

Projekt tvorby dlouhodobého a krátkodobého finančního plánu ve společnosti Toma, a. s.

Bc. Markéta Žáková

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: **Markéta Žáková**
Osobní číslo: **M13342**
Studijní program: **N6202 Hospodářská politika a správa**
Studijní obor: **Finance**
Forma studia: **prezenční**

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

Zásady pro vypracování:

Úvod

Definujte cíle práce a použité metody zpracování práce.

I. Teoretická část

- Na základě literární rešerše zpracujte problematiku finančního plánování.

II. Praktická část

- Analyzujte a zhodnoťte ekonomickou situaci a hospodaření podniku.
- Na základě této analýzy vypracujte projektové řešení dlouhodobého a krátkodobého finančního plánu.

Závěr

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

Seznam odborné literatury:

BRALEY, Richard A. a Steward C. MAYERS. Principles of corporate finance. 7th ed. Boston: McGraw-Hill/Irwin, 2003, 1071 p. ISBN 0-07-115144-3.
FOTR, Jiří. Strategické finanční plánování. 1. vyd. Praha: Grada, 1999, 149 s. ISBN 80-7169-694-3.
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. 2., aktualiz. a dopl. vyd. Praha: Linde, 2009, 333 s. ISBN 978-80-86131-85-6.
ROSS, Stephen A., Randolph WESTERFIELD a Brandford D. JORDAN. Fundamentals of corporate finance. 10th ed. New York: McGraw-Hill/Irwin, 2013, 725 p. ISBN 978-0-07-803463-3.

Vedoucí diplomové práce: doc. Ing. Adriana Knápková, 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


Prohlašuji, že

- beru na vědomí, že odevzdáním diplomové práce souhlasím se zveřejněním své práce podle zákona č. 111/1998 Sb. o vysokých školách a o změně a doplnění dalších zákonů (zákon o vysokých školách), ve znění pozdějších právních předpisů, bez ohledu na výsledek obhajoby;
- beru na vědomí, že diplomová práce bude uložena v elektronické podobě v univerzitním informačním systému dostupná k prezenčnímu nahlédnutí, že jeden výtisk diplomové 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 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 užit své dílo – diplomovou práci nebo poskytnout licenci k jejímu využití jen připouští-li tak licenční smlouva uzavřená mezi mnou a Univerzitou Tomáše Bati ve Zlíně s tím, že vyrovnání případného přiměřeného příspěvku na úhradu nákladů, které byly Univerzitou Tomáše Bati ve Zlíně na vytvoření díla vynaloženy (až do jejich skutečné výše) bude rovněž předmětem této licenční smlouvy;
- beru na vědomí, že pokud bylo k vypracování diplomové 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 práce jakýkoliv softwarový produkt, považují se za součást práce rovněž i zdrojové kódy, popř. soubory, ze kterých se projekt skládá. Neodevzdání této součásti může být důvodem k neobhájení práce.

Prohlašuji,

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

Ve Zlíně 24.4.2015


.....
podpis diplomanta

ABSTRAKT

Tato diplomová práce je věnována finančnímu plánování v podniku Toma, a. s. Teoretická část je zaměřena na teorii finančního plánování, jeho podstatu, zásady a metody. Dále je blíže popsána problematika dlouhodobého a krátkodobého finančního plánování. V části praktické je nejprve charakterizován podnik Toma, a. s. a následně je provedena analýza jeho okolí a ekonomické situace. Na základě této analýzy je poté vypracován projekt dlouhodobého a krátkodobého finančního plánu. V závěru je dané projektové řešení zhodnoceno.

Klíčová slova:

Finanční plán, dlouhodobý finanční plán, krátkodobý finanční plán, finanční analýza, plánovaná rozvaha, plánovaný výkaz zisku a ztráty.

ABSTRACT

This diploma thesis is focused on financial planning in company Toma, a. s. The theoretical part is focused on the theory of financial planning, its fundamentals, principles and methods. Further is describes the issues of long-term and short-term financial planning. In the practical part is firstly characterized company Toma, a. s. and then is performed analysis of its surrounding and economic situation. Based on this analysis is created project of long-term and short-term financial plan. In the conclusion is evaluation of the project.

Keywords:

Financial Planning, Long-term Financial Plan, Short-term Financial Plan, Financial Analysis, Planning Balance Sheet, Plan of Income Statement.

Úvodem mé diplomové práce bych chtěla poděkovat mé odborné vedoucí, paní doc. Ing. Adrianě Knápkové, Ph.D., za její vedení a pomoc při zpracování práce. Taktéž děkuji společnosti Toma, a. s. za poskytnutí podkladů a umožnění zpracování tohoto tématu v jejich firmě. Zejména pak děkuji panu Ing. Rostislavu Kolaříku, Ph.D., vedoucímu finančního odboru společnosti.

V neposlední řadě také děkuji své rodině a blízkým, kteří mi byli po celý čas mého studia velkou oporou.

OBSAH

ÚVOD.....	10
CÍLE A METODY ZPRACOVÁNÍ PRÁCE.....	11
I TEORETICKÁ ČÁST.....	12
1 FINANČNÍ PLÁNOVÁNÍ.....	13
1.1 PODSTATA FINANČNÍHO PLÁNOVÁNÍ.....	14
1.2 ZÁSADY FINANČNÍHO PLÁNOVÁNÍ.....	14
1.3 METODY TVORBY FINANČNÍHO PLÁNU.....	16
1.3.1 Metoda procentního podílu na tržbách.....	16
1.3.2 Regresní metoda.....	16
1.3.3 Metoda poměrových finančních ukazatelů.....	16
1.3.4 Analýza nulového bodu.....	17
1.3.5 Finanční modely.....	17
1.3.6 Ekonometrické metody.....	17
2 TVORBA FINANČNÍHO PLÁNU.....	18
2.1 ANALÝZA VÝVOJE OKOLÍ PODNIKU.....	18
2.2 FINANČNÍ ANALÝZA PODNIKU.....	19
2.2.1 Absolutní ukazatele.....	20
2.2.2 Rozdílové ukazatele.....	20
2.2.3 Poměrové ukazatele.....	21
2.2.4 Souhrnné ukazatele.....	21
2.3 FORMULACE VIZÍ A CÍLŮ.....	21
2.4 STRATEGIE PODNIKU.....	23
2.5 POSTUP TVORBY STRATEGICKÉHO PLÁNU.....	26
2.5.1 Požadavky na strategický plán.....	28
3 DLOUHODOBÝ FINANČNÍ PLÁN.....	29
3.1 PLÁNOVANÝ VÝKAZ ZISKŮ A ZTRÁT.....	29
3.1.1 Predikce a plán tržeb.....	29
3.1.2 Plán ostatních výnosů.....	30
3.1.3 Plán nákladů.....	31
3.2 PLÁNOVANÁ ROZVAHA.....	33
3.2.1 Plánování rozvahových položek závislých na tržbách.....	33
3.2.2 Plánování dalších rozvahových položek.....	34
3.3 PLÁN PENĚŽNÍCH TOKŮ.....	35
4 KRÁTKODOBÝ FINANČNÍ PLÁN.....	36
5 ZHODNOCENÍ FINANČNÍHO PLÁNU A JEHO KONTROLA.....	38
6 ZÁVĚREČNÉ ZHODNOCENÍ TEORETICKÉ ČÁSTI.....	39
II PRAKTICKÁ ČÁST.....	40
7 PŘEDSTAVENÍ SPOLEČNOSTI.....	41
7.1 HISTORIE SPOLEČNOSTI.....	41
7.2 ZÁKLADNÍ ÚDAJE O SPOLEČNOSTI.....	41
7.2.1 Hlavní výrobky a služby společnosti.....	42

7.3	ZAMĚSTNANCI.....	43
8	ANALÝZA POSTAVENÍ PODNIKU	44
8.1	CHARAKTERISTIKA ODVĚTVÍ.....	44
8.2	KONKURENCE	45
8.3	SLEPT ANALÝZA	46
8.3.1	Sociální faktory	46
8.3.2	Legislativní faktory	47
8.3.3	Ekonomické faktory	47
8.3.4	Politické faktory	48
8.3.5	Technologické faktory	48
8.4	SWOT ANALÝZA	49
9	ANALÝZA HOSPODAŘENÍ PODNIKU.....	50
9.1	VERTIKÁLNÍ ANALÝZA ROZVAHY	50
9.2	HORIZONTÁLNÍ ANALÝZA ROZVAHY	52
9.3	VERTIKÁLNÍ ANALÝZA VÝKAZU ZISKŮ A ZTRÁT.....	54
9.4	HORIZONTÁLNÍ ANALÝZA VÝKAZU ZISKŮ A ZTRÁT	55
9.5	ANALÝZA ROZDÍLOVÝCH UKAZATELŮ	56
9.6	ANALÝZA POMĚROVÝCH UKAZATELŮ	57
9.6.1	Ukazatele zadluženosti.....	57
9.6.2	Ukazatele likvidity	59
9.6.3	Ukazatele rentability	60
9.6.4	Ukazatele aktivity.....	61
9.6.5	Ostatní ukazatele	63
9.7	SOUHRNNÉ UKAZATELE.....	64
9.7.1	Z-skóre	64
9.7.2	Index IN05	65
10	PROJEKT TVORBY DLOUHODOBÉHO PLÁNU.....	67
10.1	ZÁKLADNÍ VARIANTA DLOUHODOBÉHO PLÁNU	67
10.1.1	Plánovaný výkaz zisků a ztrát	68
10.1.2	Plánovaná rozvaha	73
10.2	OPTIMISTICKÁ VARIANTA DLOUHODOBÉHO PLÁNU	76
10.2.1	Plánovaný výkaz zisků a ztrát	77
10.2.2	Plánovaná rozvaha	80
10.3	ZHODNOCENÍ JEDNOTLIVÝCH VARIANT FINANČNÍHO PLÁNU	83
10.3.1	Analýza likvidity	83
10.3.2	Analýza aktivity	84
10.3.3	Analýza rentability	85
10.3.4	Analýza zadluženosti	86
11	PROJEKT TVORBY KRÁTKODOBÉHO PLÁNU.....	87
12	ZHODNOCENÍ PROJEKTOVÉHO ŘEŠENÍ, NÁVRHY A DOPORUČENÍ.....	90
	ZÁVĚR	92
	SEZNAM POUŽITÉ LITERATURY.....	93
	SEZNAM POUŽITÝCH SYMBOLŮ A ZKRATEK.....	97

SEZNAM GRAFŮ	98
SEZNAM TABULEK.....	99
SEZNAM PŘÍLOH.....	101

ÚVOD

Finanční plánování je velmi důležitou a nezbytnou činností v každém podniku. Jeho cílem je splnění obecného finančního cíle podniku, tedy maximalizace tržní hodnoty. Do finančních plánů podnik promítá své vize, požadované cíle a taktéž strategie, pomocí nichž chce plánovaných cílů dosáhnout. Podnik využívá plánování zejména k odhadu svého budoucího vývoje. Tento vývoj je ovlivněn rozhodnutím managementu, konkurencí, vnějšími podmínkami, vývojem makroekonomického prostředí a dalšími faktory, které mají vliv na hospodaření podniku. Plánování budoucího vývoje taktéž pomáhá k odhalení rizik a dále k přijetí opatření k jejich řízení. Z časového hlediska jsou plány rozdělovány na dlouhodobé a krátkodobé. Pro plánování nejsou stanoveny žádné striktní postupy, metody či formule. Záleží na každé firmě, jakým způsobem se rozhodne plánovat. Finanční plány (jak dlouhodobé, tak krátkodobé) však musejí být vzájemně propojené a provázané. Měly by respektovat požadavky podniku a zaručovat přehlednost pro všechny uživatele. Činnost finančního plánování patří mezi nejsložitější v podniku.

Tato diplomová práce je zaměřena právě na vytvoření projektu dlouhodobého a krátkodobého finančního plánu ve společnosti Toma, a. s. První část práce bude zaměřena na teoretické přiblížení problematiky finančního plánování v podniku a tvorbu dlouhodobého a krátkodobého finančního plánu.

Část praktická se zaměřuje nejprve na charakteristiku firmy samotné, a poté bude provedena analýza vnitřního a vnějšího okolí podniku. To je velmi důležité pro správné určení výchozího postavení firmy. Při finančním plánování musí být jakékoliv rozhodování ve věci financí podloženo finanční analýzou. Proto je dalším krokem právě vytvoření finanční analýzy společnosti a zhodnocení jejího dosavadního hospodaření. Díky zjištění těchto výchozích předpokladů je poté sestaven dlouhodobý finanční plán ve dvou variantách. Poté je pro vhodnější a přínosnější variantu zpracován i plán krátkodobý.

V závěru jsou navržena určitá opatření a návrhy na implementaci plánu do podniku.

CÍLE A METODY ZPRACOVÁNÍ PRÁCE

Cílem této diplomové práce je vytvoření projektu dlouhodobého a krátkodobého finančního plánu ve společnosti Toma, a. s. Tento projekt bude sestaven na období od roku 2014 do roku 2017. Diplomová práce je rozdělena do části teoretické, analytické a praktické.

První část práce bude zaměřena na teoretické přiblížení problematiky finančního plánování v podniku, konkrétně na podstatu, zásady a metody finančního plánování. Dále je předmětem teoretické části také tvorba finančního plánu, a to jak dlouhodobého, tak krátkodobého. V závěru bude přiblížena problematika zhodnocení finančního plánu a jeho kontrola.

Na základě části teoretické bude vytvořena část praktická. Ta se zaměří nejprve na představení firmy Toma, a. s., její historii a základní údaje. Dále bude zhotovena analýza postavení podniku. V rámci ní bude popsána charakteristika odvětví, konkurence, zhotovena SLEPT analýza a analýza SWOT. Následující kapitola se zaměří na analýzu hospodaření podniku. V ní bude obsažena vertikální a horizontální analýza rozvahy a výkazu zisků a ztrát, analýza rozdílových, poměrových a souhrnných ukazatelů. Na základě zjištění dosavadní finanční situace firmy, analýzy okolí a očekávaného budoucího vývoje ekonomiky bude sestaven projekt dlouhodobého a krátkodobého plánu podniku. V rámci dlouhodobého plánu bude zpracován plánovaný výkaz zisků a ztrát a rozvaha pro následující čtyři roky. Tento plán bude sestaven ve dvou variantách, a to variantě základní, která se nebude příliš lišit od minulého vývoje firmy, a dále ve variantě optimistické, která předpokládá lepší vývoj a lepší podmínky pro podnikání. Pro obě tyto varianty se poté zpracuje finanční analýza a na základě jejich výsledků bude vybrána jedna z variant, která bude pro firmu v budoucnu přínosnější. Pro tuto variantu se poté sestaví i projekt krátkodobého plánu pro rok 2014 a jeho jednotlivé kvartály.

Závěr práce bude věnován zhodnocení projektového řešení a stanovení případných návrhů a doporučení pro implementaci a realizaci sestaveného finančního plánu.

I. TEORETICKÁ ČÁST

1 FINANČNÍ PLÁNOVÁNÍ

Finanční plánování je komplexní rozhodovací proces, který spočívá v navrhování, hodnocení, výběru cílů a stanovení odpovídajících projektů k dosažení těchto cílů. Koncepce podnikového plánování je založena na **systemovém přístupu**, což znamená, že se jedná o kontinuální, cílenou a kontrolovanou činnost. Tato činnost se snaží řešit daný problém komplexně a koordinovaně a přihlížet zároveň ke všem souvisejícím vnitřním a vnějším faktorům. Samotné plánování úzce souvisí s kontrolou a v některých podnikových činnostech se tyto dvě aktivity vzájemně překrývají (např. rozpočtování). (Petřík, 2005, s. 111; Valach, 1999, s. 243)

Podle Rosse (2013, s. 92) má finanční plánování následující definici:

Financial planning formulates the way in which financial goals are to be achieved. A financial plan is thus a statement of what is to be done in the future. Many decisions have long lead times, which mean they take a long time to implement. In an uncertain world, this requires that decisions be made far in advance of their implementation. If a firm wants to build a factory in 2015, for example, it might have to begin lining up contractors and financing in 2013 or even earlier.

Podle Pavelkové a Knápkové (2009, s. 210) promítá podnik do finančních plánů své vize, požadované cíle a taktéž strategie, pomocí nichž chce plánovaných cílů dosáhnout. Podnik využívá plánování zejména k odhadu svého budoucího vývoje. Tento vývoj je ovlivněn rozhodnutím managementu, konkurencí, vnějšími podmínkami vývoje makroekonomického prostředí a dalšími faktory, které mají vliv na hospodaření podniku. Plánování budoucího vývoje taktéž pomáhá k odhalení rizik a dále k přijetí opatření k jejich řízení.

Finanční plán by měl být ideálně sestavován v pravidelných intervalech. Podle časového hlediska se plány dělí na **dlouhodobé** (5 a více let), **střednědobé** (1 – 5 let) a **krátkodobé** (na následujících 12 měsících). Podle Valacha (1999, s. 243) je při dlouhodobém finančním plánování větší vůle při vytyčování cílů a strategie a naopak v krátkodobém plánovacím horizontu se cíle přizpůsobují spíše disponibilním prostředkům. Petřík dále uvádí (2005, s. 111), že je nezbytné si uvědomit vzájemnou propojenost a závislost jednotlivých úrovní plánu podniku, což je nezbytné pro efektivně fungující systém plánování. Z toho vyplývá, že prostřednictvím dílčích krátkodobých podpůrných a střednědobých cílů je dosahováno cílů dlouhodobých.

Finanční plán by měl vyústit ve zpracování tří základních finančních výkazů: plánované rozvahy, výkazu zisku a ztráty a plánovaného cash flow. Základní **postup sestavení finančního plánu** je následovný: stanovení výchozích předpokladů (finanční analýza) a definování finančních cílů, které vychází z finanční analýzy a zároveň musí být v souladu se strategickými cíly podniku. V poslední řadě sestavíme plánované finanční výkazy. (Finanční plán, 2012)

1.1 Podstata finančního plánování

Finanční plánování si klade za úkol určit finanční cíle podniku a především také stanovit prostředky, jak těchto cílů dosáhnout. Dále by mělo vytvářet prostředky pro zajištění finančního zdraví podniku a jeho dlouhodobé finanční stability. Finanční plánování se také zabývá rozhodováním o způsobu financování (investic, běžného financování), o investování kapitálu s cílem jeho zhodnocení a rovněž o peněžním hospodářství. (Kislingerová, 2010, s. 131)

Cílem finančního plánování je splnění obecného finančního cíle podniku, tedy **maximalizace tržní hodnoty**. Toto plánování zahrnuje několik důležitých kroků:

1. analýza finančních a investičních možností, které má daný podnik k dispozici,
2. snaha o promítnutí budoucích důsledků současných rozhodnutí,
3. zvolení určitých možných alternativ,
4. porovnání výsledné výkonnosti finančního plánu se stanovenými cíly. (Kislingerová, 2010, s. 131)

Informace pro finanční plánování získává podnik jak z vnitřních zdrojů (účetní informace), tak z vnějších zdrojů. Po analýze údajů a zpracování plánu, ve kterém jsou definované cíle, si zvolí cesty, jak těchto cílů dosáhnout, případně jejich různé varianty. V závěru pak podnik volí „optimální cíl“ a variantu k jeho dosažení.

Podnikové plánování nachází svůj číselný výraz ve finančním plánu, který tvoří plánované účetní výkazy. Finanční plán může obsahovat i další údaje, na kterých se dohodnou manažeri společně s vlastníky podniku. (Kislingerová, 2010, s. 131)

1.2 Zásady finančního plánování

Finanční plán podniku se formuluje zpravidla na běžný obchodní rok s výhledem na jeden až tři roky, přičemž běžný rok je rozdělen do jednotlivých měsíců. Z výsledku finančního

plánu je zjištěna výsledná bilancovaná veličina, což je potřeba nebo přebytek finančních prostředků v jednotlivých měsících. Díky tomu může podnik s určitým předstihem disponovat s volnými peněžními přebytky (např. rozvojové investice) nebo podnikat příslušné kroky k zajištění potřebného kapitálu. Existují tři základní požadavky na efektivní finanční plánování:

1. prognózování – soustředění se na nejvíce pravděpodobné situace, které mohou v budoucnu nastat, proto je potřeba prognózovat přesně, stabilně a s ohledem na konkurenci.
2. nalezení optimálního finančního plánu,
3. aktualizace finančního plánu. (Kislingerová, 2010, s. 132)

Mezi základní zásady finančního plánování patří podle Landy (2007, s. 111, 112):

- **Zásada dlouhodobosti finančního plánování** – dlouhodobé podnikové finanční cíle by měly být nadřazeny cílům operativním a zároveň by operativní cíle měly podporovat dosažení dlouhodobých finančních cílů podniku.
- **Zásada hierarchického uspořádání podnikových finančních cílů** – požaduje, aby pro dané období byl zvolený pouze jeden hlavní cíl. Ostatní cíle by měly být vůči sobě navzájem i vůči cíli hlavnímu kompatibilní.
- **Zásada reálné dosažitelnosti těchto finančních cílů** – při finančním plánování by se mělo vycházet z analýzy vnitřního a vnějšího prostředí a SWOT analýzy. Reálná dosažitelnost finančních cílů je zároveň významným motivačním prvkem.
- **Zásada ziskové orientace** – nejdůležitější dlouhodobý cíl podniku je maximalizace jeho tržní hodnoty. Zároveň by se však nemělo zapomínat na orientaci firmy na zisk. Významným způsobem ovlivňuje tržní hodnotu firmy, která může být měřena např. ukazatelem tržní přidané hodnoty nebo hodnotou vlastního kapitálu. Dále je používán také pro externí hodnocení ekonomické výkonnosti firmy.
- **Zásada periodické aktualizace finančních plánů podniku** – dlouhodobé plány by se měly aktualizovat každý rok, krátkodobé plány jednou za čtvrt roku. Důvodem je konflikt finančního plánu s podnikovou realitou a měnícím se podnikovým okolím.
- **Zásada podstatné shody struktury a formy hlavních plánovacích podkladů se strukturou a formou podnikových účetních výkazů** – tato zásada je nutná pro zajištění srovnatelnosti a možnost kontroly plnění plánovaných záměrů.

- **Zásada transparentnosti a jednoduchosti výpočtů finančního plánu** – mělo by se používat jednoduchých a srozumitelných postupů, ve kterých se rychle zorientují i manažeři s různou úrovní ekonomických znalostí.
- **Zásada relativní autonomie finančního plánu podniku** – finanční plán by měl být sestaven tak, aby vyhovoval vlastníkům podniku, managementu, podnikovým útvarům a dalším zainteresovaným skupinám, i když splnění tohoto požadavku může být poměrně náročné.

1.3 Metody tvorby finančního plánu

Existuje mnoho metod pro tvorbu finančního plánu. Mezi nejzákladnější patří metoda procentního podílu na tržbách, regresní metoda, metoda poměrových finančních ukazatelů, analýza nulového bodu a finanční modely.

1.3.1 Metoda procentního podílu na tržbách

Metoda procentního podílu na tržbách vychází z předpokladu fixního poměru mezi položkami aktiv, pasiv a celkovým objemem tržeb. Zde je nutno zaměřit se na to, u kterých položek je možné předpokládat tuto vazbu, a kde je tato vazba naopak nesmyslná nebo dokonce nemožná. Dále je také nutné rozhodnout o volbě dodatečných zdrojů sestaveného finančního plánu. (Kalouda, 2011, s. 177)

1.3.2 Regresní metoda

Tato metoda opouští v delším časovém horizontu od těžko udržitelného předpokladu konstantního vztahu mezi tržbami a jinými finančními ukazateli. To je nahrazeno staticky zjištěnými skutečnými vazbami mezi tržbami a dalšími ukazateli finančního plánu. Důležitost jednotlivých vazeb je třeba testovat a ověřovat. (Kalouda, 2011, s. 177)

1.3.3 Metoda poměrových finančních ukazatelů

Tato metoda vychází z využití vybraných finančních poměrových ukazatelů a plánovaných tržeb pro tvorbu zejména plánované rozvahy. Jako vzorové hodnoty zde vystupují vybrané finanční ukazatele, kterých má firma v plánu dosáhnout v budoucích letech. Může to být hodnota podniku, který je srovnatelný s naší firmou a je dobře prosperujícím, nebo průměrné hodnoty firem, které se pohybují ve stejném ekonomickém odvětví. (Pavelková, Knápková, 2007, s. 221)

1.3.4 Analýza nulového bodu

Tato metoda se zakládá na teorii bodu zvratu. Náklady jsou rozděleny na fixní a variabilní a podnik dále sleduje rozpouštění fixních nákladů na určitou velikost produkce. Tato metoda je vhodná k určení minimální výše produkce, pod kterou by výroba firmy neměla klesnout, protože by nepokryla výši fixních nákladů. (Pavelková, Knápková, 2007, s. 221)

1.3.5 Finanční modely

Finanční modely patří k modelům matematickým, jež můžeme rozdělit na simulační a optimalizační. **Simulační modely** finančního plánu pomáhají sestavit finančnímu manažeru plánované dokumenty v několika předpokládaných variantách. **Optimalizační modely** pomáhají při hledání nejlepšího řešení pro stanovení finančního plánu při určitých předpokladech a omezeních. (Pavelková, Knápková, 2007, s. 221)

1.3.6 Ekonometrické metody

Ekonometrické metody jsou založeny na vzájemném působení skutečně dosažených ekonomických parametrů jakožto statistických proměnných a cílových ukazatelů. (Marinič, 2008, s. 174)

Volba metody je zpravidla individuální a v praxi často dochází k jejich vzájemnému prolínání mezi sebou. Záleží na typu podniku, charakteru výroby i používané technologii.

2 TVORBA FINANČNÍHO PLÁNU

Jak uvádí Petřík (2005, s. 113), jedná se o proces skládající se z podpůrných etap, které jsou závislé na vnitřních i vnějších faktorech.

Podle Valacha (1999, s. 243) spočívá obsah finančního plánování ve **třech rozhodovacích polohách**:

1. kvantifikovat finanční cíle v zorném poli vlastnického zájmu na zhodnocení investovaného kapitálu,
2. formulovat finanční politiku odpovídající dosažené finanční situaci podniku, prognóze vnějšího prostředí a podnikatelské strategii,
3. navrhnout vývoj financí podniku v souladu s finančními cíli a finanční politikou a ve vazbě na plán prodeje (tržby) a na plán výroby (náklady).

