dlouhodobého finančního plánu pro období 2013 až 2015, a to ve dvou variantách, základní a pesimistické. Základní varianta se snaží reálně zachycovat předpokládaný vývoj firmy a také makroekonomickou predikci. Pesimistická varianta počítá s nižšími tržbami, propouštěním zaměstnanců a oddálením některých investic.

Dalším krokem bylo zhodnocení a porovnání jednotlivých variant prostřednictvím ukazatelů finanční analýzy. Z tohoto hodnocení vyplynulo, že pro podnik je výhodnější přijmout základní variantu A. V této variantě došlo k navýšení doby obratu závazků a zároveň k udržení dosavadní doby obratu pohledávek, dále se snížily veškeré ukazatele likvidity, které byly příliš vysoké.

Posledním krokem bylo nastínění návrhu krátkodobého finančního plánu, který je zaměřen na rok 2013 a základní variantu A.

Na závěr jsem navrhla několik doporučení, která by mohla společnost zvážit a popřípadě využít při řízení podnikových financí.

Věřím, že má diplomová práce bude přínosem pro vedení společnosti XY, s. r. o. a poskytne jim užitečné informace a nový pohled na řízení a rozhodování v budoucnu.

SEZNAM POUŽITÉ LITERATURY

Monografie

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

BREALEY, Richard A. a Stewart C. MYERS, 2000. *Teorie a praxe firemních financí*. Praha: Computer Press. ISBN 80-7226-189-4.

ESCHENBACH, Rolf. 2000. *Controlling*. Praha: Aspi Publishing. ISBN 80-85963-86-8.

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

FREIBERG, František. 1996. *Finanční controlling*. Praha: Management Press. ISBN 80-85943-03-4

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

KISLINGEROVÁ, Eva a kol., 2004. *Manažerské finance*. Praha: C. H. Beck. ISBN 80-7179-802-9.

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

PAVELKOVÁ, Drahomíra a Adriana KNÁPKOVÁ, 2005. *Výkonnost podniku z pohledu finančního manažera*. Praha: Linde. ISBN 80-86131-63-7.

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

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

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

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

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

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

SYNEK, Miroslav a kol., 2002. *Manažerská ekonomika*. 3. vyd. Praha: C. H. Beck. ISBN 80-7179-736-7.

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

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

Internetové zdroje

Česká národní banka, 2013. Výnosy státních dluhopisů: měsíční průměr %. *Cnb.cz* [online] [cit. 2013-07-25]. Dostupné z: http://www.cnb.cz/cnb/STAT.ARADY_PKG.VYSTUP?p_period=1&p_sort=2&p_des=50&p_sestuid=450&p_uka=1%2C2%2C3%2C4%2C5%2C6%2C7&p_strid=EBA&p_od=200001&p_do=201307&p_lang=CS&p_format=0&p_decsep=%2C

Český statistický úřad, ©2012. Struktura mezd zaměstnanců v roce 2011. *Czso.cz* [online]. 31.5.2012 [cit. 2013-07-25]. Dostupné z: http://www.czso.cz/csu/2012edicniplan.nsf/publ/3109-12-r_2012

Český statistický úřad, ©2013a. Statistický bulletin – Zlínský kraj 1. až 4. čtvrtletí 2012. *Czso.cz* [online]. 05.4.2013 [cit. 2013-07-25]. Dostupné z: http://www.czso.cz/csu/2012edicniplan.nsf/krajkapitola/721302-12-q4_2012-02

Český statistický úřad, ©2013b. Statistický bulletin – Zlínský kraj 1. až 4. čtvrtletí 2012. *Czso.cz* [online]. 05.4.2013 [cit. 2013-07-25]. Dostupné z: http://www.czso.cz/csu/2012edicniplan.nsf/krajkapitola/721302-12-q4_2012-05

Český statistický úřad, ©2013c. Statistický bulletin – Zlínský kraj 1. až 4. čtvrtletí 2012. *Czso.cz* [online]. 05.4.2013 [cit. 2013-07-25]. Dostupné z: http://www.czso.cz/csu/2012edicniplan.nsf/krajkapitola/721302-12-q4_2012-03

Český statistický úřad, ©2013d. Klasifikace ekonomických činností. *Czso.cz* [online]. 15.07.2013 [cit. 2013-07-25]. Dostupné z: http://www.czso.cz/csu/klasifik.nsf/i/klasifikace_ekonomickych_cinnosti_%28cz_nace%29

iPodnikatel.cz – Portál pro podnikatele, ©2011. Je Česká republika rájem pro podnikání nebo podnikatelům nepřeje? *Ipodnikatel.cz* [online]. 10.8.2011 [cit. 2013-07-25]. Dostupné z: <http://www.ipodnikatel.cz/O-podnikani-obecne/je-ceska-republika-rajem-pro-podnikani-nebo-podnikatelum-nepreje.html>

