

Projekt tvorby dlouhodobého a krátkodobého finančního plánu ve vybrané společnosti

Bc. Libor Plaček

Diplomová práce
2019



Univerzita Tomáše Bati ve Zlíně
Fakulta managementu a ekonomiky

Univerzita Tomáše Bati ve Zlíně

Fakulta managementu a ekonomiky

Ústav financí a účetnictví

akademický rok: 2018/2019

ZADÁNÍ DIPLOMOVÉ PRÁCE

(PROJEKTU, UMĚLECKÉHO DÍLA, UMĚLECKÉHO VÝKONU)

Jméno a příjmení: **Bc. Libor Plaček**
Osobní číslo: **M16594**
Studijní program: **N6202 Hospodářská politika a správa**
Studijní obor: **Finance**
Forma studia: **kombinovaná**

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

Zásady pro vypracování:

Úvod

Definujte cíle práce a použité metody zpracování práce.

I. Teoretická část

- Na základě literární rešerše zpracujte problematiku finančního plánování.

II. Praktická část

- Charakterizujte vybranou společnost a zhodnoťte její hospodářskou situaci na základě interních a externích analýz.
- Na základě provedených analýz zpracujte projekt tvorby dlouhodobého a krátkodobého finančního plánu.
- 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. 3th 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. 12th edition. New York: McGraw-Hill Education, 2017, 896 s. ISBN 978-1-259-25333-1.
HRDÝ, Milan a Michaela KRECHOVSKÁ. Podnikové finance v teorii a praxi. Praha: Wolters Kluwer ČR, 2013, 267 s. ISBN 978-80-7478-011-0.
PAVELKOVÁ, Drahomíra a Adriana KNÁPKOVÁ. Výkonnost podniku z pohledu finančního manažera. 3. vyd. Praha: Linde, 2012, 333 s. ISBN 978-80-7201-872-7.
RŮČKOVÁ, Petra. Finanční analýza: metody, ukazatele, využití v praxi. 5. aktual. vyd. Praha: Grada Publishing, 2015, 152 s. ISBN 978-80-247-5534-2.

Vedoucí diplomové práce: Ing. Eva Kramná, Ph.D.
Ústav financí a účetnictví
Datum zadání diplomové práce: 14. prosince 2018
Termín odevzdání diplomové práce: 16. dubna 2019

Ve Zlíně dne 18. července 2018

L.S.

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 příjím-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, považují se za součást práce rovněž i zdrojové kódy, popř. soubory, ze kterých se projekt skládá. Neodevzdání této součásti může být důvodem k neobhájení práce.

Prohlašuji,

1. že jsem na diplomové/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 11. 4. 2019

Jméno a příjmení: LIBOR PLÁČEK



.....
podpis diplomanta

ABSTRAKT

Diplomová práce je zaměřena na tvorbu dlouhodobého a krátkodobého finančního plánu ve vybrané společnosti. Práce je rozdělena na teoretickou a praktickou část. Teoretická část je zaměřena na vysvětlení podstaty finančního plánování, vnitřní a vnější analýzy podniku a popis dlouhodobého a krátkodobého finančního plánu. Praktická část začíná představou vybrané společnosti. Následně jsou vypracovány analýzy vnějšího a vnitřního prostředí. Poslední třetina praktické části je věnována sestavení dlouhodobého finančního plánu, který vychází z poznatků zjištěných na základě jednotlivých analýz. Dlouhodobý plán je sestaven ve dvou variantách, které jsou následně vzájemně porovnány. Jedna z těchto variant je rozpracována do krátkodobého finančního plánu. V závěru práce je vypracován návrh a doporučení ke zlepšení hospodářského vývoje vybrané společnosti.

Klíčová slova: finanční plánování, finanční analýza, dlouhodobý finanční plán, krátkodobý finanční plán, plánovaná rozvaha, plánovaný výkaz zisku a ztráty

ABSTRACT

The diploma thesis is focused on creating a long-term and a short-term financial plan in a selected company. The thesis is divided into theoretical and practical part. The theoretical part is focused on explaining the meaning of financial planning, an analysis that focuses on a framework of macro-environmental factors that affects the company from the outside, financial and SWOT analysis and an explanation of a long-term and a short-term financial plan. The first part of the practical part of the thesis is focused on providing information about the selected company. After the introduction of the company, the external and internal analyses are made. In the third part of the thesis, based on findings from the individual analyses, a long-term plan is made. The long-term plan is made into two variants that are compared between each other. One of these variants is further developed into the short-term financial plan. At the end of the thesis, suggestions and recommendations are presented to improve economic development of the company in the upcoming years.

Keywords: Financial Planning, Financial Analysis, Long-Term Financial Plan, Short-Term Financial Plan, Projected Balance Sheet, Projected Profit and Loss Statement

Úvodem bych rád poděkoval Ing. Evě Kramné, Ph.D. za odborné vedení mé diplomové práce. Dále bych chtěl poděkovat vedení společnosti XY, s.r.o., které mi bylo nápomocné a poskytlo informace potřebné k vypracování této práce.

OBSAH

ÚVOD	10
CÍLE A METODY ZPRACOVÁNÍ PRÁCE	11
I TEORETICKÁ ČÁST	12
1 FINANČNÍ PLÁNOVÁNÍ	13
1.1 PODSTATA A VÝZNAM FINANČNÍHO PLÁNOVÁNÍ	13
1.2 ZÁSADY FINANČNÍHO PLÁNOVÁNÍ.....	14
1.3 METODY FINANČNÍHO PLÁNOVÁNÍ.....	15
1.4 STRATEGIE A FINANČNÍ CÍLE SPOLEČNOSTI	16
1.5 ŘÍZENÍ RIZIK.....	17
1.5.1 Metody analýzy rizik.....	19
2 STRATEGICKÁ ANALÝZA	21
2.1 EXTERNÍ ANALÝZA.....	21
2.1.1 Analýza vlivu makroprostředí.....	21
2.1.2 Analýza vlivu mikroprostředí	23
2.2 INTERNÍ ANALÝZA	23
2.2.1 Finanční analýza.....	24
2.2.1.1 Absolutní ukazatele.....	25
2.2.1.2 Rozdílové ukazatele.....	25
2.2.1.3 Poměrové ukazatele	25
2.2.1.4 Souhrnné ukazatele.....	31
2.3 SWOT ANALÝZA	32
3 DLOUHODOBÝ FINANČNÍ PLÁN	33
3.1 PLÁNOVÝ VÝKAZ ZISKU A ZTRÁTY	34
3.1.1 Plánování tržeb.....	34
3.1.2 Plánování ostatních výnosů.....	35
3.1.3 Plánování nákladů	35
3.2 PLÁNOVÁ ROZVAHA	36
4 KRÁTKODOBÝ FINANČNÍ PLÁN	37
5 KONTROLA PLNĚNÍ FINANČNÍHO PLÁNU	38
II PRAKTICKÁ ČÁST	39
6 PŘEDSTAVENÍ SPOLEČNOSTI	40
6.1 ZÁKLADNÍ INFORMACE.....	40
6.2 ORGANIZAČNÍ STRUKTURA SPOLEČNOSTI.....	41
7 ANALÝZA PROSTŘEDÍ SPOLEČNOSTI	43
7.1 CHARAKTERISTIKA ODVĚTVÍ.....	43
7.2 ANALÝZA MAKROPROSTŘEDÍ PODNIKU	43
7.2.1 Politicko-legislativní faktory.....	43
7.2.2 Ekonomické faktory	44
7.2.3 Sociálně-demografické faktory	46
7.2.4 Technologické faktory	47

7.3	ANALÝZA MIKROPROSTŘEDÍ	47
7.3.1	Ohrožení ze vstupu nových konkurentů	47
7.3.2	Vyjednávací síla dodavatelů	48
7.3.3	Vyjednávací síla odběratelů	48
7.3.4	Hrozba substitutů	48
7.3.5	Rivalita mezi konkurenčními podniky	48
7.4	SWOT ANALÝZA	50
8	FINANČNÍ ANALÝZA SPOLEČNOSTI.....	54
8.1	ANALÝZA MAJETKOVÉ STRUKTURY	54
8.2	ANALÝZA VÝKAZU ZISKU A ZTRÁT.....	55
8.3	ROZDÍLOVÉ UKAZATELE.....	57
8.3.1	Analýza čistého pracovního kapitálu	57
8.4	POMĚROVÉ UKAZATELE	58
8.4.1	Ukazatele zadluženosti.....	58
8.4.2	Ukazatele rentability	59
8.4.3	Ukazatele likvidity	60
8.4.4	Ukazatele aktivity.....	62
8.5	Soustava poměrových ukazatelů.....	64
8.6	Souhrnné ukazatele.....	64
8.6.1	Z-skóre - Altmanův model	64
8.6.2	Index IN	65
8.7	SHRNUTÍ FINANČNÍ ANALÝZY	66
9	PROJEKT TVORBY DLOUHODOBÉHO FINANČNÍHO PLÁNU.....	68
9.1	CÍLE A STRATEGIE VYBRANÉ SPOLEČNOSTI	68
9.2	DLOUHODOBÝ FINANČNÍ PLÁN - ZÁKLADNÍ VARIANTA	68
9.2.1	Plánovaný výsledek zisku a ztráty	69
9.2.2	Plánová rozvaha	74
9.3	DLOUHODOBÝ FINANČNÍ PLÁN - PESIMISTICKÁ VARIANTA	79
9.3.1	Plán výkazu zisku a ztráty	79
9.3.2	Plán rozvahy.....	80
9.4	ZHODNOCENÍ JEDNOTLIVÝCH VARIANT DLOUHODOBÉHO FINANČNÍHO PLÁNU.....	82
9.4.1	Analýza čistého pracovního kapitálu	82
9.4.2	Analýza likvidity	82
9.4.3	Analýza zadluženosti	83
9.4.4	Analýza rentability	83
9.4.5	Analýza aktivity	84
10	PROJEKT TVORBY KRÁTKODOBÉHO FINANČNÍHO PLÁNU.....	85
11	RIZIKOVÁ ANALÝZA.....	87
12	SHRNUTÍ A DOPORUČENÍ.....	90
	ZÁVĚR	93
	SEZNAM POUŽITÉ LITERATURY.....	94
	SEZNAM POUŽITÝCH SYMBOLŮ A ZKRATEK.....	97
	SEZNAM OBRÁZKŮ	98
	SEZNAM TABULEK.....	99

SEZNAM PŘÍLOH.....	103
---------------------------	------------

ÚVOD

Diplomová práce se zabývá tvorbou dlouhodobého a krátkodobého finančního plánu pro vybranou firmu. Finanční plánování je jednou z hlavních činností finančního řízení podniku. Jsou v něm zakomponovány jednotlivé cíle společnosti a snaží se předvídat i určité problematrické situace, ke kterým by v závislosti na budoucím vývoji mohlo dojít. Každý podnik se nicméně procesem finančního plánování nezabývá. Velké společnosti zpravidla sestavují finanční plány v pravidelných intervalech, nicméně menší firmy finanční plány sestavují v omezené míře nebo je nesestavují vůbec. Společnost XY, s.r.o. se v minulých letech nezabývala tvorbou dlouhodobých ani krátkodobých finančních plánů.

Tato diplomová práce se zaměřuje na sestavení dlouhodobého a krátkodobého finančního plánu společnosti XY, s.r.o. Při vypracování jednotlivých plánů beru v potaz jak minulý vývoj společnosti, tak předpokládané budoucí aktivity společnosti. Dlouhodobý finanční plán bude sestaven pro období tří let, tj. roky 2018-2020.

Diplomová práce se skládá z teoretické a praktické části. V teoretické části je na základě literární rešerše zpracována problematika finančního plánování a jednotlivých činností, které jsou zahrnuty v procesu tvoření dlouhodobého a krátkodobého plánu.

Praktická část začíná představením vybrané společnosti, kde jsou uvedeny základní informace o společnosti, její historie, cíle a organizační struktura. Následně je uvedeno odvětví, do kterého vybraná společnost zapadá a je vypracována analýza makroprostředí podniku, kde popisují jednotlivé faktory, které působí na podnik zvenčí. V rámci externí analýzy podniku je vypracována i analýza konkurenčních sil neboli tzv. Porterův model konkurenčních sil. V rámci interní analýzy je zhotovena SWOT analýza a finanční analýza. V poslední třetině praktické části se zaměřuji na sestavení dlouhodobého a krátkodobého finančního plánu. Dlouhodobý plán je sestaven ve dvou variantách, které jsou následně mezi sebou porovnány. Varianta, která vykazuje lepší výsledky, je následně použita k sestavení krátkodobého finančního plánu. Na konci diplomové práce je provedena riziková analýza a společnosti XY, s.r.o. jsou navržena vhodná doporučení.

CÍLE A METODY ZPRACOVÁNÍ PRÁCE

Cílem této diplomové práce je tvorba dlouhodobého a krátkodobého finančního plánu ve vybrané společnosti. Dlouhodobý plán bude vytvořen ve dvou variantách, a to základní a pesimistické. Jedna z těchto variant bude dále rozpracována do krátkodobého finančního plánu. Projekt je prováděn na základě finanční analýzy minulých let, která nastiňuje současnou finanční situaci podniku. Diplomovou práci tvoří teoretická a praktická část.

Teoretická část bude vytvořena na základě literární rešerše odborných publikací a zaměřuje se na problematiku finančního plánování, tvorbu finančního plánu, kontrolu plnění finančního plánu a analýzu rizik.

Praktická část začíná charakteristikou vybrané společnosti a její historií. Před zpracováním dlouhodobého a krátkodobého finančního plánu je nejdříve nutné analyzovat vnitřní a vnější podmínky hospodaření vybrané společnosti. Nejprve bude provedena PEST analýza, v níž budou analyzovány legislativní, sociální, ekonomické a technologické faktory. Dále bude provedena analýza konkurenčních sil, SWOT analýza a finanční analýza vybrané společnosti. Ve finanční analýze budou využity absolutní, rozdílové, poměrové a souhrnné ukazatele a výsledky zjištěné z finanční analýzy budou následně porovnány s výsledky v odvětví.

Na základě výstupů ze zmíněných analýz bude následně zpracován projekt tvorby dlouhodobého finančního plánu ve variantě základní, jenž nejvíce odráží skutečnost a variantě pesimistické. Pro vypracování finančního plánu bude využita metoda procentuálního podílu na tržbách a metoda poměrových finančních ukazatelů.

Tyto varianty následně budou mezi sebou porovnány a doporučená varianta bude dále rozpracována do krátkodobého finančního plánu. Na samotném konci práce bude provedena analýza rizik a doporučení pro společnost.

I. TEORETICKÁ ČÁST

1 FINANČNÍ PLÁNOVÁNÍ

1.1 Podstata a význam finančního plánování

Růčková a Roubíčková (2012, s. 157) definuje finanční plánování jako „*soubor činností, jejichž výsledkem je předpověď budoucích efektů finančních a investičních rozhodnutí firmy neboli finanční plán.*“ Finanční plán je nezbytným nástrojem pro řízení finančního vývoje firmy a zároveň umožňuje srovnání dosažené skutečnosti s vytyčenými cíli. Hrdý a Krechovská (2013, s. 192) dodávají, že finanční plánování rovněž stanovuje potřebu finančních zdrojů k financování majetku podniku, zajištění likvidity a udržení finanční rovnováhy celého podniku. Z tohoto důvodu se snaží předvídat i určité problematické situace či předcházet případným rizikům, ke kterým by v závislosti na budoucím vývoji mohlo dojít.

Hrdý a Krechovská (2013, s. 200) dále doplňují, že finanční plánování se liší dle velikosti podniku. Ve velkých společnostech je finanční plánování spojeno se strategickými úvahami a má určeno svůj organizační i časový průběh. V menších podnicích se plánuje spíše na úrovni operativní.

V rámci finančního plánování rozlišujeme dva způsoby tvoření finančních plánů. **Krátkodobé finanční plánování** zřídka přesahuje výhled nad 12 měsíců. Jeho cílem je hlavně zajistit, aby podnik měl dostatek finančních prostředků na zaplacení svých účtů a činil rozumná krátkodobá rozhodnutí o půjčování a vypůjčování finančních prostředků. **Dlouhodobé finanční plánování** se zaměřuje hlavně na důsledky alternativních finančních strategií. Umožňuje manažerům vyhnout se určitým překvapením a zvážit, jak by měli reagovat na události, kterým se nedá vyhnout. Dlouhodobé finanční plánování pomáhá stanovit cíle pro firmu a stanovit standardy pro měření výkonnosti (Brealey, Myers a Allen, 2017, s. 759).

Finanční plán je integrující součástí celého procesu plánování podniku, který podporuje naplnění podnikové strategie a podnikových cílů. Z tohoto důvodu by neměl být vnímán pouze jako administrativní záležitost. Vychází ze současného stavu finanční situace podniku a navazuje na jeho současné výsledky hospodaření. Zpracovávat finanční plán bez předchozí analýzy podniku a jeho okolí je prakticky nerealizovatelné. Vychází z vize, cílů a strategie společnosti a snaží se přispět k jejich realizaci. Finanční plánování se podílí na

plnění hlavního cíle podnikání, čímž je zvyšování tržní hodnoty podniku (Růčková a Roubíčková, 2012, s. 177, Hrdý a Krechovská, 2013, s. 200).

1.2 Zásady finančního plánování

Při tvorbě finančních plánů je důležité dodržovat určité zásady finančního plánování, aby vytvořené finanční plány měly určitou vypovídací schopnost. Podle autorů Růčkové a Roubíčkové (2012, s. 161-162), Hrdého a Krechovské (2013, s. 196) mezi hlavní zásady patří:

➤ **Zásada dlouhodobosti**

Dlouhodobé finanční cíle podniku by měly být nadřazené krátkodobým finančním cílům, tzn., že realizace dlouhodobého rozvoje podniku by měla být podporována cíli krátkodobými.

➤ **Zásada systematičnosti**

Spočívá v systematickém sledování určitého základního cíle, k jehož naplnění musí vést i cíle dílčí. Tento základní cíl je představován maximalizací tržní hodnoty podniku. Systematičností se vyznačuje plán pouze v tom případě, pokud je veden v dlouhé časové řadě a je striktně uzpůsoben organizační struktuře společnosti.

➤ **Zásada úplnosti**

Vychází z toho, že do plánu je nutné zařadit veškeré prvky, činnosti a zároveň i všechny faktory, které by mohly tyto skutečnosti ovlivnit. Musí tedy obsahovat všechny údaje potřebné k efektivnímu fungování společnosti. Úplnost však pokaždé může být vnímána s jiným množstvím potřebných informací. Přemíra informací může také znesnadnit orientaci v problematice.

➤ **Zásada přehlednosti**

Přehlednost umožňuje, aby s plánem kromě jeho tvůrce byly schopny pracovat i jiné zainteresované strany, od managementu podniku počínaje až po jeho zaměstnance.

➤ **Zásada pružnosti**

Pružný neboli elastický plán se dokáže snadno přizpůsobit změněným podmínkám. Tato vlastnost navazuje na schopnost klouzavého podnikání. Martinovičová a kol. (2014, s. 88) definuje klouzavé plánování jako rozdělení jednoho období na více stejných časových intervalů, kdy je postupně každý interval zpřesňován a následně plánován další. Pokaždé se tak bude jednat o jedno období. V rámci klouzavého

plánování se totiž finanční plán neustále přizpůsobuje aktuálnímu stavu v kratších, předem stanovených časových intervalech.

➤ **Zásada periodičnosti**

Sestavování plánů probíhá v pravidelných po sobě jdoucích obdobích.

(Růčková a Roubíčková, 2012, s. 161-162, Hrdý a Krechovská, 2013, s. 196, Martinovičová a kol., 2014, s. 88)

1.3 Metody finančního plánování

Pro sestavení finančního plánu se využívají různé metody. Růčková a Roubíčková (2012, s. 177), Marinič (2008, s. 167) a Kalouda (2011, s. 200) tyto metody rozdělují na:

➤ **Kauzální metody**

Nejznámějším zastupitelem kauzálních metod je **metoda procentuálního podílu na tržbách**, která vychází z předpokladu, že hlavním akcelerátorem dynamického vývoje firmy je růst tržeb a všechny ostatní parametry odvozuje na základě poměru k tržbám. Snahou je odhadnout a vyčíslit změny položek aktiv a pasiv v poměru k tržbám. Tato metoda je založena na stálém, fixním poměru aktiv a pasiv na celkových tržbách (Růčková a Roubíčková, 2012, s. 177, Marinič, 2008, s. 167).

Majdúchová a Neumannová (2015, s. 241) dodává, že podíl na tržbách má smysl vyčíslit pouze u položek aktiv a pasiv, které se s růstem objemu tržeb budou měnit, tzn., že na straně aktiv to budou prakticky všechny položky, ale na straně pasiv porostou pouze některé (závazky vůči dodavatelům, daňové a mzdové závazky). Tato metoda je vhodná i k predikci výnosových a nákladových položek nebo položek pracovního kapitálu v rozvaze.

➤ **Statistické metody**

Neboli metoda regresní. Je přesnější a využitelnější zejména pro delší plánované období. V delším období totiž už nemusí platit fixní poměr vybraných položek aktiv a pasiv na objemu tržeb. Regresní metoda rovněž vychází z plánování objemu tržeb a stanovování procentního podílu jednotlivých položek aktiv a pasiv vůči tržbám, nicméně uvažuje s poměrem proměnlivým, který statisticky ověřuje na základě pozorování v minulých obdobích. Údaje získané v minulých obdobích nám poskytují informace o vývojovém trendu v podniku, který lze použít jako indikátor pro stanovení budoucího vývoje (Majdúchová a Neumannová, 2015, s. 242).

➤ **Ekonometrické metody**

Jsou založeny na vzájemné interakci skutečně dosažených ekonomických parametrů v podobě statistických veličin a cílových ukazatelů (Růčková a Roubíčková, 2012, s. 177).

➤ **Simulační metoda**

Je proces modelování předpokládaných parametrů na základě vývoje makroekonomického a mikroekonomického prostředí. Je zpravidla v několika variantách, přičemž nejlepší varianta se blíží ke skutečnému vývoji (Růčková a Roubíčková, 2012, s. 177).

➤ **Intuitivní metoda**

Tato metoda vychází hlavně ze zkušenosti minulého období a subjektivních úvah finančního manažera o budoucím vývoji (Kalouda, 2011, s. 200).

Marinič (2008 s. 167) dodává, že žádné obecné pravidlo pro zvolení druhu metody neexistuje. V praxi často dochází k prolínání a doplňování více metod souběžně. Volba metody závisí na typologii podniku, jeho charakteru výroby a technologií.

1.4 Strategie a finanční cíle společnosti

Podniková strategie úzce souvisí s dlouhodobými cíli, které firma sleduje. Podle Keřkovského a Nováka (2015, s. 6) by strategie měla vyjadřovat základní představy o tom, jakou cestou budou dosaženy jednotlivé strategické cíle a předurčovat budoucí činnosti podniku, jejichž realizací podnik dojde k naplnění svých strategických cílů. Strategie by měly být stanovovány takovým způsobem, aby zajišťovaly stabilní vývoj a aby byl podnik schopen odolávat případným obtížím (poruchám strojů, výkyvům na trhu, dočasným výpadkům dodávek surovin a materiálu nebo chybám pracovníků). Pavelková a Knápková (2012, s. 212) dodávají, že jednotlivé strategie by měly být vyhodnoceny dle výsledků analýzy vnitřního a vnějšího prostředí a zároveň na základě možnosti realizace strategie z hlediska dostupnosti zdrojů. Strategie musí být rovněž akceptovatelná z hlediska dosažení výše zisku, tvorby hodnoty nebo rizika.

Ve strategii by strategické cíle měly být vyjádřeny způsobem **SMART**. Cíle by měly být **konkrétní (Specific)** a obsahovat jasně specifikovanou hodnotu a zároveň odpovídat požadavkům vedení či majitelů firmy. Cíle by měly být **měřitelné (Measurable)** v měřitelných jednotkách a **akceptovatelné (Acceptable)** pro všechny důležité subjekty mající něco společného s podnikem (vlastníci, zaměstnanci, odbory, dodavatelé, zákazníci,

konkurenti atd.). Cíle by dále měly být **realistické (Realistic)** tzn. nastaveny tak, aby jich bylo možné dosáhnout a aby nepůsobily demotivujícím způsobem. Cíle by rovněž měly být **určené v čase (Timed)**, (Keřkovský a Novák, 2015, s. 5, Růčková a Roubíčková, 2012, s. 162).

Pavelková a Knápková (2009, s. 8) dodává, že za základní finanční cíl podniku se považuje dlouhodobá **maximalizace tržní hodnoty**. Za rozhodující dílčí cíle se pak považuje **trvalá finanční rovnováha**, která je podmíněna optimálním poměrem mezi vlastním a cizím kapitálem, výběrem nejvhodnějších zdrojů financování a správnou alokací finančních zdrojů. Dalším dílčím cílem je **trvalý dostatečně vysoký výsledek hospodaření**.

Východiskem pro formulaci finančních cílů podniku jsou výsledky finanční analýzy a hodnocení celkové situace podniku a jeho okolí. Podle Růčkové a Roubíčkové (2012, s. 163) stanovuje vrcholový management pro tvorbu finančního plánu dvě skupiny cílů:

➤ **Široké cíle**

Jsou zpravidla mířeny i na interní fungování společnosti a nemusí tedy nutně reprezentovat firmu jen navenek.

➤ **Specifické cíle**

Vycházejí z cílů širokých. Určují konkrétní úkoly pro definovaný časový horizont.

1.5 Řízení rizik

Za rizika ve finančním plánování považujeme rizika, která jsou spojena s odchylkou od plánovaných finančních výsledků. Rizika dělíme na **ovlivnitelná** a **neovlivnitelná**. Podle příčin vzniku je dělíme na **vnější rizika** a **vnitřní rizika**. Vnější rizika nesouvisí s činností podniku, naopak se vztahují k externím faktorům podnikového okolí. Příčinami vnějších rizik mohou být například politické změny, inflace, změna daňové politiky, změna devizových kurzů, rizika dodavatelská, konkurenční atd. Naopak vnitřní rizika se vztahují k faktorům uvnitř podniku. Příčinami těchto rizik je například chybné investování, údaje o obchodních partnerech, špatné mezilidské vztahy na pracovištích a s odbory, chybné provozní řízení podniku atd. Podle věcné náplně se rizika dělí například na **technická, výrobní, ekonomická, tržní, finanční, politická** (Hnilica a Fotr, 2009, s. 26-27, Srpová, 2011, s. 32).

Podle Pavelkové a Knápkové (2012, s. 214) se musí pozornost věnovat rizikům ohrožujícím úspěch nebo existenci podniku a rizikům přinášejícím ztráty. V dalším kroku se podle

autorek musí zhodnotit identifikovaná rizika z hlediska jejich vzniku a z hlediska potenciálních ztrát. Identifikace rizik a stanovení jejich významnosti patří mezi nejdůležitější fáze analýzy rizika. Cílem identifikace rizik je dospět k vyčerpávajícímu souboru rizikových faktorů, které by mohly pozitivně či negativně ovlivnit finanční stabilitu podniku. Výsledky analýzy rizika pak poskytují podklady pro posouzení, zda je riziko přijatelné či nikoliv (Hnilica a Fotr, 2009, s. 28, 84).

Hnilica a Fotr (2009, s. 30) dodávají, že na identifikaci rizik v podniku by se měl podílet co nejširší okruh pracovníků daného podniku. Podniky by měly účelně využívat i externí specialisty. Významnou roli při identifikaci rizik by tak měl sehrát hlavně útvar managementu rizika, management podniku na vrcholové úrovni řízení, tj. generální ředitel a výkonní ředitelé nebo i orgány jako představenstvo či dozorčí rada.

Podle Brealeyho, Myerse a Allena (2017, s. 676) řízení rizika ve společnosti vyžaduje stupeň centralizace. Podle těchto autorů v dnešní době mnoho společností jmenuje do funkce rizikového manažera, aby pro podnik vytvořil strategii na řízení rizika. Rizikový manažer musí v rámci této funkce přijít s odpověďmi na tři základní otázky:

- Jaké jsou hlavní rizika, kterým společnost musí čelit a jaké jsou případné následky těchto rizik?
- Jakým způsobem by měly být rizika kontrolovány?
- Je společnost placena za to, že tyto rizika podstupuje?

Pritchard (2015, s. 38) ukazuje, jakým způsobem může podnik přistupovat k riziku v šesti krocích dle PMI (Project Management Institute):

- Vytvoření plánu pro řízení rizik a ustanovení tolerančních hodnot.
- Identifikace rizik a popis událostí, které mohou mít potenciálně negativní nebo pozitivní dopady na finanční stabilitu podniku.
- Kvalifikace rizika a jeho nečíselné posouzení.
- Kvantifikace rizika neboli posouzení rizik, které budou mít největší dopad na finanční stabilitu z hlediska jejich pravděpodobnosti výskytu.
- Určení a zhodnocení strategií, které se zabývají riziky nebo jim předcházejí.
- Monitorování a kontrola rizika.

Jako preventivní opatření proti riziku navrhují Pavelková, Knápková a Šteker (2013, s. 214) například nepřijímat akce, které jsou rizikové, nebo v případě uzavření rizikového obchodu bychom měli uzavřít další obchod, který by pokryl potenciální ztrátu.

Srpová (2011, s. 32) dále k riziku snižujícím opatřením doplňuje například riziko diverzifikovat, přesunout riziko na jiné subjekty (dodavatele, odběratele), riziko si pojistit nebo riziko dělit, kdy se riziko rozděluje mezi dva nebo více účastníků.

Berk a Demarzo (2014, s. 1104) uvádějí, že nejčastější metodou, kterou firmy využívají ke snížení rizika je pojištění. Pojištěním svého majetku si firmy chrání svá aktiva proti následkům případného požáru, vandalismu, zemětřesením či jiným přírodním katastrofám. Mezi jiné typy pojištění tito autoři zahrnují např. pojištění za odpovědnost, tzn. pojištění za škody, které podnik může způsobit svou činností nebo provozem svého majetku.

Jako další typ pojištění uvádějí tito autoři pojištění klíčových zaměstnanců. Snad každá firma má své klíčové lidi/pracovníky, na kterých stojí prosperita společnosti. Tento druh pojištění tak mírní dopady úmrtí těchto klíčových osob na chod firmy. V případě úmrtí tohoto klíčového subjektu firma obdrží finanční odškodnění, které může následně využít např. na krizové řízení, výběr a zaškolení nového klíčového zaměstnance, nahrazení ušlých zisků atd.

Třetím druhem pojištění, které Berk a Demarzo (2014, s. 1104) uvádí je tzv. pojištění přerušení obchodu. Toto pojištění chrání firmu před ztrátou zisku, pokud je daný obchod přerušen nebo nemůže být uskutečněn například z důvodu nečekaného požáru, dopravní nehody nebo jiného nečekaného důvodu.

1.5.1 Metody analýzy rizik

Podle Srpové (2011, s. 32), Pavelkové a Knápkové (2009, s. 12), Pritcharda (2015, s. 43) a Fotra a Hnilici (2009, s. 31) můžeme analýzu rizika provádět například pomocí metod:

➤ **Expertní hodnocení**

Je to víceméně odborný odhad významnosti faktorů rizika vzhledem k plánovaným cílům firmy. Srpová (2011, s. 32) dále uvádí, že významnost faktorů rizika se posoudí podle pravděpodobnosti jejich výskytu a intenzity negativního vlivu. Čím pravděpodobnější je výskyt rizika a čím vyšší je intenzita negativního vlivu, tím je rizikový faktor významnější.

➤ **Analýza citlivosti**

Zjišťuje citlivost hospodářského výsledku (nebo jeho složek) na faktory, které jej ovlivňují (Srpová, 2011, s. 32). Podle Knápkové a Pavelkové (2009, s. 12) je podstatou analýzy citlivosti vyjádření hotovostních toků s ohledem na neznámé pro-

měnné a následný propočet důsledků špatného odhadu těchto proměnných. Podle Srpové (2011, s. 32) jsou nejčastěji sledovanými faktory ovlivňující hospodářský výsledek výše poptávky, realizovatelná tržní cena našich produktů s ohledem na konkurenci a změny fixních nebo variabilních nákladů.

Fotr a Hnilica (2009, s. 31) uvádějí, že analýzu citlivosti je možné využít v případě kvantifikovatelných rizik, kdy lze modelovat závislost finančních kritérií firmy (provozní zisk, ukazatelé rentability aj.), respektive investičních projektů jako je například čistá současná hodnota, vnitřní výnosové procento aj., na faktorech rizika a dalších ovlivňujících veličinách, které nejsou zatíženy nejistotou.

Podstatou analýzy citlivosti podle autorů Fotra a Hnilici (2009, s. 32) je zjišťování citlivosti zvoleného finančního kritéria firmy či projektu na případné změny hodnot faktorů rizika, které kritérium ovlivňují. Podle těchto autorů je základní formou analýzy citlivosti tzv. jednofaktorová analýza. Zjišťují se v ní dopady izolovaných změn jednotlivých rizikových faktorů na zvolené finanční kritérium, kdy všechny ostatní faktory jsou neměnné a zůstávají na svých plánovaných hodnotách.