Tvorbu strategického plánu firmy, mezi jehož základní složku patří strategický finanční plán, lze rozdělit do několika základních kroků, které tvoří:

- a) analýza a prognóza vývoje okolí podniku,
- b) analýza a hodnocení firmy,
- c) stanovení poslání a cílů firmy,
- d) tvorba a zhodnocení variant podnikatelské strategie,
- e) vlastní zpracování plánu. (Fotr, 1999, s. 12)

2.1 Analýza vývoje okolí podniku

Pro kvalitní vytvoření plánu je nezbytné provedení externí analýzy, tedy analýzy okolí podniku. Pouhá interní analýza je pro tvorbu strategického plánu nedostačující. Okolí podniku je velmi proměnlivé a změny se stále zrychlují (např. rychlý přenos finančních krizí v důsledku globalizace, zkracování inovačních cyklů nových výrobků a technologií, atd.) (Fotr, 1999, s. 15)

Analýza okolí se orientuje na mikrookolí a makrookolí. Při analýze **makrookolí** je třeba věnovat pozornost:

- hospodářské a legislativní situaci (vývoj dotační politiky a rozvoje podnikání, změny v rámci daňového systému, lepší opatření na ochranu životního prostředí aj.),
- technologickému okolí, poznatkům vědeckotechnického rozvoje a jejich uplatňování v nových technologiích a výrobcích,

- očekávanému vývoji podmínek mezinárodních, ekonomických a politických,
- vývoji na finančních trzích, možnostem a podmínkám získávání finančních zdrojů pro rozvoj podnikání. (Fotr, 1999, s. 16)

Analýza mikrookolí má pro zpracování strategické analýzy velký význam. Její součástí by měly být prognózy a analýzy:

- situace na trhu a jeho vývoje – zabývá se specifikací poptávky na domácích i zahraničních trzích, dále analýzou možností a bariér vstupu na různé trhy, analýzou faktorů, které ovlivňují poptávku, vývojem devizových kurzů, atd.,
- konkurence a konkurenčních faktorů – poznání současné i potenciální konkurence, hrozba substitučních výrobků, atd.,
- situace a vývoje na trhu surovin a energií, včetně hrozby zvyšování jejich cen. (Fotr, 1999, s. 16)

Analýza mikro i makrookolí by neměla být jednorázovou činností, ale měla by být činností **kontinuální a systematickou**. Dále by se měla orientovat na analýzu prostředí, v němž se podnik nachází nebo se bude v budoucnu nacházet. Budoucí vývoj okolí podniku je však velmi nejistý, a přináší tím pádem riziko odchýlení se od předpokládaného plánu. (Fotr, 1999, s. 16)

2.2 Finanční analýza podniku

Finanční analýza podniku je velmi významnou částí finančního řízení firmy, protože zajišťuje zpětnou vazbu mezi plánovanými a předpokládanými výsledky a skutečností. Představuje ohodnocení minulosti, současnosti a odhadované budoucnosti hospodaření podniku. Finanční analýzu, která působí jako zdroj pro další rozhodování, potřebují jak manažeři firmy, tak investoři, obchodní partneři, státní instituce, zaměstnanci, auditoři a další. Je úzce spjata s finančním účetnictvím, které poskytuje podklady pro jeho sestavení a informace pro finanční rozhodování prostřednictvím základních finančních výkazů. Další zdroje můžeme čerpat z oblasti vnitropodnikového účetnictví, peněžního a kapitálového trhu, ekonomické statistiky, a další. (Valach a kol., 1999, s. 91, Pavelková, Knápková, 2009, s. 26)

Hlavním nedostatkem informací čerpaných z účetnictví je, že zobrazují minulost a neposkytují výhled do budoucna. Jde tedy o údaje momentálního typu, převážně stavové veličiny k určitému datu, které mají samy o sobě jen malou vypovídací schopnost. Proto jsou

analyzovány v rámci finanční analýzy, kde se vzájemně poměřují a tím se rozšiřuje jejich vypovídací schopnost. Díky tomu lze dospět k určitým závěrům o hospodaření a celkové finanční situaci podniku, na základě nichž můžeme přijímat různá rozhodnutí. Cílem finanční analýzy je tedy provést diagnózu finančního hospodaření podniku a posoudit jeho zdraví, případně zhodnotit blíže některou ze složek jeho hospodaření, například rentabilitu, zadluženost, likviditu nebo aktivity. Finančně zdravý podnik, jinak řečeno podnik s uspokojivou finanční situací, je ten, který je v danou chvíli schopen naplňovat smysl své existence, což je dosahování trvale takové míry zhodnocení vloženého kapitálu, která je požadována investory, a také dosahovat dostatečné výše rentability a likvidity. (Valach a kol., 1999, s. 91, 92)

Hodnoty, které v rámci finanční analýzy získáme, dále porovnáváme v čase a se situací z odvětví, do kterého analyzovaná firma patří. Výsledky předchozího období je nutno posoudit s ohledem na měnící se **vnitřní a vnější podmínky** (vývoj poptávky, prodejních a nákupních cen, úrokové míry, daňových sazeb, devizových kurzů). Poté je potřeba věnovat pozornost vztahům mezi jednotlivými ukazateli a analyzovat souvislosti mezi nimi. V závěru obsahuje finanční analýza interpretaci jednotlivých výsledků a určitá doporučení pro hospodaření podniku v budoucnu. (Pavelková, Knápková, 2009, s. 26; Valach a kol., 1999, s. 245)

2.2.1 Absolutní ukazatele

Jedná se o takové údaje v účetních výkazech (stavové a tokové), které je možné přímo použít. Zobrazují určitý jev bez vztahu k jinému jevu. Slouží zejména k analýze struktury položek jednotlivých výkazů a analýze vývojových trendů. (Vránová, 2008, s. 12)

2.2.2 Rozdílové ukazatele

Tyto ukazatele získáme jako rozdíl ukazatelů stavových. K nejvýznamnějším rozdílovým ukazatelům patří *čistý pracovní kapitál*, který je rozdílem oběžného majetku a krátkodobých cizích zdrojů. Tento ukazatel se orientuje na likviditu podniku, kterou si podnik musí zajistit určitou výší relativně volného kapitálu (přebytek krátkodobých likvidních aktiv nad krátkodobými zdroji). Je zde důležité rozdělit majetek na oběžný a dlouhodobý a vlastní kapitál na krátkodobý a dlouhodobý. (Pavelková, Knápková, 2009, s. 27)

2.2.3 Poměrové ukazatele

Poměrové ukazatele lze získat jako součin nebo podíl dvou absolutních ukazatelů, mezi kterými existuje určitá souvislost. Jsou velmi oblíbené, protože díky nim můžeme získat rychlou představu o základních charakteristikách firmy. Poměrových ukazatelů je v dnešní době hodně. Proto se pro větší přehlednost třídí do jednotlivých skupin na ukazatele *zadluženosti, likvidity, rentability, aktivity, kapitálového trhu* a další. (Pavelková, Knápková, 2009, s. 27, Valach a kol., 1999, s. 92)

2.2.4 Souhrnné ukazatele

Jedná se o soustavy ukazatelů, které syntetizují a analyzují určité poznatky o ekonomických procesech v podniku bez izolovaného pohledu na jediný rys těchto procesů, jako tomu bývá u ukazatelů individuálních. Co se týče vypočtených hodnot souhrnných ukazatelů, je častým omylem, že se stačí řídit optimálními nebo doporučenými hodnotami, které určí, zda jsou výsledky dobré či špatné. Ekonomická realita však není tak jednoduchá a záleží na konkrétní firmě, její finanční situaci, trzích, na kterých se pohybuje, atd. (Vránová, 2008, s. 52; Valach a kol., 1999, s. 92)

2.3 Formulace vizí a cílů

Podle Fotra (1999, s. 17) představuje vize podniku určité hlavní směry jeho činnosti, jistou filozofii či oblast působnosti. Tato vize by měla ovlivňovat vnitřní a vnější chování firmy (např. chce být firmou s nejvyšší kvalitou výrobků). Vyjasnění vizí dává předpoklad pro sestavení **strategických podnikových cílů**. Formulace těchto cílů je již konkrétnější a pracuje i s číselnými veličinami. Tyto strategické cíle se mohou vztahovat jak k určitým funkčním oblastem podniku, tak k podniku jako celku. Podle potřeby by se stanovené strategické cíle měly obměňovat a aktualizovat. Příkladem strategických cílů může být:

- uspokojení poptávky,
- postavení podniku na trhu,
- inovace technologií a výroby,
- ochrana životního prostředí,
- finanční oblast (zvyšování hodnoty podniku, dosažení určitého zisku, růst podniku, dosažení požadovaného zhodnocení kapitálu, zajištění schopnosti hradit své závazky, zabezpečení finanční stability, aj.). (Fotr, 1999, s. 17)

Při formulaci těchto cílů a strategií vycházíme z analýzy vnitřního a vnějšího potenciálu vývoje. K této analýze lze využít:

- **SWOT analýza** (zahrnuje slabé a silné stránky podniku, příležitosti a ohrožení),
- **model Porterových pěti sil** (zkoumání odběratelů, dodavatelů, konkurence, hrozby nových konkurentů v odvětví, hrozby substitutů),
- **PEST analýzu** (zkoumání politického, ekonomického, sociálního, technologického prostředí),
- **benchmarking**,
- **analýzu rentability, zadluženosti, likvidity, vztahu majetkové a finanční struktury** apod. v rámci finanční analýzy podniku,
- různých podkladů, zpráv a **informací k vyhotovení prognóz** vývoje odvětví a jeho segmentů. (Pavelková, Knápková, s. 211)

Pro definici a formulaci strategických cílů v podnikovém plánu neexistuje sjednocená verze. Záleží tedy na každé firmě, jakou využívá formu pro prepis strategických úkolů. Takle forma by však v každém případě měla zabránit neadresnosti a nepřehlednosti definovaných cílů. (Marinič, 2008, s. 119)

Strategické cíle firmy by měly splňovat určité charakteristiky a požadavky, jako například:

- omezený rozsah cílů (počet by neměl přesahovat deset, dochází poté k příliš velkému rozptýlení pozornosti),
- stručnost, jednoznačnost, srozumitelnost (např. použití kvantitativního vyjádření cílů),
- reálně dosažitelné cíle, které zároveň motivují k vyšší výkonnosti,
- respektování vazeb mezi cíly (splnění jednoho cíle by mělo podporovat splnění dalších). (Fotr, 1999, s. 18)

Co se týče požadavku respektování vazeb mezi jednotlivými cíly, v některých případech může mezi nimi existovat i konfliktní vztah, kdy splnění jednoho cíle znamená omezení cíle druhého. Jako příklad lze uvést vztah výkonnosti a finanční stability, kdy růst výkonnosti může ohrožovat finanční stabilitu a naopak. (Fotr, 1999, s. 19)

2.4 Strategie podniku

Úlohou finančního manažera není jen tvorba dlouhodobého a krátkodobého finančního plánu podniku, ale také se musí podílet na tvorbě strategie podniku, která je základem jeho dlouhodobé existence. Podnikatelská strategie tak představuje jistý způsob dosahování strategických cílů, které si podnik vytyčil. (Kislingerová, 2010, s. 126, Fotr, 1999, s. 19)

Podle Grúnwalda a Holečkové (2008, s. 117) je strategie jednotný, všeobsáhlý a integrovaný plán, který pomáhá sladit strategické slabé a silné stránky s příležitostmi a hrozbami v relevantním okolí. Strategie určí postupy dosažení dílů za předpokladu, že se bude okolí podniku vyvíjet určitým způsobem. Existují tři základní strategie: strategie útlumu, stability a expanze.

Důležité pro tvorbu strategie je zaměření pozornosti na zvyšování hodnoty podniku, míru návratnosti investic, apod. Každá firma však musí definovat trhy, obory a odvětví, na kterých bude působit, případně na které chce v budoucnu proniknout, což je spojeno nejlépe s určitou konkurenční výhodou. Formulaci strategie předchází **strategická analýza**, jejíž podstatou je odhadnout budoucí jevy a trendy. Je nutné také vnímat proces globalizace, který se dotýká všech podnikatelských subjektů. (Kislingerová, 2010, s. 127)

Kislingerová ve své publikaci (2010, str. 127) dále hovoří o třech základních složkách strategie. Jsou jimi právě již výše zmíněná **strategická analýza**, **vlastní tvorba strategie** v různých úrovních a **implementace do života podniku**. Dále zde uvádí, že strategie nemůže odrážet jen dosavadní výkonnost podniku vyjádřenou finanční situací, ale je také nezbytné, aby manažer vzal do úvahy vývoj prostředí, ve kterém se bude podnik v budoucnu nacházet, a to jak na úrovni makroekonomické, tak na úrovni sektoru, tedy odvětví. Kvalitní podnikovou strategii tedy nelze zpracovat bez těchto základních úvah o ekonomickém prostředí firmy. Často bývá strategie formulována pro tři úrovně, a **to pro podnik**, **podnikatelské jednotky** (Strategic Business Unit) a **funkční oblasti podniku**.

Strategie pro podnik

U firem, které působí na mezinárodních trzích, lze rozlišit tři přístupy k řešení rozdílů v národní a mezinárodní strategii:

- multilokální strategie – důraz na lokální flexibilitu,
- globální strategie – využití výhod z centralizace operací (snižování nákladů),

- hybridní mezinárodní strategie – kombinace obou předchozích přístupů a snaha o využití pozitivních aspektů každého z nich. (Kislingerová, 2010, s. 127)

Strategie podnikatelských jednotek

Tato strategie je zaměřena na uspokojení potřeb zákazníků v rámci svého mikrookolí, což je velmi důležité, protože právě zde dochází k přímé soutěži mezi firmami a zákazníky. Hlavním úkolem je přijít na způsob, jak zákazníky odlákat od konkurence a přilákat je k nám. V rámci formulace strategie bude vyžadovat tato úroveň nejvíce pozornosti, pečlivou analýzu okolí, postřeh, kreativitu a dobrý odhad. Právě strategie na této úrovni má velký vliv na úspěch či neúspěch vytvoření přidané hodnoty pro vlastníky a zajištění dlouhodobé existence podniku. (Kislingerová, 2010, s. 127)

Funkční strategie

Fotr ve své publikaci uvádí (1999, s. 20), že předpokladem zpracování strategií funkčních oblastí (marketingové strategie, inovační, investiční, výrobní, zásobovací, finanční, personální) je vyjasnění podnikatelské strategie.

Funkční strategie firmy vychází z předpokladu, že díky hodnotě, která je přinášena zákazníkům, získává podnik jistou konkurenční výhodu. Tato hodnota je tvořena v celém spektru funkčních oblastí, jež spolu tvoří samotné podnikání. Spojením těchto oblastí je vytvořen hodnotový řetězec, přičemž každá jeho součást přináší určitou hodnotu zákazníkům. Tyto požadavky jsou splněny v **Porterově koncepci hodnotového řetězce**, který patří k nejznámějším strategiím založeným na orientaci firmy na trhu. (Kislingerová, 2010, s. 127, Fotr, 1999, s. 19)

Porter rozlišuje tři základní strategie, kterými jsou:

- **strategie nízkých nákladů** (zaměřená na efektivnost a hospodárnost) – snaha o dosažení nákladových úspor jak absolutních, tak relativních,
- **strategie diferenciac** (jisté odlišení v rámci oboru) – tato strategie je založena na získání určitých výhod oproti konkurenci,
- **strategie tržního koutu** (vyhraněná tržní orientace) – strategie vychází ze segmentace trhu a následného nalezení té části trhu, na kterou se podnik zaměří (mladí lidé, důchodci, bohatí lidé, atd.). Lidem z tohoto segmentu pak bude nabízet své produkty a služby. (Fotr, 1999, s. 19)

Další rozdělení podnikových strategií vychází z **chování firmy na trhu a z jejího vztahu k inovacím**. Zde rozlišujeme:

- **strategii ofenzivní** (útočná) – zde hraje velkou roli inovační politika a snaha o rychlé zavádění nových výrobků na trh s cílem být na trhu první,
- **strategii druhého nejlepšího** – umožňuje konkurenci vstup na trh, ale silou své konkurenční pozice zabezpečuje silné ovlivnění a ovládnutí trhu,
- **strategii defenzivní** (obránná) – snaha o udržení dosavadního podílu na trhu, vyhýbání se střetu s konkurencí, snaha o spolupráci s konkurencí a vytvoření koalice,
- **strategii zůstatkovou** – podnik s jistými finančními obtížemi se snaží o pronikání a uplatnění v těch segmentech, které konkurence opouští nebo se na ně nezaměřuje – primární je zde snaha o přežití. (Fotr, 1999, s. 20)

Další podnikové strategie mohou vycházet ze vztahu firmy s konkurencí, z vazby výrobku na trh, ze SWOT analýzy podniku, ze vztahu firmy k riziku a další. Podnikatelská strategie by se neměla orientovat pouze na jednu variantu, ale měla by se zaměřit na zpracování více možných variant za předpokladu určitého vývoje okolí firmy. (Fotr, 1999, s. 20)

Jestliže chceme formulovat hlavní aspekty metodiky strategie podniku, musíme si nejprve odpovědět na následující otázky. (Marinič, 2008, s. 114)

Jaká je struktura a obsah firemní strategie?

Každá firemní strategie by měla obsahovat tři části, a to:

- **Analytickou** – analyzuje jak podnik samotný (technickoorganizační hledisko, množství zdrojů a možností, postavení na trhu, prostředí podniku,...), tak předmět jeho činnosti a dosahování vytyčených cílů. Dobře zpracovaná analýza se však nemůže zaměřit jen na prostý popis situace firmy. Měla by obsahovat také představu předpokládaného budoucího vývoje, výhody podniku, jeho silné a slabé stránky, ale i rizika a hrozby. (Marinič, 2008, s. 114)
- **Stanovení vizí a cílů** – měly by být definovány pro nejdůležitější oblasti života podniku, zejména však pro oblast majetku, financí, trhu a v neposlední řadě také pro oblast sociální. Takové cíle by měly být stanoveny pokud možno tak, aby v případě selhání prvního scénáře nastoupil scénář druhý, který je možno za něj zaměnit a hodnotou se neodlišuje výrazně od scénáře prvního. Díky těmto scénářům se podnik připravuje na různé alternativy vývoje a snižuje tak své riziko.

- **Charakteristika prostředků, díky nimž budou cíle naplněny** – do této části patří i stanovení finančního rozpočtu a závazného časového harmonogramu.

Jaké jsou postupy a pravidla při realizaci strategie?

Postup pro realizace strategie lze shrnout do tří fází: příprava, realizace, kontrola a korekce. Nejprve je nutné sestavit realizační tým a určit úkoly, odpovědnost a vztahy podřízenosti. Dalším krokem je zpracování a realizace strategie. Ta probíhá nepřetržitě a souběžně s fází korekce a kontroly. Lze tedy dodat, že správně vybraný způsob realizace stejně tak důležitý jako vhodně definovaný cíl. Při realizaci strategie jsou používány jak finanční, tak nefinanční ukazatele, a proto je naprosto nevyhnutelné je skloubit dohromady, aby vytvářely komplexní systém, který co nejpřesněji popíše a vystihne danou realitu v daném čase. Stejně tak je důležitý systém průběžné kontroly a včasného varování. (Marinič, 2008, s. 115)

2.5 Postup tvorby strategického plánu

Soustava strategických cílů spolu s vybranou strategií podniku vytváří východiska pro tvorbu **strategického plánu**. Tvorba tohoto plánu je určitý **integrační proces se zpětnými vazbami**. Jeho dílčí plány tvoří často plán prodeje, marketingu, výroby, investic, výzkumu a vývoje, zásobování, finanční a personální plán. Dílčí plány se odlišují od funkčních strategií především v tom, že plány obsahují jednoznačnou specifikaci aktivit, které je třeba v určitém čase zabezpečit. Postavení těchto plánů v hierarchii odpovídá i posloupnost jejich zpracování. Mezi jednotlivými dílčími plány jsou velmi úzké vazby (Fotr 1999, s. 21)

Plán prodeje a marketingu – jeho součástí je objem prodeje, předpokládané prodejní ceny, cesty pro distribuci výrobků a služeb, různé aktivity pro podporu prodeje. Tržby z prodeje výrobků a služeb jsou potom základní složkou výnosů (přímá vazba na finanční plán), zároveň však tento plán musí zajistit krytí nákladů pro marketing (zpětná vazba). Dále tento plán poskytuje základní údaje pro plán výroby. (Fotr, 1999, s. 21)

Plán výroby – tento plán má klíčový význam, stejně jako plán finanční. Tento plán je však potřeba vybavit potřebnými vstupy, k čemuž slouží plány zdrojového zabezpečení. Tvoří je:

- **plán zásobování** – poskytuje potřebné základní suroviny, polotovary, komponenty, materiály, energie a služby spolu s určením klíčových dodavatelů,

- **plán investic** – specifikuje obnovu a rozšiřování výrobně-technické základny spolu se zavedením nových technologií,
- **plán výzkumu a vývoje** – týká se jak výrobků nových, tak výrobků a technologií stávajících (jejich zdokonalování),
- **plán personální** – slouží k zajištění potřebných lidských zdrojů (co se týče počtu i kvalifikace). (Fotr, 1999, s. 21-22)

Plány zdrojového zabezpečení specifikují potřebu na výdajovou stránku finančního plánu a musí být tedy zajištěny určitými financemi. Možný nedostatek finančních prostředků pak může vést k úpravě těchto plánů, což bude mít pravděpodobně dopad i na plán výroby a prodeje. (Fotr, 1999, s. 22)

Finanční plán – zaujímá ústřední postavení mezi soustavou dílčích plánů, má povahu komplexního (souhrnného) plánu a sjednocující roli. Většinou jej tvoří plánovaný výkaz zisků a ztrát, plánovaná rozvaha, plán peněžních toků a soustava finančních ukazatelů (k posouzení variant plánu). (Fotr, 1999, s. 22-23)

Finanční plán by měl zajistit realizace strategického plánu podniku zajištěním potřebných zdrojů financování. Ty dělíme na zdroje **externí** (vytvořeny vlastní činností firmy) nebo **interní**. Finanční plán je úzce provázán s ostatními složkami strategického plánu a stejně tak úzce jsou provázány jednotlivé části samotného finančního plánu, což občas vyžaduje i určité **korekce**. Vytvořený strategický podnikový plán je pak základem pro tvorbu plánů, které mají kratší časový horizont (plány roční, taktické). (Fotr, 1999, s. 23)

Dle Pavelkové a Knápkové (2009, s. 211) se posloupnost kroků **při tvorbě a realizaci finančního plánu** dá shrnout do 6 následujících kroků, přičemž první tři se týkají procesu dlouhodobého plánování a další body procesu krátkodobého rozpočtování:

- | | | |
|---|---|--------------------------------|
| 1. Stanovení cílů podniku | } | Dlouhodobého plánování |
| 2. Stanovení možných průběhů činností (strategie) | | |
| 3. Tvorba plánu dlouhodobého | | |
| 4. Naplnění dlouhodobého plánu v podobě krátkodobých rozpočtů | } | Krátkodobé rozpočtování |
| 5. Kontrola průběžných výsledků | | |
| 6. Reakce na případné odchylky od plánu | | |

2.5.1 Požadavky na strategický plán

Kvalitní strategický plán podniku by měl splňovat určité podmínky, mezi které patří:

- **Variantnost** – plán a jeho složky by měly vycházet z jednotlivých variant, které se mohou odlišovat nejrůznějšími způsoby, např. zaměřením výrobního programu, inovační a investiční politikou, strukturou financování atd. Pouze výměr z více variant může vést k dobře zpracovanému plánu.
- **Respektování faktorů rizika** – je třeba brát v úvahu více možných scénářů vývoje klíčových faktorů rizika. Pro včasné varování by měl být sestaven také scénář pesimistický.
- **Posuvný způsob zpracování** – strategický plán v prvním roce by se měl zpracovat více podrobně, nebo jej rozčlenit na kratší období (např. čtvrtletí). Plán se po uplynutí roku upraví a k němu se přidá další rok plánu (posun o jeden rok dopředu).
- **Aktualizace** – ty jsou potřeba provádět při podstatných změnách v podnikovém okolí (např. růst cen surovin a energií, výpadky na rozhodujících trzích, atd.).
- **Jasná specifikace předpokladů** – z těchto předpokladů vychází varianty dílčích plánů a hodnoty základních faktorů, které ovlivňují hospodářské výsledky firmy (předpoklad vývoje prodejů, prodejních a nákupních cen, úrokových sazeb, průměrných mezd, atd.). (Fotr, 1999, s. 23-24)

3 DLOUHODOBÝ FINANČNÍ PLÁN

Finanční plán podniku obsahuje cíle, jejichž realizace vyžaduje zpravidla dobu delší než jeden rok. Proto je vhodné sestavovat finanční plán dlouhodobý, jehož součástí je i krátkodobý finanční plán pro první rok plánovaného období. (Valach a kol., 1999, s. 244)

Strategický (dlouhodobý) finanční plán je tedy základním prvkem celkového finančního plánu podniku. Jeho základ tvoří zásadní finanční a investiční rozhodnutí, které by podporovaly dlouhodobý růst firmy. S dlouhodobým plánováním je spjaté podrobné kapitálové rozpočetnictví. Je zaměřeno na investice rozdělené podle hlavních oblastí podnikání a zároveň se vyhýbá velkým detailům. (Pavelková, Knápková, 2009, s. 212; Brealey, Myers, Allen, 2014, s. 760)

Finanční plán má tyto základní složky:

- **plánovaný výkaz zisků a ztrát** – obsahuje plánované výnosy, náklady a výsledek hospodaření,
- **plánovaná rozvaha** – sleduje vývoj majetku podniku a jeho zdrojů financování,
- **plánované cash-flow** – zaměřuje se na plánované příjmy a výdaje. (Pavelková, Knápková, 2009, s. 213)

3.1 Plánovaný výkaz zisků a ztrát

Plánovaný výkaz zisků a ztrát představuje klíčovou součást strategického finančního plánu, z něž vyplývají náklady, výnosy a hospodářský výsledek v jednotlivých letech plánovacího období. Vzhledem k dlouhodobému charakteru plánu se soustředíme pouze na významné položky, které mohou svými změnami ovlivnit hospodářský výsledek. (Fotr, Vacík, a kol., 2012, s. 183)

Významným dokumentem pro sestavení výnosové části finančního plánu je plán obchodní, jehož úkolem je naplánovat hodnotu tržeb a jejich strukturu ve vzájemné korelaci s výrobní kapacitou. Plánování výnosové části lze tedy rozdělit na dvě části, a to **plánování tržeb** za vlastní výroby a služby a zhotovení **plánu ostatních výnosů**. (Šiman, 2010, s. 162)

3.1.1 Predikce a plán tržeb

Plán tržeb vychází z prognózy tržních podmínek a plánu prodeje. Pro samotnou predikci tržeb a finančního plánování je nezbytné rozlišit, zda bude mít výroba a následný prodej výrobků **proporcionální charakter**, nebo se zde budou objevovat **výkyvy** (sezónní, cyk-

lické, necyklické), anebo se jedná o **jev nahodilý** a nepředvídatelný. Předmětem **prognózy trhu** je objem trhu (v hmotných nebo peněžních jednotkách) na cílových trzích a také podíl, o který by firma mohla usilovat s ohledem na její konkurenci. (Marinič, 2007, s. 176)

Plán prodeje obsahuje obchodní cíle, které si podnik vytyčil a na které navazuje jeho obchodní strategie (např. expanze, stabilita, útlum). Ceny za prodávané výrobky jsou součástí cenové politiky, která přihlíží k prognóze tržních cen a je také důležitým nástrojem strategie pro získávání podílu na trhu. Na plán prodeje navazuje **prognóza trže**, jež je vstupem pro finanční plán. (Valach a kol., 1999, s. 246, 247; Marinič, 2008, s. 176)

Podle Šimana (2010, s. 162) ovlivňuje výši tržeb za prodej vlastních výrobků a služeb:

- struktura a objem výrobků,
- prodejní ceny,
- úprava cen v důsledku skont a rabatů,
- kurz domácí měny k měnám zahraničním (při obchodování se zahraničím).

Tržby za vlastní výrobky a služby představují ve většině firem významnou část výnosů. Jejich výši můžeme plánovat buď **agregovaně** (jako jednu syntetickou položku), nebo **detailně**. To, kterou metodu použijeme, závisí především na časovém horizontu plánu – čím je dlouhodobější, tím vhodnější je použít agregovaných metod. Mezi agregované metody patří **empirie** (plánování na základě znalostí a zkušeností) a **regresní a korelační analýza**. (Šiman, 2010, s. 162)

3.1.2 Plán ostatních výnosů

Kromě tržeb za prodej vlastních výrobků a služeb je nutné plánovat i další výnosové položky, které mají určitou váhu. Tyto položky je nutno plánovat také z důvodu opatrnosti v minimální výši nebo pomocí variant předpokládaného vývoje (pesimistická, optimistická, realistická varianta). Zde řadíme ostatní složky výkonů, další provozní výnosy a finanční výnosy. Výnosy mimořádné obvykle nejsou předmětem plánování a to vzhledem ke své povaze. (Šiman, 2010, s. 162; Fotr, 1999, s. 43)

- **Ostatní složky výkonů** tvoří změna stavu vnitropodnikových zásob vlastní výroby, aktivace investičního majetku, služeb a materiálu. Významný růst produkce vyvolá obvykle růst zásob nedokončené výroby a hotových výrobků. Taktéž změna prodejní strategie může vyvolat jak pokles (např. výraznější orientací na mezičlánky), tak růst zásob hotových výrobků (např. zvyšováním pohotovosti prodeje, zkracová-

ním dodacích lhůt). Je tedy třeba vývoj zásob nedokončené výroby a hotových výrobků plánovat velmi pečlivě. Aktivace je třeba brát v úvahu, pokud mají významnější váhu (např. aktivace investičního majetku). (Fotr, 1999, s. 43)

- **Z dalších provozních výnosů** mohou mít významnější charakter především *tržby z prodeje investičního majetku* (má význam pro podnik, který prochází restrukturalizací nebo odprodává nepotřebný majetek) a *zúčtování rezerv do provozních výnosů*. (Fotr, 1999, s. 43)
- **Finanční výnosy** jsou pro podnik významné, pokud firma vlastní rozsáhlejší finanční investice. V opačném případě postačí hrubý odhad výnosů z krátkodobého finančního majetku. U plánování významných výnosů finančních investic a tržeb z prodeje cenných papírů a vkladů je východiskem plán finančních investic a očekávaná výnosnost jeho složek. (Fotr, 1999, s. 43,44)

3.1.3 Plán nákladů

Z objemu a struktury plánovaných tržeb lze naplánovat různými metodami spotřebu provozních a jiných nákladů. Důležitou podmínkou pro reálné plánování nákladů je:

- podrobné členění nákladů podle nákladových druhů,
- rozdělení nákladů na fixní a variabilní,
- určení metody plánování variabilních nákladů. (Šiman, 2010, s. 163,164)

K očekávaným nákladovým položkám lze dospět stejně jako u výnosů buď **agregovanými**, nebo **detailními přístupy**. Ty spočívají v respektování specifických rysů jednotlivých nákladů. (Fotr, 1999, s. 44)

Příkladem agregovaného přístupu je **stanovení nákladů v relaci k tržbám**. Touto metodou stanovujeme skupiny nákladů, jako např. spotřeba energie a materiálů, služby, odpisy, osobní náklady, další provozní náklady a finanční náklady. Základem této metody je vyjádření poměrů jednotlivých druhů nákladů k tržbám. Plán nákladů zjistíme jako součin jednotlivých podílů v plánovaném období a velikost tržeb v každém období. Nevýhodou tohoto přístupu je to, že je založen na extrapolaci minulých trendů než na respektování faktorů, jakými jsou např. současný a budoucí stupeň využití výrobní kapacity, atd. Tato metoda tedy poskytuje pouze jakýsi hrubý odhad, který bude potřebovat pravděpodobně další zpřesnění. (Fotr, 1999, s. 45, 46)

Dalším přístupem je **individuální stanovení nákladových položek**, jako potřeby materiálu, služeb, osobních nákladů, odpisů, dalších provozních nákladů a finančních nákladů.

