

Projekt tvorby dlouhodobého a krátkodobého finančního plánu ve firmě SEVEZA, spol. s r.o.

Bc. Nicola Šimoníková

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. Nicola Šimoníková**
Osobní číslo: **M17381**
Studijní program: **N6202 Hospodářská politika a správa**
Studijní obor: **Finance**
Forma studia: **kombinovaná**

Téma práce: **Projekt tvorby dlouhodobého a krátkodobého finančního plánu ve firmě SEVEZA, spol. s r.o.**

Zásady pro vypracování:

Úvod

Definujte cíle práce a použité metody zpracování práce.

I. Teoretická část

- Zpracujte pomocí literární rešerše problematiku krátkodobého a dlouhodobého finančního plánu.

II. Praktická část

- Charakterizujte vybranou společnost a popište její současnou finanční situaci na základě analýzy finančních ukazatelů.
- Vypracujte projekt tvorby krátkodobého a dlouhodobého finančního plánu.
- Zhodnoťte účinnost daného projektového řešení a navrhněte závěrečná doporučení pro danou společnost.

Závěr

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

Seznam odborné literatury:

BERK, Jonathan B. a Peter M. DEMARZO. Corporate finance. Third edition. Harlow: Pearson Education Limited, 2014, 1104 s. ISBN 978-0-273-79202-4.
BREALEY, Richard A., Stewart C. MYERS a Franklin ALLEN. Principles of corporate finance. Twelfth edition. New York: McGraw-Hill Education, 2017, 896 s. ISBN 978-1-259-25333-1.
KALOUDA, František. Finanční analýza a řízení podniku. 3. rozšířené vydání. Plzeň: Vydavatelství a nakladatelství Aleš Čeněk, s.r.o., 2017, 328 s. ISBN 978-80-7380-646-0.
KNÁPKOVÁ, Adriana, Drahomíra PAVELKOVÁ, Daniel REMEŠ a Karel ŠTEKER. Finanční analýza: komplexní průvodce s příklady. 3., kompletně aktualizované vydání. Praha: Grada, 2017, 228 s. ISBN 978-80-271-0563-2.
RŮČKOVÁ, Petra. Finanční analýza: metody, ukazatele, využití v praxi. 4., aktualiz. vyd. Praha: Grada, c2011, 143 s. ISBN 978-80-247-3916-8.

Vedoucí diplomové práce: **doc. Ing. Marie Paseková, 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 DIPLOMOVÉ PRÁCE

Prohlašuji, že

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

Prohlašuji,

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

Ve Zlíně

Jméno a příjmení:

.....

podpis diplomanta

ABSTRAKT

Hlavním cílem této diplomové práce je tvorba dlouhodobého a krátkodobého finančního plánu podniku SEVEZA, s.r.o. Teoretická část je zaměřena na problematiku finančního plánování a strategie, dále je popsána hlavní podstata a význam dlouhodobého a krátkodobého finančního plánu. Praktická část je zaměřena na představení vybrané společnosti. Finanční plán je zpracován na základě finanční analýzy podniku a jeho okolí. Projektová část se zabývá návrhem dlouhodobého finančního plánu společnosti pro následující tři roky a je vypracován v optimistické a pesimistické variantě, včetně jeho zhodnocení a navrhnutí opatření. Na základě optimistické varianty je vypracován krátkodobý finanční plán.

Klíčová slova:

Finanční plánování a strategie, finanční analýza, dlouhodobý finanční plán, krátkodobý finanční plán, plánovaný výkaz zisků a ztráty, plánovaná rozvaha a plán peněžních toků.

ABSTRACT

The main aim of this diploma thesis is to create a long-term and short-term financial plan of SEVEZA, s.r.o. The theoretical part is focused on the issues of financial planning and strategy, it also describes the main essence and importance of the long-term and short-term financial plan. The practical part is focused on the description of the selected company. The financial plan is based on the financial analysis of the company. The project part deals with the proposal of a long-term financial plan of the company for the next three years and it is prepared in an optimistic and pessimistic variant, including evaluation and proposed measures. On the basis of the optimistic variant, the short-term financial plan is drawn up.

Keywords:

Financial Planning and Strategy, Financial Analysis, Long-term Financial Plan, Short-term Financial Plan, Plan of Income Statement, Plan of Balance Sheet and Planning Cash Flow.

Touto cestou si dovoluji poděkovat vedoucí své diplomové práce doc. Ing. Marii Pasekové, Ph.D za odbornou pomoc, připomínky a cenné rady, kterými přispěla k vypracování mé diplomové práce.

Také bych ráda poděkovala svému oponentovi panu Ing. Petru Stavjaňovi za praktické rady a zkušenosti, které mi napomohly v projektové části.

Děkuji společnosti SEVEZA, s.r.o. a zejména paní Marii Jurákové za její pomoc a ochotu při poskytování podkladů potřebných k vypracování mé diplomové práce.

V neposlední řadě bych ráda poděkovala mojí rodině za podporu a pomoc během studia.

Prohlašuji, že odevzdaná verze diplomové práce a verze elektronická nahraná do IS/STAG jsou totožné.

OBSAH

ÚVOD	10
CÍLE A METODY ZPRACOVÁNÍ PRÁCE	11
I TEORETICKÁ ČÁST	13
1 FINANČNÍ PLÁNOVÁNÍ A STRATEGIE	14
1.1 PODNIKOVÁ STRATEGIE.....	14
1.2 TECHNIKY FINANČNÍHO PLÁNOVÁNÍ	15
1.3 PRINCIPY A ZÁSADY FINANČNÍHO PLÁNOVÁNÍ.....	16
2 FINANČNÍ PLÁN	18
2.1 ANALÝZA OKOLÍ PODNIKU	19
2.1.1 SWOT analýza	20
2.1.2 SLEPT analýza.....	20
2.1.3 Porterův model pěti konkurenčních sil	21
2.2 FINANČNÍ ANALÝZA	22
2.2.1 Analýza absolutních ukazatelů.....	23
2.2.2 Analýza rozdílových ukazatelů	23
2.2.3 Analýza poměrových ukazatelů	24
2.2.3.1 Ukazatele aktivity	24
2.2.3.2 Ukazatele likvidity	25
2.2.3.3 Ukazatele rentability	26
2.2.3.4 Ukazatele zadluženosti	26
2.2.4 Altmanův index	27
2.2.5 Index IN	28
3 DLOUHODOBÝ FINANČNÍ PLÁN	29
3.1 PLÁN VÝKAZU ZISKU A ZTRÁTY	29
3.1.1 Plán tržeb.....	29
3.2 PLÁN NÁKLADŮ.....	30
3.2.1 Plán nákladů spotřeby	30
3.2.2 Plán služeb	30
3.2.3 Plán mzdových nákladů	31
3.2.4 Daně a poplatky.....	31
3.2.5 Odpisy	31
3.3 PLÁN HOSPODÁŘSKÉHO VÝSLEDKU	31
3.4 PLÁN ROZVAHY	31
3.5 PLÁN CASH FLOW	32
3.5.1 Přímá metoda	32
3.5.2 Nepřímá metoda	33
4 KRÁTKODOBÝ FINANČNÍ PLÁN	34
5 ZHODNOCENÍ TEORETICKÉ ČÁSTI	36
II PRAKTICKÁ ČÁST	37
6 PŘEDSTAVENÍ SPOLEČNOSTI	38

6.1	ZÁKLADNÍ ÚDAJE SPOLEČNOSTI	38
6.2	PŘEDMĚT ČINNOSTI	38
6.3	VÝROBA	39
6.4	PRODEJ	39
6.5	SERVIS	40
6.6	ORGANIZAČNÍ STRUKTURA	40
6.7	EVIDENCE ÚČETNICTVÍ	40
7	ANALÝZA PODNIKU	42
7.1	CHARAKTERISTIKA ODVĚTVÍ	42
7.2	SWOT ANALÝZA	42
7.3	SLEPT ANALÝZA	43
7.3.1	Sociální okolí	43
7.3.2	Legislativní okolí	43
7.3.3	Ekonomické okolí	43
7.3.4	Politické okolí	44
7.4	PORTERŮV MODEL PĚTI KONKURENČNÍCH SIL	44
7.4.1	Dodavatelé	44
7.4.2	Odběratelé/Zákazníci	45
7.4.3	Konkurence	45
7.4.4	Hrozba substitučních výrobků	46
7.4.5	Potenciální noví konkurenti	46
8	ANALÝZA HOSPODAŘENÍ SPOLEČNOSTI SEVEZA, SPOL. S R.O.	47
8.1	ANALÝZA ABSOLUTNÍCH UKAZATELŮ	47
8.1.1	Aktiva společnosti	47
8.1.2	Vertikální analýza aktiv společnosti	47
8.1.3	Vertikální analýza aktiv odvětví	48
8.1.4	Horizontální analýza aktiv společnosti	49
8.1.5	Horizontální analýza aktiv odvětví	50
8.1.6	Pasiva společnosti	51
8.1.7	Vertikální analýza pasiv společnosti	51
8.1.8	Vertikální analýza pasiv odvětví	52
8.1.9	Horizontální analýza pasiv společnosti	52
8.1.10	Horizontální analýza pasiv odvětví	53
8.2	ANALÝZA VÝNOSŮ A NÁKLADŮ	53
8.2.1	Výnosy a náklady společnosti	53
8.2.2	Vertikální analýza výnosů společnosti	56
8.2.3	Vertikální analýza výnosů odvětví	56
8.2.4	Horizontální analýza výnosů společnosti	57
8.2.5	Vertikální analýza nákladů společnosti	57
8.2.6	Vertikální analýza nákladů odvětví	57
8.2.7	Horizontální analýza nákladů společnosti	58
8.3	ANALÝZA ROZDÍLOVÝCH UKAZATELŮ	58
8.4	ANALÝZA POMĚROVÝCH UKAZATELŮ	59
8.4.1	Analýza rentability	59
8.4.2	Analýza likvidity	60
8.4.3	Analýza zadluženosti	61

8.4.4	Analýza aktivity	62
8.5	ALTMANŮV MODEL	63
8.6	INDEX IN	64
9	PROJEKT TVORBY DLOUHODOBÉHO FINANČNÍHO PLÁNU.....	65
9.1	PŘÍPRAVA TVORBY DLOUHODOBÉHO FINANČNÍHO PLÁNU.....	65
9.2	OPTIMISTICKÁ VARIANTA A	66
9.2.1	Plánování položek výkazu zisku a ztráty	66
9.2.2	Plánování položek rozvahy	70
9.2.3	Plánování peněžních toků	73
9.3	PESIMISTICKÁ VARIANTA B.....	74
9.3.1	Plánování položek k výkazu zisku a ztráty	75
9.3.2	Plánování položek rozvahy	77
9.3.3	Plánování peněžních toků	79
9.4	ZHODNOCENÍ VARIANT DLOUHODOBÉHO FINANČNÍHO PLÁNU	80
9.4.1	Analýza likvidity	81
9.4.2	Analýza aktivity	82
9.4.3	Analýza zadluženosti	82
9.4.4	Analýza rentability	83
10	PROJEKT TVORBY KRÁTKODOBÉHO PLÁNU	84
10.1	PLÁNOVANÝ VÝKAZ ZISKU A ZTRÁTY	84
10.2	PLÁNOVANÁ ROZVAHA	85
10.3	PLÁNOVANÝ VÝKAZ PENĚŽNÍCH TOKŮ	87
11	ZÁVĚREČNÁ DOPORUČENÍ	89
	ZÁVĚR	91
	SEZNAM POUŽITÉ LITERATURY.....	92
	SEZNAM POUŽITÝCH SYMBOLŮ A ZKRATEK.....	95
	SEZNAM GRAFŮ	96
	SEZNAM OBRÁZKŮ	97
	SEZNAM TABULEK.....	98
	SEZNAM PŘÍLOH.....	100

ÚVOD

Cílem každého majitele společnosti je, aby jeho podnik prosperoval, dosahoval přijatelných výsledků a zaujímal významný podíl na trhu. Ke splnění jednotlivých cílů společnosti je nezbytné si stanovit jednotlivé metody a nástroje, díky nimž budou plánované cíle dosaženy.

Významným prvkem pro dosažení určených cílů se stává finanční plán, který by společnost měla pravidelně přetvářet dle měnících se vlivů okolního prostředí (vysoce konkurenční prostředí, velké množství informací, zvyšující se požadavky zákazníků atd.)

Finanční plánování se stává nezbytnou součástí rozhodování ve společnostech a z toho důvodu jsem se rozhodla zaměřit diplomovou práci na projekt tvorby dlouhodobého a krátkodobého finančního plánu podniku SEVEZA, s.r.o.

Teoretická část je zaměřena na problematiku finančního plánování, podnikové strategie, analýzu okolí podniku a finanční analýzu. Dále je na základě literární rešerše popsána hlavní podstata a význam dlouhodobého a krátkodobého finančního plánu.

V úvodu praktické části je vybraná společnost představena. Jsou zde popsány základní údaje společnosti, předmět činnosti, výroba, prodej a servis, organizační struktura a evidence účetnictví. Finanční analýza poslouží ke zhodnocení finanční situace podniku, tj. zdraví a výkonnost vybraného podniku. Na základě finanční analýzy je zpracován dlouhodobý a krátkodobý finanční plán. Dlouhodobý finanční plán je sestaven v optimistické a pesimistické varianta, včetně jeho zhodnocení a navrnutí opatření. Na základě doporučené varianty je vypracován krátkodobý finanční plán.

CÍLE A METODY ZPRACOVÁNÍ PRÁCE

Hlavním cílem diplomové práce je tvorba dlouhodobého a krátkodobého finančního plánu vybrané společnosti. Dlouhodobý finanční plán je sestaven v optimistické a pesimistické variantě. Následně je doporučená varianta rozpracována do krátkodobého finančního plánu pro rok 2019.

Teoretická část je zpracována na základě prostudování odborných publikací a zabývá se problematikou finančního plánu.

Pro tvorbu dlouhodobého finančního plánu je nezbytné provést analýzu vnitřního a vnějšího okolí podniku, včetně analýzy konkurenčních sil, PEST a SWOT analýzy. Nedílnou součástí je finanční analýza vybrané společnosti a daného odvětví za předchozí čtyři roky. Získané výsledky podniku jsou srovnány s odvětvím.

Finanční analýza poslouží pro sestavení dlouhodobého finančního plánu v letech 2019 - 2021 pro společnost SEVEZA s.r.o. Při sestavení finančního plánu bude využita **metoda poměrových finančních ukazatelů a metoda procentuálního podílu na tržbách**. Z optimistické varianty je rozpracován krátkodobý finanční plán vybrané společnosti pro rok 2019. Závěrečné návrhy a doporučení povedou ke zlepšení hospodářského vývoje vybraného podniku v následujících letech.

Metoda pozorování mi umožní nahlédnout do podnikání vybrané společnosti.

Metoda analýzy a syntézy bude aplikována v praktické části. Za pomoci metody syntézy budou výsledky získané analytickým přístupem sloužit k vypracování dlouhodobého a krátkodobého finančního plánu.

Zvolila jsem si následující postup pro vypracování dlouhodobého a krátkodobého finančního plánu:

- představení společnosti s ručením omezeným
- charakteristika odvětví
- SWOT a PESTE analýza, Porterův model pěti konkurenčních sil
- analýza výnosů a nákladů, absolutních, rozdílových a poměrových ukazatelů
- Index IN, Altmanův model
- zhodnocení finanční analýzy
- příprava tvorby dlouhodobého finančního plánu

- tvorba optimistické a pesimistické varianty pomocí výkazu zisku a ztráty, rozvahy a peněžních toků
- zhodnocení jednotlivých variant
- projekt tvorby krátkodobého finančního plánu

I. TEORETICKÁ ČÁST

1 FINANČNÍ PLÁNOVÁNÍ A STRATEGIE

Podle Brealey, Myers a Allen (2017, s. 734, 761) každý dobrý finanční manažer plánuje úspěšnou budoucnost podniku. Přemýšlí o tom, zda bude mít podnik dostatek peněz, kolik investic bude společnost potřebovat a rozhoduje, do čeho bude investovat. Pozorování a analýza finančních ukazatelů jsou hlavním cílem finančního plánování.

Finanční plánování je formalizované rozhodování o vkládání finančních prostředků do výnosového majetku, o získávání kapitálu a také o peněžním hospodaření. Finanční náročnost podnikové strategie promítá dlouhodobý finanční plán, který je základem finančního plánování. (Grünwald a Holečková, 2007, s. 241)

Dle Landy (2007, s. 119) je nezbytné v procesu finančního plánování dodržovat určité základní principy a zásady. Mezi základní požadavky pro správné určení cílů patří vzájemná provázanost hlavních finančních cílů, reálná dosažitelnost, konzistence a hierarchie, včetně náležité kontrolovatelnosti finančních cílů.

Růčková (2011, s. 83 - 84) definuje finanční plánování jako soubor činností, jejichž výsledkem je předpověď budoucích efektů investičních a finančních rozhodnutí společnosti.