KUČEROVÁ, Dagmar, 16. 1. 2013. Připravili jsme praktický souhrn změn zákona o daních z příjmů. *Podnikatel.cz* [online]. [cit. 2013-07-25]. Dostupné z: <http://www.podnikatel.cz/clanky/pripavili-jsme-prakticky-souhrn-zmen-zakona-o-danich-z-prijmu/>

Ministerstvo financí ČR, ©2005-2013. Makroekonomická predikce. *Mfcr.cz* [online]. 12.4.2013 [cit.2013-06-22]. Dostupné z: <http://www.mfcr.cz/cs/verejny-sektor/prognozy/makroekonomicka-predikce/2013/makroekonomicka-predikce-duben-2013-12163>

Ministerstvo průmyslu a obchodu ČR, ©2005. Analytické materiály a statistiky. *Mpo.cz* [online]. [cit. 2013-06-22]. Dostupné z: <http://www.mpo.cz/cz/ministr-a-ministerstvo/analyticke-materialy/#category238>

ZIKMUND, Marin, 2011. IN 05 - Bankrotní index z Česka, který funguje na české firmy. *Businessvize.cz* [online]. 3.2.2011 [cit. 2013-07-23]. Dostupné z: <http://www.businessvize.cz/financni-analyza/in05-bankrotni-index-z-ceska-ktery-funguje-na-ceske-firmy>

Ostatní zdroje

Interní materiály společnosti XY, s. r. o.

Účetní výkazy společnosti XY, s. r. o.

SEZNAM POUŽITÝCH SYMBOLŮ A ZKRATEK

ABS	Akrylonitril–butadién–styren
CZ - NACE	Klasifikace ekonomických činností
CZK	Česká koruna
ČNB	Česká národní banka
ČPK	Čistý pracovní kapitál
ČR	Česká republika
DM	Dlouhodobý majetek
DPH	Daň z přidané hodnoty
EBIT	Zisk před zdaněním a úroky
EU	Evropská unie
EUR	Euro
HDP	Hrubý domácí produkt
MF	Ministerstvo financí
MPO	Ministerstvo průmyslu a obchodu
N	Náklady
OA	Oběžná aktiva
ROA	Rentabilita aktiv
ROE	Rentabilita vlastního kapitálu
ROS	Rentabilita tržeb
VH	Výsledek hospodaření
ZoDP	Zákon o dani z příjmu

SEZNAM OBRÁZKŮ

Obr. 1 <i>Postup tvorby finančního plánu (Pavelková a Knápková, 2009, str. 215)</i>	17
Obr. 2 <i>Porterův model pěti sil (Porter, 1996)</i>	21
Obr. 3 <i>Etapy a úrovně plánování (Petřík, 2009, str. 91)</i>	34
Obr. 4 <i>Hlavní prvky kontrolního procesu (Freiberg, 1996, str. 131)</i>	35
Obr. 5 <i>Organizační struktura společnosti XY s. r. o. (vlastní zpracování)</i>	40

SEZNAM TABULEK

<i>Tab. 1 Vývoj počtu zaměstnanců.....</i>	41
<i>Tab. 2 Hlavní makroekonomické indikátory.....</i>	42
<i>Tab. 3 Tržby za prodej vlastních výrobků a služeb skupiny 22 (tis. Kč).....</i>	43
<i>Tab. 4 Zkrácená rozvaha společnosti XY, s. r. o.</i>	51
<i>Tab. 5 Zkrácený výkaz zisků a ztrát společnosti XY, s. r. o.</i>	54
<i>Tab. 6 Vývoj hospodářského výsledku v tis. Kč – XY s. r. o.</i>	55
<i>Tab. 7 Vývoj čistého pracovního kapitálu v tis. Kč – XY s. r. o.....</i>	55
<i>Tab. 8 Vývoj čistého pracovního kapitálu v tis. Kč – ABC s. r. o.....</i>	56
<i>Tab. 9 Vývoj ukazatelů zadluženosti – XY s. r. o.</i>	56
<i>Tab. 10 Vývoj ukazatelů zadluženosti – ABC s. r. o.</i>	57
<i>Tab. 11 Vývoj ukazatele multiplikátoru jmění vlastníků – XY s. r. o.....</i>	58
<i>Tab. 12 Vývoj ukazatele multiplikátoru jmění vlastníků – ABC s. r. o.....</i>	58
<i>Tab. 13 Vývoj ukazatelů likvidity – XY s. r. o.</i>	58
<i>Tab. 14 Vývoj ukazatelů likvidity – ABC s. r. o.</i>	60
<i>Tab. 15 Vývoj ukazatelů aktivity – XY s. r. o.</i>	60
<i>Tab. 16 Vývoj ukazatelů aktivity – ABC s. r. o.</i>	61
<i>Tab. 17 Vývoj ukazatelů rentability – XY s. r. o.</i>	61
<i>Tab. 18 Vývoj ukazatelů rentability – ABC s. r. o.</i>	61
<i>Tab. 19 Vývoj dalších ukazatelů – XY s. r. o.</i>	63
<i>Tab. 20 Index IN 05</i>	64
<i>Tab. 21 Odhad spotřeby materiálu a energie (tis. Kč)</i>	70
<i>Tab. 22 Prognóza osobních nákladů (tis. Kč).....</i>	71
<i>Tab. 23 Odhad spotřeby materiálu a energie (tis. Kč)</i>	80
<i>Tab. 24 Prognóza osobních nákladů (tis. Kč).....</i>	80
<i>Tab. 25 Vývoj ukazatelů likvidity – plán.....</i>	86
<i>Tab. 26 Vývoj ukazatelů zadluženosti – plán.....</i>	87
<i>Tab. 27 Vývoj ukazatelů aktivity – plán.....</i>	88
<i>Tab. 28 Vývoj ukazatelů rentability – plán.....</i>	89