➤ **Rozhodovací strom**

Tato metoda je užitečná hlavně z hlediska kvantifikace rizika. Umožňuje poskytnout informace o možnostech, pravděpodobnosti událostí spojených s těmito možnostmi, očekávané hodnotě těchto možností a možných dopadech všech možných scénářů/výsledků. Rozhodovací strom zobrazuje okamžiky rozhodování, uzly větvení a pravděpodobnosti přiřazené různým možným postupům (Pavelková a Knápková, 2009, s. 12, Pritchard, 2015, s 43).

➤ **Simulace**

Jednotlivá rizika mohou být vyhodnocena pomocí simulačních nástrojů rizik. Tyto nástroje poskytují rozsah možných výsledků a pravděpodobnost dosažení těchto výsledků. Jedním z nejznámějších nástrojů je tzv. analýza Monte Carlo. Smyslem analýzy Monte Carlo je modelovat na základě přijatelných vstupů možné výstupy, a to s použitím statistiky, resp. počtu pravděpodobnosti (Pritchard, 2015, s 43).

2 STRATEGICKÁ ANALÝZA

Strategická analýza patří mezi velmi důležitou součást tvorby strategie podniku. Umožňuje managementu firmy uvědomit si současnou situaci podniku na trhu, její předpoklady úspěchu a na co by se měl management v současnosti a v budoucnu zaměřit. Cílem strategické analýzy je tedy identifikace, analýza a následné ohodnocení veškerých faktorů, o kterých lze předpokládat, že budou mít vliv na konečnou volbu cílů a strategie podniku. Strategická analýza se vymezuje na dva základní okruhy:

- Analýza externího prostředí podniku.
- Analýza interního prostředí podniku.

(Kuralová a Margarisová, 2014, s. 150-153, Lesáková, 2014, s. 53)

2.1 Externí analýza

Analýza vnějšího prostředí by měla být zaměřena hlavně na odhalení vývojových trendů působících ve vnějším prostředí, které mohou podnik v budoucnu významně ovlivňovat. Z tohoto důvodu je tak potřeba důkladného monitorování a systematické analýzy možných příležitostí i hrozeb v okolí podniku. Kuralová a Margarisová (2014, s. 154) dále dodávají, že předpokladem analýzy vnějšího prostředí je vymezení relevantního prostředí a faktorů, které mohou podnik ovlivňovat. Vnější prostředí podniku lze rozlišovat na dvě úrovně:

- Globální prostředí (makroprostředí).
- Prostředí odvětví (mikroprostředí).

2.1.1 Analýza vlivu makroprostředí

Makroprostředí se zaměřuje na oblasti, faktory a vlivy působící na podnik z vnějšího okolí. Jedná se hlavně o faktory politické, společensko-kulturní, technologické, legislativní, ekonomické nebo environmentální. Podnik je většinou nemůže aktivně ovlivňovat (Kuralová a Margarisová, 2014, s. 150-154). Podle Jakubíkové (2013, s. 99) podnik změn nedocílí díky své vlastní iniciativě, ale prostřednictvím svazů, asociací, společenství, lobbování apod. Lesáková (2014, s. 54) dodává, že makroprostředí se vyznačuje nestabilitou a proměnlivostí a pro podnik tak může vytvářet jak příležitosti, tak i rizika.

Pro zhodnocení vývoje vnějšího prostředí lze využít PEST analýzu. Tato analýza je založena na zkoumání faktorů z oblastí, které nejvíce působí na podnik a mají relativně nejvý-

znamnější časový, kvantitativní a kvalitativní dosah na rozhodnutí managementu (Lesáková, 2014, s. 53). Mezi tyto hlavní oblasti patří:

1. Politicko-legislativní faktory

Do těchto faktorů lze zařadit politickou stabilitu, stabilitu vlády, členství zkoumané země v politicko-hospodářských uskupeních (Evropská unie nebo NATO), daňovou a sociální politiku, legislativu, zahraniční politiku (Kuralová a Margarisová, 2014, s. 155). Významné mohou být i například nové normy Evropské unie, vývojové tendence v pracovním právu nebo vliv odborů. Intenzita a význam těchto změn závisí na typu podniku a odvětví, do kterého tento podnik spadá (Lesáková, 2014, s. 55).

2. Ekonomické faktory

Faktory ekonomické vyplývají ze základních směrů ekonomického rozvoje a jsou podmíněné stavem celé ekonomiky. Za klíčové faktory ekonomického prostředí se považuje hlavně vývoj HDP, fáze ekonomického cyklu, úrokové sazby, měnové kurzy, míru nezaměstnanosti nebo inflace (Kuralová a Margarisová, 2014, s. 156, Lesáková, 2014, s. 55).

3. Sociálně-demografické faktory

Tyto faktory odrážejí vlivy spojené s obyvatelstvem. Lesáková (2014, s. 55) dodává, že spolu se sociálním prostředím (postoje, životní styl apod.) představuje demografické prostředí důležitý faktor tvorby strategie podniku. Sledování např. vývoje populace a analýzy jejího sociálního pozadí může směřovat k získání předstihu před konkurencí v boji o zákazníka.

4. Technologické faktory

Představují zejména trendy ve výzkumu a vývoji. Použití nových technologií může přispět k úspoře nákladů nebo vytvořit nové možnosti diferenciací (Lesáková, 2014, s. 55). Technologické prostředí a jeho změny jsou pro podniky zdrojem technologického pokroku. Umožňuje jim dosahovat lepších hospodářských výsledků a zvyšovat konkurenční schopnost (Jakubíková, 2013, s. 101). Lesáková (2014, s. 55) proto dodává, že pro podnik je tedy velmi důležité neustále sledovat technologické prostředí a předvídat jeho vývoj, neboť změny v technologické oblasti mohou mít zásadní význam pro strategickou pozici podniku na trhu.

2.1.2 Analýza vlivu mikroprostředí

Dle Jakubíkové (2013, s. 102) mikroprostředí zahrnuje okolnosti, vlivy a situace, které firma svými aktivitami může významně ovlivnit. Mikroprostředí bezprostředně obklopuje podnik a sám daný podnik je jeho součástí. Lesáková (2014, s. 56-57) dodává, že mikroprostředí tvoří podniky, které si většinou navzájem přímo konkurují a proto každý podnik, pokud chce být úspěšný, musí pochopit svou úlohu v tomto prostředí. Struktura a vývoj odvětví přímo ovlivňují soutěživost mezi jednotlivými společnostmi a zároveň mají nepřímý vliv na strategii, která může mít pro firmu rozhodující význam. To znamená, že pro výběr optimální strategie, prostřednictvím které může podnik v budoucnu získat konkurenční výhodu, je velmi důležitý vývoj odvětví ve kterém podnik působí nebo chce v budoucnu působit (Lesáková, 2014, s. 57). Aby management získal poměrně věrný obraz konkurenčního prostředí, doporučuje se využít tzv. Porterův model pěti sil.

Model pěti sil má pomoci managementu uvědomit si, jaké všechny konkurenční síly v odvětví působí a jaký je jejich vliv na odvětví a podnik samotný. Při tvorbě strategie musí management s uvedenými faktory počítat a může se je pokusit ovlivnit ve svůj prospěch. Porterův model pěti sil se skládá z těchto faktorů:

- Konkurenční síla pramenící z hrozby substitutů.
- Konkurenční síla pramenící z hrozby vstupu potenciálních konkurentů.
- Vyjednávací síla dodavatelů.
- Vyjednávací síla odběratelů.
- Konkurenční síla vyplývající z rivality mezi konkurenčními podniky.

(strateg, ©2018, Kuralová a Margarisová, 2014, s. 160)

2.2 Interní analýza

Analýza interního prostředí zkoumá a hodnotí vnitřní prostředí podniku jako souhrn sil, které mají určitý dopad na jeho řízení. Cílem interní analýzy je identifikace silných a slabých stránek podniku v jeho funkčních oblastech a rozpoznat, v čem je podnik silný a v čem se zásadně odlišuje od konkurence. Na základě těchto zjištěných informací pak může management upravovat svou podnikovou strategii (Lesáková, 2014, s. 63, Fotr, 2012, s. 39).

2.2.1 Finanční analýza

Finanční analýza se využívá při vyhodnocování úspěšnosti firemní strategie v návaznosti na ekonomické prostředí. Je to formalizovaná metoda, která poměřuje údaje získané z účetních výkazů firmy mezi sebou navzájem a rozšiřuje tak jejich vypovídací schopnost. Umožňuje dospět k určitým závěrům o celkovém hospodaření podniku a jeho majetkové a finanční situaci. Kromě účetních výkazů lze údaje pro finanční analýzu čerpat např. z podnikových plánů, podnikových kalkulací, ze zpráv vedoucích pracovníků, auditorů, odborného tisku či nezávislých hodnocení a prognóz. Na základě těchto získaných hodnot pak může daná firma přijmout různá opatření a využít tyto informace pro řízení a rozhodování. Objektivně se při zpracování finanční analýzy jedná o identifikaci slabin ve firemním finančním zdraví, které by mohly v budoucnosti vést k problémům, a silných stránek souvisejících s možným budoucím zhodnocením majetku firmy (Růčková, 2015, s. 9-11, Holečková a Grünwald, 2008, s. 4).

Informace týkající se finanční situace podniku jsou důležité pro subjekty přicházející do kontaktu s daným podnikem. Jedná se hlavně o akcionáře a vlastníky, manažery, obchodní partnery, banky a jiné věřitele, konkurenční podniky, zaměstnance podniku, auditory nebo samotný stát a státní orgány. Hrdý a Krechovská (2013, s. 206) dodávají, že každý z těchto subjektů má své specifické zájmy. Tyto zájmy ho vedou k potřebě údajů finanční analýzy, na základě kterých bude podnikat rozhodnutí, které je pro něj nejvýhodnější.

Finanční analýza má také své nedostatky a omezení. Podle autorek Pavelkové a Knápkové (2012, s. 41-42) patří k problematickým stránkám finanční analýzy hlavně vypovídací schopnost účetních výkazů. Účetnictví se zaznamenává v historických cenách a působí na něj vliv inflace. Historické účetnictví zase nebere v potaz změny tržních cen majetku a ignoruje změny kupní síly, čímž zkresluje výsledek hospodaření.

Finanční analýzu lze vypracovat pomocí celé řady metod a technik. Jedná se hlavně o analýzu absolutních ukazatelů, analýzu rozdílových ukazatelů, analýzu poměrových ukazatelů a analýzu souhrnných ukazatelů. Při zpracování finanční analýzy se musí analyzovat také vývoj odvětví, do kterého podnik zapadá. Analýza odvětví se provádí pro následné srovnání s výsledky finančních ukazatelů daného podniku.

2.2.1.1 Absolutní ukazatele

Absolutními ukazateli jsou údaje zjištěné přímo z účetních výkazů. Absolutní ukazatele používáme zejména k analýze vývojových trendů (horizontální analýza) a k analýze komponent (vertikální analýza), (Holečková a Grünwald, 2008, s. 16).

Horizontální analýza zkoumá změny absolutních ukazatelů a jejich procentní změny v čase. Pomocí této analýzy se zjišťuje, o kolik se jednotlivé položky změnilly oproti minulému období (Hrdý a Krechovská, 2013, s. 208).

Vertikální analýza se zabývá vnitřní strukturou absolutních ukazatelů. Vyjadřuje jednotlivé položky účetních výkazů jako procentní podíl na určité celkové hodnotě, ke které jsou jednotlivé položky vztaženy. Aplikace této metody usnadňuje srovnatelnost účetních výkazů s předchozím obdobím. Ve své podstatě také ulehčuje srovnatelnost analyzovaného podniku s jinými firmami podnikajícími ve stejném oboru (Hrdý a Krechovská, 2013, s. 208, Růčková, 2015, s. 43).

2.2.1.2 Rozdílové ukazatele

Rozdílové ukazatele představují rozdíl dvou absolutních ukazatelů. Používají se především k analýze a řízení likvidity podniku. Označují se také jako fondy finančních prostředků nebo finanční fondy (Hrdý a Krechovská, 2013, s. 210).

Jedním z nejvýznamnějších rozdílových ukazatelů je čistý pracovní kapitál. Čistý pracovní kapitál definujeme jako tu část oběžného majetku, která by firmě zůstala, pokud by firma byla nucena uhradit všechny své krátkodobé dluhy. Jedná se tedy o rozdíl mezi oběžným majetkem a krátkodobými cizími zdroji. Pavelková a Knápková (2009, s. 67) dodávají, že má-li být podnik likvidní, musí mít potřebnou výši relativně volného kapitálu, tzn. přebytek krátkodobých likvidních aktiv nad krátkodobými zdroji.

2.2.1.3 Poměrové ukazatele

Poměrové ukazatele jsou základním metodickým nástrojem finanční analýzy. Analýza poměrovými ukazateli vychází výhradně z údajů účetních výkazů. Poměrový ukazatel se vypočítá jako poměr jedné nebo několika účetních položek základních účetních výkazů k jiné položce nebo k jejich skupině (Růčková, 2015, s. 53).

Nejčastěji se jedná o tyto skupiny ukazatelů:

- Ukazatele rentability.
- Ukazatele aktivity.
- Ukazatele likvidity.
- Ukazatele zadluženosti.

Ukazatele rentability

Ukazatele rentability ukazují kombinovaný vliv likvidity, řízení aktiv a řízení zadluženosti na výsledku hospodaření. Poměříjí dosažený výsledek hospodaření s jinými veličinami, aby se zhodnotila úspěšnost při dosahování podnikových cílů (Pavelková a Knápková 2009, s. 79).

➤ **Rentabilita tržeb (ROS)**

Vyjadřuje schopnost podniku transformovat zásoby na hotové peníze. Udává, kolik Kč zisku dokáže podnik vyprodukovat na 1 Kč tržeb. Ve vývojové řadě by tento ukazatel měl vykazovat stoupající tendenci. Tento ukazatel bývá také označován jako zisková marže nebo ziskové rozpětí.

Rentabilitu tržeb vypočítáme podle vzorce:

$$\text{Rentabilita tržeb} = \frac{\text{EAT}}{\text{Tržby}} \quad (1.1)$$

Pokud v čitateli použijeme zisk po zdanění (EAT), bude se jednat o *čistou ziskovou marži*. Pokud v čitateli budeme vycházet ze zisku před úroky a zdaněním (EBIT), bude se jednat o *provozní ziskovou marži* (Pavelková a Knápková 2009, s. 79, Hrdý a Krechovská, 2013, s. 213).

➤ **Rentabilita aktiv (ROA)**

Měří výkonnost neboli produkční sílu podniku. Rentabilita aktiv poměřuje zisk s celkovými investovanými aktivy bez ohledu na to, z jakých zdrojů byly financovány (Pavelková a Knápková 2009, s. 79).

Rentabilitu aktiv vypočítáme podle vzorce:

$$\text{Rentabilita aktiv} = \frac{\text{EBIT}}{\text{Aktiva}} \quad (1.2)$$

Pokud do čitatele dosadíme zisk před zdaněním a úroky (EBIT), pak tento ukazatel informuje o tom, jaká bude rentabilita bez vlivu zadlužení a daňového zatížení. Po-

kud ukazatel vychází jen z čistého zisku (EAT), tak charakterizuje schopnost managementu využít celková aktiva ve prospěch vlastníků (Hrdý a Krechovská, 2013, s. 212).

➤ **Rentabilita vlastního kapitálu (ROE)**

Pomocí tohoto ukazatele se vyjadřuje výnosnost kapitálu vloženého vlastníky podniku. Tímto ukazatelem mohou investoři posoudit, zda jejich kapitál přináší dostatečný výnos odpovídající riziku investice (Pavelková a Knápková 2009, s. 79).

Rentabilitu vlastního kapitálu vypočítáme podle vzorce:

$$\text{Rentabilita vlastního kapitálu} = \frac{\text{EAT}}{\text{Vlastní kapitál}} \quad (1.3)$$

Ukazatele aktivity

Pavelková a Knápková (2009, s. 80) definují ukazatele aktivity jako ukazatele měřící schopnost podniku využívat vložené prostředky. Vysoký obrat vložených prostředků přispívá k rentabilitě podnikání.

➤ **Obrat aktiv**

Obrat aktiv je komplexní ukazatel měřící efektivnost využívání celkových aktiv podniku. Tento ukazatel udává, kolikrát se celková aktiva obrátí v tržby za rok. Minimální doporučená hodnota obratu aktiv je 1. Všeobecně však platí, že čím větší hodnota, tím lépe (Hrdý a Krechovská, 2013, s. 214, Pavelková, Knápková a Šteker, 2013, s. 104).

Obrat aktiv vypočítáme podle vzorce:

$$\text{Obrat aktiv} = \frac{\text{Tržby}}{\text{Aktiva}} \quad (1.4)$$

➤ **Doba obratu zásob a obrat zásob**

Ukazatel doby obratu zásob udává dobu, která je nutná k tomu, aby peněžní fondy přešly přes výrobní a zbožní formy znovu do formy peněžní. Udává, kolik dní jsou oběžná aktiva vázána ve formě zásob, tedy kolik dní trvá jedna obrátka. Obrat zásob ukazuje, kolikrát je každá položka zásob během jednoho roku prodána a opětovně naskladněna (Pavelková, Knápková, Šteker, 2013, s. 104, Hrdý a Krechovská, 2013, s. 214).

Dobu obratu zásob vypočítáme podle vzorce:

$$\text{Doba obratu zásob} = \frac{\text{Průměrný stav zásob}}{\text{Tržby}} * 360 \quad (1.5)$$

Obrat zásob vypočítáme podle vzorce:

$$\text{Obratovost zásob} = \frac{\text{Tržby}}{\text{Zásoby}} \quad (1.6)$$

➤ **Doba obratu pohledávek a obrat pohledávek**

Ukazatel doby obratu pohledávek vyjadřuje období od okamžiku prodeje na obchodní úvěr, po které musí podnik v průměru čekat, než obdrží platby od svých odběratelů. Z hodnoty ukazatele můžeme zjistit, zda se podniku daří dodržovat stanovenou obchodně úvěrovou politiku. Výše doby obratu pohledávek se srovnává s dobou splatnosti faktur a odvětvovým průměrem. Pavelková a Knápková (2009, s. 81) ještě dodávají, že delší průměrná doba inkasa pohledávek znamená větší potřebu úvěrů a tím i větší náklady. Ukazatel obratu pohledávek udává, kolikrát je během sledovaného období jednotka pohledávek přeměněna v tržby (Hrdý a Krechovská, 2013, s. 215, Pavelková, Knápková a Šteker, 2013, s. 105).

Dobu obratu pohledávek vypočítáme podle vzorce:

$$\text{Doba obratu pohledávek} = \frac{\text{Průměrný stav pohledávek}}{\text{Tržby}} * 360 \quad (1.7)$$

Obrat pohledávek vypočítáme podle vzorce:

$$\text{Obratovost pohledávek} = \frac{\text{Tržby}}{\text{Pohledávky}} \quad (1.8)$$

➤ **Doba obratu závazků a obrat závazků**

Ukazatel doby obratu závazků vyjadřuje dobu od vzniku závazku do doby jeho úhrady. Doba obratu závazků by měla dosáhnout alespoň hodnoty doby obratu pohledávek. Obrat závazků nám říká, kolikrát je během sledovaného období nakoupena jednotka závazků (Pavelková, Knápková a Šteker, 2013, s. 105).

Dobu obratu závazků vypočítáme podle vzorce:

$$\text{Doba obratu závazků} = \frac{\text{Průměrný stav závazků}}{\text{Tržby}} * 360 \quad (1.9)$$

Obrat závazků vypočítáme podle vzorce:

$$\text{Obratovost závazků} = \frac{\text{Tržby}}{\text{Závazky}} \quad (1.10)$$

Ukazatele likvidity

Likvidita vyjadřuje schopnost podniku přeměnit majetek na peníze, z kterých je možné uhradit závazky. Podnik je platebně schopný, má-li ke dni splatnosti více pohotových peněžních prostředků, než je splatných závazků. Nejlikvidnějšími aktivy jsou peníze v hotovosti a na běžných účtech. Nejméně likvidní je dlouhodobý majetek. V praxi se používají nejčastěji ukazatelé běžné, pohotové a okamžité (hotovostní) likvidity (Hrdý a Krechovská, 2013, s. 215, Pavelková a Knápková, 2009, s. 72).

➤ **Běžná likvidita**

Výše tohoto ukazatele by měla nabývat hodnot 1,5-2,5, přičemž za kritickou se považuje hodnota 1. Jestliže se běžná likvidita dostane pod hodnotu nižší než 1, znamená to, že subjekt není schopen krýt své krátkodobé závazky z oběžných aktiv a stane se nelikvidním (Pavelková a Knápková, 2009, s. 72).

Běžnou likviditu vypočítáme podle vzorce:

$$\text{Běžná likvidita} = \frac{\text{Oběžná aktiva}}{\text{krátkodobé zdroje}} \quad (1.11)$$

➤ **Pohotová likvidita**

Pohotová likvidita snižuje krátkodobá aktiva o zásoby. Vyjadřuje tedy, jaká část krátkodobých závazků je kryta pouze finančním majetkem. Doporučená hodnota pohotové likvidity by měla nabývat hodnot 1-1,5. Při hodnotě menší než 1 už musí podnik spoléhat na případný prodej zásob (Pavelková a Knápková, 2009, s. 73).

Pohotovou likviditu vypočítáme podle vzorce:

$$\text{Pohotová likvidita} = \frac{\text{Oběžná aktiva} - \text{zásoby}}{\text{Krátkodobé zdroje}} \quad (1.12)$$

➤ **Okamžitá likvidita**

Vyjadřuje okamžitou schopnost podniku uhradit své krátkodobé závazky prostřednictvím hotovosti, peněz na bankovních účtech, šeků či krátkodobých cenných papírů. Okamžitá likvidita je považována za nejpřísnější likvidní ukazatel a měl by nabývat hodnot v rozmezí 0,2-0,5 (Pavelková a Knápková, 2009, s. 72).

Okamžitou likviditu vypočítáme podle vzorce:

$$\text{Okamžitá likvidita} = \frac{\text{Finanční majetek}}{\text{Krátkodobé zdroje}} \quad (1.13)$$

Ukazatele zadluženosti

Ukazatele zadluženosti obecně posuzují rovnováhu mezi zdroji financování a jejich alokací do majetku podniku. K hodnocení finanční struktury se používá několik ukazatelů zadluženosti, které jsou odvozeny z rozvahy. Vycházejí z rozboru vzájemných vztahů mezi položkami závazků, vlastního kapitálu a celkového kapitálu (Hrdý a Krechovská, 2013, s. 215).

➤ **Celková zadluženost**

Na základě celkové zadluženosti lze posoudit finanční strukturu podniku z dlouhodobého hlediska. Pavelková, Knápková a Šteker (2013, s. 86) uvádí doporučenou hodnotu v rozmezí 30 - 60%, nicméně zároveň doplňují, že toto rozmezí se může lišit v závislosti na druhu odvětví.

Pro výpočet celkové zadluženosti použijí vzorec:

$$\text{Celková zadluženost} = \frac{\text{Cizí zdroje}}{\text{Aktiva Celkem}} \quad (1.14)$$

➤ **Míra zadluženosti**

Míra zadluženosti je významným ukazatelem pro banku, především v případě žádosti o nový úvěr, kdy se banka rozhoduje, zdali úvěr poskytnout či nikoli. Pro toto posuzování je důležitý jeho časový vývoj tzn., zdali se podíl cizích zdrojů v čase zvyšuje nebo snižuje. Výše míry zadluženosti signalizuje bance a věřitelům, do jaké míry by mohli přijít o své nároky. Akcionářům ukazuje riziko ztrát v případě likvidace společnosti (Pavelková, Knápková a Šteker, 2013, s. 86).

Doporučená hodnota se pohybuje pod hranicí 100%. Nachází-li se ukazatel pod touto hranicí, mluvíme o nízké zadluženosti. Cizí kapitál je v tomto případě nižší než kapitál vlastní. Pokud míra zadluženosti přesáhne 100%, jedná se naopak o vyšší zadluženost. Cizí kapitál je v tomto okamžiku vyšší než kapitál vlastní. O vysoké zadluženosti pak hovoříme v situaci, kdy se míra zadluženosti vyšplhá nad 150%. Je třeba zdůraznit, že výsledek opět závisí na odvětví. Kapitálově intenzivní firmy mají obvykle vyšší koeficienty (febmat, ©2016).

Pro výpočet míry zadluženosti použijí vzorec:

$$\text{Míra zadluženosti} = \frac{\text{Cizí zdroje}}{\text{Vlastní kapitál}} \quad (1.15)$$

➤ **Koeficient samofinancování**

Koeficient samofinancování je doplňkovým ukazatelem k celkové zadluženosti. Vyjadřuje proporcii, v níž jsou aktiva společnosti financována penězi akcionářů. Udává, do jaké míry je firma schopna pokrýt své potřeby z vlastních zdrojů. Je vyjádřením finanční stability a samostatnosti firmy. Obecně je doporučeno, aby se hodnota pohybovala nad 50%. Nižší hodnoty však nemusí nutně znamenat problém; důležité je srovnání s minulými obdobími (Hrdý a Krechovská, 2013, s. 216).

Pro výpočet koeficientu samofinancování použijí vzorec:

$$\text{Koeficient samofinancování} = \frac{\text{Vlastní kapitál}}{\text{Celková aktiva}} \quad (1.16)$$

➤ **Úrokové krytí**

Pavelková, Knápková a Šteker (2013, s. 87) charakterizují úrokové krytí výší zadluženosti pomocí schopnosti podniku splácet úroky. Při hodnotě 1 je podnik schopen splácet své úroky, i když má nulový zisk. Mohlo by se však stát, že by podniku nezbyly žádné zdroje na zaplacení daní vůči státu nebo na vlastníka v podobě čistého zisku. Pokud se firma dostane na hodnotu nižší než 1, znamená to, že momentálně není schopna ze zisku úroky zaplatit. Doporučená hodnota úrokového krytí by měla být vyšší než 5 (Pavelková, Knápková a Šteker, 2013, s. 87).

Pro výpočet úrokového krytí použijí vzorec:

$$\text{Úrokové krytí} = \frac{\text{EBIT}}{\text{Nákladové úroky}} \quad (1.17)$$

Úrokové krytí můžeme doplnit ještě o ukazatel úrokového zatížení, který vyjadřuje, kolik procent z podnikového zisku odčerpávají placené úroky.

Pro výpočet úrokového zatížení použijí vzorec:

$$\text{Úrokové zatížení} = \frac{\text{Nákladové úroky}}{\text{VH} + \text{Nákladové úroky}} \quad (1.18)$$

2.2.1.4 *Souhrnné ukazatele*

Podniky mohou také získat přehled o své finanční a ekonomické situaci prostřednictvím souhrnných ukazatelů (indexů). Jde o sadu provázaných a vyhodnocených ukazatelů, které

dokážou vyjádřit charakteristiku celkové finančně ekonomické situace a výkonnosti podniku pomocí jedné hodnoty. Právě hodnocení na základě jedné výsledné hodnoty je hlavní výhodou této skupiny nástrojů. Rozlišujeme tyto modely:

➤ **Bankrotní modely**

Snaží se předpovědět možný bankrot podniku a včas před ním varovat. Mezi nejznámější bankrotní modely patří **Altmanův model** (Altmanovo Z-skóre), který hodnotí finanční zdraví firmy. Hodnota Z-skóre ukazuje, jak je na tom firma z hlediska finančního zdraví. Druhým nejznámějším bankrotním modelem je **Index IN**, který vychází z matematicko-statistických ratingových modelů.

➤ **Bonitní modely**

Podstata těchto modelů spočívá v diagnostice finančního zdraví podniku na základě bodového ohodnocení jednotlivých oblastí hospodaření. Mezi nejznámější z těchto modelů patří například Tamariho model nebo Kralickův Quicktest.

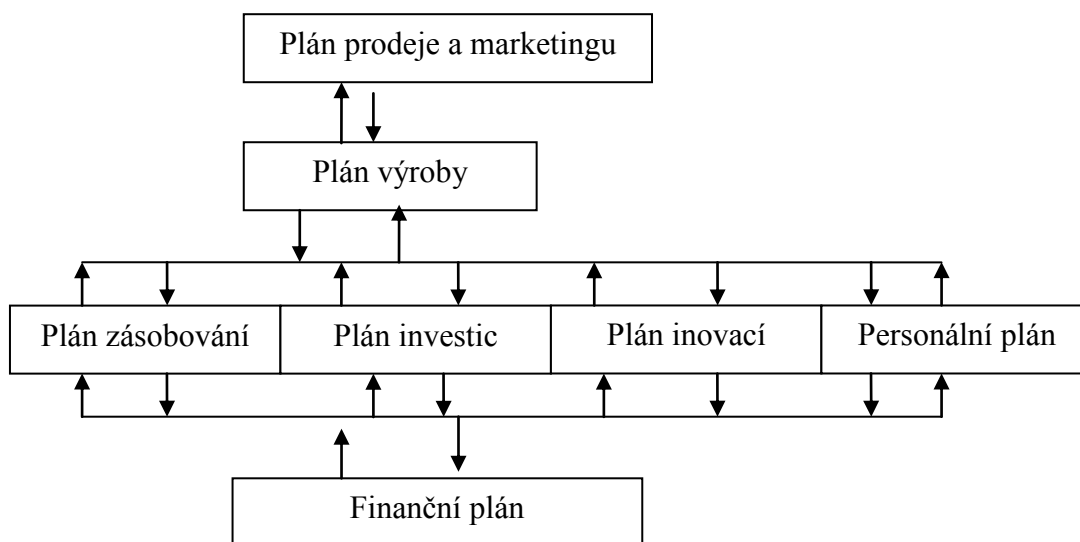
(Hrdý a Krechovská, 2013, s. 220-222, Růčková, 2015, s. 78-82)

2.3 SWOT analýza

Jedná se o analytickou techniku, která je používána jako situační analýza v rámci strategického řízení a marketingu. Podnik ji využívá pro zhodnocení **silných (Strengths)** a **slabých stránek (Weaknesses)**, **příležitostí (Opportunities)** a **hrozeb (Threats)**, které ovlivňují jeho úspěšnost. SWOT může být vypracována přímo na podnik nebo může být použita i na analýzu konkurence či na analýzy zaměřené na problémy taktického i operativního řízení. Pokud chceme provést analýzu konkurence, musíme nejdříve vykonat analýzu prostředí, na základě které získáme potřebné informace o konkurenci. Dále jsou hodnoceny silné a slabé stránky jak konkurence, tak vlastního podniku. Na základě těchto získaných informací je provedena specifikace příležitostí a hrozeb (Keřkovský a Novák, 2015, s. 130, Fotr, 2012, s. 303).

3 DLOUHODOBÝ FINANČNÍ PLÁN

Dlouhodobý finanční plán je plán s délkou časového horizontu delší než 1 rok (obvykle 3-5 let). Dlouhodobý finanční plán představuje klíčovou část finančního plánování, neboť stanovuje strategii pro dosažení finančních cílů podniku. Je součástí dlouhodobého komplexního plánu podniku, který je s tímto souhrnným plánem propojen vzájemnými vazbami (viz obrázek níže). Dlouhodobý finanční plán je významný i pro externí uživatele jako jsou například banky a to zejména v posuzování vhodnosti poskytnutí bankovních úvěrů či potenciálních investorů (Marinič, 2008, s. 167, Hrdý a Krechovská, 2013, s. 193, Růčková a Roubíčková, 2012, s. 176).



Obrázek 1: Provázanost jednotlivých podnikových plánů (Růčková a Roubíčková, 2012, s. 176)

Hrdý a Krechovská (2013, s. 193) dodávají, že v případě dlouhodobého plánování existuje vysoký stupeň nejistoty související s budoucím vývojem různých externích i interních faktorů okolí podniku. Z tohoto důvodu se u dlouhodobého finančního plánu neklade až takový důraz na přesnost jednotlivých ukazatelů, ale spíše na podrobnou prezentaci a zdůvodnění všech předpokladů, na základě kterých byly hodnoty jednotlivých ukazatelů naplánovány.

Podle Knápkové, Pavelkové a Štekera vychází finanční plánování z dosavadního vývoje a úrovně podniku, které může být zjištěno prostřednictvím finanční analýzy, vývoje ekonomického prostředí či z prognózovaného vývoje prodeje. Konečný (2009, s. 168) dodává, že finanční plán sleduje jak strategické, tak i taktické finanční cíle podniku a je významnou integrující částí dlouhodobého i krátkodobého plánu podniku. Finanční plány bývají sesta-

veny v několika variantách, kdy se následně vybere optimální varianta, která se zhodnotí prostřednictvím finanční analýzy.