Finanční plánování zahrnuje:

- určení finančních cílů společnosti, včetně analýzy proveditelnosti strategických cílů dané společnosti
- analýzu rozdílů mezi skutečností a plánem
- opatření potřebná k dosažení stanovených cílů

1.1 Podniková strategie

Grünwald a Holečková (2007, s. 234) charakterizují podnikovou strategii jako integrovaný, všeobsáhlý a jednotný plán, který zobrazuje strategické cíle se silnými a slabými stránkami firmy, včetně příležitostí a hrozeb v daném okolí.

Tři základní druhy strategie:

- **útlum**
- **stabilita**
- **expanze**

Strategie útlumu směřuje ke snížení podílu na trhu. Manažeři strategii útlumu využívají, pokud se společnosti nedaří příliš dobře, nesplňuje stanovené cíle ve stávající strategii nebo jsou hrozby z okolního prostředí závažné.

K zachování podílu na trhu vede strategie stability a strategie k upevnování finančních pozic.

Expanze vede ke zvyšování podílu na trhu a ke vstupování na nové trhy.

Dokument, který je chápán jako strategie, obsahuje dlouhodobé finanční cíle podniku, postup individuálních zdrojů podniku včetně rozmístění podnikových zdrojů.

Marinič (2008, s. 114) ve své knize popisuje tři části, které musí každý dokument označovaný jako strategie obsahovat. A to část analytickou - vývoj podniku, silné a slabé stránky, rizika a hrozby. Další důležitou součástí podnikové strategie musí být vize = cíle, kam společnost bude směřovat. Poslední klíčovou součástí je charakteristika prostředků, pomocí kterých mají být cíle naplněny. (Dedouchová, 2001, s. 5)

Podle Landy (2007, s. 96) je základní cestou k dosažení strategického cíle zvýšení ziskovosti pomocí snížení podnikových nákladů nebo zvýšení tržeb z prodeje podnikových produktů, popřípadě kombinací obou zmíněných směrů.

Základním prioritním dokumentem a startovacím bodem každého kvalitního strategického plánu je podle Fotra a Součka (2015, s. 36) podnikatelská vize.

Tvorba strategie podniku se skládá z následujících kroků:

- Definice **mise** - odpovídá na otázku, proč podnik existuje
- Návrh **vize** - stanoví odpověď na otázku, kde chci být v určitou dobu
- Určení **strategických cílů a kritérií hodnocení**
- Zpracování **podnikové strategie**
- Rozpracování strategie do **strategického plánu**, který je výstupem zpracování strategie podniku (Fotr a Souček, 2015, s. 36-39)

1.2 Techniky finančního plánování

Kalouda (2015, s. 247 - 248) popisuje následující metody finančního plánování:

- **Metoda procentního podílu z tržeb** - vychází z fixního poměru aktiv a pasiv a celkového objemu tržeb, musíme brát v úvahu možný vyšší nárůst aktiv proti nárůstu pasiv. Následně se musíme rozhodnout o volbě dodatečných zdrojů plánu.

- **Regresní metoda** - zjištění skutečných vazeb mezi tržbami a dalšími ukazateli plánu.
- **Intuitivní metoda** - vyplývá ze znalostí minulého období a z osobních úvah finančního manažera o budoucím vývoji, tj. rozhodují expertní schopnosti tvůrce finančního plánu. Tato metoda je určená pro malé a nejmenší podniky.

Metoda procentního poměru dle Grünwalda a Holečkové (2007, s. 244) předpokládá neměnný podíl závisle proměnných na tržbách. Metoda úměrnosti podle vývoje tržeb naopak předpokládá přímo úměrný vývoj tržeb.

Budoucí vývoj dané veličiny, např. tržeb, stanovuje regresní analýza. Parametry regresní funkce se určí pomocí časových řad minulých tržeb a časových řad, které ovlivňují faktory za předchozí období. Například tržby ovlivňují příjmy domácností, vývoj produkce, HDP a jiné. (Fotr, Vacík, Souček, Špaček a Hájek, 2012, s. 181)

1.3 Principy a zásady finančního plánování

Finanční plán by měl být dle Žůrkové (2007, s. 24) SMART neboli chytrý:

- **S = Specific** (konkrétní)
- **M = Measurable** (měřitelný)
- **A = Attainable** (dosažitelný a motivující)
- **R = Realistic** (reálný)
- **T = Tangible** (jasný a hmatatelný)

Růčková (2011, s. 87) popisuje požadavky nutné pro kvalitní finanční plán:

- **úplnost** - obsahuje veškeré údaje potřebné k efektivnímu fungování společnosti,
- **systematičnost** - využívá se u dlouhodobého plánu,
- **přehlednost** - přehledný pro osoby, které s plánem přijdou do styku,
- **elastičnost** - snadno přizpůsobitelný změnám,
- **periodičnost** - opakovaným upřesňováním a sestavováním dosáhneme lepších výsledků.

Landa (2007, s. 110) ve své knize uvádí principy a zásady, které je nutné dodržet v procesu finančního plánování.

- **Princip preference peněžních toků** - cílem tohoto principu je převaha souhrnných peněžních příjmů nad celkovými peněžními výdaji. Princip je uplatňován při řízení likvidity.
- **Princip respektování faktoru času** - cílem je preferovat dřívější příjem před pozdějším příjmem, pokud je nominální hodnota porovnávaných příjmů stejná. V praxi je princip využíván při hodnocení efektivnosti investic pomocí metody čisté současné hodnoty.
- **Princip respektování a minimalizace rizika** - stejné množství peněz získané s menším rizikem by mělo mít preferenci před tímtož příjmem získaným za cenu většího rizika.
- **Princip optimalizace kapitálové struktury** - pozornost má být věnována optimálnímu složení podnikového kapitálu.

2 FINANČNÍ PLÁN

Finanční plán tvoří plán výnosů, plán nákladů, plán peněžních toků, plánovaná rozvaha, plánovaný výkaz zisku a ztráty, finanční analýza, plán financování aj. (Srpková, Svobodová, Skopal a Orlík, 2011, s. 28)

Finanční plán dle Mariniče (2008, s. 162-163) odpovídá na otázky:

- Jaká bude výše tržeb za prodané výrobky?
- Jak bude vypadat infrastruktura a kolik bude podnik stát včetně nároků na investice a provozní kapitál?
- Kde tyto finanční prostředky vzít a za jakých podmínek?
- Bude transformační proces ziskový nebo ztrátový?

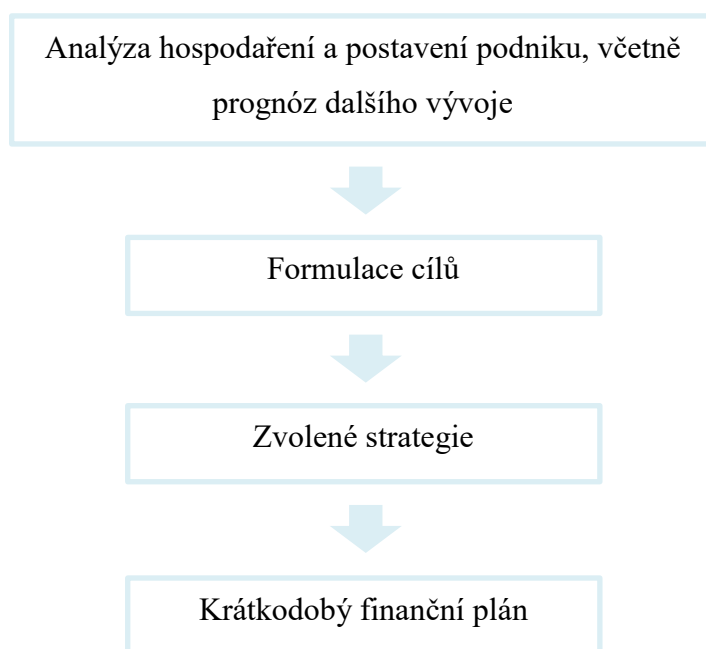
Rozlišujeme strategický (více než pět let), dlouhodobý (do pěti let) a krátkodobý plán (do jednoho roku).

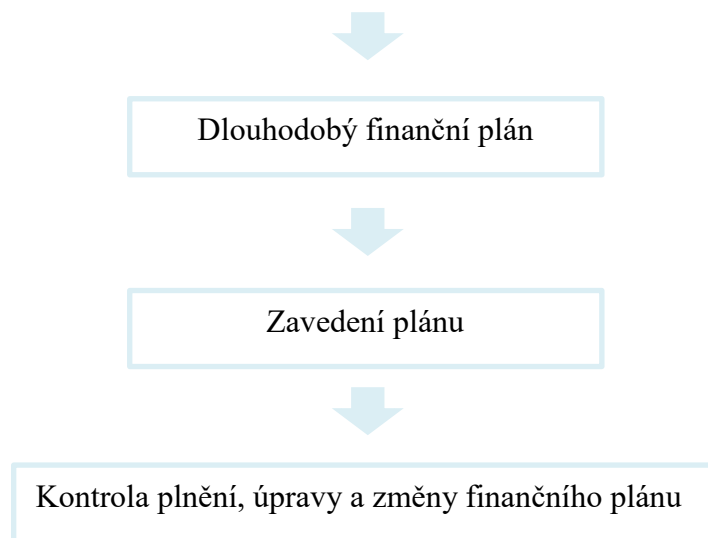
Složky finančního plánu:

- hodnocení a analýza podniku,
- prognóza vývoje a analýza okolí podniku,
- tvorba a hodnocení variant strategie,
- vlastní zpracování plánu (Růčková, 2011, s. 91).

Postup při tvorbě finančního plánu podle Pavelkové a Knápkové (2012, str. 215):

Obrázek 1: Postup při tvorbě krátkodobého plánu





2.1 Analýza okolí podniku

Jak uvádí Fotr a Souček (2015, s. 46) podnikatelské prostředí se člení na dvě části:

- **externí prostředí** resp. makroprostředí (nezávislé na podniku) a mezoprostředí (částečně ovlivnitelné),
- **interní prostředí** zahrnující mikroprostředí (podnik je přímo ovlivnitelný svými činnostmi).

Analýza podnikatelského prostředí neboli situační analýza je podle Jakubíkové (2013, s. 28-29) nezbytná pro to, aby společnost znala svoji pozici v prostředí, aby předvídala změny a dokázala na ně včas reagovat. Management tak dokáže identifikovat a vyhodnocovat dílčí podnikatelské aktivity. K analýze se využívají zásady MAP (monitoruj, analyzuj a předvídej).

SWOT analýza, SLEPT analýza, Porterův model pěti konkurenčních sil, Benchmarking, finanční analýzy a vývoj situace v daném odvětví je podle Pavelkové a Knápkové (2012, s. 200) součástí kvalitní analýzy vnějšího i vnitřního vývoje.

Vnější prostředí společnosti se dělí na makroprostředí a mikroprostředí. Makroprostředí zahrnuje politicko-právní, ekonomické, technologické a sociálně-kulturní faktory. Naopak mikroprostředí obsahuje konkurenci, odběratele, dodavatele a zákazníky. Cílem makroprostředí je zvolit takové faktory, které budou pro daný podnik nezbytné (Jakubíková, 2013, s. 98).

Prvky analýzy mikroprostředí:

- analýza tržní situace a jejího vývoje - orientovaná na zákazníky,
- analýza konkurenční situace - zaměřená na stávající konkurenci,
- dostupnost a cenový vývoj energií a surovin (Růčková a Roubíčková, 2012, s. 170).

2.1.1 SWOT analýza

Silné a slabé stránky podniku jsou podle Srpové, Svobodové, Skopala a Orlíka (2011, s. 31) důležitou součástí finančního plánu.

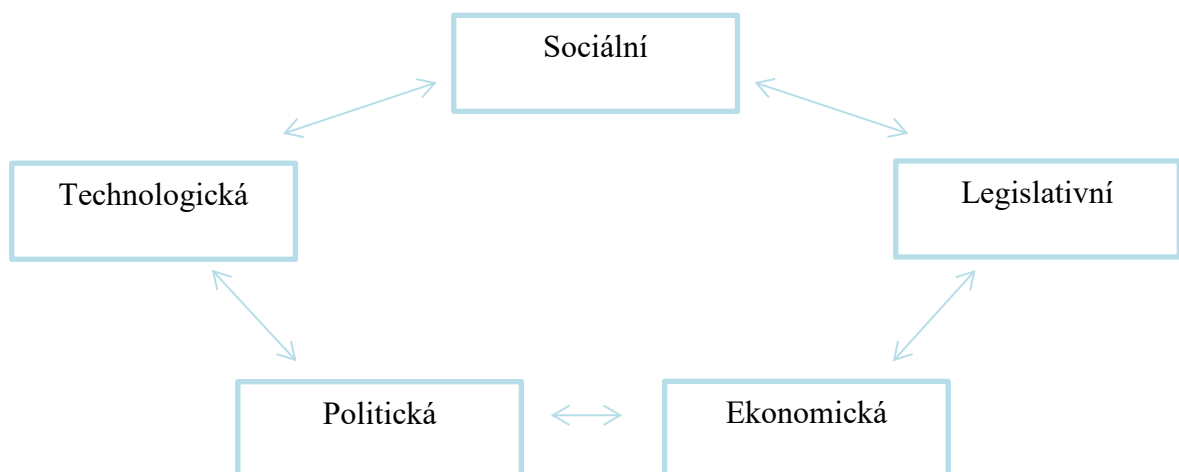
- **S = Strengths** (silné stránky) - např. zkušený management, kvalifikovaní pracovníci, kvalitní výrobky aj.
- **W = Weaknesses** (slabé stránky) - cenová politika, nedostatek zkušeností v oblasti marketingu aj.
- **O = Opportunities** (příležitosti) - vstup na nové trhy
- **T = Threats** (hrozby) - nižší ceny u konkurence

Dle Žůrkové (2007 s. 34) je důležité vzít v úvahu výkonnost firmy v klíčových faktorech a výhody oproti konkurenci. Neexistuje však obecný návod, jak postupovat při tvorbě SWOT analýzy. Realistický pohled a otevřenost managementu je klíčem úspěchu analýzy silných a slabých stránek.

2.1.2 SLEPT analýza

Mezi metody výzkumu vlivů vnějšího prostředí lze zařadit PEST analýzu. SLEPT analýza zkoumá ekonomické, politicko-právní, technologické a socio-kulturní faktory. (Jakubíková, 2013, s. 100)

Obrázek 2: Prvky PEST analýzy

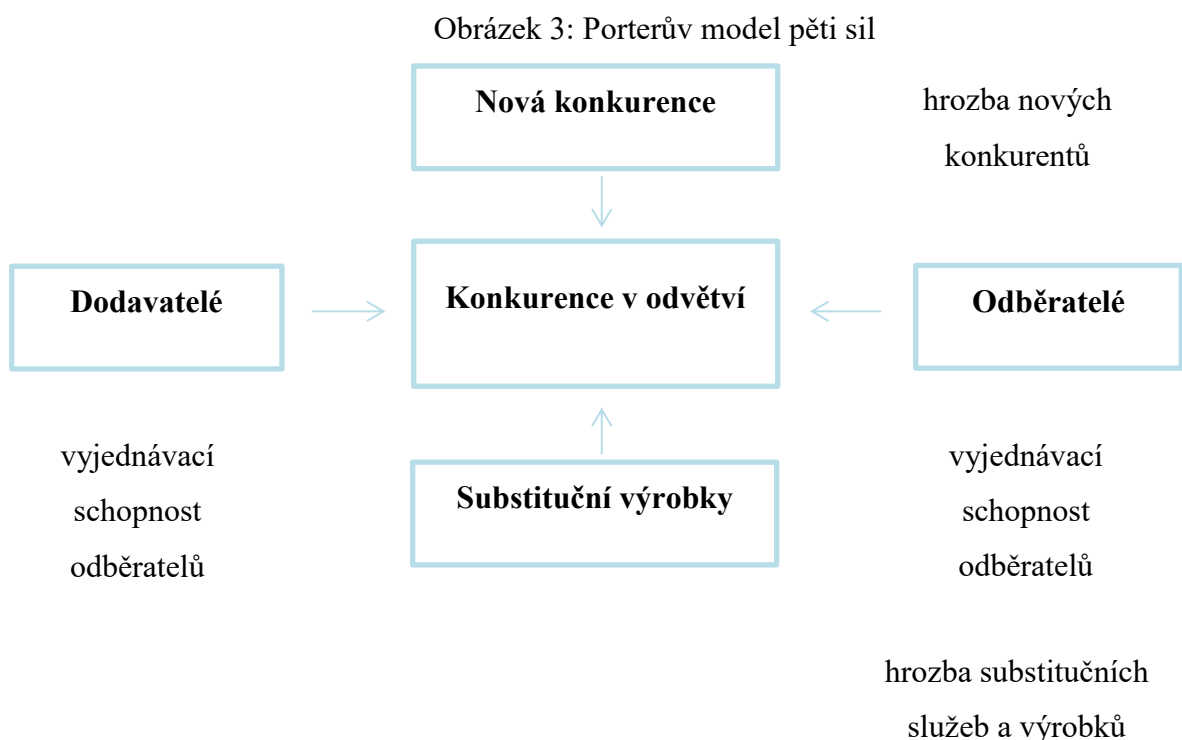


Zdroj: Růčková a Roubíčková, 2012, s. 169

- Sociální oblast - vyhodnocení trhu práce, vliv odborů a demografické ukazatele
- Legislativní oblast - zákony a jejich využití
- Ekonomická oblast - vývoj hrubého domácího produktu, vývoj ceny peněz (inflace, vývoj úrokových sazeb)
- Politická a technologická oblast - politické a technologické trendy (Růčková, 2011, s. 92)

2.1.3 Porterův model pěti konkurenčních sil

Na analýzu struktury odvětví je zaměřena Porterova analýza.