SEZNAM PŘÍLOH

P I: Rozvaha společnosti v letech 2008 – 2012

P II: Výkaz zisku, ztrát spol. v letech 2008–2012

P III: Vertikální rozbor rozvahy 2008 – 2012

P IV: Vertikální rozbor výkazu zisku a ztrát 2008 – 2012

P V: Horizontální rozbor rozvahy 2008 – 2012

P VI: Horizontální rozbor výkazu zisku a ztrát 2008 – 2012

P VII: Vertikální rozbor rozvahy 2008 – 2011 společnosti ABC s. r. o.

P VIII: vertikální rozbor výkazu zisku a ztrát 2008 – 2011 společnosti ABC s. r. o.

PŘÍLOHA P I: ROZVAHA SPOLEČNOSTI V LETECH 2008 - 2012

	Rozvaha v plném rozsahu (v tis. Kč)	2008	2009	2010	2011	2012
	AKTIVA CELKEM	13 415	13 234	15 509	15 576	14 765
A.	Pohledávky za upsaný základní kapitál	0	0	0	0	0
B.	Dlouhodobý majetek	5 909	6 036	5 723	5 491	5 176
B. I.	Dlouhodobý nehmotný majetek	0	0	0	0	0
B. I. 1.	Zřizovací výdaje	0	0	0	0	0
	2. Nehmotné výsledky výzkumu a vývoje	0	0	0	0	0
	3. Software	0	0	0	0	0
	4. Ocenitelná práva	0	0	0	0	0
	5. Goodwill	0	0	0	0	0
	6. Jiný dlouhodobý nehmotný majetek	0	0	0	0	0
	7. Nedokončený dlouhodobý nehmotný majetek	0	0	0	0	0
	8. Poskytnuté zálohy na dl. nehmotný majetek	0	0	0	0	0
B. II.	Dlouhodobý hmotný majetek	5 909	6 036	5 723	5 491	5 176
B. II. 1.	Pozemky	165	165	165	165	165
	2. Stavby	5 074	4 719	4 973	4 703	4 370
	3. Samostatné movité věci a soubory movitých věcí	670	1 107	559	583	545
	4. Pěstitelské celky trvalých porostů	0	0	0	0	0
	5. Dospělá zvířata a jejich skupiny	0	0	0	0	0
	6. Jiný dlouhodobý hmotný majetek	0	0	0	0	0
	7. Nedokončený dlouhodobý hmotný majetek	0	45	26	40	96
	8. Poskytnuté zálohy na dl. hmotný majetek	0	0	0	0	0
	9. Oceňovací rozdíly k nabytému majetku	0	0	0	0	0
B. III.	Dlouhodobý finanční majetek	0	0	0	0	0
B. III 1.	Podíly v ovládaných a řízených osobách	0	0	0	0	0
	2. Podíly v účetních jednotkách pod podst. vlivem	0	0	0	0	0
	3. Ostatní dlouhodobé cenné papíry a podíly	0	0	0	0	0
	4. Půjčky a úvěry - ovládající a řídicí osoba	0	0	0	0	0
	5. Jiný dlouhodobý finanční majetek	0	0	0	0	0
	6. Pořizovaný dlouhodobý finanční majetek	0	0	0	0	0
	7. Poskytnuté zálohy na dl. finanční majetek	0	0	0	0	0
C.	Oběžná aktiva	7 476	6 811	9 697	10 033	9 542
C. I.	Zásoby	3 462	2 948	3 178	3 539	3 636
C. I. 1.	Materiál	1 073	1 427	1 291	1 586	1 665
	2. Nedokončená výroba a polotovary	0	0	0	0	0
	3. Výrobky	696	390	1 157	988	894
	4. Mladá a ostatní zvířata a jejich skupiny	0	0	0	0	0
	5. Zboží	1 117	604	686	965	1 077
	6. Poskytnuté zálohy na zásoby	576	527	44	0	0
C. II.	Dlouhodobé pohledávky	11	15	0	0	3
C. II. 1.	Pohledávky z obchodních vztahů	0	0	0	0	0
	2. Pohledávky - ovládající a řídicí osoba	0	0	0	0	0
	3. Pohledávky - podstatný vliv	0	0	0	0	0

