

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

Bc. Jakub Rojko

---

Diplomová práce  
2016



Univerzita Tomáše Bati ve Zlíně  
Fakulta managementu a ekonomiky

---

Univerzita Tomáše Bati ve Zlíně

Fakulta managementu a ekonomiky

Ústav financí a účetnictví

akademický rok: 2015/2016

## ZADÁNÍ DIPLOMOVÉ PRÁCE

(PROJEKTU, UMĚLECKÉHO DÍLA, UMĚLECKÉHO VÝKONU)

Jméno a příjmení: **Bc. Jakub Rojko**  
Osobní číslo: **M14332**  
Studijní program: **N6202 Hospodářská politika a správa**  
Studijní obor: **Finance**  
Forma studia: **prezenční**

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

Zásady pro vypracování:

### Úvod

Definujte cíle práce a použité metody zpracování práce.

#### I. Teoretická část

- Zpracujte literární rešerši týkající se problematiky finančního plánování v podnikové praxi.

#### II. Praktická část

- Charakterizujte a analyzujte současný stav plánovacího procesu ve společnosti.
- Provedte analýzu vnitřních a vnějších podmínek jejího hospodaření a zpracujte variantní řešení dlouhodobého finančního plánu.
- Sestavte krátkodobý finanční plán k vybrané variantě dlouhodobého plánu.
- Zhodnoťte jednotlivé varianty a navrhněte doporučení pro zlepšení plánovacího procesu v dané společnosti.

### Závěr

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

Seznam odborné literatury:

BLOCK, Stanley B., Geoffrey A. HIRT a Bartley R. DANIELSEN. Foundations of financial management. 15th ed. New York, NY: McGraw-Hill Education, c2014, 685, [48] s. ISBN 9780077861612.  
BREALEY, Richard A., Stewart C. MYERS a Franklin ALLEN. Teorie a praxe firemních financí. 2., aktualiz. vyd. Brno: BizBooks, 2014, 1096 s. ISBN 9788026500285.  
LANDA, Martin. Finanční plánování a likvidita. Vyd. 1. Brno: Computer Press, 2007, 180 s. ISBN 9788025114926.  
PAVELKOVÁ, Drahomíra a Adriana KNÁPKOVÁ. Výkonnost podniku z pohledu finančního manažera. 3. vyd. Praha: Linde, 2012, 333 s. ISBN 9788072018727.  
ROSS, Stephen A., Randolph WESTERFIELD a Bradford D. JORDAN. Fundamentals of corporate finance. 10th ed. New York: McGraw-Hill/Irwin, c2013, 725, [44] s. ISBN 9780078034633.

Vedoucí diplomové práce: Ing. Karel Slinták, PhD.  
Ústav podnikové ekonomiky  
Datum zadání diplomové práce: 30. června 2016  
Termín odevzdání diplomové práce: 22. srpna 2016

Ve Zlíně dne 30. června 2016



doc. Ing. David Tuček, Ph.D.  
děkan



Ing. Eliška Pastuszková, Ph.D.  
ředitelka ústavu

## PROHLÁŠENÍ AUTORA DIPLOMOVÉ PRÁCE

### Prohlašuji, že

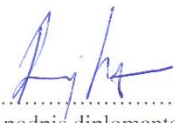
- beru na vědomí, že odevzdáním diplomové práce souhlasím se zveřejněním své práce podle zákona č. 111/1998 Sb. o vysokých školách a o změně a doplnění dalších zákonů (zákon o vysokých školách), ve znění pozdějších právních předpisů, bez ohledu na výsledek obhajoby;
- beru na vědomí, že diplomová práce 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 jsem seznámen 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 užít své dílo – diplomovou práci nebo poskytnout licenci k jejímu využití jen s přípuštění-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 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,

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

Ve Zlíně

15.8.2016

  
.....  
podpis diplomanta

## **ABSTRAKT**

Cílem diplomové práce je projekt tvorby dlouhodobého a krátkodobého finančního plánu ve výrobní společnosti. Teoretická část se zabývá problematikou finančního plánování, popisuje jednotlivé části finančního plánu a naznačuje postupy jeho sestavení.

Praktická část zahrnuje představení společnosti, jsou zde provedeny analýzy jejího vnitřního a vnějšího okolí. Finanční analýza zhodnocuje dosavadní hospodaření společnosti a srovnává je s vybraným podnikem. Na základě podnikových údajů je zpracované variantní řešení dlouhodobého finančního plánu a vzájemné srovnání jednotlivých variant pomocí poměrových ukazovatelů. Jedna z variant je dále rozvedena do krátkodobého finančního plánu. V závěru práce jsou všechny varianty zhodnoceny a společnosti navrhována konkrétní doporučení pro zlepšení plánovacího procesu.

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

## **ABSTRACT**

The aim of the master thesis is project of long-term and short-term financial plan creation in the manufacturing company. The theoretical part deals with the issue of financial planning, describe individual parts of the financial plan and also suggest steps to its compilation.

The practical part includes an introduction of the selected company there are made analyses of its internal and external environment. The financial analysis summarizes actual financial condition of the company compared to another one. Based on the data there are processed variants of the long-term financial plan and their comparison with ratio indicators. One variant is recommended to the company and further developed to the short-term financial plan. Finally, all variants are assessed and there are suggested recommendations to the company to improve its planning process.

Keywords: Long-Term Financial Plan, Short-Term Financial Plan, Financial Analysis, Planning Balance Sheet, Plan of Income Statement, Planning Cash Flow

Rád by som poďakoval vedúcemu svojej práce, Ing. Karlovi Slintákovi, Ph.D., za cenné rady a pripomienky, ktorými prispel k vyhotoveniu diplomovej práce.

Taktiež ďakujem vedeniu spoločnosti XY za poskytnuté informácií, potrebných pre spracovanie tejto práce.

# OBSAH

<b>ÚVOD</b> .....	<b>9</b>
<b>CIELE A METÓDY SPRACOVANIA PRÁCE</b> .....	<b>10</b>
<b>I TEORETICKÁ ČÁST</b> .....	<b>12</b>
<b>1 FINANČNÉ PLÁNOVANIE</b> .....	<b>13</b>
1.1    PODSTATA FINANČNÉHO PLÁNOVANIA .....	13
1.2    CIELE FINANČNÉHO PLÁNOVANIA .....	14
1.3    ZÁSADY FINANČNÉHO PLÁNOVANIA.....	15
1.4    RIZIKO A FINANČNÉ PLÁNOVANIE.....	17
1.5    VZŤAH FINANČNÉHO PLÁNU A OSTATNÝCH PODNIKOVÝCH PLÁNOV .....	17
<b>2 ANALÝZA HOSPODÁRENIA PODNIKU</b> .....	<b>19</b>
2.1    ANALÝZA MIKROPROSTREDIA .....	19
2.1.1    Analýza odvetia.....	19
2.1.2    Porterov model konkurenčného prostredia .....	20
2.2    ANALÝZA MAKROPROSTREDIA .....	21
2.2.1    SLEPT analýza.....	21
2.3    SWOT ANALÝZA .....	22
2.4    FINANČNÁ ANALÝZA .....	22
2.4.1    Analýza stavových (absolútnych) ukazovateľov .....	23
2.4.2    Analýza tokových ukazovateľov .....	23
2.4.3    Analýza rozdielových ukazovateľov.....	23
2.4.4    Analýza pomerových ukazovateľov.....	24
2.4.5    Analýza sústav ukazovateľov.....	25
2.4.6    Súhrnné ukazovatele hospodárenia .....	25
<b>3 TVORBA FINANČNÉHO PLÁNU</b> .....	<b>26</b>
3.1    VÍZIE A CIELE PODNIKU .....	26
3.2    PODNIKOVÁ STRATÉGIA .....	27
3.2.1    Finančné stratégie a finančné politiky podniku .....	29
3.3    METÓDY TVORBY FINANČNÉHO PLÁNU .....	29
3.3.1    Intuitívna metóda .....	30
3.3.2    Kauzálna metóda .....	30
3.3.3    Štatistické (regresné) metódy .....	30
3.3.4    Ekonometrické metódy .....	30
3.3.5    Simulačná metóda .....	30
3.3.6    Metóda pomerových finančných ukazovateľov .....	30
3.3.7    Analýza nulového bodu.....	31
3.4    DLHODOBÝ FINANČNÝ PLÁN .....	31
3.4.1    Plánovaný výkaz zisku a strát .....	32
3.4.2    Plánovaná rozvaha .....	33
3.4.3    Plánovaný cash flow .....	34
3.5    KRÁTKODOBÝ FINANČNÝ PLÁN.....	34
<b>4 HODNOTENIE REALIZÁCIE A KONTROLA FINANČNÉHO PLÁNU</b> .....	<b>37</b>
<b>II PRAKTICKÁ ČÁST</b> .....	<b>38</b>

<b>5</b>	<b>PREDSTAVENIE SPOLOČNOSTI.....</b>	<b>39</b>
5.1	VÝROBNÁ OBLASŤ.....	39
5.2	ZAMESTNANCI.....	40
5.3	STRATÉGIA A CIELE.....	40
5.4	CERTIFIKÁTY.....	41
<b>6</b>	<b>ANALÝZA OKOLIA A HOSPODÁRENIA SPOLOČNOSTI .....</b>	<b>42</b>
6.1	ZÁKLADNÉ CHARAKTERISTIKY ODVETVIA .....	42
6.1.1	Automobilový priemysel vo svete .....	42
6.1.2	Automobilový priemysel na Slovensku .....	43
6.2	PORTEROV MODEL KONKURENČNÉHO PROSTREDIA.....	44
6.2.1	Súčasná konkurencia .....	44
6.2.2	Nová konkurencia .....	45
6.2.3	Substitučné produkty.....	45
6.2.4	Dodávatelia .....	46
6.2.5	Odberatelia .....	46
6.3	SLEPT ANALÝZA .....	47
6.3.1	Sociálne faktory .....	47
6.3.2	Legislatívne faktory .....	48
6.3.3	Ekonomické faktory .....	49
6.3.4	Politické faktory .....	50
6.3.5	Technologické faktory .....	50
6.4	SWOT ANALÝZA .....	51
6.5	FINANČNÁ ANALÝZA .....	52
6.5.1	Absolútne ukazovatele finančnej analýzy.....	52
	Analýza majetkovej štruktúry .....	52
	Analýza finančnej štruktúry.....	53
	Analýza výnosov .....	54
	Analýza nákladov .....	55
6.5.2	Analýza základných ekonomických veličín.....	57
6.5.3	Analýza vývoja zisku .....	58
6.5.4	Analýza Cash Flow .....	58
6.5.5	Analýza rozdielových ukazovateľov.....	59
6.5.6	Analýza pomerových ukazovateľov.....	60
6.5.7	Ďalšie pomerové ukazovatele .....	66
6.5.8	Analýza súhrnných ukazovateľov .....	67
	Zhodnotenie finančnej analýzy .....	69
<b>7</b>	<b>VÝCHODISKÁ PRE TVORBU FINANČNÉHO PLÁNU .....</b>	<b>72</b>
7.1	SÚČASNÝ STAV PLÁNOVACIEHO PROCESU V SPOLOČNOSTI .....	72
7.1.1	Operatívny plán výsledovky .....	73
7.1.2	Operatívny plán rozvahy .....	74
7.1.3	Operatívny plán peňažných tokov.....	74



7.2	IDENTIFIKOVANÉ PROBLÉMY PRI PROCESE FINANČNÉHO PLÁNOVANIA .....	74
7.3	VÍZIE SPOLOČNOSTI.....	75
7.4	STRATÉGIA SPOLOČNOSTI.....	76
7.5	CIELE SPOLOČNOSTI .....	76
<b>8</b>	<b>PROJEKT TVORBY DLHODOBÉHO A KRÁTKODOBÉHO FINANČNÉHO PLÁNU .....</b>	<b>79</b>
8.1	DLHODOBÝ FINANČNÝ PLÁN – ZÁKLADNÝ VARIANT .....	79
8.1.1	Plánovanie položiek výkazu ziskov a strát.....	80
8.1.2	Plánovanie položiek rozvahy .....	87
8.1.3	Plán peňažných tokov .....	93
8.2	DLHODOBÝ FINANČNÝ PLÁN – PESIMISTICKÝ VARIANT .....	95
8.2.1	Plánovanie položiek výkazu ziskov a strát.....	95
8.2.2	Plánovanie položiek rozvahy .....	101
8.2.3	Plán peňažných tokov .....	107
8.3	POROVNANIE VARIANTOV DLHODOBÉHO FINANČNÉHO PLÁNU.....	109
8.3.1	Porovnanie ukazovateľov zadlženosti.....	109
8.3.2	Porovnanie ukazovateľov likvidity .....	110
8.3.3	Porovnanie ukazovateľov aktivity.....	111
8.3.4	Porovnanie ukazovateľov rentability .....	112
8.4	KRÁTKODOBÝ FINANČNÝ PLÁN.....	114
8.4.1	Krátkodobý výkaz ziskov a strát .....	114
8.4.2	Krátkodobá rozvaha .....	116
8.4.3	Krátkodobý plán peňažných tokov.....	119
<b>9</b>	<b>NÁVRHY A ODPORÚČANIA .....</b>	<b>121</b>
	<b>ZÁVER .....</b>	<b>124</b>
	<b>ZOZNAM POUŽITEJ LITERATÚRY .....</b>	<b>126</b>
	<b>ZOZNAM POUŽITÝCH SYMBOLOV A SKRATIEK.....</b>	<b>131</b>
	<b>ZOZNAM OBRÁZKOV .....</b>	<b>133</b>
	<b>ZOZNAM TABULIEK .....</b>	<b>134</b>
	<b>ZOZNAM PRÍLOH.....</b>	<b>136</b>

## ÚVOD

Moderná doba 21. storočia so sebou pre jednotlivé spoločnosti prináša veľké výzvy. Na podnikových manažéroch je vyvíjaný neustály nátlak v oblastiach inovácií, produktivity práce, kvality produktov a služieb, udržania si vlastnej konkurencieschopnosti na trhu, plnenia rastúcich požiadaviek zo strany zákazníkov alebo zvyšovania hodnoty spoločnosti. Každý majiteľ by sa mal snažiť o zvyšovanie prosperity svojho podniku, jeho zamestnancov, chcieť dosiahnuť požadovaný podiel na trhu a prinášať pridanú hodnotu svojim zákazníkom. Aby z toho bolo možné čo najviac zrealizovať, spoločnosť by mala mať definované svoju víziu, ciele pre bližšie aj vzdialenejšie obdobie, a taktiež mať určenú svoju podnikovú stratégiu.

Toto všetko je súčasť podnikového plánu, ktorého podstatnú zložku tvorí finančný plán. Práve finančné plánovanie dáva podnikovým víziám, cieľom a stratégiám konkrétne kontúry, vyjadrené v podobe peňazí.

Finančné plánovanie býva v podnikoch často zanedbávané. Podľa jeho odporcov sa budúcnosť nedá predpovedať a preto sa jedná o zbytočné vynakladanie podnikových zdrojov. To ale ukazuje, že ľudia až tak nechápu význam plánovania, ktorý je v podniku braný hlavne ako zdroj informácií. A práve informácie sú v súčasnosti tou najcennejšou komoditou, ktorou môžu jednotlivci, ale aj spoločnosti disponovať.

Finančný plán slúži ako nástroj, ktorý uľahčuje manažérom podniku ich rozhodovanie a meranie dopadov týchto rozhodnutí. Zabezpečuje, že podnik zvažuje budúce riziká vyplývajúce zo svojej činnosti, snaží sa predchádzať nepriaznivému finančnému vývoju a má pripravené viaceré varianty zohľadňujúce budúce smerovanie podniku a jeho okolia.

Diplomová práca je zameraná na zostavenie variantného dlhodobého finančného plánu, následne je vyhotovený krátkodobý finančný plán nadväzujúci na jednu z variant. Teoretická časť obsahuje problematiku finančného plánovania, postup pri tvorbe finančného plánu a vymedzuje analýzy potrebné uskutočniť pred jeho samotnou realizáciou. V praktickej časti je predstavená spoločnosť XY, ďalej je spracovaná analýza okolia a hospodárenia spoločnosti, vrátane analýzy súčasného plánovacieho procesu v podniku. V nadväznosti na to, je spočítaný dlhodobý finančný plán na obdobie troch rokov v základnom a pesimistickom variante. Oba varianty sú porovnané a jeden z nich je rozpracovaný do podoby krátkodobého finančného plánu. Záver praktickej časti zahrňuje návrhy a odporúčania pre zlepšenie plánovacieho procesu v podniku.

## CIELE A METÓDY SPRACOVANIA PRÁCE

Hlavný cieľ diplomovej práce je vyhotovenie dlhodobého a krátkodobého finančného plánu pre výrobnú spoločnosť XY. Pre samotný podnik má plánovanie význam z hľadiska vymedzenia možných budúcich rizík a očakávaných zmien v podnikovom okolí. Očakáva tak zlepšenie svojho finančného riadenia a upevnenie si svojej finančnej stability.

Diplomová práca je rozdelená do troch hlavných častí – teoretická, analytická a projektová.

V teoretickej časti je spracovaná literárna rešerše na problematiku finančného plánovania, je v nej vymedzený spôsob, ako postupovať pri zostavovaní finančného plánu, z akých podstatných častí sa finančný plán skladá a aké riziká sú spojené s finančným plánovaním. Informácie pre teoretickú časť poskytl knižná literatúra, ktorá dáva ucelený prehľad o danej problematike.

Analytická časť obsahuje analýzy mikro a makro prostredia spoločnosti XY. Jednotlivé strategické analýzy (SLEPT analýza, SWOT analýza a analýza konkurenčného prostredia) poskytujú súhrnný prehľad o aktuálnom hospodárení spoločnosti, jeho internom a externom okolí. Hlavný zdroj informácií pre strategické analýzy pochádza z internetových databáz, hlavne zo Štatistického úradu SR, Ministerstva financií SR a odborných elektronických článkov venujúcich sa danej problematike. Podstatným výstupom analytickej časti je finančná analýza spoločnosti, zostavená za roky 2012 – 2015. Zdrojom dát sú jednotlivé účtovné závierky spoločnosti XY. Pre lepšiu interpretáciu výsledkov je finančná analýza spoločnosti XY porovnaná s hodnotami konkurenčného podniku. Finančná analýza využíva absolútne, rozdielové, pomerové a súhrnné ukazovatele.

Na základe výstupov zo strategickej a finančnej analýzy a analýzy súčasného plánovacieho procesu, vrátane stanovenej vízie, stratégie a cieľov spoločnosti, je zostavený projekt finančného plánovania v danej spoločnosti. Jednotlivé varianty dlhodobého finančného plánu (základný a pesimistický) boli zostavené na roky 2016 až 2018. Najskôr sú vyhotovené plány výnosov a nákladov z bežnej a finančnej činnosti podniku. Z toho je odvodený hospodársky výsledok pred a po zdanení. Na plán výsledovky nadväzuje plánovaná rozvaha, ktorá primárne zachytáva plánované investície do dlhodobého a obežného majetku podniku, a z akých zdrojov je tento majetok financovaný. Ako posledný výkaz je zostavený prehľad o peňažných tokoch, ktorý zachytáva požiadavku na udržanie likvidity spoločnosti. Pre určenie hodnôt jednotlivých účtovných položiek sú použité metóda intuitívna, metóda percen-

tuálneho podielu na tržbách a metóda pomerových finančných ukazovateľov. Plánované varianty sú následne porovnané a vyhodnotené pomocou pomerových ukazovateľov FA. Jeden z variantov je rozpracovaný do krátkodobého finančného plánu, ktorý sa ďalej delí na štvrtroky. Dáta, potrebné pre vyhotovenie finančných plánov, boli čerpané ako z účtovných závierok, tak aj z interných zdrojov spoločnosti, ktoré nie sú zverejňované v ročných účtovných závierkach.

V závere práce sú jednotlivé finančné plány vyhodnotené a sformulované návrhy pre celkové zlepšenie procesu finančného riadenia v spoločnosti XY.

## **I. TEORETICKÁ ČÁST**

## 1 FINANČNÉ PLÁNOVANIE

Podľa Kislingerovej a Synka (2015, s. 189) je plánovanie manažérska aktivita zameraná na budúci vývoj organizácie, určujúca čo, a akým spôsobom má byť dosiahnuté. Jedná sa o snahu určiť, čo sa má stať, a nie len reakcia na to, čo sa už stalo. Pre to, aby podnikové vedenie mohlo realizovať svoje ciele a stratégie k dosiahnutiu daných cieľov, potrebuje obecnnejšie dlhodobejšie, ale aj podrobnejšie krátkodobejšie plánovanie podnikových procesov.

Pri plánovaní sa využívajú určité spôsoby, pravidlá a taktiky, tak aby sa mohla realizovať stanovená podniková stratégia pri určených disponibilných zdrojoch, ktoré predstavujú určité obmedzenia. Výsledkom plánovacej činnosti je plán, ktorý je rozčlenený do jednotlivých funkčných oblastí (marketing, investície, zásoba, výroba, financie a iné). Práve finančné plánovanie zaujíma v systéme podnikového plánovania špecifické postavenie. (Kislingerová, Synek, 2015, s. 189)

### 1.1 Podstata finančného plánovania

V odbornej literatúre sa líšia pohľady na podstatu finančného plánovania.

Podľa Landu (2007, s. 161) je finančné plánovanie mimoriadne náročná a zodpovedná činnosť finančných manažérov alebo controllérov, a to v oblastiach strategického, ale aj taktického finančného plánovania. Tvorcovia finančných plánov musia brať v úvahu celú radu, zvyčajne protichodných faktorov, pracujú často s nekonkrétnymi informáciami a ich úlohou je vytvoriť konzistentný finančný dokument, ktorý by zobrazoval aktuálnu a hlavne budúcu finančnú pozíciu podniku.

Podľa Růčkovej a Roubíčkovéj (2012, s. 157) je finančné plánovanie súbor činností, ktorých výsledkom je predpoveď budúcich efektov finančných a investičných rozhodnutí spoločnosti – teda finančný plán. Samotný finančný plán definujú ako základný nástroj finančného riadenia podniku smerujúci k jeho ďalšiemu rozvoju.

Finančné plánovanie je jedna z hlavných činností finančného manažmentu. Úloha finančného plánovania je predpovedať potrebu budúcich finančných zdrojov k financovaniu majetku podniku, zaisteniu likvidity a udržanie celopodnikovej finančnej rovnováhy. (Hrdý a Horová, 2009, s. 140)

Finančné plánovanie nie je jedno rázová aktivita, ide o nepretržitý, nikdy nekončiaci proces. Dokončením jedného finančného plánu finančnému manažmentu začína obdobie zostavenia nového finančného plánu, ktorý na prechádzajúci nadväzuje, obmeňuje ho a hlavne aktualizuje so zohľadnením nových skutočností. (Mulačová, 2013, s. 173)

Podľa Pavelkovej a Knápkovej (2012, s. 210) majú finančné plány charakter strategických a operatívnych plánov, do ktorých sa premietajú vízie podniku, ciele, ktoré chce podnik dosiahnuť a stratégie k dosiahnutiu stanovených cieľov. Plánovanie primárne pomáha pri odhade budúceho vývoja podniku, ktorý je daný rozhodnutiami manažmentu, vonkajšími podmienkami vývoja makroekonomického prostredia, konkurenciou a ďalšími faktormi, ktoré ovplyvňujú hospodárenie podniku. Plánovanie vyžaduje znalosti súčasnej finančnej situácie podniku, ako aj finančných dôsledkov všetkých možných rozhodnutí.

## 1.2 Ciele finančného plánovania

Autor Mareš (2006, s. 15) opisuje ciele podniku ako žiaduce stavy, ktoré sa podnik snaží dosiahnuť prostredníctvom svojej existencie a svojich činností. Stupeň dosiahnutia podnikových cieľov je najdôležitejšie kritérium hodnotenia činností podniku. Rovnaké požiadavky by mali byť rešpektované aj pri formulácii finančných cieľov.

Pre stanovenie finančných cieľov je základným východiskom tvorba finančnej stratégie. Po jej určení sa ťažisko pozornosti obracia na formuláciu finančných cieľov, ktoré sú často stanovené na báze rôznych finančných ukazovateľov ako:

- Ekonomická pridaná hodnota (EVA – Economic Value Added) – ukazovateľ, ktorý najlepšie zosobňuje najvyšší dlhodobý finančný cieľ podniku, a to **maximalizácia ekonomickej hodnoty**, cieľ, ktorý najlepšie vyjadruje požiadavku maximálneho finančného prínosu pre investorov (majitelia, akcionári, spoločníci).
- **Zisk pred zdanením** (EBT – Earnings before Taxes) – jeho zvyšovanie je podstatnou podmienkou pre tvorbu a ďalšie navyšovanie ukazovateľa EVA.
- **Rast tržieb a zväčšujúci sa trhovú podiel** – absolútny význam tohto ukazovateľa spočíva v tom, že tržby za podnikové produkty a služby sú dominantnou prevádzkových aj celkových výnosov podniku a majú rozhodujúci vplyv na výsledné ukazovatele ziskovosti.

- **Likvidita a finančná stabilita** – tieto charakteristiky majú svoj význam hlavne pre operatívne ciele podniku (krátkodobá likvidita), zo strategického hľadiska sa skôr využívajú ukazovatele bežnej likvidity a celkovej zadlženosti. (Landa, 2007, s.113)

Podľa Rossa, Westerfielda a Jordana (2013, s. 93 - 94) je pri finančnom plánovaní dôležité uvedomiť si, čo chce podnik plánovaním dosiahnuť. Autori považujú za ciele finančného plánovania:

- **Skúmanie vzájomných vzťahov** – finančný plán slúži ako prepojenie medzi investičnými návrhmi a ich dostupnými spôsobmi financovania. Ak chce podnik investovať musí vedieť, ako budú tieto aktivity financované.
- **Zvažovanie alternatív** – finančný plán by mal dať podniku k dispozícii radu rôznych variantov budúceho vývoja. Predmetom analýz sú napr. rôzne spôsoby v oblasti investovania aj financovania, kde je takisto dôležité hodnotiť dopad týchto rozhodnutí na akcionárov podniku.
- **Zahrnutie rizík** – finančný plán musí zohľadňovať riziká, ktoré môžu podniku v budúcnosti vzniknúť a navrhnúť na ich vznik prípadnú reakciu, s cieľom znížiť ich súvisiaci negatívny vplyv na chod podniku.
- **Zaistenie uskutočniteľnosti a vnútornej súdržnosti** – finančný plán musí byť v súlade s podnikovými cieľmi (napr. dosiahnutie určitého podielu na trhu, výšky rentability, požadovaný zisk,...). Finančný plán sa snaží o zladenie jednotlivých podnikových cieľov a overenie, či sú z finančného hľadiska uskutočniteľné. Niektoré ciele sú protichodné a preto sa následne upravujú v prospech celopodnikového plánu.

V procese plánovania sú vždy dôležité kritériá ako veľkosť podniku, odvetvie priemyslu, obor podnikania a ekonomické prostredie.

### 1.3 Zásady finančného plánovania

Základné zásady plánovania sú podľa Žůrkovej (2007, s. 24) obsiahnuté v slove SMART (múdry), ktoré obsahuje základné vlastnosti plánu, a to:

- **Specific** – plán musí byť konkrétny, zodpovedať požiadavkám vedenia spoločnosti, jeho výstupy by mali byť zrozumiteľné a v požadovanej forme a kvalite.
- **Measurable** – plán musí byť merateľný, porovnateľný so súčasnými aj minulými hodnotami v rámci určitého časového obdobia.



- **Attainable** – plán musí byť dosiahnuteľný pre každého zamestnanca spoločnosti a zároveň by mal fungovať ako motivačný prvok, keď jeho dosiahnutie bude meradlom úspechu.
- **Realistic** – plán musí byť reálny, musí zodpovedať súčasnému stavu podniku na trhu, jeho vnútornému a vonkajšiemu okoliu.
- **Tangible** – plán musí byť materiálny, odráža konkrétne ciele podniku a konkrétne jednanie jednotlivých podnikových útvarov.

Podľa Marka (2006, s. 132) je finančný plán vytváraný väčšinou na bežný obchodný rok, s výhľadom na 1 až 3 roky. Jeho výsledkom je určenie prebytku alebo deficitu finančných prostriedkov pre jednotlivé obdobia (štvrt'rok, mesiac) obchodného roka. Podnik tak dopredu môže prijať náležité opatrenia pre zaistenie potrebného kapitálu, prípadne zvažovať alternatívne využitie svojich finančných prebytkov. Autor píše o 3 požiadavkách na efektívne finančné plánovanie:

- prognózovanie,
- nájdenie optimálneho finančného plánu,
- aktualizácia finančného plánu. (Marek, 2006, s. 132)

Landa (2007, s. 110) dopĺňa a tvrdí, že ak majú finančné plány plniť svoju úlohu pri finančnom riadení podniku, musia rešpektovať určité základné princípy a zásady, hlavne:

- Princíp preferencie peňažných tokov
- Princíp rešpektovania faktoru času
- Princíp rešpektovania a minimalizácie rizika
- Princíp optimalizácie kapitálovej štruktúry
- Zásada dlhodobosti finančného plánovania
- Zásada hierarchického usporiadania podnikových finančných cieľov
- Zásada reálnej dosiahnuteľnosti podnikových finančných cieľov
- Zásada orientácie podniku na dosahovanie zisku
- Zásada periodickej aktualizácie podnikových finančných plánov
- Zásada podstatnej zhody štruktúry a formy hlavných plánovacích podkladov so štruktúrou a formou podnikových účtovných výkazov
- Zásada jednoduchosti a transparentnosti plánovaných výpočtov
- Zásada relatívnej autonómie finančného plánu.

## 1.4 Riziko a finančné plánovanie

Riziko je obecné spájané s nebezpečenstvom alebo hrozbami ako nehody, ľudské chyby alebo prírodné katastrofy. Riziko ale môže predstavovať aj volatilitu výkonnostných ukazovateľov podniku. Preto je práca s rizikami neoddeliteľná od strategického plánovania podniku, v ktorom sú neustále analyzované potenciálne príležitosti v podnikateľskom prostredí, ktoré zároveň predstavuje aj tie najvýznamnejšie hrozby. (Kislingerová a kol., 2011, s. 159)

Kislingerová ďalej uvádza (2011, s. 159), že nedostatočná implementácia rizík zvyšuje pravdepodobnosť bankrotu spoločnosti, zatiaľ čo pri opačnom prípade môže viesť k zvýšeniu jej výkonnosti. Podnik s danými skutočnosťami musí kalkulovať a zohľadniť potenciálne strategické a operatívne riziká vo svojich finančných plánoch.

Pavelková s Knápkovou (2012, s. 210) píše, že plánovanie budúceho vývoja pomáha v podniku odhaliť riziká súvisiace s jeho vývojom. Finančne plánovanie sa nesnaží minimalizovať riziko, ale riziká odhaliť a prijať opatrenia k ich riadeniu. Finančné plánovanie je teda proces rozhodovania o tom, ktoré riziká sa vyplatia, ktoré sú nevyhnutné a ktoré podniku nestoja za to.

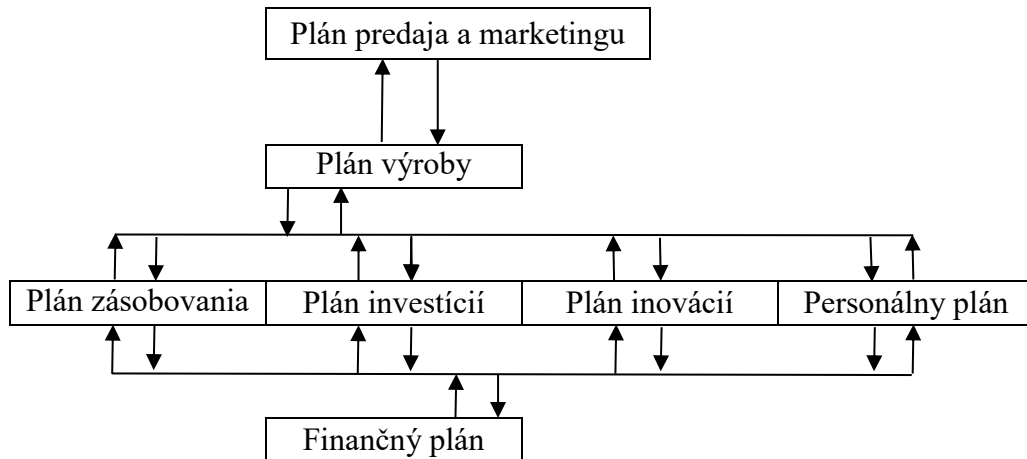
Finančné plánovanie sa snaží predvídať aj určité problematické situácie, ktoré by v podniku v závislosti na budúcom vývoji mohli nastať. Tým, že berie v úvahu možné alternatívy budúceho vývoja, snaží sa predchádzať aj možným rizikám. Prognózuje vnútorné a vonkajšie riziká, ktoré by mohli podnik v budúcnosti ohroziť, a snaží sa obmedziť finančné riziko. (Hrdý a Horová, 2009, s. 140)

## 1.5 Vzťah finančného plánu a ostatných podnikových plánov

Pri finančnom plánovaní je dôležité zladenie dlhodobého a krátkodobého finančného plánu spolu s ostatnými podnikovými plánmi (výroba, marketing, obchod,...), práve pri rešpektovaní vyššie uvedených zásad a princípov. Takisto by mala byť zaistená priestorová koordinácia plánov, teda nie len finančné oddelenie, ale aj ostatné oddelenia sa podieľajú na príprave podkladov pre tvorbu finančných plánov. (Hrdý a Horová, 2009, s. 142)

Plán predaja a marketingu je východiskom pre celý systém finančného plánovania. Z hľadiska finančného plánovania je hlavným bodom veľkosť tržieb z hlavnej činnosti. Finančný plán, ale spätne musí byť schopný pokryť náklady na marketing. Plánované predaje musia byť pokryté výrobou. Plán predaja a marketingu musí byť vždy v súčinnosti s plánom vý-

roby, ktorý zabezpečuje základné vstupy do jednotlivých plánov: plán zásobovania (množstvo potrebného materiálu, polotovarov, komponentov, energie), plán investícií (potreba obnovy a rozširovania výrobnotechnickej základne, zavádzanie nových technológií do výroby), plán inovácií (nové výrobky, nové technológie), personálny plán (zabezpečiť dostatočný počet pracovníkov s potrebnou kvalifikáciou). Toto všetko je zastrešované finančným plánom, ktorý vytvára zdrojové zabezpečenie. (Růčková a Roubíčková, 2012, s. 176)



Obr. 1 *Previazanosť jednotlivých podnikových plánov (vlastné spracovanie podľa Růčková a Roubíčková, 2012, s. 177)*

## 2 ANALÝZA HOSPODÁRENIA PODNIKU

Každá spoločnosť funguje v konkurenčnom prostredí, a preto musí vyhodnocovať nie len svoju vnútornú pozíciu, ale aj pozíciu navonok. Okolie podniku je veľmi premenlivé a frekvencia zmien sa postupom času zrýchľuje, čo súvisí so skracovaním inovačných cyklov nových výrobkov a technológií, rýchlosťou presunu finančných kríz z jednej oblasti do druhej, globalizáciou ekonomík a pod.. (Růčková a Roubíčková, 2012, s. 169)

Analýza okolia podniku je rozdelená na analýzy makroprostredia a mikroprostredia.

### 2.1 Analýza mikroprostredia

Autori Váchal a kol. (2013, s. 93) tvrdia, že mikroprostredie je predstavované faktormi, na ktoré môže mať podnik určitý vplyv. Jedná sa o zákazníkov, dodávateľov a konkurenciu.

Růčková a Roubíčková (2012, s. 170) vymedzujú mikroprostredie predovšetkým na charakteristiku trhu, na ktorom podnik pôsobí. Analýza mikroprostredia zahŕňa nasledujúce prvky:

- analýza trhovej situácie a jej vývoja – je zameraná hlavne na zákazníkov, špecifikuje dopyt na jednotlivých trhoch, analyzuje možnosti a bariéry vstupu na trh, vyjasňuje faktory ovplyvňujúce dopyt, možnosti distribúcie alebo dosahovanie predajných cien,
- analýza konkurenčnej situácie a faktorov ovplyvňovania situácie – je orientovaná na súčasnú konkurenciu, ale snaží sa aj o identifikáciu potenciálnej konkurencie, nebezpečia plynúceho zo substitučných výrobkov,
- dostupnosť a cenový vývoj na trhu surovín a energií – kde pre podnik plynie najväčšie riziko z neočakávaného rastu cien. (Růčková a Roubíčková, 2012, s. 170)

#### 2.1.1 Analýza odvetia

Sedláčková a Buchta (2006, s. 31 – 33) tvrdia, že charakteristika podnikového okolia by mala začínať analýzou daného odvetvia, do ktorého podnik spadá, keďže každé odvetvie je zo svojej podstaty úplne odlišné. Odvetvím sa rozumie skupina spoločností, ktorých primárna výroba má veľa spoločných alebo rovnakých charakteristík. Takáto skupina podnikov má zvyčajne identické potreby a zameriava sa na rovnakú skupinu zákazníkov.

### 2.1.2 Porterov model konkurenčného prostredia

Významnou charakteristikou odvetvia sú konkurenčné sily, pôsobiace v danom odvetví. Konkurenčné sily bezprostredne ovplyvňujú konkurenčnú pozíciu a úspešnosť podniku. V prípade, že sa podnik nachádza vo veľmi atraktívnom odvetví, vplyvom konkurenčných síl sa môže dostať do problémov a agresívnym správaním jeho rivalov môže byť zatlačený do nepriaznivej pozície. Preto musí podnik v priebehu procesu tvorby stratégie venovať dostatočnú pozornosť analýze konkurenčných síl. (Sedláčková a Buchta, 2006, s. 47)

S analýzou konkurenčného prostredia výrazne pomohol M. Porter, a to svojím modelom 5 síl. Cieľom modelu je jasne pochopiť sily, ktoré v danom prostredí na podnik pôsobia a identifikovať, ktoré z nich majú pre podnik z hľadiska jeho budúceho vývoja najväčší význam, a ktoré môžu byť ovplyvnené strategickými rozhodnutiami manažmentu. (Sedláčková a Buchta, 2006, s. 47)

Konkurencia na trhu v danom odvetví je obecnou funkciou 5 konkurenčných síl:

#### 1) Ohrozenie zo strany nových konkurentov

Vážnosť ohrozenia zo strany nových konkurentov závisí na:

- bariérach vstupu do odvetvia,
- reakcii etablovaných podnikov na vstup nového konkurenta.

#### 2) Vyjednávací sila dodávateľov

Dodávatelia svoju silu demonštrujú:

- zvýšením vstupných cien,
- znížením kvality dodávaných surovín (produktov).

#### 3) Vyjednávací sila odberateľov

Podobne ako dodávatelia môžu aj odberatelia môžu výrazným spôsobom ovplyvňovať profitabilitu odvetvia tlakom na ceny alebo kvalitu ponúkanej produkcie odvetvím.

#### 4) Ohrozenie substitučními výrobkami

Čím ľahšie sa dá existujúci produkt nahradiť substitútmí, tým je dané odvetvie menej atraktívne. Strategicky najdôležitejšie sú substitúty, ktoré

- sú technologickými inováciami existujúcich produktov,
- sú vyrábané v odvetviach dosahujúcich vyššie zisky.

#### 5) Rivalita medzi existujúcimi podnikmi

Je dôsledkom snahy každého účastníka vylepšovať svoju trhovú pozíciu. Rivalita medzi podnikmi sa zvyšuje ak:

- je veľké množstvo konkurenčných podnikov približne rovnako veľké a silné,
- miera rastu odvetvia je nízka a trhovú podiel sa dá zvýšiť len na úkor konkurenta,
- fixné alebo skladovacie náklady sú vysoké,
- poskytované výrobky alebo služby nie sú diferencované,
- nové kapacity sú budované skokovo a dochádza k narušeniu rovnováhy medzi ponukou a dopytom,
- rivali sledujú rozdielne ciele, nezhodujú sa na spôsobe konkurencie a o to viac sa stretávajú. (Váchal a kol., 2013, s. 405 - 407)

## 2.2 Analýza makroprostredia

Analýza makroprostredia je zameraná na hospodárske a legislatívne zmeny (vývoj dotačnej politiky, rozvoja podnikania, daňového systému, ochrana životného prostredia), technologické okolie (vedecko-technický rozvoj), očakávaný medzinárodný ekonomicko-politický vývoj (identifikácia zdrojov politickej nestability v určitých regiónoch), vývoj devízového kurzu, vývoj na finančných trhoch. (Růčková a Roubíčková, 2012, s. 169)

Pre skúmanie makroprostredia je vhodné použiť SLEPT analýzu, s kladením dôrazu na podstatné a reálne hrozby a príležitosti vyplývajúce z aspektov v blízkosti podniku.

### 2.2.1 SLEPT analýza

Pre zhodnotenie vývoja vonkajšieho prostredia podniku sa využíva SLEPT (niekedy PEST alebo STEP) analýza, skúmajúca faktory sociálne, legislatívne, ekonomické, politické a technologické, ktoré môžu vplyvať na činnosť podniku. Jakubíková (2013, s. 100) túto analýzu rozširuje na PESTEL, kde sú začlenené aj ekologické vplyvy.

Jednotlivé faktory môžu byť odlišné pre odvetvia, podniky v rámci odvetví alebo aj pre jednotlivé situácie. Ak je využívaná SLEPT analýza, tak medzi jednotlivé vplyvy patria:

- **Sociálne faktory** – súvisiace s kúpny správaním spotrebiteľov (spotrebné zvyky, sociálno-ekonomické zázemie spotrebiteľov, príjmy, majetok, vývoj životnej úrovne, úroveň vzdelania, mobilita obyvateľstva, a iné.

- **Legislatívne faktory** – sem sa často zaraďujú aj **politické faktory**, hlavne politická stabilita, členstvo krajiny v rôznych politicko-hospodárskych organizáciách, fiškálna politika, zákony, sociálna politika a iné.
- **Ekonomické faktory** – patria sem vývoj HDP, fázy ekonomického cyklu, stav platobnej bilancie, úrokové sadzby, miera nezamestnanosti, miera inflácie, kúpna sila obyvateľstva a iné.
- **Technologické faktory** – predstavujú hlavne nové trendy vo výskume a vývoji daného odvetvia, aká je rýchlosť technologických zmien. Technologické zmeny sú totiž pre podniky zdrojom technologického pokroku, čo vplýva na ich lepšie hospodárske výsledky, zvyšuje ich konkurencieschopnosť. (Jakubíková, 2013, s. 100 – 101)

### 2.3 SWOT analýza

Jedná sa o jednu z najpoužívanejších analýz prostredia podniku.

Z názvu analýzy je zrejmé, že sa jedná o skratku pre vnútorné silné (strengths) a slabé (weaknesses) stránky podniku a príležitosti (opportunities) a ohrozenia (threats) identifikované vo vonkajšom prostredí podniku. Jedná sa o analýzu s otvoreným hodnotením podniku. Účelom diagnózy nie je určiť akýkoľvek druh silných, slabých stránok, príležitostí a ohrození, ale zamerať sa na vyzdvihnutie tých, ktoré majú pre podnik strategický význam. (Váchal a kol., 2013, s. 432)

Sedláčková a Buchta (2006, s. 91) vymedzujú SWOT analýzu ako jednoduchý nástroj pre systematickú analýzu so zameraním na charakteristiku kľúčových faktorov ovplyvňujúcich strategické postavenie podniku. Silné a slabé stránky podniku sa označujú za interné faktory nad ktorými má podnik určitú kontrolu a môže ich ovplyvňovať. Na druhej strane, príležitosti a hrozby sú externé vplyvy, ktoré podnik sám neovplyvňuje, ale nejakým spôsobom na ne reaguje.

### 2.4 Finančná analýza

Podľa Knápkovej, Pavelkovej a Štekra (2013, s. 19) finančná analýza slúži ku komplexnému zhodnoteniu finančnej situácie podniku a je nevyhnutnou súčasťou finančného riadenia. Autori finančnú analýzu vnímajú ako zdroj pre ďalšie riadenie a rozhodovanie nie len pre samotných manažérov podniku, ale aj pre investorov, obchodných partnerov, štátne a zahraničné inštitúcie, zamestnancov, audítorov, a pod.

Preto, aby bola finančná analýza kvalitne spracovaná je za potreba mať prístup ku kvalitným informáciám o podniku. Jedná sa ako o externé informácie (účtovné závierky), tak aj interné informácie (kalkulácie, zmluvy o úverov, prehľad o platoch a odmeňovaní zamestnancov a pod.). (Knápková, Pavelková a Šteker, 2013, s. 19)

Kubíčková a Jindřichovská (2015, s. 3) vymedzujú finančnú analýzu ako nástroj hodnotenia procesov prebiehajúcich v podniku predovšetkým pre účely riadenia a rozhodovania o podniku manažmentom, vlastníkmi a ďalšími subjektmi bez ohľadu na to, či subjekt stojí vnútri alebo mimo podniku.

Dluhošová (2006, s. 68) rozdeľuje finančnú analýzu na 3 postupne na seba nadväzujúce fázy:

- diagnóza základných charakteristík (indikátorov) finančnej situácie,
- podrobnejší rozbor príčin zisteného stavu,
- identifikácia hlavných faktorov nežiaduceho vývoja a návrh oparení.

Jednotlivé metódy a postupy využívané pri FA sa v priebehu ich vývoja postupne štandardizovali a nazývajú sa tradičnými metódami.

#### **2.4.1 Analýza stavových (absolútnych) ukazovateľov**

Predmetom analýzy je majetková a finančná štruktúra podniku. Užitočnými nástrojmi sú analýza trendov (horizontálna analýza) a percentuálny rozbor jednotlivých čiastočných položiek rozvahy (vertikálna analýza). (Knápková, Pavelková a Šteker, 2013, s. 61)

**Horizontálna analýza** sa zaoberá porovnaním zmien položiek jednotlivých účtovných výkazov v časovej postupnosti, hodnotí sa zmena veľkosti položiek oproti minulému obdobiu.