Zdroj: Jakubíková (2013, s. 103)

Riziko vstupu potenciálních konkurentů je ovlivněno výší bariér vstupu na trh. Noví konkurenti musí vynaložit větší náklady při zvýšení bariér vstupu. Mezi nejčastěji používané bariéry vstupu jsou podle Dedouchové (2001, s. 18 - 19) oddanost zákazníků, míra hospodárnosti a nižší absolutní nákladové výhody (lepší výrobní technologie).

Pokud je rivalita mezi stávajícími podniky uvnitř konkrétního mikrookolí slabá, podniky mohou zvážit zvýšení cen a dosáhnout tak vyššího zisku.

Kupující se mohou dostat do takové pozice, kdy tlačí ceny dolů nebo požadují kvalitu či lepší servis, mohou tak vypadat jako hrozba. Například pokud kupující nakupují ve velkém množství, využijí tak své kupní síly a očekávají snížení ceny. Dalším příkladem je situace, kdy si zákazník může vybírat mezi více podniky, neboť nabízejí podobné výrobky. Tyto podniky stojí proti sobě a snaží se nabídnout nižší cenu, což je velkou výhodou pro zákazníka.

Dodavatelé mohou požadovat zvýšení cen a podnik na to musí reagovat buď zvýšením cen svých produktů, nebo snížením jejich kvality, což vede ke snížení zisku.

Pokud mají výrobky mnoho substitutů, pro podnik to není příznivé a ceny by měl podnik snižovat a tím se sníží i zisk. (Dedouchová, 2001, s. 22 - 23)

2.2 Finanční analýza

Knápková, Pavelková, Remeš a Šteker (2017, s. 17) definují finanční analýzu jako komplexní zhodnocení finanční situace podniku. Základním zdrojem informací pro zpracování kvalitní finanční analýzy jsou účetní výkazy - rozvaha, výkaz zisku a ztráty, přehled o změnách vlastního kapitálu, přehled o peněžních tocích (cash-flow) a příloha účetní závěrky.

Finanční analýza (dále jen FA) je rozbor údajů, které jsou získávány z účetnictví, s cílem hodnocení procesů v podniku. Kubíčková a Jindřichovská (2015, s. 4) ve své knize uvádí, že se nejedná pouze o analýzu účetních dat, ale o analýzu vnitřních a vnějších podmínek sledující hodnocení stavu a finančního zdraví podniku.

Podstatou FA podle Růčkové (2011, s. 21) je prověření finančního zdraví podniku a vytvoření základu pro finanční plán.

Úlohou FA je zlepšení výkonnosti podniku a maximalizace informační výtěžnosti dostupných datových základů, včetně získávání dat jinak nedostupných. (Kalouda, 2015, s. 52)

Uživatelé finanční analýzy:

- manažeři,
- investoři,
- banky a jiní věřitelé,
- obchodní partneři (dodavatelé a odběratelé),
- zaměstnanci,

- stát a jeho orgány,
- konkurenti (Grünwald a Holečková, 2007, s. 27).

2.2.1 Analýza absolutních ukazatelů

Horizontální nebo trendová analýza dle Kubičkové a Jindřichovské (2015, s. 83, 92) poskytuje potřebné informace o vývoji majetkové a finanční situace podniku.

Vertikální analýza neboli strukturální analýza sleduje objem jednotlivých položek k jejich celkovému objemu.

Tyto metody poskytují základní a celostní pohled na finanční situaci podniku a jeho vývoj ve sledovaném období.

Cílem vertikální a horizontální analýzy je z velké části rozbor minulého vývoje finanční situace a jeho příčin. Pomocí analýzy můžeme učinit závěry o finanční situaci podniku. (Grünwald a Holečková, 2007, s. 120)

Horizontální analýza porovnává změny položek výkazů v časové posloupnosti.

Výpočet: **Absolutní změna = ukazatel_t – ukazatel_{t-1}**

% změna = (absolutní změna x 100) / ukazatel_{t-1}

Analýzu rozvahy lze rozdělit na analýzu finanční a majetkové struktury.

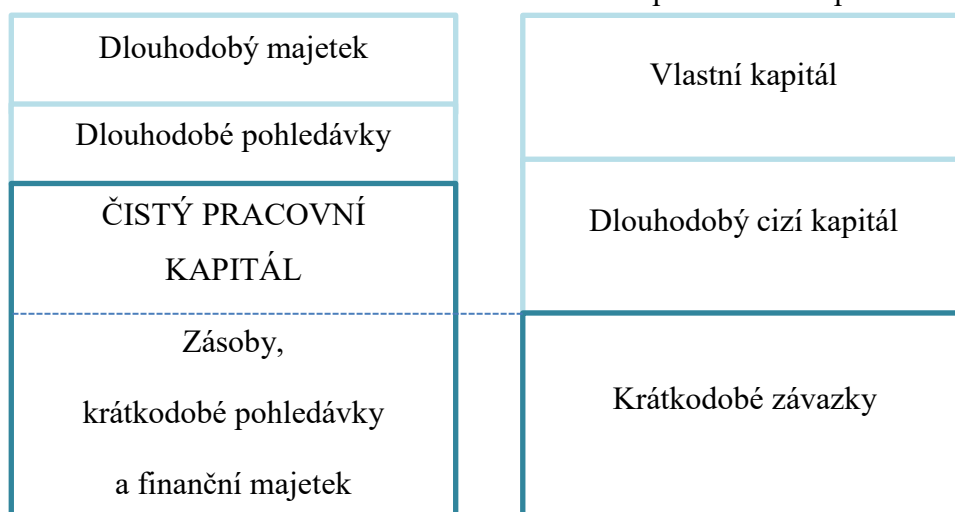
Rozvaha je základním účetním výkazem každého podniku. Informuje nás o tom, jaký majetek daný podnik vlastní a z jakých zdrojů je tento majetek financován. Vždy musí platit, že pasiva (finanční struktura podniku) se rovnají aktivům (majetková struktura podniku).

Výkaz zisku a ztráty tvoří výnosy, náklady a výsledek hospodaření podniku. (Knápková, Pavelková, Remeš a Šteker, 2017, s. 24, 71)

2.2.2 Analýza rozdílových ukazatelů

Mezi nejdůležitější rozdílový ukazatel patří provozní kapitál neboli čistý pracovní kapitál, který se stanoví jako rozdíl mezi oběžným majetkem a krátkodobými cizími zdroji. Tento ukazatel má dle Knápkové, Pavelkové, Remeše a Šteker (2017, s. 85) podstatný vliv na platební schopnost podniku. O čistém pracovním kapitálu hovoříme jako o finančním polštáři (Landa, 2007, s. 19).

Obrázek 4: Schéma čistého pracovního kapitálu



Zdroj: Landa (2007, s. 18)

2.2.3 Analýza poměrových ukazatelů

Členění poměrových ukazatelů z pohledu výkazů podle Růčkové (2011, s. 47):

- ukazatele struktury majetku a kapitálu,
- ukazatele tvorby výsledku hospodaření,
- ukazatele na bázi peněžních toků.

Analýza poměrových ukazatelů je podle Kubíčkové a Jindřichovské (2015, s. 117) nejběžněji využívanou metodou pro hodnocení finanční výkonnosti a stability podniku. Je pokládána za jádro FA, neboť je časově nenáročná, snadno využitelná pro podnikové srovnání a také nám umožňuje formulovat cíle budoucího vývoje.

Kalouda (2017, s. 72, 74) definuje základní okruhy poměrových ukazatelů:

- **Aktivita** - vázanost kapitálu,
- **Likvidita** - platební schopnost,
- **Rentabilita** - výnosnost vloženého kapitálu,
- **Zadluženost** - struktura finančních zdrojů.

2.2.3.1 Ukazatele aktivity

Následující ukazatele měří schopnost podniku využívat své zdroje. Mezi ukazatele aktivity patří ukazatele počtu obrátů (kolikrát se obrátí určitý druh majetku v tržbách za daný časový horizont) či dobu obratu (doba, za kterou jsou finanční prostředky vázány v konkrétním

majetku, tj. za jak dlouho uskuteční jednu obrátku). (Fotr, Vacík, Souček, Špaček a Hájek, 2012, s. 348)

$$\text{Doba obratu zásob} = \frac{\text{zásoby}}{\text{tržby}/365}$$

$$\text{Doba obratu pohledávek} = \frac{\text{pohledávky}}{\text{tržby}/365}$$

$$\text{Doba obratu závazků} = \frac{\text{závazky}}{\text{tržby}/365}$$

$$\text{Rychlost obratu zásob} = \frac{\text{tržby}}{\text{zásoby}}$$

$$\text{Rychlost obratu pohledávek} = \frac{\text{tržby}}{\text{pohledávky}}$$

$$\text{Rychlost obratu závazků} = \frac{\text{tržby}}{\text{závazky}}$$

Ukazatele aktivity měří vázanost dílčích složek kapitálu v jednotlivých položkách aktiv a pasiv a měří schopnost společnosti využívat investované finanční prostředky (Růčková, 2011, s. 60-61).

2.2.3.2 Ukazatele likvidity

Kubíčková a Jindřichovská (2015, s. 131-134) definují likviditu jako schopnost podniku uhrazovat splatné závazky. Likvidnost je tím větší, čím kratší doba je potřebná k jeho zpeněžení.

$$\text{Běžná likvidita} = \frac{\text{oběžná aktiva}}{\text{krátkodobá pasiva}}, \text{ doporučená hodnota je } 1,5 - 2,5$$

$$\text{Pohotovostní likvidita} = \frac{\text{krátkodobé pohledávky} + \text{krátkodobý finanční majetek}}{\text{krátkodobá pasiva}}, \text{ rozmezí doporučené hodnoty je } 0,7 - 1,2$$

$$\text{Okamžitá likvidita} = \frac{\text{krátkodobý finanční majetek}}{\text{krátkodobá pasiva}}, \text{ doporučená hodnota } 0,2 - 0,5$$

Rychlost a snadnost výpočtu likvidit považuje Landa (2007, s. 30) za jednu z největších výhod měření likvidity. Naopak za nevýhodu považuje zaměření pouze na oblast pracovního kapitálu.

Fotr, Vacík, Souček, Špaček a Hájek (2012, s. 347) definují likviditu jako schopnost společnosti hradit promptně své závazky splatné v blízké budoucnosti. Kolikrát pokrývají oběžná aktiva krátkodobé závazky společnosti, vyjadřuje běžná likvidita. Za nekompro-

misní měřítko likvidity, které vylučuje z výpočtu zásoby a nedokončenou výrobu, je považována pohotová likvidita. Pro věřitele je příznivější hodnota větší než 1, naopak pro vlastníky tato výše oběžného majetku vede k neproduktivnímu využívání vložených prostředků. Krátkodobý peněžní majetek představuje peníze na běžných účtech, pokladní hotovost, včetně cenných papírů a seků.

2.2.3.3 Ukazatele rentability

Základním ukazatelem finančního zdraví společnosti je rentabilita, která vyjadřuje schopnost podniku zhodnocovat vložené prostředky ve formě zisku (Kubíčková a Jindřichovská, 2015, s. 120).

Rentabilita představuje podle Kaloudy (2015, s. 57-58) výnosnost vloženého kapitálu.

$$\text{Rentabilita tržeb ROS} = \frac{\text{čistý zisk}}{\text{tržby}}$$

$$\text{Rentabilita aktiv ROA} = \frac{\text{zisk před zdaněním a úroky}}{\text{celková aktiva}}$$

$$\text{Rentabilita vloženého kapitálu ROE} = \frac{\text{čistý zisk po zdanění}}{\text{vlastní jmění}}$$

$$\text{Rentabilita celkového vloženého kapitálu ROCE} = \frac{\text{čistý zisk}}{\text{vlastní kapitál} + \text{dlouhodobé zdroje}}$$

2.2.3.4 Ukazatele zadluženosti

Růčková (2011, s. 57) definuje pojem zadluženost jako skutečnost, že podnik používá cizí zdroje (dluh) k financování aktiv. Základním ukazatelem je ukazatel věřitelského rizika neboli celková zadluženost. Platí, že čím vyšší je hodnota tohoto ukazatele, tím vyšší je riziko věřitelů.

Ukazatele zadluženosti berou v úvahu finanční strukturu podniku z dlouhodobého horizontu (Sedláček, 2011, s. 63-65).

$$\text{Celková zadluženost} = \frac{\text{cizí zdroje}}{\text{aktiva}}$$

$$\text{Míra zadluženosti} = \frac{\text{cizí zdroje}}{\text{vlastní kapitál}}$$

$$\text{Úrokové krytí} = \frac{\text{zisk před zdaněním a úroky}}{\text{nákladové úroky}}$$

$$\text{Krytí DM vlastním kapitálem} = \frac{\text{vlastní kapitál}}{\text{dlouhodobý majetek}}$$

$$\text{Krytí DM dlouhodobými zdroji} = \frac{\text{vlastní kapitál} + \text{dlouhodobé cizí zdroje}}{\text{dlouhodobý majetek}}$$

2.2.4 Altmanův index

Prof. Edward Altman vytvořil a prozkoumal dvacet dva ukazatelů a z nich postupně vybral ty, které nejvíce reagují na potenciální finanční problémy. Tyto ukazatele byly rozčleněny do pěti kategorií: likvidita, finanční struktury, rentability, aktivity a solventnosti (Kubíčková a Jindřichovská, 2015, s. 207). Model Z-skóre se stal průlomem pro předpovídání bankrotu podniku (Kalouda, 2015, s. 65).

Základním typem souhrnného indexu podle Růčkové (2011, s. 73) je Altmanův model finančního zdraví podniku. Stanoví se jako součet hodnot pěti běžných poměrových ukazatelů, kterým náleží odlišná váha. Největší váhu má rentabilita celkového kapitálu.

Výpočet Altmanova indexu pro podniky, které veřejně obchodují na burze.

$$Z = 1,2 X1 + 1,4 X2 + 3,3 X3 + 0,6 X4 + 1,0 X5$$

Pokud společnost není veřejně obchodovatelná na burze, Altmanův index se stanoví podle následujícího výpočtu:

$$Z = 0,717 X1 + 0,847 X2 + 3,107 X3 + 0,42 X4 + 0,998 X5$$

X1 pracovní kapitál / celková aktiva

X2 rentabilita čistých aktiv

X3 EBIT / celková aktiva

X4 tržní hodnota vlastního kapitálu / cizí zdroje

X5 tržby / celková aktiva

Interpretace Altmanova Z-skóre je podle Mariniče (2008, s. 92) následující:

Z-skóre je nižší než 1,18 = pásmo bankrotu

1,18 > Z < 2,99 = šedá zóna

Z > 2,99 = prosperující podnik

2.2.5 Index IN

Index důvěryhodnosti pracuje na stejné bázi jako Altmanův index. Každému z ukazatelů rentability, likvidity, aktivity a zadluženosti je přidělena váha, která je váženým průměrem hodnot tohoto ukazatele v odvětví (Růčková, 2011, s. 74-75).

$$IN05 = 0,13 A + 0,04 B + 3,97 C + 0,2 x D + 0,09 E$$

A aktiva / cizí kapitál = ukazatel finanční páky

B EBIT / nákladové úroky = ukazatel úrokového krytí

C EBIT / celková aktiva = rentabilita aktiv

D tržby / celková aktiva = rychlost obratu celkových aktiv

E oběžná aktiva / krátkodobé závazky = běžná likvidita

Index IN je vyšší než 1,6 = podnik s dobrým finančním zdravím

Index IN je v rozmezí 1,6 - 0,9 = neustálené výsledky a případné problémy, šedá zóna

Index důvěryhodnosti je nižší než 0,9 = firma se s největší pravděpodobností ocitne v existenčních problémech, podnik hodnotu netvoří (Knápková, Pavelková, Šteker, 2013, s. 133).

3 DLOUHODOBÝ FINANČNÍ PLÁN

Dlouhodobý finanční plán se sestavuje v období delším než jeden rok, většinou se jedná o 5 let. Tento plán je důležitý při rozhodování o budoucí činnosti podniku (Marek a kolektiv, 2006, s. 505).

V delším časovém horizontu se může firma zaměřit na náročnější ekonomické cíle, na které se společnost v daném roce připravuje prostřednictvím projektů. Tomu podle Grünwalda a Holečkové (2007, s. 253) odpovídá dlouhodobý finanční plán s horizontem tří až pěti let.

Marinič (2008, s. 175) ve své knize popisuje následující kroky pro sestavení kvalitního dlouhodobého plánu:

- tvorba výchozí ekonomické analýzy – rozvaha, výkaz zisku a ztráty a cash flow,
- predikce vývoje tržeb,
- plánování kapitálových výdajů a peněžních příjmů z investic,
- promítnutí změn do majetkové bilance,
- promítnutí vývoje tržeb a nákladů do hospodářského výsledku,
- sestavení plánovaného cash flow,
- zhodnocení dopadu plánu.

Dlouhodobý rozvoj firmy a předpověď lepších finančních výsledků oproti minulosti jsou základním parametrem pro sestavení kvalitního finančního plánu.