4.	Pohledávky za společníky, členy družstva	0	0	0	0	0
5.	Dlouhodobé poskytnuté zálohy	0	0	0	0	0
6.	Dohadné účty aktivní	0	0	0	0	0
7.	Jiné pohledávky	11	15	0	0	3
8.	Odložená daňová pohledávka	0	0	0	0	0
C. III.	Krátkodobé pohledávky	3 713	2 458	3 457	4 258	2 927
C. III 1.	Pohledávky z obchodních vztahů	3 456	2 008	3 065	3 772	2 777
2.	Pohledávky - ovládající a řídicí osoba	0	0	0	0	0
3.	Pohledávky - podstatný vliv	0	0	0	0	0
4.	Pohledávky za společníky, členy družstva	0	0	0	0	0
5.	Sociální zabezpečení a zdravotní pojištění	0	0	0	0	0
6.	Stát - daňové pohledávky	101	256	181	310	0
7.	Krátkodobé poskytnuté zálohy	156	194	211	176	150
8.	Dohadné účty aktivní	0	0	0	0	0
9.	Jiné pohledávky	0	0	0	0	0
C. IV.	Krátkodobý finanční majetek	290	1 390	3 062	2 236	2 976
C. IV. 1.	Peníze	187	50	79	86	206
2.	Účty v bankách	103	1 340	2 983	2 150	2 770
3.	Krátkodobé cenné papíry a podíly	0	0	0	0	0
4.	Požizovaný krátkodobý finanční majetek	0	0	0	0	0
D. I.	Časové rozlišení	30	387	89	52	47
D. I. 1.	Náklady příštích období	30	387	89	52	47
2.	Komplexní náklady příštích období	0	0	0	0	0
3.	Příjmy příštích období	0	0	0	0	0
	PASIVA CELKEM	13 415	13 234	15 509	15 576	14 765
A.	Vlastní kapitál	6 617	6 995	9 753	10 420	12 039
A. I.	Základní kapitál	1 000	1 000	1 000	1 000	1 000
A. I. 1.	Základní kapitál	1 000	1 000	1 000	1 000	1 000
2.	Vlastní akcie a vlastní obchodní podíly (-)	0	0	0	0	0
3.	Změny základního kapitálu	0	0	0	0	0
A. II.	Kapitálové fondy	377	377	377	378	377
A. II. 1.	Emisní ážio	0	0	0	0	0
2.	Ostatní kapitálové fondy	377	377	377	378	377
3.	Oceňovací rozdíly z přecenění majetku a závazků	0	0	0	0	0
4.	Oceňovací rozdíly z přecenění při přeměnách	0	0	0	0	0
5.	Rozdíly z přeměn společností	0	0	0	0	0
A. III.	Rezervní fondy, ned. fond a ostatní fondy ze zisku	0	0	0	0	0
A. III 1.	Zákonný rezervní fond / Nedělitelný fond	0	0	0	0	0
2.	Statutární a ostatní fondy	0	0	0	0	0
A. IV.	Výsledek hospodaření minulých let	4 657	5 240	5 618	8 329	9 042
A. IV. 1.	Nerozdělený zisk minulých let	4 657	5 240	5 618	8 329	9 042
2.	Neuhrazená ztráta minulých let	0	0	0	0	0
A. V.	Výsledek hospodaření běžného úč. období +/-	583	378	2 758	713	1 620
B.	Cizí zdroje	6 789	6 225	5 751	5 137	2 726
B. I.	Rezervy	0	0	0	0	0
B. I. 1.	Rezervy podle zvláštních předpisů	0	0	0	0	0