3.1 Plánový výkaz zisku a ztráty

Plánový výkaz zisku a ztrát je klíčovou složkou strategického finančního plánu, ze které vyplývají výnosy, náklady a dosažený hospodářský výsledek před a po zdanění v jednotlivých letech plánovacího období. Podle Fotra (2012, s. 183) se pozornost soustřeďuje jen na významné položky výkazu. Menší položky bývají uváděny v agregovaném tvaru, protože nemohou obvykle výrazněji ovlivnit hospodářský výsledek.

3.1.1 Plánování tržeb

Podle Růčkové a Roubíčkové (2012, s. 177) a Fotra (2012, s. 184) se pro stanovení budoucí předpokládané velikosti tržeb dá využít dvou přístupů:

➤ **Agregovaný přístup**

U tohoto přístupu se plán tržeb stanovuje na základě prognózy celkových tržeb v peněžním vyjádření a se zohledněním vývoje externího prostředí (Fotr, 2012, s. 184).

➤ **Desagregovaný přístup**

Tento přístup je charakteristický rozčleněním výrobního programu do určitého počtu komodit, které pak mohou představovat klíčové produkty, reprezentanty nebo skupiny produktů. Na základě jejich prodejů se potom tržby plánují v naturálních jednotkách u jednotlivých produktů a ve stálých cenách u výrobních skupin (Fotr, 2012, s. 184, Růčková a Roubíčková, 2012, s. 178).

Grünwald a Holečková (2008, s. 143) dodávají, že plán tržeb zachycuje plánovaný vývoj tržeb v reálných cenách.

Plán tržeb je založen na prognóze trhu, prognóze cen, plánu prodeje a plánu cen vlastní produkce. U **prognózy trhu** se zjišťuje celkový tržní objem na tržní podíl firmy. Při **prognóze reálných tržních cen** se pouze předpokládá vývoj reálných tržních cen a dlouhodobý finanční plán se tu vyhýbá odhadům budoucí inflace. **Plán prodeje** odráží obchodní cíle, které si společnost vytyčila na základě prognózy trhu a které jsou rovněž v souladu s podnikovou strategií. Grünwald a Holečková (2008, s. 143) dále dodávají, že plánování prodeje vychází z prognózy trhu a podle variantních hodnot, které ovlivňují tržní podíl a tržní objem a vzniká optimistická, pesimistická nebo realistická předpověď. V **plánu ce-**

nového vývoje vlastní produkce se prodejní ceny vlastních výrobků plánují s přihlédnutím k prognóze tržních cen v odvětví. Výše tržeb nicméně ovlivňuje i řada externích vlivů, které podnik může ovlivnit jen stěží a plánování tržeb je tak spojeno s určitým rizikem.

3.1.2 Plánování ostatních výnosů

Marek (2009, s. 508) uvádí, že sestavení plánu finančních výnosů a finančních nákladů bývá v porovnání s plánováním nákladů snazší. U **ostatních provozních výnosů** se postupuje obvykle indexovým způsobem, tzn. ve vztahu k hodnotám těchto veličin dosaženým v minulosti. Plán **výnosů z finančních investic a krátkodobého finančního majetku** musí vycházet ze stavu a struktury tohoto majetku. Položka **výnosových úroků** se týká hlavně úroků z běžných a termínovaných účtů, popř. úroků z poskytnutých půjček. Jejich plánovanou výši je tak nutné odvozovat od očekávaného průměrného stavu těchto účtů, respektive půjček. Výše **tržeb z prodeje cenných papírů a vkladů** a výše **prodaných cenných papírů** se opírá o údaje v investičním plánu (Marek, 2009, s. 508).

3.1.3 Plánování nákladů

Plán nákladů spotřebovaných nákupů se skládá ze čtyř plánovaných položek, a to spotřeby materiálu, spotřeby energie, spotřeby ostatních neskladovatelných dodávek a prodaného zboží. Marek (2009, s. 506) zdůrazňuje, že při plánování těchto nákladů je musíme nejdříve rozčlenit na přímé a nepřímé náklady. Základem pro stanovení přímých nákladů jsou normy spotřeby, které vyjadřují velikost spotřeby daných nákladových položek na jednotku produkce.

Plán služeb se může odvozovat z dalších ekonomických plánů např. z marketingového rozpočtu. Marek (2009, s. 506) dodává, že i služby můžeme rozlišit na přímé či nepřímé, vyplývá-li to z jejich charakteru.

Daně a poplatky plánujeme podle jednotlivého druhu daně. V případě daně z nemovitosti daň plánujeme podle toho, jakou má pozemek výměru nebo cenu půdy. V případě daně silniční vypočítáme daň podle počtu aut (a jejich vlastností), které jsou ve vlastnictví podniku. Podobným způsobem postupujeme i u dalších daní a poplatků (Marek, 2009, s. 507).

U **mzdových nákladů** vycházíme z indexu růstu mezd a plánovaného přepočteného stavu zaměstnanců. Náklady na zdravotní pojištění a sociální zabezpečení a náklady sociální se stanovují k poměru ke mzdovým nákladům. Na vývoj mzdových nákladů však působí podle Fotra

(2012, s. 186) mnoho faktorů, které mohou ovlivňovat očekávaný vývoj mezd a osobních nákladů (např. změna v rámci mzdové politiky, úprava organizačního uspořádání společnosti v souvislosti se snížením počtu režijních pracovníků atd.)

Odpisy jsou plánované na základě odpisového plánu podniku. V případě, že podnik odpisový plán pravidelně nesestavuje, musí podle Marka (2009, s. 507) společnost zvolit postup spočívající ve výpočtu průměrné odpisové sazby počítané ve vztahu buď k vstupním, nebo k zůstatkovým cenám jednotlivých druhů dlouhodobého nehmotného a hmotného odpisového majetku.

V rámci **dalších provozních nákladů** můžeme zařadit další nákladové položky, jako jsou zákonné a ostatní rezervy, ostatní provozní náklady či zůstatková cena prodaného majetku a materiálu. U daňově uznatelných rezerv se vychází ze zákona o rezervách. Tvorba ostatních rezerv se opírá o příslušnou přijatou podnikovou strategii. Hodnota zůstatkové ceny prodaného majetku a materiálu je obvykle přebírána z investičního plánu (Marek, 2009, s. 507).

3.2 Plánová rozvaha

Představuje vývoj majetku a zdrojů financování podniku. Plánová rozvaha se podle Grünwalda a Holečkové (2008, s. 143) omezuje na vybrané položky dlouhodobého kapitálu na straně pasiv (vlastní kapitál, dlouhodobé závazky a dlouhodobé bankovní úvěry) a na dlouhodobý majetek a pracovní kapitál na straně aktiv. Pro plánování rozvahových položek lze využít metody procentního poměru k tržbám, regresní metody či plánování pomocí poměrových finančních ukazatelů (Roučková a Roubíčková, 2012, s. 187, Fotr, 2012, s. 190).

4 KRÁTKODOBÝ FINANČNÍ PLÁN

Krátkodobý finanční plán se sestavuje v časovém horizontu do jednoho roku. Konkretizuje a zpřesňuje záměry pro první rok v dlouhodobém finančním plánu (Grunwald, Holečková, 2008, s. 158). Sedláček (2010, 147) dodává, že tento plán vyjadřuje krátkodobá finanční rozhodnutí podniku jako např. investování nebo obstarávání prostředků na krátká období. Pavelková a Knápková (2012, s. 213) dodávají, že tato rozhodnutí musí být přijímána v souladu s celkovou vizí podniku a v souladu se strategiemi obsaženými v dlouhodobém plánu. Podle Hrdého a Krechovské (2013, s. 194) jsou základními cíli krátkodobého finančního plánování:

- Identifikace struktury a časového vývoje krátkodobých finančních potřeb podniku.
- Zajištění realizace krátkodobých finančních cílů, zejména v oblasti likvidity z hlediska řízení zásob, pohledávek a závazků.
- Zajištění plnění relevantní části podnikových záměrů v dlouhodobém finančním plánu podniku.

Hrdý a Krechovská (2013, s. 194) dodávají, že krátkodobý finanční plán je sestavován na základě vstupních údajů, které jsou získány ze stávající situace podniku s ohledem na jeho strategické záměry. Týká se roku, který bezprostředně následuje po období, za které je v okamžiku jeho sestavování k dispozici pouze očekávaná skutečnost.

Berk a Demarzo (2014, s. 909) dodávají, že v krátkodobém plánu se projevují vlivy sezónnosti a výše tržeb se bude u mnoha společností měnit právě na základě sezónních vlivů. S tím souvisí i vynakládání peněžních prostředků a jiných podnikových zdrojů, které budou v sezónním období větší než v období mimo sezónu. Takové podniky pak mohou mít v těchto obdobích dostatečný přebytek finančních prostředků, díky kterým pak podnik může plynule hospodařit během měsíců, kdy tržby nejsou tak velké.

5 KONTROLA PLNĚNÍ FINANČNÍHO PLÁNU

Kontrolní systém podniku sleduje veškeré stránky činnosti firmy a jejich součástí. Podle Grünwalda a Holečkové (2008, s. 172) působí finanční kontrola v podniku jako nástroj průběžného finančního řízení podle stanovených finančních cílů a finanční politiky. V rámci finanční kontroly se zjišťují odchylky od plánovaného zadání a zároveň jsou poskytovány informace vedení společnosti, na základě kterých může management uskutečnit nápravná opatření buďto k zajištění původního plánu, nebo ve směru změny původního plánu. Odchylky lze podle Fotra a Hnilici (2009, s. 14) rozdělit:

- Odchylky žádoucí - vedou k vyššímu zisku.
- Odchylky nežádoucí - vedou ke ztrátě. Jakékoliv nežádoucí odchylky je nutno hlásit bezodkladně.
- Odchylky malého a velkého rozsahu

Grünwald a Holečková dále rozlišují tři druhy kontroly:

- Rozpočtová kontrola
Týká se podnikových a vnitropodnikových rozpočtů. Účelem je vytvořit formální předpoklady pro monitorování činnosti podniku jako celku a jeho jednotlivých segmentů v porovnání se záměry specifikovanými v rozpočtech. Rozpočtová kontrola vyústí mnohdy v úpravu rozpočtů na delší období tak, aby se rozpočty přizpůsobily reálným vnitřním a vnějším podmínkám hospodaření (Grünwald a Holečková, 2008, s. 174).
- Operativní finanční kontrola
Účelem je zjišťovat rozdíly mezi ročním finančním plánem a vykazovanou skutečností, tzn. mezi plánovou výsledovkou a účetní výsledovkou, plánem peněžních toků a účetním přehledem o peněžních tocích, plánovou rozvahou a účetní rozvahou. Tato kontrola se zaměřuje na veličiny jako je zisk, příjmy a výdaje, oběžná aktiva a na krátkodobá pasiva (Grünwald a Holečková, 2008, s. 174).
- Strategická finanční kontrola
Sleduje dodržování plánovaných hodnot strategických finančních veličin jako je finanční struktura, vlastní a cizí dlouhodobé finanční zdroje nebo investiční výstavba. Na tuto problematiku se dívá z pohledu, jak ovlivní plnění finančního plánu v daném roce reálnost finančního plánu pro budoucí období v horizontu 3-5 let (Grünwald a Holečková, 2008, s. 175).

II. PRAKTICKÁ ČÁST

6 PŘEDSTAVENÍ SPOLEČNOSTI

V rámci této kapitoly jsou uvedeny základní informace o vybrané společnosti, hlavní cíle společnosti, její historie a organizační struktura.

6.1 Základní informace

Obchodní název:	XY, s.r.o.
Sídlo:	Zlínský kraj
Právní forma:	Společnost s ručením omezeným
Základní kapitál:	100 000 Kč
Statutární orgán:	Jednatelé

Statutárním orgánem společnosti jsou 2 jednatelé. Každý jednatel zastupuje společnost samostatně. V případě uzavírání smluv o úvěru, zápůjčce, leasingových smluv, smluv o nabytí a zcizování nemovitostí, smluv o zatěžování majetku a smluv s plněním vyšším než 250.000,- Kč zastupují společnost vždy dva jednatelé společně.

Společnost XY, s.r.o. je distribuční společností. Její činnost se zaměřuje hlavně na kompletní dodávky materiálů pro strukturované kabeláže a technicky náročná a komplikovaná řešení v oboru kabelážních systémů. Spolupracuje jak s českými, tak zahraničními výrobci.

Hlavními cíli společnosti jsou zvyšování její tržní hodnoty, udržení silné pozice na tuzemském trhu, udržení obchodních vztahů se svými obchodními partnery, spokojenost zákazníků, neustálé zkvalitňování poskytovaných služeb a konkurenceschopnost.

Společnost vznikla v roce 1992. V roce 1993 se jí podařilo obdržet statut oficiálního distributora firmy Belden Inc. pro Českou republiku. O rok později společnost XY, s.r.o. uzavřela smlouvu se společností Panduit GmbH, což je firma specializující se na výrobu strukturované kabeláže a příslušenství. V roce 2009 se portfolio XY, s.r.o. rozšířilo o průmyslové switche značky Hirschmann, spadající pod Belden Inc. V roce 2016 společnost začala spolupracovat s polskou společností ACAR S.A., která se specializuje na výrobu napájecích jednotek. Ve stejném roce společnost XY, s.r.o. navíc rozšířila svůj sortiment o průmyslové konektory, kabely a další příslušenství značky Lumberg Automation. Ve svém portfoliu produktů má společnost XY, s.r.o. rovněž některé produkty od českých výrobních společností jako jsou KROMEXIM Products spol. s.r.o. Od této firmy nabízí datové rozvaděče a příslušenství. Od firmy RLC. Praha datové rozvaděče, optické kabely firmy Ka-

belovna Kabex a.s., datové zásuvky od firmy ABB s.r.o. nebo samonosné chráničky kabelů od Kabelovny Děčín podmokly s.r.o. Pomocí distribuční sítě, které se firmě XY, s.r.o. podařilo za dobu jejího fungování vytvořit, může dnes svým zákazníkům nabídnout široký sortiment produktů kabelážního systému od výše zmíněných firem včetně veškerého potřebného příslušenství a doplňků.

Kromě výše zmíněných produktů poskytuje firma XY s.r.o. také široký rozsah služeb:

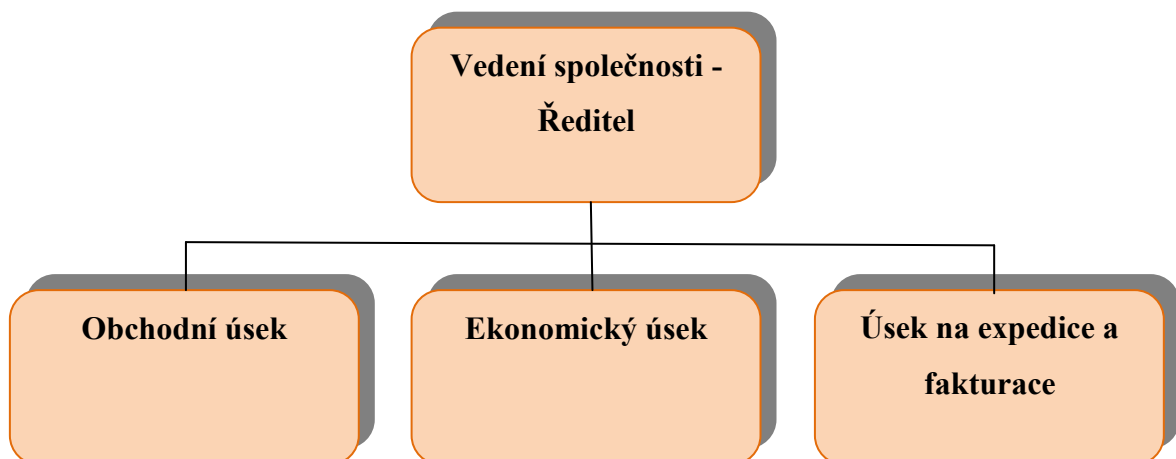
- Zpracování systémového návrhu a realizačního projektu.
- Zpracování analýz a studií pro investiční záměr.
- Posuzování technické části investičních záměrů.
- Posuzování projektů.
- Zpracování technické části zadávací dokumentace pro VŘ.
- Zpracování příručky bezpečnosti - ISMS.
- Konzultační a poradenskou činnost v oboru komunikačních systémů a jejich bezpečnosti.
- Autorský, technický a stavební dozor při realizaci projektů komunikačních systémů.

Společnost XY, s.r.o. je také nositelem programu BIP, v rámci kterého jsou poskytovány služby instalačním firmám, investorům, projektantům i koncovým uživatelům. Mezi tyto služby patří:

- Návrh komunikační infrastruktury.
- Zpracování technického zadání pro výběrové řízení.
- Vyhodnocení technické části nabídek výběrového řízení.
- Stavební dozor a koordinace dodávek v závislosti na harmonogramu stavby.

6.2 Organizační struktura společnosti

V současné době má společnost XY, s.r.o. 4 zaměstnance. Jelikož se jedná o menší společnost, tak organizační struktura není moc rozvětvená. Skládá se ze tří úseků, a to úseku obchodního, ekonomického a úseku zaměřeného na expedice a fakturace.



Obrázek 2. Organizační struktura společnosti (Vlastní zpracování)

Hlavní činností obchodního úseku je příjem evidence objednávek, sestavování nabídek pro zákazníky a v neposlední řadě zajišťování dodávek zboží na sklad. V ekonomickém úseku sídlí hlavní ekonom společnosti, jehož činností je kromě ekonomických otázek také funkce účetního a mzdového účetního. Fakturace, příjem a výdej zboží a odesílání zboží zákazníkům je hlavní náplní úseku na expedice a fakturace. Vedoucí společnosti se zabývá hlavně realizacemi nových projektů nebo zajišťováním technické podpory zákazníkům. Pro své zaměstnance zajišťuje také školení, která jsou zaměřena například na problematiku strukturované kabeláže, DPH nebo na oblast účetnictví.

7 ANALÝZA PROSTŘEDÍ SPOLEČNOSTI

Kapitola 8 se soustředí na vymezení odvětví, do kterého společnost XY, s.r.o. spadá, analýzou makroprostředí a mikroprostředí podniku.

7.1 Charakteristika odvětví

Dle klasifikace činností (CZ-NACE) spadá společnost XY, s.r.o. do sekce G - Velkoobchod a maloobchod; opravy a údržba motorových vozidel, oddíl 46 - Velkoobchod, kromě motorových vozidel, skupina 46.5 - Velkoobchod s počítačovým a komunikačním zařízením, třída 46.52 - Velkoobchod s elektronickým a telekomunikačním zařízením a jeho díly (Klasifikace ekonomických činností (CZ-NACE), ©2018).

Tabulka 1. Zařazení analyzované společnosti do odvětví (Vlastní zpracování)

G	Velkoobchod a maloobchod; oprava a údržba motorových vozidel
46	Velkoobchod, kromě motorových vozidel
46.5	Velkoobchod s počítačovým a komunikačním zařízením
46.52	Velkoobchod s elektronickým a telekomunikačním zařízením a jeho díly

Třída 46.52 **zahrnuje** velkoobchod s elektronickými součástkami, polovodičovými zařízeními, mikročipy a integrovanými obvody, tištěnými spoji, s nenahranými audio a videopásky, disketami, magnetickými a optickými disky (CD a DVD) a telefonními a komunikačními zařízeními (Klasifikace ekonomických činností, ©2018).

Třída 46.52 **nezahrnuje** velkoobchod s nahranými audio a videopásky, CD a DVD (46.43) a velkoobchod s počítači a počítačovým periferním zařízením (46.51), (Klasifikace ekonomických činností, ©2018).

7.2 Analýza makroprostředí podniku

Pro analýzu vývoje vnějšího prostředí je vypracována PEST analýza.

7.2.1 Politicko-legislativní faktory

Společnost XY, s.r.o. stejně jako ostatní podniky podnikající na území České republiky musí splňovat podmínky stanovené zákonem, vyhláškami a jinými právními předpisy. Mezi základní platné právní předpisy, kterými se podnik musí při své činnosti řídit, patří hlavně:

- **Zákon č. 89/2012 Sb., občanský zákoník**, který systematicky upravuje hmotné soukromé právo určitého státu.
- **Zákon č. 90/2012 Sb., o obchodních korporacích** upravující veškeré podmínky fungování obchodních korporací od jejich založení a až po jejich zánik.
- **Zákon č. 563/1991 Sb., o účetnictví**, který stanovuje rozsah a způsob vedení účetnictví, požadavky na jeho průkaznost a podmínky předávání účetních záznamů pro potřeby státu.
- **Zákon č. 235/2004 Sb., o dani z přidané hodnoty** určující, které platby podléhají dani z přidané hodnoty a stanovuje i výjimky z daně. Poskytuje informace pro stanovení procentní přírážky ke koncové ceně výrobků, zboží a služeb.
- **Zákon č. 586/1992 Sb., o daních z příjmů** upravující daň z příjmů fyzických a právnických osob.
- **Zákon č. 262/2006 Sb., zákoník práce** obsahující pracovněprávní vztahy mezi zaměstnancem a zaměstnavatelem na pracovišti.

Jelikož společnost XY, s.r.o. obchoduje i se zahraničními společnostmi sídlícími v členských státech EU a dalších zemích, musí proto znát a při své činnosti i vycházet se zákonů a předpisů těchto zemí, které se týkají hlavně odvodů daně z přidané hodnoty, celního zákona atd.

7.2.2 Ekonomické faktory

Hrubý domácí produkt v České republice vzrostl ve 3. čtvrtletí 2018 mezičtvrtletně o 0,6% a meziročně o 2,4%. Podle predikce ČNB se celkově za rok 2018 reálný HDP zvýšil o 2,8%. Hlavními faktory růstu české ekonomiky z meziročního pohledu byl dynamický růst investic do fixního kapitálu, spotřeba domácností nebo investiční aktivita sektoru vládních institucí. V roce 2019 by nejsilnějším růstovým faktorem měla být spotřeba domácností, která bude odrážet stále silnou mzdovou dynamiku při nízké míře nezaměstnanosti a roli bude hrát i razantní zvýšení důchodů. Predikce pak pro tento rok očekávají reálný růst hrubého domácího produktu České republiky o 2,5% a nepatrný pokles na 2,4% pro rok 2020 (Ministerstvo financí, ©2019).

Průměrná míra inflace v roce 2018 dosáhla 2,1 %. Jednalo se tak o pokles vzhledem k 2,5% z roku 2017. V roce 2018 inflaci ovlivnil zejména růst cen bydlení, pohonných hmot a vyšší ceny potravin, alkoholických a nealkoholických nápojů a tabáku, růst cen stravování a ubytování, ostatního zboží a služeb. Podle prognóz ekonomů by měla průměr-

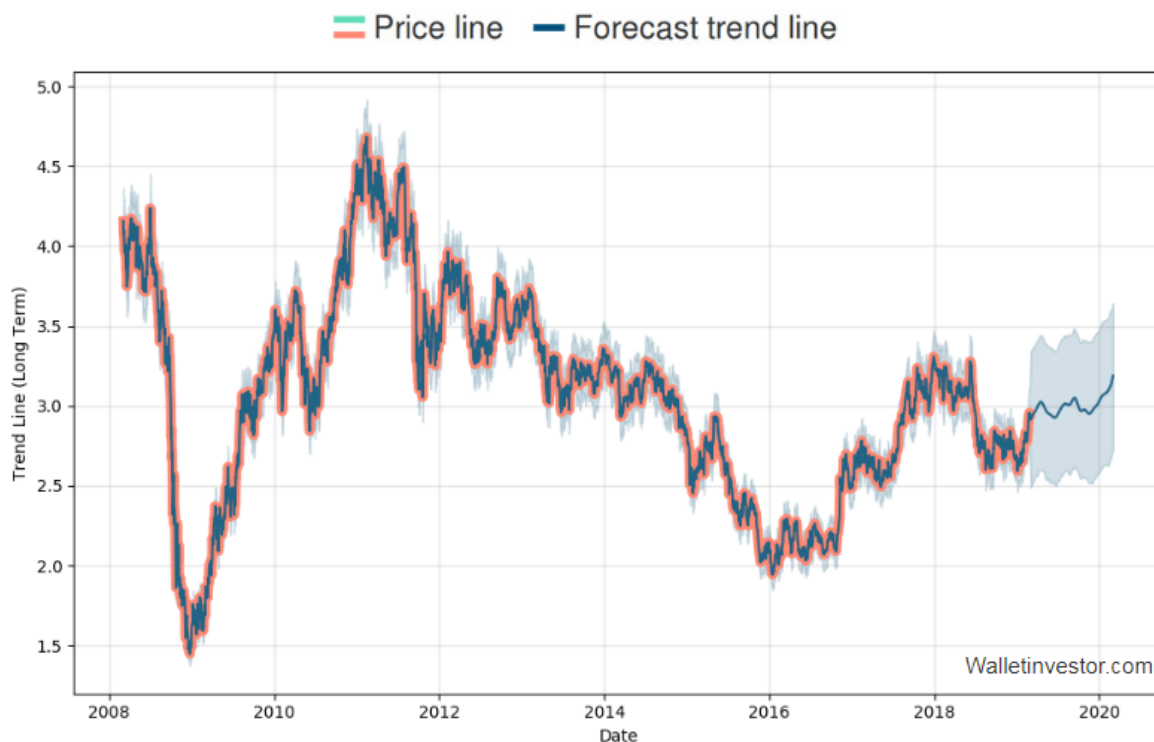
ná míra inflace v roce 2019 být vyšší, přičemž inflace poroste hlavně v první polovině roku kvůli zdražování energií a potravin. Podle Davida Marka, ekonoma Deloitte, se v cenách potravin bude promítat nízká sklizeň základních zemědělských plodin z minulého roku (české noviny, ©2019).

V oblasti daňových sazeb nedochází k výrazným změnám. Sazba daně z příjmu právnických osob upravená § 21 zákona č. 586/1992 Sb., o daních z příjmů je ve výši 19%. Základní sazba DPH ve výši 21%, snížená sazba daně pak ve výši 15% a druhá snížená sazba ve výši 10%.

Pro společnost XY, s.r.o. je rovněž důležitý vývoj měnového kurzu, jelikož firma obchoduje i s obchodními partnery členských zemí EU a je tak ovlivněna kurzem eura. Sledování aktuálních informací o vývoji a změnách devizového kurzu je tedy pro společnost velmi důležité. Hodnota průměrného kurzu CZK/EUR v roce 2018 dosáhla výše 25,64 Kč. Dle makroekonomické prognózy ČNB se očekává výši kurzu CZK/EUR pro rok 2019 okolo hodnoty 25,5 Kč a v roce 2020 25,10Kč (Česká národní banka, ©2003 - 2019).

Z oblasti cen komodit je pro společnost XY, s.r.o. důležitý hlavně vývoj ceny mědi. Měď je klíčovou surovinou pro výrobu datových kabelů strukturované kabeláže. Vývoj ceny mědi ovlivňuje cenu kabelů. Změny v cenách mědi ovlivňují, za jakou cenu bude následně společnost XY, s.r.o. nakupovat a prodávat jednotlivé produkty. Na konci roku 2018 byl zaznamenán pokles ceny mědi oproti její ceně na začátku roku 2018 o přibližně 17%, což bylo způsobeno spory mezi Spojenými státy a Čínou během minulého roku. V roce 2018 nicméně zaznamenala celosvětová těžba mědi 2% nárůst oproti roku 2017 a na rok 2019 se predikuje nárůst celosvětové těžby mědi o 1,2%, což se projeví i v její ceně. Podle serveru walletinvestor.com bude v letech 2019 a 2020 cena mědi růst (viz obrázek 3 níže).

V grafu můžeme vidět predikovaný vývoj křivky ceny mědi, která se bude na začátku roku 2019 pohybovat pod hranicí 3 USD/unce, tj. 28,34 gramů a v průběhu let 2019 a 2020 postupně růst. (investinghaven, ©2019, walletinvestor, ©2019). Vertikální osa v grafu zobrazuje cenu mědi v amerických dolarech za 1 unci. Horizontální osa zobrazuje jednotlivé roky.



Obrázek 3. Vývoj ceny mědi v letech 2008 - 2020 (Walletinvestor, ©2019)

7.2.3 Sociálně-demografické faktory

Společnost XY, s.r.o. sídlí ve Zlínském kraji. Podle Českého statistického úřadu žilo ve Zlínském kraji ke konci roku 2018 celkem 582 860 obyvatel a bylo registrováno 143 431 ekonomických subjektů. Průměrná hrubá měsíční mzda ve Zlínském kraji ke konci roku 2018 meziročně vzrostla o 8,7% na 28 050 Kč. I tak byla tato výše průměrné hrubé mzdy druhou nejnižší mezi kraji. Nezaměstnanost dosáhla 2,61%, což představovalo mezi jednotlivými kraji sedmou nejnižší hodnotu. Ke konci roku 2018 bylo evidováno celkem 10 954 uchazečů o zaměstnání. Proti stejnému období roku 2017 klesl počet uchazečů o zaměstnání o 3 100 osob a počet volných míst vzrostl o 3 900 (Český statistický úřad, ©2018).

Tabulka 2. Vzdělanostní struktura zaměstnaných ve Zlínském kraji v roce 2017 v procentech (Vlastní zpracování podle údajů NÚV a ČSÚ, ©2018)

Dokončené vzdělání	Zlínský kraj			Česká republika		
	celkem	muži	ženy	celkem	muži	ženy
Základní	3,9	3,4	4,4	4,3	3,8	4,9
Sřední bez maturity	39,4	45,5	31,7	33,9	39,6	26,6
Sřední s maturitou	36,7	33,2	41,2	37,3	33,7	41,7
Vysokoškolské	20,0	17,9	22,6	24,6	22,9	26,7

Podle tabulky převládá u zaměstnaných osob ve Zlínském kraji střední vzdělání bez maturitní zkoušky. V rámci celé České republiky je to vzdělání střední se složenou maturitní zkouškou.

7.2.4 Technologické faktory

Společnost XY, s.r.o. vlastní certifikát ČSN EN ISO 9001 pro produkty Belden, Panduit, pro produkty racků a příslušenství. Norma ČSN EN ISO 9001 specifikuje požadavky na systém managementu kvality, když organizace potřebuje prokazovat svou schopnost trvale poskytovat produkty a služby, které splňují požadavky zákazníka a příslušné požadavky zákonů a předpisů a má v úmyslu zvyšovat spokojenost zákazníka. Podnik dále vlastní rozhodnutí ČTÚ pro produkty Belden a Panduit a deklaráci REACH pro produkty Belden. Vybrané produkty Belden vyhovují RoHS (**R**estriction of the use of certain **H**azardous Substances in electrical and electronic equipment). Tento akronym vychází ze Směrnice Evropského parlamentu a Rady 2011/65/EU o omezení používání některých nebezpečných látek v elektrických a elektronických zařízeních. Cílem této směrnice je omezit používání některých nebezpečných látek při výrobě elektrických a elektronických zařízení (EEZ) pro široké i laické užívání, a tím tak přispět k ochraně lidského zdraví a životního prostředí. Společnost XY, s.r.o. může nabídnout široké portfolio kabelů, bezpečnostních, síťových a propojovacích produktů pro přenos dat, signálů, zvukových a video aplikací těm firmám, které je posléze uplatní při své vlastní výrobě a tím tak budou ovlivňovat budoucí vývoj ekonomiky (Interní materiály společnosti XY, s.r.o.).

7.3 Analýza mikroprostředí

Pro analýzu mikroprostředí je vypracován Porterův model pěti konkurenčních sil.

7.3.1 Ohrožení ze vstupu nových konkurentů

Společnost XY, s.r.o. působí na trhu už více jak 25 let, za které si stihlo u svých odběratelů vybudovat dobré jméno. Pokud by na trh chtěla vstoupit nová firma, která by nabízela obdobné spektrum stejně kvalitních produktů za nižší ceny, situace by mohla být pro náš podnik poměrně složitá. Společnost tak musí i nadále dbát na udržování dobrých vztahů se svými zákazníky a dodavateli a držet si pevnou pozici do budoucna i v případě, že by se na trhu objevily hrozby v podobě nových konkurentů.

7.3.2 Vyjednávací síla dodavatelů

Společnost XY, s.r.o. je obchodní firmou. Jejími největšími dodavateli jsou v současné době firmy Panduit a Belden, které dodávají podniku největší část jeho nabízeného sortimentu. Tyto dvě firmy také určují ceny svých výrobků a minimální hodnoty objednávek, které naše společnost může realizovat. Výši cen může XY, s.r.o. ovlivnit (snížit) např. při vyšším jednorázovém odběrovém množství (Interní materiály společnosti XY, s.r.o.).