3.1 Plán výkazu zisku a ztráty

Výkaz zisku a ztráty zahrnuje významné položky výnosů, nákladů a hospodářský výsledek před a po zdanění (Fotr, Vacík, Souček, Špaček a Hájek, 2012, s. 183).

3.1.1 Plán tržeb

Plán tržeb za prodej zboží, vlastních výrobků a služeb by měl vycházet z obchodního plánu, v opačném případě by data neměla být čím podložena. Růst objemu produkce je závislý na inflaci nebo na kapacitních možnostech výroby. Z toho důvodu je účelné tržby rozčlenit podle druhu prodávaných výrobků a zboží nebo poskytovaných služeb. Do plánovaného výkazu se hodnoty zadávají pomocí indexů nebo absolutně ve vztahu k úrovni v minulých obdobích (Marek a kolektiv, 2006, s. 506).

Základní složkou dlouhodobého finančního plánu jsou tržby z prodeje vlastních výrobků a služeb.

Ke stanovení tržeb lze podle Fotra, Vacíka, Součka, Špačka a Hájka (2012, s. 184) stanovit:

- Agregovaný přístup - plán tržeb se v rámci toho přístupu určuje pro jednotlivé roky plánovacího období na základě prognózy celkových tržeb v peněžním vyjádření.
- Desagregovaný přístup - tento přístup je založen na rozdělování programu služeb do konkrétního počtu komodit představující dílčí produkty. Komodity jsou plánované v peněžním vyjádření nebo v naturálním vyjádření a plánovaných prodejních cenách.

3.2 Plán nákladů

Dílčí položky nákladů lze rozdělit na náklady:

- variabilní náklady - závislé na objemu výroby,
- finanční náklady - závislé na jednotlivých položkách finančního plánu,
- ostatní náklady - závislé na jiných faktorech, mají režijní charakter (Fotr, Vacík, Souček, Špaček a Hájek, 2012, s. 185).

3.2.1 Plán nákladů spotřeby

Plán nákladů spotřeby se skládá z následujících položek: spotřeby materiálu, spotřeby energie, spotřeby ostatních dodávek a prodaného zboží. Přímé jednicové náklady se odvozují z plánovaných tržeb a z nákladové a cenové kalkulace. U přímých a nepřímých režijních nákladů se hodnoty stanoví z rozpočtu odbytové, výrobní a správní režie. Režijní náklady můžeme také určit buď pomocí indexu, nebo v podobě násobku k plánovaným tržbám. Náklady vynaložené na prodané zboží se stanoví pomocí očekávané obchodní marže, tj. plán tržeb z prodeje zboží.

3.2.2 Plán služeb

Plán služeb zahrnuje opravy a udržování, cestovné, reklamu, reprezentace, nájemné a ostatní služby (Marek a kolektiv, 2006, s. 506).

3.2.3 Plán mzdových nákladů

Plán mzdových nákladů se stanoví pomocí průměrných mezd v minulém období, indexu růstu průměrné mzdy a plánovaného průměrného přepočteného fyzického stavu pracovníků.

3.2.4 Daně a poplatky

Daně a poplatky zahrnují silniční daň, daň z nemovitostí a ostatní daně a poplatky.

3.2.5 Odpisy

Odpisy se stanoví pomocí odpisového plánu, v opačném případě je postup velmi náročný a je nutné vypočítat průměrné odpisové sazby (Marek a kolektiv, 2006, s. 507). Výše účetních odpisů spočívá především na způsobu financování dlouhodobého majetku, investicích do dlouhodobého hmotného i nehmotného majetku vyvolávajících růst odpisů a vyřazování či prodeji stávajícího dlouhodobého majetku, což vede k poklesu odpisů (Fotr, Vacík, Souček, Špaček a Hájek, 2012, s. 185).

3.3 Plán hospodářského výsledku

Hospodářský výsledek před zdaněním je vyjádřen jako rozdíl mezi plánovanými výnosy a náklady. Pro stanovení hospodářského výsledku po zdanění je potřeba určit daň z příjmů v jednotlivých letech plánovaného období.

Mezi položky zvyšující základ daně (přičitatelné položky) řadíme daňově neuznatelné náklady - náklady na reprezentaci, kladný rozdíl daňových a účetních odpisů a odměny členům orgánů společnosti. Naopak mezi odčitatelné položky převážně patří výnosy z cenných papírů a kladný rozdíl mezi účetními a daňovými odpisy (Fotr, Vacík, Souček, Špaček a Hájek, 2012, s. 187).

3.4 Plán rozvahy

Plánovaná rozvaha vyjadřuje vývoj majetku včetně zdrojů financování. K plánování aktiv a pasiv lze použít hrubší odhady nebo obtížnější metody sloužící k detailnějšímu stanovení dílčích položek plánované rozvahy. Položky aktiv a pasiv rozvahy jsou ovlivňovány vývojem tržeb (Růčková, 2011, s. 98). S růstem tržeb obvykle porostou zásoby, pohledávky, finanční majetek, dlouhodobý hmotný majetek (rozšiřuje výrobní kapacity) a krátkodobé

závazky (vyšší nákup materiálu, surovin a energie navýší hlavně závazky z obchodního styku). (Růčková a Roubíčková, 2012, s. 187)

Aktiva zahrnují dlouhodobý majetek, pohledávky za upsaný základní kapitál, oběžný majetek a časové rozlišení aktiv. Naopak stranu pasiv tvoří vlastní kapitál, cizí zdroje a časové rozlišení pasiv (Marek a kolektiv, 2006, s. 508).

Plánování pasiv závisí na celkové výši aktiv, neboť určuje velikost zdrojů financování. Pasiva je nutné sledovat z pohledu vlastního a cizího kapitálu a zdrojů financování (interní a externí). (Fotr, Vacík, Souček, Špaček a Hájek, 2012, s. 191)

3.5 Plán cash flow

Výsledek hospodaření (výnosy – náklady) vstupuje do rozvahy, zisk zvyšuje majetek firmy, naopak ztráta snižuje majetek podniku. Zisk jako možný zdroj vlastního kapitálu je možné pozorovat pomocí pohybu peněžních prostředků ve výkazu o peněžních tocích (Marinič, 2008, s. 180). Plán přehledu o peněžních tocích se stanoví pomocí zjištěných výsledků plánovaného výkazu zisku a ztráty, plánované rozvahy, výsledku hospodaření a propočtu daně z příjmů (Marek a kolektiv, 2006, s. 510).

Příjmy zvyšují peněžní fondy podniku a na druhé straně výdaje. Člení se na provozní, finanční a investiční. Sečtením těchto položek příjmů a výdajů tvoří čisté zvýšení (souhrn příjmů > souhrn výdajů), v opačném případě hovoříme o čistém snížení označovaném jako čistý peněžní tok (Fotr, Vacík, Souček, Špaček a Hájek, 2012, s. 193).

Fotr, Vacík, Souček, Špaček a Hájek (2012, s. 193 - 194) popisují dvě základní metody pro stanovení cash flow.

3.5.1 Přímá metoda

Výpočet přímé metody:

Stav peněžních prostředků na počátku období

+ příjmy za určité období (prodej výrobků za hotové a úhrada pohledávek odběrateli)

- výdaje za určité období (výplata mezd, úhrada faktur za nákup energií, materiálu a surovin)

= **Stav peněžních prostředků na konci období**

3.5.2 Nepřímá metoda

Nepřímá metoda je vhodnější při strategickém finančním plánování, které závisí na hospodářském výsledku a dalších položkách.

Výpočet nepřímé metody:

Stav peněžních prostředků na počátku období

+ hospodářský výsledek po zdanění

+ odpisy stálých aktiv

+/- změny stavu rezerv

+/- zisk či ztráta z prodeje stálých aktiv

+/- přírůstek oběžných aktiv a pokles krátkodobých pasiv se znaménkem mínus, pokles oběžných aktiv a vzrůst krátkodobých pasiv se znaménkem plus

Peněžní tok z provozní činnosti

- výdaje spojené s nabytím stálých aktiv

+ příjmy z prodeje stálých aktiv

+ příjmy z vyplacení cenných papírů, které jsou drženy do splatnosti

- poskytnuté úvěry a půjčky

Peněžní tok z investiční činnosti

+/- přírůstek/úbytek dlouhodobých závazků, dlouhodobých úvěrů, bankovních úvěrů a dalších finančních zdrojů

Peněžní tok z finanční činnosti

Stav peněžních prostředků na konci období

4 KRÁTKODOBÝ FINANČNÍ PLÁN

Roční finanční plán se sestavuje bezprostředně následující období, za které je ve chvíli jeho sestavování k dispozici pouze očekávaná skutečnost. Do krátkodobého plánování řadíme roční plánovanou výsledovku, plánovanou rozvahu a roční plán peněžních toků. Kratší období plánu značí nižší riziko možných chyb (Grünwald a Holečková, 2007, s. 295).

Prvním krokem v krátkodobém finančním plánování je prognóza budoucích peněžních toků společnosti. Společnost předpovídá své peněžní toky, aby zjistila, zda bude mít pro každé období přebytek peněz nebo peněžní deficit. Vedení musí rozhodnout, zda je tento přebytek nebo deficit dočasný nebo trvalý. Pokud je trvalý, ovlivňuje dlouhodobé finanční rozhodnutí firmy. Například pokud společnost předpokládá přebytek peněžních prostředků, může se rozhodnout zvýšit výplatu dividend. Deficity vyplývající z investic do dlouhodobých projektů jsou často financovány z dlouhodobých zdrojů kapitálu, jako jsou např. akcie nebo dlouhodobé dluhopisy (Berk a DeMarzo, 2014, s. 909).

Podle Růčkové (2011, s. 99) je při krátkodobém finančním plánování potřebné vycházet z minulých zkušeností a z různých úvah a postupů. Z pravidla je rozdělováno na dílčí části (měsíce, čtvrtletí) a mělo by být postaveno na analýze sezónních výkyvů.

Plánovací horizonty:

- **14denní až měsíční plánovací horizont** - denní peněžní příjmy a výdaje, které se aktualizují každý den,
- **čtvrtletní či pololetní plánovací horizont** - týdenní nebo měsíční peněžní příjmy a výdaje,
- **roční plánovací horizont** - sledování měsíčních peněžních příjmů a výdajů (Marek a kolektiv, 2006, s. 511).

V rámci 14denního až měsíčního plánovacího horizontu se plánované příjmy a výdaje sestavují pomocí přijatých a vystavených faktur, platů zaměstnancům, splátek úvěrů a úrokových plateb atd. (Marek a kolektiv, 2006, s. 513).

Cíle pro kvalitní roční finanční plán:

- **obratové cíle** - nejdůležitější, závisí na nich ostatní cíle,
- **ziskové cíle** - plán zisku pro nadcházející rok,
- **cíle zachování likvidity** - doprovázející podmínky.

Struktura krátkodobé plánu:

- **plán obratu** - informace z minulosti jsou používány prostřednictvím analýz, sledují vývoj obratu firmy a vývoj konkurence,
- **plán provozního kapitálu** - stanoví se jako: (zásoby + krátkodobé pohledávky + krátkodobý finanční majetek) - (závazky vůči dodavatelům + krátkodobé rezervy + ostatní závazky), krátkodobé úvěry nejsou součástí plánu provozního kapitálu, patří do provozního cash flow,
- **plán nákladu a zisku** - metoda celkových nákladů a metoda nákladů na obrat (dělí plán zisku pomocí výroby, prodeje a správy v podniku),
- **plán provozního cash flow** - přímá a nepřímá metoda,
- **plán zkrácené rozvahy** - zahrnutí položek, které jsou pro podnik relevantní tj. rozhodující (Růčková, 2011, s. 100).

5 ZHODNOCENÍ TEORETICKÉ ČÁSTI

Jádrem finančního plánu jsou plánované finanční výkazy. Mezi které patří rozvaha, výkaz zisku a ztráty a peněžní toky. Pro kvalitní finanční plán je nutné zvolit finanční strategii firmy, strategické cíle, soustavu strategických funkčních plánů firmy a vyhodnotit finanční analýzu.

Finanční plán by měl být konkrétní, reálný, jasný a hmatatelný, měřitelný, dosažitelný a motivující.

Pro sestavení kvalitního plánu je důležité sledovat vývoj samotného podniku, ale také podnikové okolí. Součástí plánu by měla být SWOT analýza, SLEPT analýza, Porterův model pěti konkurenčních sil, včetně finanční analýzy.

Finanční analýza je chápána jako souhrnné zhodnocení finanční situace podniku, tj. zdraví a výkonnosti podniku. Jedná se o rozbor údajů, které jsou získávány z účetnictví. Zpracování finanční analýzy včetně vyhodnocení výsledků je nezbytné pro tvorbu finančního plánu.

Dlouhodobý finanční plán se sestavuje v období delším než jeden rok, zpravidla se jedná o 5 let. Cílem tohoto plánu je rozhodování o budoucí činnosti podniku. Zahrnuje plán výkazu zisku a ztráty (plán tržeb), plán nákladů (plán nákladů spotřeby, plán služeb, plán mzdových nákladů, daně a poplatky a odpisy), plán hospodářského výsledku, plán rozvahy a plán cash flow (přímá a nepřímá metoda).

Roční krátkodobé plánování se skládá z plánované výsledovky, plánované rozvahy a ročního plánu peněžních toků. Je sestavován značně podrobně a kratší období plánu značí nižší riziko možných chyb. Roční finanční plán musíme neustále kontrolovat a přijímat opatření k jeho dosažení. Při krátkodobém finančním plánování je důležité vycházet z minulých zkušeností a z různých úvah a postupů.

Je důležité sledovat a analyzovat vnitřní a vnější podmínky. Společnost tak je schopna zareagovat včas a s předstihem na případné změny. Při kontrole finančního plánu se stanovují odchylky skutečnosti od plánu.

II. PRAKTICKÁ ČÁST

6 PŘEDSTAVENÍ SPOLEČNOSTI

Společnost SEVEZA, spol. s r.o. vznikla v roce 1991 se specializací na servisní činnost gastro zařízení. Poskytované služby byly postupně rozšiřovány o výrobu nerezového nábytku a obchodní činnosti. Během svého působení na trhu firma uskutečnila nespočet zakázek v tuzemsku a zahraničí.

Podnik sídlící v malé obci Huštěnovice využívá moderní program 3D pro zpracování technologického návrhu řešení provozu, který ho následně vybaví veškerou technologií, nerezovým nábytkem a potřebnými doplňky.

Prioritou podniku je uspokojování potřeb každého zákazníka, jak v kvalitě, ceně, tak komplexnosti služby.

Společnost je držitelem certifikátu ISO 9001:2001 - jakost.

Obrázek 5: Budova společnosti



6.1 Základní údaje společnosti

Právní forma:	Společnost s ručením omezeným
IČO:	16361539
Datum zápisu do OR:	1. září 1991
Základní kapitál společnosti:	125 000 Kč

6.2 Předmět činnosti

- gastronomické vybavení - prodej, servis, výroba
- drogistické zboží - maloobchod

- čisticí a úklidové stroje, materiál
- internetové obchody

6.3 Výroba

V současné době je většina zakázek zhotovována na míru, protože každý zákazník má jinou představu.

Mezi sortiment výrobků patří:

- pracovní a mycí stoly,
- vozíky,
- dřezy,
- skříně,
- regály,
- police,
- pojezdové regály,
- digestoře,
- výdejní linky.

6.4 Prodej

Společnost zabezpečuje prodej včetně distribuce veškeré technologie od zahraničních i domácích výrobců. Nabízená technologie je poskytována pro hotely, školní jídelny, restaurace, bufety, závodní jídelny atd. Prostřednictvím webové stránky si mohou klienti sortiment prohlédnout a následně objednat. Náročnější klienti si mohou sortiment zboží prohlédnout přímo ve firmě.

Mezi sortiment zboží patří:

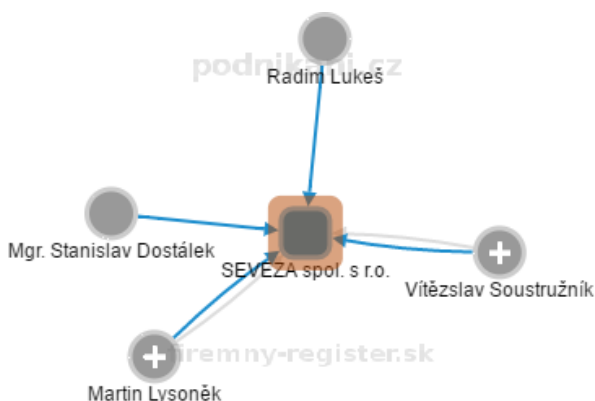
- myčky nádobí,
- roboty,
- mrazničky a chladničky,
- varné spotřebiče,
- kuchyňské doplňky.

6.5 Servis

Část budovy slouží pro servisní činnost, kterou zabezpečují servisní technici s dlouholetou praxí. Přínosem firmy je vlastní sklad náhradních dílů, který slouží pro zajištění rychlého servisu veškerého sortimentu. Servisní technici malé opravy provádí přímo u klienta. Pro větší opravy slouží servisní dílna. Dovoz a odvoz sortimentu je zajištěn společností. Technici mají také na starost opravy a montáže dodaného zařízení, plynové i elektrické instalace atd. (SEVEZA, spol. s r.o. © 2015).