**Vertikálna analýza** spočíva vo vyjadrení jednotlivých položiek účtovných výkazov ako percentuálneho podielu k jednej zvolenej základne (100%). Jej cieľom je určiť štruktúru aktív a pasív (výnosov a nákladov). (Knápková, Pavelková a Šteker, 2013, s. 68)

#### **2.4.2 Analýza tokových ukazovateľov**

Táto analýza sa týka hlavne výnosov, nákladov, zisku a cash flow, opäť sa v nej využívajú techniky horizontálnej a vertikálnej analýzy. (Knápková, Pavelková a Šteker, 2013, s. 61)

#### **2.4.3 Analýza rozdielových ukazovateľov**

Rozdielové ukazovatele slúžia k analýze a riadeniu finančnej situácie podniku so zameraním na jeho likviditu. Sú vyjadrené ako rozdiel 2 absolútnych ukazovateľov. K najvýznamnejším



rozdielovým ukazovateľom patrí čistý pracovný kapitál (ČPK), ktorý sa vypočíta ako rozdiel medzi hodnotou obežných aktív a krátkodobých záväzkov. (Knápková, Pavelková a Šteker, 2013, s. 83)

#### 2.4.4 Analýza pomerových ukazovateľov

Rozbor týchto ukazovateľov predstavuje jadro finančnej analýzy. Skupiny pomerových ukazovateľov sú konštruované tak, aby umožnili podrobne analyzovať vždy jednu zo stránok finančnej situácie. Zaraďujú sa sem analýza ukazovateľov zadlženosti, rentability, likvidity a aktivity. Ako doplnujúce pomerové ukazovatele sa využívajú ukazovatele produktivity, kapitálového trhu, ukazovatele na báze cash flow a iné. (Kubičková a Jindřichovská, 2015, s. 70)

V rámci danej analýzy podniky najčastejšie využívajú:

- **ukazovatele rentability** – sú meradlom miery zisku. Predstavujú relatívne ukazovatele, ktoré sa využívajú pre zrovnanie v čase alebo pre medzipodnikové zrovnanie výkonnosti. Patria sem najmä rentabilita tržieb (ROS), rentabilita aktív (ROA), rentabilita vlastného kapitálu (ROE), rentabilita investovaného kapitálu (ROI).
- **ukazovatele likvidity** – pomeriavajú to, čím je možné zaplatiť (čitateľ) s tým, čo je treba zaplatiť (menovateľ). Pre rôzne úrovne likvidity sa používajú majetkové zložky s odlišnou dobou likvidnosti. Ukazovatele sú odvodené od obežných aktív. Patria sem hlavne ukazovatele bežnej likvidity (likvidita III. stupňa), pohotovej likvidity (likvidita II. stupňa) a hotovostnej likvidity (likvidita I. stupňa), taktiež podiel pracovného kapitálu na obežných aktívach.
- **ukazovatele zadlženosti** – slúžia ako indikátory výšky rizika, ktoré podnik podstupuje pri danej štruktúre vlastného a cudzieho kapitálu. Nie každá zadlženosť je sama o sebe, ale negatívna. Určitá výška zadlženia je pre podnik užitočná, keď sa podnik snaží minimalizovať svoje celkové náklady na kapitál. Najbežnejšie ukazovatele zadlženosti sú celková zadlženosť, miera zadlženosti, úrokové krytie, doba splácania dlhu, krytie dlhodobého majetku a krytie dlhodobého majetku dlhodobými zdrojmi.
- **ukazovatele aktivity** – pomocou nich sa zisťuje, či je primeraná veľkosť jednotlivých druhov aktív v rozvahe voči hospodárskym aktivitám podniku (ako podnik využíva vložené prostriedky). Majú zväčša 2 formy – obrat (koľkokrát za daný čas) a doba obratu (počet dní než sa položka obráti). Zaraďujú sa sem obrat aktív, obrat

zásob, doba obratu zásob, obrat pohľadávok a záväzkov a doba obratu pohľadávok a záväzkov. Pavelková a Knápková (2012, s. 23 - 34)

#### 2.4.5 Analýza sústav ukazovateľov

Sústavy ukazovateľov sa využívajú pre uľahčenie vysvetlenia vzájomných súvislostí medzi jednotlivými ukazovateľmi. Medzi jednotlivými ukazovateľmi musia existovať vzájomné súvislosti a závislosti. V praxi sa rozlišujú 2 základné typy ukazovateľových sústav:

- Paralelná sústava ukazovateľov – ukazovatele sú radené vedľa seba, nie je tu jeden syntetický, vrcholový ukazovateľ, od ktorého sa ostatné ukazovatele odvodzujú.
- Pyramídová sústava ukazovateľov – vyznačuje sa jedným vrcholovým, syntetickým ukazovateľom rozkladajúcim sa na analytické ukazovatele, medzi ktorými existujú pevné, matematicky definované vzťahy. (Knápková, Pavelková a Šteker, 2013, s. 129)

#### 2.4.6 Súhrnné ukazovatele hospodárenia

Zaraďujú sa sem 2 skupiny súhrnných ukazovateľov:

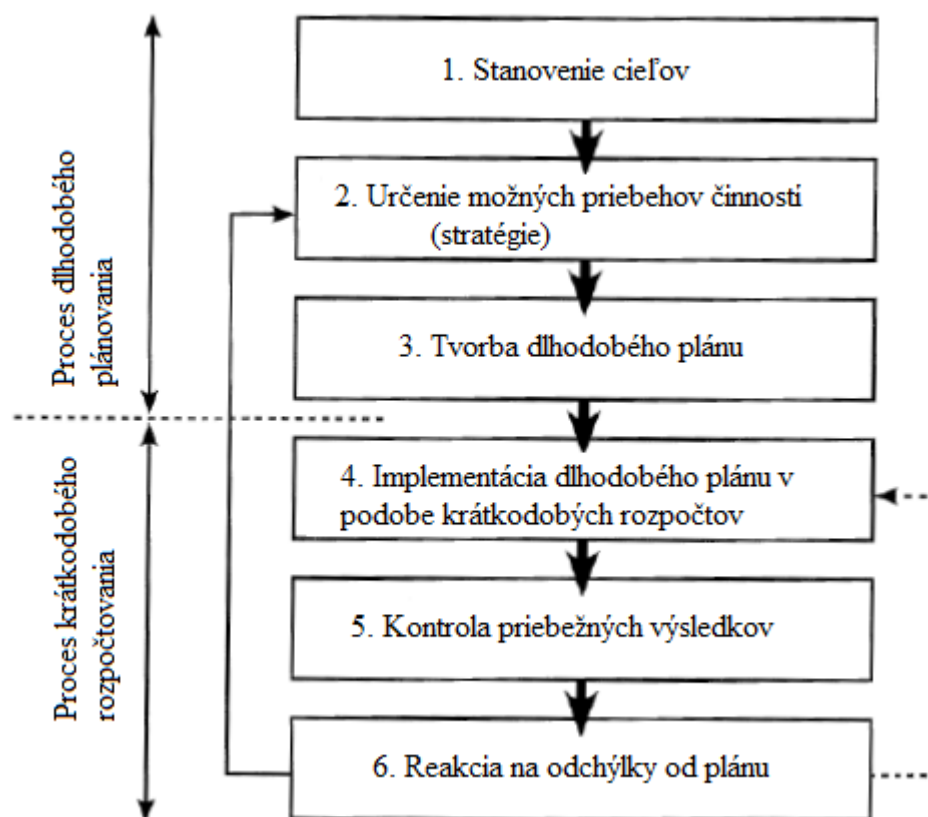
- Bankrotové modely – identifikujú, či v blízkej budúcnosti hrozí spoločnosti bankrot. Patria sem Z-skóre (Altmanov model), indexy IN (indexy dôveryhodnosti).
- Bonitné modely – bodovo hodnotia jednotlivé oblasti hospodárenia podniku, ktorý je následne zaradený do určitej kategórie. Patrí sem napr. Tamariho model.

(Knápková, Pavelková a Šteker, 2013, s. 131)

### 3 TVORBA FINANČNÉHO PLÁNU

Podľa Mariniča (2008, s. 163) je finančný plán výsledkom dynamického procesu, ktorý vymedzuje úlohy finančného manažmentu vyplývajúce z celkovej koncepcie rozvoja podniku, ktorá je zahrnutá v súhrnnom podnikovom pláne. Okrem stanovenia základných úloh a cieľov podniku vo finančnej oblasti je dôležité správne finančný plán implementovať do systému riadenia spoločnosti.

Pavelková a Knápková (2012, s. 211) uvádzajú nasledujúcu postupnosť krokov pri tvorbe a realizácii finančného plánu. Daný postup je zachytený na nasledujúcom obrázku.



Obr. 2 Postup tvorby finančného plánu (vlastné spracovanie podľa Pavelková a Knápková, 2012, s. 211)

#### 3.1 Vízie a ciele podniku

Podľa Fotra a kol. (2012, s. 33 - 35) je určenie podnikateľskej vízie základným strategickým zámerom vrcholového manažmentu každého podniku, napriek tomu, že obsah vízie je pre každý podnik iný. Vedenie spoločnosti si musí definovať jej súčasný a očakávaný budúci stav, a to z rôznych uhlov pohľadu, na základe čoho spoločnosť vie, akými zmenami prejde

v nasledujúcom období. Vízia musí byť flexibilná tak, aby sa vedela okamžite prispôbiť aktuálnej situácii v podniku. Vízia podniku by mali rešpektovať potreby zákazníka a zároveň vyjadrovať zodpovednosť voči zamestnancom, zákazníkom atď.

Fotr a kol. (2012, s. 33 – 35) ďalej píše, že z definovaných vízií vyplývajú konkrétne ciele. Na základe stanovených cieľov môžu podnikoví manažéri formulovať stratégiu a na jej základe vyhodnocovať úspech alebo neúspech podniku. V drvivej väčšine prípadov je základným cieľom podniku maximalizácia jeho trhovej hodnoty. Ostatné ciele sú zaradené do jednotlivých podnikových divízií (marketing, ekonomika, odbyt, IT, administratíva, ľudské zdroje a iné), kde sa aj sleduje ich následné plnenie.

Kislingerová a kol. (2010, s. 43) dodávajú, že už na základe právnych noriem upravujúcich podnikanie v ČR (obdobne na Slovensku) je základným cieľom podnikania maximalizácia zisku. Toto kritérium, ale rešpektuje hlavne záujmy vlastníkov. V praxi sú, ale často vlastníci a manažéri oddelení, čo v spoločnosti vytvára rôzne záujmové skupiny, ktoré vzhľadom na svoje postavenie presadzujú aj rozličné ciele. Preto práve ich harmonizácia je predmetom rôznych koncepcií pre meranie výkonnosti podniku. Lepším kritériom pre rozhodovanie manažérov a posudzovanie úspešnosti dosiahnutia stanovených cieľov, ako výška dosiahnutého čistého zisku je peňažný tok, čo je jeden z hlavných parametrov pre zachovanie dlhodobej existencie podniku.

### **3.2 Podniková stratégia**

Stratégia nadväzuje na víziu spoločnosti. Podľa Landu (2007, s. 96) stanovuje podniková stratégia základné smerovanie podniku a vytyčuje základné ciele, ktoré majú byť v budúcnosti dosiahnuté. Zároveň stanovuje základné požiadavky na potrebné prostriedky k dosiahnutiu týchto cieľov. Pri stanovovaní podnikovej stratégie sa využíva hierarchický prístup, kde podnik najskôr vyjadrí svoju víziu, následne si stanoví strategické ciele a nakoniec vytvorí samotnú stratégiu.

Sedláčková a Buchta (2006, s. 1 – 3) hovoria, že vhodná podniková stratégia umožňuje využiť prednosti podniku, tým pomôcť dosiahnuť jeho ciele a prispieť k jeho ďalšiemu rozvoju.

Ak podnik chce dosiahnuť svoje zámery, musí si určiť plán, kde sú vyjadrené nevyhnutné činnosti, možnosti umiestnenia zdrojov pre dosiahnutie cieľov a celkové postupy pre uskutočňovanie svojej činnosti. Pre toto všetko potrebuje rozsiahle množstvo ako interných, tak

aj externých informácií. Podnik by sa mal pripravovať na všetky pravdepodobné situácie, ktoré môžu nastať. (Sedláčková a Buchta. 2006, s. 1 – 3)

Strategický plán				
Analýza a hodnotenie podniku	Analýza s prognóza vývoja okolia podniku	Stanovenie poslania a cieľov podniku	Tvorba a hodnotenie variant stratégie	Vlastné spracovanie plánu

Obr. 3 Zložky strategického podnikového plánu (vlastné spracovanie)

Grünwald a Holečková (2007, s. 234 – 235) rozlišujú 3 základné druhy stratégií, a to:

- **Stratégia útlmu** – využíva sa vtedy, keď sa spoločnosti príliš nedarí, klesá jej trhovú podiel, nepodarilo sa jej dosiahnuť vytýčené ciele a v spoločnosti existuje tlak vlastníkov na zlepšenie hospodárskych výsledkov. Zároveň existujú výrazné hrozby z okolia podniku, ktoré sa nedajú odstrániť využitím inej stratégie.

Útlm môže byť interný, kedy sa na zlepšenie podnikovej situácie používajú vnútorné finančné úspory alebo firemná reštrukturalizácia. Takisto môže byť útlm spôsobený externými faktormi, kedy dochádza k odpredaju niektorých podnikových aktív alebo ich likvidácii.

- **Stratégia stability** – podnik sa pokladá za úspešný, udržuje si svoj trhovú podiel, manažment, ale s istotou nevie, čím to je spôsobené, preto chce pokračovať v činnosti doterajším spôsobom. Podnik sa snaží o elimináciu rizík, v riadení využíva zavedené postupy. Okolie podniku sa vyznačuje stabilitou, manažéri podniku sa ani nesnažia o expanziu činností, nevidia v tom zásadný rozdiel oproti aktuálnemu stavu.

Podnik si upevňuje svoju finančnú pozíciu, eliminuje riziká, môže sa pripravovať na vhodnú príležitosť a prípadnú expanziu. Na druhej strane sa svojou nečinnosťou môže dostať do fázy útlmu, v prípade vzniku neočakávaných ohrození.

- **Stratégia expanzie** – podnik sa snaží prenikať na nové trhy, prináša inovatívne produkty alebo chce zvýšiť svoj trhovú podiel. S rastúcou prosperitou sa vedenie podniku utvrdzuje v jeho úspešnom a efektívnom riadení, čo zvyšuje budúce očakávania a motiváciu riadiacich pracovníkov. S rastom podniku je spojená vyššia efektívnosť uskutočňovania činností, naberanie nových skúseností alebo zvyšovanie produktivity zamestnancov.

Spoločnosť chce urýchliť rast predaja svojich produktov, zvýšiť trhovú podiel, čo je spojené s rozširovaním existujúcich kapacít a zvýšením objemom investícií. Podnik ale

môže expandovať aj cestou odkúpenia konkurenčného podniku. (Grünwald a Holečková, 2007, s. 234 – 235)

### 3.2.1 Finančné stratégie a finančné politiky podniku

Landa (2007, s. 99) uvádza, že s pomedzi podnikových stratégií majú finančné stratégie špecifickú úlohu. Vymedzuje finančnú stratégiu ako funkčnú stratégiu, ktorá rešpektuje nadradené stratégie (celkovú podnikovú, obchodnú), ale zároveň tieto nadradené stratégie podstatne ovplyvňuje.

Finančné stratégie predstavujú ucelený a vzájomne prepojený súbor strategických finančných cieľov, rozhodovacích kritérií a pravidiel, ktoré tvoria základ strategického a operatívneho finančného plánovania. (Landa, 2007, s. 99)

Medzi základné zložky finančnej stratégie patria:

- 1) **Dlhová politika** – podstatou je zaistiť finančné potreby pre realizáciu bežnej a investičnej činnosti z externých zdrojov pri optimálnom pomere medzi vlastným a cudzím kapitálom,
- 2) **Úverová politika** – je zameraná na mieru poskytovania obchodných úverov odberateľom a pravidlá realizácie úverových podmienok,
- 3) **Politika v oblasti likvidity** – jej úlohou je zaistiť požadovanú mieru krátkodobej platobnej schopnosti podniku,
- 4) **Daňová politika** – jej základným cieľom je daňová optimalizácia, teda využitie všetkých legálnych možností na minimalizáciu daňových a odvodových možností,
- 5) **Politika nakladania s výsledkom hospodárenia** - podstatou je rozhodovanie o rozdelení čistého výsledku hospodárenia za účtovné obdobie,
- 6) **Politika pre podnikové účtovníctvo** – chápe účtovníctvo ako informačný systém, ktorý poskytuje ekonomické informácie interným a externým užívateľom, jej základom je finančné a manažérske účtovníctvo. (Landa, 2007, s. 99 - 106)

### 3.3 Metódy tvorby finančného plánu

Podľa Mariniča (2014, s. 174), ako každá sofistikovaná činnosť, tak aj pri finančnom plánovaní sa využívajú konkrétne metódy, pričom nie je univerzálne pravidlo pre voľbu jednej správnej, naopak v praxi sa navzájom prelínajú. Vhodné zvolenie metódy závisí na konkrétnom podniku a obzvlášť na charaktere jeho výroby a používanej technológii.

### 3.3.1 Intuitívna metóda

Finanční plánovači v nej vychádzajú zo svojich skúsenosti a subjektívnych odhadov. Jej najväčším rizikom je zjednodušovanie a neprihliadnutie k významným vzájomným väzbám medzi podnikovými položkami. Takto vytvorené odhady môžu zapríčiniť nereálnosť finančného plánu. (Marinič, 2014, s. 174)

### 3.3.2 Kauzálna metóda

Najznámejšou metódou je metóda percentuálneho podielu k tržbám. Jej hlavným predpokladom použitia je, že rast tržieb je hlavným akcelerátorom dynamického vývoja a všetky ostatné parametre sa odvodzujú na základe pomeru k tržbám. Nie je nevyhnutne potrebné, aby to boli práve tržby, aj keď odbyt je hlavným zmyslom celej podnikateľskej činnosti. (Růčková a Roubíčková, 2012, s. 177)

### 3.3.3 Štatistické (regresné) metódy

Metódy vychádzajú zo štatistických závislostí pomocou regresných funkcií spracovaných na základe minulého vývoja a tieto závislosti, korigované znížením nákladov, inflácie, sa premietajú do budúcich cieľov a úloh. (Marinič, 2014, s. 174)

### 3.3.4 Ekonometrické metódy

Základom týchto metód sú vzájomné interakcie skutočne dosiahnutých ekonomických parametrov ako štatisticky premenné a cieľové ukazovatele. (Marinič, 2014, s. 174)

### 3.3.5 Simulačná metóda

Vychádza z modelovania predpokladaných parametrov na základe vývoja makroekonomického a mikroekonomického prostredia. Modelujú sa zvyčajne viaceré varianty, pričom najlepší variant je ten, ktorý najviac konverguje so skutočným vývojom. (Marinič, 2014, s. 174)

### 3.3.6 Metóda pomerových finančných ukazovateľov

Zmyslom metódy je využiť určité pomerové ukazovatele a plánované tržby pre určenie položiek rozvahy. Podnik sa snaží dosiahnuť vzorové hodnoty zvolených pomerových ukazovateľov stanovených v pláne. Cieľom podniku môže byť priblíženie sa hodnotám pomerových ukazovateľov konkurenčného podniku. (Pavelková a Knápková, 2008, s. 221)

### 3.3.7 Analýza nulového bodu

Využitie metódy je pri zisťovaní hranice, pod ktorú by nemali klesnúť podnikové tržby. Skúmajú sa zmeny veľkosti zisku a predajných cien výrobkov na základe využitých fixných nákladov na odlišné množstvo produkcie. (Pavelková a Knápková, 2008, s. 221)

## 3.4 Dlhodobý finančný plán

Dlhodobý finančný plán je jeden zo základných kameňov celkového strategického plánu podniku. Základom jeho tvorby sú zásadné investičné a finančné rozhodnutia. Medzi finančným plánom a ostatnými zložkami strategického plánu existujú tesné väzby. Každý dielčí plán ovplyvňuje cez výnosy a náklady alebo cez príjmy a výdaje finančný plán. Výhodiskom pre zostavenie finančného plánu je plán predaja a plán marketingu, zahrňujúci objem predajov jednotlivých produktov. Tieto plány sú ďalej rozpracované do plánov výroby, zásobovania, investícií, výskumu a vývoja a personálneho plánu. (Pavelková a Knápková, 2012, s. 212 – 213)

Podľa Kislingerovej a kol. (2010, s. 133) má dlhodobé plánovanie časový horizont 5 rokov, slúži k realizácii podnikateľského zámeru a snaží sa efektívne využívať kapitál podniku. Dlhodobé ciele podniku sú zaisťované dlhodobým finančným plánom (rozpočtom), a to hlavne plánom finančných zdrojov a potrieb.

Dlhodobý finančný plán by mal byť zostavený takým spôsobom, aby následne zaistil manažérom možnosť vytvoriť taktický, krátkodobý plán na všetkých úrovniach podniku. Súhrnný dlhodobý plán patrí medzi najdôležitejšie finančné dokumenty podniku, na základe ktorých sa dá podnik riadiť, kontrolovať a hodnotiť. (Petřík, 2009, s. 93)

Brealey, Myers a Allen (2014, s. 876) dopĺňajú, že dlhodobé plánovanie sa zameriava na investície rozdelené do hlavných oblastí podnikania a vyhýba sa detailom.

Podľa Rossa, Westerfielda a Jordana (2013, s. 92) finančné plánovanie definuje cestu pre dosiahnutie finančných cieľov podniku, je to teda výkaz toho, čo má byť urobené v budúcnosti. Veľa rozhodnutí má dlhodobú účinnosť, čo niekedy znamená dlhý čas pre ich implementáciu. V dnešnej, rýchlo sa meniacej dobe to vyžaduje robiť podnikové rozhodnutia v predstihu ich skutočnej realizácie.



Růčková a Roubíčková (2012, s. 177) vymedzují 4 hlavní komponenty dlouhodobého finančního plánu:

- Plánovaný výkaz zisku a strát
- Plánovaná rozvahy
- Plánovaný výkaz cash flow
- Sústava ukazovatel'ov k porovnaniu variant

### **3.4.1 Plánovaný výkaz zisku a strát**

Plánovaný výkaz zisku a strát je klíčovou súčasťou strategického finančného plánu a riadiacim pracovníkom poskytuje informácie o výnosoch, nákladoch, výsledku hospodárenia pred a po zdanení za jednotlivé roky plánovania. (Fotr, 2012, s. 183)

#### **Plán tržieb**

Marinič (2014, s. 176) tvrdí, že základom pre plán a predikciu tržieb je predbežný marketingový plán, kde je hlavné určiť sortiment, cenu produktov a objem predaja. Ostatné podnikové plány a rozpočty sa odvíjajú práve od budúceho objemu predaja.

K stanoveniu predpokladanej veľkosti tržieb sa využívajú hlavne kauzálne a štatistické metódy. Tržby sa určujú buď agregovane alebo vo väčšej miere podrobnosti. Všetko závisí od dostupnosti informácií. Čím presnejšie sú podnikové informácie, tým menšia miera odhadov sa musí použiť. (Růčková a Roubíčková, 2012, s. 177)

Rozhodujúcou položkou výnosov sú tržby za výrobky a služby. Pri plánovaní treba rešpektovať cyklický vývoj v niektorých odvetviach, oboroch alebo na individuálnych trhoch, ovplyvňujúci objem predajov a predajné ceny. Je odporúčané pracovať s rôznymi variantmi vývoja tržieb pri predpoklade pozitívneho alebo negatívneho vývoja externých faktorov. Dôležitá je pripravenosť podniku na negatívne odchýlky od plánovanej hodnoty tržieb. (Fotr, 2012, s. 184)

#### **Plán nákladov**

Plán nákladov vychádza z vnútro podnikového kalkulačného systému a rozpočtovníctva a poskytuje údaje o spotrebe materiálu, energie, nakupovaných službách, ďalej o mzdových nákladoch, odpisoch, finančných nákladoch a nakoniec o daniach a poplatkoch. (Marinič, 2008, s. 179)

Pri plánovaní nákladov sa musia rešpektovať špecifické rysy jednotlivých položiek. Fotr (2012, s. 185 – 186) rozdeľuje náklady na:

- Priame (variabilné) – ich výška je závislá na objeme produkcie jednotlivých výrobkov. Pre ich stanovenie je potrebné vedieť normy spotreby vyjadrujúce veľkosť spotreby jednotlivých nákladových položiek na jednotku produkcie.
- Závislé na konkrétnych položkách finančného plánu, hlavne rozvahy. Medzi takéto náklady sa zaraďujú odpisy, rezervy, finančné náklady.
- Závislé na iných faktoroch (fixné) – jedná sa najmä o služby ako opravy, doprava, reprezentácia, služby poradenských spoločností, leasing alebo poistné. Takisto sem patrí režijná časť spotrebovaného materiálu, energií a práce.

### Plánovaný výsledok hospodárenia

Spoločnosť zostavuje rámcový prehľad o tvorbe zisku, ktorý je použiteľný pre plánovaciu činnosť a vychádza z platnej legislatívy. Spočítajú sa údaje o podnikových výkonoch, výkonnej spotrebe, pridanej hodnote. Po dopočítaní ďalších výnosových a nákladových položiek dostane podnik VH za hospodársku a finančnú činnosť. Dosiahnutý VH pred zdanením predstavuje základ pre výpočet dane z príjmov a určenie čistého zisku. (Marinič, 2008, s. 179)

Keď už je VH v schvaľovacom riadení, určí sa, aká časť z neho bude vyplatená vo forme dividend, koľko sa použije na interné financovanie podniku a jeho ďalší rozvoj a pod. (Fotr, 2012, s. 195)

#### 3.4.2 Plánovaná rozvaha

Plánovaná rozvaha predstavuje vývoj majetku a zdrojov jeho financovania. K jednotlivým hodnotám položiek aktív a pasív sa dospeje buď ich hrubým odhadom v jednotlivých rokoch plánovacieho obdobia alebo zložitejšími metódami vedúcimi k presnejšiemu stanoveniu konkrétnych položiek. (Růčková a Roubíčková, 2012, s. 187)

U väčšiny položiek sa neurčuje hodnota každej položky. **Dlhodobý majetok** je tvorený DHM, DNM a DFM a vychádza z investičného a odpisového plánu. **Obežné aktíva** sú stanovené z plánu zásob, z plánov dlhodobých a krátkodobých pohľadávok a plánu krátkodobého finančného majetku. **Časové rozlíšenie** aktív a pasív je položka, ktorá je buď hodnotovo zanedbateľná alebo naopak značne náročná, plánovateľná položka. (Marek a kol., 2006, s. 502 – 504)

Niektoré položky je možné odvodiť od plánu tržieb (napr. pohľadávky, zásoby, zložky krátkodobých záväzkov), u iných treba zvoliť iný postup. K plánu obežných aktív sa pristupuje jednou z dvoch metód, a to percentuálny podiel k tržbám alebo metóda ukazovateľov obratu. Ich spoločným znakom sú plánované tržby v jednotlivých rokoch plánu. (Růčková a Roubíčková, 2012, s. 187)

Pri plánovaní **zdrojov financovania** existuje vzájomné pôsobenie s plánom aktív a peňažných tokov. Veľkosť výšky pasív je ovplyvnená výškou plánovaných aktív. Štruktúra pasív je rozdelená podľa interného (vlastný kapitál) a externého (cudzie zdroje) financovania. (Fotr, 2012, s. 191)

### 3.4.3 Plánovaný cash flow

Plánovaný prehľad o finančných tokoch je zostavovaný v zjednodušenej podobe, a to na základe výsledkov z plánovaného výkazu zisku a strát, plánovanej rozvahy, plánovaného prepočtu dane z príjmov a plánovaného rozdelenia výsledku hospodárenia. Takýto plán hlavne vyjadruje zmenu stavu peňažných prostriedkov na základe zmien iných aktív a pasív za analyzované obdobie. (Marek a kol., 2006, s. 504 – 505)

Šteker a Otrusinová (2013, s. 244) opisujú 2 základné metódy zostavenia cash flow:

- **Priama metóda** – založená na skutočnom pohybe peňažných prostriedkov, teda príjmoch a výdajoch podniku.
- **Nepriama metóda** – vychádza z výsledku hospodárenia, ktorý sa ďalej upravuje na tok peňažných prostriedkov, pretože nie každý náklad alebo výnos je aj spojený s pohybom peňažných prostriedkov.

## 3.5 Krátkodobý finančný plán

Brealey, Myers a Allen (2014, s. 882) definujú krátkodobé finančné plánovanie ako riadenie krátkodobých (obežných) aktív a krátkodobých záväzkov spoločnosti. Povaha krátkodobého finančného plánu je určovaná objemom dlhodobého kapitálu, ktorý si podnik zaopatrí. Hlavným bodom krátkodobého finančného plánu je porozumieť zdrojom financovania a použitiu hotovosti.

Pavelková a Knápková (2012, s. 213) nadväzujú s tým, že krátkodobý (operatívny) finančný plán vychádza z dlhodobého (strategického) finančného plánu a vyjadruje krátkodobé fi-

nančné rozhodnutia podniku. Tieto rozhodnutia sú prijímané v súvislosti s víziou a stratégiou zakomponovanou v dlhodobom pláne, reaguje však na zmeny vonkajších a vnútorných podmienok vývoja podniku. Je zostavovaný na obdobie nepresahujúce 1 rok.

Block, Geoffrey a Bartley (2014, s. 97) tvrdia, že na základe projektovania účtovných výkazov (hlavne z krátkodobého hľadiska), vie spoločnosť odhadnúť jej budúcu úroveň pohľadávok, majetku, záväzkov a ostatných významných položiek, vrátane predpokladaného zisku. Na tom ďalej stavia finančný riaditeľ, ktorý pozorne sleduje reálny vývoj udalostí oproti plánom a robí nevyhnutné úpravy. Navyše, finančné plány sú často vyžadované bankami a ostatnými veriteľmi ako ukazovateľ budúceho vývoja podniku.

Základnou úlohou krátkodobého finančného plánu je zaistenie alebo optimalizácia likvidity spoločnosti., tzv. cash management. Medzi ďalšie úlohy krátkodobého finančného plánovania patria:

- Riadenie likvidity a pracovného kapitálu.
- Riadenie krátkodobých aktív a jeho položiek.
- Riadenie krátkodobých pasív a jeho položiek. (Marinič, 2014, s. 203)

Ročný finančný plán je spravidla rozdelený na jednotlivé časti, zväčša štvrt'roky. Jeho výstupom je tak, ako u dlhodobého finančného plánu, plánovaná rozvaha, plánovaný výkaz zisku a strát a plánovaný cash flow.

U **plánovanej výsledovky** sa stanovujú najvýznamnejšie položky nákladov (náklady na predaný tovar, osobné náklady, materiálové náklady, náklady na energie, odbytové náklady, doprava, náklady na reklamu, správna réžia, finančné náklady), ktoré sa porovnávajú s položkami výnosov. Výsledkom je plán zisku, ktorý môže byť skonštruovaný rôznymi prístupmi, ale všetky spravidla vychádzajú z rovnakej rovnice:  $tržby - náklady = zisk$ . Rozdiel je v počítaní nákladov, kde existujú 2 prístupy. Jeden je vecný prístup, kde sa náklady delia podľa ich vecnej podstaty na jednotlivé nákladové druhy, tzv. metóda celkových nákladov. Druhý je funkčný prístup, ktorý delí plán zisku podľa funkcií v podniku (výroba, predaj, správa), tzv. metóda nákladov na obrat. (Růčková a Roubíčková, 2012, s. 194)

Zmyslom **plánovanej rozvahy** je poskytnúť užívateľom prehľad o finančnej situácii podniku, o stave jeho finančnej štruktúry a využívanom majetku. Vynechávajú sa položky, ktoré sú pre podnik irelevantné alebo sa vyjadrujú v súhrnnej hodnote. Plánovaná rozvaha nadväzuje na rozvahu v dlhodobom pláne. Objem tržieb je plánovaný vzhľadom na obmedzenia

množstva využívaného dlhodobého hmotného majetku v danom roku. (Růčková a Roubíčková, 2012, s. 194)

**Plán cash flow** je zostavený tak, aby udržoval podnik likvidný a poskytuje základ pre stanovenie výšky budúcich úverov. Súvisí hlavne s plánom odbytu, nákupu a investícií. V prípade kladných voľných peňažných tokov, podnik dosahuje nové zdroje pre financovanie svojej bežnej prevádzky. Naopak, ak dosahuje záporné voľné peňažné toky, tak podnik musí využívať dodatočné externé zdroje financovania, nutné pre bežnú prevádzku podniku. (Marinič, 2008, s. 203)

Pre manažérov je dôležité, aby efektívne vedeli využívať voľné finančné prebytky v jednotlivých obdobiach roka a optimálnym spôsobom tak kryli svoje kapitálové potreby. (Pavelková a Knápková, 2012, s. 213)

Krátkodobé finančné rozhodnutia sa dvoma spôsobmi líšia od tých dlhodobých. Za prvé, zvyčajne sa týkajú krátkodobých aktív a pasív, a za druhé sú ľahšie zvrátiteľné, napr. krátkodobá pôžička na 2 mesiace voči emisii dlhopisov s 20 ročnou splatnosťou. Aj napriek tomu, sú krátkodobé finančné potreby zviazané s dlhodobými rozhodnutiami, podnik totiž vyžaduje rôzne druhy investícií do svojho majetku, ktoré môžu byť financované, buď krátkodobými alebo dlhodobými zdrojmi kapitálu. Brealey, Myers a Allen (2014, s. 866)

## 4 HODNOTENIE REALIZÁCIE A KONTROLA FINANČNÉHO PLÁNU

Sedláček (2010, s. 146) tvrdí, že kvalita finančného plánu sa posudzuje podľa jeho dôsledkov pre vývoj tržnej hodnoty podniku. Jednotlivé plánované výkazy sa hodnotia podľa kritérií finančnej analýzy. Pre majiteľa spoločnosti má finančný plán význam pri odhadovaní výšky dividendového výnosu v jednotlivých rokoch a stanovení približnej trhovej hodnoty na konci plánovacieho obdobia. Z pohľadu trhovej hodnoty je prijateľný taký finančný plán, kde súčasná hodnota podniku je vyššia, než jeho aktuálna hodnota.

Podľa Petříka (2009, s. 94) musia byť finančné plány pravidelne kontrolované a vyhodnocované na predpokladoch, na ktorých boli zostavené. Finančné plány musia byť flexibilné, tak, aby poskytovali dostatočný časový priestor pre včasnú revíziu pri nepredvídateľných zmenách v okolí podniku. Pri časovej kontrole sa využíva spätná väzba pomocou vhodných informačných systémov.

Pri porovnávaní finančného plánu s účtovnými výkazmi sa zisťujú odchýlky skutočnosti od plánu. Je dôležité kontinuálne merať a analyzovať výsledky indikujúce odchýlky vo vývoji, ktoré následne vedú k nápravným opatreniam k zaisteniu plánovaných cieľov, prípadne dôjde k úprave samotného podnikového plánu. (Pavelková a Knápková, 2012, s. 213)

Akýkoľvek plán je podľa Žůrkovej (2007, s. 43) možné používať len v prípade jeho efektívnej kontroly a existencie spätnej väzby, teda v stanovení odchýlok, v pravidelnosti ich stanovovania a prijímaní nápravných opatrení.

Kislingerová a kol. (2010, s. 135) píšú, že väčšina plánov obsahuje zhrnutie finančného plánu. Táto časť obsahuje diskusiu o dividendovej politike, ( čím viac peňazí podnik vyplatí, tým viac bude potrebovať cudzích zdrojov). Rastúca spoločnosť si ďalej musí dať pozor na zvýšený objem platieb za investície do majetkového vybavenia a prevádzkového kapitálu. Taktiež, záväzky zo splácania dlhových úrokov môžu pohltiť veľké objemy finančných prostriedkov. Hotovostné toky z prevádzkovej činnosti musia pokryť výšku odčerpávaných prostriedkov, inak musí podnik získať dodatočný kapitál a hrozí mu nedostatočná likvidita.

## **PRAKTICKÁ ČÁST**

## 5 PREDSTAVENIE SPOLOČNOSTI

Spoločnosť XY je spoločnosť s ručeným obmedzením, založená v roku 1998 na Slovensku, kedy prevzala čiastkovú výrobu plastových výrobkov od lokálneho poľnohospodárskeho družstva. V danom areáli družstva sa nachádza aj jej sídlo a výrobné haly. Spoločnosť nemá žiadnu organizačnú jednotku v zahraničí. Hlavným výrobným zameraním spoločnosti je produkcia výrobkov z termoplastov technológiou vstrekovania. Primárnymi výrobnými skupinami sú rôzne exteriérové a interiérové diely pre automobilový priemysel. Spoločnosť má dlhoročnú skúsenosť aj s výrobou veľkoplošných dielov pre elektrotechnický priemysel. (internetová stránka spoločnosti XY)

### 5.1 Výrobná oblasť

Spoločnosť XY nevlastní všetky využívané výrobné technológie, know-how a licencie. Časť z nich je prenajímaná od zadávateľov jednotlivých zákaziek, ktorý po skončení kontraktu odchádzajú aj s danými právami (jedná sa hlavne o veľké automobilové spoločnosti s rozvinutým vývojom a výskumom, ktoré dané technológie vlastnia). To malo viackrát v minulosti negatívny dopad na výrobu, kedy mal podnik problémy so zháňaným nových objednávok (hlavne v rokoch, nasledujúcich po prepuknutí hospodárskej krízy v 2009). Situácia sa začala meniť od roku 2012, kedy spoločnosť rozbehla spoluprácu s automobilkou VW Group, čo prinieslo dlhodobu potrebnú diverzifikáciu odberateľov a ďalšieho medzinárodne silného a spoľahlivého partnera. (interné zdroje spoločnosti XY)

Nosnými výrobnými skupinami sú vzhľadové, vysoko-lesklé, matné a technické plastové výlisky pre automobilový priemysel. Na požiadanie zákazníka sa zabezpečujú aj montážne práce, ultrazvukové zváranie alebo aplikácia polyuretánového tesnenia na plastové diely.

Medzi rokmi 1998-2014 sa výrobný program postupne rozrástol na 30 plastových výrobkov pre automobilový priemysel a 12 produktov pre elektrotechnický priemysel. Hlavné výrobné zameranie bolo na zadné plastové kryty ako súčasť LCD a plazma obrazoviek pre odberateľov ako Samsung, LG, Panasonic. (interné zdroje spoločnosti XY)

Od roku 2015 sa spoločnosť výhradne zameriava na automobilový sektor, aj kvôli náhle ukončeným vzťahom s odberateľmi plastových krytov, ktorí presťahovali podstatnú časť výroby LCD obrazoviek mimo územie Slovenska. Súčasný výrobný program pozostáva s približne 25 exteriérových a interiérových plastových dielov pre všetky automobilky s výrobou na Slovensku (VW AG, Kia Motors, PSA Peugeot Citroen). (interné zdroje spoločnosti XY)





Obr. 4 Hlavné výrobkové portfólio spoločnosti XY (vlastné spracovanie)

K vedľajšej výrobnjej činnosti patrí výroba prepraviek na zeleninu a ovocie, plomby (plastové uzávery na sudy pre pivovary), zatrávňovacie dosky (pre spevnenie plôch s prirodzeným presakovaním vody) a kompostér. (internetová stránka spoločnosti XY)



Obr. 5 Vedľajšie výrobkové portfólio spoločnosti XY (vlastné spracovanie)

## 5.2 Zamestnanci

Spoločnosť je vo svojom obchodnom vedení zastupovaná jedným konateľom, ktorý je zároveň jedným z 2 spoločníkov spoločnosti. Manažment spoločnosti je stabilne tvorený 13 pracovníkmi, ktorí sa podieľajú na jej organizačnom chode. Pre podnik má veľký význam ľudský kapitál, snaží sa o čo najvyššiu úroveň spokojnosti pre svojich pracovníkov. Spoločnosť významne investuje do svojich zamestnancov, členom manažmentu a riadiacim pracovníkom výroby, poskytuje služobné automobily, notebooky, mobilné telefóny a iné technické vybavenie, aj na domáce účely. Samozrejmosťou pre podnik je príspevok na stravovanie zamestnancov a nealkoholické nápoje. (interné zdroje spoločnosti XY)

Tab. 1 Vývoj počtu zamestnancov spoločnosti XY (vlastné spracovanie)

	2011	2012	2013	2014	2015
Priemerný počet zamestnancov	72	83	96	106	124
z toho riadiaci pracovníci	12	12	13	13	13

## 5.3 Stratégia a ciele

Od svojho vzniku v roku 1998 prechádza spoločnosť neustálym rozvojom a modernizáciou s cieľom nadviazať na dlhoročnú a úspešnú regionálnu tradíciu výroby plastových výrob-

kov. Podnik má za cieľ rozvíjať sa vo všetkých oblastiach s dôrazom na spokojnosť zákazníkov, konkurencieschopnosť, nové strojové vybavenie, nové technológie, inovácie, ekológiu, zdokonaľovanie výrobného procesu a iné. (internetová stránka spoločnosti XY)

Základnou stratégiou podniku je špecializácia na veľké vstrekovacie stroje, vhodné pre spracovanie termoplastov technológiou vstrekovania. Strategickým cieľom je ďalší nákup moderných technológií a presadenie sa v oblasti výroby a montáže veľkých technických výlis- kov, obzvlášť pre automobilový priemysel. (internetová stránka spoločnosti XY)

## 5.4 Certifikáty

Spoločnosť si svoj úspech v podnikaní zakladá na vysokej kvalite svojho výrobného procesu. Od roku 2008 má zavedený systém manažmentu kvality, ktorý je nevyhnutný pre dr- žanie kroku so súčasnými trendami a pre plnenie požiadaviek zákazníkov. Výsledkom je certifikovaný systém manažmentu kvality podľa požiadaviek EN ISO 9001 a ISO/TS 16949, ktoré slúžia ako hlavné nástroje pre napĺňanie vízie vedenia spoločnosti.