7.3.3 Vyjednávací síla odběratelů

Mezi hlavní a stálé odběratele podniku patří firmy PZK Brno a.s., Sonepar Česká republika spol. s.r.o., I&C Energo a.s., Aldata s.r.o., R.S.C. spol. s.r.o., Veganet s.r.o., H+D Elektromontáže s.r.o., Unis Computers a.s. Kromě těchto podniků má mezi svými odběrateli i řadu dalších. Výše uvedené společnosti však patří mezi podniky, které přinášejí XY, s.r.o. nejvyšší tržby. Pro naši analyzovanou společnost jsou její zákazníci vždy na prvním místě. XY, s.r.o. se snaží udělat všechno proto, aby daný zákazník nepřešel ke konkurenci. U větších zakázek se proto snaží společnost vyjednávat ceny s jednotlivými výrobci a zajistit takovou cenu, která se bude co nejvíce přibližovat požadované ceně, kterou je zákazník ochoten zaplatit (Interní materiály společnosti XY, s.r.o.).

7.3.4 Hrozba substitutů

V daném odvětví se na trhu pohybuje hodně firem nabízejících široký sortiment produktů a zákazníci tak mají možnost výběru z velkého množství telekomunikačních rozvaděčů, strukturovaných kabeláží, datových zásuvek a rozvaděčů, propojovacích kabelů apod. Díky tomu je hrozba substitutů v tomto odvětví vysoká. Firma XY, s.r.o. nabízí svým zákazníkům produkty té nejvyšší kvality od světoznámých výrobců. Stejně jako v jiných odvětvích, tak i v odvětví Velkoobchod s elektronickým a telekomunikačním zařízením a jeho díly se najdou produkty (substituty), které svou kvalitou neodpovídají těm nejlepším značkám na trhu. Díky jejich nízké ceně mohou být právě tyto produkty upřednostňovány zákazníky. XY, s.r.o. proto musí dbát na zachování si svého dobrého jména i do budoucnosti a současně se soustředit i na růst povědomí o své činnosti mezi potenciálními zákazníky.

7.3.5 Rivalita mezi konkurenčními podniky

Mezi hlavní konkurenty společnosti XY, s.r.o. patří společnosti Lancomat s.r.o., Tech Data Distribution s.r.o. a COLSYS - AUTOMATIK, a.s.

Společnost Lancomat s.r.o. sídlí v Praze a pro XY, s.r.o. představuje asi největšího konkurenta. Obě tyto společnosti působí na trhu jako velkoobchody zaměřující se na telekomunikační rozvaděče, strukturované kabeláže, propojovací kabely, aktivní prvky apod. Stejně jako analyzovaná společnost, tak i Lancomat s.r.o. nabízí ve svém sortimentu produkty značek Belden a Panduit. K tomu navíc nabízí produkty od firem CONTEG, spol. s.r.o., ABB s.r.o., Kabelovna Děčín Podmokly, s.r.o., Solarix s.r.o. a dalších. Lancomat s.r.o. je oficiálním distributorem produktů Solarix a Panduit. Oficiálním distributorem produktů značky Belden však není (lancomat, © 2019).

Tech Data Distribution s.r.o. sídlí v Praze a je to podnik soustřeďující svou činnost na strukturovanou kabeláž. Vlastníkem se 100% podílem je společnost Tech Data Corporation sídlící na Floridě a její evropskou centrálou je firma Tech Data Europe GmbH. Tech Data Distribution s.r.o. je stejně jako společnost XY, s.r.o. oficiálním distributorem produktů Belden (cz.techdata, © 2019).

COLSYS - AUTOMATIK, a.s. se specializuje na poskytování inženýrských služeb v oboru automatizace v ČR i zahraničí. Zaměřuje se i na průmyslovou komunikaci a řízení energetického hospodářství. Byla založena jako společnost s ručením omezením. V roce 1999 byla transformována na akciovou společnost. O tři roky později uzavřela partnerství s firmou HIRSCHMAN GmbH a rozšířila svůj sortiment o produkty průmyslových a komunikačních sítí. Mezi její partnery patří také společnost Belden (Colaut, © 2019).

Výše zmíněné podniky představují pro společnost XY, s.r.o. riziko hlavně z hlediska distribuce produktů stejných značek. Tyto firmy tak mezi sebou vedou boj o zákazníka, kterého se snaží oslovit a následně mu prodat výrobky či poskytnou své služby za co nejvýhodnější cenu.

7.4 SWOT analýza

Tabulka 3. Analýza silných a slabých stránek společnosti XY, s.r.o. (Interní materiály společnosti, účetní výkazy společnosti, vlastní zpracování)

VNITŘNÍ PROSTŘEDÍ	
Silné stránky	Slabé stránky
Dobrá pověst společnosti	Nízký počet zaměstnanců
Dlouholetá tradice společnosti	Závislost na dodavatelích
Status oficiálního českého distributora pro produkty firmy Belden	Vysoké náklady za dopravné
Osvědčení pro vybrané produkty	Dlouhé dodací termíny u některých produktů
Technické poradenství a tvorba projektů	Zvyšující se doba obratu pohledávek
Stabilní počet stálých odběratelů	Zvyšující se doba obratu zásob a snižující se obrat zásob
Kvalifikovaní zaměstnanci, péče o zaměstnance prostřednictvím poskytování kurzů a školení	
Ukazatel běžné a pohotové likvidita	
Ukazatel doby obratu závazků	
Finanční zdraví společnosti dle jednotlivých ukazatelů bankrotních modelů	
Ukazatel ROS, ROA, ROE	

Mezi hlavní silné stránky XY, s.r.o. patří dlouholetá tradice a dobrá pověst. XY, s.r.o. působí na trhu od roku 1992 a byla prvním podnikem na českém trhu, který zde začal nabízet kvalitní produkci zahraničních výrobců strukturované kabeláže. Díky tomu si společnost stihla vybudovat na českém trhu mnoho silných vztahů se svými obchodními partnery. Společnost klade velký důraz na zlepšování dovedností svých zaměstnanců prostřednictvím kurzů v různých oblastech, poskytováním školení atd. Společnost je rovněž osvědčena certifikátem ISO 9001 pro vybrané produkty, který garantuje kvalitativní úroveň produktů a zvyšuje důvěryhodnost firmy v očích zákazníků a ostatních obchodních partnerů. Podnik rovněž poskytuje na velmi vysoké úrovni technické poradenství svým zákazníkům při sestavování jejich projektů a je schopen i navrhovat projekty pro realizaci jednotlivých

zakázek. V průběhu sledovaných let dosahuje doporučených hodnot u likvidity III. a II. stupně. Je tedy schopen platit své závazky včas, což mu nadále upevňuje pozici na trhu a zvyšuje si tím i důvěru v očích svých dodavatelů. V roce 2017 podnik dosahuje vyšší rentability tržeb, rentability aktiv a rentability vlastního kapitálu než v odvětví.

Mezi slabé stránky společnosti patří například vysoké náklady související s dopravou zboží odběratelům. Společnost XY, s.r.o. realizuje dopravu zboží svým zákazníkům přes přepravní společnost TOPTRANS EU, a.s., která patří v České republice a na Slovensku k největším společnostem v oblasti poskytování expresní přepravy zásilek a logistických řešení. Vysoké náklady z přepravy pramení pro analyzovanou společnost hlavně v případě, chce-li zasílat kusové zásilky. Poměr nákladů vzhledem k množství dodávaného zboží není pro podnik moc výhodný. S dlouhými dodacími termíny se XY, s.r.o. potýká hlavně u objednávek, které nejsou u výrobce běžně dostupné. Jedná se většinou o zakázkovou výrobu, která může trvat v rozmezí několika měsíců až půl roku nebo i déle. Společnost XY, s.r.o. nicméně u smluv na větší zakázky má se svými zákazníky ujednané poplatky za případně pozdní dodání. Další slabou stránkou společnosti je každoročně zvyšující se doba obratu zásob a doba obratu pohledávek.

Tabulka 4. Analýza příležitostí a hrozeb pro společnost XY, s.r.o. (Interní materiály společnosti, vlastní zpracování)

VNĚJŠÍ PROSTŘEDÍ	
Příležitosti	Hrozby
Rozšíření nabídky produktů	Zvyšování cen komodit, které mohou ovlivnit cenu produktů
Inovace napříč odvětvími	Vstup nových konkurentů na trh
Navázání vztahů s novými obchodními partnery	Hrozba z levnějších substitutů
Změna přepravní společnosti	Špatná platební morálka odběratelů
	Snížení poptávky po produktech
	Ztráta stálého odběratele
	Nepříznivá ekonomická situace a demografický vývoj

V rámci nových příležitostí může podnik navazovat spolupráci s novými dodavateli a rozšířit tak své portfolio o nové produkty nebo navazovat vztahy s novými zákazníky, kteří se potenciálně mohou stát novými stálými odběrateli. V důsledku inovací nových technologií napříč všemi odvětvími vzniká poptávka po nových produktech. Výrobní firmy prostřednictvím reakce na tuto poptávku vyrobí potřebné produkty a jejím obchodním partnerům, tj. distribučním firmám se rozšíří portfolio o nové produkty, které můžou následně dodávat svým zákazníkům. Jednou z příležitostí je i změna přepravní společnosti. Prostřednictvím změny svého přepravce může společnost XY, s.r.o. snížit své náklady na přepravu zboží.

Mezi hrozby patří například zvyšování cen komodit, které ovlivňují konečnou cenu produktu. Ať už je to cena mědi, ze které se přímo vyrábí jednotlivé produkty nebo cena pohonných hmot, které se promítají do nákladů podniku a mají rovněž vliv i na samotnou cenu zboží. Další hrozbou se může jevit vstup nových konkurentů na trh nebo samotná hrozba z levnějších substitutů. Levnější substituty se můžou jevit jako ideální volba v očích těch zákazníků, kteří nechtějí platit za produkty vysoké kvality, které jsou většinou dražší, a místo nich se radši spokojí s jejich levnějšími alternativami. Ve slabých stránkách společnosti XY, s.r.o. je zmíněna dlouhá doba obratu pohledávek. S tím přímo souvisí i hrozba ze strany zákazníků, přesněji řečeno jejich špatná platební morálka, která může zapříčinit ještě více rostoucí dobu obratu pohledávek. Mezi další hrozby můžou jmenovat například

nepříznivý vývoj ekonomické situace, nepříznivý demografický vývoj, snížení poptávky po produktech či ztráta některého ze stálých podnikových odběratelů, což zapříčiní nižší tržby podniku a tím pádem i pokles zisku.

8 FINANČNÍ ANALÝZA SPOLEČNOSTI

Finanční analýza společnosti XY, s.r.o. je provedena za roky 2015 až 2017. Účetní výkazy za rok 2018 nebyly v době vypracování diplomové práce k dispozici. Ve finanční analýze je nejdříve proveden rozbor účetních výkazů, tedy rozbor rozvahy a výkazu zisku a ztráty, zhodnocení stavu finanční situace firmy a následné srovnání s odvětvím. V rámci finanční analýzy jsou použity klasické ukazatele finanční analýzy, tedy ukazatele absolutní, rozdílové, poměrové a souhrnné. V příloze jsou obsaženy podrobnější tabulky, které byly k finanční analýze použity

8.1 Analýza majetkové struktury

Podrobně zpracovaná vertikální a horizontální analýza rozvahy společnosti XY, s.r.o. a odvětví za roky 2015 až 2017 je uvedena v příloze P I.

XY, s.r.o. v současné době nedisponuje žádnými hmotnými zdroji v podobě budov nebo pozemků. Společnost sídlí v pronajaté budově, kde se nachází její kanceláře a sklad. Z analýzy rozvahy vidíme, že bilanční suma dosahuje v roce 2017 nejvyšší hodnoty za sledované roky. Mezi lety 2015 a 2016 se bilanční suma zmenšila o 5% a na mezi roky 2016 a 2017 se naopak zvýšila o 21%. Největší podíl na to mělo meziroční zvyšování krátkodobých pohledávek za odběrateli, přičemž v roce 2017 se tento ukazatel zvýšil dokonce o 118,49% oproti předcházejícímu roku. Společnost nemá žádné dlouhodobé pohledávky. Běžná splatnost vydaných faktur se pohybuje v rozmezí 5 -90 dnů od data vystavení. U odběratelů realizujících časté nákupy a u vyšších hodnot vydaných faktur využívá XY, s.r.o. také plateb přes faktoringovou společnost. Tato služba podniku usnadňuje financování rozsáhlejších projektů. Doklad se zasílá odběrateli i faktoringové společnosti. Na základě předfinancování zasílá faktoringová společnost 80% hodnoty faktury na bankovní účet XY, s.r.o. a zbylých 20% plnění dochází na účet XY, s.r.o. až v době, kdy odběratel uhradí v období splatnosti plnou částku na účet faktoringové společnosti.

V roce 2017 byla rozpuštěna opravná položka za odběratelskou společnost v insolventním řízení. Meziroční nárůst zaznamenala v roce 2017 i položka zásoby, konkrétně byl zaznamenán nárůst o 7,43% oproti roku 2016. Společnost XY, s.r.o. je firmou obchodní. Firma nedrží žádný materiál, výrobky ani polotovary. Položka zásoby je tudíž tvořená pouze zbožím. Naopak klesající tendenci měla za sledované roky 2015 až 2017 položka krátkodobý finanční majetek. Meziročně klesal o 17,53% v roce 2016, respektive o 12,23% v roce

2017. Firma netvoří za sledované roky žádné rezervy. Krátkodobé závazky v roce 2016 poklesly o 21,36% oproti roku 2015 a v roce 2017 o 14,25% oproti jejich hodnotě v roce 2016. Podnik v současné době není zatížen cizími zdroji v podobě úvěrů, půjček nebo leasingu. Položka krátkodobé finanční výpomoci zachycuje právě alternativní způsob financování pomocí faktoringu. Rozvaha vykazuje rostoucí trend této položky, kdy dochází k meziročnímu nárůstu o 28,06% v roce 2016 a 103,18% v roce 2017.

8.2 Analýza výkazu zisku a ztrát

Podrobně zpracovaná vertikální a horizontální analýza výkazu zisku a ztráty za roky 2015 až 2017 je uvedena v příloze P II.

Společnost XY, s.r.o. je obchodní firmou. Položka tržby za prodej vlastních výrobků a služeb představuje pouze malý podíl na celkových výnosech. Nejvyšší hodnoty dosáhla tato položka v roce 2016, kdy se podniku podařilo poskytnout nejvíce služeb. Byl to nárůst přibližně o 70% oproti roku 2015. V roce 2017 nicméně byl zaznamenán pokles o necelých 13% oproti roku 2016. Dominantní položku, podílející se na celkových výnosech, představují pro podnik tržby za prodej zboží. Tato položka nicméně meziročně vykazuje klesající trend. V roce 2016 klesla oproti roku 2015 o 35,83% a v roce 2017 o 16,53% oproti předcházejícímu roku.

V následující tabulce bude zobrazen vývoj obchodní marže společnosti XY, s.r.o.

Tabulka 5. Vývoj obchodní marže XY, s.r.o. v letech 2015 až 2017 v tis Kč (Výkaz zisku a ztráty za roky 2015 až 2017, vlastní zpracování)

	2015	2016	2017
Tržby za prodej zboží	19 385	12 439	10 354
Náklady vynaložené na prodané zboží	14 257	8 867	6 794
Obchodní marže	5 128	3 572	3 560

Z tabulky je patrný pokles obchodní marže v roce 2016 o 30,34% oproti roku 2015. V roce 2017 obchodní marže poklesla oproti roku 2016 jen minimálně, konkrétně o pouhých 0,34%.

Ve výkazu zisku a ztráty dále vidíme meziroční pokles osobních nákladů, zejména v období mezi roky 2015 a 2016, kdy z důvodu poklesu tržeb musela firma propouštět zaměstnance. V roce 2017 společnost XY, s.r.o. odepsala pohledávku, proto je výše položky ostatní provozní náklady mnohonásobně vyšší než v letech předchozích.

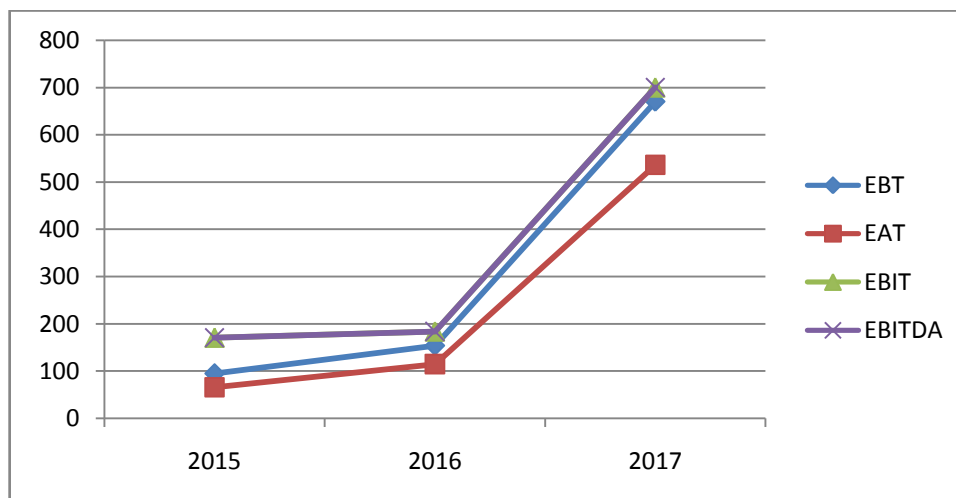
Vývoj výsledku hospodaření

Ukazatelé zisku patří mezi nejpoužívanější měřítka výkonnosti podniku. Hodnoty provozního, finančního a mimořádného zisku jsou položkami výkazu zisku a ztráty. Dále se můžeme setkat s ukazateli EBITDA (zisk před úroky, zdaněním a odpisy), EBIT (zisk před úroky a zdaněním), EBT (zisk před zdaněním) a EAT (zisk po zdanění). Jak se tyto ukazatele vyvíjely ve sledovaných letech 2015 - 2017 si ukážeme v tabulce níže.

Tabulka 6. Vývoj výsledku hospodaření XY, s.r.o. ve sledovaných letech v tis. Kč (Vlastní zpracování, výkaz zisku a ztráty XY, s.r.o. za roky 2015-2017)

	2015	2016	2017
Provozní	352	299	877
Finanční	-257	-145	-207
Mimořádný	0	0	0
EBT	95	154	670
EAT	66	115	536
EBIT	171	184	700
EBITDA	171	184	700

Jak je patrné z tabulky 6, společnost XY, s.r.o. dosahuje v každém ze sledovaných roků většího zisku než v roku předchozím. Vidíme tedy rostoucí trend zisku. Jelikož se jedná o obchodní firmu, která nevykazuje v rozvaze žádné odpisy, tak je výše ukazatele EBITDA srovnatelná s ukazatelem EBIT. Pro lepší znázornění si hodnoty zaneseme do grafu. Svislá osa v grafu reprezentuje výsledek hospodaření v tis. Kč. Horizontální osa reprezentuje jednotlivé roky.



Obrázek 4. Grafické znázornění vývoje zisku XY, s.r.o. ve sledovaných letech 2015 - 2017 v tis. Kč (Vlastní zpracování)

8.3 Rozdílové ukazatele

Tyto ukazatele se označují také jako fondy finančních prostředků. Rozdílové ukazatele mají své opodstatnění zejména v oblasti řízení oběžných aktiv.

8.3.1 Analýza čistého pracovního kapitálu

Výše čistého pracovního kapitálu je ve sledovaném období v kladných hodnotách. Podnik tedy má přebytek krátkodobých likvidních aktiv nad krátkodobými zdroji. Jinými slovy, pokud by se firma rozhodla uhradit všechny své krátkodobé závazky, zůstala by jí k dispozici ještě částka uvedená v kolonce ČPK. Z hodnot v tabulce vyplývá, že firma by neměla mít problémy s likviditou. Je třeba dodat, že příliš vysoká hodnota ČPK by mohla značit určitou neefektivnost ve využívání podnikových zdrojů. V tabulce 7 vidíme, že ukazatel čistého pracovního kapitálu má ve sledovaných obdobích rostoucí trend. V odvětví mají hodnoty čistého pracovního kapitálu ve sledovaných letech také rostoucí tendenci. Podíl čistého pracovního kapitálu vůči oběžným aktivům je naopak kolísavý jak pro společnost XY, s.r.o., tak i odvětví. Tento podíl pracovního kapitálu na oběžném majetku by měl dosahovat rozmezí 30-50%. Analyzovaná firma i odvětví se nachází těsně nad horní hranicí této doporučené hodnoty.

Tabulka 7. Vývoj čistého pracovního kapitálu společnosti XY, s.r.o. ve sledovaných letech 2015 - 2017 v tis. Kč (Rozvaha XY, s.r.o. za roky 2015 - 2017, vlastní zpracování)

	2015	2016	2017
Oběžná aktiva	6 906	6 555	7 944
Krátkodobé cizí zdroje	3 423	2 956	3 763
Čistý pracovní kapitál	3 483	3 599	4 181
ČPK/OA	50,43%	54,90%	52,63%

Tabulka 8. Vývoj čistého pracovního kapitálu v odvětví ve sledovaných letech 2015 - 2017 v tis. Kč (Ministerstvo průmyslu a obchodu 2015 - 2017, vlastní zpracování)

	2015	2016	2017
Oběžná aktiva	242 420 599	233 822 355	250 474 279
Krátkodobé cizí zdroje	123 284 504	112 143 658	123 292 593
Čistý pracovní kapitál	119 136 095	121 678 697	127 181 686
ČPK/OA	49,14%	52,04%	50,78%

8.4 Poměrové ukazatele

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

8.4.1 Ukazatele zadluženosti

Ukazatel celkové zadluženosti nám ukazuje do jaké míry je finanční majetek kryt cizím kapitálem. Výše celkové zadluženosti společnosti XY, s.r.o. ve sledovaných letech je kolísavá a pohybuje se mírně pod úrovní 50%. Firma se však stále nachází v doporučených hodnotách. Když se podíváme na tabulku 10, vidíme, že výše celkové zadluženosti v odvětví se pohybuje těsně nad 50%, což opět spadá do doporučeného rozmezí, které se pohybuje v rozpětí 30-60%.

Míra zadluženosti poměřuje cizí a vlastní kapitál. Z tabulky 9 je patrné, že společnost XY, s.r.o. se nachází ve všech sledovaných letech pod úrovní 100%. Výše vlastního kapitálu je vyšší než celková výše kapitálu cizího a míra zadluženosti společnosti je tedy nízká. Tento fakt tak může hrát roli v případě, pokud bude chtít společnost do budoucna využívat např. bankovního úvěru. Z pohledu potenciálních věřitelů bude analyzovaná společnost bonitní a věřitelé tak budou mít jednodušší rozhodování, zdali úvěr poskytnout či ne. V odvětví je situace jiná. V roce 2015 se výše míry zadluženosti pohybuje u hranice necelých 113%. To značí vyšší míru zadluženosti, kdy cizí kapitál je vyšší než kapitál vlastní. V letech 2016 a 2017 už je míra zadluženosti nižší, nicméně stále se pohybuje těsně nad doporučenou hodnotou.

Úrokové krytí charakterizuje výši zadluženosti pomocí schopnosti podniku splácet úroky. Z tabulky 9 v roce 2015 vidíme úrokové krytí v nízké hodnotě 2,25. Kdyby se hodnota úrokového krytí dostala na hodnotu 1, znamenalo by to, že podnik by sice byl schopen splácet své úroky. Nicméně nezbyly by mu žádné zdroje na zaplacení daní vůči státu nebo na vlastníka v podobě čistého zisku. Doporučená hodnota by tak měla být minimálně 5x vyšší. V následujících letech se však úrokové krytí výrazně zlepšilo a konečně se začalo nacházet v doporučených hodnotách. Bylo to zapříčiněno každoročním zvyšováním zisku a poklesem nákladových úroků, které v roce 2016 klesly oproti roku 2015 o 46 tis. Kč na 30 tis. Kč a v roce 2017 se jejich výše už neměnila. V odvětví se hodnoty úrokového krytí nachází také v doporučených hodnotách.

Koeficient samofinancování je vyjádřením finanční stability a samostatnosti firmy. Velký význam má hlavně pro věřitele, jelikož udává schopnost podniku krýt majetek z vlastních zdrojů. V roce 2016 došlo k jeho mírnému zvýšení oproti roku 2015. V roce 2017 koeficient samofinancování oproti roku 2016 mírně poklesl. I přes tuto malou fluktuaci stále dosahuje doporučených hodnot.

Úrokové zatížení vyjadřuje, kolik procent zisku společnosti odčerpají placené úroky. Jedná se o doplňující ukazatel k úrokovému krytí. Úrokové zatížení by nemělo přesáhnout hranici 40%. Jak můžeme vidět v tabulce 9, daný ukazatel se každoročně výrazně snižuje, jelikož firma dosahovala rok od roku většího zisku a výše nákladových úroků se v roce 2016 snížila a v roce 2017 se již dále neměnila.

Tabulka 9. Ukazatele zadluženosti společnosti XY, s.r.o. ve sledovaných letech (Vlastní zpracování)

	2015	2016	2017
Celková zadluženost	49,17%	44,71%	47,03%
Míra zadluženosti	98,22%	82,11%	90,98%
Úrokové krytí	2,25	6,13	23,33
Koeficient samofinancování	50,05%	54,45%	51,69%
Úrokové zatížení	53,52%	20,69%	5,30%

Tabulka 10. Ukazatele zadluženosti v odvětví ve sledovaných letech (Vlastní zpracování)

	2015	2016	2017
Celková zadluženost	52,46%	50,24%	51,34%
Míra zadluženosti	112,52%	103,29%	107,16%
Úrokové krytí	10,81	18,20	12,64
Koeficient samofinancování	46,62%	48,64%	47,91%

8.4.2 Ukazatele rentability

Při pohledu na tabulku 11 je zřejmé, že společnost XY, s.r.o. byla ve sledovaných letech trvale zisková.

Rentabilita tržeb udává, kolik korun zisku dokáže podnik vyprodukovat na 1 Kč tržeb. V tabulce 11 vidíme, že u XY, s.r.o. má rentabilita tržeb ve sledovaných letech rostoucí tendenci. V roce 2017 společnost dosáhla více jak čtyřnásobně většího zisku než v roce 2016 a rentabilita tržeb se proto oproti tomuto období výrazně zvýšila. V roce 2017 dokonce převyšuje výši rentability tržeb za stejný rok v odvětví.

Ukazatel rentability aktiv posuzuje efektivnost a produkční sílu podniku. Z tabulky 11 je patrný jeho rostoucí trend. Díky výraznému růstu výsledku hospodaření stejně jako růstu

celkových aktiv oproti roku 2016 se zvyšovala i rentabilita aktiv. Hodnota ROA v roce 2017 je stejně jako u rentability tržeb vyšší než v odvětví za stejný rok.

Měřením rentability vlastního kapitálu lze vyjádřit výnosnost kapitálu vloženého vlastníky podniku. Ukazatele vyjadřuje, kolik čistého zisku připadá na jednu korunu investovaného kapitálu. S růstem čistého zisku v letech 2015 až 2017 se ve společnosti XY, s.r.o. v těchto letech zvyšuje i ukazatel rentability vlastního kapitálu. V roce 2017 dokonce převyšuje hodnotu ROE v odvětví. Obecně platí, že výše rentability vlastního kapitálu by se měla pohybovat alespoň několik procent nad dlouhodobým průměrem úročení dlouhodobých vkladů. Kladný rozdíl mezi úročením vkladů a rentabilitou vlastního kapitálu se nazývá prémie za riziko. Tato prémie je odměnou vlastníkům, kteří podstupují riziko. Rentabilitu vlastního kapitálu ve sledovaných letech porovnáme s výnosem ze státních desetiletých dluhopisů. V roce 2015 se výnos těchto dluhopisů pohyboval v průměru na úrovni 0,5750%, v roce 2016 v průměrné výši 0,4275% a v roce 2017 byl jejich výnos v průměru 0,9808%. Porovnání výnosu z desetiletých státních dluhopisů s rentabilitou vlastního kapitálu společnosti XY, s.r.o. v tabulce 11 představuje pro vlastníky pozitivní skutečnost, jelikož hodnoty ROE jsou vyšší než bezrizikový výnos ze státních dluhopisů (kurzy, © 2000 - 2019).

Tabulka 11. Vývoj ukazatelů rentability ve firmě XY, s.r.o. v letech 2015-2017 (Účetní výkazy XY, s.r.o. za roky 2015-2017, vlastní zpracování)

	2015	2016	2017
Rentabilita tržeb (ROS)	0,33%	0,89%	4,98%
Rentabilita aktiv (ROA)	2,45%	2,78%	8,74%
Rentabilita vlastního kapitálu (ROE)	1,89%	3,19%	12,96%

Tabulka 12. Vývoj ukazatelů rentability v odvětví v letech 2015-2017 (Ministerstvo průmyslu a obchodu 2015-2017, vlastní zpracování)

	2015	2016	2017
Rentabilita tržeb (ROS)	2,23%	2,72%	2,33%
Rentabilita aktiv (ROA)	7,25%	7,92%	6,90%
Rentabilita vlastního kapitálu (ROE)	11,09%	12,31%	10,45%

8.4.3 Ukazatele likvidity

Likvidita vyjadřuje schopnost podniku přeměnit majetek na peníze, z kterých je možné uhradit závazky. Analýza likvidity je proto významnou částí finanční analýzy. V praxi se

nejčastěji používají ukazatelé běžné likvidity (likvidita III. stupně), pohotové likvidity (likvidita II. stupně) a okamžité (hotovostní) likvidity neboli likvidity I. stupně.

Doporučená hodnota ukazatele běžné likvidity je v rozmezí 1,5 - 2,5. Z tabulky 13 je patrné, že společnost XY, s.r.o. se v tomto rozmezí nachází ve všech sledovaných letech a disponuje tak dobrou platební schopností. To samé lze říci i o odvětví. Ve sledovaných letech zde v rámci ukazatele běžné likvidity nedochází k nějakým větším výkyvům.

V případě pohotové likvidity se oběžný majetek očišťuje o zásoby. Zde se jako doporučené rozmezí uvádí hodnoty mezi 1-1,5. V tabulce 13 má pohotová likvidita pro XY, s.r.o. rostoucí tendenci. Ve všech sledovaných letech nicméně dosahuje doporučených hodnot, tudíž není důvod k obavám. V odvětví jsou hodnoty pohotové likvidity o něco málo vyšší než u analyzované společnosti, nicméně i zde jsou tyto hodnoty v souladu s hodnotami doporučenými.

V likviditě I. stupně je oběžný majetek očištěn od zásob i pohledávek a zůstávají tedy jen ty nejlikvidnější prostředky. Na základě výše okamžité likvidity můžeme posoudit schopnost společnosti pokrýt její běžné potřeby. Doporučené rozmezí se pohybuje mezi 0,2 až 0,5. Z hodnot pohotové likvidity v tabulce 13 je patrné, že společnost XY, s.r.o. v roce 2015 a 2016 měla v držení větší množství finančních prostředků, než by reálně v danou chvíli potřebovala. V roce 2017 se ukazatel snížil na hodnotu 0,59 což je stále nad doporučenou hladinou, nicméně je patrné, že společnost oproti předcházejícím letům podnikala opatření k zefektivnění využívání svých finančních prostředků. V tabulce 14 vidíme, že v odvětví se hodnoty okamžité likvidity pohybují v doporučeném rozmezí.

Tabulka 13. Řízení likvidity ve společnosti XY, s.r.o. v letech 2015-2017 (Rozvaha společnosti XY, s.r.o. za roky 2015-2017, vlastní zpracování)

	2015	2016	2017
Běžná likvidita	2,02	2,22	2,11
Pohotová likvidita	1,18	1,29	1,33
Okamžitá likvidita	0,91	0,87	0,59

Tabulka 14. Řízení likvidity v odvětví v letech 2015-2017 (Ministerstvo průmyslu a obchodu 2015-2017, vlastní zpracování)

	2015	2016	2017
Běžná likvidita	1,96	2,09	2,03
Pohotová likvidita	1,36	1,47	1,45
Okamžitá likvidita	0,30	0,31	0,26

8.4.4 Ukazatele aktivity

Obratovost aktiv je ukazatel, který se používá pro vyjádření efektivnosti využívání celkových aktiv. Vypovídá o tom, kolikrát se aktiva podniku v příslušném období obrátí. Pro obrat aktiv je uváděna minimální doporučená hodnota vy výši 1. Pro obrat aktiv však platí, že čím vyšší je hodnota, tím lépe. V tabulce 15 vidíme, že společnost XY, s.r.o. ve sledovaných letech přesáhla hodnotu 1 ve všech sledovaných letech. Je třeba zdůraznit, že ukazatel obratu aktiv má v těchto letech klesající trend. Jeho pokles je zapříčiněn poklesem podnikových tržeb ve sledovaných letech. Pokles obratu aktiv vidíme v tabulce 16 ve všech sledovaných letech i v odvětví, nicméně zde tento klesající trend není tak výrazný jako v případě analyzované společnosti.

Ukazatel obratu zásob vyjadřuje, kolikrát je každá položka zásob během roku prodána a opětovně naskladněna. Stejně jako u obratu aktiv, tak i obrat zásob se z důvodu poklesu tržeb během sledovaných let postupně snižuje. V odvětví je jeho výše během sledovaných let poměrně stabilní.