6.6 Organizační struktura

Následující schéma znázorňuje vedení společnosti. Pan Lukeš je vedoucí výroby. Jednatel a vedoucím obchodního oddělení je pan Soustružník. Pan Dostálek je právník a pan Lysoněk jednatel firmy. Společníci mají ve firmě sejný podíl.



6.7 Evidence účetnictví

Hlavní účetní paní Juráková využívá přes rok program DUEL, který slouží k vedení podvojného účetnictví. Program je přehledný, šetří čas a vždy je v předstihu aktualizovaný a v plném souladu s aktuálními předpisy. Evidenci o úhradách firma vede ručně. Kontrola probíhá mezi účetními navzájem.

Na výdajových pokladních dokladech jsou evidovány převážně paragony (drobný materiál) a úhrady dodavatelských faktur. Příjmové pokladní doklady slouží pro stvrzenky, peníze na cestě - pouze výjimečně. Společnost vede agendu přijatých a vydaných objednávek, knihu pohledávek a závazků. Do vnitřních účetních dokladů řadí: leasing - dle trvalého příkazu a daňový splátkový kalendář. Splátky úvěru - splátkový kalendář (úvěr, jistina, pojistné). Doklady jsou zasílány a přijímány poštou či elektronicky přes email. Společnost

má dvě řady dokladů - servis a obchod s výrobou. Při nákupu do skladu účtují všechno do nákladů - varianta B. Např. nákup materiálu zaúčtují rovnou do spotřeby.

Archivaci účetních dokladů má společnost uloženu v horním patře v budově. Účetní doklady jsou ukládány dle zákona. Mzdové listy až 30 let, naopak doklady pouze 10.

Haléřové vyrovnání - firma zaokrouhluje na koruny nahoru. Může se však stát, že odběratel nebo dodavatel nezaokrouhlí, a proto firma použije vnitřní účetní doklad.

Silniční daň platí 1x ročně do 15. 4. a účtují ji rovnou do nákladů. Daň z nemovitosti je placena v květnu a stav zásob na začátku a konci roku.

V současnosti společnost čerpá provozní úvěr. Styk s bankou je především online, smluvně zajištěný. Styk s úřady je veden prostřednictvím datové schránky (online platební způsob). Slouží pro úhradu zdravotního pojištění, sociálního pojištění a pro spolupráci s úřadem práce.

Základní sazbu 21% DPH využívá společnost nejčastěji pro přijaté a vystavené faktury. Sazbu 15% uplatnila například na poskytnutou službu pro sociální domy (služba pevně spojená se stavbou). Například na nakoupený stůl uplatnila společnost 10% sazbu DPH. Tuto sazbu firma nepoužívá moc často.

Společnost zaměstnává 36 pracovníků na dobu neurčitou. Mzdy jsou vypláceny převodem na bankovní účty. Ve výrobě se používá časová a úkolová mzda, pro ostatní zaměstnance - pevná nebo dle podílu. Zaměstnavatel přispívá na penzijní a životní pojištění pro zaměstnance. 4 spolupracíci jsou rovněž v zaměstnaneckém pracovním poměru. Každý rok jsou všichni proškoleni v bezpečnosti a ochraně zdraví při práci.

7 ANALÝZA PODNIKU

7.1 Charakteristika odvětví

Společnost SEVEZA se zabývá prodejem a servisem zařízení určeného do gastronomie. Současně vyrábí nerezový nábytek do těchto provozoven. Jedná se o pracovní a mycí stoly, velké digestoře, regály, vozíky a police.

Společnost vybavuje velkokuchyně typu restaurace, závodní stravování, nemocnice a školní jídelny. Společnost spadá do obchodní, servisní a prodejní činnosti.

Zatřídění podle klasifikace ekonomických činností: převažuje 33.20 - instalace průmyslových strojů a zařízení, instalace a montáže strojů pro zpracování jídel a nápojů/služby - asi 60 % ze spol. posuzovaných služeb 33.20 a 33.12.

Dále pak 33.12 - opravy strojů, opravy a údržba, rekonstrukce a modernizace strojů pro zpracování jídel a nápojů/služby - asi 40 % ze spol. posuzovaných služeb 33.20 a 33.12.

Do odvětví patří také 28.93 - práce výrobní povahy ve třídě 2893.

7.2 SWOT analýza

Tabulka 1: Silné a slabé stránky

SILNÉ STRÁNKY	SLABÉ STRÁNKY
nabízí vlastní kvalitní výrobky	absence obchodních zástupců
nabízí výrobky od domácích i zahraničních dodavatelů	malá propagace firmy
dlouholetá zkušenost (působí na trhu od roku 1991)	zastaralé webové stránky
vlastní servisní středisko	špatná péče o stávající klienty
umístění firmy u cesty	nízká propagace
prostředí firmy	
vlastní e-shop	
venkovní reklamy (štít domu v Babicích, polep na firemních vozech)	

Tabulka 2: Příležitosti a hrozby

PŘÍLEŽITOSTI	HROZBY
výroba nerezových výrobků i pro jiné odvětví (bazény)	Ztráta stávajících zákazníků

školení a semináře pro pracovníky, kteří působí ve stravovacích provozech neziskových organizací	Slučování jídelen (např. mateřské a školní jídelny)
reklama v odborném časopisu	Ekonomická krize
	Nižší ceny u konkurence

7.3 SLEPT analýza

7.3.1 Sociální okolí

Celkový počet obyvatel k 1. lednu 2018 v České republice byl 10 610 055, z toho 583 056 obyvatel žije ve Zlínském kraji. Došlo ke snížení o 0,1 % oproti předešlému roku. Kraj tak každoročně čelí klesajícímu počtu obyvatel a stárnutí obyvatelstva. V obci Huštěnovice, kde firma SEVEZA sídlí, bylo k lednu roku 2018 celkem 991 obyvatel. Míra ekonomické aktivity k roku 2018 v ČR dosáhla 76,4 % a proti lednu předešlého roku se zvýšila o 0,6 procentního bodu.

Průměrná hrubá měsíční mzda v prvním čtvrtletí roku 2018 proti minulému roku vzrostla o 2,2 tis. Kč na 26 431 Kč ve Zlínském kraji (Český statistický úřad © 2013).

7.3.2 Legislativní okolí

Legislativní prostředí ovlivňuje a omezuje společnost platnými zákony, vyhláškami a předpisy, které musí společnost dodržovat. Ovlivněna je také normou ISO. Při nesplnění podmínek ukládané normou ISO, by mohla o tuto normu přijít.

7.3.3 Ekonomické okolí

V roce 2017 dosáhla ekonomika eurozóny i EU jako celku nejvyššího tempa ekonomického růstu za dekádu. Přispěla k tomu řada faktorů. Nejvýznamnější položkou byla spotřeba domácností, která se zvýšila díky růstu mezd a platů a klesající míře úspor. V nadcházejícím roce se očekává mírné snížení ekonomického růstu na 2,6 %, a to díky zpomalení růstu eurozóny a poměrně napjaté situaci na trhu práce. Expanzivní růst produkce je omezen nedostatkem zaměstnanců.

Společnost může v budoucnu čelit klesající poptávce, která často doprovází období ekonomického poklesu. V roce 2018 dosáhla Česká republika rekordně nízké nezaměstnanosti, která klesla až k 3%. Velmi nízká nezaměstnanost má za důsledek nárůst mezd a neschop-

nost společností najít novou pracovní sílu v případě odchodů. Toto se jeví jako významný rizikový faktor pro společnost, která musí přemýšlet, jak si udržet stávající zaměstnance pomocí zvyšování platů a zavádění benefitních programů. Nárůst mzdových nákladů má však za důsledek celkový nárůst nákladů s negativním dopadem do profitability společnosti.

Tabulka 3: Vývoj a predikce makroekonomických ukazatelů

Ukazatel		Období			
		2016	2017	2018	2019
		Aktuální predikce 1/18			
HDP	Růst v %	2,6	4,3	3,4	2,6
Míra nezaměstnanos-	Průměr v %	4,0	2,9	2,4	2,3
Průměrná míra infla-	%	0,7	2,5	2,6	2,1
Spotřeba domácností	Růst v %	3,6	4,0	3,7	3,7

Zdroj: Ministerstvo financí © 2005

7.3.4 Politické okolí

Politická situace v naší zemi byla v polovině roku 2018 nestabilní. Vláda nemá důvěru, premiér Andrej Babiš je trestně stíhaný v kauze Čapí hnízdo a vítězství Miloše Zemana v prezidentských volbách rozdělilo českou společnost na dva tábory.

Přínosem pro naši zemi je zvýšení hodnocení úvěrové spolehlivosti ČR ze stupně A+ na AA-. Mezinárodní ratingová agentura poukázala na dobré finanční výsledky (nízká míra nezaměstnanosti, stabilní bankovní sektor včetně růstu veřejných investic) a předpokládá pozitivní vývoj do budoucna (Ministerstvo financí © 2005).

Velký zásah pro podnikatele zaznamenal rok 2016. Zavedení elektronické evidence firem způsobilo ukončení podnikatelské činnosti pro velké množství malých podniků.

7.4 PORTERŮV model pěti konkurenčních sil

7.4.1 Dodavatelé

Společnost spolupracuje s domácími i zahraničními dodavateli.

Mezi nejvýznamnější dodavatele velkokuchyňského zařízení, dodavatele doplňků a ostatních doplňkových produktů patří:

- **ALBA Hořovice**
- **RM GASTRO**

- **RETIGO s. r. o.**
- **Tescoma s. r. o.**
- **MASO-PROFIT, spol. s r.o.**
- **KOTI KOBRA**

7.4.2 Odběratelé/Zákazníci

Odběratele firmy SEVEZA tvoří z velké části zákazníci ze Zlínského, Olomouckého a Jiho-moravského kraje. Jedná se hlavně o bufety, školní jídelny, podnikové jídelny, jídelny v dětských domovech, restaurace, hotely a jiné gastronomické provozy.

7.4.3 Konkurence

V současné době působí mnoho firem v oblasti výroby, prodeje a servisu gastronomického zařízení. Tyto firmy představují pro firmu SEVEZA, spol. s r.o. konkurenci. Tu největší konkurenci tvoří firmy z nejbližšího okolí, zvláště ze Zlínského kraje.

MEGASTRO, s. r. o.

Největšího konkurenta v oblasti gastronomických technologií představuje firma MEGASTRO, s. r. o. sídlící ve Starém Městě. Nižší ceny za srovnatelné výrobky a blízkost těchto dvou firem představuje pro firmu SEVEZA velkou hrozbu.

Unis Jakos, s. r. o.

Za jednoho z největších konkurentů lze považovat firmu nacházející se v Uherském Hradišti. Firma Unis Jakos, s. r. o. je specialista v oblasti nerezové výroby již 25 let. Nabízí profesionalitu, flexibilitu, rychlost, komplexnost a špičkovou kvalitu výrobků a služeb.

Gastro Novotný

Poctivé gastro vybavení nejvyšší kvality se špičkovým servisem pro veškeré stravovací zařízení nabízí firma Gastro Novotný. Firma sídlí v Brně a má pobočku ve Zlíně.

GastroRex, s. r. o.

Firma GastroRex sídlí v Bratislavě, přesto působí i na českém trhu. Najdeme ji ve Zlíně a Praze. Společnost nemá vlastní nerezovou výrobu v porovnání s firmou SEVEZA, proto nepředstavuje tak velké riziko jako již zmíněné firmy.

7.4.4 Hrozba substitučních výrobků

Hrozba substitutů je v oblasti gastro zařízení poměrně nízká. Každá společnost podnikající v tomto odvětví musí přesvědčit o vysoké kvalitě svých nabízených produktů.

7.4.5 Potenciální noví konkurenti

Momentálně nejsou nové firmy zajímavící se o prodej a servis zařízení určeného do gastro-
nomie, které by se pokoušely vstoupit na trh. Potencionální firmy by musely nabízet jedi-
nečné produkty a služby, neboť je trh v ČR zaplněn a konkurence je vysoká. Hrozbu přiná-
ší společnosti působící aktuálně na trhu.

8 ANALÝZA HOSPODAŘENÍ SPOLEČNOSTI SEVEZA, SPOL. S R.O.

Finanční analýza by měla být součástí finančního řízení každého podniku. Sledovaná společnost sestavuje finanční analýzu, proto se jí budu snažit poskytnout informace o zdraví podniku, které pro ni mohou být přínosem i do budoucna.

8.1 Analýza absolutních ukazatelů

Následující část je zaměřena na vertikální a horizontální analýzu aktiv a pasiv ve sledovaném období.

8.1.1 Aktiva společnosti

Přehled o vývoji aktiv je uveden v následující tabulce.

Tabulka 4: Aktiva společnosti

(v tis. Kč)	2014	2015	2016	2017
AKTIVA CELKEM	39 497	37 080	35 267	43 601
Dlouhodobý majetek	24 413	23 231	22 680	25 429
Dlouhodobý nehmotný majetek	70	47	24	0
Dlouhodobý hmotný majetek	24 343	23 184	22 656	25 429
Oběžná aktiva	14 967	13 721	12 447	18 064
Zásoby	5 392	5 166	5 609	5 767
Krátkodobé pohledávky	6 164	4 295	3 534	6 442
Peněžní prostředky	3 411	4 260	3 304	5 855
Časové rozlišení aktiv	117	128	140	108

Zdroj: vlastní zpracování dle výkazů společnosti

Tabulka aktiv společnosti mi posloužila jako základ pro provedení vertikální a horizontální analýzy aktiv společnosti. Součástí analýzy aktiv je rovněž srovnání s odvětvím.

8.1.2 Vertikální analýza aktiv společnosti

Tabulka 5: Vertikální analýza aktiv společnosti

(v tis. Kč)	2014	2015	2016	2017
AKTIVA CELKEM	100%	100%	100%	100%
Dlouhodobý majetek	61,81%	62,65%	64,31%	58,32%
Dlouhodobý nehmotný majetek	0,18%	0,13%	0,07%	0%
Dlouhodobý hmotný majetek	61,63%	62,52%	64,24%	58,32%
Oběžná aktiva	37,89%	37,00%	35,29%	41,43%

Zásoby	13,65%	13,93%	15,90%	13,23%
Krátkodobé pohledávky	15,61%	11,58%	10,02%	14,77%
Peněžní prostředky	8,63%	11,49%	9,37%	13,43%
Časové rozlišení aktiv	0,30%	0,35%	0,40%	0,25%

Zdroj: vlastní zpracování dle výkazů společnosti

Vertikální analýza nám ukazuje, které položky aktiv jsou pro společnost významné a slouží jako zdroj pro následnou horizontální analýzu, kde se díky vertikální analýze můžeme zaměřit na ty nejvýznamnější položky, které tvoří významnou část z celkové hodnoty aktiv. Dlouhodobý nehmotný majetek společnosti tvoří velmi malou část hodnoty aktiv společnosti, navíc v roce 2017 byl odepsán na nulu a nebudeme se jím v průběhu analýzy dále zabývat. Dlouhodobý hmotný majetek společnosti je naopak nejvýznamnější položkou aktiv, a to ve všech analyzovaných letech. V roce 2017 došlo k jedinému významnému nárůstu dlouhodobého hmotného majetku, nicméně poměr těchto aktiv se naopak v tomto roce snížil. To bylo dáno nárůstem hodnoty ostatních aktiv, konkrétně krátkodobých pohledávek a peněžních prostředků. Důvody tohoto nárůstu jsou popsány v horizontální analýze aktiv společnosti.

8.1.3 Vertikální analýza aktiv odvětví

Tabulka 6: Vertikální analýza aktiv odvětví

(v tis. Kč)	2014	2015	2016	2017
AKTIVA CELKEM	100%	100%	100%	100%
Dlouhodobý majetek	34,53%	33,30%	27,82%	29,08%
Dlouhodobý hmotný a nehmotný majetek	28,35%	27,23%	22,88%	23,57%
Oběžná aktiva	64,05%	65,57%	71,48%	69,69%
Zásoby	10,48%	11,63%	18,22%	19,34%
Pohledávky	46,01%	47,01%	48,02%	43,72%
Peněžní prostředky	7,57%	6,92%	3,12%	4,67%
Časové rozlišení aktiv	1,42%	1,13%	0,71%	1,23%

Zdroj: vlastní zpracování dle Ministerstva průmyslu a obchodu, ©2011-2016

Odvětví vykazuje podstatně nižší poměr dlouhodobého majetku než vybraná společnost. Naopak velmi výrazný pozitivní rozdíl vykazuje odvětví na pohledávkách, které jsou v některých letech dokonce čtyřnásobné než zásoby. Poukazuje to na velmi dlouhé splatnosti u odběratelů. Naopak společnost má velmi podobné procento zásob a pohledávek. Na zásobách drží kromě výrobků připravených k expedici také náhradní díly a díky velmi dob-

rým servisním službám poskytuje velmi vysokou přidanou hodnotu pro zákazníky. V porovnání k velikosti obrátu společnost disponuje poměrně dobrým zázemím pro montáž, servis a skladování, budova je stará asi dvanáct let a majetek proto tvoří výrazně větší část aktiv než je v odvětví běžné. Naopak společnost disponuje podstatně nižším procentem pohledávek, neboť část sortimentu je objednávána přes e-shop společnosti a průměrná splatnost je podstatně snížena oproti společnostem bez této služby.

