

Projekt tvorby dlouhodobého a krátkodobého finančního plánu vybraného podniku

Bc. Lucie Plšková

Diplomová práce
2018



Univerzita Tomáše Bati ve Zlíně
Fakulta managementu a ekonomiky

Univerzita Tomáše Bati ve Zlíně

Fakulta managementu a ekonomiky

Ústav financí a účetnictví

akademický rok: 2017/2018

ZADÁNÍ DIPLOMOVÉ PRÁCE

(PROJEKTU, UMĚLECKÉHO DÍLA, UMĚLECKÉHO VÝKONU)

Jméno a příjmení: **Bc. Lucie Plšková**
Osobní číslo: **M160140**
Studijní program: **N6202 Hospodářská politika a správa**
Studijní obor: **Finance**
Forma studia: **prezenční**

Téma práce: **Projekt tvorby dlouhodobého a krátkodobého finančního plánu vybraného podniku**

Zásady pro vypracování:

Úvod

Definujte cíle práce a použité metody zpracování práce.

I. Teoretická část

- Zpracujte literární rešerši k tématu finančního plánování podnikatelského subjektu.

II. Praktická část

- Charakterizujte vybraný podnik a vyhodnoťte vnější a vnitřní podmínky jeho hospodaření.
- Analyzujte stávající proces tvorby dlouhodobého a krátkodobého finančního plánu a navrhnete jeho zefektivnění.
- Zpracujte dlouhodobý a krátkodobý finanční plán ve variantním řešení.
- Zhodnoťte rizika projektu a formulujte závěrečná doporučení.

Závěr

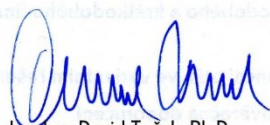
Rozsah diplomové práce: **cca 70 stran**
Rozsah příloh:
Forma zpracování diplomové práce: **tištěná/elektronická**

Seznam odborné literatury:

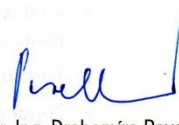
BERK, Jonathan B. a Peter M. DEMARZO. Corporate finance. Third edition. Harlow: Pearson Education Limited, 2014, 1104 s. ISBN 978-0-273-79202-4.
BREALEY, Richard A., Stewart C. MYERS a Franklin ALLEN. Principles of corporate finance. Twelfth edition. New York: McGraw-Hill Education, 2017, 896 s. ISBN 978-1-259-25333-1.
KISLINGEROVÁ, Eva. Manažerské finance. 3. vyd. Praha: C.H. Beck, 2010, 811 s. ISBN 978-80-7400-194-9.
KNÁPKOVÁ, Adriana, Drahomíra PAVELKOVÁ a Karel ŠTEKER. Finanční analýza: komplexní průvodce s příklady. 2., rozš. vyd. Praha: Grada, 2013, 236 s. ISBN 978-80-247-4456-8.
MULAČOVÁ, Věra a Petr MULAČ. Obchodní podnikání ve 21. století. Praha: Grada, 2013, 520 s. ISBN 978-80-247-4780-4.

Vedoucí diplomové práce: **Ing. Jiří Velev**
Ústav financí a účetnictví
Datum zadání diplomové práce: **15. prosince 2017**
Termín odevzdání diplomové práce: **17. dubna 2018**

Ve Zlíně dne 15. prosince 2017



doc. Ing. David Tuček, Ph.D.
děkan



prof. Dr. Ing. Drahomíra Pavelková
ředitelka ústavu

PROHLÁŠENÍ AUTORA BAKALÁŘSKÉ/DIPLOMOVÉ PRÁCE

Prohlašuji, že

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

Prohlašuji,

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

Ve Zlíně 17.4.2018

Jméno a příjmení: LUCIE PLŠKOVÁ

Plšková
.....
podpis diplomanta

ABSTRAKT

Cílem diplomové práce je zpracování dlouhodobého a krátkodobého finančního plánu podniku. Plán byl sestaven za roky 2018 – 2020. Diplomová práce je členěna na část teoretickou a část praktickou. Teoretická část vychází z literárních zdrojů, z nichž je provedena literární rešerše, týkající se finančního plánování. V praktické části se nachází část analytická a projektová. V analytické části je podnik zhodnocen pomocí vnitřních a vnějších podmínek podnikání. Projektová část je již zaměřena na samotnou tvorbu finančních plánů ve variantním řešení. Na konci práce je projekt zhodnocen z pohledu analýzy rizik a nákladů.

Klíčová slova: finanční plánování, finanční analýza, dlouhodobý finanční plán, krátkodobý finanční plán, plánované finanční výkazy

ABSTRACT

The aim of thesis is to create long-term and short-term financial plan of the company. The plan was created for the years 2018 – 2020. Diploma thesis is divided to theoretical part and practical part. Theoretical part is based on book sources, upon which is the carried out the literature review connected with financial planning. In the practical part there is analytical part and project part. In the analytical part the company is evaluated using internal and external business conditions. The project part is focus on creation financial plans in different variants. At the end, project is valuated through risk analysis and costs risk.

Keywords: financial planning, long-term financial plan, short-term financial plan, financial analysis, planning financial statements

Tímto chci poděkovat panu Ing. Velevovi a rodině, která mě po celou dobu studia velmi podporovala.

OBSAH

ÚVOD	9
I TEORETICKÁ ČÁST	11
1 FINANČNÍ PLÁNOVÁNÍ	12
1.1 ZÁSADY FINANČNÍ PLÁNOVÁNÍ	13
1.2 METODY FINANČNÍ PLÁNOVÁNÍ	14
1.3 FINANČNÍ ANALÝZA	16
1.4 ROZDÍLOVÉ UKAZATELE.....	17
1.4.1 Čistý pracovní kapitál	17
1.5 ABSOLUTNÍ UKAZATELE.....	17
1.5.1 Analýza trendů	17
1.5.2 Procentní rozbor	18
1.6 POMĚROVÉ UKAZATELE	18
1.6.1 Řízení rentability	18
1.6.2 Řízení zadluženosti	19
1.7 NEDOSTATKY FINANČNÍ ANALÝZY	21
1.8 FINANČNÍ STRATEGIE	21
2 DLOUHODOBÝ FINANČNÍ PLÁN	24
2.1 PLÁNOVANÝ VÝKAZ ZISKU A ZTRÁTY	24
2.2 PLÁNOVANÁ ROZVAHA	26
3 KRÁTKODOBÝ FINANČNÍ PLÁN	29
3.1 PLÁN VÝKAZU ZISKU A ZTRÁTY	30
3.2 PLÁN CASH FLOW	30
4 IMPLEMENTACE ANALÝZY RIZIKA	32
II PRAKTICKÁ ČÁST	33
5 ZÁKLADNÍ ÚDAJE O SPOLEČNOSTI	34
5.1 PANORAMA PRŮMYSLU	35
5.1.1 Vývoj ceny	35
5.1.2 Výzkum a vývoj	35
5.2 SWOT ANALÝZA	36
5.3 SLEPT ANALÝZA	37
5.3.1 Sociální faktory	37
5.3.2 Legislativní a politické faktory	37
5.3.3 Ekonomické faktory	37
5.3.4 Technologické faktory	39
5.3.5 Ekologické faktory	39
6 FINANČNÍ ANALÝZA	41
6.1 ROZDÍLOVÉ UKAZATELE.....	41
6.1.1 Čistý pracovní kapitál	41

6.2	TRENDOVÁ ANALÝZA	42
6.3	PROCENTNÍ ROZBOR	48
6.4	POMĚROVÉ UKAZATELE	55
6.4.1	Rentabilita	55
6.4.2	Zadluženost	56
6.4.3	Likvidita	58
6.4.4	Aktivita.....	59
6.4.5	Ostatní poměrové ukazatele	60
6.5	BONITNÍ INDIKÁTOR	60
6.5.1	Kralickův Quicktest	61
6.6	BANKROTNÍ INDIKÁTOR	61
6.6.1	Index IN05	61
6.7	SPIDER ANALÝZA	62
7	ZHODNOCENÍ FINANČNÍ ANALÝZY	64
8	TVORBA FINANČNÍHO PLÁNU	65
8.1	PŘEDPOKLADY A SOUČASNÝ STAV PLÁNOVÁNÍ V PODNIKU	65
9	DLOUHODOBÝ FINANČNÍ PLÁN.....	66
9.1	ZÁKLADNÍ VARIANTA	66
9.2	PESIMISTICKÁ VARIANTA	78
9.3	ZHODNOCENÍ VARIANT.....	87
10	KRÁTKODOBÝ FINANČNÍ PLÁN.....	90
11	NÁKLADOVÁ ANALÝZA	92
12	ANALÝZA RIZIK	93
13	SHRNUTÍ A DOPORUČENÍ.....	95
	ZÁVĚR	96
	SEZNAM POUŽITÉ LITERATURY.....	97
	SEZNAM POUŽITÝCH SYMBOLŮ A ZKRATEK.....	101
	SEZNAM OBRÁZKŮ A GRAFŮ	102
	SEZNAM TABULEK.....	103
	SEZNAM PŘÍLOH.....	106

ÚVOD

Diplomová práce se bude zabývat sestavením dlouhodobého a krátkodobého finančního plánu. Jelikož podnik zatím nemá s touto oblastí mnoho zkušeností, může mu tento projekt se začátkem plánování pomoci.

Teoretická část se zabývá otázkou, co si pod finančním plánem představit. Jsou zde uvedeny zásady plánovacího procesu a metody jeho tvorby.

V praktické části je provedena analýza interních a externích podmínek. Pro posouzení vnitřní podmínek podnikání společnosti poslouží SWOT analýza, která v sobě obsahuje jak kladné, tak stinné stránky hospodaření. O vnějších podmínkách hovoří SLEPT analýza. Následně je provedena finanční analýza, na základě které jsou finanční plány postaveny.

Práce vzniká především z důvodu absence dlouhodobého finančního plánování v podniku, jelikož podnik není schopen v současné chvíli predikovat budoucí vývoj odbytu. Obchodní korporace se zabývá pouze plány krátkodobými a dlouhodobý vývoj jen odhaduje.

Za pomoci údajů o podniku je sestaven dlouhodobý finanční plán ve variantním řešení a následně z něj plynoucí plán krátkodobý rozdělený do jednotlivých kvartálů. Závěrečná část patří porovnání jednotlivých variant a doporučení do budoucna. Je zde také nastíněna riziková analýza spolu s analýzou nákladů.

CÍLE A METODY ZPRACOVÁNÍ PRÁCE

Cílem diplomové práce je vytvoření dlouhodobého a krátkodobého finančního plánu, který vychází na základě již známých skutečností o podniku. Důležitost je také přikládána implementaci rizik, jež mohou být s projektem tvorby spjata. Obchodní korporace není izolována, tudíž na ni mohou působit negativní vlivy jak uvnitř podniku, tak mimo něj.

Finanční plány jsou tvořeny z důvodu prognostiky budoucího ekonomického vývoje společnosti. Při jejich tvorbě jsou brány v potaz již zmíněné vlivy. V analytické části je provedena finanční analýza, která si klade za úkol zhodnotit finanční zdraví společnosti. V analytické části jsou uplatněny metody analýzy, komparace a syntéza. V syntéze se jednotlivé analyzované aspekty propojí v jeden komplexní pohled na podnikové hospodaření. Komparace bude prováděna formou porovnávání podniku s odvětvím, ve kterém působí. Podkladem pro finanční analýzu jsou účetní závěrky korporace a data zpřístupněna na webu Ministerstva průmyslu a obchodu. Část analytická se věnuje také SWOT analýze SLEPT analýze..

V projektové části následně bude představen projekt tvorby samotných finančních plánů ve variantě základní, která nejvíce reflektuje skutečnost a ve variantě pesimistické. Plány jsou postaveny na základě poměrových ukazatelů plynoucích z finanční analýzy a trendu vývoje účetních položek. Na konci práce budou jednotlivé varianty vyhodnoceny pomocí zkrácené finanční analýzy a představena analýza citlivosti.

I. TEORETICKÁ ČÁST

1 FINANČNÍ PLÁNOVÁNÍ

Máče (2013, s. 505) za základ pro vypracování finančního plánu považuje marketingový průzkum, který slouží pro zjištění předpokládaného objemu prodeje. Má potažmo vliv na majetkovou strukturu a jeho výši, potažmo na potřebu financí a zdrojů. Ve své knize uvádí postup, jakým způsobem k finančnímu plánu přistupovat:

- a) nejdřív se vyjádří položky závislé na tržbách formou procentního podílu,
- b) pro určení jednotlivých položek v budoucnu, vynásobíme procentní podíly s plánovaným objemem tržeb,
- c) položky, které nemají na tržby vazbu, ponecháme v hodnotě předešlých období,
- d) zjistíme plán nerozděleného zisku minulých let tím, že ke stávajícímu stavu nerozděleného zisku přičteme plánovaný zisk po zdanění a odečteme výplatu dividend,
- e) sečtením jednotlivých položek aktiv získáme jejich celkovou sumu, to stejné provedeme i na straně pasiv. Pokud pasiva vykazují nižší hodnotu než aktiva, pak podnik potřebuje další externí zdroje financování.

Finanční plánování předpovídá vnější i vnitřní rizika, předvídá problémové situace a pomocí variantních řešení nalézá optimální variantu. Finanční plán se z časové hlediska dělí na plán dlouhodobý a z něj plynoucí plán krátkodobý. (Kocmanová, s. 190, 2013)

Brealey a Myers (s. 773, 2017) odpovídají na otázku, z jakého důvodu by podnik měl finanční plán sestavovat. Ve své publikaci uvádějí několik aspektů:

- **nahodilé plánování** – existuje rozdílnost mezi plánováním a předpověďmi. Zatímco předpovědi se soustředí na nejpravděpodobnější výstupy, plánování se zabývá i nepředvídatelnými událostmi. Manažeři často přemýšlí nad více variantami budoucnosti. Jedna varianta může například brát v potaz vysokou úrokovou míru vedoucí ke zpomalení růstu globální ekonomiky. Kdežto jiná varianta může zahrnovat rostoucí domácí produkci, vysokou inflaci a slabou měnu.
- **zvažování možností** – plánovači by se měli zamyslet nad tím, zda se zaměřit na zcela nový trh. Mnohdy přichází s nápadem vstoupit na jinou oblast ze strategických důvodů. Ačkoliv zamýšlená investice by neměla čistou současnou hodnotu v kladných číslech, firma by se na novém trhu ustálila a mohla by zvažovat další investice v budoucnu.
- **zajištění konzistence** - finanční plány by měly korporaci pomoci ujistit, že její cíle jsou vzájemně ve shodě. Pokud výkonný ředitel požaduje ziskovou marži 10 % a růst tržeb

20 %, finanční plánovač popřemýšlí, zda růst tržeb si vyžádá snížení cen, které by měly za důsledek pokles rentability.

1.1 Zásady finanční plánování

Každý autor ve svých publikacích hovoří o různých plánovacích zásadách. Dle Marka a kol. (2009, s. 501) zásady finančního plánování odrážejí pravdivost uvedených hodnot. Jednou ze zásad autoři zařazují *systematicnost*, čímž je myšlena analýza primárního cíle podniku, tedy snaha o jeho maximální tržní hodnotu. Další podmínka v tvorbě finančního plánu spočívá v obsažení všech možných činitelů působících do plánovacího procesu. Nelze opomenout ani *zásadu přehlednosti*, která si klade za úkol jednoduché vyplňování údajů. Finanční plán by se měl tvořit v pravidelných intervalech a být pravidelně aktualizován již během období, za které se sestavuje. Autor také hovoří o *zásadě klouzavosti*, kdy finanční plán vytvořený pro další plánované období se musí alespoň částečně shodovat s obdobími předchozím.

Martinovičová a kol. (2014, s. 88) popisuje klouzavé plánování jako rozdělení jednoho období do vícero stejných časových intervalů, kdy je postupně každý interval zpřesňován a následně plánován další, tudíž se vždy bude jednat o jedno období. Dle autora je také důležité dodržovat časovou a prostorovou koordinaci. *Časová koordinace* spočívá v harmonizaci krátkodobého a dlouhodobého finančního plánování. *Prostorová koordinace* slučuje dohromady jednotlivé ekonomické plány. Vztyčný bod se nachází v plánu obchodním.

Žůrková (2007, s. 24) říká, že plán musí být vyjádřen v měřitelných jednotkách a existovat zde srovnatelnost s dvěma různými obdobími. Současně musí plán odrážet skutečnost, je zde podstatné zahrnout ekonomické, politické nebo sociální faktory.

Landa (2007, s. 111) tuto myšlenku rozvíjí, když dodává, že finanční plán vychází z poznatků v rámci zhodnocení podniku na základě finanční analýzy nebo z identifikace vnitřních a vnějších podmínek díky SWOT analýze.

Mezi další zásady řadí Landa (2007, s. 111) *zásadu dlouhodobosti*. V praxi to znamená, že dlouhodobé cíle jsou považovány za důležitější než krátkodobé z toho důvodu, že krátkodobé podporují hlavní směr, kterým se chce podnik dlouhodobě ubírat.

Pokud máme finanční plán považovat za kvalitně odvedený, zjistíme dle toho, jestli je ekonomicky a podnikatelsky analyticky ověřený, zdrojově realizovatelný a účinně motivační. (Petřík, 2009, s. 101)

1.2 Metody finanční plánování

Způsobem, jakým může být finanční plán pojat, je mnoho. Jako jednu z možných metod se Grünwald a Holečková (2007, s. 244) ve své publikaci zmiňují o tzv. **regresní metodě**. Na základě vypracované dlouhodobé rozvahy se vytvoří plánovaný výkaz zisku a ztráty a výkaz cash flow. Využívá se zde interakce mezi údaji v jednotlivých výkazech. Další metodou je **procentní podíl z tržeb**, kdy závislé proměnné vůči tržbách zůstávají fixní. Při tvorbě plánu se tak použije již vypočítaný poměrový koeficient položek na tržbách z účetních výkazů za sledované období.

Kalouda (2009, s. 177) avšak upozorňuje, že se musí promyslet, kdy lze vztah mezi tržbami a položkami rozvahy považovat za smysluplné a kdy nikoliv.

Majdúchová a Neumannová (2015, s. 241) dodávají, že při použití této metody lze usuzovat, že budou růst závazky vůči dodavatelům, dále pak dluhy vůči správcům daně a závazky z titulu mezd. Díky této metodě se sestavuje bilance zdrojů a jejich využití, kterou autorky definují následovně:

$$\begin{aligned} & \text{Zisk před zdaněním} \\ & \quad - \text{daň} \\ & \text{Zisk po zdanění} \\ & \quad + \text{odpisy} \\ & \text{Netto cash flow} \\ & + \text{přírůstek krátkodobých závazků} \\ & \quad + \text{čerpání dlouhodobých zdrojů} \\ & \text{Zvýšení zdrojů} \\ & \text{Investice} \\ & + \text{přírůstek krátkodobých pohledávek} \\ & \quad + \text{přírůstky zásob} \\ & \quad + \text{splácení dlouhodobých úvěrů} \\ & \text{Použití zdrojů} \\ & \text{Rozdíl} \end{aligned}$$

Při určení hodnoty pracovního kapitálu či nákupu dlouhodobého hmotného majetku lze využít **metody úměrnosti dle vývoje tržeb**. Jestliže se nejdříve zpracovává plán cash flow, pak se použije spojení dvou předešlých metod.

Kassay (2015, s. 46-47) jmenuje i **metodu postupného sestavování rozpočtů**, která se opírá o rozpočty a kalkulace na zamýšlené výrobky nebo projekty. Struktura je odvozena od zastávajících funkcí ve firmě. Když jsou rozpočty či kalkulace vyhotoveny, vysledují se odchylky a následně se plány či rozpočty dle potřeby upravují.

Růčková a Roubíčková (2012, s. 177) ve své knize píše o **simulační metodě**, která spočívá v modelování parametrů v závislosti na vývoji makroekonomických a mikroekonomických ukazatelů. Modely se provádí v několika variantách, z čehož nejlepší z variant odpovídá skutečnému vývoji.

Marek a kol. (s. 504, 2009) rozlišuje pouze tři základní metody. **Metoda intuitivní** má své kořeny ve zkušenostech a odhadech finančního plánovače. Nevýhoda vychází z opomenutí důležitých vazeb. Pomocí **statistické metody** se časové řady prodlužují do budoucna. Obsahuje již zmíněnou regresní metodu nebo podíl z tržeb. Avšak autoři za nejvíce užitečnou metodu považují **metodu kauzální**. V podstatě se tato metoda opírá o již známé skutečnosti, vychází např. ze současného stavu majetku, výsledku hospodaření či výstupů ekonomických plánů podniku.

Dle průzkumu, který provedla Asociace malých a středních podniků a živnostníků ČR v roce 2012, společnosti při tvorbě finančního plánu podniku nejvíce využívají data z výkazu zisku a ztráty, méně už z rozvahy a 52 % dotazovaných z výkazu cash flow. Nejvíce se společnosti zaměřují na řízení provozních nákladů, konkrétně nákladů mzdových. Největší měrou se na finančním plánu podílí majitel firmy nebo finanční ředitel. Celkem bylo dotázáno 200 malých podniků a 300 podniků středních.

Pro podnik je důležité sledovat i jeho okolí. K tomu slouží již zmíněná SWOT analýz. Dědina a Cejthamr (2005, s. 42) charakterizují SWOT analýzu jako rozřídění jednotlivých činitelů do čtyř základních skupin. Činitelé vyjadřující silné a slabé vnitřní stránky a činitelé, kteří vyjadřují příležitosti a hrozby vnějšího prostředí. SWOT v sobě zahrnuje dvě analýzy S – W (strenghts – weaknesses) a O – T (opportunities – threats). Úspěchu lze dosáhnout za předpokladu, že S a O budou maximální, kdežto W a T co nejmenší. Výhoda v tvorbě SWOT analýzy spočívá v mj. poskytování logického rámce pro posouzení stávající a budoucí pozice.

Tyll (2014, s. 40) považuje SWOT analýzu za součást dlouhodobého podnikového plánování a její vyhodnocení patří do strategické kontroly.

Faktory, o kterých hovořila Žůrková, tvoří dle Dvořáčka a Slunčíka (2012, s. 9-10) tzv. PEST analýzu. Tento přístup se začal objevovat v 80. letech minulého století. Které faktory lze zařadit do PEST analýzy, znázorňuje následující tabulka.

Tab. 1 Faktory související s PEST analýzou (Zdroj: Dvořáček a Slunčík, 2010, s. 10)

Politicko-legislativní faktory Zákony upravující hospodářskou soutěž Ochrana životního prostředí Ochrana spotřebitele Daňová politika Regulace zahraničního obchodu Protekcionismus Pracovní právo Politická stabilita	Ekonomické faktory Trendy HDP Hospodářské cykly Devizové kurzy Kupní síla Úrokové míry Inflace Nezaměstnanost Průměrná a minimální mzda
Sociokulturní faktory Demografický vývoj Změny životního stylu Mobilita Úroveň vzdělání Přístup k práci a volnému času	Technologické vlivy Vládní podpora vědy a výzkumu Celkový stav technologie Nové objevy Změny technologie Rychlost zastarávání

1.3 Finanční analýza

Hrdý a Krechovská (2013, s.2015) ve své publikaci uvádí, že finanční řízení podniku poskytuje obraz o ekonomické situaci podniku, který se nazývá finanční analýza. Autoři zasazují počátek této metody do Spojených států amerických. Zde se prováděla komparace podniků v rámci odvětví, ve kterém působily. Podstatou finanční analýzy je tudíž podat přehled o majetkové a zdrojové situaci obchodní korporace.

Strouhal (s. 41, 2006) upřesňuje myšlenku, když říká, že finanční analýza poskytuje podniku různé informace ohledně operativních, taktických a strategických rozhodnutí.

Funkce finanční analýzy spočívá ve zhodnocení celkové situace po finanční stránce, stejně tak jako posouzení, jak úspěšně podnik svou podnikatelskou činnost vykonává. Cílem je rozpoznání, zda obchodní korporace je finančně zdravá. (Pevná, s. 63, 2017)

Provádění analýzy se neobejde bez vstupních informací. Mezi hlavní informace patří údaje z účetních výkazů, tedy rozvahy, výkazu zisku a ztráty, výkazu cash flow, přehled o změn-

nách ve vlastním kapitálu a přílohy. Dále se mohou čerpat data z reportů top managementu firmy, zpráv auditora či z údajů na burzovních trzích. (Knápková a kol., 2013, s. 18)

1.4 Rozdílové ukazatele

Rozdílové ukazatele mají vztah k likviditě podniku. (Knápková, Pavelková, 2010, s. 81)

Růčková (2011, s. 42) je ve své publikaci popisuje jako rozdíl hodnot daných skupin na jednotlivých stranách rozvahy vyjádřených k jednomu okamžiku.

Březinová (2014, s. 185) rozvíjí myšlenku Růčkové a vysvětluje, že tento rozdíl se počítá z absolutních ukazatelů.

1.4.1 Čistý pracovní kapitál

Podstata čistého pracovního kapitálu souvisí s krátkodobými zdroji firmy a snahou zajistit plynulost podnikání. Čistý pracovní kapitál patří do oběžných aktiv, jež je hrazen z dlouhodobých zdrojů. Jestliže podnik efektivně hospodaří a má správně zvolený pracovní kapitál, pak kapitál ve vztahu k tržbám nezůstává fixní, ale mění se. (Vochozka, 2011, s. 154)

Pokud čistý pracovní kapitál nabývá záporných hodnot, vzniká tzv. nekrytý dluh. Vedení obchodní korporace musí s touto informací pracovat a provést opatření vedoucí k nápravě, jejichž úkolem bude změna struktury financování z hlediska splatnosti. Popřípadě se může podnik zbavit nepotřebného majetku odprodáním nebo apelovat na pokles vázaných oběžných aktiv. Z čehož vyplývá, že obchodní závod musí dosáhnout čistého pracovního kapitálu v kladných hodnotách. (Režňáková, 2010, s. 35)

1.5 Absolutní ukazatele

1.5.1 Analýza trendů

Dle Mulačové a Mulače (2011, s. 152) trendová, neboli horizontální analýza srovnává totožné ukazatele v absolutních číslech na stejném řádku účetních výkazů. U položek se provádí komparace ve stanoveném časovém období.

Rejnuš (2014, s. 270) konkretizuje, že analýza trendů vychází z rozvahy a výkazu zisku a ztráty.

Váchal a Vochozka (2013, s. 218) říkají, že díky aplikací indexů lze změřit meziroční procentuální změny dílčích položek výkazů nebo se dají vyčíslit změny vyjádřené v absolutních hodnotách.

1.5.2 Procentní rozbor

Procentní rozbor má návaznost na analýzu trendů, kdy se jedná o procentuální strukturální vyjádření. Zaobírá se pouze jedním časovým úsekem a v něm zkoumá, jakým způsobem se jednotlivé veličiny podílely na veličině souhrnné. (Mulačová, Mulač, 2011, s. 152)

Růčková (2011, s. 133) říká, že procentní rozbor ulehčuje srovnání obchodního závodu s jinými obchodními závody ve stejném oboru podnikání.

1.6 Poměrové ukazatele

Mulačová a Mulač (2013, s. 154) řadí poměrové ukazatele mezi nejvíce využívané nástroje finanční analýzy. Tvrdí, že jejich konstrukce spočívá v podílu dvou ukazatelů absolutních hodnot. Jelikož jsou ale položky rozvahy stavové a data z výkazu zisku a ztráty tokové, do vzorců by se měla uvést jejich průměrná hodnota. Poměrové ukazatelé se uspořádávají do soustav. Pro dosažení komplexního pohledu na ekonomickou situaci podniku je nutné dát ukazatele do syntézy.

Růčková (2011, s. 47) naopak vidí hlavní důvod v tom, že poměrové ukazatele vychází přímo z dat již zmiňovaných základních účetních výkazů. Jsou tedy přístupné veřejnosti a může z nich čerpat i externí analytik.

1.6.1 Řízení rentability

Dle Růčkové (2011, s. 51) rentabilita měří, jak je firma způsobilá tvořit nové zdroje nebo generovat zisk pomocí vloženého kapitálu.

Vochozka (2011, s. 22) tvrdí, že rentabilita poměřuje finální hospodářský výsledek generovaný z obchodní činnosti k danému vstupu, což mohou být celková suma aktiv, kapitál nebo výnosy z tržeb.

Bermanová a Knight (2011, s. 141) se domnívají, že výnosnost také slouží ke kontrole plnění nákladů, které ovšem nelze brát striktně, jelikož se zde objevují pouze odborné odhady.

Rentabilita tržeb

Režňáková (2012, s. 13) ji popisuje jako měřítko účelnosti využití zdrojů, které jsou v danou chvíli k dispozici.

Dle mínění Scholleové (2012, s. 176) rentabilita tržeb poskytuje informaci, kolik korun zisku připadá na jednu korunu tržeb. Pokud zjištěné výsledky nebudou uspokojující, je velmi pravděpodobné, že ani výsledky ostatních ukazatelů se nebudou příliš odlišovat.

Rentabilita aktiv říká, jaké hodnoty nabývá celková výnosnost bez ohledu na to, z čeho byly činnosti firmy hrazeny. (Růčková, 2011, s. 23)

Knápková a Pavelková (2010, s. 98) ho nazývají jako rentabilitu celkového kapitálu. Díky zisku před zdaněním ve jmenovateli a úrokům v čitateli lze měřit výkonnost podniku nehladě na zadlužení a daně.