Doba obratu zásob se ve společnosti XY, s.r.o. každoročně zvyšuje, tzn., firmě se každoročně prodlužuje doba, s jakou prodá své zásoby. V roce 2017, od okamžiku nákupu zboží do okamžiku jeho prodeje, toto zboží leželo průměrně 98 dní na skladě. Bylo to o 22 dní déle než v roce 2016 a o 44 dnů déle než v roce 2015. Jedním z faktorů ovlivňující rostoucí dobu obratu zásob ve společnosti XY, s.r.o. je pokles tržeb v jednotlivých letech. Pokles tržeb se promítne ve zpomalení obrátky zásob ať už z důvodu kumulace neprodaných zásob, které se potom drží na skladě, nebo růstu podílu problematicky prodejných zásob na celkových zásobách. U některých klientů naopak potřebuje společnost XY, s.r.o. držet zásoby na skladě po delší dobu. V takovém případě klienti analyzované firmy sice zboží chtějí, ale nechtějí ho mít u sebe okamžitě. Zboží tak do té doby musí setrvat ve skladu XY, s.r.o. V tabulce 16 vidíme, že v odvětví je délka doby obratu zásob během sledovaných let stabilní na úrovni 31-32 dnů.

Dobu obratu pohledávek je pro podnik žádoucí na co nejnižší hodnotě. Podle občanského zákoníku je základní doba splatnosti faktur stanovena na 30 dní v případě, že není splatnost faktur sjednána smluvními stranami. Každá firma si nicméně může stanovit individuální délky splatnosti po dohodě se svými odběrateli. Doba obratu pohledávek je u XY, s.r.o. ovlivněna hotovostním prodejem, u některých zákazníků společnost vyžaduje platbu zálohy nebo spolupráci s faktoringovou společností. V roce 2015 byla doba obratu pohledávek

pouhých 17 dní. V roce 2017 je výše pohledávek společnosti skoro trojnásobně vyšší než v roce 2015 a tržby společnosti o 45% nižší než v roce 2015. V roce 2017 se společnost setkávala s projekty, které potřebovaly delší splatnost. U některých klientů si společnost domlouvala splatnost pohledávek třeba až 90, někdy až 120 dní. Tuto situaci se nicméně XY, s.r.o. snaží eliminovat, aby zvýšila své cash flow. V rámci odvětví se doba obratu pohledávek pohybuje v průměru okolo 60 dnů.

Všeobecně s rostoucí dobou obratu pohledávek mohou souviset delší splatnosti faktur nebo problémy s tzv. neplatiči, tzn. subjekty, které momentálně nemají dostatek kapitálu, takže pohledávku jednoduše nemají z čeho zaplatit. Dalším druhem neplatičů mohou být subjekty, které potřebným kapitálem na zaplacení dané pohledávky sice disponují, ale záměrně se snaží s úhradou počkat na poslední chvíli a mezitím tyto finanční prostředky používají k vlastnímu prospěchu. V současné době se společnost XY, s.r.o. s takovými neplatiči nepotýká.

Doba obratu závazků vyjadřuje, jak dlouho trvá společnosti uhradit závazky svým dodavatelům. Tento ukazatel poskytuje věřiteli informaci o předpokládané platební morálce odběratele. Nejnižší hodnoty 43 dní dosáhl ukazatel v roce 2015. V roce 2016 a 2017 se doba obratu závazků XY, s.r.o. liší pouze o jediný den, tzn. 52 dní v roce 2016 a 53 dní v roce 2017. Dobu obratu závazků z obchodních vztahů je vhodné dát si do souvislosti s dobou obratu pohledávek. Pokud tyto dva ukazatele srovnáme například v roce 2017, tak vidíme, že společnost XY, s.r.o. platí své závazky dříve, než jsou jí zaplacený její pohledávky. Pokud dobu obratu závazků porovnáme s odvětvím v tabulce 16, zjistíme, že společnost XY, s.r.o. dosahuje takřka stejných hodnot s výjimkou roku 2015.

Tabulka 15. Vývoj ukazatelů aktivity společnosti XY, s.r.o. ve sledovaných letech 2015-2017 (Účetní výkazy XY, s.r.o. za roky 2015-2017, Vlastní zpracování)

	2015	2016	2017
Obrat aktiv	2,82	1,95	1,34
Obrat zásob	6,84	4,72	3,67
Doba obratu zásob (dny)	54	76	98
Obrat pohledávek	21,10	10,20	3,84
Doba obratu pohledávek (dny)	17	35	93
Obrat závazků	8,38	6,99	6,80
Doba obratu závazků (dny)	43	52	53

Tabulka 16. Vývoj ukazatelů aktivity v odvětví ve sledovaných letech 2015-2017 (Ministerstvo průmyslu a obchodu 2015-2017, Vlastní zpracování)

	2015	2016	2017
Obrat aktiv	2,31	2,20	2,15
Obrat zásob	11,32	11,68	11,38
Doba obratu zásob (dny)	32	31	32
Obrat pohledávek	6,45	6,06	5,59
Doba obratu pohledávek (dny)	56	59	64
Obrat závazků	6,81	7,08	6,63
Doba obratu závazků (dny)	53	51	54

8.5 Soustava poměrových ukazatelů

Rozklad je zobrazen v příloze III. Z hlediska klíčového postavení ukazatele rentability vlastního kapitálu je vhodné tento ukazatel rozložit. Rozklad ukazuje, co ovlivnilo vývoj ROE u společnosti XY, s.r.o. ve sledovaných letech 2015 až 2017. Rentabilitu vlastního kapitálu ovlivňoval hlavně ukazatel rentability výnosů, který ve sledovaných letech postupně rostl a v roce 2017 zaznamenal výrazný růst oproti roku 2016. Na obratu aktiv vidíme, že efektivnost využívání aktiv se každoročně snižuje. Ukazatel finanční páky je v průběhu let kolísavý tzn., že míra zadlužení podniku se v roce 2016 snížila a v roce 2017 opět mírně vzrostla. V roce 2015 a 2016 je takřka stejný poměr zásob vůči celkovým aktivům. Výnosy připadající na 1 Kč zásob se v těchto letech snižovaly. Dalším zajímavým poznatkem je, že podíl krátkodobého finančního majetku vůči krátkodobým závazkům se postupně snižuje. XY, s.r.o. tak přestává držet více finančních prostředků v hotovosti než je potřebné a snižuje tím ukazatel okamžité likvidity, který byl v letech 2015 a 2016 vysoko nad doporučenou hodnotou.

8.6 Souhrnné ukazatele

Jedná se o sadu ukazatelů, které dokážou vyjádřit charakteristiku celkové finančně ekonomické situace a výkonnosti podniku pomocí jedné hodnoty.

8.6.1 Z-skóre - Altmanův model

Altmanův model hodnotí finanční zdraví firmy. Hodnota Z-skóre nám pak ukazuje, jak je na tom firma z hlediska finančního zdraví. Z-skóre může dosáhnout následujících hodnot:

$Z < 1,81$ - podnik má silné finanční problémy.

Z mezi 1,81 až 2,99 - podnik má nevyhraněnou finanční situaci.

$Z > 2,99$ - podnik má uspokojivou finanční situaci.

Tabulka 17. Výpočet Z-skóre pro společnost XY, s.r.o. ve sledovaných letech (Vlastní zpracování)

	2015	2016	2017
1,2 x ČPK/Aktiva	0,6003	0,6532	0,6270
1,4 x Nerozděl. zisk/Aktiva	0,6630	0,7121	1,4343
3,3 x EBIT/Aktiva	0,0811	0,0918	0,2887
0,6 x Vlastní kapitál/Cizí zdroje	0,6109	0,7307	0,6595
1,0 x Tržby/Aktiva	2,8232	1,9508	1,3441
- 1,0 x Závazky po splatnosti/Výnosy	0,0783	0,0799	0,0815
Z - skóre	4,7002	4,0587	4,2721
Hodnocení společnosti	Zdravá	Zdravá	Zdravá

Z tabulky 17 je patrné, že ve všech sledovaných letech se Z-skóre pohybovalo nad hodnotou 2,99 a společnost XY, s.r.o. tedy dosahovala uspokojivou finanční situaci a byla „finančně zdravá“.

8.6.2 Index IN

Index IN05, který je aplikován na společnost XY, s.r.o. je aktualizací indexu IN01. Index IN05 je podobně jako Altmanův model souhrnným indexem pro hodnocení finančního zdraví společnosti prostřednictvím jediného čísla. Index IN05 může vyjít v hodnotách:

$IN05 > 1,6$ - Podnik tvoří hodnotu

$0,9 < IN05 < 1,6$ - Podnik se nachází v tzv. šedé zóně nevyhraněných výsledků

$IN05 < 0,9$ - Podnik hodnotu netvoří

Tabulka 18. Výpočet indexu IN05 pro společnost XY, s.r.o. ve sledovaných letech (Vlastní zpracování)

	2015	2016	2017
0,13 x Aktiva/Cizí zdroje	0,2644	0,2908	0,2764
0,04 x EBIT/Nákladové úroky	0,09	0,2453	0,9333
3,97 x EBIT/Aktiva	0,0975	0,1108	0,3473
0,21 x Výnosy/Aktiva	0,5965	0,4120	0,2841
0,09 x Oběžná aktiva/krátkodobé závazky	0,1816	0,1916	0,1899
Index IN05	1,23	1,2585	2,031
Hodnocení společnosti	Šedá zóna	Šedá zóna	Tvoří hodnotu

Z tabulky 18 je evidentní, že společnost XY, s.r.o. se ani v jednom se sledovaných roků nedostala pod hranici 0,9. V letech 2015 a 2016 se společnost nacházela v tzv. šedé zóně. Výše Indexu IN05 v roce 2017 vyjadřuje, že XY, s.r.o. je podnik finančně zdravý a tvořící hodnotu.

8.7 Shrnutí finanční analýzy

Společnost XY, s.r.o. vykazovala během sledovaného tříletého období kolísavost bilanční sumy. Naopak zisk se ve sledovaných letech každoročně zvyšoval. V roce 2017 společnost vytvořila více jak čtyřnásobně větší výsledek hospodaření než v roce 2016 a více jak osminásobně větší výsledek hospodaření oproti roku 2015, což se také projevilo na meziročně rostoucích ukazatelích rentability. Společnost ve sledovaných letech disponuje dostatkem čistého pracovního kapitálu. Z hlediska likvidity je na tom společnost také dobře. Ukazatel běžné likvidity byl mezi sledovanými lety kolísavý. Naopak pohotová likvidita vykazovala konstantní meziroční růst. Oba tyto ukazatele se nacházely ve všech třech letech v doporučených hodnotách. O společnosti XY, s.r.o. tak můžeme říci, že má dobrou platební pozici a dokáže tak své závazky platit včas. Na klesajícím vývoji okamžité likvidity je patrné, že se společnost v průběhu sledovaných let nesnažila držet větší množství peněžních prostředků na bankovních účtech než by bylo nezbytně nutné a snažila se je naopak využívat efektivněji. Vlastní kapitál společnosti XY, s.r.o. převyšuje cizí zdroje. Podnik má tedy nízkou míru zadlužení. V doporučené hodnotě se pohybuje i ukazatel celkové zadluženosti. Firma je rovněž finančně samostatná a finančně stabilní, díky čemuž dokáže pokrýt majetek z vlastních zdrojů. Společnost XY, s.r.o. ve sledovaných letech zaznamenala postupný pokles tržeb. To ovlivnilo obrat aktiv a obrat zásob, které v průběhu těchto let vykazovaly klesající trend. Nepříznivý trend vykazoval v průběhu let i rostoucí ukazatel doby obratu pohledávek, kterého si je společnost XY, s.r.o. velmi dobře vědoma a do budoucích let začne podnikat opatření k jeho postupnému snižování aspoň na výši doby obratu závazků nebo níže. Mezi tyto opatření bude patřit například nedomlouvání si splatnost pohledávek se svými odběrateli na tak dlouhou dobu, jako tomu bylo doposud.

Celkové zhodnocení finanční situace a finančního zdraví podniku bylo provedeno pomocí souhrnných ukazatelů Z-skóre a indexu IN05. Z hlediska hodnocení finanční situace pomocí Z-skóre se XY, s.r.o. ve všech sledovaných letech nacházela nad hodnotou 2,99. Podnik měl uspokojivou finanční situaci a byl v těchto letech finančně zdravý. Výsledky indexu IN05 ukázaly, že podnik se v průběhu let 2015 a 2016 nacházel v tzv. šedé zóně

nevyhraněných výsledků. Nebylo tedy možné přesně určit, zdali podnik tvoří hodnotu či nikoliv. V roce 2017 nicméně překročil hranici 1,6 a dochází tak k tvorbě hodnoty.

9 PROJEKT TVORBY DLOUHODOBÉHO FINANČNÍHO PLÁNU

Vytváření finančních plánů bude vycházet z výsledků externích a interních analýz společnosti, které byly provedeny v předešlých kapitolách praktické části této diplomové práce. Informace získané na základě těchto analýz budou uplatněny při sestavování finančního plánu. V rámci této kapitoly bude sestaven dlouhodobý finanční plán pro společnost XY, s.r.o., který bude vyhotoven ve dvou variantách; základní variantě, jež nejvíce odráží skutečnost a ve variantě pesimistické, která bude vycházet z negativního vývoje podniku. Dlouhodobý finanční plán bude sestaven na období tří let, tedy na roky 2018 až 2020. Na závěru kapitoly budou jednotlivé varianty finančního plánu mezi sebou porovnány pomocí vybraných poměrových ukazatelů a v kapitole 10 bude jedna z těchto variant zpracována do krátkodobého plánu. Při sestavování finančního plánu bude použita metoda procentuálního podílu na tržbách a metoda poměrových finančních ukazatelů. Společnost XY, s.r.o. se v současné době nezaměřuje na krátkodobé ani dlouhodobé finanční plánování.

9.1 Cíle a strategie vybrané společnosti

Hlavními cíli společnosti XY, s.r.o. jsou zvyšování její tržní hodnoty, udržení silné pozice na tuzemském trhu, udržení obchodních vztahů se svými obchodními partnery a získávání nových zákazníků, spokojenost zákazníků, neustálé zkvalitňování poskytovaných služeb a konkurenceschopnost. Prioritou firmy je také zachování kvality poskytovaných produktů a služeb. Firma chce do budoucna zvyšovat své tržby a nadále udržet vysokou kvalitu poskytovaných produktů pro své zákazníky. Dalším cílem společnosti do budoucích období je snížení doby obratu pohledávek. Do blízké budoucnosti také plánuje posílit svou marketingovou strategii, rozšířit svůj sortiment o produkty spadající do oblasti informační technologie a hledat tak nové příležitosti i na tomto trhu.

9.2 Dlouhodobý finanční plán - základní varianta

Základní varianta finančního plánu představuje nejpravděpodobnější vývoj společnosti. Je odvozena od dosavadního vývoje položek jednotlivých výkazů z předcházejícího období a je upravena a doplněna o predikované údaje. Rovněž se opírá o prognózu makroekonomických ukazatelů České národní banky.

9.2.1 Plánovaný výsledek zisku a ztráty

V této části bude vysvětleno a popsáno, jak došlo k naplánování jednotlivých nákladových a výnosových položek v plánovaném výkazu zisku a ztráty. Plánování hodnot jednotlivých položek vychází z konzultace s vedením společnosti XY, s.r.o. Konečný plánovaný výkaz zisku a ztráty pro roky 2018 - 2020 je zobrazen v příloze P IV.

Tržby za prodej zboží

Společnost XY, s.r.o. je obchodní podnik, tzn. položka tržby za prodej zboží je pro ni stěžejní a tvoří převážnou část celkových výnosů podniku. V letech 2015, 2016 a 2017 se tržby společnosti postupně snižovaly. Odvětví, do kterého společnost XY, s.r.o. spadá, prošlo v těchto sledovaných letech jistou krizí. Investoři klientů společnosti XY, s.r.o. trvaly na snižování cen a tím také kvality produktů. Hlavní prioritou společnosti XY, s.r.o. je nabízení produktů s vysokou kvalitou svým zákazníkům, tudíž prodej produktů za nízkou cenu a tedy i nižší kvalitu byla cesta, kterou se společnost ubírat nechtěla. Toto bylo příčinou postupného klesání tržeb. XY, s.r.o. nicméně nepředpokládá, že klesající trend tržeb bude pokračovat i nadále. Do budoucích let jsou prognózy tržeb naopak pozitivní a společnost předpokládá jejich postupný růst.

Výši tržeb za prodej zboží společnosti XY, s.r.o. také ovlivňuje meziroční vývoj hrubého domácího produktu (dále HDP) České republiky. HDP měří výkonnost ekonomiky jako celku a jedná se o klíčový ukazatel hospodářské výkonnosti dané země. Růst HDP pozitivně ovlivňuje odvětví průmyslové výroby a odvětví stavebnictví. S růstem ekonomiky dochází nejen ke zvyšování soukromé spotřeby, ale i ke zvyšování investic. To může zapříčinit rozvoj odvětví stavebnictví. Pokud roste stavebnictví a dochází k novým výstavbám, roste také potřeba dodávek strukturované kabeláže a dalších produktů, což představuje pro XY, s.r.o. a ostatní společnosti větší obraty. V případě poklesu HDP naopak klesá jak odvětví průmyslu, tak odvětví stavebnictví, díky čemuž budou klesat tržby nejen společnosti XY, s. r. o., ale i její konkurence. Podle makroekonomické predikce ČNB se v roce 2018 očekávalo zvýšení reálného HDP o 2,8%. Pro rok 2019 se predikce růstu snižuje na 2,5%. V roce 2020 se očekává nepatrné zpomalení ekonomického růstu na 2,4%. Výkon českého stavebnictví se v roce 2018 meziročně zvýší o 5,3% a v roce 2019 se předpokládá zvýšení o 2,6%. Pro rok 2020 čeká výkon českého stavebnictví zpomalování a bude se v průměru pohybovat na úrovni kladné stagnace, konkrétně ve výši 0,6%.

Pro budoucí roky očekává společnost XY, s.r.o. růst tržeb za prodej zboží. Společnost také plánuje rozšířit svůj sortiment i o produkty spadající do oblasti informační technologie a posílit svou marketingovou strategii, což by rovněž mělo posílit tržby společnosti. Tempo růstu tržeb za prodej zboží je pro rok 2018 stanoveno ve výši 19%, pro rok 2019 15% a pro rok 2020 12%.

Tržby z prodeje vlastních výrobků a služeb

Společnost pořádá certifikační školení pro její partnery, instalační firmy a jiné subjekty. Subjekt, který projde tímto školením je klientem XY, s.r.o. a společnost mu tak může poskytnout záruku na celý certifikovaný kabelážní systém v délce až 25 let. Kromě toho nabízí klientům i jiné služby (viz. kapitola 6.1) Doposud byl vývoj této položky kolísavý. Firma do budoucna plánuje navazování kontaktů s potenciálně novými obchodními partnery. Z tohoto důvodu nepředpokládá, že vývoj této položky bude v následujících letech nadále klesat a bude si naopak udržovat rostoucí trend. Tempo růstu pro rok 2018 bude 15%, rok 2019 12% a pro rok 2020 ve výši 9%.

Náklady vynaložené na prodané zboží

Vzhledem k očekávanému růstu tržeb za prodej zboží v letech 2018, 2019, 2020 budou rovněž v tomto období růst vynaložené náklady na prodané zboží. V roce 2017 představovaly náklady na prodané zboží 65,61% z tržeb za prodej zboží. S tímto procentuálním podílem se bude počítat i pro následující roky.

Spotřeba materiálu a energie

Jsou zde zahrnuty náklady na kancelářské potřeby a jiného drobného majetku, které se účtují přímo do spotřeby. Další složku těchto nákladů tvoří elektrická energie, plyn, spotřeba vody, což jsou náklady, které nelze přímo ovlivnit. Zároveň bude při prognózování výše položky do budoucna zohledněno pořízení dalšího drobného majetku. Meziroční tempo růstu pro budoucí období bude stanoveno na 3%.

Služby

Do položky služeb Společnosti XY, s.r.o. můžeme zařadit náklady na reprezentaci, opravy a udržování a jiné. Významný podíl této položky představují expediční náklady, tj. náklady na přepravu zboží zákazníkům. V minulých letech uskutečňovala XY, s.r.o. dopravu zboží svým zákazníkům přes přepravní společnost TOPTRANS EU, a.s. Využití přepravních služeb této společnosti bylo v minulých letech pro podnik příliš nákladné a poměr těchto

nákladů vzhledem k množství dodávaného zboží nebyl pro podnik výhodný. Společnost plánuje v roce 2018 přechod od dopravní společnosti TOPTRANS EU, a.s. k využití dopravních služeb PPL, s.r.o. Tato změna bude mít vliv na snížení nákladů v položce služby. Vzhledem k očekávanému růstu tržeb bude však potřeba přepravovat zákazníkům více zboží, proto bude mezitím tato položka opět stoupat. Podíl položky služby vůči tržbám za prodané zboží za rok 2017 činil 8,8%. Pro budoucí období budeme vycházet z tohoto podílu, který navíc snížíme z důvodu změny dopravní společnosti, která tyto náklady ještě sníží. Pro budoucí období tak budeme uvažovat o procentním podílu z tržeb ve výši 6%.

Změna stavu vnitropodnikových zásob

Ve sledovaných letech nevykazovala společnost žádnou hodnotu na této položce a do budoucích let bude tato položka opět v nulových hodnotách.

Aktivace

Aktivace nevykazuje ani v jednom ze sledovaných období žádné hodnoty, proto se s ní ani v budoucnu nebude počítat a i pro následující období budou její hodnoty nulové.

Osobní náklady

V této položce jsou zahrnuty mzdové náklady, náklady na sociální a zdravotní pojištění a sociální náklady společnosti. Náklady na sociální zabezpečení jsou dle legislativy ve výši 25% a náklady na zdravotní pojištění činí 9%, tzn. celkové náklady na sociální a zdravotní pojištění budou v následujících letech ve výši 34% z plánovaných mzdových nákladů. Mezi sociální náklady můžeme zařadit například příspěvky na stravování, příspěvek na penzijní nebo životní pojištění, popřípadě jiné výhody. Podnik svým zaměstnancům nenabízí žádné benefity v podobě stravenek nebo příspěvků na životní pojištění. Zaměstnanci mají stanovenou základní mzdu dle minimálního mzdového tarifu, ke kterému jsou jim připočítávány odměny za dosažené měsíční výsledky. Podnik neplánuje změnu v počtu zaměstnanců až do roku 2019, kdy plánuje přijmout 1 nebo 2 nové zaměstnance. Pro budoucí období budeme počítat s konstantním růstem této položky o 1% a v roce 2019 s 30% nárůstem osobních nákladů. Sociální náklady budou v budoucích letech nulové.

Úprava hodnot dlouhodobého hmotného a nehmotného majetku - trvalá

Společnost XY, s.r.o. v roce 2019 přemýšlí o koupi informačního softwaru. Přesné datum pořízení a cena softwaru mi nebylo vedením společnosti sděleno. Cena by se však měla pohybovat v rozmezí 200 - 300 tis. Kč (pro potřeby finančního plánování budu pracovat

s částkou 250 000 Kč a budu uvažovat o zakoupení softwaru v červenci roku 2019 a začátkem odpisování v měsíci srpnu s dobou odpisování 36 měsíců).

Pro rok 2018 bude výše položky odpisů nulová. Pro rok 2019 bude výše odpisů 34 722 Kč a v roce 2020 bude výše odpisů činit 83 333 Kč.

Úprava hodnot dlouhodobého hmotného a nehmotného majetku - dočasná

Společnost XY, s.r.o. neplánuje v budoucích obdobích vytvářet opravné položky.

Tržby z prodeje dlouhodobého majetku a materiálu

Společnost XY, s.r.o. v současné neplánuje prodej žádného dlouhodobého majetku a materiálu. V rozvaze nevykazuje ve sledovaných letech na těchto účtech žádné hodnoty.

Jiné provozní výnosy

Na tento účet se účtují výnosy, které nejsou uvedené na předchozích účtech a zároveň patří do provozní činnosti. Můžou se zde objevit například rozdíly vzniklé během zaokrouhlování, smluvní pokuty a úroky z prodlení, inventarizační rozdíly apod. Budoucí vývoj položky ostatních provozních výnosů je však těžko odhadnutelný. V roce 2017 tato položka vykázala růst oproti roku 2016, nicméně z důvodu obtížné předvídatelnosti budu vycházet z minulého období a počítat s výší 26. tis. Kč pro budoucí období.

Daně a poplatky

V minulých letech se výše této položky pohybovala v konstantní výši pro období 2015 a 2016 s mírným nárůstem v roce 2017. U daní a poplatků podnik nečeká velké změny, proto je tato položka pro budoucí období stanovena ve stejné výši jako v roce 2017, tj. 18. tis. Kč

Změna stavu rezerv a opravných položek v provozní oblasti a komplexní náklady

V roce 2017 byla rozpuštěna opravná položka za pohledávku. Pro budoucí období bude výše této položky nulová.

Jiné provozní náklady

Tato položka je tvořena náklady na pojištění, škodami z provozní činnosti a ostatními náklady neúčtovaných na předcházejících účtech, které spadají do provozní oblasti. Tuto položku je nicméně obtížné plánovat do budoucna, jelikož se z větší části jedná o neplánované situace. V letech 2015 a 2016 se výše ostatních provozních nákladů příliš neměnila. V roce 2017 společnost odepsala pohledávku, což se podepsalo na výši této nákladové po-

ložky. Pro odhad růstu ostatních provozních nákladů budu vycházet z minulých let a bude proto očekáváno konstantní tempo růstu 2%.

Výnosové úroky

Položka výnosové úroky představuje pro společnost minimální podíl na celkových výnosech. V minulých letech se postupně snižovala. Pro budoucí období položka výnosových úroků zůstává podobně jako v minulých letech nulová.

Nákladové úroky

Při plánování nákladových úroků se bude vycházet z minulých období. Jejich výše bude pro budoucí období v konstantní výši 30 tis. Kč.

Ostatní finanční náklady a výnosy

Tato položka je tvořena zejména kurzovými rozdíly, tzn. kurzovými zisky a kurzovými ztrátami, bankovními poplatky apod. Vývoj měnového kurzu je významným faktorem pro činnost společnosti XY, s.r.o. Posilování (apreciace) kurzu a oslabování (depreciace) kurzu má zásadní vliv na tvorbu cen a budoucí zisk. Společnost je ovlivněna kurzem eura, jelikož obchoduje především se státy v rámci Evropské unie. Čím je kurz příznivější, tím je zahraniční cena dovážených produktů vyjádřena v českých korunách nižší. To má vliv i na celkový objem dovozu a následný prodej zákazníkům. Společnost tak musí vývoj kurzu neustále sledovat. XY, s.r.o. si vývoj kurzu dost hlídá a snaží nakupovat hlavně v obdobích, kdy je vývoj kurzu příznivý. Dle makroekonomické prognózy ČNB se očekává výše kurzu CZK/EUR pro rok 2018 25,64 Kč, 2019 okolo hodnoty 25,5 Kč a v roce 2020 25,10 Kč. Posilování koruny bude mít na společnost pozitivní efekt, jelikož zboží od zahraničních dodavatelů bude s posilováním české koruny možno kupovat levněji a více tím ušetří. Jelikož se do budoucna očekává růst prodeje, lze očekávat také růst položek ostatní finanční výnosy a ostatní finanční náklady. Pokud by euro naopak vůči koruně posilovalo a XY, s.r.o. si své budoucí obchody nezajišťovala, mohla by utrpět finanční ztráty.

Daň z příjmů

Aktuální sazba daně z příjmů právnických osob činí 19% z hospodářského výsledku. Pro budoucí plánovaná období se nepředpokládá změna výše sazby.

9.2.2 Plánová rozvaha

V této části bude vysvětleno a popsáno, jak došlo k naplánování jednotlivých rozvahových položek v plánované rozvaze společnosti. Plánování hodnot jednotlivých položek vychází z konzultace s vedením společnosti XY, s.r.o. Konečná plánovaná rozvaha pro roky 2018 až 2020 je zobrazena v příloze P IV.

DLOUHODOBÝ MAJETEK

Dlouhodobý hmotný, nehmotný a finanční majetek

Společnost XY, s.r.o. v současné době nevykazuje ve své rozvaze žádný dlouhodobý majetek. Z hlediska investičních výdajů do budoucna společnost neplánuje žádnou novou výstavbu. V roce 2019 plánuje pořízení ekonomického informačního softwaru. Předpokládaná investice do tohoto nového softwaru se bude pohybovat v rozmezí 200 - 300 tis. Kč (pro potřeby finančního plánování budu uvažovat s částkou 250 000 Kč).

Dlouhodobý finanční majetek společnost v současné době nevlastní a do budoucna ani neplánuje žádný dlouhodobý finanční majetek pořizovat. Výše této položky tak bude pro budoucí roky nulová.

OBĚŽNÁ AKTIVA

Zásoby

Veškeré zásoby společnosti XY, s.r.o. jsou tvořeny zbožím. Tato položka bude do budoucích let naplánována podle procentuálního podílu na tržbách. V roce 2017 byl procentuální podíl zboží vůči tržbám za prodané zboží ve výši 28,34%. Pro rok 2018 tedy bude výše položky zásoby 3 492 tis. Kč, v roce 2019 4 015 tis. Kč a pro rok 2020 ve výši 4 526 tis. Kč.

Dlouhodobé pohledávky

V minulých letech nevykazovala společnost XY, s.r.o. žádné dlouhodobé pohledávky. Do budoucna s touto položkou také nehodlá počítat, takže její hodnoty budou pro následující období nulové.

Krátkodobé pohledávky

Společnost XY, s.r.o. eviduje pouze krátkodobé pohledávky. Krátkodobé pohledávky společnosti byly v roce 2017 tvořeny z 96% z pohledávek z obchodních styků. Zbylé 4 procenta tvoří krátkodobé poskytnuté zálohy. Při analýze ukazatelů aktivity v kapitole 8.4.4.

bylo zjištěno, že doba obratu pohledávek v roce 2017 převyšovala dobu obratu závazků. Společnost se v roce 2017 setkávala mimo jiné i s projekty, jež vyžadovaly delší splatnost pohledávek např. i 90 až 120 dní, což ovlivnilo výši doby obratu pohledávek. Tyto dlouhé lhůty splatnosti se nyní společnost XY, s.r.o. snaží postupně eliminovat, aby tím zlepšila své cash-flow a ukazatel doby obratu pohledávek se postupně přibližoval na úroveň doby obratu závazků nebo se dostal ideálně pod jeho úroveň. Položka krátkodobých pohledávek bude naplánována metodou poměrových finančních ukazatelů podle plánovaných dob obratu pohledávek.

Tabulka 19. Plánování krátkodobých pohledávek společnosti XY, s.r.o. v letech 2018-2020, základní varianta (Vlastní zpracování)

	2018	2019	2020
Plánovaná doba obratu pohledávek (dny)	65	55	49
Tržby (v tis. Kč)	12 786	14 689	16 537
Plánovaná výše krátkodobých pohledávek (v tis. Kč)	2 309	2 244	2 251

Krátkodobý finanční majetek

Krátkodobý finanční majetek společnosti XY, s.r.o. je tvořen penězi v hotovosti a peněžními prostředky na bankovních účtech. Pro budoucí období společnost očekává růst tržeb, což ovlivní její finanční situaci a také růst krátkodobého finančního majetku. V roce 2019 se plánuje investice do podnikového softwaru, který bude uhrazen z bankovního účtu společnosti. Položky krátkodobého finančního majetku budou do následujících let rozděleny následujícím způsobem; peněžní prostředky v pokladně budou ve výši 800 tis. Kč a zbytek se převede na položku peněžní prostředky na bankovních účtech.

Časové rozlišení aktiv

V minulých obdobích vykazovala společnost XY, s.r.o. náklady příštích období a stejně tomu bude i pro následující období. Pro budoucí roky bude odhadováno stejné tempo růstu, jako tomu bylo doposud, tj. přibližně 1,8%.

VLASTNÍ KAPITÁL

Základní kapitál

Základní kapitál společnosti je ve výši 100 tis. Kč. Pro plánovaná období jej společnost XY, s.r.o. navyšovat nehodlá. Budeme s ním tedy počítat ve stejné hodnotě.

Kapitálové fondy

Kapitálové fondy společnost v minulých letech nevytvářela a nehodlá je tvořit ani v plánovaných obdobích.