8.1.4 Horizontální analýza aktiv společnosti

Tabulka 7: Horizontální analýza aktiv společnosti

(v tis. Kč)	2015/2014	2016/2015	2017/2016
AKTIVA CELKEM	-6,12%	-4,89%	23,63%
Dlouhodobý majetek	-4,84%	-2,37%	12,12%
Dlouhodobý nehmotný majetek	-32,86%	-48,94%	-100%
Dlouhodobý hmotný majetek	-4,76%	-2,28%	12,24%
Oběžná aktiva	-8,32%	-9,29%	2,82%
Zásoby	-4,19%	8,58%	45,13%
Krátkodobé pohledávky	-30,32%	-17,72%	82,29%
Peněžní prostředky	24,89%	-22,44%	77,21%
Časové rozlišení aktiv	9,40%	9,38%	-0,23%

Zdroj: vlastní zpracování dle výkazů společnosti

Tato analýza ukazuje, jaký byl vývoj jednotlivých položek aktiv v průběhu sledovaného období. Dlouhodobý hmotný majetek společnosti je tvořen především budovami, které jsou zčásti odepsány. V analyzovaných letech nedošlo na budovách k žádným přírůstkům, nedošlo k rozšiřování výrobního a administrativního areálu a to ani v podobě nových přírůstků, ani technického zhodnocení. Budovy jsou odepisovány a nárůst oprávek v jednotlivých letech snižuje zůstatkovou hodnotu dlouhodobého hmotného majetku. Hmotné movité věci tvoří především vozový park a strojní zařízení. K nejzásadnějšímu přírůstku v analyzovaných letech došlo v roce 2017, kdy společnost pořídila osobní auto AMAROJK ve výši 789 825 Kč a ohraňovací list ve výši 4 733 466 Kč, a tím výrazně navýšila hodnotu hmotných movitých věcí společnosti, a tím i hodnotu odpisů, což se projevilo na nákladech i prospektivně v následujících letech. Zásoby společnosti, které jsou tvořeny jak materiálem, tak zbožím, respektive výrobky určenými k prodeji, se drží stabilně ve všech letech mezi 5ti a 6ti miliony. Toto hovoří o zdravém hospodaření firmy, neboť v žádném roce nedošlo k výkyvu, který by ukazoval na neprodejné zásoby, které společnost musí držet déle na skladě. Krátkodobé pohledávky jsou nejnižší v roce 2016 a naopak nejvyšší v roce

2017. V roce 2016 došlo k poklesu obratu společnosti, a to jak na vlastních výrobcích, tak na přeprodávaném zboží. V souladu s tím dochází v tom roce i k poklesu pohledávek, pokles obratu se dotkl i tržeb před koncem roku s přímým dopadem na pohledávky k 31. 12. V roce 2017 naopak dochází k výraznému navýšení obratu a především na přeprodávaném zboží, navýšení obratu v posledním kvartálu tohoto roku vedlo k růstu krátkodobých pohledávek společnosti. Peněžní prostředky v posledních třech letech úzce kopírují vývoj na účtu krátkodobých pohledávek, což poukazuje na vyšší obrat v roce 2017, respektive nižší obrat v roce 2016 i ve třetím kvartálu. S ohledem na průměrnou splatnost 45 dní položky krátkodobých aktiv velmi úzce korespondují s vývojem obratu v jednotlivých letech.

8.1.5 Horizontální analýza aktiv odvětví

Tabulka 8: Horizontální analýza aktiv odvětví

(v tis. Kč)	2015/2014	2016/2015	2017/2016
AKTIVA CELKEM	-0,41%	16,93%	-2,69%
Dlouhodobý majetek	-3,94%	-2,33%	1,74%
Dlouhodobý hmotný a nehmotný majetek	-4,37%	-1,75%	0,27%
Oběžná aktiva	1,94%	27,48%	-5,13%
Zásoby	10,60%	83,10%	3,33%
Pohledávky	1,76%	19,44%	-11,40%
Peněžní prostředky	-8,95%	-47,24%	45,59%
Časové rozlišení aktiv	-20,36%	-27,20%	69,40%

Zdroj: vlastní zpracování dle Ministerstva průmyslu a obchodu, ©2011-2016

Odvětví udržuje dlouhodobý majetek na stejné úrovni v průběhu sledovaného období. Tj. majetek pouze neklesá z důvodu snižování hodnoty pomocí odpisů, ale je rovněž investováno do budov a technologií. Společnost v tomto kopíruje odvětví, a jak je popsáno výše, v roce 2017 výrazně zainvestovala do movitého majetku, především do technologií. Společnost rovněž na rozdíl od konkurence udržela obrátkovost zásob na stabilní úrovni. Stav penežních prostředků naopak koresponduje s tím, jak si v této kategorii vedlo odvětví. Konkurence v posledním roce snížila pohledávky, což na rozdíl od společnosti může značit pokles obratu nebo zkrácení splatností. Společnost udržuje konzistentní splatnost ve všech letech.

8.1.6 Pasiva společnosti

Tabulka 9: Pasiva společnosti

(v tis. Kč)	2014	2015	2016	2017
PASIVA CELKEM	39 497	37 080	35 267	43 601
Vlastní kapitál	27 758	26 519	26 373	26 311
Základní kapitál	125	125	125	125
Fondy ze zisku	467	467	467	467
Výsledek hospodaření minulých let	26 129	27 167	25 926	25 781
Výsledek hospodaření běžného účetního období	1 037	- 1 240	-145	-62
Cizí zdroje	11 699	10 425	8 701	17 219
Dlouhodobé závazky	452	689	507	5 555
Krátkodobé závazky	11 247	9 736	8 194	11 664
Časové rozlišení pasiv	40	136	193	71

Zdroj: vlastní zpracování dle výkazů společnosti

8.1.7 Vertikální analýza pasiv společnosti

Tabulka 10: Vertikální analýza pasiv společnosti

(v tis. Kč)	2014	2015	2016	2017
PASIVA CELKEM	100%	100%	100%	100%
Vlastní kapitál	70,28%	71,52%	74,78%	60,34%
Základní kapitál	0,32%	0,34%	0,35%	0,29%
Fondy ze zisku	1,18%	1,26%	1,32%	1,07%
Výsledek hospodaření minulých let	66,15%	73,26%	73,52%	59,12%
Výsledek hospodaření běžného účetního období	2,63%	-3,34%	-0,41%	-0,14%
Cizí zdroje	29,62%	28,11%	24,67%	39,49%
Dlouhodobé závazky	1,14%	1,86%	1,43%	12,74%
Krátkodobé závazky	28,48%	26,25%	23,24%	25,75%
Časové rozlišení pasiv	0,10%	0,37%	0,55%	0,17%

Zdroj: vlastní zpracování dle výkazů společnosti

Společnost v letech 2014-2016 udržuje poměrně konstatní poměr mezi vlastními a cizími zdroji. Největší položkou pasiv je výsledek hospodaření minulých let, neboť společnost v minulých letech kumulovala zisky, které nevyplácela, ale investovala do svého vlastního rozvoje. V roce 2017 společnost významně navyšuje obraty a dochází ke zvýšení jak pohledávek, tak peněžních prostředků. Paralelně s tím společnost investuje do výrobního za-

řízení. S cílem uřídit oběžný kapitál společnost zvyšuje krátkodobé závazky a je rovněž nucena načerpat bankovní úvěr. Tím společnost zvyšuje poměr cizích zdrojů.

8.1.8 Vertikální analýza pasiv odvětví

Tabulka 11: Vertikální analýza pasiv odvětví

(v tis. Kč)	2014	2015	2016	2017
PASIVA CELKEM	100%	100%	100%	100%
Vlastní kapitál	55,52%	53,59%	47,43%	51,63%
Základní kapitál	26,27%	25,90%	22,41%	30,25%
Nerozdělený zisk + fondy	21,54%	20,36%	15,56%	13,29%
Výsledek hospodaření běžného účetního období	7,71%	7,33%	9,45%	8,09%
Cizí zdroje	43,01%	44,57%	49,60%	47,75%
Dlouhodobé závazky	10,92%	11,43%	12,09%	13,18%
Krátkodobé závazky	18,67%	19,38%	33,72%	30,45%

Zdroj: vlastní zpracování dle Ministerstva průmyslu a obchodu, ©2011-2016

Vertikální analýza odvětví nám ukazuje, že konkurence disponuje vyšším základním kapitálem a naopak nebyla schopna nakumulovat stejné zisky jako společnost. To může být způsobeno tím, že většina společností v odvětví jsou akciové společnosti, které mají vyšší základní kapitál. Nižší nerozdělený zisk odvětví může poukazovat na to, že ostatní společnosti nejsou tak ochotné investovat zpět do společnosti a více vyplácejí dividendy, neboť nebyly v minulých letech tak úspěšné. Odvětví v posledních dvou letech výrazně navýšily krátkodobé závazky, což může poukazovat na prodloužení splatností nebo na vyšší obrat tržeb a tím i nákupů. Průměrná dlouhodobá zadluženost je v odvětví vyšší než má společnost, ta se dostala na průměr odvětví až v roce 2017, aby byla schopna zafinancovat nákup technologií. Společnost proto oproti konkurenci šetří v dlouhodobém horizontu na úrocích.

8.1.9 Horizontální analýza pasiv společnosti

Tabulka 12: Horizontální analýza pasiv společnosti

(v tis. Kč)	2015/14	2016/15	2017/16
PASIVA CELKEM	-6,12%	-4,89%	23,63%
Vlastní kapitál	-4,46%	-0,55%	-0,24%
Základní kapitál	0,00%	0,00%	0,00%
Fondy ze zisku	0,00%	0,00%	0,00%
Výsledek hospodaření minulých let	3,97%	-4,57%	-0,56%

Výsledek hospodaření běžného účetního období	-219,58%	-88,31%	-57,24%
Cizí zdroje	-10,89%	-16,54%	97,90%
Dlouhodobé závazky	52,43%	-26,42%	995,66%
Krátkodobé závazky	-13,43%	-15,84	42,35%
Časové rozlišení pasiv	240,00%	41,91%	-63,21%

Zdroj: vlastní zpracování dle výkazů společnosti

Jak je již popsáno výše, společnost načerpala v roce 2017 úvěr a zvýšila i krátkodobé závazky z důvodu zvýšené obchodní aktivity společnosti jak na straně tržeb, tak nákupů. Kromě těchto pohybů jsou pasiva stabilní ve všech sledovaných letech.

8.1.10 Horizontální analýza pasiv odvětví

Tabulka 13: Horizontální analýza pasiv odvětví

(v tis. Kč)	2015/14	2016/15	2017/16
PASIVA CELKEM	-0,41%	16,93%	-2,69%
Vlastní kapitál	-3,86%	3,48%	5,92%
Základní kapitál	-1,80%	1,17%	31,34%
Nerozdělený zisk + fondy	-5,86%	-10,6%	-16,94%
Výsledek hospodaření běžného účetního období	-5,26%	50,7%	-16,72%
Cizí zdroje	3,21%	30,10%	-6,30%
Dlouhodobé závazky	4,27%	23,73%	6,03%
Krátkodobé závazky	3,38%	103,48%	-12,15%

Zdroj: vlastní zpracování dle Ministerstva průmyslu a obchodu, ©2011-2016

Z analýzy vidíme, že k zásadním pohybům dochází v roce 2016, kdy konkurence navyšuje cizí zdroje v roce 2016. To může být způsobeno zvýšenou prodejní i investiční aktivitou v tomto roce, o rok dříve než u společnosti.

8.2 Analýza výnosů a nákladů

8.2.1 Výnosy a náklady společnosti

Tabulka 14: Výnosy a náklady společnosti

(v tis. Kč)	2014	2015	2016	2017
I. Tržby z prodeje výrobků a služeb	29 642	28 897	25 797	29 871

II. Tržby z prodeje zboží	16 353	16 294	15 387	20 720
A. Výkonová spotřeba	30 512	29 522	26 234	32 075
A. 1. Náklady vynaložené na prodané zboží	12 931	12 688	11 820	15 650
A. 2. Spotřeba materiálu a energie	14 999	14 295	12 224	14 188
A. 3. Služby	2 582	2 539	2 190	2 237
D. Osobní náklady	13 733	13 951	13 798	14 590
D. 1. Mzdové náklady	9 831	9 989	9 872	10 395
D. 2. Náklady na sociální zabezpečení, zdravotní pojištění a ostatní náklady	3 902	3 962	3 926	4 195
E. Úpravy hodnot	0	1 642	551	2 943
III. Ostatní provozní výnosy	18	36	2	158
1. Tržby z prodaného dlouhodobého majetku	4	0	0	145
2. Tržby z prodaného materiálu	0	0	2	0
3. Jiné provozní výnosy	14	36	0	13
F. Ostatní provozní náklady	399	1 107	458	813
3. Daně a poplatky	105	97	97	94
5. Jiné provozní náklady	294	1 010	361	719
Provozní výsledek hospodaření	1 369	-995	145	328
J. Nákladové úroky a podobné náklady	102	72	54	112
VII. Ostatní finanční výnosy	0	0	7	0
K. Ostatní finanční náklady	237	180	243	253
Finanční výsledek hospodaření	-339	-252	-290	-365
Mimořádné výnosy	7	7	X	X
Výsledek hospodaření před zdaněním	1 037	- 1 240	-145	-37
L. Daň z příjmů	0	0	0	25
Výsledek hospodaření za účetní období	1 037	-1 240	-145	-62

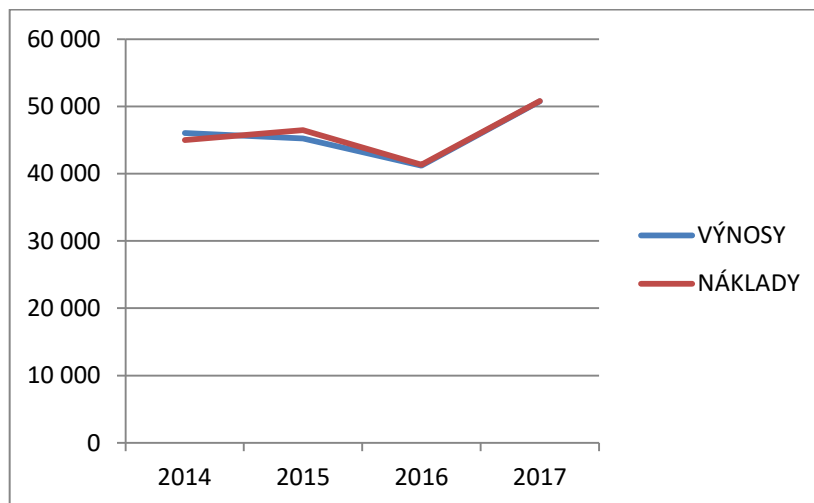
Zdroj: vlastní zpracování dle výkazů společnosti

Tabulka 15: Hospodářský výsledek společnosti

(v tis. Kč)	2014	2015	2016	2017
VÝNOSY CELKEM	46 020	45 234	41 193	50 749
NÁKLADY CELKEM	44 983	46 474	41 338	50 811
ZISK/ZTRÁTA	1 037	-1 240	-145	-62

Zdroj: vlastní zpracování dle výkazů společnosti

Obrázek 6: Vývoj nákladů a výnosů společnosti



Zdroj: vlastní zpracování dle výkazů společnosti

Přijatelnější ceny a viditelnost konkurence způsobily pokles tržeb v roce 2015 a 2016. Negativní hospodářský vývoj zapříčinily v roce 2015 z velké části odpisy, které zvýšily náklady o 1 642 mil. Kč. Společnosti se však podařilo v roce 2016 zvýšit hospodářský výsledek prostřednictvím snížení nákladů.

Rok 2017 zaznamenal růst tržeb z prodeje výrobků přibližně o 3,5 mil. Kč a služeb o 0,5 mil. Kč. Tržby z prodeje zboží vzrostly přibližně o 5 mil. Kč. Tento růst byl z velké části ovlivněn reklamní kampaní, která přilákala nové zákazníky. Prodej softwaru přinesl společnosti tržby z prodaného dlouhodobého nehmotného majetku ve výši 145 tisíc Kč.

V roce 2017 vzrostla výkonová spotřeba o 6 milionů korun, nárůst zaznamely položky nákladů vynaložených na prodané zboží ovlivněné tržbami z prodeje zboží, ale z velké části také spotřeba materiálu a energie. Růst cen materiálu vyvolaly zdražující se výrobní vstupy, které podnik ve velké míře nemůže ovlivňovat, neboť používá kvalitní materiály od ověřených dodavatelů. Růst osobních nákladů byl vyvolaný zvýšením mzdových nákladů, příjmů společníků, včetně nákladů na sociální zabezpečení a zdravotní pojištění. Společnosti se podařilo snížit náklady na reprezentaci o 34 tisíc Kč, naopak se zvýšily náklady na

cestovné o 31 tisíc Kč. Ostatní provozní náklady se zvýšily hlavně díky poplatkům zahraničním bankám a haleřovému vyrovnání.