Obr. 6 Certifikovaný systém manažmentu kvality (interné zdroje spoločnosti XY)

## 6 ANALÝZA OKOLIA A HOSPODÁRENIA SPOLOČNOSTI

### 6.1 Základné charakteristiky odvetvia

Spoločnosť sa podľa Klasifikácie ekonomických činností (SK - NACE) zaraďuje do sekcie C – Priemyselná výroba, skupina 29 – Výroba motorových vozidiel, návesov a prívesov, podrobnejšie podtrieda 29.32.0 – Výroba ostatných dielov a príslušenstva pre motorové vozidlá. (ŠÚSR, 2016a, online)

#### 6.1.1 Automobilový priemysel vo svete

Produkcija motorových vozidiel celosvetovo v roku 2014 prekročila hranicu 90 miliónov, čo bolo približne o 3% viac než v roku 2013. Celosvetový rast sa ale spomalil z úrovne 4 – 5 % z posledných 3 rokov, a to hlavne pre nižšie tempo rastu produkcie v Číne, ktorá je najväčší svetový producent automobilov. V Brazílii a Rusku, ďalších dvoch významných svetových producentoch automobilov, došlo k poklesu rastu produkcie o 16%, resp. 13% medziročne. Je to dôsledok nestabilnej ekonomickej situácie (obe krajiny sú významní svetoví exportéri komodít, hlavne nerastných surovín, ktorých ceny dlhodobo prevažne klesajú pre ich znížený dopyt), ako aj politickej (vojna na Ukrajine, hospodárske sankcie Európskej únie proti Rusku). Naopak, produkcia rástla v Severnej Amerike, hlavne v Mexiku, ako dôsledok otvorenia nových výrobných závodov, rozširovania investícií a zvýšenému odbytú automobilov v USA. (PWC, 2015a, online)

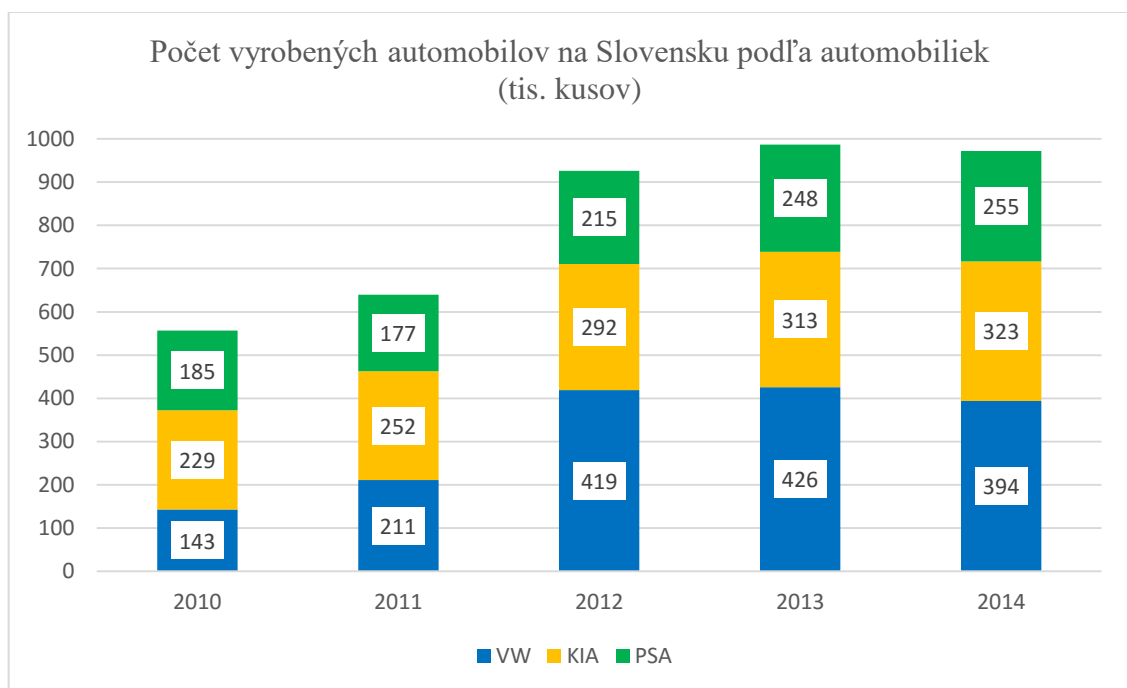
Tab. 2 Svetoví výrobcovia automobilov (PWC, 2015, vlastné spracovanie)

Výroba vozidiel (tis. kusov)	2012	2013	2014	13/12	14/13
EÚ15 (staré členské štáty)	12 791	12 766	13 402	0,20%	4,98%
EÚ13 (nové členské štáty)	3 447	3 418	3 575	0,84%	4,59%
- Slovensko	926	987	972	-6,59%	-1,52%
- Česká republika	1 174	1 128	1 247	3,92%	10,55%
Čína	19 272	22 117	23 723	-14,76%	7,26%
Japonsko	9 943	9 630	9 775	3,15%	1,51%
India	4 175	3 881	3 840	7,04%	-1,06%
Rusko	2 233	2 175	1 887	2,60%	-13,24%
USA	10 333	11 046	11 661	-6,90%	5,57%
Mexiko	3 002	3 055	3 365	-1,77%	10,15%
Brazília	3 403	3 740	3 146	-9,90%	-15,88%
Ostatné	15 610	15 472	15 374	0,88%	-0,63%
<b>Celkom</b>	<b>84 208</b>	<b>87 300</b>	<b>89 747</b>	<b>-3,67%</b>	<b>2,80%</b>

### 6.1.2 Automobilový priemysel na Slovensku

Na Slovensku majú svoje výrobné závody 3 svetové automobilové koncerny, a to, Volkswagen AG, KIA Motors a PSA Peugeot Citroën, ktoré priamo a nepriamo zamestnávajú okolo 200 tisíc pracovníkov, dodávateľov a subdodávateľov. (Sario, 2015, online)

Slovensko spolu s Českou republikou sú jediné východoeurópske krajiny, patriace k dvadsiatke najväčších svetových výrobcov vozidiel. V regióne strednej Európy je automobilová výroba silným ťahúňom daných ekonomík, automobilový priemysel sa v roku 2014 podieľal na celkovom HDP Slovenska približne 43 percentami, podiel odvetvia na exporte predstavuje 26%. V počte vyrobených automobilov na hlavu je Slovensko dokonca prvé na svete s počtom 178 áut na tisíc obyvateľov. (Holeček, 2015, online)

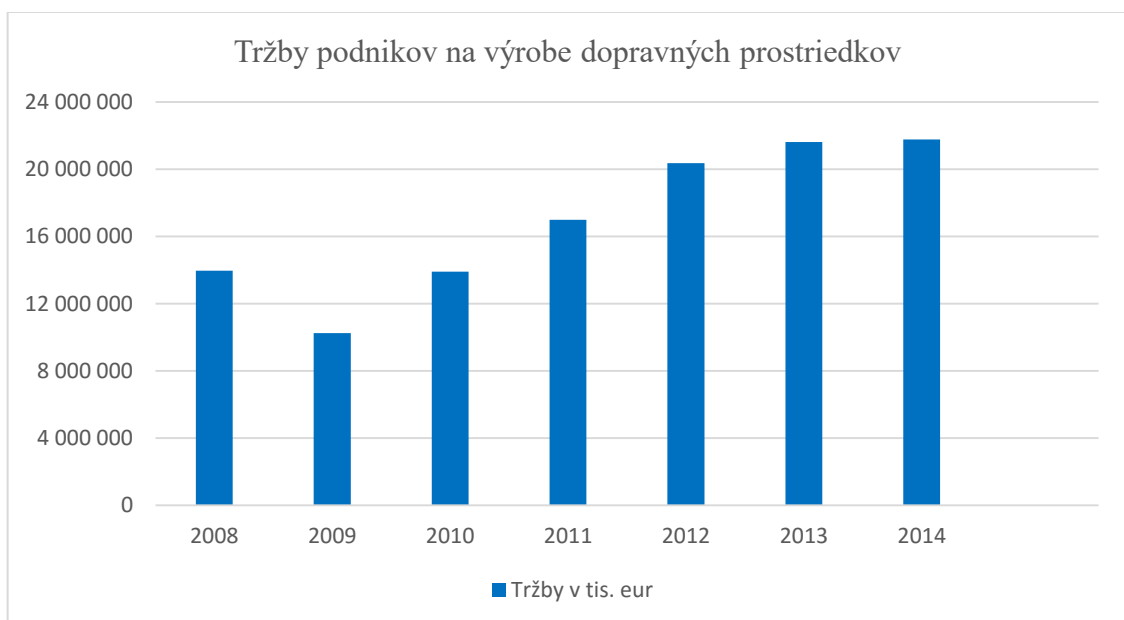


Obr. 7 Podiel automobiliek na celkovej výrobe (Investujeme, 2015, vlastné spracovanie)

Tržby podnikov zaoberajúcich sa výrobou dopravných prostriedkov od vypuknutia svetovej finančnej a hospodárskej krízy v roku 2008 klesli na Slovensku len v nasledujúcom roku 2009. Dopady krízy najviac zasiahli obory stavebníctvo a automobilový priemysel, ako silno cyklické odvetvia ekonomiky. Dôsledkami poklesu globálneho ekonomického výkonu bol znížený dopyt po slovenských výrobkoch (vrátane automobilov), prepúšťanie zamestnancov, zníženie kúpi schopnosti obyvateľstva. Tento jav trval len 1 rok, v roku 2010 sa vo svete znovu pomaly začala obnovovať spotrebiteľská dôvera a investičná činnosť. Aj slovenská vláda prijala stimuly na podporu ekonomiky a jej hlavných odvetví, vrátane automobilového, tzv. šrotovné. (Fifeková a kol., 2015, online)

Slovensko a jej automobilový priemysel silno závisí na zahraničnom dopyte, ktorý od roku 2010 neustále rastie, dôsledkom čoho rástli aj tržby podnikov v danom odvetví. Prospechom je aj vysoká investičná činnosť automobiliek, ktoré neustále viac svojich zdrojov investujú do výskumu a vývoja. (Apoleon, 2015, online)

Najlepším dôkazom je vysoká investičná aktivita automobilky VW Group v závode v Bratislave, kde sa v roku 2015 začali stavať 2 nové karosárne (v hodnote 300 mil. eur a 500 mil. eur) pre luxusné SUV modely. Ďalej sa v roku 2016 otvorí nové distribučné centrum pre závody VW so sídlom v Nemecku. Ako posledný prírastok sa začala budovať nová montážna hala v hodnote 300 mil. eur pre SUV vozidlá, s plánovaným začatím výroby od konca roka 2017. (Kvašňák, 2015, online)



Obr. 8 Vývoj tržieb v odvetví (ŠÚSR, 2015, vlastné spracovanie)

## 6.2 Porterov model konkurenčného prostredia

### 6.2.1 Súčasná konkurencia

V danej kategórii odvetvia podľa klasifikácie SK – NACE, 29.32.0 – Výroba ostatných dielov a príslušenstva pre motorové vozidlá, má spoločnosť XY 129 priamych, aktívnych konkurentov, ktorých podnikateľská činnosť sa zaoberá takouto výrobou. Medzi jednotlivými spoločnosťami sa vyskytujú diametrálne rozdiely v oblastiach ako počet zamestnancov, výška obratu, dosiahnutý zisk. Na trhu hrajú prím dominantné podniky ako Mobis Slovakia, Johnson Controls Automotive Slovakia, Faurecia Slovakia, SAS Automotive a iné, ktoré

automobilkám na Slovensku priamo dodávajú kompletne systémy a moduly. Tieto spoločnosti predávajú časť svojich zákaziek menším výrobcom ako je aj spoločnosť XY, ktoré zabezpečujú výrobu daných komponentov. Medzi podniky, ktoré najviac konkurujú skúmanej spoločnosti patria napr. DONGHEE Slovakia, s.r.o., Plasticconcept s.r.o., Brose Bratislava, spol. s.r.o., HBPO Slovakia, s.r.o., Hella Innenleuchten – Systeme Bratislava, s.r.o., Pankl Automotive Slovakia s.r.o., REHAU s.r.o., Craemer Slovakia, s.r.o., Nissens Slovakia, s.r.o.. (Finstat, 2016, online)

Spoločnosť využíva viaceré nástroje, ktorými sa snaží odlíšiť od konkurencie, a to hlavne kladeným dôrazom na inovácie vo výrobných technológiách, modernizáciou strojového parku a robotického vybavenia, prezentovaním seba samej ako spoľahlivého obchodného partnera, ktorý si zakladá na kvalite svojich produktov a ich včasnom dodaní zákazníkovi. (interné zdroje spoločnosti XY)

### **6.2.2 Nová konkurencia**

Od roku 2015 sa na automobilovom trhu s rovnakým výrobným zameraním objavili 4 nové spoločnosti. Všetky vznikli v západnej časti Slovenska, kde sa nachádza centrum automobilového priemyslu. (Finstat, 2016, online)

V súčasnosti nepredstavujú priamu konkurenciu, pretože daný výrobný sektor vyžaduje vysoké počiatočné náklady na potrebné technologické a robotické vybavenie, výrobné a skladové kapacity, ktoré trvá určitý čas vybudovať. Základom ich úspechu ale bude získať si vlastných klientov, vybudovať odberateľsko - dodávateľské vzťahy. Takisto musia prejsť internými auditmi kvality výroby od svojich potenciálnych zákazníkov, získať certifikáty potvrdzujúce management kvality podľa noriem ISO a preťačiť sa cez svojich skúsenejších konkurentov.

### **6.2.3 Substitučné produkty**

Substitučné produkty sú možné nie len od domácej, ale aj zahraničnej konkurencie. Výroba sa koncentruje v nákladovo prijateľnejších krajinách ako sú Čína, India alebo z Európy Rumunsko. Cena je ale len jeden faktor, podstatnú úlohu zohráva aj kvalita produktov. Kvalitatívne požiadavky na výrobu sú veľmi vysoké a v tomto ohľade sú krajiny z vysoko kvalifikovanou pracovnou silou a prijateľnými mzdovými nákladmi ako Slovensko, Česká republika alebo Poľsko v určitej výhode, pretože vedú garantovať dodržiavanie bezpečnostných, technických a pracovných noriem pri plnení ekologických požiadaviek.

Spoločnosť XY do roku 2015 nevlastnila ani nevyvíjala vstrekovacie formy pre vysoké finančné náklady, nedostatočné technologické vybavenie a pre daný vývoj nemala dostatok kvalifikovaných zamestnancov. Trh s plastovými produktami pre automobilky zahŕňa veľké množstvo produktov, ktoré môže spoločnosť XY pokryť a tým reagovať na prípadný odchod klienta ku konkurencii. (interné zdroje spoločnosti XY)

#### **6.2.4 Dodávateľia**

Spoločnosť XY má široké spektrum dodávateľov materiálov, ktorí pokrývajú požiadavky spoločnosti aj pri neočakávaných výkyvoch v stave zásob. Zároveň pri ich vysokom počte a ďalších existujúcich substitútoch si vie presadiť výhodnejšie cenové podmienky, čím naopak, zvyšuje svoju vyjednávaciu silu. Jedná sa o tuzemských, ale aj zahraničných partnerov, z mnohými z nich má spoločnosť uzatvorené dlhodobejšie zmluvy. Medzi hlavných dodávateľov patria nasledujúce spoločnosti: Plastcom, spol. s.r.o., GS Caltex Czech s.r.o., Polykemi, spol. s.r.o., PLASTOPLAN SK, s.r.o., Borealis L.A.T Slovakia s.r.o., Bayer AG, BASF Slovensko spol. s.r.o. a iné. (interné zdroje spoločnosti XY)

#### **6.2.5 Odberatelia**

Vysoká konkurencia u automobiliek neustále vyvíja tlak na ceny jednotlivých modelov. Automobilky majú dominantný podiel na tvorbe HDP krajiny, čím stúpa ich vyjednávacía sila a patrične to využívajú pri stanovovaní si svojich cenových podmienok. To sa týka dodávateľov ako prvej (napr. Mobis Slovakia), tak aj druhej kategórie (spoločnosť XY). Zákazníci okrem ceny bezpodmienečne tlačia na úroveň kvality, každý výrobok musí spĺňať tie najprísnejšie kritériá. Spoločnosť XY sa nevyhne občasným reklamáciám, ktoré výrazne zvyšujú výrobné náklady. Takisto pri veľkých zákazkách väčšinou prijíma viaceré výrobné formy, z ktorých sú niektoré stratové, ale pre udržanie zákazníka ako VW Group to spoločnosť musí akceptovať. (Balog a kol., 2015, online)

Najvýznamnejšími zákazníkmi spoločnosti XY sú buď priamo automobilky alebo tzv. dodávateľia prvej kategórie, ktoré časť svojej výroby pre plnú vyťaženosť kapacít prenášajú na svojich subdodávateľov. Patria sem VW Group, HANIL E-HWA AUTOMOTIVE SLOVAKIA, s.r.o., Plastic Omnium Auto Inergy Slovakia s.r.o., IAC Group (Slovakia) s.r.o., Inalfa Roof Systems Slovakia s.r.o. alebo Z Industries SK s.r.o. (interné zdroje spoločnosti XY)

Tab. 3 Porterova analýza 5 konkurenčných síl (vlastné spracovanie)

<b>Faktor</b>	<b>Hodnotenie</b> 1= najnižšia 5=najvyššia	<b>Komentár</b>
Hrozba novej konkurencie	<b>1</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• za rok 2015 len 4 nové spoločnosti v odvetví</li> <li>• vysoké počiatkové náklady</li> </ul>
Hrozba substitučných produktov	<b>1-2</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• presun automobilovej výroby do juhovýchodnej Ázie</li> <li>• vysoké nároky na kvalifikovanú pracovnú silu</li> <li>• dodržiavanie pracovných a ekologických noriem</li> </ul>
Vyjednávacia sila dodávateľov	<b>3</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• široké spektrum hlavne veľkých dodávateľov</li> <li>• rýchle pokrytie neočakávaných požiadaviek</li> <li>• horšie možnosti pri zjednávaní výhodnejších cien</li> </ul>
Vyjednávacia sila odberateľov	<b>4</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• dominantný podiel automobiliek na HDP SR</li> <li>• cenové tlaky na dodávateľov</li> <li>• časté reklamácie zvyšujúce náklady</li> </ul>
Súčasná konkurencia	<b>4-5</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• 129 priamych konkurentov</li> <li>• cenové vojny medzi podnikmi</li> <li>• problém udržať si súčasného zákazníka</li> </ul>

## 6.3 SLEPT analýza

### 6.3.1 Sociálne faktory

Spoločnosť má svoje sídlo v Trenčianskom kraji, preto bude predmetom analýzy prevažne tento kraj. V roku 2015 bol počet obyvateľov na Slovensku 5 424 058. V rovnakom období sa pohyboval počet obyvateľov v Trenčianskom kraji na úrovni 591 233, kedy došlo k poklesu obyvateľstva o 0,2% oproti roku 2014. Trend poklesu počtu obyvateľov je v kraji dlhodobý, hlavnou príčinou je ich úbytok kvôli zápornej migrácii v kraji, v dôsledku toho sa z kraja v roku 2015 vystaňovalo o 624 obyvateľov viac ako sa do neho prisťahovalo. (ŠÚSR, 2016b, online)

Nezamestnanosť je v kraji dlhodobo nižšia než republikový priemer, v roku 2015 dosiahla nezamestnanosť úroveň 7,77% čo je pokles o 1,85% oproti roku 2014. Na konci roku bolo v kraji evidovaných 988 voľných pracovných miest, čo predstavovalo približne 28,8 uchádzačov na jedno voľné miesto. (ŠÚSR, 2016c, online)



Z celkového počtu približne 591 tis. obyvateľov, je 79 tis. (13,32%) v predproduktívnom veku do 15 rokov, asi 423 tis. (71,59%) v produktívnom veku od 15 do 64 rokov, zvyšok obyvateľov, 89 tis., je v poproduktívnom veku. (ŠÚSR, 2016d, online)

Priemerná mesačná hrubá mzda v národnom hospodárstve v roku 2015 predstavovala 859 eur, čo je mierny rast oproti predchádzajúcemu roku o 0,12%. Zároveň je to nižšia hodnota než v kraji, kde takáto mzda dosiahla úroveň 863 eur. (ŠÚSR, 2016e, online)

### 6.3.2 Legislatívne faktory

Súkromné podnikanie je garantované Ústavou SR, charakterizované a definované jednotlivými zákonmi. Medzi najvýznamnejšie právne predpisy, ovplyvňujúce spoločnosť XY ako spoločnosť s ručeným obmedzením, sa zaraďujú:

- **Zákon č. 513/1991 Zb., obchodný zákonník**
- **Zákon č. 431/2002 Z. z., o účtovníctve**
- **Zákon č. 595/2003 Z. z., o dani z príjmov**
- **Zákon č. 222/2004 Z. z., o dani z pridanej hodnoty**
- **Zákon č. 311/2001 Z. z., zákonník práce**
- **Predpis č. 461/2003 Z. z., o sociálnom poistení**
- **Predpis č. 580/2004 Z. z., o zdravotnom poistení** (Podnikajte, 2016, online)

Úroveň schvaľovanej legislatívy je na Slovensku v oblasti podnikania dlhodobo kritizovaná. Podnikatelia žiadajú vyššiu stabilitu a predvídateľnosť legislatívneho rámca, lepšiu zrozumiteľnosť noriem, menej času stráveného pri byrokracii a takisto zjednodušenie procesov pri zakladaní spoločnosti. (Conorto a kol., 2014, online)

Dôkazom nie ideálnej podnikateľskej legislatívy je postavenie Slovenska v rámci rebríčku globálnej konkurencieschopnosti vydaného Svetovým ekonomickým fórom (WEF), kde sa krajina v roku 2006 pohybovala okolo 40. miesta, približne na úrovni krajín V4, zatiaľ čo v roku 2015 obsadilo až 67. miesto a je posledná v rámci krajín V4. (Alianciapas, 2015, online)

Celkové daňové zaťaženie na Slovensku dosiahlo v roku 2015 úroveň 51,2%, čo je približne o 11 percentuálnych bodov viac než je priemer krajín EÚ. Možné spôsoby, ktoré by znížili túto nadpriemernú úroveň sú pokračujúca elektronizácia daňovej správy, zníženie daňového a odvodového zaťaženia a zjednodušenie daňového systému, vrátane štruktúry sadzieb jednotlivých daní. (PWC, 2015b, online)

Sadzby priamych aj nepriamych daní zostávajú nezmenené, teda základná sadzba DPH je na úrovni 20%, daň z príjmov právnických osôb je 22% a nezmenená zostala aj progresívna sadzba dane z príjmov fyzických osôb vo výške 19% a 25%. (Seneši, 2015, online)

### 6.3.3 Ekonomické faktory

Svetová ekonomika rástla v roku 2015 miernejším tempom než sú jej historické štandardy. V USA začalo dochádzať k normalizácii menovej politiky, americký FED na konci roku zvýšil úrokové sadzby z technickej nuly na 0,25%. V Číne sa zatiaľ oficiálne nepotvrdili odhady pomalšieho ekonomického rastu než je plánovaný cieľ okolo 7% HDP, aj keď pochybnosti o jej kondícii zostávajú, dôsledkom sú veľké turbulencie na čínskych akciových trhoch. Menová politika v Eurozóne sa ubera opačným smerom ako v USA, keď od marca 2015, Európska centrálna banka bojuje s defláciou a začala vlastné kvantitatívne uvoľňovanie v podobe nákupu vládnych dlhopisov v objeme 60 miliárd eur mesačne. S týmto programom nákupu aktív ECB počíta minimálne do marca 2017. V Eurozóne takisto spomaľuje ekonomický rast, v roku 2015 sa pohyboval na úrovni 1,5%, tesne nad touto hodnotou by sa mal pohybovať aj v roku 2016. Globálna inflácia bola nízka pre prevládajúce nízke ceny komodít, hlavne ropy. Cena ropy Brent klesla na konci roku 2015 na úroveň 35USD/barel, v nasledujúcom roku sa očakáva len nárast ceny do 50USD/barel. (NBS, 2015, online)

Slovenskej ekonomike sa v roku 2015 darilo nad očakávania, rast HDP prekročil odhady analytikov. Jeho hlavným zdrojom bol domáci dopyt, v rámci neho rast investícií a dočerpávanie eurofondov z končiaceho programového obdobia. Zdrojom rastu domácej spotreby boli najmä rastúce disponibilné príjmy domácností a nízka inflácia. (NBS, 2015, online)

V ekonomike sa zvýšil počet zamestnaných osôb a naopak postupne klesala miera nezamestnanosti, a hoci sa očakáva jej ďalšie znižovanie, je stále veľmi vysoká a obsahuje v sebe mnohé štrukturálne problémy (miera nezamestnanosti absolventov stredných a vysokých škôl dosahuje 25%). Silnejší domáci dopyt nemal pro inflačné impulzy, dovezená zahraničná inflácia bola nízka, takisto klesali ceny energií. Slovensko už štvrtý rok po sebe dosiahlo prebytok obchodnej bilancie aj keď s nižšou absolútnou hodnotou exportu než v predchádzajúcom roku, kedy medziročne poklesol asi o 2,2%. Ešte výraznejší pokles ale dosiahol import tovarov a služieb, kde došlo k medziročnej zápornej zmene o 2,92%. Už 8 štvrtrokov za sebou je v krajine zaznamenaná záporná dynamika cenovej hladiny. Hlavnou prí-

činou sú nízke ceny na trhu energetických komodít, hlavne v podobe znížených cien pohonných látok, plynnej a elektrickej energie. Opäť výrazne medziročne klesli ceny výrobcov a ich ďalší, aj keď miernejší prepád sa očakáva aj v budúcom roku. (NBS, 2015, online)

Tab. 4 Základné makro údaje SR (Trading economics, 2016, vlastné spracovanie)

		2011	2012	2013	2014	2015	2016 predikcia
<b>HDP (reálne)</b>	%	2,8	1,5	1,4	2,5	3,5	3,2
<b>Miera nezamestnanosti</b>	%	13,6	14	14,2	13,2	12	11,5
<b>CPI</b>	%	3,9	3,6	1,4	-0,1	-0,3	0,4
<b>PPI</b>	%	4,4	2,1	-0,9	-3,5	-4,2	-4,5
<b>Vývoz</b>	mld. eur	59,901	66,208	69,037	69,414	67,884	x
<b>Dovoz</b>	mld. eur	60,207	63,281	65,578	66,47	64,527	x
<b>Obchodná bilancia</b>	mld. eur	-0,306	2,927	3,459	2,944	3,357	x
<b>Deficit štátneho rozpočtu</b>	% z HDP	-4,1	-4,2	-2,6	-2,8	-2,7	-2,1
<b>Verejný dlh k HDP</b>	% z HDP	43,5	52,1	54,6	53,6	52,3	51,9
<b>Repo sadzba</b>	%	1	0,75	0,25	0,05	0,05	0,05
<b>Depozitná sadzba</b>	%	0,25	0	0	-0,2	-0,3	-0,4

### 6.3.4 Politické faktory

V roku 2015 bola vládou podpísaná investičná zmluva s výrobcom luxusných vozidiel Jaguar Land Rover, kde sa investor zaviazal v prvej fáze preinvestovať vyše 1,4 miliardy eur. Je to jedna z najväčších investícií v novodobej histórii krajiny, zároveň potvrdí dominantné postavenie automobilového priemyslu v slovenskej ekonomike. Investor od štátu dostane investičný stimul vo výške 130 miliónov eur, čo potvrdzuje ochotu vlády podporovať príchod zahraničných investorov vo vysoko konkurenčnom prostredí strednej a východnej Európy. (E15, 2015, online)

### 6.3.5 Technologické faktory

Automobilový priemysel patrí k najrýchlejšie sa rozvíjajúcim sektorom a kladie nové požiadavky na mnoho iných odvetví. Trendy pri nových technológiách v danom sektore sú pomer používaných materiálov (hliník vs. plast), používanie plastových materiálov s uhlíkovými a sklenenými vláknami, znižovanie emisií automobilov, používanie robotických technológií alebo koncept tzv. lightweight automotive (ľahké automobily). (Plasticportal, 2015, online)

Tlak zo strany zákazníkov a konkurencie vyžaduje zavádzanie nových technológií a ďalších inovácií. Netýka sa to len výrobcov automobilov, ale aj ich dodávateľov, od ktorých sa vyžaduje zabezpečiť nie len požadované diely, ale aj ich ďalší vývoj. (Babeľová, 2015, online)

Daná spoločnosť, hoci doteraz nevynakladala významné zdroje do vlastného výskumu a vývoja, v budúcnosti očakáva takéto výdaje, práve v dôsledku požiadaviek svojich odberateľov, keď spoločnosť bude chcieť realizovať spoluprácu na vývoji menších foriem pre spracovanie termoplastov. (interné zdroje spoločnosti XY)

## 6.4 SWOT analýza

Tab. 5 SWOT analýza spoločnosti XY (vlastné spracovanie)

Silné stránky - Strengths	Slabé stránky - Weaknesses
<ul style="list-style-type: none"> <li>• používanie najnovších výrobných technológií</li> <li>• certifikovaný systém manažérstva kvality</li> <li>• nízka úroveň zadĺženia spoločnosti</li> <li>• dostatočné výrobné a skladové kapacity</li> <li>• stabilní obchodní partneri</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• výroba orientovaná na jeden sektor priemyslu</li> <li>• vysoká fluktuácia zamestnancov vo výrobe</li> <li>• stratové zákazky často súčasť veľkých kontraktov</li> <li>• slabo rozvinutý proces finančného plánovania</li> <li>• málo kvalifikovaných pracovníkov v regióne</li> </ul>
Príležitosti - Opportunities	Hrozby - Threats
<ul style="list-style-type: none"> <li>• užšia spolupráca s podnikmi v odvetví</li> <li>• modernizácia kancelárskych priestorov</li> <li>• vlastný vývoj výrobných foriem</li> <li>• zlepšenie marketingovej propagácie</li> <li>• nová automobilka prichádzajúca na Slovensko</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• krátkodobé kontrakty so zákazníkmi</li> <li>• závislosť na vstupných cenách materiálov</li> <li>• vyššia doba návratnosti pri investíciách do výroby</li> <li>• prílev lacnejšej zahraničnej produkcie</li> <li>• nepriaznivý globálny ekonomický vývoj</li> </ul>

## 6.5 Finančná analýza

Finančná analýza je významná súčasť podnikového riadenia. Táto analýza je uskutočnená v spoločnosti XY za roky 2012 až 2015. Sú v nej použité informácie a údaje z účtovných závierok za dané obdobie. Jej výsledky slúžia potrebám ako majiteľov, manažérov a zamestnancov, tak aj užívateľom, ktorí sú externe prepojení s danou spoločnosťou (banky, odberatelia, dodávatelia).

### 6.5.1 Absolútne ukazovatele finančnej analýzy

Pre lepšiu prehľadnosť finančnej analýzy, je vypracovaná horizontálna a vertikálna analýza aktív a pasív (výnosov a nákladov) súčasťou príloh P I a P II na konci diplomovej práce.

#### Analýza majetkovej štruktúry

Za roky 2012 až 2015 spoločnosť dosiahla rastúcu hodnotu bilančnej sumy aktív, a to približne o 122%. K hlavnému navýšeniu došlo v roku 2014, v oblastiach krátkodobé pohľadávky a finančné účty ako dôsledok výrazného nárastu tržieb za predaj vlastných výrobkov. Časť zvýšeného obratu sa premenila na hotovostné peniaze, časť zostala uložená v pohľadávkach.

Výrazne kolíše pomer dlhodobého a obežného majetku. Od roku 2014 prevládajú obežné aktíva, kedy tvorili 65% objemu aktív, tento pomer sa v roku 2015 výrazne zmenil, keď obežný majetok tvoril už len 52% hodnoty aktív. Dôvodom nárastu objemu dlhodobého majetku bola dostavba novej výrobnéj haly a jej nové strojové vybavenie. DHM sa spoločne s pohľadávkami najviac podieľa na hodnote aktív, ďalšie významné položky tvoria finančné účty a zásoby. Iné položky sú relatívne zanedbateľné, čo potvrdzuje, že podnik je výrobného charakteru, väčšinu kapitálu má investovaného vo vyššie zmienenom majetku.

Od roku 2014 dochádza k výraznému nárastu objemu nehmotných aktív, konkrétne položky softvér a nedokončený DNM, kedy sa spoločnosť rozhodla zaviesť kompletný informačný systém pre zjednodušenie riadiaceho procesu v podniku. Jeho plné uvedenie do prevádzky je plánované na rok 2016. Z hľadiska opotrebovania majetku, dlhodobý majetok je odpísaný na približne 46%, kde samostatné hnutelné veci sú odpísané približne z dvoch tretín, naopak stavby len z jednej pätiny, kde spoločnosť od roku 2014 výrazne investuje.

Obežné aktíva v sledovanom čase narástli o 169%, a to hlavne v položkách pohľadávky a finančné účty. Absolútna hodnota zásob v čase mierne rastie, naopak ich podiel na aktívach

spoločnosti postupne klesá z 16% v roku 2012 na 12% v roku 2015, čo je znakom, že spoločnosť ich zbytočne nehromadí. Hodnota pohľadávok v sledovanom období výrazne vzrástla a to o 256%, tvoria najväčšiu položku v obežnom majetku. Zatiaľ sa jedná o krátkodobé pohľadávky, podnik teda nepočíta s ich prípadným neuhradením, pretože sú voči stabilným odberateľom, ktorí si v minulosti plnili svoje platobné záväzky. Pre zvýšený predaj svojich produktov a následný rast tržieb podnik v roku 2014 viac než zdvojnásobil množstvo svojich peňažných prostriedkov na bankových účtoch. Ich objem v roku 2015 mierne klesol, hlavne pre výdaje na informačný systém, strojové vybavenie podniku a takisto zvýšené mzdové náklady. Podnik nemá žiadne investície v iných spoločnostiach, ani nevlastní žiadne dlhodobé alebo krátkodobé investičné cenné papiere, svoju činnosť výhradne zameriava na výrobu svojich výrobkov.

V tabuľke 6 je spracovaná skrátená verzia majetkovej časti rozvahy len s významnými položkami.

Tab. 6 *Majetková štruktúra spoločnosti XY (ÚZ, 2012-2015, vlastné spracovanie)*

(eur)	2012	2013	2014	2015
<b>AKTÍVA CELKOM</b>	<b>5 130 162</b>	<b>6 248 837</b>	<b>9 015 164</b>	<b>11 375 461</b>
<b>Dlhodobý majetok</b>	<b>2 916 379</b>	<b>2 846 770</b>	<b>3 075 383</b>	<b>5 429 705</b>
DNM	5 819	14 050	41 869	109 072
DHM	2 910 560	2 832 720	3 033 514	5 320 633
DFM	0	0	0	0
<b>Obežné aktíva</b>	<b>2 205 321</b>	<b>3 393 650</b>	<b>5 925 230</b>	<b>5 927 257</b>
Zásoby	796 814	1 002 874	1 237 499	1 322 738
Dlhodobé pohľadávky	0	0	0	315 653
Krátkodobé pohľadávky	759 085	1 391 544	2 564 757	2 388 448
Finančné účty	649 422	999 232	2 122 974	1 900 418
<b>Časové rozlíšenie</b>	<b>8 462</b>	<b>8 417</b>	<b>14 551</b>	<b>18 499</b>

### Analýza finančnej štruktúry

Pre podnik je dôležitá skutočnosť, že absolútna hodnota vlastného kapitálu do roku 2015 rastie, čo pri nemennom objeme základného kapitálu znamená, že spoločnosť je trvalo zisková. Dosaiahnutý zisk je ponechávaný v spoločnosti, čo je viditeľné na rastúcej hodnote VH minulých rokov. VH bežného obdobia medzi rokmi 2012 - 2014 narástol o 169%, zatiaľ čo v roku 2015 klesol o 16%. Spoločnosť z dosiahnutého zisku povinne vytvára zákonný rezervný fond.

Podiel vlastného kapitálu a záväzkov bol stabilný medzi rokmi 2012 až 2014, kde vlastné zdroje tvorili približne 65% a cudzie zdroje 35% hodnoty pasív. V roku 2015 výraznejšie klesol pomer vlastného kapitálu (cca 59%) a cudzích zdrojov (cca 41%). Pomer vo financovaní vypovedá o konzervatívnej stratégii financovania, podnik všetok svoj dlhodobý majetok pokrýva vlastným kapitálom. Do roku 2014 tvorili väčšinu cudzích zdrojov krátkodobé záväzky, hlavne záväzky voči dodávateľom. Od roku 2015 prevažujú bankové úvery, tvoria asi 64% hodnoty cudzích zdrojov. Jedná sa prevažne o dlhodobé úvery na rozširovanie výrobných a skladových kapacít, takisto na nákup nových strojov. Za roky 2012 až 2015 nárastol objem úverov v relatívnom vyjadrení o 6789%, v absolútnej výške je ale ich úroveň pre finančnú stabilitu podniku stále prijateľná. Dlhodobé záväzky za sledované obdobie v spoločnosti klesli o 84%, časť z nich je tvorená odloženým daňovým záväzkom, ktorého absolútna hodnota klesá. Podnik v roku 2015 začal tvoriť dlhodobé rezervy, kde sa presunula časť krátkodobých rezerv. Objem krátkodobých rezerv je zanedbateľný, ich výška ale v čase stúpa. Sú tvorené ako zákonné rezervy pre ich budúce čerpanie na nákup hmotného majetku. V tabuľke 7 je spracovaná skrátená verzia finančnej časti rozvahy len s významnými položkami.

Tab. 7 Finančná štruktúra spoločnosti XY (ÚZ, 2012-2015, vlastné spracovanie)

(eur)	2012	2013	2014	2015
<b>PASÍVA CELKOM</b>	<b>5 130 162</b>	<b>6 248 837</b>	<b>9 015 164</b>	<b>11 375 461</b>
<b>Vlastný kapitál</b>	<b>3 236 341</b>	<b>4 103 063</b>	<b>5 770 739</b>	<b>6 656 880</b>
Základný kapitál	1 991 635	1 991 635	1 991 640	1 991 640
Kapitálové fondy	996	996	996	996
Rezervný fond	115 722	148 906	196 743	286 227
VH minulých rokov	464 323	1 004 803	1 791 689	3 291 876
VH bežného obdobia	663 665	956 723	1 789 671	1 086 141
<b>Cudzie zdroje</b>	<b>1 893 821</b>	<b>2 145 774</b>	<b>3 244 425</b>	<b>4 718 581</b>
Rezervy	47 145	48 026	64 215	316 368
Dlhodobé záväzky	664 659	610 971	395 702	101 455
Krátkodobé záväzky	1 140 525	1 182 219	1 734 576	1 442 278
Bankové úvery a výpomoci	41 492	304 558	1 049 932	2 858 480
<b>Časové rozlíšenie</b>	<b>0</b>	<b>0</b>	<b>0</b>	<b>0</b>

### Analýza výnosov

Z hľadiska dosiahnutých výnosov je zrejмый výrobný charakter podniku, tržby za predaj vlastných výrobkov a služieb tvoria viac než 98% celkových výnosov. Z vyšnú časť výnosov tvoria prevažne tržby za predaj tovarov a predaj materiálu, ktorý podnik dokáže v určitej

forme samostatne vyrábať a ďalej ponúkať na predaj. Obecne sú ostatné výnosy okrem výkonov zanedbateľné. Výkony rástli počas celého sledovaného obdobia, a to o 85%. Ich skokový rast nastal v roku 2014, približne o 34%, vďaka novým zákazkám od spoločnosti VW Group. Podnik si udržuje stabilný objem zásob, k ich výraznejšiemu prepadu došlo v roku 2013 a 2015, kedy dopyt po výrobkoch bol väčší než ich vyrobené množstvo. S tým súvisí už spomínaná investícia do rozšírenia výrobných a skladovacích kapacít.

Podnik dosahuje aj určité tržby za predaj DM a materiálu, ich podiel na celkových výnosoch ale za dané obdobie neprekračuje 1%. Podiel ostatných prevádzkových výnosov na celkových výnosoch od roku 2013 kontinuálne klesá., výkyvy v rokoch 2013 a 2014 boli zapríčinené jedno rázovými výnosovými aktivitami podniku. Spoločnosť nedosahuje žiadne finančné výnosy okrem výnosových úrokov, ich výška je ale voči celkovým výnosom zanedbateľná.

Tab. 8 *Analýza výnosov spoločnosti XY (ÚZ, 2012-2015, vlastné spracovanie)*

(eur)	2012	2013	2014	2015
<b>VÝNOSY CELKOM</b>	<b>8 505 915</b>	<b>10 754 945</b>	<b>14 293 596</b>	<b>15 794 579</b>
Tržby za predaj tovaru	0	162 987	74 360	124 805
Výkony	8 414 074	10 455 905	14 079 673	15 555 313
<i>Tržby za predaj vlastných výrobkov a služieb</i>	8 239 130	10 440 041	13 933 448	15 502 117
<i>Zmena stavu zásob</i>	96 473	6 621	130 468	47 333
<i>Aktivácia</i>	78 471	9243	15 757	5 863
Tržby z predaja DM a materiálu	82 914	44 871	89 198	109 605
Ostatné prevádzkové výnosy	8 806	91 100	50 162	4 406
Výnosové úroky	121	79	203	450
Ostatné finančné výnosy	0	3	0	0
Mimoriadne výnosy	0	0	0	0

### Analýza nákladov

Za sledované obdobie má vývoj celkových nákladov podobné tendencie ako vývoj celkových výnosov. Najvyššie zastúpenie spomedzi nákladových druhov má výkonová spotreba, čo len potvrdzuje výrobný charakter spoločnosti. Výkonová spotreba tvorí z celkových nákladov podniku cca 75%. Okrem roku 2015 rástla výkonová spotreba v sledovanom období pomalšie než výkony spoločnosti. Jej rast bol zapríčinený hlavne nárastom spotrebovaného materiálu a energie pre vyššie výrobné vyťaženie podniku, kedy sa priemerný medziročný



rast o 20%, v roku 2015 zvýšil medziročne o 30%. Za rok 2015, objem spotrebovaných služieb po kontinuálnom raste medzi rokmi 2012 až 2014 poklesol, a to o 23%.

Náklady na predaný tovar sa v sledovaných rokoch pohybovali okolo úrovne 1% z celkových nákladov. Naopak, významnou položkou nákladov sú osobné náklady, ktoré tvoria takmer 15% z celkových nákladov. Ich priemerné, ročné tempo rastu je 20%, čo pri priemernom raste počtu zamestnancov medziročne o 10% znamená, že sa v podniku navýšili priemerné mzdy. Významnú položku miezd tvoria odmeny, ktoré najviac ovplyvnili tak výrazný nárast priemernej mzdy. Za tým je presvedčenie majiteľov oceniť podiel zamestnancov na zlepšujúcich sa hospodárskych výsledkoch podniku. Až v poslednom sledovanom roku došlo k výraznému navýšeniu osobných nákladov (+35%) oproti rastu výkonov (+11%), inak za dané obdobie osobné náklady rástli pomalším tempom ako výkony spoločnosti.

Odpisy majetku za sledované obdobie mierne narástli, tvoria v priemere 5% z celkových nákladov. V podniku sú postupne vyradované zastarané stroje, ktoré sú nahradzované novými. Podnik doteraz nevytváral ani žiadne opravné položky k pohľadávkam, hoci tie tvoria najväčšiu časť obežného majetku podniku. Dôvodom je buď, že nie sú po dobe splatnosti, respektíve niektoré sú iba krátku dobu po svojej dobe splatnosti a podnik očakáva ich plné splatenie v dohodnutých termínoch. Ostatné prevádzkové náklady sú minimálne, pre podnik je ich absolútna hodnota stabilná.

V rokoch 2012 – 2015 je absolútna úroveň nákladových úrokov pomerne stabilná, kolíše okolo hodnoty 40 tisíc eur, hoci podniku od roku 2014 výrazne narástli bankové úvery. Dôvodom je dnešná úroková politika bánk a finančných inštitúcií, nové úvery nesú oveľa nižší úrokový náklad než bolo pre spoločnosť zvykom v minulosti. Medzi rokmi 2012 až 2014 výrazne rástla daň z príjmov, kde hlavným faktorom boli zlepšené hospodárske výsledky spoločnosti. V roku 2015 došlo k miernemu poklesu splatnej dane, čo odráža relatívne vyšší, medziročný nárast nákladov oproti výnosom spoločnosti.

Tab. 9 Analýza nákladov spoločnosti XY (ÚZ, 2012-2015, vlastné spracovanie)

(eur)	2012	2013	2014	2015
<b>NÁKLADY CELKOM</b>	<b>7 842 250</b>	<b>9 798 222</b>	<b>12 503 925</b>	<b>14 708 438</b>
Náklady na predaný tovar	0	68 272	65 971	119 545
Výkonová spotreba	5 969 380	7 345 288	9 559 271	11 059 536
<i>Spotreba materiálu a energie</i>	4 672 422	5 720 516	6 953 296	9 064 992
<i>Služby</i>	1 296 958	1 624 772	2 605 975	1 994 544
Osobné náklady	1 167 424	1 358 103	1 638 851	2 209 933

<i>Mzdové náklady</i>	867 584	983 835	1 197 533	1 537 631
<i>Náklady na sociálne poisťenie</i>	280 949	346 791	411 302	527 337
<i>Sociálne náklady</i>	18 891	27 477	30 016	41 717
Dane a poplatky	7 201	6 758	6 859	6 706
Odpisy k DNM a DHM	435 792	631 506	623 898	721 362
Zostatková cena predaného DM a materiálu	16 948	32 087	31 038	82 665
Ostatné prevádzkové náklady	21 146	28 111	31 715	152 806
Nákladové úroky	35 467	42 106	32 834	37 442
Ostatné finančné náklady	4 220	3 875	5 596	2 887
Mimoriadne náklady	0	0	0	0
Daň z príjmov z bežnej činnosti	184 672	282 116	507 892	315 556

### 6.5.2 Analýza základných ekonomických veličín

V tabuľke 10 je zosumarizovaný prehľad nákladov, výnosov a výsledku hospodárenia pred zdanením za sledované obdobie. Spoločnosť bola za dané obdobie vždy zisková, je zrejmy kontinuálny nárast výsledku hospodárenia, a to o 171%. Zmena nastala v roku 2015, kedy hrubý zisk spoločnosti poklesol medziročne o 39%. Dôvodom bola zvýšená investičná činnosť podniku, hlavne medziročný nárast spotreby materiálu a energií o viac než 30%. To sa prejavilo aj zmenou trendu pri celkovom vývoji nákladov a výnosov, keď v roku 2015 celkový objem nákladov, prvýkrát za dané roky, rástol rýchlejšie než celkový objem výnosov.

Z tabuľky ďalej vyplýva, že v podniku jednoznačne prevláda hospodárska činnosť nad finančnou s podielom približne 99,9% na celkových výnosoch. Pre podnik je takisto dôležité, že hoci zvyšuje objem bankových úverov pre investičné projekty, drží nákladové úroky na konštantnej úrovni a tie mu následne neúmerne nezvyšujú celkové náklady.

Tab. 10 Základné ekonomické veličiny spoločnosti (ÚZ, 2012-2015, vlastné spracovanie)

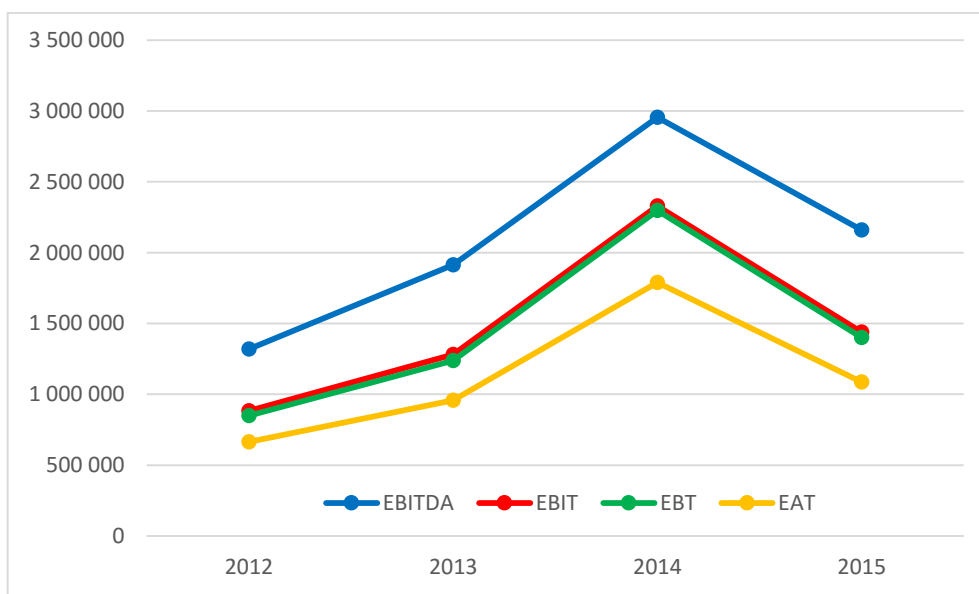
(eur)	2012	2013	2014	2015
<b>Výnosy</b>	<b>8 505 915</b>	<b>10 754 944</b>	<b>14 293 596</b>	<b>15 794 579</b>
Hospodárska činnosť	8 505 794	10 754 862	14 293 393	15 794 129
Finančná činnosť	121	82	203	450
<b>Náklady</b>	<b>7 657 578</b>	<b>9 516 105</b>	<b>11 996 033</b>	<b>14 392 882</b>
Hospodárska činnosť	7 617 891	9 470 124	11 957 603	14 352 553
Finančná činnosť	39 687	45 981	38 430	40 329
<b>VH pred zdanením (EBT)</b>	<b>848 337</b>	<b>1 238 839</b>	<b>2 297 563</b>	<b>1 401 697</b>

### 6.5.3 Analýza vývoja zisku

V nasledujúcej tabuľke 11 a na obrázku 9 je zachytený vývoj rôznych foriem zisku v danom čase. Všetky formy zisku rástli až do roku 2014, zlom nastal v roku 2015, kedy zisk výrazne klesol, dôvodom bola nezvyčajne vysoká investičná aktivita podniku, čo sa prejavilo v celkovom raste nákladov. Za roky 2012 – 2015 podnik zaznamenal medziročný nárast absolútnej výšky odpisov. Krivky EBIT a EBT sú takmer identické, pretože podnik platí relatívne nízke nákladové úroky voči celkovému objemu svojich nákladov. Za rok 2015 je teda zaznamenaný pokles všetkých typov zisku, tie sú ale držané v kladných hodnotách, čo je pre podnik pozitívne.