Rentabilita vlastního kapitálu značí, nakolik je kapitál investorů s patřičnou snahou obnovován a zda je intenzita přiměřena investičnímu riziku. (Růčková, 2011, s. 23)

V této souvislosti Březinová (2014, s. 191) upozorňuje, že cizí zdroje financování jsou levnější než peníze získané z vlastních zdrojů.

Scholleová (2012, s. 176) říká, že rentabilita vlastního kapitálu pozoruje, kolik korun čistého zisku připadá na jednu korunu vloženou vlastníky podniku.

1.6.2 Řízení zadluženosti

Hlavním důvodem, proč se provádí analýza zadluženosti je snaha nalézt ideální poměr mezi vlastními a cizími zdroji, jedná se tedy o kapitálovou strukturu. (Růčková, 2011, s. 58).

Bermanová a Knight (2011, s. 147) rozvíjí tuto myšlenku tím, že podnikat na dluh povoluje korporaci rozrůstat se ve větší míře, než by poskytl vložený kapitál. Kvůli tomuto faktu může podnik dosahovat kladných výsledků hospodaření, které zvětšují vlastní zdroje. S dluhem je spojen pojem pákový ukazatel. Finanční páka popisuje, jak moc jsou aktiva podniku kryta cizími zdroji.

Knápková a Pavelková (2013, s. 85-86) dávají do spojitosti zadluženost s rizikem. Figuruje zde přímá úměra – čím vyšší zadluženost, tím vyšší riziko. Zadlužit se je ovšem pro firmu výhodné, cizí kapitál představuje pro podnik levnější zdroj financování kapitál vlastní. Nákladové úroky, plynoucí z cizího kapitálu, snižují daňovou základnu, a tím i celkovou

daň. Pokud se bere v potaz doba splatnosti druhu kapitálu, nejlevnějším zdroje financování je kapitál krátkodobý a nejdražší pak kapitál vlastní. Dlouhodobé zdroje s sebou nesou nižší riziko, než krátkodobý kapitál, jelikož ho podnik musí v brzké době splatit. Zde se musí sledovat, zda se cizí zdroje v rámci kapitálové struktury snižují nebo zvyšují.

Celková zadluženost je popsána Knápkovou a Pavelkovou (2010, s. 84) jako hlavní ukazatel pro určení likvidity podniku. Doporučené rozmezí se nachází mezi 30 - 60 %.

Míra zadluženosti vyjadřuje alokaci zdrojů ve finanční struktuře. Uvádí se proporce jedna ku jedné. (Vochozka, 2011, s. 26)

Úrokové krytí udává, o kolik může hospodářský výsledek poklesnout, aby obchodní korporace své cizí zdroje držela stále na stejné úrovni. (Vochozka, 2011, s. 26)

Dle Scholleové (2012, s. 181) tento ukazatel informuje o tom, kolikrát je podnik schopen pokrýt nákladové úroky z cizích zdrojů po splacení veškerých nákladů, souvisejících s jeho činností.

Knápková a Pavelková (2013, s. 87) dávají důraz na fakt, že zisk před zdaněním může v průběhu času kolísat. Jestliže hodnota dosáhla čísla 1, značí to situaci, kdy podnik tvoří zisk, který je sice dostačující pro hrazení úroků věřitelům, ale už nemůže vyplácet žádné peníze vlastníkovi.

S tímto tvrzením souhlasí i Bermanová a Knight (2011, s. 149) a vysvětlují, že naopak vysoký ukazatel úrokového krytí znamená, že si podnik může dovolit větší financování úvěrů nebo alespoň úvěr hradit.

Krytí DM dlouhodobým kapitálem poskytuje pohled na to, jakým podílem vlastní kapitál a dlouhodobé cizí zdroje pokrývají hodnotu dlouhodobých aktiv. Zde by mělo platit pravidlo zlatého financování, tudíž rovnost dlouhodobého kapitálu a dlouhodobého majetku. Pokud hodnota dosahuje nižšího čísla než 1, obchodní korporace kryje část dlouhodobého majetku zdroji krátkodobého charakteru a jedná se o odkapitalizování. Naopak pokud je krátkodobý majetek kryt dlouhodobými zdroji, mluví se o překapitalizování. (Knápková, Pavelková, 2013, s. 88)

Dle názoru Majdúchové a Neumannové (2015, s. 247) posuzovat hodnoty ukazatelů každou zvlášť ztrácí na účinnosti. Je nutné si uvědomit, že vypočítané ukazatele se musí porovnat ve vztahu k určité základně. Podnik se může porovnávat v rámci odvětví, jedná se o komparaci v prostoru. Negativum vyplývá z možné rozdílnosti v metodice vykazování

jednotlivých korporací. Pokud však podnik dosahuje průměrných hodnot jako v celkovém odvětví, má toto srovnávání smysl a podnik může následně přijmout efektivní rozhodnutí. Posuzovat vývoj ukazatelů můžeme také v čase, kdy společnost zjišťuje rozdíly stejných ukazatelů s minulými výsledky právě toho stejného podniku.

1.7 Nedostatky finanční analýzy

Finanční analýza s sebou přináší i určitá rizika či omezení, které mohou výrazně snížit její vypovídací schopnost.

Zemánek a Konečný (2013, s. 62-63) zdůrazňují, že údaje v účetnictví mohou být zkresleny a tím ochabuje zásada věrného a poctivého zobrazení skutečnosti. Autoři poukazují především na skutečnost, že účetnictví nebere v úvahu změnu ceny tržního majetku a ponechává ho v původních historických hodnotách. Další kámen úrazu spočívá ve vlivu sezónních činitelů, které se objevují například v zemědělství.

Pavelková a Knápková (2013, s. 146) doplňují, že v průběhu roku může podnik kvůli těmto faktorům projevovat různé výsledky. Finanční analýza je vyvozena z rozvahy a jejich stavových účtů, tudíž jsou obtížně zjištělné případné změny. Finanční analýza by se měla porovnávat s jinými společnostmi, které figurují v daném odvětví figurují. Lze využít benchmarkingu, neboli metody, která si dává za cíl porovnat data jednotlivých korporací s korporací obdobného zaměření. Její přednost je v jednoduchosti a aplikovatelnosti v široké škále podnikových činností. Problém ovšem spočívá v tom, že lze jen stěží nalézt dvě obchodní korporace, které by měly stejnou velikost či strukturu kapitálu.

Landa (2008, s. 60) poukazuje na riziko izolovanosti některého z ukazatelů. Při provádění finanční analýzy by měly být zhodnoceny všechny aspekty finanční situace a zároveň dodržovat jejich provázanost. Jako příklad Landa uvádí kladení důrazu na dosažení kladného hospodářského výsledku bez ohledu na likviditu a finanční stabilitu. Obchodní korporace se pak může ocitnout v likvidaci nebo v konkurzu.

1.8 Finanční strategie

Landa (2008, s. 128-135) charakterizuje finanční politiku jako krátkodobé či dlouhodobé záměry ve finančních vztazích jak k vnějšmu okolí, tak i uvnitř společnosti.

Dluhová politika si klade za cíl zajistit finanční zdroje nejen pro běžný chod podniku, ale i pro investiční akce. Vychází se z externích zdrojů financování. Primárním vnějším činitelem

lem působícím na rozhodování o externích zdrojích, jsou úrokové sazby. Stejně tak je vhodné brát v potaz i míru inflace, která může úrokové sazby negativně ovlivnit. Naopak hlavním vnitřním činitelem je bonita společnosti, na základě které je podnik posuzován z hlediska úvěruschopnosti. Vliv na dluhovou politiku mají výstupy z finanční analýzy, které, jak bylo zmíněno, podávají obraz o řízení rentability, aktivity či likvidity.

Na oblast míry poskytování úvěrů zákazníkům podniku, se zaměřuje **politika úvěrová**. Obnáší pravidla spojená s realizací úvěrů a definuje střednědobé cíle. Mezi výhody plynoucí s půjčováním peněžních prostředků zákazníkům je růst odbytu a tedy zvyšování tržního podílu. Na druhou stranu panuje riziko v nesplacení pohledávek, které mohou vést k podnikové platební neschopnosti.

Na zajištění žádané míry solventnosti slouží **politika v oblasti likvidity**. Obsah této politiky bývá mnohdy nestálý, jelikož podléhá měnícím se vnějším prostředím. Důraz je kladen na rozhodování o strategii peněžních zůstatků.

V rámci **daňové politiky** se obchodní závody snaží o daňovou optimalizaci, za pomoci všech možných povolených postupů chtějí snížit objem daňových a odvodových závazků vůči státu. V podnicích tedy probíhá snaha o pokud možno co nejvyšší využití právních úprav pro redukci daní a odvodů. Podniky si musí být vědomi rozdílů v pojmech daňová úspora, sleva na daně či daňové zvýhodnění.

Rozdělení zisku po zdanění za uplynulé účetní období řeší dle autora **politika nakládání s výsledkem hospodaření**. Autor také upozorňuje, že v některé odborné literatuře je tento pojem nazýván jako dividendová politika, nicméně tento název je nepřesný, jelikož dividendy jsou pouze jedna část této politiky. Kladný výsledek hospodaření lze rozdělit do nerozdělených zisků minulých let, vyplatit podíl společníkům nebo zvýšit základní kapitál. Pokud dojde v hospodaření ke ztrátě, lze ji uhradit z ostatních kapitálových fondů, z fondů ze zisku či z osobních prostředků společníků.

Účetní jednotku lze chápat jako informační systém, který podává informace vnitřním i vnějším subjektům. Z tohoto důvodu vzniká **politika v oblasti podnikového účetnictví**. V rámci finančního účetnictví se politika zabývá upřesněním metod účtování v oblasti složek majetku a závazků, zásob a nastavení podnikových odpisů. U manažerského účetnictví se politika v oblasti účetnictví zaměřuje na volbu celkového zapracování a rozsahu účetního systému. Manažerské účetnictví může být zabudováno buď po linii výkonů, které se

zaměřuje na vztah nákladů ke konkrétnímu výrobku, či po linii odpovědnosti, kdy se podnik snaží nalézt odpověď na otázku, který útvar nese za vznik nákladu zodpovědnost.

2 DLOUHODOBÝ FINANČNÍ PLÁN

Kassay (s. 41, 2015) charakterizuje dlouhodobý finanční plán jako orientaci na souhrnná data, která vyplývají z firemních aktivit. V rámci tohoto plánu se výrazným způsobem rozhoduje o dlouhodobých investicích, které trvají déle než jeden rok. Výsledkem by mělo být přijímání rozhodnutí, která určují strategický trend vývoje korporace a vytváří hodnotné podklady pro plánování dílčích podnikových aktivit.

Grünwald a Holečková (2007, s. 253) v souladu s již zmíněnou zásadou dlouhodobosti vysvětlují, že rozhodnutí, které podnik udělá dnes, se orientuje na budoucí výsledky. Při tvorbě dlouhodobého finančního plánu se nepovažuje za nejdůležitější určit přesné číselné hodnoty, ale zachycení faktorů, které by mohly v budoucnu ovlivnit tržní hodnotu podniku, tedy jeho základní cíl. Odrazovým můstkem jsou plánované tržby.

Dle názoru Hrdého a Krechovské (s. 2013, s. 193) se z tržeb pak dále odvozuje předpověď výše hospodářského výsledku, objemu a struktury investičního majetku a dlouhodobého kapitálu. Dlouhodobý plán se soustřeďuje především na plán investic a financování.

Nejdříve je nutné si určit, co reprezentuje výsledek plánu nebo co představuje v plánovací funkci závislou proměnnou. Marek a kol. (2009, s. 505) považuje za výsledek procesu plánování stav peněz na konci každého období. Dále se můžeme setkat s výsledkem souvisejícím s změnou majetku, autoři zde uvádějí např. cenné papíry obchodovatelné na burze. Nicméně také autoři upozorňují, že není vhodné zvolit jako závislou proměnnou hospodářský výsledek, jelikož by se pak v plánu mohla objevit záporná částka peněz.

2.1 Plánovaný výkaz zisku a ztráty

Dle Růčkové a Roubíčkové (2012, s.177) se pro odhad tržeb využívá kauzální nebo statistická metoda. Tržby se mohou brát jako jeden celek nebo je lze podrobně rozčlenit. Zde autoři hovoří o tzv. extrapolaci či regresní analýze. Extrapolace vyplývá z údajů na základě dřívějších zkušeností firmy, ale je obtížná z hlediska sledování všech ovlivňujících faktorů. Regresní analýza, ať už lineární či nelineární, zahrnuje různé činitele, které taktéž mají vliv na objem tržeb. Patří zde hrubý domácí produkt, tempo růstu nebo příjmy domácností.

Plán prodeje

Plánování prodeje může vycházet z predikce trhu, ta ovšem nemusí být zcela jistá. Plán prodeje odráží obchodní cíle a z něj vychází obchodní politika navázaná na přijatou strategii podniku, které může nabývat následující podoby:

- strategie stability – zde je podstatné zachovat stávající nabídku zboží a služeb, inovovat výrobky z hlediska jejich funkčnosti a starat se o vnější vzhled a balení,
- strategie expanze – zde připadá v úvahu nabízení širší škály sortimentní struktury a objevování nového způsobu užití a soustředění se na mezery na trhu,
- ve strategii útlumu je vhodné přestat obchodovat se starými výrobky a redukovat projekty související s vývojem, z důvodu opuštění distribučních cest dochází k poklesu podílu na trhu .

Strategii stability mohou společnosti zvolit i v případě, že nejsou zcela finančně zdravé. Pokud by se objevily provozní potíže, zvolený způsob strategie dokáže v ustálených podmínkách náhlým problémům čelit. V případě zvolení strategie útlumu mohou podniky mající finanční potíže učinit zásadní nápravu související se změnami v provozní oblasti. Pokud podnik zvolí strategii expanze, musí počítat s možností zhoršení hospodářského výsledku a promrhaného investovaného kapitálu. Tato strategie je doporučena pouze podnikům s přiměřenou kapitálovou a finanční strukturou. (Gründwald a Holečková 2007, s. 245,249)

Plánování tržeb

Gründwald a Holečková (2007, s. 249) odvozují plán tržeb, neboli plán výnosů, od plánu prodeje a plánu cen vlastní výroby. Plán tržeb se obvykle vyjadřuje v několika variantách, realistické, pesimistické či optimistické. Plán se sestavuje na základě údajů teritorií prodeje, dle typu klientů či distribučních kanálů. Výraznou změnu v sortimentu je důležité odůvodnit. Tato změna může následně změnit průměrné provozní ziskové rozpětí.

Pro zjištění budoucího odhadu tržeb lze dle Fotra a kol. (2012, s. 184) využít dva přístupy, agregovaný a disagregovaný. V rámci agregovaného přístupu se tržby stanovují na plánovací období na základě predikce v peněžním vyjádření, s ohledem na vnější prostředí. Nevýhoda spočívá v nerespektování dvou základních faktorů – objemu prodeje v naturálním vyjádření a prodejní ceny. Disagregovaný přístup je založen na rozdělení výrobního programu. V tomto portfoliu poté mohou být zahrnuty hlavní produkty či skupiny výrobků. Předpokládaný objem prodeje jednotlivých produktů je záhodno členit na příslušné segmenty.

Plánování nákladů

Při *plánu nákladů spotřebovaných nákupů* se plánují čtyři položky - spotřeba materiálu, spotřeba energie, spotřeba ostatních neskladovatelných dodávek a prodané zboží. Náklady by měly být rozlišeny na přímé a nepřímé. Přímé jednicové náklady se odvozují od plánu tržeb. Režijní náklady vychází z rozpočtu výrobní, odbytové a správní režie. Plánované režijní náklady lze určit i pomocí koeficientu dosaženého v minulém roce. Při plánování nákladů na zboží se vychází z předpokládané obchodní marže.

Plán služeb se odvozuje z dalších ekonomických plánů jako např. z marketingového rozpočtu.

Plán mzdových nákladů se vypočítá jako násobek průměrné mzdy v minulém období, koeficientu růst průměrné mzdy a průměrného stavu zaměstnanců.

Daně a poplatky se plánují jednoduše, jelikož společnost zná výměru pozemků a budov, z nichž plyne daň z nemovitostí. Také eviduje automobily, které má ve svém vlastnictví, tudíž odhadne daň silniční.

Pokud podnik má sestaven odpisové plány, *plánování budoucích úprav hodnot* je poměrně jednoduchá záležitost. Pokud tomu tak není, je potřeba přistoupit k jinému postupu, jenž plyne z vyčíslení průměrné odpisové sazby, počítané v relaci k pořizovacím či zůstatkovým cenám jednotlivých druhů odpisovaného majetku. (Marek a kol., 2009, s. 506-507)

2.2 Plánovaná rozvaha

Některé položky rozvahy jsou ovlivněny objemem a změnou tržeb. V případě, že tržby vykazují rostoucí tendenci, pak nejspíše porostou i zásoby, pohledávky, některé krátkodobé závazky, finanční a dlouhodobý majetek. Všechny tyto položky jsou nicméně podmíněny určitými omezeními. Například u pohledávek se musí předpokládat nezhoršená platební morálka obchodních partnerů. Pro určení hodnot položek rozvahy lze využít několik přístupů, z čehož nejpoužívanější je procentní poměr k tržbám, regresní metoda a metoda na základě dob obratu. (Růčková a Kubičková, s. 187, 2012)

Plán dlouhodobého majetku

Fotr a kol. (2012, s. 188) jako výchozí bod pro plánování dlouhodobého hmotného a nehmotného majetku řadí investiční program a plán divestic. Pod divesticí si lze představit odprodej jednotlivých složek majetku, odstavení výrobní linky či jednorázový mimořádný

odpis. Přírůstek majetku je možno nalézt v investičním programu, úbytky právě v plánu divestic. Objem každé jednotlivé složky dlouhodobého hmotného a nehmotného majetku lze vyjádřit pomocí rovnice: $D_{i+1} = D_i + N_i - Z_i - O_i$

D_i = hodnota složky DM na počátku i-tého roku

D_{i+1} = hodnota složek DM na konci i-tého roku

N_i = vstupní cena DM uvedeného do užívání v i-tém roce

Z_i = zůstatková cena složky DM vyřazeného v průběhu i-tého roku

O_i = odpisy složky DM v i-tém roce

Plán oběžného majetku

Pro plán oběžných aktiv lze využít dvě metody, které byly zmíněny výše. Jedná se o procentní metodu a metodu doby obratu. Procentní metoda vychází z poměru složek oběžného majetku k tržbám. (Fotr a kol., 2012, s. 189)

Investiční plánování

Plánování investičních projektů patří k jednomu z nejsložitějších manažerských rozhodování. Pro vytvoření investičního plánu v současné době neexistuje metodický pokyn, který by tuto problematiku upravoval. Jestliže se korporace rozhodnou investiční plán sestavit, jako vodítka jim slouží strategické cíle. (Kocmanová, 2013, s. 198)

Synek a kol. (2011, s. 285,289) zdůrazňují, že celý průběh plánování investic až po jejich uskutečnění by měl přispívat k maximalizaci zisku, potažmo maximalizaci tržní hodnoty společnosti. Jelikož se dosažené cíle nesehnají, využívají se zde peněžní toky. Než se vůbec do investování pustit, musí být zřejmé, z čeho se daná investice bude financovat.

Nabízí se několik možností:

z vlastních zdrojů:

- vkladů vlastníků,
- zisků minulých let,
- úprav hodnot dlouhodobého majetku,
- prodeje dlouhodobého hmotného majetku nebo zásob.

z cizích zdrojů:

- dlouhodobých investičních záměrů,

- dluhopisů,
- dlouhodobých rezerv,
- leasingů.

Plán cash flow

Plánovaný cash flow bývá ve velmi zjednodušené verzi plynoucí z údajů zjištěných v plánovaném výkazu zisku a ztráty, plánované rozvaze, propočtu daně z příjmů a rozdělení výsledku hospodaření. Ačkoliv se jedná o jednoduchou variantu plánu, pro potřeby celkového finančního plánu naprosto postačuje. Jedná se o především o změnu stavu peněžních prostředků v souvislosti se změnou stavu ostatních aktivních položek a změna stavu položek pasivních. (Synek a kol., 2009, s. 510-511)

3 KRÁTKODOBÝ FINANČNÍ PLÁN

Finanční plán sestavovaný na krátkou dobu se stanovuje v intervalu několika měsíců až jednoho roku. Cílem plánu je zabezpečení bezproblémové platební schopnosti obchodní korporace a případné odhalení jejích neschopnosti. Z toho vyplývá, že základní formou tohoto plánu je plán peněžních toků. Úlohou je informace o konečném saldu, tedy rozdílu mezi příjmy a výdaji. Jestliže tento rozdíl dosahuje kladných hodnot, korporace může financovat své potřeby sama. V opačném případě finanční zdroje potřebuje získat odjinud. (Majdúchová a Neumannová, 2015, s. 241)

Gründwald a Holečková (2007, s. 295) vyjmenovávají jisté odlišnosti oproti finančnímu plánu dlouhodobému. Upozorňují například na situaci, že krátkodobý finanční plán se sestavuje pouze na rok následující po období, v němž známe reálné údaje. Zde se musí dbát na finanční kontrolu, které se snaží o zjišťování odchylek a jejich nápravu. Stejně jako předšní autoři, i tito říkají, že hlavním účelem sestavení krátkodobého plánu je zajištění likvidity.

O likviditě hovoří ve své knize i Wöhe a Kislingerová (2007, s. 572), kteří doporučují se vyvarovat příliš nízké nebo příliš vysoké hodnotě ukazatele likvidit. Oproti těmto ukazatelům finanční plán poskytuje dynamický propočet, který během následujícího roku bere v úvahu všechny příjmy a výdaje.

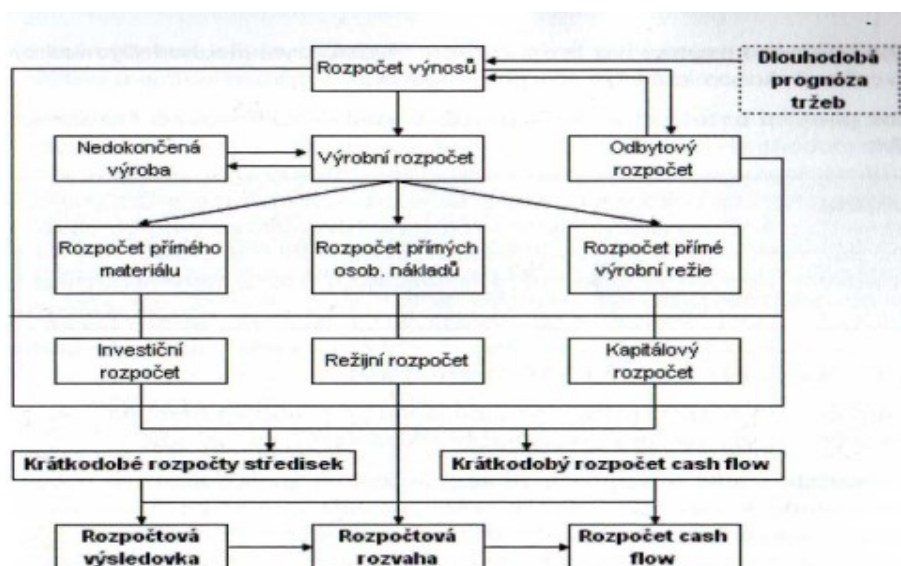
Proces sestavování krátkodobého finanční plánu obsahuje

- prognózu tržeb a plán inkasa,
- kalkulaci nákladů a zisku,
- rozpoznání příjmů a výdajů za dílčí oblasti,
- sestavení cash flow,
- zjištění finančních zdrojů,
- přezkoumání plánu cash flow skrz zásad financování.

Kislingerová (2010, s. 137) doporučuje si zpracovat proforma účetní výkazy. Jestliže finanční manažer dospěje k názoru, že tyto výkazy naznačují budoucí zhoršené výsledky, musí zvažovat, jaká opatření by vedla k jejich zlepšení. Podnik by měl brát v úvahu také analýzu citlivosti, neboli zjistit, jaký dopad bude mít změna předpokladů, ze kterých krátkodobý finanční plán odvozen.

Hrdý a Krechovská (2013, s. 195) doporučují krátkodobý finanční plán rozdělit na vnitropodnikové útvary pro vytyčení cílů a určení odpovědnosti. Narozdíl od dlouhodobého finančního plánu se požaduje pravidelné zhodnocení a zpětná vazba od managementu podniku. Plán by měl reflektovat vývoj trendů a být tak pravidelně aktualizován.

Grundwald a Holečková (2007, s. 299) popisují vztah mezi krátkodobým finančním plánem a rozpočty. Rozpočet má základy v plánovaném prodeji, potažmo ve výrobním plánu směřující k rozpočetnímu výkazu zisku a ztráty, rozpočetní rozvaze a k rozpočtu cash flow. Zatímco finanční plán se tvoří shora dolů, tedy od klíčové proměnné k podpůrným veličinám, rozpočty se sestavují principem zdola nahoru. Krátkodobý finanční plán zaštiťuje dlouhodobé cíle a rozpočty slouží k formulaci konkrétních zadání, které jsou cíly zabezpečovány.



Obr. 1 Schéma soustavy finančních plánů a rozpočtů (Zdroj: Landa, 2008, s. 138)

3.1 Plán výkazu zisku a ztráty

Pro stanovení nákladů autorky Růčková a Roubíčková (2012, s. 180) dávají do vztahu náklady a tržby a jejich vzájemných podílů. Takto se plánují osobní náklady, služby a odpisy.

3.2 Plán cash flow

Dle Berka a DeMarza (2014, s. 909) spočívá první krok při krátkodobém finančním plánu naplánovat budoucí cash flow. Jedná se o dvě různé pohledy. Zaprvé, podnik předpovídá své peněžní toky, aby zjistil, zda se bude nacházet v přebytku či deficitu. Zadruhé musí

podnik zjistit, zda jde o přebytky či deficity dočasné či trvalé. Pokud jsou trvalé, pak mohou ovlivňovat dlouhodobé finanční rozhodování.

Kassay (2015, s. 44) také hovoří o likviditě a hodnotí kvalitu zpracování plánu cash flow na kvalitně vypracovaném plánu hospodářského výsledku. Stěžejní součástí na straně příjmů v tomto plánu představují inkasa plynoucí z pohledávek, na straně výdajů se jedná o splacení závazků. Plány se tvoří velmi detailně a mnohdy každým dnem.

4 IMPLEMENTACE ANALÝZY RIZIKA

Pro zjištění míry rizika se využívá analýzy citlivosti. Ta spočívá v odhalení míry citlivosti finanční položky či vytvářeného projektu na změny hodnot rizika, které mají na položku vliv. Elementární tvar citlivostní analýzy spočívá v jednofaktorové analýze, kdy se mění pouze jeden rizikový faktor a ostatní zůstávají v předpokládaných hodnotách. Rizikové faktory pak mohou dosahovat optimistických nebo pesimistických hodnot či mohou mít podobu odchylek od stanovených plánovaných hodnot. (Fotr a Hnilica, 2009, s. 32)

Kislingerová a kol. (2008, s. 236) spatřuje v analýze citlivosti nevýhodu, která plyne z izolovanosti jednoho rizikového činitele. Autorka ovšem nabízí řešení v podobě tvorby scénářů, na základě kterých se uvažuje o možných variantách vývoje rizikových faktorů, kterým je cíl vystaven. Nejpoužívanější metodou je sestavení třech možných hodnot rizikového činitele, a to v podobě optimistické, pesimistické a realistické. Dále autorka hovoří o teorii pravděpodobnosti, čímž si lze odpovědět na otázku, s jakou pravděpodobností se předpoklad vyplní.

Tyll (2014, s. 242) doplňuje Kislingerovou a kol. když podává výčet negativ citlivostní analýzy. Mezi další omezení řadí absenci zohlednění vztahů mezi činiteli. Obzvláště je tomu tak v případě většího počtu rizikových faktorů. Analýza se soustřeďuje pouze na snadno určitelné rizikové faktory a nezaobírá se charakterem kvalitativním. Naopak mezi pozitiva této analýzy zahrnuje rychlost, snadnou proveditelnost a názorné předvedení zjištěných výsledků.

II. PRAKTICKÁ ČÁST

5 ZÁKLADNÍ ÚDAJE O SPOLEČNOSTI

Obchodní název	XY, s. r. o.
Sídlo	Zlínský kraj
Právní forma	společnost s ručením omezeným
Vznik společnosti	24.6.1996
Základní kapitál	25 000 000 Kč

Předmět podnikání

Jelikož si společnost nepřeje být jmenována, v diplomové práci nese název XY, s. r. o. Hlavním dlouhodobým cílem společnosti je uspokojování potřeb svých zákazníků pomocí nabídky ocelových konstrukcí a palet.

Obchodní korporace se řadí mezi význačné české vývozce. Až 99 % výrobků vyprodukovaných ve společnosti míří za hranice České republiky, a to nejen v rámci Evropské unie. Společnost v posledních letech uspěla také na dolarových trzích, vyváží do severní i jižní Ameriky.