Fondy ze zisku

Fondy ze zisku jsou tvořeny rezervním fondem a statutárním a ostatními fondy. Od 1. ledna 2014 vstoupil v účinnost nový zákon č. 90/2012 Sb., o obchodních korporacích, který již neukládá povinnost akciovým společnostem a společnostem s ručením omezeným tvořit ze zákona rezervní fond. Každá společnost se tak může rozhodnout, zdali bude rezervní fond tvořit a v jaké výši, či se rozhodne rezervní fond úplně zrušit. Společnost XY, s.r.o. vykazuje od roku 2014 nulovou hodnotu u rezervního fondu a bude to platit i pro následující období. V rámci statutárních a ostatních fondů vykazovala ve sledovaných letech 2015 až 2017 konstantní výši 22 tis. Kč. Pro plánované období se počítá s tím, že tato položka bude vykazována stále ve stejné výši, tzn. 22 tis. Kč.

Výsledek hospodaření minulých let

V minulých letech společnost XY, s.r.o. nevykazovala ztrátu. Položka výsledku hospodaření minulých let zahrnovala pouze hodnotu nerozděleného zisku minulých let. Tato hodnota byla postupně navyšována o zisk z běžného období. V plánovaném období se bude tato položka kumulovat o objem dosažených zisků.

Výsledek hospodaření běžného účetního období

Hodnota pro výsledek hospodaření běžného účetního období se převezme z plánovaného výsledku zisku a ztráty z tabulky 19.

CIZÍ ZDROJE

Rezervy

Společnost XY, s.r.o. netvořila rezervy ani v jednom ze sledovaných období. Do následujících let společnost nehodlá s touto položkou počítat, a proto budou do budoucna její hodnoty opět nulové.

Dlouhodobé závazky

Dlouhodobé závazky Společnost XY, s.r.o. v minulých letech nevykazovala a i do budoucna s touto položkou nepočítá. Hodnoty dlouhodobých závazků budou pro následující období nulové.

Krátkodobé závazky

Krátkodobé závazky společnosti jsou tvořeny hlavně závazky z obchodních vztahů, závazky k zaměstnancům, závazky ze sociálního zabezpečení a zdravotního pojištění nebo závazky vůči státu. XY, s.r.o. plánuje do budoucna snižovat dobu obratu pohledávek. Společnost zároveň očekává růst tržeb, což se projeví i v růstu krátkodobých závazků, zejména závazků z obchodních vztahů. Položku závazky z obchodních vztahů naplánují metodou poměrových finančních ukazatelů podle plánovaných dob obratu závazků. V letech 2016 a 2017 měla společnost prakticky srovnatelnou dobu obratu závazků, tj. 52, respektive 53 dnů. Společnost nehodlá dobu obratu závazků zvyšovat. Pro budoucí období tak budeme počítat s výší z roku 2017, tj. 53 dnů.

Tabulka 20. Plánování závazků z obchodních vztahů společnosti XY, s.r.o. v letech 2018-2020, základní varianta (Vlastní zpracování)

	2018	2019	2020
Plánovaná doba obratu závazků (dny)	53	53	53
Tržby (v tis. Kč)	12 786	14 689	16 537
Závazky z obchodních vztahů (v tis. Kč)	1 882	2 163	2 435

Závazky k zaměstnancům spolu se závazky ze sociálního zabezpečení a zdravotního pojištění jsou naplánovány na základě minulého vývoje.

Položka stát - daňové závazky a dotace bude predikována na základě odhadu. Výše této položky závisí na ziskovosti v jednotlivých letech.

Ostatní položky krátkodobých závazků budou stanoveny na základě minulého vývoje. Jsou to položky, jejichž podíl vůči celkovým pasivům společnosti je velmi malý.

Bankovní úvěry a výpomoci

Společnost XY, s.r.o. nevykazuje v účetních výkazech dlouhodobé ani krátkodobé bankovní úvěry. Z hlediska krátkodobých finančních výpomocí firma využívá faktoringu, který je jednou z forem alternativního způsobu financování podniku. Faktoring pomáhá urychlit obrat pohledávek, přičemž nezvyšuje zadlužení podniku. Zdrojem financování jsou pohledávky, které společnosti XY, s.r.o. vznikají z dodávek zboží nebo za služby. Při využití faktoringu dostává ihned XY, s.r.o. v rámci předfinancování 80% zpět z celkové hodnoty pohledávky. Výrazný nárůst této položky v roce 2017 byl zapříčiněn tím, že společnost měla rozjeté velké projekty, které byly pojištěné právě přes faktoring. Výše této

položky pro následující období je obtížné plánovat. V minulých letech měla společnost předem naplánované projekty a větší zakázky pro nadcházející období. Pro rok 2019 a 2020 XY, s.r.o. žádné podobné projekty zatím naplánované nemá, proto budeme pro tyto roky uvažovat o výši krátkodobých finančních výpomocí ve výši 500 tis. Kč. Pro rok 2018 bude tato položka odhadnuta ve výši 795 tis. Kč.

Časové rozlišení pasiv

Hodnota časového rozlišení na straně pasiv je u společnosti XY, s.r.o. tvořena pouze výdaji příštích období. Z důvodu nepředvídatelnosti budu vycházet z minulého období a budu uvažovat o jejich celkové výši 105. tis. Kč.

9.3 Dlouhodobý finanční plán - pesimistická varianta

Pesimistická varianta podobně jako základní varianta bude vycházet z vývoje jednotlivých položek rozvahy a výkazu zisku a ztráty společnosti XY, s.r.o. za minulé roky. Tato varianta bude modifikována o predikované údaje, které budou počítat se zhoršením situace oproti základně variant. V této podkapitole budou zmíněny jen ty položky, které budou odlišné oproti základní variantě. U položek, které tu zmíněné nejsou, se bude uvažovat stejný vývoj do budoucích let jako u varianty základní.

9.3.1 Plán výkazu zisku a ztráty

V této části bude vysvětleno a popsáno, jak došlo k naplánování jednotlivých nákladových a výnosových položek v plánovaném výkazu zisku a ztráty u pesimistické varianty dlouhodobého finančního plánu společnosti XY, s.r.o. Konečný plánovaný výkaz zisku a ztráty pro roky 2018 - 2020 je zobrazen v příloze P V.

Tržby za prodej zboží

V rámci pesimistické varianty společnost stále očekává růst tržeb, nicméně meziroční tempo růstu bude nižší, než podnik očekává. Budeme předpokládat, že produkty informační technologie, o které chce XY, s.r.o. v letech 2019 a 2020 rozšířit svůj sortiment, se nebude prodávat v takové míře, jak společnost očekává. Dále budeme předpokládat, že cíleného efektu nedosáhne ani nová marketingová strategie společnosti, kterou hodlá firma implementovat v roce 2019. Pro rok 2018 bude tempo růstu tržeb totožné se základní variantou, tedy 19 %, pro rok 2019 však tempo růstu tržeb klesne na 8% a pro rok 2020 to bude jen 5%.

Tržby z prodeje vlastních výrobků a služeb

Budeme předpokládat, že společnost XY, s.r.o. bude poskytovat služby svým obchodním partnerům v nižší míře, než se očekává. Pro roky 2018 až 2020 tedy budeme počítat s meziročním růstem 10%, 8% a 6%.

Náklady na prodané zboží

Náklady na prodané zboží budou sestaveny podle procentuálního podílu vůči tržbám za prodané zboží. V roce 2017 představovaly náklady na prodané zboží 65,61% z tržeb za prodej zboží. S tímto procentuálním podílem se bude počítat i pro následující roky.

Spotřeba materiálu a energie a služby

Spotřeba materiálu bude pro budoucí období růst o 3% stejně jako u základní varianty. Budeme předpokládat, že společnost XY, s.r.o. v této variantě dlouhodobého finančního plánu nebude měnit dopravní společnost. Podíl položky služby vůči tržbám za prodané zboží za rok 2017 tak bude činit 8,8%, což je zvýšení o 2,8% oproti variantě základní.

Osobní náklady

V pesimistické variantě budeme stále předpokládat, že společnost XY, s.r.o. bude od roku 2019 přijímat 1-2 zaměstnance. Vývoj této položky tak bude stejný jako v základní variantě. Náklady na sociální zabezpečení a zdravotní pojištění se budou zvyšovat přímo úměrně mzdovým nákladům. Výše sociálních nákladů se měnit nebude.

Ostatní finanční náklady a výnosy

Tuto položku nejvíce ovlivňují kurzové zisky a ztráty vznikající při inkasu pohledávek a splacení závazků. Očekávání menšího množství prodaného zboží v budoucnu ovlivní samozřejmě i kurzové rozdíly. S poklesem uzavřených obchodů se snižuje i míra rizika, která je spojená s kurzovými ztrátami a naopak příležitostí profitovat na základě kurzových zisků bude pro společnost XY, s.r.o. také méně. Při plánování budu brát v potaz také oslabování koruny vůči euru. Podnik tak bude nakupovat zboží draž než v základní variantě.

9.3.2 Plán rozvahy

V této části bude vysvětleno a popsáno, jak došlo k naplánování jednotlivých rozvahových položek v plánované rozvaze u pesimistické varianty dlouhodobého finančního plánu společnosti XY, s.r.o. Konečná plánovaná rozvaha pro roky 2018 - 2020 je zobrazena v příloze P V.

Dlouhodobý majetek

U pesimistické varianty dlouhodobého finančního plánu společnost XY, s.r.o. také předpokládá pořízení ekonomického informačního softwaru v roce 2019, který bude uhrazen z bankovního účtu.

Oběžná aktiva

Snížování tempa růstu tržeb v letech 2019 a 2020 bude mít dopad na snížení zásob a krátkodobého finančního majetku. Pro rok 2018 bude výše zásob totožná s její výší v základní variantě.

Zásoby budou do budoucích let naplánovány podle procentuálního podílu na tržbách. V roce 2017 byl procentuální podíl zboží vůči tržbám za prodané zboží ve výši 28,34%. Zboží tak bude růst v závislosti na růstu tržeb za prodané zboží. Pro rok 2018 bude výše zásob 3 492 tis. Kč, v roce 2019 3 771 tis. Kč a pro rok 2020 bude výše zásob činit 3 960 tis. Kč.

Krátkodobé pohledávky budou obdobně jako v základní variantě naplánována metodou poměrových finančních ukazatelů. V pesimistické variantě budeme předpokládat, že ačkoli podnik stále chce snižovat dobu obratu pohledávek, nebude v tomto směru tolik úspěšný jako v případě základní varianty.

Tabulka 21. Plánování krátkodobých pohledávek společnosti XY, s.r.o. v letech 2018-2020, pesimistická varianta (Vlastní zpracování)

	2018	2019	2020
Plánovaná doba obratu pohledávek (dny)	70	60	55
Tržby (v tis. Kč)	12 765	13 787	14 481
Plánovaná výše krátkodobých pohledávek (v tis. Kč)	2 482	2 298	2 212

Stejným způsobem budeme vycházet i při plánování závazků z obchodních vztahů. Do budoucích let budeme předpokládat, že doba obratu závazků se bude meziročně zvyšovat.

Tabulka 22. Plánování závazků z obchodních vztahů společnosti XY, s.r.o. v letech 2018-2020, pesimistická varianta (Vlastní zpracování)

	2018	2019	2020
Plánovaná doba obratu závazků (dny)	53	55	57
Tržby (v tis. Kč)	12 765	13 787	14 481
Závazky z obchodních vztahů (v tis. Kč)	1 879	2 106	2 293

Závazky k zaměstnancům spolu se závazky ze sociálního zabezpečení a zdravotního pojištění jsou naplánovány ve stejné výši jako ve variantě základní.

Položka stát - daňové závazky a dotace a dohadné účty pasivní bude predikována na základě odhadu. Výše této položky závisí na ziskovosti v jednotlivých letech.

Časové rozlišení aktiv a pasiv bude ve stejné výši jako v základní variantě.

9.4 Zhodnocení jednotlivých variant dlouhodobého finančního plánu

Zhodnocení obou vytvořených variant finančního plánu společnosti XY, s.r.o. bude provedeno pomocí vybraných ukazatelů analýzy zadluženosti, rentability, likvidity a aktivity. Podobně jako v kapitole finanční analýzy bude nejdříve provedena analýza čistého pracovního kapitálu.

9.4.1 Analýza čistého pracovního kapitálu

Čistý pracovní kapitál je v budoucích obdobích vykazován v poměrně vysoké výši. Růst oběžného majetku v základní variantě je ovlivněn hlavně výší položky krátkodobého finančního majetku, která se meziročně zvyšuje díky kladným výsledkům hospodářského vývoje. V pesimistické variantě je vývoj oběžných aktiv kolísavý. Podíl čistého pracovního kapitálu vůči oběžným aktivům společnosti přesahuje doporučenou hodnotu, která je v rozmezí 30 - 50%. Tyto vyšší hodnoty svědčí o nadbytku čistého pracovního kapitálu. Zároveň to ale svědčí i o silné platební pozici a pro XY, s.r.o. to znamená menší riziko, že se dostane do platebních potíží.

Tabulka 23. Vývoj čistého pracovního kapitálu společnosti XY, s.r.o. základní a pesimistické varianty v tis. Kč (Vlastní zpracování)

	2018		2019		2020	
	Základní	Pesimistická	Základní	Pesimistická	Základní	Pesimistická
Oběžná aktiva	8 828	8 210	9 453	7 838	11 598	8 721
Krátkodobé cizí zdroje	2 541	2 410	2 826	2 555	3 222	2 807
Čistý pracovní kapitál	6 287	5 800	6 627	5 283	8 376	5 914
ČPK/OA	71,21%	70,64%	70,10%	67,40%	72,22%	67,81%

9.4.2 Analýza likvidity

Všechny ukazatele likvidity v základní variantě dlouhodobého finančního plánu převyšují v letech 2018 až 2020 doporučené hodnoty. Je to způsobeno tím, že si společnost v těchto letech uchovává velké množství finančních prostředků na svých bankovních účtech. Běžná, pohotová a okamžitá likvidita dosahují v základní variantě větších hodnot oproti jejím hodnotám ve variantě pesimistické z důvodu dosahování větších zisků v jednotlivých letech a tím i větších zůstatků finančních prostředků na bankovním účtu. Doporučených hodnot ve variantě pesimistické dosahuje pouze likvidita pohotová.

Tabulka 24. Vývoj a porovnání ukazatelů likvidity společnosti XY, s.r.o. v základní a pesimistické variantě (Vlastní zpracování)

	2018		2019		2020	
	Základní	Pesimistická	Základní	Pesimistická	Základní	Pesimistická
Běžná likvidita	2,59	2,48	2,84	2,57	3,12	2,64
Pohotová likvidita	1,56	1,43	1,63	1,33	1,90	1,44
Okamžitá likvidita	0,89	0,68	0,96	0,58	1,29	0,77

9.4.3 Analýza zadluženosti

Celková zadluženost společnosti XY, s.r.o. se v letech 2018 až 2020 v obou variantách dlouhodobého finančního plánu postupně snižuje. V žádné variantě se celková zadluženost neblíží k horní hranici doporučené hodnoty 60%. Naopak celková zadluženost se nachází spíše v nižších doporučených hodnotách mezi 30 a 40%. Nižší hodnota celkové zadluženosti vyjadřuje spíše drahé financování společnosti jejími vlastními zdroji. Ukazatel míry zadluženosti má u obou variant finančního plánu obdobně klesající tendenci. Znamená to, že i pro budoucí období hodnota vlastního kapitálu převažuje nad hodnotou cizích zdrojů. Úrokové krytí má u základní varianty finančního plánu v jednotlivých letech rostoucí trend z důvodu rostoucího výsledku hospodaření a neměnných nákladových úroků. Koefficient samofinancování udává, do jaké míry je firma schopna pokrýt své potřeby z vlastních zdrojů. Obecně je doporučeno, aby koefficient samofinancování dosahoval výše nad 50%. XY, s.r.o. se u obou variant pohybuje v letech 2018 až 2020 nad touto hodnotou a můžeme tak o společnosti říci, že bude v těchto letech finančně samostatná a finančně stabilní.

Tabulka 25. Vývoj a porovnání ukazatelů zadluženosti společnosti XY, s.r.o. v základní a pesimistické variantě (Vlastní zpracování)

	2018		2019		2020	
	Základní	Pesimistická	Základní	Pesimistická	Základní	Pesimistická
Celková zadluženost	38,72%	40,02%	34,19%	37,66%	31,57%	37,10%
Míra zadluženosti	63,18%	68,19%	52,81%	61,68%	46,74%	60,11%
Úrokové krytí	38,00	25,80	36,50	14,93	52,53	18,77
Koefic. samofinancování	61,28%	58,70%	64,73%	61,05%	67,54%	62,72%

9.4.4 Analýza rentability

Oproti minulému období, tj. roku 2017 v tabulce 26 vidíme, že rentabilita tržeb, rentabilita aktiv a rentabilita vlastního kapitálu dosahují u základní varianty v roce 2018 vyšších hodnot. Výše zmíněné ukazatele v pesimistické variantě pro rok 2018 dosahují podobných hodnot jako jejich výše v roce 2017. V roce 2019 a 2020 už je rentabilita tržeb, rentabilita

aktiv a rentabilita vlastního kapitálu nižší než v roce 2017. V tabulce dále vidíme, že rentabilita vlastního kapitálu je v základní variantě nejvyšší v roce 2018.

Tabulka 26. Vývoj a porovnání ukazatelů rentability společnosti XY, s.r.o. v základní a pesimistické variantě (Vlastní zpracování)

	2018		2019		2020	
	Základní	Pesimistická	Základní	Pesimistická	Základní	Pesimistická
Rentabilita tržeb (ROS)	7,22%	4,91%	6,04%	2,63%	7,72%	3,15%
Rentabilita aktiv (ROA)	12,83%	9,36%	11,26%	5,52%	13,37%	6,32%
Rentabilita vlastního kapitálu (ROE)	16,95%	12,92%	14,09%	7,33%	16,03%	8,29%

9.4.5 Analýza aktivity

U obou variant dlouhodobého finančního plánu se zvýšil obrat aktiv oproti roku 2017. V roce 2020 je obrat aktiv nejnižší v porovnání s roky 2018 a 2019. Důvodem je rychlejší růst aktiv než růst tržeb oproti minulému období, tj. roku 2019. V praxi to znamená, že bude docházet ke zhoršení efektivnosti využívání podnikových aktiv. V základní variantě podnik plánuje postupné snižování doby obratu pohledávek na úroveň výše obratu závazků či níže. Ve variantě pesimistické chce XY, s.r.o. dosáhnout stejného cíle, nicméně pokles bude pomalejší. V rámci základní varianty podnik nechce dále zvyšovat dobu obratu závazků a výše tohoto ukazatele je tedy pro všechny období stejná. Naopak v pesimistické variantě budeme uvažovat o růstu doby obratu závazků. Z důvodu konstantní výše doby obratu závazků pro základní variantu plánu je konstantní i obratovost závazků. V pesimistické variantě se bude obratovost závazků s rostoucí dobou obratu závazků naopak snižovat. Doba obratu zásob je v obou variantách finančního plánu ve stejné výši, jelikož výše zásob byla plánována na základě procentuálního podílu na tržbách. Obrat pohledávek je obdobně jako obrat aktiv vyšší než v roce 2017. U obou variant plánu se tento ukazatel každoročně zvyšuje.

Tabulka 27. Vývoj a porovnání ukazatelů aktivity společnosti XY, s.r.o. v základní a pesimistické variantě (Vlastní zpracování)

	2018		2019		2020	
	Základní	Pesimistická	Základní	Pesimistická	Základní	Pesimistická
Obrat aktiv	1,44	1,54	1,51	1,70	1,40	1,62
Doba obratu zásob (dny)	98	98	98	98	98	98
Obrat pohledávek	5,54	5,14	6,55	6,00	7,35	6,55
Doba obratu pohledávek (dny)	65	70	55	60	49	55
Obrat závazků	6,79	6,79	6,79	6,55	6,79	6,32
Doba obratu závazků (dny)	53	53	53	55	53	57

10 PROJEKT TVORBY KRÁTKODOBÉHO FINANČNÍHO PLÁNU

Pro tvorbu krátkodobého finančního plánu bude použita základní varianta, která bude rozdělena na jednotlivá čtvrtletí plánovaného roku 2018. Bude vytvořen krátkodobý výkaz zisku a ztrát společně s krátkodobou rozvahou. Krátkodobý výkaz zisku a ztráty a krátkodobá rozvaha společnosti XY, s.r.o. se nachází v příloze P VI.

Tržby společnosti XY, s.r.o. jsou plánovány dle sezónních vlivů. Společnost XY, s.r.o. zaznamenává nejvyšších obrátů v průběhu léta, tzn. 3. čtvrtletím, kdy je stavební sezóna v plném proudu a před koncem roku, kdy se firmy snaží „rozpustit“ peníze aby mohli dočerpát dotace. Naopak nižší tržby společnost zaznamenává každým rokem zejména v 1. čtvrtletí. Ve 2. čtvrtletí se začátkem stavební sezóny tržby postupně stoupají a svého vrcholu dosahují právě v průběhu léta. Na základě těchto informací budeme sestavovat procentuální podíly tržeb pro jednotlivá čtvrtletí. V prvním kvartále se předpokládají tržby ve výši 19%. Ve druhém a třetím čtvrtletí začíná poptávka postupně stoupat a předpokládají se podíly tržeb ve výši 23% a 31%. V posledním, tedy 4. čtvrtletí je předpoklad 27%. Výkonová spotřeba bude vycházet úměrně k tržbám. Ostatní výnosové a nákladové položky budou naplánovány rozdělením jejich celkové výše na čtvrtiny pro jednotlivá čtvrtletí. Krátkodobý finanční plán výkazu zisku a ztráty bude sestaven kumulativně za jednotlivá čtvrtletí.

Krátkodobý finanční majetek poroste s růstem tržeb v jednotlivých čtvrtletích. Krátkodobé pohledávky a závazky budou plánovány na základě stejného principu jako v případě jednotlivých variant dlouhodobého plánu, tzn. snahou společnosti o snížení doby obratu pohledávek a nezvyšování doby obratu závazků. V roce 2017 činila doba obratu pohledávek 93 dnů. V rámci plánování krátkodobých pohledávek pro rok 2018 budu vycházet z postupného snižování jejich doby obratu v každém čtvrtletí až na plánovanou dobu 65 dnů na konci roku. Při plánování výše závazků budu počítat stejně jako v základní variantě s 53 dny.

Tabulka 28. Plánování krátkodobých pohledávek společnosti XY, s.r.o. pro jednotlivá čtvrtletí roku 2018 (Vlastní zpracování)

	I. Q	II. Q	III. Q	IV. Q
Plánovaná doba obratu pohledávek (dny)	85	80	75	65
Kumulované tržby za čtvrtletí (v tis. Kč)	2 429	5 370	9 333	12 786
Krátkodobé pohledávky (v tis. Kč)	2 294	2 387	2 593	2 309

Tabulka 29. Plánování závazků z obchodních vztahů společnosti XY, s.r.o. pro jednotlivá čtvrtletí roku 2018 (Vlastní zpracování)

	I. Q	II. Q	III. Q	IV. Q
Plánovaná doba obratu závazků (dny)	53	53	53	53
Kumulované tržby za čtvrtletí (v tis. Kč)	2 429	5 370	9 333	12 786
Závazky z obchodních vztahů (v tis. Kč)	1 430	1 581	1 832	1 882

Společnosti využívá faktoringových služeb jako alternativní způsob financování. Ve 3. a 4. čtvrtletí má společnost největší obraty. Jsou to kvartály, kdy právě těchto služeb bude využívat nejvíce.

11 RIZIKOVÁ ANALÝZA

Podnikání je samo o sobě velmi rizikové. Vytváří-li společnost plán, je velmi důležitá i následná kontrola jeho plnění. V rámci finanční kontroly se musí sledovat případné odchylky skutečnosti od plánu. Jak už bylo nastíněno v teoretické části práce, v průběhu budoucích období by měl být finanční plán průběžně kontrolován a případně měněn podle zjištěných odchylek a vývojů událostí. Implementace rizikové analýzy je důležitá z hlediska řízení a eliminace rizik.

Nejdůležitější výnosovou položku společnost XY, s.r.o. představují tržby za prodej zboží. Výši této položky ovlivňuje mnoho faktorů. Největším rizikem pro společnost patří ztráta svých odběratelů. Společnost dbá na udržení svých zákazníků i vysoké kvality svých výrobků, proto na vybrané produkty vlastní certifikát ČSN ISO 9001, který garantuje kvalitu těchto produktů. Vývoj odvětví stavebnictví a průmyslové výroby mají na vývoj tržeb také velký vliv. V případě nepříznivého vývoje těchto odvětví klesá také poptávka po zboží společnosti XY, s.r.o., což negativně ovlivňuje výši tržeb za prodané zboží. Mezi další rizika se řadí i platební morálka odběratelů. Firma se nicméně v současné době nepotýká se špatnou platební morálkou svých odběratelů a riziko s tzv. nepláči proto nepředstavuje pro společnost takovou hrozbu.

Ve sledovaných letech 2015 až 2017 společnost XY, s.r.o. nevyužívala jak dlouhodobých, tak ani krátkodobých bankovních úvěrů. Navyšování zadluženosti do budoucna neplánuje a riziko spojené s případným nekrytím nákladových úroků proto nehrozí. Do budoucna firma plánuje investici do ekonomického podnikového softwaru, který bude uhrazen z vlastních zdrojů.

Další riziko se týká závazků, konkrétně jejich nesplacení. Na základě zjištění hodnot jednotlivých ukazatelů likvidity z finanční analýzy má společnost XY, s.r.o. dobrou platební pozici a je proto schopna platit své závazky svým dodavatelům včas. Pro společnost je včasné splácení závazků velmi důležité, neboť nechce v očích svých dodavatelů ztratit své dobré jméno a pověst.

V rámci analýzy rizika bude provedena analýza citlivosti. Je to procedura modelování a stanovování rizika, ve které se provádějí změny podstatné proměnné za účelem stanovení efektů této změny na plánovaný výsledek. Cílem firmy je vykazovat co největší zisk. Na výši zisku se nejvíce podílí položka tržby za prodané zboží a výkonová spotřeba. V rámci citlivostní analýzy tak budeme zkoumat, jak se bude výše podnikového výsledku hospoda-

ření vyvíjet se změnou tržeb za prodané zboží a výkonové spotřeby. Aplikace citlivostní analýzy bude provedena jak na základní, tak i pesimistickou variantu plánu.

Tabulka 30. Závislost výsledku hospodaření na tržbách za prodané zboží v tis. Kč, základní varianta (Vlastní zpracování)

	2018	2019	2020
Tržby za prodané zboží	Výsledek hospodaření před zdaněním		
11 500	319	-1 579	-2 894
12 500	1 319	-574	-1 894
13 500	2 319	426	-894
14 500	3 319	1 426	106
15 500	4 319	2 426	1 106
16 500	5 319	3 426	2 106

Tabulka 31. Závislost výsledku hospodaření na tržbách za prodané zboží v tis. Kč, pesimistická varianta (Vlastní zpracování)

	2018	2019	2020
Tržby za prodané zboží	Výsledek hospodaření před zdaněním		
11 500	-47	-1 366	-1909
12 500	953	-366	-909
13 500	1 953	634	91
14 500	2 953	1 634	1091
15 500	3 953	2 634	2091
16 500	4 953	3 634	3 091

Tabulka 32. Závislost výsledku hospodaření na výkonové spotřebě v tis. Kč, základní varianta (Vlastní zpracování)

	2018	2019	2020
Výkonová spotřeba	Výsledek hospodaření před zdaněním		
8 750	1 780	3 074	4 863
9 500	1 030	2 324	4 113
10 250	280	1 574	3 363
11 000	-470	824	2 613
11 750	-1 220	74	1 863
12 500	-1 970	-676	1 113

Tabulka 33. Závislost výsledku hospodaření na výkonové spotřebě v tis. Kč, pesimistická varianta (Vlastní zpracování)

	2018	2019	2020
Výkonová spotřeba	Výsledek hospodaření před zdaněním		
8 750	1 759	2 171	2 800
9 500	1 009	1 421	2 070
10 250	259	671	1 300
11 000	-491	-79	550
11 750	-1 241	-829	-200
12 500	-1 991	-1 579	-950

12 SHRNU TÍ A DOPORU ČENÍ

V projektové části této diplomové práce byla vypracována strategická a finanční analýza a následně sestaveny dvě varianty finančního plánu pro roky 2018 - 2020, a to varianta základní a varianta pesimistická. Předpoklad běžného vývoje společnosti vyjadřuje varianta základní. Do budoucna musí vybraná společnost brát v úvahu i variantu pesimistickou, která předpokládá, že podnik nebude mít takový úspěch v uplatnění své marketingové strategie a rozšířený sortiment o produkty informační technologie se nebudou prodávat v takové míře, jak společnost očekává. Dále byl sestaven krátkodobý finanční plán navazující na základní variantu finančního plánu. Krátkodobý finanční plán umožňuje sledovat vývoj jednotlivých položek za jednotlivé čtvrtletí daného roku. V rámci dlouhodobého i krátkodobého plánu doporučuji pravidelné kontroly, které mohou odhalit případné odchylky. U krátkodobého plánu doporučuji provádět tyto kontroly na konci každého čtvrtletí. V případě zjištěných rozdílů mezi plánem a skutečností pak může vedení společnosti rychle zareagovat, plán upravit a přijmout včasná opatření. Na základě případných změn provedených v krátkodobém plánu se bude upravovat i plán budoucí.

Obě tyto varianty byly následně porovnány prostřednictvím poměrových ukazatelů, kde lepších výsledků dosahovala varianta základní. Při běžných hospodářských podmínkách a vývoji podniku je podniku doporučena základní varianta finančního plánu, při níž společnost dosahuje lepších výsledků a naplňuje své vytyčené cíle. Obě varianty vykazaly ve všech letech kladných výsledků hospodaření, i když pesimistická varianta vykazuje spíše jeho klesající tendenci.

Při porovnávání jednotlivých variant finančního plánu vykazuje pesimistická varianta znaitelný propad u ukazatelů rentability. Společnost XY, s.r.o. dosahuje v plánovaných obdobích v obou variantách plánu relativně nízkých hodnot zadluženosti. Jak v základní, tak pesimistické variantě disponuje společnost větší výší základního kapitálu oproti kapitálu cizímu. O firmě tak můžeme říci, že je finančně stabilní a finančně samostatná s nízkým podnikatelským rizikem. Z důvodu dosahování větších výsledků hospodaření v základní variantě si společnosti XY, s.r.o. drží velké množství finančních prostředků na svých bankovních účtech, což se odráží v meziročně rostoucích ukazatelích likvidity, které se v daných letech pohybují nad doporučenými hodnotami. Tato skutečnost vypovídá o dobré finanční stabilitě podniku. Na druhou stranu podnik drží více finančních prostředků, než reálně v danou chvíli potřebuje a bude tak docházet k jejich neefektivnímu využívání. Tyto

volné finanční prostředky tak může podnik využít třeba k posílení své marketingové strategie, ať už formou internetové reklamy na sociálních sítích, ostatních webech nebo formou jiných propagačních kampaní. Společnost XY, s.r.o. by hlavně měla v rámci internetové reklamy cílit na vyvolání pocitu nezbytnosti souvisejícím s daným produktem a zdůvodnit potenciální nákupní rozhodnutí vhodnými argumenty. Výhodou reklamy na sociálních sítích je hlavně fakt, že uživatelé mohou s firmou komunikovat v reálném čase a firma může na tuto zpětnou vazbu prakticky okamžitě veřejně reagovat. Další výhodou této formy reklamy jsou především její nízké náklady.

V obou variantách finančního plánu vidíme meziročně rostoucí tržby. Podnik by se však neměl spoléhat výhradně na odběratele, se kterými navazuje už dlouholetou spolupráci a měl by se aktivně snažit navazovat obchodní styky s novými zákazníky. Zlepšení navazování nových obchodních kontaktů může být dosaženo právě prostřednictvím nové marketingové strategie. Stejně jako může podnik získat nového odběratele, tak by měl počítat s tím, že odběratele může také ztratit. Jedná se hlavně o ztrátu z důvodu přechodu zákazníka ke konkurenci, která nabízí levnější a tudíž i méně kvalitní substituty. Může se však jednat i o odběratele, který se rozhodne přejít ke konkurenci z důvodu, že právě u konkurence bude mít větší volnost při domluvě, respektive vyjednávání o cenách. Proto je z hlediska získávání nových obchodních partnerů důležité vynaložit do této činnosti hodně úsilí, aby ztráty tržeb z potenciální ztráty těchto odběratelů nebyly příliš velké. Při oslovování těchto potenciálních odběratelů může společnost XY, s.r.o. uplatnit jednu ze svých silných stránek, a to vysokou technickou odbornost a znalost vhodného sortimentu. Nové obchodní partnery může hledat například mezi společnostmi, které ke své činnosti využívají strukturované kabeláže.

V průběhu budoucích období se může na trhu objevit nová konkurence, která může snížit naší společnosti podíl na trhu. Konkurenční výhodu společnosti XY, s.r.o. vidím v poskytování kvalitního zboží a kvalitních služeb a školení pro své zákazníky. V této situaci bude důležité tuto svou přednost dostat co nejvíce do podvědomí veřejnosti, ať už prostřednictvím marketingových praktik nebo větším zaměřováním se na poskytování svých služeb a školení. XY, s.r.o. vlastní certifikát ISO pro vybrané produkty, což je další silná stránka společnosti. Svým potenciálním zákazníkům tak může nabízet srovnání svých produktů s produkty konkurence a přitom vyzdvihovat přednosti svých produktů. Důležité je mít také velký přehled o konkurenčních nabídkách a na základě této vědomosti upravovat nabídky své. Dle mého názoru je v této situaci důležité stát si plně za svou vizí a nekopírovat

slepě praktiky těch, kteří mají větší podíl na trhu než my. I tyto firmy dělají špatná rozhodnutí. Pokud se je tudíž rozhodneme kopírovat, může se nám to také vymstít. Naopak je třeba přicházet s novými nápady.

Společnosti XY, s.r.o. doporučuji řídit se základní variantou finančního plánu a průběžně ho kontrolovat a dle svých potřeb i aktualizovat.

ZÁVĚR

Cílem této diplomové práce bylo sestavení dlouhodobého a krátkodobého finančního plánu pro společnost XY, s.r.o. v letech 2018 - 2020. Finanční plán společnosti byl sestaven na základě informací, které mi byly poskytnuty vedením společnosti XY, s.r.o. Tyto informace vycházeli z cílů a strategie společnosti. Finanční plán by měl pomoci určovat budoucí směr firmy a podporovat její budoucí rozhodování.

Teoretická část práce byla vypracována na základě literární rešerše. V této části jsme se seznámili s problematikou finančního plánování, jejími zásadami, jakými metodami můžeme finanční plán tvořit či s jakými riziky se můžeme v rámci finančního plánování setkat a jak těmto rizikům může podnik případně předejít. Následně byla definována podstava dlouhodobého a krátkodobého finančního plánu. Teoretická část končí uvedením několika způsobů, pomocí kterých můžeme finanční plán kontrolovat.

Praktická část diplomové práce je rozdělena na část analytickou a projektovou. V úvodu je přestavena vybraná společnost. Představení společnosti zahrnuje základní informace o vybraném podniku, její historii nebo organizační strukturu. Po představení společnosti je představeno i odvětví, ve kterém podnik působí a následně vypracována strategická analýza. Strategická analýza zaměřuje na analýzu vlivů makroprostředí a mikroprostředí. Analýza makroprostředí se skládala z analýzy vlivů, působící na podnik z hlediska politického, ekonomického, sociálního technologického prostředí. Pro analýzu mikroprostředí byl vypracován Porterův model pěti konkurenčních sil. Při analýze interního prostředí společnosti byla provedena analýza SWOT a finanční analýza. SWOT analýza se zaměřovala na silné a slabé stránky podniku, její příležitosti a hrozby. Finanční analýza byla provedena pomocí absolutních, rozdílových, poměrových a souhrnných ukazatelů, kdy jednotlivé výsledky byly následně srovnány s odvětvím.

V rámci projektové části byl vypracován dlouhodobý a krátkodobý finanční plán. Dlouhodobý plán byl sestaven ve dvou variantách pro tříleté období. Jednotlivé varianty byly následně mezi sebou porovnány pomocí rozdílových a poměrových ukazatelů a na základě výsledků byla vybrána jedna z variant pro sestavení krátkodobého finančního plánu, rozpracovaného do jednotlivých kvartálů roku 2018. Na samotném závěru práce je provedena riziková analýza, která zkoumá, jak se bude měnit výsledek hospodaření v jednotlivých budoucích obdobích v závislosti na změně výše tržeb a výkonové spotřeby.

SEZNAM POUŽITÉ LITERATURY

- BERK, Jonathan B. Peter M. DEMARZO, 2014. *Corporate finance*. Third edition. Harlow: Pearson Education Limited, xxxii, 1104 s. Pearson series in finance. ISBN 978-0-273-79202-4.
- BREALEY, Richard A., Stewart C. MYERS a Franklin ALLEN, 2017. *Principles of corporate finance*. 12th edition. New York: McGraw-Hill Education, 896 s. ISBN 978-1-259-25333-1.
- FOTR, Jiří, 2012. *Tvorba strategie a strategické plánování: teorie a praxe*. Praha: Grada, 381 s. Expert. ISBN 978-80-247-3985-4.
- GRÜNWARD, Rolf a Jaroslava HOLEČKOVÁ, 2008. *Finanční analýza a plánování podniku*. 3. vyd. Praha: Oeconomica, 180 s. ISBN 978-80-245-1108-5.
- HNILICA, Jiří a Jiří FOTR, 2009. *Aplikovaná analýza rizika ve finančním managementu a investičním rozhodování*. Praha: Grada, 262 s. Expert. ISBN 978-80-247-2560-4.
- HRDÝ, Milan a Michaela KRECHOVSKÁ, 2013. *Podnikové finance v teorii a praxi*. 1. vyd. Praha: Wolters Kluwer ČR, 267 s. ISBN 978-80-7478-011-0.
- JAKUBÍKOVÁ, Dagmar, 2013. *Strategický marketing: strategie a trendy*. 2., rozš. vyd. Praha: Grada, 362 s. Expert. ISBN 978-80-247-4670-8.
- KALOUDA, František, 2011. *Finanční řízení podniku*. 2., rozš. vyd. Plzeň: Vydavatelství a nakladatelství Aleš Čeněk, 299 s. ISBN 978-80-7380-315-5.
- KEŘKOVSKÝ, Miloslav a Petr NOVÁK, 2015. *Finanční strategie: krok za krokem*. V Praze: C. H. Beck, xvi, 204 s. C.H. Beck pro praxi. ISBN 978-80-7400-562-6.
- KNÁPKOVÁ, Adriana, Drahomíra PAVELKOVÁ a Karel ŠTEKER, 2013. *Finanční analýza: komplexní průvodce s příklady*. 2., rozš. vyd. Praha: Grada, 236 s. Prosperita firmy. ISBN 978-80-247-4456-8.
- KONEČNÝ, Jiří, 2010. *Podniková ekonomika*. Zlín: Univerzita Tomáše Bati ve Zlíně, 134 s. ISBN 978-80-7318-771-2.
- KURALOVÁ, Kateřina, Klára MARGARISOVÁ a kolektiv autorů, 2014. *Podniková ekonomika a řízení*. Praha: Česká zemědělská univerzita v Praze, 289 s. ISBN 978-80-213-2504-3.
- LESÁKOVÁ, Dagmar, 2014. *Strategický marketing*. Bratislava: Sprint 2, 350 s. Economics. ISBN 978-80-89710-07-2.

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

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

MARINIČ, Pavel, 2008. *Finanční analýza a finanční plánování ve firemní praxi*. V Praze: Oeconomica, 191 s. ISBN 978-80-245-1397-3.

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

PAVELKOVÁ, Drahomíra a Adriana KNÁPKOVÁ, 2008. *Podnikové finance: studijní pomůcka pro distanční studium*. Vyd. 4., nezměn. Zlín: Univerzita Tomáše Bati ve Zlíně, 293 s. ISBN 978-80-7318-732-3.

PAVELKOVÁ, Drahomíra a Adriana KNÁPKOVÁ, 2012. *Výkonnost podniku z pohledu finančního manažera*. 3. vyd. Praha: Linde, 333 s., ISBN 978-80-7201-872-7.

PRITCHARD, Carl L, 2015. *Risk management: concepts and guidance*. Fifth edition. Boca Raton: CRC Press, Taylor & Francis Group, xxxi, 442 s. ISBN 978-1-4822-5845-5.

RŮČKOVÁ, Petra, 2015. *Finanční analýza: metody, ukazatele, využití v praxi*. 5., aktual. vyd. Praha: Grada Publishing, 152 s. Finanční řízení. ISBN 978-80-247-5534-2.

RŮČKOVÁ, Petra a Michaela ROUBÍČKOVÁ, 2012. *Finanční management*. Praha: Grada, 290 s. Finance. ISBN 978-80-247-4047-8.

SRPOVÁ, Jitka, 2011. *Podnikatelský plán a strategie*. 1. vyd. Praha: Grada, Expert., 194 s. ISBN 978-80-247-4103-1.

Elektronické zdroje

MINISTERSTVO FINANCÍ ČESKÉ REPUBLIKY, © 2005-2019. *Makroekonomická predikce - leden 2019*. Mfcr.cz [online]. [cit. 2019-2-15]. Dostupné z: <https://www.mfcr.cz/cs/verejny-sektor/makroekonomika/makroekonomicka-predikce/2019/makroekonomicka-predikce-leden-2019-34169>

ČESKÝ STATISTICKÝ ÚŘAD, © 2019. *Průměrná mzda ve Zlínském kraji*. Czso.cz [online]. [cit. 2019-2-17]. Dostupné z: <https://www.czso.cz/csu/xz/prumerna-mzda-ve-zlinskem-kraji-v-3-ctvrtleti-2018>

ČESKÝ STATISTICKÝ ÚŘAD, © 2019. Nezaměstnanost ve Zlínském kraji. Czso.cz [online]. [cit. 2019-2-17]. Dostupné z: <https://www.czso.cz/csu/xz/nezamestnanost-ve-zlinskem-kraji-k-31-12-2018>

ČESKÝ STATISTICKÝ ÚŘAD, © 2018. *Klasifikace ekonomických činností (CZ-NACE)*. Czso.cz [online]. [cit. 2019-2-10]. Dostupné z: https://www.czso.cz/csu/czso/klasifikace_ekonomickych_cinnosti_cz_nace

INVESTINGHAVEN, © 2019. *A copper price forecast*. Investinghaven.com [online]. [cit. 2019-2-20]. Dostupné z: <https://investinghaven.com/commodities-gold/copper-price-forecast-2019/>

WALLETINVESTOR, © 2019. *Copper prediction*. walletinvestor.com [online]. [cit. 2019-2-20]. Dostupné z: <https://walletinvestor.com/commodity-forecast/copper-prediction>

COLSYS-AUTOMATIK A.S., © 2012. *Základní informace o společnosti*. colaut.cz [online]. [cit. 2019-2-22]. Dostupné z: <https://www.colaut.cz/o-spolecnosti>

TECH DATA DISTRIBUTIONS S.R.O., © 2012. *Základní informace o společnosti*. cz.techdata.com [online]. [cit. 2019-2-22]. Dostupné z: <https://cz.techdata.com/Intouch/MVC/Microsite/Public?corpregionid=44&categorypageid=989&msmenuid=3026>

LANCOMAT S.R.O., © 2012. *Základní informace o společnosti*. lancomat.cz [online]. [cit. 2019-2-22]. Dostupné z: <https://www.lancomat.cz/lancomat-o-spolecnosti-informace/>

FEBMAT, © 2016. *Míra zadluženosti*. febmat.com [online]. [cit. 2019-2-09]. Dostupné z: <https://www.febmat.com/clanek-mira-zadluzenosti-zadluzenost-vlastniho-kapitalu/>

STRATEG, © 2018. *Strategická analýza*. Strateg.cz [online]. [cit. 2019-2-15]. Dostupné z: https://www.strateg.cz/Strategicka_analyza.html

MINISTERSTVO PRŮMYSLU A OBCHODU, © 2005 - 2019. *Finanční analýza podnikové sféry za roky 2015, 2016 a 2017*. mpo.cz [online]. [cit. 2019-2-25]. Dostupné z: <https://www.mpo.cz/cz/rozcestnik/analyticke-materialy-a-statistiky/analyticke-materialy/>

KURZY, © 2000 - 2019. *Výnos desetiletého státního dluhopisu*. kurzy.cz [online]. [cit. 2019-3-26]. Dostupné z: <https://www.kurzy.cz/cnb/ekonomika/vynos-desetileteho-statniho-dluhopisu-maastrichtske-kriterium/>

SEZNAM POUŽITÝCH SYMBOLŮ A ZKRATEK

CZ-NACE	Klasifikace ekonomických činností
PMI	Project Management Institute
ČNB	Česká národní banka
NÚV	Národní ústav vzdělávání
ČSÚ	Český statistický úřad
ČTÚ	Český komunikační úřad
RoHS	Restriction of the use of certain Hazardous Substances
EU	Evropská unie
ROS	Return of sales (Rentabilita tržeb)
ROA	Return of assets (Rentabilita aktiv)
ROE	Return of equity (Rentabilita vlastního kapitálu)
HDP	Hrubý domácí produkt
EBITDA	Earnings before interests taxes depreciation and amortization
EBIT	Earnings before interests and taxes
EBT	Earnings before taxes
EAT	Earnings after taxes
ČPK	Čistý pracovní kapitál
OA	Oběžná aktiva

SEZNAM OBRÁZKŮ

<i>Obrázek 1: Provázanost jednotlivých podnikových plánů (Růčková a Roubíčková, 2012, s. 176)</i>	<i>33</i>
<i>Obrázek 2. Organizační struktura společnosti (Vlastní zpracování)</i>	<i>42</i>
<i>Obrázek 3. Vývoj ceny mědi v letech 2008 - 2020 (Walletinvestor, ©2019)</i>	<i>46</i>
<i>Obrázek 4. Grafické znázornění vývoje zisku XY, s.r.o. ve sledovaných letech 2015 - 2017 v tis. Kč (Vlastní zpracování)</i>	<i>56</i>

SEZNAM TABULEK

<i>Tabulka 1. Zařazení analyzované společnosti do odvětví (Vlastní zpracování)</i>	43
<i>Tabulka 2. Vzdělanostní struktura zaměstnaných ve Zlínském kraji v roce 2017 v procentech (Vlastní zpracování podle údajů NÚV a ČSÚ, ©2018)</i>	46
<i>Tabulka 3. Analýza silných a slabých stránek společnosti XY, s.r.o. (Interní materiály společnosti, účetní výkazy společnosti, vlastní zpracování)</i>	50
<i>Tabulka 4. Analýza příležitostí a hrozeb pro společnost XY, s.r.o. (Interní materiály společnosti, vlastní zpracování)</i>	52
<i>Tabulka 5. Vývoj obchodní marže XY, s.r.o. v letech 2015 až 2017 v tis. Kč (Výkaz zisku a ztráty za roky 2015 až 2017, vlastní zpracování)</i>	55
<i>Tabulka 6. Vývoj výsledku hospodaření XY, s.r.o. ve sledovaných letech v tis. Kč (Vlastní zpracování, výkaz zisku a ztráty XY, s.r.o. za roky 2015-2017)</i>	56
<i>Tabulka 7. Vývoj čistého pracovního kapitálu společnosti XY, s.r.o. ve sledovaných letech 2015 - 2017 v tis. Kč (Rozvaha XY, s.r.o. za roky 2015 - 2017, vlastní zpracování)</i>	57
<i>Tabulka 8. Vývoj čistého pracovního kapitálu v odvětví ve sledovaných letech 2015 - 2017 v tis. Kč (Ministerstvo průmyslu a obchodu 2015 - 2017, vlastní zpracování)</i>	57
<i>Tabulka 9. Ukazatele zadluženosti společnosti XY, s.r.o. ve sledovaných letech (Vlastní zpracování)</i>	59
<i>Tabulka 10. Ukazatele zadluženosti v odvětví ve sledovaných letech (Vlastní zpracování)</i>	59
<i>Tabulka 11. Vývoj ukazatelů rentability ve firmě XY, s.r.o. v letech 2015-2017 (Účetní výkazy XY, s.r.o. za roky 2015-2017, vlastní zpracování)</i>	60
<i>Tabulka 12. Vývoj ukazatelů rentability v odvětví v letech 2015-2017 (Ministerstvo průmyslu a obchodu 2015-2017, vlastní zpracování)</i>	60
<i>Tabulka 13. Řízení likvidity ve společnosti XY, s.r.o. v letech 2015-2017 (Rozvaha společnosti XY, s.r.o. za roky 2015-2017, vlastní zpracování)</i>	61
<i>Tabulka 14. Řízení likvidity v odvětví v letech 2015-2017 (Ministerstvo průmyslu a obchodu 2015-2017, vlastní zpracování)</i>	61
<i>Tabulka 15. Vývoj ukazatelů aktivity společnosti XY, s.r.o. ve sledovaných letech 2015-2017 (Účetní výkazy XY, s.r.o. za roky 2015-2017, Vlastní zpracování)</i>	63

<i>Tabulka 16. Vývoj ukazatelů aktivity v odvětví ve sledovaných letech 2015-2017 (Ministerstvo průmyslu a obchodu 2015-2017, Vlastní zpracování)</i>	<i>64</i>
<i>Tabulka 17. Výpočet Z-skóre pro společnost XY, s.r.o. ve sledovaných letech (Vlastní zpracování)</i>	<i>65</i>
<i>Tabulka 18. Výpočet indexu IN05 pro společnost XY, s.r.o. ve sledovaných letech (Vlastní zpracování)</i>	<i>65</i>
<i>Tabulka 19. Plánování krátkodobých pohledávek společnosti XY, s.r.o. v letech 2018-2020, základní varianta (Vlastní zpracování)</i>	<i>75</i>
<i>Tabulka 20. Plánování závazků z obchodních vztahů společnosti XY, s.r.o. v letech 2018-2020, základní varianta (Vlastní zpracování)</i>	<i>77</i>
<i>Tabulka 21. Plánování krátkodobých pohledávek společnosti XY, s.r.o. v letech 2018-2020, pesimistická varianta (Vlastní zpracování)</i>	<i>81</i>
<i>Tabulka 22. Plánování závazků z obchodních vztahů společnosti XY, s.r.o. v letech 2018-2020, pesimistická varianta (Vlastní zpracování)</i>	<i>81</i>
<i>Tabulka 23. Vývoj čistého pracovního kapitálu společnosti XY, s.r.o. základní a pesimistické varianty v tis. Kč (Vlastní zpracování)</i>	<i>82</i>
<i>Tabulka 24. Vývoj a porovnání ukazatelů likvidity společnosti XY, s.r.o. v základní a pesimistické variantě (Vlastní zpracování)</i>	<i>83</i>
<i>Tabulka 25. Vývoj a porovnání ukazatelů zadluženosti společnosti XY, s.r.o. v základní a pesimistické variantě (Vlastní zpracování)</i>	<i>83</i>
<i>Tabulka 26. Vývoj a porovnání ukazatelů rentability společnosti XY, s.r.o. v základní a pesimistické variantě (Vlastní zpracování)</i>	<i>84</i>
<i>Tabulka 27. Vývoj a porovnání ukazatelů aktivity společnosti XY, s.r.o. v základní a pesimistické variantě (Vlastní zpracování)</i>	<i>84</i>
<i>Tabulka 28. Plánování krátkodobých pohledávek společnosti XY, s.r.o. pro jednotlivá čtvrtletí roku 2018 (Vlastní zpracování)</i>	<i>85</i>
<i>Tabulka 29. Plánování závazků z obchodních vztahů společnosti XY, s.r.o. pro jednotlivá čtvrtletí roku 2018 (Vlastní zpracování)</i>	<i>86</i>
<i>Tabulka 30. Závislost výsledku hospodaření na tržbách za prodané zboží v tis. Kč, základní varianta (Vlastní zpracování)</i>	<i>88</i>
<i>Tabulka 31. Závislost výsledku hospodaření na tržbách za prodané zboží v tis. Kč, pesimistická varianta (Vlastní zpracování)</i>	<i>88</i>

<i>Tabulka 32. Závislost výsledku hospodaření na výkonové spotřebě v tis. Kč, základní varianta (Vlastní zpracování)</i>	88
<i>Tabulka 33. Závislost výsledku hospodaření na výkonové spotřebě v tis. Kč, pesimistická varianta (Vlastní zpracování)</i>	89
<i>Tabulka 34. Rozvaha společnosti XY, s.r.o. (Rozvaha za roky 2015-2017 společnosti XY, s.r.o., Vlastní zpracování)</i>	104
<i>Tabulka 35. Procentuální rozbor položek majetkové a finanční struktury společnosti XY, s.r.o. (Rozvaha XY, s.r.o. v letech 2015-2017, Vlastní zpracování)</i>	105
<i>Tabulka 36. Procentuální rozbor položek majetkové a finanční struktury v odvětví (Ministerstvo průmyslu a obchodu, Vlastní zpracování).....</i>	106
<i>Tabulka 37. Vývojové trendy majetkové a finanční struktury XY, s.r.o. v tis Kč (Vlastní zpracování)</i>	106
<i>Tabulka 38. Vývojové trendy majetkové a finanční struktury v odvětví v tis. Kč (Vlastní zpracování)</i>	107
<i>Tabulka 39. Výsledek zisku a ztráty společnosti XY, s.r.o. (Výkaz zisku a ztráty za roky 2015-2017 společnosti XY, s.r.o., Vlastní zpracování)</i>	108
<i>Tabulka 40. Procentuální rozbor položek výnosů a nákladů XY, s.r.o. (Výkaz zisku a ztráty za rok 2015-2017 společnosti XY, s.r.o., Vlastní zpracování)</i>	109
<i>Tabulka 41. Procentuální rozbor vybraných položek výnosů a nákladů v odvětví (Ministerstvo průmyslu a obchodu 2015-2017, Vlastní zpracování)</i>	110
<i>Tabulka 42. Vývojové trendy položek nákladů a výnosů XY, s.r.o. v tis. Kč (Vlastní zpracování)</i>	110
<i>Tabulka 43. Vývojové trendy vybraných položek nákladů a výnosů v odvětví v tis. Kč (Vlastní zpracování)</i>	111
<i>Tabulka 44. Plánovaný výkaz zisku a ztráty společnosti XY, s.r.o. v letech 2018 - 2020, základní varianta (Vlastní zpracování)</i>	113
<i>Tabulka 45. Plánovaná rozvaha společnosti XY, s.r.o. v letech 2018 - 2020, základní varianta (Vlastní zpracování).....</i>	114
<i>Tabulka 46. Plánovaný výkaz zisku a ztráty společnosti XY, s.r.o. v letech 2018 - 2020, pesimistická varianta (Interní materiály společnosti, vlastní zpracování)</i>	115
<i>Tabulka 47. Plánovaná rozvaha společnosti XY, s.r.o. v letech 2018 - 2020, pesimistická varianta (Interní materiály společnosti, vlastní zpracování)</i>	116

<i>Tabulka 48. Krátkodobý plánovaný výkaz zisku a ztráty společnosti XY, s.r.o. pro rok 2018 (Vlastní zpracování)</i>	<i>117</i>
<i>Tabulka 49. Krátkodobá plánovaná rozvaha společnosti XY, s.r.o. pro rok 2018 (Vlastní zpracování)</i>	<i>118</i>

SEZNAM PŘÍLOH

- P I Rozvaha společnosti XY, s.r.o. za roky 2015 - 2017, Vertikální a horizontální analýza rozvahy XY, s.r.o. a odvětví.
- P II Výkaz zisku a ztráty společnosti XY, s.r.o. za roky 2015 - 2017, Vertikální s horizontální analýza zisku a ztráty XY, s.r.o. a odvětví.
- P III Soustava poměrových ukazatelů společnosti XY, s.r.o.
- P IV Plánovaný výkaz zisku a ztráty a plánovaná rozvaha společnosti XY, s.r.o. v základní variantě.
- P V Plánovaný výkaz zisku a ztráty a plánovaná rozvaha společnosti XY, s.r.o. v pesimistické variantě.
- P VI Krátkodobý plánovaný výkaz zisku a ztráty a krátkodobá plánovaná rozvaha společnosti XY, s.r.o.

PŘÍLOHA P I: ROZVAHA XY, S.R.O., VERTIKÁLNÍ A HORIZONTÁLNÍ ANALÝZA ROZVAHY XY, S.R.O. A ODVĚTVÍ

Tabulka 34. Rozvaha společnosti XY, s.r.o. (Rozvaha za roky 2015-2017 společnosti XY, s.r.o., Vlastní zpracování)

	Položky rozvahy (v tis. Kč)	2015	2016	2017
	AKTIVA CELKEM	6 962	6 612	8 002
A.	Pohledávky za upsaný ZK	0	0	0
B.	Dlouhodobý majetek	0	0	0
B. I.	Dlouhodobý nehmotný majetek	0	0	0
B. II.	Dlouhodobý hmotný majetek	0	0	0
B. III.	Dlouhodobý finanční majetek	0	0	0
C	Oběžná aktiva	6 906	6 555	7 944
C. I.	Zásoby	2 872	2 732	2 935
C. I. I.	materiál	0	0	0
2.	nedokončená výroba, polotovary	0	0	0
3.	výrobky	0	0	0
4.	zboží	2 872	2 732	2 935
C. II.	Dlouhodobé pohledávky	0	0	0
C. III.	Krátkodobé pohledávky	932	1 265	2 764
C. IV.	Krátkodobý finanční majetek	3 102	2 558	2 245
C. IV. 1.	peněžní prostředky v pokladně	835	821	780
2.	peněžní prostředky na účtech	2 267	1 737	1 465
D.	Časové rozlišení aktiv	56	57	58
	PASIVA CELKEM	6 962	6 612	8 002
A.	Vlastní kapitál	3 485	3 600	4 136
A. I.	Základní kapitál	100	100	100
A. II.	Kapitálové fondy	0	0	0
A. III.	Fondy ze zisku	22	22	22
A. IV.	VH minulých let	3 297	3 363	3 478
A. V.	VH běžného účetního období (+/-)	66	115	536
B.	Cizí zdroje	3 423	2 956	3 763
B. I.	Rezervy	0	0	0
B. II.	Dlouhodobé závazky	0	0	0
B. III.	Krátkodobé závazky	2 835	2 203	2 233
B. III. 1.	závazky z obchodních vztahů	2 346	1 845	1 582
2.	závazky k zaměstnancům, SPZP	367	228	272
3.	stát - daňové závazky a dotace	88	95	379
4.	dohadné účty pasivní	34	35	0
B. IV.	Bankovní úvěry a výpomoci	588	753	1 530
B. IV. 1.	dlouhodobé bankovní úvěry	0	0	0
2.	krátkodobé bankovní úvěry	0	0	0
3.	krátkodobé finanční výpomoci	588	753	1 530
C. I.	Časové rozlišení pasiv	54	56	103

Tabulka 35. Procentuální rozbor položek majetkové a finanční struktury společnosti XY, s.r.o. (Rozvaha XY, s.r.o. v letech 2015-2017, Vlastní zpracování)

Položky rozvahy	2015		2016		2017	
	v tis. Kč	v %	v tis. Kč	v %	v tis. Kč	v %
AKTIVA CELKEM	6 962	100,00%	6 612	100,00%	8 002	100,00%
A. Pohledávky za upsaný ZK	0	0%	0	0%	0	0%
B. Dlouhodobý majetek	0	0%	0	0%	0	0%
B. I. Dlouh. nehmotný majetek	0	0%	0	0%	0	0%
B. II. Dlouh. hmotný majetek	0	0%	0	0%	0	0%
B. III. Dlouh. finanční majetek	0	0%	0	0%	0	0%
C. Oběžná aktiva	6 906	99,20%	6 555	99,14%	7 944	99,28%
C. I. Zásoby	2 872	41,59%	2 732	41,68%	2 935	36,95%
C. I. 1. - materiál	0	0%	0	0%	0	0%
2. - nedok. výroba, polotovary	0	0%	0	0%	0	0%
3. - výrobky	0	0%	0	0%	0	0%
4. - zboží	2 872	100%	2 732	100%	2 935	100%
C. II. Dlouhodobé pohledávky	0	0%	0	0%	0	0%
C. III. Krátkodobé pohledávky	932	13,50%	1 265	19,30%	2 764	34,79%
C. IV. Krátk. Finanční majetek	3 102	44,91%	2 558	39,02%	2 245	28,26%
C. IV. 1. - peněžní prostř. v pokladně	835	26,91%	821	32,01%	780	34,74%
2. - peněžní prostř. na účtech	2 267	73,09%	1 737	67,90%	1 465	65,26%
D. Časové rozlišení aktiv	56	0,80%	57	0,86%	58	0,72%
PASIVA CELKEM	6 962	100,00%	6 612	100,00%	8 002	100,00%
A. Vlastní kapitál	3 485	50,05%	3 600	54,44%	4 136	51,69%
A. I. Základní kapitál	100	2,87%	100	2,78%	100	2,42%
A. II. Kapitálové fondy	0	0%	0	0%	0	0%
A. III. Fondy ze zisku	22	0,63%	22	0,61%	22	0,53%
A. IV. VH minulých let	3 297	94,60%	3 363	93,42%	3 478	84,09%
A. V. VH běžného účetního období (+/-)	66	1,89%	115	3,19%	536	12,96%
B. Cizí zdroje	3 423	49,17%	2 956	44,71%	3 763	47,03%
B. I. Rezervy	0	0%	0	0%	0	0%
B. II. Dlouhodobé závazky	0	0%	0	0%	0	0%
B. III. Krátkodobé závazky	2 835	82,82%	2 203	74,52%	2 233	59,34%
B. III. 1. závazky z obchodních vztahů	2 346	82,75%	1 845	83,75%	1 582	70,85%
2. závazky k zaměst., SPZP	367	12,95%	228	10,35%	272	12,18%
3. stát - daňové závazky, dotace	88	3,10%	95	4,31%	379	16,97%
4. - dohadné účty pasivní	34	1,20%	35	1,59%	0	0%
B. IV. Bankovní úvěry a výpomoci	588	17,18%	753	25,47%	1 530	40,66%
B. IV. 1. - dlouh. bankovní úvěry	0	0%	0	0%	0	0%
2. - krátk. bankovní úvěry	0	0%	0	0%	0	0%
3. - krátk. finanč. výpomoci	588	100%	753	100%	1 530	100%
C. I. Časové rozlišení pasiv	54	0,78%	56	0,85%	103	1,28%

Tabulka 36. Procentuální rozbor položek majetkové a finanční struktury v odvětví (Ministerstvo průmyslu a obchodu, Vlastní zpracování)

	2015		2016		2017	
	v tis. Kč	v %	v tis. Kč	v %	v tis. Kč	v %
AKTIVA CELKEM	363 044 536	100,00%	360 934 827	100,00%	380 742 790	100,00%
Dlouhodobý majetek	118 816 602	32,72%	125 283 449	34,71%	128 685 601	33,80%
DNM + DHM	51 603 103	14,21%	52 739 259	14,61%	53 354 248	14,01%
DFM	67 213 499	18,51%	72 544 190	20,10%	75 331 354	19,79%
Oběžná aktiva	242 420 599	66,77%	233 822 355	64,78%	250 474 279	65,79%
Zásoby	74 145 484	20,42%	67 916 724	18,82%	71 810 378	18,86%
Pohledávky	130 191 433	35,86%	130 849 689	36,25%	146 194 630	38,40%
KFM	38 083 682	10,49%	35 055 942	9,71%	32 469 271	8,52%
Č. rozlišení aktiv	1 807 335	0,50%	1 829 023	0,50%	1 582 910	0,42%
PASIVA CELKEM	363 044 536	100,00%	360 934 827	100,00%	380 742 790	100,00%
Vlastní kapitál	169 253 146	46,62%	175 559 492	48,64%	182 413 470	47,91%
Základní kapitál	42 721 612	11,77%	44 866 060	12,43%	43 376 807	11,39%
Nerozděl zisk + fondy	107 759 699	29,68%	109 077 899	30,22%	119 966 172	31,51%
VH běžného období	18 771 835	5,17%	21 615 533	5,99%	19 070 491	5,01%
Cizí zdroje	190 445 265	52,46%	181 330 624	50,24%	195 481 837	51,34%
Rezervy	4 458 528	1,23%	4 348 279	1,20%	5 015 646	1,32%
Dlouhodobé závazky	22 020 782	6,07%	27 985 499	7,75%	27 759 127	7,30%
Krátkodobé závazky	123 284 504	33,96%	112 143 658	31,07%	123 292 593	32,38%
Bankovní úvěry	40 681 451	11,21%	36 853 188	10,21%	39 414 471	10,35%
Č. rozlišení pasiv	3 346 125	0,92%	4 044 710	1,12%	2 847 483	0,75%

Tabulka 37. Vývojové trendy majetkové a finanční struktury XY, s.r.o. v tis Kč (Vlastní zpracování)

	Absolutní změna		Relativní změna	
	2015/2016	2016/2017	2015/2016	2016/2017
AKTIVA CELKEM	-350	1 390	-5,03%	21,02%
Dlouhodobý majetek	0	0	0,00%	0,00%
Dlouh. nehmotný majetek	0	0	0,00%	0,00%
Dlouh. hmotný majetek	0	0	0,00%	0,00%
Dlouh. finanční majetek	0	0	0,00%	0,00%
Oběžná aktiva	-351	1 389	-5,03%	21,02%
Zásoby	-140	203	4,87%	7,43%
Dlouhodobé pohledávky	0	0	0,00%	0,00%
Krátkodobé pohledávky	333	1 499	35,72%	118,49%
KFM	-544	-313	-17,53%	-12,23%
-peněžní prostředky v pokladně	-14	-41	-1,68%	-4,99%
-peněžní prostředky na účtech	-530	-272	-23,39%	-15,66%
Časové rozlišení aktiv	1	1	1,78%	1,75%