- U **stanovení potřeby materiálu a energie** je třeba rozlišit potřebu materiálu přímého (základní materiál, suroviny, polotovary,...) a nepřímého. Budoucí potřeba přímého materiálu bude záviset na tom, zda je produkce v naturálním nebo hodnotovém vyjádření. Plánovanou potřebu přímého materiálu pak zjistíme jako *součin normy spotřeby na kus, objemu produkce a nákupní ceny za jednotku*. Pokud bude produkce vyjádřena v hodnotovém vyjádření, pak stanovenou potřebu přímého materiálu převedeme na běžné ceny vynásobením indexem růstu nákupních cen. Výši potřeby ostatního materiálu, převážně režijního, stanovíme v hodnotovém vyjádření a vycházíme ze spotřeby v minulém období, cenového vývoje a zvážení vlivu změn faktorů v plánovaném období. Plánovanou spotřebu energie lze stanovit obdobně jako potřebu materiálu. (Fotr, 1999, s. 46,47, Růčková, 2012, s. 183)
- Budoucí velikost **služeb** můžeme opět zjistit podle posouzení nákladů za služby v minulosti, na základě odhadu vývoje cen, strategie podniku a na základě dalších aktivit, které mají na dané služby vliv. Významné nákladové položky v oblasti služeb mohou být přepravné, opravy a udržování, cestovné, náklady na reprezentaci, pojistné aj. (Fotr, 1999, s. 46,47, Růčková, 2012, s. 183)
- **Osobní náklady** tvoří souhrn mezd, nákladů na zdravotní a sociální zabezpečení, odměny a další osobní náklady společnosti. Určení budoucí velikosti mezd se liší podle toho, zda se jedná o mzdy přímé nebo nepřímé. U mezd přímých je postup stejný jako u přímého materiálu nebo energie. Předpokládané režijní mzdy určíme jako součin předpokládaného počtu režijních pracovníků a podle průměrné velikosti roční mzdy. Odměny i ostatní osobní náklady je třeba odhadnout dle minulých období a brát v potaz také faktory, které tyto náklady ovlivňují (mzdová politika firmy, změny technologie zaměřené na úsporu lidské práce, aj.). (Fotr, 1999, s. 48)
- **Odpisy** hrají ve struktuře nákladů mnohých podniků významnou roli. Jejich výše v budoucích letech bude záviset především na odprodeji či vyřazování majetku, investičním programu podniku a na způsobu jeho financování. Pokud využijeme k financování finanční leasing, dojde k růstu nákladů na úkor odpisů. Pokud budou investice hrazeny dlouhodobým úvěrem či emisí dluhopisů, pak je nutnou poukázat na to, že úroky jsou součástí vstupní ceny majetku až do jeho zařazení do užívání, čímž ovlivňují velikost odpisů příslušného majetku. (Fotr, 1999, s. 48)

- Mezi **další provozní náklady** je třeba zařadit významnější položky, jako například významnější zůstatková cena prodávného majetku, tvorba zákonných a ostatních rezerv, tvorba opravných položek, daně a poplatky a další významnější provozní náklady (dary, pokuty,...). (Fotr, 1999, s. 50)
- **Finanční náklady** závisejí především na způsobu financování investic. Při navýšení kapitálu emisí akcií je třeba zvážit výši nákladů spojených s touto emisí. U financování prostřednictvím dlouhodobého úvěru je významné úrokové zatížení. Pokud použijeme jako zdroj financování dluhopisy, musíme brát v úvahu výši nákladových úroků (vyplývají z velikosti emise a úrokové sazby) a dále pak musíme brát v potaz také náklady emisní. Úroky běžných bankovních úvěrů lze odvodit odhadem. (Fotr, 1999, s. 50)

3.2 Plánovaná rozvaha

Představuje vývoj majetku a zdrojů financování v podniku. K plánu rozvahy můžeme dospět buď použitím **jednodušších způsobů**, jejichž výsledkem jsou hrubší odhady aktiv a pasiv v jednotlivých plánovaných letech, nebo použitím **složitějších metod**, které vedou k přesnějšímu stanovení jednotlivých aktivních a pasivních položek. Postup stanovení těchto položek se také liší v tom, zda je můžeme dovodit od plánu tržeb či nikoliv. Určité položky rozvahy jsou totiž ovlivňovány vývojem tržeb. Jsou to:

- zásoby,
- pohledávky (při stejné platební morálce odběratelů),
- určité složky závazků krátkodobých (především závazky z obchodního styku),
- finanční majetek (kvůli zachování likvidity při růstu krátkodobých závazků),
- dlouhodobý majetek hmotný. (Růčková, 2011, s. 98)

Mezi nejvýznamnější metody predikce aktiv a pasiv patří **metoda procentních poměrů k tržbám**, **regresní metoda** a **metoda ukazatelů obratu**. Co se týče náročnosti výpočtu, patří metoda procentních poměrů k tržbám a metoda ukazatelů obratu k metodám lehkým na výpočet a naopak metoda regresní patří k těžším na výpočet a předpokládá použití výpočetní techniky. (Růčková, 2011, s. 98)

3.2.1 Plánování rozvahových položek závislých na tržbách

Pro stanovení jednotlivých rozvahových položek je zde nezbytné stanovit očekávané tržby v jednotlivých plánovaných letech. Pro plánování používáme tyto metody:

Metoda procentních poměrů k tržbám vede k poměrně hrubému odhadu rozvahových položek. Vychází z poměrů vybraných aktiv a pasiv k tržbám vyjádřených v procentech. Pokud můžeme odhadnout tyto poměry v jednotlivých plánovaných letech a známe plán tržeb, pak můžeme určit vybrané aktivní a pasivní položky jako součin procentních poměrů a velikosti tržeb v jednotlivých plánovaných letech. (Fotr, 1999, s. 60)

Regresní metoda stanovení plánovaných hodnot aktiv a pasiv je založená na regresní a korelační analýze. Vstupními údaji je časová řada vybraného aktiva či pasiva, jehož výši se snažíme odhadnout (např. zásob) a časová řada tržeb za několik vybraných minulých let. Aktivum či pasivum je zde jako závisle proměnná a tržby jako nezávisle proměnná. Základem regresní metody je pak:

- **Volba určitého typu závislosti** závisle proměnné na nezávisle proměnné v podobě lineární či nelineární regrese, a to tak, aby co nejlépe vystihovala tuto závislost.
- **Stanovení parametrů této funkce** (nejčastěji metodou nejmenších čtverců). Například při lineární funkci zásob, která má tvar $ZÁS = a + b \cdot T$, jde o určení parametru a , která zobrazuje fixní složku nezávislou na velikosti tržeb, a určení parametru b , jež je proporcionální složkou, která je přímo úměrná velikosti tržeb.
- **Určení statické charakteristiky**, která vyjadřuje těsnost stanovené regresní závislosti. Obvykle jde o koeficient determinace, který nabývá hodnot od 0 do 1. Čím se hodnota více blíží jedné, tím je závislost těsnější a může v procesu plánování přinést spolehlivější výsledky. (Fotr, 1999, s. 62)

Metoda ukazatelů obratu vychází z ukazatelů obratu, tedy z relace tržeb a určitých složek aktiv či pasiv. Tyto ukazatele lze určit jako počet obrátek či dobu obratu. Počet obrátek se vyjádří jako poměr tržeb např. k zásobám a doba obratu jako poměr tržeb k počtu obrátek. Plánovanou velikost aktiv či pasiv vyjádříme jako podíl očekávaných tržeb v plánovaných letech a příslušné obrátky aktiv či pasiv. (Fotr, 1999, s. 64)

3.2.2 Plánování dalších rozvahových položek

Do této kategorie podle Fotra (1999, s. 66) řadíme plánování stálých aktiv a stanovení dodatečného externího kapitálu. Pro spolehlivé plánování **stálých aktiv** je třeba sestavit plánovaný investiční program a plán finančních investic. Velikost a strukturu investičního majetku může také ovlivnit vyčleňování nepotřebného majetku (dezinvestice). Investiční program obsahuje informace o druzích plánovaného investičního majetku. Tento program

a program dezinvestic nám pak dává potřebné informace ohledně plánování hmotného i nehmotného investičního majetku.

Pokud jsme stanovili velikost aktiv v plánovaných letech, pak známe také velikost pasiv, tedy velikost celkových zdrojů financování. Při růstu majetku však bude třeba zjistit přírůstek zdrojů financování, který budou tvořit interní (zisk po zdanění) a externí zdroje. Pokud však interní zdroje nezajistí potřebné množství zdrojů financování, je třeba zjistit výši potřebného **dodatečného externího kapitálu**. Ta lze zjistit buď pomocí plánované rozvahy, nebo jednoduchého modelu při uplatnění metody procentních poměrů k tržbám.

3.3 Plán peněžních toků

Plán peněžních toků je třetí základní složkou finančního plánu a zobrazuje hotovostní toky v podniku. Peněžní toky zobrazují na jedné straně příjmy, které zvyšují peněžní fondy podniku, a výdaje, jež tyto fondy odčerpávají. Tyto příjmy a výdaje se liší svou povahou, a proto jsou členěny na peněžní toky **provozní, investiční a finanční**. Jejich souhrn pak může tvořit čisté zvýšení či čisté snížení peněžních prostředků podniku. (Fotr, 1999, s. 112)

Podle Irwina (2005, s. 113, 114) by měl plán peněžních toků zahrnovat:

- příjmy od zákazníků,
- výdaje za suroviny,
- platby za všechny ostatní výdaje,
- čerpání podnikatele a ostatní náklady (mzdy, pojištění, daně),
- investiční výdaje,
- vložený kapitál nebo půjčky,
- splátky půjček,
- příjmy a platby DPH,
- odvody dalších daní.

Tyto položky musí být zachyceny v tom měsíci, ke kterému se vztahují. Prognóza cash-flow obsahuje také kolonku „časové rozlišení“, ve které jsou zachyceny budoucí příjmy a výdaje, které ještě nebyly uhrazeny. Nesmíme zapomenout také na možný růst nákladů (např. kvůli inflaci, zvýšeným finančním nárokům) nebo nahodilé výdaje (oprava strojů). Rovněž pokud máme v plánu vzít si půjčku, musíme počítat s úroky. Splátky tohoto úvěru musí být zahrnuty v plánu peněžních toků. (Irwin, 2005, s. 114)

4 KRÁTKODOBÝ FINANČNÍ PLÁN

Operativní finanční plán vychází z finančního plánu strategického (jeho vizí a strategií) a zobrazuje krátkodobá finanční rozhodnutí společnosti. Zpřesňuje opatření k zajištění dlouhodobých cílů. Krátkodobá rozhodnutí mohou reagovat na změny ve vývoji podniku, a to jak vnitřní, tak vnější. Operativní finanční plán je pak rozdělen na kratší časové úseky (měsíce či čtvrtletí). V krátkém plánovacím období je nutné, aby se cíle přizpůsobily disponibilním prostředkům, což vede k omezeným možnostem rozhodování, ale na druhou stranu je to spojeno s menším rizikem. (Pavelková, Knápková, 2009, s. 213; Valach a kol., 1999, s. 254)

Podle Brealeyho, Myerse a Allena (2014, s. 748) se krátkodobá rozhodnutí finančního zaměření liší od dlouhodobých rozhodnutí především ve dvou oblastech. Za prvé se často týkají krátkodobých rozvahových položek a za druhé je lze celkem snadno zvrátit. Jako příklad můžeme vzít v úvahu rozdíl mezi krátkodobým bankovním úvěrem a emisí obligací např. na deset let. Krátkodobé finanční plánování je však samozřejmě svázáno s dlouhodobým rozhodnutím, jak již bylo poznamenáno výše.

Krátkodobý finanční plán má dle Šimana (2010, s. 99) tyto charakteristiky:

- řídicí veličinou je relevantní roční část dlouhodobého finančního plánu,
- úkolem je podporovat zajištění solventnosti,
- prostředkem dosažení cílů je plnění plánu výnosů, nákladů a hospodářského výsledku, řízení oběžného majetku,
- výstupem jsou plánované účetní výkazy, vnitropodnikové měsíční výkazy, platební kalendář, komentáře,
- vyhodnocení probíhá měsíčně formou rozboru nebo reportingu.

U krátkodobého (taktického) plánování je velmi důležité věnovat pozornost minulým zkušenostem. Jeho tvorba by měla být založena na analýze sezónních výkyvů, které jsou závislé jak na nabídce (sklizeň) tak na poptávce (Vánoce, léto). Podle Růčkové (2011, s. 99) lze postup taktického plánování shrnout do těchto bodů:

- stanovení nejdůležitějších taktických cílů,
- sestavení základní varianty plánu,
- porovnání variant s cíly,
- sestavení další varianty.

Cíle taktického plánování závisejí především na finanční situaci společnosti. V dobře prosperující firmě se často stanovují cíle **obratové** (nejdůležitější), **ziskové** a cíle zaměřené na **zachování likvidity**. (Růčková, 2011, s. 99)

Samotná struktura krátkodobého plánu je podobná plánu strategickému, a to zejména z důvodu jejich vzájemné provázanosti, jak již bylo uvedeno výše. Taktický plán může mít tuto strukturu:

- **Plán obratu** – obsahuje informace z minulosti, které se zaměřují na stávající vývoj obratu podniku či trhu a na konkurenci a její rozvoj. Dále obsahují informace budoucího charakteru, které jsou zaměřeny na budoucí hospodaření, vývoj trhu, konkurentů a změny uvnitř podniku.
- **Plán provozního kapitálu** – je užší verzí kapitálu pracovního, protože zde nezahrnujeme pohotové platební prostředky a krátkodobé bankovní úvěry. Provozní kapitál využijeme k výpočtu provozního peněžního toku.
- **Plánovaná výsledovka** – obsahuje tržby, přímý materiál, přímé mzdy, nepřímé variabilní náklady, nepřímé fixní náklady, zisk před zdaněním, daň z příjmů a zisk po zdanění. Náklady plánujeme od nejvýznamnějších po méně významné. Co se týče plánu zisku, jde především o porovnání plánovaných výnosů a nákladů. Plánovaná výsledovka vychází z očekávání běžného roku a reaguje na příchozí změny u omezujících podmínek (zavedení nových výrobků do výroby, uvedení do provozu investiční majetek, atd.).
- **Plán provozního cash-flow** – je úzce spojen s ostatními částmi finančního plánu a pomáhá udržet peněžní rovnováhu a zajišťovat likviditu. Odpisy a zisk po zdanění se převezmou z plánované výsledovky. Dlouhodobé příjmy se přejímají z dlouhodobého peněžního plánu. Jestliže dojde k přebytku nebo nedostatku finančních prostředků, je možno tuto situaci řešit navýšením krátkodobého bankovního úvěru, nebo jeho snížením.
- **Plánovaná rozvaha** – změny v aktivních a pasivních položkách, uvažované v plánu peněžních toků, mají vliv na výchozí rozvahu běžného roku a poté, co vezmeme v úvahu rozdělení zisk, nám vznikne plánovaná rozvaha. (Růčková, 2011, s. 100; Valach a kol., 1999, s. 254 - 256)

5 ZHODNOCENÍ FINANČNÍHO PLÁNU A JEHO KONTROLA

Finanční plány strategické i operativní musejí být pravidelně kontrolovány a sledovány, taktéž jako stěžejní předpoklady a cíle, na kterých byly založeny. Předpokladem pro včasnou kontrolu a včasný zásah (v případě nepředvídatelných změn) je jejich značná flexibilita. Proto je také nutné stále sledovat podmínky (vnitřní i vnější), ve kterých se firma nachází, aby byla schopna včas a s dostatečným předstihem reagovat na jejich případné změny. Při provádění těchto revizí se využívá technika zpětné vazby, která bere data z kvalitního a spolehlivého informačního systému podniku. (Petřík, 2005, s. 116)

Splnění plánu ve všech jeho ukazatelích však není možné. Běžně dochází k odchýlkám, ať už k lepšímu, či horšímu. Tyto rozdíly v důsledku porovnání finančního plánu se skutečností je však nutné odůvodnit, což je právě předmětem finanční kontroly, která poskytuje informace, díky nimž se navrhuje různá opatření, nebo se stanovený plán upravuje. Na finanční kontrolu se vztahují jisté požadavky:

- odchylky od předpokládaného stavu se musejí hlásit okamžitě a bezodkladně,
- zaměřovat se především na budoucnost,
- věnovat pozornost především významným strategickým bodům,
- je lepší sestavit více možných variant vývoje,
- věnovat značnou pozornost hospodárnosti,
- je nutné usilovat o objektivnost, aby nedošlo ke snížení motivace zaměstnanců,
- zajištění srozumitelnosti pro manažery,
- odůvodnit příčiny odchylek. (Valach a kol. 1999, s. 257, 258)

Operativní kontrola se zaměřuje především na zisk, peněžní toky, oběžná aktiva a krátkodobá pasiva. V těchto oblastech je také potřeba bezpodmínečná náprava případných poruch a potíží. (Valach a kol., 1999, s. 258)

Strategická kontrola se zaměřuje na dodržování plánovaných strategických veličin a na zajištění dostatečné výše kapitálu pro rozvoj podniku. Chyby a omyly v oblasti dlouhodobého kapitálu – na rozdíl od chyb u oběžného majetku a krátkodobého kapitálu – mohou způsobit v budoucnu značné potíže a finanční ztráty. Proto strategická kontrola zahrnuje systém indikátorů, pro které jsou stanoveny tolerance odchylek od předpokládaných hodnot. (Valach a kol., 1999, s. 258, 259)

6 ZÁVĚREČNÉ ZHODNOCENÍ TEORETICKÉ ČÁSTI

Teoretická část byla zaměřena na přiblížení problematiky finančního plánování, jeho podstatu a zásady, dále na tvorbu finančního plánu a poté na problematiku dlouhodobého a krátkodobého plánu podniku.

Finanční plánování je komplexní rozhodovací proces, který spočívá v navrhování, hodnocení, výběru cílů a stanovení odpovídajících projektů k dosažení těchto cílů. Mezi jednotlivé metody finančního plánování patří metoda procentního podílu na tržbách, metoda regresní, metoda poměrových finančních ukazatelů, analýza nulového bodu a finanční a ekonometrické modely. Volba těchto metod je individuální záležitostí a záleží především na vedení podniku, pro kterou se rozhodne. V praxi často dochází k jejich prolínání.

Následující kapitola byla zaměřena na samotnou tvorbu finančního plánu. Strategický plán firmy tvoří analýza a prognóza vývoje okolí podniku, sestavení finanční analýzy, dále formulace vizí a cílů prostřednictvím analýzy SWOT, Porterova modelu, PEST analýzy, benchmarkingu či dalších, poté následuje formulace podnikové strategie a samotná tvorba strategického plánu. Tyto jednotlivé části byly v druhé kapitole více rozebrány a popsány.

Kapitola třetí se zaměřila na finanční plán dlouhodobý. Ten obsahuje cíle, jejichž realizace vyžaduje zpravidla dobu delší než jeden rok. Jeho základ tvoří zásadní finanční a investiční rozhodnutí, které by podporovaly dlouhodobý růst firmy. Finanční plán dlouhodobý se může skládat ze tří základních složek, a to plánovaného výkazu zisků a ztrát, plánované rozvahy a plánovaného výkazu peněžních toků (cash-flow). Tyto jednotlivé složky byly ve třetí kapitole více přiblíženy a byl také popsán přibližný postup jejich zpracování.

Čtvrtá kapitola se zabývala krátkodobým finančním plánem, který vychází z finančního plánu dlouhodobého a zobrazuje krátkodobá finanční rozhodnutí podniku. Operativní finanční plán je rozdělen na kratší časové úseky, měsíční či čtvrtletní. Tyto rozhodnutí lze často snadno zvrátit, a proto jsou spojena s menším rizikem.

Poslední kapitola teoretické části je věnována nezbytné kontrole a zhodnocení finančního plánu podniku.

II. PRAKTICKÁ ČÁST

7 PŘEDSTAVENÍ SPOLEČNOSTI



Obchodní firma:	Toma, a. s.
Sídlo:	tř. Tomáš Bati 1566, 765 02 Otrokovice
IČ:	18152813
Datum zápisu do OR:	31. 3. 1991
Právní forma:	akciová společnost
Základní kapitál:	1 477 266 000 Kč

7.1 Historie společnosti

Společnost Toma, a. s. má bohatou historii. Vznikla již v roce 1935 ze státního podniku Obuvnický průmysl – Svit Zlín a výroba zde byla zahájena akciovou společností Baťa. Po válce byla společnost znárodněna dekretem prezidenta republiky. Dalším významným mezníkem byla privatizace podniku. Předložený privatizační projekt byl schválen Ministerstvem pro správu majetku a jeho privatizace v roce 1993. Základní metodou privatizace se stala kuponová metoda (s podílem 81 % na celkovém počtu akcií podniku) a součástí této privatizace byl také přímý prodej výrobních budov areálu, čímž se firma stala správcem průmyslového areálu, konkrétně komunikací uvnitř areálu, energetických rozvodů, železniční vlečky, budov a pozemků, které s touto činností souvisejí. Postupně Toma také získala část privatizovaného majetku a zároveň investovala do dalšího strategicky výhodného majetku. (Informační magazín Toma, a. s., 2014; Charakteristika podniku, 2010)

7.2 Základní údaje o společnosti

Převažující část činnosti je zaměřena na poskytování služeb subjektům v průmyslovém areálu společnosti, z nichž nejvýznamnější je nákup, výroba a distribuce energií. Dále firma provozuje čističku odpadních vod, poskytuje finanční leasing, pronajímá objekty ve Zlíně, provádí opravy motorových vozidel, vlastní hydroanalytickou laboratoř a další. Díky zaměření činnosti na areál společnosti má firma zaručen odbyt svých služeb s omezeným přístupem pro konkurenci. Celkový počet subjektů v průmyslovém areálu se pohybuje kolem 130. Firma zaměstnává zhruba 2 000 zaměstnanců. (Charakteristika podniku, 2010)

7.2.1 Hlavní výrobky a služby společnosti

Mezi hlavní **služby** poskytované společností Toma, a. s. patří:

- nákup, výroba, rozvod energetických médií,
- pronájem a správa nemovitostí,
- čištění odpadních vod,
- zpracování biologicky rozložitelných odpadů,
- drážní doprava,
- opravy motorových vozidel,
- poštovní služby,
- služby akreditované laboratoře,
- developerská činnosti (na ústupu),
- poskytování finančního leasingu (na ústupu). (Výroční zpráva, 2013)

Mezi hlavní **výrobky** společnosti patří:

- stlačený vzduch,
- elektrická energie vyráběná v kogeneračních jednotkách a fotovoltaické elektrárně,
- horká pára,
- hydrolyzát glutinu a oseinu,
- kostní moučka. (Výroční zpráva, 2013)

Podnik také vlastní několik patentů, průmyslových vzorů a licencí. Mezi velmi významné licence patří licence na obchod s elektřinou, distribuci elektřiny, výrobu elektřiny, rozvod tepelné energie a distribuce plynu. Tyto licence jsou stěžejní pro podnikání firmy v energetické oblasti. (Výroční zpráva, 2013)

Jelikož se firma pohybuje na burze, vykazuje své účetnictví v souvislosti s mezinárodními účetními standardy IFRS. V souladu s tím byla činnost rozdělena podle těchto standardů do segmentů Pronájem majetku, Leasing, Zpracování a likvidace odpadů, Prodej energií, Developerská činnost, Ostatní činnosti. (Výroční zpráva, 2013)

Firma Toma, a. s. je součástí velké finanční skupiny. Má také přímé a nepřímé podíly v dceřiných společnostech, např. ČOV Senica, s. r. o., ETOMA Invest, spol. s. r. o., PROTON spol. s. r. o. a v dalších zhruba 30-ti firmách. Tato práce však bude zaměřena pouze na společnost Toma, a. s. jako takovou, tedy bez vlivu svých dceřiných společností.

V následující tabulce jsou zobrazeny údaje o tržbách podle jednotlivých činností v posledních třech letech (v tis. Kč). Zde je vidět postupný ústup společnosti od leasingové a developerské činnosti. Společnost nemá organizační složky, které by měly podíl na tržbách vyšší než 10 % a které by měly sídlo mimo průmyslový areál TOMA. (Výroční zpráva, 2013)

Tab. 1 – Tržby podle hlavních činností firmy Toma, a. s. (vlastní zpracování podle výroční zprávy firmy, 2013)

Hlavní činnosti	2013	2012	2011
Pronájem majetku	33 024	31 201	29 129
Leasing (výnosy)	8 216	14 446	17 895
Prodej energií	178 570	179 206	168 169
Zpracování a likvidace odpadů	95 984	88 882	79 662
Developerská činnost	6 099	9 553	3 293
Ostatní činnosti	26 526	19 559	28 650
Celkem	348 419	342 887	326 798

Pozn.: Ve výkazu Výsledovka podle IAS/IFRS jsou celkové tržby nižší o částku uvedenou u leasingu, která je zahrnuta ve finančních výnosech.

7.3 Zaměstnanci

Průměrný přepočtený počet zaměstnanců činil v minulém roce 135. Jejich výši v jednotlivých segmentech a vývoj od roku 2011 lze sledovat v tabulce 2. Tento průměrný počet nezaznamenal v posledních třech letech rapidní zvýšení či snížení. Co se týká zaměstnaneckých výhod, vybraným zaměstnancům jsou poskytovány příspěvky na životní a penzijní připojištění. Pro tyto účely má společnost vytvořený víceúčelový sociální fond. Firma však neprovozuje žádný soukromý penzijní plán. (Výroční zpráva 2013)

Tab. 2 – Průměrný počet zaměstnanců podle segmentů (vlastní zpracování podle výroční zprávy firmy, 2013)

Segmenty	2013	2012	2011
Pronájem majetku	17	18	19
Leasing	1	1	1
Čištění odpadních vod	30	30	31
Prodej energií	46	46	48
Developerská činnost	2	2	2
Ostatní činnosti	39	40	37
Celkem	135	137	138

8 ANALÝZA POSTAVENÍ PODNIKU

8.1 Charakteristika odvětví

Společnost Toma, a. s. provádí svou činnost v několika segmentech, které jsou klasifikovány podle jejich hlavní ekonomické činnosti. Nejvýznamnějšími segmenty, ve kterých se podnik pohybuje, je **prodej energií, pronájem majetku a zpracování a likvidace odpadů**. Dalšími oblastmi činnosti je provádění finančního leasingu a developerské činnosti, ale ty se již postupně dostávají do pozadí a je od nich opouštěno. Firma se zabývá i jinými ekonomickými činnostmi (leasing, developerská činnost, opravy motorových vozidel, vybírání poplatků za vjezd do průmyslového areálu, vnitropodnikové výkony správních oddělení podniku, atd.), ale ty opět nejsou tak významné. Podle CZ-NACE tedy patří firma do třech hlavních skupin.

- **Výroba a rozvod elektřiny, plynu, tepla a klimatizovaného vzduchu** – toto odvětví se nachází ve skupině 35. Podnik je svojí činností vysoce zaměřen na výrobu, rozvod a prodej energií (elektřiny, plynu, vody). Zde je zahrnut nákup a prodej elektrické energie, páry, užitkové a pitné vody a to odběratelům převážně v rámci průmyslového areálu společnosti. (Výroční zpráva, 2013)
- **Zásobování vodou, činnosti související s odpadními vodami, odpady a sanacemi** – podle CZ-NACE je toto odvětví zařazeno do skupiny 36 – 39. Významnou část, co se týče činnosti firmy, zde tvoří nakládání s odpady (zpracování a likvidace), které se nachází ve skupině 381 a 382. Tato aktivita je zabezpečována prostřednictvím čistírny odpadních vod, která se nachází v areálu dceřiné společnosti PRŮMYSLOVÁ ČOV, a. s. v Otrokovicích. Ve vlastnictví firmy Toma je technologické zařízení a nemovitý majetek je firmě pronajímán. Dále zde patří zpracování nebezpečných odpadů a také tuhých a biologicky rozložitelných odpadů pro zemědělské účely. (Výroční zpráva, 2013)
- **Činnosti v oblasti nemovitostí** – tyto činnosti jsou součástí skupiny 68. Firma se zabývá především pronájmem a správou vlastních nebo pronajatých nemovitostí, které se nachází v podskupině 682. Tato aktivita představuje zejména pronájem bytových a nebytových prostor ve Zlíně a také pronájem majetku umístěného v průmyslovém areálu společnosti. (Výroční zpráva, 2013)

Největší část tržeb plyne podniku z odvětví Kombinované výroby, elektřiny a tepla (KVET). KVET je efektivní využití tepla, které vzniká v parních elektrárnách či teplárnách. Horká voda nebo pára je vháněna do soustavy centrálního zásobování teplem a bývá také využívána ve výrobním procesu podniku. Hlavním cílem je úspora primárního paliva a snížení zátěže životního prostředí. Od 5. 6. 2014 byla vydána nová směrnice EP a Rady 2012/27/EU o energetické účinnosti, která stanovuje například to, aby byly na elektřinu vyrobenou KVET vydány záruky původu. Dále je nutné komplexní posouzení potenciálu vysokoúčinné KVET do 31. 12. 2015 a poté každých pět let. V České republice upravuje aktuálně problematiku KVET vyhláška č. 453/2012 Sb. Česká republika podporuje tuto činnost formou bonusu na elektřinu z vysokoúčinné kombinované výroby elektřiny a tepla. Přímá státní podpora zde není uplatňována, ale předpokládá se podpora v systému cenové regulace, a to formou cenového rozhodnutí, které stanoví výši podpory na nadcházející rok. Dlouhodobá garance výše podpory není stanovena. (Kombinovaná výroba elektřiny a tepla v České republice, 2014)

Výroba elektrické energie s občasnými výkyvy dlouhodobě rostla. V roce 2012 došlo ke stagnaci a v roce 2013 výroba meziročně klesla o 0,6 %. Postupně klesá výroba elektřiny v parních elektrárnách a naopak roste význam jaderné energie a energie z obnovitelných zdrojů. (Analýza vývoje ekonomiky ČR za rok 2013, 2014)

8.2 Konkurence

Firma Toma, a. s. zaměřuje své podnikání především na oblast svého průmyslového areálu. Budovy v rámci něj pronajímá jiným firmám a zároveň jim poskytuje nejrůznější doprovodné služby, jako např. dodávka energií, ochrana budov, údržba komunikací aj. Firma se taktéž zabývá čištěním odpadních vod. Uvnitř samotného areálu není žádná konkurence, avšak v budoucnu se teoreticky může stát, že na trh přijde konkurent, který bude nabízet obdobné služby a část klientů odejde. Z tohoto důvodu se firma musí snažit o udržení svého postavení, a to jak obnovou technologií, tak zařízení, což je velmi nákladné. Firma taktéž do budoucna plánuje rozšíření zákaznického portfolia o menší a střední podniky, díky čemuž by v případě výpadku velkého zákazníka nedošlo k tak silnému ohrožení finančního situace firmy. V současné době nejsou v okolí podniku žádné podobné průmyslové zóny s podobným zaměřením. Výhodou areálu je navíc jeho strategicky dobré umístění a také možnost přijmout do svého areálu podniky s vyšší chemickou náročností výroby, s rizikem znečištění a jinými ekologickými problémy. Sledování konkurence je pro firmu, vzhledem

jejímu širokému poli působnosti, vcelku náročná. Proto nechává toto sledování na jednotlivých firmách, aby samy sledovaly možné hrozby vstupu do jejich odvětví. Do budoucna se otevírají možnosti taktéž pro zahraniční investory, kteří by mohli využít služeb nabízených společností, ať už pronájem nebo služby jiného typu.