Tab. 11 Analýza zisku spoločnosti XY (ÚZ, 2012-2015, vlastné spracovanie)

(eur)	2012	2013	2014	2015
<b>EBITDA</b>	1 319 596	1 912 451	2 954 295	2 160 501
<b>EBIT</b>	883 804	1 280 945	2 330 397	1 439 139
<b>EBT</b>	848 337	1 238 839	2 297 563	1 401 697
<b>EAT</b>	663 665	956 723	1 789 671	1 086 141



Obr. 9 Analýza zisku spoločnosti XY (vlastné spracovanie)

### 6.5.4 Analýza Cash Flow

V tabuľke 12 je zachytený skrátený vývoj peňažných tokov za jednotlivé roky. Za hospodársku činnosť dosahuje CF každoročne kladné hodnoty, celkové príjmy z primárnej činnosti podniku prevýšili výdaje spojené s touto činnosťou. Najväčší podiel na prevádzkovom

CF mali položky pohľadávky a záväzky z obchodného styku, zásoby a odpisy. Kladná hodnota z prevádzkovej činnosti za rok 2012 bola ovplyvnená najmä splatením pohľadávok odberateľmi (+530 tis. eur) a predĺžením splatnosti záväzkov z obchodnej činnosti (+395 tis. eur). V rokoch 2013 a 2014 výrazne vzrástol objem pohľadávok z obchodného styku (cca - 1 840 tis. eur), čo negatívne ovplyvnilo výšku prevádzkového CF. Negatívne sa na prevádzkovom CF prejavil aj rast objemu zásob (cca - 892 tis. eur) za celé sledované obdobie. Podnik taktiež splácal svoje odložené krátkodobé záväzky (hlavne v roku 2015, - 586 tis. eur), čo prispelo k zníženiu prevádzkového CF.

CF z investičnej činnosti je každoročne záporné, čo potvrdzuje vysokú investičnú aktivitu podniku. Spoločnosť obstarávala najmä nové strojové vybavenie (hlavná nákupná aktivita bola v roku 2015), a v roku 2012 zahájila veľký rekonštrukčný, stavebný projekt. Jeho najvýznamnejšia časť bola realizovaná v roku 2015, kedy sa celkové výdaje na obstarávaný DHM vyšplhali do výšky viac než 3 mil. eur. Záporné peňažné toky z investičnej činnosti boli z veľkej časti financované investičnými úvermi. Spoločnosť využíva bankové úvery hlavne od roku 2013, s tým že najväčšie úverové pôžičky boli realizované v rokoch 2014 a 2015 (+745 tis. eur, resp. +1 808 tis. eur). Vytvorený zisk zostáva v spoločnosti, čo je pozorovateľné na rastúcej položke VH minulých rokov.

Tab. 12 *Vývoj CF v spoločnosti XY (ÚZ, 2012-2015, vlastné spracovanie)*

(eur)	2012	2013	2014	2015
<b>Stav PP a peňažných ekvivalentov na začiatku účtovného obdobia</b>	<b>211 345</b>	<b>649 422</b>	<b>999 231</b>	<b>2 122 974</b>
Čistý peňažný tok z hospodárskej činnosti	1 697 319	737 557	1 347 785	1 244 580
Čistý peňažný tok z investičnej činnosti	-953 609	-560 814	-847 421	-3 075 684
Čistý peňažný tok z finančnej činnosti	-305 633	173 066	623 379	1 608 548
<b>Čisté zvýšenie, resp. zníženie peňažných prostriedkov</b>	<b>438 077</b>	<b>349 809</b>	<b>1 123 743</b>	<b>-222 556</b>
<b>Stav PP a peňažných ekvivalentov na konci účtovného obdobia</b>	<b>649 422</b>	<b>999 231</b>	<b>2 122 974</b>	<b>1 900 418</b>

### 6.5.5 Analýza rozdielových ukazovateľov

Ako najpoužívanější rozdielový ukazovateľ sa využíva čistý pracovný kapitál, predstavujúci rozdiel medzi obežným majetkom a krátkodobými záväzkami. Pre spoločnosť je z hľadiska platobnej schopnosti pozitívne, že absolútna veľkosť ČPK je v čase kladná a rastúca. Je to

spôsobené rastom hodnoty obežného majetku, ktorý sa takmer zastavil v roku 2015, a zároveň výraznejším poklesom hodnoty krátkodobých záväzkov v tom istom roku. Podnik je schopný splácať svoje krátkodobé záväzky z krátkodobého obežného majetku a vytvára teda dostatočnú výšku voľného kapitálu.

Tab. 13 Vývoj ČPK v spoločnosti XY (ÚZ, 2012-2015, vlastné spracovanie)

(eur)	2012	2013	2014	2015
Obežný majetok	2 205 321	3 393 650	5 925 230	5 927 257
Krátkodobé záväzky	1 229 162	1 230 245	2 752 661	2 148 260
<b>ČPK</b>	<b>976 159</b>	<b>2 163 405</b>	<b>3 172 569</b>	<b>3 778 997</b>

### 6.5.6 Analýza pomerových ukazovateľov

Z pomerových ukazovateľov sú predmetom analýzy skupiny ukazovateľov zadlženosti, likvidity, rentability a aktivity. Ich výsledky sú porovnané s priamym konkurentom v oblasti výroby plastových výrobkov pre automobilový priemysel, spoločnosťou DONGHEE Slovakia, s.r.o.. Táto spoločnosť má veľmi podobné výrobné portfólio, z veľkej časti na rovnaké modely automobilov. Zrovnanie je uskutočnené za roky 2012 – 2015.

#### Ukazovatele zadlženosti

Zadlženosť spoločnosti sa počas sledovaných rokov pohybovala na vyrovnanej úrovni cca 35 – 42%, s postupným nárastom za posledné roky. Táto hodnota je primeraná voči odporúčaným hodnotám na úrovni 30-60%, konkurenčný podnik vykazoval vyššiu zadlženosť s miernym poklesom v roku 2014, pričom v roku 2015, opäť výrazne vzrástla hodnota ukazovateľa, ako dôsledok zväčšenia krátkodobých záväzkov. Spoločnosť XY väčšinu svojich majetkových aktív financuje z vlastných zdrojov.

Keďže v spoločnosti XY postupne narastal objem bankových úverov, zodpovedajú tomu aj hodnoty miery zadlženosti, ktoré v čase rastú. Podnik ale stále nepredstavuje pre banky významné riziko z pohľadu nesplatenia svojich záväzkov, pretože samu podarilo získať úvery s nižšími úrokovými sadzbami než v minulosti. Od roku 2012 v podniku stúpa podiel dlhodobých cudzích zdrojov z približne jednej tretiny na takmer polovicu v roku 2015, čo je dané získaním dlhodobých investičných bankových úverov. Spoločnosť DONGHEE Slovakia, s.r.o. je naopak viac financovaná z cudzích zdrojov ako z vlastného kapitálu, čo by mohlo signalizovať zvýšené veriteľské riziko, keď takmer polovicu záväzkov tvoria krátkodobé bankové úvery.

Hodnoty úrokového krytia niekoľko násobne prevyšovali minimálnu odporúčanú hodnotu 5. Podnik tak vytvára dostatočný zisk pre krytie úrokov z úverov, dokonca má potenciál pre prijatie ďalších úverov. Takisto konkurenčná spoločnosť nemá žiaden problém so splácaním svojich úrokov z pôžičiek, generuje dostatočne veľké tržby, ktoré sú následne pretavené v zisk. Pokles v roku 2015 bol spôsobený primárne výrazným znížením prevádzkového zisku pri zachovanej úrovni nákladových úrokov.

Ukazovateľ doby splácania dlhu kontinuálne v čase rastie, čo znamená, že sa zvyšuje požiadavka na výšku dosiahnutého prevádzkového CF, ktorý by postačil na splatenie všetkých cudzích zdrojov. Táto doba je u konkurenčného podniku niekoľkonásobne vyššia až do roku 2015, kedy sa situácia obrátila v prospech konkurencie. Výkyv u konkurencie v roku 2013 bol spôsobený nízkym prevádzkovým CF, ktorého výška sa v nasledujúcom roku dostatočne zvýšila, a tým sa doba splácania dlhu dostala na polovičnú úroveň spoločnosti XY.

Pri ukazovateli krytie DM vlastným kapitálom dosahuje podnik za celé analyzované obdobie hodnoty vyššie než 1, teda svoj vlastný kapitál používa aj ku krytiu obežného majetku, vytvára kladný ČPK. Svoju hlavnú podnikateľskú činnosť plne kryje z vlastných zdrojov a tým neohrozuje kontinuitu svojho podnikania. Podobnú finančnú stabilitu dosahuje aj konkurenčný podnik, jeho dosiahnuté hodnoty sa v sledovanom období zvyšovali až do roku 2015, kedy hodnota ukazovateľa poklesla pod úroveň 1.

Spoločnosť XY spĺňa kritérium zlatého pravidla financovania, a to, že dlhodobý majetok by mal byť krytý dlhodobými zdrojmi. Dá sa tvrdiť, že podnik XY je prekapitalizovaný, má príliš vysoký podiel ČPK na obežnom majetku, využíva konzervatívnu stratégiu financovania, ktorá je síce bezpečná z hľadiska finančnej stability, ale aj drahšia. Tento parameter bol dosiahnutý aj u konkurenčného podniku v rokoch 2013 a 2014. Ten uplatňuje skôr neutrálnu stratégiu financovania, primerane kryje svoj dlhodobý majetok dlhodobým kapitálom.

Tab. 14 *Ukazovatele zadlženosti v spoločnosti (ÚZ, 2012-2015, vlastné spracovanie)*

	2012	2013	2014	2015
Celková zadlženosť	36,92%	34,34%	35,99%	41,48%
Miera zadlženosti	0,59	0,52	0,56	0,71
Úrokové krytie	24,92	30,42	70,98	38,44
Doba splácania dlhu	1,09	2,84	2,36	3,54
Krytie DM vlastným kapitálom	1,11	1,44	1,88	1,23
Krytie DM dlhodobými zdrojmi	1,34	1,76	2,04	1,66

Tab. 15 Ukazovatele zadlženosti u konkurencie (ÚZ, 2012-2014, vlastné spracovanie)

	2012	2013	2014	2015
Celková zadlženosť	52,81%	58,01%	54,34%	62,61%
Miera zadlženosti	1,12	1,38	1,19	1,67
Úrokové krytie	29,81	33,28	37,50	11,11
Doba splácania dlhu	9,31	35,10	4,35	2,81
Krytie DM vlastným kapitálom	0,87	1,00	1,25	0,68
Krytie DM dlhodobými zdrojmi	0,94	1,11	1,36	0,68

### Ukazovatele likvidity

Ukazovatele všetkých skúmaných typov likvidít (bežnej, pohotovej a hotovostnej) prekonal za sledované obdobie odporúčané hodnoty a hodnoty konkurenčnej spoločnosti viac než dvojnásobne.

Pri bežnej likvidite (1,5–2,5) zohrávajú významnú úlohu pohľadávky z obchodného styku, ktoré sa podieľajú na obežnom majetku viac než z 20%, ale nie sú považované za nedobytné alebo po lehote svojej splatnosti. Podnik drží veľké množstvo finančných zdrojov na bankových účtoch, ktoré by mohli byť využité účelnejšie. Na druhej strane predstavujú pre vedenie spoločnosti dostatočnú finančnú rezervu pre prípadné horšie hospodárske výsledky. Podnik dosahuje vyšší než odporúčaný podiel ČPK na obežných (30-50%) a celkových aktívach, čo mu zbytočne predražuje financovanie svojej činnosti.

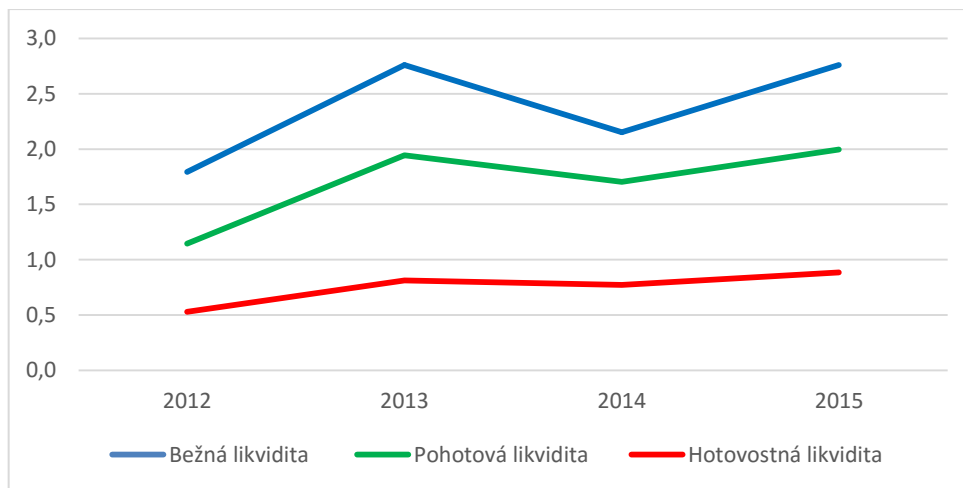
Práve rastúci objem krátkodobých pohľadávok ovplyvnil v podniku vysoké hodnoty pohotovej likvidity (1-1,5). Očakáva sa ich plné splatenie, podnik k nim nevytvára žiadne opravné položky. Aj pri hotovostnej likvidite sú počas všetkých analyzovaných rokov dosiahnuté vyššie než odporúčané hodnoty (0,2-0,5) a to z dôvodu vysokého množstva likvidných peňažných zdrojov. Spoločnosť XY nedisponuje žiadnymi kontokorentnými úvermi.

Konkurencia pri jednotlivých likviditách až do roku 2014 dosahuje hodnoty, ktoré sa približujú spodnej hranici odporúčaných hodnôt, následne, v roku 2015, nastal výrazný pokles, čo môže ohrozovať jej podnikovú likviditu.

Tab. 16 Ukazovatele likvidity v spoločnosti XY (ÚZ, 2012-2015, vlastné spracovanie)

	2012	2013	2014	2015
Bežná likvidita	1,79	2,76	2,15	2,76
Pohotová likvidita	1,15	1,94	1,70	2,00
Hotovostná likvidita	0,53	0,81	0,77	0,88

ČPK/OA	44,26%	63,75%	53,54%	63,76%
ČPK/A	19,03%	34,62%	35,19%	33,22%



Obr. 10 Vývoj likvidity v spoločnosti XY (vlastné spracovanie)

Tab. 17 Ukazovatele likvidity u konkurencie (ÚZ, 2012-2014, vlastné spracovanie)

	2012	2013	2014	2015
Bežná likvidita	0,93	1,08	1,21	0,72
Pohotovú likvidita	0,64	0,65	0,74	0,36
Hotovostná likvidita	0,28	0,36	0,44	0,06
ČPK/OA	-7,45%	7,63%	17,24%	-39,78%
ČPK/A	-3,40%	4,42%	10,92%	-17,79%

### Ukazovatele rentability

Pri analýze ukazovateľov rentability za spoločnosť XY je zrejماً jej trvalá ziskovosť za celé skúmané obdobie. Počas prvých troch rokov podnik dosahoval rastúcu ziskovú maržu, ktorá v roku 2015 poklesla, každoročne, ale prekonal úroveň dosiahnutú konkurenčným podnikom. Rast ziskovej marže bol zapríčinený rastúcim objemom tržieb, ktorý pokračoval aj v roku 2015. Počas tohto roku ale došlo k nižšej efektívnosti využívania podnikových zdrojov, čo sa prejavilo na poklese výšky marže.

Pri rentabilite aktív, ktorým sa meria výkonnosť podniku, je pozorovateľný rovnaký priebeh ako u ziskovej marže. Podnik v roku 2015 dosiahol nižší EBIT než v predchádzajúcich rokoch, čo pri raste absolútnej hodnoty aktív spôsobilo pokles hodnoty ukazovateľa o viac než polovicu. Podnik v ziskovosti za roky 2012-2014 prekonáva konkurenčným podnikom dvoj až trojnásobne.



Na základe analýzy ziskovosti vlastného kapitálu môžeme tvrdiť, že vlastníkom sa ich investovaný kapitál niekoľko násobne vracia, ROE sa pohybuje vysoko nad úrovňou priemerneho výnosu 10 ročných štátnych dlhopisov. Znova, za rok 2015, dochádza k poklesu jeho hodnoty, ako dôsledok nižšieho zisku, kedy tržby spoločnosti rástli, ale nie proporcionálne s vynaloženými nákladmi.

Výnosnosť dlhodobého kapitálu u spoločnosti XY je opäť za sledované obdobie vyššia než u konkurencie. Tento ukazovateľ sa v roku 2015 prepadol najvýraznejšie, pretože okrem poklesu čistého zisku podnik získal významné bankové úvery v objeme 1,8 mil. eur, čo predstavuje medziročný nárast o cca 13%.

Tab. 18 *Ukazovatele rentability v spoločnosti XY (ÚZ, 2012-2015, vlastné spracovanie)*

	2012	2013	2014	2015
Rentabilita tržieb (ROS)	8,06%	9,02%	12,78%	6,95%
Rentabilita celkového kapitálu (ROA)	17,23%	20,50%	25,85%	12,65%
Rentabilita vlastného kapitálu (ROE)	20,51%	23,32%	31,01%	16,32%
Rentabilita investovaného kapitálu (ROI)	22,66%	25,52%	37,21%	15,97%
Priemerný výnos 10 ročných štátnych dlhopisov	3,5%	2,5%	1,9%	0,6%

Tab. 19 *Ukazovatele rentability u konkurencie (ÚZ, 2012-2014, vlastné spracovanie)*

	2012	2013	2014	2015
Rentabilita tržieb (ROS)	5,29%	3,08%	3,84%	0,56%
Rentabilita celkového kapitálu (ROA)	10,04%	8,53%	8,60%	1,58%
Rentabilita vlastného kapitálu (ROE)	18,14%	13,35%	15,09%	2,45%
Rentabilita investovaného kapitálu (ROI)	19,73%	18,36%	17,27%	4,22%

### Ukazovatele aktivity

Podnik za sledované obdobie efektívne využíval svoje aktíva, obrat aktív bol vyšší než minimálne požadovaná hodnota 1, na druhej strane bol mierne nižší než u konkurencie. Hodnoty v čase príliš nekolíšu, za roky 2014 a 2015 je zrejmy relatívne pomalší nárast tržieb voči celkovej sume aktív.

Obrat zásob ma mierne rastúci charakter, čím vyššia hodnota, tým lepšie pre podnik. U konkurenčného podniku došlo od roku 2013 k výraznému zhoršeniu ukazovateľa, dôvodom bol prudký nárast objemu zásob. Doba obratu zásob je v čase stabilná, v roku 2012 dosiahol podnik horšie výsledky ako konkurencia, od roku 2013 sa situácia otočila v prospech spoločnosti XY, práve pre prudké zvýšenie stavu zásob u konkurencie.

Obrat pohľadávok sa v sledovanom období zhoršuje, čo bolo spôsobené zvyšovaním objemu pohľadávok až do roku 2015, kedy ich celková výška klesla, a následne sa zlepšila aj hodnota ukazovateľa. Dôležité je porovnať tento ukazovateľ s obratom záväzkov, ktorého výška je kolísavá, ale okrem roku 2012 vždy vyššia než obrat pohľadávok. U konkurenčného podniku je stav opačný, obrat pohľadávok je vyšší než obrat záväzkov.

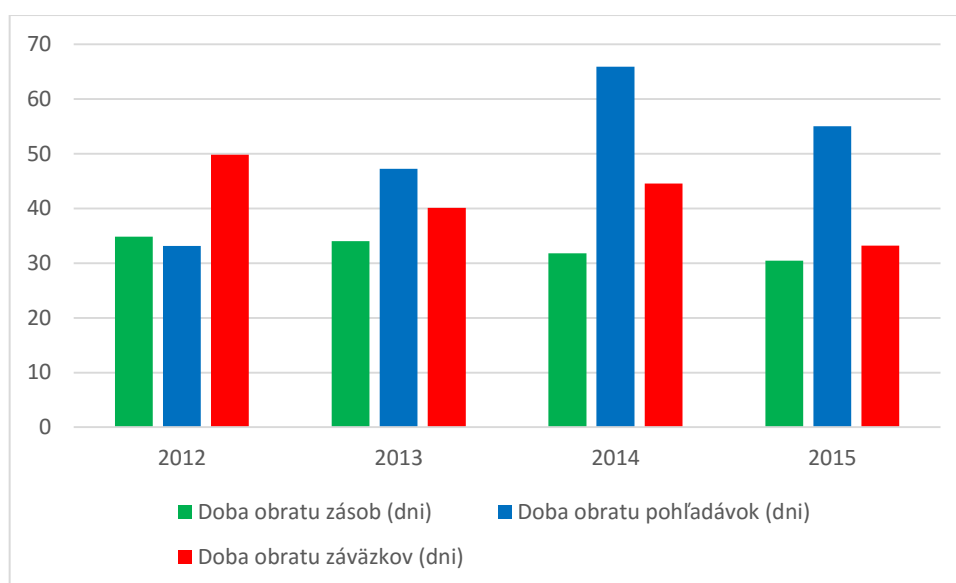
Pre lepšie znázornenie doby inkasa pohľadávky a doby úhrady záväzku sa v podnikoch sleduje doba obratu pohľadávok, resp. záväzkov. Tu sa potvrdzuje, že medzi rokmi 2012-2014 došlo k nárastu stavu pohľadávok medziročne o cca 80% a výrazne narástol počet dní, kedy podnik dostane zaplatené od svojich odberateľov. Situácia sa mierne zlepšila až v roku 2015, kedy sa doba čakania znížila v priemere o 7 dní, stále ale vysoko nad hodnotami z roku 2012. Spoločnosť XY dosahuje výrazne horšie výsledky než konkurencia, zbytočne predlžuje svoj peňažný cyklus. Naopak doba obratu záväzkov sa skrakuje. Zatiaľ čo v roku 2012 podnik dostal inkaso za pohľadávky o 16 dní skôr než zaplatil dodávateľom, v roku 2014 musel podnik platiť o 20 dní skôr než dostal zaplatené od odberateľov. Tento jav sa prejavuje práve vo vyšších hodnotách likvidity podniku. Konkurenčný podnik je v týchto ukazovateľoch na tom lepšie, jeho absolútne doby splatnosti faktúr sa takmer nemenili. Až v roku 2015 došlo pre prudké zvýšenie hodnoty krátkodobých záväzkov k nárastu doby obratu záväzkov. Rozdiel, kedy konkurenčný podnik dostane zaplatené skôr než musí platiť, bol medzi rokmi 2012-2014 v priemere 22 dní. V roku 2015 síce vzrástla doba inkasa pohľadávok o 10 dní, zároveň, ale o viac než 40 dní aj doba obratu záväzkov.

Tab. 20 Ukazovatele aktivity v spoločnosti XY (ÚZ, 2012-2015, vlastné spracovanie)

	2012	2013	2014	2015
Obrat aktív	1,61	1,70	1,55	1,37
Obrat zásob	10,34	10,57	11,32	11,81
Doba obratu zásob (dni)	34,82	34,05	31,80	30,47
Obrat pohľadávok	10,85	7,62	5,46	6,54
Doba obratu pohľadávok (dni)	33,17	47,25	65,91	58,51
Obrat záväzkov	7,22	8,97	8,08	10,83
Doba obratu záväzkov (dni)	49,83	40,14	44,58	33,23

Tab. 21 Ukazovatele aktivity u konkurencie ( ÚZ, 2012-2014, vlastné spracovanie)

	2012	2013	2014	2015
Obrat aktív	1,62	1,82	1,79	1,64
Obrat zásob	16,46	9,68	8,49	9,56
Doba obratu zásob (dni)	21,87	37,17	42,40	37,65
Obrat pohľadávok	9,12	11,47	11,28	8,57
Doba obratu pohľadávok (dni)	39,49	31,37	31,91	41,99
Obrat záväzkov	5,86	7,02	6,78	3,75
Doba obratu záväzkov (dni)	61,40	51,28	53,10	96,04



Obr. 11 Vývoj ukazovateľov aktivity v spoločnosti XY (vlastné spracovanie)

### 6.5.7 Ďalšie pomerové ukazovatele

V tabuľke XY sú uvedené doplnujúce pomerové ukazovatele za spoločnosť XY. Do roku 2014 pridaná hodnota a tržby na zamestnanca stúpali, zatiaľ čo v roku 2015 poklesli, resp. stagnovali. Tržby v danom období síce rástli, rovnako ale aj počet zamestnancov. Na pokles pridanej hodnoty mal primárne vplyv prudký nárast prevádzkových nákladov. Osobné náklady na zamestnanca konštantne rastú. Takisto rastie aj podiel osobných nákladov na výkonoch a pridanej hodnote. Za rastom osobných nákladom je hlavne štedrá bonusová politika podniku. Výkonová spotreba a pridaná hodnota majú v danom čase približne rovnaký podiel na výkonoch spoločnosti XY. Podiel odpisov na výkonoch klesá, hoci sa odpisy každoročne zvyšujú v dôsledku nového nákupu strojov a aktívnej výstavby, ešte rýchlejšie sa zvyšujú tržby za výrobky a služby. Podiel nákladových úrokov na výkonoch a pridanej hodnote je zanedbateľný, tento pomer sa navyše neustále znižuje. Pomer pre VH pred zdanením

na pridanej hodnote rástol až do roku 2014, kedy dosiahol podiel viac než 50%. V roku 2015 došlo k prepadu o 20% práve pre výrazný pokles hospodárskeho výsledku, zatiaľ čo pridaná hodnota klesla len mierne oproti roku 2014.

Tab. 22 *Ďalšie ukazovatele spoločnosti XY ( ÚZ, 2012-2015, vlastné spracovanie)*

	2012	2013	2014	2015
Pridaná hodnota/počet zamestnancov	29 454	33 389	42 724	38 144
Tržby/počet zamestnancov	99 267	110 448	132 149	132 432
Osobné náklady/počet zamestnancov	14 065	14 147	15 461	18 728
Výkonová spotreba/výkony	70,95%	70,25%	67,89%	71,10%
Osobné náklady/výkony	13,87%	12,99%	11,64%	14,21%
Odpisy/výkony	5,18%	6,04%	4,43%	4,64%
Nákladové úroky/výkony	0,42%	0,40%	0,23%	0,24%
Pridaná hodnota/výkony	29,05%	30,66%	32,17%	28,94%
Osobné náklady/pridaná hodnota	13,87%	12,99%	11,64%	14,21%
Odpisy/pridaná hodnota	47,75%	42,37%	36,19%	49,10%
Nákladové úroky/pridaná hodnota	1,45%	1,31%	0,73%	0,83%
VH pred zdanením/pridaná hodnota	34,70%	38,65%	50,73%	31,14%

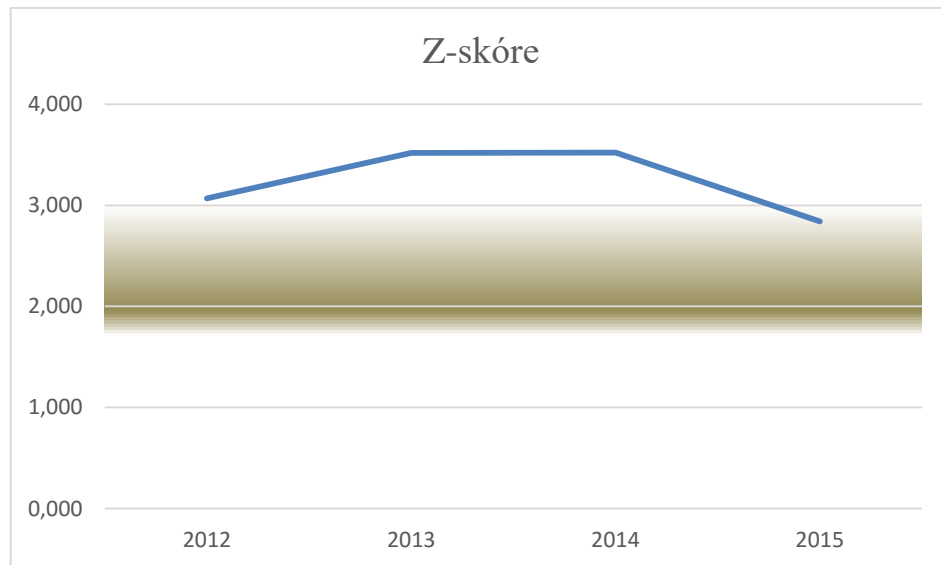
### 6.5.8 Analýza súhrnných ukazovateľov

#### Z-skóre

Daný bankrotový model vypovedá o súhrnnej finančnej situácii podniku. Do roku 2014 je hodnota Z rastúca a vyššia než doporučená hodnota 2,99, čo je znakom uspokojivej finančnej situácie podniku. V roku 2015 došlo k výraznejšiemu prepadu hodnoty Z a podnik sa nachádza v tzv. šedej zóne, má teda nevyhranenú finančnú situáciu. Tento pokles najviac ovplyvnili znížená rentabilita celkového kapitálu a obrat aktív, spolu so zníženým podielom vlastného kapitálu voči cudzím zdrojom.

Tab. 23 *Výpočet Z-skóre v spoločnosti XY (vlastné spracovanie)*

	2012	2013	2014	2015
0,717 x ČPK/A	0,136	0,248	0,252	0,238
0,847 x Nerozdelené zisky/A	0,077	0,136	0,168	0,245
3,107 x EBIT/A	0,535	0,637	0,803	0,393
0,420 x VK/Záväzky	0,718	0,803	0,747	0,593
0,998 x T/A	1,603	1,693	1,551	1,371
<b>Z-skóre</b>	<b>3,069</b>	<b>3,518</b>	<b>3,522</b>	<b>2,840</b>



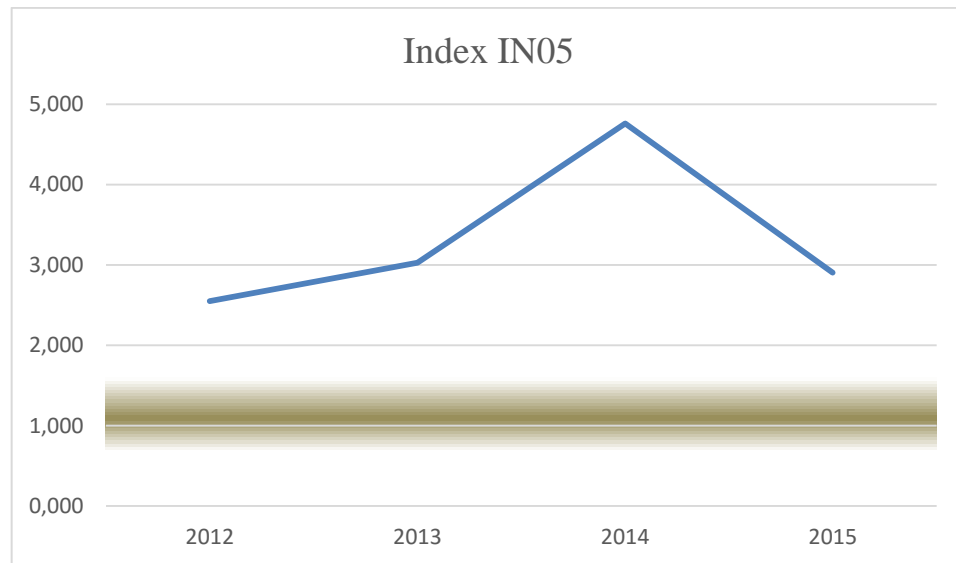
Obr. 12 Vývoj Z-skóre v spoločnosti XY (vlastné spracovanie)

### Index IN

Na základe výsledkov ďalšieho indikátora finančného zdravia podniku je zrejmé, že spoločnosť XY vytvárala za sledované obdobie hodnotu. Táto skutočnosť nastáva vtedy, keď výška indexu prekročí úroveň 1,6, čo podnik vysoko prekročil v každom sledovanom roku. Takisto tento index kontinuálne rástol v rokoch 2012 až 2014, až v roku 2015 došlo k prepadu jeho úrovne. Dôvodmi boli najmä približne polovičný prepad vo veľkosti úrokového krytia a výrazne znížená rentabilita celkového kapitálu.

Tab. 24 Výpočet indexu IN v spoločnosti XY (vlastné spracovanie)

	2012	2013	2014	2015
0,13 x A/Závázky	0,352	0,379	0,361	0,313
0,04 x EBIT/Nákladové úroky	0,997	1,217	2,839	1,537
3,97 x EBIT/A	0,684	0,814	1,026	0,502
0,21 x Výnosy/A	0,348	0,361	0,333	0,292
0,09 x OA/(KZ + KBÚ)	0,168	0,258	0,198	0,260
<b>Index IN05</b>	<b>2,549</b>	<b>3,029</b>	<b>4,758</b>	<b>2,905</b>



Obr. 13 Vývoj indexu IN v spoločnosti XY (vlastné spracovanie)

### Zhodnotenie finančnej analýzy

Pri finančnej analýze bola pozornosť zameraná na absolútne, rozdielové, pomerové, ostatné pomerové a súhrnné ukazovatele. Podnik môže z celkového hľadiska hodnotiť výsledky finančnej analýzy viac menej pozitívne.

Pre spoločnosť bol významným míľnikom rok 2012, kedy začala spolupracovať s automobilkou VW Group, ktorý sa postupne stáva dominantným zákazníkom podniku. Podnik realizuje rozsiahle investičné aktivity, ktoré prinášajú nové stavby budov a modernizáciu výrobných zariadení. Najvýznamnejším rokom z pohľadu investícií bol rok 2015, kedy podnik vybudoval novú výrobnú halu, rozšíril skladové priestory a nakúpil nové strojové vybavenie.

Toto všetko sa premietlo do bilančnej sumy aktív, ktorých celková hodnota v sledovanom období rástla. V majetkovej štruktúre spoločnosti mierne prevažujú obežné aktíva s podielom asi 53% z celkovej hodnoty aktív. Keďže podnik uskutočnil najväčšie investičné aktivity v roku 2015 a v horizonte najbližších 3 rokov ich zrejme neprekoná, je predpoklad pokračujúceho sa zvyšovania podielu obežných aktív na majetku spoločnosti.

Za roky 2012-2015 bol podnik trvalo ziskový. Najmarkantnejší nárast bol v roku 2014, kedy spoločnosť získala nové zákazky, čo sa prejavilo v absolútnom náraste čistého zisku o 87%. V ďalšom roku síce zisk poklesol o približne 39%, jeho výška ale zostáva stabilná. Tento pokles bol zapríčinený hlavne vysokými materiálovými nákladmi, kde sa prejavili vyššie vstupné ceny oproti predchádzajúcemu obdobiu. Rast nákladov v roku 2015 bol nad propor-

cionálny oproti rastu tržieb. Vedenie podniku sa tak musí snažiť o vyjednanie lepších cenových podmienok, napr. množstevnými zľavami alebo efektívnejším využívaním materiálu vo výrobe a nevyrábať nadmernú zmetkovitosť. Na nižšom zisku za rok 2015 sa takisto podieľal nárast osobných nákladov o viac než jednu tretinu oproti minulému obdobiu. Pre ich optimalizáciu, pri zachovaní počtu zamestnancov, plánuje podnik navyšovať mzdové náklady len o minimálnu úroveň. Za rastom VH vždy stál nárast podnikových tržieb, ktorým dominujú tržby za predaj vlastných výrobkov a služieb s podielom 98% na celkových výnosoch. Takisto konkurenčná spoločnosť zaznamenala v rokoch 2012 až 2014 trvalý nárast tržieb, s nárastom o 33% v roku 2014. Najvýraznejšie sa na pridanej hodnote podniku podieľali osobné náklady, v roku 2015 tvorili takmer 50% pridanej hodnoty. Podiel vytvoreného zisku na osobných nákladoch je až na výnimku v roku 2014 konštantný, s podielom asi 30% na pridanej hodnote podniku.

Čo sa týka zadlženosti, tá sa pohybuje na úrovniach okolo 40% s postupným nárastom v jednotlivých rokoch. Odporúčanú hodnotu úrokového krytia spoločnosť prekonala niekoľko násobne v každom analyzovanom roku. Podnik si udržuje finančnú stabilitu, časť svojho obežného majetku kryje vlastným kapitálom. Daňou za finančnú stabilitu je prekapitalizovanie podniku, príliš veľkú časť svojho majetku kryje dlhodobými zdrojmi, hlavne drahším vlastným kapitálom. Manažment by tak mohol viac využívať cudzí kapitál, ktorý je lacnejší než vlastný kapitál, navyše pri bankových úveroch by vo vyššom rozsahu mohol uplatniť efekt nákladových úrokov pre zníženie základu dane. Taktiež, ale nemá zmysel využívať cudzie zdroje neúčelovo, preto odporúčam ich väčšie využitie práve pri investíciách, ako bola v minulosti nová výrobná hala. Konkurenčný podnik dosahuje vyššie úrovne zadlženia, takisto ale nemá problém s vytváraním potrebných ziskov pre krytie úrokov z pôžičiek. Na rozdiel od spoločnosti XY využíva skôr neutrálnu stratégiu financovania.

Pri ukazovateľoch likvidity spoločnosti XY došlo k prekonaniu odporúčaných hodnôt pri všetkých úrovniach likvidity, takisto dosiahla lepšie výsledky než konkurencia. Podnik disponuje vysokou zásobou likvidných, peňažných prostriedkov a krátkodobými pohľadávkami, s dobami splatnosti okolo 60 dní. Pri posúdení úrovne ČPK a jeho podiele na obežnom majetku, podnik má vytvorený dostatočný vankúš pre úhradu svojich krátkodobých záväzkov. Na druhej strane vysoké hodnoty ČPK umrťujú vložený kapitál, čo môže znižovať úrovne rentability. Nadmerné hotovostné peňažné prostriedky by podnik mohol zhodnotiť napr. investíciami do svojho ďalšieho rozvoja v oblasti rozširovania zákazkovej výroby.

Práve ukazovatele rentability signalizujú, že spoločnosť XY je v analyzovanom období trvalo zisková. Nepotvrďuje sa tak predpoklad, že pre danú spoločnosť XY budú vysoké úrovne ČPK výrazne zhoršovať ukazovatele rentability, hoci zhoršené úrovne zisku v roku 2015 zapríčinili polovičný prepad jednotlivých ukazovateľov. Táto ziskovosť je, ale stále vyššia než výnosové úroky poskytované bankou alebo tzv. „bezpečná“ investícia do štátnych dlhopisov. Podnik by zapojením viac cudzích zdrojov mohol aktivovať pozitívny efekt finančnej páky a tým do budúcnosti zlepšiť hodnotu ukazovateľov rentability. Druhým návrhom pre zvýšenie rentability je zlepšiť efektivitu nakladania s materiálovými nákladmi, ktoré najviac redukujú dosahovaný zisk. Konkurenčný podnik zaznamenal horšie výsledky vo všetkých kategóriách rentability.

Využitie majetku meranom obratom celkových aktív je vyššie než minimálna požiadavka na úrovni 1. Hodnota ukazovateľa je za skúmané roky na približne rovnakej úrovni, takisto u obratu zásob. Nepriaznivo sa vyvíja počet dní, za ktoré spoločnosť XY hradí svoje záväzky, taktiež doba obratu pohľadávok je od roku 2013 vyššia než doba obratu záväzkov. Manažmentu sa nedarí optimálne riadiť dobu medzi splatnosťami pohľadávok a záväzkov, kde dochádza k roztváraniu pomyselných nožníc medzi dobou inkasa a úhrady. Dlhodobým cieľom by tak mala byť snaha predlžovať splatnosť svojich krátkodobých záväzkov, aby nedochádzalo k zbytočnému úverovaniu dodávateľov. Podnik ale disponuje vysokou likviditou, takže nemá problémy so ich splácaním. Jedine v tejto kategórii pomerových ukazovateľov dosahuje konkurenčná spoločnosť lepšie výsledky. Má o niečo vyšší obrat aktív, ale hlavne, za svoje pohľadávky dostane zaplatené v priemere o 40 dní skôr než uhradza svoje dodávateľské záväzky.

Napriek klesajúcim výsledkom v roku 2015, potvrďujú súhrnné ukazovatele Z-skóre a IN05 závery finančnej analýzy, že spoločnosť XY dosahuje uspokojivú finančnú situáciu a svojou činnosťou vytvára hodnotu. Zhoršené výsledky boli spôsobené nižšími hodnotami rentability a obratu aktív.



## 7 VÝCHODISKÁ PRE TVORBU FINANČNÉHO PLÁNU

### 7.1 Súčasný stav plánovacieho procesu v spoločnosti

Celkový proces plánovania je v spoločnosti XY dosť nesúrodý. Operatívne sú zostavované plán odbytu, plán výroby, personálny plán a naň naviazaný mzdový plán, odpisový plán a plán investícií. Medzi týmito plánmi je, ale v podniku nízka previazanosť a flexibilita výmeny informácií v nich obsiahnutých. Plány sa zostavujú pomocou nástroja MS Excel. V rámci rozdelenia vnútorných kompetencií sú za tvorbu dielčích operatívnych plánov zodpovední jednotliví riadiaci pracovníci podľa ich pracovného zaradenia (riaditeľ predaja, výrobný riaditeľ, personalistka, vedúci zamestnanec pre zásobovanie a dopravu, účtovníčka, projektový manažér). Výstupy z týchto plánov sú kľúčové pre proces tvorby finančného plánovania.

Podnik doteraz za svoju činnosť zostavoval len krátkodobý finančný plán, vedenie spoločnosti nepovažovalo dlhodobé plánovanie za potrebné z dôvodu ťažkej predvídateľnosti budúceho vývoja odvetvia a jednotlivých zákaziek. Krátkodobé finančné plánovanie začína vždy ku koncu roka pre nadchádzajúce obdobie. Zostavením krátkodobého finančného plánu je primárne poverený ekonóm spoločnosti v súčinnosti s konateľom, projektovým manažérom a účtovníčkou.

Prvým krokom je skúmanie výsledkov finančnej analýzy, ktorá je vyhotovená k dátumu schválenia účtovnej závierky audítorom a jej závery sú súčasťou výročnej správy. Vedenie sa snaží odhaliť slabé miesta podniku, na ktoré si pri plánovaní bude musieť dať pozor. Môžu to byť oblasti ako nižšie hodnoty rentability, vyššia doba obratu pohľadávok alebo nadproporcionálny rast niektorých druhov nákladov voči tržbám. Následne sa vyhotovuje analýza budúceho vývoja ekonomiky a odvetvia. Tu sa manažment snaží odhadnúť budúci vývoj automobilového trhu, čo je podstatné kritérium pre budúce vytváranie plánu. Strategické ciele pre jednotlivé podnikové oblasti sa nestanovujú. Sú vymedzené len operatívne ciele pre nasledujúci rok. Väčšinou sa jedná o obecnú formuláciu typu, vytvoriť maximálny možný zisk. Nestanovuje sa ale, akými postupmi sa ciele majú dosiahnuť. Keďže majú operatívny charakter, ich časový horizont naplnenia je 1 rok. Podnik si takisto nedefinuje svoju stratégiu, ktorou sa bude snažiť naplňať stanovené ciele. Ďalším krokom je vyhotovenie krátkodobého finančného plánu.

### 7.1.1 Operatívny plán výsledovky

Prvotne sa zostavuje plán tržieb. Veľkosť tržieb za výrobky a služby je určená podľa kvalifikovaného odhadu manažmentu na základe analýzy súčasných zákazníkov a potenciálne ukončovaných alebo získaných projektov v priebehu roka.

Spoločnosť XY mala v roku 2015 6 významných odberateľov, ktorých podiel na tržbách za vlastné výrobky bol 99%. Pred zostavením operatívneho plánu je preto pre spoločnosť dôležité vedieť, s ktorými z daných odberateľov bude pokračovať v spolupráci a s ktorými nie.

Dĺžka zmluvných kontraktov nie je vo väčšine prípadov časovo ohraničená, jedná sa o projekty na konkrétne výrobky pre určitý výrobný model automobilu. Prognózovaná výška tržieb a od nich odvíjajúce sa položky sa tak pre potreby finančného plánovania môžu behom roka výrazne meniť, aj keď proces ukončovania kontraktu je niekoľko mesačná záležitosť, a tým dáva podniku príležitosť adekvátne zareagovať na meniace sa okolnosti podnikania.

Tab. 25 Partnerské spoločnosti za rok 2015 (vlastné spracovanie)

Zákazníci	Tržby (eur)	Podiel na tržbách
Hanil Slovakia	6 704 681	46,55%
VW Group	3 977 500	27,61%
Plastic Omnium	1 495 308	10,38%
Inalfa	1 154 891	8,02%
Kasko	592 152	4,11%
Z Industries	338 187	2,35%
IAC	18 391	0,13%
Plastic Omnium PL	7 663	0,05%
Pastorkalt	5 969	0,04%
Paint Plast	4 023	0,03%
Ostatní odberatelia	105 512	0,73%
<b>Spolu</b>	<b>14 404 277</b>	<b>100%</b>

Veľkosť ostatných výnosových položiek je pre potreby plánovania stanovená kvalifikovaným odhadom, buď na základe trendov z minulého obdobia alebo očakávaného vývoja situácie v nadchádzajúcom období.