Společnost se zaměřuje na zlepšení výrobních procesů. Náklady s tím spojené, jako například digitalizace či instalace nové lakovací linky způsobily v roce 2015 hospodářskou ztrátu. Společnost ovšem tuto skutečnost považuje jako mimořádnou a vedoucí ke zvýšení konkurenceschopnosti. Je přesvědčena, že v příštích letech navýší své marže a zisky a opět se dostane do kladných výsledků.

V roce 2013 společnost zaměstnávala 129 pracovníků. O rok později se počet zaměstnanců navýšil na 145. K poslednímu dni roku 2017 pracovalo v podniku 137 kmenových osob a 154 pracovníků zaměstnaných pracovní agenturou. (Interní zdroj společnosti)

5.1 Panorama průmyslu

Ministerstvo průmyslu a obchodu vydává ročenku Panorama zpracovatelského průmyslu ČR, která poskytuje konečná data zpracována Českým statistickým úřadem o dosažených výsledcích vývoji zpracovatelského průmyslu.

Podnik se svým charakterem podnikání řadí do oddílu CZ-NACE 25, neboli *Výroby kovových konstrukcí a kovodělných výrobků, kromě strojů a zařízení*. Oddíl se člení do několika skupin, podnik spadá do skupiny 25.1. *Výroba konstrukčních kovových výrobků*.

Tržby za vlastní výrobky a služby v CZ-NACE 25, činily v roce 2016 na celkovém zpracovatelském průmyslu 4,9 %. V rámci oddílu se skupina 25.1. podílela na celkových tržbách z 18,9 %. U přidané hodnoty se podíl pohyboval okolo 15,9 %. (Analytické materiály a statistiky, 2017)

Počet zaměstnaných osob se v tomto oddílu každým rokem zvyšuje. Roku 2016 bylo v průmyslu zaměstnáno 191 118 osob, přičemž v roce předcházejícím o 6 803 pracovníků méně. Každoročně se zvyšuje i průměrná mzda. Z původní průměrné měsíční hrubé mzdy 25 222 Kč v roce 2015 se navýšila na 26 058 Kč. (Analytické materiály a statistiky, 2017)

5.1.1 Vývoj ceny

Roku 2016 cenový index průmyslových výrobců CZ-NACE 25 dosáhl hodnoty 108,8, v předešlém roce tato hodnota činila 109,8. Indexy jsou vztaženy k roku 2005. Dovoz činil 166 mld Kč a vývoz 229,5 Kč, z čehož plyne kladné saldo zahraničního obchodu ve výši více než 63 mlč. Kč. (Analytické materiály a statistiky, 2017)

Primárním exportním teritoriem roku 2016 byla Spolková republika Německo, do které se vyvezly výrobky s podílem 37 %. Další zemí je Slovenská republika, jejíž podíl činil 10 %. Mezi největší dovozce patří Polsko, které s podílem 9 % zaujímá druhé místo. Stejný procentní podíl patří i Číně. Česká republika tedy obchoduje jak v rámci jednotného evropského trhu, tak s třetími zeměmi. (Analytické materiály a statistiky, 2017)

5.1.2 Výzkum a vývoj

Společnosti v tomto odvětví velmi hojně žádají o dotace na výzkum a vývoj. V letech 2015-2016 byla v rámci programového období 2014-2020 přidělena korporacím dotace ve výši 487,2 mil. Kč. Výdaje na výzkum a vývoj se v roce 2016 oproti roku předešlém zvýšily o 56 %. (Analytické materiály a statistiky, 2017)

5.2 SWOT analýza

Každá obchodní korporace má v některých oblastech převahu nad ostatními podniky, ať už ve stejném odvětví nebo v rámci všech oborů. Nicméně také má stránky slabé, díky kterým musí vyvinout úsilí, aby zvýšila svou konkurenceschopnost. SWOT analýza je metoda, která si klade za cíl sumarizovat interní a externí vlivy, které působí na podnikání.

Tab. 2 SWOT analýza společnosti XY, s.r.o (Zdroj: vlastní zpracování)

Vnitřní prostředí	Silné stránky (Strengths)	Slabé stránky (Weaknesses)
	Kvalitní výroba	Nepružnost v procesech
	Corporate social responsibility	Absence dlouhodobého obchodního plánu
	Environmentální management	Fluktuace ve výrobě
Vnější prostředí	Příležitosti (Opportunities)	Hrozby (Threats)
	Veletrhy, přednášky na VŠ	Snížení konkurenceschopnosti
	Liberalismus na zahraničních trzích	Změny v legislativě
	Inovace, digitalizace	Nedostatek pracovní síly v regionu
	Vyspecifikované produktové portfolio	Vliv sezónnosti

Společnost si zakládá na kvalifikovaných pracovnících, kteří musí být vystudováni v oboru, který odpovídá jejich pracovní náplni. Firma se může pyšnit dvěma zlatými medailami z hodnocení společenské odpovědnosti firem. Vlastní také certifikát o zavedení environmentálního managementu. Zavazuje se, že bude trvale prosazovat zásady životního prostředí, snižovat produkci odpadů či zdokonalovat konstrukci a technologii výroby.

V dnešní nestabilní politické sféře se může omezit spolupráce se zahraničními firmami z východní Evropy. Dalším záporem je nezbytnost nepřetržitého sledování legislativních změn, kterými ať už státy Evropské unie nebo země mimo ní regulují své trhy. Zmíním například v současné době hojně diskutované GDPR. Ačkoliv se podnik na tuzemské trhu téměř nepohybuje, mezi příležitostmi podniku patří kooperaci s jinými podniky ve stejném odvětví, které mohou společnost zasvětit do nových postupů a zvýšit tak její kredit. Spo-

lečnost je otevřena vůči studentům z hlediska poskytování praxí či stáží a odborných přednášek na vysokých školách.

5.3 SLEPT analýza

5.3.1 Sociální faktory

Společnost sídlí v Otrokovicích ve Zlínském kraji a zde má také veškeré své kanceláře, dílny a výrobní haly. Statistická ročenka publikovaná Českým statistickým úřadem prozrazuje, že v kraji ke konci roku 2016 žilo 583 968 obyvatel a bylo registrováno 141 070 podnikatelských subjektů. Obecná míra nezaměstnanosti ve Zlínském kraji činila 4 %, což představovalo 11 700 produktivních pracovních sil.

5.3.2 Legislativní a politické faktory

Nastavení politiky v zemi je pro podniky v ní působící značně ovlivňující. V současné době je vláda kritizována za nadměrnou administrativní zátěž. Nelze hovořit ani o příliš stabilní politické sféře, jelikož loňského roku zvolená vláda nedostala důvěru a nachází se v demisi. Podnik se pohybuje na globálním trhu, tudíž je pro něj důležitá i politická situace v zahraničí. V některých zemích si představitelé státu chrání svůj trh protekcionistickým přístupem, naopak jinde panuje liberalismus. V České republice je podnik svázán mnoha zákony, z nichž namátkou lze uvést Zákon o obchodních korporacích č.90/2012, Zákon o účetnictví č. 563/1991 Sb. či Zákon o dani z přidané hodnoty č. 235/2004 Sb.

5.3.3 Ekonomické faktory

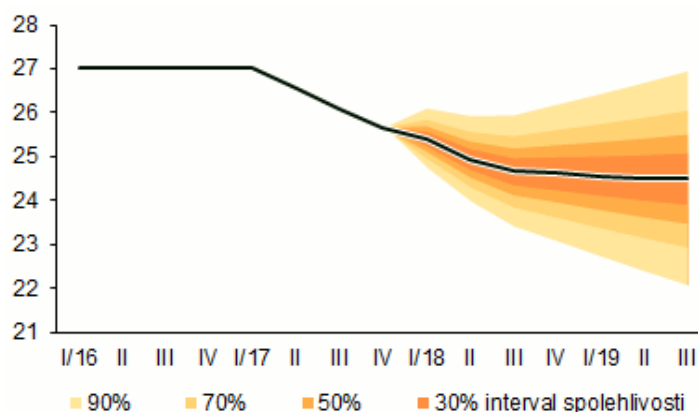
Společnost není izolována v bublině, je tudíž ovlivňována spousty ekonomickými jevy. Z makroekonomického hlediska na ni působí vývoj měnových párů, úrokové sazby, nezaměstnanost nebo daňová politika.

Co se týče výběru daní, v současné době se nechystá ohledně této problematiky žádná novela zákon. Základní sazba daně z přidané hodnoty zůstává nezměněna na 21 %, snížená sazba na 15 % a druhá snížená sazba 10 %. Daň z příjmů právnických osob se již osm let ponechává na 19 %. V prosinci roku 2016 byla spuštěna elektronická evidence tržeb. Jelikož podnik spadá pod CZ NACE 25 *Výroba kovových konstrukcí a kovodělných výrobků, kromě strojů a zařízení*, měl původně evidovat tržby od 1. června letošního roku, nicméně Ústavní soud toto ustanovení zrušil a v současné chvíli probíhá příprava novely zákona.

Společnost musí také každý měsíc podávat Kontrolní hlášení DPH a Souhrnné hlášení k DPH pro EU.

Česká národní banka v posledních měsících hýbe s úrokovými sazbami. V listopadu 2017 navýšila dvoutýdenní repo sazbu o 0,25 % a lombardní sazbu o půl procenta. Únor přinesl opět navýšení základní sazby o 0,25 procentních bodů a marginální zapůjční facilitu o 0,5 %. Diskontní sazba zůstává od roku 2012 na 0,05 procentech. (cnb.cz, 2018)

Společnost musí bedlivě sledovat vývoj kurzu. Téměř všechny své zákazníky i dodavatele má v rámci Evropské unie nebo na dolarových trzích. Česká národní banka již neplní svůj závazek, kdy držela korunu vůči euru na 27 Kč. Před rokem v tuto dobu byl kurz ve výši 26,695 Kč/Eur. V současné době Česká národní banka předpokládá pro rok 2018 24,9 Kč/EUR, v roce následujícím pak 24,50 Kč/EUR. (cnb.cz, 2018)



Obr. 2 Vývoj kurzu CZK/EUR (Zdroj: cnb.cz, 2018)

Od ledna 2018 se zvýšila měsíční hrubá minimální mzda z 11 000 Kč na 12 200 Kč. Minimum hodinového ohodnocení se pohybuje na 73,20 Kč. (mpsv.cz, 2018)

Ministerstvo financí České republiky vydalo zprávu o vývoji domácí ekonomiky. Za rok 2017 hrubý domácí produkt vzrostl o 4,4 % a podobná situace by měla trvat i v následujících obdobích. V letech 2018 a 2019 by měla dominovat v rámci národní ekonomiky poptávka domácností s výdaji na jejich konečnou spotřebu, investičními akcemi korporací a vládních institucí. Ministerstvo očekává průměrnou míru inflace na rok 2018 ve výši 2,1 % a v roce 2019 1,9 %. (mfcf.cz, 2018)

Tab. 3 Vývoj makroekonomických indikátorů (vlastní zpracování dle mfcr.cz)

		Historie					Predikce	
		2013	2014	2015	2016	2017	2018	2019
Hrubý domácí produkt	<i>mld. Kč, b.c.</i>	4 098	4 314	4 596	4 773	5 055	5 320	5 596
Hrubý domácí produkt	<i>růst v %, s.c.</i>	-0,5	2,7	5,3	2,6	4,4	3,6	3,3
Spotřeba domácností	<i>růst v %, s.c.</i>	0,5	1,8	3,7	3,6	4	4,3	4,1
Příspěvek čistých vývozu k růstu HDP	<i>p.b., s.c.</i>	0,1	-0,5	-0,2	1,2	1	-0,2	-0,1
Průměrná míra inflace	<i>%</i>	1,4	0,4	0,3	0,7	2,5	2,1	1,9
Zaměstnanost (VŠPS)	<i>růst v %</i>	1	0,8	1,4	1,9	1,6	0,7	0,2

5.3.4 Technologické faktory

Pro výrobu kontejnerů a ocelových palet se podnik neustále snaží vyvíjet inovace v oblasti technologií. Společnost pro svou produkci využívá 2D a 3D vysokorychlostní lasery, na kterých ořezává a opracovává trubky z oceli. Podnik také zabezpečuje svou výrobu svařovacími roboty. Tím si společnost pojistí vyšší kvalitu konstrukcí kupříkladu pro fotovoltaickou elektrárnu.

5.3.5 Ekologické faktory

Nedílnou součástí SLEPT analýzy je i pohled na to, jakým způsobem podnik přistupuje k otázce ochrany životního prostředí.

Strategickým cílem společnosti je nejen inovace, či efektivita, ale i trvalé snižování dopadů na životní a pracovní prostředí. Šetří v oblasti materiálů, energií a logistiky. Pravidelně je společnost podřizována auditu, který je zaměřen na neustálé zlepšování životního managementu dle normy ČSN EN ISO 14001. Podnik je také podroben certifikaci hodnocení udržitelnosti a společenské odpovědnosti a patří mezi nejlepších 5 % hodnocených společností na světě. Klasickou papírovou dokumentaci vyměnil za elektronickou za pomoci vývoje nového softwaru. Podnik zavedl tzv. integrovanou politiku, pod kterou si představuje např. důslednou prevenci před haváriemi, které by negativním způsobem mohly ovlivnit životní prostředí. K uskutečnění této politiky se korporace zavazuje v pravidelných interva-

lech přezkoumávat integrovaný systém managementu či každým rokem aktualizovat politiku do měřitelných cílů. (Interní zdroje společnosti, 2018)

6 FINANČNÍ ANALÝZA

Finanční analýza si klade za cíl zhodnotit efektivnost hospodaření podniku, nalézt případné nedostatky a přinést nápady, které by tyto nedostatky mohly odstranit.

V praktické části budou rozebrány jednotlivé ukazatele, jenž byly popsány v teoretické části. Podkladem pro finanční analýzu podniku byly účetní výkazy v účetních závěrkách v letech 2013-2017 a výkazy z odvětví CZ-NACE 25 zveřejněny na webových stránkách Ministerstva průmyslu a obchodu ČR. V současné době nejsou prozatím známy údaje v odvětví za celý uplynulý rok, proto zde analýza vychází z let 2013-2016. Zkoumaná společnost sestavuje účetní závěrku nekonsolidovaně. Ačkoliv je ovládající osobou jiné společnosti, dle paragrafu 22, odst. 3 Zákona o účetnictví, je od povinnosti sestavit konsolidovanou závěrku osvobozena. V rámci finanční analýzy budu částečně vycházet ze své bakalářské práce, ve které jsem tuto problematiku zpracovávala.

6.1 Rozdílové ukazatele

Zde se jedná o vyjádření rozdílu mezi dvěma rozvahovými položkami.

6.1.1 Čistý pracovní kapitál

ČPK představuje, jak firma financuje své podnikání. Ukazatel se vypočítá jako rozdíl oběžného majetku a krátkodobých cizích zdrojů.

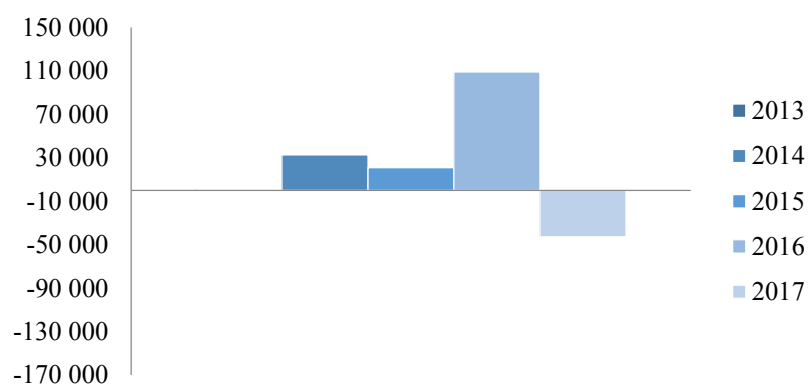
Tab. 4 Čistý pracovní kapitál společnosti XY, s.r.o. a odvětví v letech 2013 - 2016 (Zdroj: Analytické materiály a statistiky, Interní zdroje společnosti., vlastní zpracování)

Položka	Rok	OA	Krátkodobé CZ	ČPK
XY, s.r.o.	2013	181 340	180 331	1 009
	2014	257924	225 287	32637
	2015	240 539	219 681	20 858
	2016	235 290	126 198	109 092
	2017	220 674	263 455	-42 781
Odvětví	2013	44 623 986	25 603 862	190 020 124
	2014	47 049 771	25 657 556	21 392 215
	2015	48 016 142	25 672 886	22 343 256
	2016	46 356 979	25 820 918	20 536 061

Společnost během prvních čtyř let vykazuje čistý pracovní kapitál v kladných hodnotách. Znamená to tedy, že využívá konzervativní strategii financování, kdy oběžná aktiva mají vyšší hodnotu než krátkodobé cizí zdroje.

Je patrné, že podnik v posledních třech letech snižuje i oběžná aktiva a do roku 2016 i krátkodobé cizí zdroje. Krátkodobý kapitál v posledním roce klesl velmi výrazně z důvodu splacení poskytnutých úvěrů od úvěrové instituce, banky Citibank. Firma se ubírá cestou vysokých úvěrů, s čímž se pojí vysoká zadluženost. V roce 2016 také společnosti výrazně ubyly závazky vůči svým obchodním partnerům. O rok později se krátkodobé cizí zdroje navýšily a tím se čistý pracovní kapitál objevil v záporu. Krátkodobé cizí zdroje financovaly kromě oběžných aktiv i část dlouhodobého majetku.

V celkovém odvětví se čistý pracovní kapitál také do velmi vysokých hodnot a vykazuje stále stoupající tendenci, ačkoliv krátkodobé zdroje zůstávají téměř neměnné. Nejvyšší kladnou hodnotu dosahuje odvětví v roce 2015, kdy oběžná aktiva průmyslu činila 46 356 979 tis. Kč, z nichž největší část jako každým rokem tvoří pohledávky, ať už svou povahou krátkodobé či dlouhodobé.



Graf 1 Vývoj čistého pracovního kapitálu v letech 2013-2017

(Zdroj:vlastní zpracování)

6.2 Trendová analýza

Analýza trendů vyjadřuje, jak se položky jednotlivých výkazů ke dni sestavení účetní závěrky oproti období předešlému změnilo. Trendová analýza se týká rozvahy a výkazu zis-

ku a ztráty. Zpočátku se uvede změna položek v celkových číslech a následně v procentuálním vyjádření.

Tab. 5 Vývoj položek aktiv společnosti XY, s.r.o. letech 2013 – 2017 (Zdroj: Interní zdroje společnosti, vlastní zpracování)

Položka rozvahy	17/16	16/15	15/14	14/13
Absolutní Δ AKTIV CELKEM v tis. Kč	29 465	23 307	18 621	67 561
Δ v %	7,79	6,57	5,54	25,17
Absolutní Δ DNM v tis. Kč	-468	310	122	-294
Δ v %	-25,46	20,29	8,68	-17,29
Absolutní Δ DHM v tis. Kč	45 324	27 885	35 875	-8 883
Δ v %	32,61	25,10	47,7	-10,56
Absolutní Δ DFM v tis. Kč	0	0	0	0
Δ v %	0	0	0	0
Absolutní Δ DM v tis. Kč	44 855	28 195	35 997	-9 177
Δ v %	31,86	25,04	10,72	-10,70
Absolutní Δ zásob v tis. Kč	6 579	10 550	-5 311	3 591
Δ v %	17,16	37,95	-16,04	12,13
Absolutní Δ dlouhodobých pohledávek v tis. Kč	-5 067	3 939	3 776	23 234
Δ v %	-12,5	11	11,52	243,44
Absolutní Δ krátkodobých pohledávek v tis. Kč	-10 388	-16 098	-32 322	51 645
Δ v %	-7,63	-10,57	-17,51	38,84
Absolutní Δ peněžních prostředků v tis. Kč	-5 740	-3 640	16 472	-1 801
Δ v %	-28,34	-15,23	221,93	-19,53
Absolutní Δ OA v tis. Kč	-14 616	-5 249	-17 385	76 669
Δ v %	-6,22	-2,18	-6,74	42,28
Absolutní Δ ČR v tis. Kč	-744	370	9	69
Δ v %	-44,96	27,17	0,67	5,37

Tab. 6 Vývoj položek aktiv v odvětví v letech 2013 – 2016 (Zdroj: Analytické materiály a statistiky, vlastní zpracování)

Položka rozvahy	16/15	15/14	14/13
Absolutní Δ AKTIV CELKEM v tis. Kč	420547	2931640	5388585
Δ v %	0,47	3,42	6,71
Absolutní Δ DNM + DHM v tis. Kč	1 334 495	1 500 768	2 818 900
Δ v %	3,62	4,24	8,65
Absolutní Δ DFM v tis. Kč	672 339	400 729	113 158
Δ v %	22,93	15,83	4,68
Absolutní Δ DM v tis. Kč	2 006 835	1 901 497	2 932 058

Δ v %	5,04	5,01	8,38
Absolutní Δ zásob v tis. Kč	-572 692	810 408	1 729 632
Δ v %	-3,24	4,81	11,44
Absolutní Δ dlouh. + krátk. pohledávek v tis. Kč	-1 119 243	-392 696	761 872
Δ v %	-4,73	-1,63	3,27
Absolutní Δ KFM v tis. Kč	-914 998	548 660	-65 721
Δ v %	-13,64	8,91	-1,06
Absolutní Δ OA v tis. Kč	-1 659 163	966 371	2 425 785
Δ v %	-3,46	2,05	5,44
Absolutní Δ ČR v tis. Kč	72 966	63 770	30 743
Δ v %	10,14	9,72	4,92

Bilanční suma se během posledních dvou sledovaných let zvýšila o 7,79 %, v odvětví v letech předešlých pouze o 0,47 %. V roce 2015 se zvýšila hodnota dlouhodobého hmotného majetku oproti předchozímu období o 47,7 %, z důvodu průběžných obměn hmotného majetku. O dlouhodobém finančním majetku společnost neúčtuje, nicméně v odvětví vidíme jeho prudký nárůst. Hodnota majetku stoupla o 22,93 %.

Suma zásob se zvyšuje především z důvodu většího objemu pořízení materiálu. Společnost eviduje dlouhodobou pohledávku za ovládanou a ovládající osobou ve formě půjčky svému generálnímu řediteli. Krátkodobé pohledávky firma postupně splácí, jelikož se každým rokem snižují. O rok později společnosti zákazníci splatili své závazky o 25 mil. Kč. Ve výkazech za odvětví jsou informace o pohledávkách krátkodobých společně s dlouhodobými. Celkové pohledávky se v odvětví postupně snižují.

Tab. 7 Vývoj položek pasiv společnosti XY, s.r.o. letech 2013 – 2017 (Zdroj: Interní zdroje společnosti, vlastní zpracování)

	17/16	16/15	15/14	14/13
Absolutní Δ PASIV CELKEM v tis. Kč	29 465	23 307	18 621	67 561
Δ v %	7,79	6,57	5,54	25,1
Absolutní Δ VK v tis. Kč	16 425	27 000	-6 466	-1 437
Δ v %	17,15	39,26	-8,59	-1,87
Absolutní Δ ZK v tis. Kč	0	0	0	0
Δ v %	0	0	0	0
Absolutní Δ kapitálových fondů v tis. Kč	0	0	0	0
Δ v %	0	0	0	0
Absolutní Δ fondy ze zisku v tis. Kč	0	0	0	0
Δ v %	0	0	0	0

Absolutní Δ VH minulých let v tis. Kč	22 294	-6 465	13 478	-13 788
Δ v %	54,00	-13,54	39,33	-28,69
Absolutní Δ VH účetního období v tis. Kč	-5 869	33 465	-19 944	12 351
Δ v %	-21,74	517,63	-147,96	1019,06
Absolutní Δ CZ v tis. Kč	14 971	-4 595	26 195	68 581
Δ v %	5,35	-1,62	10,15	36,2
Absolutní Δ rezerv v tis. Kč	0	0	0	0
Δ v %	0	0	0	0
Absolutní Δ dlouhodobých závazků v tis. Kč	-122 285	108 543	31 801	23 624
Δ v %	-79,70	241,78	97,11	258,95
Absolutní Δ krátkodobých závazků v tis. Kč	137 257	-113 138	-5 606	44 956
Δ v %	108,76	-47,27	-2,49	24,93
Absolutní Δ ČR v tis. Kč	-1 931	902	-1 108	153
Δ v %	-131,98	60,09	-42,47	100

Tab. 8 Vývoj položek pasiv v odvětví v letech 2013 – 2016 (Zdroj: Analytické materiály a statistiky, vlastní zpracování)

	16/15	15/14	14/13
Absolutní Δ PASIV CELKEM v tis. Kč	420 457	2 931 640	5 388 585
Δ v %	0,47	3,42	6,71
Absolutní Δ VK v tis. Kč	142	2 423 898	3 660 446
Δ v %	3,13	5,61	9,25
Absolutní Δ ZK v tis. Kč	592 440	-156 689	640 564
Δ v %	5,18	-1,35	5,85
Absolutní Δ VH minulých let a fondy v tis. Kč	1 936 193	3 015 991	721 241
Δ v %	7,1	12,44	3,07
Absolutní Δ VH účetního období v tis. Kč	-1 102 073	-435 405	2 298 641
Δ v %	-15,89	-5,91	45,32
Absolutní Δ CZ v tis. Kč	-1 080 855	674 647	1 734 377
Δ v %	-2,56	1,62	4,36
Absolutní Δ rezerv v tis. Kč	732487	703942	261777
Δ v %	29,09	38,81	16,87
Absolutní Δ dlouhodobých závazků v tis. Kč	-18 989 800	617 493	1 686 357
Δ v %	-61,12	2,03	5,86
Absolutní Δ krátkodobých závazků v tis. Kč	5 649 849	-282 001	547 904
Δ v %	28,01	-1,38	2,75
Absolutní Δ bankovních úvěrů a výpomocí v tis. Kč	74 844	-126 905	-46 238
Δ v %	10,63	-15,27	-5,27
Absolutní Δ ČR v tis. Kč	420 547	2 931 640	5 388 585

Δ v %	0,47	3,42	6,71
--------------	------	------	------

Výrazné navýšení vlastního kapitálu mezi roky 2015 a 2016 o 39,26 % bylo zapříčiněno záporným hospodářským výsledkem v provozní oblasti, kdy společnost v roce 2015 utrpěla citelnou ztrátu -5 393 tis. Kč. A to kvůli investici do přípravy nové lakovací linky, reorganizaci a digitalizaci společnosti. V odvětví lze vysledovat postupný pokles vlastního kapitálu. Je zřejmé, že společnost část svých hospodářských výsledků převádí do nerozděleného zisku. Podnik na základě své zakladatelské listiny ustanovuje, že musí tvořit rezervní fond, a to ve výši nejméně 10 % z čistého zisku, ale ne více, než 5 % z hodnoty základního kapitálu. Společnost od roku 2008 ponechává vlastní kapitál v hodnotě 25 000 tis. Kč a rezervní fond ve výši 10 %, tzn. 2 500 tis. Kč. Obě podmínky byly ve všech letech splněny. Podnik vygeneroval v roce 2016 oproti roku předešlému vysoký zisk, který byl způsoben růstem tržeb za výrobky a stlačením nákladových služeb a úspore energií. V odvětví lze vidět klesající tendenci kladných hospodářských výsledků. Výsledky hospodaření minulých let a fondy tvořené ze zisku účetního období se v odvětví postupně kumulovaly.

Obchodní závod netvoří rezervy z žádných titulů. V celém odvětví se naopak rezervy více tvořily, než čerpaly, jelikož se za poslední analyzovaný rok zvedly o téměř 30 %. V dlouhodobých závazcích podnik eviduje závazky k úvěrovým institucím, které byly dříve evidovány pod položkou Bankovní úvěry a výpomoci a odloženou daňovou povinností. Čistý odložený daňový závazek byl v roce 2013 2 487 tis. Kč, v roce 2016 4 355 tis. Kč, v absolutních číslech se tedy zvýšil o 1 868 tis. Kč, procentuálně o 75,11 %. Dlouhodobé závazky v průmyslu v posledním roce výrazně klesly, o 61,12 %. Podniky v tomto odvětví dokázaly splatit 1,5 mld. Kč hodnoty závazků k úvěrovým institucím. Závazky krátkodobé, jejichž největší podíl tvoří závazky vůči dodavatelům, se každým rokem mění. Zatímco mezi lety 2015/2016 díky splacení přijatých faktur se krátkodobé závazky snížily o 31 819 tis. Kč, tedy o čtvrtinu, o dva roky dříve se zvedly o 45 %. V celkovém průmyslu hodnota závazků taktéž kolísala. Bankovní úvěry jsou jak dlouhodobého, tak krátkodobého charakteru. V roce 2017 se krátkodobé bankovní úvěry podílely sumě úvěrů z 84 %. V předcházejícím roce dominovaly úvěry dlouhodobé, kdy byl vykázan rozdíl v poměru 1:6,6. V roce 2016 měly podniky vypůjčeny dlouhodobé cizí zdroje od úvěrových institucí ve výši 4,479 mld. Kč, kdežto v roce uplynulém 1,5 mld. Kč více. Korporace nicméně evidují mnohem více úvěrů krátkodobých. V daných letech se hodnota těchto úvěrů pohybovala okolo 20 mld. Kč.

O časovém rozlišení pasivním obchodní korporace účtuje, nicméně ani jejich vysoká procentní změna nemá na dopad do rozvahy výrazný vliv.