2.	Rezerva na důchody a podobné závazky	0	0	0	0	0
3.	Rezerva na daň z příjmů	0	0	0	0	0
4.	Ostatní rezervy	0	0	0	0	0
B. II.	Dlouhodobé závazky	2 538	3 075	3 003	2 612	1 431
B. II. 1.	Závazky z obchodních vztahů	761	2 029	1 002	1 645	652
2.	Závazky - ovládající a řídicí osoba	0	743	1 843	650	650
3.	Závazky - podstatný vliv	0	0	0	0	0
4.	Závazky ke společníkům, členům družstva	1 387	17	0	9	9
5.	Dlouhodobé přijaté zálohy	0	0	0	0	0
6.	Vydané dluhopisy	0	0	0	0	0
7.	Dlouhodobé směnky k úhradě	0	0	0	0	0
8.	Dohadné účty pasivní	390	286	158	308	120
9.	Jiné závazky	0	0	0	0	0
10.	Odložený daňový závazek	0	0	0	0	0
B. III.	Krátkodobé závazky	1 802	1 462	1 810	2 525	1 295
B. III 1.	Závazky z obchodních vztahů	1 498	1 107	2 140	1 919	966
2.	Závazky - ovládající a řídicí osoba	0	0	0	0	0
3.	Závazky - podstatný vliv	0	0	0	0	0
4.	Závazky ke společníkům, členům družstva	0	0	0	0	0
5.	Závazky k zaměstnancům	152	147	105	111	128
6.	Závazky ze soc. zabezpečení a zdrav. pojištění	108	96	60	75	84
7.	Stát - daňové závazky a dotace	30	88	-530	150	113
8.	Krátkodobé přijaté zálohy	0	21	34	270	0
9.	Vydané dluhopisy	0	0	0	0	0
10.	Dohadné účty pasivní	0	0	0	0	0
11.	Jiné závazky	14	3	1	0	4
B. IV.	Bankovní úvěry a výpomoci	2 449	1 688	938	0	0
B. IV. 1.	Bankovní úvěry dlouhodobé	2 449	1 688	938	0	0
2.	Krátkodobé bankovní úvěry	0	0	0	0	0
3.	Krátkodobé finanční výpomoci	0	0	0	0	0
C. I.	Časové rozlišení	9	14	5	19	0
C. I. 1.	Výdaje příštích období	9	14	5	19	0
2.	Výnosy příštích období	0	0	0	0	0

Zdroj: vlastní

PŘÍLOHA P II: VÝKAZ ZISKU, ZTRÁT SPOL. V LETECH 2008–2012

	Výkaz zisku a ztráty v pl. rozsahu (v tis. Kč)	2008	2009	2010	2011	2012
I.	Tržby za prodej zboží	4 070	4 053	4 250	9 596	10 995
A.	Náklady vynaložené na prodané zboží	3 837	3 548	2 779	8 396	8 621
+	Obchodní marže	233	505	1 471	1 200	2 374
II.	Výkony	17 180	13 939	13 039	10 223	9 972
II.	Tržby za prodej výrobků a služeb	16 907	14 043	12 257	10 294	9 854
2.	Změna stavu zásob vlastní výroby	273	-307	782	-154	-98
3.	Aktivace	0	203	0	93	216
B.	Výkonová spotřeba	12 180	9 460	7 780	7 273	7 750
B. 1.	Spotřeba materiálu a energie	9 573	7 791	5 645	5 522	5 825
2.	Služby	2 607	1 669	2 135	1 751	1 925
+	Přidaná hodnota	5 233	4 984	6 730	4 160	4 596
C.	Osobní náklady	3 254	3 249	3 093	2 684	2 871
C. 1.	Mzdové náklady	2 357	2 407	2 273	1 958	2 101
2.	Odměny členům orgánů společnosti a družstva	0	0	0	0	0
3.	Náklady na soc. zabezpečení a zdrav. pojištění	828	769	748	660	706
4.	Sociální náklady	69	73	72	66	64
D.	Daně a poplatky	36	43	66	47	47
E.	Odpisy dl. nehmotného a hmotného majetku	914	973	1 136	831	587
III.	Tržby z prodeje dl. majetku a materiálu	60	3 092	9 008	1 612	1 540
III.1	Tržby z prodeje dlouhodobého majetku	60	0	280	266	180
2.	Tržby z prodeje materiálu	0	3 092	8 728	1 346	1 360
F.	Zůstat. cena prodaného dl. majetku a materiálu	0	2 959	7 795	875	534
F. 1.	Zůstatková cena prodaného dl. majetku	0	0	118	1410	0
2.	Prodaný materiál	0	2 959	7 677	734	534
G.	Změna stavu rezerv a opr. položek v prov. obl. a kompl. nákladů příštích období	-115	-52	138	247	-202
IV.	Ostatní provozní výnosy	283	47	245	94	145
H.	Ostatní provozní náklady	462	220	194	256	401
V.	Převod provozních výnosů	0	0	0	0	0
I.	Převod provozních nákladů	0	0	0	0	0
*	Provozní výsledek hospodaření	1 025	731	3 561	926	2 043
VI.	Tržby z prodeje cenných papírů a podílů	0	0	0	0	0
J.	Prodané cenné papíry a podíly	0	0	0	0	0
VII.	Výnosy z dlouhodobého finančního majetku	0	0	0	0	0
VII. 1.	Výnosy z podílů v ovládaných a řízených osobách a v účetních jednotkách pod podstatným vlivem	0	0	0	0	0
2.	Výnosy z ostatních dlouhodobých cenných papírů	0	0	0	0	0
3.	Výnosy z ostatního dl. finančního majetku	0	0	0	0	0
VIII.	Výnosy z krátkodobého finančního majetku	0	0	0	0	0
K.	Náklady z finančního majetku	0	0	0	0	0