Za rok 2014 společnost umořovala ztrátu z roku 2010 a 2011 ve výši 1 135 172 Kč, z toho důvodu byl základ daně i výsledná daň 0 Kč. Za rok 2017 ztráta 37 45 Kč + neuznatelné výdaje 473 402 Kč činily po zápočtu 435 944 Kč. Opět umořená ztráta, a to z roku 2015, ve výši 302 870 Kč. Po odpočtu základu daně 133 074 Kč (zaokrouhl. 133 000 Kč) byla stanovena daň ve výši 25 270 Kč, kterou společnost v daném roce uhradila.

8.2.2 Vertikální analýza výnosů společnosti

Tabulka 16: Vertikální analýza výnosů společnosti

(v tis. Kč)	2014	2015	2016	2017
VÝNOSY CELKEM	100%	100%	100%	100%
Tržby z prodeje výrobků a služeb	64,41%	63,88%	62,22%	58,86%
Tržby z prodeje zboží	35,53%	36,02%	37,36%	40,83%
Ostatní provozní výnosy	0,04%	0,08%	0,01%	0,31%
Ostatní finanční výnosy	-	-	0,02%	-
Mimořádné výnosy	0,02%	0,02%	-	-

Zdroj: vlastní zpracování dle výkazů společnosti

Vybraná společnost má výrobní charakter, z toho důvodu největší podíl výnosů tvoří tržby z vlastních výrobků a služeb, přibližně 60 % ve sledovaných letech. Zanedbatelnou podílovou část na celkových výnosech tvoří tržby z prodaného dlouhodobého majetku a z prodaného materiálu, které nejsou předmětem podnikání, a jiné provozní výnosy a ostatní finanční výnosy, jejich výše se pohybovala od 0,01% - 0,31 %.

8.2.3 Vertikální analýza výnosů odvětví

Tabulka 17: Vertikální analýza výnosů odvětví

(v tis. Kč)	2014	2015	2016	2017
VÝNOSY CELKEM	100%	100%	100%	100%
Tržby z prodeje výrobků a služeb	82,77%	79,52%	84,13%	82,48%
Tržby z prodeje zboží	16,44%	17,39%	15,87%	17,52%

Zdroj: vlastní zpracování dle Ministerstva průmyslu a obchodu, ©2011-2016

V porovnání s vybraným podnikem se konkurence převážně specializuje na prodej vlastních výrobků a služeb, což může být pro společnost přínosem, neboť má větší sortimentovou nabídku díky přeprodávanému zboží.

8.2.4 Horizontální analýza výnosů společnosti

Tabulka 18: Horizontální analýza výnosů společnosti

(v tis. Kč)	2015/14	2016/15	2017/16
VÝNOSY CELKEM	-1,71%	-8,93%	23,20%
Tržby z prodeje výrobků a služeb	-2,51%	-10,73%	15,79%
Tržby z prodeje zboží	-0,36%	-5,57%	34,66%
Ostatní provozní výnosy	100%	-94,44%	7800%
Ostatní finanční výnosy	-	-	-100%

Zdroj: vlastní zpracování dle výkazů společnosti

Nejvyšší procentuální nárůst zaznamenala položka ostatních provozních výnosů z důvodu prodeje dlouhodobého nehmotného majetku, přesto je tato položka k celkovému podílu výnosů zanedbatelná.

8.2.5 Vertikální analýza nákladů společnosti

Tabulka 19: Vertikální analýza nákladů

(v tis. Kč)	2014	2015	2016	2017
NÁKLADY CELKEM	100%	100%	100%	100%
Výkonová spotřeba	67,83%	63,52%	63,46%	63,13%
Osobní náklady	30,52%	30,03%	33,38%	28,71%
Úpravy hodnot	-	3,53%	1,33%	5,79%
Ostatní provozní náklady	0,89%	2,38%	1,11%	1,60%
Nákladové úroky a podobné náklady	0,23%	0,15%	0,13%	0,22%
Ostatní finanční náklady	0,53%	0,39%	0,59%	0,50%
Daň z příjmů	-	-	-	0,05%

Zdroj: vlastní zpracování dle výkazů společnosti

Vývoj celkových nákladů u společnosti SEVEZA s.r.o. má podobnou tendenci jako její celkové výnosy. Největší podíl na celkových nákladech tvoří výkonová spotřeba, přibližně 64%, což je typické pro výrobní společnosti. Poměrně vysoké zastoupení ve sledovaných letech mají mzdové náklady, náklady na sociální zabezpečení a zdravotní pojištění, zhruba 30%. Nižší zastoupení mají nákladové úroky a ostatní finanční náklady.

8.2.6 Vertikální analýza nákladů odvětví

Tabulka 20: Vertikální analýza odvětví

(v tis. Kč)	2014	2015	2016	2017
-------------	------	------	------	------

NÁKLADY CELKEM	100%	100%	100%	100%
Výkonová spotřeba	48,07%	48,08%	71,68%	71,74%
Osobní náklady	24,45%	25,04%	18,42%	19,38%
Daň z příjmů	1,79%	1,85%	2,58%	2,00%

Zdroj: vlastní zpracování dle Ministerstva průmyslu a obchodu, ©2011-2016

Vybraná společnost má vyšší podíl osobních nákladů, to může znamenat, že zaměstnanci jsou lépe ohodnoceni nebo jsou konkurenční společnosti větší a mají větší úspory z rozsahu a větší objemy výroby na jednoho zaměstnance.

8.2.7 Horizontální analýza nákladů společnosti

Tabulka 21: Horizontální analýza nákladů

(v tis. Kč)	2015/14	2016/15	2017/16
NÁKLADY CELKEM	3,31%	-11,05%	22,92%
Výkonová spotřeba	-3,24%	-11,14%	22,26%
Osobní náklady	1,59%	-1,10%	5,74%
Úpravy hodnot	-	-66,44%	434,12%
Ostatní provozní náklady	177,44%	-58,63%	77,51%
Nákladové úroky a podobné náklady	-29,41%	-25,00%	107,41%
Ostatní finanční náklady	-24,05%	35,00%	4,12%

Zdroj: vlastní zpracování dle výkazů společnosti

Poměrně velké výkyvy nastaly u odpisů v roce 2017 způsobené koupí majetku a jeho odpisováním. Náklady vrostly výrazněji rovněž v roce 2017, kdy společnost výrazně zvýšila prodejní obraty.

8.3 Analýza rozdílových ukazatelů

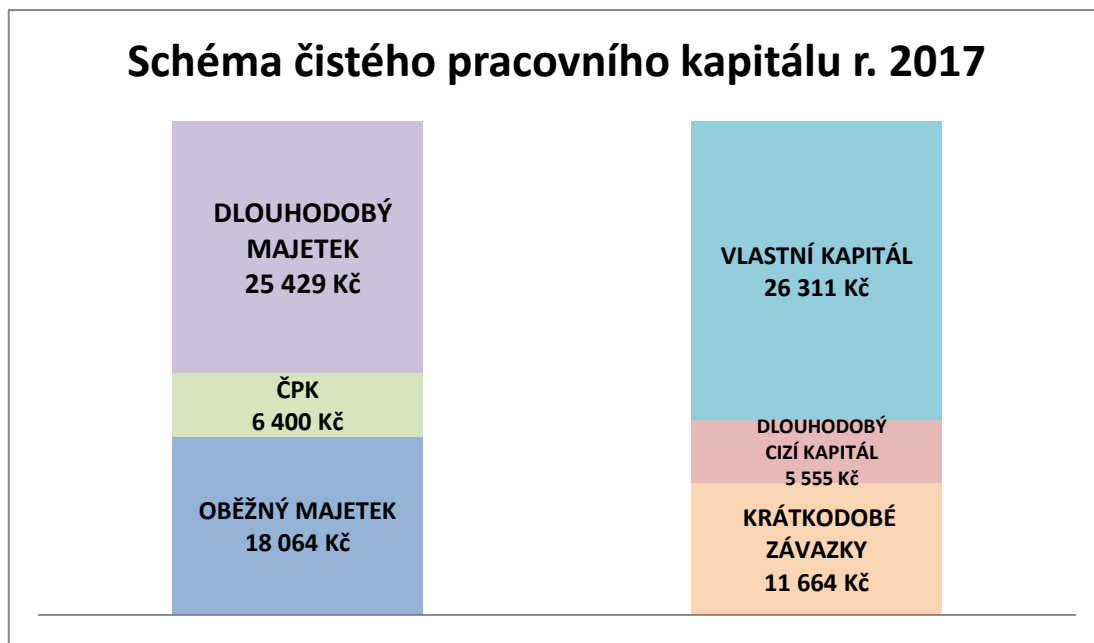
Tabulka 22: Čistý pracovní kapitál společnosti

(v tis. Kč)	2014	2015	2016	2017
Oběžná aktiva	14 967	13 721	12 447	18 064
Krátkodobé závazky	11 247	9 736	8 194	11 664
Čistý pracovní kapitál	3 720	3 985	4 253	6 400
Podíl ČPK na A	9,42%	10,75%	12,06%	14,68%

Zdroj: vlastní zpracování dle výkazů společnosti

ČPK je ve sledovaných letech kladný, což můžeme hodnotit jako pozitivní. Z toho vyplývá, že jsou krátkodobé závazky nižší než oběžná aktiva.

Graf 1: Schéma čistého pracovního kapitálu



Zdroj: vlastní zpracování dle výkazů společnosti

8.4 Analýza poměrových ukazatelů

8.4.1 Analýza rentability

Tabulka 23: Analýza rentability

Ukazatel	2014	2015	2016	2017
VYBRANÁ SPOLEČNOST				
Rentabilita tržeb (ROS)	2,26%	-2,74%	-0,35%	-0,12%
Rent. aktiv (ROA)	2,63%	-3,34%	-0,41%	-0,09%
Rent. vlastního kapitálu (ROE)	3,74%	-4,68%	-0,55%	-0,24%
Rent. úplného kapitálu (ROCE)	3,68%	-4,56%	-0,54%	-0,12%
KONKURENČNÍ ODVĚTVÍ				
Rentabilita tržeb (ROS)	7,43%	7,24%	9,07%	8,11%
Rent. aktiv (ROA)	10,41%	9,60%	14,03%	10,48%
Rent. vlastního kapitálu (ROE)	13,89%	13,68%	19,93%	15,67%
Rent. úplného kapitálu (ROCE)	10,88%	10,58%	16,12%	12,43%

Zdroj: vlastní zpracování dle výkazů společnosti a Ministerstva průmyslu a obchodu,

©2011-2016

Nejsledovanějším a nejvýznamnějším ukazatelem je rentabilita. Čím je vyšší rentabilita, tím je vyšší ziskovost.

Rentabilita tržeb by měla mít rostoucí charakter, udává, kolik korun čistého zisku připadá na jednu korunu tržeb. Výrazný pokles společnost zaznamenala v roce 2015 z důvodu záporného výsledku hospodaření. Nicméně v dalších letech ROS klesá a v dalších letech společnost očekává kladné hodnoty. Daný ukazatel by se měl pohybovat nad 10%, konkurence je lehce pod hranicí.

Výkonnost podniku měří ukazatel ROA. Záporné hodnoty u společnosti jsou opět způsobeny nízkým výsledkem hospodaření. Konkurenci se tedy více daří, protože má vyšší výsledky hospodaření a je ve sledovaných letech zisková.

Doporučená hodnota vlastního kapitálu by měla být vyšší než hodnota ROA. Ukazatel je významný pro majitele společnosti, neboť udává schopnost zhodnocení prostředků, které podnik vložil do svého podnikání.

8.4.2 Analýza likvidity

Tabulka 24: Analýza likvidity

Ukazatel	2014	2015	2016	2017
VYBRANÁ SPOLEČNOST				
Běžná likvidita (1,5 - 2,5)	1,33	1,41	1,52	1,55
Pohotová likvidita (0,7 - 1,2)	0,85	0,88	0,84	1,05
Okamžitá likvidita (0,2 - 0,5)	0,30	0,44	0,40	0,50
Podíl ČPK na OA	24,86%	29,04%	34,17%	35,43%
KONKURENČNÍ ODVĚTVÍ				
Běžná likvidita	2,51	2,47	2,12	2,29
Pohotová likvidita	2,10	2,03	1,58	1,65
Okamžitá likvidita	0,30	0,26	0,16	0,22

Zdroj: vlastní zpracování dle výkazů společnosti a Ministerstva průmyslu a obchodu,

©2011-2016

Kolikrát jsou oběžná aktiva schopna pokrýt krátkodobé cizí zdroje společnosti, udává ukazatel běžné likvidity. Daný ukazatel ve všech sledovaných letech dosahuje uspokojivých hodnot u konkurence. Naopak u podniku byl v letech 2014 - 2015 lehce pod hranicí doporučených hodnot, tj. společnost nemá dostatečnou běžnou likviditu.

Pohotová likvidita vyjadřuje poměr oběžných aktiv bez zásob a krátkodobých závazků. U konkurenčního odvětví byla překročena maximální doporučená hodnota ve všech sledovaných letech. Jedná se o nepříznivou situaci, kdy je příliš velký podíl oběžného majetku vázán v podobě pohotovostních prostředků. Konkurence by je měla lépe investovat, a tím do-

sahovat vyššího zhodnocení. Naopak u podniku je ukazatel v rozmezí doporučených hodnot. Pokud by hodnota daného ukazatele klesla pod hranici 0,7, podnik by musel část zásob rozprodat.

Pokud by se ukazatel okamžité likvidity dostal pod hranici 0,2, podnik by nemusel být schopen hradit své krátkodobé závazky.

8.4.3 Analýza zadluženosti

Tabulka 25: Analýza zadluženosti

Ukazatel	2014	2015	2016	2017
VYBRANÁ SPOLEČNOST				
Celková zadluženost (%)	29,62%	28,11%	24,67%	39,49%
Míra zadluženosti (%)	42,15%	39,31%	32,99%	65,44%
Úrokové krytí	10,17	-17,22	-2,69	-0,33
Krytí DM vlastním kapitálem	1,14	1,14	1,16	1,03
Krytí DM dlouhodobými zdroji	1,16	1,17	1,19	1,25
KONKURENČNÍ ODVĚTVÍ				
Celková zadluženost (%)	43,01%	44,57%	49,60%	47,76%
Míra zadluženosti (%)	77,47%	83,17%	104,57%	92,50%
Úrokové krytí	1,61	1,61	1,71	1,76
Krytí DM vlastním kapitálem	1,92	1,95	2,14	2,23

Zdroj: vlastní zpracování dle výkazů společnosti a Ministerstva průmyslu a obchodu,

©2011-2016

SEVEZA, spol. s r.o. vykazuje poměrně nízkou celkovou zadluženost v letech 2014 - 2016, hodnoty jsou pod hranicí doporučených hodnot. Je to zapříčiněno tím, že ke svému hospodaření využívá převážně vlastní kapitál (hospodářský výsledek minulých let). Nižší hodnoty ukazatele zadluženosti představují drahé financování podniku vlastními zdroji. V roce 2017 společnost začala čerpat dlouhodobý bankovní úvěr a celková zadluženost se dostala do rozmezí doporučených hodnot 30 - 60%. Naopak konkurenční odvětví neznamenává ve sledovaných letech velké výkyvy a je v rozmezí doporučených hodnot, konkurence tak využívá ke svému hospodaření převážně cizí kapitál.

Míra zadluženosti dosahuje vysokých hodnot u konkurenčního odvětví, hodnoty jsou nad hranicí 50%. Tento ukazatel je významný např. pro banky při žádosti o nový úvěr či leasing. Konkurence by mohla mít problém se získáním dalšího úvěru.

Schopnost podniku splácet úroky vyjadřuje úrokové krytí. Minimální hodnota tohoto ukazatele je 1, ale doporučuje se vyšší než 5. Velmi nízké hodnoty vybrané společnosti vyjadřují, že podnik vytvořil zisk, ze kterého splatí úroky věřitelům, ale pravděpodobně nezbyl žádný čistý zisk pro vlastníky, případně pro stát v podobě daní.

Ukazatele krytí dlouhodobého majetku vlastním kapitálem a krytí dlouhodobými zdroji vyšší než 1 vyjadřují, že společnost dává přednost finanční stabilitě. Společnost i konkurenční odvětví dává přednost stabilitě před výnosem.

8.4.4 Analýza aktivity

Tabulka 26: Analýza aktivity

Ukazatel	2014	2015	2016	2017
VYBRANÁ SPOLEČNOST				
Obrat aktiv	1,17	1,22	1,17	1,16
Doba obratu zásob (dny)	42	41	49	41
Doba obratu pohledávek (dny)	48	34	31	46
Doba obratu závazků (dny)	21	20	20	15
Obratovost pohledávek	7,46	10,52	11,65	7,85
Obratovost závazků	17,48	18,29	17,71	24,17
KONKUREČNÍ ODVĚTVÍ				
Obrat aktiv	1,04	1,01	1,04	0,99
Doba obratu zásob (dny)	36,33	41,37	62,94	69,80
Doba obratu pohledávek (dny)	159,56	167,14	165,91	157,75
Doba obratu závazků (dny)	102,61	109,54	158,30	157,40
Obratovost pohledávek	2,27	2,15	2,17	2,28
Obratovost závazků	3,51	3,29	2,28	2,29

Zdroj: vlastní zpracování dle výkazů společnosti a Ministerstva průmyslu a obchodu,

©2011-2016

Obrat aktiv je ve sledovaných letech vyšší než požadovaná minimální hodnota 1, tj. z 1 koruny majetku je docílena více než 1 koruna tržeb, čím jsou hodnoty vyšší, tím je situace lepší. Při srovnání s konkurenčním odvětvím můžeme pozorovat mírnější růst u vybrané společnosti, v roce 2017 ukazatel mírně klesl pod minimální hodnotu u konkurence.