Tab. 9 Vývoj položek výkazu zisku a ztrát ve společnosti XY, s.r.o. v letech 2013 – 2017

(Zdroj: Interní zdroje společnosti, vlastní zpracování)

Položka výkazu zisků a ztráty	17/16	16/15	15/14	14/13
Absolutní Δ výkonové spotřeby	-19 793	-20 435	53 043	-17 314
Δ v %	-4,02	-3,98	11,54	-3,63
Absolutní Δ změny stavu zásob vl. činností	7 049	-9 822	7 355	-5 048
Δ v %	-146,93	-195,50	315,53	-185,79
Absolutní Δ aktivace	-9 156	2 786	-2 286	1 271
Δ v %	719,72	68,65	129,01	41,77
Absolutní Δ osobních nákladů	-1 494	-18 745	10 773	3 849
Δ v %	-2,27	-28,62	19,69	7,57
Absolutní Δ úpravy hodnot v provozní oblasti	-3 455	4 968	-3 025	-2 217
Δ v %	-18,69	36,77	-18,29	-11,82
Absolutní Δ ostatních provozních nákladů	-128	-1 160	-1 495	-7 874
Δ v %	-2,57	-18,87	-19,56	-50,75
Absolutní Δ nákladů souvisejících s ostatním DFM	14 580	154	0	0
Δ v %	9 489,27	100	0	0
Absolutní Δ nákladových úroků a podobných nákladů	87	235	510	-94
Δ v %	3,51	10,42	29,23	-5,11
Absolutní Δ NÁKLADŮ CELKEM	-27 835	24 115	64 875	-17 955
Δ v %	-4,47	4,03	12,10	-3,11

Položka výkazu zisku a ztráty	17/16	16/15	15/14	14/13
Absolutní Δ tržeb za vl. výrobky a služby	-52 276	27 419	41 044	-3 039
Δ v %	-8,55	4,69	7,56	-0,56
Absolutní Δ tržeb za prodej zboží	-33	25	12	-25
Δ v %	-0,01	53,19	34,29	-41,67
Absolutní Δ ostatních provozních výnosů	1 656	-4 691	-3 874	-7 440
Δ v %	36,07	-50,54	-29,45	-36,13
Absolutní Δ výnosů z ostatního DFM	-568	2 831	0	0
Δ v %	-20,06	100	0	0
Absolutní Δ výnosových úroků a podobných výnosů	0	-136	798	460
Δ v %	0	-9,81	135,48	356,59
Absolutní Δ VÝNOSŮ CELKEM	-27 835	24 115	38 843	-7 911
Δ v %	-4,47	4,03	6,95	-77,36

Tržby za prodej vlastních výrobků a služeb se postupně zvyšovaly, až v roce 2017 klesly tržby z důvodu nižších prodejních cen. Podnik se neustále snaží oslovovat nové potenciální zákazníky a uspokojit potřeby odběratelů stávajících. Společnost prodává ozdobné mozaiky na bazény, které eviduje jako zboží, nicméně pro celkové posouzení nehraje změna v prodeji významnou roli. Tržby v celkovém odvětví se mezi lety 2015 a 2016 sice zvýšily o 235 mil. Kč, nicméně v rámci celkového objemu tržeb je toto číslo nepatrné. Podniku poklesla výkonová spotřeba především z důvodu úspory v položce služeb.

Výkonová spotřeba se v roce 2017 snížila, jelikož obchodní závod spotřeboval méně materiálu a energie i služeb. Největší podíl na službách tvoří externí pracovníci, z nichž někteří byli propuštěni, a tím se podniku nákladové služby zredukovaly. Tento stavu koresponduje i s CZ NACE 25, kde poklesla o 2 542 168 tis. Kč. Osobní náklady se v letech 2016 a 2015 zmenšovaly, protože podnik propouštěl své zaměstnance. V roce 2017 podnik opustilo 15 pracovníků, což se projevilo v poklesu mzdových nákladů a odměn o 1 494 tis. Kč. V odvětví se každým rokem propustí přibližně tisíc zaměstnanců, což na jednu stranu představuje pro jednotlivé podniky odproštění se od odvodů zdravotního a sociálního pojištění, tak od nákladů v podobě samotných mezd. Na druhou stranu ale také zvyšuje míra nezaměstnanosti.

Výši čistého zisku v roce 2016 výrazně ovlivnil provozní výsledek, kdy společnost realizovala několik velmi úspěšných prodejů kovových palet a kontejnerů. Tržby vzrostly o 4,6 procent, kdežto výkonovou spotřebu se obchodnímu závodu podařilo zredukovat o 3,7 procent.

6.3 Procentní rozbor

Smyslem procentního rozboru je vyjádřit strukturu jednotlivých položek účetních výkazů v závislosti na celkové bilanční sumě.

Tab. 10 Rozbor aktiv společnosti XY, s.r.o. v letech 2013 – 2017 (Zdroj: Interní zdroje společnosti, vlastní zpracování)

Položka rozvahy	Účetní období				
	2013	2014	2015	2016	2017
AKTIVA CELKEM v tis. Kč	268 144	335 975	354 511	377 818	407 283
podíl v %	100	100	100	100	100
DM CELKEM v tis. Kč	85 790	76 613	112 610	140 805	185 660
podíl v %	31,96	22,80	31,76	37,27	45,56

DNM v tis. Kč	1 700	1 406	1 528	1 838	1 370
podíl v %	0,63	0,42	0,43	0,49	0,34
DHM v tis. Kč	84 090	75 207	111 082	138 967	184 290
podíl v %	31,33	22,38	31,33	36,78	45,25
DFM v tis. Kč	0	0	0	0	0
podíl v %	0	0	0	0	0
OA CELKEM v tis. Kč	181 340	258 009	240 539	235 290	220 674
podíl v %	67,56	76,79	67,85	62,28	54,18
Zásoby v tis. Kč	29 605	33 196	27 800	38 350	44 929
podíl v %	11,03	9,88	7,84	10,15	11,03
Dlouhodobé pohledávky v tis. Kč	9 544	32 778	36 554	40 493	35 426
podíl v %	3,56	9,76	10,31	10,72	8,70
Krátkodobé pohledávky v tis. Kč	132 968	184 613	152 291	136 193	125 804
podíl v %	49,54	54,95	42,96	36,05	30,89
Peněžní prostředky v tis. Kč	9 223	7 422	23 894	20 254	14 514
podíl v %	3,44	2,21	6,74	5,36	3,56
ČASOVÉ ROZLIŠENÍ v tis. Kč	1 284	1 353	1 362	1 723	948
podíl v %	0,48	0,40	0,38	0,46	0,23

Tab. 11 Rozbor aktiv v odvětví v letech 2013 - 2016 (Zdroj: Analytické materiály a statistiky, vlastní zpracování)

Položka rozvahy	Účetní období			
	2013	2014	2015	2016
AKTIVA CELKEM v tis. Kč	80 256 358	85 644 943	88 576 583	88 997 130
podíl v %	100	100	100	100
DM CELKEM v tis. Kč	35 007 124	37 939 182	39 840 679	41 847 514
podíl v %	43,62	44,30	44,98	47,02
DNM + DHM v tis. Kč	32 589 032	35 407 932	36 908 700	38 243 195
podíl v %	40,61	41,34	41,67	42,97
DFM v tis. Kč	2 418 092	2 531 250	2 931 979	3 604 318
podíl v %	3,01	2,96	3,31	4,05
OA CELKEM v tis. Kč	44 623 986	47 049 771	48 016 142	46 356 979
podíl v %	55,60	54,94	54,21	42,09
Zásoby v tis. Kč	15 114 024	16 843 656	17 654 064	17 081 372
podíl v %	18,83	19,67	19,93	19,19
Dlouhodobé + krátkodobé pohledávky v tis. Kč	23 284 238	24 046 110	23 653 414	22 533 898
podíl v %	29,01	28,08	26,70	25,32
Peněžní prostředky v tis. Kč	6 225 725	6 160 004	6 708 664	5 793 666
podíl v %	7,76	7,19	7,57	6,51
ČASOVÉ ROZLIŠENÍ v tis. Kč	625 248	655 991	719 761	792 637
podíl v %	0,78	0,77	0,81	0,89

Ve všech pěti sledovaných obdobích se ve společnosti na aktivech nejvíce podílela oběžná aktiva. Zde je vidět shoda s odvětvím, ve kterém oběžný majetek také poměrově převažuje nad dlouhodobým majetkem. Dlouhodobý finanční majetek společnost vůbec neeviduje. Kdežto dlouhodobý nehmotný majetek ano a vstupuje zde především hodnota softwaru, v roce 2016 se tento majetek podílel na sumě nehmotného majetku z 86,78 %. Průmysl jako celek zaznamenává dlouhodobý hmotný i nehmotný dohromady, ty také tvoří největší část aktiv. Dlouhodobý finanční majetek sice odvětví má, ale na celkových aktivech se podílel jen okolo 3 %. Do jiného dlouhodobého nehmotného majetku firma řadí nákupní strategie a webové internetové stránky.

V oběžných aktivech největší místo zaujímají krátkodobé pohledávky, kdy podnik účtuje hlavně o pohledávkách plynoucího z obchodního styku. V posledních letech jejich podíl na celkové hodnotě aktiv klesá. Firma eviduje i pohledávky po splatnosti, v roce 2016 tvořily téměř 16 % jejich celkové hodnoty. Doba splatnosti není delší než 5 let. K pohledávkám, u kterých si společnost není jista splacením, tvoří opravnou položku, která se v posledním roce pohybovala okolo 1,5 mil. Kč. Do dlouhodobých pohledávek společnost zařazuje pohledávky za ovládanou osobou, ve které má 80% účast. Tato osoba nicméně v roce 2016 žádnou hospodářskou aktivitu nevyvíjela. V ostatních pohledávkách společnost eviduje reálnou hodnotu finančních derivátů, konkrétně měnové forwardy a swapy pro zajištění budoucích obchodů. Průmysl zabývající se výrobou kovových konstrukcí, zaznamenává pohledávky krátkodobé i dlouhodobé dohromady. Na sumě aktiv se každým rokem podílí přibližně 28 procenty. Peněžní prostředky, dříve spadající pod krátkodobý finanční majetek tvoří jen malou část, jinak tomu není i u odvětví. O výdajích i výnosech příštích období, tedy časovém rozlišení pasivním podnik XY, s. r. o. účtuje, ale jeho hodnota je v poměru k celkovým aktivům velmi nepatrná. Časové rozlišení v průmyslu v roce 2016 činilo 792 637 tis. Kč, což představovalo na aktivech pouhých 0,89 %.

Tab. 12 Rozbor pasiv společnosti XY, s. r. o. v letech 2013 - 2017 (Zdroj: Interní zdroje společnosti, vlastní zpracování)

Položka rozvahy	Účetní období				
	2013	2014	2015	2016	2017
PASIVA CELKEM v tis. Kč	268 414	335 975	354 511	377 818	407 283
podíl v %	100	100	100	100	100
VK CELKEM v tis. Kč	76 768	75 247	68 781	95 781	112 206
podíl v %	28,60	22,40	19,10	25,35	27,55
ZK v tis. Kč	25 000	25 000	25 000	25 000	25 000

podíl v %	9,31	7,44	7,05	6,62	6,14
Kapitálové fondy v tis. Kč	0	0	0	0	0
podíl v %	0	0	0	0	0
Fondy ze zisku v tis. Kč	2 500	2 500	2 500	2 500	2 500
podíl v %	0,93	0,74	0,71	0,66	0,61
VH minulých let v tis. Kč	48 056	34 268	47 746	41 281	63 576
podíl v %	17,90	10,20	13,47	10,93	15,61
VH běžného účetního období v tis. Kč	1 212	13 479	-6 465	27 000	21 131
podíl v %	0,45	4,01	-1,82	7,15	5,19
CZ CELKEM v tis. Kč	189 454	258 034	284 229	279 634	294 605
podíl v %	70,58	76,80	80,17	74,01	72,33
Rezervy v tis. Kč	0	0	0	0	0
podíl v %	0	0	0	0	0
Dlouhodobé závazky v tis. Kč	9 123	32 747	44 893	153 436	31 151
podíl v %	3,40	9,75	12,66	40,61	7,95
Krátkodobé závazky v tis. Kč	180 331	225 228	239 336	126 198	263 455
podíl v %	67,18	67,04	67,51	33,41	64,69
ČASOVÉ ROZLIŠENÍ v tis. Kč	2 192	2 609	1 501	2 403	472
podíl v %	0,82	0,78	0,42	0,64	0,12

Tab. 13 Rozbor pasiv v odvětví v letech 2013 - 2016 (Zdroj: Analytické materiály a statistiky, vlastní zpracování)

Položka rozvahy	Účetní období			
	2013	2014	2015	2016
PASIVA CELKEM v tis. Kč	80 256 358	85 644 943	88 576 583	88 997 130
podíl v %	100	100	100	100
VK CELKEM v tis. Kč	39 554 240	43 214 686	45 638 584	47 065 142
podíl v %	49,28	50,46	51,52	52,88
ZK v tis. Kč	10 958 383	11 598 947	11 442 258	12 034 698
podíl v %	13,65	11,59	11,66	13,52
VH minulých let a fondy v tis. Kč	23 523 376	24 244 617	27 260 608	29 196 801
podíl v %	29,31	28,31	30,78	32,81
VH běžného účetního období v tis. Kč	5 072 481	7 371 122	6 935 717	5 833 644
podíl v %	6,32	8,61	7,83	6,55
CZ CELKEM v tis. Kč	39 824 779	41 559 156	42 233 803	41 152 948
podíl v %	49,62	48,57	47,68	46,24
Rezervy v tis. Kč	1 551 880	1 813 657	2 517 599	3 250 086
podíl v %	1,93	2,12	2,84	3,65
Dlouhodobé závazky v tis. Kč	28 767 894	30 454 251	31 071 744	12 081 944
podíl v %	35,85	35,56	35,08	13,58
Krátkodobé závazky v tis. Kč	19 905 166	20 453 070	20 171 069	25 820 918

podíl v %	24,80	23,88	22,77	29,01
ČASOVÉ ROZLIŠENÍ v tis. Kč	877 339	831 101	704 196	779 040
podíl v %	1,09	0,97	0,80	0,88

Z tabulky je zřejmé, že společnost využívá jako zdroj financování svého podnikání převážně cizí zdroje. Kdežto v odvětví je situace odlišná a vlastní kapitál je téměř totožný s hodnotou kapitálu cizího. Jak již bylo uvedeno, základní kapitál podniku je za poslední pět let fixní ve výši 25 000 tis. Kč, což představuje přibližně 7 % bilanční sumy pasiv. Oproti tomu v odvětví se základní kapitál podílí průměrně 8 %. Fondy ze zisku, konkrétně ostatní rezervní fond naopak zaujímá na celkových vlastních zdrojích jen malou část. Procentuální poměr nerozdělených zisků vůči celkové hodnotě pasiv vykazuje kolísavý trend, jelikož v roce 2015 se podnik dostal do ztráty a nemohl tuto položku navýšit. Nicméně je patrné, že podnik ponechává kladné výsledky hospodaření k dalšímu rozvoji. Zisky minulých let a fondy z nich tvořené se v roce 2016 v celkovém odvětví přehouply přes 32 %.

Společnost netvoří a tedy ani nečerpá v cizím kapitálu rezervy. V CZ-NACE 25 představují rezervy v pasivech, potažmo cizích zdrojích, zanedbatelnou část. V korporaci byl v posledním analyzovaném roce z velké části cizích zdrojů zastoupen dlouhodobý cizí kapitál, který je reprezentován především závazky z úvěru. Bankovní úvěry si společnost půjčuje v bance Citibank Europe, plc., přičemž s ním má sjednán provozní úvěr a kontokorent. Roku 2016 bankovní úvěry s dobou splatnosti delší než jeden rok, představovaly na pasivech 39,46 % . Podnik současně účtuje o odložené dani.

Tab. 14 Rozbor výkaz zisku a ztrát společnosti XY, s.r.o. v letech 2013 – 2017 Zdroj: Interní zdroje společnosti, vlastní zpracování)

Položka výkazu zisku a ztráty	Účetní období				
	2013	2014	2015	2016	2017
Tržby z prodeje vlastních výrobků a služeb v tis. Kč	546 223	543 184	584 228	611 647	559 371
podíl v %	94,63	97,12	91,68	98,28	94,11
Tržby za prodej zboží v tis. Kč	60	35	47	72	39
podíl v %	0,01	0,01	0,01	0,01	0,01
Ostatní provozní výnosy v tis. Kč	20 595	13 155	9 281	4 590	6 246
podíl v %	3,57	2,35	1,55	0,74	0,38
Výnosy z DFM v tis. Kč	0	0	0	0	0
podíl v %	0	0	0	0	0
Výnosy z ostatního DFM v tis. Kč	0	0	0	2 831	2 263

podíl v %	0	0	0	0,45	0,41
Výnosové úroky a podobné výnosy v tis. Kč	129	589	1 387	1 251	1 251
podíl v %	0,02	0,11	0,23	0,20	0,21
Ostatní finanční výnosy v tis. Kč	10 226	2 315	3 178	1 845	25 231
podíl v %	1,77	0,41	0,53	0,30	4,25
VÝNOSY CELKEM v tis. Kč	577 233	559 278	598 121	622 236	594 401
podíl v %	100	100	100	100	100
Výkonová spotřeba v tis. Kč	477 114	459 800	512 843	492 408	472 615
podíl v %	84,63	85,73	85,30	88,06	83,52
Změna stavu zásob vlastní činnosti v tis. Kč	2 717	-2 331	5 024	-4 798	2 251
podíl v %	0,48	-0,43	0,84	-0,86	0,40
Aktivace v tis. Kč	-3 043	-1 772	-4 058	-1 272	-10 428
podíl v %	-0,54	-0,33	-0,67	-0,23	-1,84
Osobní náklady v tis. Kč	50 860	54 709	65 482	46 737	64 243
podíl v %	9,02	10,20	10,89	8,36	11,35
Úpravy hodnot v provozní oblasti v tis. Kč	18 753	16 536	13 511	18 479	15 024
podíl v %	3,33	3,08	2,25	3,30	2,65
Ostatní provozní náklady v tis. Kč	15 516	7 642	6 147	4 987	4 859
podíl v %	2,75	1,42	1,02	0,89	0,86
Náklady vynaložené na prodané podíly v tis. Kč	0	0	0	0	0
podíl v %	0	0	0	0	0
Náklady související s ostatním DFM v tis. Kč	0	0	0	154	14 733
podíl v %	0	0	0	0,03	2,60
Úpravy hodnot a rezervy ve finanční oblasti v tis. Kč	0	0	0	0	0
podíl v %	0	0	0	0	0
Nákladové úroky a podobné náklady v tis. Kč	1 839	1 745	2 255	2 490	2 577
podíl v %	0,33	0,33	0,38	0,45	0,46
NÁKLADY CELKEM v tis. Kč	563 756	536 329	601 204	559 185	565 874
Podíl v %	100	100	100	100	0

Tab. 15 Rozbor výkazu zisku a ztrát v odvětví v letech 2013 – 2016 (Zdroj: Analytické materiály a statistiky, vlastní zpracování)

Položka výkazu zisku a ztráty	2013	2014	2015	2016
Tržby z prodeje vlastních výrobků a služeb	87 635 964	90 465 833	92 494 431	92 539 838
podíl v %	94,31	91,01	91,05	92,22

Tržby za prodej zboží	6 278 593	6 641 463	7 045 547	7 812 181
podíl v %	6,76	6,68	6,94	7,78
Výkonová spotřeba	67 626 328	72 233 977	72 668 427	70 550 844
podíl v %	74,1	72,67	71,53	70,3
Změna stavu zásob vlastní činnosti	1 983 035	-909 052	-468 700	952 212
podíl v %	2,13	-0,91	-0,19	0,95
Aktivace	-991 549	-1 388 267	-1 577 697	-7 147 057
podíl v %	-1,07	-1,4	-1,55	-1,71
Osobní náklady	12 992 885	13 720 862	14 494 822	14 950 855
podíl v %	13,98	13,8	14,28	14,9

Největší část výnosů tvoří tržby z prodeje svých výrobků. Společnost téměř celou svou produkci směřuje za hranice České republiky. Zahraniční objem tržeb z výrobků za rok 2016 činil 532 582 tis. Kč. Prodejem zboží se společnost téměř nezaobírá. Největší podíl tedy na výnosech činí tržby za prodej výrobků a služeb, které tvoří více jak 90 % jejich hodnoty. Z této položky pak tržby za výrobky tvoří každoročně 90 %, zbylých deset procent náleží prodeji za služby. Vyčíslovat obchodní marži v tomto okamžiku není podstatné, jelikož hodnota výnosů a nákladů za zboží tvoří na celkových výnosech je zanedbatelná. Na hodnotě nákladů jako celku se největší měrou podepisuje výkonová spotřeba. Přibližně z 60 procent zde figuruje spotřeba materiálu a energie. Náklady na energie mají vztah k tržbám, tedy čím více se vyrábí, tím více je zapotřebí energie. Do služeb patří zejména mzdy agenturních pracovníků, které se neúčtují na účet 521 – mzdové náklady, ale na účet 518. Výroba je zajišťována osobami pracujícími pro pracovní agentury téměř z poloviny všech pracujících osob v podniku. Osobní náklady, tedy mzdové náklady spolu s náklady na sociální zabezpečení a zdravotní pojištění, se podílejí každým rokem na hodnotě nákladů deseti procenty. V roce 2017 společnost zaměstnávala 137 osob s průměrnou hrubou měsíční mzdou 29 156 Kč. Ačkoliv se počet kmenových zaměstnanců oproti předešlému roku o 17 pracovníků na dělnických postech snížil, průměrná mzda rostla. V odvětví se také výkonová spotřeba podílí na nákladech nejvyšší měrou, nicméně už zde není takový rozdíl mezi touto položkou a osobními náklady. Ministerstvo průmyslu a obchodu eviduje ve svých výkazech spotřebu materiálu, energie a služby kumulovaně na jednom řádku. Proto nelze určit, která položka představuje největší váhu. Položky jsou vyjádřeny ve vztahu k tržbám. Výkonová spotřeba činila na tržbách 70 %. Průměrný přepočtený počet zaměstnanců pracujících v oboru výroby kovových konstrukcí, byl v roce 2016 28 809 osob

s průměrnou hrubou mzdou 30 481 Kč. Zde můžeme vidět, že analyzovaný podnik své zaměstnance ohodnocuje téměř stejnou měrou jako jiné podniky v odvětví.

6.4 Poměrové ukazatele

Z výsledků vypočtených na základě poměrových ukazatelů vyplývá vztah mezi jednotlivými poměřovanými položkami.

6.4.1 Rentabilita

Smyslem zjišťování rentability je ověření, zda a jak se zhodnocují vkládané peněžní prostředky.

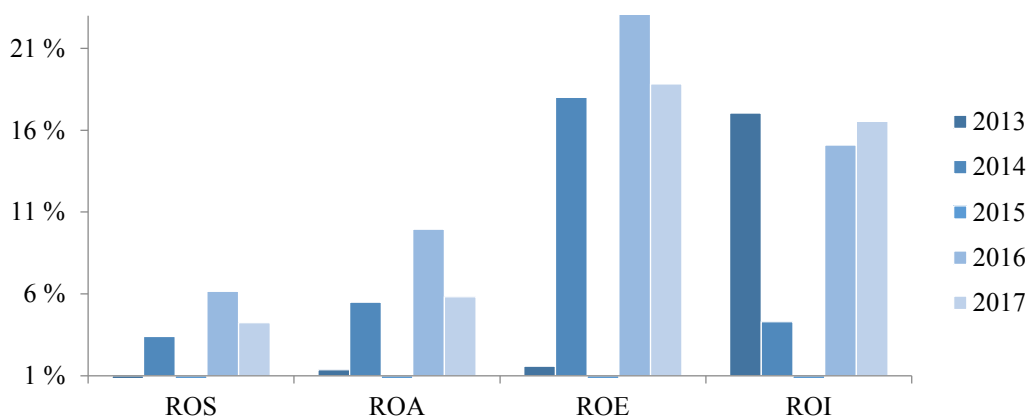
Tab. 16 Řízení rentability ve společnosti XY, s.r.o. a odvětví v letech 2013-2017 (Zdroj: Interní zdroje společnosti a Interní materiály a statistiky, vlastní zpracování)

Položka	Rok	Ukazatele rentability			Rentabilita investovaného kapitálu (v %)
		Rentabilita tržeb (v %)	Rentabilita aktiv (v %)	Rentabilita VK (v %)	
XY, s.r.o.	2013	0,68	1,37	1,58	17,05
	2014	3,39	5,49	18,00	4,30
	2015	-1,74	-2,88	-9,40	-5,02
	2016	6,15	9,96	28,19	15,10
	2017	4,24	5,82	18,83	16,54
Odvětví	2013	7,69	8,91	12,82	0,13
	2014	10,33	11,98	17,06	0,10
	2015	9,55	10,95	15,20	0,16
	2016	8,26	6,61	12,39	0,13

Rentabilita tržeb popisuje podíl výsledku hospodaření před zdaněním a úroků k tržbám. V roce 2015 se společnost dostala do záporných hodnot, což značí fakt, že vykázala ztrátu. Největší ziskovost vykazovala obchodní korporace v roce 2016. Zisková marže se markantně navýšila, a to díky vysokému provoznímu výsledku, kdy generovala výnosy z tržeb za výrobky v hodnotě 611 647 tis. Kč. Oproti roku 2013 společnost utržila o 65 424 tis. Kč více. V odvětví se marže pohybuje v podstatně vyšším procentuálním vyjádření. V roce 2013 i 2014 průmysl utržil přibližně stejnou částku, nicméně v prvním roce se EBIT generoval ve výši 7 147 235 tis. Kč a v roce následujícím o 2,6 mil. více, což přispělo ke zvýšení dané ziskovosti.

Rentabilita aktiv měří výnosnost celkových zdrojů krytí vložených do podniku. V roce 2016 se rentabilita opět z důvodu vysokého provozního výsledku dostala na hodnotu 9,96. V odvětví se rentabilita aktiv postupně snižuje.

Rentabilita vlastního kapitálu je počítá již z čistého zisku a ukazuje největší kolísání hodnot. V roce 2016 tvořil čistý zisk na celkové hodnotě vlastního kapitálu 28 procent. V CZ NACE 25 ukazatele ziskovosti vlastního kapitálu znovu vykazují klesající trend.



Graf 2 Vývoj rentability ve společnosti XY, s.r.o. v letech 2013 – 2017

(Zdroj: Interní materiály a statistiky, vlastní zpracování)

6.4.2 Zadluženost

Zadluženost podniku zajímá především banky, které dle předložených ukazatelů zadluženosti určují výši možného úvěru nebo půjčky.

Tab. 17 Řízení zadluženosti společnosti XY, s.r.o. a odvětví v letech 2013 - 2017 (Zdroj: Analytické materiály a statistiky, Interní zdroje společnosti, vlastní zpracování)

Položka	Rok	Ukazatele zadluženosti			
		Celková Zadluženost (%)	Míra zadluženosti	Úrokové krytí	Krytí DM dlouhodobým kapitálem
XY, s.r.o.	2013	70,58	2,46	10,56	3,10
	2014	76,80	3,42	2,00	1,01
	2015	80,17	4,13	-4,10	1,01
	2016	74,01	2,92	15,11	1,77
	2017	72,33	2,63	9,20	0,77
Odvětví	2013	49,62	0,98	9,26	1,54
	2014	49,15	1,00	9,00	2,68

	2015	47,65	0,92	11,12	1,56
	2016	46,24	0,87	14,67	1,49

Procento ukazatele celkové zadluženosti, který je všeobecně považován za optimální, by se měl pohybovat okolo 30 - 60 %, což je poměrně velký rozptyl. Podnik se ve všech pěti sledovaných obdobích pohybuje nad 70 %, což znamená, že svůj majetek kryje zejména cizími zdroji financování. V průmyslu platí mezi vlastními a cizími zdroji vyváženost.

Ukazatel míry zadluženosti představuje poměr vlastních a cizích zdrojů, kterými podnik v daném roce disponuje. Pro firmu je lepší vykazovat hodnoty nižší než 1, tedy skutečnost, že je schopna své podnikání financovat spíše z vlastního kapitálu. V roce 2015, kdy se situace zdá nejméně únosná, měl obchodní závod více cizích zdrojů než vlastních především kvůli zápornému výsledku hospodaření, který činil téměř 6,5 mil. Kč. V roce následujícím se podniku již podařilo dosáhnout zisku a tím hodnotu vlastního kapitálu navýšit i přes nárůst dlouhodobých závazků 108 543 tis. Kč. V průmyslu se míra zadluženosti přibližuje číslu jedna.

Úrokové krytí říká, kolikrát jsou úroky související s úvěrem, financovány z výsledku hospodaření před zdaněním a právě nákladovými úroky. Je patrné, že podnik chce dosahovat hodnoty pokud možná co nejvyšší. Kdyby se hodnota úrokové krytí dostala pod číslo 1, tak by hospodářský výsledek před zdaněním a úroky kryl pouze dané úroky. Pokud je podnik finančně stabilní, měl by EBITem dosahovat hodnot alespoň 5x vyšších. Z tabulky vyplývá, že se mu to nepodařilo jen v roce 2015, kdy hodnota byla v záporném vyjádření. Opět je příčina v několikrát zmiňovaném záporném provozní výsledku. V celkovém průmyslu se hodnota ukazatele pohybuje vysoko nad doporučenou hodnotou a stále roste. V roce 2016 se odvětví téměř dotklo hodnoty 15, jelikož dosáhlo vysokého výsledku hospodaření v provozní oblasti, především z důvodu úspory nákladů vynaložených na energie a služby, což následně pozitivně ovlivnilo výkonovou spotřebu. Stejně tak v analyzované společnosti se podařilo pomocí nezdaněného zisku více jako 15x financovat úroky spojené s úvěrem.