IX.	Výnosy z přecenění cenných papírů a derivátů	0	0	0	0	0
L.	Náklady z přecenění cenných papírů a derivátů	0	0	0	0	0
M.	Změna stavu rezerv a opr. položek ve fin. oblasti	0	0	0	0	0
X.	Výnosové úroky	1	2	0	1	1
N.	Nákladové úroky	203	107	55	23	0
XI.	Ostatní finanční výnosy	287	298	133	229	237
O.	Ostatní finanční náklady	239	420	240	257	307
XII.	Převod finančních výnosů	0	0	0	0	0
P.	Převod finančních nákladů	0	0	0	0	0
*	Finanční výsledek hospodaření	-154	-227	-162	-50	-69
Q.	Daň z příjmů za běžnou činnost	288	126	641	163	354
Q. 1.	-splatná	288	126	641	163	354
2.	-odložená	0	0	0	0	0
**	Výsledek hospodaření za běžnou činnost	583	378	2 758	713	1 620
XIII.	Mimořádné výnosy	0	0	0	0	0
R.	Mimořádné náklady	0	0	0	0	0
S.	Daň z příjmů z mimořádné činnosti	0	0	0	0	0
S. 1.	-splatná	0	0	0	0	0
2.	-odložená	0	0	0	0	0
*	Mimořádný výsledek hospodaření	0	0	0	0	0
T.	Převod podílu na výsledku hosp. společníkům (+/-)	0	0	0	0	0
***	Výsledek hospodaření za účetní období (+/-)	583	378	2 758	713	1 620
****	Výsledek hospodaření před zdaněním	871	504	3 399	876	1 974

Zdroj: vlastní

PŘÍLOHA P III: VERTIKÁLNÍ ROZBOR ROZVAHY 2008 – 2012

		2008	2009	2010	2011	2012
	AKTIVA CELKEM	100,00%	100,00%	100,00%	100,00%	100,00%
A.	Pohleváky za upsaný základní kapitál	0,00%	0,00%	0,00%	0,00%	0,00%
B.	Dlouhodobý majetek	44,05%	45,61%	36,91%	35,25%	35,06%
B I.	Dlouhodobý nehmotný majetek	0,00%	0,00%	0,00%	0,00%	0,00%
B II.	Dlouhodobý hmotný majetek	44,05%	45,61%	36,91%	35,25%	35,06%
B III.	Dlouhodobý finanční majetek	0,00%	0,00%	0,00%	0,00%	0,00%
C.	Oběžná aktiva	55,73%	51,47%	62,52%	64,41%	64,63%
C I.	Zásoby	25,81%	22,28%	20,49%	22,72%	24,63%
C II.	Dlouhodobé pohledávky	0,08%	0,11%	0,00%	0,00%	0,02%
C III.	Krátkodobé pohledávky	27,68%	18,57%	22,29%	27,34%	19,82%
C IV.	Krátkodobý finanční majetek	2,16%	10,50%	19,74%	14,35%	20,16%
D.	Časové rozlišení	0,22%	2,92%	0,57%	0,33%	0,32%
	PASIVA CELKEM	100,00%	100,00%	100,00%	100,00%	100,00%
A	Vlastní kapitál	49,33%	52,86%	62,89%	66,90%	81,54%
A I	Základní kapitál	7,45%	7,56%	6,45%	6,42%	6,77%
A II	Kapitálové fondy	2,81%	2,85%	2,43%	2,43%	2,55%
A III	Výsledek hospodaření minulých let	34,71%	39,59%	36,23%	53,47%	61,25%
A IV	Výsledek hospodaření běžného účetního období	4,35%	2,86%	17,78%	4,58%	10,97%
B	Cizí zdroje	50,61%	47,04%	37,08%	32,98%	18,46%
B I	Dlouhodobé závazky	18,92%	23,24%	19,36%	16,77%	9,69%
B II	Krátkodobé závazky	13,43%	11,05%	11,67%	16,21%	8,77%
B III	Bankovní úvěry a výpomoci	18,26%	12,76%	6,05%	0,00%	0,00%
C	Časové rozlišení	0,07%	0,11%	0,03%	0,12%	0,00%