PASIVA CELKEM	-350	1390	-5,03%	21,02%
Vlastní kapitál	115	536	3,29%	14,89%
Základní kapitál	0	0	0,00%	0,00%
Kapitálové fondy	0	0	0,00%	0,00%
Fondy ze zisku	0	0	0,00%	0,00%
VH minulých let	66	115	2,01%	3,42%
VH běžného účetního období (+/-)	49	421	74,24%	366,09%
Cizí zdroje	-467	807	-13,64%	27,30%
Rezervy	0	0	0,00%	0,00%
Dlouhodobé závazky	0	0	0,00%	0,00%
Závazky z obchodních vztahů	-501	-263	-21,36%	-14,25%
Závazky k zaměstnancům, SPZP	-139	44	-37,88%	19,29%
Bankovní úvěry a výpomoci	165	777	28,06%	103,18%
Časové rozlišení pasiv	2	47	3,70%	83,92%

Tabulka 38. Vývojové trendy majetkové a finanční struktury v odvětví v tis. Kč (Vlastní zpracování)

	Absolutní změna		Relativní změna	
	2015/2016	2016/2017	2015/2016	2016/2017
AKTIVA CELKEM	-2 109 709	19 807 963	-0,58%	5,49%
Dlouhodobý majetek	6 466 847	3 402 152	5,44%	2,71%
DNM + DHM	1 136 156	615 989	2,20%	1,16%
DFM	5 330 691	2 787 164	7,93%	3,84%
Oběžná aktiva	-8 598 244	16 651 924	-3,54%	7,12%
Zásoby	-6 228 760	3 893 654	-8,40%	5,73%
Pohledávky	658 256	15 344 941	0,50%	11,72%
KFM	-3 027 740	-2 586 671	-7,95%	-7,38%
Časové rozlišení aktiv	21 688	-246 113	1,20%	-13,45%
PASIVA CELKEM	-2 109 709	19 807 963	-0,58%	5,49%
Vlastní kapitál	6 306 346	6 853 978	3,07%	3,90%
Základní kapitál	2 144 448	-1 489 253	5,02%	-3,32%
Nerozdělený zisk + fondy	1 318 200	10 888 273	1,22%	9,98%
VH běžného účetního období (+/-)	2 843 698	-2 545 042	15,15%	-11,78%
Cizí zdroje	-9 114 641	14 151 213	-4,79%	7,80%
Rezervy	-110 249	667 367	-2,47%	15,35%
Dlouhodobé závazky	5 964 717	-226 372	27,08%	-0,81%
Krátkodobé závazky	-11 140 846	11 148 935	-9,04%	9,94%
Bankovní úvěry	-3 828 263	2 561 283	-9,41%	6,94%
Časové rozlišení pasiv	698 585	-1 197 227	20,88%	-29,60%

PŘÍLOHA P II: VÝKAZ ZISKU A ZTRÁTY XY, S.R.O., VERTIKÁLNÍ A HORIZONTÁLNÍ ANALÝZA VZZ XY, S.R.O A ODVĚTVÍ

*Tabulka 39. Výsledek zisku a ztráty společnosti XY, s.r.o. (Výkaz zisku a ztráty za roky
2015-2017 společnosti XY, s.r.o., Vlastní zpracování)*

	Položky výnosů a nákladů (v tis. Kč)	2015	2016	2017
I.	Tržby z prodeje výrobků a služeb	270	460	404
II.	Tržby za prodej zboží	19 385	12 439	10 354
A.	Výkonová spotřeba	16 486	10 381	8 261
A. 1.	Náklady vynaložené na prodané zboží	14 257	8 867	6 794
2.	Spotřeba materiálu a energie	378	364	550
3.	Služby	1 851	1 150	917
B.	Změna stavu zásob vlastní činnosti	0	0	0
C.	Aktivace	0	0	0
D.	Osobní náklady	2 687	2 096	1 957
E.	Úprava hodnot v provozní oblasti	0	0	-2766
E. 1.	Úprava hodnot DNM a DHM-trvalá	0	0	0
2.	Úprava hodnot DNM a DHM-dočasná	0	0	0
3	Úprava hodnot pohledávek	0	0	-2766
III.	Ostatní provozní výnosy	0	9	26
1.	Tržby z prodeje dlouhodobého majetku a materiálu	0	0	0
2.	Jiné provozní výnosy	0	9	26
F.	Ostatní provozní náklady	130	132	2 455
F. 1.	Zůstatková cena prodaného dlouhodobého majetku a materiálu	0	0	0
2.	Daně a poplatky	16	16	18
3.	Rezervy v provozní oblasti a komplexní NPO	0	0	0
4.	Jiné provozní náklady	114	116	2 437
*	Provozní výsledek hospodaření	352	299	877
IV.	Výnosy z dlouhodobého finančního majetku - podíly	0	0	0
G.	Náklady vynaložené na prodané podíly	0	0	0
V.	Výnosy z ostatního dlouhodobého finančního majetku	0	0	0
H.	Náklady s ostatním dlouhodobým finančním majetkem	0	0	0
VI.	Výnosové úroky	2	1	0
J.	Nákladové úroky	76	30	30
VII.	Ostatní finanční výnosy	117	62	43
K.	Ostatní finanční náklady	300	178	220
*	Finanční výsledek hospodaření	-257	-145	-207
**	Výsledek hospodaření před zdaněním	95	154	670
L.	Daň z příjmů	29	39	134
L. 1.	Daň z příjmů splatná	29	39	134
2.	Daň z příjmů odložená	0	0	0
**	Výsledek hospodaření po zdanění	66	115	536
M.	Převod podílu na VH společníkům	0	0	0
***	Výsledek hospodaření za účetní období	66	115	536
	Čistý obrát za účetní období	19 774	12 971	10 827

Tabulka 40. Procentuální rozbor položek výnosů a nákladů XY, s.r.o. (Výkaz zisku a ztráty za rok 2015-2017 společnosti XY, s.r.o., Vlastní zpracování)

	2015		2016		2017	
	v tis. Kč	v %	v tis. Kč	v %	v tis. Kč	v %
Výnosy	19 774	100,00%	12 971	100,00%	10 827	100,00%
Tržby za prodej zboží	19 385	98,03%	12 439	95,89%	10 354	95,63%
Tržby za prodej vlastních výrobků a služeb	270	1,36%	460	3,54%	404	3,73%
Změna stavu zásob	0	0,00%	0	0,00%	0	0,00%
Aktivace	0	0,00%	0	0,00%	0	0,00%
Tržby z prodeje DM a materiálu	0	0,00%	0	0,00%	0	0,00%
Ostatní provozní výnosy	0	0,00%	9	0,07%	26	0,24%
Výnosy z dlouhodobého finančního majetku	0	0,00%	0	0,00%	0	0,00%
Výnosy z krátkodobého finančního majetku	0	0,00%	0	0,00%	0	0,00%
Výnosové úroky	2	0,01%	1	0,008%	0	0,00%
Ostatní finanční výnosy	117	0,59%	62	0,48%	43	0,39%
Náklady	19 708	100,00%	12 856	100,00%	10 291	100,00%
Náklady na prodané zboží	14 257	72,34%	8 867	68,97%	6 794	66,01%
Výkonová spotřeba	2 229	11,31%	1 514	11,77%	1 467	14,25%
<i>Spotřeba materiálu a energie</i>	<i>378</i>	<i>16,96%</i>	<i>364</i>	<i>24,04%</i>	<i>550</i>	<i>37,49%</i>
<i>Služby</i>	<i>1 851</i>	<i>83,04%</i>	<i>1 150</i>	<i>75,96%</i>	<i>917</i>	<i>62,51%</i>
Osobní náklady	2 687	13,63%	2 096	16,30%	1 957	19,01%
Daně a poplatky	16	0,08%	16	0,12%	18	0,17%
Úprava hodnot DNM a DHM-trvalá	0	0,00%	0	0,00%	0	0,00%
ZC prodaného DM a materiálu	0	0,00%	0	0,00%	0	0,00%
Změna stavu rezerv a opr. položek	0	0,00%	0	0,00%	-2 766	-26,87%
Jiné provozní náklady	114	0,58%	116	0,90%	2 437	23,68%
Nákladové úroky	76	0,38%	30	0,23%	30	0,29%
Ostatní finanční náklady	300	1,52%	178	1,38%	220	2,13%
Daň z příjmů - splatná	29	0,15%	39	0,30%	134	1,30%

Tabulka 41. Procentuální rozbor vybraných položek výnosů a nákladů v odvětví (Ministerstvo průmyslu a obchodu 2015-2017, Vlastní zpracování)

	2015		2016		2017	
	v tis. Kč	v %	v tis. Kč	v %	v tis. Kč	v %
Výnosy	842 671 034	100,00%	790 735 251	100,00%	813 517 941	100,00%
Tržby za prodej zboží	799 565 863	94,88%	759 016 889	95,66%	782 700 204	95,74%
Tržby za prodej vl.výrobků a služeb	40 441 060	4,80%	34 420 824	4,34%	34 831 817	4,26%
Změna stavu zásob	-875 050	-0,10%	419 404	0,05%	-40 098	0,00%
Aktivace	3 539 161	0,42%	-3 121 866	-0,39%	- 3 973 982	-0,49%
Náklady	820 982 008	100,00%	774 003 588	100,00%	800 226 005	100,00%
Náklady na prodané zboží	729 883 842	86,62%	690 023 557	86,97%	713 267 966	87,25%
Výkonová spotřeba	61 961 424	7,35%	56 508 214	7,12%	57 414 093	7,02%
Osobní náklady	29 136 742	3,46%	27 471 817	3,46%	29 543 946	3,61%
Nákladové úroky	2 435 612	0,29%	1 569 813	0,20%	2 077 915	0,26%

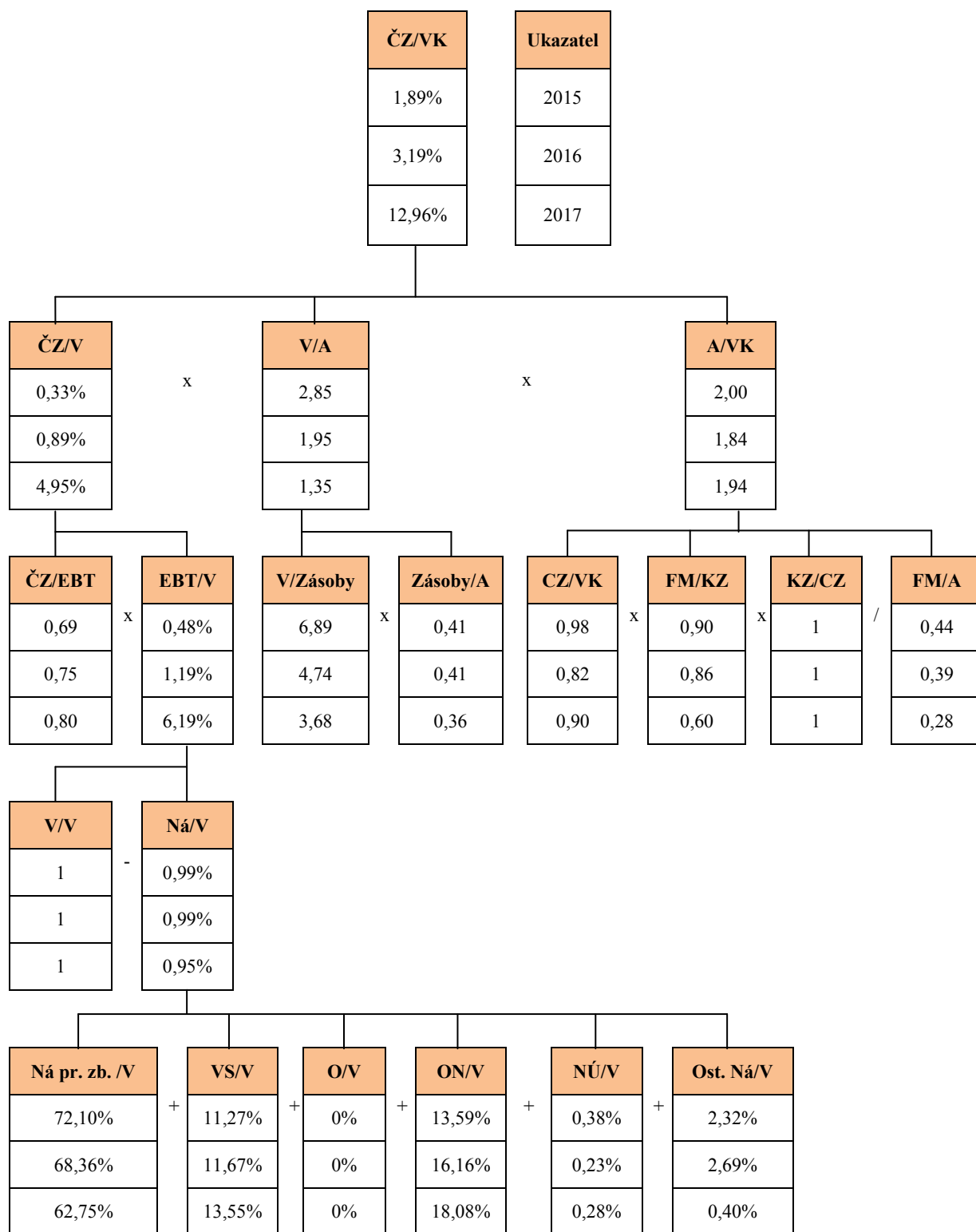
Tabulka 42. Vývojové trendy položek nákladů a výnosů XY, s.r.o. v tis. Kč (Vlastní zpracování)

	Absolutní změna		Relativní změna	
	2015/2016	2016/2017	2015/2016	2016/2017
Výnosy	-6 803	-2 144	-34,41%	-16,53%
Tržby za prodej zboží	-6 946	-2 085	-35,83%	-16,76%
Tržby za prodej vlastních výrobků a služeb	190	-56	70,38%	-12,17%
Změna stavu zásob	0	0	0,00%	0,00%
Aktivace	0	0	0,00%	0,00%
Tržby z prodeje DM a materiálu	0	0	0,00%	0,00%
Ostatní provozní výnosy	9	17	0%	188,89%
Výnosy z dlouhodobého finančního majetku	0	0	0,00%	0,00%
Výnosy z krátkodobého finančního majetku	0	0	0,00%	0,00%
Výnosové úroky	-1	-1	-50%	-100%
Ostatní finanční výnosy	-55	-19	-47,01%	-30,65
Náklady	-6 852	-2 565	-34,77%	-19,96%
Náklady vynaložené na prodané zboží	-5 390	-2 073	-37,81%	-23,38%
Výkonová spotřeba	-715	-47	-32,08%	-3,11%
Spotřeba materiálu a energie	-14	186	-3,70%	51,10%
Služby	-701	-233	-37,88%	-20,26%
Osobní náklady	-591	-139	-22,01%	-6,63%
Daně a poplatky	0	2	0,00%	1,12%
Úprava hodnot DNM a DHM-trvalá	0	0	0,00%	0,00%
ZC prodaného DM a materiálu	0	0	0,00%	0,00%
Změna stavu rezerv a opravných položek	0	-2 766	0,00%	-2 766%
Jiné provozní náklady	2	2 321	1,75%	2 000,86%
Nákladové úroky	-46	0	-60,53	0%
Ostatní finanční náklady	-122	42	-40,67%	23,60%
Daň z příjmů za běžnou činnost - splatná	10	95	34,48%	243,60%

Tabulka 43. Vývojové trendy vybraných položek nákladů a výnosů v odvětví v tis. Kč
(Vlastní zpracování)

	Absolutní změna		Relativní změna	
	2015/2016	2016/2017	2015/2016	2016/2017
Výnosy	-51 935 783	22 782 690	-6,16%	2,88%
Tržby za prodej zboží	-40 548 974	23 683 331	-5,07%	3,12%
Tržby za prodej vlastních výrobků a služeb	-6 020 236	410 993	-14,89%	1,19%
Změna stavu zásob	1 294 454	-459 502	147,92%	109,56%
Aktivace	-6 661 027	-852 116	-188,21%	-21,44%
Náklady	-46 978 420	26 222 417	-5,72%	3,39%
Náklady na prodané zboží	-39 860 285	23 244 409	-5,47%	3,37%
Výkonová spotřeba	-5 453 210	905 879	-8,80%	1,60%
Osobní náklady	-1 664 925	2 072 129	-5,72%	7,54%
Nákladové úroky	-865 799	508 102	-35,55%	32,36%

**PŘÍLOHA P III: SOUSTAVA POMĚROVÝCH UKAZATELŮ XY,
S.R.O.**



**PŘÍLOHA P IV: PLÁNOVANÝ VÝKAZ ZISKU A ZTRÁTY A
PLÁNOVANÁ ROZVAHA XY, S.R.O. V ZÁKLADNÍ VARIANTĚ.**

*Tabulka 44. Plánovaný výkaz zisku a ztráty společnosti XY, s.r.o. v letech 2018 - 2020,
základní varianta (Vlastní zpracování)*

	Položky výnosů a nákladů (v tis. Kč)	2018	2019	2020
I.	Tržby z prodeje výrobků a služeb	465	520	567
II.	Tržby za prodej zboží	12 321	14 169	15 970
A.	Výkonová spotřeba	9 390	10 729	12 037
A. 1.	Náklady vynaložené na prodané zboží	8 084	9 296	10 478
2.	Spotřeba materiálu a energie	567	583	601
3.	Služby	739	850	958
B.	Změna stavu zásob vlastní činnosti	0	0	0
C.	Aktivace	0	0	0
D.	Osobní náklady	1 977	2 570	2 596
E.	Úprava hodnot v provozní oblasti	0	35	83
E. 1.	Úprava hodnot DNM a DHM-trvalá	0	35	83
2.	Úprava hodnot DNM a DHM-dočasná	0	0	0
3.	Úprava hodnot pohledávek	0	0	0
III.	Ostatní provozní výnosy	26	26	26
1.	Tržby z prodeje dlouhodobého majetku a materiálu	0	0	0
2.	Jiné provozní výnosy	26	26	26
F.	Ostatní provozní náklady	136	139	141
F. 1.	Zůstatková cena prodaného dlouh. majetku a materiálu	0	0	0
2.	Daně a poplatky	18	18	18
3.	Rezervy v provozní oblasti a komplexní NPO	0	0	0
4.	Jiné provozní náklady	118	121	123
*	Provozní výsledek hospodaření	1 309	1 242	1 706
IV.	Výnosy z dlouhodobého finančního majetku - podíly	0	0	0
G.	Náklady vynaložené na prodané podíly	0	0	0
V.	Výnosy z ostatního dlouhodobého finančního majetku	0	0	0
H.	Náklady související s ostatním dlouh. finančním majetkem	0	0	0
VI.	Výnosové úroky	0	0	0
J.	Nákladové úroky	30	30	30
VII.	Ostatní finanční výnosy	86	121	151
K.	Ostatní finanční náklady	225	238	251
*	Finanční výsledek hospodaření	-169	-147	-130
**	Výsledek hospodaření před zdaněním	1 140	1 095	1 576
L.	Daň z příjmů	217	208	299
L. 1.	Daň z příjmů splatná	217	208	299
2.	Daň z příjmů odložená	0	0	0
**	Výsledek hospodaření po zdanění	923	887	1 277
M.	Převod podílu na VH společníkům	0	0	0
***	Výsledek hospodaření za účetní období	923	887	1 277
	Čistý obrat za účetní období	12 898	14 836	16 714

Tabulka 45. Plánovaná rozvaha společnosti XY, s.r.o. v letech 2018 - 2020, základní varianta (Vlastní zpracování)

	Položky rozvahy (v tis. Kč)	2018	2019	2020
	AKTIVA CELKEM	8 887	9 728	11 791
A.	Pohledávky za upsaný ZK	0	0	0
B.	Dlouhodobý majetek	0	215	132
B. I.	Dlouhodobý nehmotný majetek	0	215	132
B. II.	Dlouhodobý hmotný majetek	0	0	0
B. III.	Dlouhodobý finanční majetek	0	0	0
C	Oběžná aktiva	8 828	9 453	11 598
C. I.	Zásoby	3 492	4 015	4 526
C. I. 1.	1. materiál	0	0	0
2.	2. nedokončená výroba, polotovary	0	0	0
3.	3. výrobky	0	0	0
4.	4. zboží	3 492	4 015	4 526
C. II.	Dlouhodobé pohledávky	0	0	0
C. III.	Krátkodobé pohledávky	2 309	2 244	2 251
C. IV.	Krátkodobý finanční majetek	3 027	3 194	4 821
C. IV. 1.	1. peněžní prostředky v pokladně	800	800	800
2.	2. peněžní prostředky na účtech	2 227	2 394	4 021
D.	Časové rozlišení aktiv	59	60	61
	PASIVA CELKEM	8 887	9 728	11 791
A.	Vlastní kapitál	5 446	6 297	7 964
A. I.	Základní kapitál	100	100	100
A. II.	Kapitálové fondy	0	0	0
A. III.	Fondy ze zisku	22	22	22
A. IV.	VH minulých let	4 401	5 288	6 565
A. V.	VH běžného účetního období (+/-)	923	887	1 277
B.	Cizí zdroje	3 336	3 326	3 722
B. I.	Rezervy	0	0	0
B. II.	Dlouhodobé závazky	0	0	0
B. III.	Krátkodobé závazky	2 541	2 826	3 222
B. III. 1.	1. závazky z obchodních vztahů	1 882	2 163	2 435
2.	2. závazky k zaměstnancům, SPZP	261	300	338
3.	3. stát - daňové závazky a dotace	398	363	449
4.	4. - dohadné účty pasivní	0	0	0
B. IV.	Bankovní úvěry a výpomoci	795	500	500
B. IV. 1.	1. dlouhodobé bankovní úvěry	0	0	0
2.	2. krátkodobé bankovní úvěry	0	0	0
3.	3. krátkodobé finanční výpomoci	795	500	500
C. I.	Časové rozlišení pasiv	105	105	105

**PŘÍLOHA P V: PLÁNOVANÝ VÝKAZ ZISKU A ZTRÁTY A
PLÁNOVANÁ ROZVAHA XY, S.R.O. V PESIMISTICKÉ VARIANTĚ.**

*Tabulka 46. Plánovaný výkaz zisku a ztráty společnosti XY, s.r.o. v letech 2018 - 2020,
pesimistická varianta (Interní materiály společnosti, vlastní zpracování)*

	Položky výnosů a nákladů (v tis. Kč)	2018	2019	2020
I.	Tržby z prodeje výrobků a služeb	444	480	509
II.	Tržby za prodej zboží	12 321	13 307	13 972
A.	Výkonová spotřeba	9 735	10 480	10 987
A. 1.	Náklady vynaložené na prodané zboží	8 084	8 731	9 167
2.	Spotřeba materiálu a energie	567	578	590
3.	Služby	1 084	1 171	1 230
B.	Změna stavu zásob vlastní činnosti	0	0	0
C.	Aktivace	0	0	0
D.	Osobní náklady	1 977	2 570	2 596
E.	Úprava hodnot v provozní oblasti	0	35	83
E. 1.	Úprava hodnot DNM a DHM-trvalá	0	35	83
2.	Úprava hodnot DNM a DHM-dočasná	0	0	0
3	Úprava hodnot pohledávek	0	0	0
III.	Ostatní provozní výnosy	26	26	26
1.	Tržby z prodeje dlouhodobého majetku a materiálu	0	0	0
2.	Jiné provozní výnosy	26	26	26
F.	Ostatní provozní náklady	136	139	141
F. 1.	Zůstatková cena prodaného dlouh. majetku a materiálu	0	0	0
2.	Daně a poplatky	18	18	18
3.	Rezervy v provozní oblasti a komplexní NPO	0	0	0
4.	Jiné provozní náklady	118	121	123
*	Provozní výsledek hospodaření	943	589	700
IV.	Výnosy z dlouhodobého finančního majetku - podíly	0	0	0
G.	Náklady vynaložené na prodané podíly	0	0	0
V.	Výnosy z ostatního dlouhodobého finančního majetku	0	0	0
H.	Náklady související s ostatním dlouh. finančním majetkem	0	0	0
VI.	Výnosové úroky	0	0	0
J.	Nákladové úroky	30	30	30
VII.	Ostatní finanční výnosy	86	113	133
K.	Ostatní finanční náklady	225	231	240
*	Finanční výsledek hospodaření	-169	-148	-137
**	Výsledek hospodaření před zdaněním	774	448	563
L.	Daň z příjmů	147	85	107
L. 1.	Daň z příjmů splatná	147	85	107
2.	Daň z příjmů odložená	0	0	0
**	Výsledek hospodaření po zdanění	627	363	456
M.	Převod podílu na VH společníkům	0	0	0
***	Výsledek hospodaření za účetní období	627	363	456
	Čistý obrát za účetní období	12 877	13 926	14 640

Tabulka 47. Plánovaná rozvaha společnosti XY, s.r.o. v letech 2018 - 2020, pesimistická varianta (Interní materiály společnosti, vlastní zpracování)

	Položky rozvahy (v tis. Kč)	2018	2019	2020
	AKTIVA CELKEM	8 269	8 113	8 914
A.	Pohledávky za upsaný ZK	0	0	0
B.	Dlouhodobý majetek	0	215	132
B. I.	Dlouhodobý nehmotný majetek	0	215	132
B. II.	Dlouhodobý hmotný majetek	0	0	0
B. III.	Dlouhodobý finanční majetek	0	0	0
C	Oběžná aktiva	8 210	7 838	8 721
C. I.	Zásoby	3 492	3 771	3 960
C. I. 1.	materiál	0	0	0
2.	nedokončená výroba, polotovary	0	0	0
3.	výrobky	0	0	0
4.	zboží	3 492	3 771	3 960
C. II.	Dlouhodobé pohledávky	0	0	0
C. III.	Krátkodobé pohledávky	2 482	2 298	2 212
C. IV.	Krátkodobý finanční majetek	2 236	1 769	2 549
C. IV. 1.	peněžní prostředky v pokladně	800	800	800
2.	peněžní prostředky na účtech	1 436	969	1 749
D.	Časové rozlišení aktiv	59	60	61
	PASIVA CELKEM	8 164	8 113	8 914
A.	Vlastní kapitál	4 854	4 953	5 502
A. I.	Základní kapitál	100	100	100
A. II.	Kapitálové fondy	0	0	0
A. III.	Fondy ze zisku	22	22	22
A. IV.	VH minulých let	4 105	4 468	4 924
A. V.	VH běžného účetního období (+/-)	627	363	456
B.	Cizí zdroje	3 205	3 055	3 307
B. I.	Rezervy	0	0	0
B. II.	Dlouhodobé závazky	0	0	0
B. III.	Krátkodobé závazky	2 410	2 555	2 807
B. III. 1.	závazky z obchodních vztahů	1 879	2 106	2 293
2.	závazky k zaměstnancům, SPZP	261	300	338
3.	stát - daňové závazky a dotace	270	149	176
4.	dohadné účty pasivní	0	0	0
B. IV.	Bankovní úvěry a výpomoci	795	500	500
B. IV. 1.	dlouhodobé bankovní úvěry	0	0	0
2.	krátkodobé bankovní úvěry	0	0	0
3.	krátkodobé finanční výpomoci	795	500	500
C. I.	Časové rozlišení pasiv	105	105	105

PŘÍLOHA P VI: KRÁTKODOBÝ PLÁNOVANÝ VÝKAZ ZISKU A ZTRÁTY A KRÁTKODOBÁ PLÁNOVANÁ ROZVAHA XY, S.R.O.

Tabulka 48. Krátkodobý plánovaný výkaz zisku a ztráty společnosti XY, s.r.o. pro rok 2018

(Vlastní zpracování)

Položky výnosů a nákladů (v tis. Kč)		I. Q	II. Q	III. Q	IV. Q
I.	Tržby z prodeje výrobků a služeb	88	195	339	465
II.	Tržby za prodej zboží	2 341	5 175	8 994	12 321
A.	Výkonová spotřeba	1 784	3 943	6 854	9 390
A. 1.	Náklady vynaložené na prodané zboží	1 536	3 395	5 901	8 084
2.	Spotřeba materiálu a energie	108	238	414	567
3.	Služby	140	310	539	739
B.	Změna stavu zásob vlastní činnosti	0	0	0	0
C.	Aktivace	0	0	0	0
D.	Osobní náklady	494	988	1 482	1 977
E.	Úprava hodnot v provozní oblasti	0	0	0	0
E. 1.	Úprava hodnot DNM a DHM-trvalá	0	0	0	0
2.	Úprava hodnot DNM a DHM-dočasná	0	0	0	0
3.	Úprava hodnot pohledávek	0	0	0	0
III.	Ostatní provozní výnosy	7	13	20	26
1.	Tržby z prodeje dlouhodobého majetku a materiálu	0	0	0	0
2.	Jiné provozní výnosy	7	13	20	26
F.	Ostatní provozní náklady	35	68	103	136
F. 1.	Zůstatk. cena prodaného dlouh. majetku a materiálu	0	0	0	0
2.	Daně a poplatky	5	9	14	18
3.	Rezervy v provozní oblasti a komplexní NPO	0	0	0	0
4.	Jiné provozní náklady	30	59	89	118
*	Provozní výsledek hospodaření	123	384	914	1 309
IV.	Výnosy z dlouhodobého finančního majetku - podíly	0	0	0	0
G.	Náklady vynaložené na prodané podíly	0	0	0	0
V.	Výnosy z ostatního dlouhod. finančního majetku	0	0	0	0
H.	Náklady související s ostatním dlouh. fin. majetkem	0	0	0	0
VI.	Výnosové úroky	0	0	0	0
J.	Nákladové úroky	8	15	23	30
VII.	Ostatní finanční výnosy	22	43	65	86
K.	Ostatní finanční náklady	56	113	169	225
*	Finanční výsledek hospodaření	-42	-85	-127	-169
**	Výsledek hospodaření před zdaněním	81	299	787	1 140
L.	Daň z příjmů	15	57	150	217
L. 1.	Daň z příjmů splatná	15	57	150	217
2.	Daň z příjmů odložená	0	0	0	0
**	Výsledek hospodaření po zdanění	66	242	637	923
M.	Převod podílu na VH společníkům	0	0	0	0
***	Výsledek hospodaření za účetní období	66	242	637	923
	Čistý obrat za čtvrtletí	2 458	5 426	9 418	12 898

Tabulka 49. Krátkodobá plánovaná rozvaha společnosti XY, s.r.o. pro rok 2018 (Vlastní zpracování)

	Položky rozvahy (v tis. Kč)	I. Q	II. Q	III. Q	IV. Q
	AKTIVA CELKEM	7 366	7 825	8 695	8 887
A.	Pohledávky za upsaný ZK	0	0	0	0
B.	Dlouhodobý majetek	0	0	0	0
B. I.	Dlouhodobý nehmotný majetek	0	0	0	0
B. II.	Dlouhodobý hmotný majetek	0	0	0	0
B. III.	Dlouhodobý finanční majetek	0	0	0	0
C	Oběžná aktiva	7 307	7 766	8 636	8 828
C. I.	Zásoby	3 138	3 204	3 317	3 492
C. I. 1.	materiál	0	0	0	0
2.	nedokončená výroba, polotovary	0	0	0	0
3.	výrobky	0	0	0	0
4.	zboží	3 138	3 204	3 317	3 492
C. II.	Dlouhodobé pohledávky	0	0	0	0
C. III.	Krátkodobé pohledávky	2 294	2 387	2 593	2 309
C. IV.	Krátkodobý finanční majetek	1 875	2 175	2 726	3 027
D.	Časové rozlišení aktiv	59	59	59	59
	PASIVA CELKEM	7 366	7 825	8 695	8 887
A.	Vlastní kapitál	4 589	4 765	5 160	5 446
A. I.	Základní kapitál	100	100	100	100
A. II.	Kapitálové fondy	0	0	0	0
A. III.	Fondy ze zisku	22	22	22	22
A. IV.	VH minulých let	4 401	4 401	4 401	4 401
A. V.	VH běžného účetního období (+/-)	66	242	637	923
B.	Cizí zdroje	2 672	2 955	3 430	3 336
B. I.	Rezervy	0	0	0	0
B. II.	Dlouhodobé závazky	0	0	0	0
B. III.	Krátkodobé závazky	2 110	2 234	2 480	2 541
B. III. 1.	závazky z obchodních vztahů	1 430	1 581	1 832	1 882
2.	závazky k zaměstnancům, SPZP	282	255	250	261
3.	stát - daňové závazky a dotace	398	398	398	398
4.	dohadné účty pasivní	0	0	0	0
B. IV.	Bankovní úvěry a výpomoci	562	721	950	795
B. IV. 1.	dlouhodobé bankovní úvěry	0	0	0	0
2.	krátkodobé bankovní úvěry	0	0	0	0
3.	krátkodobé finanční výpomoci	562	721	950	795
C. I.	Časové rozlišení pasiv	105	105	105	105