Krytí dlouhodobého majetku dlouhodobým kapitál má především vliv na solventnost. Pokud hodnoty vykazují číslo větší než 1, hovoří se o překapitalizování a korporace tak kryje svými dlouhodobými zdroji i část oběžného majetku. Jak z tabulky vyplývá, podnik ve sledovaných letech čísla 1 až do roku 2016 dosáhl, což podporuje výpočet ukazatele čistého pracovního kapitálu, který byl kladný. Obdobnou situaci vykazuje odvětví jako celek,

jehož hodnoty se přes 1 přehouply a taktéž je zde důkaz toho, že čistý pracovní kapitál se u něho dostal do hodnot kladných.

6.4.3 Likvidita

Ukazatelé likvidity stanovují, jakým způsobem je společnost schopna dostát svým závazkům.

Tab. 18 Řízení likvidity ve společnosti XY, s.r.o. a odvětví v letech 2013 - 2017 (Zdroje: Analytické materiály a statistiky, Interní zdroje společnosti, vlastní zpracování)

Položka	Rok	Ukazatele likvidity		
		Běžná likvidita	Pohotová likvidita	Hotovostní Likvidita
XY, s.r.o.	2013	1,61	1,35	0,08
	2014	1,15	1,00	0,03
	2015	1,09	0,97	0,11
	2016	1,86	1,58	0,16
	2017	0,84	0,67	0,06
Odvětví	2013	1,74	1,15	0,24
	2014	1,83	1,18	0,26
	2015	1,87	1,18	0,26
	2016	1,80	1,13	0,26

Doporučený ukazatel běžné likvidity by měla zasahovat do intervalu 1,5-2,5. Jak z tabulky vyplývá, společnost toto doporučení někdy dodrží, někdy nikoliv. V roce 2017 společnost vykazovala vysokou hodnotu krátkodobých závazků, jelikož bankovní úvěry, které byly dříve evidovány v závazcích dlouhodobých, nabývaly splatnosti a překlasiřkovaly se na úvěry krátkodobé. V odvětví se likvidita III. stupně dostala do vymezených hranic, což značí dobrou platební schopnost.

V případě pohotové likvidity se oběžný majetek očiřřuje o zásoby, tedy o tu část majetku, která představuje inkaso peněz až při prodeji. U ní jsou vypočítané hodnoty v podniku uspokojující. Měly by patřit do intervalu 1-1,5 a jak z výpočtů vyplývá, společnost těchto čísel dosáhla, dokonce i předčila. Hodnota zásob v roce 2017 stoupla o 6 579 tis. Kč. V odvětví se hodnoty nad stanovenou hranicí držely po celé analyzované období.

V ukazateli hotovostní likvidity jsou oběžná aktiva očiřřena od zásob i pohledávek. Zůstanou tedy jen nejlikvidnější prostředky. Doporučení je mít hodnotu nad hranicí 0,2. V podniku vidíme velmi nízké hodnoty. V roce 2017 se prudce snížil stav na bankovním

účtu, nýbrž naopak vzrostly krátkodobé cizí zdroje, konkrétně krátkodobé bankovní úvěry. I průmysl za doporučenou hodnotou zaostává, ačkoliv ukazuje uspokojivější obrázek.

6.4.4 Aktivita

Aktivita znázorňuje efektivnost využití svého majetku.

Tab. 19 Řízení aktivity ve společnosti XY, s.r.o. a odvětví v letech 2013 - 2017 (Zdroje: Analytické materiály a statistiky, Interní zdroje společnosti, vlastní zpracování)

Položka	Rok	Ukazatele aktivity							
		Obrat aktiv	DO aktiv (dny)	Obrat pohledávek	DO pohledávek (dny)	Obrat zásob	DO zásob (dny)	Obrat závazků	DO závazků (dny)
XY, s.r.o.	2013	2,04	177	3,83	94	18,45	20	5,05	71
	2014	1,62	221	2,52	143	7,45	22	3,56	101
	2015	1,65	218	3,09	116	21,02	17	2,06	175
	2016	1,62	222	3,46	104	15,95	23	2,19	164
	2017	1,37	262	3,47	104	12,45	29	1,90	190
Odvětví	2013	1,09	330	3,76	96	5,79	62	3,14	115
	2014	1,08	333	3,56	101	5,49	66	3,23	111
	2015	1,07	336	3,98	90	5,33	68	3,34	108
	2016	1,83	197	4,45	81	5,87	61	2,65	136

Položka obratu aktiv nám udává, kolikrát ročně se suma aktiv obrátí nebo také kolik korun tržeb za zboží, výrobky a služby připadá na jednu korunu aktiv. Hodnoty by měly převyšovat číslo jedna. Což by znamenalo, že tržby převyšují hodnotu bilanční sumy. Je zřejmé, že obchodní korporace problém s řízením aktivity nemá. Relativně nejméně příznivého výsledku dosáhla v roce 2017, kdy aktiva obrátila za rok jen 1,37x. Tržby v porovnání s předešlým rokem sice poklesly o 52 309 tis. Kč, ale suma aktiv se naopak zvedla o 29 465 tis. Kč.

Doba obratu aktiv říká, kolik dní podniku trvá, než se celková aktiva odprodají. V roce 2013 trval cyklus 177 dnů, o rok později se protáhl o 44 dnů. Odvětví vykazuje čísla méně uspokojivé. V prvním analyzovaném roce činila doba obratu až 330 dnů.

Doba obratu pohledávek odpovídá na otázku, jak dlouho musí průměrně podnik čekat na jejich uhrazení. V prvním roce čekal 94 dní, kdežto v roce 2014 už 143 dnů. O rok později pohledávky z obchodních vztahů klesly o 30 000 tis. a tím se také obratu zkrátila. V celkovém průmyslu se doba obratu postupně zkracuje.

Ukazatele obratu zásob podává zprávu o tom, kolikrát se během účetní období zásoby prodají a znovu naskladní. Roku 2014 se roční obrat snížil vlivem zmenšením tržeb o 3 mil. Kč a nárůstu zásob o 4,5 mil. Kč. V odvětví se doba obratu pohybovala okolo 60 dnů, což je v porovnání s podnikem značný rozdíl. Podnik ve větší míře a častěji zásoby spotřebovává.

V roce 2017 byl schopen podnik splácet průměrně své závazky za 190 dnů, kdežto v roce předešlém již za 164 dnů.

6.4.5 Ostatní poměrové ukazatele

Tab. 20 Ostatní poměrové ukazatele společnosti XY, s.r.o. a odvětví v letech 2013 – 2017
(Zdroj: Analytické materiály a statistiky, Interní zdroje společnosti, vlastní zpracování)

	Rok	PH/ Tržby (v %)	Mzdové náklady/Počet zaměstnanců (v tis. Kč)	PH/Počet zaměstnanců (v tis. Kč)	Osobní náklady/Tržby (v %)
XY, s.r.o.	2013	12,72	286	539	9,31
	2014	16,11	278	604	10,07
	2015	12,06	309	448	11,21
	2016	20,50	316	815	10,74
	2017	16,98	349	541	11,48

Je důležité sledovat i jiné veličiny, než pouze standardní ukazatele rentability, aktivity, zadluženosti či ziskovosti. Můžeme kupříkladu zjistit, jaké procento se podílelo na přidané hodnotě daného roku. Z tabulky lze vysledovat, že jejich procentuální vyjádření vykazuje nejdřív stoupající a pak klesavý trend. Zatímco v roce 2014 přidaná hodnota činila 87 522 tis. Kč a tržby 543 219 tis. Kč, v roce 2017 se přidaná hodnota zmenšila o 8 904 tis. Kč. Kdežto v tržbách podnik evidoval nárůst o 56 191 tis. Kč.

V roce 2013 připadla roční mzda na jednoho zaměstnance 286 tis. Kč., o rok později pak o 9 000 Kč více. V celkovém odvětví se mzdy pohybují ve srovnatelných finančních ohodnoceních. Osobní náklady se na tržbách každoročně pohybují kolem 10 %.

6.5 Bonitní indikátor

Na základě bonitního modelu můžeme odhadnout, jak zdravá je obchodní korporace. Jedná se o rychlý test, který má za úkol dospět k jedinému číslu a z něho vyvodit možné důsledky.

6.5.1 Kralickův Quicktest

Kralickův Quicktest se skládá z několika rovnic, na základě nichž se zhodnotí finanční stav firmy. Hodnotí se finanční a výnosová stabilita.

Tab. 21 Kralickův Quicktest ve společnosti XY, s.r.o. za rok 2016 (Zdroj: Interní zdroje společnosti, vlastní zpracování)

	XY, s. r. o.	Počet bodů
R1	0,25	3
R2	4,93	1
R3	0,10	2
R4	0,09	3

Tab. 22 Vyhodnocení situace ve společnosti XY, s.r.o. za rok 2016 (Zdroj: Interní zdroje společnosti, vlastní zpracování)

	XY, s. r. o.
Finanční stabilita	2
Výnosová situace	2,5
Celková situace	2,25

V případě, že vypočítané hodnoty budou mít číslo 3 a více, podnik je stabilní. Jelikož hodnoty spadají do intervalu 1-3, objevil se podnik v šedé zóně, kdy není neprosperující ani netvoří hodnotu. Z tabulky lze vysledovat tuto skutečnost. Zde je ovšem důležité zmínit, že jedno číslo nelze považovat za relevantní, jelikož nemá příliš vypovídací schopnost. Nelze z pouhého čísla vysledovat, ve které finanční oblasti má společnost slabou stránku či ve které se jí daří.

6.6 Bankrotní indikátor

Pomocí bankrotních modelů zjistíme, zda firmě v blízké budoucnosti nehrozí bankrot. Pomáhají odhalit možné problémy, které plynou z neefektivního řízení podniku.

6.6.1 Index IN05

Index IN dává do vztahu různé položky z účetních výkazů se snahou zjistit, zda je podnik po ekonomické stránce způsobilý k dalším svým aktivitám.

Tab. 23 Index IN05 ve společnosti XY, s.r.o. a odvětví v letech 2013-2016 (Zdroj: Analytické materiály a statistiky, Interní zdroje společnosti, vlastní zpracování)

Rok	XY,s.r.o.	Odvětví
2013	0,85	1,40
2014	1,26	1,53
2015	0,44	1,55
2016	1,70	1,64

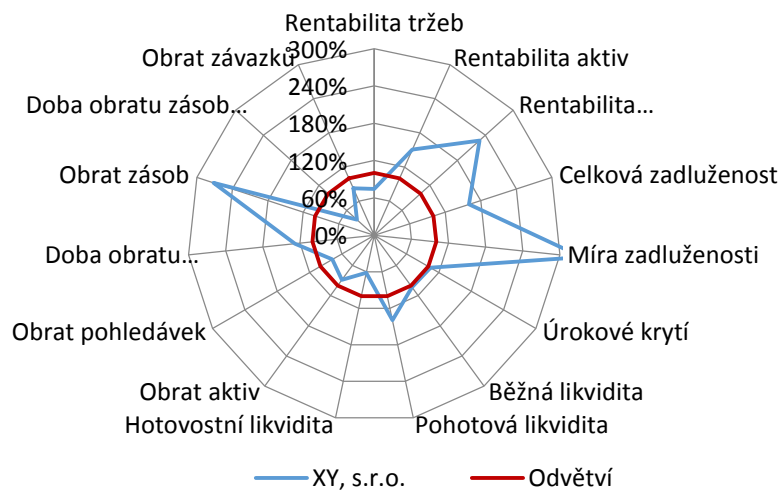
Pokud se hodnoty dostanou nad 1,6, znamená to, že podnik tvoří hodnotu a je pro možné investory zajímavý. Z tabulky plyne, že se mu téhle hodnoty podařilo dosáhnout jen v roce 2016. V roce 2014 se ocitl v tzv. šedé zóně, tudíž hodnotu netvořil, ale ani naopak neničil. Nízká hodnota v roce 2015 byla způsobena opět záporným výsledkem hospodaření. Odvětví se nalézalo v šedé zóně první tři roky, poté se nad pomyslnou hranici dostalo.

6.7 Spider analýza

Vypočítané ukazatele ziskovost, zadluženosti, likvidity a aktivity se zobrazí v pavučinovém grafu. Jeho úkolem je srovnání analyzovaného podniku s odvětvím, ve kterém se nachází.

Tab. 24 Srovnání poměrových ukazatelů společnosti XY, s. r.o. a odvětví v roce 2016 (Zdroj: Analytické materiály a statistiky, Interní zdroje společnosti, vlastní zpracování)

		XY, s.r.o.	Odvětví
Rentabilita	Rentabilita tržeb (%)	6,15	8,26
	Rentabilita aktiv (%)	9,96	6,61
	Rentabilita vlastního kapitálu (%)	28,19	12,39
Zadluženost	Celková zadluženost	74,01	46,24
	Míra zadluženosti	2,92	0,87
	Úrokové krytí	15,11	14,47
	Krytí DM dlouhodobým kapitálem	1,77	1,49
Likvidita	Běžná likvidita	1,86	1,80
	Pohotová likvidita	1,58	1,13
	Hotovostní likvidita	0,16	0,26
Aktivita	Obrat aktiv	1,62	1,83
	Doba obratu aktiv (dny)	222	197
	Obrat pohledávek	3,46	4,45
	Doba obratu pohledávek (dny)	104	81
	Obrat zásob	15,95	5,87
	Doba obratu zásob (dny)	23	61
	Obrat závazků	2,19	2,65
	Doba obratu závazků (dny)	164	136



Graf 3 Spider graf společnosti XY, s.r.o. a odvětví za rok 2016

(Zdroj: Analytické materiály a statistiky, Interní zdroje společnosti, vlastní zpracování)

Červený kruh symbolizuje odvětví a modrá křivka posuzovanou firmu. Ihned je patrné, že v některých ukazatelích se obchodní korporace od odvětví výrazně odlišovala, naopak v jiných se s odvětvím ztotožňovala. Největší rozdíl lze vidět v ukazateli obratu zásob a míry zadluženosti. Míra zadluženosti je dle mého názoru ukazatel, na který by se podnik měl co nejvíce zaměřit. Výhledově chce společnost míru zadluženosti snížit, nicméně už spoustu let takovým způsobem hospodaří a zatím bez významných problémů.

7 ZHODNOCENÍ FINANČNÍ ANALÝZY

Nyní se pokusím podniku navrhnout možná doporučení, která by mohla vést ke zlepšení jeho efektivního hospodaření. Ve všech sledovaných letech vidíme, že se firmě vedlo dobře a byla úspěšná. Na první pohled by se mohlo zdát, že v roce 2015 společnost neúspěšně realizovala své podnikatelské plány, nicméně záporný výsledek hospodaření nemá v tomto případě příliš velkou vypovídací schopnost, jelikož podnik investoval do marketingu, digitalizace společnosti, což bylo svých charakterem výjimečná záležitost.

Podnik téměř ve všech letech využíval ke svému podnikání konzervativní strategii financování, kdy čistý pracovní kapitál dosahuje kladných hodnot. Představuje sice pro firmu menší riziko, ale krytí majetku je z finančního pohledu dražší variantou. Nelze jednoznačně říci, která strategie je nejvýhodnější, ale korporace by se měla i nadále zaměřovat na snižování krátkodobých závazků.

Pro podnik by zcela jistě bylo žádoucí upřít pozornost na lepší vymáhání pohledávek, které již pozbyly splatnosti. V roce 2016 takové pohledávky představovaly 19 822 tis. Kč. Neškodilo by oslovit společnost, která se právě takovými pohledávkami zaobírá. Zde by ovšem musela obchodní korporace počítat také s nákladem navíc v podobě poplatků za poskytnuté služby.

Dále se přikláním ke zvýšení rentability tržeb. Navrhuji se zaměřit na nové obchodní partnery a své výrobky obnovovat či zlepšovat novými technologiemi, které by vedly k větší ziskové marži.

Při analýze zadluženosti jsem zjistila největší kámen úrazu. Společnost ve všech sledovaných letech hospodaří převážně s cizím kapitálem. Zadluženost se pohybuje nad 70 %, což je opravdu znepokojující.

Zaměřila bych se na dobu obratu zásob, jelikož se v posledních letech zůstává téměř neměnná. Doporučuji si také vyprofilovat užší škálu výrobků, pečlivě si propočítat kalkulaci na jednotlivé výrobky, které podnik chce nabízet, a tím nebudou vázány peněžní prostředky v méně odbytových produktech.

Na základě výpočtu INDEXU IN bych v roce 2016 společnost hodnotila jako úspěšně hospodařící, jelikož se pohybuje nad hranicí šedé zóny, která znamená, že podnik netvořil hodnotu, ani ji neničil. Kralickův Quicktest prokázal, že podnik je z celkového pohledu stabilní, ale ukazatele se stále drží na hranici uspokojení.

8 TVORBA FINANČNÍHO PLÁNU

8.1 Předpoklady a současný stav plánování v podniku

Obchodní korporace se dlouhodobému finančnímu plánování příliš nevěnuje. Zaměřuje se spíše svým charakterem na krátkodobé plánování tržeb či nákladů. V současné době se společnost snaží vytvářet finanční plán, nicméně nemá s ním prozatím velké zkušenosti. Problém spočívá v absenci dlouhodobého obchodního plánu, jelikož společnost není schopna odhadnout odbyt kovových konstrukcí v delším časovém horizontu. Až 60 % tržeb společnosti tvoří firma Michelin, zabývající se výrobou pneumatik. Tato firma si ovšem se společností sjednává zakázky jen na několik málo měsíců dopředu. Navrhují společnosti se zaměřit na rozpočet, kterým je vázána a tím odhadovat budoucí tržby. Společnosti také chybí proaktivní prodej. Pasivně očekává další zakázky bez hledání nových odbytových cest. Navrhují se zaměřit na širší portfolio výrobků a tím zvýšit možnosti uplatnění na jiných trzích. Společnost nevlastní ani software, který by jí s finančním plánováním mohl pomoci. Uvítala proto možnost mého sestavení finančního plánu, a to jak dlouhodobého, tak krátkodobého.

Dlouhodobý plán bude vypracován ve dvou variantách, a to základní, která nejvíce reflektuje aktuální situaci podniku a variantu pesimistickou. Varianty budou zhodnoceny pomocí zkrácené finanční analýzy a následně bude jedna z variant vypracována do krátkodobého ročního plánu.

Společnost je vázána podmínkami banky, tzn. kovenanty. Pokud by tyto podmínky porušila, nebyl by jí poskytnut úvěr. Po celou dobu smlouvy se bankou musí společnost dodržovat následující ukazatele:

Tab. 25 Podmínky pro poskytnutí úvěru (Zdroj: Interní zdroje společnosti, vlastní zpracování)

	1. Q. každého kalendářního roku	2. Q. každého kalendářního roku	3. Q. každého kalendářního roku	4. Q. každého kalendářního roku
Dluhové krytí (Debt/EBITDA)	≤ 5 a zároveň větší 0	≤ 3 a zároveň větší 0	≤ 3 a zároveň větší 0	≤ 3 a zároveň větší 0
Dluhové krytí (Debt service coverage)	$\geq 1,5$	$\geq 1,75$	$\geq 1,75$	$\geq 1,75$

9 DLOUHODOBÝ FINANČNÍ PLÁN

9.1 Základní varianta

U této varianty se nepředpokládá žádná razantní změna oproti letům předešlým. Společnost si je vědoma svých slabších stránek v hospodaření, nicméně prozatím se chce ubírat trendem jako doposud.

Plán výkazu zisku a ztráty

Společnost je ryze výrobní a téměř veškerou svou produkci směřuje do zahraničí. Proto je nutné zohlednit ekonomickou situaci na trzích, kam společnost své výrobky nejčastěji vyváží. Není bráno v potaz HDP ČR, protože společnost se téměř českým trhem nezaobírá. Společnost se pohybuje zejména na eurových trzích, proto v rámci finančního plánu přichází do úvahy vývoj automobilového průmyslu v rámci Evropské unie, jelikož největšími obchodními partnery společnosti jsou právě podniky zabývající se výrobou automobilů nebo jejich příslušenstvím.

Aby byla zjištěna, jaká je závislost mezi tržbami a růstem automobilového průmyslu v Evropské Unii, bylo využito výpočtu korelačního koeficientu pomocí MS Excel. Výpočet koeficientu vyšel 0,90026, což značí velmi silnou přímou závislost. V praxi to znamená, že v případě růstu prodeje aut, budou růst i tržby společnosti.

Tab. 26 Vývoj HDP a automobilového průmyslu v EU (Zdroj: www.acea.be, vlastní zpracování)

	2012	2013	2014	2015	2016	2017
HDP EU (v %)	-0,4	0,3	1,8	2,3	2	2,5
Prodej aut (v %)	-8,2	-1,4	5,7	9,3	6,8	3,4
∑ tržeb	440 379	546 283	547 322	584 275	611 719	559 410
- za výrobky	416 199	509 018	498 340	531 990	544 722	481 972
- za služby	23 851	37 205	44 835	52 238	66 875	77 399

Pokud se dle prógnozy předpokládá pokles růstu prodeje aut, potom klesne poptávka a předpokládá se tedy i malé tempo růstu tržeb. Společnost ovšem věří ve zvyšující se prodeje a proto předpokládá, že v roce 2018 se zvednou tržby z výrobků a služeb o 2 %, v roce 2019 pak o 2,5 %. Pro rok 2020 prozatím není znám předpokládaný prodej aut, proto je pro toto období předpokládaný růst tržeb znovu pouze o 2 %. Výnosy z prodeje výrobků

jsou podstatně vyšší než výnosy z prodeje služeb. Jak již bylo zmíněno, dominují především tržby z prodeje do zahraničí

Tržby z prodeje zboží

Tržby za zboží jsou v rámci celkových výnosů nepodstatné, nicméně je potřeba i tuto položku do plánu zpracovat. Společnost chce na základě předchozích zkušeností mít utrženo za zboží 40 tis. Kč. V současné chvíli ví, že v roce 2018 bude obchodní marže záporná, nicméně pro další plánované roky by se hodnoty tržeb za zboží dle předpokladu měly pohybovat právě na hranic čtyřiceti tisíc Kč. Jelikož se jedná o malou hodnotu v poměru k celkovým tržbám, i vysoká odchylka od této částky by neměla výsledek výrazně ovlivnit.

Výnosy z DFM

Společnost prozatím neví, zda bude investovat do dlouhodobého finančního majetku, tudíž bude ponechána hodnota této položka v nulové částce.

Výkonová spotřeba

Spotřeba materiálu a energie

Spotřeba materiálu a energie se každým rokem pohybuje na celkových tržbách padesáti procenty. Společnost si přeje v příštích letech snížit spotřebu vůči tržbám o 3 %. V současné době si vyjednává výhodnější podmínky v oblasti úspory energií.

Služby

Dle Paretova pravidla bylo zjištěno, že více jak polovina hodnoty položky služeb patří mzdám agenturních pracovníků. Takové zaměstnance společnost podnik zaměstnává externě, tudíž se tyto mzdy neobjevují v osobních nákladech, ale v položce služeb. Téměř čtvrtina hodnoty služeb je pak tvořena náklady na přepravu výrobků a zboží. Do dalších nákladových služeb patří např. nájemné výrobní budovy a kooperační činnost. Náklady spojené se službami se na tržbách každoročně podílí z 33 %. Tento trend má společnost zabudovaný ve svých rozpočtech, a proto ho chce nechat i pro příští plánovaná období.

Změna stavu zásob vlastní činnosti

Dříve tato položka představovala výnosový účet, nyní se již považuje za náklad. Položka může nabývat kladné nebo záporné hodnoty. V roce 2017 měla hodnotu kladnou, což znamená, že došlo k menšímu úbytku zásob, než jich bylo naskladněno. Společnost chce plá-

novat změnu stavu v kladných hodnotách, tedy snížení nákladů ve výši 5 mil. Kč, v následujícím roce 2 mil. Kč a v roce 2020 1 mil. Kč.

Aktivace

Aktivace, stejně jako změna stavu zásob, změnila dle novely zákona o účetnictví své vykazování. Ve výkazu zisku a ztráty se píše pouze se záporným znaménkem. Do aktivace patří výrobky vlastní výroby, konkrétně přípravky pro svařovací pracoviště.

Osobní náklady

Do osobních nákladů spadají nejen mzdové náklady, ale i sociální a zdravotní pojištění ve výši 34 % z hrubých mezd. Společnost předpokládá nárůst stálých pracovních sil. V současné době v podniku pracují v převážné míře agenturní pracovníci než kmenoví zaměstnanci. Společnost má v úmyslu v nejbližších letech dosáhnout opačného trendu, aby byla převaha stálých pracovních sil. V příštím roce chce přijmout 15 pracovníků na dílnu a tento počet chce nadále zanechat. Zároveň má v plánu nárůst mzdových nákladů meziročně o 3 %. Náklady na práci, tedy podíl mezd kmenových pracovníků s agenturními pracovníky vůči tržbám se pohybuje na 22,4 %. V dalších letech je poměr nižší, jelikož jak bylo zmíněno, kmenoví zaměstnanci nahradí část pracovníků agenturních a tím se náklady na služby sníží.

Tab. 27 Vývoj hrubé měsíční mzdy (Zdroj: vlastní zpracování)

Průměrná hrubá měsíční mzda na zaměstnance	2013	2014	2015	2016	2017	2018	2019	2020
	23 821	23 197	25 712	26 659	29 156	30 031	30 932	31 860

Úpravy hodnot v provozní oblasti

Do této položky spadají trvalé či dočasné snížení hodnot dlouhodobého majetku a dočasné snížení hodnot zásob a pohledávek. V dřívější legislativě by tento pojem představovaly odpisy a opravné položky. Společnost dělá úpravy hodnot v oblasti dlouhodobého majetku pouze trvalého charakteru.

Všechny dlouhodobý hmotný a nehmotný majetek je odepisován rovnoměrně. V roce 2019 by mělo na administrativní budově proběhnout technické zhodnocení ve výši 500 000 Kč.

Ostatní provozní výnosy

Největší zastoupení zde představují tržby z prodaného materiálu. Podnik zde eviduje výnosy z nadbytečného prodaného šrotu. Hodnoty se pohybují přibližně na stejné úrovni jako ostatní provozní náklady. Podnik požaduje tyto výnosy v budoucnu pozvolně rostoucí. V příštím roce nejdříve 4 000 tis. Kč, poté 6 000 tis. Kč a roku 2020 5 650 tis. Kč.

Ostatní provozní náklady

Patří sem zůstatková cena prodaného materiálu a dlouhodobého majetku, které ovšem tvoří jen jejich nepatrnou část. Primárně této položce náleží položky, které vyhláška o účetnictví definuje jako jiné provozní náklady. Lze zde najít zákonné a havarijní pojištění vozidel, pojištění majetku a zákonné pojištění zaměstnanců. Částka se každým rokem pohybuje okolo 5 mil. Kč, nicméně společnost chce tuto hodnotu udržet okolo 4 500 tis. Kč.

Výnosy a náklady spojené s ostatním DFM

Ačkoliv podnik nevlastní žádný dlouhodobý finanční majetek, pro své budoucí obchody uzavírá měnové swapy. V roce 2016 uzavřela swap v hodnotě 4 mil. amerických dolarů, který je splatný v listopadu tohoto roku. Čistá současná hodnota na konci roku 2016 představovala 2 831 tis. Kč, která je účtována výsledkově na účtu *Výnosy z ostatního dlouhodobého finančního majetku*.

Korporace v posledním sledovaném roce sjednala také forwardy pro zajištění kurzu EUR/CZK v celkové hodnotě 1,2 mil. euro. Jednalo se celkově o dvanáct obchodů splatných každý měsíc od července 2017 do července 2018. Jejich čistá současná hodnota ke konci k poslednímu dni roku 2016 činila 154 tis. Kč, což bylo účtováno na *Náklady související s ostatním dlouhodobým finančním majetkem*.

Výnosy z ostatního DFM se pohybuje na celkových tržbách ve výši 0,4 %, proto tento poměr zůstane zachován.

Výnosové a nákladové úroky

Společnost v současné době má úvěr ve výši 149 081 tis. Kč, z čehož plynou nákladové úroky. Na začátku roku 2018 si pořídila úvěr nový znející na americké dolary. Výnosové úroky se na tržbách pohybují okolo 0,2 %. Dle prognózy České národní banky bude mezi-bankovní úroková sazba 3MPribor v roce 2018 ve výši 0,9 % a v roce 2019 1,7 %. Na základě dlouhodobého trendu společnost s nákladovými úroky počítá ve výši 0,4%.