Zdroj: vlastní

**PŘÍLOHA P IV: VERTIKÁLNÍ ROZBOR VÝKAZU ZISKU A ZTRÁT
2008 – 2012**

	2008	2009	2010	2011	2012
VÝNOSY CELKEM	100,00%	100,00%	100,00%	100,00%	100,00%
Tržby za prodej zboží	18,84%	18,91%	15,93%	44,11%	48,03%
Výkony	79,54%	65,04%	48,89%	47,04%	44,71%
Tržby z prodeje dlouhodobého majetku a materiálu	0,28%	14,43%	33,77%	7,41%	5,59%
Ostatní provozní výnosy	1,31%	0,23%	0,92%	0,43%	0,63%
Ostatní finanční výnosy	1,20%	1,39%	0,51%	1,05%	1,04%
NÁKLADY CELKEM	100,00%	100,00%	100,00%	100,00%	100,00%
Náklady vynaložené na prodané zboží	18,16%	16,91%	12,01%	40,67%	40,82%
Výkonová spotřeba	57,66%	45,09%	33,62%	35,23%	36,70%
Osobní náklady	15,40%	15,49%	13,36%	13,00%	13,60%
Daně a poplatky	0,17%	0,20%	0,29%	0,23%	0,22%
Odpisy DNM a DHM	4,33%	4,64%	4,91%	4,03%	2,78%
Zůstatková cena prodaného DM a materiálu	0,00%	14,10%	33,69%	4,24%	2,53%
Ostatní provozní náklady	2,19%	1,05%	0,84%	1,24%	1,90%
Nákladové úroky	0,96%	0,51%	0,24%	0,11%	0,00%
Ostatní finanční náklady	1,13%	2,01%	1,04%	1,25%	1,45%

Zdroj: vlastní

PŘÍLOHA P V: HORIZONTÁLNÍ ROZBOR ROZVAHY 2008 – 2012

		2009/2008	2010/2009	2011/2010	2012/2011
	AKTIVA CELKEM	-1,35%	17,90%	0,80%	-5,21%
A.	Pohleváky za upsaný základní kapitál	0,00%	0,00%	0,00%	0,00%
B.	Dlouhodobý majetek	2,15%	-5,19%	-4,05%	-5,74%
B I.	Dlouhodobý nehmotný majetek	0,00%	0,00%	0,00%	0,00%
B II.	Dlouhodobý hmotný majetek	2,15%	-5,19%	-4,05%	-5,74%
B III.	Dlouhodobý finanční majetek	0,00%	0,00%	0,00%	0,00%
C.	Oběžná aktiva	-8,90%	42,37%	4,08%	-4,89%
C I	Zásoby	-14,85%	7,80%	11,36%	2,74%
C II	Dlouhodobé pohledávky	36,36%	-100,00%	0,00%	x
C III	Krátkodobé pohledávky	-33,80%	40,64%	26,73%	-31,26%
C IV	Krátkodobý finanční majetek	379,31%	120,29%	-27,92%	33,09%
D.	Časové rozlišení	1190,00%	-77,00%	-41,57%	-9,62%
	PASIVA CELKEM	-1,35%	17,90%	0,80%	-5,21%
A	Vlastní kapitál	5,71%	39,43%	7,35%	15,54%
A I	Základní kapitál	0,00%	0,00%	0,00%	0,00%
A II	Kapitálové fondy	0,00%	0,00%	0,00%	-0,26%
A III	Výsledek hospodaření minulých let	12,52%	7,21%	48,26%	8,56%
A IV	Výsledek hospodaření běžného účetního období	-35,16%	629,63%	-73,70%	127,21%
B	Cizí zdroje	-8,31%	-7,61%	-105,05%	-46,93%
B I	Dlouhodobé závazky	21,16%	-2,34%	-13,02%	-45,21%
B II	Krátkodobé závazky	-18,87%	23,80%	40,28%	-48,71%
B III	Bankovní úvěry a výpomoci	-31,07%	-44,43%	-100,00%	0,00%
C	Časové rozlišení	55,56%	0,11%	280,00%	-100,00%

Zdroj: vlastní

**PŘÍLOHA P VI: HORIZONTÁLNÍ ROZBOR VÝKAZU ZISKU
A ZTRÁT 2008 – 2012**

	2009/2008	2010/2009	2011/2010	2012/2011
VÝNOSY CELKEM	-0,77%	24,47%	-18,44%	5,22%
Tržby za prodej zboží	-0,42%	4,86%	125,79%	14,58%
Výkony	-18,86%	-6,46%	-21,52%	-2,55%
Tržby z prodeje dlouhodobého majetku a materiálu	5053,33%	191,33%	-82,10%	-4,47%
Ostatní provozní výnosy	-83,39%	421,28%	-61,63%	54,26%
Ostatní finanční výnosy	3,83%	-55,37%	72,18%	3,49%
NÁKLADY CELKEM	-0,69%	10,29%	-10,79%	2,31%
Náklady vynaložené na prodané zboží	-7,53%	-21,67%	202,12%	2,68%
Výkonová spotřeba	-22,33%	-17,76%	-6,52%	6,56%
Osobní náklady	-0,15%	-4,80%	-13,22%	6,97%
Daně a poplatky	19,44%	53,49%	-28,79%	0,00%
Odpisy DNM a DHM	6,46%	16,75%	-26,85%	-29,36%
Zůstatková cena prodaného DM a materiálu	x	163,43%	-88,77%	-38,97%
Ostatní provozní náklady	-52,38%	-11,82%	31,96%	56,64%
Nákladové úroky	-47,29%	-48,60%	-58,18%	-100,00%
Ostatní finanční náklady	75,73%	-42,86%	7,08%	19,46%

Zdroj: vlastní

PŘÍLOHA P VII: VERTIKÁLNÍ ROZBOR ROZVAHY 2008 – 2011

SPOLEČNOSTI ABC S. R. O.

		2008	2009	2010	2011
	AKTIVA CELKEM	100,00%	100,00%	100,00%	100,00%
A.	Pohleváky za upsaný základní kapitál	0,00%	0,00%	0,00%	0,00%
B.	Dlouhodobý majetek	21,34%	30,35%	25,83%	20,97%
B I.	Dlouhodobý nehmotný majetek	0,00%	0,00%	0,00%	1,05%
B II.	Dlouhodobý hmotný majetek	21,34%	30,35%	25,83%	19,92%
B III.	Dlouhodobý finanční majetek	0,00%	0,00%	0,00%	0,00%
C.	Oběžná aktiva	78,34%	69,05%	73,83%	76,81%
C I.	Zásoby	42,35%	42,33%	46,41%	46,72%
C II.	Dlouhodobé pohledávky	0,00%	0,41%	0,00%	0,00%
C III.	Krátkodobé pohledávky	25,89%	22,93%	26,44%	28,66%
C IV.	Krátkodobý finanční majetek	8,59%	3,39%	0,99%	1,40%
D.	Časové rozlišení	0,32%	0,60%	0,34%	2,22%
	PASIVA CELKEM	100,00%	100,00%	100,00%	100,00%
A	Vlastní kapitál	28,20%	34,11%	32,71%	30,71%
A I	Základní kapitál	0,28%	7,11%	6,18%	5,57%
A II	Kapitálové fondy	0,00%	0,00%	0,00%	0,00%
A III	Rezervní fondy, nedělit. fond a ostatní fondy ze z	8,99%	11,76%	9,85%	8,75%
A IV	Výsledek hospodaření minulých let	10,98%	9,90%	13,20%	15,02%
A V	Výsledek hospodaření běžného účetního období	7,95%	5,33%	3,48%	1,37%
B	Cizí zdroje	71,80%	65,89%	67,29%	69,30%
B I	Dlouhodobé závazky	0,00%	3,47%	3,71%	3,22%
B II	Krátkodobé závazky	41,46%	36,93%	37,34%	34,26%
B III	Bankovní úvěry a výpomoci	30,34%	25,49%	26,24%	31,82%
C	Časové rozlišení	0,00%	0,00%	0,00%	0,00%

Zdroj: vlastní

PŘÍLOHA P VIII: VERTIKÁLNÍ ROZBOR VÝKAZU ZISKU A ZTRÁT 2008 – 2011 SPOLEČNOSTI ABC S. R. O.

	2008	2009	2010	2011
VÝNOSY CELKEM	100,00%	100,00%	100,00%	100,00%
Tržby za prodej zboží	0,00%	75,28%	81,72%	86,02%
Výkony	98,12%	21,53%	16,09%	12,37%
Tržby z prodeje dlouhodobého majetku a materiálu	0,00%	0,44%	0,00%	0,50%
Ostatní provozní výnosy	0,00%	0,13%	0,36%	0,12%
Ostatní finanční výnosy	1,79%	1,79%	1,43%	0,79%
Mimořádné výnosy	0,09%	0,83%	0,40%	0,20%
NÁKLADY CELKEM	100,00%	100,00%	100,00%	100,00%
Náklady vynaložené na prodané zboží	0,00%	52,50%	57,01%	61,01%
Výkonová spotřeba	82,92%	34,68%	30,60%	25,98%
Osobní náklady	5,67%	7,29%	7,91%	8,58%
Daně a poplatky	0,03%	0,05%	0,05%	0,05%
Odpisy DNM a DHM	1,37%	2,05%	1,78%	1,35%
Zůstatková cena prodaného DM a materiálu	0,00%	0,11%	0,00%	0,29%
Ostatní provozní náklady	0,46%	0,67%	0,61%	0,53%
Nákladové úroky	0,86%	0,94%	0,81%	0,75%
Ostatní finanční náklady	2,65%	1,70%	1,20%	1,38%
Mimořádné náklady	6,04%	0,00%	0,03%	0,09%

Zdroj: vlastní