8.3 SLEPT analýza

Tato analýza bývá označena jako analýza změn okolí. Poskytuje komplexní pohled na prostředí, ve kterém se firma nachází. Zaměřuje se na zkoumání sociálních, legislativních, ekonomických, politických a technologických faktorů.

8.3.1 Sociální faktory

Mezi sociální faktory SLEPT analýzy lze řadit demografické, sociálně-kulturní aspekty, aspekty trhu práce apod. Vzhledem k tomu, že firma Toma, a. s. působí především ve Zlínském kraji, zaměřím se na jednotlivé sociální faktory právě v rámci něj. Počet obyvatel ve Zlínském kraji v roce 2013 byl 586 299, což byl pokles oproti roku 2012 o 1 394 obyvatel, tedy o 0,2 %. V roce 2014 se počet obyvatel opět snížil a to o 1 038 obyvatel absolutně a relativně došlo opět ke snížení o 0,2 %. (ČSÚ, Počet obyvatel podle pohlaví v krajích, 2015)

Průměrná měsíční mzda v ČR byla v roce 2013 ve výši 26 591 Kč, což bylo snížení oproti roku předchozímu o 464 Kč. Naopak v roce 2014 došlo ke zvýšení a to na 27 200 Kč, tedy o 609 Kč v porovnání s rokem 2013. Co se týče Zlínského kraje, průměrná měsíční mzda byla ve všech letech pod celorepublikovým průměrem. V roce 2013 byla její výše 21 939 Kč, šlo tedy o meziroční snížení o 942 Kč. V roce 2014 došlo naopak ke zvýšení a průměrná měsíční mzda ve Zlínském kraji dosáhla výše 22 683 Kč, tedy zvýšení o 744 Kč. (Průměrná hrubá měsíční mzda, 2015; Průměrná mzda ve Zlínském kraji v roce 2014, 2015)

Co se týče míry ekonomické aktivity v rámci Zlínského kraje, byla její výše v roce 2013 59,7 %, což bylo meziroční zvýšení o 1,6 %. V roce následujícím se ekonomická aktivita snížila o 1,3 %. Míra nezaměstnanosti ve Zlínském kraji dosáhla v roce 2013 6,7 %. Došlo tedy k meziročnímu snížení o 0,5 %. V roce 2014 se nezaměstnanost v kraji snížila na 5,8 %. Ve všech těchto letech nezaměstnanost nepřekročila celorepublikový průměr. (Míra ekonomické aktivity, 2015; Obecná míra nezaměstnanosti podle krajů, 2015)

8.3.2 Legislativní faktory

Legislativa obecně přináší v mnoha případech podporu podnikání, ale i jisté překážky. Firmy mají povinnost dodržovat zákon o účetnictví, zákon o dani z příjmů a další daňové zákony, živnostenský zákon, zákon o obchodních korporacích, insolvenční zákon a jiné. V roce 2014 došlo v oblasti legislativy podnikání ke změně. Obchodní zákoník nahradil zákon o korporacích a občanský zákoník. Nový občanský zákoník a zákon o obchodních korporacích přinášejí změny, které se dotýkají v podstatě všech aspektů podnikatelské činnosti. Nová úprava se týká daní, účetnictví, uzavírání smluv, obchodních společností i zakládání firem. Kromě těchto zákonů je také důležitá ochrana obchodního tajemství. Společnost Toma, a. s. vlastní několik patentů a průmyslových vzorů. Dále je pro firmu důležitý zákon o odpadech vzhledem k tomu, že provozuje čištění odpadních vod a také na ni dopadají důsledky regulace cen energií. (Změny pro podnikatele od roku 2014, 2015)

8.3.3 Ekonomické faktory

Rok 2013 patřil, co se týče ekonomiky, mezi ty složitější, což mělo vliv na pokračování hospodářského poklesu z předchozího roku. Meziroční pokles **produktu** byl 0,7 %. Ekonomiku na straně poptávky brzdila především nízká investiční aktivita, která byla způsobena omezenými zdroji financování a také nedůvěrou ekonomických subjektů. Dále došlo ke snížení exportu. Výdaje domácností v roce 2013 stagnovaly, zejména pak výdaje na potraviny, rekreaci a nábytek. Hodnota **inflace** v roce 2013 byla ve výši 1,4 %, tedy nejnižší za poslední čtyři roky, a to i přes intervenci ČNB, která prudce oslabilu korunu vůči euru, v důsledku čehož došlo ke zdražení pohonných hmot, elektroniky i některých potravin. Na trhu práce došlo k růstu **zaměstnanosti**, což bylo ale způsobeno především zvýšením počtu částečných pracovních úvazků a také růstem zaměstnanců na dobu určitou. Míra nezaměstnanosti byla ke konci roku 2013 ve výši 8,2 % a reálné mzdy klesly o 1,3 %. (Analýza vývoje ekonomiky ČR za rok 2013, 2014)

Rok 2014 zaznamenal trend oživení ekonomiky. HDP se za celý rok zvýšilo o 2 % a vnitřní i vnější nerovnováha ekonomiky se také zlepšovala. K pozitivnímu vývoji docházelo i na trhu práce a v oblasti investic, které se meziročně zvýšily o 4,7 %. Míra nezaměstnanosti klesla v roce 2014 na 6,2 %, přičemž podíl částečných pracovních úvazků klesl. Reálná mzda se po dvou letech poklesu zvýšila o 2 %. (Vývoj ekonomiky České republiky v roce 2014, 2015)

V roce 2015 očekává ČNB nejistý vývoj inflace. Podle prognóz by se měla první tři kvartály snižovat a v posledním čtvrtletí by měl přijít růst, který by měl pokračovat až do dalšího roku 2016. Co se týče HDP, předpokládá se pro příští 2 roky jeho růst zhruba o 2,5 – 3 %. (Aktuální prognóza ČNB, 2015)

Tab. 3 – Vývoj ekonomických ukazatelů (vlastní zpracování podle ČSÚ, 2015)

Ekonomické ukazatele	2009	2010	2011	2012	2013	2014
HDP (% změna)	-4,8	2,3	2,0	-0,8	-0,7	2,0
Míra nezaměstnanosti	6,7	7,3	6,7	7,0	7,0	6,1
Průměrná reálná mzda (% změna)	2,3	0,7	0,6	-0,8	-1,4	-1,1
Míra inflace (% změna)	1,0	1,5	1,9	3,3	1,4	0,4

8.3.4 Politické faktory

U těchto faktorů není ani tak důležitá problematika jednotlivých stran, jako spíše stabilita politické scény. Podnikatelské prostředí má významný dopad na motivaci k podnikání. Žádný podnik totiž nemůže být zcela izolovaný od externího prostředí. Politické klima je tedy pro podnikání důležité, protože jej do určité míry ovlivňuje či omezuje. Například daňové zatížení ze strany státu příliš nepřispívají k podpoře podnikání a překážkou mohou být také nepředvídatelné změny v zákonech, které jsou často i těžko srozumitelné. Taktéž přílišné zásahy státu do ekonomiky nejsou pro podnikatele přínosné. Právě firmy Toma, a. s. se týká regulace cen energií a dodržování zákona o odpadech. (Podnikatelské prostředí aneb klima pro podnikání v ČR, 2014)

8.3.5 Technologické faktory

Co se týče technologií ve firmě, v některých oblastech jsou již zcela zastaralé a potřebovaly by obnovení. Taktéž všechny budovy v průmyslovém areálu postupně zastarávají. Například technologie inženýrských sítí a technologických zařízení pro rozvod energetických médií by potřebovaly inovaci, které by zamezily ztrátám na energetických médiích v důsledku nevyužitých kapacit rozvodových sítí. Veškeré tyto opravy a inovace by byly finančně velmi nákladné, a proto by bylo ideální najít vhodného investora, který by byl ochoten do oprav investovat.

8.4 SWOT analýza

Analýza SWOT slouží k posouzení slabých stránek, silných stránek, příležitostí a ohrožení. Jejím výstupem je firma, která maximalizuje své silné stránky a příležitosti a naopak se snaží minimalizovat své nedostatky a ohrožení. Zpracovanou SWOT analýzu lze vidět v tabulce 4.

Tab. 4 – SWOT analýza (vlastní zpracování)

<p>SILNÉ STRÁNKY (Strengths)</p> <ul style="list-style-type: none"> • Velikost podniku • Finanční stabilita • Monopol v areálu (pronájem budov v areálu podniku jiným firmám) • Nízká zadluženost • Spolehliví a kvalifikovaní pracovníci (nízká fluktuace) • Vlastní výroba energie • Vlastní infrastruktura • Samostatný systém dobře hospodařících vnitropodnikových středisek • Dobré umístění areálu (napojení na železnici a na hlavní tah do Polska) 	<p>SLABÉ STRÁNKY (Weaknesses)</p> <ul style="list-style-type: none"> • Nízká rentabilita • Nízká aktivita • Nízká tvorba hodnoty • Absence podrobného strategického řízení • Stáří budov v areálu – jejich fyzické zastarání • Podnikání zaměřené pouze na oblast areálu firmy
<p>PŘÍLEŽITOSTI (Opportunities)</p> <ul style="list-style-type: none"> • Získání důležitého investora pro rekonstrukci budov a zařízení • Využití volných kapacit (volných budov v areálu) • Vybavení areálu na těžkou chemickou výrobu • Využití potenciálu areálu ČOV (potenciál v oblasti likvidace odpadů) 	<p>OHROŽENÍ (Threats)</p> <ul style="list-style-type: none"> • Závislost na strategických odběratelích (při jejich platební neschopnosti se podnik může dostat do druhotné platební neschopnosti – nutno rozšířit zákaznické portfolio) • Značné zastarávání areálu • Nové technologické trendy • Značné finanční investice pro zajištění konkurenceschopnosti (nové technologie, zařízení,...) • Legislativní a jiné změny (zákon o chemickém čištění,...)

9 ANALÝZA HOSPODAŘENÍ PODNIKU

Tato kapitola je zaměřena na analýzu hospodaření firmy Toma, a. s. Nejprve bude provedena vertikální a horizontální analýza rozvahy a výkazu zisků a ztrát, dále analýza rozdílových a poměrových ukazatelů a na závěr analýza ukazatelů souhrnných. Součástí některých ukazatelů bude také porovnání s odvětvím. Analýza hospodaření se zaměřuje na rozmezí od roku 2011 do roku 2013. Veškeré účetní výkazy firmy jsou sestaveny v souladu s Mezinárodními standardy účetního výkaznictví (IFRS), kterými se podnik řídí od roku 2005. V souladu s IFRS byla využita volitelná výjimka a veškeré pozemky, budovy, zařízení a investice do nemovitostí byly oceněny reálnou hodnotou.

9.1 Vertikální analýza rozvahy

Tab. 5 – Vertikální analýza rozvahy (vlastní zpracování)

Položky rozvahy	2011		2012		2013	
	v tis. Kč	v %	v tis. Kč	v %	v tis. Kč	v %
AKTIVA	1 807 661	100,00	1 864 212	100,00	1 990 132	100,00
Dlouhodobá aktiva	1 563 269	86,48	1 484 107	79,61	1 525 571	76,66
Pozemky, budovy, zařízení	440 786	28,20	466 223	31,41	455 342	29,85
Investice do nemovitosti	295 326	18,89	263 775	17,77	329 715	21,61
Nehmotná aktiva	429	0,03	174	0,01	92	0,01
Investice do dceřinných podniků	731 594	46,80	731 852	49,31	733 752	48,10
Finanční investice	0	0,00	0	0,00	0	0,00
Dlouhodobé pohledávky	95 134	6,09	22 083	1,49	6 670	0,44
Odložená daňová pohledávka	0	0,00	0	0,00	0	0,00
Krátkodobá aktiva	244 392	13,52	380 105	20,39	464 561	23,34
Zásoby	83 797	34,29	75 802	19,94	81 206	17,48
Pohledávky	145 754	59,64	285 463	75,10	329 470	70,92
Peníze a peněžní ekvivalenty	13 767	5,63	18 163	4,78	53 309	11,48
Aktiva určena k obchodování	0	0,00	0	0,00	0	0,00
Jiná krátkodobá aktiva	1 074	0,44	677	0,18	576	0,12
PASIVA	1 807 661	100,00	1 864 212	100,00	1 990 132	100,00
Vlastní kapitál	1 514 682	83,79	1 541 601	82,69	1 677 409	84,29
Základní kapitál	1 477 266	97,53	1 477 266	95,83	1 477 266	88,07
Nerozdělené zisky	38 511	2,54	54 450	3,53	185 142	11,04
Ostatní složky vlastního kapitálu	-1 095	-0,07	9 885	0,64	15 001	0,89
Menšinové podíly	0	0,00	0	0,00	0	0,00
Dlouhodobé závazky	247 425	13,69	169 501	9,09	162 423	8,16
Dlouhodobé závazky	-34	-0,01	494	0,29	109	0,07
Dlouhodobé úvěry a půjčky	218 555	88,33	131 141	77,37	129 074	79,47
Dlouhodobé rezervy	0	0,00	0	0,00	0	0,00
Odložený daňový závazek	28 904	11,68	37 866	22,34	33 240	20,47
Krátkodobé závazky	45 554	2,52	153 110	8,21	150 300	7,55
Závazky	25 654	56,32	52 420	34,24	116 743	77,67
Daň z příjmu splatná	2 998	6,58	0	0,00	2 473	1,65
Úvěry a půjčky	16 599	36,44	100 457	65,61	30 665	20,40
Jiná krátkodobá pasiva	303	0,67	233	0,15	419	0,28

Z vertikální analýzy rozvahy je patrné, že v oblasti **aktiv** tvoří největší část ve všech zkoumaných letech dlouhodobá aktiva. Jejich celkový podíl se pohyboval kolem 80 % a v jednotlivých letech se postupně mírně snižoval, konkrétně od roku 2011 se snížil o 9,8 %. Největší část **dlouhodobých aktiv** tvořily investice do dceřiných společností, jejichž podíl se pohyboval zhruba kolem 50 %. Další významnou položku tvoří pozemky, budovy a zařízení, které se ve všech letech podílely na celku zhruba 30 %, a dále také investice do nemovitostí, jejichž podíl byl zhruba 20 %. Vývoj hlavních položek dlouhodobých aktiv v těchto letech byl v celku stabilní a nepodléhal velkým změnám. Co se týče **aktiv krátkodobých**, jejich podíl na celkových aktivech ve sledovaných letech postupně rostl. V roce 2011 tvořil jejich podíl 13,5 % a v roce 2013 23,3 %, což bylo zvýšení o 9,8 %. Největší část krátkodobých aktiv tvořily pohledávky, jejichž výše byla 59,6 % v roce 2011, v roce následujícím došlo ke zvýšení o 15,5 %, tedy na 75 % a v posledním roce došlo ke snížení podílu o 4,2 %. Další významnou položkou krátkodobých aktiv jsou zásoby, jejichž část celku se v průběhu let postupně snižovala, a to konkrétně z 34,3 % v prvním roce na 17,5 % v posledním sledovaném roce. Byl zde tedy pokles o 16,8 %. Další položky aktiv se na celku podílely jen minimálně v řádu jednotek procent.

Největší podíl v oblasti **pasiv** měl vlastní kapitál. Jeho výše byla v průměru 83,6 %. V rámci vlastního kapitálu se zvyšoval podíl nerozdělených zisků. Od roku 2011, kdy byl jejich podíl 2,5 %, se v roce 2013 zvýšil o 8,5 %. Další významnou část na celkových pasivech měly **závazky dlouhodobé**. Jejich účast se však v jednotlivých letech snižovala. V roce 2011 byl jejich podíl ve výši 13,7 % a v roce 2013 8,2 %, došlo tedy ke snížení o 5,5 %. Největší podíl na těchto dlouhodobých závazcích měly dlouhodobé úvěry a půjčky. Jejich účast dosahovala v roce 2011 88,3 %. V následujícím roce došlo ke snížení podílu zhruba o 11 % a v roce 2013 se účast na dlouhodobých závazcích opět nepatrně zvýšila, a to na 79,5 %. Co se týče **závazků krátkodobých**, výše jejich podílu na celkových pasivech se v průběhu sledovaného období zvyšoval. V prvním roce tvořil 2,5 %, v roce 2011 se zvýšil na 8,2 % a v roce posledním došlo ke snížení podílu na 7,5 %. Nejvýznamnější účast na těchto krátkodobých závazcích měly především závazky a krátkodobé úvěry a půjčky. Podíl závazků na celkových dlouhodobých závazcích činil v roce 2011 56,3 %, poté se snížil na 34,2 % a v roce 2013 se podíl zvýšil dokonce na 77,7 %. Další významnou část tvoří úvěry a půjčky. V roce 2011 tvořil jejich podíl na krátkodobých závazcích 36,4 %, v roce 2012 to bylo již 65,6 % a v posledním sledovaném roce jen 20,4 % a to na úkor zvyšujících se závazků.

9.2 Horizontální analýza rozvahy

Tab. 6 – Horizontální analýza rozvahy (vlastní zpracování)

Položky rozvahy	2012/2011		2013/2012		2013/2011	
	absolutní změna	relativní změna	absolutní změna	relativní změna	absolutní změna	relativní změna
AKTIVA	56 551	3,13	125 920	6,75	182 471	10,09
Dlouhodobá aktiva	-79 162	-5,06	41 464	2,79	-37 698	-2,41
Pozemky, budovy, zařízení	25 437	5,77	-10 881	-2,33	14 556	3,30
Investice do nemovitosti	-31 551	-10,68	65 940	25,00	34 389	11,64
Nehmotná aktiva	-255	-59,44	-82	-47,13	-337	-78,55
Investice do dceřiných podniků	258	0,04	1 900	0,26	2 158	0,29
Finanční investice	0	0,00	0	0,00	0	0,00
Dlouhodobé pohledávky	-73 051	-76,79	-15 413	-69,80	-88 464	-92,99
Odložená daňová pohledávka	0	0,00	0	0,00	0	0,00
Krátkodobá aktiva	135 713	55,53	84 456	22,22	220 169	90,09
Zásoby	-7 995	-9,54	5 404	7,13	-2 591	-3,09
Pohledávky	139 709	95,85	44 007	15,42	183 716	126,05
Peníze a peněžní ekvivalenty	4 396	31,93	35 146	193,50	39 542	287,22
Aktiva určena k obchodování	0	0,00	0	0,00	0	0,00
Jiná krátkodobá aktiva	-397	-36,96	-101	-14,92	-498	-46,37
PASIVA	56 551	3,13	125 920	6,75	182 471	10,09
Vlastní kapitál	26 919	1,78	135 808	8,81	162 727	10,74
Základní kapitál	0	0,00	0	0,00	0	0,00
Nerozdělené zisky	15 939	41,39	130 692	240,02	146 631	380,75
Ostatní složky vlastního kapitálu	10 980	1 002,74	5 116	51,76	16 096	1 469,95
Menšinové podíly	0	0,00	0	0,00	0	0,00
Dlouhodobé závazky	-77 924	-100,31	-7 078	-4,18	-85 002	-34,35
Dlouhodobé závazky	528	1 552,94	-385	-77,94	143	-420,59
Dlouhodobé úvěry a půjčky	-87 414	-40,00	-2 067	-1,58	-89 481	-40,94
Dlouhodobé rezervy	0	0,00	0	0,00	0	0,00
Odložený daňový závazek	8 962	31,01	-4 626	-12,22	4 336	15,00
Krátkodobé závazky	107 556	236,11	-2 810	-1,84	104 746	229,94
Závazky	26 766	104,33	64 323	122,71	91 089	355,07
Daň z příjmu splatná	-2 998	-100,00	2 473	-	-525	-17,51
Úvěry a půjčky	83 858	505,20	-69 792	-69,47	14 066	84,74
Jiná krátkodobá pasiva	-70	-23,10	186	79,83	116	38,28

Celková **aktiva** firmy se v jednotlivých letech meziročně zvyšovala. Vývoj **celkových dlouhodobých aktiv** byl v celku stabilní, zatímco v rámci jejich složek byl již vývoj méně stálý. Nejvýznamnější výkyvy zaznamenaly položky – investice do nemovitostí, nehmotná aktiva a dlouhodobé pohledávky. V roce 2012 se oproti roku předchozímu snížily investice do nemovitostí o 10,7 %. V roce 2013 oproti roku 2012 se naopak zvýšily a to o 25 %. Při porovnání posledního a prvního sledovaného roku došlo ke zvýšení investic do nemovitostí o 11,6 %. Nehmotná aktiva se ve sledovaných letech snižovala. Celkový pokles v roce 2013 oproti roku 2011 byl 78,6 % v důsledku odepisování a skončení některých energetických

kých licencí. Dlouhodobé pohledávky taktéž zaznamenaly v průběhu zkoumaných let výrazný pokles a to celkem o 93 %. Stalo se tak v důsledku snížení hodnot finančního leasingu v roce 2012 o 31 733 tis. Kč a v roce 2013 o 18 660 tis. Kč. V tomto roce taktéž došlo ke snížení v oblasti dlouhodobých pohledávek z obchodního styku o 4 337 tis. Kč. Co se týče aktiv krátkodobých, ty se naopak v jednotlivých letech zvyšovaly. Jejich celkové zvýšení v roce 2013 oproti roku 2011 bylo 90,1 %. Největší zásluhu na tom mělo zvýšení krátkodobých pohledávek a peněz a peněžních ekvivalentů. Krátkodobé pohledávky se v roce 2012 oproti roku předchozímu zvýšily až o 95,9 % jednak důsledkem nesplacené pohledávky společností Otrokovické papírny, a. s. a dále došlo také ke zvýšení v oblasti ostatních pohledávek, mezi které patří smlouvy o postoupení pohledávek, poskytnuté zálohy a krátkodobé finanční půjčky. Jejich zvýšení bylo v roce 2012 ve výši 63 436 tis. Kč. V roce 2013 bylo zvýšení v oblasti krátkodobých pohledávek již jen o 15,4 %. Co se týče peněz a peněžních ekvivalentů, jejich zvýšení v roce 2012 oproti roku 2011 bylo 31,9 %, zatímco v roce následujícím bylo meziroční zvýšení 193,5 %. To bylo způsobeno výrazným nárůstem peněz na bankovních účtech společnosti. Jiná krátkodobá aktiva se v průběhu sledovaného období snížila o 46,4 %. K jejich největšímu snížení došlo v roce 2012, kdy se snížily o 37 %, což bylo zapříčiněno snížením nákladů příštích období.

Co se týče hlavních složek **pasiv**, největší změny zaznamenaly závazky, a to jak krátkodobé, tak dlouhodobé. Vlastní kapitál jako celek se v jednotlivých letech zvyšoval, avšak nijak dramaticky. Zato nerozdělené zisky se v roce 2012 meziročně zvýšily nejprve o 41,4 % a v následujícím roce dokonce o 240 %. Taktéž ostatní složky vlastního kapitálu se v průběhu sledovaného období zvýšily až téměř o 1470 %. Nyní bude pozornost upřena na vývoj dlouhodobých a krátkodobých závazků. Dlouhodobé závazky se v roce 2012 oproti roku 2011 razantně snížily o 100,3 %. Důvodem bylo velké snížení dlouhodobých úvěrů a půjček, které v tomto roce klesly o 40 % v důsledku jejich splácení. V tomto roce se naopak zvýšily dlouhodobé závazky, které se zvýšily oproti předchozímu roku o 1553 % a to z důvodu navýšení sociálního fondu zaměstnanců (např. na příspěvek na dovolenou). V tomto roce se taktéž zvýšil odložený daňový závazek o 31 %. V roce 2013 se celkové dlouhodobé závazky snížily již méně, jen o 4,2 % z důvodu poklesu všech jejich složek. Krátkodobé závazky v roce 2012 oproti roku předchozímu prodělaly velký růst, kdy se zvýšily o 236 % z důvodu zvýšení závazků a úvěrů a půjček. Závazky se v tomto roce zvýšily o 104 % především kvůli navýšení závazků z obchodního styku. Úvěry a půjčky se zvýšily dokonce o 505,2 % a to v důsledku čerpání kontokorentního úvěru, který byl

do příštího roku splacen. V roce 2013 oproti roku 2012 se krátkodobé závazky snížily již jen minimálně a to konkrétně o 1,8 %.

9.3 Vertikální analýza výkazu zisků a ztrát

Tab. 7 – Vertikální analýza výkazu zisků a ztrát (vlastní zpracování)

Položky výsledku hospodaření	2011		2012		2013	
	v tis. Kč	v %	v tis. Kč	v %	v tis. Kč	v %
Tržby	308 903	79,49	328 441	80,73	340 203	73,21
Ostatní provozní výnosy	49 696	12,79	29 954	7,36	2 407	0,52
Změna stavu zásob hot. vyr. a nedok. výroby	-1 559	-0,40	-7 354	-1,81	-1 949	-0,42
Aktivované práce prováděné podnikem	3 835	0,99	7 143	1,76	338	0,07
Finanční výnosy	24 619	6,34	33 923	8,34	119 792	25,78
VÝNOSY CELKEM	388 612	100,00	406 815	100,00	464 689	100,00
Výkonová spotřeba	182 963	54,95	190 248	52,24	198 910	61,09
Osobní náklady	63 997	19,22	72 338	19,86	65 998	20,27
Odpisy	33 549	10,08	33 517	9,20	30 507	9,37
Změna stavu rezerv a OP (provozních)	-11 003	-3,30	19 199	5,27	9 766	3,00
Ostatní provozní náklady	43 642	13,11	31 988	8,78	15 793	4,85
Finanční náklady	10 213	3,07	8 173	2,24	6 809	2,09
Změna stavu rezerv a OP (finančních)	0	-	-258	-0,07	-1 531	-0,47
Daň z příjmu	9 630	2,89	8 963	2,46	-654	-0,20
NÁKLADY CELKEM	332 991	100,00	364 168	100,00	325 598	100,00
Čistý výsledek hospodaření	52 503	x	27 939	x	135 193	x

Výsledek hospodaření ve firmě Toma, a. s. dosahoval ve všech letech kladných hodnot, což je pro ni velmi pozitivní. Nejvyššího výsledku bylo dosaženo v roce 2013, tedy 135 193 tis. Kč. Toho bylo docíleno snížením nákladů a zároveň také zvýšením výnosů. Více o meziročních změnách bude řečeno u horizontální analýzy výkazu zisků a ztrát.

Největší podíl na **výnosech** ve všech letech měly tržby. Ty dosahovaly zhruba kolem 80 %, i když se v posledním roce jejich podíl snížil přibližně o 7 %. V roce 2011 byla účast ostatních provozních výnosů ve výši 12,8 %, v dalším roce se snížila na 7,4 % a v roce 2013 se tento podíl snížil na pouhých 0,5 %. Další významný vývoj podílu na celkových výnosech zaznamenaly finanční výnosy, kterým se podíl v jednotlivých letech zvyšoval. V prvním sledovaném roce byl 6,3 %, v roce následujícím se zvýšil o 2 % a v roce posledním dosáhl jejich podíl 25,8 %, což bylo zvýšení oproti roku prvnímu o 19,5 %.

Co se týče oblasti **nákladů**, jejich největší podíl tvořila ve všech letech výkonová spotřeba. Její účast na celku se pohybovala v průměru kolem 56 %. Další významnou část celkových nákladů tvořily náklady osobní, odpisy a ostatní provozní náklady. Podíl osobních nákladů se ve všech letech pohyboval kolem 20 % a podíl odpisů kolem 10 %. Nebyly zde žádné

významné změny. Podíl ostatních provozních nákladů se vyvíjel následovně. V roce 2011 byla jeho výše 13,1 %, v roce 2012 8,8 % a v roce 2013 již jen 4,9 %. V těchto třech letech tedy došlo k poklesu podílu těchto nákladů o 8,2 %. Ostatní položky nákladů a výnosů neměly na celku významný podíl.