Na naplánovanú výšku tržieb sa stanovujú jednotlivé druhy nákladov. Priame náklady sa vo väčšine prípadov plánujú vo vzťahu k výške odhadnutých tržieb za výrobky a služby. Patria sem hlavne náklady na spotrebu priameho materiálu a energie, náklady na dopravu a náklady na služby. Osobné náklady a k nim patriace náklady na sociálne zabezpečenie sa určujú

z plánu miezd, výška odpisov sa stanovuje z odpisového plánu. Nepriame náklady (fixná časť spotrebovaného materiálu a energie, opravy, reprezentácia, sociálne náklady, cestovné, dane a poplatky, poisťné a iné) sú stanovované na základe historického vývoja alebo podľa očakávaných zmien v plánovaných činnostiach.

Jednotlivé výnosové a nákladové položky operatívnej výsledovky bývajú vyhodnocované štvrťročne, na základe odchýlok plánu od skutočnosti. Namerané odchýlky sú zakomponované do krátkodobého finančného plánu. Väčšina odchýlok vzniká u priamych nákladov na materiál a energie a nákladoch na služby.

### 7.1.2 Operatívny plán rozvahy

Krátkodobá rozvaha sa zostavuje len v zjednodušenej podobe. Podniku slúži pre určenie jeho krátkodobej finančnej situácie. Pravidelne sa sleduje stav krátkodobých pohľadávok a záväzkov, stav zásob a veľkosť hodnoty odpisovaného majetku. Odchýlky sú vyhodnocované štvrťročne, najčastejšie sa v podniku vyskytnú pri odhade veľkosti zásob.

### 7.1.3 Operatívny plán peňažných tokov

Pri zostavovaní operatívneho cash flow sa uplatňuje priama metóda evidencie skutočných príjmov a výdajov za daný štvrťrok. Manažment to využíva pre stanovenie potrebnej výšky peňažných prostriedkov na zabezpečenie likvidity.

## 7.2 Identifikované problémy pri procese finančného plánovania

- **Slabá previazanosť medzi podnikovými plánmi** – v podniku chýba jedno zberné miesto, kde by bol prístup ku všetkým vytváraným plánom,
- **Nedostatočne formulované podnikové vízie, ciele a stratégia** – práve z nich by mal manažment vychádzať pri procese tvorby finančných plánov,
- **Neuskutočňuje sa strategické plánovanie** – manažment podceňuje zmysel tvorby dlhodobých finančných plánov vo variantnom spracovaní,
- **Proces tvorby krátkodobého plánu** - operatívny finančný plán by mal vychádzať zo strategického finančného plánu a v ňom zahrnutých vízií, cieľov a stratégie,
- **Nejednoznačne vymedzené kompetencie** – nie je určená zodpovednosť jednotlivých osôb, podieľajúcich sa na tvorbe operatívneho plánu.

Pred zostavením dlhodobého finančného plánu a na neho nadviazaný krátkodobý finančný plán, je preto dôležité formulovať podnikové vízie, stratégiu, ktorou spoločnosť uplatní svoje strategické zámery a jednotlivé ciele, či už strategického alebo operatívneho charakteru.

### 7.3 Vízie spoločnosti

Majitelia majú, ako základné poslanie spoločnosti, vytýčené **úspešne nadväzovať na dlhoročnú tradíciu výroby plastov v regióne**. Pri súčasnej dominancii automobilového priemyslu v slovenskej ekonomike, sa aj výrobné zameranie podniku presunulo do tohto výrobného sektoru.

Strategické zámery spoločnosti pre jednotlivé oblasti podnikania sú:

- **Zisk** – maximalizácia návratnosti prostriedkov pre vlastníkov spolu s uspokojením jednotlivých subjektov podieľajúcich sa na chode podniku (koncept **stakeholder value**).
- **Výroba** - stať **lokálnym lídrom vo výrobe plastových výrobkov pre automobily** spolu so získaním statusu **exkluzívneho dodávateľa automobilových komponentov** (čo znamená vyrábať výrobky materiálovo a technologicky náročnejšie s vyššou ziskovou maržou a tým aj pridanou hodnotou pre spoločnosť).
- **Partneri** - rozvíjanie siete odberateľov a dodávateľov a udržiavanie vzájomne korektných vzťahov.
- **Ľudia** – byť stabilným a jedným z najväčších zamestnávateľov v regióne spolu s vytváraním výborných pracovných podmienok s možnosťami ďalšieho rozvoja pracovníkov.
- **Inovácie** – rozvoj výskumu a vývoja v oblasti menších foriem pre termoplasty.
- **Zdroje** – pokračovať vo financovaní jednotlivých činností prevažne z vlastných zdrojov (uplatňovať konzervatívnu stratégiu financovania)
- **Životné prostredie** – dbať na ochranu životného prostredia využívaním ekologicky prijateľnejších druhov plastových materiálov. (čo je zároveň dlhodobý strategický zámer automobiliek nie len v oblasti emisií, ale aj pre ekologicky prínosnejšie používané materiály).

## 7.4 Stratégia spoločnosti

Na základe strategických zámerov, ktoré si vedenie podniku stanovilo, by mala spoločnosť v dlhodobom horizonte uplatňovať **stratégiu expanzie**, kde sa bude snažiť o prenikanie na nové trhy (plánované spustenie výroby v novom automobilovom závode Jaguar Land Rover v rokoch 2018/2019), a bude chcieť vyrábať produkty s vyššou pridanou hodnotou. Zároveň sa bude uchádzať o nové zákazky u súčasných odberateľov. Do prevádzky bude zaradený obstarávaný dlhodobý majetok (informačný systém, robot, jedáleň a sociálne zariadenia). V investičnej oblasti sa postupne prebudujú skladovacie a kancelárske priestory. Strojové vybavenie sa pomaly obnovuje a rozširuje, tak aby zodpovedalo najnovším technickým kritériám a zároveň pôsobilo ako lákadlo pre potenciálnych zákazníkov. Dochádza k vyššej automatizácii výroby, čo sa prejaví v nie veľkých zmenách počtu nových výrobných pracovníkov. Vo finančnej oblasti sa podnik nebojí čerpať cudzie zdroje, aj keď uprednostňuje vlastné financovanie.

Spoločnosť ale musí byť pripravená aj na zhoršené, či už makroekonomické podmienky s globálnym dopadom na automobilový priemysel alebo zníženie objemu súčasných zákaziek a následný prepád v tržbách za vlastné výrobky a služby. V tomto prípade by spoločnosť počas prechodného zhoršenia svojich hospodárskych výsledkov mohla dočasne uplatniť opatrnejšiu **stratégiu stability**, kde sa bude snažiť udržať si dlhodobo svoj trhový podiel a kľúčových súčasných zákazníkov. Podnik tak eliminuje riziká vznikajúce hlavne z krátkodobého prepádu tržieb a následného zhoršenia výsledku hospodárenia. Vedenie spoločnosti v tomto prípade pristupuje k razantnejšej konsolidácii vnútro podnikových nákladov (náklady na materiál, energie, mzdy), v oblasti investícií vedenie podniku uskutočňuje skôr obnovovacie ako rozširovacie investície s tým, že dokončuje rozplánované investície (dobudovanie IS, nové jedálenské priestory). Manažment bude viac diverzifikovať finančné zdroje, zapája tak do svojho financovania väčší objem cudzích zdrojov (hlavne krátkodobých), primárne na zabezpečenie likvidity. V nasledujúcom období bude manažment podniku aktívne vyhľadávať vhodné obchodné príležitosti pre opätovné zvýšenie rozsahu svojej výroby.

## 7.5 Ciele spoločnosti

Zadefinované podnikové ciele sa manažment spoločnosti bude snažiť implementovať pri tvorbe finančného plánu. Pri stanovení cieľov budú zohľadnené vonkajšie aj vnútorné faktory okolia podniku.

Základné strategické ciele spoločnosti sú:

- **zabezpečenie kontinuálneho rastu tržieb** – manažment chce daný cieľ dosiahnuť rozšírením portfólia výrobkov buď u súčasných odberateľov alebo prijatím nových zákaziek s výhľadom na začatie činnosti automobilky Jaguar Land Rover na prelome rokov 2018/2019. To sa následne prejaví zvýšeným objemom predajov a adekvátnym nárastom veľkosti položiek tržieb a zisku.
- **zabezpečenie pokračujúcej vysokej kvality vlastných produktov a spokojnosti zákazníkov** – daný cieľ sa prejaví v ďalších investíciách do nových strojov a robotických zariadení, zameraním na kvalitu nakupovaného materiálu od certifikovaných dodávateľov aj za cenu vyšších vstupných cien, a udržaním si certifikovaného systému kvality výroby podľa noriem ISO.
- **zlepšenie finančnej stability** – vďaka rozsiahlym investíciám v minulosti podnik disponuje zvýšením objemom dlhodobých bankových úverov. Bude tak prichádzať k ich postupnému umorovaniu s cieľom neprijímať nové bankové úvery. Vedenie podniku bude pokračovať v konzervatívnej stratégii financovania aj za cenu vyšších nákladov na využívaný kapitál.
- **udržanie ukazovateľov rentability** – podnik dosahoval v minulých rokoch kladné hodnoty rentability a podnik si stanovil cieľ dosiahnuť aspoň úroveň z roku 2015. To dosiahne vyššími hodnotami zisku pri náraste tržieb a zároveň úsporou jednotlivých typov nákladov.
- **udržanie ukazovateľov likvidity** – podnik v analyzovaných rokoch vždy prekročil odporúčané hodnoty likvidity, no manažment to zdôvodňuje výrazne kratšou dobou splatnosti záväzkov voči dobe za inkaso pohľadávok. Podnik si tak bude naďalej udržiavať vyšší stav obežných aktív, hlavne peňažných prostriedkov na bankových účtoch.
- **zlepšenie ukazovateľov aktivity** - spoločnosť bude chcieť dosiahnuť dostatočnú výšku tržieb zodpovedajúcu objemu aktív. Takisto sa podnik bude snažiť o stabilizáciu doby obratu pohľadávok a miernemu zvýšeniu doby obratu záväzkov, aby tak zbytočne neúveroval svojich odberateľov.

Operatívne ciele spoločnosti pre rok 2016 sú:

- dosiahnutie kladného výsledku hospodárenia, a to prostredníctvom dostatočnej veľkosti tržieb, čo je pri minimálnom zachovaní vývoja z minulých rokov reálne dosiahnuteľný cieľ,
- zníženie nákladov na spotrebovaný materiál a energie, stabilizácia výšky osobných nákladov,
- plne zaviesť do prevádzky nový informačný systém pre zlepšenie celkového plánovacieho procesu v spoločnosti vrátane finančného plánovania,
- zaradenie do užívania obstarávaný dlhodobý majetok (jedálenské priestory, robotické zariadenie),
- splnenie manažmentom stanovených hodnôt v oblastiach zadlženosti, rentability, likvidity a aktivity s ohľadom na ich strategické zameranie.

## 8 PROJEKT TVORBY DLHODOBÉHO A KRÁTKODOBÉHO FINANČNÉHO PLÁNU

V predchádzajúcich kapitolách bol uskutočnený rozbor vonkajších a vnútorných podmienok hospodárenia spoločnosti, vrátane jednotlivých analýz, a to analýza odvetvia, SWOT analýza, SLEPT analýza, Porterov model konkurenčných síl a finančná analýza. Bol zanalyzovaný súčasný plánovací proces podniku a boli predstavené vízie, stratégie a ciele spoločnosti.

Cieľom jednotlivých rozborov je ich rozpracovanie do podoby dlhodobého a krátkodobého finančného plánu. Dlhodobý plánovaný horizont sú 3 roky, konkrétne 2016 až 2018 pre potreby spoločnosti. Dlhodobý finančný plán bude rozpracovaný v 2 variantoch, a to základný a pesimistický. Optimistický variant nebude vyhotovený z dôvodu obsahovej podobnosti so základným variantom. Všetky vedením podniku zamýšľané investície sú zahrnuté práve v základnom variante, navyše manažment nepredpokladá výrazne vyšší rast tržieb ako je naplánovaný v základnom variante. Každý z plánov bude založený na trochu odlišných hospodárskych predpokladoch spoločnosti. Po vyhotovení budú oba varianty porovnané pomocou pomerových finančných ukazovateľov a následne bude jeden z variantov rozpracovaný do podoby krátkodobého, štvrtročného plánu.

### 8.1 Dlhodobý finančný plán – základný variant

Na základe analýz ekonomických faktorov, sa pre nadchádzajúce roky očakáva rast HDP svetovej ekonomiky, vrátane Slovenska. Pokles svetových cien ropy sa v roku 2016 zastavil, čo sa prejaví na miernom raste globálnej inflácie. Na automobilovom trhu sa v najbližších rokoch očakáva ďalší nárast objemu výroby, kde hlavnými ťahúňmi rastu budú Čína, Japonsko a Severná Amerika. Zvýšený dopyt po automobiloch sa prejaví aj v EÚ a na Slovensku. Pre slovenské podniky v odvetví sa predpokladá pokračujúci rast tržieb za dopravné prostriedky.

V roku 2015 došlo v spoločnosti XY k poklesu tempa rastu tržieb. Pre nadchádzajúce roky existujú indície, že podobný trend bude v spoločnosti zachovaný. Podnik si preto vo výrobnnej oblasti stanovil cieľ, nahrádzať pomaly ukončované zákazky novými, tak aby celkovo zvýšil objem predaja vlastných výrobkov. V základnom variante dlhodobého finančného plánu podnik počíta s tým, že sama táto skutočnosť bude dariť a úspešne nahradí staré projekty novými. Spoločnosť sa bude sústreďovať na mierne rozšírenie výrobného portfólia. Nie



je očakávaný vstup novej konkurencie, ktorý by výrazne ohrozil trhový podiel spoločnosti. Pre podnik je dôležitá konsolidácia materiálových nákladov, ktoré voči tržbám za výroby v roku 2015 rástli nad proporcionálne, s cieľom zabezpečiť pokračujúcu ziskovosť spoločnosti. Spoločnosť očakáva v plánovanom období 2016-2018 zmeny v štruktúre svojho majetku a takisto zdrojoch krytia ich financovania. Podnik bude ďalej udržiavať svoju finančnú stabilitu a umorovať dlhodobé bankové úvery na investičný projekt dokončený v roku 2015.

### **8.1.1 Plánovanie položiek výkazu ziskov a strát**

V tejto časti sú rozpísané jednotlivé výnosové a nákladové položky z hospodárskej a finančnej činnosti podniku.

#### *Výnosové položky*

##### **Tržby z predaja tovaru**

Táto položka obsahuje tržby za tovar, ktoré spoločnosť predala v kooperácii s inými podnikmi, buď pre vyťaženie vlastnej výroby alebo kvôli poruche na strojoch. Keďže v podniku dochádza k postupnému obnovovaniu výrobných zariadení novými za staršie a poruchovejšie, na základe rozhovorov s vedením sa predpokladá každoročné znižovanie objemu daných tržieb, a to pri tempe poklesu 10% medziročne.

##### **Tržby z predaja vlastných výrobkov**

Pre spoločnosť výrobného charakteru sa jedná o najdôležitejšiu zložku tržieb. V roku 2016 už spoločnosť XY nebude spolupracovať s podnikmi Kasko a Plastic Omnium PL, čo zapríčini výpadok tržieb na úrovni 4% z predchádzajúceho obdobia. Spoločnosti tým odpadá kurzové riziko, keďže prestáva realizovať obchody v českej korune a poľskom zlotom. Všetci ostatní odberatelia obchodujú v mene euro. Takisto dochádza k ukončeniu veľkého projektu od spoločnosti Hanil Slovakia, kde je očakávaný výpadok tržieb okolo 5%. S ostatnými významnými odberateľmi Plastic Omnium, Inalfa a Z-Industries sa očakáva zachovanie objemu obchodov.

Spoločnosť sa ale na takýto výpadok tržieb pripravila. Podarilo sa jej dojednať nové zákazky priamo od svojho ďalšieho hlavného partnera, automobilky VW Group. Od začiatku roka 2016, spolu s výrobou nových modelov VW up! a VW Touran, nabieha výroba jednotlivých komponentov, ktoré prinesú spoločnosti XY nové, významné tržby a pokryjú tak eventuálne straty z ukončených projektov. Zároveň je tento postup v súlade so stratégiou spoločnosti, viac sa portfóliovo zameriavať práve na automobilku VW Group.

Vedenie spoločnosti v základnom variante nepočíta s ďalšími výpadkami tržieb od odberateľov, aj keď táto hrozba stále existuje, preto sa rozhodlo pre plánované obdobie zvoliť nízke tempo rastu tržieb za výrobky a to, 4% v roku 2016, 2% v roku 2017 a rovnako 2% aj v roku 2018. V spoločnosti sa počíta aj s uchádzaním sa o výrobu v novom výrobcovi automobilov na Slovensku, Jaguar Land Rover, toho budovanie závodu sa ale spomalilo a začiatok výroby je plánovaný až na prelome rokov 2018/2019. Prípadný dopad daného zákazníka na aktuálny dlhodobý plán je tak minimalizovaný.

### **Tržby z predaja služieb**

Tržby za služby predstavujú v podniku samostatnú kapitolu. Jedná sa o zákazkovú výrobu pre klienta, ktorý nakupuje od spoločnosti výrobnú formu, pričom ten si ju so spoluúčasťou zaobstaráva od špecializovaného podniku. Pre plánované obdobie vedenie spoločnosti nepredpokladá výraznú zmenu objemu tržieb a tak stanovilo konštantné tempo ich rastu na úroveň 1% každoročne.

### **Zmena stavu vnútroorganizačných zásob**

Spoločnosť mala v roku 2015 občasný problém s dodávkou hotových výrobkov v stanovený termín, ktorý si v budúcnosti nemôže dovoliť. Dôvodmi boli hlavne neočakávaná porucha strojov. Preto je v roku 2016 v pláne zvýšiť stav vnútro podnikových výrobkov a polotovarov a v ďalších rokoch udržiavať ich optimálnu veľkosť s ohľadom na ich potrebu a využitie.

### **Aktivácia**

Položka obsahuje aktiváciu vnútro podnikového materiálu a tovaru. V danej oblasti spoločnosť v budúcnosti nepredpokladá žiadne výrazné zmeny, hodnota takto aktivovaných služieb je stanovená konštantne na hranici 10 tis. eur.

### **Tržby z predaja DNM, DHM a materiálu**

Drvivú väčšinu hodnoty položky obsahujú tržby za nepotrebný materiál a prefabrikované obaly. Objem týchto predajov sa do budúcnosti nebude moc odlišovať, naopak očakáva sa ich mierny pokles. Podnik v rokoch 2016 a 2017 neplánuje predaj dlhodobého majetku, ale v roku 2018 by sa mohol zbaviť 2 starších výrobných zariadení, pre ktoré už nebude mať využitie. Odhadovaná predajná cena je dohromady 12 tis. eur.

### **Ostatné výnosy z hospodárskej činnosti**

Ostatnými výnosmi sa rozumejú hlavne náhrady poistných udalostí, postúpené pohľadávky, vyinkasované úroky z omeškania a iné prevádzkové výnosy. V roku 2015 podnik zinkasoval

poistnú náhradu za havarované vozidlo. Takýto výnos je nepredvídateľný, preto manažment na nadchádzajúce roky počíta hlavne s príjmom z postúpených pohľadávok v mierne rastúcom tempe.

### Výnosové úroky

Výnosové úroky vznikajú spoločnosti z využívania bežných účtov v bankách. Pre sledované obdobie sa očakáva konštantný výnos 400 eur ročne. Spoločnosť neplánuje investície do finančného majetku, ani ako vedľajšiu výnosovú činnosť.

### Nákladové položky

#### Náklady na predaný tovar

Vzhľadom k očakávanému poklesu tržieb za predaný tovar budú klesať aj náklady vynaložené na predaný tovar. Spoločnosť sa bude snažiť udržať si svoju ziskovú maržu, náklady by mali v priemere dosahovať 90% hodnoty predaného tovaru pre každý plánovaný rok.

#### Spotreba materiálu a energie

Položka sa dá rozdeliť na fixnú a variabilnú časť. U spotrebovaného materiálu a energie je v spoločnosti väčšina nákladov variabilného charakteru, ktoré tvoria približne 85% celkovej spotreby. Do variabilnej zložky sa zaraďuje napr. materiál zo skladu, pomocný materiál alebo spojovací a zmontovaný materiál. Takisto sem patrí väčšina spotrebovanej elektrickej energie a vody (75% zo spotrebovaných energií). Fixný charakter majú spotrebované náhradné diely na formy a lisy, ochranné pracovné prostriedky alebo spotrebované pohonné hmoty a oleje do výroby, fixne spotrebované energie majú podiel cca 25%. Rast spotreby materiálu a energie bude vzťahovaný k prognózovaným tržbám za výrobky.

Tab. 26 *Náklady na spotrebu materiálu a energie – základný variant (vlastné spracovanie)*

(eur)	2016	2017	2018
Variabilná časť spotreby materiálu a energie	85%	85%	85%
Fixná časť spotreby materiálu a energie	15%	15%	15%
Odhadovaný rast spotreby materiálu a energie (VN)	8%	3%	2%
Odhadovaný rast spotreby materiálu a energie (FN)	1%	1%	1%
<b>Spotreba materiálu a energie</b>	<b>9 695 000</b>	<b>9 956 750</b>	<b>10 140 950</b>

V roku 2015 spoločnosť zaznamenala negatívny trend, kedy náklady na spotrebovaný materiál a energie rástli o 8% rýchlejšie než tržby za výrobky. Vedenie spoločnosti ako hlavný

dôvod vidí rastúce ceny materiálu a neefektívnosť pri jeho spotrebovaní v podobe vysokej zmetkovitosti výroby. Keďže sa jedná o najväčšiu nákladovú položku, hlavným cieľom bude skresat' tento deficit na prijateľnú úroveň. V roku 2016, pre očakávané náklady na testovanie materiálu na nové výrobky a zvyšujúce sa ceny materiálu, vedenie podniku očakáva, že priame náklady budú rásť o 4% rýchlejšie než tržby za výrobky. V 2017 sa chce podnik dostať bližšie k parite rastu variabilných nákladov voči tržbám a v roku 2018 už priame materiálové náklady budú rásť rovnakým tempom ako tržby za výrobky. U fixnej časti nákladov je predpoklad konštantného tempa rastu o 1% ročne, je tu zohľadnený hlavne očakávaný rast cien fixnej spotreby.

### Služby

Služby sa v podniku delia na niekoľko častí. **Opravy a údržba** sa každoročne vyskytujú v približne rovnakom objeme. Podnik disponuje novšími lisami, ktoré sú menej kazové, no ich servis je drahší než u starších lisov. Tempo rastu nákladov na opravy stanovil manažment podľa kvalifikovaného odhadu na +5% ročne. Náklady na **cestovné a reprezentáciu** majú fixný charakter, ich vývoj tak v plánovanom období bude takmer nezmenený. Náklady na **dopravu** budú pre rok 2016 nižšie než rok predtým, a to vďaka poklesu cien pohonných hmôt, ktoré si dopravcovia museli zakalkulovať do svojich marží. Pre roky 2017 a 2018 sa očakáva zvýšenie svetových cien ropy, spoločnosti tým podľa odhadu vedenia budú rásť aj náklady na dopravu medziročným tempom 4%. Položka **ostatné služby** obsahuje hlavne náklady na zákazkovú výrobu, náklady na nekvalitu, meracie skúšky a likvidáciu odpadov. V rokoch 2016 a 2017 sa neočakáva ich výrazný nárast. Pre rok 2018 sú ale predpokladané zvýšené náklady na tzv. LUPU striekanie foriem a lisov v úhrne 85 tis. eur, ktoré sa vykonáva pravidelne, každé 3 roky.

Tab. 27 *Náklady na spotrebu služieb – základný variant (vlastné spracovanie)*

(eur)	2016	2017	2018
Opravy	170 000	178 500	187 450
Cestovné	9 000	9 000	9 000
Reprezentácia	15 500	16 000	16 500
Doprava	675 550	709 300	744 800
Ostatné služby	1 149 350	1 152 550	1 240 250
<b>Spolu</b>	<b>2 019 400</b>	<b>2 065 350</b>	<b>2 198 000</b>

### Osobné náklady

Medzi osobné náklady sa zahrňujú mzdové náklady, náklady na sociálne zabezpečenie a sociálne náklady.

V posledných rokoch prišlo v spoločnosti k rastu mzdových nákladov. Od 1.1.2016 dochádza na Slovensku k valorizácii mzdových nákladov. Vzhľadom na relatívny nízky rast výroby, podnik zvládne súčasnú situáciu s rovnakým priemerným počtom zamestnancov. Zvyšovanie **mzdových nákladov** je mierne, manažment očakáva v roku 2016 zvýšenie o 3%, zatiaľ čo v rokoch 2017 a 2018 je plán zvýšiť mzdy o 2%. Zvýšené mzdy v sebe zahŕňajú očakávaný rast inflácie. **Náklady na sociálne a zdravotné poistenie** závisia od objemu mzdových nákladov, počítajú sa rovnako ako v minulosti, 34,2% zo mzdových nákladov. Výška percenta sa počas plánovacieho obdobia nebude meniť. **Sociálne náklady** boli v roku 2015 jedno rázovo navýšené pre povinnú tvorbu rezervy na odchodné a odstupné pre zamestnancov. Výška tejto rezervy sa prepočítava k 31.12 kalendárneho roka. Objem ostatných sociálnych nákladov sa každoročne bude zvyšovať len minimálne.

### Dane a poplatky

Spadá sem daň z nehnuteľností a daň z motorových vozidiel. Výška položky je plánovaná vo fixnej hodnote pre celé obdobie 2016 – 2018.

### Odpisy DNM a DHM

Výška odpisov bola stanovená podľa odpisového plánu spoločnosti. Podnik pre DNM a DHM využíva lineárnu metódu odpisovania. Odpisové sadzby pre účtovné a daňové odpisy podnikateľa sa nerovnajú. Štandardná doba odpisovania pre DNM je 4 roky, stavby sa odpisujú 20 rokov a samostatné hnutelné veci 6 rokov.

U DNM je predmetom odpisovania oceneľné práva v sume 800 eur ročne. Pre rok 2016 je plán dokončiť prevádzku informačného systému, ktorý sa následne začne odpisovať zo sumy technického zhodnotenia. V roku 2016 sa ďalej dokončí rekonštrukcia jedálenských priestorov v sume 55 tis. eur, a do majetku sa zaradí aj robot KUKA v cene 95 tis. eur. V roku 2017 sa vedenie rozhodlo zakúpiť 2 nové menšie lisy v celkovej hodnote cca 460 tis. eur, ktoré nahradia staršie stroje. V roku 2018 sa začne s prestavbou kancelárskych priestorov, výstavba by mala byť dokončená v roku 2019. Hodnota zákazky bude zaradená do obstarávaného majetku. Takisto sa dokúpia 2 nové roboty KUKA v cene približne 200 tis. eur.

### Zostatková cena DNM, DHM a materiálu

Podnik stanovuje individuálne zostatkovú cenu pre každý predaný majetok a materiál. Manažment očakáva len predaj nadbytočného materiálu. V 2018 sa predajú aj staršie stroje, ale s nulovou zostatkovou cenou.

### Ostatné náklady

Položka ostatné náklady zahrňuje tvorbu rezervy na nevyčerpané dovolenky zamestnancov, ktoré sú evidované ku koncu účtovného obdobia. Výška rezervy sa určuje odhadom. Takisto sem patria reklamačné náklady na formy a všetky typy firemného poistenia. Hodnota ostatných nákladov sa bude v pláne každoročne navyšovať v sume 3 tis. eur.

### Nákladové úroky

Nákladové úroky sú ovplyvňované dlhodobým bankovým úverom použitým na investičný projekt. Percentuálna výška úroku je tzv. float s obmedzenou hornou hranicou. Postupným umorovaním úveru bude klesať aj hodnota platených úrokov.

### Ostatné finančné náklady

Zaraďujú sa sem poplatky za vedenie bankových účtov a takisto poplatky za využitie lízingu. Výška týchto poplatkov bude počas rokov 2016 až 2018 stabilná.

### Daň z príjmov

Pre všetky plánované roky je stanovená výška sadzby dane z príjmov právnických osôb na úrovni 22%.

Tab. 28 Plánovaná výsledovka – základný variant (vlastné spracovanie)

	(eur)	2016	2017	2018
*	<b>Výnosy z hospodárskej činnosti</b>	<b>16 377 700</b>	<b>16 615 400</b>	<b>16 921 500</b>
I.	Tržby z predaja tovaru	112 300	101 050	90 950
II.	Tržby z predaja vlastných výrobkov	14 980 450	15 280 050	15 585 650
III.	Tržby z predaja služieb	1 108 800	1 119 900	1 131 100
IV.	Zmena stavu vnútroorganizačných zásob	52 050	-4 500	-5 000
V.	Aktivácia	10 000	10 000	10 000
VI.	Tržby z predaja dlhodobého nehmotného a hmotného majetku a materiálu	104 100	98 900	108 800
VII.	Ostatné výnosy z hospodárskej činnosti	10 000	10 000	10 000
**	<b>Náklady na hospodársku činnosť</b>	<b>14 818 950</b>	<b>15 136 450</b>	<b>15 521 350</b>
A.	Náklady vynaložené na obstaranie predaného tovaru	107 600	96 850	87 150

B.	Spotreba materiálu a energie	9 695 000	9 956 750	10 140 950
C.	Opravné položky k zásobám	0	0	0
D.	Služby	2 019 400	2 065 350	2 198 000
E.	Osobné náklady	2 153 650	2 200 500	2 245 250
E.1	Mzdové náklady	1 583 800	1 615 500	1 647 800
E.3	Náklady na sociálne poistenie	537 850	552 500	564 450
E.4	Sociálne náklady	32 000	32 500	33 000
F.	Dane a poplatky	7 000	7 000	7 000
G.	Odpisy a opravné položky k DNM a DHM	708 600	683 000	713 000
G.1	Odpisy DNM a DHM	708 600	683 000	713 000
H.	Zostatková cena DNM a DHM	92 700	89 000	89 000
I.	Opravné položky k pohľadávkam	0	0	0
J.	Ostatné náklady na hospodársku činnosť	35 000	38 000	41 000
***	<b>Výsledok hospodárenia z hospodárskej činnosti</b>	<b>1 558 750</b>	<b>1 478 950</b>	<b>1 400 150</b>
*	<b>Pridaná hodnota</b>	<b>4 441 600</b>	<b>4 387 550</b>	<b>4 386 600</b>
**	<b>Výnosy z finančnej činnosti</b>	<b>400</b>	<b>400</b>	<b>400</b>
VIII.	Tržby z predaja cenných papierov a podielov	0	0	0
IX.	Výnosy z dlhodobého finančného majetku	0	0	0
X.	Výnosy z krátkodobého finančného majetku	0	0	0
XI.	Výnosové úroky	400	400	400
XII.	Kurzové zisky	0	0	0
XIV.	Ostatné výnosy z finančnej činnosti	0	0	0
**	<b>Náklady na finančnú činnosť</b>	<b>46 100</b>	<b>42 600</b>	<b>38 900</b>
K.	Predané cenné papiere a podiely	0	0	0
L.	Náklady na krátkodobý finančný majetok	0	0	0
M.	Opravné položky k finančnému majetku	0	0	0
N.	Nákladové úroky	43 100	39 600	35 900
O.	Kurzové straty	0	0	0
P.	Náklady na precenenie cenných papierov a derivátových operácií	0	0	0
Q.	Ostatné náklady na finančnú činnosť	3 000	3 000	3 000
***	<b>Výsledok hospodárenia z finančnej činnosti</b>	<b>-45 700</b>	<b>-42 200</b>	<b>-38 500</b>
****	<b>Výsledok hospodárenia za účtovné obdobie pred zdanením</b>	<b>1 513 050</b>	<b>1 436 750</b>	<b>1 361 650</b>
R.	<b>Daň z príjmov</b>	<b>332 850</b>	<b>316 100</b>	<b>299 550</b>
R.1.	Splatná	360 450	319 550	303 200
R.2.	Odložená	-27 600	-3 450	-3 650
** **	<b>Výsledok hospodárenia za účtovné obdobie po zdanení</b>	<b>1 180 200</b>	<b>1 120 650</b>	<b>1 062 100</b>

### 8.1.2 Plánovanie položiek rozvahy

V tejto časti je uvedená rozvaha spoločnosti XY pre základný variant finančného plánu. V prvej časti sú rozpísané aktívne položky rozvahy, v druhej jednotlivé položky pasív.

#### *Aktíva*

##### **Dlhodobý nehmotný majetok**

Spoločnosť postupne od roku 2015 zavádza do riadenia nový informačný systém Minerva. Doteraz boli spustené niektoré moduly, ale plán kompletného dokončenia je v priebehu roka 2016 v hodnote obstarávaného majetku, cca 95 700 eur. Jednotlivé licencie (výroba, mzdy, odbyt, správa,...) sú predplatené na dobu 5 rokov, v cene je takisto záručný servis, takže v najbližších rokoch sa neočakávajú žiadne nové investície. Položka ocenené práva bola v minulosti postupne odpisovaná, a nie je predpoklad pre ďalší nákup podobného majetku.

##### **Dlhodobý hmotný majetok**

Hodnota **pozemkov** zostáva v rovnakej výške ako v minulosti, nepredpokladá sa ani ich ďalší nákup. Podnik má rozsiahle pozemky, kde má priestor pre prípadné rozširovacie stavebné práce.

V rámci **stavieb** bol v roku 2015 dokončený investičný projekt, a to tretia výrobná hala. K nej sa začali budovať nové skladovacie a jedálenské priestory, s ktorých dokončením je počítané v roku 2016 v hodnote asi 55 tis. eur. V roku 2017 nie sú očakávané nové investície do stavieb, ale počas roka 2018 je návrh začatia prestavby kancelárskych priestorov spolu s príslušnými časťami budovy, vrátane skladu. Predpokladané celkové investičné výdaje sú v sume 180 tis. eur, kde polovica by mohla byť preinvestovaná v roku 2018, a druhá časť v nasledujúcom roku.

Do **samostatných hnutelných vecí** sa zaraďujú prevažne strojné zariadenia, pneumatické roboty a dopravné prostriedky. V roku 2016 bude zaradený do používania robot KUKA v hodnote 95 tis. eur. Keďže podnik stále využíva viaceré staršie stroje, ktorých náklady na údržbu a opravy sa zvyšujú, postupne inovuje svoj strojový park. Pre rok 2017 plánuje vedenie nákup 2 vstrekovacích lisov v úhrnnej hodnote 460 tis. eur. Ich využiteľnosť bude hlavne pre výrobu menších plastových výrobkov do automobilov, kde spoločnosť smeruje svoju hlavnú činnosť. V roku 2018 dôjde k dokúpeniu 2 robotov, opäť značky KUKA, v cene cca 200 tis. eur. V rámci vozového parku nie je pre roky 2016 – 2018 v pláne žiadna modernizácia, podnik disponuje novými vozidlami s rokom výroby 2014 a viac.



### **Dlhodobý finančný majetok**

Podnik taký to typ majetku nikdy nevlastnil, a ani do budúca neplánuje.

### **Zásoby**

Hodnota zásob bude pre nadchádzajúce roky naplánovaná podľa percentuálneho podielu na tržbách za výrobky a bude sa zvyšovať v závislosti na raste tržieb. V minulých rokoch tvorili zásoby 10% z hodnoty tržieb za výrobky a v ďalších rokoch sa počíta s rovnakým pomerom. Jednotlivé zložky zásob (materiál, výrobky a polotovary) budú určené podľa pomerného zastúpenia z minulých rokov.

### **Dlhodobé pohľadávky**

Do dlhodobých pohľadávok sa zaraďuje vykonaná práca na zákazkovej výrobe. Jedná sa o dlhodobý projekt, podľa stupňa dokončenia sa bude hodnota dlhodobých pohľadávok postupne zvyšovať. Zaraďuje sa sem aj odložená daňová pohľadávka, ktorú bude mierne narastať počas celého plánovacieho obdobia.

### **Krátkodobé pohľadávky**

Patria sem primárne pohľadávky z obchodného styku, ďalej krátkodobá pohľadávka za zákazkovú výrobu a krátkodobé zálohy za daňové preddavky.

Hodnota krátkodobých pohľadávok sa bude mierne zvyšovať, v závislosti na raste podnikových tržieb. Ich výška bude naplánovaná podľa doby obratu pohľadávok, ktorá by sa mala stabilizovať na úrovni 60 dní. Dôvodom je, že podnik už ďalej neplánuje čerpať krátkodobé bankové úvery na prekonanie nerovností medzi splatnosťami pohľadávok a záväzkov, keďže usudzuje, že disponuje dostatočnou vlastnou likviditou.

Krátkodobá pohľadávka zo zákazkovej výroby sa bude každoročne zvyšovať podľa zvyšujúceho sa tempa rastu tržieb za predaj služieb.

Krátkodobé zálohy tvoria daňové preddavky na daň z príjmov právnických osôb a DPH. Tie sa budú medziročne znižovať podľa výšky splatnej DPPO, ktorá má klesajúci charakter.

### **Krátkodobý finančný majetok**

Podnik nedisponuje krátkodobými cennými papiermi ani inými podobnými finančnými aktívami a neplánuje tak ani do budúca.

### **Finančné účty**

Finančné účty zahŕňajú peniaze v pokladni a na bankových účtoch. Podnik drží v pokladni len nutný obnos peňazí pre okamžité úhrady, pre plánované roky stanovil túto sumu na 2 tis. eur ročne. Pri očakávaných rastúcich tržbách sa bude zvyšovať aj suma peňazí na bankových účtoch. Podnik v minulých rokoch dosahoval nadpriemerné hodnoty v oblasti likvidity a rovnaký trend chce zachovať aj v ďalších rokoch pri menšom využívaní krátkodobých bankových úverov.

### **Časové rozlíšenie aktív**

Položka zahŕňa len náklady budúcich období. Sem patria poistné za formy a automobily patriace spoločnosti. Suma týchto nákladov sa bude zvyšovať s rastúcou aktivitou podniku, očakáva sa podobný vývoj ako tempo rastu tržieb.

### ***Pasíva***

#### **Vlastný kapitál**

Výška vlastného kapitálu sa bude meniť na základe každoročne dosiahnutého výsledku hospodárenia a sumy vyplatenej na dividendách spoločníkom. Podnik neplánuje v rokoch 2016–2018 navyšovať sumu základného kapitálu ani kapitálových fondov. Do **zákonného rezervného fondu** je pridelovaných 5% z dosiahnutého zdaneného výsledku hospodárenia za účtovné obdobie.

**Výsledok hospodárenia minulých rokov** zahŕňa naakumulovaný nerozdelený zisk z prechádzajúcich účtovných období, ktorý sa podieľa na spolufinancovaní bežného chodu spoločnosti. Podnik každoročne vypláca spoločníkom dividendu v sume 200 tis. eur zo zdaneného zisku. Pre roky 2016 a 2017 táto suma zostane zachovaná, ale od roku 2018 vedenie podniku navrhne navýšiť sumu o 50% na 300 tis. eur. Dôvodom je pokračujúca dobrá hospodárska situácia spoločnosti a dostatok peňažnej likvidity.

#### **Dlhodobé záväzky**

Do položky sa zaraďuje majetok získaný na lízing so splatnosťou dlhšou než 1 rok a záväzky zo sociálneho fondu. Hodnota takto využívaného majetku v podniku klesá, pre plánované roky 2016-2018 sa neuvažuje s jeho ďalším nákupom, v roku 2016 dôjde k uhradeniu posledných splátok za lízing. Výška záväzkov zo sociálneho fondu sa bude vyvíjať rovnomerne.

### Krátkodobé závazky

Do tejto oblasti sa zaraďuje viacero položiek a to, závazky z obchodného styku, závazky voči zamestnancom, závazky zo sociálneho poistenia, daňové a ostatné závazky. Spoločnosť má klesajúcu dobu obratu záväzkov, bude sa snažiť o spomalenie tohto poklesu vyjednaním dlhších dôb splatností dodávateľských faktúr.

**Závazky z obchodného styku** sa podnik bude snažiť udržiavať na rovnakej úrovni, približne 1 mil. eur, tak ako v roku 2015. **Závazky voči zamestnancom** obsahujú nevyplatené mzdové náklady za mesiac december, ich výška bude postupne narastať priamoúmerne rastúcim mzdovým nákladom. Takisto **záväzky zo sociálneho zabezpečenia** (nezaplatené sociálne a zdravotné poistenie za december) budú mierne rásť, vzhľadom na rastúce náklady na sociálne zabezpečenie. **Daňové záväzky** sa budú vyvíjať konštantne, podnik bude mať každoročne preddavky na DPPO a DPH. Jediným daňovým záväzkom tak zostane neuhradená daň z príjmov fyzických osôb. **Ostatné záväzky** obsahujú líziny so splatnosťou do 1 roka. Keďže spoločnosť má za cieľ znižovať objem využívaných lízingov, hodnota položky klesne na 150 tis. eur v roku 2016, a potom o ďalších 50 tis. eur pre každý nasledujúci rok.

### Dlhodobé rezervy

V položke ostatné rezervy sú zahrnuté rezervy na reklamáciu foriem, a odchodné a odstupné pre zamestnancov. Výška rezervy na odchodné a odstupné sa prehodnocuje ku 31.12. daného roka. Rezerva vznikla jedno rázovo v roku 2015. Podľa vedenia spoločnosti je odhadnutá výška rezervy v správnej sume, a v tej sa bude pohybovať rovnomerne počas celého plánovaného obdobia.

### Krátkodobé rezervy

Patria sem rezerva na nevyčerpané dovolenky a rezerva na dodatočné zľavy zákazníkom. Hodnota zákonnej rezervy na nevyčerpané dovolenky sa prehodnocuje k dátumu zostavenia účtovnej závierky. Podnik počítá s jej nárastom pre každý rok, o 2 tis. eur pre rok 2016, o sumu 5 tis. eur v roku 2017 a v poslednom roku 2018 o čiastku 2,5 tis. eur.

### Dlhodobé bankové úvery

Podnik od roku 2015 čerpá investičný bankový úver na výstavbu výrobných haly a rekonštrukciu skladovacích priestorov. Úver je splatný v roku 2020. Percentuálna výška úroku je tzv. float s obmedzenou hornou hranicou. Úver bude postupne umorovaný a podnik v najbližších rokoch neplánuje znova využiť tento typ financovania.

### Krátkodobé bankové úvery

Podnik ich využíval posledné 2 roky hlavne na prefinancovanie rozdielnych dôb splatných záväzkov a pohľadávok. V súčasnosti disponuje dostatočnou vlastnou likviditou a tak neuvažuje o ich ďalšom využívaní. V prípade zhoršenia likvidity alebo hospodárskeho výkonu je pre podnik tento typ úveru ľahko získateľný.

### Časové rozlíšenie pasív

Spoločnosť nevytvárala výdavky ani výnosy budúcich období a ani v plánovaných rokoch o tom neuvažuje.

Tab. 29 Plánovaná rozvaha – základný variant (vlastné spracovanie)

	(eur)	2016	2017	2018
	<b>AKTÍVA CELKOM</b>	<b>11 158 150</b>	<b>11 623 450</b>	<b>11 719 200</b>
<b>A.</b>	<b>Dlhodobý majetok</b>	<b>4 732 750</b>	<b>4 553 450</b>	<b>4 192 050</b>
<b>A.I</b>	<b>Dlhodobý nehmotný majetok</b>	<b>95 200</b>	<b>67 900</b>	<b>40 600</b>
A.I.2	Softvér	93 000	66 500	40 000
A.I.3	Oceniteľné práva	2 200	1 400	600
A.I.5	Obstarávaný dlhodobý nehmotný majetok	0	0	0
<b>A.II</b>	<b>Dlhodobý hmotný majetok</b>	<b>4 637 550</b>	<b>4 485 550</b>	<b>4 151 450</b>
A.II.1	Pozemky	202 700	202 700	202 700
A.II.2	Stavby	2 536 600	2 415 150	2 288 350
A.II.3	Samostatné hnutelné veci a súbory hnutelných vecí	1 898 250	1 867 700	1 570 400
A.II.7	Obstarávaný dlhodobý hmotný majetok	0	0	90 000
A.II.8	Poskytnuté preddavky na dlhodobý hmotný majetok	0	0	0
<b>A.III</b>	<b>Dlhodobý finančný majetok</b>	<b>0</b>	<b>0</b>	<b>0</b>
<b>B.</b>	<b>Obežný majetok</b>	<b>6 406 150</b>	<b>7 050 350</b>	<b>7 507 100</b>
<b>B.I</b>	<b>Zásoby</b>	<b>1 498 050</b>	<b>1 528 000</b>	<b>1 558 550</b>
B.I.1	Materiál	985 900	1 020 350	1 055 900
B.I.2	Nedokončená výroba a polotovary	5 400	7 600	5 650
B.I.3	Výrobky	506 750	500 050	497 000
<b>B.II</b>	<b>Dlhodobé pohľadávky</b>	<b>266 500</b>	<b>325 850</b>	<b>413 300</b>
B.II.2	Čistá hodnota zákazky	223 500	279 400	363 200
B.II.8	Odložená daňová pohľadávka	43 000	46 450	50 100
<b>B.III</b>	<b>Krátkodobé pohľadávky</b>	<b>2 560 150</b>	<b>2 663 100</b>	<b>2 743 250</b>
B.III.1	Pohľadávky z obchodného styku	2 247 600	2 354 600	2 454 100
B.III.2	Čistá hodnota zákazky	246 450	257 600	262 750
B.III.7	Daňové pohľadávky a dotácie	66 100	50 900	26 400
B.III.9	Iné pohľadávky	0	0	0

<b>B.IV</b>	<b>Krátkodobý finančný majetok</b>	<b>0</b>	<b>0</b>	<b>0</b>
<b>B.V</b>	<b>Finančné účty</b>	<b>2 081 450</b>	<b>2 533 400</b>	<b>2 792 000</b>
B.V.1	Peniaze	2 000	2 000	2 000
B.V.2	Bankové účty	2 079 450	2 531 000	2 790 000
<b>C.</b>	<b>Časové rozlíšenie</b>	<b>19 250</b>	<b>19 650</b>	<b>20 050</b>
C.1	Náklady budúcich období	19 250	19 650	20 050
C.2	Príjmy budúcich období	0	0	0
	<b>PASÍVA CELKOM</b>	<b>11 158 150</b>	<b>11 623 450</b>	<b>11 719 200</b>
<b>A.</b>	<b>Vlastný kapitál</b>	<b>7 648 700</b>	<b>8 613 050</b>	<b>9 346 750</b>
<b>A.I</b>	<b>Základný kapitál</b>	<b>1 991 650</b>	<b>1 991 650</b>	<b>1 991 650</b>
A.I.1	Základný kapitál	1 991 650	1 991 650	1 991 650
<b>A.II.</b>	<b>Emisné ážio</b>	<b>0</b>	<b>0</b>	<b>0</b>
<b>A.III</b>	<b>Kapitálové fondy</b>	<b>1 000</b>	<b>1 000</b>	<b>1 000</b>
A.III.1	Ostatné kapitálové fondy	1 000	1 000	1 000
<b>A.IV</b>	<b>Zákonné rezervné fondy</b>	<b>345 800</b>	<b>405 400</b>	<b>462 000</b>
A.IV.2	Rezervný fond na vlastné akcie a vlastné podiely	345 800	405 400	462 000
<b>A.V.</b>	<b>Ostatné fondy zo zisku</b>	<b>0</b>	<b>0</b>	<b>0</b>
<b>A.VI.</b>	<b>Oceňovacie rozdiely z precenenia</b>	<b>0</b>	<b>0</b>	<b>0</b>
<b>A.VII.</b>	<b>Výsledok hospodárenia minulých rokov</b>	<b>4 130 050</b>	<b>5 094 350</b>	<b>5 830 000</b>
A.VII.1	Nerozdelený zisk minulých rokov	4 130 050	5 094 350	5 830 000
<b>A.VIII</b>	<b>Výsledok hospodárenia za účtovné obdobie po zdanení</b>	<b>1 180 200</b>	<b>1 120 650</b>	<b>1 062 100</b>
<b>B.</b>	<b>Závazky</b>	<b>3 509 450</b>	<b>3 010 400</b>	<b>2 372 450</b>
<b>B.I.</b>	<b>Dlhodobé záväzky</b>	<b>9 800</b>	<b>10 000</b>	<b>10 000</b>
B.I.9	Závazky zo sociálneho fondu	9 800	10 000	10 000
B.I.10	Ostatné dlhodobé záväzky	0	0	0
B.I.12	Odložený daňový záväzok	0	0	0
<b>B.II.</b>	<b>Dlhodobé rezervy</b>	<b>220 000</b>	<b>220 000</b>	<b>220 000</b>
B.II.1	Ostatné rezervy	220 000	220 000	220 000
<b>B.III.</b>	<b>Dlhodobé bankové úvery</b>	<b>1 815 500</b>	<b>1 359 500</b>	<b>881 000</b>
<b>B.IV.</b>	<b>Krátkodobé záväzky</b>	<b>1 364 150</b>	<b>1 315 900</b>	<b>1 153 950</b>
B.IV.1	Závazky z obchodného styku	1 046 900	1 045 250	929 850
B.IV.2.	Nevyfakturované dodávky	0	0	0
B.IV.6	Závazky voči zamestnancom	94 400	96 300	98 250
B.IV.7	Závazky zo sociálneho poistenia	61 350	62 600	63 850
B.IV.8	Daňové záväzky a dotácie	11 500	11 750	12 000
B.IV.10	Ostatné záväzky	150 000	100 000	50 000
<b>B.V.</b>	<b>Krátkodobé rezervy</b>	<b>100 000</b>	<b>105 000</b>	<b>107 500</b>
B.V.1.	Zákonné rezervy	85 000	90 000	92 500
B.V.2	Ostatné rezervy	15 000	15 000	15 000
<b>B.VI.</b>	<b>Bežné bankové úvery</b>	<b>0</b>	<b>0</b>	<b>0</b>

<b>B.VII.</b>	<b>Krátkodobé finančné výpomoci</b>	<b>0</b>	<b>0</b>	<b>0</b>
<b>C.</b>	<b>Časové rozlíšenie</b>	<b>0</b>	<b>0</b>	<b>0</b>
C.1	Výdavky budúcich období	0	0	0
C.2	Výnosy budúcich období	0	0	0

### 8.1.3 Plán peňažných tokov

Plán Cash-flow bol zostavený pomocou nepriamej metódy a je rozdelený na prevádzkovú, investičnú a finančnú činnosť.

Čisté peňažné toky z **prevádzkovej činnosti** sú za všetky sledované roky kladné. Hlavný podiel na tom má pripočítaná suma odpisov. Výška pracovného kapitálu je každoročne záporná, podnik navyšoval objem zásob aj pohľadávok. Podnik dosiahol každý rok kladný výsledok hospodárenia, preto má každoročne daňové výdavky na zaplatenie DPPO. Tok peňazí z **investičnej činnosti** je nulový v roku 2016 a záporný v rokoch 2017 a 2018, kedy došlo k nákupom hmotného majetku. Záporné peňažné toky z **finančnej činnosti** sú výsledkom splátok za dlhodobé a krátkodobé bankové úvery a výplaty dividend. V roku 2016 sú vyššie o vysokú splátku krátkodobého bankového úveru.

Medziročne dochádza k rastu objemu finančných prostriedkov, čo je zapríčinené hlavne pokračujúcim rastom tržieb a postupnou konsolidáciou materiálových nákladov.

Tab. 30 Plán peňažných tokov- základný variant (vlastné spracovanie)

(eur)	CASH FLOW	2016	2017	2018
	<b>Stav peňažných prostriedkov na začiatku účtovného obdobia</b>	<b>1 900 450</b>	<b>2 081 450</b>	<b>2 533 400</b>
<b>Z/S</b>	<b>Výsledok hospodárenia z bežnej činnosti pred zdanením daňou z príjmov</b>	<b>1 513 050</b>	<b>1 436 750</b>	<b>1 361 650</b>
<b>A.1</b>	<b>Nepeňažné operácie ovplyvňujúce výsledok hospodárenia</b>	<b>711 450</b>	<b>687 600</b>	<b>715 100</b>
A.1.1.	Odpisy DNM a DHM	708 600	683 000	713 000
A.1.3.	Odpis opravne položky k nadobudnutému majetku	0	0	0
A.1.4.	Zmena stavu dlhodobých rezerv	3 600	5 000	2 500
A.1.5.	Zmena stavu opravných položiek	0	0	0
A.1.6.	Zmena stavu položiek časového rozlíšenia nákladov a výnosov	-750	-400	-400
A.1.7.	Dividendy a iné podiely na zisku účtované do výnosov	0	0	0
A.1.13.	Ostatné položky nepeňažného charakteru	0	0	0

<b>A.2.</b>	<b>Vplyv zmien stavu pracovného kapitálu</b>	<b>-467 650</b>	<b>-240 300</b>	<b>-360 100</b>
A.2.1.	Zmena stavu pohľadávok z prevádzkovej činnosti	-122 550	-162 300	-167 600
A.2.2.	Zmena stavu záväzkov z prevádzkovej činnosti	-169 800	-48 050	-161 950
A.2.3.	Zmena stavu zásob	-175 300	-29 950	-30 550
A.2.4.	Zmena stavu krátkodobého finančného majetku	0	0	0
	<b>Čistý peňažný tok z prevádzkovej činnosti pred zdanením a mimoriadnymi položkami</b>	<b>1 756 850</b>	<b>1 884 050</b>	<b>1 716 650</b>
A.5.	Príjmy z dividend a iných podielov na zisku	0	0	0
A.6.	Výdavky na vyplatené dividendy a iné podiely na zisku	0	0	0
<b>A.7.</b>	<b>Výdavky na daň z príjmov účtovnej jednotky</b>	<b>-332 850</b>	<b>-316 100</b>	<b>-299 550</b>
<b>A.</b>	<b>Čisté peňažné toky z prevádzkovej činnosti</b>	<b>1 424 000</b>	<b>1 567 950</b>	<b>1 417 100</b>
B.1.	Výdavky na obstaranie dlhodobého nehmotného majetku	0	0	0
B.2.	Výdavky na obstaranie dlhodobého hmotného majetku	0	-460 000	-380 000
<b>B.</b>	<b>Čisté peňažné toky z investičnej činnosti</b>	<b>0</b>	<b>-460 000</b>	<b>-380 000</b>
C.1.	Peňažné toky vo vlastnom kapitále	0	0	0
C.2.	Peňažné toky vznikajúce z dlhodobých záväzkov a krátkodobých záväzkov z finančnej činnosti	-1 043 000	-456 000	-478 500
C.3.	Výdavky na zaplatené úroky	0	0	0
C.4.	Výdavky na vyplatené dividendy a iné podiely na zisku	-200 000	-200 000	-300 000
<b>C.</b>	<b>Čisté peňažné toky z finančnej činnosti</b>	<b>-1 243 000</b>	<b>-656 000</b>	<b>-778 500</b>
<b>D.</b>	<b>Čisté zvýšenie alebo čisté zníženie peňažných prostriedkov</b>	<b>181 000</b>	<b>451 950</b>	<b>258 600</b>
<b>E.</b>	<b>Zostatok peňažných prostriedkov a peňažných ekvivalentov na konci účtovného obdobia</b>	<b>2 081 450</b>	<b>2 533 400</b>	<b>2 792 000</b>

## 8.2 Dlhodobý finančný plán – pesimistický variant

V pesimistickom variante dlhodobého finančného plánu sú zohľadnené negatívne indície, pri ktorých sa podniku nedarí nahrádzať ukončované zákazky novými, pre minimálne zachovanie tržieb za predaj vlastných výrobkov. Zavedené výrobné programy sa behom roka 2016 ukončia a nebude zavedená nová výroba. Obchodní partneri z automobilového priemyslu presunú plánované výrobné programy buď do iných krajín alebo podnik neuspeje pri získavaní nových kontraktov s súboji s konkurenciou. V podniku tak výrazne klesne objem celkových tržieb, zmenší sa výrobkové portfólio a vedenie spoločnosti bude prinútené prepustiť časť zamestnancov. Podnik sa ďalej bude snažiť o konsolidáciu materiálových nákladov pre dosiahnutie aspoň minimálneho zisku. Negatíva vo výrobnej oblasti sa prejaví aj v plánovanej štruktúre majetku a zdrojoch jeho financovania, kde nastanú zmeny oproti základnému variantu finančného plánu. Čo sa týka makroekonomických faktorov, tie zostávajú nezmenené oproti základnému variantu finančného plánu.

### 8.2.1 Plánovanie položiek výkazu ziskov a strát

V nasledujúcej časti sú rozplánované jednotlivé položky nákladov a výnosov. Dôraz je kladený na tie položky, ktoré sa vyvíjajú odlišne oproti základnému variantu.

#### *Výnosové položky*

##### **Tržby z predaja tovaru**

V pesimistickom variante nedochádza k zmene plánovanej veľkosti tržieb za predaj tovaru, vedenie podniku znova predpokladá pokles objemu tržieb, a to každoročne tempom 10%.

##### **Tržby z predaja vlastných výrobkov**

Aj v pesimistickom variante podnik od roku 2016 ukončil spoluprácu so spoločnosťami Kasko a Plastic Omnium PL pri zachovanom výpadku 4% z tržieb za predaj vlastných výrobkov. Zbavuje sa tým tak kurzového rizika. K zmene ale dochádza u odberateľa Hanil Slovakia, ktorý okrem plánovaného ukončenia veľkého projektu (výpadok 5% z tržieb za vlastné výrobky) sa rozhodol presunúť podstatnú časť svojej výroby do zahraničia, kde si dobudoval sesterský závod. To sa prejaví na odobratí ďalšej výroby spoločnosti XY s dopadom na tržby, kde manažment kvalifikovane odhaduje výpadok tržieb o ďalších približne 15%.



Nové skutočnosti zasiahnu podnik nepripravené rýchlo nahradiť neočakávaný výpadok vo výrobe. Navyše, objem novo dojednaných zákaziek s automobilkou VW Group, ktoré mali nahradiť aj výpadky od spoločnosti Hanil Slovakia, nebudú nakoniec v takom objeme ako si podnik naplánoval v základnom variante. Tržby z nových zákaziek tak nebudú stačiť na pokrytie ostatných strát a vedenie podniku preto pre rok 2016 počíta s celkovým prepadom tržieb za vlastné výrobky na úrovni 15%. Od roku 2017 spoločnosť predpokladá zvyšujúci sa objem zákaziek od VW Group, na druhej strane bude hroziť ďalší odliv výroby od spoločnosti Hanil Slovakia. Spoločnosť tak na základe vývoja situácie u odberateľov odhaduje v ďalších rokoch rast tržieb za výrobky, ale len mierny na úrovni 1,5% v roku 2017 a 1% v roku 2018.

Vzťahy s ostatnými odberateľmi by mali zostať zachované a nie je v pláne ďalej rozširovať spoločnú výrobu. V plánovanom období 2016-2018 sa rovnako ako v základnom variante nepočíta s dopadom automobilky Jaguar Land Rover na rozsah výroby.

### **Tržby z predaja služieb**

Objem zákazkovej výroby sa nezmení ani v pesimistickom variante, podnik chce zachovať a postupne rozširovať tržby za predaj služieb. Tempo rastu tržieb tak zostáva nezmenné na úrovni 1% medziročne.

### **Zmena stavu vnútroorganizačných zásob**

Pre očakávaný pokles výroby v roku 2016 bude podnik znižovať zásobu vlastných výrobkov a polotovarov, a to v sume cca 20 tis. eur. V nasledujúcich rokoch pri minimálnom raste výroby bude ich stav znižovať o približne 5 tis. eur.

### **Aktivácia**

Oproti základnému variantu je predpoklad nižšej aktivácie vnútropodnikového materiálu a tovaru, a to ona hodnotu 5 tis. eur pre každý rok.

### **Tržby z predaja DNM, DHM a materiálu**

Objem predajov, prevažne za nepotrebný materiál, sa v roku 2016 na základe odhadov spoločnosti zníži o 20%. V ďalších rokoch zostane predaj zachovaný na približne rovnakej úrovni. V roku 2018 dôjde k odpredaju staršieho výrobného zariadenia s nulovou zostatkovou cenou za 7 tis. eur.

### Ostatné výnosy z hospodárskej činnosti

Oproti základnému variantu sa predpokladá menší objem týchto výnosov, a to na 5 tis. eur ročne. Bude sa jednať hlavne o príjmy z postúpených pohľadávok.

### Výnosové úroky

U tejto položky nepríde k žiadnej zmene oproti základnému variantu, predpokladá sa rovnaký výnos 400 eur ročne.

### Nákladové položky

#### Náklady na predaný tovar

Podnik aj pri pesimistickom vývoji hospodárenia očakáva ziskovú maržu na úrovni 10% z predaného tovaru, vývoj nákladov na predaný tovar tak bude totožný so základným variantom.

#### Spotreba materiálu a energie

Túto položku rozdeľujeme na fixnú a variabilnú zložku. Spotrebovaný materiál a energie majú zachovaný pomer medzi fixnou (15%) a variabilnou (85%) časťou, tak ako v základnom variante. Variabilná zložka obsahuje hlavne materiál zo skladu, pomocný, zmontovaný alebo spojovací materiál. Takisto väčšina (75%) spotrebovaných energií má variabilný charakter, na fixnú časť pripadá zvyšných 25%. Medzi fixné náklady sa zaraďujú náhradné diely, ochranné pracovné prostriedky, spotrebované pohonné hmoty a oleje. Vývoj zmien spotreby materiálu a energie bude naviazaný na prognózované tržby za výrobky.

Tab. 31 *Náklady na spotrebu materiálu a energie – pesimist. variant (vlastné spracovanie)*

(eur)	2016	2017	2018
Variabilná časť spotreby materiálu a energie	85%	85%	85%
Fixná časť spotreby materiálu a energie	15%	15%	15%
Odhadovaný vývoj spotreby materiálu a energie (VN)	-11%	2,5%	1%
Odhadovaný vývoj spotreby materiálu a energie (FN)	1%	1%	1%
<b>Spotreba materiálu a energie</b>	<b>8 140 350</b>	<b>8 332 300</b>	<b>8 415 600</b>

Vedenie spoločnosti sa bude snažiť riešiť problém neefektívnej spotreby materiálu vo výrobe, kedy tá v roku 2015 rástla rýchlejšim tempom tržby za výrobky. Hlavné dôvody zostávajú rovnaké ako v základnom variante, a to vysoká zmetkovosť vo výrobe a rastúce ceny

materiálu. Spotreba materiálu bude prebiehať podľa rovnakého princípu ako v základom variante.

V roku 2016 príde k významnému poklesu výroby, čo sa prejaví na zníženej spotrebe materiálu a energie. Tá ale stále bude o 4% vyššia než prepad tržieb za výrobky. V roku 2017 pri opätovnom návrate k rastu tržieb za výrobky vedenie odhaduje, že variabilná časť spotreby materiálu a energie vzrastie už len o 1% rýchlejšie než spomínané tržby. Pre rok 2018 je naplánovaný rovnomerný vývoj medzi spotrebou materiálu a energie a tržbami za výrobky. U fixnej zložky nákladov zostáva zachovaný vývoj zo základného variantu, v jednotlivých rokoch sa aj pre očakávaný rast inflácie bude zvyšovať fixná časť nákladov o 1% medziročne.

### Služby

Rozdelenie služieb je rovnaké ako u predchádzajúceho variantu. Položky **opravy a údržba**, **cestovné** a **reprezentácia** majú prevažne fixný charakter, ich výška sa nebude odlišovať oproti základnému variantu. K výraznému poklesu príde u položky **doprava**, kde sa v roku 2016 okrem poklesu cien pohonných hmôt prejaví hlavne pokles výroby. Kvalifikovaný odhad spoločnosti je pokles daných nákladov o 10% oproti roku 2015. V ďalších rokoch už je prognózovaný rast cien ropy (výraznejší než u základného variantu) s priamym dopadom na zvýšenie ceny prepravného, kde spolu s rastom výroby stúpnu prepravné náklady podľa predpokladov manažmentu o 5% v roku 2017 a o 4% pre rok 2018. Položka **ostatné služby** má rovnaký obsah a je stanovená na takom istom princípe ako v základnom variante. Jej výška tak zostáva nezmenená.

Tab. 32 *Náklady na spotrebu služieb – pesimistický variant (vlastné spracovanie)*

(eur)	2016	2017	2018
Opravy	170 000	178 500	187 450
Cestovné	9 000	9 000	9 000
Reprezentácia	15 500	16 000	16 500
Doprava	640 000	672 000	698 900
Ostatné služby	1 149 350	1 152 550	1 240 250
<b>Spolu</b>	<b>1 983 850</b>	<b>2 028 050</b>	<b>2 152 100</b>

### Osobné náklady

Zaraďujú sa sem mzdové náklady, náklady na sociálne zabezpečenie a sociálne náklady.

Od 1.1.2016 dochádza na Slovensku k valorizácii miezd. Pre výrazný pokles výroby v roku 2016 bude vedenie podniku donútené prepustiť 10 zamestnancov obsluhujúcich lisy. To sa prejaví aj v poklese celkových osobných nákladov. V roku 2016 klesnú **mzdové náklady** podľa odhadov vedenia spoločnosti o 6%. V nasledujúcich rokoch je v pláne pri očakávanom nízkom raste výroby zachovať súčasný počet pracovníkov. Očakávaný rast inflácie sa prejaví aj v raste mzdových nákladov, kvalifikovaný odhad podniku je o 1% ročne. **Náklady na sociálne a zdravotné poistenie** budú počítané ako 34,2% z objemu mzdových nákladov. Pri **sociálnych nákladoch** sa očakáva len mierne každoročné navyšovanie ovplyvnené odhadom vedenia podniku pri stanovení výšky rezervy na odchodné a odstupné zamestnancov.

### **Dane a poplatky**

Spoločnosť sem zahrňuje primárne daň z nehnuteľností a daň z motorových vozidiel. Pre plánované obdobie je stanovená hodnota 7 tis. eur, tak ako v základnom variante.

### **Odpisy DNM a DHM**

U DNM sa nič nemení oproti základnému variantu. Predmetom odpisovania budú ocenené práva a softvér, ktorý bude v roku 2016 zaradený do plnej prevádzky. Takisto sa v roku 2016 dokončí plánovaná dostavba jedálenských priestorov v cene 55 tis. eur a do majetku sa zaradí robot KUKA v cene 95 tis. eur.

Pre zhoršený hospodársky výkon, podnik v roku 2017 zakúpi len jedno lisovacie zariadenie v hodnote cca 235 tis. eur. V roku 2018 k nemu spoločnosť plánuje dokúpiť robot KUKA v cene približne 100tis. eur. Aj v pesimistickom variante je v pláne od roku 2018 začať s prestavbou kancelárskych priestorov, odhad dokončenia stavby je v roku 2019.

### **Zostatková cena DNM, DHM a materiálu**

Pri očakávanom nižšom predaji hlavne nadbytočného materiálu sa bude znižovať aj zostatková cena tohto tovaru. Spoločnosť predpokladá každoročné znižovanie hodnoty zostatkovej ceny predaného materiálu. V roku 2018 dôjde k odpredaju jedného plne odpísaného výrobného zariadenia.

### **Ostatné náklady**

Položka bude zahrňovať rezervu na nevyčerpané dovolenky, reklamačné náklady na formy a rôzne firemné poistenie. Očakáva sa rovnaký vývoj položky ako u základného variantu, hodnota položky bude ročne rásť o 3 tis. eur.

### Nákladové úroky

Ich výška závisí na veľkosti využívaných bankových úverov. Okrem umorovania dlhodobého bankového úveru s plávajúcou úrokovou sadzbou podnik bude platiť úroky aj z bežného bankového úveru, ktorého výška bude v rokoch 2016-2018 konštantná. Výška nákladových úrokov bude splácaním investičného úveru postupne klesať.

### Ostatné finančné náklady

Patria tu poplatky za bankové účty a transakcie spolu s lízingovými poplatkami. Očakáva sa stabilná výška týchto nákladov.

### Daň z príjmov

Sadzba DPPO sa nemení ani pri pesimistickom variante, počas plánovaného obdobia zostáva na úrovni 22%.

Tab. 33 Plánovaná výsledovka – pesimistický variant (vlastné spracovanie)

	(eur)	2016	2017	2018
*	<b>Výnosy z hospodárskej činnosti</b>	<b>13 542 450</b>	<b>13 736 550</b>	<b>13 864 750</b>
I.	Tržby z predaja tovaru	112 300	101 050	90 950
II.	Tržby z predaja vlastných výrobkov	12 243 650	12 427 300	12 551 550
III.	Tržby z predaja služieb	1 108 800	1 119 900	1 131 100
IV.	Zmena stavu vnútroorganizačných zásob	-20 000	-5 000	-5000
V.	Aktivácia	5 000	5 000	5 000
VI.	Tržby z predaja dlhodobého nehmotného a hmotného majetku a materiálu	87 700	83 300	86 150
VII.	Ostatné výnosy z hospodárskej činnosti	5 000	5 000	5 000
**	<b>Náklady na hospodársku činnosť</b>	<b>13 021 500</b>	<b>13 227 650</b>	<b>13 462 650</b>
A.	Náklady vynaložené na obstaranie predaného tovaru	101 050	96 850	87 150
B.	Spotreba materiálu a energie	8 140 350	8 332 300	8 415 600
C.	Opravné položky k zásobám	0	0	0
D.	Služby	1 983 850	2 028 050	2 152 100
E.	Osobné náklady	1 966 700	1 986 500	2 006 550
E.1	Mzdové náklady	1 441 650	1 456 050	1 470 600
E.3	Náklady na sociálne poistenie	493 050	497 950	502 950
E.4	Sociálne náklady	32 000	32 500	33 000
F.	Dane a poplatky	7 000	7 000	7 000
G.	Odpisy a opravné položky k DNM a DHM	708 600	664 000	682 000
G.1	Odpisy DNM a DHM	708 600	664 000	682 000
H.	Zostatková cena DNM a DHM	78 950	74 950	71 250

I.	Opravné položky k pohľadávkam	0	0	0
J.	Ostatné náklady na hospodársku činnosť	35 000	38 000	41 000
***	<b>Výsledok hospodárenia z hospodárskej činnosti</b>	<b>520 950</b>	<b>508 900</b>	<b>402 100</b>
*	<b>Pridaná hodnota</b>	<b>3 224 500</b>	<b>3 191 050</b>	<b>3 118 750</b>
**	<b>Výnosy z finančnej činnosti</b>	<b>450</b>	<b>400</b>	<b>400</b>
VIII.	Tržby z predaja cenných papierov a podielov	0	0	0
IX.	Výnosy z dlhodobého finančného majetku	0	0	0
X.	Výnosy z krátkodobého finančného majetku	0	0	0
XI.	Výnosové úroky	450	400	400
XII.	Kurzové zisky	0	0	0
XIII.	Výnosy z precenenia cenných papierov a derivátových operácií	0	0	0
XIV.	Ostatné výnosy z finančnej činnosti	0	0	0
**	<b>Náklady na finančnú činnosť</b>	<b>46 100</b>	<b>44 100</b>	<b>40 400</b>
K.	Predané cenné papiere a podiely	0	0	0
L.	Náklady na krátkodobý finančný majetok	0	0	0
M.	Opravné položky k finančnému majetku	0	0	0
N.	Nákladové úroky	43 100	41 100	37 400
O.	Kurzové straty	0	0	0
P.	Náklady na precenenie cenných papierov a derivátových operácií	0	0	0
Q.	Ostatné náklady na finančnú činnosť	3 000	3 000	3 000
***	<b>Výsledok hospodárenia z finančnej činnosti</b>	<b>-45 650</b>	<b>-43 700</b>	<b>-40 000</b>
****	<b>Výsledok hospodárenia za účtovné obdobie pred zdanením</b>	<b>475 300</b>	<b>465 200</b>	<b>362 100</b>
R.	Daň z príjmov	104 550	102 350	79 650
R.1.	Splatná	132 150	116 750	90 850
R.2.	Odložená	-27 600	-14 400	-11 200
** **	<b>Výsledok hospodárenia za účtovné obdobie po zdanení</b>	<b>370 750</b>	<b>362 850</b>	<b>282 450</b>

### 8.2.2 Plánovanie položiek rozvahy

V danej časti je rozplánovaná rozvaha spoločnosti pre pesimistický variant fin. plánu.

#### *Aktíva*

##### **Dlhodobý nehmotný majetok**

V oblasti DNM nebudú v plánovanom období 2016 až 2018 žiadne zmeny oproti základnému variantu. V roku 2016 bude plne zaradený do prevádzky informačný systém v cene

95 700 eur s jednotlivými modulmi predplatenými na 5 rokov. Nijako sa nebude navyšovať ani hodnota ocenených práv, ktorá je rovnomerne odpisovaná.

### **Dlhodobý hmotný majetok**

Podnik disponuje **pozemkami** v hodnote takmer 203 tis. eur. Pre plánované obdobie nie je v zámere ich predaj ani ďalší nákup podobných aktív. Hodnota pozemkov sa nebude meniť.

V oblasti **stavieb** sa v roku 2016 dobudujú jedálenské priestory s príslušným sklodom v sume 55 tis. eur. Pre rok 2017 nie sú v pláne nové investície do stavieb. V roku 2018 vedenie začne s rekonštrukciou kancelárskych priestorov spolu s ďalším sklodom v hodnote cca 180 tis. eur. Odhadnutá výška investície bude rovnomerne rozdelená medzi roky 2018 a 2019.

Pri **samostatných hnutel'ných veciach** dôjde v roku 2016 k zaradeniu obstarávaného majetku, robota KUKA v cene 95 tis. eur. Pre zhoršený hospodársky výkon v tom isto roku sa odďaľuje investícia do nových lisov. V roku 2017 sa tak plánuje nakúpiť len jedno výrobné zariadenie v cene 235 tis. eur, nákup druhého zariadenia vedenie odkladá na neurčito. K novému stroju v roku 2018 podnik dokúpi robot KUKA v cene približne 100 tis. eur. Keďže spoločnosť disponuje novými vozidlami, neplánuje v nasledujúcich rokoch ich ďalší nákup.

### **Dlhodobý finančný majetok**

Ani pri tomto variante finančného plánu sa nebude nič meniť na nulovej hodnote takéhoto majetku.

### **Zásoby**

Veľkosť zásob bude plánovaná rovnakou metódou ako v základnom variante, a to pomocou percentuálneho podielu na tržbách za výrobky. Vedenie spoločnosti tak stanovilo veľkosť zásob ako 10% z hodnoty tržieb za výrobky. Veľkosť jednotlivých zložiek zásob je stanovená pomerne podľa minulých rokov.

### **Dlhodobé pohľadávky**

Dlhodobé pohľadávky zo zákazkovej výroby budú počas všetkých plánovaných rokov zhodné so základným variantom, keďže sa nemení výška tržieb za služby. Ich hodnota sa bude v čase medziročne navyšovať. Výška odloženej daňovej pohľadávky bude rásť rýchlejšie než v základnom variante kvôli menším investíciám do hmotného majetku.

### **Krátkodobé pohľadávky**

Zaraďujú sa sem pohľadávky z obchodného styku, krátkodobé pohľadávky zo zákazkovej výroby a daňové pohľadávky.

Hodnota krátkodobých pohľadávok sa po poklese v roku 2016 bude mierne navyšovať. Ich výška je plánovaná podľa doby obratu pohľadávok, kde je si vedenie podniku stanovilo hornú hranicu 65 dní. Vyššia hodnota doby obratu pohľadávok je možná pre čerpanie krátkodobého bankového úveru na dorovnávanie nezhôd medzi inkasom pohľadávok a platbami faktúr u dodávateľov.

Krátkodobá pohľadávka za zákazkovú výrobu je v čase rastúca podľa zvyšujúcich sa tržieb za služby.

Daňové pohľadávky budú v roku 2016 vybočovať z trendu a to kvôli výraznému poklesu výsledku hospodárenia a následnej výške splatnej dane z príjmov. Spoločnosť za tento rok zaplatila vysoké zálohy, ktoré jej budú vrátené. V ostatných rokoch sa bude jej výška pohybovať v nižších sumách podľa veľkosti splatnej dane z príjmov.

### **Krátkodobý finančný majetok**

Tak ako v základnom variante ani tu podnik neuvažuje o investícii do KFM.

### **Finančné účty**

Patria sem peniaze v pokladni a na bankových účtoch. Držba hotovosti v pokladni je vedením podniku stanovená na sumu 2 tis. eur. V pláne na roky 2016-2018 je klesajúca suma prostriedkov na bankových účtoch, ako následok nepriaznivejšieho vývoja tržieb.

### **Časové rozlíšenie aktív**

Podnik bude vytvárať len náklady budúcich období, konkrétne poistenie za formy a automobily. Veľkosť položky sa odvíja od aktivity podniku, vývoj bude kopírovať tempo rastu tržieb.

### ***Pasíva***

#### **Vlastný kapitál**

Veľkosť vlastného kapitálu bude primárne závisieť na ročnom výsledku hospodárenia, ktorý sa ďalej bude prerozdeľovať medzi **rezervný fond, výsledok hospodárenia minulých období** a spoločníkov vo forme dividendy. Suma **základného kapitálu** ani **kapitálových fondov** sa nebude meniť.



Výška každoročne vyplatenej dividendy zostane na rovnakej úrovni ako v minulých rokoch, a to 200 tis. eur pri dostatočne vysokom čistom zisku. Ani pri zhoršených hospodárskych výsledkoch spoločnosti jej majitelia neuvažujú o znižovaní výšky vyplatenej dividendy. Do zákonného rezervného fondu bude každý rok pridelená suma 5% z čistého zisku za minulé obdobie.

### **Dlhodobé záväzky**

Spoločnosť v roku 2016 uhradí posledné splátky z dlhodobého lízingu a v budúcnosti neuvažuje o jeho ďalšom využití. Výška záväzkov zo sociálneho fondu bude pre plánované obdobie rovnaká.

### **Krátkodobé záväzky**

Podnik sem zaraďuje záväzky z obchodného styku, záväzky voči zamestnancom a zo sociálneho poistenia a takisto daňové a ostatné záväzky. Vedenie spoločnosti sa bude snažiť o zastavenie poklesu doby obratu záväzkov vyjednaním dlhších dôb splatností faktúr.

Výška **záväzkov z obchodného styku** klesne bližšie k hodnote 900 tis. eur. Pri poklese počtu zamestnancov v roku 2016 klesne aj hodnota **záväzkov voči zamestnancom**. Tie budú v rokoch 2017 a 2018 mierne narastať podľa tempa rastu mzdových nákladov. **Záväzky zo sociálneho poistenia** sa budú odvíjať podľa výšky nákladov na mzdy a sociálne zabezpečenie. Takisto po poklese v roku 2016 budú v ďalších rokoch mierne narastať. Výšku daňových záväzkov ovplyvní len nezaplatená daň z príjmov fyzických osôb za mesiac december.. V **ostatných záväzkoch** sú zahrnuté krátkodobé lízingy, ktorých objem chce spoločnosť znižovať konštantným tempom o 50 tis. ročne.

### **Dlhodobé a krátkodobé rezervy**

Patria sem rezervy na odchodné a odstupné, nevyčerpané dovolenky zamestnancov, na reklamáciu foriem a na dodatočné zľavy zákazníkom. Výška jednotlivých rezerv je stanovená presne podľa princípu zo základného variantu. **Dlhodobá rezerva** sa každoročne prehodnocuje k 31.12. daného roka a vedenie podniku ju na základe svojho kvalifikovaného odhadu stanovilo v rovnomernej výške pre každý plánovaný rok.

U **krátkodobých rezerv** vedenie očakáva pri svojom odhade nárast zákonnej časti rezervy a to o 2 tis. eur v roku 2016, ďalej o sumu 5 tis. eur v roku 2017 a nakoniec o sumu 2,5 tis. eur pre rok 2018. Výška ostatnej rezervy bude nezmenená.

### Dlhodobé a krátkodobé bankové úvery

V roku 2015 podnik navýšil výšku **dlhodobých bankových úverov** o 1,8 mil. eur na realizáciu rozsiahlej stavebnej investície. Pri splatnosti v roku 2020 bude tento úver každoročne umorovaný a nie je v pláne získanie takýchto dodatočných zdrojov financovania. U **krátkodobého bankového úveru** sa jeho výška za posledné 2 roky znižovala a rovnaký trend bude zachovaný aj v rokoch 2016 až 2018. Podnik si pri pesimistickom variante ponechá využitie krátkodobých bankových úverov ako dodatočný zdroj financovania hlavne krátkodobých záväzkov. Pre každý rok si stanovil jeho výšku na 300 tis. eur. Takýto úver je pre spoločnosť ľahko dosiahnuteľný, navyše je úročený nízkou úrokovou sadzbou, ktorá podnik minimálne finančne zaťažuje.

### Časové rozlíšenie pasív

Podnik netvorí výdavky ani výnosy budúcich období a ani to pre nadchádzajúce roky nemá v úmysle.

Tab. 34 Plánovaná rozvaha – pesimistický variant (vlastné spracovanie)

	(eur)	2016	2017	2018
	<b>AKTÍVA CELKOM</b>	<b>10 503 850</b>	<b>10 198 400</b>	<b>9 758 500</b>
<b>A.</b>	<b>Dlhodobý majetok</b>	<b>4 732 750</b>	<b>4 303 750</b>	<b>3 901 750</b>
<b>A.I</b>	<b>Dlhodobý nehmotný majetok</b>	<b>95 200</b>	<b>67 900</b>	<b>40 600</b>
A.I.2	Softvér	93 000	66 500	40 000
A.I.3	Oceniteľné práva	2 200	1 400	600
A.I.5	Obstarávaný dlhodobý nehmotný majetok	0	0	0
<b>A.II</b>	<b>Dlhodobý hmotný majetok</b>	<b>4 637 550</b>	<b>4 235 850</b>	<b>3 861 150</b>
A.II.1	Pozemky	202 700	202 700	202 700
A.II.2	Stavby	2 536 600	2 415 150	2 288 350
A.II.3	Samostatné hnutelné veci a súbory hnutelných vecí	1 898 250	1 618 000	1 280 100
A.II.7	Obstarávaný dlhodobý hmotný majetok	0	0	90 000
A.II.8	Poskytnuté preddávky na dlhodobý hmotný majetok	0	0	0
<b>A.III</b>	<b>Dlhodobý finančný majetok</b>	<b>0</b>	<b>0</b>	<b>0</b>
<b>B.</b>	<b>Obežný majetok</b>	<b>5 755 400</b>	<b>5 878 700</b>	<b>5 840 650</b>
<b>B.I</b>	<b>Zásoby</b>	<b>1 224 350</b>	<b>1 242 750</b>	<b>1 255 150</b>
B.I.1	Materiál	784 250	807 650	825 050
B.I.2	Nedokončená výroba a polotovary	2 000	3 500	4 000
B.I.3	Výrobky	438 100	431 600	426 100
<b>B.II</b>	<b>Dlhodobé pohľadávky</b>	<b>266 500</b>	<b>336 800</b>	<b>431 800</b>
B.II.2	Čistá hodnota zákazky	223 500	279 400	363 200

B.II.8	Odložená daňová pohľadávka	43 000	57 400	68 600
<b>B.III</b>	<b>Krátkodobé pohľadávky</b>	<b>2 333 900</b>	<b>2 392 250</b>	<b>2 433 350</b>
B.III.1	Pohľadávky z obchodného styku	1 798 100	2 119 250	2 144 700
B.III.2	Čistá hodnota zákazky	246 450	257 600	262 750
B.III.7	Daňové pohľadávky a dotácie	289 350	15 400	25 900
B.III.9	Iné pohľadávky	0	0	0
<b>B.IV</b>	<b>Krátkodobý finančný majetok</b>	<b>0</b>	<b>0</b>	<b>0</b>
<b>B.V</b>	<b>Finančné účty</b>	<b>1 930 650</b>	<b>1 906 900</b>	<b>1 720 350</b>
B.V.1	Peniaze	2 000	2 000	2 000
B.V.2	Bankové účty	1 928 650	1 904 900	1 718 350
<b>C.</b>	<b>Časové rozlíšenie</b>	<b>15 700</b>	<b>15 950</b>	<b>16 100</b>
C.1	Náklady budúcich období	15 700	15 950	16 100
C.2	Príjmy budúcich období	0	0	0

	<b>PASÍVA CELKOM</b>	<b>10 503 850</b>	<b>10 198 400</b>	<b>9 758 500</b>
<b>A.</b>	<b>Vlastný kapitál</b>	<b>6 839 250</b>	<b>7 002 100</b>	<b>7 084 550</b>
<b>A.I</b>	<b>Základný kapitál</b>	<b>1 991 650</b>	<b>1 991 650</b>	<b>1 991 650</b>
A.I.1	Základný kapitál	1 991 650	1 991 650	1 991 650
<b>A.II.</b>	<b>Emisné ážio</b>	<b>0</b>	<b>0</b>	<b>0</b>
<b>A.III</b>	<b>Kapitálové fondy</b>	<b>1 000</b>	<b>1 000</b>	<b>1 000</b>
A.III.1	Ostatné kapitálové fondy	1 000	1 000	1 000
<b>A.IV</b>	<b>Zákonné rezervné fondy</b>	<b>345 800</b>	<b>364 350</b>	<b>382 500</b>
A.IV.2	Rezervný fond na vlastné akcie a vlastné podiely	345 800	364 350	382 500
<b>A.V.</b>	<b>Ostatné fondy zo zisku</b>	<b>0</b>	<b>0</b>	<b>0</b>
<b>A.VI.</b>	<b>Oceňovacie rozdiely z precenenia</b>	<b>0</b>	<b>0</b>	<b>0</b>
<b>A.VII.</b>	<b>Výsledok hospodárenia minulých rokov</b>	<b>4 130 050</b>	<b>4 282 250</b>	<b>4 426 950</b>
A.VII.1	Nerozdelený zisk minulých rokov	4 130 050	4 282 250	4 426 950
<b>A.VIII</b>	<b>Výsledok hospodárenia za účtovné obdobie po zdanení</b>	<b>370 750</b>	<b>362 850</b>	<b>282 450</b>
<b>B.</b>	<b>Závazky</b>	<b>3 664 600</b>	<b>3 196 300</b>	<b>2 673 950</b>
<b>B.I.</b>	<b>Dlhodobé záväzky</b>	<b>9 800</b>	<b>10 000</b>	<b>10 000</b>
B.I.9	Závazky zo sociálneho fondu	9 800	10 000	10 000
B.I.10	Ostatné dlhodobé záväzky	0	0	0
B.I.12	Odložený daňový záväzok	0	0	0
<b>B.II.</b>	<b>Dlhodobé rezervy</b>	<b>220 000</b>	<b>220 000</b>	<b>220 000</b>
B.II.1	Ostatné rezervy	220 000	220 000	220 000
<b>B.III.</b>	<b>Dlhodobé bankové úvery</b>	<b>1 815 500</b>	<b>1 359 500</b>	<b>881 000</b>
<b>B.IV.</b>	<b>Krátkodobé záväzky</b>	<b>1 219 300</b>	<b>1 201 800</b>	<b>1 155 450</b>
B.IV.1	Závazky z obchodného styku	916 950	947 850	949 850
B.IV.2.	Nevyfakturované dodávky	0	0	0

B.IV.6	Závazky voči zamestnancom	85 950	86 800	87 650
B.IV.7	Závazky zo sociálneho poistenia	55 900	56 400	56 950
B.IV.8	Daňové záväzky a dotácie	10 500	10 750	11 000
B.IV.10	Ostatné záväzky	150 000	100 000	50 000
<b>B.V.</b>	<b>Krátkodobé rezervy</b>	<b>100 000</b>	<b>105 000</b>	<b>107 500</b>
B.V.1.	Zákonné rezervy	85 000	90 000	92 500
B.V.2	Ostatné rezervy	15 000	15 000	15 000
<b>B.VI.</b>	<b>Bežné bankové úvery</b>	<b>300 000</b>	<b>300 000</b>	<b>300 000</b>
<b>B.VII.</b>	<b>Krátkodobé finančné výpomoci</b>	<b>0</b>	<b>0</b>	<b>0</b>
<b>C.</b>	<b>Časové rozlíšenie</b>	<b>0</b>	<b>0</b>	<b>0</b>
C.1	Výdavky budúcich období	0	0	0
C.2	Výnosy budúcich období	0	0	0

### 8.2.3 Plán peňažných tokov

Plán Cash-flow bol zhotovený pomocou nepriamej metódy a je rozdelený na prevádzkovú, investičnú a finančnú činnosť.

Peňažné toky z **prevádzkovej činnosti** sú každoročne kladné, a to hlavne v dôsledku účtovných odpisov, ako nákladu bez odlivu finančných prostriedkov. Zmena stavu rezerv a položiek časového rozlíšenia pôsobí na výšku peňažných tokov minimálne. Hodnota pracovného kapitálu dosahuje ročne záporné hodnoty. Podnik dosahuje v každom plánovanom roku kladný výsledok hospodárenia a s tým má spojené výdavky na daň z príjmov právnických osôb. Z **investičnej činnosti**, okrem roku 2016, dosahuje podnik záporné peňažné toky a to pre investície do DHM v podobe stavieb, strojového a robotického vybavenia. Peňažné toky z **finančnej činnosti** sú taktiež každoročne záporné. V roku 2016 sú oproti ďalším rokom vyššie o podstatnú časť splátky krátkodobého bankového úveru. Podnik svojim majiteľom každoročne vypláca dividendy v sume 200 tis. eur.

V roku 2016 došlo, aj pri prepade tržieb za výrobky, v čistému nárastu peňažných prostriedkov, a to kvôli medziročnému poklesu stavu pohľadávok a zásob, čo sa pozitívne prejavilo na hodnote peňažných prostriedkov. V rokoch 2017 a 2018 už dochádza k čistému zníženiu peňažných prostriedkov.

Tab. 35 Plán peňažných tokov – pesimistický variant (vlastné spracovanie)

	CASH FLOW	2016	2017	2018
	<b>Stav peňažných prostriedkov na začiatku účtovného obdobia</b>	<b>1 900 450</b>	<b>1 930 650</b>	<b>1 906 900</b>

Z/S	Výsledok hospodárenia z bežnej činnosti pred zdanením daňou z príjmov	475 300	465 200	362 100
<b>A.1</b>	<b>Nepeňažné operácie ovplyvňujúce výsledok hospodárenia</b>	<b>715 000</b>	<b>668 750</b>	<b>684 350</b>
A.1.1.	Odpisy DNM a DHM	708 600	664 000	682 000
A.1.3.	Odpis opravne položky k nadobudnutému majetku	0	0	0
A.1.4.	Zmena stavu rezerv	3 600	5 000	2 500
A.1.5.	Zmena stavu opravných položiek	0	0	0
A.1.6.	Zmena stavu položiek časového rozlíšenia nákladov a výnosov	2 800	-250	-150
A.1.7.	Dividendy a iné podiely na zisku účtované do výnosov	0	0	0
A.1.13.	Ostatné položky nepeňažného charakteru	0	0	0
<b>A.2.</b>	<b>Vplyv zmien stavu pracovného kapitálu</b>	<b>-112 550</b>	<b>-164 350</b>	<b>-194 850</b>
A.2.1.	Zmena stavu pohľadávok z prevádzkovej činnosti	103 700	-128 650	-136 100
A.2.2.	Zmena stavu záväzkov z prevádzkovej činnosti	-314 650	-17 300	-46 350
A.2.3.	Zmena stavu zásob	98 400	-18 400	-12 400
A.2.4.	Zmena stavu krátkodobého finančného majetku	0	0	0
	<b>Čistý peňažný tok z prevádzkovej činnosti pred zdanením a mimoriadnymi položkami</b>	<b>1 077 750</b>	<b>969 600</b>	<b>851 600</b>
A.5.	Príjmy z dividend a iných podielov na zisku	0	0	0
A.6.	Výdavky na vyplatené dividendy a iné podiely na zisku	0	0	0
A.7.	Výdavky na daň z príjmov účtovnej jednotky	-104 550	-102 350	-79 650
<b>A.</b>	<b>Čisté peňažné toky z prevádzkovej činnosti</b>	<b>973 200</b>	<b>867 250</b>	<b>771 950</b>
B.1.	Výdavky na obstaranie dlhodobého nehmotného majetku	0	0	0
B.2.	Výdavky na obstaranie dlhodobého hmotného majetku	0	-235 000	-280 000
<b>B.</b>	<b>Čisté peňažné toky z investičnej činnosti</b>	<b>0</b>	<b>-235 000</b>	<b>-280 000</b>
C.1.	Peňažné toky vo vlastnom kapitále	0	0	0
C.2.	Peňažné toky vznikajúce z dlhodobých záväzkov a krátkodobých záväzkov z finančnej činnosti	-743 000	-456 000	-478 500
C.3.	Výdavky na zaplatené úroky	0	0	0

C.4.	Výdavky na vyplatené dividendy a iné podiely na zisku	-200 000	-200 000	-200 000
<b>C.</b>	<b>Čisté peňažné toky z finančnej činnosti</b>	<b>-943 000</b>	<b>-656 000</b>	<b>-678 500</b>
<b>D.</b>	Čisté zvýšenie alebo čisté zníženie peňažných prostriedkov	30 200	-23 750	-186 550
<b>E.</b>	<b>Zostatok peňažných prostriedkov a peňažných ekvivalentov na konci účtovného obdobia</b>	<b>1 930 650</b>	<b>1 906 900</b>	<b>1 720 350</b>

### 8.3 Porovnanie variantov dlhodobého finančného plánu

V ďalšej kapitole nasleduje zhodnotenie a porovnanie jednotlivých variantov dlhodobého finančného plánu. Analýza variantov je uskutočnená pomocou pomerových ukazovateľov finančnej analýzy, konkrétne zadlženosti, likvidity, aktivity a rentability.

#### 8.3.1 Porovnanie ukazovateľov zadlženosti

Celková zadlženosť je v každom plánovanom roku nižšia u základného variantu. Je to spôsobené tým, že od roku 2016 spoločnosť prestala využívať krátkodobé bankové úvery a viac využívala vlastné zdroje financovania. Naopak v pesimistickom variante si podnik zachoval určitú výšku krátkodobých bankových úverov. V oboch prípadoch ale celková zadlženosť nepresahuje odporúčanú hornú hranicu 60% a podiel cudzích zdrojov na financovaní majetku má klesajúcu tendenciu.

Takisto miera zadlženosti má u oboch variantov klesajúci charakter, podnik tak znižuje podiel cudzích zdrojov voči vlastnému kapitálu. Výška úrokového krytia je v základnom variante trojnásobne vyššia než v pesimistickom. Ani v jednom prípade ale nemá podnik problémy so splátkami úrokov z úverov, vytvára tak dostatočný zisk aj pre svojich vlastníkov, čo sa prejavuje v každoročne vyplácanej dividende.

Spoločnosť pokračuje v orientácii na stabilitu svojho financovania a využíva vlastný kapitál aj na krytie obežného majetku, nič na tom nemení ani negatívny hospodársky vývoj v pesimistickom variante. Taktiež sa drží zlatého pravidla financovania a v oboch prípadoch kryje dlhodobý majetok dlhodobými zdrojmi. Podnik je tak značne prekapitalizovaný a stále si drží vysoký podiel ČPK na obežnom majetku. U pesimistického variantu je výška ukazovateľov krytia majetku o niečo nižšia než u základného variantu. Posledné 2 ukazovatele krytia dlhodobého majetku majú rastúci charakter pre relatívne nízke investície do dlhodobého majetku, ktoré sú prekryté väčšími odpismi. Takisto bude klesať výška cudzích zdrojov, keďže

dlhodobý bankový úver sa umoruje a krátkodobý je využívaný buď v žiadnej (základný variant) alebo nižšej (pesimistický variant) miere než v predchádzajúcich rokoch.

Tab. 36 Porovnanie ukazovateľov zadlženosti (vlastné spracovanie)

	2016	2017	2018
<b>Základný variant</b>			
Celková zadlženosť	31,45%	25,90%	20,24%
Miera zadlženosti	0,46	0,35	0,25
Úrokové krytie	36,11	37,28	38,93
Krytie DM vlastným kapitálom	1,62	1,89	2,23
Krytie DM dlhodobými zdrojmi	2,07	2,26	2,52
<b>Pesimistický variant</b>			
Celková zadlženosť	34,89%	31,34%	27,40%
Miera zadlženosti	0,54	0,46	0,38
Úrokové krytie	12,03	12,32	10,68
Krytie DM vlastným kapitálom	1,45	1,63	1,82
Krytie DM dlhodobými zdrojmi	1,90	2,02	2,13

### 8.3.2 Porovnanie ukazovateľov likvidity

Všetky 3 základné ukazovatele likvidity v oboch variantoch vysoko prevyšujú odporúčané hodnoty. V jednotlivých rokoch sa počíta s nárastom všetkých likvidít pri rýchlejšom raste obežného majetku a zároveň poklesom krátkodobých cudzích zdrojov. Všetky hodnoty likvidity sú vyššie pri základnom variante.

Ukazovatele bežnej likvidity sú rastúce v celom plánovanom období u oboch variantov. Nárast hodnoty ukazovateľa bežnej likvidity v pesimistickom variante v roku 2016 oproti minulému roku aj pri poklese celkových tržieb a obežného majetku je spôsobený prevažne prudkým znížením krátkodobých bankových úverov.

Ukazovatele pohotovej a hotovostnej likvidity sú v pesimistickom variante v rokoch 2017 a 2018 buď konštantné alebo mierne klesajúce. Pokles u hotovostnej likvidity je zapríčinený prepadosť prostriedkov na finančných účtoch pri relatívne zachovanej výške krátkodobých cudzích zdrojov.

Podnik má pri oboch variantoch naplánovanú nadpriemernú krátkodobú finančnú stabilitu, zvyšuje sa podiel ČPK ako na obežných aktívach, tak aj na celkových aktívach podniku.

Tab. 37 Porovnanie ukazovateľov likvidity (vlastné spracovanie)

	2016	2017	2018
<b>Základný variant</b>			
Bežná likvidita	4,38	4,96	5,95
Pohotová likvidita	3,17	3,66	4,39
Hotovostná likvidita	1,42	1,78	2,21
ČPK/Obežné aktíva	77,14%	79,85%	83,20%
ČPK/Aktíva	44,29%	48,43%	53,29%
<b>Pesimistický variant</b>			
Bežná likvidita	3,55	3,66	3,74
Pohotová likvidita	2,63	2,68	2,66
Hotovostná likvidita	1,19	1,19	1,10
ČPK/Obežné aktíva	71,86%	72,67%	73,24%
ČPK/Aktíva	39,38%	41,89%	43,84%

### 8.3.3 Porovnanie ukazovateľov aktivity

Obrat aktív v základnom variante má konštantný trend a nadväzuje tak na hodnoty z predchádzajúcich rokov. V prípade pesimistického variantu je znížená hodnota v roku 2016 zapríčinená prepadosm tržieb za výrobky o 15% oproti minulému roku. V ďalších rokoch už aj nízky rast tržieb prispieva k miernemu nárastu ukazovateľa. pre podnik je dôležité, že hodnota ukazovateľa je vždy vyššia než odporúčaná veľkosť, 1.

V plánovanom období dochádza k malému poklesu obratu zásob a naopak k miernemu nárastu počtu dní doby obratu zásob oproti roku 2015. Hodnoty sú, ale u oboch variantov vyrovnané a v plánovaných rokoch dosahujú konštantnú veľkosť. Podnik vzhľadom na svoj výrobný charakter drží vyšší stav zásob, čo následne ovplyvňuje aj výšku ukazovateľa bežnej likvidity.

Obrat pohľadávok a záväzkov bol plánovaný s cieľom minimálne udržať hodnoty z vychádzajúceho roku 2015. Spoločnosti sa úspešne darilo naplánovať konečný stav pohľadávok, kde je ich obrat v oboch variantoch blízko hodnoty 6, s tým, že základný variant má vyšší obrat než pesimistický. Klesajúci trend u ukazovateľa je v jednotlivých rokoch spôsobený hlavne nízkym tempom rasti tržieb a naopak navyšujúcou sa veľkosťou pohľadávok. Obrat záväzkov, kde je očakávaná hodnota do 12, sa u základného variantu podarilo dosiahnuť len v roku 2016. V ďalších rokoch dochádza k príliš rýchlej úhrade krátkodobých záväzkov, kde svoju úlohu zohráva hlavne klesajúce využívanie krátkodobého lízingu v každom plánovanom roku oboch variantov a v roku 2018 aj plánovaná veľká úhrada záväzkov z obchodného



styku u základného variantu. Pokračuje tak oddaľovanie doby medzi inkasom pohľadávok a splatnosťou dodávateľských faktúr.

Táto skutočnosť je potvrdená aj pri ukazovateľoch doby obratu pohľadávok a záväzkov. Síce je u oboch variantov splnený plán neprekročiť stanovené hodnoty (60 dní u základného a 65 dní u pesimistického) doby obratu pohľadávok, výrazne ale klesá doba obratu záväzkov, a to hlavne v roku 2018 u základného variantu. Pri pesimistickom variante je dodržaný plán nepodliezť hodnotu 30 dní pri splatnosti krátkodobých záväzkov. Pri pesimistickom variante nedochádza k tak prudkému poklesu krátkodobých záväzkov a tým dosahuje lepšie hodnoty aktivity pri obrate a dobe obrate záväzkov než základný variant.

Tab. 38 Porovnanie ukazovateľov aktivity (vlastné spracovanie)

	2016	2017	2018
<b>Základný variant</b>			
Obrat aktív	1,45	1,42	1,43
Obrat zásob	10,82	10,80	10,78
Doba obratu zásob (dni)	33,29	33,34	33,38
Obrat pohľadávok	6,33	6,20	6,13
Doba obratu pohľadávok (dni)	56,89	58,10	58,76
Obrat záväzkov	11,88	12,54	14,57
Doba obratu záväzkov (dni)	30,31	28,71	24,72
<b>Pesimistický variant</b>			
Obrat aktív	1,28	1,34	1,41
Obrat zásob	11,00	10,98	10,97
Doba obratu zásob (dni)	32,73	32,78	32,81
Obrat pohľadávok	5,77	5,71	5,66
Doba obratu pohľadávok (dni)	62,40	63,10	63,60
Obrat záväzkov	11,04	11,36	11,92
Doba obratu záväzkov (dni)	32,60	31,70	30,20

#### 8.3.4 Porovnanie ukazovateľov rentability

V oblasti rentability sú pozitívom kladná zisková marža a návratnosť vložených prostriedkov majiteľov, čo sa prejavuje aj v každoročnej stabilite vyplatenej dividendy.

V základnom variante finančného plánu dochádza v roku 2016 k zlepšeniu ukazovateľa ROS oproti roku 2015, a to pre dosiahnutý vyšší čistý zisk. V rokoch 2017 a 2018 dochádza naopak k poklesu čistého zisku, čo sa pri rastúcom objeme tržieb prejaví na klesajúcej veľ-

kosti ziskovej marže podniku. V pesimistickom variante má podnik naplánovaný nízku hodnotu čistého zisku, a hoci aj výrazne poklesnú každoročné tržby, ukazovateľ ROS dosahuje o viac než 4% horšie hodnoty než v základnom variante.

Ukazovateľ ROA naznačuje, že v podniku pri oboch variantoch klesá produkčná sila podniku. Dôvodom je klesajúca veľkosť EBIT-u, a u základného variantu aj rastúca suma aktív. Zatiaľ čo u základného variantu sú výsledky blízko hodnôt z minulých rokov, u pesimistického veľkosť ROA neprekročí hranicu 5%.

Keďže hlavným zdrojom financovania podniku bude aj v budúcnosti vlastný kapitál, výška ROE má podstatný význam pre vlastníkov spoločnosti. Oproti minulým rokom síce nastáva v pláne pokles veľkosti ROE, v základnom variante je ale jeho výška stále uspokojujúca. Získané hodnoty nie sú zlé ani u pesimistického variantu, kde takisto prekračujú obľúbený porovnávajúcí ukazovateľ, a to výnos 10 ročných štátnych dlhopisov, ktorý by sa v rokoch 2016 až 2018 nemal na základe makroekonomických faktorov pohybovať nad hranicou 2%.

Pri ukazovateli ROI je v základnom aj variante potvrdená stabilná výnosnosť dlhodobého investovaného kapitálu vloženého do majetku podniku. Klesajúci charakter je opäť ovplyvnený klesajúcim EBIT-om a na druhej strane rastúcou veľkosťou dlhodobého kapitálu (výhradne vlastného kapitálu). Pesimistický variant uvažuje s rádovo 8 až 10% nižším ROI.

Tab. 39 Porovnanie ukazovateľov rentability (vlastné spracovanie)

	2016	2017	2018
<b>Základný variant</b>			
Rentabilita tržieb (ROS)	7,28%	6,79%	6,32%
Rentabilita aktív (ROA)	13,95%	12,70%	11,93%
Rentabilita VK (ROE)	15,43%	13,01%	11,36%
Rentabilita investovaného kapitálu (ROI)	16,43%	14,79%	13,65%
<b>Pesimistický variant</b>			
Rentabilita tržieb (ROS)	2,75%	2,66%	2,05%
Rentabilita aktív (ROA)	4,94%	4,96%	4,09%
Rentabilita VK (ROE)	5,42%	5,18%	3,99%
Rentabilita investovaného kapitálu (ROI)	5,98%	6,05%	5,01%

## 8.4 Krátkodobý finančný plán

Krátkodobý finančný plán bude vychádzať z pesimistického variantu dlhodobého plánu za rok 2016. Spoločnosť totiž predpokladá ukončenie výroby viacerých produktov zo svojho výrobného portfólia, keď odberatelia presúvajú svoju výrobu do zahraničia. Krátkodobý plán je rozdelený na jednotlivé štvrťroky a pozostáva z krátkodobého výkazu ziskov a strát, krátkodobej rozvahy a krátkodobého plánu peňažných tokov.

### 8.4.1 Krátkodobý výkaz ziskov a strát

Pri tvorbe krátkodobého výkazu ziskov a strát je do úvahy braná sezónnosť výroby.

#### *Výnosy*

Po novom roku (1. štvrťrok) nabiehajú zväčša v podniku nové výrobné formy. Pre rok 2016 sa tu, ale prejaví dopad ukončenia výroba významných komponentov pre odberateľov. Tržby sa tak v tomto štvrťroku očakávajú najslabšie a dosahujú hodnotu cca 20%. Plánované tržby za výrobky sa najviac akumulujú v 2. štvrťroku (približne 31%) v období pred celozávodnými dovolenkami, kedy je v automobilkách pozastavená výroba, zvyčajne na 2 týždne. Po júlovom prerušení výroby (3. štvrťrok) sa nabieha na plnú prevádzku čo sa prejaví na zvýšení tržieb, podiel na tržbách je plánovaný na 27%. Následne, v období Vianoc (4. štvrťrok), dochádza k výraznejšiemu poklesu tržieb na úroveň 22%.

Tržby z predaja tovaru a tržby za predaj dlhodobého majetku a materiálu sa najviac kumulujú ku koncu roka. Tržby za služby sú rozdelené rovnomerne medzi jednotlivé štvrťroky, zákazková výroba prebieha konštantne počas celého roka. Ostatné zložky výnosov sa vyvíjajú viac operatívne, podľa aktuálne vzniknutej situácie. Finančné výnosy sú rozdelené rovnomerne.

#### *Náklady*

Fixná časť spotrebovaného materiálu, energie a služieb bude rozpočítaná rovnomerne do jednotlivých kvartálov. Spotreba priameho materiálu, energie a časti služieb (hlavne doprava) budú rozplánované v rovnakom pomere ako tržby. Osobné náklady budú vyššie v 2. a 4. štvrťroku ako dôsledok vyplatenia polročných a koncoročných odmien. Podľa toho sa budú odvíjať aj náklady na sociálne zabezpečenie. Výška sociálnych nákladov a ostatných nákladov bude kumulovať ku koncu roka, kedy sa prehodnocuje odhad tvorby jednotlivých rezerv. Náklady na predaný tovar a náklady na predaný materiál a dlhodobý majetok sú rozdelené podľa vývoja ním priradených tržieb. Účtovné odpisy sú rozdelené podľa odpisového

plánu, s tým že v 3. štvrtroku sa očakáva zaradenie obstarávaného dlhodobého hmotného a nehmotného majetku do užívania. Dane a poplatky spolu s nákladovými úrokmi a ostatnými finančnými nákladmi sú rozvrhnuté rovnomerne do jednotlivých kvartálov, ich plánovanie je sťažené nepravidelným vývojom behom roka.

Tab. 40 *Krátkodobá výsledovka – pesimistický variant (vlastné spracovanie)*

	(eur)	I. Q	II. Q	III. Q	IV. Q
*	<b>Výnosy z hospodárskej činnosti</b>	<b>2 767 600</b>	<b>6 884 100</b>	<b>10 516 450</b>	<b>13 542 450</b>
I.	Tržby z predaja tovaru	24 500	49 500	78 900	112 300
II.	Tržby z predaja vlastných výrobkov	2 448 750	6 244 300	9 550 100	12 243 650
III.	Tržby z predaja služieb	277 200	554 400	831 600	1 108 800
IV.	Zmena stavu vnútroorganizačných zásob	-4 400	-8 200	-13 600	-20 000
V.	Aktivácia	1 000	2 800	4 100	5 000
VI.	Tržby z predaja dlhodobého nehmotného a hmotného majetku a materiálu	19 300	38 800	61 600	87 700
VII.	Ostatné výnosy z hospodárskej činnosti	1 250	2 500	3 750	5 000
**	<b>Náklady na hospodársku činnosť</b>	<b>2 815 750</b>	<b>6 541 800</b>	<b>9 924 950</b>	<b>13 021 500</b>
A.	Náklady vynaložené na obstaranie predaného tovaru	22 250	44 500	70 750	101 050
B.	Spotreba materiálu a energie	1 689 100	4 139 350	6 312 800	8 140 350
C.	Opravné položky k zásobám	0	0	0	0
D.	Služby	463 950	998 300	1 507 050	1 983 850
E.	Osobné náklady	451 400	980 850	1 433 550	1 966 700
E.1	Mzdové náklady	331 600	720 850	1 052 450	1 441 650
E.3	Náklady na sociálne poistenie	113 400	246 550	359 950	493 050
E.4	Sociálne náklady	6 400	13 450	21 150	32 000
F.	Dane a poplatky	1 750	3 500	5 250	7 000
G.	Odpisy a opravné položky k DNM a DHM	162 950	325 900	517 200	708 600
G.1	Odpisy DNM a DHM	162 951	325 901	517 201	708 600
H.	Zostatková cena DNM a DHM	17 350	34 700	55 250	78 950
I.	Opravné položky k pohľadávkam	0	0	0	0
J.	Ostatné náklady na hospodársku činnosť	7 000	14 700	23 100	35 000
***	<b>Výsledok hospodárenia z hospodárskej činnosti</b>	<b>-48 150</b>	<b>342 300</b>	<b>591 500</b>	<b>520 950</b>
*	<b>Pridaná hodnota</b>	<b>571 750</b>	<b>1 660 650</b>	<b>2 560 500</b>	<b>3 224 500</b>
**	<b>Výnosy z finančnej činnosti</b>	<b>100</b>	<b>200</b>	<b>300</b>	<b>450</b>

VIII.	Tržby z predaja cenných papierov a podielov	0	0	0	0
IX.	Výnosy z dlhodobého finančného majetku	0	0	0	0
X.	Výnosy z krátkodobého finančného majetku	0	0	0	0
XI.	Výnosové úroky	100	200	300	450
XII.	Kurzové zisky	0	0	0	0
XIII.	Výnosy z precenenia cenných papierov a derivátových operácií	0	0	0	0
XIV.	Ostatné výnosy z finančnej činnosti	0	0	0	0
**	<b>Náklady na finančnú činnosť</b>	<b>11 500</b>	<b>23 050</b>	<b>34 550</b>	<b>46 100</b>
K.	Predané cenné papiere a podiely	0	0	0	0
L.	Náklady na krátkodobý finančný majetok	0	0	0	0
M.	Opravné položky k finančnému majetku	0	0	0	0
N.	Nákladové úroky	10 750	21 550	32 300	43 100
O.	Kurzové straty	0	0	0	0
P.	Náklady na precenenie cenných papierov a derivátových operácií	0	0	0	0
Q.	Ostatné náklady na finančnú činnosť	750	1 500	2 250	3 000
***	<b>Výsledok hospodárenia z finančnej činnosti</b>	<b>-11 400</b>	<b>-22 850</b>	<b>-34 250</b>	<b>-45 650</b>
****	<b>Výsledok hospodárenia za účtovné obdobie pred zdanením</b>	<b>-59 550</b>	<b>319 450</b>	<b>557 250</b>	<b>475 300</b>
R.	Daň z príjmov	0	40 300	104 550	104 550
R.1.	Splatná	0	51 350	123 900	132 200
R.2.	Odložená	0	-11 050	-19 350	-27 650
** **	<b>Výsledok hospodárenia za účtovné obdobie po zdanení</b>	<b>-59 550</b>	<b>279 150</b>	<b>452 700</b>	<b>370 750</b>

#### 8.4.2 Krátkodobá rozvaha

##### *Aktíva*

Pri dlhodobom majetku sa bude postupne v dôsledku odpisov znižovať jeho hodnota okrem 3. štvrťroku, kedy je naplánované zaradenie softvéru spolu s dokončením stavby a zaradením robota KUKA do užívania a kde je pokles hodnoty menší. Hodnota zásob a krátkodobých pohľadávok je plánovaná podľa kvartálneho vývoja tržieb. U dlhodobých pohľadávok sa zákazková výroba vyvíja ako príslušné tržby za služby a výška daňových preddavkov je

ovplyvnená vývojom splatnej dane z príjmov za rok 2016. Položka finančné účty je plánovaná približne rovnomerne medzi jednotlivé kvartály, s tým, že v 3. štvrťroku je započítaná výplata dividendy. Náklady budúcich období sa vyvíjajú podľa tržieb.

### *Pasíva*

Položka vlastného kapitálu sa medzi kvartálne navyšuje vplyvom rastúceho zisku z hospodárenia. Do rezervného fondu a VH minulých období je majiteľmi priradený čistý zisk za rok 2015 už v 1. štvrťroku. Výška jednotlivých rezerv je ovplyvnená zmenami odhadu vedenia spoločnosti, kumulácia hodnoty je naplánovaná ku koncu účtovného obdobia. Splátky bankových úverov budú viac menej rovnomerné. Dlhodobé záväzky budú rozdelené rovnomerne. Výška krátkodobých záväzkov sa bude odvíjať od zmien tempa rastu alebo poklesu tržieb tak ako u krátkodobých pohľadávok.

Tab. 41 *Krátkodobá rozvaha– pesimistický variant (vlastné spracovanie)*

	(eur)	I. Q	II. Q	III. Q	IV. Q
	<b>AKTÍVA CELKOM</b>	<b>10 819 750</b>	<b>10 878 600</b>	<b>10 802 350</b>	<b>10 503 850</b>
<b>A.</b>	<b>Dlhodobý majetok</b>	<b>5 159 750</b>	<b>4 985 200</b>	<b>4 912 950</b>	<b>4 732 750</b>
<b>A.I</b>	<b>Dlhodobý nehmotný majetok</b>	<b>12 850</b>	<b>12 050</b>	<b>107 600</b>	<b>95 200</b>
A.I.2	Softvér	10 050	9 450	105 200	93 000
A.I.3	Oceniteľné práva	2 800	2 600	2 400	2 200
A.I.5	Obstarávaný dlhodobý nehmotný majetok	0	0	0	0
<b>A.II</b>	<b>Dlhodobý hmotný majetok</b>	<b>5 146 900</b>	<b>4 973 150</b>	<b>4 805 350</b>	<b>4 637 550</b>
A.II.1	Pozemky	202 700	202 700	202 700	202 700
A.II.2	Stavby	2 615 350	2 577 000	2 584 300	2 536 600
A.II.3	Samostatné hnutelné veci a súbory hnutelných vecí	2 177 450	2 042 050	2 018 350	1 898 250
A.II.7	Obstarávaný dlhodobý hmotný majetok	151 400	151 400	0	0
A.II.8	Poskytnuté preddavky na dlhodobý hmotný majetok	0	0	0	0
<b>A.III</b>	<b>Dlhodobý finančný majetok</b>	<b>0</b>	<b>0</b>	<b>0</b>	<b>0</b>
<b>B.</b>	<b>Obežný majetok</b>	<b>5 642 050</b>	<b>5 876 300</b>	<b>5 873 050</b>	<b>5 755 400</b>
<b>B.I</b>	<b>Zásoby</b>	<b>1 261 450</b>	<b>1 218 150</b>	<b>1 250 000</b>	<b>1 224 350</b>
B.I.1	Materiál	807 550	768 350	804 600	784 250
B.I.2	Nedokončená výroba a polotovary	2 100	2 000	2 000	2 000
B.I.3	Výrobky	451 800	447 800	443 400	438 100
<b>B.II</b>	<b>Dlhodobé pohľadávky</b>	<b>183 000</b>	<b>212 700</b>	<b>239 600</b>	<b>266 500</b>
B.II.2	Čistá hodnota zákazky	167650	186300	204900	223500
B.II.8	Odložená daňová pohľadávka	15 350	26 400	34 700	43 000
<b>B.III</b>	<b>Krátkodobé pohľadávky</b>	<b>2 392 000</b>	<b>2 490 800</b>	<b>2 395 450</b>	<b>2 333 900</b>

B.III.1	Pohľadávky z obchodného styku	2 031 950	2 049 450	1 901 900	1 798 100
B.III.2	Čistá hodnota zákazky	247 150	246 900	246 700	246 450
B.III.7	Daňové pohľadávky a dotácie	112 900	194 450	246 850	289 350
B.III.9	Iné pohľadávky	0	0	0	0
<b>B.IV</b>	<b>Krátkodobý finančný majetok</b>	<b>0</b>	<b>0</b>	<b>0</b>	<b>0</b>
<b>B.V</b>	<b>Finančné účty</b>	<b>1 805 600</b>	<b>1 954 650</b>	<b>1 988 000</b>	<b>1 930 650</b>
B.V.1	Peniaze	1 850	1 900	1 950	2 000
B.V.2	Bankové účty	1 803 750	1 952 750	1 986 050	1 928 650
<b>C.</b>	<b>Časové rozlíšenie</b>	<b>17 950</b>	<b>17 100</b>	<b>16 350</b>	<b>15 700</b>
C.1	Náklady budúcich období	17 950	17 100	16 350	15 700
C.2	Príjmy budúcich období	0	0	0	0

	(eur)	I. Q	II. Q	III. Q	IV. Q
	<b>PASÍVA CELKOM</b>	<b>10 819 750</b>	<b>10 878 600</b>	<b>10 802 350</b>	<b>10 503 850</b>
<b>A.</b>	<b>Vlastný kapitál</b>	<b>6 408 950</b>	<b>6 747 650</b>	<b>6 921 200</b>	<b>6 839 250</b>
<b>A.I</b>	<b>Základný kapitál</b>	<b>1 991 650</b>	<b>1 991 650</b>	<b>1 991 650</b>	<b>1 991 650</b>
A.I.1	Základný kapitál	1 991 650	1 991 650	1 991 650	1 991 650
<b>A.II.</b>	<b>Emisné ážio</b>	<b>0</b>	<b>0</b>	<b>0</b>	<b>0</b>
<b>A.III</b>	<b>Kapitálové fondy</b>	<b>1 000</b>	<b>1 000</b>	<b>1 000</b>	<b>1 000</b>
A.III.1	Ostatné kapitálové fondy	1 000	1 000	1 000	1 000
<b>A.IV</b>	<b>Zákonné rezervné fondy</b>	<b>345 800</b>	<b>345 800</b>	<b>345 800</b>	<b>345 800</b>
A.IV.2	Rezervný fond na vlastné akcie a vlastné podiely	345 800	345 800	345 800	345 800
<b>A.V.</b>	<b>Ostatné fondy zo zisku</b>	<b>0</b>	<b>0</b>	<b>0</b>	<b>0</b>
<b>A.VI.</b>	<b>Oceňovacie rozdiely z prece- nenia</b>	<b>0</b>	<b>0</b>	<b>0</b>	<b>0</b>
<b>A.VII.</b>	<b>Výsledok hospodárenia mi- nulých rokov</b>	<b>4 130 050</b>	<b>4 130 050</b>	<b>4 130 050</b>	<b>4 130 050</b>
A.VII.1	Nerozdelený zisk minulých ro- kov	4 130 050	4 130 050	4 130 050	4 130 050
<b>A.VIII</b>	<b>Výsledok hospodárenia za účetné obdobie po zdanení</b>	<b>-59 550</b>	<b>279 150</b>	<b>452 700</b>	<b>370 750</b>
<b>B.</b>	<b>Závazky</b>	<b>4 410 200</b>	<b>4 130 950</b>	<b>3 881 150</b>	<b>3 664 600</b>
<b>B.I.</b>	<b>Dlhodobé záväzky</b>	<b>9 700</b>	<b>9 700</b>	<b>9 700</b>	<b>9 800</b>
B.I.9	Závazky zo sociálneho fondu	9 700	9 700	9 700	9 800
B.I.10	Ostatné dlhodobé záväzky	0	0	0	0
B.I.12	Odložený daňový záväzok	0	0	0	0
<b>B.II.</b>	<b>Dlhodobé rezervy</b>	<b>218 400</b>	<b>218 400</b>	<b>218 400</b>	<b>220 000</b>
B.II.1	Ostatné rezervy	218 400	218 400	218 400	220 000
<b>B.III.</b>	<b>Dlhodobé bankové úvery</b>	<b>2 150 450</b>	<b>2 041 700</b>	<b>1 932 950</b>	<b>1 815 500</b>
<b>B.IV.</b>	<b>Krátkodobé záväzky</b>	<b>1 387 850</b>	<b>1 309 150</b>	<b>1 260 500</b>	<b>1 219 300</b>
<b>B.IV.1</b>	<b>Závazky z obchodného styku</b>	<b>1 009 350</b>	<b>956 100</b>	<b>932 900</b>	<b>916 950</b>

B.IV.2.	Nevyfakturované dodávky	0	0	0	0
B.IV.6	Závázky voči zamestnancom	85 950	85 950	85 950	85 950
B.IV.7	Závázky zo sociálneho poistenia	55 900	55 900	55 900	55 900
B.IV.8	Daňové záväzky a dotácie	10 500	10 500	10 500	10 500
B.IV.10	Ostatné záväzky	226 150	200 700	175 250	150 000
<b>B.V.</b>	<b>Krátkodobé rezervy</b>	<b>98 000</b>	<b>98 000</b>	<b>98 000</b>	<b>100 000</b>
B.V.1.	Zákonné rezervy	84 150	84 150	84 150	85 000
B.V.2	Ostatné rezervy	13 850	13 850	13 850	15 000
<b>B.VI.</b>	<b>Bežné bankové úvery</b>	<b>546 400</b>	<b>454 000</b>	<b>361 600</b>	<b>300 000</b>
<b>B.VII.</b>	<b>Krátkodobé finančné výpomoci</b>	<b>0</b>	<b>0</b>	<b>0</b>	<b>0</b>
<b>C.</b>	<b>Časové rozlíšenie</b>	<b>0</b>	<b>0</b>	<b>0</b>	<b>0</b>
C.1	Výdavky budúcich období	0	0	0	0
C.2	Výnosy budúcich období	0	0	0	0

#### 8.4.3 Krátkodobý plán peňažných tokov

Pokles objemu peňažných prostriedkov v **I. kvartáli** je zapríčinený hlavne vyššou úhradou záväzkov, splátkami za bankové úvery a záporným VH hospodárenia.. Naopak kladne pôsobia odpisy a klesajúci stav zásob a pohľadávok. **II. kvartál** je hospodársky najsilnejší, podnik dosiahol zisk a spolu s odpismi a zásobami zvyšuje peňažné prostriedky. Tie sú naopak znižované rastúcou hodnotou pohľadávok, úhradami za záväzky splátkami bankových úverov. V **III. kvartáli** je dosiahnutý kladný výsledok hospodárenia, kladná je aj zmena pracovného kapitálu. Okrem tradičnej úhrady splátok z bankových úverov dochádza aj k výplate dividendy. Hospodársky pokles v **IV. kvartáli** je sprevádzaný kladnou zmenou pracovného kapitálu. Podnik tu započítava splatnú daň z príjmov a splátky za bankové úvery. Hlavne medziročný pokles stavu pohľadávok a zásob zapríčinil, že finančné prostriedky vzrástli približne o 30 tis. eur oproti začiatku plánovaného roka.

Tab. 42 *Krátkodobý plán peňažných tokov – pesimistický variant (vlastné spracovanie)*

	CASH FLOW	I. Q	II. Q	III. Q	IV. Q
	Stav peňažných prostriedkov na začiatku účtovného obdobia	1 900 450	1 805 600	1 954 650	1 988 000
Z/S	Výsledok hospodárenia z bežnej činnosti pred zdanením daňou z príjmov	-59 550	379 000	237 800	-81 950
A.1	Nepenažné operácie ovplyvňujúce výsledok hospodárenia	163 500	163 800	192 050	195 650
A.1.1.	Odpisy DNM a DHM	162 950	162 950	191 300	191 400
A.1.3.	Odpis opravnej položky k nadobudnutému majetku	0	0	0	0



A.1.4.	Zmena stavu dlhodobých rezerv	0	0	0	3 600
A.1.5.	Zmena stavu opravných položiek	0	0	0	0
A.1.6.	Zmena stavu položiek časového rozlíšenia nákladov a výnosov	550	850	750	650
A.1.7.	Dividendy a iné podiely na zisku účtované do výnosov	0	0	0	0
A.1.13.	Ostatné položky nepeňažného charakteru	0	0	0	0
<b>A.2.</b>	<b>Vplyv zmien stavu pracovného kapitálu</b>	<b>-37 150</b>	<b>-192 600</b>	<b>4 650</b>	<b>112 550</b>
A.2.1.	Zmena stavu pohľadávok z prevádzkovej činnosti	88 350	-157 200	85 150	128 200
A.2.2.	Zmena stavu záväzkov z prevádzkovej činnosti	-186 800	-78 700	-48 650	-41 300
A.2.3.	Zmena stavu zásob	61 300	43 300	-31 850	25 650
A.2.4.	Zmena stavu krátkodobého finančného majetku	0	0	0	0
	<b>Čistý peňažný tok z prevádzkovej činnosti pred zdanením a mimoriadnymi položkami</b>	<b>66 800</b>	<b>350 200</b>	<b>434 500</b>	<b>226 250</b>
A.5.	Príjmy z dividend a iných podielov na zisku	0	0	0	0
A.6.	Výdavky na vyplatené dividendy a iné podiely na zisku	0	0	0	0
A.7.	Výdavky na daň z príjmov účtovnej jednotky	0	0	0	-104 550
<b>A.</b>	<b>Čisté peňažné toky z prevádzkovej činnosti</b>	<b>66 800</b>	<b>350 200</b>	<b>434 500</b>	<b>121 700</b>
B.1.	Výdavky na obstaranie dlhodobého nehmotného majetku	0	0	0	0
B.2.	Výdavky na obstaranie dlhodobého hmotného majetku	0	0	0	0
<b>B.</b>	<b>Čisté peňažné toky z investičnej činnosti</b>	<b>0</b>	<b>0</b>	<b>0</b>	<b>0</b>
C.1.	Peňažné toky vo vlastnom kapitále	0	0	0	0
C.2.	Peňažné toky vznikajúce z dlhodobých záväzkov a krátkodobých záväzkov z finančnej činnosti	-161 650	-201 150	-201 150	-179 050
C.3.	Výdavky na zaplatené úroky	0	0	0	0
C.4.	Výdavky na vyplatené dividendy a iné podiely na zisku	0	0	-200 000	0
<b>C.</b>	<b>Čisté peňažné toky z finančnej činnosti</b>	<b>-161 650</b>	<b>-201 150</b>	<b>-401 150</b>	<b>-179 050</b>
<b>D.</b>	<b>Čisté zvýšenie alebo čisté zníženie peňažných prostriedkov</b>	<b>-94 850</b>	<b>149 050</b>	<b>33 350</b>	<b>-57 350</b>
<b>E.</b>	<b>Zostatok peňažných prostriedkov a peňažných ekvivalentov na konci účtovného obdobia</b>	<b>1 805 600</b>	<b>1 954 650</b>	<b>1 988 000</b>	<b>1 930 650</b>

## 9 NÁVRHY A ODPORÚČANIA

Spoločnosť XY vznikla v roku 1998 s podnikateľským zámerom vyrábať plastové produkty. Od svojho založenia prešla rozsiahlym vývojom od výroby drobných plastových výrobkov, cez podnikanie v elektrotechnickom priemysle až po v súčasnosti dominantnú výrobu pre automobilový priemysel. Svojím dlhoročným pôsobením v danom sektore si vyslúžila povest' spoľahlivého obchodného partnera úspešne tak nadväzuje na regionálnu tradíciu výroby plastových výrobkov.

Podľa analýzy súčasného plánovacieho procesu má spoločnosť v danej oblasti značný priestor na zlepšenie. Identifikovaný problém, a to slabá previazanosť jednotlivito vytváraných podnikových plánov, by mal byť odstránený zavedením nového IS Minerva, ktorý pokrýva všetky základné podnikové procesy. Systém bude plne zavedený v priebehu roka 2016, pričom spoločnosť už vynaložila všetky potrebné finančné prostriedky, v plánovaných rokoch tak neočakáva ďalšie výdaje s ním spojené. Personalistka by taktiež do konca roka 2016 mala nájsť pracovníka na pozíciu interného správcu IS. Na danú pozíciu už sú vyhradené peňažné prostriedky. Jednotliví zamestnanci prechádzali počas celého procesu zavádzania systému odbornými školeniami, prípadné užívateľské nezrovnalosti tak budú primárne riešené v spolupráci s novým správcom systému.

K samotnému zlepšeniu procesu finančného plánovania odporúčam plne využiť nový IS, ktorý poskytuje súhrnné informácie a podklady pre úspešné zostavenie finančného plánu. Konateľ spoločnosti by mal určiť jednoznačne kompetencie osobe zodpovednej za proces finančného plánovania. Tou by mal byť ekonóm spoločnosti, ktorý sa najviac podieľa na jej finančnom riadení. Podnik tak nemusí najímať nového pracovníka, ale jeho zvýšené kompetencie by ohodnotil vo forme finančných odmien.

Spoločnosť by sa mala držať svojej vízie a podľa aktuálneho vývoja situácie v podniku a jeho okolí každoročne prispôbovať svoju stratégiu, strategické a operatívne ciele. Pri určovaní budúcich cieľov by manažment mohol porozmýšľať nad stanovením konkrétnych hodnôt pre veličiny, ako požadovaná výška tržieb alebo zisku. Dôležité je aj časové vymedzenie daných cieľov. Vedenie podniku by preto nemalo mať strach určiť si, napr. požadované zvýšenie tržieb o 5% v roku 2017 alebo každoročné dosiahnutie čistého zisku nad úrovňou 1 mil. eur. Samozrejme stanovené ciele musia byť reálne dosiahnuteľné a vzťahnuté k presne danému časovému horizontu.

Manažment sa musí zamerať na strategickú podstatu finančného plánovania a zostavovať dlhodobé plány kontinuálne, najlepšie vo variantnom riešení. Majitelia spoločnosti síce nemajú dôverčivosť voči dlhodobému finančnému plánovaniu, to ale má svoje miesto v strategickom riadení podniku. K uskutočňovanej analýze odvetvia a trhu, spolu s finančnou analýzou odporúčam pripojiť aj SWOT analýzu a Porterov model konkurenčného prostredia. Tie dopomôžu k lepšiemu zhodnoteniu podnikového hospodárenia a jeho okolia, z čoho bude spoločnosť dlhodobo profitovať pri procese zostavovania finančných plánov. Bez dlhodobého plánovania sa ťažko určuje výška zamýšľaných investícií a budúca potreba finančných zdrojov na ich krytie. Preto odporúčam zostavovať dlhodobý plán na obdobie 3 rokov. Makroekonomické predpovede na také dlhé obdobie sú síce väčšinou nepresné, ale zvyčajne aspoň správne určia budúci smer a vývoj ekonomiky a odvetvia. Či už dlhodobý alebo krátkodobý finančný plán musí zahŕňať plánovanú výsledovku, plánovanú rozvahu a plán peňažných tokov.

Následne zostavený krátkodobý finančný plán bude vychádzať z dlhodobého finančného plánu. Cez nový IS by sa mal lepšie prepojiť základný plán odbytu, od ktorého sa odvíjajú plánované tržby, ako kľúčová položka pri zostavovaní krátkodobej výsledovky, s plánom výroby a ostatnými plánmi. Doteraz skôr operatívne plánovanie a riadenie viedlo k prijatiu mnohých protichodných rozhodnutí, ako opakovaná prestavba skladovacích priestorov kvôli zmene ich využitia alebo značná fluktuácia medzi zamestnancami.

Pri krátkodobom finančnom pláne zostavovanom na obdobie 1 roka by malo dochádzať k pravidelnej štvrťročnej kontrole, kedy sa zistia a vyhodnotia odchýlky a následne sa plán upraví. Dlhodobý finančný plán zostavovaný na obdobie 3 rokov musí podliehať každoročnej kontrole a aktualizácii, vždy na začiatku nadchádzajúceho roka. Vedenie spoločnosti by malo prehodnotiť výsledky jednotlivých analýz a podľa záverov z nich plán upraviť. V priebehu roka by potom malo dochádzať k jeho nepretržitému pozorovaniu a aktualizácii v nadväznosti na zmeny v krátkodobom pláne.

Zhotovenie dlhodobého finančného plánu v základnom a pesimistickom variante ukázalo pravdepodobný budúci vývoj spoločnosti. Po zanalyzovaní oboch variantov vychádza pre ňu lepšie základný variant, ktorý pre nasledujúce 3 roky počíta s kumulatívnym rastom výroby a takmer u všetkých ukazovateľov finančnej analýzy, okrem doby obratu záväzkov, dosahuje pozitívnejšie výsledky než pesimistický variant. Pri bežných hospodárskych podmienkach a vývoji v podniku, by samozrejme manažmentu bol doporučený základný variant, ale keďže sa v roku 2016 očakáva prepád v tržbách za vlastné výrobky, bol prijatý

pesimistický variant, ktorý bol následne rozpracovaný do podoby krátkodobého finančného plánu. Vedenie spoločnosti by, ale malo brať do úvahy aj základný variant, v prípade budúceho zlepšenia hospodárskych podmienok v podniku. Na základe zhodnotenia oboch variantov by sa mal manažment zamerať na oblasti budúceho rastu tržieb, redukovania niektorých druhov nákladov, hlavne materiálových, a na to naviazanú veľkosť dosahovaného zisku. Pri analýze pomerových ukazovateľov musí spoločnosť primárne dbať na zlepšenie ukazovateľov rentability a aktivity, konkrétne doby obratu záväzkov. Pri ich ďalšom negatívnom vývoji musia byť vedením prijaté nápravné opatrenia na ich zlepšenie, napr. tie, ktoré už boli navrhnuté pri zhodnotení finančnej analýzy.

Krátkodobý finančný plán umožňuje spoločnosti kvartálne sledovať vývoj jednotlivých účtovných položiek, s možnosťou rýchlej reakcie na vzniknuté odchýlky. Priaznivo by pre podnik mal pôsobiť hlavne v oblasti udržiavania likvidity. Je zároveň dôležité sledovať priebežné plnenie navrhnutého plánu a pri identifikovaných odchýlkach analyzovať ich príčinu vzniku a prijať nápravné opatrenia.

## ZÁVER

Cieľom diplomovej práce bolo vyhotovenie dlhodobého a krátkodobého finančného plánu v spoločnosti XY pre roky 2016 až 2018.

Východiskom pre vytvorenie projektu boli teoretické poznatky, ktoré boli spracované v prvej časti práce. Teoretická časť sumarizovala poznatky o finančnom plánovaní, z akých jednotlivých častí pozostáva proces plánovania, a aké typy analýz predchádzajú zostaveniu finančného plánu. Ďalej tu boli naznačené hlavné zásady, ciele a samotný účel finančného plánovania. Z opísaných metód používaných pri tvorbe finančného plánovania, podnik využíva metódu intuitívnu, metódu percentuálneho podielu na tržbách a metódu pomerových ukazovateľov.

Na úvod praktickej časti bola predstavená samotná spoločnosť XY, jej hlavné výrobné zameranie, aké vízie a ciele sa snaží svojou činnosťou naplňať a dodržiavať. Podnik bol zaradený do kategórie podľa svojej ekonomickej činnosti a dané odvetvie bolo následne podrobené analýze vývoja za minulé roky. Analýza okolia podniku zahrňovala SLEPT analýzu, Porterov model 5 konkurenčných síl a SWOT analýzu. Na ich základe boli naznačené možné tendencie vývoja domácej aj svetovej ekonomiky, v akom silnom konkurenčnom prostredí spoločnosť podniká, a aké obchodné vzťahy má so svojimi dodávateľmi a odberateľmi. Boli tu predstreté aj silné a slabé stránky spoločnosti a možný výhľad na budúce príležitosti a ohrozenia. Podstatnou časťou tejto kapitoly bola finančná analýza za posledné 4 účtovné obdobia. Predmetom analýz boli absolútne, rozdielové, pomerové a súhrnné ukazovatele, ktoré bol porovnané s konkurenčným podnikom. Ďalšími čiastkovými súčasťami FA boli analýzy základných ekonomických veličín, zisku a cash flow.

Výsledky FA ukázali, že podnik bol trvalo ziskový, hoci s viac než tretinovým poklesom čistého zisku za rok 2015. Hlavnými príčinami boli zvýšené materiálové a osobné náklady nad úroveň rastu tržieb za rovnaké obdobie. V oblasti zadlženia, podnik dosahoval len mierne úrovne oproti konkurencii. Od roku 2015 spoločnosť využíva investičné bankové úvery, ktoré nemá problém splácať, čo potvrdzuje niekoľkonásobne prekročená hodnota u úrokového krytia. Pri svojom financovaní podnik radšej využíva vlastné zdroje, čo dokazuje konzervatívnou stratégiou financovania. Tá je síce bezpečná, ale pre podnik drahšia, čo bol jeden z dôvodov, prečo pri financovaní výstavby novej výrobnéj haly a nákupe strojového vybavenia podnik siahol po bankových úveroch. Vysoké úrovne likvidity pokrývajú nesúlad medzi splatnosťami záväzkov a inkasom pohľadávok, v tejto oblasti by podnik chcel

dosiahnuť skrátenie doby inkasa za pohľadávky, resp. predĺžiť splatnosť svojich krátkodobých záväzkov. Ukazovatele rentability potvrdili, že spoločnosti sa naďalej oplatí pokračovať vo svojej činnosti, keď návratnosť vloženého kapitálu vysoko prekonala „bezpečné“ investície do štátnych dlhopisov. Podnik celkovo dosahuje dobré finančné zdravie a svojou činnosťou vytvára pridanú hodnotu.

Na úvod projektovej časti bol charakterizovaný súčasný stav plánovacieho procesu v podniku, so zameraním na oblasť finančného plánovania. Následne boli stanovené vízie, stratégia a ciele rozpracované do konkrétnej podoby finančného plánu. Ďalej sa projektová časť zaoberala variantným spracovaním dlhodobého finančného plánu, a to v základnom a pesimistickom variante. Dĺžka plánovaného obdobia boli 3 roky. Základný variant načrtol bežný vývoj hospodárenia podniku, bez výrazných zmien vo svojej prevádzkovej činnosti. Podnik mal v jednotlivých rokoch naplánované rôzne typy investícií, ktoré kryl prevažne z vlastných zdrojov, postupne umoroval bankové úvery, zavádzal do plnej funkčnosti informačný systém. Tržby sa vyvíjali stabilne, spoločnosť sa snažila o konsolidáciu materiálových a mzdových nákladov, ktoré v minulom období znižovali jej rentabilitu. Pesimistický variant predpokladal výrazný pokles tržieb za vlastné výrobky, keď so spoločnosťou ukončil spoluprácu na viacerých projektoch jej najväčší odberateľ. V podniku klesol počet zamestnancov, spoločnosť korigovala svoje mzdové aj materiálové náklady a náklady na energie. Za tejto situácie bolo hlavným cieľom podniku nájsť nové projekty do výroby s porovnateľným dopadom na tržby ako ukončované činnosti. Podnik totiž musel splácať bankové úvery a zároveň potreboval využiť novo zakúpené stroje. S podobnou situáciou sa spoločnosť stretla počas finančnej krízy, kedy takisto mala nevyťažené kapacity. Z pesimistického variantu vychádza aj krátkodobý finančný plán, kde sa jedná hlavne o prerozdelenie položiek do jednotlivých štvrtí rokov s ohľadom na udržanie likvidity.

Na úplný záver boli spoločnosti navrhnuté odporúčania pre zlepšenie procesu finančného riadenia podniku. Verím, že diplomová práca pomôže spoločnosti pri jej budúcich ekonomických rozhodnutiach.

## ZOZNAM POUŽITÉJ LITERATURY

### Monografie

BLOCK, Stanley B, Geoffrey A HIRT a Bartley R DANIELSEN. *Foundations of financial management*. 15th ed. New York, NY: McGraw-Hill Education, c2014. The McGraw-Hill/Irwin series in finance, insurance, and real estate. ISBN 9780077861612.

BREALEY, Richard A, Stewart C MYERS a Franklin ALLEN. *Teorie a praxe firemních financí*. 2., aktualiz. vyd. Brno: BizBooks, 2014. ISBN 9788026500285.

DLUHOŠOVÁ, Dana. *Finanční řízení a rozhodování podniku: analýza, investování, oceňování, riziko, flexibilita*. Vyd. 1. Praha: Ekopress, 2006. ISBN 8086119580.

GRÜNWALD, Rolf a Jaroslava HOLEČKOVÁ. *Finanční analýza a plánování podniku*. Vyd. 1. Praha: Ekopress, 2007. ISBN 9788086929262.

FOTR, Jiří. *Tvorba strategie a strategické plánování: teorie a praxe*. 1. vyd. Praha: Grada, 2012. Expert. ISBN 9788024739854.

HRDÝ, Milan a Michaela KRECHOVSKÁ. *Finance podniku*. Vyd. 1. Praha: Wolters Kluwer Česká republika, 2009. ISBN 9788073574925.

JAKUBÍKOVÁ, Dagmar. *Strategický marketing: strategie a trendy*. 2., rozš. vyd. Praha: Grada, 2013. Expert. ISBN 9788024746708.

KISLINGEROVÁ, Eva. *Manažerské finance*. 3. vyd. V Praze: C.H. Beck, 2010. Beckova edice ekonomie. ISBN 9788074001949.

KISLINGEROVÁ, Eva. *Nová ekonomika: nové příležitosti?*. Vyd. 1. V Praze: C.H. Beck, 2011. Beckova edice ekonomie. ISBN 9788074004032.

KNÁPKOVÁ, Adriana, Drahomíra PAVELKOVÁ a Karel ŠTEKER. *Finanční analýza: komplexní průvodce s příklady*. 2., rozš. vyd. Praha: Grada, 2013. Prosperita firmy. ISBN 9788024744568.

KUBÍČKOVÁ, Dana a Irena JINDŘICHOVSKÁ. *Finanční analýza a hodnocení výkonnosti firem*. Vydání první. V Praze: C.H. Beck, 2015. Beckova edice ekonomie. ISBN 9788074005381.

LANDA, Martin. *Finanční plánování a likvidita*. Vyd. 1. Brno: Computer Press, c2007. ISBN 9788025114926.

MAREK, Petr. *Studijní průvodce financemi podniku*. Vyd. 1. Praha: Ekopress, 2006. ISBN 8086119378.

MAREŠ, Stanislav. *Firemní finanční politiky a finanční plánování*. 1. vyd. Praha: Vysoká škola finanční a správní, 2006. Učební texty. ISBN 8086754588.

MARINIČ, Pavel. *Plánování a tvorba hodnoty firmy*. 1. vyd. Praha: Grada, 2008. Expert. ISBN 9788024724324.

MARINIČ, Pavel. *Hodnotový management ve finančním řízení: hodnota versus finance*. Vyd. 1. Praha: Wolters Kluwer, 2014. ISBN 9788074784057.

MULAČOVÁ, Věra a Petr MULAČ. *Obchodní podnikání ve 21. století*. 1. vyd. Praha: Grada, 2013. Finanční řízení. ISBN 9788024747804.

PETŘÍK, Tomáš. *Ekonomické a finanční řízení firmy: manažerské účetnictví v praxi*. 2., výrazně rozš. a aktualiz. vyd. Praha: Grada, 2009. ISBN 9788024730240.

PAVELKOVÁ, Drahomíra a Adriana KNÁPKOVÁ. *Podnikové finance: studijní pomůcka pro distanční studium*. Vyd. 4., nezměn. Zlín: Univerzita Tomáše Bati ve Zlíně, 2008. ISBN 9788073187323.

PAVELKOVÁ, Drahomíra a Adriana KNÁPKOVÁ. *Výkonnost podniku z pohledu finančního manažera*. 3. vyd. Praha: Linde, 2012. ISBN 9788072018727.

ROSS, Stephen A, Randolph WESTERFIELD a Bradford D JORDAN. *Fundamentals of corporate finance*. 10th ed. New York: McGraw-Hill/Irwin, c2013. The McGraw-Hill/Irwin series in finance, insurance and real estate. ISBN 9780078034633.

RŮČKOVÁ, Petra a Michaela ROUBÍČKOVÁ. *Finanční management*. 1. vyd. Praha: Grada, 2012. Finance. ISBN 9788024740478.

SEDLÁČEK, Jaroslav. *Cash flow*. 2., aktualiz. vyd. Brno: Computer Press, 2010. Business books. ISBN 9788025131305.

SEDLÁČKOVÁ, Helena a Karel BUCHTA. *Strategická analýza*. 2., přeprac. a dopl. vyd. Praha: C.H. Beck, 2006. C.H. Beck pro praxi. ISBN 8071793671.

ŠTEKER, Karel a Milana OTRUSINOVÁ. *Jak číst účetní výkazy: základy českého účetnictví a výkaznictví*. 1. vyd. Praha: Grada, 2013. Prosperita firmy. ISBN 9788024747026.

SYNEK, Miloslav a Eva KISLINGEROVÁ. *Podniková ekonomika*. 6., přeprac. a dopl. vyd. V Praze: C.H. Beck, 2015. Beckovy ekonomické učebnice. ISBN 9788074002748.

VÁCHAL, Jan a Marek VOCHOZKA. *Podnikové řízení*. 1. vyd. Praha: Grada, 2013. Finanční řízení. ISBN 9788024746425.

ŽŮRKOVÁ, Hana. *Plánování a kontrola: klíč k úspěchu*. 1. vyd. Praha: Grada, 2007. Finanční řízení. ISBN 9788024718446.



### Elektronické zdroje

ANTALICOVÁ, Jana, 2015. Nízke dane na Slovensku vidí aj OECD. In: *Finance.gov.sk* [online]. 3. 12. 2015 [cit. 2016-04-15]. Dostupné z: [file:///D:/Disk%20Google/UTB/Magister/Diplomka/Ostatn%C3%A9/2015\\_22\\_Nizke\\_dane\\_na\\_Slovensku\\_vidi\\_aj\\_OECD.pdf](file:///D:/Disk%20Google/UTB/Magister/Diplomka/Ostatn%C3%A9/2015_22_Nizke_dane_na_Slovensku_vidi_aj_OECD.pdf)

APOLEON, Peter, 2015. Analýza automobilového priemyslu: Slovensko rastie najrýchlejšie v regióne. In: *Investujeme.sk* [online]. 1. 10. 2015 [cit. 2016-04-15]. Dostupné z: <http://www.investujeme.sk/analyza-automobiloveho-priemyslu-slovensko-rastie-najrychlejsie-v-regione/>

BABELOVÁ, Zdenka Gyurák, 2015. Podpora inovácií v automobilovom priemysle. In: *Engineering.sk* [online]. [cit. 2016-04-15]. Dostupné z: <http://www.engineering.sk/clanky2/automobilovy-priemysel/654-podpora-inovacii-v-automobilovom-priemysle>

BALOG, Miroslav, Ľubica SLUŠNÁ a kol., 2015. Automobilový priemysel na Slovensku a globálne hodnotové reťazce. In: *Siea.sk* [online]. ISBN 978-80-88823-60-5. [cit. 2016-04-15]. Dostupné z: [https://www.siea.sk/materials/files/inovacie/publikacie/studia\\_Automobilovy\\_priemysel\\_na\\_Slovensku\\_a\\_globalne\\_hodnotove\\_retazce\\_SIEA\\_web.pdf](https://www.siea.sk/materials/files/inovacie/publikacie/studia_Automobilovy_priemysel_na_Slovensku_a_globalne_hodnotove_retazce_SIEA_web.pdf)

Barchart, 2016. *Forex Price Quote for Euro Fx/U.S. Dollar*. In: *Barchart.com* [online]. [cit. 2016-04-15]. Dostupné z: <http://www.barchart.com/quotes/forex/%5EEURUSD>

CONORTO, Roman a kol, 2014. Analýza, monitor kvality podnikateľského prostredia v SR a konkurencie schopnosť ekonomiky. In: *Azzz.sk* [online]. ISBN 978-80-89757-18-3. [cit. 2016-04-15]. Dostupné z: <http://www.azzz.sk/wp-content/uploads/2015/05/Anal%C3%BDza-monitor-kvality-podnikate%C4%BEsk%C3%A9ho-prostredia-v-SR-a-konkurencieschopnos%C5%A5-ekonomiky.pdf?3fc9fd>

E15, 2015. Jaguar Land Rover investuje na Slovensku 1,1 miliardy liber. In: *E15.cz* [online]. 11. 12. 2015 [cit. 2016-04-15]. Dostupné z: <http://zpravy.e15.cz/byznys/prumysl-a-energetika/podepsano-jaguar-land-rover-investuje-na-slovensku-1-1-miliardy-liber-1254461>

FIFEKOVÁ, Elena, Edita NEMCOVÁ a Štefan SABO, 2010. Automobilový priemysel EÚ a hospodárska kríza: *EU Automotive Industry in the Age of the Current Economic Crisis* [online]. Bratislava, 2010 [cit. 2016-04-15]. Dostupné z: [http://www.prog.sav.sk/subory/pprace/clanok\\_4\\_SABO\\_Fifekova\\_Nemcova\\_automobilovy\\_priemysel.pdf](http://www.prog.sav.sk/subory/pprace/clanok_4_SABO_Fifekova_Nemcova_automobilovy_priemysel.pdf)

Finstat, 2016. Databáza firiem: Automobilový priemysel. In: *Finstat.sk* [online]. [cit. 2016-04-15]. Dostupné z: <http://www.finstat.sk/zoznam-firiem?Activity=automobilov%C3%BD+priemysel&Region=&SalesRange=11a&LegalForm=&OnlyMonitoring=&Tab=&PerPage=&Sort=&Task=&exporttype=&query=>

HOLEČEK, Jaroslav. Sme automobilová veľmoc, správajme sa tak. In: *Etrend.sk* [online]. 22. 4. 2015 [cit. 2016-04-15]. Dostupné z: <http://www.etrend.sk/trend-archiv/rok-2015/cislo-16/sme-automobilova-velmoc-spravajme-sa-tak.html>

KVAŠŇÁK, Lukáš. Volkswagen rozšíri bratislavskú fabriku o novú montážnu halu pre Porsche. In: *Etrend.sk* [online]. 15. 12. 2015 [cit. 2016-07-12]. Dostupné z: <http://www.etrend.sk/firmy/volkswagen-rozsiri-bratislavsku-fabriku-o-novu-montaznu-halu-pre-porsche.html>

Národná banka Slovenska, 2015. Vybrané ekonomické a menové ukazovatele SR. In: *Nbs.sk* [online]. [cit. 2016-04-15]. Dostupné z: [http://www.nbs.sk/\\_img/Documents/\\_Publikacie/OstatnePublik/ukazovatele.pdf](http://www.nbs.sk/_img/Documents/_Publikacie/OstatnePublik/ukazovatele.pdf)

Plasticportal, 2015. Konferencia Newmatec 2015 uviedla nové technológie v automobilovom priemysle. In: *Plasticportal.sk* [online]. 17. 3. 2015 [cit. 2016-04-15]. Dostupné z: <http://www.plasticportal.sk/sk/konferencia-newmatec-2015-uviedla-nove-technologie-v-automobilovom-priemysle/c/2825>

Podnikajte, 2016. Legislatívny rámec podnikania v SR. In: *Podnikajte.sk* [online]. [cit. 2016-04-15]. Dostupné z: [https://www.podnikajte.sk/Data/881/UserFiles/Podnikatelske-vzdelavanie/ucebnica-studenti/modul2/46\\_poznamky.pdf](https://www.podnikajte.sk/Data/881/UserFiles/Podnikatelske-vzdelavanie/ucebnica-studenti/modul2/46_poznamky.pdf)

Podnikateľská aliancia Slovenska, 2015. Správa o globálnej konkurencieschopnosti. In: *Alianciapas.sk* [online]. 8. 10. 2015 [cit. 2016-04-15]. Dostupné z: [http://alianciapas.sk/category/pravidelne\\_aktivity/sprava\\_o\\_globalnej\\_konkurencieschopnosti/](http://alianciapas.sk/category/pravidelne_aktivity/sprava_o_globalnej_konkurencieschopnosti/)

PricewaterhouseCoopers, 2015a. Prieskum dodávateľov automobilového priemyslu. In: *Pwc.com* [online]. [cit. 2016-04-15]. Dostupné z: <http://www.pwc.com/sk/sk/odvetvia/automobilovy-priemysel/assets/prieskum-dodavatelov-automobiloveho-priemyslu-2015.pdf>

PricewaterhouseCoopers, 2015b. Daňové zaťaženie podnikov na Slovensku je o 10 percentuálnych bodov vyššie ako celosvetový priemer i priemer EÚ & EFTA, ale elektronizácia daňovej správy posunula Slovensko v hodnotení systému platenia daní o 27 priečok vpred. In: *Pwc.com* [online]. 19. 11. 2015 [cit. 2016-04-15]. Dostupné z: <http://www.pwc.com/sk/sk/tlacove-spravy/2015-11-19-Paying-Taxes-2016.html>

Slovenská agentúra pre rozvoj investícií a obchodu, 2015. Automotive Sector in Slovakia. In: *Sario.sk* [online]. ISBN 978–80–89786–31–2. [cit. 2016-04-15]. Dostupné z: [http://www.sario.sk/sites/default/files/content/files/sario-automotive-sector-in-slovakia-09-2015\\_0.pdf](http://www.sario.sk/sites/default/files/content/files/sario-automotive-sector-in-slovakia-09-2015_0.pdf)

SENEŠI, Norbert, 2015. 7 dôležitých zmien v zákone o DPH od roku 2016. In: *Podnikajte.sk* [online]. 7. 10. 2015 [cit. 2016-04-15]. Dostupné z: <https://www.podnikajte.sk/dane-a-uctovnictvo/c/2321/category/dan-z-pridanej-hodnoty/article/7-zmien-v-zakone-o-dph-2016.xhtml>

Štatistický úrad Slovenskej republiky, 2016a. Register organizácií. Slovak Statistics. In: *Slovak.statistics.sk* [online]. [cit. 2016-04-15]. Dostupné z: [https://slovak.statistics.sk/wps/portal/ext/Databases/register\\_organizacii](https://slovak.statistics.sk/wps/portal/ext/Databases/register_organizacii)

Štatistický úrad Slovenskej republiky, 2016b. Obyvateľstvo a migrácia. In: *Slovak.statistics.sk* [online]. [cit. 2016-04-15]. Dostupné z: <https://slovak.statistics.sk/wps/portal/ext/themes/demography/population/indicators>

Štatistický úrad Slovenskej republiky, 2016c. Miera evidovanej nezamestnanosti. In: *Slovak.statistics.sk* [online]. [cit. 2016-04-15]. Dostupné z: [view-source:http://statdat.statistics.sk/cognosext](http://statdat.statistics.sk/cognosext)

Štatistický úrad Slovenskej republiky, 2016d. Vekové zloženie - SR, oblasti, kraje, okresy, mesto, vidiek. In: *Slovak.statistics.sk* [online]. [cit. 2016-04-15]. Dostupné z: [view-source:http://statdat.statistics.sk/cognosext](http://statdat.statistics.sk/cognosext)

Štatistický úrad Slovenskej republiky, 2016e. Priemerná mesačná mzda v hospodárstve SR. In: *Slovak.statistics.sk* [online]. [cit. 2016-04-15]. Dostupné z: <http://statdat.statistics.sk/cognosext>

Tradingeconomics, 2016. Slovakia | Economic Indicators. In: *Tradingeconomics.com* [online]. 20. 3. 2016 [cit. 2016-04-15]. Dostupné z: <http://www.tradingeconomics.com/slovakia/indicators>

### **Interné zdroje**

Účtovná závierka spoločnosti XY v rokoch 2012 – 2015

Internetová stránka spoločnosti XY

Interné materiály spoločnosti XY

**ZOZNAM POUŽITÝCH SYMBOLOV A SKRATIEK**

A	Aktíva
CF	Cash flow
CPI	Index spotrebiteľských cien
ČPK	Čistý pracovný kapitál
ČR	Česká republika
DFM	Dlhodobý finančný majetok
DHM	Dlhodobý hmotný majetok
DM	Dlhodobý majetok
DNM	Dlhodobý nehmotný majetok
DPH	Daň z pridanej hodnoty
EAT	Čistý zisk po zdanení
EBIT	Zisk pred úrokmi a zdanením
EBT	Zisk pred zdanením
EBITDA	Zisk pred úrokmi, zdanením a odpismi
ECB	Európska centrálna banka
EÚ	Európska únia
EVA	Ekonomická pridaná hodnota
FA	Finančná analýza
FED	Federálny rezervný systém
HDP	Hrubý domáci produkt
IS	Informačný systém
IT	Informačné technológie
KBÚ	Krátkodobé bankové úvery
KZ	Krátkodobé záväzky
NBS	Národná banka Slovenska

---

OA	Obežné aktíva
PPI	Index výrobných cien
ROA	Rentabilita aktív
ROE	Rentabilita vlastného kapitálu
ROI	Rentabilita investovaného kapitálu
ROS	Rentabilita tržieb
SK – NACE	Klasifikácia ekonomických činností
SR	Slovenská republika
ŠÚSR	Štatistický úrad Slovenskej republiky
T	Tržby
USA	Spojené štáty americké
ÚZ	Účtovná závierka
VH	Výsledok hospodárenia
VK	Vlastný kapitál

**ZOZNAM OBRÁZKOV**

Obr. 1 <i>Previazanosť jednotlivých podnikových plánov (vlastné spracovanie)</i> .....	18
Obr. 2 <i>Postup tvorby finančného plánu (Pavelková a Knápková, 2012, s. 211)</i> .....	26
Obr. 3 <i>Zložky strategického podnikového plánu (vlastné spracovanie)</i> .....	28
Obr. 4 <i>Hlavné výrobné portfólio spoločnosti XY (vlastné spracovanie)</i> .....	40
Obr. 5 <i>Vedľajšie výrobné portfólio spoločnosti XY (vlastné spracovanie)</i> .....	40
Obr. 6 <i>Podiel automobiliek na celkovej výrobe (Investujeme, 2015, vlastné spracovanie)</i> .....	43
Obr. 7 <i>Vývoj tržieb v odvetví (ŠÚSR, 2015, vlastné spracovanie)</i> .....	44
Obr. 8 <i>Analýza zisku spoločnosti XY (vlastné spracovanie)</i> .....	58
Obr. 9 <i>Vývoj likvidity v spoločnosti XY (vlastné spracovanie)</i> .....	63
Obr. 10 <i>Vývoj ukazovateľov aktivity v spoločnosti XY (vlastné spracovanie)</i> .....	66
Obr. 11 <i>Vývoj Z-skóre v spoločnosti XY (vlastné spracovanie)</i> .....	68
Obr. 12 <i>Vývoj indexu IN v spoločnosti XY (vlastné spracovanie)</i> .....	69

**ZOZNAM TABULIEK**

Tab. 1	<i>Vývoj počtu zamestnancov spoločnosti XY (vlastné spracovanie)</i> .....	40
Tab. 2	<i>Svetoví výrobcovia automobilov (PWC, 2015, vlastné spracovanie)</i> .....	42
Tab. 3	<i>Porterova analýza 5 konkurenčných síl (vlastné spracovanie)</i> .....	47
Tab. 4	<i>Základné makro údaje SR (Trading economics, 2016, vlastné spracovanie)</i> .....	50
Tab. 5	<i>SWOT analýza spoločnosti XY (vlastné spracovanie)</i> .....	51
Tab. 6	<i>Majetková štruktúra spoločnosti XY (ÚZ, 2012-2015, vlastné spracovanie)</i> .....	53
Tab. 7	<i>Finančná štruktúra spoločnosti XY (ÚZ, 2012-2015, vlastné spracovanie)</i> .....	54
Tab. 8	<i>Analýza výnosov spoločnosti XY (ÚZ, 2012-2015, vlastné spracovanie)</i> .....	55
Tab. 9	<i>Analýza nákladov spoločnosti XY (ÚZ, 2012-2015, vlastné spracovanie)</i> .....	56
Tab. 10	<i>Základné ekonomické veličiny spoločnosti (ÚZ, 2012-2015, vlastné spracovanie)</i> .....	57
Tab. 11	<i>Analýza zisku spoločnosti XY (ÚZ, 2012-2015, vlastné spracovanie)</i> .....	58
Tab. 12	<i>Vývoj CF v spoločnosti XY (ÚZ, 2012-2015, vlastné spracovanie)</i> .....	59
Tab. 13	<i>Vývoj ČPK v spoločnosti XY (ÚZ, 2012-2015, vlastné spracovanie)</i> .....	60
Tab. 14	<i>Ukazovatele zadlženosti v spoločnosti (ÚZ, 2012-2015, vlastné spracovanie)</i> .....	61
Tab. 15	<i>Ukazovatele zadlženosti u konkurencie (ÚZ, 2012-2014, vlastné spracovanie)</i> .....	62
Tab. 16	<i>Ukazovatele likvidity v spoločnosti XY (ÚZ, 2012-2015, vlastné spracovanie)</i> .....	62
Tab. 17	<i>Ukazovatele likvidity u konkurencie (ÚZ, 2012-2014, vlastné spracovanie)</i> .....	63
Tab. 18	<i>Ukazovatele rentability v spoločnosti XY (ÚZ, 2012-2015, vlastné spracovanie)</i> .....	64
Tab. 19	<i>Ukazovatele rentability u konkurencie (ÚZ, 2012-2014, vlastné spracovanie)</i> .....	64
Tab. 20	<i>Ukazovatele aktivity v spoločnosti XY (ÚZ, 2012-2015, vlastné spracovanie)</i> .....	65
Tab. 21	<i>Ukazovatele aktivity u konkurencie (ÚZ, 2012-2014, vlastné spracovanie)</i> .....	66
Tab. 22	<i>Ďalšie ukazovatele spoločnosti XY (ÚZ, 2012-2015, vlastné spracovanie)</i> .....	67
Tab. 23	<i>Výpočet Z-skóre v spoločnosti XY (vlastné spracovanie)</i> .....	67
Tab. 24	<i>Výpočet indexu IN v spoločnosti XY (vlastné spracovanie)</i> .....	68
Tab. 25	<i>Partnerské spoločnosti za rok 2015 (vlastné spracovanie)</i> .....	73

Tab. 26 <i>Náklady na spotrebu materiálu a energie – základný variant (vlastné spracovanie)</i> .....	82
Tab. 27 <i>Náklady na spotrebu služieb – základný variant (vlastné spracovanie)</i> .....	83
Tab. 28 <i>Plánovaná výsledovka – základný variant (vlastné spracovanie)</i> .....	85
Tab. 29 <i>Plánovaná rozvaha – základný variant (vlastné spracovanie)</i> .....	91
Tab. 30 <i>Plán peňažných tokov- základný variant (vlastné spracovanie)</i> .....	93
Tab. 31 <i>Náklady na spotrebu materiálu a energie – pesimist. variant (vlastné spracovanie)</i> .....	97
Tab. 32 <i>Náklady na spotrebu služieb – pesimistický variant (vlastné spracovanie)</i> ..	98
Tab. 33 <i>Plánovaná výsledovka – pesimistický variant (vlastné spracovanie)</i> .....	100
Tab. 34 <i>Plánovaná rozvaha – pesimistický variant (vlastné spracovanie)</i> .....	105
Tab. 35 <i>Plán peňažných tokov – pesimistický variant (vlastné spracovanie)</i> .....	107
Tab. 36 <i>Porovnanie ukazovateľov zadlženosti (vlastné spracovanie)</i> .....	110
Tab. 37 <i>Porovnanie ukazovateľov likvidity (vlastné spracovanie)</i> .....	111
Tab. 38 <i>Porovnanie ukazovateľov aktivity (vlastné spracovanie)</i> .....	112
Tab. 39 <i>Porovnanie ukazovateľov rentability (vlastné spracovanie)</i> .....	113
Tab. 40 <i>Krátkodobá výsledovka– pesimistický variant (vlastné spracovanie)</i> .....	115
Tab. 41 <i>Krátkodobá rozvaha– pesimistický variant (vlastné spracovanie)</i> .....	117
Tab. 42 <i>Krátkodobý plán peňažných tokov– pesimistický variant (vlastné spracovanie)</i> .....	119



## ZOZNAM PRÍLOH

Príloha PI Horizontálna a vertikálna analýza rozvahy spoločnosti XY v rokoch 2012 - 2015

Príloha PII Horizontálna a vertikálna analýza nákladov a výnosov spoločnosti XY v rokoch 2012 - 2015

Príloha PIII Rozvaha spoločnosti XY v rokoch 2012 - 2015

Príloha PIV Výkaz ziskov a strát spoločnosti XY v rokoch 2012 - 2015



**PRÍLOHA P II: HORIZONTÁLNA A VERTIKÁLNA ANALÝZA  
NÁKLADOV A VÝNOSOV SPOLOČNOSTI XY V ROKOCH 2012 -  
2015**

	2012	2013	2014	2015	13/12	14/13	15/14
<b>VÝNOSY CELKOM</b>	<b>100%</b>	<b>100%</b>	<b>100%</b>	<b>100%</b>	<b>26,44%</b>	<b>32,90%</b>	<b>10,50%</b>
Tržby za predaj tovaru	0,00%	1,52%	0,52%	0,79%	0,00%	-54,38%	67,84%
Výkony	98,92%	97,22%	98,50%	98,49%	24,27%	34,66%	10,48%
<i>Tržby za predaj vlastných výrobkov a služieb</i>	96,86%	97,07%	97,48%	98,15%	26,71%	33,46%	11,26%
<i>Zmena stavu zásob</i>	1,13%	0,06%	0,91%	0,30%	-93,14%	1870,52%	-63,72%
<i>Aktivácia</i>	0,92%	0,09%	0,11%	0,04%	-88,22%	70,47%	-62,79%
Tržby z predaja DM a materiálu	0,97%	0,42%	0,62%	0,69%	-45,88%	98,79%	22,88%
Ostatné prevádzkové výnosy	0,10%	0,85%	0,35%	0,03%	934,52%	-44,94%	-91,22%
Výnosové úroky	0,00%	0,00%	0,00%	0,00%	-34,71%	156,96%	121,67%
Ostatné finančné výnosy	0,00%	0,00%	0,00%	0,00%	0,00%	-100,00%	0,00%
Mimoriadne výnosy	0,00%	0,00%	0,00%	0,00%	0,00%	0,00%	0,00%

	2012	2013	2014	2015	13/12	14/13	15/14
<b>NÁKLADY CELKOM</b>	<b>100%</b>	<b>100%</b>	<b>100%</b>	<b>100%</b>	<b>24,94%</b>	<b>27,61%</b>	<b>17,63%</b>
Náklady na predaný tovar	0,00%	0,70%	0,67%	1,22%	0,00%	-3,37%	81,21%
Výkonová spotreba	76,12%	74,97%	76,45%	75,19%	23,05%	30,14%	15,69%
<i>Spotreba materiálu a energie</i>	59,58%	58,38%	55,61%	61,63%	22,43%	21,55%	30,37%
<i>Služby</i>	16,54%	16,58%	20,84%	13,56%	25,28%	60,39%	-23,46%
Osobné náklady	14,89%	13,86%	13,11%	15,02%	16,33%	20,67%	34,85%
<i>Mzdové náklady</i>	11,06%	10,04%	9,58%	10,45%	13,40%	21,72%	28,40%
<i>Náklady na sociálne poistenie</i>	3,58%	3,54%	3,29%	3,59%	23,44%	18,60%	28,21%
<i>Sociálne náklady</i>	0,24%	0,28%	0,24%	0,28%	45,45%	9,24%	38,98%
Dane a poplatky	0,09%	0,07%	0,05%	0,05%	-6,15%	1,49%	-2,23%
Odpisy k DNM a DHM	5,56%	6,45%	4,99%	4,90%	44,91%	-1,20%	15,62%
Zostatková cena predaného DM a materiálu	0,22%	0,33%	0,25%	0,56%	89,33%	-3,27%	166,33%
Ostatné prevádzkové náklady	0,27%	0,29%	0,25%	1,04%	32,94%	12,82%	381,81%
Nákladové úroky	0,45%	0,43%	0,26%	0,25%	18,72%	-22,02%	14,03%
Ostatné finančné náklady	0,05%	0,04%	0,04%	0,02%	-8,18%	44,41%	-48,41%
Mimoriadne náklady	0,00%	0,00%	0,00%	0,00%	0,00%	0,00%	0,00%
Daň z príjmov z bežnej činnosti	2,35%	2,88%	4,06%	2,15%	52,77%	80,03%	-37,87%

**PRÍLOHA P III: ROZVAHA SPOLOČNOSTI XY V ROKOCH 2012 -  
2015**

	(eur)	2012	2013	2014	2015
	<b>AKTÍVA CELKOM</b>	<b>5 130 162</b>	<b>6 248 837</b>	<b>9 015 164</b>	<b>11 375 461</b>
<b>A.</b>	<b>Dlhodobý majetok</b>	<b>2 916 379</b>	<b>2 846 770</b>	<b>3 075 383</b>	<b>5 429 705</b>
<b>A.I</b>	<b>Dlhodobý nehmotný majetok</b>	<b>5 819</b>	<b>14 050</b>	<b>41 869</b>	<b>109 072</b>
A.I.2	Softvér	437	9 468	6 126	10 632
A.I.3	Oceniteľné práva	5 382	4 582	3 781	2 981
A.I.5	Obstarávaný dlhodobý nehmotný majetok	0	0	31 962	95 729
<b>A.II</b>	<b>Dlhodobý hmotný majetok</b>	<b>2 910 560</b>	<b>2 832 720</b>	<b>3 033 514</b>	<b>5 320 633</b>
A.II.1	Pozemky	0	0	200 149	202 724
A.II.2	Stavby	1 258 918	1 218 060	1 432 971	2 653 694
A.II.3	Samostatné hnutelné veci a súbory hnutelných vecí	1 651 642	1 378 379	1 162 818	2 312 838
A.II.7	Obstarávaný dlhodobý hmotný majetok	0	236 281	201 656	151 377
A.II.8	Poskytnuté preddavky na dlhodobý hmotný majetok	0	0	35 920	0
<b>A.III</b>	<b>Dlhodobý finančný majetok</b>	<b>0</b>	<b>0</b>	<b>0</b>	<b>0</b>
<b>B.</b>	<b>Obežný majetok</b>	<b>2 205 321</b>	<b>3 393 650</b>	<b>5 925 230</b>	<b>5 927 257</b>
<b>B.I</b>	<b>Zásoby</b>	<b>796 814</b>	<b>1 002 874</b>	<b>1 237 499</b>	<b>1 322 738</b>
B.I.1	Materiál	521 127	720 568	824 721	862 627
B.I.2	Nedokončená výroba a polotovary	8 015	5 288	9 511	2 092
B.I.3	Výrobky	267 672	277 018	403 267	458 019
<b>B.II</b>	<b>Dlhodobé pohľadávky</b>	<b>0</b>	<b>0</b>	<b>0</b>	<b>164 387</b>
B.II.2	Čistá hodnota zákazky	0	0	0	149 005
B.II.8	Odložená daňová pohľadávka	0	0	0	15 382
<b>B.III</b>	<b>Krátkodobé pohľadávky</b>	<b>759 085</b>	<b>1 391 544</b>	<b>2 564 757</b>	<b>2 539 714</b>
B.III.1	Pohľadávky z obchodného styku	657 916	1 030 227	2 554 067	2 143 466
B.III.2	Čistá hodnota zákazky	0	360 806	0	247 359
B.III.7	Daňové pohľadávky a dotácie	100 620	0	10 010	148 551
B.III.9	Iné pohľadávky	549	511	680	338
<b>B.IV</b>	<b>Krátkodobý finančný majetok</b>	<b>0</b>	<b>0</b>	<b>0</b>	<b>0</b>
<b>B.V</b>	<b>Finančné účty</b>	<b>649 422</b>	<b>999 232</b>	<b>2 122 974</b>	<b>1 900 418</b>
B.V.1	Peniaze	4 426	3 254	2 845	1 840
B.V.2	Bankové účty	644 996	995 978	2 120 129	1 898 578
<b>C.</b>	<b>Časové rozlíšenie</b>	<b>8 462</b>	<b>8 417</b>	<b>14 551</b>	<b>18 499</b>
C.1	Náklady budúcich období	8 462	8 417	14 551	18 499
C.2	Príjmy budúcich období	0	0	0	0
	<b>PASÍVA CELKOM</b>	<b>5 130 162</b>	<b>6 248 837</b>	<b>9 015 164</b>	<b>11 375 461</b>

<b>A.</b>	<b>Vlastný kapitál</b>	<b>3 236 341</b>	<b>4 103 063</b>	<b>5 770 739</b>	<b>6 656 880</b>
<b>A.I</b>	<b>Základný kapitál</b>	<b>1 991 635</b>	<b>1 991 635</b>	<b>1 991 640</b>	<b>1 991 640</b>
A.I.1	Základný kapitál	1 991 635	1 991 635	1 991 640	1 991 640
<b>A.II.</b>	<b>Emisné ážio</b>	<b>0</b>	<b>0</b>	<b>0</b>	<b>0</b>
<b>A.III</b>	<b>Kapitálové fondy</b>	<b>996</b>	<b>996</b>	<b>996</b>	<b>996</b>
A.III.1	Ostatné kapitálové fondy	996	996	996	996
<b>A.IV</b>	<b>Zákonné rezervné fondy</b>	<b>115 722</b>	<b>148 906</b>	<b>196 743</b>	<b>286 227</b>
A.IV.2	Rezervný fond na vlastné akcie a vlastné podiely	115 722	148 906	196 743	286 227
<b>A.V.</b>	<b>Ostatné fondy zo zisku</b>	<b>0</b>	<b>0</b>	<b>0</b>	<b>0</b>
<b>A.VI.</b>	<b>Oceňovacie rozdiely z precenenia</b>	<b>0</b>	<b>0</b>	<b>0</b>	<b>0</b>
<b>A.VII.</b>	<b>Výsledok hospodárenia minulých rokov</b>	<b>464 323</b>	<b>1 004 803</b>	<b>1 791 689</b>	<b>3 291 876</b>
A.VII.1	Nerozdelený zisk minulých rokov	464 323	1 004 803	1 791 689	3 291 876
<b>A.VIII</b>	<b>Výsledok hospodárenia za účtovné obdobie po zdanení</b>	<b>663 665</b>	<b>956 723</b>	<b>1 789 671</b>	<b>1 086 141</b>
<b>B.</b>	<b>Záväzky</b>	<b>1 893 821</b>	<b>2 145 774</b>	<b>3 244 425</b>	<b>4 718 581</b>
<b>B.I.</b>	<b>Dlhodobé záväzky</b>	<b>664 659</b>	<b>610 971</b>	<b>395 702</b>	<b>101 455</b>
B.I.9	Záväzky zo sociálneho fondu	5 285	6 674	8 531	9 713
B.I.10	Ostatné dlhodobé záväzky	533 901	493 190	306 605	91 742
B.I.12	Odložený daňový záväzok	125 473	111 107	80 566	0
<b>B.II.</b>	<b>Dlhodobé rezervy</b>	<b>0</b>	<b>0</b>	<b>0</b>	<b>218 375</b>
B.II.1	Ostatné rezervy	0	0	0	218 375
<b>B.III.</b>	<b>Dlhodobé bankové úvery</b>	<b>0</b>	<b>304 558</b>	<b>96 062</b>	<b>2 250 491</b>
<b>B.IV.</b>	<b>Krátkodobé záväzky</b>	<b>1 140 525</b>	<b>1 182 219</b>	<b>1 734 576</b>	<b>1 442 278</b>
B.IV.1	Záväzky z obchodného styku	658 033	752 423	1 098 193	1 030 279
B.IV.2.	Nevyfaktúrované dodávky	0	16 399	0	0
B.IV.6	Záväzky voči zamestnancom	53 056	60 189	73 839	91 637
B.IV.7	Záväzky zo sociálneho poistenia	34 657	39 743	45 270	57 735
B.IV.8	Daňové záväzky a dotácie	86 466	80 184	262 166	11 099
B.IV.10	Ostatné záväzky	308 313	233 281	255 108	251 528
<b>B.V.</b>	<b>Krátkodobé rezervy</b>	<b>47 145</b>	<b>48 026</b>	<b>64 215</b>	<b>97 993</b>
B.V.1.	Zákonné rezervy	47 145	48 026	62 115	84 143
B.V.2	Ostatné rezervy	0	0	2 100	13 850
<b>B.VI.</b>	<b>Bežné bankové úvery</b>	<b>41 492</b>	<b>0</b>	<b>953 870</b>	<b>607 989</b>
<b>B.VII.</b>	<b>Krátkodobé finančné výpomoci</b>	<b>0</b>	<b>0</b>	<b>0</b>	<b>0</b>
<b>C.</b>	<b>Časové rozlíšenie</b>	<b>0</b>	<b>0</b>	<b>0</b>	<b>0</b>
C.1	Výdavky budúcich období	0	0	0	0
C.2	Výnosy budúcich období	0	0	0	0

**PRÍLOHA P IV: VÝKAZ ZISKOV A STRÁT SPOLOČNOSTI XY  
V ROKOCH 2012 - 2015**

	(eur)	2012	2013	2014	2015
*	<b>Výnosy z hospodárskej činnosti</b>	<b>8 505 794</b>	<b>10 754 862</b>	<b>14 293 393</b>	<b>15 794 129</b>
I.	Tržby z predaja tovaru	0	162 987	74 360	124 805
II.	Tržby z predaja vlastných výrobkov	7 909 565	9 866 077	11 894 384	14 404 276
III.	Tržby z predaja služieb	329 565	573 965	2 039 064	1 097 841
IV.	Zmena stavu vnútroorganizačných zásob	96 473	6 620	130 468	47 333
V.	Aktivácia	78 471	9 243	15 757	5 863
VI.	<b>Tržby z predaja dlhodobého nehmotného a hmotného majetku a materiálu</b>	<b>82 914</b>	<b>44 871</b>	<b>89 198</b>	<b>109 605</b>
VII.	Ostatné výnosy z hospodárskej činnosti	8 806	91 099	50 162	4 406
**	<b>Náklady na hospodársku činnosť</b>	<b>7 617 891</b>	<b>9 470 124</b>	<b>11 957 603</b>	<b>14 352 553</b>
A.	Náklady vynaložené na obstaranie predaného tovaru	0	68 272	65 971	119 545
B.	Spotreba materiálu a energie	4 672 422	5 720 516	6 953 296	9 064 992
C.	Opravné položky k zásobám	0	0	0	0
D.	Služby	1 296 958	1 624 772	2 605 975	1 994 544
E.	Osobné náklady	1 167 424	1 358 103	1 638 851	2 209 933
E.1	Mzdové náklady	867 584	983 835	1 197 533	1 537 631
E.3	Náklady na sociálne poistenie	280 949	346 791	411 302	527 337
E.4	Sociálne náklady	18 891	27 477	30 016	144 965
F.	Dane a poplatky	7 201	6 758	6 859	6 706
G.	Odpisy a opravné položky k DNM a DHM	435 792	631 506	623 898	721 362
G.1.	Odpisy DNM a DHM	435 792	631 506	623 898	721 362
H.	Zostatková cena DNM a DHM	16 948	32 087	31 038	82 665
I.	Opravné položky k pohľadávkam	0	0	0	0
J.	Ostatné náklady na hospodársku činnosť	21 146	28 110	31 715	152 806
****	<b>Výsledok hospodárenia z hospodárskej činnosti</b>	<b>887 903</b>	<b>1 284 738</b>	<b>2 335 790</b>	<b>1 441 576</b>
*	<b>Pridaná hodnota</b>	<b>2 444 694</b>	<b>3 205 332</b>	<b>4 528 791</b>	<b>4 501 037</b>
**	<b>Výnosy z finančnej činnosti</b>	<b>121</b>	<b>82</b>	<b>203</b>	<b>450</b>
VIII.	Tržby z predaja cenných papierov a podielov	0	0	0	0
IX.	Výnosy z dlhodobého finančného majetku	0	0	0	0
X.	Výnosy z krátkodobého finančného majetku	0	0	0	0
XI.	Výnosové úroky	121	79	203	450
XI.2.	Ostatné výnosové úroky	121	79	203	450
XII.	Kurzové zisky	0	3	0	0

XIII.	Výnosy z precenenia cenných papierov a derivátových operácií	0	0	0	0
XIV.	Ostatné výnosy z finančnej činnosti	0	0	0	0
**	<b>Náklady na finančnú činnosť</b>	<b>39 687</b>	<b>45 981</b>	<b>38 430</b>	<b>40 329</b>
K.	Predané cenné papiere a podiely	0	0	0	0
L.	Náklady na krátkodobý finančný majetok	0	0	0	0
M.	Opravné položky k finančnému majetku	0	0	0	0
N.	Nákladové úroky	35 467	42 106	32 834	37 442
N.2.	Ostatné nákladové úroky	35 467	42 106	32 834	37 442
O.	Kurzové straty	348	240	214	89
P.	Náklady na precenenie cenných papierov a derivátových operácií	0	0	0	0
Q.	Ostatné náklady na finančnú činnosť	3 872	3 635	5 382	2 798
***	<b>Výsledok hospodárenia z finančnej činnosti</b>	<b>-39 566</b>	<b>-45 899</b>	<b>-38 227</b>	<b>-39 879</b>
****	<b>Výsledok hospodárenia za účtovné obdobie pred zdanením</b>	<b>848 337</b>	<b>1 238 839</b>	<b>2 297 563</b>	<b>1 401 697</b>
R.	Daň z príjmov	184 672	282 116	507 892	315 556
R.1.	Splatná	143 672	296 483	538 433	411 505
R.2.	Odložená	41 000	-14 367	-30 541	-95 949
** ** *	<b>Výsledok hospodárenia za účtovné obdobie po zdanení</b>	<b>663 665</b>	<b>956 723</b>	<b>1 789 671</b>	<b>1 086 141</b>