Ostatní finanční náklady a výnosy

Společnost má zhruba 97 % svých obchodů sjednaných v cizí měně. Tím dochází i k velkým kurzovým rozdílům. Do začátku dubna roku 2017 Česká národní banka prováděla měnovou intervenci, kdy držela hodnotu kurzu na dvaceti sedmi korunách. Od té doby začala koruna vůči euru výrazně posilovat. Jak bylo řečeno, společnosti tato situace prospívá zejména u závazků vyplývajících z faktur znějících na cizí měnu, ať už na euro nebo dolar, který v roce 2017 výrazně oproti koruně posílili. Pokud by ovšem euro silně posilovat a podnik by si své budoucí obchody nezajišťoval, společnost by utrpěla velké finanční ztráty.

Tab. 28 Vývoj kurzu CZK/EUR (Zdroj: *cnb.cz, vlastní zpracování*)

	2012	2013	2014	2015	2016	2017	2018	2019
Kurz CZK/EUR k 31.12.	25,1	27,4	27,7	27	27	25,5	24,9	x

Daň z příjmů

I nadále se počítá se sazbou daně z právnických osob ve výši 19 %. Odčitatelné a přičitatelné položky, které by následně tuto daň upravovaly, nejsou brány v potaz.

Rozvaha

Dlouhodobý majetek

Dlouhodobý nehmotný majetek

Stávají hodnota softwaru, evidována v dlouhodobého nehmotném majetku, je z důvodu odepisování již nulová. Společnost nakoupí software ve výši přes 6 mil. Kč, který bude sloužit pro zvýšení transparentnosti podnikových procesů.

Dlouhodobý hmotný majetek

Roku 2016 společnost koupila lakovací linku, a ještě téhož roku ji uvedla do provozu a eviduje ji v hmotných movitých věcech. Na další období již neuvažuje o dalších investičních akcích.

Podnik v roce 2016 také pořídil pozemek v hodnotě 3 807 tis. Kč. Odpisy zde nefigurují, ze neodepisují, jelikož neztrácí na své hodnotě. V roce 2019 firma počítá s technickým zhodnocením na administrativní budově ve výši 500 tis. Kč.

Dlouhodobý finanční majetek

Společnost nevlastní žádné podíly v jiných společnostech. Podnik chce ponechat nulovou částku i do dalších let.

Zásoby

Podnik ve svých zásobách eviduje materiál, nedokončenou výrobu a polotovary, výrobky a zboží. V analyzovaném období se objem zásob pohyboval okolo 10 % na celkové hodnotě aktiv. Stav zásob na skladě je vázán především na poptávku, potažmo tržby, proto by mohly být stanoveny metodou doby obratu. Nicméně podnik takovým způsobem podnik plánovat jednotlivé položky zásob nechce, jelikož by pak byl plán neodpovídal skutečnosti. V roce 2018 chce podnik navýšit stav materiálových zásob o přibližně 2 mil Kč, v roce následujícím o 12 mil. Kč a v roce 2020 již nemá potřebu skladovat tak velké množství materiálu na skladě, tudíž se bude materiál pouze spotřebovávat. S růstem materiálu poroste i objem vyrobených produktů. V prvním roce se chce společnost předzásobit na budoucí zakázky, a proto chce vyrobit v hodnotě větší než 1 600 tis. Kč.

Dlouhodobé pohledávky

V dlouhodobých pohledávkách je pouze pohledávka za ovládanou osobou, ve které má podnik podíl. Jedná se o půjčku generálnímu řediteli společnosti. Pohledávka se dle názoru vedení podniku bude každým rokem splácet, tedy snižovat, o 5 mil. Kč.

Krátkodobé pohledávky

Pohledávky z obchodních vztahů jsou prognózovány na základě doby obratu. Analýza řízení aktivity odhalila, že doba obratu pohledávek je kratší než doba obratu závazků. Společnost si přeje nechat dobu obratu vyplývající z posledního roku, tedy 74 dnů.

Krátkodobé poskytnuté zálohy je brán jako poměr vůči krátkodobým pohledávkám. Jejich poměr činil 0,15%.

Peněžní prostředky

Od počátku roku 2016 již peníze, až už v pokladně nebo na bankovních účtech, nejsou zahrnuty do krátkodobého finančního majetku. Téměř všechny peněžní prostředky společnosti jsou uloženy na účtech v bance, na konci kalendářního roku 2017 tak byly uschovány z 97 procent. I v letech příštích společnost tento podíl zachová.

Časové rozlišení aktivní

Do časového rozlišení aktivního patří náklady příštích období, neboli předplacené pojistné. V rámci bilanční sumy má časové rozlišení malý podíl. Společnost doporučuje ponechat stávající hodnoty i na další období.

Základní kapitál

Základní kapitál je tvořen společností ve výši 25 mil. Kč. Bylo tomu ve všech sledovaných letech a bude tomu tak i nadále. Podnik nezamýšlí žádné jeho navýšení či snížení.

Fondy za zisku

Ačkoliv společnost nemá dle Zákona o obchodních korporacích povinnost tvořit rezervní fond, tvoří ho dle zřizovací listiny ve výši 10 % ze základního kapitálu. V listině je ustanoveno, že fond se tvoří ve výši 10 % z čistého zisku, nesmí však překročit 5 % z hodnoty základního kapitálu. Každým rokem se poté mohl fond zvyšovat o 5 % z čistého zisku až do konečných 10 % ze základního kapitálu. V současnosti je rezervní fond naplněn právě ve výši 10 % ze základního kapitálu a společnost nemá v úmyslu ho v následujících obdobích ho čerpat.

Výsledek hospodaření minulých let

Je zřejmé, že společnost se každým rokem snaží o dosažení co nejvyššího hospodářského výsledku. Ve výkazech společnosti figuruje v obsahové náplni této položky pouze neuhraný zisk minulých let. O ztrátu z roku 2015 se hodnota této položky snížila. Společnost hodlá po celé období plánu objem zisků kumulovat právě na tuto položku.

Výsledek hospodaření za účetní období

Předpokladem je generování zisku alespoň v hodnotě převyšující 15 mil. Kč.

Rezervy

Společnost v posledních letech netvořila žádné rezervy a ani v dalších letech nezamýšlí z žádného titulu rezervy tvořit, a tudíž ani rozpouštět. Z toho důvodu v plánovaných finančních výkazech zůstanou i nadále nulové hodnoty.

Dlouhodobé závazky

V dlouhodobých závazcích podnik eviduje závazky k úvěrovým institucím, u kterých je datum splatnosti delší než jeden rok. Společnost má od banky Citibank Europe, plc. několik poskytnutých úvěrů. Tyto úvěry na konci roku 2016 činily 26 795 tis. Kč. Do dlouhodobých závazků spadá také odložený daňový závazek, který vzniká z titulu trvalých rozdílů.

lů účetních a daňových odpisů, opravných položek k zásobám a pohledávkám, smluvních pokut, neuplatněných ztrát. Především kvůli těmto závazkům podnik vykazuje vysoké hodnoty zadluženosti. Závazky vůči obchodním partnerům vykazovány v minulých letech nebyly a společnosti s takovými dluhy ani v letech následujících nepočítá.

Krátkodobé závazky

Pod touto položkou se již závazky vůči dodavatelům ukrývají a v rámci této položky představují největší podíl. Hodnoty položky na další účetní období budou stanoveny dle metody, která bere do úvahy dobu obratu. Společnosti v roce 2017 trvalo průměrně 71 dnů než své závazky uhradila. S touto dobou obratu je společnost spokojená a chtěla by i příští roky tento trend ponechat. Jako základna pro výpočet ukazatele aktivity slouží plánované tržby uvedené výše.

Pod položkou Stát – daňové dotace si lze představit dlužnou částku vůči finančnímu úřadu z titulu daně z přidané hodnoty a daně z příjmů fyzických osob.

Závazky k zaměstnancům tvoří zatím ještě nevyplacené mzdy za prosinec.

Podnik ve svých zdrojích financování má i krátkodobé závazky k úvěrovým institucím, kterým končí splatnost za časové období kratší než jeden rok.

Závazky se sociálního zabezpečení a zdravotního pojištění představovaly v uplynulých letech 3,7 % ze mzdových nákladů. I tento poměr zůstane nadále zachován.

Dohadné účty pasivní

O dohadných účtech pasivních společnost účtuje jen mimořádně. Během posledních let o nich účtovala jen v roce 2017 ve výši 76 tis. Kč, což pro společnost nepředstavuje téměř žádnou důležitou položku. V letech následujících předpokládá vyrovnání této položky a tím její nulovou hodnotu.

Časové rozlišení pasivní

Ačkoliv společnost eviduje výnosy i výdaje příštích období, kam řadí různé druhy poplatků, telekomunikací či přepravu, společnost v tuto chvíli neví částku položek, proto odhaduje jejich celkovou výši na hodnotu přibližně 2 500 tis. Kč.

Tab. 29 Plánovaný výkaz zisku a ztráty v základní variantě (Zdroj: vlastní zpracování)

	2018	2019	2020
Tržby z prodeje výrobků a služeb	570 598	584 863	596 650

Tržby za prodej zboží	15	40	40
Výkonová spotřeba (ř. 04 + 05 + 06)	456 498	463 826	473 173
Náklady vynaložené na prodané zboží	20	30	30
Spotřeba materiálu a energie	268 181	274 886	283 409
Služby	188 297	188 911	189 735
Změna stavu zásob vlastní činnosti	1 000	5 000	7 000
Aktivace	-5 000	-2 000	-3 000
Osobní náklady	73 401	75 603	77 871
Mzdové náklady	54 777	56 420	58 113
Náklady na sociální zabezpečení, zdravotní pojištění a ostatní náklady	18 624	19 183	19 758
2. 1. Náklady na sociální zabezpečení a zdravotní pojištění	18 624	19 183	19 758
2.2. Ostatní náklady			
Úpravy hodnot v provozní oblasti	14 000	15 890	13 500
Úpravy hodnot dlouhodobého nehmotného a hmotného majetku	14 000	15 890	13 500
Ostatní provozní výnosy	4 000	5 999	5 650
Tržby z prodeje dlouhodobého majetku	300	499	350
Tržby z prodeje materiálu	3 000	5 000	5 200
Jiné provozní výnosy	400	100	100
Ostatní provozní náklady	4 541	4 380	4 423
Zůstatková cena prodaného dlouhodobého majetku	0	100	80
Zůstatková cena prodaného materiálu	750	500	573
Daně a poplatky	291	280	270
Jiné provozní náklady	3 500	3 500	3 500
Provozní výsledek hospodaření	30 173	28 203	29 373

Výnosy z ostatního dlouhodobého finančního majetku	1 796	2 339	2 386
Výnosy z ostatního dlouhodobého finančního majetku	1 796	2 339	2 386
Ostatní výnosy z ostatního dlouhodobého finančního majetku			
Náklady související s ostatním dlouhodobým finančním majetkem	500	1 500	2 500
Výnosové úroky a podobné výnosy	1 250	1 170	1 193
Výnosové úroky a podobné výnosy - ovládaná nebo ovládající osoba	1 250	1 170	113
Ostatní výnosové úroky a podobné výnosy			
Úpravy hodnot a rezervy ve finanční oblasti			
Nákladové úroky a podobné náklady	2 500	2 100	2 000
Nákladové úroky a podobné náklady - ovládaná nebo ovládající osoba			
Ostatní nákladové úroky a podobné náklady	2 500	2 100	2 000
Ostatní finanční výnosy	2 000	3 000	3 000
Ostatní finanční náklady	5 706	7 198	4 400
Finanční výsledek hospodaření	-3 660	-4 289	-2 321
Výsledek hospodaření před zdaněním	26 513	23 914	27 052
Daň z příjmů za běžnou činnost	8 037	5 544	4 640

Daň z příjmů splatná	5 037	4 544	5 140
Daň z příjmů odložená	3 000	1 000	-500
Výsledek hospodaření po zdanění	18 475	18 370	22 412
Převod podílu na výsledku hospodaření společníkům			
Výsledek hospodaření za účetní období	18 475	18 370	22 412
Čistý obrát za účetní období	579 659	597 411	608 919

Tab. 30 Plánovaná rozvaha v základní variantě (Zdroj: vlastní zpracování)

AKTIVA CELKEM	426 115	406 158	382 957
Pohledávky za upsaný základní kapitál	0	0	0
Dlouhodobý majetek	189 873	159 451	147 992
Dlouhodobý nehmotný majetek	6 155	5 000	5 000
Nehmotné výsledky výzkumu a vývoje		0	0
Ocenitelná práva	6 000	5 000	5 000
<i>B.I.2.1. Software</i>	6 000	5 000	5 000
<i>B.I.2.2. Ostatní ocenitelná práva</i>	0		0
Goodwill	0	0	0
Ostatní dlouhodobý nehmotný majetek	155	0	0
Poskytnuté zálohy na dlouhodobý nehmotný majetek a nedokončený dlouhodobý nehmotný majetek	0	0	0
<i>B.I.5.1. Poskytnuté zálohy na dlouhodobý nehmotný majetek</i>			
<i>B.I.5.2. Nedokončený dlouhodobý nehmotný majetek</i>	0	0	0
Dlouhodobý hmotný majetek	183 718	154 451	142 992
Pozemky a stavby	70 459	59 192	49 992
<i>B.II.1.1. Pozemky</i>	8 192	8 192	8 192
<i>B.II.1.2. Stavby</i>	62 267	51 000	41 800
Hmotné movité věci a soubory movitých věcí	113 000	95 000	93 000
Oceňovací rozdíl k nabytému majetku			
Ostatní dlouhodobý hmotný majetek	0	0	0
<i>B.II.4.1. Pěstitelské celky trvalých porostů</i>	0	0	0
<i>B.II.4.2. Dospělá zvířata a jejich skupiny</i>	0	0	0
<i>B.II.4.3. Ostatní dlouhodobý hmotný majetek</i>	0	0	0
Poskytnuté zálohy na dlouhodobý hmotný majetek a nedokončený dlouhodobý hmotný majetek	259	259	0
<i>B.II.5.1. Poskytnuté zálohy na dlouhodobý hmotný majetek</i>	259	259	
<i>B.II.5.2. Nedokončený dlouhodobý hmotný majetek</i>	0	0	0
Oběžná aktiva	234 942	245 407	232 465
Zásoby	58 246	65 630	61 850
Materiál	33 820	45 250	42 310
Nedokončená výroba a polotovary	20 096	15 000	14 000

Výrobky a zboží	4 330	5 380	5 540
<i>C.I.3.1. Výrobky</i>	4 160	5 200	5 350
<i>C.I.3.2. Zboží</i>	170	180	190
Mladá a ostatní zvířata a jejich skupiny			
Poskytnuté zálohy na zásoby			
Pohledávky	160 898	162 830	156 234
Dlouhodobé pohledávky	30 400	25 400	20 400
<i>C.II.1.1. Pohledávky z obchodních vztahů</i>			
<i>C.II.1.2. Pohledávky - ovládaná nebo ovládající osoba</i>	30 400	25 400	20 400
<i>C.II.1.3. Pohledávky - podstatný vliv</i>			
<i>C.II.1.4. Odložená daňová pohledávka</i>			
Krátkodobé pohledávky	130 498	137 430	135 834
<i>C.II.2.1. Pohledávky z obchodních vztahů</i>	117 298	120 230	122 634
<i>C.II.2.2. Pohledávky - ovládaná nebo ovládající osoba</i>			
<i>C.II.2.3. Pohledávky - podstatný vliv</i>			
<i>C.II.2.4. Pohledávky - ostatní</i>	13 200	17 200	13 200
<i>C.II.2.4.1. Pohledávky za společníky</i>			
<i>C.II.2.4.2. Sociální zabezpečení a zdravotní pojištění</i>			
<i>C.II.2.4.3. Stát - daňové pohledávky</i>	11 000	15 000	11 000
<i>C.II.2.4.4. Krátkodobé poskytnuté zálohy</i>	200	200	200
<i>C.II.2.4.5. Dohadné účty aktivní</i>			
<i>C.II.2.4.6. Jiné pohledávky</i>	2 000	2 000	2 000
Peněžní prostředky	15 798	16 947	14 381
Peněžní prostředky v pokladně	474	508	431
Peněžní prostředky na účtech	15 324	16 439	13 950
Časové rozlišení	1 300	1 300	2 500
Náklady příštích období	1 300	1 300	2 000
Komplexní náklady příštích období			500
Příjmy příštích období			

PASIVA CELKEM	426 115	406 158	382 957
Vlastní kapitál	130 681	149 052	171 464
Základní kapitál	25 000	25 000	25 000
Základní kapitál	25 000	25 000	25 000
Fondy ze zisku	2 500	2 500	2 500
Ostatní rezervní fondy	2 500	2 500	2 500
Statutární a ostatní fondy			
Výsledek hospodaření minulých let	84 706	103 182	121 552
Nerozdělený zisk minulých let	84 706	103 182	121 552
Neuhrazená ztráta minulých let			
Jiný výsledek hospodaření minulých let			
Výsledek hospodaření běžného účetního období (+/-)	18 475	18 370	22 412
Rozhodnuto o zálohové výplatě podílu na zisku			

Cizí zdroje	292 934	254 606	208 993
Rezervy	0	0	0
Rezerva na důchody a podobné závazky			
Rezerva na daň z příjmů			
Rezervy podle zvláštních právních předpisů			
Ostatní rezervy			
Závazky	292 934	254 606	208 993
Dlouhodobé závazky	127 355	73 355	37 855
Vydané dluhopisy	0	0	0
C.I.1.1. Vyměnitelné dluhopisy			
C.I.1.2. Ostatní dluhopisy			
Závazky k úvěrovým institucím	120 000	65 000	30 000
Dlouhodobé přijaté zálohy			
Závazky z obchodních vztahů			
Dlouhodobé směnky k úhradě			
Závazky - ovládaná nebo ovládající osoba			
Závazky - podstatný vliv			
Odložený daňový závazek	7 355	8 355	7 855
Závazky - ostatní	0	0	0
C.I.9.1. Závazky ke společníkům			
C.I.9.2. Dohadné účty pasivní			
C.I.9.3. Jiné závazky			

Krátkodobé závazky	165 579	181 251	171 138
Vydané dluhopisy	0	0	0
C.II.1.1. Vyměnitelné dluhopisy			
C.II.1.2. Ostatní dluhopisy			
Závazky k úvěrovým institucím	44 769	60 000	45 000
Krátkodobé přijaté zálohy			
Závazky z obchodních vztahů	112 542	115 356	117 663
Krátkodobé směnky k úhradě			
Závazky - ovládaná nebo ovládající osoba			
Závazky - podstatný vliv			
Závazky ostatní	8 268	5 895	8 475
C.II.8.1. Závazky ke společníkům			
C.II.8.2. Krátkodobé finanční výpomoci			
C.II.8.3. Závazky k zaměstnancům	2 191	2 257	2 325
C.II.8.4. Závazky ze sociálního zabezpečení a zdravotního pojištění	2 027	2 088	2 150
C.II.8.5. Stát - daňové závazky a dotace	4 000	1 500	4 000
C.II.8.6. Dohadné účty pasivní			
C.II.8.7. Jiné závazky	50	50	
Časové rozlišení (ř. 142 + 143)	2 500	2 500	2 500

Výdaje příštích období	2 000	2 000	2 000
Výnosy příštích období	500	500	500

9.2 Pesimistická varianta

Zde se vychází z předpokladu, že se blíží již často zmiňována další finanční krize. Jak bylo uvedeno, společnost se pohybuje na mezinárodním trhu, kdy by ji takový úpadek mohl značně ovlivnit. Globální trh může začít stagnovat či dokonce zpomalovat své tempo růstu. Svůj podíl viny může představovat i protekcionismus, kdy si státy hlídají své trhy uvalováním kontingentů či cel a tudíž částečné znemožnění vstupu.

Plán výkazu zisku a ztráty

Tržby z prodeje výrobků a služeb

V pesimistické variantě je předpoklad postupného snižování tržeb z důvodu nízké poptávky ze strany odběratelů a s ním spojený tlak na stlačování cen. Společnost si zakládá na kvalitě své produkce, proto není ochotna přistoupit na levnější materiálové substituty a raději o část svých zákazníků přijde, než aby jim nabízela horší kvalitu za nižší cenu. Společnost předpokládá meziroční pokles tržeb o 1 %.

Tržby z prodeje zboží

Tržby za zboží jsou v rámci celkových výnosů i v této variantě nepodstatné, nicméně je potřeba i tuto položku do plánu zapracovat. Opět se pracuje s předpokladem mít obchodní marži ve výši 10 tis. Kč.

Výnosy z DFM

Společnost neví, zda bude investovat do dlouhodobého finančního majetku, tudíž bude i v této variantě ponechána hodnota této položka v nulové hodnotě.

Výkonová spotřeba

Náklady vynaložené na prodané zboží

Náklady spojené s prodejem zboží nemá v rámci plánu velkou míru zkreslení výsledků, stejně jako tržby se zboží, i náklady zůstanou ve stejných částkách.

Spotřeba materiálu a energie

Jak bylo uvedeno, spotřeba materiálu představuje v základní variantě podíl z celkových tržeb ve výši 47 %. I v této variantě podnik s tímto podílem počítá.

Služby

Výše bylo zmíněno, že společnost zaměstnává pracovníky částečně externě, tudíž se tyto mzdy neobjevují v osobních nákladech, ale v položce služeb. Pokud by se negativní představy naplnily, podnik by musel některé agenturní pracovníky propustit a tím by se mu náklady na služby zmenšily.

Změna stavu zásob vlastní činnosti

V prvních dvou letech se počítá se změnou stavu vlastních výrobků ve výši 1 mil. Kč, v roce 2020 by podnik přepočítal tuto nákladovou položku zvýšit o další jeden milion korun.

Osobní náklady

Krise by s sebou přinesla i výpadek výroby a tudíž nedostatek práce pro zaměstnance. Z toho by plynul úbytek pracovních sil a stagnace mzdových nákladů. Společnost by každým rokem propustila 5 osob dělnické profese.

Úpravy hodnot v provozní oblasti

Jelikož společnost neplánuje v budoucích obdobích další pořizování dlouhodobého majetku, budou úpravy hodnot reflektovat pouze odpisy stávajícího majetku.

Ostatní provozní výnosy

S úbytkem výroby by se snížil i objem nadbytečného šrotu, který společnost eviduje v ostatních provozních výnosech.

Ostatní provozní náklady

Zákonné a havarijní pojištění vozidel musí společnost platit, i kdyby se nevyrábělo, jelikož se jedná o fixní náklad, který nemá k objemu výroby vztah.

Výnosy a náklady spojené s ostatním DFM

Jelikož obchodování s dlouhodobými finanční majetkem není hlavním důvodem podnikání společnosti, v této variantě nechce položkami související s DFM zabývat a ponechá je na nulové hodnotě. Případná ztráta ve finanční oblasti by ještě více ovlivnila celkový výsledek hospodaření.

Výnosové a nákladové úroky

I v této variantě se budou brát potaz úrokové výnosy ve výši 0,2 % z tržeb. Stejně tak nákladové úroky jsou odhadnuty na základě trendu ve výši 0,4 %.

Ostatní finanční náklady a výnosy

S poklesem uzavřených obchodů klesá i míra rizika spojená s finančními ztrátami z titulu kurzových ztrát. Naopak podnik nemá jistotu profitu z kurzových zisků.

Daň z příjmů

I nadále se počítá se sazbou daně z právnických osob ve výši 19 %. Odčitatelné a přičitatelné položky, které by následně tuto daň upravovaly, nejsou brány v potaz.

Rozvaha

Dlouhodobý nehmotný majetek

Software, který by byl pořízen v základní variantě, se ve variantě pesimistické neobjeví. Společnost nehodlá investovat do dalších majetků, když si není jista pozitivním budoucím vývojem.

Dlouhodobý hmotný majetek

Podobně uvažuje podnik i u dlouhodobého hmotného majetku. Ani u něj nemá v plánu investiční akci.

Dlouhodobý finanční majetek

Společnost nevlastní žádné podíly v jiných společnostech. Podnik chce ponechat nulovou částku i do dalších let.

Zásoby

Se zpomalující se výrobou budou klesat i naskladněné zásoby. Pesimistická varianta bude určovat hodnotu zásob dle doby obratu. Na základě ukazatelů obratovosti bylo zjištěno, že v roce 2017 doba obratu materiálu trvala 20 dnů, nedokončené výroby 7 dnů, výrobků 2 dny. Zboží se z důvodu jeho nízké hodnoty nebude určovat na základě poměrového ukazatele, nýbrž je odhadnut postupný pokles o 30 tis. Kč.

Dlouhodobé pohledávky

V dlouhodobých pohledávkách společnost eviduje půjčku řediteli. V základní variantě se počítalo s roční úhradou pohledávky ve výši 5 mil. Kč, v pesimistické variantě podnik od ředitele očekává snížení stavu pohledávky 3 mil. Kč.

Krátkodobé pohledávky

Pohledávky budou opět predikovány na základě doby obratu předešlého roku. Společnost si je vědoma možné zhoršení platební schopnosti obchodních partnerů, proto odhaduje dobu obratu z původních 74 dnů na 77 dnů.

Peněžní prostředky

I zde se předpokládá, že téměř všechny vyinkasované peněžní prostředky budou uloženy na bankovním účtu.

Časové rozlišení aktivní

Na této položce společnost počítá s pojistkami opět přibližně ve výši 1 300 tis. Kč.

PASIVA**Základní kapitál**

Základní kapitál je tvořen společností ve výši 25 mil. Kč. Ani pesimistická varianta nepředpokládá s ním hýbat.

Fondy za zisku

Fond bude i nadále v hodnotě 10 % ze základního kapitálu, tudíž 2 500 tis. Kč.

Výsledek hospodaření minulých let

Společnost i v této variantě počítá s kumulací výsledků minulých s výsledkem daného účetní období.

Rezervy

Společnost v posledních letech netvořila žádné rezervy a ani v dalších letech nezamýšlí z žádného titulu rezervy tvořit, a tudíž ani rozpouštět. Z toho důvodu v plánovaných finančních výkazech zůstanou i nadále nulové hodnoty.

Dlouhodobé závazky

Společnost nechce se více zadlužovat, a proto nebude žádat o další bankovní úvěr. Bude je postupně jen splácet.

Krátkodobé závazky

Závazky plynoucí z obchodního styku budou i v této variantě určeny na základě ukazatele doby obratu. Obchodní korporace i nadále ponechá dobu obratu na 71 dnech.

Závazky k zaměstnancům tvoří zatím ještě nevyplacené mzdy za prosinec. S poklesem objemu mezd z důvodu propouštění zaměstnanců, klesnou i tyto závazky. Klesat budou i úvěry vůči finančním institucím.

Časové rozlišení pasivní

Ačkoliv společnost eviduje výnosy i výdaje příštích období, kam řadí různé druhy poplatků, telekomunikaci či přepravu, společnost v tuto chvíli neví částku položek, proto odhaduje jejich celkovou výši na hodnotu přibližně 2 500 tis. Kč.