Doba obratu zásob v konkurenčním odvětví vzrostla o více než 20 dnů, zásoby u konkurence obíhají pomaleji.

Doba obratu pohledávek je u společnosti vyšší než doba obratu závazků. Společnost má tedy pohledávky od jiných společností splaceny pomaleji, než sama splácí svým dodavate-

lům. Doba obratu závazků a tedy splatnost závazků je ukazatel, se kterým by měla společnost více pracovat. Při porovnání s konkurencí vychází výsledek příznivější opět pro společnost, neboť u konkurence doba obratu pohledávek i závazků značně převyšuje 100 dnů, což ukazuje na extrémně vysoké doby splatností ve vybraném oboru.

8.5 Altmanův model

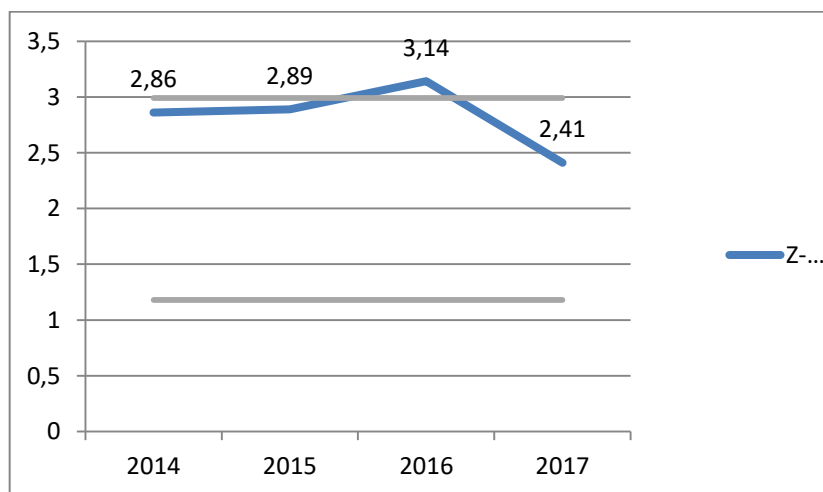
Za jeden z nejpoužívanějších a nejznámějších modelů souhrnných ukazatelů je považován Altmanův model, tj. bankrotní model. Použila jsem vzorec pro společnosti, které neobchodují na veřejné burze. Z-skóre v roce 2016 dosahuje 3,14, tj. prosperující podnik. V ostatních letech se podnik nacházel v šedé zóně.

Tabulka 27: Altmanův model

Ukazatel		2014	2015	2016	2017
X1	0,717 x ČPK / A	0,07	0,08	0,09	0,11
X2	0,847 x nerozdělený zisk / A	0,56	0,62	0,62	0,50
X3	3,107 x EBIT / A	0,08	-0,10	-0,01	-0,003
X4	0,420 x VK / CZ	0,99	1,07	1,27	0,64
X5	0,998 x tržby / A	1,16	1,22	1,17	1,16
Z-skóre		2,86	2,89	3,14	2,41

Zdroj: vlastní zpracování dle výkazů společnosti

Graf 2: Z-skóre



Zdroj: vlastní zpracování dle výkazů společnosti

8.6 Index IN

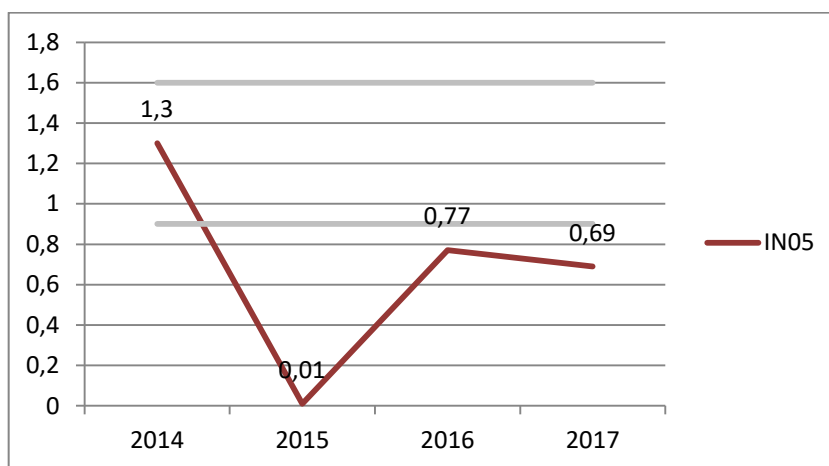
Index IN 1,3 značí v roce 2014 neustálené výsledky a případné problémy, tzv. šedá zóna. Index důvěryhodnosti v letech 2015 až 2017 je nižší než 0,9. Firma může být ohrožena existenčními problémy.

Tabulka 28: Index IN

Ukazatel		2014	2015	2016	2017
A	0,13 x A / CZ	0,44	0,46	0,53	0,33
B	0,04 x EBIT / nákladové úroky	0,41	-0,69	-0,11	-0,01
C	3,97 x EBIT / A	0,10	-0,13	-0,02	-0,003
D	0,20 x tržby / A	0,23	0,24	0,23	0,23
E	0,09 x OA / KZ	0,12	0,13	0,14	0,14
Index IN05		1,3	0,01	0,77	0,69

Zdroj: vlastní zpracování dle výkazů společnosti

Graf 3: Index IN



Zdroj: vlastní zpracování dle výkazů společnosti

9 PROJEKT TVORBY DLOUHODOBÉHO FINANČNÍHO PLÁNU

V předchozí části diplomové práce byla provedena analýza okolí společnosti, která zahrnovala SLEPT analýzu, Porterův model pěti konkurenčních sil, SWOT analýzu a finanční analýzu společnosti. V rámci sestavení finančního plánu budu pracovat s poznatky získanými v teoretické části a získanými výsledky z uskutečněných analýz. Tyto poznatky poslouží jako vstupní materiál pro tvorbu finančního plánu.

Filozofií firmy Seveza, spol. s r.o. je udělat vždy maximum pro uspokojení potřeb každého zákazníka, jak v kvalitě, ceně, tak komplexnosti služby.

Hlavním záměrem této diplomové práce je projekt tvorby dlouhodobého a krátkodobého finančního plánu ve společnosti SEVEZA, spol. s r.o.

Dlouhodobý finanční plán bude zpracován ve dvou variantách, a to v optimistické a pesimistické variantě, na období tři let a to od roku 2019 do roku 2021. Při delším plánovacím období by vznikly větší odchylky finančního plánu od skutečnosti. Cílem pesimistické varianty je navrhnout jednotlivá doporučení v případě negativního vývoje společnosti. Zhodnocení jednotlivých variant bude provedeno na základě finančních ukazatelů.

Na základě dlouhodobého finančního plánu a jeho doporučení bude zhotoven krátkodobý finanční plán. Ten bude zaměřen na omezení zakázek v prvních měsících vývoje a tím na snížení tržeb, včetně navržení opatření.

Důležitou součástí plánu bude výsledné zhodnocení a navržení doporučení pro vybranou společnost.

9.1 Příprava tvorby dlouhodobého finančního plánu

Při sestavení finančního plánu budu pracovat s jednotlivými cíli společnosti:

- **Likvidita** - hotovostní likvidita vybrané společnosti se nachází ve všech sledovaných letech v doporučených hodnotách. Pohotovostní likvidita byla lehce pod hranicí v letech 2014 až 2015. V roce 2015 se likvidita druhého stupně dostala do doporučených hodnot. Běžná likvidita je od roku 2016 v doporučených hodnotách 1,5 - 2,5. Společnost by se měla snažit dodržovat doporučené hodnoty.
- **Rentabilita** - záměrem by měla být snaha zvýšení zisku tj. zvýšení tržeb a snížení nákladů. Zisk slouží z největší části na uhrazení existujících cizích zdrojů.

- **Aktivita** - úsilím společnosti by měla být kratší doba obratu pohledávek oproti době obratu závazků. Doba obratu pohledávek je ve všech sledovaných letech vyšší než doba obratu závazku, tj. společnost dostává své pohledávky zaplacený později.
- **Zadluženost** - snaha o udržení finanční stability. Společnost momentálně čerpá provozní úvěr.

Následující tabulka představuje vývoj dlouhodobých i krátkodobých úvěrů ve sledovaných letech. Společnost čerpá revolvingový - provozní úvěr pro financování své činnosti. Další úvěry jsou na dva pořízené montážní automobily pro mechaniky a jeden osobní automobil pro majitele a také na pořízení nového laserového ohraňovacího listu. V roce 2018 byl úvěr zcela splacen.

Tabulka 29: Dlouhodobé a krátkodobé závazky k úvěrovým institucím

(v tisících Kč)	2014	2015	2016	2017
Dlouhodobé závazky k úvěrovým institucím	2 952	1 989	507	5 555
Krátkodobé závazky k úvěrovým institucím	452	689	0	3 000

Zdroj: vlastní zpracování dle výkazů společnosti

9.2 Optimistická varianta A

Cílem společnosti je tvořit vyšší zisky, které zajistí navyšování nerozdělených zisků minulých let a splácení úvěrů.

Optimistická varianta se zaměřuje na zvýšení zájmu o výrobky společnosti a na získání potenciálních partnerů prostřednictvím rozmanitých reklam. S růstem tržeb se očekává, že společnost už nebude nadále ztrátová, dosáhne v roce 2019 zisku, včetně sazby daně ve výši 19%.

9.2.1 Plánování položek výkazu zisku a ztráty

Tržby

Seveza, spol. s r.o. prodává nejvíce do Zlínského, Jihomoravského, Západočeského a Severočeského kraje. Vyváží jen málo, a to na Slovensko.

Společnost působící na trhu přes 28 let očekává, že dojde ke zvyšování poptávky stávajících klientů, což způsobí nárůst **tržeb za prodej výrobků a služeb**. Podnik také očekává, že uzavře plánovaný kontrakt s významným odběratelem. Jedná se o velkou výrobní spo-

lečnost XY, která otevírá novou pobočku závodní jídelny a chce si zakoupit vybavení od Seveza spol. s r.o. Předpokládaný nárůst tržeb z prodeje výrobků a služeb je o 10% v roce 2019, kdy dojde k zahájení prodeje novému odběrateli a ke zdražení výrobků, neboť společnost promítne do prodejních cen zvýšení cen materiálu a navýšení mezd zaměstnancům. V roce 2020 je očekáván nárůst o 15% z důvodu vyšších prodejů novému odběrateli. Pro rok 2021 je naplánován opět růst 10%. Celkový nárůst tržeb je dán nejenom navyšením obratu, ale snahou společnosti zachovat maržovost, a to i přes očekávané navýšení cen vstupů, jak materiálových, tak službových. To se společnosti daří díky zefektivnění produktového mixu, kdy se zaměřuje na výrobu a prodej těch nejvíce profitabilních výrobků, ale také díky tomu, že je schopna udržet poptávku po svých produktech i přes zvýšení cen a to díky vysoké kvalitě výrobků, které společnost nabízí.

Společnost se zabývá převážně prodejem varných spotřebičů, myček na nádobí, robotů, konvektomatů, chladniček, mrazniček, kuchyňských doplňků a ostatních. Rozšíření reklam prostřednictvím sociálních sítí a modernizace webových stránek naláká nové zákazníky. **Tržby za prodej zboží** zvýší o 15% v roce 2019, včetně marže za zboží. V roce 2020 dojde ke zvýšení o 20% a o 15% v roce 2021. Na základě tržeb z prodeje zboží se odvíjí náklady vynaložené na prodané zboží a obchodní marže. Obchodní marže je dána rozdílem mezi tržbami za prodej zboží a náklady vynaloženými na prodej zboží. Náklady na prodané zboží se zvýší o 10% v roce 2019, o 15% v roce 2020 a o 10% v roce 2021. Společnost tedy bude schopna navýšit marži u prodaného zboží o přibližně 5% ve všech letech.

Tržby z prodaného dlouhodobého majetku o 5% ve sledovaných letech.

Spotřeba materiálu a energie

Spotřeba materiálu a energie zahrnuje fixní a variabilní náklady. Fixní neboli neměnné náklady zahrnují elektrickou energii, vytápění objektu atd. Variabilní náklady tvoří přibližně dvě třetiny, a to z důvodu velké materiálně technické základny. Díky zmíněnému zvýšení tržeb a tím i výroby, včetně očekávané výrazné cenové inflace, můžeme předpokládat nárůst cenové spotřeby přibližně o 10% v roce 2019 a 2020. V roce 2021 se očekává nižší růst cen materiálů, a to o 8%.

Služby

Velkou část tvoří náklady internetového obchodu, telefonní služby a pošta. Růst množství poslaných balíků, které společnost zasílá zákazníkům, znamená zvýšení nákladů na spotřebu služeb. Pro plánované roky bylo zvoleno neměnné tempo růstu ve výši 9%.

Významnou položkou ostatních služeb jsou kooperace, leasing, reklama a propagace. S růstem tržeb se očekává růst položek služeb.

Osobní náklady

Mezi osobní náklady patří mzdové náklady, náklady na sociální zabezpečení a dále také sociální náklady.

V optimistické variantě budeme předpokládat zvýšení stavu zaměstnanců, zvýšení mezd a vyšší přesčasy způsobené růstem výroby. Očekávané navýšení **mzdových nákladů** v roce 2019 bude o 15% z důvodu přijetí nových pracovníků. Pro rok 2020 jde o růst 4%, v roce 2021 pouze o 3,5%. V letech 2020 a 2021 v sobě toto navýšení zahrnuje vyšší přesčasy zaměstnanců a částečně i inflaci.

Náklady na sociální zabezpečení budou navýšeny stejným poměrem jako mzdové náklady. Jejich výše se odvíjí od objemu mzdových nákladů.

Odpisy

Daňové odpisy se rovnají účetním. Dlouhodobý majetek je odepisován časovou metodou podle životnosti. V současnosti je odepisován ohraňovací lis SAFAN a osobní auto AMA. Seveza, spol. s r.o. při neplánuje v nacházejících třech letech další nákup dlouhodobého majetku, ze kterého by vznikly náklady ve formě odpisů.

Ostatní provozní náklady a výnosy

Do ostatních provozních nákladů patří haléřové vyrovnání, poplatky za bankovní účty - zahraničí a pojistné auta. V plánovaných letech očekáváme mírný růst díky zvyšování výroby.

Účet ostatních provozních výnosů zahrnuje haléřové vyrovnání tj. při nákupu nebo při prodeji. Tyto náklady pokryjí jiné provozní náklady přibližně z 20%.

Ostatní finanční výnosy a náklady

Ostatní finanční náklady jsou rozčleněny na daňově uznatelné (poplatky za bankovní účty) a neuznatelné (nákup služeb a telefony). Položky ostatních finančních nákladů jsou také tvořeny kurzovými rozdíly (kontrakty v eurech). Ostatní finanční výnosy zůstávají v plánovaných letech neměnné.

Nákladové úroky

Nákladové úroky zahrnují krátkodobý provozní úvěr ve výši 3 mil. Kč v roce 2019, úroková sazba činí 3,9% p. a., což je sazba která reflektuje očekávaný vývoj PRIBOR a EURIBOR a marži úvěrových institucí. Nákladový úrok bude v roce 2019 činit 117 000 Kč. V roce 2020 budou nákladové úroky nulové z důvodu splacení úvěru.

Daně a poplatky

Daně a poplatky zahrnují dálniční známky a ostatní poplatky. Nepřetržité zdražování a rozšiřování podniku způsobí mírný růst dané položky o 2%.

Výsledek hospodaření

Výsledek hospodaření z důvodu zvýšení tržeb zřetelně vzroste a bude růst až do roku 2021, kdy se předpokládá vyšší růst cen materiálu a mírné oslabení poptávky.

Plánování daně z příjmu a odložené daně

Sazba daně z příjmů právnických osob je ve výši 19% pro všechny plánované roky.

Tabulka 30: Plánovaný výkaz zisku a ztráty - optimistický varianta

(v tis. Kč)	r. 2017	PLÁN		
		2019	2020	2021
I. Tržby z prodeje výrobků a služeb	29 871	32 858	37 787	41 566
II. Tržby z prodeje zboží	20 720	23 828	28 594	32 883
A. Výkonová spotřeba	32 075	35 328	39 772	43 806
A. 1. Náklady vynaložené na pro dané zboží	15 650	17 215	19 797	21 777
A. 2. Spotřeba materiálu a energie	14 188	15 607	17 168	18 885
A. 3. Služby	2 237	2 506	2 807	3 144
D. Osobní náklady	14 590	16 778	18 288	19 817
D. 1. Mzdové náklady	10 395	11 954	13 030	14 138
D. 2. Náklady na sociální zabezpečení, zdravotní pojištění a ostatní náklady	4 195	4 824	5 258	5 679
E. Úpravy hodnot	2 943	1 743	1 143	843
III. Ostatní provozní výnosy	158	166	175	185
1. