

Projekt tvorby dlouhodobého a krátkodobého finančního plánu společnosti DOBEŠ-STAVBY s.r.o.

Bc. Pavlína Moučková

Diplomová práce
2015



Univerzita Tomáše Bati ve Zlíně
Fakulta managementu a ekonomiky

Univerzita Tomáše Bati ve Zlíně

Fakulta managementu a ekonomiky

Ústav financí a účetnictví

akademický rok: 2014/2015

ZADÁNÍ DIPLOMOVÉ PRÁCE

(PROJEKTU, UMĚLECKÉHO DÍLA, UMĚLECKÉHO VÝKONU)

Jméno a příjmení: **Pavčina Moučková**
Osobní číslo: **M13321**
Studijní program: **N6202 Hospodářská politika a správa**
Studijní obor: **Finance**
Forma studia: **prezenční**

Téma práce: **Projekt tvorby dlouhodobého a krátkodobého finančního plánu společnosti DOBEŠ-STAVBY s.r.o.**

Zásady pro vypracování:

Úvod

Definujte cíle práce a použité metody zpracování práce.

I. Teoretická část

- Na základě literární rešerše zpracujte problematiku finančního plánování a jeho postavení v řízení podniku.

II. Praktická část

- Charakterizujte podnik a popište jeho hospodářskou situaci na základě analýzy finančních ukazatelů.
- Vypracujte projekt tvorby dlouhodobého a krátkodobého finančního plánu firmy.
- 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 C. MYERS a Franklin ALLEN. Principles of corporate finance. 10th ed. New York: McGraw-Hill/Irwin, c2011, 1 v. (various pagings). McGraw-Hill/Irwin series in finance, insurance, and real estate. ISBN 978-0-07-353073-4.

BRIGHAM, Eugene F. a Joel F. HOUSTON. Fundamentals of financial management. 9th ed. Fort Worth, TX: Harcourt College Publishers, c2000, 831 s. ISBN 0324203063.

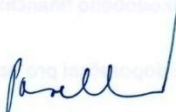
GRÜNWARD, Rolf a Jaroslava HOLEČKOVÁ. Finanční analýza a plánování podniku. 3. vyd. Praha: Oeconomica, 2008, 180 s. ISBN 978-80-245-1108-5.

PAVELKOVÁ, Drahomíra a Adriana KNÁPKOVÁ. Výkonnost podniku z pohledu finančního manažera. Praha: Linde, 2005, 302 s. ISBN 80-861-3163-7.

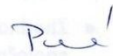
SCHOLLEOVÁ, Hana. Ekonomické a finanční řízení pro neekonomy. 2., aktualiz. a rozš. vyd. Praha: Grada, 2012, 268 s. Expert (Grada). ISBN 978-80-247-4004-1.

Vedoucí diplomové práce: **doc. Ing. Marie Paseková, Ph.D.**
Ústav financí a účetnictví
Datum zadání diplomové práce: **16. února 2015**
Termín odevzdání diplomové práce: **27. dubna 2015**

Ve Zlíně dne 16. února 2015


prof. Dr. Ing. Drahomíra Pavelková
děkanka




Ing. Eliška Pastuszková, Ph.D.
ředitel ústavu

PROHLÁŠENÍ AUTORA BAKALÁŘSKÉ/DIPLOMOVÉ PRÁCE

Prohlašuji, že


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

Prohlašuji,

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

Ve Zlíně

23.4.2015


.....
podpis diplomanta

ABSTRAKT

Tato diplomová práce řeší problematiku dlouhodobého a krátkodobého finančního plánování. Jejich sestavení je součástí řízení financí ve společnosti a nastínění možných rizik, které se v budoucnu mohou vyskytnout. Cílem práce je sestavení projektu dlouhodobého a krátkodobého finančního plánu pro společnost DOBEŠ-STAVBY s.r.o. V teoretické části práce je popsána základní charakteristika plánování, metody, zásady a průběh pro finanční plánování a jeho sestavení. V praktické části je představen podnik, zpracována finanční analýza, vytvořen dlouhodobý finanční plán ve dvou variantách a krátkodobý finanční plán pro jednotlivá čtvrtletí, který navazuje na základní variantu dlouhodobého plánu. Na základě zjištěných informací je návrh plánu zhodnocen a doporučen postup k jeho realizaci.

Klíčová slova: finanční plánování, finanční analýza, dlouhodobý finanční plán, krátkodobý finanční plán, plán rozvahy, plán zisku a ztráty

ABSTRACT

This thesis deals with the issue of long-term and short-term financial planning. Their compilation is part of the financial management of the company and outline potential risks that may occur in the future. The goal of the thesis is drawing up the long-term project and the short-term financial plan for the company DOBEŠ-STAVBY s.r.o. The theoretical part describes the main characters of planning, the methods, the principles and the process of financial planning and its compilation. In the practical part the company is introduced and the financial analysis is created. The long-term financial plan is designed in two variants and the short-term financial plan is designed for each quarters. The short-term financial plan follows-up to the basic variant of the long-term plan. The draft plan is evaluated on the basis of obtained information and the process for its realization is recommended.

Keywords: financial planning, financial analysis, long-term financial plan, short-term financial plan, plan balance sheet, profit and loss plan

PODĚKOVÁNÍ

Ráda bych poděkovala své vedoucí práce paní doc. Ing. Marii Pasekové, Ph.D. za věnovaný čas a odborné rady, které mi byly poskytnuty při zpracování této diplomové práce. Mé poděkování také patří společnosti DOBEŠ-STAVBY s.r.o., především paní Mileně Hodulíkové a Vlastě Vlachynské za poskytnutí potřebných informací ke zpracování mé diplomové práce.

OBSAH

ÚVOD	9
CÍLE A METODY ZPRACOVÁNÍ PRÁCE	10
TEORETICKÁ ČÁST	11
1 FINANČNÍ PLÁNOVÁNÍ	12
1.1 MODEL Y FINANČNÍHO PLÁNOVÁNÍ.....	13
1.2 KROKY FINANČNÍHO PLÁNOVÁNÍ	14
1.3 ZÁSADY A PRINCIPY FINANČNÍHO PLÁNOVÁNÍ.....	14
1.4 KLASIFIKACE FINANČNÍCH PLÁNŮ PODLE ČASU.....	15
2 PRŮBĚH FINANČNÍHO PLÁNOVÁNÍ	16
3 STRATEGICKÁ ANALÝZA	17
3.1 ANALÝZA VNĚJŠÍHO PROSTŘEDÍ	17
3.2 ANALÝZA VNITŘNÍHO PROSTŘEDÍ.....	18
3.3 SWOT ANALÝZA.....	18
4 FINANČNÍ ANALÝZA	19
4.1 HORIZONTÁLNÍ A VERTIKÁLNÍ ANALÝZA	19
4.2 POMĚROVÁ ANALÝZA.....	20
4.2.1 Ukazatele rentability	20
4.2.2 Ukazatele aktivity.....	21
4.2.3 Ukazatele likvidity	21
4.2.4 Ukazatele zadluženosti	21
4.2.5 Ukazatele kapitálového trhu.....	22
4.3 VÍCEROZMĚRNÉ MODELY	22
4.3.1 Altmanův model.....	22
4.3.2 Indexy IN.....	23
5 DLOUHODOBÝ FINANČNÍ PLÁN	24
5.1 PLÁNOVÝ VÝKAZ ZISKU A ZTRÁTY	25
5.2 PLÁNOVÁ ROZVAHA	26
5.3 PLÁNOVÝ PŘEHLED O PENĚŽNÍCH TOCÍCH	27
6 KRÁTKODOBÝ FINANČNÍ PLÁN	28
7 HODNOCENÍ A KONTROLA FINANČNÍHO PLÁNU	30
PRAKTICKÁ ČÁST	31
8 PŘEDSTAVENÍ SPOLEČNOSTI DOBEŠ-STAVBY S.R.O.	32
8.1 ZÁKLADNÍ ÚDAJE O SPOLEČNOSTI	32
8.2 HISTORIE SPOLEČNOSTI.....	32
8.3 CHARAKTERISTIKA POZIC VE FIRMĚ	33
8.4 ORGANIZAČNÍ STRUKTURA.....	34
9 ANALÝZA POSTAVENÍ SPOLEČNOSTI	35
9.1 CHARAKTERISTIKA ODVĚTVÍ.....	35
9.2 MAKROPROSTŘEDÍ PODNIKU	35
9.2.1 Politické a legislativní prostředí.....	35
9.2.2 Sociální prostředí.....	36

9.2.3	Technologické prostředí	36
9.2.4	Ekonomické prostředí	36
9.3	MIKROPROSTŘEDÍ PODNIKU	37
9.3.1	Analýza konkurence	37
9.3.2	Analýza zákazníků	37
9.3.3	Analýza dodavatelů	38
9.4	SWOT ANALÝZA.....	38
9.5	FINANČNÍ ANALÝZA	39
9.5.1	Absolutní ukazatele	39
9.5.2	Rozdílové ukazatele	41
9.5.3	Poměrové ukazatele.....	41
9.5.4	Souhrnné ukazatele	47
9.5.5	Spider analýza	48
10	PROJEKT TVORBY FINANČNÍHO PLÁNU	50
10.1	DLOUHODOBÝ FINANČNÍ PLÁN	50
10.1.1	Dlouhodobý finanční plán – základní varianta	50
10.1.2	Dlouhodobý finanční plán – pesimistická varianta	61
10.2	POROVNÁNÍ VARIANT DLOUHODOBÉHO PLÁNU	69
10.3	KRÁTKODOBÝ FINANČNÍ PLÁN	72
10.3.1	Plán rozvahy	72
10.3.2	Plán výkazu zisku a ztráty	75
10.3.3	Přehled o peněžních tocích.....	77
11	NÁVRHY A DOPORUČENÍ	79
	ZÁVĚR	81
	SEZNAM POUŽITÉ LITERATURY.....	82
	SEZNAM POUŽITÝCH SYMBOLŮ A ZKRATEK	85
	SEZNAM OBRÁZKŮ	86
	SEZNAM TABULEK.....	87
	SEZNAM PŘÍLOH.....	88

ÚVOD

Finanční plánování je jedním z nástrojů finančního řízení, bez kterého se žádný podnik neobejde. Většina organizací oblast plánování podceňuje, buď plánují pouze krátkodobě, nebo nevytvářejí plány vůbec. Jednají intuitivně, dle informací z účetnictví, které zobrazuje minulost, kterou nemohou změnit.

Každá osoba, která zakládá nebo vstupuje do společnosti, očekává, že organizace bude dlouhodobě prosperovat. Jak může tohoto cíle dosáhnout? Stanovením strategie podniku, sledováním vývoje ekonomické situace v zemi, ve které má sídlo, nebo kde realizuje svůj obchod, podvědomím o svých konkurentech, odběratelích, dodavatelích, znalostí silných a slabých stránek, možností rozvoje a rizik pro firmu, dosavadním hospodaření a mnoho dalších. To vše je nedílnou součástí každého plánování, které by nemělo skončit vizí o tom, co by bylo dobré, kdyby se zrealizovalo.

Na základě mnoha informací se mohou podnikat kroky, které povedou k žádoucím záměrům a následnému vytvoření finančního plánu. Důležité pro sestavení plánu je stanovení přesných cílů, kam by měl podnik směřovat a jakým způsobem by se dalo těchto záměrů dosáhnout. Na tyto otázky by mělo právě plánování poskytnout odpovědi. Jedná se o časově náročný úkol, kde musí finanční plánovač převést nově zjištěné informace na finanční údaje, které zakomponuje do plánu. Vytvořením projektu vše nekončí, neboť poté následuje kontrola a zjišťují se odchylky od plánu, které je třeba analyzovat a určit z jakých důvodů k nim došlo.

Cílem mé diplomové práce je vypracování dlouhodobého finančního plánu ve dvou variantách a v návaznosti na jednu z variant plán krátkodobý. V teoretické části práce je řešena podstata, metody, kroky finančního plánování a popis zpracování dlouhodobého a krátkodobého finančního plánu a jejich následná kontrola. V praktické části je představena společnost DOBEŠ-STAVBY s.r.o., analýza makroprostředí a mikroprostředí organizace, identifikace slabých a silných stránek, příležitostí a hrozeb. Dále je zpracována finanční analýza a vytvoření dlouhodobého finančního plánu v základní a pesimistické variantě a jejich srovnání. Na základě porovnání variant je vybrána nejvhodnější z nich a na ni navazuje krátkodobý finanční plán. Na závěr jsou uvedeny návrhy k realizaci plánu.

CÍLE A METODY ZPRACOVÁNÍ PRÁCE

Tvorba projektu dlouhodobého a krátkodobého finančního plánu je důležitá z hlediska řízení financí a nastínění možných budoucích rizik, které mohou vzniknout vlivem změny ekonomické situace v zemi či nesprávným odhadem potřebného množství peněžních prostředků v souvislosti s příjmy a výdaji ve společnosti.

Finanční plán je zpracováván pro dosažení cílů, které si podnik stanovil. Pro všechny firmy je důležitá ziskovost, bez které by nemohl plnit další dílčí úkoly běžného chodu podniku. Se ziskovostí jsou úzce spjaty finanční prostředky, které je potřeba efektivně řídit, jelikož zajišťují likviditu a finanční stabilitu v podniku.

Cílem této diplomové práce je vytvoření finančního plánu, a to dlouhodobého a krátkodobého. Finanční plán je sestavován pro společnost DOBEŠ-STAVBY s.r.o., která se zabývá prováděním staveb, prodejem stavebního materiálu a souvisejícího zboží, a také dopravou surovin, pronájemem stavební mechanizace a zahradní techniky. Dlouhodobý finanční plán je navrhnut na období tří let ve dvou variantách (základní a pesimistické), a to od roku 2015–2017. Pro rok 2015 je rozpracován krátkodobý finanční plán na jednotlivá čtvrtletí a tento plán navazuje na základní variantu dlouhodobého plánu.

Projekt je prováděn na základě finanční analýzy minulých let, kde je nastíněna současná situace podniku. Varianty finančního plánu jsou sestavovány na základě jednotlivých kroků, kdy nejprve jsou projektovány plány tržeb a nákladů souvisejících s provozem podniku, jsou zjištěny výsledky hospodaření podniku, kterých by mohlo být dosaženo v jednotlivých letech plánu. Navazuje plánovaná rozvaha, kde jsou zahrnuty investice firmy, ostatní položky aktiv a pasiv a zhotoven plánový přehled o peněžních tocích. Varianty plánu jsou v závěru práce porovnány a zhodnoceny na základě finanční analýzy a doporučena ta varianta, která by byla pro podnik příznivější.

TEORETICKÁ ČÁST

1 FINANČNÍ PLÁNOVÁNÍ

Finanční plánování zaujímá v systému plánování podniku zcela zvláštní funkci. Finanční plánování je proces rozhodování podniku o rizicích, která jsou pro organizaci zajímavá a v nichž pozoruje i určité příležitosti, dále o rizicích, která nejsou nezbytná, a o těch, která pro podnik zajímavá nejsou. Finanční plánování by mělo vytvářet předpoklady pro zajištění finančního zdraví a dlouhodobé finanční stability podniku. Obsahuje rozhodování o způsobu financování (investic, běžné činnosti), o investování kapitálu s cílem jeho zhodnocení, jakož i o peněžním hospodaření. (Kislingerová, 2010, s. 131)

„Finanční plán je integrující součástí podnikového plánu, a kromě toho je prostředkem finančního řízení podniku.“ (Grünwald, 2006, s. 115)

Cílem finančního plánování je provedení finančního cíle podniku, tj. maximalizace jeho tržní hodnoty, resp. u akciové společnosti obchodované na kapitálových trzích maximalizace tržní ceny akcie. (Kislingerová, 2010, s. 131)

Podstatou finančního plánování je dlouhodobý plán, který se zabývá dlouhodobými zdroji a potřebami. Cíle dlouhodobého plánu navazují na roční finanční plán a s rozpočty vedou ke krátkodobému finančnímu řízení podniku. (Grünwald, 2006, s. 115)

Finanční plánování není jednorázovou či příležitostnou aktivitou, jedná se o nepřetržitý, nikdy nekončící proces. Dokončení jednoho finančního plánu znázorňuje počátek sestavení plánu nového, který předchodí plán obměňuje a aktualizuje vzhledem k novým skutečnostem. (Mulačová, 2013, s. 173)

Informace pro finanční plánování čerpá podnik z vnitřních zdrojů, kterými jsou převážně účetní informace, a také ze zdrojů vnějších. Po rozboru údajů a vytvoření plánu, ve kterém jsou přesně určené cíle, se zvolí cesty, jak těchto cílů dosáhnout, popřípadě různé varianty. V závěru pak podnik volí „optimální cíl“ a variantu k jeho dosažení. (Kislingerová, 2010, s. 131)

Autorka Eva Kislingerová (2010, s. 132) definuje tři požadavky na efektivní finanční plánování:

1. prognózování,
2. nalezení optimálního finančního plánu,
3. aktualizace finančního plánu.

Odhady se soustřeďují na nejpravděpodobnější budoucí situace. Nejdůležitější je prognózovat přesně a konzistentně. Je potřebné si všimnout, jak postupuje konkurence. Schopnost uskutečnit např. plán agresivního růstu a zvýšit podíl na trhu závisí na tom, co udělají konkurenti. (Kislingerová, 2010, s. 132)

1.1 Modely finančního plánování

Modely finančního plánování pomáhají manažerům sestavit konzistentní předpovědi klíčových finančních proměnných a zlevňují a zjednodušují vypracování finančních výkazů. (Brealey, 2011, s. 747, Kislingerová, 2010, s. 136)

Modely finančního plánování jsou často využívány ke zjišťování efektů alternativních finančních strategií, které se liší svou komplikovatelností. Většina velkých podniků má k dispozici vlastní finanční model, nebo k němu má přístup a aktivně jej využívá ve své činnosti. (Kislingerová, 2010, s. 136)

Dle Marka (2006, s. 498–499) se v současnosti v podnikové praxi rozeznávají tři základní metody finančního plánování: metoda intuitivní, metoda statistická a metoda kauzální.

- metoda intuitivní vychází ze zkušenosti a na subjektivních odhadech finančního plánovače, kde se jedná v podstatě o projekci kauzálních vztahů čistě v hlavě samotného plánovače;
- metoda statistická spočívá v prodloužení časových řad do budoucnosti a jejími aplikacemi jsou např. metoda proporcionálního růstu majetku, závazků a nákladů ve vztahu k plánovaným tržbám, nebo metoda regresní analýzy;
- metoda kauzální pokládající se za nejvhodnější z výše uvedených metod, která vychází ze čtyř skupin hodnot, kterými jsou vstupní, žádoucí, výstupní a kontrolní veličiny.

Neexistuje žádná teorie nebo model, které by vedly přímo k optimální finanční strategii. Stejně jako u krátkodobého plánování, je možno projektovat mnoho různých strategií za různých předpokladů o budoucnosti. Tyto projekce mohou vyžadovat velké výpočetní úsilí. (Brealey, 2011, s. 749)

V současnosti se používají k řešení i relativně složitých plánovacích problémů standardní tabulkové editory. (Kislingerová, 2010, s. 136)

1.2 Kroky finančního plánování

Autoři Brigham a Houston (2000, s. 650–652) rozdělují finanční plánování do šesti kroků:

1. Plánovat finanční výkazy a užít tohoto plánování k analyzování dopadů na operační plán předpokládaných zisků a různých poměrových ukazatelů. Předpoklady mohou být také použity pro monitorování akcí po dokončení a uskutečnění plánu. Rychlé povědomí o odchylkách od plánu je nezbytné pro dobrý řídicí systém, který je nezbytný pro úspěch v neustále se měnícím světě.
2. Určit finanční prostředky potřebné pro podporu pětiletého plánu. To zahrnuje prostředky pro stroje a zařízení, ale i zásoby a pohledávky, pro D&R programy a hlavní reklamní kampaně.
3. Předpověď dostupnosti zdrojů v průběhu příštích pěti let. Jedná se o odhady prostředků, které budou generovány interně, stejně jako ty, které mají být získány z externích zdrojů. Jakékoli omezení týkající se provozních plánů a způsobené finančními omezeními, musí být zahrnuty do plánu; mezi tyto omezení patří omezení o poměru dluhu, současnému podílu a pokrytí podílu.
4. Vymezit a udržovat systém kontrol, které řídí přidělování a využívání finančních prostředků v rámci firmy. V podstatě se jedná o ujištění se, že základní plán se provádí správně.
5. Vypracovat postupy pro úpravu základního plánu pro případ, že ekonomické prognózy, na kterých byl plán založen, se neuskuteční. Například, pokud by se ekonomika ukázala být silnější, než se předpokládalo, je třeba rozpoznat tyto nové podmínky a reagovat na ně ve zvýšeném výrobním plánu, větší marketingové kvóty a podobně, tak rychle, jak je to možné. Tak pátý krok je opravdovou "zpětnou vazbou", která spouští změny finančního plánu.
6. Stanovit základní výkon odměňovacího systému managementu. Je velmi důležité, nalézt takový systém odměn manažerů, aby manažeři dělali to, co po nich akcionáři požadují - maximální ceny akcií.

1.3 Zásady a principy finančního plánování

To, zda je finančním plán reálný, dokazuje především to, zda jsou dodržovány zásady finančního plánování, mezi které se řadí systematičnost, úplnost, přehlednost, periodičnost, pružnost a klouzavost.

1. Zásada systematickosti – obsahuje systematické pozorování určitého základního cíle, kterým je maximalizace tržní hodnoty podléhající dalším cílům v podobě maximalizace zisku a ostatních interních finančních zdrojů, udržování určité výše likvidity apod.
2. Zásada úplnosti – vychází z potřeb na zahrnutí všech činností a všech možných faktorů do procesu plánování.
3. Zásada přehlednosti – měla by každému umožnit snadnou operativnost při jeho vyplňování i následné kontrole jeho plnění.
4. Zásada periodičnosti – spočívá v sestavování plánu vždy v pravidelných po sobě jdoucích obdobích.
5. Zásada pružnosti – opírá se o aktualizace plánovaných hodnot ještě v průběhu plánovaného období.
6. Zásada klouzavosti – vyjadřuje, aby plánovací horizont nového finančního plánu aspoň částečně překrýval plánový horizont předchozího finančního plánu. (Marek, 2006, s. 495)

Důležitým principem při sestavování finančního plánu je dodržení:

- časové koordinace – jde o sladění procesu krátkodobého a dlouhodobého finančního plánování.
- prostorové koordinace – má na mysli sladění jednotlivých ekonomických plánů podniku. (Marek, 2006, s. 495–496)

Má-li finanční plánování, resp. finanční plány plnit svou úlohu při finančním řízení podniku, je nutné v procesu finančního plánování respektovat určité základní principy:

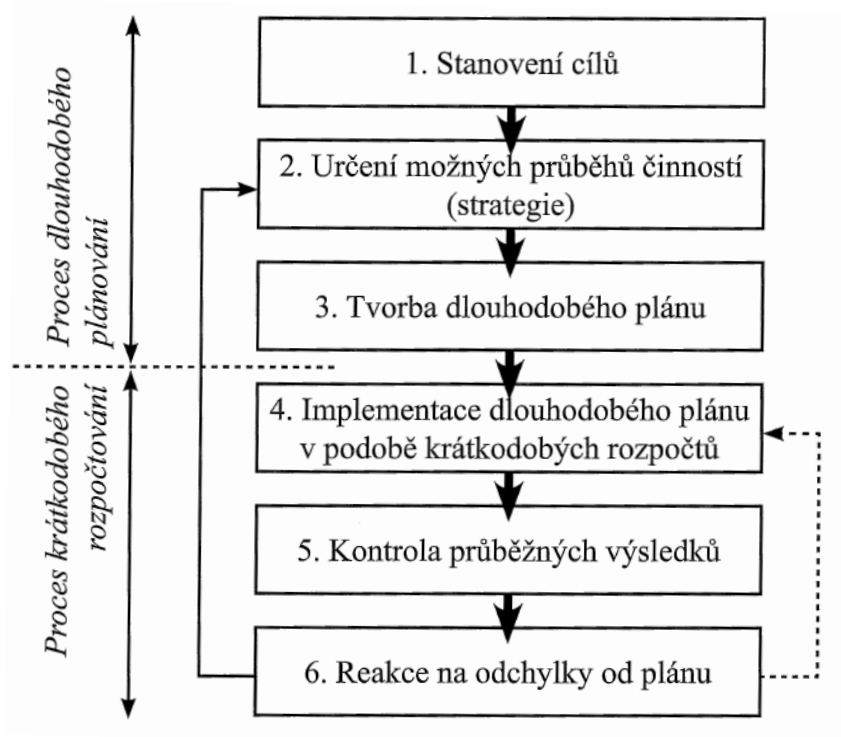
1. Princip preference peněžních toků.
2. Princip respektování faktoru času.
3. Princip respektování a minimalizace rizika.
4. Princip optimalizace kapitálové struktury. (Landa, 2007, s. 110–111)

1.4 Klasifikace finančních plánů podle času

Podle časového úseku rozeznáváme podrobný a hrubý plán. Pro krátkodobé finanční plány, tj. zpravidla roční a kratší časový horizont, hovoříme obvykle o podrobném plánování, protože se pracuje s relativně přesvědčivými informacemi, a hrubé plánování se vyznačuje pro dlouhodobé plány na více let. (Kislingerová, 2010, s. 132)

2 PRŮBĚH FINANČNÍHO PLÁNOVÁNÍ

Průběh finančního plánování se skládá z dílčích kroků, mezi které se řadí stanovení cíle, kam by chtěla organizace v budoucnosti směřovat, určení strategie podniku vedoucí k nalezení konkurenčních výhod a jeho okolí, dále pak samotná tvorba plánu, a to dlouhodobého a na něj navazující plán krátkodobý, následná kontrola a činnosti vedoucí k odstranění nalezených odlišností. Postup finančního plánování znárodňuje níže uvedený obrázek.



Obr. 1 – Postup tvorby finančního plánu (Pavelková a Knápková, 2005, str. 200)

3 STRATEGICKÁ ANALÝZA

Základní východiska pro formulaci strategie plynou z výsledků strategické analýzy. Strategická analýza zahrnuje různé analytické techniky využívané i pro identifikaci vztahů mezi okolím podniku, zahrnující makrookolí, odvětví, konkurenční síly, trh, konkurenty, a zdrojový potenciál podniku. Cílem strategické analýzy je identifikovat, analyzovat a zhodnotit všechny relevantní faktory, o nichž se lze domnívat, že budou mít vliv na definitivní volbu cílů a strategii podniku. (Sedláčková, 2006, s. 8)

Podmínkou úspěšného rozvoje podnikové strategie je analýza podniku samotného. Velký význam zde zaujímá postavení podniku ve zkoumaném podnikatelském prostředí. (Mallya, 2007, s. 49)



Obr. 2 – Strategická analýza (Sedláčková, 2006, s. 10)

3.1 Analýza vnějšího prostředí

Při analýze okolí se monitoruje okolí firmy k identifikaci a rozboru faktorů okolí podniku, které ovlivňují jeho strategickou pozici budoucího vývoje organizace a vytvářejí potenciální příležitosti a hrozby pro jeho činnost. (Mallya, 2007, s. 40, Sedláčková, 2006, s. 10)

Při analýze obecného okolí organizace zkoumáme trendy zahraničního a národního prostředí.

- Mezinárodní okolí by mohlo mít přímý vliv na mnoho organizací a v poslední řadě je důležité, aby se tím organizace zabíraly, navíc mohou být všechny domácí sektory ovlivňovány mezinárodními událostmi.
- Národní okolí, jako část celkové analýzy, je považováno za všeobecnou a platí pro každou organizaci. Jedná se o rozbor vzájemně souvisejících společenských trendů, rozbor ekonomických, legislativních a politických trendů, analýza technických a ekologických trendů, pokud mají vliv na podnik – SLEPTE (někdy uváděna jako PEST, STEP nebo PESTLE) analýza. Tento přístup identifikuje klíčové trendy a vlivy, zajímá se o to, jaké vnější vlivy budou na různé organizace působit a jaké zde budou odlišnosti. (Mallya, 2007, s. 41–42)

3.2 Analýza vnitřního prostředí

Hlavní myšlenkou interní analýzy je provést objektivní zhodnocení současného postavení firmy. Jde o snahu identifikovat, v čem podnik vyniká a co není její silnou stránkou. Interní analýza obsahuje hodnocení těch veličin, které jsou uvnitř analyzované firmy a vytváří bázi, na které bude analýza provedena. (Mallya, 2007, s. 53)

Analýza mikrookolí zahrnuje analýzu odvětví s důrazem na konkurenční prostředí. Cílem je identifikovat síly a faktory, které činí odvětví více či méně zajímavým. Významnou součástí analýzy mikrookolí je analýza konkurenčních sil, která navazuje na analýzu odvětví, přičemž do popředí zájmu se dostávají konkurenční síly. Analýza vnitřních zdrojů a schopností podniku směřuje k identifikaci zdrojů a schopností podniku, resp. strategické způsobilosti, kterou podnik musí mít, aby byl schopen reagovat na hrozby a příležitosti vznikající permanentně v jeho okolí. (Sedláčková, 2006, s. 11)

3.3 SWOT analýza

SWOT analýza podává informace o silných a slabých stránkách firmy, tak i možných příležitostech a hrozbách. Cílem firmy by mělo být redukovat své slabé stránky, podporovat své silné stránky, využívat příležitostí a usilovat se o zjištění proti případným hrozbám. Na základě SWOT analýzy je možné dosáhnout konkurenčních výhod a samozřejmostí je i dostatečné množství hodnotných informací z podniku a jejího okolí. (Kozel, 2006, s. 39)

4 FINANČNÍ ANALÝZA

Finanční analýza je oblast, která představuje podstatnou složku soustavy podnikového řízení. Jedná se o formalizovanou metodu poměřující získané data mezi sebou navzájem a rozšiřuje jejich vypovídací schopnost, umožňuje dospět k určitým závěrům o celkovém hospodaření, majetkové a finanční situaci podniku, na jejichž základě by bylo možné přijmout různá opatření, využít tyto informace pro řízení a rozhodování. Finanční analýza představuje zhodnocení minulosti, současnosti a doporučení vhodných řešení do předpokládané budoucnosti finančního hospodaření podniku. (Grünwald, 2006, s. 4)

Cílem finanční analýzy je identifikovat slabé stránky, což by mělo směřovat k zásahům takového rázu, aby se slabé stránky co nejvíce potlačily nebo dokonce úplně odstranily. Tyto zásahy pak mohou být členěny na zásahy operativní (krátkodobě ovlivňující) a strategické (dlouhodobé). (Finanční řízení v praxi, 1998, s. 48)

Finanční analýza vychází z analýzy účetních výkazů, tzn. rozvahy, výkazu zisku a ztráty a výkazu toků peněžní hotovosti. Posuzujeme všechny oblasti hospodaření – zadluženosti, likvidity, rentability a aktivity, případně jsou vyjádřeny ukazatele kapitálového trhu. (Pavelková a Knápková, 2005, s. 25)

Kromě základních výkazů, které poskytuje finanční účetnictví, můžeme zařadit další zdroje informací, jako jsou data z manažerského účetnictví, podnikových statistik, různé předpovědi vývoje atd. (ManagementMania.com, © 2011–2013)

Finanční analýzu lze rozdělit na tři na sebe navazující postupné fáze:

- diagnóza základních charakteristik (indikátorů) finanční situace,
- hlubší rozbor příčin zjištěného stavu,
- identifikace hlavních faktorů nežádoucího vývoje a návrh opatření. (Dluhošová, 2006, s. 68)

Techniky finanční analýzy

Při finanční analýze je aplikováno několik základních technik. Těchto technik je velké množství a existuje mnoho různých ukazatelů.

4.1 Horizontální a vertikální analýza

Horizontální analýza ukazuje, jak se jednotlivé finanční ukazatele mění v čase. V podstatě zachycuje změnu současného ukazatele oproti minulému období. Vertikální analýza

se nejčastěji provádí stupňovitým rozbořem jednotlivých složek finančních ukazatelů. Znázorňuje procentní zastoupení jednotlivých aktiv, pasiv, výnosů a nákladů na celkovém součtu. (ezus.cz, © 2012–2014)

4.2 Poměrová analýza

Analýza účetních výkazů pomocí poměrových ukazatelů je jednou z nejnámějších metod. Umožňuje získat okamžitý názor o základních finančních charakteristikách podniku. (Pavelková a Knápková, 2005, s. 26)

„K analyzování vzájemných vazeb a souvislostí mezi ukazateli, dáváme jednotlivé absolutní hodnoty do vzájemných poměrů.“ (Scholleová, 2012, s. 175)

Poměrových finančních ukazatelů se postupem času vyvinulo značné množství.

4.2.1 Ukazatele rentability

Rentabilita, resp. výnosnost kapitálu je měřítkem schopnosti organizace tvořit nové efekty, dosahovat zisku použitím investovaného kapitálu. Ukazatele ziskovosti poměřují výsledek efektu dosaženého podnikatelskou činností podniku ke zvolené srovnávací základně. Čím vyšší ziskovosti firma dosahuje, tím lépe hospodaří se svým majetkem a kapitálem. (Scholleová, 2012, s. 175)

Patří sem zejména následující ukazatele:

- rentabilita celkového kapitálu,
- rentabilita vloženého kapitálu,
- rentabilita tržeb (odbytu),
- rentabilita aktiv,
- rentabilita nákladů,
- rentabilita pracovní síly.

Autorky Pavelková a Knápková (2005, s. 19) uvádí ve své publikaci různé kategorie zisku a jejich vyjádření více způsoby.

- Čistý zisk – EAT

Jedná se o nejdůležitější kategorie zisku z pohledu vlastníka. Tento zisk po zdanění je určen k rozdělení.

- Zisk před zdaněním – EBT

Jedná se o kategorii zisku zahrnujícího daň z příjmu za běžnou a mimořádnou činnost. Aplikace tohoto ukazatele je vhodná pro porovnání efektivity mezi jednotlivými obdobími i podniky ze zemí s různým zdaněním, protože umožňuje abstrahovat od míry zdanění.

- Zisk před úroky a zdaněním – EBIT

Jedná se o ukazatel na úrovni divizí, protože soustřeďuje pozornost na růst tržeb a řízení nákladů. Měří jen provozní výkonnost a zároveň neovlivňuje způsob financování a daně.

- Zisk před úroky, zdaněním a odpisy – EBITDA

Ukazatel je využíván u amerických podniků. Předností tohoto ukazatele je schopnost srovnání výkonnosti podniků nezávisle na politice odpisování. Ukazatel znázorňuje ve zjednodušené podobě úpravu pro měření cash-flow.

4.2.2 Ukazatele aktivity

Jedná se o ukazatele relativní vázanosti kapitálu v jednotlivých formách majetku, jsou charakterizovány buď rychlostí obratu, resp. obratovostí pro nalezení nejméně „aktivních“ úseků hospodaření. (Grünwald, 2006, s. 47)

4.2.3 Ukazatele likvidity

Likvidita je projevem schopnosti podniku proměnit aktiva na peněžní prostředky, kterými lze krýt včas, v požadované podobě a na požadovaném místě všechny splatné závazky. (Scholleová, 2012, s. 177)

Platební schopnost se vyjadřuje v podobě těchto hlavních ukazatelů:

- běžná neboli celková likvidita,
- pohotová likvidita,
- peněžní neboli okamžitá likvidita. (Grünwald, 2006, s. 64)

4.2.4 Ukazatele zadluženosti

Jedná se o ukazatele dlouhodobé finanční stability. Měří, jakým způsobem podnik využívá k financování cizí zdroje a jak je schopný hradit své závazky. (ManagementMania.com, © 2011–2013)

Za nejdůležitější se považují tyto ukazatele:

- celkové dluhy k celkovým aktivům, tzv. věřitelské riziko,
- vlastní kapitál k celkovým aktivům,
- celkové dluhy k vlastnímu kapitálu,
- úrokové krytí, resp. zisková úhrada úroku,
- krytí úvěrového břemene,
- doba splácení dluhů aj.

4.2.5 Ukazatele kapitálového trhu

Ukazatele kapitálového trhu poskytují informaci, jak trh posuzuje minulou činnost podniku a jeho budoucí perspektivu v případě akciové společnosti (akcie musí být veřejně obchodovatelné). Jedná se především o tyto ukazatele:

- výplatní poměr,
- dividendový výnos,
- P/E, tj. tržní cena akcie dělená ziskem na 1 akcii. (Grünwald, 2006, s. 99)

4.3 Vícerozměrné modely

Jedno z nejdůležitějších použití finanční analýzy spočívá v posouzení finančního zdraví podniku. Nevýhodou jednorozměrných modelů je skutečnost, že nepostihují celek – jeden ukazatel bude vždy zachycovat jen jednu oblast podniku (ať už rentabilitu, zadluženost nebo likviditu). Pro získání většího přehledu je potom zapotřebí použít takových ukazatelů několik, což poskytují vícerozměrné modely. (Finanční řízení, 1998, s. 91)

4.3.1 Altmanův model

Altmanův model je nejznámějším vícerozměrným modelem. Je používán k predikci finanční tísně, model někdy bývá nazýván „Z-skore“ nebo také Altmanův bankrotní (nebo predikční) model. Jeho cílem bylo rozdělit podniky na ty, které pravděpodobně zbankrotují a na ty, které ne. Z důvodu společností, které jsou obchodovatelné na veřejných trzích, byla rovnice výpočtu modelu později upravena o jiné koeficienty. (Finanční analýza, © 2011)

4.3.2 Indexy IN

Indexy IN jsou souhrnné metodiky, kde je použita matematická statistika. Některé vyhodnocují bankrotní situace, jiné ukazují na bonitu a tvorbu hodnoty podniku. (Vision32, 2009)

Index IN05 je souhrnný index pro hodnocení finančního zdraví společnosti prostřednictvím jediného čísla. Kromě hodnocení faktu, zda společnost v blízké době zkrachuje či nikoliv, se však index zabývá i tím, jestli vytváří pro své vlastníky také nějakou hodnotu. (BusinessVize.cz, © 2010–2011)

5 DLOUHODOBÝ FINANČNÍ PLÁN

Dlouhodobý finanční plán představuje plán sestavovaný v horizontu delším jednoho roku. Obvyklá délka plánovacího horizontu se pohybuje přibližně pěti roků. Tento plán hraje nejdůležitější roli při rozhodování o budoucí činnosti podniku. (Marek, 2006, s. 499)

Finanční manažeři musí plánovat dlouhodobě a přemýšlet nad finančními aktivitami, které posílí dlouhodobý růst firmy. Plynulý dlouhodobý plán vyžaduje pochopení, jak podnik může vytvářet výnosy volbou průmyslového odvětví a své pozice v něm. Dlouhodobé plánování se zaměřuje na investice rozdělené podle hlavních oborů podnikání a nejde do hloubky. Firmy vynakládají na dlouhodobé plánování podstatný čas a zdroje. (Brealey, 2011, s. 743–744)

Hlavním cílem dlouhodobého finančního managementu je materializace úkolů ve středním časovém horizontu, jejich definice a korekce dat, které by mohly být uskutečňovány v procesu operativního řízení. Z toho vyplývají specifické úkoly, které by bylo možné diferencovat do čtyř okruhů, jedná se o:

1. investiční rozhodování,
2. optimalizaci kapitálové struktury,
3. rozdělení zisku a dividendou politiku,
4. sestavení dlouhodobého finančního plánu. (Marinič, 2014, s. 173)

Dlouhodobé finanční plánování musí odpovídat fázím životního cyklu podniku a odrážet specifika z něj plynoucí. Dlouhodobé cíle podniku podporují dlouhodobé finanční plány (rozpočty), především rozpočet finančních zdrojů a potřeb (plánují se výnosy, zisk, rozdělení zisku, potřeby zajišťující splnění dlouhodobých cílů atd.) Dlouhodobé rozpočty jsou zajišťovány prováděcími ročními finančními plány. Propočty dlouhodobé kapitálové potřeby vyjadřují založení podniku, rozšíření kapacit a restrukturalizaci podniku. (Kislingerová, 2010, s. 133)

Při sestavování dlouhodobého plánu je zpravidla přijatelné reprezentovat všechna oběžná aktiva a krátkodobá pasiva jedním číslem, a to čistým pracovním kapitálem (Brealey, 2011, s. 74)

Dlouhodobý finanční plán podniku obsahuje:

- analýzu finanční situace,
- plán tržeb,

- plán cash flow,
- plánovanou rozvahu,
- investiční rozpočet,
- rozpočet externího financování,
- plán nákladů a výnosů. (Kislingerová, 2010, s. 133)

Základní vlastností správně sestavovaného plánu je stanovení takových cílových parametrů, které předpokládají dlouhodobý rozvoj firmy a predikují kvalitativně lepší finanční výsledky oproti dosažené skutečnosti v minulém období, a především zhodnocení majetku vlastníků. (Marinič, 2014, s. 175)

5.1 Plánový výkaz zisku a ztráty

V první řadě je důležité stanovit plán tržeb, od kterého se odvíjí celkový plánovaný výsledek hospodaření. Plán tržeb se dále členění na tržby z prodeje zboží, vlastních výrobků, služeb a tržby z prodeje dlouhodobého majetku a materiálu. Níže jsou rozepsány jednotlivé položky výkazu zisku a ztráty a jejich možnost, jakým způsobem mohou být plánovány, které uvádí ve své práci Marek (2006, s. 500–502).

- Plán tržeb za prodej zboží, vlastních výrobků a služeb musí vycházet z obchodního plánu. Objem prodeje je však závislý i na dalších faktorech, jako je inflace dané zemi či na kapacitních možnostech výroby.
- V plánu změn stavu vnitropodnikových zásob vlastní výroby se hodnota převezme z plánové rozvahy.
- Plán aktivace se vychází přímo z plánu aktivace majetku a vnitropodnikových služeb, popřípadě se pokračuje prostřednictvím předpokládaných indexů růstu výnosů.
- Plán tržeb z prodeje dlouhodobého majetku a materiálu a hodnota zůstatkové ceny prodaného dlouhodobého majetku a materiálu jsou obvykle převzaty z investičního plánu.
- Pro plán nákladů spotřeby materiálu a energie je podstatným východiskem rozlišení nákladů na přímé a nepřímé. Plánovaná výše přímých jednicových nákladů se odvozuje z plánovaných tržeb a z cenové a nákladové kalkulace. V případě přímých a nepřímých režijních nákladů se plánované hodnoty získávají z rozpočtu výrobní, odbytové a správní režie.

- V plánu služeb se odděleně projektují nákladové položky, kterými jsou opravy a udržování, reprezentace, cestovné, reklama, nájemné (leasingové, ostatní) a ostatní služby.
- Plánované mzdové náklady se počítají na základě součinu průměrné mzdy minulého období, indexu růstu průměrné mzdy a plánovaného průměrného přepočteného fyzického stavu pracovníků. Ostatní položky v plánu osobních nákladů se stanovují v určitém poměru ke mzdovým nákladům, obvykle ve stejné výši jako v předcházejících obdobích.
- Daně a poplatky představují položku, kterou je možné většinou poměrně snadno odhadnout.
- Odpisy dlouhodobého nehmotného a hmotného majetku za předpokladu, že podnik sestavuje pravidelně odpisový plán, je tato položka poměrně odhadnutelná. V opačném případě je nutné zvolit náhradní postup, který se opírá o výpočet průměrné odpisové sazby ve vztahu k vstupním, nebo k zůstatkovým cenám jednotlivých druhů dlouhodobého nehmotného a hmotného majetku.
- Rezervy a časové rozlišení provozních nákladů se navrhuje zpravidla odděleně pro daňově uznatelné a neuznatelné rezervy.
- Ostatní provozní výnosy a náklady se tvoří pomocí indexu vzhledem jejich hodnotám v minulosti.
- Plán finančních výnosů a nákladů je většinou v nulové či zanedbatelné výšce oproti jiným položkám plánového výkazu výsledovky.
- Pro plánování mimořádných výnosů a nákladů se převážně používá indexová metoda.
- Plánová daň z příjmu je veličina, jejíž hodnota se přebírá z plánového propočtu daně z příjmu.

5.2 Plánová rozvaha

Plánová rozvaha se skládá na straně aktiv z pohledávek za upsaný základní kapitál, dlouhodobého majetku, oběžných aktiv a časového rozlišení aktiv. Strana pasiv z vlastního kapitálu, cizích zdrojů a časového rozlišení pasiv.

„Pohledávky za upsaným základním kapitálem představují u většiny společností nulovou položku.“ (Marek, 2006, s. 502)

Dlouhodobý majetek tvoří dlouhodobý nehmotný majetek, dlouhodobý hmotný majetek a dlouhodobý finanční majetek. Jejich brutto hodnota se zvýší o výdaje na pořízení dlouhodobého hmotného majetku a sníží o korekci, tedy o odpisy za plánované období na základě odpisového plánu. (Grünwald, 2006, s. 142)

Plán oběžných aktiv může být projektován na základě dvou metod – metoda procentní a metoda ukazatelů obratu. Metoda procentní je stanovena poměrem dané složky oběžných aktiv k tržbám a bývá vyjádřena v procentech. Metoda ukazatelů obratu je založena na průměrných hodnotách doby obratu zobrazených ve dnech. Výše plánovaného stavu krátkodobého finančního majetku se přebírá z plánového přehledu o peněžních tocích. (Fotr, 2012, s. 188–189; Marek, 2006, s. 504)

Časové rozlišení aktiv a pasiv je možné znázornit většinou buď jako hodnotově zanedbatelnou, nebo naopak velmi obtížně plánovanou položku. (Marek, 2006, s. 504)

Plánovaný zůstatek vlastního kapitálu ke konci plánovaného období je ovlivněn plánovanou výší výsledku hospodaření a plánem dlouhodobých vlastních finančních zdrojů. (Marek, 2006, s. 504)

Plán cizích zdrojů se člení z plánu rezerv, dlouhodobých a krátkodobých závazků a bankovních úvěrů. Plánovaný stav rezerv navazuje na položky z plánu tvorby a zúčtování rezerv ve výkazu zisku a ztráty. Dlouhodobé závazky zastupuje u většiny podniků zanedbatelnou nebo dokonce nulovou položku. Pro krátkodobé závazky se ukazuje, jako nejvhodnější metoda plánování, aplikace ukazatelů obratovosti. Konečný stav bankovních úvěrů, dlouhodobých i krátkodobých, lze vyjádřit pomocí uzavřených nebo teprve v budoucnu očekávaných úvěrových smluv. (Marek, 2006, s. 504)

5.3 Plánový přehled o peněžních tocích

Z hlediska požadavků na finanční plán je plánový přehled o peněžních tocích tvořen ve velice zjednodušené podobě, a to na základě zjištěných výsledků v plánovém výkazu zisku a ztráty, plánové rozvaze, plánovém propočtu daně z příjmu a plánovém rozdělení výsledku hospodaření. Takto sestavený plánový přehled o peněžních tocích je pro potřeby finančního plánu bezvýhradně dostatečný a především spočívá ve vyjádření změn stavu peněžních prostředků na základě změny stavu jiných aktiv (než peněžních prostředků) a změny stavu pasiv. (Marek, 2006, s. 504–505)

6 KRÁTKODOBÝ FINANČNÍ PLÁN

Horizont krátkodobého plánování není delší než dvanáct měsíců. Cílem krátkodobého finančního plánování je zabezpečit dostatek hotovosti na zaplacení účtů a činit rozumná rozhodnutí o krátkodobých výpůjčkách a zápůjčkách. Finanční manažer ale musí také uvažovat nad investicemi k dosažení dlouhodobých cílů společnosti a jejich financování. (Brealey, 2011, s. 731)

Řízení peněžních toků v rámci peněžního cyklu znázorňuje jeden ze zásadních úkolů krátkodobého finančního managementu tzv. cash management. Dalším z hlavních poslání krátkodobého finančního managementu je optimalizace likvidity. Řízení a optimalizace peněžního cyklu znamená:

- řízení likvidity a pracovního kapitálu,
- řízení krátkodobých aktiv a jejich složek,
- řízení krátkodobých pasiv a jejich složek,
- sestavení krátkodobého finančního plánu. (Marinič, 2014, s. 203–204)

Ze sestaveného rozpočtu musí být zřejmý přebytek, a naopak i potřeba zdrojů v každém úseku předmětného časového horizontu. Při sestavování rozpočtu se vychází z vymezených limitů jednotlivých položek oběžného majetku a ze zásad podnikové finanční strategie a rozhodování o krátkodobém investování, v případě přebytku peněz, nebo opačně o využití dodatečných disponibilních zdrojů. Obsahem rozpočtu je zejména:

- kalkulace náklady a zisku,
- predikce tržeb a plánování inkasa,
- identifikace příjmů a výdajů za jednotlivé oblasti a aktivity podniku,
- sestavení výkazu o peněžních tocích,
- zjištění potřeby, resp. přebytku finančních zdrojů,
- přezkoumání plánu peněžních toků z hlediska zásad a přijaté strategie financování. (Marinič, 2014, s. 217)

Krátkodobá rozhodnutí jsou snazší než ta dlouhodobá, ale určitě proto nejsou méně důležitá. Firma může objevit mimořádně cenné investiční příležitosti, zregulovat optimální dluhový poměr, pozorovat dokonalou dividendovou politiku a přesto zbankrotovat, protože nikdo neobstaral peníze na zaplacení současných účtů. Krátkodobé plánování je nezbytné. Krátkodobá finanční rozhodnutí se liší dvěma způsoby od dlouhodobých, obvykle se týkají

krátkodobých aktiv a pasiv a především je lze snadno zvrátit. Krátkodobé finanční potřeby jsou svázány s dlouhodobými rozhodnutími. (Brealey, 2011, s. 731)

Krátkodobý finanční plán, který se stará o splnění dlouhodobého finančního plánu a zahrnuje:

- plánování výnosů, nákladů a zisku,
- roční plán cash flow,
- plánování aktiv a pasiv,
- rozpočty peněžních příjmů a výdajů (Kislingerová, 2010, s. 133)

Většina plánů zahrnuje shrnutí finančního plánu. Tato část plánu by měla logicky obsahovat rozpravu o dividendové politice, protože čím více peněz se firma chystá vyplatit, tím více kapitálu bude potřebovat z jiných zdrojů, a nemusí vystačit nerozdělený zisk. (Kislingerová, 2010, s. 135)

7 HODNOCENÍ A KONTROLA FINANČNÍHO PLÁNU

Na finanční plánování navazuje finanční kontrola – ta bývá součástí controllingu. Finanční plánování a finanční kontrola představují nejobtížnější oblast plánování v podniku. (Synek, 2010, s. 176)

Při kontrole finančního plánu s účetními výkazy jsou zjišťovány odchylky skutečnosti od plánu. Nepřetržitě měření a analýza výsledků by měly naznačovat odchylky ve vývoji a směřovat k nápravným opatřením k zabezpečení plánových cílů nebo pozměnit podnikový plán vzhledem k přeměněným skutečnostem. (Pavelková a Knápková, 2005, s. 203)

Odevzdané finanční plány a rozpočty by měly být pevným návodem pro financování činností jednotlivých útvarů firmy. Pokud jsou rozplánovány i do kratších časových období, čtvrtletí či měsíců, potom poskytují opravdový podklad pro kontrolní činnost – controlling. Jeho podstatou je porovnání poměru skutečnosti versus plán a operativní řešení odchylek, které mohou při provozních činnostech v různých útvarech vzniknout. (Veber, 2008, s. 157)

Controlling napomáhá udržet podnik ve správném směru v každé době a zajišťuje především to, aby byly dosaženy vymezené cíle. Controlling obsahuje nejen obraz o skutečnosti, ale i očekávané finanční, technické a ekonomické cíle – představuje směr vývoje a zaznamenává odchylky, do jaké míry se skutečnost liší od předpokládaných cílů a záměrů. Současně se nejedná jenom o celopodnikové cíle, ale i o dílčí cíle, za které je odpovědný vedoucí na nižších stupních řízení. (Žůrková, 2007, s. 123)

Jednou z klíčových činností controllingu je reporting, který poskytuje informace o všech aktivitách osobám v podniku, ale i osobám externím a využívá se jak ke kontrole a vyhodnocování dosavadního vývoje hospodaření, ale také k plánování a rozhodování o postupech ke zlepšování efektivity podniku jako celku, a to i jeho organizačních a odpovědnostních jednotek. (SystemOnLine, 2013)

PRAKTICKÁ ČÁST

8 PŘEDSTAVENÍ SPOLEČNOSTI DOBEŠ-STAVBY s.r.o.

8.1 Základní údaje o společnosti

Název organizace:	DOBEŠ-STAVBY s.r.o.
Sídlo:	Drysice 109, Drysice PSČ 683 21
Právní forma:	Společnost s ručením omezeným
Provozovna:	Cukrovarská 10, Vyškov PSČ 682 01

Předmět podnikání:

- výroba, obchod a služby neuvedené v přílohách 1 až 3 živnostenského zákona,
- silniční motorová doprava
 - nákladní vnitrostátní provozovaná vozidla o největší povolené hmotnosti do 3,5 tuny včetně,
 - nákladní vnitrostátní provozovaná vozidla o největší povolené hmotnosti nad 3,5 tuny,
- provádění staveb, jejich změn a odstraňování. (Ministerstvo spravedlnosti České republiky, © 2012–2014)

Statutární orgán:

Jednatel:	Ing. Jaroslav Dobeš
Jednatel:	Bc. Bronislav Dobeš
Jednatel:	Milena Hodulíková

8.2 Historie společnosti

Rodinná firma DOBEŠ-STAVBY s.r.o. byla založena 28. června 2010 a má dlouhodobou praxi v odvětví stavebnictví. I když byl podnik založen v roce 2010, jeho základy sahají již do roku 1990, jelikož společnost vznikla z původní firmy Jaroslav Dobeš, která byla přepsána na děti majitele, kteří realizují podnikání ve stavebnictví pod svou vlastní firmou.

V době své existence uskutečnila společnost mnoho novostaveb rodinných domů, rekonstrukcí rodinných domů s vytvořením nových bytových jednotek, ale i mnoho novostaveb a rekonstrukcí objektů pro prodejní nebo výrobní účely.

Společnost mimo jiné dále provádí opravy fasád a interiérů na památkově chráněných objektech, chodníky, parkoviště, terénní úpravy a jiné stavební práce.

V roce 2014 rozšířila své služby o vytápěcí a sanitární techniku a půjčování zahradní techniky. (DOBEŠ-STAVBY s.r.o., 2015)

8.3 Charakteristika pozic ve firmě

Společnost má tři majitele, kteří jsou zároveň i jednateli. Každý z nich zastřešuje určitou část v podniku, ve které realizují svou podnikatelskou činnost.

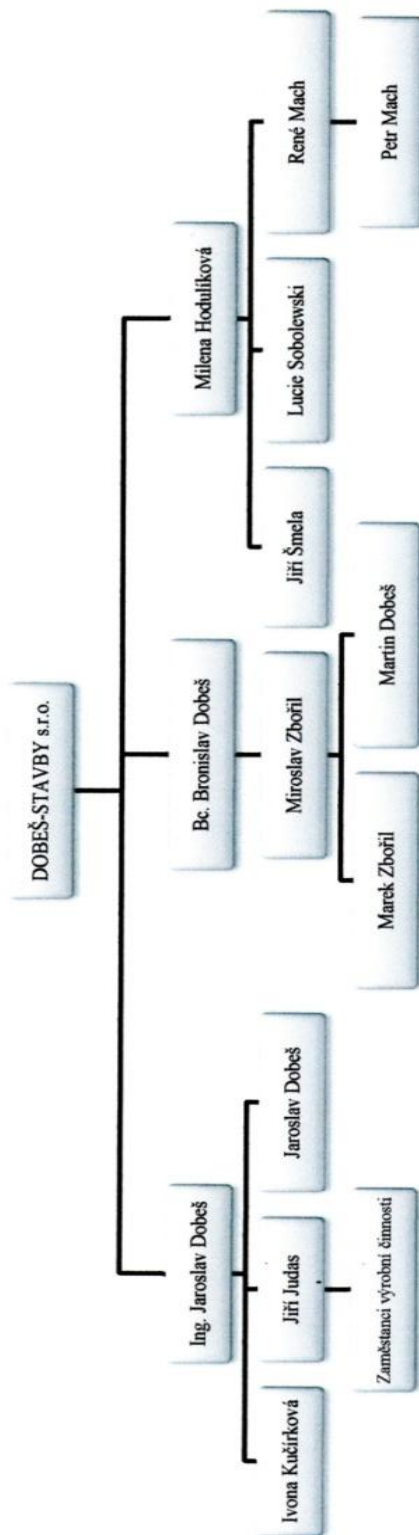
Milena Hodulíková zabezpečuje objednávky materiálu, které jsou nezbytné pro stavby, které firma uskutečňuje, a také stavební materiál a pomůcky na prodejnu.

Ing. Jaroslav Dobeš zajišťuje stavební práce, provádí technický dozor na stavbách, rozděluje práci zaměstnancům a poskytuje zákazníkům odpovědi na jejich otázky týkající se realizace staveb.

Bc. Bronislav Dobeš zajišťuje půjčování strojů a dopravu materiálu na stavbu, připravuje podklady pro fakturaci a je správcem sítě v organizaci.

DOBEŠ-STAVBY s.r.o. zaměstnává v současné době 30 osob. Mezi ně patří odborníci v oblasti stavebnictví, personalistiky, účetnictví, rozpočetnictví, a také samozřejmě pomocní pracovníci. Odborné znalosti pracovníků a techniků jsou neustále rozvíjeny pravidelnými školeními a účastmi na seminářích, které pořádají dodavatelé stavebních materiálů a informují o nových výrobcích a technologiích ve stavebnictví. (Moučková, 2013; DOBEŠ-STAVBY s.r.o., 2015)

8.4 Organizační struktura



Obr. 3 – Organizační struktura (vlastní zpracování)

9 ANALÝZA POSTAVENÍ SPOLEČNOSTI

Cílem této kapitoly je seznámení se s okolím podniku a prostředím, v němž působí.

9.1 Charakteristika odvětví

Dle klasifikace ekonomických činností (CZ-NACE) se společnost řadí do sekce F – Stavebnictví, podsekce 41 – Výstavba budov (výstavba bytových a nebytových budov), 43 – Specializované stavební činnosti (demolice, příprava stavenišť, omítkářské práce, obkládání stěn a pokládání podlahových krytin, malířské a natěračské práce, ostatní kompletační a dokončovací práce, montáž a demontáž lešení a bednění).

Stavebnictví v České republice v roce 2008 dosáhlo vrcholu a od té doby v tomto odvětví pozorujeme klesající trend. Dle indexu stavební produkce byl v roce 2010 zaznamenán meziroční pokles o 7,4 % a v roce 2013 byl ukazatel produkce ve výši -6,7 %. Tuto změnu můžeme připsat příznivým klimatickým podmínkám, které umožnily některé stavební práce i zimním období. Většina stavebních prací byla vykonána na nové výstavbě, rekonstrukcích a modernizacích a přibližně čtvrtina spadá na opravy a údržbu. Globálně stavební firmy budují v krajích svého sídla či v sousedních regionech.

Firma DOBEŠ-STAVBY s.r.o. spadá do Jihomoravského kraje, kde firmy, dle Českého statistického úřadu, realizují 53 % svých stavebních prací a dále pak ve Zlínském kraji (12 %) a na Vysočině (10 %).

9.2 Makroprostředí podniku

9.2.1 Politické a legislativní prostředí

Politickou situaci v České republice můžeme charakterizovat za relativně stabilní. Dle veřejných šetření, která v Česku probíhají, nedochází oproti předešlým výsledkům k zásadnějším změnám. Většina respondentů (46 %) je s politickou situací v zemi nespokojena. (EuroZprávy.cz, 2014)

Legislativa v zemi je pro podnikatele složitá. Podnikatelé musí sledovat řadu zákonů, které se k jejich činnosti vztahují. Mezi hlavní patří nový občanský zákoník, který od roku 2014 vstoupil v platnost a v rámci něho došlo ke zrušení obchodního zákoníku (místo něj začal platit zákon o obchodních korporacích) a přesunutí jeho nejpodstatnějších částí do nového občanského zákoníku. V současné době vláda a sněmovna chystají nápravu některých

chyb, které byly zaznamenány. Dále zákon o účetnictví, daňové zákony, zákoník práce, stavební zákon aj., které musí společnost respektovat. (BusinessInfo.cz, 2015)

9.2.2 Sociální prostředí

Počet obyvatel v České republice je přes 10 milionů, z toho více než jeden milion žije v Jihomoravském kraji, v němž má společnost sídlo podnikání. Od roku 2006 můžeme pozorovat stoupající tendenci stárnutí populace, kdy každoročně stoupá $\pm 0,6$ %. (ČSÚ, 2014)

Na problém stárnoucího obyvatelstva navazuje podíl nezaměstnaných. Vlivem sezónnosti některých prací se podíl nezaměstnaných v zimních obdobích zvyšuje na rozdíl od letních. V okrese Vyškov k lednu roku 2015 činil podíl nezaměstnaných osob 6,2 %. Celkem v České republice k 31. lednu 2015 činila nezaměstnanost 7,7 %. (Ministerstvo práce a sociálních věcí, 2015)

9.2.3 Technologické prostředí

Technologické prostředí prochází velkými pokroky a je úzce spjato s hospodářským růstem všech zemí. V posledních letech můžeme sledovat rozmach informačních a komunikačních technologií, ale také technologií v souvislosti s oborem podnikání společnosti, například s budováním dřevostaveb a nízkoenergetických domů či zkvalitňováním stávajících stavebních postupů.

9.2.4 Ekonomické prostředí

Hospodářská situace státu se posuzuje především dle vývoje hrubého domácího produktu, dále pak míra inflace, výše státního dluhu a v neposlední řadě má na ni vliv i měnová politika země a Evropská unie, jejímž členem je Česká republika od roku 2004. Celkový vývoj HDP má stoupající tendenci a v roce 2013 dosáhl výše 4 086,3 mld. Kč. Z pohledu reálného HDP byly příznivá léta v období 2010 a 2011, kdy byl skutečný nárůst fyzického objemu produktu. V následujících letech se jednalo o pokles, a to ve výši 0,7 %. (Český statistický úřad, 2015)

9.3 Mikroprostředí podniku

9.3.1 Analýza konkurence

V okolí firmy DOBEŠ-STAVBY s.r.o. se nachází několik stavebních firem, které samozřejmě patří mezi její konkurenty. Jedná se kupříkladu o STAEG Stavby, spol. s r.o.; WAGNER stavební spol. s r.o.

Podnik se zabývá prodejem stavebního materiálu a vytápěcí a sanitární techniky, i v této oblasti má konkurenty. Přepravu stavebního materiálu nabízí většina stavebnin a několik živnostníků. V půjčování stavební mechanizace má společnost pouze jednoho konkurenta. Zemní a výkopové práce poskytuje jedna osoba podnikající na živnostenský list, která vlastní několik rýpadlo-nakladačů.

Stavební firmy jsou na území Vyškova dlouhodobě stejné, dostatečně uspokojují poptávku a pro nové není na trhu prostor a některé zakázky bývají pohlceny velkými společnostmi, které nemají sídlo podnikání v regionu Vyškovska.

V současné době jsou náhradou za klasické stavebnictví montované stavby a dřevostavby, které zatím nejsou pro firmu běžné. I když se tento směr začíná rozvíjet, vlastníci se domnívají, že by je tento způsob výstavby neměl ohrozit. (Moučková, 2013)

9.3.2 Analýza zákazníků

Zákazníky společnosti jsou fyzické i právnické osoby. Fyzické, ve většině případů, poptávají novostavby, rekonstrukce a opravy rodinných domů, bytů. Právnické osoby převážně stavby, rekonstrukce a opravy hal, nebytových prostor, areálů. K významnějším zákazníkům patří například ŽPSV, a.s.

V oblasti prodeje stavebního materiálu, má společnost stálé zákazníky, které se snaží udržet pomocí věrnostního programu s procentními slevami. Stavební produkty samozřejmě poptávají i fyzické osoby, které navštěvují prodejnu především v letních měsících, kdy provádí různé opravy na svých domech či chalupách. V zimním období provádí firma úklid sněhu na autobusovém nádraží a údržbu pozemních komunikací, a to stroji CAT, VENIERI a TATRA. (Moučková, 2013)

9.3.3 Analýza dodavatelů

Většina dodavatelů má své obchodní zástupce, kteří pravidelně navštěvují prodejnu stavebního materiálu a individuálně řeší ceny, dodávky materiálu, případně reklamace atd. Mezi ně patří například společnosti PORFIX CZ a.s.; KNAUF PRAHA, spol. s r.o.; FEROBET s.r.o.; HASOFT VELKOOBCHOD, s.r.o. a další.

S dodavateli má podnik dobré vztahy, vychází si navzájem vstřícně a díky velkým odběrům materiálu dostává firma rabaty. Bohužel zásluhou velké konkurence v okolí, jsou zákazníci schopni u jiných firem dosáhnout větších slev, a z toho důvodu musí firma snižovat zisk z prodeje na minimum. (Moučková, 2013)

9.4 SWOT analýza

Silné stránky

- kvalitní služby v oblasti stavebnictví;
- možnost zásobování stavebního materiálu z vlastní prodejny na stavby;
- využívání vlastních dopravních prostředků (nákladní automobily);
- novodobá stavební mechanizace;
- provádění rozpočtů staveb;
- databáze zákazníků;
- dlouhodobé vztahy se zákazníky;
- odbornost při realizaci staveb (každodenní kontrola pracovníků stavbyvedoucím);
- digitalizace důležitých dokladů (skenování dokumentů);
- výhodná pozice firmy,
- rodinný podnik.

Slabé stránky

- malý podnik;
- nízké investice do reklamy;
- nedostatečné zaškolení zaměstnanců (v některých případech nutnost využití služeb externích firem);
- omezené prostory skladu (neuspokojení všech nároků zákazníka v případě prodeje stavebního materiálu);
- závislost na dodavatelích;

- obtížná dosažitelnost státních zakázek;
- nedostatečná kontrola neplatičů.

Příležitosti

- velký zájem osob o vlastní bydlení;
- možnost získání hypoték k realizaci vlastního bydlení;
- přibývání nových stavebních pozemků na lukrativních místech;
- možnost státní podpory při zateplování domu (program Zelená úsporám);
- narůstající potřeba oprav starších domů;
- spolupráce s novými dodavateli.

Hrozby

- nepříznivá ekonomická situace a demografický vývoj;
- zvyšování cen vstupních surovin, energií;
- druhotná platební neschopnost;
- netaktní obchodní politika konkurenčních společností;
- neschválení stavebního povolení od stavebního úřadu u jednotlivých akcí;
- nedostatek kvalifikovaných pracovníků na trhu práce;
- odliv pracovních sil ke konkurenci;
- vstup nové konkurence na trh.

9.5 Finanční analýza

Finanční analýza je podstatnou součástí finančního řízení každého podniku. Nejpodstatnější úkolem finanční analýzy je využití účetních výkazů a jiných zdrojů pro získání potřebných informací k posouzení zdraví podniku a jeho slabin a připravit podklady pro nezbytné řídicí rozhodnutí.

9.5.1 Absolutní ukazatele

HORIZONTÁLNÍ ANALÝZA

Příloha P III zobrazuje horizontální analýzu aktiv a pasiv podniku DOBEŠ-STAVBY s.r.o.

Horizontální analýza rozvahy

Celková aktiva společnosti vzrostly po prvním roce podnikání o 343 %, tj. v absolutním vyjádření 10 830 tis. Kč. Dlouhodobý majetek v jednotlivých sledovaných obdobích klesá, což je zapříčiněno nízkými investicemi a postupným odepisováním stávajícího majetku. Oběžná aktiva meziročně narůstají. Obrovský skok můžeme pozorovat v letech 2011/2010, kdy se zásoby zvýšily o 1 199 %, a to z důvodu položky materiálu, který v předešlém období nebyl vykazován. Naopak snížení pohledávek zaznamenáme v roce 2013, kdy oproti předešlému roku poklesly na 68 %, tj. v absolutním vyjádření o 1 829 tis. Kč. Oproti tomu rok 2014 nárůst pohledávek o 62 %. Vlastní kapitál společnosti je v záporných hodnotách, což je zapříčiněno záporným výsledkem hospodaření z roku 2010, který je již v následujících třech letech kladný, poté v roce 2014 je vykazována ztráta, která se může přiřadit rozšíření služeb o vytápěcí a sanitární techniku, se kterými jsou spojeny vyšší náklady. Cizí zdroje společnosti jsou meziročně stabilní.

Horizontální analýza výkazu zisku a ztráty

Z tabulky rozboru horizontální analýzy výkazu a ztráty můžeme pozorovat, že společnost po prvním roce podnikání má vyšší výnosy než náklady, což signalizuje i kladný výsledek hospodaření. Tržby z hlavní činnosti (Tržeb za prodej vlastních výrobků a služeb) měly vysoký nárůst v období 2011/2010 o 1 105 %, v absolutním vyjádření 40 108 tis. Kč. Podobná tendence je i u nákladů, a to o 2 391 %. V dalších letech se tyto analyzované položky pohybují zhruba ve stejné tendenci, kde v období 2012/2011 se výnosy i náklady snižovaly a následně zvyšovaly. Ostatní položky provozních nákladů a výnosů mají tendenci se zvyšovat.

VERTIKÁLNÍ ANALÝZA

Příloha P IV zobrazuje vertikální analýzu aktiv a pasiv podniku DOBEŠ-STAVBY s.r.o.

Vertikální analýza rozvahy

Aktiva společnosti převyšuje oběžný majetek nad dlouhodobým ve všech sledovaných obdobích. Od roku 2011 do 2013 se podíl dlouhodobého majetku ukazuje jako stabilní, a to okolo 25 % z celkových aktiv. Tuto skupinu položek v podniku zastupuje jen dlouhodobý hmotný majetek, a to samostatné movité věci a soubory movitých věcí. Oběžná aktiva v průměru tvoří 75 % aktiv a nejvyšší podíl oběžného majetku pozorujeme u krátkodobých pohledávek, a to v průměru 55 %. Zásoby se podílejí na oběžných aktivech

30 %. V roce 2013 se zvýšil podíl krátkodobého finančního majetku na 37,57 % z 16,99 %, v absolutním vyjádření 2 333 tis. Kč. V roce 2014 se podíl financí snížil na 18,36 % oběžného majetku. Podíl časového rozlišení na majetkové struktuře je zanedbatelný. V pasivech společnosti převažuje vysokou mírou cizí kapitál, z čehož vyplývá, že podnik je závislý na bezúročné půjčce od fyzické osoby, která v kapitálové struktuře cizích zdrojů je zastoupena ve výši 49,94 % v roce 2010 a v roce 2014 až ve výši 61,50 %. Vlastní kapitál, vlivem vysoké ztráty v prvním roce podnikání, je záporný. Podíl časového rozlišení pasiv na celkové kapitálové struktuře je nepatrný.

Vertikální analýza výkazu zisku a ztráty

Po rozboru vertikální analýzy tvořily v prvním roce činnosti společnosti výkony (tržby za prodej vlastních výrobků a služeb) 98,78 % celkových tržeb podniku. Následující období tvoří okolo 70 %. Podíl výkonové spotřeby na celkových nákladech má tendenci se držet okolo 60 %.

9.5.2 Rozdílové ukazatele

Z níže uvedené tabulky můžeme vidět, že hodnoty čistého pracovního kapitálu (ČPK) jsou v letech 2011–2014 kladné a jejich výše se od roku 2011–2013 zvyšuje. Níže uvedené hodnoty by společnosti zůstaly v případě, že by byla nucena uhradit veškeré své krátkodobé závazky.

Tab. 1 – Ukazatel čistý pracovní kapitál (vlastní zpracování)

Položka (v tis. Kč)	2010	2011	2012	2013	2014
Čistý pracovní kapitál	-383	5 856	8 187	9 145	6 922

9.5.3 Poměrové ukazatele

K nejdůležitějším poměrovým ukazatelům k sestavení finanční analýzy patří analýza zadluženosti, likvidity, obratovosti a rentability.

Analýza zadluženosti

Pro hodnocení zadluženosti podniku byly použity tyto ukazatele:

- a) zadluženost,
- b) koeficient samofinancování,
- c) míra zadluženosti vlastního kapitálu,
- d) finanční páka.

Zadluženost

Tab. 2 – Ukazatel zadluženosti (vlastní zpracování)

Položka (v tis. Kč)	2010	2011	2012	2013	2014
Cizí zdroje	5 507	16 074	15 752	14 819	16 261
Aktiva	4 458	15 288	15 190	14 396	15 630
Zadluženost	1,235	1,051	1,037	1,029	1,040

Zadluženost podniku je vyšší než 100%, což představuje, že podnik je značně rizikový a hrozí i riziko, že věřitelé společnosti budou nedůvěřiví a také, že společnost s největší pravděpodobností už nemusí získat bankovní úvěr od peněžního ústavu.

Koeficient samofinancování

Tab. 3 – Ukazatel koeficientu samofinancování (vlastní zpracování)

Položka (v tis. Kč)	2010	2011	2012	2013	2014
Vlastní kapitál	-1 058	-800	-583	-439	-651
Aktiva	4 458	15 288	15 190	14 396	15 630
Koeficient samofinancování	-0,237	-0,052	-0,038	-0,030	-0,042

Ukazatel vyjadřuje, do jaké míry se na financování aktiv podílí vlastníci firmy. Firma není schopna pokrýt své potřeby z vlastních zdrojů. Dle výsledku těchto hodnot společnost není finančně stabilní.

Míra zadluženosti vlastního kapitálu

Tab. 4 – Ukazatel míry zadluženosti vlastního kapitálu (vlastní zpracování)

Položka (v tis. Kč)	2010	2011	2012	2013	2014
Cizí zdroje	5 507	16 074	15 752	14 819	16 261
Vlastní kapitál	-1 058	-800	-583	-439	-651
Míra zadluženosti vlastního kapitálu	-5,205	-20,093	-27,019	-33,756	-24,995

Míra zadluženosti vlastního kapitálu zachycuje poměr celkových závazků k vlastnímu kapitálu a je důležitým indikátorem banky pro východisko při poskytnutí úvěru. Na základě těchto údajů by banka s největší pravděpodobností neposkytla firmě úvěr.

Finanční páka

Tab. 5 – Ukazatel finanční páky (vlastní zpracování)

Položka (v tis. Kč)	2010	2011	2012	2013	2014
Aktiva	4 458	15 288	15 190	14 396	15 630
Vlastní kapitál	-1 058	-800	-583	-439	-650
Ukazatel finanční páky	-4,214	-19,110	-26,055	-32,793	-24,025

Ukazatel finanční páky se vyjadřuje poměrem aktiv a vlastního kapitálu, neboli je převrácenou hodnotou koeficientu samofinancování. Ukazatel finanční páky ovlivňuje rentabilitu vlastního kapitálu.

Analýza aktivity

Tab. 6 – Ukazatele aktivity (vlastní zpracování)

Položka (v tis. Kč)	2010	2011	2012	2013	2014
Tržby	3 863	60 316	46 315	48 706	60 884
ø Tržby za 1 den	11	165	127	133	167
Aktiva	4 458	15 288	15 190	14 396	15 630
ø Pohledávky	1 092	3 631	5 986	4 888	5 203
ø Závazky	2 158	3 014	3 027	1 707	3 152
ø Zásoby	247	1 605	3 258	3 317	3 663
Obratovost celkových aktiv	0,87	3,95	3,05	3,38	3,90
Doba obratu celkových aktiv	421	93	120	108	94
Obratovost pohledávek	3,54	16,61	7,74	9,97	11,70
Doba obratu pohledávek	103	22	47	37	31
Obratovost závazků	1,79	20,02	15,30	28,54	19,32
Doba obratu závazků	204	18	24	13	19
Obratovost zásob	15,64	37,59	14,22	14,69	16,62
Doba obratu zásob	23	10	26	25	22

Obratovost celkových aktiv vypovídá o tom, kolikrát se aktiva podniku v příslušném období obrátí. Z výše uvedené tabulky můžeme vypočítat, že kromě prvního

sledovaného roku, kdy se celková aktiva neobrátila ani jednou, je tendence obratovosti aktiv více jak 3 krát za příslušné období.

Doba obratu pohledávek nám vypovídá, za jak dlouho jsou pohledávky podniku v průměru spláceny. V roce 2010 to bylo za dlouhých 103 dnů a v dalších letech tato doba klesla oproti prvnímu roku podnikání, v roce 2011 dosahovala nejnižší hodnoty za sledované období, a to 22 dnů.

Doba obratu závazků udává průměrnou dobu splatnosti závazků. Nejdelší doba průměrné splatnosti závazků byla v roce 2010, a to 204 dnů. Nejnižší hodnoty se dosahuje v roce 2013, kdy firma hradí své závazky v průměru za 13 dnů.

Doba obratu zásob vyjadřuje, kolik dní jsou oběžná aktiva v průměru vázány ve formě zásob. Obecně můžeme konstatovat, že čím je nižší doba obratu, tím lépe. V roce 2012 dosahovala nejvyšší hodnoty a vystoupala na 26 dnů.

Analýza likvidity

Tab. 7 – Ukazatele likvidity (vlastní zpracování)

Položka (v tis. Kč)	2010	2011	2012	2013	2014
Krátkodobý finanční majetek	287	1 848	1 918	4 251	2 421
Krátkodobé pohledávky	1 720	4 312	3 210	1 968	4 675
Zásoby	247	2 962	3 554	3 079	4 246
Krátkodobé závazky	2 491	3 783	2 692	2 079	5 598
Likvidita I. stupně (okamžitá)	0,115	0,489	0,712	2,045	0,432
Likvidita II. stupně (pohotová)	0,806	1,628	1,905	2,991	1,268
Likvidita III. stupně (běžná)	0,905	2,411	3,225	4,472	2,026

Krátkodobé pohledávky a závazky byly upraveny o pohledávky a závazky po době splatnosti. Po jejich odečtení jsou hodnoty likvidity vyšší než doporučené hodnoty.

Běžná likvidita je ukazatelem solventnosti. Hodnoty podniku jsou vykazovány v posledních letech vysoké, což znamená, že kdyby firma zpeněžila svůj oběžný majetek, byla by schopna uhradit všechny své závazky. V roce 2013 běžná likvidita je 4,472, což znamená, že firma zadržuje velké množství finančních prostředků, které nejsou zhodnocovány, ale v roce 2014 se hodnoty běžné likvidity dostaly do optimálních hodnot.

Pohotová likvidita se pohybuje v průměrné výši 1,8. Podnik je schopen uhradit své krátkodobé závazky bez prodeje zásob.

Okamžitá likvidita je v roce 2013 na hodnotě 2, což představuje, že firma je schopna svými hotovostními a bezhotovostními finančními prostředky uhradit své krátkodobé dluhy bez potřeby prodeje ostatních oběžných aktiv. Rok 2011 a 2014 se nachází v mezích optima, které jsou u okamžité likvidity doporučovány.

Analýza rentability

Pro hodnocení rentability společnosti byly použity tyto ukazatele:

- a) rentabilita tržeb,
- b) rentabilita vlastního kapitálu,
- c) rentabilita aktiv,
- d) rentabilita dlouhodobě investovaného kapitálu.

Rentabilita tržeb

Tab. 8 – Ukazatel rentability tržeb (vlastní zpracování)

Položka (v tis. Kč)	2010	2011	2012	2013	2014
EBIT	-1 251	258	220	144	-212
Tržby	3 863	60 316	46 315	48 706	60 884
Rentabilita tržeb - zisková marže	-0,32384	0,00428	0,00475	0,00296	-0,00349

Ukazatel udává, kolik korun čistého zisku připadá na jednu korunu tržeb. V letech 2011 a 2012 byl trend ziskové marže stoupající a v předposledním analyzovaném roce se rentabilita tržeb snížila na 0,296 %, v posledním roce je marže záporná.

Rentabilita vlastního kapitálu

Tab. 9 – Ukazatel rentability vlastního kapitálu (vlastní zpracování)

Položka (v tis. Kč)	2010	2011	2012	2013	2014
Čistý zisk	-1 268	258	220	144	-212
Vlastní kapitál	-1 058	-800	-583	-439	-651
Rentabilita vlastního kapitálu	1,19849	-0,32250	-0,37736	-0,32802	0,32621

Rentabilita vlastního kapitálu vyjadřuje, kolik čistého zisku připadá na jednu korunu investovaného kapitálu. Vložený kapitál vykazuje ztrátu.

Rentabilita aktiv

Tab. 10 – Ukazatel rentability aktiv (vlastní zpracování)

Položka (v tis. Kč)	2010	2011	2012	2013	2014
EBIT	-1 251	258	220	144	-212
Aktiva	4 458	15 288	15 190	14 396	15 630
Rentabilita aktiv	-0,28062	0,01688	0,01448	0,01000	-0,0136

Tento ukazatel vyjadřuje celkovou efektivnost podniku a jeho produkční sílu. Rentabilita aktiv ukazuje výnosnost celkového kapitálu, tzn. vlastního i cizího. Z výše uvedených údajů můžeme vypočítat spíše klesající tendenci. V roce 2013 se rentabilita aktiv vyšplhala na 1 %, tzn., že na jednu korunu investovaného kapitálu připadá 0,01 Kč zisku před zdaněním a úroky.

Rentabilita dlouhodobě investovaného kapitálu

Tab. 11 – Ukazatel rentability dlouhodobě investovaného kapitálu (vlastní zpracování)

Položka (v tis. Kč)	2010	2011	2012	2013	2014
EBIT	-1 251	258	220	144	-212
Vlastní kapitál	-1 058	-800	-583	-439	-651
Dlouhodobé dluhy	2 750	10 900	12 650	12 650	10 000
ROCE	-0,73936	0,02554	0,01823	0,01179	-0,02270

Rentabilita investovaného kapitálu neboli výnosnost dlouhodobě investovaného kapitálu měří, kolik provozního hospodářského výsledku podnik dosáhl z jedné koruny, kterou investovali akcionáři a věřitelé. V roce 2012 dosáhl podnik 0,01823 Kč provozního hospodářského výsledku z jedné investované koruny.

9.5.4 Souhrnné ukazatele

Altmanův model

Tab. 12 – Altmanův model (vlastní zpracování)

Altmanův model	2010	2011	2012	2013	2014
1,2 * (ČPK/CA)	-0,103	0,460	0,647	0,762	0,531
1,4 * (Nerozdělený zisk/CA)	0,000	-0,116	0,024	0,046	0,056
3,3 * (EBIT/CA)	-0,926	0,056	0,048	0,033	-0,045
0,6 * (Tržní hodnota VK/CA)	-0,142	-0,031	-0,023	-0,018	-0,025
Tržby/CA	0,867	3,945	3,049	3,383	3,895
Z-skóre	-0,305	4,313	3,744	4,207	4,412

Výsledné hodnoty v posledních třech letech vykazují, že společnost DOBEŠ-STAVBY má dle Altmanova modelu uspokojivou finanční situaci.

IN05

Tab. 13 – Ukazatel IN05 (vlastní zpracování)

IN05	2010	2011	2012	2013	2014
0,13* (A/CZ)	0,1052	0,1236	0,1254	0,1263	0,1250
0,04 * (EBIT/NÚ)	-2,9435	0,0000	0,0000	0,0000	0,0000
3,97 * (EBIT/A)	-1,1141	0,0670	0,0575	0,0397	-0,0539
0,21 * (V/A)	0,1820	0,8285	0,6403	0,7105	0,8180
0,09 * (OA/(KZ + KBÚ))	0,0775	0,1919	0,3275	0,4695	0,1895
Index IN05	-3,6929	1,2110	1,1507	1,3460	1,0786

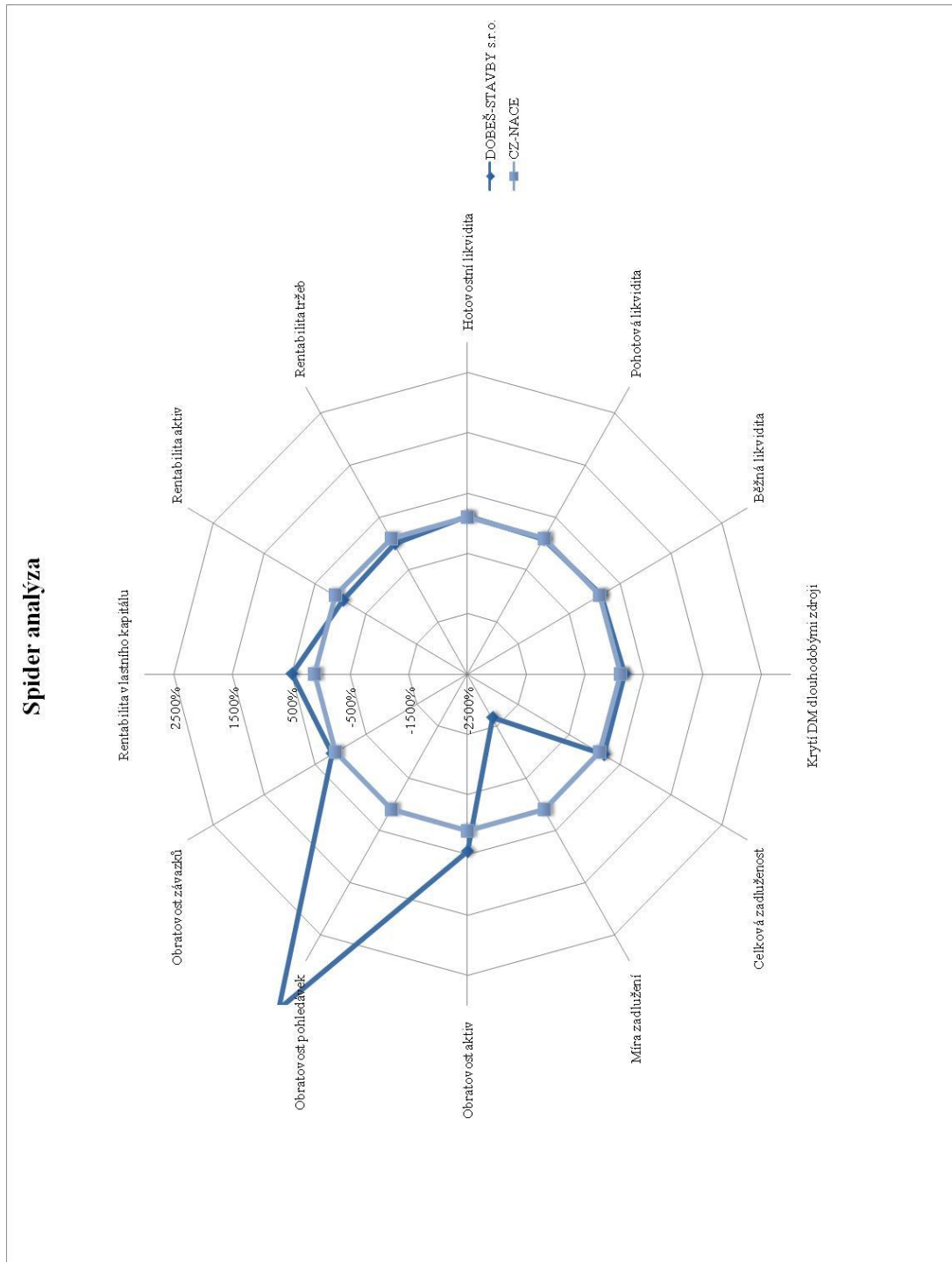
Společnost DOBEŠ-STAVBY s.r.o. v analyzovaných letech je v rozmezí stanovených hodnot 0,9 a 1,6 a nachází se v tzv. šedé zóně.

9.5.5 Spider analýza

Spider analýza za rok 2014 v porovnání s údaji ve stavebnictví v České republice dle údajů ministerstva průmyslu a obchodu.

Tab. 14 – Spider analýza (vlastní zpracování)

Ukazatel		DOBEŠ- STAVBY s.r.o.	%	CZ- NACE	%
Rentabilita	Rentabilita vlastního kapitálu	0,326	489%	0,067	100%
	Rentabilita aktiv	-0,014	-44%	0,031	100%
	Rentabilita tržeb	-0,003	-10%	0,036	100%
Likvidita	Hotovostní likvidita	0,432	120%	0,360	100%
	Pohotovává likvidita	1,268	85%	1,500	100%
	Běžná likvidita	2,026	121%	1,680	100%
Zadluženost	Krytí DM dlouhodobými zdroji	3,841	171%	2,241	100%
	Celková zadluženost	1,040	177%	0,589	100%
	Míra zadlužení	-24,995	-1 662%	1,504	100%
Aktivita	Obratovost aktiv	3,895	453%	0,860	100%
	Obratovost pohledávek	11,702	3 933%	0,298	100%
	Obratovost závazků	19,319	159%	12,142	100%



Obr. 4 – Spider analýza (vlastní zpracování)

10 PROJEKT TVORBY FINANČNÍHO PLÁNU

Na základě předcházející části, která se vztahovala k rozboru makroprostředí, mikroprostředí a finanční analýze, je cílem projektu diplomové práce navrhnout dlouhodobý finanční plán pro společnost DOBEŠ-STAVBY s.r.o., který by pomohl jednatelům k uskutečnění strategických a operativních cílů. Dlouhodobý finanční plán bude navržen ve dvou variantách – základní a pesimistická – pro období následujících tří let. Tyto varianty budou srovnány pomocí vybraných ukazatelů a z jedné z nich bude vycházet krátkodobý finanční plán pro jednotlivá čtvrtletí roku.

10.1 Dlouhodobý finanční plán

Cílem podniku je především udržení se na trhu, zvyšující se kvalifikace zaměstnanců, efektivita a kvalita práce. Situace ve stavebnictví je prezentována jako příznivě se vyvíjející. Základní varianta dlouhodobého plánu očekává, že podnik získá nové zakázky a udrží svou pozici na trhu a zároveň bude odpovídat prognózám vývoje v odvětví. Pesimistická varianta plánu předpokládá oslabení vývoje odvětví a celkové ekonomické situace v České republice. Dlouhodobý finanční plán je vyhotoven pro roky 2015 až 2017.

10.1.1 Dlouhodobý finanční plán – základní varianta

Základní varianta dlouhodobého finančního plánu uvažuje běžný vývoj společnosti, kdy se předpokládají vyšší tržby korespondující s aktuální situací ve stavebnictví.

V níže uvedené části práce je podrobněji popsán plán rozvahy a výkazu zisku a ztráty pro období tří let.

PLÁN ROZVAHY

Dlouhodobý majetek

Dlouhodobý majetek, se kterým podnik disponuje, zahrnuje samostatné movité věci a soubory movitých věcí a dále pak nedokončený dlouhodobý hmotný majetek. V roce 2015, z důvodu zastaralé strojní mechanizace, se podnik chystá koupit nový stroj v hodnotě 2 000 tis. Kč. V následujících obdobích plánuje investice o rozšíření drobné mechanizace ve výši 1 500 tis. Kč a 1 000 tis. Kč.

Oběžná aktiva

Oběžný majetek je plánován na základě obrátů jednotlivých položek a s nimi souvisejí likvidita.

Zásoby v podniku zastupují materiál a nedokončená výroba a polotovary. Bez surovin pro prodej materiálu a zajištění výroby se žádná firma neobejde, proto se počítá s postupným zvyšováním zásob pohybující se na dosavadní úrovni doby obratu zásob.

Krátkodobé pohledávky reprezentují především pohledávky z obchodních vztahů, daňové pohledávky a krátkodobé poskytnuté zálohy. Podstatné jsou pohledávky z obchodních vztahů, u kterých společnost plánuje jejich dobu obratu ve výši 25 dní. Daňové pohledávky a krátkodobé poskytnuté zálohy jsou v poměru k vystaveným fakturám zanedbatelné, proto zůstanou takřka neměnné.

Do krátkodobého finančního majetku se řadí peníze v hotovosti a účty v bankách. Společnost projektuje se zachováním peněz v hotovosti okolo 300 tis. Kč. Bezhotovostní peníze se budou vzhledem k rostoucím tržbám zvyšovat, avšak podnik plánuje postupné splácení bezúročného dlouhodobého úvěru ve výši 1 000 tis. Kč.

Vlastní kapitál

Vlastní kapitál tvoří základní kapitál, výsledek hospodaření minulých let a nerozdělený zisk/ztráta minulých let. Vlastní kapitál zůstává beze změny, a to ve výši 210 tis. Kč. Výsledek hospodaření minulých let bude součtem výsledku hospodaření běžného účetní období a nerozděleným ziskem/ztrátou minulých let.

Cizí zdroje

Cizí zdroje podniku představují pouze krátkodobé závazky a bankovní úvěry a výpomoci. Oblast krátkodobých závazků tvoří závazky z obchodních vztahů, závazky k zaměstnancům, závazky ze sociálního zabezpečení a zdravotního pojištění, daňové závazky a dotace, krátkodobé přijaté zálohy. Jedinou položku, která se mění, jsou krátkodobé závazky. Tyto závazky plánuje firma na základě doby obratu závazků, kdy průměrná doba splatnosti je plánovaná na 35 dnů. Bankovní úvěry a výpomoci jsou zastoupeny dlouhodobou bezúročnou půjčkou, kterou společnost má v úmyslu splácet, a to ve výši 1 000 tis. Kč ročně.

Časové rozlišení

Časové rozlišení u aktiv i u pasiv zůstanou prakticky beze změny.

Tab. 15 – Plánová rozvaha (v tis. Kč) – základní varianta (vlastní zpracování)

		2015	2016	2017
AKTIVA CELKEM		14 299	14 051	13 600
A.	Pohledávky za upsaný základní kapitál			
B.	Dlouhodobý majetek	2 893	2 521	1 520
B. I.	Dlouhodobý nehmotný majetek			
B. I. 1	Zřizovací výdaje			
2	Nehmotné výsledky výzkumu a vývoje			
3	Software			
4	Ocenitelná práva			
5	Goodwill			
6	Jiný dlouhodobý nehmotný majetek			
7	Nedokončený dlouhodobý nehmotný majetek			
8	Poskytnuté zálohy na dlouhodobý nehmotný majetek			
B. II.	Dlouhodobý hmotný majetek	2 893	2 521	1 520
B. II. 1	Pozemky			
2	Stavby			
3	Samostatné movité věci a soubory movitých věcí	2 893	2 521	1 520
4	Pěstitelské celky trvalých porostů			
5	Dospělá zvířata a jejich skupiny			
6	Jiný dlouhodobý hmotný majetek			
7	Nedokončený dlouhodobý hmotný majetek			
8	Poskytnuté zálohy na dlouhodobý hmotný majetek			
9	Oceňovací rozdíl k nabytému majetku			
B. III.	Dlouhodobý finanční majetek			
B. III. 1	Podíly - ovládaná osoba			
2	Podíly v účetních jednotkách pod podstatným vlivem			
3	Ostatní dlouhodobé cenné papíry a podíly			
4	Půjčky a úvěry - ovládaná nebo ovládající osoba, podstatný vliv			
5	Jiný dlouhodobý finanční majetek			
6	Pořizovaný dlouhodobý finanční majetek			
7	Poskytnuté zálohy na dlouhodobý finanční majetek			
C.	Oběžná aktiva	11 699	11 994	12 074
C. I.	Zásoby	4 743	4 814	4 266
C. I. 1	Materiál	3 508	4 560	3 908
2	Nedokončená výroba a polotovary	1 235	254	358

	3	Výrobky			
	4	Mladá a ostatní zvířata a jejich skupiny			
	5	Zboží			
	6	Poskytnuté zálohy na zásoby			
C. II.		Dlouhodobé pohledávky			
C. II.	1	Pohledávky z obchodních vztahů			
	2	Pohledávky - ovládaná nebo ovládající osoba			
	3	Pohledávky - podstatný vliv			
	4	Pohledávky za společníky, členy družstva a za účastníky sdružení			
	5	Dlouhodobé poskytnuté zálohy			
	6	Dohadné účty aktivní			
	7	Jiné pohledávky			
	8	Odložená daňová pohledávka			
C. III.		Krátkodobé pohledávky	4 497	4 593	5 228
C. III.	1	Pohledávky z obchodních vztahů	4 469	4 589	5 209
	2	Pohledávky - ovládaná nebo ovládající osoba			
	3	Pohledávky - podstatný vliv			
	4	Pohledávky za společníky, členy družstva a za účastníky sdružení			
	5	Sociální zabezpečení a zdravotní pojištění			
	6	Stát - daňové pohledávky	20	2	12
	7	Krátkodobé poskytnuté zálohy	8	2	7
	8	Dohadné účty aktivní			
	9	Jiné pohledávky			
C. IV.		Krátkodobý finanční majetek	2 459	2 587	2 580
C. IV.	1	Peníze	333	261	375
	2	Účty v bankách	2 126	2 326	2 205
	3	Krátkodobé cenné papíry a podíly			
	4	Pořizovaný krátkodobý finanční majetek			
D. I.		Časové rozlišení	32	7	6
D. I.	1	Náklady příštích období	32	7	6
	2	Komplexní náklady příštích období			
	3	Příjmy příštích období			

		2015	2016	2017
PASIVA CELKEM		14 299	14 051	13 600
A.	Vlastní kapitál	- 477	- 273	146
A. I.	Základní kapitál	210	210	210
1	Základní kapitál	210	210	210
2	Vlastní akcie a vlastní obchodní podíly (-)			
3	Změny základního kapitálu			
A. II.	Kapitálové fondy			
A. II. 1	Emisní ážio			
2	Ostatní kapitálové fondy			
3	Oceňovací rozdíly z přecenění majetku a závazků			
4	Oceňovací rozdíly z přecenění při přeměnách			
5	Rozdíly z přeměn společností			
6	Rozdíly z ocenění při přeměnách společností			
A. III.	Rezervní fondy, nedělitelný fond a ostatní fondy ze zisku			
A. III. 1	Zákonný rezervní fond / Nedělitelný fond			
2	Statutární a ostatní fondy			
A. IV.	Výsledek hospodaření minulých let	- 860	-- 687	- 270
A. IV. 1	Nerozdělený zisk minulých let	620	794	998
2	Neuhrazená ztráta minulých let	- 1 480	- 1 480	- 1 268
3	Jiný výsledek hospodaření minulých let			
A. V.	Výsledek hospodaření běžného účetního období (+/-)	174	204	206
B.	Cizí zdroje	15 087	14 777	13 435
B. I.	Rezervy			
B. I. 1	Rezervy podle zvláštních právních předpisů			
2	Rezerva na důchody a podobné závazky			
3	Rezerva na daň z příjmů			
4	Ostatní rezervy			
B. II.	Dlouhodobé závazky			
B. II. 1	Závazky z obchodních vztahů			
2	Závazky - ovládaná nebo ovládající osoba			
3	Závazky - podstatný vliv			
4	Závazky ke společníkům, členům družstva a k účastníkům sdružení			
5	Dlouhodobé přijaté zálohy			
6	Vydané dluhopisy			

	7	Dlouhodobé směnky k úhradě			
	8	Dohadné účty pasivní			
	9	Jiné závazky			
	10	Odložený daňový závazek			
B. III.		Krátkodobé závazky	6 087	6 777	6 435
B. III. 1		Závazky z obchodních vztahů	4 881	5 009	4 485
	2	Závazky - ovládaná nebo ovládající osoba			
	3	Závazky - podstatný vliv			
	4	Závazky ke společníkům, členům družstva a k účastníkům sdružení			
	5	Závazky k zaměstnancům	568	689	745
	6	Závazky ze sociálního zabezpečení a zdravotního pojištění	305	370	400
	7	Stát - daňové závazky a dotace	330	701	634
	8	Krátkodobé přijaté zálohy	3	8	123
	9	Vydané dluhopisy			
	10	Dohadné účty pasivní			
	11	Jiné závazky			
B. IV.		Bankovní úvěry a výpomoci	9 000	8 000	7 000
B. IV. 1		Bankovní úvěry dlouhodobé	9 000	8 000	7 000
	2	Krátkodobé bankovní úvěry			
	3	Krátkodobé finanční výpomoci			
C. I.		Časové rozlišení	14	18	20
C. I. 1		Výdaje příštích období	14	18	20
	2	Výnosy příštích období			

PLÁN VÝKAZU ZISKU A ZTRÁTY

Společnost se zabývá prodejem stavebního materiálu, který by měl být zahrnut do obchodní činnosti, kde by položky tržeb za prodej zboží a s nimi související náklady vykazovaly obchodní marži. Tuto činnost společnost ve svém výkaznictví zahrnuje do oblasti tržeb z prodeje materiálu, která je uvedena níže.

Výkony

Tržby z prodeje vlastních výrobků a služeb zahrnují především stavby a s nimi související rekonstrukce, modernizace apod. Jedná se samozřejmě o jednu z hlavních činností podnikání společnosti. Cílem je, aby se tato položka rok od roku zvyšovala, proto i projekt plánu je navrhnout v tomto směru. Tržby z prodeje výrobků a služeb jsou rozvrženy meziročním přírůstkem 5 % v roce 2015, o 4 % v roce 2016, v roce 2017 nárůst o 3 %.

Hodnota změny stavu zásob vlastní činnosti obsahuje pouze změnu stavu nedokončené výroby, která je zjištěna pomocí meziročního rozdílu položky rozvahy „Nedokončená výroba a polotovary“.

Výkonová spotřeba

Náklady spotřeby materiálu a energie zahrnují spotřebu materiálu, režijní kancelářský materiál, režijní materiál, pohonné hmoty a energii.

Výše růstu je stanovena na základě zvýšení tržeb, se kterými souvisejí vyšší náklady a zároveň index nárůstu cen ve výši 2 % v prvním plánovaném roce. Na rok 2016 podnik kalkuluje s nárůstem o 2,5 % a v roce následujícím 3,5 %.

Služby společnost podrobněji člení na opravy a udržování, cestovné, ostatní služby, pronájem budov a nákladních aut. Nejvýraznější položku v této skupině nákladů zaujímají ostatní služby, do kterých se řadí například školení, preventivní prohlídky, různé poplatky, účetní a poradenské služby, nájemné aj. U služeb kalkuluje firma s růstem o 2 % a v dalších letech o 3 %.

Osobní náklady

Osobní náklady jsou stanoveny na základě dodržování platných zákonů v oblasti zaměstnanosti. Mzdové náklady jsou navýšeny o 1,5 % v roce 2015, o 2 % v roce 2016 a v roce 2017 o 3 %. Zákonné sociální a zdravotní pojištění tvoří celkově 34 % ze mzdových nákladů, proto se náklady budou zvyšovat ve stejném poměru, jako tomu je u mzdových nákladů. Zákonné sociální náklady plánuje firma obdobně jako v minulých obdobích.

Daně a poplatky

U daní a poplatků podnik nečeká velké změny, proto je tato položka stanovena v běžné výši předcházejících let.

Odpisy dlouhodobého hmotného a nehmotného majetku

Odpisy dlouhodobého hmotného majetku jsou stanoveny dle odpisových plánů, které jsou v souladu dle odpisových sazeb stanovených zákonem o dani z příjmu. Účetní odpisy společnosti jsou rovny daňovým. Mimo stávající odpisy majetku je zde zahrnut nový stroj v hodnotě 2 000 tis. Kč, jeho odpis v prvním roce činí 110 tis. Kč. V roce 2016, investice do stavební mechanizace, je ve výši 1 500 tis. Kč, odpis tohoto majetku činí 300 tis. Kč

a v posledním roce podnik plánuje další investice ve výši 1 000 tis. Kč a roční odpis činí 110 tis. Kč.

Tržby z prodeje dlouhodobého majetku a materiálu

Firma s prodejem dlouhodobého majetku do budoucna nekalkuluje a pro tržby z prodeje materiálu podnik předpokládá rostoucí tendenci, jelikož prodej stavebního materiálu je jednou z hlavních činností podnikání. Výnosy z této oblasti se budou pohybovat obdobně jako tržby z prodeje vlastních výrobků a služeb, a to růst ve výši 4 % pro rok 2015, v následujícím roce o 3,5 % a v konečném plánovaném období o 2 %.

Zůstatková cena prodaného dlouhodobého majetku a materiálu

Hodnoty u této položky se odráží od výše tržeb z prodaného materiálu. V prvním plánovaném roce tvoří náklady 87 % výše tržeb prodaného materiálu, v následujících letech 85 % a 90 % hodnoty výnosů prodaného materiálu.

Ostatní provozní výnosy a ostatní provozní náklady

U ostatních provozních výnosů a nákladů částky v minulých letech nejsou zásadní, tvoří nepatrné podíly na celkových výnosech i nákladech. Společnost uvažuje jejich zahrnutí v obdobných výších, jako tomu bylo v minulých letech existence podniku.

Nákladové úroky

S nákladovými úroky firma v následujících letech neuvažuje. I když společnost má údaje v dlouhodobých bankovních úvěrech, tento dluh je vůči fyzické osobě, se kterou má sjednán bezúročný úvěr.

Ostatní finanční výnosy a ostatní finanční náklady

Ostatní finanční výnosy také nejsou zásadní, proto jsou zahrnuty minimální výše do projektu plánu. Finanční náklady uvedené ve výkazu jsou zapříčiněny pojištěním zaměstnanců proti případným škodám, které mohou být způsobeny výkonem povolání zaměstnavateli.

Daň z příjmů

Dle zákona o dani z příjmu je tato výše stanovena na 19%, jejíž výše bude pro následující roky beze změny. Společnost po dobu následujících 5 let uplatňuje odpočet ztráty z minulých let a v posledním plánovaném roce kalkuluje s daní ve výši 48 tis. Kč.

Tab. 16 – Plánový výkaz zisku a ztráty (v tis. Kč) – základní varianta (vlastní zpracování)

		2015	2016	2017
I.	Tržby za prodej zboží			
A.	Náklady vynaložené na prodané zboží			
+	Obchodní marže			
II.	Výkony	46 189	47 352	49 887
1	Tržby za prodej vlastních výrobků a služeb	46 474	48 333	49 783
2	Změna stavu zásob vlastní činnosti	-285	-981	104
3	Aktivace	0	0	0
B.	Výkonová spotřeba	36 337	37 329	38 549
1	Spotřeba materiálu a energie	19 578	20 067	20 770
2	Služby	16 759	17 262	17 780
+	Přidaná hodnota	9 852	10 023	11 337
C.	Osobní náklady	9 995	10 195	10 514
1	Mzdové náklady	7 400	7 548	7 774
2	Odměny členům orgánů společnosti a družstva			
3	Náklady na sociální zabezpečení a zdravotní pojištění	2 516	2 566	2 643
4	Sociální náklady	79	81	96
D.	Daně a poplatky	113	154	169
E.	Odpisy dlouhodobého nehmotného a hmotného majetku	1 541	1 872	2 001
III.	Tržby z prodeje dlouhodobého majetku a materiálu	16 154	16 719	17 054
1	Tržby z prodeje dlouhodobého majetku			
2	Tržby z prodeje materiálu	16 154	16 719	17 054
F.	Zůstatková cena prodaného dlouhodobého majetku a materiálu	14 049	14 212	15 348
1	Zůstatková cena prodaného dlouhodobého majetku			
2	Prodaný materiál	14 049	14 212	15 348
G.	Změna stavu rezerv a opravných položek v provozní oblasti a komplexních nákladů příštích období			
IV.	Ostatní provozní výnosy	21	42	32
H.	Ostatní provozní náklady	24	30	46
V.	Převod provozních výnosů			
I.	Převod provozních nákladů			
*	Provozní výsledek hospodaření	305	321	345
VI.	Tržby z prodeje cenných papírů a podílů			
J.	Prodané cenné papíry a podíly			
VII.	Výnosy z dlouhodobého finančního majetku			
1	Výnosy z podílů v ovládaných osobách a v účetních jednotkách pod podstatným vlivem			

2	Výnosy z ostatních dlouhodobých cenných papírů a podílů			
3	Výnosy z ostatního dlouhodobého finančního majetku			
VIII.	Výnosy z krátkodobého finančního majetku			
K.	Náklady z finančního majetku			
IX.	Výnosy z přecenění cenných papírů a derivátů			
L.	Náklady z přecenění cenných papírů a derivátů			
M.	Změna stavu rezerv a opravných položek ve finanční oblasti			
X.	Výnosové úroky			
N.	Nákladové úroky			
XI.	Ostatní finanční výnosy	25	30	45
O.	Ostatní finanční náklady	156	147	136
XII.	Převod finančních výnosů			
P.	Převod finančních nákladů			
*	Finanční výsledek hospodaření	-131	-117	-91
Q.	Daň z příjmů za běžnou činnost	0	0	48
1	-splatná		0	48
2	-odložená			
**	Výsledek hospodaření za běžnou činnost	174	204	206
XIII.	Mimořádné výnosy			
R.	Mimořádné náklady			
S.	Daň z příjmů z mimořádné činnosti			
1	-splatná			
2	-odložená			
*	Mimořádný výsledek hospodaření			
T.	Převod podílů na výsledku hospodaření společníkům			
***	Výsledek hospodaření za účetní období (+/-)	174	204	206
****	Výsledek hospodaření před zdaněním (+/-)	174	204	254

PLÁN PŘEHLEDU O PENĚŽNÍCH TOCÍCH

Plán výkazu cash flow je stanoven pomocí nepřímé metody, kde se vychází z výsledku hospodaření v jednotlivých letech, připočtením a odpočtem položek z výkazu rozvahy a výkazu zisku a ztráty.

Tab. 17 – Plánový přehled peněžních toků (v tis. Kč) – základní varianta
(vlastní zpracování)

		2015	2016	2017
P.	Stav peněžních prostředků a peněžních ekvivalentů na začátku účetního období	2 421	2 459	2 587
	Peněžní toky z hlavní výdělečné činnosti (provozní činnost)			
Z.	Účetní zisk nebo ztráta z běžné činnosti před zdaněním	174	204	254
A. 1	Úpravy o nepeněžní operace	1 541	1 872	2 001
A. 1 1	Odpisy stálých aktiv a umořování opravné položky k nabytému majetku	1 541	1 872	2 001
A. 1 2	Změna stavu opravných položek, rezerv			
A. 1 3	Zisk z prodeje stálých aktiv			
A. 1 4	Výnosy z dividend a podílů na zisku			
A. 1 5	Vyúčtované nákladové úroky s výjimkou kapitalizovaných a vyúčtované výnosové úroky			
A. 1 6	Případné úpravy o ostatní nepeněžní operace			
A. *	Čistý peněžní tok z provozní činnosti před zdaněním, změnami pracovního kapitálu a mim. položkami	1 715	2 076	2 255
A. 2	Změny stavu nepeněžních složek pracovního kapitálu	1 324	552	-426
A. 2 1	Změna stavu pohledávek z provozní činnosti, přechodných účtů aktiv	2 000	-71	-634
A. 2 2	Změna stavu krátkodobých závazků z provozní činnosti, přechodných účtů pasiv	-179	694	-340
A. 2 3	Změna stavu zásob	-497	-71	548
A. 2 4	Změna stavu krátkodobého finančního majetku nespádajícího do peněžních prostředků a ekvivalentů			
A. **	Čistý peněžní tok z provozní činnosti před zdaněním a mimořádnými položkami	3 039	2 628	1 829
A. 3	Vyplacené úroky s výjimkou kapitalizovaných			
A. 4	Přijaté úroky			
A. 5	Zaplacená daň z příjmů za běžnou činnost a doměrky daně za minulá období			-48
A. 6	Příjmy a výdaje spojené s mimořádným hospodářským výsledkem včetně daně z příjmů			
A. 7	Přijaté dividendy a podíly na zisku			
A. ***	Čistý peněžní tok z provozní činnosti	3 039	2 628	1 781
	Peněžní toky z investiční činnosti			
B. 1	Výdaje spojené s nabytím stálých aktiv	-2 000	-1 500	-1 000
B. 2	Příjmy z prodeje stálých aktiv			
B. 3	Půjčky a úvěry spřízněným osobám			
B. ***	Čistý peněžní tok vztahující se k investiční činnosti	-2 000	-1 500	-1 000

		Peněžní toky z finanční činnosti			
C.	1	Dopady změn dlouhodobých, resp. krátkodobých závazků	-1 000	-1 000	-1 000
C.	2	Dopady změn vlastního kapitálu na peněžní prostředky a ekvivalenty	-1	0	213
C.	2 1	Zvýšení peněžních prostředků z důvodů zvýšení základního kapitálu, emisního ážia atd.	-1	0	213
C.	2 2	Vyplacení podílů na vlastním jmění společníkům			
C.	2 3	Další vklady peněžních prostředků společníků a akcionářů			
C.	2 4	Úhrada ztráty společníky			
C.	2 5	Přímé platby na vrub fondů			
C.	2 6	Vyplacené dividendy nebo podíly na zisku včetně zaplacené daně			
C.	***	Čistý peněžní tok vztahující se k finanční činnosti	-1 000	-1 000	-787
F.		Čisté zvýšení resp. snížení peněžních prostředků	38	128	-6
R.		Stav peněžních prostředků a peněžních ekvivalentů na konci účetního období	2 459	2 587	2 580

10.1.2 Dlouhodobý finanční plán – pesimistická varianta

PLÁN ROZVAHY

Dlouhodobý majetek

Společnost bude investovat do strojního zařízení a do strojní mechanizace stejně jako tomu bylo u předchozí varianty dlouhodobého finančního plánu.

Oběžná aktiva

U oběžných aktiv zůstane zachováno plánování na základě doby obratovosti jednotlivých položek majetku. Firma počítá s nižšími zásobami, nižšími pohledávkami a s jejich delšími dobami obratu. Z důvodu prodeje stavebního materiálu v hotovosti jsou stanoveny finanční prostředky v pokladně přibližně na úrovni 300 tis. Kč.

Vlastní kapitál

U vlastního kapitálu je změna zamýšlena pouze u plánovaného výsledku hospodaření za jednotlivá období.

Cizí zdroje

Podkladem pro návrh krátkodobých závazků je obratovost, která se bude snižovat, čímž se zvýší doba obratu závazků. Bezúročnou půjčku podnik plánuje splácet v každém roce ve výši 1 000 tis. Kč.

Časové rozlišení

Časové rozlišení aktiv a pasiv je navrhováno totožné se základní variantou plánu.

Tab. 18 – Plánová rozvaha (v tis. Kč) – pesimistická varianta (vlastní zpracování)

		2015	2016	2017
	AKTIVA CELKEM	14 420	13 753	13 218
A.	Pohledávky za upsaný základní kapitál			
B.	Dlouhodobý majetek	2 893	2 521	1 520
B. I.	Dlouhodobý nehmotný majetek			
B. I. 1	Zřizovací výdaje			
2	Nehmotné výsledky výzkumu a vývoje			
3	Software			
4	Ocenitelná práva			
5	Goodwill			
6	Jiný dlouhodobý nehmotný majetek			
7	Nedokončený dlouhodobý nehmotný majetek			
8	Poskytnuté zálohy na dlouhodobý nehmotný majetek			
B. II.	Dlouhodobý hmotný majetek	2 893	2 521	1 520
B. II. 1	Pozemky			
2	Stavby			
3	Samostatné movité věci a soubory movitých věcí	2 893	2 521	1 520
4	Pěstitelské celky trvalých porostů			
5	Dospělá zvířata a jejich skupiny			
6	Jiný dlouhodobý hmotný majetek			
7	Nedokončený dlouhodobý hmotný majetek			
8	Poskytnuté zálohy na dlouhodobý hmotný majetek			
9	Oceňovací rozdíl k nabytému majetku			
B. III.	Dlouhodobý finanční majetek			
B. III. 1	Podíly - ovládaná osoba			
2	Podíly v účetních jednotkách pod podstatným vlivem			
3	Ostatní dlouhodobé cenné papíry a podíly			
4	Půjčky a úvěry - ovládaná nebo ovládající osoba, podstatný vliv			
5	Jiný dlouhodobý finanční majetek			
6	Požizovaný dlouhodobý finanční majetek			
7	Poskytnuté zálohy na dlouhodobý finanční majetek			

C.		Oběžná aktiva	11 495	11 225	11 692
C. I.		Zásoby	4 602	4 428	4 149
C. I.	1	Materiál	2 915	3 790	3 908
	2	Nedokončená výroba a polotovary	1 687	638	241
	3	Výrobky			
	4	Mladá a ostatní zvířata a jejich skupiny			
	5	Zboží			
	6	Poskytnuté zálohy na zásoby			
C. II.		Dlouhodobé pohledávky			
C. II.	1	Pohledávky z obchodních vztahů			
	2	Pohledávky - ovládaná nebo ovládající osoba			
	3	Pohledávky - podstatný vliv			
	4	Pohledávky za společníky, členy družstva a za účastníky sdružení			
	5	Dlouhodobé poskytnuté zálohy			
	6	Dohadné účty aktivní			
	7	Jiné pohledávky			
	8	Odložená daňová pohledávka			
C. III.		Krátkodobé pohledávky	4 172	4 122	4 555
C. III.	1	Pohledávky z obchodních vztahů	4 144	4 118	4 536
	2	Pohledávky - ovládaná nebo ovládající osoba			
	3	Pohledávky - podstatný vliv			
	4	Pohledávky za společníky, členy družstva a za účastníky sdružení			
	5	Sociální zabezpečení a zdravotní pojištění			
	6	Stát - daňové pohledávky	20	2	12
	7	Krátkodobé poskytnuté zálohy	8	2	7
	8	Dohadné účty aktivní			
	9	Jiné pohledávky			
C. IV.		Krátkodobý finanční majetek	2 721	2 676	2 988
C. IV.	1	Peníze	294	303	345
	2	Účty v bankách	2 427	2 373	2 643
	3	Krátkodobé cenné papíry a podíly			
	4	Pořizovaný krátkodobý finanční majetek			
D. I.		Časové rozlišení	32	7	6
D. I.	1	Náklady příštích období	32	7	6
	2	Komplexní náklady příštích období			
	3	Příjmy příštích období			

		2015	2016	2017
PASIVA CELKEM		14 420	13 752	13 218
A.	Vlastní kapitál	- 615	- 541	- 189
A. I.	Základní kapitál	210	210	210
1	Základní kapitál	210	210	210
2	Vlastní akcie a vlastní obchodní podíly (-)			
3	Změny základního kapitálu			
A. II.	Kapitálové fondy			
A. II. 1	Emisní ážio			
2	Ostatní kapitálové fondy			
3	Oceňovací rozdíly z přecenění majetku a závazků			
4	Oceňovací rozdíly z přecenění při přeměnách			
5	Rozdíly z přeměn společností			
6	Rozdíly z ocenění při přeměnách společností			
A. III.	Rezervní fondy, nedělitelný fond a ostatní fondy ze zisku			
A. III. 1	Zákonný rezervní fond / Nedělitelný fond			
2	Statutární a ostatní fondy			
A. IV.	Výsledek hospodaření minulých let	- 860	- 825	- 539
A. IV. 1	Nerozdělený zisk minulých let	620	655	729
2	Neuhrazená ztráta minulých let	- 1 480	- 1 480	- 1 268
3	Jiný výsledek hospodaření minulých let			
A. V.	Výsledek hospodaření běžného účetního období (+/-)	35	73	140
B.	Cizí zdroje	15 021	14 276	13 387
B. I.	Rezervy			
B. I. 1	Rezervy podle zvláštních právních předpisů			
2	Rezerva na důchody a podobné závazky			
3	Rezerva na daň z příjmů			
4	Ostatní rezervy			
B. II.	Dlouhodobé závazky			
B. II. 1	Závazky z obchodních vztahů			
2	Závazky - ovládaná nebo ovládající osoba			
3	Závazky - podstatný vliv			
4	Závazky ke společníkům, členům družstva a k účastníkům sdružení			
5	Dlouhodobé přijaté zálohy			
6	Vydané dluhopisy			
7	Dlouhodobé směnky k úhradě			

	8	Dohadné účty pasívní			
	9	Jiné závazky			
	10	Odložený daňový závazek			
B.	III.	Krátkodobé závazky	6 021	6 276	6 387
B.	III.	1 Závazky z obchodních vztahů	4 815	4 508	4 485
		2 Závazky - ovládaná nebo ovládající osoba			
		3 Závazky - podstatný vliv			
		4 Závazky ke společníkům, členům družstva a k účastníkům sdružení			
		5 Závazky k zaměstnancům	568	689	745
		6 Závazky ze sociálního zabezpečení a zdravotního pojištění	305	370	400
		7 Stát - daňové závazky a dotace	330	701	634
		8 Krátkodobé přijaté zálohy	3	8	123
		9 Vydané dluhopisy			
		10 Dohadné účty pasívní			
		11 Jiné závazky			
B.	IV.	Bankovní úvěry a výpomoci	9 000	8 000	7 000
B.	IV.	1 Bankovní úvěry dlouhodobé	9 000	8 000	7 000
		2 Krátkodobé bankovní úvěry			
		3 Krátkodobé finanční výpomoci			
C.	I.	Časové rozlišení	14	18	20
C.	I.	1 Výdaje příštích období	14	18	20
		2 Výnosy příštích období			

PLÁN VÝKAZU ZISKU A ZTRÁTY

Výkony

U výkonů je předpoklad nižších tržeb z prodeje vlastních výrobků a služeb oproti základní variantě, a to 4 %. V roce 2016 nárůst tržeb pouze o 4,5 % a v roce 2017 změna o 3,5 %.

Výkonová spotřeba

Společnost uvažuje v této variantě se zvýšením nákladů na materiál, který je potřebný pro udržení tržeb a vyšší ceny energie, a to o 2 % v roce 2015 a v následujících letech o 2,5 % a 3%. Služby rovněž narůstají meziročně o 2 % v letech 2015–2016 a o 2,5 % v roce 2017.

Tržby z prodeje dlouhodobého majetku a materiálu

Tržby z prodeje materiálu se budou pohybovat pomalejším tempem, a to růstem v roce 2015 o 3,5 %, v roce 2016 o 4 % a v roce 2017 o 3,5 %.

Zůstatková cena prodaného dlouhodobého majetku a materiálu

Tato skupina nákladů souvisí s tržbami z prodeje materiálu. V roce 2015 firma kalkuluje o 12,2 % a v dalších obdobích o 15 % a 10 % nižšími náklady, než je tomu u výše tržeb z prodeje materiálu.

Ostatní náklady a výnosy

U ostatních nákladů a výnosů, které jsou ve výkazu zisku a ztráty uvedeny, podnik v pesimistické verzi počítá se stejnými změnami, jako tomu bylo u základní varianty.

Tab. 19 – Plánový výkaz zisku a ztráty (v tis. Kč) – pesimistická varianta

(vlastní zpracování)

		2015	2016	2017
I.	Tržby za prodej zboží	-	-	-
A.	Náklady vynaložené na prodané zboží	-	-	-
+	Obchodní marže	-	-	-
II.	Výkony	46 198	47 054	49 389
1	Tržby za prodej vlastních výrobků a služeb	46 031	48 103	49 786
2	Změna stavu zásob vlastní činnosti	167	- 1 049	- 397
3	Aktivace	-	-	-
B.	Výkonová spotřeba	36 337	37 162	38 191
1	Spotřeba materiálu a energie	19 578	20 067	20 669
2	Služby	16 759	17 094	17 522
+	Přidaná hodnota	9 861	9 892	11 198
C.	Osobní náklady	9 995	10 195	10 514
1	Mzdové náklady	7 400	7 548	7 774
2	Odměny členům orgánů společnosti a družstva			
3	Náklady na sociální zabezpečení a zdravotní pojištění	2 516	2 566	2 643
4	Sociální náklady	79	81	96
D.	Daně a poplatky	113	154	169
E.	Odpisy dlouhodobého nehmotného a hmotného majetku	1 541	1 872	2 001
III.	Tržby z prodeje dlouhodobého majetku a materiálu	16 076	16 719	17 305
1	Tržby z prodeje dlouhodobého majetku			

2	Tržby z prodeje materiálu	16 076	16 719	17 305
F.	Zůstatková cena prodaného dlouhodobého majetku a materiálu	14 119	14 212	15 574
1	Zůstatková cena prodaného dlouhodobého majetku			
2	Prodaný materiál	14 119	14 212	15 574
G.	Změna stavu rezerv a opravných položek v provozní oblasti a komplexních nákladů příštích období			
IV.	Ostatní provozní výnosy	21	42	32
H.	Ostatní provozní náklady	24	30	46
V.	Převod provozních výnosů			
I.	Převod provozních nákladů			
*	Provozní výsledek hospodaření	166	190	231
VI	Tržby z prodeje cenných papírů a podílů			
J.	Prodané cenné papíry a podíly			
VII.	Výnosy z dlouhodobého finančního majetku			
1	Výnosy z podílů v ovládaných osobách a v účetních jednotkách pod podstatným vlivem			
2	Výnosy z ostatních dlouhodobých cenných papírů a podílů			
3	Výnosy z ostatního dlouhodobého finančního majetku			
VIII.	Výnosy z krátkodobého finančního majetku			
K.	Náklady z finančního majetku			
IX.	Výnosy z přecenění cenných papírů a derivátů			
L.	Náklady z přecenění cenných papírů a derivátů			
M.	Změna stavu rezerv a opravných položek ve finanční oblasti			
X.	Výnosové úroky			
N.	Nákladové úroky			
XI.	Ostatní finanční výnosy	25	30	45
O.	Ostatní finanční náklady	156	147	136
XII.	Převod finančních výnosů			
P.	Převod finančních nákladů			
*	Finanční výsledek hospodaření	- 131	- 117	- 91
Q.	Daň z příjmů za běžnou činnost	-	-	-
1	-splatná	-	-	-
2	-odložená			
**	Výsledek hospodaření za běžnou činnost	35	73	140
XIII.	Mimořádné výnosy			
R.	Mimořádné náklady			
S.	Daň z příjmů z mimořádné činnosti			
1	-splatná			
2	-odložená			

*	Mimořádný výsledek hospodaření			
T.	Převod podílu na výsledku hospodaření společníkům (+/-)			
***	Výsledek hospodaření za účetní období (+/-)	35	73	140
****	Výsledek hospodaření před zdaněním (+/-)	35	73	140

PLÁN PŘEHLEDU O PENĚŽNÍCH TOCÍCH

Plán výkazu cash flow je stanoven pomocí nepřímé metody. Výchozí je výsledek hospodaření jednotlivých let, který je upraven připočtením a odečtením položek nacházející se v rozvaze a výkazu zisku a ztráty.

Tab. 20 – Plánový přehled peněžních toků (v tis. Kč) – pesimistická varianta
(vlastní zpracování)

		2015	2016	2017
P.	Stav peněžních prostředků a peněžních ekvivalentů na začátku účetního období	2 421	2 721	2 676
	Peněžní toky z hlavní výdělečné činnosti (provozní činnost)			
Z.	Účetní zisk nebo ztráta z běžné činnosti před zdaněním	35	73	140
A. 1	Úpravy o nepeněžní operace	1 541	1 872	2 001
A. 1 1	Odpisy stálých aktiv a umořování opravné položky k nabytému majetku	1 541	1 872	2 001
A. 1 2	Změna stavu opravných položek, rezerv			
A. 1 3	Zisk z prodeje stálých aktiv			
A. 1 4	Výnosy z dividend a podílů na zisku			
A. 1 5	Vyúčtované nákladové úroky s výjimkou kapitalizovaných a vyúčtované výnosové úroky			
A. 1 6	Případné úpravy o ostatní nepeněžní operace			
A. *	Čistý peněžní tok z provozní činnosti před zdaněním, změnami pracovního kapitálu a mim. položkami	1 576	1 969	2 157
A. 2	Změny stavu nepeněžních složek pracovního kapitálu	1 724	508	-56
A. 2 1	Změna stavu pohledávek z provozní činnosti, přechodných účtů aktiv	2 325	75	-432
A. 2 2	Změna stavu krátkodobých závazků z provozní činnosti, přechodných účtů pasiv	-245	259	113
A. 2 3	Změna stavu zásob	-356	174	279
A. 2 4	Změna stavu krátkodobého finančního majetku nespádajícího do peněžních prostředků a ekvivalentů			
A. **	Čistý peněžní tok z provozní činnosti před zdaněním a mimořádnými položkami	3 300	2 453	2 010
A. 3	Vyplacené úroky s výjimkou kapitalizovaných			
A. 4	Přijaté úroky			
A. 5	Zaplacená daň z příjmů za běžnou činnost a doměrky daně za minulá období			
A. 6	Příjmy a výdaje spojené s mimořádným hospodářským výsledkem včetně daně z příjmů			
A. 7	Přijaté dividendy a podíly na zisku			

A.	***	Čistý peněžní tok z provozní činnosti	3 300	2 453	2 101
		Peněžní toky z investiční činnosti			
B.	1	Výdaje spojené s nabytím stálých aktiv	-2 000	-1 500	-1 000
B.	2	Příjmy z prodeje stálých aktiv			
B.	3	Půjčky a úvěry spřízněným osobám			
B.	***	Čistý peněžní tok vztahující se k investiční činnosti	-2 000	-1 500	-1 000
		Peněžní toky z finanční činnosti			
C.	1	Dopady změn dlouhodobých, resp. krátkodobých závazků	-1 000	-1 000	-1 000
C.	2	Dopady změn vlastního kapitálu na peněžní prostředky a ekvivalenty	0	0	212
C.	2 1	Zvýšení peněžních prostředků z důvodů zvýšení základního kapitálu, emisního ážia atd.	0	0	212
C.	2 2	Vyplacení podílů na vlastním jmění společníkům			
C.	2 3	Další vklady peněžních prostředků společníků a akcionářů			
C.	2 4	Úhrada ztráty společníky			
C.	2 5	Přímé platby na vrub fondů			
C.	2 6	Vyplacené dividendy nebo podíly na zisku včetně zaplacené daně			
C.	***	Čistý peněžní tok vztahující se k finanční činnosti	-1 000	-1 000	-788
F.		Čisté zvýšení resp. snížení peněžních prostředků	300	-47	313
R.		Stav peněžních prostředků a peněžních ekvivalentů na konci účetního období	2 721	2 676	2 988

10.2 Porovnání variant dlouhodobého plánu

Níže se srovnají varianty dlouhodobého finančního pomoci čistého pracovního kapitálu, který patří do rozdílových ukazatelů a poměrových ukazatelů, do nichž patří ukazatele zadluženosti, aktivity, likvidity a rentability.

Čistý pracovní kapitál

Tab. 21 – Srovnání čistého pracovního kapitálu (vlastní zpracování)

Ukazatel	Varianta	2015	2016	2017
Čistý pracovní kapitál (v tis. Kč)	Základní	5 612	5 218	5 639
	Pesimistická	5 474	4 949	5 305

Čistý pracovní kapitál dosahuje uspokojujících hodnot v základní i pesimistické variantě, čímž by společnost zůstaly dostatečné prostředky bez toho, aby na úhradu svých krátkodobých závazků byla nucena rozprodat dlouhodobý majetek. Zároveň vysoká výše provozního kapitálu není příliš vhodná kvůli nižší rentabilitě.

Ukazatele zadluženosti

Tab. 22 – Srovnání ukazatelů zadluženosti (vlastní zpracování)

Ukazatel	Varianta	2015	2016	2017
Zadluženost	Základní	1,032	1,018	0,988
	Pesimistická	1,042	1,038	1,013
Koeficient samofinancování	Základní	-0,033	-0,019	0,011
	Pesimistická	-0,043	-0,039	-0,014
Míra zadluženosti vlastního kapitálu	Základní	-31,653	-54,184	92,334
	Pesimistická	-24,432	-26,366	-70,730
Finanční páka	Základní	-30,682	-53,249	93,469
	Pesimistická	-23,455	-25,400	-69,837

Stupeň zadluženosti v podniku v obou variantách vykazuje více než 100% z důvodu záporného vlastního kapitálu, který je dle plánu v kladných hodnotách až v posledním plánovaném roce. V porovnání variant se nalézá základní varianta jako jedna z lepších řešení. Koeficient samofinancování je opakem ukazatele zadluženosti. Dle výsledků není podnik schopen své potřeby vlastními zdroji kapitálu ani u jedné z variant a změna nastává v roce 2017 u základní varianty. U míry zadluženosti vlastního kapitálu a ukazatel finanční páky vykazuje pesimistická varianta lepší hodnoty, je to z důvodu, že je zde záporný vlastní kapitál vyšší, než je tomu i základní varianty.

Ukazatele obratovosti

Tab. 23 – Srovnání ukazatelů obratovosti (vlastní zpracování)

Ukazatel	Varianta	2015	2016	2017
Obratovost celkových aktiv	Základní	4,26	4,41	4,92
	Pesimistická	4,32	4,64	5,05
Doba obratu pohledávek	Základní	32,24	25,89	26,77
	Pesimistická	31,32	23,74	23,74
Doba obratu závazků	Základní	36,15	36,64	36,02
	Pesimistická	35,99	26,68	24,61
Doba obratu zásob	Základní	26,31	27,22	24,76
	Pesimistická	25,93	25,84	23,47

Ukazatele obratovosti u základní varianty jsou ve srovnání s pesimistickou variantou příznivější z důvodu průměrné delší doby splatnosti závazků proti pohledávkám, což znamená, že společnost inkasuje dříve své pohledávky oproti úhradě svých závazků.

Ukazatele likvidity

Tab. 24 – Srovnání ukazatelů likvidity (vlastní zpracování)

Ukazatel	Varianta	2015	2016	2017
Likvidita I. stupně (okamžitá)	Základní	0,595	0,542	0,556
	Pesimistická	0,664	0,598	0,651
Likvidita II. stupně (pohotová)	Základní	1,574	1,408	1,570
	Pesimistická	1,582	1,428	1,544
Likvidita III. stupně (běžná)	Základní	2,721	2,417	2,489
	Pesimistická	2,706	2,418	2,447

U analýzy likvidity jsou krátkodobé pohledávky upraveny o nesplacené pohledávky (ve výši 10 % z celkových pohledávek) a krátkodobé závazky upraveny o nesplacené závazky (ve výši 40 % z celkových závazků). Okamžitá likvidita u základní varianty v jednotlivých plánovaných letech se pohybuje na horní hranici optimální hodnoty a u pesimistické varianty mírně přesahuje doporučenou hodnotu. Pohotová a běžná likvidita je uspokojující a u obou variant se nachází na horní hranici doporučených hodnot.

Ukazatele rentability

Tab. 25 – Srovnání ukazatelů rentability (vlastní zpracování)

Ukazatel	Varianta	2015	2016	2017
Rentabilita tržeb	Základní	0,00278	0,00318	0,00379
	Pesimistická	0,00057	0,00115	0,00210
Rentabilita vlastního kapitálu	Základní	-0,36420	-0,74772	1,74565
	Pesimistická	-0,05762	-0,13547	-0,73946
Rentabilita aktiv	Základní	0,01187	0,01404	0,01868
	Pesimistická	0,00246	0,00533	0,01059
Rentabilita dlouhodobě investovaného kapitálu	Základní	0,02037	0,02639	0,03555
	Pesimistická	0,00422	0,00983	0,02055

Dle ukazatele rentability tržeb a aktiv dochází u základní varianty k pomalému zlepšování oproti pesimistické. U rentability vlastního kapitálu vlivem záporného kapitálu (kromě

posledního plánovaného roku) jsou čísla v minusových hodnotách. U rentability dlouhodobě investovaného kapitálu je lepší varianta základní, která disponuje vyšším dlouhodobým kapitálem.

10.3 Krátkodobý finanční plán

Krátkodobý finanční plán je zpracován pro jednotlivá čtvrtletí roku 2015 a odráží základní variantu dlouhodobého finančního plánu. Pro krátkodobý plán je rozpracována rozvaha, výkaz zisku a ztráty a přehled o peněžních tocích, který je vypracován pomocí nepřímé metody.

10.3.1 Plán rozvahy

Rozvaha pro krátkodobý finanční plán je navržena dle předpokládaných výší v jednotlivých čtvrtletích.

Tab. 26 – Plánová rozvaha (v tis. Kč) – krátkodobý plán (vlastní zpracování)

		1. čtvrtletí	2. čtvrtletí	3. čtvrtletí	4. čtvrtletí
	AKTIVA CELKEM	13 769	14 223	16 326	14 299
A.	Pohledávky za upsaný základní kapitál				
B.	Dlouhodobý majetek	2 049	3 663	3 278	2 893
B. I.	Dlouhodobý nehmotný majetek				
B. I.	1 Zřizovací výdaje				
	2 Nehmotné výsledky výzkumu a vývoje				
	3 Software				
	4 Ocenitelná práva				
	5 Goodwill				
	6 Jiný dlouhodobý nehmotný majetek				
	7 Nedokončený dlouhodobý nehmotný majetek				
	8 Poskytnuté zálohy na dlouhodobý nehmotný majetek				
B. II.	Dlouhodobý hmotný majetek	2 049	3 663	3 278	2 893
B. II.	1 Pozemky				
	2 Stavby				
	3 Samostatné movité věci a soubory movitých věcí	2 049	3 663	3 278	2 893
	4 Pěstitelské celky trvalých porostů				
	5 Dospělá zvířata a jejich skupiny				
	6 Jiný dlouhodobý hmotný majetek				
	7 Nedokončený dlouhodobý hmotný majetek				
	8 Poskytnuté zálohy na dlouhodobý hmotný majetek				
	9 Oceňovací rozdíl k nabytému majetku				

B. III.		Dlouhodobý finanční majetek				
B. III. 1		Podíly - ovládaná osoba				
2		Podíly v účetních jednotkách pod podstatným vlivem				
3		Ostatní dlouhodobé cenné papíry a podíly				
4		Půjčky a úvěry - ovládaná nebo ovládající osoba, podstatný vliv				
5		Jiný dlouhodobý finanční majetek				
6		Požizovaný dlouhodobý finanční majetek				
7		Poskytnuté zálohy na dlouhodobý finanční majetek				
C.		Oběžná aktiva	11 699	10 550	13 021	11 374
C. I.		Zásoby	2 943	3 584	5 768	4 743
C. I. 1		Materiál	2 491	3 016	4 548	3 508
2		Nedokončená výroba a polotovary	452	568	1 220	1 235
3		Výrobky				
4		Mladá a ostatní zvířata a jejich skupiny				
5		Zboží				
6		Poskytnuté zálohy na zásoby				
C. II.		Dlouhodobé pohledávky				
C. II. 1		Pohledávky z obchodních vztahů				
2		Pohledávky - ovládaná nebo ovládající osoba				
3		Pohledávky - podstatný vliv				
4		Pohledávky za společníky, členy družstva a za účastníky sdružení				
5		Dlouhodobé poskytnuté zálohy				
6		Dohadné účty aktivní				
7		Jiné pohledávky				
8		Odložená daňová pohledávka				
C. III.		Krátkodobé pohledávky	6 232	4 553	4 416	4 172
C. III. 1		Pohledávky z obchodních vztahů	6 217	4 513	4 360	4 144
2		Pohledávky - ovládaná nebo ovládající osoba				
3		Pohledávky - podstatný vliv				
4		Pohledávky za společníky, členy družstva a za účastníky sdružení				
5		Sociální zabezpečení a zdravotní pojištění				
6		Stát - daňové pohledávky	15	25	26	20
7		Krátkodobé poskytnuté zálohy		15	30	8
8		Dohadné účty aktivní				
9		Jiné pohledávky				
C. IV.		Krátkodobý finanční majetek	2 524	2 413	2 837	2 459
C. IV. 1		Peníze	367	414	517	333
2		Účty v bankách	2 157	1 999	2 320	2 126
3		Krátkodobé cenné papíry a podíly				
4		Požizovaný krátkodobý finanční majetek				
D. I.		Časové rozlišení	21	10	27	32
D. I. 1		Náklady příštích období	21	10	27	32

2	Komplexní náklady příštích období				
3	Příjmy příštích období				

		1. čtvrtletí	2. čtvrtletí	3. čtvrtletí	4. čtvrtletí
	PASIVA CELKEM	13 769	14 224	16 326	14 299
A.	Vlastní kapitál	- 1 191	- 1 228	- 720	- 477
A. I.	Základní kapitál	210	210	210	210
1	Základní kapitál	210	210	210	210
2	Vlastní akcie a vlastní obchodní podíly (-)				
3	Změny základního kapitálu				
A. II.	Kapitálové fondy				
A. II. 1	Emisní ážio				
2	Ostatní kapitálové fondy				
3	Oceňovací rozdíly z přecenění majetku a závazků				
4	Oceňovací rozdíly z přecenění při přeměnách				
5	Rozdíly z přeměn společností				
6	Rozdíly z ocenění při přeměnách společností				
A. III.	Rezervní fondy, nedělitelný fond a ostatní fondy ze zisku				
A. III. 1	Zákonný rezervní fond / Nedělitelný fond				
2	Statutární a ostatní fondy				
A. IV.	Výsledek hospodaření minulých let	- 648	- 648	- 861	- 860
A. IV. 1	Nerozdělený zisk minulých let	620	620	620	620
2	Neuhrazená ztráta minulých let	- 1 268	- 1 268	- 1 480	- 1 480
3	Jiný výsledek hospodaření minulých let				
A. V.	Výsledek hospodaření běžného účetního období (+/-)	- 752	- 789	- 70	174
B.	Cizí zdroje	14 936	15 422	17 012	14 762
B. I.	Rezervy				
B. I. 1	Rezervy podle zvláštních právních předpisů				
2	Rezerva na důchody a podobné závazky				
3	Rezerva na daň z příjmů				
4	Ostatní rezervy				
B. II.	Dlouhodobé závazky				
B. II. 1	Závazky z obchodních vztahů				
2	Závazky - ovládaná nebo ovládající osoba				
3	Závazky - podstatný vliv				
4	Závazky ke společníkům, členům družstva a k účastníkům sdružení				
5	Dlouhodobé přijaté zálohy				
6	Vydané dluhopisy				
7	Dlouhodobé směnky k úhradě				
8	Dohadné účty pasívní				
9	Jiné závazky				
10	Odložený daňový závazek				

B. III.		Krátkodobé závazky	4 936	5 422	7 012	5 762
B. III. 1		Závazky z obchodních vztahů	3 874	4 068	5 465	4 556
2		Závazky - ovládaná nebo ovládající osoba				
3		Závazky - podstatný vliv				
4		Závazky ke společníkům, členům družstva a k účastníkům sdružení				
5		Závazky k zaměstnancům	543	652	750	568
6		Závazky ze sociálního zabezpečení a zdravotního pojištění	292	350	403	305
7		Stát - daňové závazky a dotace	82	163	368	330
8		Krátkodobé přijaté zálohy	145	189	26	3
9		Vydané dluhopisy				
10		Dohadné účty pasivní				
11		Jiné závazky				
B. IV.		Bankovní úvěry a výpomoci	10 000	10 000	10 000	9 000
B. IV. 1		Bankovní úvěry dlouhodobé	10 000	10 000	10 000	9 000
2		Krátkodobé bankovní úvěry				
3		Krátkodobé finanční výpomoci				
C. I.		Časové rozlišení	24	30	34	14
C. I. 1		Výdaje příštích období	24	30	34	14
2		Výnosy příštích období				

10.3.2 Plán výkazu zisku a ztráty

Výše tržeb a nákladů je stanovena dle sezónnosti odvětví v jednotlivých čtvrtletích, a to v I. čtvrtletí ve výši 15 %, ve II. čtvrtletí 26 %, ve III. čtvrtletí 34 % a IV. čtvrtletí 25 %. Osobní náklady jsou upraveny dle sezónnosti, které jsou stanoveny ve výších 21 % v I. čtvrtletí, 27 % ve II. čtvrtletí, 29 % ve III. čtvrtletí a 23 % ve IV. čtvrtletí. Ostatní náklady a výnosy jsou určeny jednou čtvrtinou celkové částky dané položky ve výkazu zisku a ztráty.

Tab. 27 – Plánový výkaz zisku a ztráty (v tis. Kč) – krátkodobý plán (vlastní zpracování)

		1. čtvrtletí	2. čtvrtletí	3. čtvrtletí	4. čtvrtletí
I.	Tržby za prodej zboží	-			-
A.	Náklady vynaložené na prodané zboží	-			-
+	Obchodní marže	-			-
II.	Výkony	6 928	18 937	34 642	46 189
1	Tržby za prodej vlastních výrobků a služeb	6 971	19 054	34 855	46 474
2	Změna stavu zásob vlastní činnosti	- 43	- 117	- 214	- 285
3	Aktivace				
B.	Výkonová spotřeba	5 451	14 898	27 253	36 337
1	Spotřeba materiálu a energie	2 937	8 027	14 683	19 578

2	Služby	2 514	6 871	12 569	16 759
+	Přidaná hodnota	1 478	4 039	7 389	9 852
C.	Osobní náklady	2 099	4 798	7 696	9 995
1	Mzdové náklady	1 554	3 552	5 698	7 400
2	Odměny členům orgánů společnosti a družstva				
3	Náklady na sociální zabezpečení a zdravotní pojištění	528	1 208	1 937	2 516
4	Sociální náklady	17	38	61	79
D.	Daně a poplatky	28	57	85	113
E.	Odpisy dlouhodobého nehmotného a hmotného majetku	385	771	1 156	1 541
III.	Tržby z prodeje dlouhodobého majetku a materiálu	2 423	6 623	12 116	16 154
1	Tržby z prodeje dlouhodobého majetku				
2	Tržby z prodeje materiálu	2 423	6 623	12 116	16 154
F.	Zůstatková cena prodaného dlouhodobého majetku a materiálu	2 107	5 760	10 537	14 049
1	Zůstatková cena prodaného dlouhodobého majetku				
2	Prodaný materiál	2 107	5 760	10 537	14 049
G.	Změna stavu rezerv a opravných položek v provozní oblasti a komplexních nákladů příštích období				
IV.	Ostatní provozní výnosy	5	11	16	21
H.	Ostatní provozní náklady	6	12	18	24
V.	Převod provozních výnosů				
I.	Převod provozních nákladů				
*	Provozní výsledek hospodaření	- 629	- 633	119	395
VI.	Tržby z prodeje cenných papírů a podílů				
J.	Prodané cenné papíry a podíly				
VII.	Výnosy z dlouhodobého finančního majetku				
1	Výnosy z podílů v ovládaných osobách a v účetních jednotkách pod podstatným vlivem				
2	Výnosy z ostatních dlouhodobých cenných papírů a podílů				
3	Výnosy z ostatního dlouhodobého finančního majetku				
VIII.	Výnosy z krátkodobého finančního majetku				
K.	Náklady z finančního majetku				
IX.	Výnosy z přecenění cenných papírů a derivátů				
L.	Náklady z přecenění cenných papírů a derivátů				
M.	Změna stavu rezerv a opravných položek ve finanční oblasti				
X.	Výnosové úroky				
N.	Nákladové úroky				
XI.	Ostatní finanční výnosy	6	13	19	25
O.	Ostatní finanční náklady	39	78	117	156
XII.	Převod finančních výnosů				

P.	Převod finančních nákladů				
*	Finanční výsledek hospodaření	- 33	- 66	- 98	- 131
Q.	Daň z příjmů za běžnou činnost				-
1	-splatná				-
2	-odložená				
**	Výsledek hospodaření za běžnou činnost	- 752	- 789	- 70	174
XIII.	Mimořádné výnosy				
R.	Mimořádné náklady				
S.	Daň z příjmů z mimořádné činnosti				
1	-splatná				
2	-odložená				
*	Mimořádný výsledek hospodaření				
T.	Převod podílu na výsledku hospodaření společníkům (+/-)				
***	Výsledek hospodaření za účetní období (+/-)	- 752	- 789	- 70	174
****	Výsledek hospodaření před zdaněním (+/-)	- 752	- 789	- 70	174

10.3.3 Přehled o peněžních tocích

Plánový přehled o peněžních tocích je níže projektován pro jednotlivá čtvrtletí roku 2015.

Tab. 28 – Plánový přehled peněžních toků (v tis. Kč) – krátkodobý plán (vlastní zpracování)

		I. čtvrtletí	II. čtvrtletí	III. čtvrtletí	IV. čtvrtletí
P.	Stav peněžních prostředků a peněžních ekvivalentů na začátku účetního období	2 421	2 524	2 413	2 837
	Peněžní toky z hlavní výdělečné činnosti (provozní činnost)				
Z.	Účetní zisk nebo ztráta z běžné činnosti před zdaněním	-752	-789	-70	174
A. 1	Úpravy o nepeněžní operace	385	771	1 156	1 541
A. 1 1	Odpisy stálých aktiv a umořování opravné položky k nabytému majetku	385	771	1 156	1 541
A. 1 2	Změna stavu opravných položek, rezerv				
A. 1 3	Zisk z prodeje stálých aktiv				
A. 1 4	Výnosy z dividend a podílů na zisku				
A. 1 5	Vyúčtované nákladové úroky s výjimkou kapitalizovaných a vyúčtované výnosové úroky				
A. 1 6	Případné úpravy o ostatní nepeněžní operace				
A. *	Čistý peněžní tok z provozní činnosti před zdaněním, změnami pracovní kapitálu a mim. položkami	-367	-19	1 086	1 715
A. 2	Změny stavu nepeněžních složek pracovního kapitálu	259	1 540	-470	-6
A. 2 1	Změna stavu pohledávek z provozní činnosti, přechodných účtů aktiv	276	1 689	120	239

A. 2 2	Změna stavu krátkodobých závazků z provozní činnosti, přechodných účtů pasiv	-1 320	492	1 594	-1 270
A. 2 3	Změna stavu zásob	1 303	-641	-2 184	1 025
A. 2 4	Změna stavu krátkodobého finančního majetku nespádajícího do peněžních prostředků a ekvivalentů				
A. **	Čistý peněžní tok z provozní činnosti před zdaněním a mimořádnými položkami	-108	1 521	616	1 709
A. 3	Vyplacené úroky s výjimkou kapitalizovaných				
A. 4	Přijaté úroky				
A. 5	Zaplacená daň z příjmů za běžnou činnost a doměrky daně za minulá období				
A. 6	Příjmy a výdaje spojené s mimořádným hospodářským výsledkem včetně daně z příjmů				
A. 7	Přijaté dividendy a podíly na zisku				
A. ***	Čistý peněžní tok z provozní činnosti	-108	1 521	616	1 709
	Peněžní toky z investiční činnosti				
B. 1	Výdaje spojené s nabytím stálých aktiv		-2 385	-770	-1 157
B. 2	Příjmy z prodeje stálých aktiv				
B. 3	Půjčky a úvěry spřízněným osobám				
B. ***	Čistý peněžní tok vztahující se k investiční činnosti	-108	-2 385	-770	-1 157
	Peněžní toky z finanční činnosti				
C. 1	Dopady změn dlouhodobých, resp. krátkodobých závazků				-1 000
C. 2	Dopady změn vlastního kapitálu na peněžní prostředky a ekvivalenty	213	753	578	70
C. 2 1	Zvýšení peněžních prostředků z důvodů zvýšení základního kapitálu, emisního ážia atd.	213	753	578	70
C. 2 2	Vyplacení podílů na vlastním jmění společníkům				
C. 2 3	Další vklady peněžních prostředků společníků a akcionářů				
C. 2 4	Úhrada ztráty společníky				
C. 2 5	Přímé platby na vrub fondů				
C. 2 6	Vyplacené dividendy nebo podíly na zisku včetně zaplacené daně				
C. ***	Čistý peněžní tok vztahující se k finanční činnosti	213	753	578	-930
F.	Čisté zvýšení resp. snížení peněžních prostředků	105	-111	424	-378
R.	Stav peněžních prostředků a peněžních ekvivalentů na konci účetního období	2 524	2 413	2 837	2 459

11 NÁVRHY A DOPORUČENÍ

Společnost DOBEŠ-STAVBY s.r.o. je rodinnou firmou zaměřující se výstavbu, rekonstrukci a odstraňování staveb, prodej stavebního materiálu, půjčování stavební mechanizace, nákladní dopravu, zemní práce a v minulém roce rozšířila svoji působnost o vytápěcí a sanitární techniku a půjčovnu zahradní techniky. I když se jedná o relativně začínající podnik má společnost stálé zákazníky, jako každá jiná firma se snaží získávat veřejné zakázky a efektivně využívat lidské zdroje. Rozšíření oblasti podnikání o vytápěcí a sanitární techniku se podepsalo na hospodaření společnosti, kdy v roce 2014 vykazovala ztrátu.

Mezi hlavní cíle společnosti patří maximalizace zisku, s čímž souvisí i další záměr, a to udržení organizace na trhu. K dosažení těchto záměrů by mělo vést zvyšování tržeb a optimalizace nákladů. Možností k přírůstku tržeb je oslovení nových zákazníků či získání některé z veřejných zakázek, o které se podnik zpravidla uchází. K navázání spolupráce s novými odběrateli je potřebné rozšiřování podvědomí o službách, které podnik nabízí. Možnostmi by mohlo být pravidelné inzerování v regionálních novinách, účasti na veletrzích a nejlepší propagací jsou bezesporu pozitivní ohlasy spokojených zákazníků, kteří přilákají nové klienty. Snížení nákladů by bylo možné dosáhnout například většími odběry stavebního materiálu a věcí potřebných pro realizaci stavby či rekonstrukce (s přihlédnutím na omezenou kapacitu skladu), kde by bylo pravděpodobné získat množstevní slevy.

V současnosti společnost disponuje s dlouhodobým majetkem, který bude zanedlouho plně odepsán, byla by potřebná postupná obměna stavebních strojů a zařízení. Tyto investice je třeba z nějakých zdrojů financovat, společnost může využít bankovní úvěr nebo požádat o dotace na pořízení strojů.

Mezi závěrečné kroky finančního plánování patří kontrola plnění plánu a reakce na vzniklé odchylky. V souvislosti s vytvořením projektu by bylo vhodné skutečně vykazované hodnoty porovnat s plánem, zjištěné odchylky zdůvodnit a aktualizovat finanční plán.

Do budoucna by společnost mohla hledat nové zaměstnance, se kterými budou spojeny náklady vzdělávání, protože na trhu práce je nedostatek kvalifikovaných pracovníků. Na profinancování nákladů na vzdělávání by společnost mohla opět využít dotace z Evropského sociálního fondu, kde již v roce 2013 žádala finanční prostředky v rámci projektu „Vzdělávejte se pro růst!“.

Pro společnost byly sestaveny dvě varianty dlouhodobého finančního plánu, základní a pesimistická varianta. Dle výsledných hodnot po finanční analýze byla společnosti doporučena základní varianta dlouhodobého plánu, kde se kalkuluje s vyššími tržbami oproti variantě pesimistické, a to na základě pozitivních prognóz pro oblast stavebnictví. V plánu rozvahy byly zahrnuty mimo jiné také investice do strojů a zařízení a postupné splácení bezúročných půjček.

ZÁVĚR

Cílem práce bylo vytvoření projektu dlouhodobého a krátkodobého finančního plánu společnosti DOBEŠ-STAVBY s.r.o., která se zabývá prováděním staveb, jejich rekonstrukcemi a odstraňováním, dále prodejem stavebního materiálu, vytápěcí a sanitární technikou, nákladní dopravou, zemními pracemi, půjčováním stavební mechanizace a zahradní techniky.

Teoretická část práce byla věnována problematice finančního plánování, metodám, zásadám a principům plánování, byl popsán průběh finančního plánování, které se skládalo z analýzy okolí a vnitřního potenciálu podniku, SWOT analýzy a finanční analýzy a na ně navazující dlouhodobý a krátkodobý finanční plán a jejich následná kontrola.

V praktické části práce byla představena společnost a její odvětví, ve kterém podniká. Byla vypracována analýza makroprostředí a mikroprostředí, popsány slabé a silné stránky organizace a její příležitosti a hrozby. V rámci projektování finančního plánu byla provedena finanční analýza. Analýza vykazuje společnost zadluženou, kde vysoký podíl cizích zdrojů zaujímá bezúročná půjčka od fyzické osoby. Vlastní kapitál dosahuje záporných hodnot, což bylo zapříčiněno ztrátovým výsledkem hospodařením po prvním roce podnikání, kdy nově vzniklá společnost odkupovala stroje a zařízení a tržby byly oproti nákladům nízké. Rentabilita podniku v analyzovaných obdobích byla poměrně nízká a v letech, kdy společnost dosahovala ztráty pochopitelně i záporná. Analýza likvidity dosahuje optimálních hodnot, což znamená, že společnost by byla schopna obstát svých krátkodobých závazků. Dle analýzy obratovosti společnost uhrazovala závazky dříve, než inkasovala své pohledávky.

Samotná projektová část se zabývala tvorbou dlouhodobého finančního plánu ve variantě základní a variantě pesimistické, a to na tříleté období. Tyto varianty byly srovnány pomocí finanční analýzy a byla vybrána jedna z nich, na kterou navazoval plán krátkodobý, který byl pro první plánovaný rok rozpracován do jednotlivých čtvrtletí. Na závěr byly doporučeny návrhy pro realizaci dlouhodobého finančního plánu.

Záměr diplomové práce byl splněn a věřím, že společnosti projekt dlouhodobého a krátkodobého finančního plánu nastíní možný příznivý vývoj a bude pokračovat ve finančním plánování i nadále.

SEZNAM POUŽITÉ LITERATURY

Monografie

BREALEY, Richard A, Stewart C MYERS a Franklin ALLEN. *Principles of corporate finance*. 10th ed. New York: McGraw-Hill/Irwin, c2011, 1 v. (various pagings). McGraw-Hill/Irwin series in finance, insurance, and real estate. ISBN 978-0-07-353073-4.

BRIGHAM, Eugene F a Joel F HOUSTON. *Fundamentals of financial management*. 9th ed. Fort Worth, TX: Harcourt College Publishers, c2000, 831 s. ISBN 0324203063

DLUHOŠOVÁ, Dana. *Finanční řízení a rozhodování podniku: analýza, investování, oceňování, riziko, flexibilita*. Vyd. 1. Praha: Ekopress, 2006, 191 s. ISBN 80-861-1958-0

Finanční řízení v praxi. Vyd. 1. Praha: Alena Pavlíková, 3x3, 1998, 467 s.

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

GRÜNWARD Rolf, Jaroslava Holečková. *Finanční analýza a plánování podniku*. Vyd. 3. V Praze: Oeconomica, 2006. ISBN 978-80-245-1108-5

KISLINGEROVÁ, Eva. *Manažerské finance*. 3. vyd. V Praze: C.H. Beck, 2010, xxxviii, 811 s. ISBN 978-80-7400-194-9

KOZEL, Roman. *Moderní marketingový výzkum: nové trendy, kvantitativní a kvalitativní metody a techniky, průběh a organizace, aplikace v praxi, přínosy a možnosti*. 1. vyd. Praha: Grada, 2006, 277 s. Expert (Grada). ISBN 80-247-0966-x

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

MALLYA, Thaddeus. *Základy strategického řízení a rozhodování*. 1. vyd. Praha: Grada, 2007, 246 s. Expert (Grada). ISBN 978-80-247-1911-5

MAREK, Petr. *Studijní průvodce financemi podniku*. Vyd. 1. Praha: Ekopress, 2006, 624 s. ISBN 80-86119-37-8

MARINIČ, Pavel. *Hodnotový management ve finančním řízení: hodnota versus finance*. Vyd. 1.. Praha: Wolters Kluwer, 2014, 259 s. ISBN 978-80-7478-405-7

MULAČOVÁ, Věra a Petr MULAČ. *Obchodní podnikání ve 21. století*. 1. vyd. Praha: Grada, 2013, 520 s. Finanční řízení. ISBN 978-80-247-4780-4

PAVELKOVÁ, Drahomíra a Adriana KNÁPKOVÁ. *Výkonnost podniku z pohledu finančního manažera*. Praha: Linde, 2005, 302 s. ISBN 8086131637.

SEDLÁČKOVÁ, Helena a Karel BUCHTA. *Strategická analýza*. 2., přeprac. a dopl. vyd. V Praze: C.H. Beck, 2006, xi, 121 s. C.H. Beck pro praxi. ISBN 80-7179-367-1

SCHOLLEOVÁ, Hana. *Ekonomické a finanční řízení pro neekonomy*. 2., aktualiz. a rozš. vyd. Praha: Grada, 2012, 268 s. Expert (Grada). ISBN 978-80-247-4004-1

SYNEK, Miloslav a Eva KISLINGEROVÁ. *Podniková ekonomika*. 5., přeprac. a dopl. vyd. V Praze: C.H. Beck, 2010, xxv, 498 s. ISBN 978-80-7400-336-3

VEBER, Jaromír a Jitka SRPOVÁ. *Podnikání malé a střední firmy*. 2., aktualiz. a rozš. vyd. Praha: Grada, 2008, 311 s. ISBN 978-80-247-2409-6.

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

Elektronické zdroje

Altmanova analýza. *Finanční analýza* [online]. © 2011 [cit. 2015-03-31]. Dostupné z: <http://financni-analyza.webnode.cz/altmanova-analyza/>

Finanční analýza subjektu. *Vision32* [online]. [2009][cit. 2015-03-31]. Dostupné z: http://www2.vision.cz/help32/index.html?uct_finaneni_analyza_podniku_ve_vi.htm

Finanční analýza. *ManagementMania.com* [online]. © 2011-2013 [cit. 2015-03-31]. Dostupné z: <https://managementmania.com/cs/financni-analyza>

Horizontální a vertikální analýza výkazů. *Www.ezus.cz* [online]. © 2012–2014 [cit. 2014-05-01]. Dostupné z: <http://www.ezus.cz/horizont%C3%A1ln%C3%AD-vertik%C3%A1ln%C3%AD-anal%C3%BDza-v%C3%BDkaz%C5%AF>

IN05 – Bankrotní index z Česka, který funguje na české firmy. *BusinessVize.cz* [online]. © 2010-2011 [cit. 2015-03-31]. Dostupné z: http://www.vision.cz/funkcni-rozsah-erp-vision32/mis/chap_246/financni-analyza.aspx

Nejnovější ekonomické údaje. *Český statistický úřad* [online]. 2015 [cit. 2015-02-02]. Dostupné z: <https://www.czso.cz/csu/czso/aktualniinformace>

Občanský zákoník čekají po roce výrazné změny, některé novinky zaniknou. *BusinessInfo.cz* [online]. 2015-02-06 [cit. 2015-03-31]. Dostupné z:

<http://www.businessinfo.cz/cs/clanky/obcansky-zakonik-cekaji-po-roce-vyrazne-zmeny-nektere-novinky-zaniknou-60822.html>

Obyvatelstvo. *Český statistický úřad* [online]. [2014] [cit. 2015-03-31]. Dostupné z: https://www.czso.cz/csu/czso/obyvatelstvo_lide

Politická situace v Česku? Polovina národa se zlobí, varuje průzkum. *EuroZprávy.cz - Aktuální události z domova i ze světa* [online]. 2014-09-14 [cit. 2015-03-31]. Dostupné z: <http://domaci.eurozpravy.cz/zivot/103320-politicka-situace-v-cesku-polovina-naroda-se-zlobi-varuje-pruzkum/>

Reporting. *SystemOnLine*. [online]. 2013 [cit. 2015-03-31]. Dostupné z: <http://www.systemonline.cz/clanky/reporting.htm>

Stavebniny Vyškov. *DOBEŠ-STAVBY s.r.o.* [online]. [2015]. [cit. 2015-03-31]. Dostupné z: <http://dobes-stavby.cz/Domu.aspx>

Ukazatele zadluženosti (Leverage Ratios). *ManagementMania.com* [online]. © 2011-2013 [cit. 2015-03-31]. Dostupné z: <https://managementmania.com/cs/ukazatele-zadluzenosti>

Veřejný rejstřík a Sběrka listin. *Ministerstvo spravedlnosti České republiky* [online]. © 2012-2014 [cit. 2015-03-31]. Dostupné z: or.justice.cz

Zaměstnanost. *Ministerstvo práce a sociálních věcí* [online]. [2015] [cit. 2015-03-31]. Dostupné z: <http://portal.mpsv.cz/sz>

Závěrečná práce

MOUČKOVÁ, Pavlína, 2013. *Zpracování podkladů pro získání finančních prostředků na projekt "Vzdělávejte se pro růst!"*. Zlín [cit. 2015-03-31], Bakalářská práce. Universita Tomáše Bati. Vedoucí práce Ing. Romana Dobešová. Dostupné také z: <http://portal.utb.cz/wps/portal/>

SEZNAM POUŽITÝCH SYMBOLŮ A ZKRATEK

CZ-NACE Klasifikace ekonomických činností

ČPK Čistý pracovní kapitál

ČSÚ Český statistický úřad

HDP Hrubý domácí produkt

SEZNAM OBRÁZKŮ

Obr. 1 – Postup tvorby finančního plánu	16
Obr. 2 – Strategická analýza	17
Obr. 3 – Organizační struktura	34
Obr. 4 – Spider analýza.....	49

SEZNAM TABULEK

Tab. 1 – Ukazatel čistý pracovní kapitál.....	41
Tab. 2 – Ukazatel zadluženosti	42
Tab. 3 – Ukazatel koeficientu samofinancování.....	42
Tab. 4 – Ukazatel míry zadluženosti vlastního kapitálu.....	42
Tab. 5 – Ukazatel finanční páka	43
Tab. 6 – Ukazatele aktivity	43
Tab. 7 – Ukazatele likvidity.....	44
Tab. 8 – Ukazatel rentability tržeb.....	45
Tab. 9 – Ukazatel rentability vlastního kapitálu.....	45
Tab. 10 – Ukazatel rentability aktiv.....	46
Tab. 11 – Ukazatel rentability dlouhodobě investovaného kapitálu.....	46
Tab. 12 – Altmanův model	47
Tab. 13 – Ukazatel IN05.....	47
Tab. 14 – Spider analýza.....	48
Tab. 15 – Plánová rozvaha (v tis. Kč) – základní varianta	52
Tab. 16 – Plánový výkaz zisku a ztráty (v tis. Kč) – základní varianta.....	58
Tab. 17 – Plánový přehled peněžních toků (v tis. Kč) – základní varianta	60
Tab. 18 – Plánová rozvaha (v tis. Kč) – pesimistická varianta.....	62
Tab. 19 – Plánový výkaz zisku a ztráty (v tis. Kč) – pesimistická varianta	66
Tab. 20 – Plánový přehled peněžních toků (v tis. Kč) – pesimistická varianta.....	68
Tab. 21 – Srovnání čistého pracovního kapitálu.....	69
Tab. 22 – Srovnání ukazatelů zadluženosti	70
Tab. 23 – Srovnání ukazatelů obratovosti	70
Tab. 24 – Srovnání ukazatelů likvidity	71
Tab. 25 – Srovnání ukazatelů rentability	71
Tab. 26 – Plánová rozvaha (v tis. Kč) – krátkodobý plán	72
Tab. 27 – Plánový výkaz zisku a ztráty (v tis. Kč) – krátkodobý plán.....	75
Tab. 28 – Plánový přehled peněžních toků (v tis. Kč) – krátkodobý plán.....	77

SEZNAM PŘÍLOH

Příloha P I: Rozvaha 2010–2014

Příloha P II: Výkaz zisku a ztráty 2010–2014

Příloha P III: Horizontální analýza

Příloha P IV: Vertikální analýza

PŘÍLOHA PI: ROZVAHA 2010-2014

(v celých tisících)		2010	2011	2012	2013	2014
	AKTIVA CELKEM	4 458	15 288	15 190	14 396	15 630
A.	Pohledávky za upsaný základní kapitál					
B.	Dlouhodobý majetek	2 083	4 258	3 899	3 082	2 434
B. I.	Dlouhodobý nehmotný majetek					
B. I. 1	Zřizovací výdaje					
2	Nehmotné výsledky výzkumu a vývoje					
3	Software					
4	Ocenitelná práva					
5	Goodwill					
6	Jiný dlouhodobý nehmotný majetek					
7	Nedokončený dlouhodobý nehmotný majetek					
8	Poskytnuté zálohy na dlouhodobý nehmotný majetek					
B. II.	Dlouhodobý hmotný majetek	2 083	4 258	3 899	3 082	2 434
B. II. 1	Pozemky					
2	Stavby					
3	Samostatné movité věci a soubory movitých věcí	2 083	3 845	3 899	3 082	2 434
4	Pěstitelské celky trvalých porostů					
5	Dospělá zvířata a jejich skupiny					
6	Jiný dlouhodobý hmotný majetek					
7	Nedokončený dlouhodobý hmotný majetek		413			
8	Poskytnuté zálohy na dlouhodobý hmotný majetek					
9	Oceňovací rozdíl k nabytému majetku					
B. III.	Dlouhodobý finanční majetek					
B. III. 1	Podíly - ovládaná osoba					
2	Podíly v účetních jednotkách pod podstatným vlivem					
3	Ostatní dlouhodobé cenné papíry a podíly					
4	Půjčky a úvěry - ovládaná nebo ovládající osoba, podstatný vliv					
5	Jiný dlouhodobý finanční majetek					
6	Pořizovaný dlouhodobý finanční majetek					
7	Poskytnuté zálohy na dlouhodobý finanční majetek					

C.		Oběžná aktiva	2 374	11 030	11 289	11 314	13 183
C. I.		Zásoby	247	2 962	3 554	3 079	4 246
C. I.	1	Materiál		1 689	2 540	2 637	2 726
	2	Nedokončená výroba a polotovary	247	1 273	1 014	442	1 520
	3	Výrobky					
	4	Mladá a ostatní zvířata a jejich skupiny					
	5	Zboží					
	6	Poskytnuté zálohy na zásoby					
C. II.		Dlouhodobé pohledávky					
C. II.	1	Pohledávky z obchodních vztahů					
	2	Pohledávky - ovládaná nebo ovládající osoba					
	3	Pohledávky - podstatný vliv					
	4	Pohledávky za společníky, členy družstva a za účastníky sdružení					
	5	Dlouhodobé poskytnuté zálohy					
	6	Dohadné účty aktivní					
	7	Jiné pohledávky					
	8	Odložená daňová pohledávka					
C. III.		Krátkodobé pohledávky	1 840	6 220	5 817	3 984	6 516
C. III.	1	Pohledávky z obchodních vztahů	1 092	6 169	5 802	3 973	6 433
	2	Pohledávky - ovládaná nebo ovládající osoba					
	3	Pohledávky - podstatný vliv					
	4	Pohledávky za společníky, členy družstva a za účastníky sdružení					
	5	Sociální zabezpečení a zdravotní pojištění					
	6	Stát - daňové pohledávky	464	20	15	7	83
	7	Krátkodobé poskytnuté zálohy	284	31		4	
	8	Dohadné účty aktivní					
	9	Jiné pohledávky					2
C. IV.		Krátkodobý finanční majetek	287	1 848	1 918	4 251	2 421
C. IV.	1	Peníze	28	598	761	752	306
	2	Účty v bankách	259	1 250	1 157	3 499	2 115
	3	Krátkodobé cenné papíry a podíly					
	4	Požizovaný krátkodobý finanční majetek					
D. I.		Časové rozlišení			2		13
D. I.	1	Náklady příštích období			2		13
	2	Komplexní náklady příštích období					
	3	Příjmy příštích období					

		2010	2011	2012	2013	2014
	PASIVA CELKEM	4 458	15 285	15 190	14 396	15 630
A.	Vlastní kapitál	- 1 058	- 800	- 583	- 439	-651
A. I.	Základní kapitál	210	210	210	210	210
	1 Základní kapitál	210	210	210	210	210
	2 Vlastní akcie a vlastní obchodní podíly (-)					
	3 Změny základního kapitálu					
A. II.	Kapitálové fondy					
A. II. 1	Emisní ážio					
A. II. 2	Ostatní kapitálové fondy					
A. II. 3	Oceňovací rozdíly z přecenění majetku a závazků					
A. II. 4	Oceňovací rozdíly z přecenění při přeměnách					
A. II. 5	Rozdíly z přeměn společností					
A. II. 6	Rozdíly z ocenění při přeměnách společností					
A. III.	Rezervní fondy, nedělitelný fond a ostatní fondy ze zisku					
A. III. 1	Zákonný rezervní fond / Nedělitelný fond					
A. III. 2	Statutární a ostatní fondy					
A. IV.	Výsledek hospodaření minulých let		- 1 268	- 1 012	- 793	-648
A. IV. 1	Nerozdělený zisk minulých let		- 1 268	258	475	620
A. IV. 2	Neuhrazená ztráta minulých let			- 1 268	- 1 268	-1 268
A. IV. 3	Jiný výsledek hospodaření minulých let					
A. V.	Výsledek hospodaření běžného účetního období (+/-)	- 1 268	258	220	144	-212
B.	Cizí zdroje	5 507	16 074	15 752	14 819	16 261
B. I.	Rezervy					
B. I. 1	Rezervy podle zvláštních právních předpisů					
B. I. 2	Rezerva na důchody a podobné závazky					
B. I. 3	Rezerva na daň z příjmů					
B. I. 4	Ostatní rezervy					
B. II.	Dlouhodobé závazky					
B. II. 1	Závazky z obchodních vztahů					
B. II. 2	Závazky - ovládaná nebo ovládající osoba					
B. II. 3	Závazky - podstatný vliv					
B. II. 4	Závazky ke společníkům, členům družstva a k účastníkům sdružení					
B. II. 5	Dlouhodobé přijaté zálohy					
B. II. 6	Vydané dluhopisy					
B. II. 7	Dlouhodobé směnky k úhradě					
B. II. 8	Dohadné účty pasivní					
B. II. 9	Jiné závazky					
B. II. 10	Odložený daňový závazek					

B. III.	Krátkodobé závazky	2 757	5 174	3 102	2 169	6 261
B. III. 1	Závazky z obchodních vztahů	2 158	3 869	2 184	1 229	5 074
2	Závazky - ovládaná nebo ovládající osoba					
3	Závazky - podstatný vliv					
4	Závazky ke společníkům, členům družstva a k účastníkům sdružení					
5	Závazky k zaměstnancům	311	358	515	467	538
6	Závazky ze sociálního zabezpečení a zdravotního pojištění	173	197	278	250	290
7	Stát - daňové závazky a dotace	32	750	125	205	121
8	Krátkodobé přijaté zálohy	83			17	200
9	Vydané dluhopisy					
10	Dohadné účty pasivní					38
11	Jiné závazky					
B. IV.	Bankovní úvěry a výpomoci	2 750	10 900	12 650	12 650	10 000
B. IV. 1	Bankovní úvěry dlouhodobé	2 750	10 900	12 650	12 650	10 000
2	Krátkodobé bankovní úvěry					
3	Krátkodobé finanční výpomoci					
C. I.	Časové rozlišení	8	13	18	16	19
C. I. 1	Výdaje příštích období	8	13	18	16	19
2	Výnosy příštích období					

PŘÍLOHA P II: VÝKAZ ZISKU A ZTRÁTY 2010-2014

(v celých tisících)		2010	2011	2012	2013	2014
I.	Tržby za prodej zboží					
A.	Náklady vynaložené na prodané zboží					
+	Obchodní marže					
II.	Výkony	3 816	44 765	33 926	36 511	45 339
1	Tržby za prodej vlastních výrobků a služeb	3 631	43 739	34 186	37 083	44 261
2	Změna stavu zásob vlastní činnosti	185	1 026	- 260	- 572	1 078
3	Aktivace					
B.	Výkonová spotřeba	3 991	38 298	25 566	27 385	35 625
1	Spotřeba materiálu a energie	660	16 438	12 972	12 673	19 194
2	Služby	3 331	21 860	12 594	14 712	16 431
+	Přidaná hodnota	- 175	6 467	8 360	9 126	9 714
C.	Osobní náklady	1 044	7 474	8 308	9 662	9 820
1	Mzdové náklady	772	5 484	6 123	7 120	7 291
2	Odměny členům orgánů společnosti a družstva					
3	Náklady na sociální zabezpečení a zdravotní pojištění	262	1 858	2 065	2 402	2 453
4	Sociální náklady	10	132	120	140	77
D.	Daně a poplatky	4	77	95	83	104
E.	Odpisy dlouhodobého nehmotného a hmotného majetku		558	1 202	1 170	1 431
III.	Tržby z prodeje dlouhodobého majetku a materiálu	47	15 551	12 389	12 195	15 545
1	Tržby z prodeje dlouhodobého majetku					12
2	Tržby z prodeje materiálu	47	15 551	12 389	12 195	15 333
F.	Zůstatková cena prodaného dlouhodobého majetku a materiálu	44	13 529	10 773	10 589	14 020
1	Zůstatková cena prodaného dlouhodobého majetku					41
2	Prodaný materiál	44	13 529	10 773	10 589	13 979
G.	Změna stavu rezerv a opravných položek v provozní oblasti a komplexních nákladů příštích období					
IV.	Ostatní provozní výnosy		26	52	559	14
H.	Ostatní provozní náklady		2		70	36
V.	Převod provozních výnosů					
I.	Převod provozních nákladů					
*	Provozní výsledek hospodaření	- 1 220	404	423		- 138
VI.	Tržby z prodeje cenných papírů a podílů					
J.	Prodané cenné papíry a podíly					
VII.	Výnosy z dlouhodobého finančního majetku					
1	Výnosy z podílů v ovládaných osobách a v účetních jednotkách pod podstatným vlivem					
2	Výnosy z ostatních dlouhodobých cenných papírů a podílů					
3	Výnosy z ostatního dlouhodobého finančního majetku					
VIII.	Výnosy z krátkodobého finančního majetku					
K.	Náklady z finančního majetku					
IX.	Výnosy z přecenění cenných papírů a derivátů					
L.	Náklady z přecenění cenných papírů a derivátů					
M.	Změna stavu rezerv a opravných položek ve finanční oblasti					

X.	Výnosové úroky					
N.	Nákladové úroky	17				
XI.	Ostatní finanční výnosy		33	2	22	136
O.	Ostatní finanční náklady	31	179	205	184	210
XII.	Převod finančních výnosů					
P.	Převod finančních nákladů					
*	Finanční výsledek hospodaření	- 48	- 146	- 203	- 162	- 74
Q.	Daň z příjmů za běžnou činnost					
1	-splatná					
2	-odložená					
**	Výsledek hospodaření za běžnou činnost	- 1 268	258	220	144	- 212
XIII.	Mimořádné výnosy					
R.	Mimořádné náklady					
S.	Daň z příjmů z mimořádné činnosti					
1	-splatná					
2	-odložená					
*	Mimořádný výsledek hospodaření					
T.	Převod podílu na výsledku hospodaření společníkům (+/-)					
***	Výsledek hospodaření za účetní období (+/-)	- 1 268	258	220	144	- 212
****	Výsledek hospodaření před zdaněním (+/-)	- 1 268	258	220	144	- 212

PŘÍLOHA P III: HORIZONTÁLNÍ ANALÝZA

Rozvaha (v celých tisících)

		2011/2010	2012/2011	2013/2012	2014/2013
	AKTIVA CELKEM	343%	99%	95%	109%
A.	Pohledávky za upsaný základní kapitál				
B.	Dlouhodobý majetek	204%	92%	79%	79%
B. I.	Dlouhodobý nehmotný majetek				
B. I. 1	Zřizovací výdaje				
2	Nehmotné výsledky výzkumu a vývoje				
3	Software				
4	Ocenitelná práva				
5	Goodwill				
6	Jiný dlouhodobý nehmotný majetek				
7	Nedokončený dlouhodobý nehmotný majetek				
8	Poskytnuté zálohy na dlouhodobý nehmotný majetek				
B. II.	Dlouhodobý hmotný majetek	204%	92%	79%	79%
B. II. 1	Pozemky				
2	Stavby				
3	Samostatné movité věci a soubory movitých věcí	185%	101%	79%	79%
4	Pěstitelské celky trvalých porostů				
5	Dospělá zvířata a jejich skupiny				
6	Jiný dlouhodobý hmotný majetek				
7	Nedokončený dlouhodobý hmotný majetek		0%		
8	Poskytnuté zálohy na dlouhodobý hmotný majetek				
9	Oceňovací rozdíl k nabytému majetku				
B. III.	Dlouhodobý finanční majetek				
B. III. 1	Podíly - ovládaná osoba				
2	Podíly v účetních jednotkách pod podstatným vlivem				
3	Ostatní dlouhodobé cenné papíry a podíly				
4	Půjčky a úvěry - ovládaná nebo ovládající osoba, podstatný vliv				
5	Jiný dlouhodobý finanční majetek				
6	Požizovaný dlouhodobý finanční majetek				
7	Poskytnuté zálohy na dlouhodobý finanční majetek				
C.	Oběžná aktiva	465%	102%	100%	117%
C. I.	Zásoby	1 199%	120%	87%	138%
C. I. 1	Materiál		150%	104%	103%
2	Nedokončená výroba a polotovary	515%	80%	44%	344%
3	Výrobky				
4	Mladá a ostatní zvířata a jejich skupiny				
5	Zboží				
6	Poskytnuté zálohy na zásoby				
C. II.	Dlouhodobé pohledávky				
C. II. 1	Pohledávky z obchodních vztahů				
2	Pohledávky - ovládaná nebo ovládající osoba				
3	Pohledávky - podstatný vliv				
4	Pohledávky za společníky, členy družstva a za účastníky sdružení				
5	Dlouhodobé poskytnuté zálohy				
6	Dohadné účty aktivní				
7	Jiné pohledávky				
8	Odložená daňová pohledávka				

C. III.	Krátkodobé pohledávky	338%	94%	68%	164%
C. III. 1	Pohledávky z obchodních vztahů	565%	94%	68%	162%
2	Pohledávky - ovládaná nebo ovládající osoba				
3	Pohledávky - podstatný vliv				
4	Pohledávky za společníky, členy družstva a za účastníky sdružení				
5	Sociální zabezpečení a zdravotní pojištění				
6	Stát - daňové pohledávky	4%	75%	47%	1 186%
7	Krátkodobé poskytnuté zálohy	11%	0%		0%
8	Dohadné účty aktivní				
9	Jiné pohledávky				
C. IV.	Krátkodobý finanční majetek	644%	104%	222%	57%
C. IV. 1	Peníze	2 136%	127%	99%	41%
2	Účty v bankách	483%	93%	302%	60%
3	Krátkodobé cenné papíry a podíly				
4	Požizovaný krátkodobý finanční majetek				
D. I.	Časové rozlišení			0%	
D. I. 1	Náklady příštích období			0%	
2	Komplexní náklady příštích období				
3	Příjmy příštích období				

		2011/2010	2012/2011	2013/2012	2014/2013
	PASIVA CELKEM	343%	99%	95%	109%
A.	Vlastní kapitál	76%	73%	75%	148%
A. I.	Základní kapitál	100%	100%	100%	100%
1	Základní kapitál	100%	100%	100%	100%
2	Vlastní akcie a vlastní obchodní podíly (-)				
3	Změny základního kapitálu				
A. II.	Kapitálové fondy				
A. II. 1	Emisní ážio				
2	Ostatní kapitálové fondy				
3	Oceňovací rozdíly z přecenění majetku a závazků				
4	Oceňovací rozdíly z přecenění při přeměnách				
5	Rozdíly z přeměn společností				
6	Rozdíly z ocenění při přeměnách společností				
A. III.	Rezervní fondy, nedělitelný fond a ostatní fondy ze zisku				
A. III. 1	Zákonný rezervní fond / Nedělitelný fond				
2	Statutární a ostatní fondy				
A. IV.	Výsledek hospodaření minulých let		80%	78%	82%
A. IV. 1	Nerozdělený zisk minulých let		-20%	184%	130%
2	Neuhrazená ztráta minulých let			100%	100%
3	Jiný výsledek hospodaření minulých let				
A. V.	Výsledek hospodaření běžného účetního období (+/-)	-20%	85%	65%	-147%
B.	Cizí zdroje	292%	98%	94%	110%
B. I.	Rezervy				
B. I. 1	Rezervy podle zvláštních právních předpisů				
2	Rezerva na důchody a podobné závazky				
3	Rezerva na daň z příjmů				
4	Ostatní rezervy				
B. II.	Dlouhodobé závazky				
B. II. 1	Závazky z obchodních vztahů				
2	Závazky - ovládaná nebo ovládající osoba				
3	Závazky - podstatný vliv				
4	Závazky ke společníkům, členům družstva a k účastníkům sdružení				
5	Dlouhodobé přijaté zálohy				

6	Vydané dluhopisy				
7	Dlouhodobé směnky k úhradě				
8	Dohadné účty pasivní				
9	Jiné závazky				
10	Odložený daňový závazek				
B. III.	Krátkodobé závazky	188%	60%	70%	289%
B. III. 1	Závazky z obchodních vztahů	179%	56%	56%	413%
2	Závazky - ovládaná nebo ovládající osoba				
3	Závazky - podstatný vliv				
4	Závazky ke společníkům, členům družstva a k účastníkům sdružení				
5	Závazky k zaměstnancům	115%	144%	91%	115%
6	Závazky ze sociálního zabezpečení a zdravotního pojištění	114%	141%	90%	116%
7	Stát - daňové závazky a dotace	2 344%	17%	164%	59%
8	Krátkodobé přijaté zálohy	0%			
9	Vydané dluhopisy				
10	Dohadné účty pasivní				
11	Jiné závazky				
B. IV.	Bankovní úvěry a výpomoci	396%	116%	100%	79%
B. IV. 1	Bankovní úvěry dlouhodobé	396%	116%	100%	79%
2	Krátkodobé bankovní úvěry				
3	Krátkodobé finanční výpomoci				
C. I.	Časové rozlišení	163%	138%	89%	119%
C. I. 1	Výdaje příštích období	163%	138%	89%	119%
2	Výnosy příštích období				

Výkaz zisku a ztráty (v celých tisících)

		2011/2010	2012/2011	2013/2012	2014/2013
I.	Tržby za prodej zboží				
A.	Náklady vynaložené na prodané zboží				
+	Obchodní marže				
II.	Výkony	1 173%	76%	108%	124%
1	Tržby za prodej vlastních výrobků a služeb	1 205%	78%	108%	119%
2	Změna stavu zásob vlastní činnosti	555%	-25%	220%	-188%
3	Aktivace				
B.	Výkonová spotřeba	960%	67%	107%	130%
1	Spotřeba materiálu a energie	2 491%	79%	98%	151%
2	Služby	656%	58%	117%	112%
+	Přidaná hodnota	-3 695%	129%	109%	106%
C.	Osobní náklady	716%	111%	116%	102%
1	Mzdové náklady	710%	112%	116%	102%
2	Odměny členům orgánů společnosti a družstva				
3	Náklady na sociální zabezpečení a zdravotní pojištění	709%	111%	116%	102%
4	Sociální náklady	1 320%	91%	117%	55%
D.	Daně a poplatky	1 925%	123%	87%	125%
E.	Odpisy dlouhodobého nehmotného a hmotného majetku		215%	97%	122%
III.	Tržby z prodeje dlouhodobého majetku a materiálu	33 087%	80%	98%	127%
1	Tržby z prodeje dlouhodobého majetku				
2	Tržby z prodeje materiálu	33 087%	80%	98%	127%
F.	Zůstatková cena prodaného dlouhodobého majetku a materiálu	30 748%	80%	98%	132%
1	Zůstatková cena prodaného dlouhodobého majetku				
2	Prodaný materiál	30 748%	80%	98%	132%
G.	Změna stavu rezerv a opravných položek v provozní oblasti a komplexních nákladů příštích				

	období				
IV.	Ostatní provozní výnosy		200%	1075%	2%
H.	Ostatní provozní náklady		0%		51%
V.	Převod provozních výnosů				
I.	Převod provozních nákladů				
*	Provozní výsledek hospodaření	-33%	105%	72%	-45%
VI.	Tržby z prodeje cenných papírů a podílů				
J.	Prodané cenné papíry a podíly				
VII.	Výnosy z dlouhodobého finančního majetku				
1	Výnosy z podílů v ovládaných osobách a v účetních jednotkách pod podstatným vlivem				
2	Výnosy z ostatních dlouhodobých cenných papírů a podílů				
3	Výnosy z ostatního dlouhodobého finančního majetku				
VIII.	Výnosy z krátkodobého finančního majetku				
K.	Náklady z finančního majetku				
IX.	Výnosy z přecenění cenných papírů a derivátů				
L.	Náklady z přecenění cenných papírů a derivátů				
M.	Změna stavu rezerv a opravných položek ve finanční oblasti				
X.	Výnosové úroky				
N.	Nákladové úroky	0%			
XI.	Ostatní finanční výnosy		6%	1100%	620%
O.	Ostatní finanční náklady	577%	115%	90%	114%
XII.	Převod finančních výnosů				
P.	Převod finančních nákladů				
*	Finanční výsledek hospodaření	304%	139%	80%	46%
Q.	Daň z příjmů za běžnou činnost				
1	-splatná				
2	-odložená				
**	Výsledek hospodaření za běžnou činnost	-20%	85%	65%	-147%
XIII.	Mimořádné výnosy				
R.	Mimořádné náklady				
S.	Daň z příjmů z mimořádné činnosti				
1	-splatná				
2	-odložená				
*	Mimořádný výsledek hospodaření				
T.	Převod podílu na výsledku hospodaření společníkům (+/-)				
***	Výsledek hospodaření za účetní období (+/-)	-20%	85%	65%	-147%
****	Výsledek hospodaření před zdaněním (+/-)	-20%	85%	65%	-147%

PŘÍLOHA P IV: VERTIKÁLNÍ ANALÝZA

Rozvaha (v celých tisících)

		2010	2011	2012	2013	2014
	AKTIVA CELKEM	100,00%	100,00%	100,00%	100,00%	100,00%
A.	Pohledávky za upsaný základní kapitál					
B.	Dlouhodobý majetek	46,72%	27,85%	25,67%	21,41%	15,57%
B. I.	Dlouhodobý nehmotný majetek					
B. I.	1 Zřizovací výdaje					
	2 Nehmotné výsledky výzkumu a vývoje					
	3 Software					
	4 Ocenitelná práva					
	5 Goodwill					
	6 Jiný dlouhodobý nehmotný majetek					
	7 Nedokončený dlouhodobý nehmotný majetek					
	8 Poskytnuté zálohy na dlouhodobý nehmotný majetek					
B. II.	Dlouhodobý hmotný majetek	100,00%	100,00%	100,00%	100,00%	100,00%
B. II.	1 Pozemky					
	2 Stavby					
	3 Samostatné movité věci a soubory movitých věcí	100,00%	90,30%	100,00%	100,00%	100,00%
	4 Pěstitelské celky trvalých porostů					
	5 Dospělá zvířata a jejich skupiny					
	6 Jiný dlouhodobý hmotný majetek					
	7 Nedokončený dlouhodobý hmotný majetek		9,70%			
	8 Poskytnuté zálohy na dlouhodobý hmotný majetek					
	9 Oceňovací rozdíl k nabytému majetku					
B. III.	Dlouhodobý finanční majetek					
B. III.	1 Podíly - ovládaná osoba					
	2 Podíly v účetních jednotkách pod podstatným vlivem					
	3 Ostatní dlouhodobé cenné papíry a podíly					
	4 Půjčky a úvěry - ovládaná nebo ovládající osoba, podstatný vliv					
	5 Jiný dlouhodobý finanční majetek					
	6 Pořizovaný dlouhodobý finanční majetek					
	7 Poskytnuté zálohy na dlouhodobý finanční majetek					
C.	Oběžná aktiva	53,25%	72,15%	74,32%	78,59%	84,34%
C. I.	Zásoby	10,40%	26,85%	31,48%	27,21%	32,21%
C. I.	1 Materiál		57,02%	71,47%	85,64%	64,20%
	2 Nedokončená výroba a polotovary	100,00%	42,98%	28,53%	14,36%	35,80%
	3 Výrobky					
	4 Mladá a ostatní zvířata a jejich skupiny					
	5 Zboží					
	6 Poskytnuté zálohy na zásoby					
C. II.	Dlouhodobé pohledávky					
C. II.	1 Pohledávky z obchodních vztahů					
	2 Pohledávky - ovládaná nebo ovládající osoba					

	3	Pohledávky - podstatný vliv					
	4	Pohledávky za společníky, členy družstva a za účastníky sdružení					
	5	Dlouhodobé poskytnuté zálohy					
	6	Dohadné účty aktivní					
	7	Jiné pohledávky					
	8	Odložená daňová pohledávka					
C. III.		Krátkodobé pohledávky	77,51%	56,39%	51,53%	35,21%	49,43%
C. III.	1	Pohledávky z obchodních vztahů	59,35%	99,18%	99,74%	99,72%	98,73%
	2	Pohledávky - ovládaná nebo ovládající osoba					
	3	Pohledávky - podstatný vliv					
	4	Pohledávky za společníky, členy družstva a za účastníky sdružení					
	5	Sociální zabezpečení a zdravotní pojištění					
	6	Stát - daňové pohledávky	25,22%	0,32%	0,26%	0,18%	1,27%
	7	Krátkodobé poskytnuté zálohy	15,43%	0,50%		0,13%	
	8	Dohadné účty aktivní					
	9	Jiné pohledávky					0,02%
C. IV.		Krátkodobý finanční majetek	12,09%	16,75%	16,99%	37,57%	18,36%
C. IV.	1	Peníze	9,76%	32,36%	39,68%	17,69%	12,64%
	2	Účty v bankách	90,24%	67,64%	60,32%	82,31%	87,36%
	3	Krátkodobé cenné papíry a podíly					
	4	Požizovaný krátkodobý finanční majetek					
D. I.		Časové rozlišení			0,02%		0,08%
D. I.	1	Náklady příštích období			100,00%		100,00%
	2	Komplexní náklady příštích období					
	3	Příjmy příštích období					

		2010	2011	2012	2013	2014
	PASIVA CELKEM	100,00%	100,00%	100,00%	100,00%	100,00%
A.	Vlastní kapitál	-23,73%	-5,23%	-3,84%	-3,05%	-4,16%
A. I.	Základní kapitál	-19,85%	-26,25%	-36,02%	-47,84%	-32,28%
	1 Základní kapitál	100,00%	100,00%	100,00%	100,00%	100,00%
	2 Vlastní akcie a vlastní obchodní podíly (-)					
	3 Změny základního kapitálu					
A. II.	Kapitálové fondy					
A. II.	1 Emisní ážio					
	2 Ostatní kapitálové fondy					
	3 Oceňovací rozdíly z přecenění majetku a závazků					
	4 Oceňovací rozdíly z přecenění při přeměnách					
	5 Rozdíly z přeměn společností					
	6 Rozdíly z ocenění při přeměnách společností					
A. III.	Rezervní fondy, nedělitelný fond a ostatní fondy ze zisku					
A. III.	1 Zákonný rezervní fond / Nedělitelný fond					
	2 Statutární a ostatní fondy					
A. IV.	Výsledek hospodaření minulých let		158,50%	173,58%	180,64%	99,66%
A. IV.	1 Nerozdělený zisk minulých let		100,00%	-25,49%	-59,90%	-95,57%

	2	Neuhrazená ztráta minulých let			125,30%	159,90%	195,57%
	3	Jiný výsledek hospodaření minulých let					
A.	V.	Výsledek hospodaření běžného účetního období (+/-)	119,85%	-32,25%	-37,74%	-32,80%	32,62%
B.		Cizí zdroje	123,53%	105,16%	103,70%	102,94%	104,04%
B.	I.	Rezervy					
B.	I.	1 Rezervy podle zvláštních právních předpisů					
	2	Rezerva na důchody a podobné závazky					
	3	Rezerva na daň z příjmů					
	4	Ostatní rezervy					
B.	II.	Dlouhodobé závazky					
B.	II.	1 Závazky z obchodních vztahů					
	2	Závazky - ovládaná nebo ovládající osoba					
	3	Závazky - podstatný vliv					
	4	Závazky ke společníkům, členům družstva a k účastníkům sdružení					
	5	Dlouhodobé přijaté zálohy					
	6	Vydané dluhopisy					
	7	Dlouhodobé směnky k úhradě					
	8	Dohadné účty pasivní					
	9	Jiné závazky					
	10	Odložený daňový závazek					
B.	III.	Krátkodobé závazky	50,06%	32,19%	19,69%	14,64%	38,50%
B.	III.	1 Závazky z obchodních vztahů	78,27%	24,07%	70,41%	56,66%	81,04%
	2	Závazky - ovládaná nebo ovládající osoba					
	3	Závazky - podstatný vliv					
	4	Závazky ke společníkům, členům družstva a k účastníkům sdružení					
	5	Závazky k zaměstnancům	11,28%	6,92%	16,60%	21,53%	8,59%
	6	Závazky ze sociálního zabezpečení a zdravotního pojištění	6,27%	3,81%	8,96%	11,53%	4,63%
	7	Stát - daňové závazky a dotace	1,16%	14,50%	4,03%	9,45%	1,94%
	8	Krátkodobé přijaté zálohy	3,01%			0,78%	3,19%
	9	Vydané dluhopisy					
	10	Dohadné účty pasivní					
	11	Jiné závazky					
B.	IV.	Bankovní úvěry a výpomoci	49,94%	67,81%	80,31%	85,36%	61,50%
B.	IV.	1 Bankovní úvěry dlouhodobé	100,00%	100,00%	100,00%	100,00%	100,00%
	2	Krátkodobé bankovní úvěry					
	3	Krátkodobé finanční výpomoci					
C.	I.	Časové rozlišení	0,15%	0,08%	0,11%	0,11%	0,12%
C.	I.	1 Výdaje příštích období	100,00%	100,00%	100,00%	100,00%	100,00%
	2	Výnosy příštích období					

Výkaz zisku a ztráty (v celých tisících)

		2010	2011	2012	2013	2014
I.	Tržby za prodej zboží					
A.	Náklady vynaložené na prodané zboží					
+	Obchodní marže					
II.	Výkony	98,78%	74,14%	73,17%	74,08%	74,28%
1	Tržby za prodej vlastních výrobků a služeb	95,15%	97,71%	100,77%	101,57%	97,62%
2	Změna stavu zásob vlastní činnosti	4,85%	2,29%	-0,77%	-1,57%	2,38%
3	Aktivace					
B.	Výkonová spotřeba	77,78%	63,71%	55,40%	55,73%	58,17%
1	Spotřeba materiálu a energie	16,54%	42,92%	50,74%	46,28%	53,88%
2	Služby	83,46%	57,08%	49,26%	53,72%	46,12%
+	Přidaná hodnota					
C.	Osobní náklady	20,35%	12,43%	18,00%	19,66%	16,03%
1	Mzdové náklady	73,95%	73,37%	73,70%	73,69%	74,24%
2	Odměny členům orgánů společnosti a družstva					
3	Náklady na sociální zabezpečení a zdravotní pojištění	25,10%	24,86%	24,86%	24,86%	24,98%
4	Sociální náklady	0,96%	1,77%	1,44%	1,45%	0,78%
D.	Daně a poplatky	0,08%	0,13%	0,21%	0,17%	0,17%
E.	Odpisy dlouhodobého nehmotného a hmotného majetku	0,00%	0,93%	2,60%	2,38%	2,34%
III.	Tržby z prodeje dlouhodobého majetku a materiálu	1,22%	25,76%	26,72%	24,74%	25,47%
1	Tržby z prodeje dlouhodobého majetku					0,08%
2	Tržby z prodeje materiálu	100,00%	100,00%	100,00%	100,00%	99,92%
F.	Zůstatková cena prodaného dlouhodobého majetku a materiálu (0,86%	22,50%	23,34%	21,55%	22,89%
1	Zůstatková cena prodaného dlouhodobého majetku					0,29%
2	Prodaný materiál	100,00%	100,00%	100,00%	100,00%	99,71%
G.	Změna stavu rezerv a opravných položek v provozní oblasti a komplexních nákladů příštích období					
IV.	Ostatní provozní výnosy		0,04%	0,11%	1,13%	0,02%
H.	Ostatní provozní náklady		0,00%		0,14%	0,06%
V.	Převod provozních výnosů					
I.	Převod provozních nákladů					
*	Provozní výsledek hospodaření	96,21%	156,59%	192,27%	212,50%	65,24%
VI.	Tržby z prodeje cenných papírů a podílů					
J.	Prodané cenné papíry a podíly					
VII.	Výnosy z dlouhodobého finančního majetku					
1	Výnosy z podílů v ovládaných osobách a v účetních jednotkách pod podstatným vlivem					
2	Výnosy z ostatních dlouhodobých cenných papírů a podílů					
3	Výnosy z ostatního dlouhodobého finančního majetku					
VIII.	Výnosy z krátkodobého finančního majetku					
K.	Náklady z finančního majetku					
IX.	Výnosy z přecenění cenných papírů a derivátů					
L.	Náklady z přecenění cenných papírů a derivátů					
M.	Změna stavu rezerv a opravných položek ve finanční oblasti					
X.	Výnosové úroky					
N.	Nákladové úroky	0,33%				

XI.	Ostatní finanční výnosy		0,05%	0,00%	0,04%	0,22%
O.	Ostatní finanční náklady	0,60%	0,30%	0,44%	0,37%	0,34%
XII.	Převod finančních výnosů					
P.	Převod finančních nákladů					
*	Finanční výsledek hospodaření	3,79%	-56,59%	-92,27%	-112,50%	34,76%
Q.	Daň z příjmů za běžnou činnost					
1	-splatná					
2	-odložená					
**	Výsledek hospodaření za běžnou					
XIII.	Mimořádné výnosy					
R.	Mimořádné náklady					
S.	Daň z příjmů z mimořádné činnosti					
1	-splatná					
2	-odložená					
*	Mimořádný výsledek hospodaření					
T.	Převod podílu na výsledku hospodaření společníkům (+/-)					
***	Výsledek hospodaření za účetní období (+/-)					
****	Výsledek hospodaření před zdaněním (+/-)					