Tab. 31 Plánovaný výkaz zisku a ztráty v pesimistické variantě (Zdroj: vlastní zpracování)

	2018	2019	2020
Tržby z prodeje výrobků a služeb	553 816	548 278	542 975
Tržby za prodej zboží	15	40	40
Výkonová spotřeba	448 057	443 587	439 297
Náklady vynaložené na prodané zboží	20	30	30
Spotřeba materiálu a energie	260 294	257 691	255 198
Služby	187 744	185 866	184 069
Změna stavu zásob vlastní činnosti	1 000	1 000	2 000
Aktivace	2 000	5 000	4 000
Osobní náklady	67 438	59 541	57 196
Mzdové náklady	46 183	44 434	42 684
Náklady na sociální zabezpečení, zdravotní pojištění a ostatní náklady	21 255	15 107	14 512
2. 1. Náklady na sociální zabezpečení a zdravotní pojištění	15 702	15 107	14 512
2.2. Ostatní náklady			
Úpravy hodnot v provozní oblasti	15 000	15 305	25 509
Úpravy hodnot dlouhodobého nehmotného a hmotného majetku	15 000	15 305	11 000
Ostatní provozní výnosy	1 350	1 450	1 450
Tržby z prodeje dlouhodobého majetku	300	200	200
Tržby z prodeje materiálu	1 000	1 200	1 200
Jiné provozní výnosy	50	50	50
Ostatní provozní náklady	4 091	4 380	4 370
Zůstatková cena prodaného dlouhodobého majetku	200	100	100
Zůstatková cena prodaného materiálu	100	500	500

Daně a poplatky	291	280	270
Jiné provozní náklady	3 500	3 500	3 500
Provozní výsledek hospodaření	17 595	20 955	12 093

Náklady související s ostatním dlouhodobým finančním majetkem	0	0	0
Výnosové úroky a podobné výnosy	1 108	1 097	1 086
Výnosové úroky a podobné výnosy - ovládaná nebo ovládající osoba	1 108	1 097	1 086
Ostatní výnosové úroky a podobné výnosy	0		
Úpravy hodnot a rezervy ve finanční oblasti			
Nákladové úroky a podobné náklady	2 215	2 193	2 172
Nákladové úroky a podobné náklady - ovládaná nebo ovládající osoba			
Ostatní nákladové úroky a podobné náklady	2 215	2 193	2 172
Ostatní finanční výnosy	2 000	3 000	3 000
Ostatní finanční náklady	5 706	7 198	4 400
Finanční výsledek hospodaření	-4 814	-5 295	-2 486
Výsledek hospodaření před zdaněním	12 781	15 660	9 607
Daň z příjmů za běžnou činnost	3 428	3 975	2 825
Daň z příjmů splatná	2 428	2 975	1 825
Daň z příjmů odložená	1 000	1 000	1 000
Výsledek hospodaření po zdanění	9 353	11 685	6 782
Převod podílu na výsledku hospodaření společníkům			
Výsledek hospodaření za účetní období	9 353	11 685	6 782
Čistý obrát za účetní období	558 289	553 865	548 551

Tab. 32 Plánovaná rozvaha v pesimistické variantě (Zdroj: vlastní zpracování)

AKTIVA CELKEM	388 580	386 854	350 753
Dlouhodobý majetek	164 406	149 101	123 592
Dlouhodobý nehmotný majetek	955	650	400
Nehmotné výsledky výzkumu a vývoje		0	0
Ocenitelná práva	800	650	400
<i>B.1.2.1. Software</i>	800	650	400
<i>B.1.2.2. Ostatní ocenitelná práva</i>	0		0
Goodwill	0	0	0
Ostatní dlouhodobý nehmotný majetek	155	0	0
Poskytnuté zálohy na dlouhodobý nehmotný majetek a nedokončený dlouhodobý nehmotný majetek	0	0	0
<i>B.1.5.1. Poskytnuté zálohy na dlouhodobý nehmotný majetek</i>			
<i>B.1.5.2. Nedokončený dlouhodobý nehmotný majetek</i>	0	0	0
Dlouhodobý hmotný majetek	163 451	148 451	123 192
Pozemky a stavby	68 192	63 192	48 192

B.II.1.1. Pozemky	8 192	8 192	8 192
B.II.1.2. Stavby	60 000	55 000	40 000
Hmotné movité věci a soubory movitých věcí	95 000	85 000	75 000
Oceňovací rozdíl k nabytému majetku			
Ostatní dlouhodobý hmotný majetek	0	0	0
B.II.4.1. Pěstitelské celky trvalých porostů	0	0	0
B.II.4.2. Dospělá zvířata a jejich skupiny	0	0	0
B.II.4.3. Ostatní dlouhodobý hmotný majetek	0	0	0
Poskytnuté zálohy na dlouhodobý hmotný majetek a nedokončený dlouhodobý hmotný majetek	259	259	0
B.II.5.1. Poskytnuté zálohy na dlouhodobý hmotný majetek	259	259	0
B.II.5.2. Nedokončený dlouhodobý hmotný majetek	0	0	0
Dlouhodobý finanční majetek	0	0	0
Podíly - ovládaná nebo ovládající osoba	0	0	0
Zápůjčka a úvěry - ovládaná nebo ovládající osoby	0	0	0
Podíly - podstatný vliv	0	0	0
Zápůjčka a úvěry - podstatný vliv	0	0	0
Ostatní dlouhodobé cenné papíry a podíly	0	0	0
Zápůjčky a úvěry - ostatní	0	0	0
Ostatní dlouhodobý finanční majetek	0	0	0
B.III.7.1. Jiný dlouhodobý finanční majetek			
B.III.7.2. Poskytnuté zálohy na dlouhodobý finanční majetek	0	0	0

Oběžná aktiva	222 874	236 453	224 661
Zásoby	44 682	44 215	43 768
Materiál	30 768	30 460	30 165
Nedokončená výroba a polotovary	10 769	10 661	10 558
Výrobky a zboží	3 145	3 094	3 045
C.I.3.1. Výrobky	3 077	3 046	3 017
C.I.3.2. Zboží	68	48	28
Mladá a ostatní zvířata a jejich skupiny			
Poskytnuté zálohy na zásoby			
Pohledávky	164 055	163 871	155 736
Dlouhodobé pohledávky	32 400	29 400	26 400
C.II.1.1. Pohledávky z obchodních vztahů			
C.II.1.2. Pohledávky - ovládaná nebo ovládající osoba	32 400	29 400	26 400
C.II.1.3. Pohledávky - podstatný vliv			
C.II.1.4. Odložená daňová pohledávka			
C.II.1.5. Pohledávky - ostatní	0	0	0
C:II.1.5.1. Pohledávky za společníky			
C.II.1.5.2. Dlouhodobé poskytnuté zálohy			
C.II.1.5.3. Dohadné účty aktivní			
C.II.1.5.4. Jiné pohledávky			

Krátkodobé pohledávky	131 655	134 471	129 336
<i>C.II.2.1. Pohledávky z obchodních vztahů</i>	118 455	117 271	116 136
<i>C.II.2.2. Pohledávky - ovládaná nebo ovládající osoba</i>			
<i>C.II.2.3. Pohledávky - podstatný vliv</i>			
<i>C.II.2.4. Pohledávky - ostatní</i>	13 200	17 200	13 200
<i>C.II.2.4.1. Pohledávky za společníky</i>			
<i>C.II.2.4.2. Sociální zabezpečení a zdravotní pojištění</i>			
<i>C.II.2.4.3. Stát - daňové pohledávky</i>	11 000	15 000	11 000
<i>C.II.2.4.4. Krátkodobé poskytnuté zálohy</i>	200	200	200
<i>C.II.2.4.5. Dohadné účty aktivní</i>			
<i>C.II.2.4.6. Jiné pohledávky</i>	2 000	2 000	2 000
Krátkodobý finanční majetek	0	0	0
Podíly - ovládaná nebo ovládající osoba			
Ostatní krátkodobý finanční majetek			
Peněžní prostředky	14 137	28 367	25 157
Peněžní prostředky v pokladně	424	851	755
Peněžní prostředky na účtech	13 713	27 516	24 402
Časové rozlišení	1 300	1 300	2 500
Náklady příštích období	1 300	1 300	2 000
Komplexní náklady příštích období			500
Příjmy příštích období			

PASIVA CELKEM	388 580	386 854	350 753
Vlastní kapitál	109 781	142 367	125 677
Základní kapitál	25 000	25 000	25 000
Základní kapitál	25 000	25 000	25 000
Vlastní akcie a vlastní obchodní podíly (-)			
Změny základního kapitálu			
Ážio	0	0	0
Ážio			
Kapitálové fondy	0	0	0
A.II.2.1.Ostatní kapitálové fondy			
A.II.2.2. Oceňovací rozdíly z přecenění majetku a závazků			
A.II.2.3. Oceňovací rozdíly z přecenění při přeměnách obchodních korporací			
A.II.2.4. Rozdíly z přeměn obchodních korporací			
A.II.2.5.Rozdíly z ocenění při přeměnách obchodních korporací			
Fondy ze zisku	2 500	2 500	2 500
Ostatní rezervní fondy	2 500	2 500	2 500
Statutární a ostatní fondy			
Výsledek hospodaření minulých let	72 928	103 182	91 395
Nerozdělený zisk minulých let	72 928	84 613	91 395
Neuhrazená ztráta minulých let			
Jiný výsledek hospodaření minulých let			

Výsledek hospodaření běžného účetního období (+/-)	9 353	11 685	6 782
Rozhodnuto o zálohové výplatě podílu na zisku			
Cizí zdroje	276 299	241 987	222 576
Rezervy	0	0	0
Rezerva na důchody a podobné závazky			
Rezerva na daň z příjmů			
Rezervy podle zvláštních právních předpisů			
Ostatní rezervy			
Závazky	276 299	241 987	222 576
Dlouhodobé závazky	27 815	20 815	16 815
Vydané dluhopisy	0	0	0
C.I.1.1. Vyměnitelné dluhopisy			
C.I.1.2. Ostatní dluhopisy			
Závazky k úvěrovým institucím	23 000	15 000	10 000
Dlouhodobé přijaté zálohy			
Závazky z obchodních vztahů			
Dlouhodobé směnky k úhradě			
Závazky - ovládaná nebo ovládající osoba			
Závazky - podstatný vliv			
Odložený daňový závazek	4 815	5 815	6 815
Závazky - ostatní	0	0	0
C.I.9.1. Závazky ke společníkům			
C.I.9.2. Dohadné účty pasivní			
C.I.9.3. Jiné závazky			

Krátkodobé závazky	248 484	221 172	205 761
Vydané dluhopisy	0	0	0
C.II.1.1. Vyměnitelné dluhopisy			
C.II.1.2. Ostatní dluhopisy			
Závazky k úvěrovým institucím	120 000	100 000	80 000
Krátkodobé přijaté zálohy			
Závazky z obchodních vztahů	120 000	115 356	117 663
Krátkodobé směnky k úhradě			
Závazky - ovládaná nebo ovládající osoba			
Závazky - podstatný vliv			
Závazky ostatní	8 484	5 816	8 098
C.II.8.1. Závazky ke společníkům			
C.II.8.2. Krátkodobé finanční výpomoci			
C.II.8.3. Závazky k zaměstnancům	2 771	2 666	2 561
C.II.8.4. Závazky ze sociálního zabezpečení a zdravotního pojištění	1 663	1 600	1 537
C.II.8.5. Stát - daňové závazky a dotace	4 000	1 500	4 000

C.II.8.6. Dohadné účty pasivní			
C.II.8.7. Jiné závazky	50	50	
Časové rozlišení (ř. 142 + 143)	2 500	2 500	2 500
Výdaje příštích období	2 000	2 000	2 000
Výnosy příštích období	500	500	500

9.3 Zhodnocení variant

Při vytváření finanční plánu je důležité plán zhodnotit i pomocí ukazatelů finanční analýzy. Jestliže finanční plánovač uvidí výsledky ukazatelů značně nekorespondující s předešlými výsledky analýzy, měl by zamyslet nad tím, zda v jeho úvahách o budoucích účetních výkazech se nedopustil chyby. Proto zde budou opět nastíněny jednotlivé aspekty hospodaření společnosti XY, s.r.o. s využitím jednotlivých ukazatelů. Výsledky poslouží společnosti k informování o případných zhoršených oblastech, kterým se mohou na základě nápravných kroků následně vyvarovat.

Tab. 33 Řízení rentability v základní a pesimistické variantě plánu v letech 2018 – 2020 (Zdroj: vlastní zpracování)

Položka	Rok	Ukazatele rentability		
		Rentabilita tržeb (v %)	Rentabilita aktiv (v %)	Rentabilita VK (v %)
Základní varianta	2018	5,08	6,81	14,14
	2019	4,45	6,41	12,32
	2020	4,87	7,59	13,07
Pesimistická varianta	2018	2,71	3,86	8,52
	2019	3,26	4,61	8,21
	2020	2,17	3,36	5,40

Rentabilita tržeb bude dle prognózy v příštích letech klesat. Nicméně v porovnání s předešlými výsledky ziskovosti se rentabilita pohybuje v příznivých procentech. Klesající tempo růstu tržeb zpomaluje i růst rentability, kdy by se držela kolem 2,5 %. Ani rentabilita aktiv by se neměla nijak výrazně oproti uplynulým obdobím měnit. Pokud by se společnosti nenaplnil negativní scénář, který je nastíněn v pesimistické variantě, společnost by se s řízením rentability neměla dostat do problémů.

Tab. 34 Řízení likvidity v základní a pesimistické variantě plánu v letech 2018 – 2020 (Zdroj: vlastní zpracování)

Položka	Rok	Ukazatele likvidity		
		Běžná likvidita	Pohotová likvidita	Hotovostní Likvidita
Základní varianta	2018	1,42	1,07	0,10
	2019	1,35	0,99	0,09
	2020	1,36	1,00	0,08
Pesimistická varianta	2018	0,89	0,72	0,06
	2019	1,07	0,87	0,13
	2020	1,09	0,88	0,12

V rámci řízení likvidity nelze hovořit o účinném hospodaření. Jak v základní, tak pesimistické variantě se společnost dostává pod doporučené hodnoty. Ačkoliv společnost v pesimistické variantě plánuje výrazné navýšení hodnoty peněžních prostředků, částka krátkodobých cizích zdrojů je stále vysoká. S likviditou úzce souvisí i ukazatel čistého pracovního kapitálu, který také bere v potaz vztah oběžných aktiv a krátkodobých závazků. Ve všech plánovaných letech by se společnost měla dostat do záporného ukazatele, tudíž bude využívat agresivní strategii financování, se kterou hospodařila již v roce 2017.

Tab. 35 Řízení zadluženosti v základní a pesimistické variantě plánu v letech 2018 – 2020 (Zdroj: vlastní zpracování)

Položka	Rok	Ukazatele zadluženosti			
		Celková Zadluženost (%)	Míra zadluženosti	Úrokové krytí	Krytí DM dlouhodobým kapitálem
Základní varianta	2018	68,74	2,24	11,61	1,36
	2019	62,69	1,71	12,39	1,39
	2020	54,57	1,22	4,53	1,41
Pesimistická varianta	2018	71,10	2,52	6,70	0,84
	2019	62,55	1,70	8,14	1,09
	2020	63,46	1,77	5,42	1,15

Zadluženost představuje největší slabinu podniku. Nicméně společně se chce v následujících letech odprostit od bankovních úvěrů a postupně kumulovat zisk, aby byla schopna financovat své podnikání především z vlastních zdrojů. V pesimistické variantě také nelze hovořit o uspokojivém obrázku. Pozitivní faktem je snižování míry zadluženosti v obou variantách. Dle představ podniku bude v roce 2019 schopen až 12x pokrýt ze svého vý-

sledku nákladové úroky. Krytí dlouhodobého majetku kapitálem se téměř ve všech letech pohybuje nad číslem jedna, tudíž vlastní zdroje převyšují dlouhodobý majetek a mohou financovat i oběžný majetek.

10 KRÁTKODOBÝ FINANČNÍ PLÁN

Krátkodobý finanční plán společnosti bude vycházet ze základní varianty, jelikož je pravděpodobnější než varianta pesimistická. Základní varianta bude rozpracována do jednotlivých kvartálů nejbližšího plánovaného roku, tedy 2018. Bude vytvořen krátkodobý výkaz zisků a ztrát a krátkodobá rozvaha

Svou roli zde sehraje sezónnost. Každým rokem bývají nižší tržby v zimě, kdy o přepravu a výrobu není projeven takový zájem jako na jaře či v létě. Proto se v prvním čtvrtletí předpokládají tržby ve výši 23 %, v dalších dvou kvartálech již poptávka stoupá a uvažuje se v obou čtvrtletí o podílu tržeb ve 27 %. V posledním kvartálu se tedy bude počítat se zbylými 23 procenty.

Výkonová spotřeba bude rozdělena úměrně tržbám. Osobní náklady, provozní náklady a finanční náklady budou rozděleny na čtvrtiny.

Tab. 36 Krátkodobý finanční plán výkazu zisku a ztráty (Zdroj: vlastní zpracování)

	I. Q. 2018	II. Q. 2018	III. Q. 2018	IV. Q. 2018
Tržby za prodej vlastních výrobků a služeb	131 238	154 061	154 061	131 238
Tržby za prodej zboží	5	5	5	0
Výkonová spotřeba	104 995	123 254	123 254	104 995
<i>Náklady vynaložené na prodané zboží</i>	5	5	5	5
<i>Spotřeba materiálu a energie</i>	61 682	72 409	72 409	61 682
<i>Služby</i>	43 308	50 840	50 840	43 308
Změna stavu zásob vlastní činnosti (+/-)	100	400	400	100
Aktivace (-)	-1 000	-1 500	-1 500	-1 000
Osobní náklady	18 351	18 350	18 350	18 350
Úpravy hodnot v provozní oblasti	3 500	3 500	3 500	3 500
Ostatní provozní výnosy	932	1 094	1 094	932
Ostatní provozní náklady	1 044	1 226	1 226	1 044
Provozní VH	5 184	9 930	9 930	5 180
Výnosy z ostatního DFM	449	449	449	449
Náklady související s ostatním DFM	125	125	125	125
Výnosové úroky a podobné výnosy	313	313	313	311
Nákladové úroky a podobné náklady	625	625	625	625
Ostatní finanční výnosy	500	500	500	500
Ostatní finanční náklady	1 425	1 427	1 427	1 427
Finanční HV	-913	-915	-915	-917
VH před zdaněním	4 271	9 015	9 015	4 263
Daň z příjmů	811	1 713	1 713	810
Odložená daň	750	750	750	750

VH po zdanění	2 710	6 552	6 552	2 703
Převod podílu na VH společníkům	0	0	0	0
VH za účetní období	2 710	6 552	6 552	2 703
Čistý obrat za účetní období	133 436	156 422	156 422	133 429

Tab. 37 Krátkodobá finanční plán rozvahy (Zdroj: vlastní zpracování)

	I. Q 2018	II. Q. 2018	III. Q. 2018	IV. Q. 2018
AKTIVA CELKEM	439 533	422 825	419 242	426 115
Dlouhodobý majetek	189 000	179 500	197 532	189 873
Dlouhodobý nehmotný majetek	0	6 000	5 000	5 000
Dlouhodobý hmotný majetek	180 000	173 500	192 532	183 817
Oběžná aktiva	249 233	242 025	220 410	234 942
Zásoby	69 265	51 629	54 186	58 246
Pohledávky	165 000	175 000	150 400	160 898
Peněžní prostředky	14 968	15 396	15 824	15 798
Časové rozlišení aktiv	1 300	1 300	1 300	1 300

	I. Q 2018	II. Q. 2018	III. Q. 2018	IV. Q. 2018
PASIVA CELKEM	419 533	422 825	419 942	426 115
Vlastní kapitál	114 916	121 468	128 020	130 681
Základní kapitál	25 000	25 000	25 000	25 000
Fondy ze zisku	2 500	2 500	2 500	2 500
VH minulých let (+/-)	84 706	84 706	84 706	84 706
VH běžného účetního období	2 710	9 262	15 814	18 475
Cizí zdroje	302 117	298 857	289 422	292 934
Rezervy	0	0	0	0
Dlouhodobé závazky	63 550	93 490	97 355	127 355
Závazky k úvěrovým institucím	56 195	86 135	90 000	120 000
Odložený daňový závazek	7 355	7 355	7 355	7 355
Krátkodobé závazky	238 567	205 367	192 067	165 579
Závazky k úvěrovým institucím	125 000	95 000	75 000	45 679
Závazky z obchodních vztahů	111 500	108 300	115 000	117 663
Závazky - ostatní	2 067	2 067	2 067	8 268
Časové rozlišení pasiv	2 500	2 500	2 500	2 500

11 NÁKLADOVÁ ANALÝZA

Jestliže se společnost chce finančním plánování v budoucnu zabývat, měla by si promyslet, jaká varianta by pro ni byla nejschůdnější. Je zde možnost do ekonomického oddělení přijmout nového kmenového pracovníka, který by tuto problematiku měl na starost. Jako další varianta se nabízí delegovat tuto práci na již zaměstnaného pracovníka. Část jeho stávající práce by ovšem musela být převedena na jinou osobu, jelikož ve firmě XY, s.r.o. každý pracovník plní svou kapacitu a pro další práci již nemá prostor. Korporace má ve své organizační struktuře i controllingové oddělení, nicméně zde zaměstnává pouze jednoho controllera. Dle mého názoru by snahou společnosti mělo být rozšíření tohoto oddělení, jelikož jeden člověk nemůže zmapovat všechny procesy, které spadají do jeho náplně práce. Je vhodné zvážit možnost outsourcingu. Společnost má s agenturními pracovníky zkušenost, tudíž pro ni nebylo složité využívat externích služeb i ve finančním plánování. Outsourcing stýká klady i zápory. Výhoda spočívá v úspoře mzdových nákladů či nenutnost zabezpečení zastupitelnosti zaměstnance. Nevýhodou je možná ztráta konkurenceschopnosti z důvodu prozrazení citlivých informací, o kterých by ostatní podniky neměly vědět.

Tab. 38 Náklady spojené s pořízením PC programů (Zdroj: vlastní zpracování)

PC program	Popis	Cena vč. DPH
FinAnalysis	Aplikace pro zpracování finanční analýzy	4 719,-
Naviplan	Software pro tvorbu finančního plánu	10 000,-
Power BI	Nástroj pro analýzu a prezentaci dat	9,99 USD/měs.

12 ANALÝZA RIZIK

V současnosti se často mluví o rizikových faktorech. Proto by měl být finanční plán kontrolován, popř. průběžně pozměněn. Je na místě sledovat odchylky od plánu. Především odchylky v tržbách, od kterých se plán odvíjí. Pomocí kontroly budou včas rizika odhalena a uskutečněna nápravná opatření.

Bezesporu největší rizikem pro podnik je ztráta odběratelů. Společnost působí na globálním trhu, tudíž jsou jeho tržby posuzovány v celosvětovém měřítku. Snížení zájmu, tedy poptávky, by výrazně ovlivnilo tržby z vlastních výrobků a služeb.

Neméně podstatné riziko představuje snížená platební morálka zákazníků. Společnost eviduje vysokou hodnotu pohledávek a při jejich nehrzení by se podnik mohl stát dostat do platebních potíží. Jak bylo zmíněno, společnost má vysokou zadluženost a nesplácením pohledávek by se mohl tento problém prohloubit.

V tabulce níže je ilustrovány, jak by vypadal výsledek hospodaření před zdaněním, kdyby tržby za výrobky začaly klesat. Je zde využita jednofaktorová analýza, což znamená, že ostatní položky zůstávají neměnné.

Tab. 39 Citlivost HV před zdaněním na tržbách v základní variantě

(Zdroj: vlastní zpracování)

Tržby za prodej vlastních výrobků a služeb	2018	2019	2020
	HV před zdaněním		
550 000	15 596	16 697	17 395
500 000	-10 904	6 347	7 045
450 000	-37 404	-4 003	-3 305

Tab. 40 Citlivost HV před zdaněním na tržbách v pesimistické variantě

(Zdroj: vlastní zpracování)

Tržby za prodej vlastních výrobků a služeb	2018	2019	2020
	HV před zdaněním		
550 000	6 267	17 379	16 618
500 000	-41 028	-32 621	-33 382
450 000	-91 028	-82 621	-83 382

V následujících dvou tabulkách je znázorněna citlivost hospodářského výsledku na výkonové spotřebě. Tato položka byla zvolena z důvodu vysokého vlivu na hospodářský výsledek.

*Tab. 41 Citlivost HV před zdaněním na výkonové spotřebě v základní variantě
(Zdroj: vlastní zpracování)*

Výkonová spotřeba	2018	2019	2020
	HV před zdaněním		
440 000	43 011	47 560	60 225
480 000	-13 771	-28 845	-33 630
520 000	-36 989	-32 440	-19 775

Tab. 42 Citlivost HV před zdaněním na výkonové spotřebě v pesimistické variantě (Zdroj: vlastní zpracování)

Výkonová spotřeba	2018	2019	2020
	HV před zdaněním		
440 000	20 846	19 244	8 890
480 000	-19 154	-20 756	-31 110
520 000	-59 154	-60 756	-71 110

13 SHRnutí A DOPORUČENí

Společnost XY, s.r.o. je strojírenskou společností a soustřeďuje svou pozornost především na vývoj a výrobu individuálních ocelových skladových a přepravních systémů. Produkty pomáhají lidem s efektivnější manipulací, přepravou a skladováním po celé zeměkouli.

Z výsledků analýz vyplývá, že společnost se prozatím nemusí obávat výrazných zhoršených výsledků své ekonomické činnosti. Kromě roku 2015, kdy dosáhla ztráty, lze hovořit o úspěšném podnikání na mezinárodním trhu. Podnik zprvu využíval konzervativní strategii financování, nicméně v uplynulém účetním období začal preferovat vyšší míru krátkodobých cizích zdrojů nad oběžnými aktivy. Stejný trend ukázaly i výsledky finančních ukazatelů po tvorbě finančního plánu. Podnik by měl upřít pozornost na snižování závazků, jelikož s nimi souvisí zadluženost, která je pro podnik dle mého názoru největší hrozbou. Ukazatele zadluženosti dosahují alarmujících hodnot. Podnik by se měl snažit o optimalizaci své kapitálové struktury a nepřistupovat na další půjčování od úvěrových institucí.

Společnosti doporučuji se zaměřit na zlepšení řízení likvidity. Jednou z možností, jak dosáhnout většího finančního polštáře, je zkrátit dobu splatnosti odběratelům, tím vyinkasovat peněžní prostředky dříve a mít tak rezervu na případné neočekávané výdaje.

Pro podnik je také důležité si hlídat vývoj kurzů. Společnost uzavírá obchody převážně v cizí měně, tudíž velké výkyvy by pro ni znamenaly ztráty ve finanční oblasti. Pro tyto případy společnost na zajištění svých obchodů uzavírá forwardy.

Diplomová práce pojednávala o finančním plánování. V této oblasti spatřuji pro podnik potenciální hrozbu. Společnost totiž není schopna určit odbyt v delším časovém horizontu. Se svým největším odběratelem, co se objemu prodeje týče, neuzavírá obchody na několik let dopředu, ale v řádu měsíců. Pokud by se tento odběratel dostal do potíží a přestal se společností spolupracovat, utrpěla by společnost značnou ztrátu. V této souvislosti doporučuji se zaměřit na širší škálu výrobků a tím oslovení vícero možných zákazníků. Společnosti chybí aktivní oslovování možných obchodních partnerů, z čehož plyne nejistota budoucí vývoje.

Společnost XY, s.r.o. doporučuji se řídit základní variantou vypracovaného finančního plánu a postupně ho dle svých potřeb aktualizovat a kontrolovat.

ZÁVĚR

Primárním cílem zpracování diplomové práce bylo vytvoření dlouhodobého a krátkodobého finančního plánu, který by měl posloužit společnosti pro další období. Finanční plán se týká let 2018 – 2020.

Diplomová práce se členila na dvě části, část teoretickou a praktickou. Praktická část byla následně členěna na části analytickou a projektovou. V rámci analytické části jsem provedla SWOT analýzu, která shrnuje potenciální hrozby a slabé stránky, ale také oblasti, ve kterých se společnost cítí silná a ve kterých tuší příležitost. Dále jsem se zabývala analýzou makroprostředí formou SLEPT analýzy. Finanční analýza, ze které nejvíce pramenily následné finanční plány, prokázala, že se podniku po finanční stránce až na některé oblasti daří a nemusí se obávat případných budoucích problémů. Nicméně je ovlivňována řadou rizikových faktorů, které sama nedokáže eliminovat. Zde lze zmínit například růst míry inflace, zpomalení tempa růstu ekonomiky či změny v legislativě.

V projektové části byl vypracován dlouhodobý finanční plán, ze které poté vzešel plán krátkodobý. Budoucí vývoj tržeb za vlastní výrobky a služby byly odhadnuty v závislosti na tempu růstu prodeje automobilů, jelikož společnost má své odběratele především mezi automobilovými obchodními závody. Další položky v plánu byly predikovány na základě dlouhodobého trendu, poměrových ukazatelů či úmysly podniku.

Jelikož společnost nemá s finančním plánováním příliš mnoho zkušeností, doufám, že shledá tuto práci užitečnou. Není potřeba důsledného dodržování plánu, ale může jí posloužit jako jisté vodítko pro zpracování plánů následujících.

SEZNAM POUŽITÉ LITERATURY

ASOCIACE MALÝCH A STŘEDNÍCH PODNIKŮ A ŽIVNOSTNÍKŮ ČR. *15. průzkum AMSP ČR - názory podnikatelů na finanční plánování malých a středních firem*[online]. 2012 [cit. 2018-03-16]. Dostupné z: <http://amsp.cz/15-pruzkum-amsp-cr-nazory-podnikatelu-na-financni-planovani-malych-a-strednich-firem/>

BERMAN, Karen, Joe KNIGHT a John CASE, 2013. *Finanční inteligence pro manažery: klíč ke skutečné hodnotě čísel*. Vyd. 1. Brno: Computer Press, 241 s. ISBN 978-80-251-3724-6

BERK, Jonathan B. a Peter M. DEMARZO. *Corporate finance*. Third edition. Harlow: Pearson Education Limited, 2014, xxxii, 1104. Pearson series in finance. ISBN 978-0-273-79202-4

BREALEY, Richard A., Stewart C. MYERS a Franklin ALLEN. *Principles of corporate finance*. Twelfth edition. New York: McGraw-Hill Education, 2017, xxvii, 896 stran, 50 různě číslovaných. The McGraw-Hill/Irwin series in finance, insurance, and real estate. ISBN 978-1-259-25333-1.

BŘEZINOVÁ, Hana. *Rozumíme účetní závěrce podnikatelů*. Praha: Wolters Kluwer, 2014, 222 s. ISBN 978-80-7478-640-2.

ČESKÁ NÁRODNÍ BANKA *Aktuální prognóza ČNB* [online]. [cit. 2018-03-16]. Dostupné z: https://www.cnb.cz/cs/menova_politika/prognoza/

ČESKÁ NÁRODNÍ BANKA. *Fixing úrokových sazeb na mezibankovním trhu depozit - PRIBOR* [online]. 2018 [cit. 2018-03-16]. Dostupné z: https://www.cnb.cz/cs/financni_trhy/penezni_trh/pribor/denni.jsp

ČESKÝ STATISTICKÝ ÚŘAD. *Statistická ročenka Zlínského kraje - 2017* [online]. 2017 [cit. 2018-03-16]. Dostupné z: <https://www.czso.cz/csu/czso/statisticka-rocenka-zlinskeho-kraje-2017>

DĚDINA, Jiří a Václav CEJTHAMR. *Management a organizační chování: manažerské chování a zvyšování efektivity, řízení jednotlivců a skupin, manažerské role a styly, moc a vliv v řízení organizací*. Praha: Grada, 2005, 339 s. Expert. ISBN 80-247-1300-4.

DVOŘÁČEK, Jiří a Peter SLUNČÍK. *Podnik a jeho okolí: jak přežít v konkurenčním prostředí*. V Praze: C.H. Beck, 2012, xvii, 173 s. Beckova edice ekonomie. ISBN 978-80-7400-224-3.

EUROPEAN AUTOMOBILE MANUFACTURERS ASSOCIATION. *Economic and Market Report: key takeaways about the EU auto industry for 2017* [online]. [cit. 2018-03-16]. Dostupné z: <http://www.acea.be/statistics/article/economic-and-market-report-key-takeaways-about-the-eu-auto-industry-for-17>

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

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

HNILICA, Jiří a Jiří FOTR. *Aplikovaná analýza rizika ve finančním managementu a investičním rozhodování*. Praha: Grada, 2009, 262 s. Expert. ISBN 978-80-247-2560-4.

HRDÝ, Milan a Michaela KRECHOVSKÁ. *Podnikové finance v teorii a praxi*. Praha: Wolters Kluwer Česká republika, 2013, 267 s. ISBN 978-80-7478-011-0.

KALOUDA, František. *Finanční řízení podniku*. Plzeň: Vydavatelství a nakladatelství Aleš Čeněk, 2009, 279 s. ISBN 978-80-7380-174-8.

KASSAY, Štefan. *Riadenie. Šiesta časť, Finančné riadenie podniku*. Bratislava: Veda, 2015, 186 s. Podnik a podnikanie. ISBN 978-80-224-1410-4

KISLINGEROVÁ, Eva. *Inovace nástrojů ekonomiky a managementu organizací*. Praha: C.H. Beck, 2008, xxi, 293 s. C.H. Beck pro praxi. ISBN 978-80-7179-882-8.

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

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

KOCMANOVÁ, Alena. *Ekonomické řízení podniku*. Praha: Linde Praha, 2013, x, 358 s. Monografie. ISBN 978-80-7201-932-8.

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

LANDA, Martin. Jak číst finanční výkazy: [analýza účetních výkazů, hodnocení finanční výkonnosti, měření efektivnosti investic : případové studie, příklady, koncepce podnikového účetního systému]. Brno: Computer Press, 2008, xv, 176 s. ISBN 978-80-251-1994-5.

MÁČE, Miroslav, 2013. *Účetnictví a finanční řízení*. Praha: Grada. Účetnictví a daně. ISBN 978-80-247-4574-9.

MAJDÚCHOVÁ, Helena a Anna NEUMANNOVÁ. *Podnikové hospodárstvo pre manažérov*. Druhé, prepracované a doplnené vydanie. Bratislava: Wolters Kluwer, 2015, 261 s. Ekonómia. ISBN 978-80-8168-169-1.

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

MARTINOVIČOVÁ, Dana, Miloš KONEČNÝ a Jan VAVŘINA. *Úvod do podnikové ekonomiky*. Praha: Grada, 2014, 208 s. Expert. ISBN 978-80-247-5316-4.

MINISTERSTVO PRŮMYSLU A OBCHODU. Analytické materiály a statistiky. [online]. 2018 [cit.2017-03-03]. Dostupné z <http://www.mpo.cz/cz/ministr-a-ministerstvo/analyticke-materialy/>

MINISTERSTVO PRŮMYSLU A OBCHODU. *Panorama zpracovatelského průmyslu ČR 2016* [online]. [cit. 2018-03-16]. Dostupné z: <https://www.mpo.cz/assets/cz/prumysl/zpracovatelsky-prumysl/panorama-zpracovatelskeho-prumyslu/2017/10/Panorama-2016-CZ.pdf>

MINISTERSTVO FINANCÍ ČR. Aktuálně. Tiskové zprávy. [online]. [cit. 2018-03-16]. Dostupné z: <https://www.mfcr.cz/cs/aktualne/tiskove-zpravy/2018/mf-ocekava-v-letosnim-roce-hospodarsky-r-31530>

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

PEVNÁ, Jana. *Vybrané kapitoly z finančního řízení firmy*. Praha: Oeconomica, nakladatelství VŠE, 2017, 151 s. ISBN 978-80-245-2225-8.

REJNUŠ, Oldřich. *Finanční trhy*. 4., aktualiz. a rozš. vyd. Praha: Grada, 2014, 760 s. Partners. ISBN 978-80-247-3671-6.

REŽŇÁKOVÁ, Mária, 2010. *Řízení platební schopnosti podniku*. 1. vyd. Praha: Grada, 191 s. ISBN 978-80-247-3441-5

- RŮČKOVÁ, Petra, 2011. *Finanční analýza: metody, ukazatele, využití v praxi*. 4., aktualiz. vyd. Praha: Grada, 143 s. ISBN 978-80-247-3916-8
- RŮČKOVÁ, Petra a Michaela ROUBÍČKOVÁ. *Finanční management*. Praha: Grada, 2012, 290 s. Finance. ISBN 978-80-247-4047-8.
- SCHOLLEOVÁ, Hana, 2012. *Ekonomické a finanční řízení pro neekonomy*. 2., aktualiz. a rozš. vyd. Praha: Grada, Expert. ISBN 978-80-247-4004-1
- STROUHAL, Jiří, 2013. *Oceňování v účetnictví*. Vyd. 1. Praha: Wolters Kluwer Česká republika, ISBN 978-80-7478-366-1
- SYNEK, Miloslav. *Manažerská ekonomika*. 5., aktualiz. a dopl. vyd. Praha: Grada, 2011, 471 s. Expert. ISBN 978-80-247-3494-1.
- TYLL, Ladislav. *Podniková strategie*. Praha: C.H. Beck, 2014, xviii, 275 s. Beckova edice ekonomie. ISBN 978-80-7400-507-7.
- VÁCHAL, Jan a Marek VOCHOZKA. *Podnikové řízení*. Praha: Grada, 2013, 685 s. Finanční řízení. ISBN 978-80-247-4642-5.
- VOCHOZKA, Marek, 2011. *Metody komplexního hodnocení podniku*. 1. vyd. Praha: Grada, 246 s. ISBN 978-80-247-3647-1.
- WÖHE, Günter a Eva KISLINGEROVÁ. *Úvod do podnikového hospodářství*. 2., přeprac. a dopl. vyd. Praha: C.H. Beck, 2007, xxix, 928 s. Beckovy ekonomické učebnice. ISBN 978-80-7179-897-2.
- ZÁKONYPROLIDI.CZ. *Nařízení vlády č. 286/2017 Sb.* [online]. [cit. 2018-03-16]. Dostupné z: <https://www.zakonyprolidi.cz/cs/2017-286>
- ZEMÁNEK, Pavel a Jiří KONEČNÝ. *Finanční řízení podniku*. Ve Zlíně: Univerzita Tomáše Bati, 2013, 84 s., [8] s. obr. příl. ISBN 978-80-7454-115-5.
- ŽŮRKOVÁ, Hana. *Plánování a kontrola: klíč k úspěchu*. Praha: Grada, 2007, 135 s. Finanční řízení. ISBN 978-80-247-1844-6.

SEZNAM POUŽITÝCH SYMBOLŮ A ZKRATEK

A	Aktiva
CZ	Cizí zdroje
ČPK	Čistý pracovní kapitál
DM	Dlouhodobý majetek
DFM	Dlouhodobý finanční majetek
DHM	Dlouhodobý hmotný majetek
DNM	Dlouhodobý nehmotný majetek
DO	Doba obratu
EBIT	Zisk před zdaněním a úroky
OA	Oběžná aktiva
P	Pasiva
ROA	Rentabilita aktiv
VK	Vlastní kapitál

SEZNAM OBRÁZKŮ A GRAFŮ

<i>Obr. 1 Schéma soustavy finančních plánů a rozpočtů (Zdroj: Landa, 2008, s. 138)</i>	<i>30</i>
<i>Obr. 2 Vývoj kurzu CZK/EUR (Zdroj: cnb.cz, 2018).....</i>	<i>38</i>
<i>Graf 1 Vývoj čistého pracovního kapitálu v letech 2013-2017 (Zdroj:vlastní zpracování).....</i>	<i>42</i>
<i>Graf 2 Vývoj rentability ve společnosti XY, s.r.o. v letech 2013 – 2017 (Zdroj: Interní materiály a statistiky, vlastní zpracování).....</i>	<i>56</i>

SEZNAM TABULEK

<i>Tab. 1 Faktory související s PEST analýzou (Zdroj: Dvořáček a Slunčík, 2010, s. 10)</i>	16
<i>Tab. 2 SWOT analýza společnosti XY, s.r.o (Zdroj: vlastní zpracování)</i>	36
<i>Tab. 3 Vývoj makroekonomických indikátorů (vlastní zpracování dle mfer.cz)</i>	39
<i>Tab. 4 Čistý pracovní kapitál společnosti XY, s.r.o. a odvětví v letech 2013 - 2016 (Zdroj: Analytické materiály a statistiky, Interní zdroje společnosti., vlastní zpracování)</i>	41
<i>Tab. 5 Vývoj položek aktiv společnosti XY, s.r.o. letech 2013 – 2017 (Zdroj: Interní zdroje společnosti, vlastní zpracování)</i>	43
<i>Tab. 6 Vývoj položek aktiv v odvětví v letech 2013 – 2016 (Zdroj: Analytické materiály a statistiky, vlastní zpracování)</i>	43
<i>Tab. 7 Vývoj položek pasiv společnosti XY, s.r.o. letech 2013 – 2017 (Zdroj: Interní zdroje společnosti, vlastní zpracování)</i>	44
<i>Tab. 8 Vývoj položek pasiv v odvětví v letech 2013 – 2016 (Zdroj: Analytické materiály a statistiky, vlastní zpracování)</i>	45
<i>Tab. 9 Vývoj položek výkazu zisku a ztrát ve společnosti XY, s.r.o. v letech 2013 – 2017 (Zdroj: Interní zdroje společnosti, vlastní zpracování)</i>	47
<i>Tab. 10 Rozbor aktiv společnosti XY, s.r.o. v letech 2013 – 2017 (Zdroj: Interní zdroje společnosti, vlastní zpracování)</i>	48
<i>Tab. 11 Rozbor aktiv v odvětví v letech 2013 - 2016 (Zdroj: Analytické materiály a statistiky, vlastní zpracování)</i>	49
<i>Tab. 12 Rozbor pasiv společnosti XY, s. r. o. v letech 2013 - 2017 (Zdroj: Interní zdroje společnosti, vlastní zpracování)</i>	50
<i>Tab. 13 Rozbor pasiv v odvětví v letech 2013 - 2016 (Zdroj: Analytické materiály a statistiky, vlastní zpracování)</i>	51
<i>Tab. 14 Rozbor výkaz zisku a ztrát společnosti XY, s.r.o. v letech 2013 – 2017 Zdroj: Interní zdroje společnosti, vlastní zpracování)</i>	52
<i>Tab. 15 Rozbor výkazu zisku a ztrát v odvětví v letech 2013 – 2016 (Zdroj: Analytické materiály a statistiky, vlastní zpracování)</i>	53
<i>Tab. 16 Řízení rentability ve společnosti XY, s.r.o. a odvětví v letech 2013-2017 (Zdroj: Interní zdroje společnosti a Interní materiály a statistiky, vlastní zpracování)</i>	55

Tab. 17 Řízení zadluženosti společnosti XY, s.r.o. a odvětví v letech 2013 - 2017 (Zdroj: Analytické materiály a statistiky, Interní zdroje společnosti, vlastní zpracování).....	56
Tab. 18 Řízení likvidity ve společnosti XY, s.r.o. a odvětví v letech 2013 - 2017 (Zdroje: Analytické materiály a statistiky, Interní zdroje společnosti, vlastní zpracování).....	58
Tab. 19 Řízení aktivity ve společnosti XY, s.r.o. a odvětví v letech 2013 - 2017 (Zdroje: Analytické materiály a statistiky, Interní zdroje společnosti, vlastní zpracování).....	59
Tab. 20 Ostatní poměrové ukazatele společnosti XY, s.r.o. a odvětví v letech 2013 – 2017 (Zdroj: Analytické materiály a statistiky, Interní zdroje společnosti, vlastní zpracování)	60
Tab. 21 Kralickýv Quicktest ve společnosti XY, s.r.o. za rok 2016(Zdroj: Interní zdroje společnosti, vlastní zpracování)	61
Tab. 22 Vyhodnocení situace ve společnosti XY, s.r.o. za rok 2016 (Zdroj: Interní zdroje společnosti, vlastní zpracování)	61
Tab. 23 Index IN05 ve společnosti XY, s.r.o. a odvětví v letech 2013-2016 (Zdroj: Analytické materiály a statistiky, Interní zdroje společnosti, vlastní zpracování).....	62
Tab. 24 Srovnání poměrových ukazatelů společnosti XY, s. r.o. a odvětví v roce 2016 (Zdroj: Analytické materiály a statistiky, Interní zdroje společnosti, vlastní zpracování).....	62
Tab. 25 Podmínky pro poskytnutí úvěru (Zdroj: Interní zdroje společnosti, vlastní zpracování).....	65
Tab. 26 Vývoj HDP a automobilového průmyslu v EU (Zdroj: www.acea.be , vlastní zpracování).....	66
Tab. 27 Vývoj hrubé měsíční mzdy (Zdroj: vlastní zpracování).....	68
Tab. 28 Vývoj kurzu CZK/EUR (Zdroj: cnb.cz , vlastní zpracování)	70
Tab. 29 Plánovaný výkaz zisku a ztráty v základní variantě (Zdroj: vlastní zpracování).....	73
Tab. 30 Plánovaná rozvaha v základní variantě (Zdroj: vlastní zpracování)	75
Tab. 31 Plánovaný výkaz zisku a ztráty v pesimistické variantě (Zdroj: vlastní zpracování).....	82
Tab. 32 Plánovaná rozvaha v pesimistické variantě (Zdroj: vlastní zpracování)	83

<i>Tab. 33 Řízení rentability v základní a pesimistické variantě plánu v letech 2018 – 2020 (Zdroj: vlastní zpracování)</i>	87
<i>Tab. 34 Řízení likvidity v základní a pesimistické variantě plánu v letech 2018 – 2020 (Zdroj: vlastní zpracování)</i>	88
<i>Tab. 35 Řízení zadluženosti v základní a pesimistické variantě plánu v letech 2018 – 2020 (Zdroj: vlastní zpracování)</i>	88
<i>Tab. 36 Krátkodobý finanční plán výkazu zisku a ztráty (Zdroj: vlastní zpracování)</i>	90
<i>Tab. 37 Krátkodobá finanční plán rozvahy (Zdroj: vlastní zpracování)</i>	91
<i>Tab. 38 Náklady spojené s pořízením PC programů (Zdroj: vlastní zpracování)</i>	92
<i>Tab. 39 Citlivost HV před zdaněním na tržbách v základní variantě</i>	93
<i>Tab. 40 Citlivost HV před zdaněním na tržbách v pesimistické variantě</i>	93
<i>Tab. 41 Citlivost HV před zdaněním na výkonové spotřebě v základní variantě (Zdroj: vlastní zpracování)</i>	94
<i>Tab. 42 Citlivost HV před zdaněním na výkonové spotřebě v pesimistické</i>	94

SEZNAM PŘÍLOH

Příloha PI: Rozvaha společnosti XY, s.r.o. za rok 2016

Příloha PII: Výkaz zisku a ztráty společnosti XY, s.r.o. za rok 2016

PŘÍLOHA P I: ROZVAHA SPOLEČNOSTI XY, S.R.O. ZA ROK 2016

	Brutto	Korekce	Netto	Netto
AKTIVA CELKEM (ř. 02 + 03 + 37 + 74)	530 030	152 212	377 818	354 511
Pohledávky za upsaný základní kapitál			0	
Dlouhodobý majetek (ř. 04 + 14 + 27)	285 360	144 555	140 805	112 610
Dlouhodobý nehmotný majetek (ř. 05 + 06 + 09 + 010 + 011)	11 542	9 704	1 838	1 528
Nehmotné výsledky výzkumu a vývoje			0	0
Ocenitelná práva	11 276	9 681	1 595	1 528
<i>B.I.2.1. Software</i>	11 276	9 681	1 595	1 528
<i>B.I.2.2. Ostatní ocenitelná práva</i>			0	
Goodwill			0	
Ostatní dlouhodobý nehmotný majetek	266	23	243	
Poskytnuté zálohy na dlouhodobý nehmotný majetek a nedokončený dlouhodobý nehmotný majetek	0	0	0	0
<i>B.I.5.1. Poskytnuté zálohy na dlouhodobý nehmotný majetek</i>				
<i>B.I.5.2. Nedokončený dlouhodobý nehmotný majetek</i>			0	
Dlouhodobý hmotný majetek (ř. 15 + 18 + 19 + 20 + 24)	273 818	134 851	138 967	111 082
Pozemky a stavby	80 003	18 062	61 941	46 940
<i>B.II.1.1. Pozemky</i>	8 784		8 784	4 977
<i>B.II.1.2. Stavby</i>	71 219	18 062	53 157	41 963
Hmotné movité věci a soubory movitých věcí	183 822	116 789	67 033	24 210
Oceňovací rozdíl k nabytému majetku				
Ostatní dlouhodobý hmotný majetek	33	0	33	33
<i>B.II.4.1. Pěstítkelské celky trvalých porostů</i>			0	
<i>B.II.4.2. Dospělá zvířata a jejich skupiny</i>			0	
<i>B.II.4.3. Ostatní dlouhodobý hmotný majetek</i>	33		33	33
Poskytnuté zálohy na dlouhodobý hmotný majetek a nedokončený dlouhodobý hmotný majetek	9 960	0	9 960	39 899
<i>B.II.5.1. Poskytnuté zálohy na dlouhodobý hmotný majetek</i>	7 327		7 327	25 832
<i>B.II.5.2. Nedokončený dlouhodobý hmotný majetek</i>	2 633		2 633	14 067
Dlouhodobý finanční majetek (ř. 28 až 34)	0	0	0	0
Podíly - ovládaná nebo ovládající osoba			0	
Zápůjčka a úvěry - ovládaná nebo ovládající osoby			0	
Podíly - podstatný vliv			0	
Zápůjčka a úvěry - podstatný vliv			0	
Ostatní dlouhodobé cenné papíry a podíly			0	
Zápůjčky a úvěry - ostatní			0	
Ostatní dlouhodobý finanční majetek	0	0	0	0
<i>B.III.7.1. Jiný dlouhodobý finanční majetek</i>				
<i>B.III.7.2. Poskytnuté zálohy na dlouhodobý finanční majetek</i>			0	

Oběžná aktiva (ř. 38 + 46 + 68 + 71)	242 947	7 657	235 290	240 539
Zásoby (ř. 39 + 40 + 41 + 44 + 45)	41 454	3 104	38 350	27 800
Materiál	23 564	2 300	21 264	15 434
Nedokončená výroba a polotovary	15 947		15 947	11 410
Výrobky a zboží	1 943	804	1 139	956
<i>C.I.3.1. Výrobky</i>	998		998	737
<i>C.I.3.2. Zboží</i>	945	804	141	219
Mladá a ostatní zvířata a jejich skupiny			0	
Poskytnuté zálohy na zásoby			0	
Pohledávky (ř. 47 + 57)	181 239	4 553	176 686	188 845
Dlouhodobé pohledávky	40 493	0	40 493	36 554
<i>C.II.1.1. Pohledávky z obchodních vztahů</i>			0	
<i>C.II.1.2. Pohledávky - ovládaná nebo ovládající osoba</i>	40 493		40 493	36 554
<i>C.II.1.3. Pohledávky - podstatný vliv</i>			0	
<i>C.II.1.4. Odložená daňová pohledávka</i>			0	
<i>C.II.1.5. Pohledávky - ostatní</i>	0	0	0	0
<i>C.II.1.5.1. Pohledávky za společníky</i>			0	
<i>C.II.1.5.2. Dlouhodobé poskytnuté zálohy</i>			0	
<i>C.II.1.5.3. Dohadné účty aktivní</i>			0	
<i>C.II.1.5.4. Jiné pohledávky</i>			0	
Krátkodobé pohledávky	140 746	4 553	136 193	152 291
<i>C.II.2.1. Pohledávky z obchodních vztahů</i>	125 222	4 553	120 669	135 645
<i>C.II.2.2. Pohledávky - ovládaná nebo ovládající osoba</i>			0	
<i>C.II.2.3. Pohledávky - podstatný vliv</i>			0	
<i>C.II.2.4. Pohledávky - ostatní</i>	15 524	0	15 524	16 646
<i>C.II.2.4.1. Pohledávky za společníky</i>			0	187
<i>C.II.2.4.2. Sociální zabezpečení a zdravotní pojištění</i>			0	
<i>C.II.2.4.3. Stát - daňové pohledávky</i>	12 000		12 000	13 406
<i>C.II.2.4.4. Krátkodobé poskytnuté zálohy</i>	210		210	1 372
<i>C.II.2.4.5. Dohadné účty aktivní</i>			0	
<i>C.II.2.4.6. Jiné pohledávky</i>	3 314		3 314	1 681
Krátkodobý finanční majetek (ř. 69 až 70)	0	0	0	0
Podíly - ovládaná nebo ovládající osoba			0	
Ostatní krátkodobý finanční majetek			0	
Peněžní prostředky (ř. 72 až 73)	20 254	0	20 254	23 894
Peněžní prostředky v pokladně	588		588	354
Peněžní prostředky na účtech	19 666		19 666	23 540
Časové rozlišení (ř. 75 až 77)	1 723	0	1 723	1 362
Náklady příštích období	1 723		1 723	1 262
Komplexní náklady příštích období			0	
Příjmy příštích období			0	100

	2016	2015
PASIVA CELKEM (ř. 79 + 101 + 141)	377 818	354 511
Vlastní kapitál (ř. 80 + 84 + 92 + 95 + 99 + 100)	95 781	68 781
Základní kapitál (ř. 81 až 83)	25 000	25 000
Základní kapitál	25 000	25 000
Vlastní akcie a vlastní obchodní podíly (-)		
Změny základního kapitálu		
Ážio (ř. 85 až 86)	0	0
Ážio		
Kapitálové fondy	0	0
A.II.2.1.Ostatní kapitálové fondy		
A.II.2.2. Oceňovací rozdíly z přecenění majetku a závazků		
A.II.2.3. Oceňovací rozdíly z přecenění při přeměnách obchodních korporací		
A.II.2.4. Rozdíly z přeměn obchodních korporací		
A.II.2.5.Rozdíly z ocenění při přeměnách obchodních korporací		
Fondy ze zisku (ř. 93 + 94)	2 500	2 500
Ostatní rezervní fondy	2 500	2 500
Statutární a ostatní fondy		
Výsledek hospodaření minulých let (ř. 96 + 98)	41 281	47 746
Nerozdělený zisk minulých let	41 281	47 748
Neuhrazená ztráta minulých let		
Jiný výsledek hospodaření minulých let		
Výsledek hospodaření běžného účetního období (+/-) (ř. 01 - (+ 80 + 84 + 92 + 95 + 100 + 101 + 141))	27 000	-6 465
Rozhodnuto o zálohové výplatě podílu na zisku		
Cizí zdroje (ř. 102 + 107)	279 634	284 230
Rezervy (ř. 103 až 106)	0	0
Rezerva na důchody a podobné závazky		
Rezerva na daň z příjmů		
Rezervy podle zvláštních právních předpisů		
Ostatní rezervy		
Závazky (ř. 108 + 123)	279 634	284 230
Dlouhodobé závazky (ř. 109 + 112 + 113 + 114 +115 + 116 + 117 + 118 + 119)	153 436	44 893
Vydané dluhopisy	0	0
C.I.1.1. Vyměnitelné dluhopisy		
C.I.1.2. Ostatní dluhopisy		
Závazky k úvěrovým institucím	149 081	44 354
Dlouhodobé přijaté zálohy		
Závazky z obchodních vztahů		
Dlouhodobé směnky k úhradě		
Závazky - ovládaná nebo ovládající osoba		
Závazky - podstatný vliv		
Odložený daňový závazek	4 355	539
Závazky - ostatní	0	0

C.I.9.1. Závazky ke společníkům		
C.I.9.2. Dohadné účty pasivní		
C.I.9.3. Jiné závazky		

Krátkodobé závazky (ř. 124 + 127 + 128 + 129 + 130 + 131 + 132 + 133)	126 198	239 337
Vydané dluhopisy	0	0
<i>C.II.1.1. Vyměnitelné dluhopisy</i>		
<i>C.II.1.2. Ostatní dluhopisy</i>		
Závazky k úvěrovým institucím	22 590	107 783
Krátkodobé přijaté zálohy	2 434	769
Závazky z obchodních vztahů	93 181	125 000
Krátkodobé směnky k úhradě		
Závazky - ovládaná nebo ovládající osoba		
Závazky - podstatný vliv		
Závazky ostatní	7 993	5 785
<i>C.II.8.1. Závazky ke společníkům</i>	17	16
<i>C.II.8.2. Krátkodobé finanční výpomoci</i>		
<i>C.II.8.3. Závazky k zaměstnancům</i>	3 116	3 028
<i>C.II.8.4. Závazky ze sociálního zabezpečení a zdravotního pojištění</i>	1 835	1 797
<i>C.II.8.5. Stát - daňové závazky a dotace</i>	3 015	597
<i>C.II.8.6. Dohadné účty pasivní</i>		80
<i>C.II.8.7. Jiné závazky</i>	10	267
Časové rozlišení (ř. 142 + 143)	2 403	1 501
Výdaje příštích období	1 463	1 501
Výnosy příštích období	940	

**PŘÍLOHA P II: VÝKAZ ZISKU A ZTRÁTY SPOLEČNOSTI XY,
S.R.O. ZA ROK 2016**

	2016	2015
Tržby z prodeje výrobků a služeb	611 647	584 228
Tržby za prodej zboží	72	47
Výkonová spotřeba (ř. 04 + 05 + 06)	492 410	512 843
Náklady vynaložené na prodané zboží	51	37
Spotřeba materiálu a energie	289 001	298 760
Služby	203 358	214 046
Změna stavu zásob vlastní činnosti	-4 798	5 024
Aktivace	-1 272	-4 058
Osobní náklady (ř. 10 + 11)	65 737	65 482
Mzdové náklady	48 626	48 442
Náklady na sociální zabezpečení, zdravotní pojištění a ostatní náklady	17 111	17 040
2. 1. Náklady na sociální zabezpečení a zdravotní pojištění	16 480	16 485
2.2. Ostatní náklady	631	555
Úpravy hodnot v provozní oblasti (ř. 15 + 18 + 19)	18 479	13 511
Úpravy hodnot dlouhodobého nehmotného a hmotného majetku	16 627	13 974
Ostatní provozní výnosy (ř. 21 + 22 + 23)	4 590	9 281
Tržby z prodeje dlouhodobého majetku	399	0
Tržby z prodeje materiálu	4 067	7 954
Jiné provozní výnosy	124	1 327
Ostatní provozní náklady (ř. 25 až 29)	4 987	6 147
Zůstatková cena prodaného dlouhodobého majetku	5	0
Zůstatková cena prodaného materiálu	811	2 857
Daně a poplatky	286	282
Rezervy v provozní oblasti a komplexní náklady příštích období	0	0
Jiné provozní náklady	3 885	3 008
Provozní výsledek hospodaření (ř. 01 + 02 - 03 - 07 - 08 - 09 - 14 + 20 - 24)	40 766	-5 393

Výnosy z dlouhodobého finančního majetku - podíly (ř. 32 +33)	0	0
Výnosy z podílů - ovládaná nebo ovládající osoba		
Ostatní výnosy z podílů		
Náklady vynaložené na prodané podíly		
Výnosy z ostatního dlouhodobého finančního majetku (ř. 36 +37)	2 831	0
Výnosy z ostatního dlouhodobého finančního majetku		
Ostatní výnosy z ostatního dlouhodobého finančního majetku	2 831	
Náklady související s ostatním dlouhodobým finančním majetkem	154	
Výnosové úroky a podobné výnosy (ř. 41 + 42)	1 251	1 387
Výnosové úroky a podobné výnosy - ovládaná nebo ovládající osoba	1 251	1 387

Ostatní výnosové úroky a podobné výnosy		
Úpravy hodnot a rezervy ve finanční oblasti		
Nákladové úroky a podobné náklady (ř. 45 +46)	2 490	2 255
Nákladové úroky a podobné náklady - ovládaná nebo ovládající osoba	3	11
Ostatní nákladové úroky a podobné náklady	2 487	2 244
Ostatní finanční výnosy	1 845	3 178
Ostatní finanční náklady	8 903	4 881
Finanční výsledek hospodaření (ř. 31 - 34 + 35 - 38 + 39 - 42 - 43 + 46 - 47)	-5 620	-2 571
Výsledek hospodaření před zdaněním (ř. 30 + 48)	35 146	-7 964
Daň z příjmů za běžnou činnost (ř. 51 + 52)	8 148	-1 499
Daň z příjmů splatná	4 332	
Daň z příjmů odložená	3 816	-1 499
Výsledek hospodaření po zdanění (ř. 59 - 50)	26 998	-6 465
Převod podílu na výsledku hospodaření společníkům		
Výsledek hospodaření za účetní období (ř. 53 - 54)	26 998	-6 465
Čistý obrat za účetní období = I. + II. + III. + IV. + V. + VI. + VII.	622 236	598 121