9.4 Horizontální analýza výkazu zisků a ztrát

Tab. 8 – Horizontální analýza výkazu zisků a ztrát (vlastní zpracování)

Položky výsledku hospodaření	2012/2011		2013/2012		2013/2011	
	absolutní změna	relativní změna	absolutní změna	relativní změna	absolutní změna	relativní změna
Tržby	19 538	6,32	11 762	3,58	31 300	10,13
Ostatní provozní výnosy	-19 742	-39,73	-27 547	-91,96	-47 289	-95,16
Změna stavu zásob hot. výr. a nedok. výroby	-5 795	-371,71	5 405	73,50	-390	-25,02
Aktivované práce prováděné podnikem	3 308	86,26	-6 805	-95,27	-3 497	-91,19
Finanční výnosy	9 304	37,79	85 869	253,13	95 173	386,58
VÝNOSY CELKEM	18 203	4,68	57 874	14,23	76 077	19,58
Výkonová spotřeba	7 285	3,98	8 662	4,55	15 947	8,72
Osobní náklady	8 341	13,03	-6 340	-8,76	2 001	3,13
Odpisy	-32	-0,10	-3 010	-8,98	-3 042	-9,07
Změna stavu rezerv a OP (provozních)	30 202	274,49	-9 433	-49,13	20 769	188,76
Ostatní provozní náklady	-11 654	-26,70	-16 195	-50,63	-27 849	-63,81
Finanční náklady	-2 040	-19,97	-1 364	-16,69	-3 404	-33,33
Změna stavu rezerv a OP (finančních)	-258	-	-1 273	-493,41	-1 531	-
Daň z příjmu	-667	-6,93	-9 617	-107,30	-10 284	-106,79
NÁKLADY CELKEM	31 177	9,36	-38 570	-10,59	-7 393	-2,22
Čistý výsledek hospodaření	-24 564	-46,79	107 254	383,89	82 690	157,50

Z horizontální analýzy výkazu zisků a ztrát je patrné, že v průběhu sledovaných let došlo k postupnému zvýšení výnosů. Náklady se nejprve v roce 2012 meziročně zvýšily o 9,4 %, ale v roce následujícím došlo k jejich poklesu o 10,6 %. To mělo za následek nejprve snížení hospodářského výsledku o 46,8 % v roce 2012 oproti roku 2011. V dalším roce však došlo k razantnímu zvýšení o 383,9 %, díky zvýšení výnosů zhruba o 14 % a snížení nákladů o 10,5 %. Výsledek hospodaření však byl ve všech letech kladný, jak již bylo zmíněno výše, a firma tedy nedosahovala v žádném období ztráty, což je velmi pozitivní.

V oblasti **celkových výnosů** došlo v rámci sledovaného období k výrazným změnám ve všech jejich složkách. Tržby jako jediné se meziročně mírně zvyšovaly a jejich celkové zvýšení za tyto tři roky bylo 10,1 %. Ostatní provozní výnosy naopak zaznamenaly radikální snížení. V roce 2012 byl jejich pokles oproti roku předchozímu 39,7 %, v roce následujícím byl však zaznamenán pokles o téměř 92 %. Došlo totiž k významnému snížení tržeb z prodeje majetku (především nemovitostí v areálu podniku) a dále k razantnímu sní-

žení výnosů z odepsaných pohledávek (především postoupené pohledávky) o 19 263 tis. Kč. Změna stavu zásob výrobků a nedokončené výroby se v roce 2012 ve srovnání s rokem 2011 snížila o 371,7 % v důsledku zvýšení nákladů na prodané hotové výrobky a nedokončenou výrobu. V roce 2013 naopak došlo k jejich růstu a to o 75,3 % a to naopak díky snížení těchto nákladů. Za celé sledované období tedy došlo k jejich poklesu o 25 %. Co se týče aktivovaných prací prováděných podnikem, nejprve se v roce 2012 zvýšily o 86,3 % a v roce následujícím se naopak snížily o 95,3 %. Tato položka zahrnuje vnitropodnikové práce na investičních akcích, které potom vstupují do pořizovací ceny dlouhodobého majetku. Záleží tedy, kolik se v daném roce realizovalo těchto akcí a v jaké míře se na nich podíleli zaměstnanci podniku. Finanční výnosy v roce 2012 znamenaly meziroční růst 37,8 % a v roce 2013 dokonce 253 %. To bylo způsobeno velkým růstem jiných finančních výnosů, které se zvýšily v důsledku přijaté dividendy od dceřiné společnosti ve výši 100 000 tis. Kč.

Co se týče **nákladových položek** výkazu zisků a ztrát, výkonová spotřeba meziročně nepatrně rostla, a to v průměru o 4,3 %. Osobní náklady se v roce 2012 ve srovnání s rokem 2011 zvýšily o 13 % a v roce 2013 se meziročně snížily o 8,8 %. Ve sledovaném období se tedy osobní náklady zvýšily zhruba o 3 %. Odpisy se v roce 2012 meziročně snížily pouze zanedbatelně. V roce 2013 pak došlo ke snížení o téměř 9 %. Ostatní provozní náklady se za celé sledované období snížily o 63,8 %, přičemž v roce 2013 se oproti roku 2012 snížily o 50,6 % v důsledku snížení jiných provozních nákladů, které zahrnovaly zejména odpisy pohledávek a různé typy podnikového pojištění. Náklady finanční se v průběhu let snížily o 33,3 % v důsledku snížení nákladových úroků, jejichž hlavní položkou jsou úroky z přijatých dlouhodobých bankovních úvěrů. U změny stavu provozních rezerv a OP a u daně z příjmů došlo k výraznějším meziročním změnám. Změna stavu provozních rezerv a opravných položek se v roce 2012 oproti roku 2011 razantně zvýšila o 274,5 % a v roce dalším se meziročně snížila o 49 %. V průběhu tří let došlo tedy ke zvýšení o 188,7 %, což bylo způsobeno změnou stavu u opravných položek. Daň z příjmu zaznamenala výrazné meziroční snížení v roce 2013, kdy se snížila o 107,3 %.

9.5 Analýza rozdílových ukazatelů

Jako zástupce rozdílových ukazatelů je zde ukazatel čistého pracovního kapitálu, který se vypočítá jako rozdíl oběžných aktiv a krátkodobých pasiv. Z tabulky 9 je patrné, že tento ukazatel byl ve všech zkoumaných letech kladný, což znamená, že firmě nečiní problém

splácet své krátkodobé závazky. Je zde však také patrný velký rozdíl mezi oběžnými aktivy a hodnotou krátkodobých pasiv. To znamená, že podnik financuje svá oběžná aktiva dlouhodobými zdroji a nedodrží tedy zlaté bilanční pravidlo financování. Podíl čistého pracovního kapitálu na oběžných aktivech činil v prvním roce 81,4 %, v roce následujícím se snížil na 59,7 % a poté se opět trochu zvýšil na 67,6 %. Ideální by však bylo, kdyby firma držela svůj čistý pracovní kapitál kolem 50 %. Tato cesta, kterou se firma ubírá, je sice méně riziková, ale zato je pro firmu finančně náročná.

Tab. 9 – Ukazatel ČPK (vlastní zpracování)

Ukazatel	2011	2012	2013
Oběžná aktiva	244 392	380 105	464 561
Krátkodobá pasiva	45 554	153 110	150 300
ČPK	198 838	226 995	314 261

9.6 Analýza poměrových ukazatelů

Mezi poměrové ukazatele byly zahrnuty ukazatele zadluženosti, likvidity, rentability, aktivity a jiné poměrové ukazatele, které byly zkoumány ve sledovaném období od roku 2011 do roku 2013. Jednotlivé ukazatele jsou poté níže srovnány také s odvětvím. Vzhledem k tomu, že firma Toma, a. s. má široké pole působnosti, bylo využito pro finanční analýzu odvětví hodnot z několika průmyslových odvětví. Konečná čísla jsou stanovena prostřednictvím váženého průměru, přičemž váhy byly stanoveny podle významnosti jednotlivých odvětví pro tržby firmy.

9.6.1 Ukazatele zadluženosti

V tabulce 10 jsou jednotlivé ukazatele zadluženosti firmy Toma, a. s. **Celková zadluženost** se obecně vypočítá jako poměr cizích zdrojů a celkových aktiv vynásobených stem. Firma má velmi nízkou celkovou zadluženost. Ve všech letech se pohybovala v průměru kolem 16,5 %, což je v porovnání s odvětvím velmi nízké. V tabulce 11 je možno vidět, že zadluženost odvětví byla nejnižší v roce 2012, kdy dosahovala 32,2 % a naopak nejvyšší v roce 2011, kdy byla její výše 54,3 %, což již bylo nad hranicí optima. Firma si tedy vede o poznání lépe, než firmy v odvětví. Nízká zadluženost je sice velmi pozitivní pro věřitele, protože podnik tím pádem nepředstavuje riziko, na druhou stranu nízký stupeň zadlužení často znamená financování dražším vlastním kapitálem a menší tvorbu hodnoty.

Míra zadluženosti se vypočítá jako podíl cizích zdrojů a vlastního kapitálu podniku. Tento ukazatel se ve všech letech pohyboval zhruba kolem hodnoty 0,20 Kč cizích zdrojů na 1

Kč vlastního kapitálu, z čehož je patrné, že podnik má více vlastních než cizích zdrojů. Podnik je tedy velmi málo zadlužený. Co se týče míry zadluženosti v odvětví, je o poznání vyšší, než míra zadluženosti podniku.

Ukazatel **finanční páky** se vypočítá jako poměr celkových aktiv a vlastního kapitálu a zobrazuje účinek využití cizích zdrojů. Přiměřeným zvýšením hodnot finanční páky dochází ke zvyšování rentability vlastního kapitálu. Podle některých zdrojů je optimum kolem 1,7 – 2. Hodnoty podniku se ve všech letech pohybovaly kolem 1,2 Kč celkových aktiv na 1 Kč vlastního kapitálu. Účinku finanční páky na rentabilitu vlastního kapitálu tedy nebylo dosaženo. Co se týče odvětví, ukazatel zde dosahoval v prvních letech hodnoty 1 a teprve v roce 2013 se hodnota zvýšila na 1,7. Zde si tedy firmy v odvětví vedly lépe.

Ukazatel úrokového krytí je dalším významným ukazatelem zadluženosti, díky němuž můžeme zjistit, kolikrát je EBIT (provozní zisk) větší než placené nákladové úroky. Určitou doporučenou hranicí je zde hodnota vyšší než 3, což firma bez problémů splňuje a je zde tedy jistota, že nemá problémy se splácením svých úrokových povinností. V roce 2013 dokonce hodnota ukazatele vystoupala na výši 20,8, což je vynikající výsledek.

Krytí dlouhodobého majetku vlastním kapitálem se vypočítá jako vydělení vlastního kapitálu dlouhodobým majetkem. Měl by dosahovat hodnoty 0,7 a více, což podnik splňuje a v průběhu sledovaného období se navíc hodnoty zvyšovaly. V posledním sledovaném roce dosáhl ukazatel hodnoty 1,1. Odvětví dosahovalo ještě o něco lepších hodnot, které se však v jednotlivých letech snižovaly. V roce 2011 byla hodnota tohoto ukazatele v odvětví 2,5 a v roce 2013 již jen 1,3.

Tab. 10 – Ukazatele zadluženosti (vlastní zpracování)

Ukazatele zadluženosti	2011	2012	2013
Cizí zdroje	292 979	322 611	312 723
Celková aktiva	1 807 661	1 864 212	1 990 132
VK	1 514 682	1 541 601	1 677 409
DM	1 563 269	1 484 107	1 525 571
EBIT	72 346	45 075	141 348
Celkový placený úrok	10 213	8 173	6 809
Celková zadluženost	16,21	17,31	15,71
Míra zadluženosti VK	0,19	0,21	0,19
Finanční páka	1,19	1,21	1,19
Úrokové krytí	7,08	5,52	20,76
Krytí DLM vlastním kapitálem	0,97	1,04	1,10

Tab. 11 – Ukazatele zadluženosti – odvětví (vlastní zpracování dle MPO)

Ukazatele zadluženosti - ODVĚTVÍ	2011	2012	2013
Celková zadluženost	54,34	32,22	37,15
Míra zadluženosti VK	0,53	0,32	0,69
Finanční páka	1,00	1,00	1,73
Krytí DM vlastním kapitálem	2,46	1,83	1,30

9.6.2 Ukazatele likvidity

Nyní se práce zaměří na analýz likvidity, konkrétně likvidity běžné, pohotové a okamžité. **Běžná likvidita** se vypočítá vydělením oběžných aktiv krátkodobými cizími zdroji. Její doporučené hodnoty se pohybují v rozmezí 1,5 – 2,5. Běžná likvidita podniku se v roce 2011 pohybovala výrazně nad tímto intervalem, kdy její hodnota dosahovala 5,36. V dalším roce se snížila na 2,48 a dosahovala tedy horní hranice doporučené hodnoty. V posledním roce se opět nepatrně zvýšila na hodnotu 3,09. Tyto výsledky dokazují včasnou platební politiku podniku a jeho důslednou strategii krátkodobého financování. Co se týče srovnání s odvětvím, byly hodnoty téměř srovnatelné. Pouze v roce 2012 vykazovalo odvětví vyšších hodnot, než tomu bylo u společnosti. Likvidita však nikdy neklesla pod doporučené hodnoty.

Pohotová likvidita je oproštěna o vliv zásob. Jejich doporučená hodnota se pohybuje kolem 1, což firma bez problémů splňuje. V roce 2011 dosahoval ukazatel nejvyšších hodnot 3,53. Poté opět došlo ke snížení na 1,99 a v roce posledním se pohotová likvidita opět trochu zvýšila na 2,55. Tyto hodnoty tedy byly opět velmi pozitivní. V porovnání s odvětvím i přesto dosahovala firma nižších hodnot. V prvních dvou zkoumaných letech se v odvětví pohybovala pohotová likvidita kolem hodnoty 5 a v posledním roce se snížila na zhruba na hodnotu 3. Tyto výsledky odvětví jsou velmi příznivé, ovšem i hodnoty podniku - i když jsou menší - jsou velice dobré.

Okamžitá likvidita je zbavena vlivu zásob a navíc také vlivu krátkodobých pohledávek. Doporučené hodnoty se pohybují v intervalu od 0,1 do 0,2. I zde firma dosahovala vyšších než doporučených hodnot. Pouze v roce 2012 se tato likvidita snížila na 0,12, ale stále se nedostala pod doporučený interval. Odvětví opět vykazovalo lepší hodnoty okamžité likvidity, v roce 2012 dosáhly dokonce výše 2,56.

Tab. 12 – Ukazatele likvidity (vlastní zpracování)

Ukazatele likvidity	2011	2012	2013
Krátkodobé cizí zdroje	45 554	153 110	150 300
OA	244 392	380 105	464 561
Zásoby	83 797	75 802	81 206
KFM	13 767	18 163	53 309
Běžná likvidita	5,36	2,48	3,09
Pohotová likvidita	3,53	1,99	2,55
Okamžitá likvidita	0,30	0,12	0,35

Tab. 13 – Ukazatele likvidity – odvětví (vlastní zpracování dle MPO)

Ukazatele likvidity - ODVĚTVÍ	2011	2012	2013
Běžná likvidita	5,40	6,13	2,89
Pohotová likvidita	5,26	4,59	2,82
Okamžitá likvidita	1,48	2,65	1,61

9.6.3 Ukazatele rentability

Pomocí ukazatelů rentability zjišťujeme efektivnost prostředků, které byly do firmy vloženy. Pro analýzu byly z ukazatelů rentability vybrány rentabilita vlastního kapitálu, aktiv a tržeb za zkoumané tříleté období. Z výsledků v tabulce 14 můžeme vidět, že jednotlivé hodnoty ukazatelů rentability byly spíše nižší, a to především u rentability vlastního kapitálu a rentability aktiv. Je nutno však říci, že v posledním sledovaném roce se tyto hodnoty výrazně zvýšily.

Rentabilita vlastního kapitálu se vypočítá jako poměr čistého zisku a vlastního kapitálu. Zde se projevuje důsledek nižšího zhodnocení vlastního kapitálu na úkor bezpečné politiky firmy. Ve srovnání s odvětvím totiž dosahuje o poznání nižších hodnot, což způsobil o poznání nižší zisk v poměru k výši vlastního kapitálu firmy. V roce 2011 byla rentabilita VK ve výši 3,5 %, v roce 2012 se dokonce snížila na 1,8 % a v roce posledním byl vývoj ukazatele uspokojivější a dosahoval výše 8,1 %. Rentabilita VK u odvětví však dosahovala v průměru 23,4 %.

Rentabilita aktiv opět dosahovala velmi podobných hodnot, jako tomu bylo u rentability VK. V roce 2011 byla její výše 4 %, v roce následujícím se snížila na 2,4 % v důsledku snížení EBIT o 27 271 tis. Kč a v posledním sledovaném roce došlo k pozitivnímu zvýšení na 7,1 % opět v důsledku změny EBIT. Hodnoty v odvětví však tentokrát vykazovaly také

nižší hodnoty a pohybovaly se v průměru kolem 8,8 %, což není výrazně více než výsledky v rámci firmy. Podnik by se však měl zaměřit na efektivnější využití svého majetku.

Rentabilita tržeb dosahovala ze všech zkoumaných ukazatelů rentability nejvyšších hodnot. V roce 2011 dosáhla 17 % čistého zisku na 1 Kč tržeb, což bylo sice méně než u odvětví, které dosahovalo hodnoty 28,9 %, ale i přesto je tento výsledek z mého pohledu pozitivní. V dalším roce se rentabilita tržeb snížila na 8,5 %, a to bylo v porovnání s odvětvím o 43,5 % méně, což je již markantní rozdíl. Toto snížení bylo zapříčiněno snížením čistého zisku v roce 2012. V roce 2013 však rentabilita vystoupala na 39,7 %, což je zvýšení o 31,2 %. Příčina byla opět v položce čistého zisku, která se razantně zvýšila a to o 107 254 tis. Kč. V tomto roce navíc podnik dosahoval i lepší hodnot než odvětví a to dokonce o 16,5 %.

Tab. 14 – Ukazatele rentability (vlastní zpracování)

Ukazatele rentability	2011	2012	2013
Čistý zisk	52 503	27 939	135 193
VK	1 514 682	1 541 601	1 677 409
EBIT	72 346	45 075	141 348
Celková aktiva	1 807 661	1 864 212	1 990 132
Tržby	308 903	328 441	340 203
Rentabilita VK	3,47	1,81	8,06
Rentabilita aktiv	4,00	2,42	7,10
Rentabilita tržeb	17,00	8,51	39,74

Tab. 15 – Ukazatele rentability – odvětví (vlastní zpracování dle MPO)

Ukazatele rentability - ODVĚTVÍ	2011	2012	2013
ROE	24,80	30,81	14,55
ROA	8,58	6,87	11,03
ROS	28,88	52,02	23,22

9.6.4 Ukazatele aktivity

Tyto ukazatele zjišťují, kolikrát podnikové výkony přesahují určitá aktiva. V tabulce 16 jsou vypočítány hodnoty čtyř ukazatelů, tedy obrátky aktiv, doby obratu pohledávek, doby obratu závazků a doby obratu zásob.

Obrátku aktiv zjistíme vydělením celkových tržeb celkovými aktivy. Tento ukazatel udává, kolikrát se celková aktiva obrátí za jeden rok. Doporučují se zde hodnoty minimálně 1, což podnik bohužel nespĺňuje a ve všech zkoumaných letech se hodnota pohybovala kolem

0,2. Důvodem je velké množství celkových aktiv (především dlouhodobého majetku) oproti tržbám. Odvětví na rozdíl od podniku hodnoty splňovalo, až na rok 2012, kdy došlo ke snížení na 0,63, což bylo stále oproti firmě výrazně více.

Doba obratu pohledávek je udávána ve dnech a lze ji nazývat také dobou splatnosti pohledávek. Její výsledky jsou příliš vysoké a navíc se meziročně zvyšovaly. V roce 2011 byla jejich výše 170 dní a v roce 2013 se hodnoty zvýšily dokonce na 349 dní. Důvodem je mimo jiné to, že v krátkodobých pohledávkách jsou zahrnuty také obchodní případy, které nejsou fakturovány, tedy např. smlouvy o postoupení pohledávek, poskytnuté zálohy a poskytnuté krátkodobé finanční půjčky. V roce 2012 navíc došlo k výraznému zvýšení doby obratu pohledávek, a to z důvodu navýšení pohledávek z obchodního styku za firmou Otrokovické papírny, a. s. ve výši 45 mil. Kč. Firma pochopitelně provedla patřičné kroky k zajištění této pohledávky. Pokud bychom brali v úvahu pouze krátkodobé pohledávky z obchodního styku, doba obratu pohledávek by se v tomto roce snížila z 313 dní na 192 dní. I přesto jsou však tyto hodnoty příliš vysoké. V roce 2013 činily pohledávky z obchodního styku za firmou Otrokovické papírny, a. s. 57 mil. Kč a firma je od tohoto roku v konkurzu. Tato pohledávka je plně kryta opravnými položkami. Firma totiž vytváří ke všem pohledávkám, které nejsou uhrazeny déle než tři měsíce po splatnosti, opravnou položku ve výši 100 %. Další významnou položkou v roce 2013 se stala pohledávka z titulu nároku na dotaci, která je ve výši 25,6 mil. Kč.

Co se týče **doby obratu závazků**, dosahovaly v prvních dvou letech příznivých hodnot. V roce 2013 se však výše tohoto ukazatele výrazně zvýšila na 124 dní. K tomu došlo z důvodu zvýšení položky daňových závazků týkajících se zúčtování závazku v důsledku nároku na dotaci z roku 2012 ve výši 25,6 mil. Kč. Dále se také zvýšily závazky z obchodního styku v porovnání s rokem 2012 o 37 476 tis. Kč. Jak však firma uvádí, nemá žádné neuhrazené závazky po době splatnosti vůči zaměstnancům ani vůči orgánům státní správy a nemá ani jiné významné závazky po době splatnosti. Navíc v porovnání s odvětvím si v prvních dvou letech vedla výrazně lépe. V 2013 byla doba obratu závazků u odvětví ve výši 83,5 dne, což bylo méně oproti hodnotám firmy o 40 dní.

Doba obratu zásob opět vykazovala vyšší hodnoty. V roce 2011 byla jeho výše 98 dní, v roce následujícím se doba obratu snížila na 83 dní a v roce posledním se opět nepatrně zvýšila na 86 dní. Je však nutno upozornit na to, že součástí zásob, konkrétně výrobků, jsou dokončená stavební díla v rámci developerské činnosti, která jsou určena k prodeji. Jejich výše byla vůči celku opravdu významná. V roce 2011 dosáhla 60 000 tis. Kč, v roce

2012 činila 51 899 tis. Kč a v roce posledním 53 344 tis. Kč. Je tedy pochopitelné, že odvětví v porovnání s podnikem dosahovalo výrazně nízkých hodnot, které se více zvýšily pouze v roce 2012 a dosáhly doby obratu 31 dní.

Tab. 16 – Ukazatele aktivity (vlastní zpracování)

Ukazatele aktivity	2011	2012	2013
Tržby	308 903	328 441	340 203
Krátkodobé pohledávky	145 754	285 463	329 470
Krátkodobé závazky	25 654	52 420	116 743
Zásoby	83 797	75 802	81 206
Celková aktiva	1 807 661	1 864 212	1 990 132
Obrátka aktiv	0,17	0,18	0,17
Doba obratu pohledávek	169,86	312,89	348,64
Doba obratu závazků	29,90	57,46	123,54
Doba obratu zásob	97,66	83,09	85,93

Tab. 17 – Ukazatele aktivity – odvětví (vlastní zpracování dle MPO)

Ukazatele aktivity - ODVĚTVÍ	2011	2012	2013
Obratovost A	1,20	0,63	1,14
Doba obratu závazků	66,87	74,81	83,46
Doba obratu zásob	7,61	31,00	3,76

9.6.5 Ostatní ukazatele

V tabulce 18 jsou uvedeny výpočty dalších ukazatelů. Tržby na zaměstnance se v průběhu sledovaného období zvyšovaly, což je pozitivní aspekt. Jejich zvýšení činilo celkem 177 tis. Kč. Měsíční osobní náklady na zaměstnance se v roce 2012 zvýšily a v roce 2013 naopak zaznamenaly pokles. Vzhledem k tomu, že v tomto roce došlo ke zvýšení tržeb, je hodnoceno snížení osobních nákladů na zaměstnance v tomto roce pozitivně. Co se týče ukazatele P/E, v roce 2012 došlo k jejímu růstu v důsledku poklesu zisku na akcii. V roce 2013 došlo naopak k velkému poklesu, a to díky výraznému růstu zisku na akcii.

Tab. 18 – Ostatní poměrové ukazatele (vlastní zpracování podle kurzy.cz, 2015)

Další ukazatele	2011	2012	2013
Tržby	308 903	328 441	340 203
Počet zaměstnanců	135	137	138
Osobní náklady	63 997	72 338	65 998
Cena akcie	699	690	689
Zisk na akcii	35,54	18,91	91,52
Počet akcií	1 477 266	1 477 266	1 477 266
Tržby na zaměstnance	2 288,2	2 397,4	2 465,2
Měsíční osobní N na zaměstnance	39,5	44,0	39,9
P/E	19,7	36,5	7,5

9.7 Souhrnné ukazatele

Jedná se o soustavy ukazatelů, které syntetizují a analyzují určité poznatky o procesech ekonomického charakteru v podniku, a to bez izolovaného pohledu jako je tomu často u individuálních ukazatelů. Snaží se pomocí jediného číselného údaje zhodnotit finanční zdraví podniku. V této práci bude provedena analýza Z-skóre a index IN05.

9.7.1 Z-skóre

Z-skóre je bankrotní model založený na poměrových ukazatelích. Cílem tohoto souhrnného ukazatele je vyjádřit finanční stav podniku jedinou hodnotou. Z tabulky 19 je zjevné, že firma se nacházela ve všech letech v oblasti šedé zóny nebo těsně pod hranicí prosperity, která je 2,9. Interval šedé zóny se pohybuje v rozmezí od 1,8 do 2,9. Výsledky podniku v prvních dvou letech byly výhradně uprostřed šedé zóny. Čísla se neblížila ani k nejnižší hodnotě ani k nejvyšší. V roce 2013 se hodnota z-skóre zvýšila na 2,8, tedy těsně pod hranici prosperity, což je pozitivní.

Tab. 19 – výpočet Altmanova Z-skóre (vlastní zpracování)

Výpočet Altmanova Z-skóre	2011	2012	2013
0,717 x (ČPK/A)	0,079	0,087	0,113
0,847 x (nerozdělený zisk/A)	0,018	0,025	0,079
3,107 x (EBIT/A)	0,124	0,075	0,221
0,42 x (VK/CZ)	2,171	2,007	2,253
0,998 x (T/A)	0,171	0,176	0,171
Z - skóre	2,563	2,370	2,837
Pásmo	šedá zóna	šedá zóna	šedá zóna

9.7.2 Index IN05

Index IN05 je souhrnný index, díky němuž je možné zhodnotit, zda společnost není na hranici bankrotu a zabývá se taktéž tím, zda firma vytváří pro své vlastníky hodnotu. Výsledky jsou stejně jako u Altmanova modelu rozděleny do tří intervalů. Hodnoty nad 1,6 znamenají dobrou finanční situaci, interval od 0,9 do 1,6 znamená šedou zónu a hodnoty pod 0,9 značí firmu ve finanční tísní, které hrozí bankrot. Společnost v roce 2011 i v roce 2013 dosahovala pozitivních hodnot a nacházela se v pásmu prosperity, což se dá vyložit tak, že z 92 % společnost nezkrachuje a zároveň je na 95 % pravděpodobné, že tvoří hodnotu pro vlastníky. V roce 2012 klesly hodnoty těsně pod horní interval a podnik se tím pádem dostal do šedé zóny. Propad však nebyl nijak razantní. Firma se tedy z velké pravděpodobnosti nenachází ve finanční tísní.

Tab. 20 – výpočet indexu IN05 (vlastní zpracování)

Výpočet indexu IN05	2011	2012	2013
0,13 x (A/CZ)	0,802	0,751	0,827
0,04 x (EBIT/N úroky)	0,304	0,241	0,987
3,97 x (EBIT/A)	0,159	0,096	0,282
0,21 x (V/A)	0,045	0,046	0,049
0,09 x (OA/krátk. závazky)	0,483	0,223	0,278
Hodnota indexu IN05	1,793	1,357	2,423
Pásmo	prosperita	šedá zóna	prosperita

Co se týče celkového zhodnocení finanční situace podniku Toma, a. s., její výsledky se jeví jako velmi příznivé a nic nenasvědčuje tomu, že by se měly v příštích letech zhoršovat. Lze však zde vytknout vysokou míru překapitalizace, což znamená, že podnik financuje svá oběžná aktiva dlouhodobými zdroji. To je na jednu stranu sice bezpečnější, ale také mnohem nákladnější. Navíc se tím snižuje rentabilita podniku. S tím souvisí i velmi nízká zadluženost firmy. Společnost taktéž nemá žádné problémy se splácením úroků. Na druhou stranu svojí velmi nízkou zadlužeností si snižuje možnost zvýšení rentability vlastního kapitálu pomocí finanční páky. Co se týče likvidity, její výsledky byly velmi příznivé, a to jak u běžné, pohotové, tak okamžité likvidity. Podnik by se naopak měl v příštích obdobích zaměřit na lepší hodnoty rentability, a to jak rentabilitu vlastního kapitálu, tak aktiv. Rentabilita tržeb vykazovala vcelku příznivé hodnoty a firma by se měla snažit si je minimálně udržet. Další oblastí, na kterou by se vedení mělo zaměřit, je snížení doby obratu pohledávek. Její hodnoty byly ve všech letech příliš vysoké. V krátkodobých smlouvách jsou sice zahrnuty obchodní případy, které nejsou fakturovány, tedy např. smlouvy o postoupení

pohledávek, poskytnuté zálohy a poskytnuté krátkodobé finanční půjčky, ale i přesto by doba obratu neměla dosahovat tak vysokých hodnot. Podnik by se tedy měl zaměřit na přísnější platební politiku ze strany zákazníků a nabídnout jim například možnost splátkového kalendáře či slevy za včasné placení.

Z indexu IN05 a Altmanova Z-skóre je zjevné, že společnosti nehrozí bankrot a navíc tvoří také hodnotu pro své vlastníky. Firma je tedy stabilní a důvěryhodná pro věřitele a nic jí nebrání v rozvoji a investicích. Jediným problémem je tedy její nízká zadluženost, která brání ve vyšším dosažení zisku, který je pro firmu nezbytný.

10 PROJEKT TVORBY DLOUHODOBÉHO PLÁNU

Tato část diplomové práce bude věnována tvorbě dlouhodobého finančního plánu společnosti Toma, a. s. Plán bude sestaven pro období let 2014 – 2017, tedy pro čtyři roky. Rok 2014 sice již uběhl, ale firma v době zpracovávání diplomové práce nemá zveřejněnou výroční zprávu za tento rok, a proto jej teď zahrnu do tvorby finančního plánu. Jak již bylo řečeno v teorii, finanční plán by měl v sobě obsahovat vize a cíle, kterých chce podnik v budoucnu dosáhnout. Dlouhodobý finanční plán bude zpracován ve dvou variantách, a to v základní a optimistické variantě. Optimistická varianta byla zvolena jako druhá z toho důvodu, že firma si dle výsledků své finanční analýzy vede velmi dobře a není nijak ohrožena na existenci. Navíc se pro plánované roky předpokládá příznivý ekonomický vývoj, a proto by bylo podle mého názoru bezpředmětné vytvářet jako druhou variantu plán pesimistický. Firma Toma, a. s. se v současné době příliš nezabývá dlouhodobým finančním plánováním a dává přednost plánování krátkodobému. Jak již bylo zmíněno výše, veškeré výkazy firmy jsou vytvořeny v souladu s Mezinárodními standardy účetního výkaznictví IFRS.

10.1 Základní varianta dlouhodobého plánu

Tato základní varianta předpokládá zhruba stejný vývoj ve všech oblastech podniku, jako tomu bylo v minulých letech. Nepředpokládají se žádné výrazné změny. Vzhledem k tomu, že se výhledově pro další dva roky předpokládá růst HDP o 2,5 – 3 % budeme plánovat zvýšení tržeb zhruba v tomto intervalu. Podnik chce i nadále udržovat svou dobrou finanční situaci.

Firma v rámci své činnosti neprovádí dlouhodobé plánování, a to z důvodu neustálých změn v podnikovém okolí. Z toho důvodu by se pečlivě stanovený dlouhodobý plán musel neustále kontrolovat a obměňovat. Proto dává podnik přednost tvorbě krátkodobých (ročních) plánů, které samozřejmě pečlivě (každý měsíc) kontroluje. I přesto si firma pochopitelně na dlouhodobý horizont vytyčuje určité cíle, kterých chce v dalších letech dosáhnout. Mezi nejvýznamnější patří určitá výše rentability obhospodařovaných aktiv měřená pomocí ukazatele EBITDA.

10.1.1 Plánovaný výkaz zisků a ztrát

Výchozím bodem plánování je predikce tržeb podniku. Na to poté bude navázáno predikcí jednotlivých položek plánovaného výkazu zisků a ztrát. Výši předpokládaných tržeb pro základní variantu finančního plánu odvodíme od předpokládaného vývoje HDP v příštích letech a také podle současné a minulé finanční situace podniku.

Plán tržeb

Předpokládaná výše tržeb pro roky 2014 až 2017 byla stanovena v závislosti na minulém vývoji tržeb podniku, aktuální finanční situaci v podniku a samozřejmě také s ohledem na předpokládaný vývoj ekonomiky v plánovaných letech. Interval růstu tržeb byl tedy stanoven od 3 – 4,5 %. Od roku 2009 do roku 2013 byl růst tržeb v průměru 5,5 % a vzhledem k předpokládanému pozitivnímu vývoji ekonomiky je tedy dle mého názoru průměrný růst (3,7 %) tržeb v plánovaném období reálný.

Tab. 21 – Predikce tržeb – základní varianta (vlastní zpracování)

Rok	Minulá období					Plán			
	2009	2010	2011	2012	2013	2014	2015	2016	2017
HDP (% změna)	-4,8	2,3	2	-0,8	-0,7	2	2,5	3	-
Tržby	274 884	299 517	308 903	328 441	340 203	350 409	362 673	378 993	392 637
Procentní změna	-	9,0%	3,1%	6,3%	3,6%	3,0%	3,5%	4,5%	3,6%
Průměrná změna	5,5%					3,7%			

Konkrétní predikce tržeb pro jednotlivé plánované roky je zobrazena v tabulce 21. V prvních třech plánovaných letech se předpokládá postupný meziroční růst procentního zvýšení. Největší meziroční změna se předpokládá v roce 2016, tedy o 4,5 %. V roce 2017 je stanoveno zvýšení tržeb na 3,6 % vzhledem k zatím nejasné prognóze vývoje HDP a celkových podmínek ekonomiky.

Při tvorbě plánovaného výkazu zisků a ztrát bylo použito více metod. Hlavní metodou byla metoda procentního podílu na tržbách a taktéž metoda založená na generátorech hodnoty. Zbylé položky byly stanoveny podle minulého vývoje a předpokládaného vývoje ze strany podniku.

Výkonová spotřeba

Hned po tržbách byla plánována výkonová spotřeba, která je svojí velikostí v oblasti nákladů velmi významná. Obsahuje spotřebu materiálu a energie, služby (nájem pozemků a nebytových prostor), opravy a udržování a ostatní spotřebu. Firma plánuje pro následující čtyři roky její snížení a to především právě kvůli jejímu vysokému podílu a také samo-

zřejmě kvůli snaze o snížení celkových nákladů. Proto v závislosti na tržbách byl její podíl snížen z 58,5 % v roce 2013 na 41,5 % v roce 2014. Tento podíl si chce firma udržet ve všech plánovaných letech, a proto se její výše v roce 2017 předpokládá 164 908 tis. Kč, což je v porovnání s rokem 2013 stále zhruba o 34 000 tis. Kč méně.

Tab. 22 – Vývoj výkonové spotřeby (vlastní zpracování)

Výkonová spotřeba	2009	2010	2011	2014	2013	2014	2015	2016	2017
Výkonová spotřeba v %	76,64	67,76	59,23	57,92	58,47	41,50	41,50	41,75	42,00
Výkonová spotřeba v tis. Kč	210 683	202 959	182 963	190 248	198 910	145 420	150 509	158 230	164 908

Osobní náklady

Náklady osobního charakteru byly plánovány ve vztahu k předpokládaným tržbám. Plánovaný procentní podíl na tržbách byl vypočítán jako rozdíl procentního podílu přidané hodnoty na tržbách, daní a poplatků a ziskové marže. Výsledek se pohyboval ve všech letech kolem 25 % a vzhledem ke každoročnímu růstu tržeb se zvyšovaly právě i tyto plánované náklady. V roce 2014 se plánuje jejich zvýšení o 23 027 tis. Kč, v roce dalším jejich mírné snížení a v posledních dvou letech se opět předpokládá zvýšení oproti roku 2015 o 9 278 tis. Kč.

Tab. 23 – Výpočet procentního podílu osobních nákladů (vlastní zpracování)

Procentní podíl na tržbách	2014	2015	2016	2017
Přidaná hodnota v %	41,50	41,50	41,75	42,00
Daně a poplatky v %	1,29	1,29	1,29	1,29
Zisková marže v %	14,80	15,80	15,80	15,80
Osobní náklady v %	25,41	24,41	24,66	24,91
Osobní náklady v tis. Kč	89 025	88 528	93 460	97 806

V tabulce 23 lze vidět výpočet procentního podílu osobních nákladů na celkových tržbách. Procentní podíl přidané hodnoty, daní a poplatků i ziskové marže byl zjištěn na základě minulých podílů a následného průměru nebo odhadu podle očekávání firmy a očekávaného ekonomického vývoje.

Ostatní provozní výnosy

Ostatní provozní výnosy zahrnují tržby z prodeje majetku, výnosy z odepsaných pohledávek (postoupené pohledávky) a jiné provozní výnosy. Jejich výše byla stanovena podle procentního podílu na plánovaných tržbách. Ten byl určen pro všechny plánované roky ve výši 8,19 %, tedy v průměrné výši podílu za minulé roky. Snahou podniku bude udržení

tohoto meziročního podílu a vzhledem k výrazným výkyvům v minulých letech se bude snažit i o větší stabilitu v jejich vývoji. Výrazné zvýšení se očekávalo především v roce 2014, konkrétně z 2 407 tis. Kč na 28 697 tis. Kč. V průběhu plánovaného období se předpokládá růst ostatních provozních výnosů o 3 459 tis. Kč, tedy průměrné meziroční zvýšení o 1 150 tis. Kč.

Tab. 24 – Vývoj ostatních provozních nákladů (vlastní zpracování)

Ostatní provozní výnosy	2009	2010	2011	2014	2013	2014	2015	2016	2017
Ostatní prov. výnosy v %	5,03	10,00	16,09	9,12	0,71	8,19	8,19	8,19	8,19
Ostatní prov. výnosy v tis. Kč	13 836	29 950	49 696	29 954	2 407	28 697	29 702	31 038	32 156

Ostatní provozní náklady

Výše podílu ostatních provozních nákladů na tržbách pro rok 2014 se odhadoval na 9,38 % (průměr za předchozí období), přičemž se předpokládá meziroční snížení tohoto podílu na 8,48 % v roce 2017. Tyto vyhlídky jsou velmi opatrné a realistické vzhledem k tomu, že významnou část této položky často tvoří také odpis pohledávek, především pohledávek postoupených.

Tab. 25 – Vývoj ostatních provozních nákladů (vlastní zpracování)

Ostatní provozní náklady	2009	2010	2011	2014	2013	2014	2015	2016	2017
Ostatní prov. náklady v %	5,02	13,38	14,13	9,74	4,64	9,38	9,38	9,25	8,48
Ostatní prov. náklady v tis. Kč	13 790	40 071	43 642	31 988	15 793	32 872	34 019	35 057	33 290

Odpisy

Odpisy majetku podniku byly stanoveny v rámci plánování samotného dlouhodobého majetku. Celkové odpisy tedy byly určeny jako součet odpisů ze stávajícího majetku a součet odpisů z majetku, který firma předpokládá pořídit v plánovaných letech. Očekávaná výše investice do pozemků, budov a zařízení je 50 000 tis. Kč a do nehmotného majetku 500 tis. Kč. V souvislosti s tím tedy můžeme sledovat vývoj plánovaných odpisů v tabulce 27 – Plánovaný výkaz zisků a ztrát.

Změna stavu zásob hotových výrobků a nedokončené výroby

Tyto položky byly stanoveny na základě minulého období a také podle očekávaného budoucího vývoje. Největší změna stavu zásob hotových výrobků a nedokončené výroby se očekává v roce 2014, kdy by se měla snížit o 3,21 %, tedy o 11 237 tis. Kč. V dalších letech se neočekává snížení této položky pod 2 %.

Tab. 26 – Vývoj změny stavu zásob HV a nedok. výroby (vlastní zpracování)

Změna stavu zás. hot. výr. a ned. výr.	2009	2010	2011	2014	2013	2014	2015	2016	2017
Změna stavu zás. HV a ned. výr. v %	-11,38	-1,33	-0,50	-2,24	-0,57	-3,21	-1,57	-1,62	-1,84
Změna stavu zás. HV a ned. výr. v tis. Kč	-31 294	-3 994	-1 559	-7 354	-1 949	-11 237	-5 699	-6 136	-7 232

Změna stavu provozních rezerv a OP

Změna podílu této položky byla stanovena pro všechny roky ve stejné výši, a to - 0,45 %. Tato výše je dána průměrem předchozích období. Nejvyššího snížení (vzhledem k tržbám) se tedy předpokládá v posledním roce, a to zhruba ve výši 1 770 tis. Kč.

Aktivované práce prováděné podnikem

Procentní roční podíl aktivovaných prací prováděných podnikem je stanoven rovněž ve výši průměru předchozích pěti let. V jednotlivých letech se předpokládá výše zhruba kolem 1 %. Neočekávají se tedy výrazné změny ve vývoji. Tato položka zahrnuje vlastní dopravu a aktivaci dlouhodobého majetku.

Tab. 27 – Plánovaný výkaz zisků a ztrát – základní varianta (vlastní zpracování)

Položky výsledku hospodaření	Historie	Plánované položky			
	2013	2014	2015	2016	2017
Tržby	340 203	350 409	362 673	378 993	392 637
Ostatní provozní výnosy	2 407	28 697	29 702	31 038	32 156
Změna stavu zásob hot. výr. a nedok. výroby	1 949	11 237	5 699	6 136	7 232
Aktivované práce prováděné podnikem	338	3 548	3 672	3 838	3 976
Výkonová spotřeba	198 910	145 420	150 509	158 230	164 908
Osobní náklady	65 998	89 025	88 528	93 460	97 806
Odpisy	30 507	30 513	31 727	33 065	34 458
Změna stavu rezerv a OP (provozních)	9 766	9 072	9 390	9 812	10 165
Ostatní provozní náklady	15 793	32 872	34 019	35 057	33 290
VH z provozní činnosti	20 025	64 515	76 175	78 109	80 910
Finanční výnosy	119 792	51 774	51 681	51 164	51 043
Finanční náklady	6 809	7 008	7 253	8 527	9 816
Změna stavu rezerv a OP (finančních)	-1 531	-1 577	-1 632	-1 705	-1 767
VH před zdaněním	134 539	107 704	118 971	119 041	120 370
Daň z příjmu	-654	4 534	4 678	4 889	5 065
Čistý výsledek hospodaření	135 193	103 170	114 293	114 152	115 305

Finanční výnosy

Co se týká finanční oblasti, nejprve se zaměříme na plánování finančních výnosů. Zde patří především přijaté úroky z leasingu, který podnik poskytuje, a to především pronájem strojů

a zařízení. Dále zde patří také jiné finanční výnosy jako např. přijaté dividendy od dceřiných společností. Jelikož firma od poskytování leasingu postupně upouští, plánuje se v roce 2014 i v dalších letech snížení zhruba na 50 000 tis. Kč, jak je možno vidět v tabulce 28.

Tab. 28 – Vývoj finančních výnosů (vlastní zpracování)

Finanční výnosy	2009	2010	2011	2014	2013	2014	2015	2016	2017
Finanční výnosy v %	9,91	10,45	7,97	10,33	35,21	14,78	14,25	13,50	13,00
Finanční výnosy v tis. Kč	27 248	31 309	24 619	33 923	119 792	51 774	51 681	51 164	51 043

Finanční náklady

Hlavní položkou finančních nákladů jsou nákladové úroky, především z přijatých dlouhodobých bankovních úvěrů. Pro plánované období se předpokládá interval jejich podílu v rozmezí od 2 – 2,5 %. Vývoj od roku 2009 až po plánované období lze opět vidět v tabulce 29. Za plánované období se předpokládá jejich zvýšení zhruba o 2 800 tis. Kč.

Tab. 29 – Vývoj finančních nákladů (vlastní zpracování)

Finanční náklady	2009	2010	2011	2014	2013	2014	2015	2016	2017
Finanční náklady v %	6,05	3,06	3,31	2,49	2,00	2,00	2,00	2,25	2,50
Finanční náklady v tis. Kč	16 626	9 164	10 213	8 173	6 809	7 008	7 253	8 527	9 816

Změna stavu finančních rezerv a opravných položek

U změny stavu finančních rezerv a opravných položek se do budoucna předpokládá se stejným vývojem, jako v posledním sledovaném roce, tedy snížení podílu vzhledem k tržbám o 0,45 %. Velký vývoj se tedy nepřepokládá. V plánovaném období se očekává snížení položky zhruba o 190 tis. Kč.

Daně a poplatky

Daň z příjmů právnických osob je u všech let vypočítána pomocí základní daňové sazby, která činí 19 %. Vzhledem k tomu, že však firma vykazuje všechny své hodnoty a finanční výkazy podle mezinárodních účetních standardů IFRS, jsou zde nutné jisté úpravy. Mezi ně patří například vliv rozdílů výnosů mezi českým účetnictvím a IFRS. Očekává se tedy každoroční zvýšení zhruba o 1,29 %, což je průměrný růst podílu za roky 2009 – 2013. V rámci plánu se předpokládá zvýšení přibližně o 530 tis. Kč.

10.1.2 Plánovaná rozvaha

Tato část práce bude věnována plánování jednotlivých položek aktiv a pasiv pro období 2014 – 2017. Kompletní plánovaná rozvaha je zobrazena v tabulce 30. Jak pro celková aktiva, tak i pasiva je plánovaný vzestupný vývoj. Jen v posledním plánovaném roce může dojít k mírnému poklesu v důsledku předpokládaného snížení investic do nemovitostí a mírnému snížení provozně nutných peněžních prostředků na straně aktiv. Na straně pasiv se předpokládá výrazné snížení dlouhodobých závazků.

Tab. 30 – Plánovaná rozvaha – základní varianta (vlastní zpracování)

Položky rozvahy	Historie	Plánované položky			
	2013	2014	2015	2016	2017
AKTIVA	1 990 132	1 898 166	1 951 381	1 987 764	1 965 128
Dlouhodobá aktiva	1 525 571	1 590 983	1 641 525	1 670 834	1 640 082
Pozemky, budovy a zařízení	455 342	467 842	480 342	492 842	505 342
Investice do nemovitostí	329 715	379 172	417 089	433 773	390 396
Nehmotná aktiva	92	217	342	467	592
Investice do dceřinných podniků	733 752	733 752	733 752	733 752	733 752
Dlouhodobé pohledávky	6 670	10 000	10 000	10 000	10 000
Krátkodobá aktiva	464 561	307 183	309 856	316 930	325 047
Zásoby	81 206	82 735	84 120	87 905	89 434
Pohledávky	329 470	180 071	181 337	184 233	190 865
Peníze a peněžní ekvivalenty	53 309	43 801	43 823	44 216	44 172
Jiná krátkodobá aktiva	576	576	576	576	576
PASIVA	1 990 132	1 898 166	1 951 381	1 987 764	1 965 128
Vlastní kapitál	1 677 409	1 687 165	1 697 285	1 707 491	1 718 207
Základní kapitál	1 477 266	1 477 266	1 477 266	1 477 266	1 477 266
Nerozdělené zisky	185 142	194 399	204 119	214 325	225 041
Ostatní složky vlastního kapitálu	15 001	15 500	15 900	15 900	15 900
Dlouhodobé závazky	162 423	64 998	108 020	132 887	99 682
Dlouhodobé závazky	109	350	368	386	405
Dlouhodobé úvěry a půjčky	129 074	31 408	74 412	99 261	66 037
Odložený daňový závazek	33 240	33 240	33 240	33 240	33 240
Krátkodobé závazky	150 300	146 004	146 077	147 386	147 239
Závazky	116 743	110 906	105 361	100 093	95 088
Daň z příjmu splatná	2 473	2 473	2 473	2 473	2 473
Úvěry a půjčky	30 665	32 206	37 824	44 402	49 259
Jiná krátkodobá pasiva	419	419	419	419	419

Pozemky, budovy a zařízení

V tabulce 31 můžeme pozorovat, že se v plánovaném období předpokládá zvýšení položky pozemků, budov a zařízení. Plánované hodnoty byly zjištěny jako součet celkové zůstatkové hodnoty na konci minulého roku a netto investic současného roku. Celkové očekávané investice v plánovaném období 2014 – 2017 jsou očekávány ve výši 50 000 tis. Kč.

Tab. 31 – Výpočet plánovaných hodnot pozemků, budov a zařízení (vlastní zpracování)

Pozemky, budovy a zařízení	2013	2014	2015	2016	2017	Investice 2014 - 2017
Původní - odpisy	25 051	25 051	25 051	25 051	25 051	50 000
- zůstatková hodnota	455 342	430 291	405 240	380 189	355 138	
Nový - investice netto		12 500	12 500	12 500	12 500	
- investice brutto		37 551	38 803	40 096	41 433	
- pořizovací hodnota k 31.12.		37 551	76 354	116 450	157 882	
- odpisy (1/30 z pořiz. hodn.)		0	1 252	2 545	3 882	
Celkem - odpisy	25 051	25 051	26 303	27 596	28 933	
- zůstatková hodnota	455 342	467 842	480 342	492 842	505 342	

Investice do nemovitostí

V roce 2014 se plánovalo zvýšení investic do nemovitostí ve výši 15 % v porovnání s rokem předchozím. Firma v tomto roce chtěla zahájit investici týkající se vybudování trafostanice v areálu společnosti a také provedení výstavby nového vjezdu do areálu. V roce 2015 se předpokládá zvýšení investic do nemovitostí o dalších 10 % a to z důvodu nákupu prostor pro rozšíření výroby. V roce 2016 je předpokládané zvýšení již jen o 4 % a v posledním plánovaném roce se počítá se snížením této položky o 10 %.

Investice do dceřiných podniků

Jak je možno vidět v tabulce 29 – Plánovaná rozvaha, položka investic do dceřiných podniků se předpokládá pro všechny roky ve stejné výši, jako tomu bylo v roce 2013, tedy 733 752 tis. Kč. Žádné zvýšení firma v těchto letech neočekává.

Dlouhodobé pohledávky

Dlouhodobé pohledávky obsahují pohledávky z finančního leasingu, pohledávky z obchodního styku a opravné položky k pohledávkám. Vzhledem k tomu, že firma postupně opouští od finančního leasingu, který tvořil značnou část této položky, neplánuje se v dalších letech jejich výrazné zvýšení. Podnik předpokládá udržení jejich výše okolo 10 000 tis. Kč.

Zásoby, krátkodobé pohledávky a závazky

Všechny tyto složky krátkodobých aktiv a pasiv byly plánovány na základě jejich předpokládané doby obratu. Přehledný vývoj zásob, krátkodobých pohledávek a závazků a taktéž očekávaných dob jejich obratu lze vidět v tabulce 32. Doba obratu **zásob** by se měla v jednotlivých letech snižovat, vzhledem ke zvyšujícím se tržbám by však samotné zásoby měly mít rostoucí charakter. Jejich celkové zvýšení za plánované období se plánuje okolo 6 700 tis. Kč.

U doby obratu **krátkodobých pohledávek** se plánuje jejich radikální snížení z příliš vysokých hodnot v roce 2013 (348,6 dní) na 185 dní v roce 2014 a další snížení o 10 dní do roku 2017. Díky tomu mělo dojít v roce 2014 ke snížení pohledávek na 180 071 tis. Kč, tedy o 149 399 tis. Kč. Jejich růst by v jednotlivých letech neměl přesáhnout 200 000 tis. Kč.

Doba obratu **krátkodobých závazků** by se taktéž měla snižovat, a to ze 159 dní v roce 2013 na 150 dní v roce 2017. V dalších letech se předpokládá snížení doby obratu o 5 dní ročně. Stejně jako u zásob však samotné krátkodobé závazky budou mít v prvních třech letech stoupající tendenci a to díky jejich závislosti na tržbách, u kterých se předpokládá v jednotlivých plánovaných letech růst.

Tab. 32 – Plán zásob, krátkodobých pohledávek a závazků (vlastní zpracování)

Položky	2013	2014	2015	2016	2017
DO zásob	86,00	85,00	83,50	83,50	82,00
Zásoby v tis. Kč	81 206	82 735	84 120	87 905	89 434
DO krátkodobých pohledávek	348,60	185,00	180,00	175,00	175,00
Pohledávky v tis. Kč	329 470	180 071	181 337	184 233	190 865
DO krátkodobých závazků	159,00	150,00	145,00	140,00	135,00
Krátkodobé závazky v tis. Kč	150 300	146 004	146 007	147 386	147 239

Peníze a peněžní ekvivalenty

Peníze a peněžní ekvivalenty byly plánovány podle jejich provozně nutné likvidity, která byla stanovena pro všechny plánované roky ve výši 0,3, což je stanoveno mírně nad obecně požadovaným intervalem 0,1 – 0,2. Plánovaný vývoj peněžních prostředků lze sledovat v tabulce 29 – Plánovaná rozvaha.

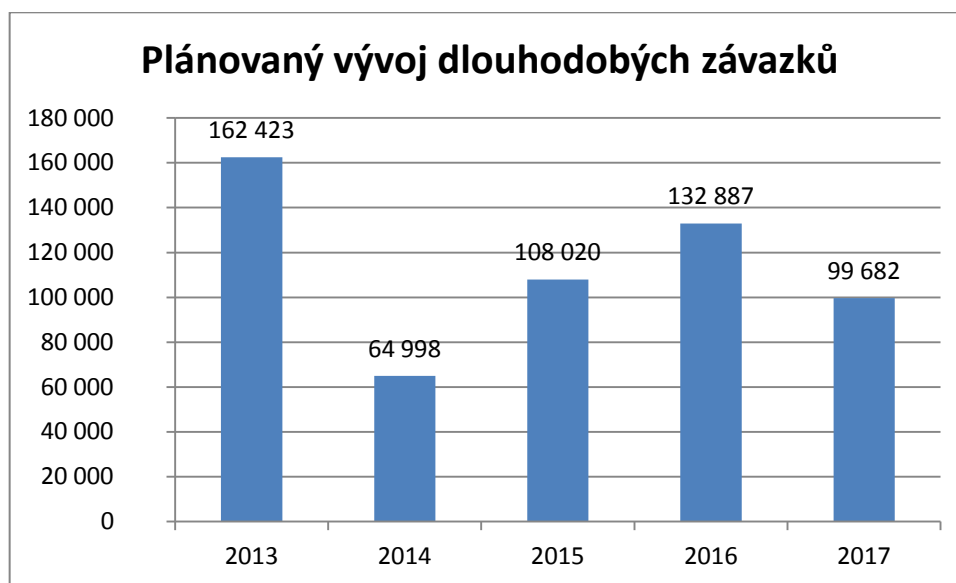
Nerozdělené zisky

Co se týká nerozdělených zisků firmy, plánuje se jejich meziroční zvýšení o 5 %. Od roku 2013 po rok 2017 by tedy mělo dojít k jejich zvýšení přibližně o 49 900 tis. Kč. Celý předpokládaný vývoj je opět možno sledovat v tabulce 29 – Plánovaná rozvaha.

Celkové dlouhodobé závazky

U celkových dlouhodobých závazků se předpokládá střídající se vývoj jejich snižování a zvyšování. Pro větší názornost jsou jejich hodnoty zaneseny do grafu 1. V roce 2014 se předpokládalo jejich radikální snížení, a to především z důvodu snížení dlouhodobých úvěrů a půjček, které by se měly snížit z 129 074 tis. Kč na 31 408 tis. Kč. V tomto roce

se totiž nepředpokládá žádné čerpání úvěru, a proto se v důsledku řádného splácení předpokládá toto významné snížení. V roce 2015 a 2016 by se hodnota dlouhodobých závazků měla zvyšovat nejprve na 108 020 tis. Kč a poté na 132 887 tis. Kč, a to v důsledku opětovného zvýšení dlouhodobých úvěrů a půjček. V těchto letech se plánuje čerpání úvěrů z důvodu plánování jistých investičních akcí. V posledním plánovaném období se očekává opět snížení, a to v důsledku snížení dlouhodobých úvěrů a půjček a očekávaného snížení investičních akcí.



Graf 1 – Plánovaný vývoj dlouhodobých závazků (vlastní zpracování)

Krátkodobé závazky z obchodního styku

V plánovaném období se předpokládá meziroční snižování položky krátkodobých závazků z obchodního styku o 5 %. Celkové snížení za tyto roky se tedy očekává přibližně ve výši 15 820 tis. Kč.

Krátkodobé úvěry a půjčky

Naopak u krátkodobých úvěrů a půjček se předpokládá v jednotlivých letech rostoucí trend. Od roku 2013 do roku 2017 se očekává jejich zvýšení zhruba o 18 594 tis. Kč.

10.2 Optimistická varianta dlouhodobého plánu

Vzhledem k tomu, že si firma vedla v minulosti i současnosti z ekonomického hlediska velmi dobře, a to na příklad i v dobách krize, bude nyní sestavena optimistická varianta jejího vývoje. Vzhledem k předpokládané příznivé ekonomické situaci by firma ráda dosáhla navýšení zisku v plánovaném období o 10 %.

Firma se chce dále zaměřit na zvýšení tržeb z pronájmu nemovitostí a prodeje energií. Jedna z možností zvýšení tržeb z prodeje energií je jejich distribuce i mimo průmyslový areál. Co se týče zvýšení tržeb z pronájmu, podnik vlastní několik volných a nevyužívaných budov, které by mohl začít pronajímat a tím si snížit náklady na jejich údržbu. Plánuje se tedy zvýšení tržeb nejprve o 4,5 % a v dalších letech o 5 %. Půjde tedy o průměrné zvýšení ve výši 4,9 %.

Dalším cílem je zvýšení ostatních provozních výnosů a to konkrétně o 30 000 tis. Kč v roce 2014 a o 10 000 tis. Kč v roce 2015 z důvodu prodeje nepotřebného majetku, který podnik vlastní. Dále se předpokládá snížení ostatních provozních nákladů o 10 % oproti základní variantě a zvýšení finančních výnosů o 20 % oproti základní variantě v roce 2014, o 10 % v roce 2015 a v dalších letech jejich meziroční zvýšení o 5 %. Poté je v plánu snížení průměrné doby splatnosti pohledávek a to snížením položky krátkodobých pohledávek. Firma by se měla snažit využít k financování také levnějšího cizího kapitálu, než drahých vlastních prostředků.

10.2.1 Plánovaný výkaz zisků a ztrát

V této části práce bude rozebráno plánování položek výkazu zisků a ztrát v optimistické variantě. Způsob plánování a jeho popis se bude týkat především těch položek, které se budou podle předpokladů vyvíjet jinak, než položky ve variantě základní. Celkové plánování optimistické varianty výkazu zisků a ztrát je zobrazeno v tabulce 34. Podle této optimistické varianty lze předpokládat výrazné zvýšení výsledku hospodaření z provozní činnosti, a to zejména díky navýšení tržeb, ostatních provozních výnosů a snížením ostatních provozních nákladů. Taktéž velký růst zaznamenal hospodářský výsledek před zdaněním, který se až na rok 2016 neustále zvyšoval. Hlavní zásluhu na tom mají navýšené finanční výnosy. Nyní budou přiblíženy důvody změn těchto položek oproti základní variantě.

Plánované tržby

Tab. 33 – Predikce tržeb – optimistická varianta (vlastní zpracování)

Rok	Minulá období					Plán			
	2009	2010	2011	2012	2013	2014	2015	2016	2017
HDP (% změna)	-4,8	2,3	2	-0,8	-0,7	2	2,5	3	-
Tržby	274 884	299 517	308 903	328 441	340 203	355 512	373 288	391 952	411 550
Procentní změna	-	9,0%	3,1%	6,3%	3,6%	4,5%	5,0%	5,0%	5,0%
Průměrná změna	5,5%					4,9%			

V tabulce 33 lze vidět predikci tržeb pro optimistickou variantu. Vzhledem k očekávanému příznivému vývoji ekonomiky plánuje firma zvýšit své tržby v prvním roce o 4,5 % a v dalších letech o 5 %. Tento vývoj je dán faktem, že firma chce některé své nevyužívané budovy v areálu pronajímat a využít tak tyto prostory ke svému prospěchu. Nastěhování nových firem se plánuje od roku 2015. Podnik chce taktéž již od roku 2015 zkusit distribuci své energie i mimo průmyslový areál. Bylo již jednáno s několika firmami v okolí areálu a pokus o tuto distribuci byl již zahájen.

Ostatní provozní výnosy

Jak lze vidět v tabulce 34, ostatní provozní výnosy se zvýšily radikálně v roce 2014, kdy firma plánuje prodat velkou část svého nepotřebného majetku a pozemků v celkové hodnotě 30 000 tis. Kč. Celkové ostatní provozní výnosy dosahují v tomto roce 58 697 tis. Kč. Prodej majetku bude pokračovat také v roce 2015, kdy se plánuje prodej majetku v hodnotě 10 000 tis. Kč a očekávaná celková hodnota ostatních provozních výnosů tak činí 39 702 tis. Kč. Tento majetek není možné pronajímat z důvodu ne příliš dobrého a méně žádaného umístění.

Výkonová spotřeba

Výkonová spotřeba se v souvislosti s distribucí energie mimo průmyslový areál v plánovaných letech zvyšuje o 2 % v porovnání se základní variantou. Nejvíce se logicky zvýšila spotřeba energie. Předpokládá se rostoucí trend výkonové spotřeby v plánovaných letech. V roce 2014 sice dojde podle předpokladů k jejímu snížení o 58 582 tis. Kč (snížení položky oprav a udržování a spotřeby materiálu), v dalších letech se však očekává naopak celkové zvýšení o 19 878 tis. Kč.

Ostatní provozní náklady

Ostatní provozní náklady se v optimistické variantě plánovaného výkazu zisků a ztrát snižují vzhledem k variantě základní o 10 % ročně. Oproti roku 2013 mají sice rostoucí ten-

denci, ale i přesto se podařilo jejich snížení (oproti předpokladu) v důsledku poklesu odpisu pohledávek a taktéž určitého snížení podnikového pojištění. V roce 2014 se tedy plánuje jejich zvýšení o 13 792 tis. Kč v důsledku zvýšení položky zůstatkových cen prodaného majetku. V roce 2015 a 2016 se předpokládá mírný růst zhruba o 983 tis. Kč. V posledním roce je očekáváno snížení oproti roku 2016 o 1590 tis. Kč v důsledku předpokládaného snížení položky zůstatkové ceny prodaného majetku a jiných provozních nákladů.

Finanční výnosy

U finančních výnosů se předpokládá oproti základní variantě jejich zvýšení o 20 % v roce 2014, o dalších 10 % v roce 2015 a ve zbývajících letech se plánuje meziroční zvýšení alespoň o 5 %. Jak již bylo řečeno, společnost sice opouští od provozování finančního leasingu z důvodu snižující se poptávky, ale snaží se tuto činnost nahradit poskytováním obchodních úvěrů bonitním společnostem a klientům, které jsou zastaveny nemovitostmi. V plánovaném období by mohl podnik oživit výnosy z leasingu oslovením zákazníků například na Slovensku a dále například zkrácením doby realizace leasingu, díky čemuž za novou konkurencí zaostává. Tím by mohlo dojít k opětovnému oživení finančních výnosů.

Daň z příjmů

Daň z příjmů právnických osob je ve všech plánovaných letech stanovena ve výši 19 %, stejně jako v roce 2013. Jako základ pro její výpočet je brán výsledek hospodaření před zdaněním. Protože firma vykazuje veškeré položky a výkazy v souladu s mezinárodními účetními standardy IFRS, jsou tyto položky upraveny např. o vliv daňově uznatelných a neuznatelných nákladů nebo vliv rozdílných nákladů a výnosů v IFRS oproti českému účetnictví. Plánovaná výše daně pro jednotlivé roky je zaznamenána v tabulce 34.

Hospodářský výsledek

V optimistické variantě výkazu zisků a ztrát se předpokládá se zvýšením čistého výsledku hospodaření, jak můžeme vidět v tabulce 34. Za celkové plánované období by mělo dojít k jeho zvýšení o 10 %. V roce 2017 se tedy očekává jeho hodnota ve výši 148 712 tis. Kč, tedy o 13 519 tis. Kč vyšší než v roce 2013. Průměrné očekávané zvýšení je 3 380 tis. Kč. Toho bylo dosaženo právě zvýšením tržeb, zvýšením finančních výnosů, ostatních provozních výnosů a snížením ostatních provozních nákladů.

Co se týče ostatních položek plánovaného výkazu zisků a ztrát pro optimistickou variantu, navazují na základní variantu plánu a jejich výše se oproti ní nezměnila.

Tab. 34 – Plánovaný výkaz zisků a ztrát – optimistická varianta (vlastní zpracování)

Položky výsledku hospodaření	Historie	Plánované položky			
	2013	2014	2015	2016	2017
Tržby	340 203	355 512	373 288	391 952	411 550
Ostatní provozní výnosy	2 407	58 697	39 702	31 038	32 156
Změna stavu zásob hot. vyr. a nedok. výroby	1 949	11 237	5 699	6 136	7 232
Aktivované práce prováděné podnikem	338	3 548	3 672	3 838	3 976
Výkonová spotřeba	198 910	148 328	153 519	161 395	168 206
Osobní náklady	65 998	89 025	88 528	93 460	97 806
Odpisy	30 507	30 513	31 727	33 065	34 458
Změna stavu rezerv a OP (provozních)	9 766	9 072	9 390	9 812	10 165
Ostatní provozní náklady	15 793	29 585	30 617	31 551	29 961
VH z provozní činnosti	20 025	99 997	97 182	91 409	99 854
Finanční výnosy	119 792	62 129	68 342	71 759	75 347
Finanční náklady	6 809	7 008	7 253	8 527	9 816
Změna stavu rezerv a OP (finančních)	-1 531	-1 577	-1 632	-1 705	-1 767
VH před zdaněním	134 539	153 541	156 639	152 936	163 618
Daň z příjmu	-654	14 968	14 686	7 603	14 906
Čistý výsledek hospodaření	135 193	138 573	141 953	145 333	148 712

10.2.2 Plánovaná rozvaha

Tato část práce bude zaměřena na plánování položek rozvahy pro optimistickou variantu dlouhodobého finančního plánu. Popis položek a způsob jejich plánování se bude opět týkat především těch, které se liší od plánu základního. Celkovou optimistickou variantu plánované rozvahy lze vidět v tabulce 35.

Pozemky, budovy a zařízení

V této variantě dlouhodobého plánu se plánuje snížení položek pozemků, budov a zařízení, a to v důsledku jejich prodeje. V roce 2014 je v plánu prodej majetku v hodnotě 20 000 tis. Kč a v roce následujícím v hodnotě 7 000 tis. Kč, o jejichž hodnotu se snížily očekávané částky základní varianty. Firma v těchto letech prodá dlouhodobý majetek, který již pro jeho činnosti není využitelný. Jedná se jak o pozemky, tak o nevyužívané budovy. Stejně jako ve variantě základní se plánuje investice do pozemků, budov a zařízení v období let 2014 – 2017 ve výši 50 000 tis. Kč. Jde především o velice lukrativní budovy k pronájmu a taktéž nákup novějšího zařízení.

Tab. 35 – Plánovaná rozvaha – optimistická varianta (vlastní zpracování)

Položky rozvahy	Historie	Plánované položky			
	2013	2014	2015	2016	2017
AKTIVA	1 990 132	1 848 225	1 869 674	1 898 694	1 864 183
Dlouhodobá aktiva	1 525 571	1 572 983	1 616 725	1 646 234	1 615 682
Pozemky, budovy a zařízení	455 342	447 842	453 342	465 842	478 342
Investice do nemovitostí	329 715	379 172	417 089	433 773	390 396
Nehmotná aktiva	92	217	342	467	592
Investice do dceřinných podniků	733 752	733 752	733 752	733 752	733 752
Dlouhodobé pohledávky	6 670	12 000	12 200	12 400	12 600
Krátkodobá aktiva	464 561	275 242	252 948	252 460	248 501
Zásoby	81 206	82 735	84 120	87 905	89 434
Pohledávky	329 470	148 130	124 429	119 763	114 319
Peníze a peněžní ekvivalenty	53 309	43 801	43 823	44 216	44 172
Jiná krátkodobá aktiva	576	576	576	576	576
PASIVA	1 990 132	1 848 225	1 869 674	1 898 694	1 864 183
Vlastní kapitál	1 677 409	1 687 165	1 697 285	1 707 491	1 718 207
Základní kapitál	1 477 266	1 477 266	1 477 266	1 477 266	1 477 266
Nerozdělené zisky	185 142	194 399	204 119	214 325	225 041
Ostatní složky vlastního kapitálu	15 001	15 500	15 900	15 900	15 900
Dlouhodobé závazky	162 423	62 307	79 067	104 103	65 952
Dlouhodobé závazky	109	350	368	386	405
Dlouhodobé úvěry a půjčky	129 074	36 717	53 459	78 477	40 307
Odložený daňový závazek	33 240	25 240	25 240	25 240	25 240
Krátkodobé závazky	150 300	98 753	93 322	87 100	80 024
Závazky	116 743	77 028	73 176	69 517	66 042
Daň z příjmu splatná	2 473	2 473	2 473	2 473	2 473
Úvěry a půjčky	30 665	18 834	17 254	14 691	11 090
Jiná krátkodobá pasiva	419	419	419	419	419

Dlouhodobé pohledávky

Dlouhodobé pohledávky se v optimistické variantě zvýšily, a to z důvodu zvýšení výnosů z finančního leasingu. V roce 2014 se předpokládá navýšení oproti základní variantě o 2 000 tis. Kč, tedy na 12 000 tis. Kč a v dalších letech se plánuje meziroční zvýšení o 200 tis. Kč.

Krátkodobé pohledávky

V oblasti krátkodobých aktiv došlo v optimistické variantě ke změně pouze krátkodobých pohledávek, jejichž vývoj v jednotlivých letech můžeme vidět v tabulce 36. Jejich výše byla stanovena na základě požadovaných dob obratu. V roce 2014 byla doba obratu pohledávek stanovena na 150 dní, což je velké snížení oproti roku 2013, kdy byla její výše 349 dní. V dalších plánovaných letech se předpokládaná doba obratu snižuje, až se v roce 2017 po-

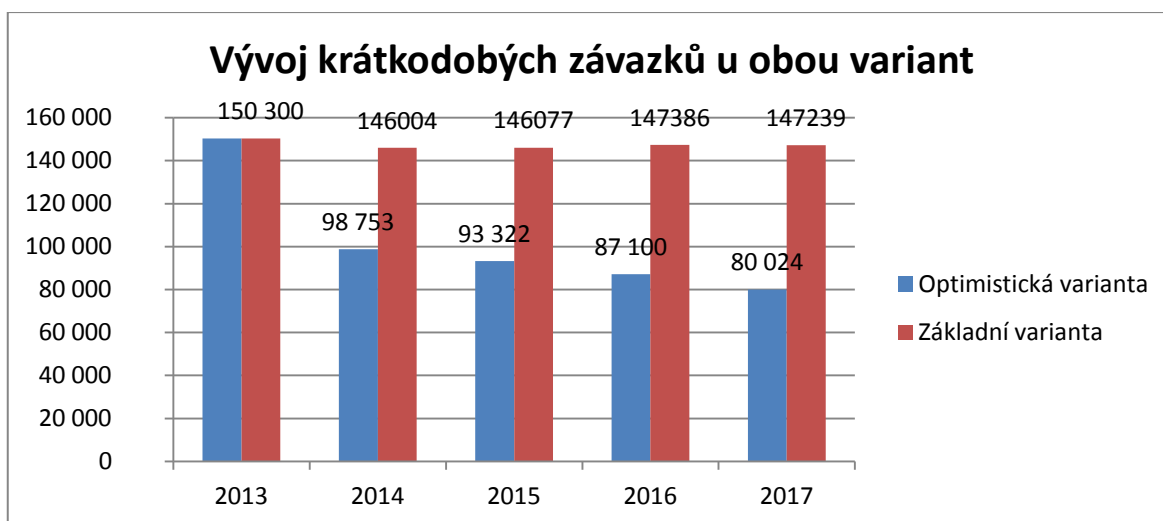
žaduje ve výši 100 dní. Vývoj krátkodobých pohledávek v tis. Kč se tedy v plánovaném období taktéž snižuje, a to konkrétně o 33 811 tis. Kč. Podnik nutně potřeboval radikální snížení doby obratu pohledávek, protože jak již bylo řečeno ve finanční analýze, jejich minulý vývoj byl téměř alarmující. Díky tomuto plánovanému snížení se firma musí více zaměřit na urgování včasného splacení pohledávek od svých zákazníků. Mohly by k tomu vést splátkové kalendáře, slevy za promptní placení, sledování bonity významných zákazníků a jiné.

Tab. 36 – Plán krátkodobých pohledávek – optimistická varianta (vlastní zpracování)

Položky	2013	2014	2015	2016	2017
DO krátkodobých pohledávek	349	150	120	110	100
Krátkodobé pohledávky v tis. Kč	329 470	148 130	124 429	119 763	114 319

Krátkodobé závazky

Vývoj krátkodobých závazků měl oproti variantě základní klesající charakter, jak můžeme vidět v grafu 2. To bylo způsobeno především snížením závazků z obchodního styku a také snížením krátkodobých úvěrů a půjček.



Graf 2 – Vývoj krátkodobých závazků u obou variant (vlastní zpracování)

Výše celkových krátkodobých závazků byla snižována v závislosti na požadované výši jejich doby obratu. Tento vývoj lze sledovat v tabulce 37. Podle předpokladu se jejich doba obratu bude výrazně snižovat, a to z vysoké hodnoty 159 dní v roce 2013 až na přijatelných 70 dní v roce 2017. Plánuje se tedy každoroční snížení o 10 dní. Celková hodnota krátkodobých závazků v tis. Kč by se tedy měla také snižovat. Za celé plánované období

by mělo dojít k poklesu ve výši 18 729 tis. Kč. Právě v důsledku tohoto plánovaného poklesu dojde i k poklesu krátkodobých závazků z obchodního styku o 10 986 tis. Kč a k poklesu krátkodobých úvěrů a půjček za plánované období o 7 744 tis. Kč.

Tab. 37 – Plán krátkodobých závazků – optimistická varianta (vlastní zpracování)

Položky	2013	2014	2015	2016	2017
DO krátkodobých závazků	159	100	90	80	70
Krátkodobé závazky v tis. Kč	150 300	98 753	93 322	87 100	80 024

Dlouhodobé závazky

V oblasti celkových dlouhodobých závazků došlo ke změně pouze u položky dlouhodobých úvěrů a půjček, jejichž vývoj je zobrazen v tabulce 35. V roce 2014 se plánuje radikální snížení v důsledku řádného splacení. Jejich snížení se plánuje z 129 074 tis. Kč na 36 717 tis. Kč. V roce 2015 a 2016 by se hodnota dlouhodobých úvěrů a půjček měla opět zvyšovat, a to nejprve na 53 459 tis. Kč a poté 78 477. Důvodem tohoto zvýšení je čerpání úvěrů na plánované investice. V posledním plánovaném období se očekává opět snížení. V tomto roce podnik nepředpokládá další čerpání nového úvěru.

Zbylé položky plánované rozvahy optimistické varianty se neliší od varianty základní.

10.3 Zhodnocení jednotlivých variant finančního plánu

Nyní se bude práce věnovat zhodnocení jednotlivých variant finančního plánu. Bude provedena především analýza poměrových ukazatelů, tedy analýza aktivity, rentability, zadluženosti a likvidity pro plánované období let 2014 – 2017.

10.3.1 Analýza likvidity

Jak můžeme pozorovat v tabulce 38, **běžná likvidita** se v roce 2014 oproti roku 2013 (3,09) v obou variantách snížila. V dalších obdobích však došlo opět k jejímu zvyšování, až dosáhla v roce 2017 úrovně 2,21 u varianty základní a 3,11 u varianty optimistické. Doporučovaný interval běžné likvidity je mezi hodnotami 1,5 až 2,5. Ani v jednom z plánovaných let se likvidita nedostala pod tuto mez. Lépe si ovšem vedla varianta optimistická.

Co se týče **likvidity pohotové**, opět byly její hodnoty v obou variantách nižší než v roce 2013. Doporučená hodnota je kolem 1 a to obě varianty ve všech letech bez problémů splňovaly. U základní varianty se pohotová likvidita v průběhu let zvyšovala, i když pouze

nepatrně o 0,06. Optimistická varianta dosahovala vyšších a příznivějších hodnot. V roce 2015 a 2016 sice došlo k jejímu mírnému snížení (z důvodu snížení krátkodobých aktiv), ale v roce 2017 dosáhla výše 1,99. Opět si zde tedy vedla lépe varianta optimistická.

Okamžitá likvidita dosahovala v roce 2013 výše 0,35. Její plánované hodnoty se u základní varianty snížily na 0,3 ve všech letech, což bylo stanoveno jako předpoklad ze strany podniku. U optimistické varianty se okamžitá likvidita naopak zvyšovala, až dosáhla v roce 2017 hodnoty 0,55, což bylo způsobeno snížením krátkodobých závazků.

Tab. 38 – Plánovaná likvidita jednotlivých variant (vlastní zpracování)

Analýza likvidity	2014	2015	2016	2017
Základní varianta				
Běžná likvidita	2,10	2,12	2,15	2,21
Pohotová likvidita	1,54	1,55	1,55	1,60
Okamžitá likvidita	0,30	0,30	0,30	0,30
Optimistická varianta				
Běžná likvidita	2,79	2,71	2,90	3,11
Pohotová likvidita	1,95	1,81	1,89	1,99
Okamžitá likvidita	0,44	0,47	0,51	0,55

10.3.2 Analýza aktivity

Vývoj plánované aktivity můžeme vidět v tabulce 39. **Obrat aktiv** se jak u základní tak u optimistické varianty vyvíjel téměř obdobně. I přesto, že si optimistická varianta vedla o něco lépe, byly její hodnoty příliš nízké. Nejvyšších hodnot bylo dosaženo v roce 2017, a to ve výši 0,2 u varianty základní a 0,22 u varianty optimistické. Doporučená je však hodnota pohybující se kolem 1. Jak již bylo řečeno u finanční analýzy minulých let, jsou tyto špatné výsledky způsobeny velkým množstvím především dlouhodobého majetku v porovnání s tržbami.

Doba obratu pohledávek se v roce 2014 oproti roku předchozímu výrazně snížila, což bylo jedním z hlavních cílů firmy. Z 349 dní v roce 2013 došlo na snížení na 185 dní u varianty základní a na 150 dní u varianty optimistické. U obou variant se navíc v dalších letech hodnoty postupně snižovaly, až dosáhly v posledním plánovaném roce 175 dní u základní varianty a 100 dní u optimistické varianty. S vyšším snížením již snad ani počítat nejde, protože firma má v pohledávkách obsaženy také smlouvy o postoupení pohledávek, poskytnuté zálohy a poskytnuté krátkodobé finanční půjčky.

U **doby obratu závazků** se taktéž plánuje velké snížení ze 159 dní na 150 dní u základní a dokonce na 100 dní u varianty optimistické. Předpokládá se plánované snížení v posledním roce na 135 dní a 70 dní.

U **doby obratu zásob** již takový rozdíl v plánovaném vývoji není. U varianty základní se plánuje její výše v roce 2014 na 85 dní a u varianty optimistické na 84 dní. V následujících letech však očekává optimistická varianta výraznější snížení, a to o 6 dní, zatímco varianta základní jen o 3 dny.

Tab. 39 – Plánovaná aktivita jednotlivých variant (vlastní zpracování)

Analýza aktivity	2014	2015	2016	2017
Základní varianta				
Obrat aktiv	0,18	0,19	0,19	0,20
DO pohledávek	185	180	175	175
DO závazků	150	145	140	135
DO zásob	85	83,5	83,5	82
Optimistická varianta				
Obrat aktiv	0,18	0,20	0,21	0,22
DO pohledávek	150	120	110	100
DO závazků	100	90	80	70
DO zásob	84	81	81	78

10.3.3 Analýza rentability

Co se týče **rentability vlastního kapitálu**, její výše se oproti roku 2013 (8,6 %) dokonce ještě snížila. U základní varianty dosáhla rentabilita vlastního kapitálu nejvyšších hodnot v roce 2015, což bylo pouhých 6,73 %. Optimistická varianta si vede o něco lépe a nejvyšších hodnoty dosáhla v roce 2017 a to 8,66 %, což ovšem také nebylo příliš velké zvýšení. Vinou je zde o poznání nižší zisk v porovnání s VK podniku.

Velmi podobný vývoj jako rentabilita vlastního kapitálu zaznamenala také **rentabilita aktiv**. Ta dosáhla svého maxima u varianty základní ve výši 6,62 % v roce 2017 a u varianty optimistické 8,77 % v roce 2015. Tyto hodnoty byly opět velice nízké. V porovnání s odvětvím je to však výsledek přijatelný. Hodnota rentability aktiv zde totiž v minulých letech dosahovala průměrně 8,8 %.

U **rentability tržeb** již bylo dosaženo uspokojivých výsledků. V základní variantě dosahuje v průměru 30 % za plánované období. U optimistické varianty jsou výsledky ještě o poznání lepší a rentabilita tržeb zde dosáhla výše 39 % v roce 2014. V dalších letech se sice toto procento snižovalo až na 36 % v roce 2017, ale i přesto je tento vývoj uspokojivý.

Tab. 40 – Plánovaná rentabilita jednotlivých variant (vlastní zpracování)

Analýza rentability	2014	2015	2016	2017
Základní varianta				
Rentabilita VK	6,11%	6,73%	6,69%	6,71%
Rentabilita A	6,04%	6,47%	6,42%	6,62%
Rentabilita tržeb	29,44%	31,51%	30,12%	29,37%
Optimistická varianta				
Rentabilita VK	8,21%	8,36%	8,51%	8,66%
Rentabilita A	8,69%	8,77%	8,50%	8,50%
Rentabilita tržeb	38,98%	38,03%	37,08%	36,13%

10.3.4 Analýza zadluženosti

Veškeré ukazatele v tabulce 41 potvrzují velice nízkou zadluženost firmy, která se ani podle plánovaných výsledků nebude v budoucnu zvyšovat. Firma totiž dává ve financování svých potřeb přednost vlastním zdrojům. Tento způsob financování je však mnohem více nákladný a také brání firmě ve větší tvorbě hodnoty.

Tab. 41 – Plánovaná zadluženost jednotlivých variant (vlastní zpracování)

Analýza zadluženosti	2014	2015	2016	2017
Základní varianta				
Celková zadluženost	11,12%	13,02%	14,10%	12,57%
Míra zadluženosti	0,13	0,15	0,16	0,14
Finanční páka	1,13	1,15	1,16	1,14
VK/DM	1,06	1,03	1,02	1,05
Optimistická varianta				
Celková zadluženost	8,71%	9,22%	10,07%	7,83%
Míra zadluženosti	0,10	0,10	0,11	0,08
Finanční páka	1,10	1,10	1,11	1,08
VK/DM	1,07	1,05	1,04	1,06

11 PROJEKT TVORBY KRÁTKODOBÉHO PLÁNU

Vzhledem k prezentovaným výsledkům obou variant dlouhodobého plánu je firmě doporučena varianta optimistická. Tato varianta bude sestavena pro jednotlivá čtvrtletí roku 2014, a to prostřednictvím krátkodobého výkazu zisků a ztrát a poté rozvahy.

Firma Toma, a. s. podniká v mnoha odvětvích. Mezi ty nejhlavnější však patří činnosti v oblasti energetiky (výroba a rozvod elektřiny, plynu a vody), která se podílí na tržbách v největším měřítku, dále zpracování odpadů a činnosti ČOV a jako poslední se na tržbách významně podílí také pronájem nemovitostí, především prostor k podnikání. Z těchto tří nejvýznamnějších oblastí podléhají sezónnosti pouze činnosti v oblasti energetiky, která se na tržbách podílí také v největším měřítku, a to zhruba 50 %. Zbylé činnosti se na tržbách podílí takto: zpracování odpadů a činnosti ČOV – 30 %, pronájem nemovitostí – 20 %. Z toho lze vyvodit, že 50 % tržeb se bude vyvíjet rovnoměrně a zbylých 50 % se budou vyvíjet v závislosti na čtvrtletí a spotřebě energetiky v rámci ní. Systém odměňování v podniku je provázán na plnění finančního plánu.

Tab. 42 – Krátkodobý plán položek na základě procentního vývoje (vlastní zpracování)

Výroba a rozvod elektřiny, plynu a vody	I. Q	II. Q	III. Q	IV. Q
% rozdělení tržeb	33%	18%	19%	30%
Celkové tržby v tis. Kč	58 659	31 996	33 774	53 327
% rozdělení výkonové spotřeby	19%	27%	30%	24%
Celková výkonová spotřeba v tis. Kč	14 091	20 024	22 249	17 799
% rozdělení osobních N	26%	24%	26%	24%
Celkové osobní N v tis. Kč	11 573	10 683	11 573	10 683

Hlavními položkami, které se vyvíjely v závislosti na výsledcích energetické oblasti, jsou celkové tržby, výkonová spotřeba a osobní náklady. Procentní vývoj těchto položek v průběhu roku 2014 můžeme vidět v tabulce 42. Výroba a rozvod elektřiny, plynu a vody znamená nejvyšší tržby v prvním a čtvrtém čtvrtletí. V tomto období dosahuje jejich výše kolem 30 %, v teplejších měsících potom tržby klesají na zhruba 18 %.

Výkonová spotřeba v sobě zahrnuje spotřebu materiálu, energií, služeb a oprav a udržování. Průměrem jejich procentních hodnot za jednotlivé čtvrtletí se došlo k celkovému procentnímu rozdělení výkonové spotřeby pro energetickou činnost. Její výsledky lze pozorovat opět v tabulce 42.

Osobní náklady se v průběhu roku vyvíjely téměř obdobně, jen v prvním a třetím kvartálu zaznamenaly zvýšení o 2 %, což bylo způsobeno výplatou odměn a doplatkem sociálního a zdravotního pojištění.

Tab. 43 – Krátkodobý plán výkazu zisků a ztrát (vlastní zpracování)

Položky výsledku hospodaření	Krátkodobý VZZ				
	I. Q	II. Q	III. Q	IV. Q	2014
Tržby	103 098	76 435	78 213	97 766	355 512
Ostatní provozní výnosy	9 783	9 783	26 087	13 044	58 697
Změna stavu zásob hot. vyr. a nedok. výroby	2 809	2 809	2 809	2 810	11 237
Aktivované práce prováděné podnikem	1 029	763	781	976	3 548
Výkonová spotřeba	32 632	38 565	40 790	36 340	148 328
Osobní náklady	22 701	21 811	22 701	21 811	89 025
Odpisy	7 628	7 628	7 628	7 629	30 513
Změna stavu rezerv a OP (provozních)	2 631	1 950	1 996	2 495	9 072
Ostatní provozní náklady	8 580	6 361	6 509	8 136	29 585
VH z provozní činnosti	36 929	7 856	22 647	32 564	99 997
Finanční výnosy	18 017	13 358	13 668	17 085	62 129
Finanční náklady	2 032	1 507	1 542	1 927	7 008
Změna stavu rezerv a OP (finančních)	-457	-339	-347	-434	-1 577
VH před zdaněním	52 457	19 368	34 427	47 289	153 541
Daň z příjmu	0	0	0	14 968	14 968
Čistý výsledek hospodaření	52 457	19 368	34 427	32 321	138 573

Tabulka 43 obsahuje celkový krátkodobý plán výkazu zisků a ztrát. Většina jeho položek, kromě tržeb, výkonové spotřeby a ostatních nákladů, byly stanoveny na základě procentního vývoje celkových tržeb v jednotlivých kvartálech. Ten byl následující: v prvním kvartálu byla výše jeho účasti na celku 29 %, ve druhém kvartálu 21,5 %, ve třetím 22 % a v posledním 27,5 %. Stejný procentní podíl na celku byl tedy použit i u zbývajících položek krátkodobého plánu výkazu zisků a ztrát.

Tabulka 44 zobrazuje krátkodobý plán rozvahy. Většina jeho položek byla pro jednotlivé kvartály určena na základě procentního rozdělení tržeb, jejichž procentuální podíl na celku byl popsán již výše. Zbylé položky rozvahy byly rozvrženy rovnoměrně, tedy jako jedna čtvrtina ročního plánu.

Tab. 44 – Krátkodobý plán rozvahy (vlastní zpracování)

Položky rozvahy	Krátkodobá rozvaha				
	I. Q	II. Q	III. Q	IV. Q	2014
AKTIVA	535 962	397 389	406 627	508 247	1 848 225
Dlouhodobá aktiva	456 165	338 191	346 056	432 570	1 572 983
Pozemky, budovy a zařízení	129 874	96 286	98 525	123 157	447 842
Investice do nemovitostí	109 960	81 522	83 418	104 272	379 172
Nehmotná aktiva	63	47	48	60	217
Investice do dceřinných podniků	212 788	157 757	161 425	201 782	733 752
Dlouhodobé pohledávky	3 480	2 580	2 640	3 300	12 000
Krátkodobá aktiva	79 797	59 197	60 571	75 677	275 242
Zásoby	23 993	17 788	18 202	22 752	82 735
Pohledávky	42 958	31 848	32 589	40 736	148 130
Peníze a peněžní ekvivalenty	12 702	9 417	9 636	12 045	43 801
Jiná krátkodobá aktiva	144	144	144	144	576
PASIVA	467 374	457 405	458 068	465 378	1 848 225
Vlastní kapitál	421 792	421 792	421 791	421 790	1 687 165
Základní kapitál	369 317	369 317	369 316	369 316	1 477 266
Nerozdělené zisky	48 600	48 600	48 600	48 599	194 399
Ostatní složky vlastního kapitálu	3 875	3 875	3 875	3 875	15 500
Dlouhodobé závazky	17 059	14 279	14 465	16 503	62 307
Dlouhodobé závazky	102	75	77	96	350
Dlouhodobé úvěry a půjčky	10 648	7 894	8 078	10 097	36 717
Odložený daňový závazek	6 310	6 310	6 310	6 310	25 240
Krátkodobé závazky	28 523	21 333	21 813	27 085	98 753
Závazky	22 338	16 561	16 946	21 183	77 028
Daň z příjmu splatná	618	618	618	619	2 473
Úvěry a půjčky	5 462	4 049	4 143	5 179	18 834
Jiná krátkodobá pasiva	105	105	105	104	419

12 ZHODNOCENÍ PROJEKTOVÉHO ŘEŠENÍ, NÁVRHY A DOPORUČENÍ

Firma Toma, a. s. je dlouho podnikající a stabilní firmou, která má za sebou již bohatou historii. Podobu, jakou má dnes, získala svojí privatizací v roce 1993. Podnik se nachází v rozsáhlém průmyslovém areálu v Otrokovicích. Převažující část činnosti je zaměřena na poskytování služeb subjektům v průmyslovém areálu společnosti, z nichž nejvýznamnější je nákup, výroba a distribuce energií, dále činnost čištění odpadních vod a pronájem prostor k podnikání. Svou činností má tedy rozdělenou v několika segmentech. Mezi její výrobky patří stlačený vzduch, elektrická energie, horká pára, hydrolyzát glutinu a oseinu a kostní moučka. Podnik má dobrou finanční stabilitu a není ohrožen na existenci.

Jedním z hlavních doporučení je, aby se podnik v rámci své činnosti zaměřil na dlouhodobé finanční plánování. Tím by získal lepší přehled o své budoucí finanční situaci a větší přehled o položkách, u kterých mohou nastat nežádoucí výkyvy v jejich vývoji, a to například v důsledku ekonomických změn nebo plánovaných změn v podniku. Firma v současné době provádí krátkodobé finanční plánování, které kontroluje každý měsíc. Důležité je se však zaměřit i na dlouhodobé plánování tržeb, zisku, předpokládaných nákladů a výnosů, tedy sestavení dlouhodobého výkazu zisků ztrát. Pečlivě by se měly sledovat veškeré výkyvy od plánu a analyzovat jejich příčiny a důsledky na další plánované roky.

Dalšími nedostatky zjištěnými v rámci finanční analýzy je nízká rentabilita, která souvisí se značkou překapitalizací podniku, a nízké hodnoty aktivity, především pak doby obratu pohledávek a závazků. Ty měly v posledním analyzovaném roce 2013 téměř alarmující hodnoty. U doby obratu pohledávek by se firma měla v budoucnu zaměřit na přísnější strategii včasných plateb od obchodních partnerů, především u velikých zakázek. Sloužit by k tomu mohly splátkové kalendáře, či nabídka skont za včasné placení. Důvodem vysokých hodnot doby obratu pohledávek je taktéž to, že v krátkodobých pohledávkách jsou zahrnuty také obchodní případy, které nejsou fakturovány, jako např. smlouvy o postoupení pohledávek, poskytnuté zálohy a poskytnuté krátkodobé finanční půjčky. Proto nikdy nebude dosaženo úplně nízkých výsledků. Co se týče doby obratu závazků, její hodnoty nebyly v porovnání s odvětvím až tak alarmující. Navíc její radikální zvýšení v posledním roce bylo způsobeno zvýšením daňových závazků, které se týkalo zúčtování závazku v důsledku nároku na dotaci z roku 2012. Jak již bylo zmíněno výše, dalším z problémů

je značná překapitalizace podniku, a proto by se firma v budoucnu měla zaměřit na přizpůsobení kapitálové struktury struktury majetku. V důsledku toho není dodržováno zlaté bilanční pravidlo financování, což znamená, že oběžná aktiva jsou financována dlouhodobými zdroji. To je v porovnání s financováním levnými krátkodobými zdroji značně nákladné. Z toho vyplývá, že podnik je velmi málo zadlužen a raději dává přednost bezrizikové finanční strategii, kdy financuje své potřeby z vlastních zdrojů. Do budoucna by se však podnik měl zaměřit na zvýšení krátkodobých a dlouhodobých úvěrů a půjček. Cizí kapitál může navíc díky placeným nákladovým úrokům snižovat daně. Mírné zvýšení zadluženosti by tedy firmě jistě pomohlo.

Poté byla zpracována základní varianta dlouhodobého finančního plánu, která nepředpokládala velké změny oproti minulým obdobím. Její vývoj je predikován především na základě realistického očekávání ze strany firmy a také na základě očekávaného budoucího vývoje ekonomiky.

Ve variantě optimistické bylo hlavními cíly dosáhnout zvýšení zisku o 10 %, dále zvýšit tržby z pronájmu nemovitostí (využití volných budov v areálu) a prodeje energií tím, že by se prodej rozšířil i mimo průmyslový areál. Dalšími předpoklady zde bylo zvýšení ostatních provozních výnosů prodejem nepotřebného majetku, budov a pozemků a zvýšení finančních výnosů díky expanzi leasingových služeb na Slovensko. Posledním požadavkem byla snaha o zvýšení zadluženosti. Tento cíl bohužel splněn nebyl z důvodu plánovaného prodeje majetku a snižujících se aktiv.

Po zhodnocení finančních variant díky finanční analýze byla podniku doporučena varianta optimistická, díky níž by se firmě podařilo vyřešit některé své problémy a zvýšit zisk. Došlo u ní ke zlepšení ukazatelů likvidity i aktivity. Naopak na ukazatele rentability a zadluženosti se firma musí v příštích letech ještě blíže zaměřit. Ani u optimistické varianty totiž nebylo dosaženo výrazného zlepšení. Na základě této vybrané varianty byl poté zpracován krátkodobý finanční plán pro jednotlivá čtvrtletí roku 2014.

Důležitá je samozřejmě implementace strategického plánování do podnikových činností ze strany vedení. Je nezbytná jejich průběžná kontrola a opravy, které jsou časově náročné, ale nezbytné. Tyto změny jistě přinesou firmě brzy své přínosy. Díky dlouhodobým plánům totiž může podnik sledovat vývoj svých dlouhodobých vizí a strategií.

ZÁVĚR

Tato práce byla zaměřena na vytvoření projektu dlouhodobého a krátkodobého finančního plánu ve společnosti Toma, a. s. pro období let 2014 – 2017 a následné zhodnocení tohoto projektového řešení a navržení případných doporučení. K dosažení těchto primárních cílů bylo nezbytné zpracování potřebných dat z finančních výkazů a na základě nich sestavit finanční analýzu a zpracovat analýzu vnitřního a vnějšího okolí firmy. V návaznosti na sestavení těchto analýz byl vypracován právě dlouhodobý a krátkodobý finanční plán podniku.

Teoretická část diplomové práce byla vypracována na základě odpovídající odborné literatury. Byla zaměřena především na teorii finančního plánování, jeho podstatu, zásady, metody, tvorbu finančního plánu, problematiku dlouhodobého a krátkodobého plánu a jejich zhodnocení a kontrolu. V praktické části byla nejprve popsána charakteristika společnosti Toma, a. s. Následovala analýza postavení podniku, kde byla zhodnocena její konkurence a prostředí, v němž se nachází, a zhotovena analýza SLEPT a analýza SWOT. Poté byla sestavena analýza hospodaření podniku, která obsahovala horizontální a vertikální analýzu finančních výkazů, analýzu rozdílových, poměrových a souhrnných ukazatelů. Finanční situace byla následně zhodnocena. Na základě těchto analýz a nezbytných kroků byl sestaven projekt dlouhodobého finančního plánu, konkrétně jeho výkaz zisků a ztrát a jeho rozvaha. Plán byl sestaven ve dvou variantách, variantě základní, která se příliš nelišila od dosavadního vývoje ve firmě, a variantě optimistické, která předpokládala zvýšení zisku, tržeb, odprodej majetku a spolupráci se Slovenskem. Po zhodnocení hospodaření těchto dvou variant byla vybrána a doporučena firmě varianta optimistická. Na základě ní poté byl zhotoven krátkodobý finanční plán pro rok 2014 a pro jeho jednotlivé kvartály.

Jelikož společnost Toma, a. s. se doposud zabývala pouze krátkodobým finančním plánováním, doporučuji tedy implementaci tohoto projektu dlouhodobého plánu do firemní činnosti. Díky tomu bude mít podnik větší přehled o vývoji a plnění svých dlouhodobých cílů a strategií. Nezbytná je zde také kontrola, kdy je nutné při jakémkoliv výraznějším odchýlení od předpokladu podnikové plány upravit a identifikovat příčinu těchto změn. Dalším doporučením pro firmu je, aby se zaměřila na snížení své překapitalizace, čímž ohrožuje tvorbu svojí hodnoty. Podnik totiž zatím tento problém nijak neřešil a nebyl ani součástí jeho primárních strategických cílů. V budoucnu by se na to však měla blíže zaměřit. Nezbytvá než doporučit, aby si některá z těchto pravidel firma osvojila.

SEZNAM POUŽITÉ LITERATURY

Monografie:

BREALEY, Richard A, Stewart C MYERS a Franklin ALLEN, 2014. *Principles of corporate finance*. 11th ed. New York: McGraw-Hill/Irwin, 889, [50] s. ISBN 978-0-07-803476-3.

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

FOTR, Jiří, 1999. *Strategické finanční plánování*. 1.vyd. Praha: GradaPublishing, 149 s. ISBN 80-716-9694-3

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

IRWIN, David, 2005. *Finanční řízení: [podpora klíčových rozhodnutí]*. 1. české vyd. Praha: ProfessConsulting, 232 s. ISBN 80-725-9019-7

KALOUDA, František, 2011. *Finanční řízení podniku: teorie a praxe*. 2., rozš. vyd. Plzeň: Vydavatelství a nakladatelství Aleš Čeněk, 299 s. Expert (Grada). ISBN 978-80-7380-315-5.

KISLINGEROVÁ, Eva, 2010. *Manažerské finance*. 3. vyd. Praha: C. H. Beck, 811 s. Beckova edice ekonomie. ISBN 978-80-7400-194-9.

LANDA, Martin, 2007. *Finanční plánování a likvidita*. Vyd. 1. Brno: Computer Press, 180 s. ISBN 978-80-251-1492-6.

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

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

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

PETŘÍK, Tomáš, 2005. *Ekonomické a finanční řízení firmy: manažerské účetnictví v praxi*. 1. vyd. Praha: Grada, 371 s. ISBN 80-247-1046-3.

ROSS, Stephen A, Randolph WESTERFIELD a Bradford D JORDAN, 2013. *Fundamentals of corporate finance*. 10th ed. New York: McGraw-Hill/Irwin, 725, [44] s. ISBN 978-0-07-803463-3.

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

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

ŠIMAN, Josef, 2010. *Financování podnikatelských subjektů: teorie pro praxi*. Vyd. 1. V Praze: C. H. Beck, 192 s. Finanční řízení. ISBN 978-80-7400-117-8.

VALACH A KOL., Josef, 1999. *Finanční řízení podniku*. Praha: Ekopress. ISBN 80-86119-21-1.

VRÁNOVÁ, Šárka, 2008. *Finanční analýza*. Zlín: Obchodní akademie T. Bati a Vyšší odborná škola ekonomická Zlín.

Elektronické zdroje:

Aktuální prognóza ČNB, 2015. *Česká národní banka* [online]. [cit. 2015-04-23]. Dostupné z: https://www.cnb.cz/cs/menova_politika/prognoza/#HDP

Analýza vývoje ekonomiky ČR za rok 2013, 2014. *Ministerstvo průmyslu a obchodu* [online]. [cit. 2015-04-23]. Dostupné z: <http://www.mpo.cz/dokument149564.html>

Finanční analýza podnikové sféry se zaměřením na konkurenceschopnost sledovaných odvětví za rok 2013, 2014. *Ministerstvo průmyslu a obchodu* [online]. [cit. 2015-04-24]. Dostupné z: <http://www.mpo.cz/dokument150081.html>

Finanční analýza podnikové sféry se zaměřením na konkurenceschopnost sledovaných odvětví za rok 2012, 2013. *Ministerstvo průmyslu a obchodu* [online]. [cit. 2015-04-24]. Dostupné z: <http://www.mpo.cz/dokument141226.html>

Finanční plán, 2012. *Podnikátor* [online]. [cit. 2015-04-23]. Dostupné z: <http://www.podnikator.cz/zacatek-podnikani/n:16084/Financni-plan>

Hlavní makroekonomické ukazatele, 2015. *Český statistický úřad* [online]. [cit. 2015-04-23]. Dostupné z: https://www.czso.cz/csu/czso/hmu_cr

Charakteristika podniku, 2010. *TOMA a. s.* [online]. [cit. 2015-04-23]. Dostupné z: <http://www.tomaas.cz/page/1173/>

Informační magazín Toma, a. s., 2014 [online]. [cit. 2015-04-23]. Dostupné z: http://www.tomaas.cz/upload.cs/8/86fe9635_0_toma_14_1_net.pdf

Je Česká republika rájem pro podnikání nebo podnikatelům nepřeje?, 2011. *IPodnikatel.cz* [online]. [cit. 2015-04-23]. Dostupné z: <http://www.ipodnikatel.cz/O-podnikani/je-ceska-republika-rajem-pro-podnikani-nebo-podnikatelum-nepreje.html>

Kombinovaná výroba elektřiny a tepla v České republice, 2014. *Ministerstvo průmyslu a obchodu* [online]. [cit. 2015-04-23]. Dostupné z: <http://www.mpo.cz/dokument10372.html>

Míra ekonomické aktivity, 2015. *Český statistický úřad* [online]. [cit. 2015-04-23]. Dostupné z: http://vdb.czso.cz/vdbvo/tabparam.jsp?cislotab=VSPS+508_1&kapitola_id=925&voa=tabulka&go_zobraz=1&aktualizuj=Aktualizovat&cas_1_21=20143

Obecná míra nezaměstnanosti podle krajů, 2015. *Český statistický úřad* [online]. [cit. 2015-04-23]. Dostupné z: http://vdb.czso.cz/vdbvo/tabparam.jsp?cislotab=VSPS+507_1&kapitola_id=925&voa=tabulka&go_zobraz=1&aktualizuj=Aktualizovat&cas_1_21=20143

Počet obyvatel podle pohlaví v krajích, 2015. *Český statistický úřad* [online]. [cit. 2015-04-23]. Dostupné z: http://vdb.czso.cz/vdbvo/tabparam.jsp?cislotab=DEM0030PU_KR&&kapitola_id=19&voa=tabulka

Průměrná hrubá měsíční mzda, 2015. *Český statistický úřad* [online]. [cit. 2015-04-23]. Dostupné z: http://vdb.czso.cz/vdbvo/tabparam.jsp?cislotab=PRA1100CU&&kapitola_id=533&voa=tabulka

Průměrná mzda ve Zlínském kraji v roce 2014 je 22 683 Kč, 2015. *Český statistický úřad* [online]. [cit. 2015-04-23]. Dostupné z: <https://www.czso.cz/csu/xz/prumerna-mzda-ve-zlinskem-kraji-v-roce-2014-je-22-683-kc>

Přehled kurzů cenných papírů – TOMA, 2015. *Kurzy.cz* [online]. [cit. 2015-04-23]. Dostupné z: <http://akcie-cz.kurzy.cz/prehled.asp?T=PK&CP=1463&RF=800>

Vývoj ekonomiky České republiky - v roce 2014, 2015. *Český statistický úřad* [online]. [cit. 2015-04-23]. Dostupné z: <https://www.czso.cz/csu/czso/vyvoj-ekonomiky-ceske-republiky-4-ctvrtleti-2014-ljz3yh9xlg>

Změny pro podnikatele od roku 2014, 2013. *BusinessInfo.cz* [online]. [cit. 2015-04-23].
Dostupné z: <http://www.businessinfo.cz/cs/clanky/zmeny-pro-podnikatele-od-roku-2014-43432.html>

Ostatní zdroje:

Výroční zprávy společnosti Toma, a. s., 2009 – 2013. Otrokovice: Toma, a. s.

SEZNAM POUŽITÝCH SYMBOLŮ A ZKRATEK

A	Aktiva
CZ	Cizí zdroje
ČNB	Česká národní banka
ČOV	Čistička odpadních vod
ČPK	Čistý pracovní kapitál
DM	Dlouhodobý majetek
DO	Doba obratu
EBIT	Zisk před zdaněním a úroky
EBITDA	Zisk před zdaněním, úroky a odpisy
HDP	Hrubý domácí produkt
HV	Hospodářský výsledek
IFRS	Mezinárodní standardy finančního výkaznictví
KFM	Krátkodobý finanční majetek
KVET	Kombinovaná výroba energie a tepla
MPO	Ministerstvo průmyslu a obchodu
N	Náklady
OA	Oběžná aktiva
OP	Opravné položky
P/E	Price to earnings ratio
ROA	Rentabilita aktiv
ROE	Rentabilita vlastního kapitálu
ROS	Rentabilita tržeb
T	Tržby
VK	Vlastní kapitál

SEZNAM GRAFŮ

<i>Graf 1 – Plánovaný vývoj dlouhodobých závazků (vlastní zpracování)</i>	<i>76</i>
<i>Graf 2 – Vývoj krátkodobých závazků u obou variant (vlastní zpracování).....</i>	<i>82</i>

SEZNAM TABULEK

<i>Tab. 1 – Tržby podle hlavních činností firmy Toma, a. s. (vlastní zpracování podle výroční zprávy firmy, 2013)</i>	43
<i>Tab. 2 – Průměrný počet zaměstnanců podle segmentů (vlastní zpracování podle výroční zprávy firmy, 2013)</i>	43
<i>Tab. 3 – Vývoj ekonomických ukazatelů (vlastní zpracování podle ČSÚ, 2015)</i>	48
<i>Tab. 4 – SWOT analýza (vlastní zpracování)</i>	49
<i>Tab. 5 – Vertikální analýza rozvahy (vlastní zpracování)</i>	50
<i>Tab. 6 – Horizontální analýza rozvahy (vlastní zpracování)</i>	52
<i>Tab. 7 – Vertikální analýza výkazu zisků a ztrát (vlastní zpracování)</i>	54
<i>Tab. 8 – Horizontální analýza výkazu zisků a ztrát (vlastní zpracování)</i>	55
<i>Tab. 9 – Ukazatel ČPK (vlastní zpracování)</i>	57
<i>Tab. 10 – Ukazatele zadluženosti (vlastní zpracování)</i>	58
<i>Tab. 11 – Ukazatele zadluženosti – odvětví (vlastní zpracování dle MPO)</i>	59
<i>Tab. 12 – Ukazatele likvidity (vlastní zpracování)</i>	60
<i>Tab. 13 – Ukazatele likvidity – odvětví (vlastní zpracování dle MPO)</i>	60
<i>Tab. 14 – Ukazatele rentability (vlastní zpracování)</i>	61
<i>Tab. 15 – Ukazatele rentability – odvětví (vlastní zpracování dle MPO)</i>	61
<i>Tab. 16 – Ukazatele aktivity (vlastní zpracování)</i>	63
<i>Tab. 17 – Ukazatele aktivity – odvětví (vlastní zpracování dle MPO)</i>	63
<i>Tab. 18 – Ostatní poměrové ukazatele (vlastní zpracování podle kurzy.cz, 2015)</i>	64
<i>Tab. 19 – výpočet Altmanova Z-skóre (vlastní zpracování)</i>	64
<i>Tab. 20 – výpočet indexu IN05 (vlastní zpracování)</i>	65
<i>Tab. 21 – Predikce tržeb – základní varianta (vlastní zpracování)</i>	68
<i>Tab. 22 – Vývoj výkonové spotřeby (vlastní zpracování)</i>	69
<i>Tab. 23 – Výpočet procentního podílu osobních nákladů (vlastní zpracování)</i>	69
<i>Tab. 24 – Vývoj ostatních provozních nákladů (vlastní zpracování)</i>	70
<i>Tab. 25 – Vývoj ostatních provozních nákladů (vlastní zpracování)</i>	70
<i>Tab. 26 – Vývoj změny stavu zásob HV a nedok. výroby (vlastní zpracování)</i>	71
<i>Tab. 27 – Plánovaný výkaz zisků a ztrát – základní varianta (vlastní zpracování)</i>	71
<i>Tab. 28 – Vývoj finančních výnosů (vlastní zpracování)</i>	72
<i>Tab. 29 – Vývoj finančních nákladů (vlastní zpracování)</i>	72
<i>Tab. 30 – Plánovaná rozvaha – základní varianta (vlastní zpracování)</i>	73

<i>Tab. 31 – Výpočet plánovaných hodnot pozemků, budov a zařízení (vlastní zpracování).....</i>	<i>74</i>
<i>Tab. 32 – Plán zásob, krátkodobých pohledávek a závazků (vlastní zpracování).....</i>	<i>75</i>
<i>Tab. 33 – Predikce tržeb – optimistická varianta (vlastní zpracování).....</i>	<i>78</i>
<i>Tab. 34 – Plánovaný výkaz zisků a ztrát – optimistická varianta (vlastní zpracování).....</i>	<i>80</i>
<i>Tab. 35 – Plánovaná rozvaha – optimistická varianta (vlastní zpracování).....</i>	<i>81</i>
<i>Tab. 36 – Plán krátkodobých pohledávek – optimistická varianta (vlastní zpracování)</i>	<i>82</i>
<i>Tab. 37 – Plán krátkodobých závazků – optimistická varianta (vlastní zpracování).....</i>	<i>83</i>
<i>Tab. 38 – Plánovaná likvidita jednotlivých variant (vlastní zpracování).....</i>	<i>84</i>
<i>Tab. 39 – Plánovaná aktivita jednotlivých variant (vlastní zpracování).....</i>	<i>85</i>
<i>Tab. 40 – Plánovaná rentabilita jednotlivých variant (vlastní zpracování).....</i>	<i>86</i>
<i>Tab. 41 – Plánovaná zadluženost jednotlivých variant (vlastní zpracování).....</i>	<i>86</i>
<i>Tab. 42 – Krátkodobý plán položek na základě procentního vývoje (vlastní zpracování).....</i>	<i>87</i>
<i>Tab. 43 – Krátkodobý plán výkazu zisků a ztrát (vlastní zpracování).....</i>	<i>88</i>
<i>Tab. 44 – Krátkodobý plán rozvahy (vlastní zpracování).....</i>	<i>89</i>

SEZNAM PŘÍLOH

- P I Rozvaha společnosti Toma, a. s. za období 2010 – 2013
- P II Výkaz zisků a ztrát společnosti Toma, a. s. za období 2010 – 2013

**PŘÍLOHA P I: ROZVAHA SPOLENOSTI TOMA, A. S. ZA OBDOBÍ
2010 – 2013**

Položky rozvahy (v tis. Kč)	2011	2012	2013
AKTIVA	1 807 661	1 864 212	1 990 132
Dlouhodobá aktiva	1 563 269	1 484 107	1 525 571
Pozemky, budovy, zařízení	440 786	466 223	455 342
Investice do nemovitosti	295 326	263 775	329 715
Nehmotná aktiva	429	174	92
Investice do dceřiných podniků	731 594	731 852	733 752
Finanční investice	0	0	0
Dlouhodobé pohledávky	95 134	22 083	6 670
Odložená daňová pohledávka	0	0	0
Krátkodobá aktiva	244 392	380 105	464 561
Zásoby	83 797	75 802	81 206
Pohledávky	145 754	285 463	329 470
Peníze a peněžní ekvivalenty	13 767	18 163	53 309
Aktiva určena k obchodování	0	0	0
Jiná krátkodobá aktiva	1 074	677	576
PASIVA	1 807 661	1 864 212	1 990 132
Vlastní kapitál	1 514 682	1 541 601	1 677 409
Základní kapitál	1 477 266	1 477 266	1 477 266
Nerozdělené zisky	38 511	54 450	185 142
Ostatní složky vlastního kapitálu	-1 095	9 885	15 001
Menšinové podíly	0	0	0
Dlouhodobé závazky	247 425	169 501	162 423
Dlouhodobé závazky	-34	494	109
Dlouhodobé úvěry a půjčky	218 555	131 141	129 074
Dlouhodobé rezervy	0	0	0
Odložený daňový závazek	28 904	37 866	33 240
Krátkodobé závazky	45 554	153 110	150 300
Závazky	25 654	52 420	116 743
Daň z příjmu splatná	2 998	0	2 473
Úvěry a půjčky	16 599	100 457	30 665
Jiná krátkodobá pasiva	303	233	419

Zdroj: finanční výkazy společnosti Toma, a. s.

**PŘÍLOHA P II: VÝKAZ ZISKŮ A ZTRÁT SPOLENOSTI TOMA, A. S.
ZA OBDOBÍ 2010 – 2013**

Položky výsledku hospodaření (v tis. Kč)	2011	2012	2013
Tržby	308 903	328 441	340 203
Ostatní provozní výnosy	49 696	29 954	2 407
Změna stavu zásob hot. výr. a nedok. výroby	1 559	7 354	1 949
Aktivované práce prováděné podnikem	3 835	7 143	338
Výkonová spotřeba	182 963	190 248	198 910
Osobní náklady	63 997	72 338	65 998
Odpisy	33 549	33 517	30 507
Změna stavu rezerv a OP (provozních)	-11 003	19 199	9 766
Ostatní provozní náklady	43 642	31 988	15 793
VH z provozní činnosti	47 727	10 894	20 025
Finanční výnosy	24 619	33 923	119 792
Finanční náklady	10 213	8 173	6 809
Změna stavu rezerv a OP (finančních)	0	-258	-1 531
VH před zdaněním	62 133	36 902	134 539
Daň z příjmu	9 630	8 963	-654
Čistý výsledek hospodaření	52 503	27 939	135 193

Zdroj: finanční výkazy společnosti Toma, a. s.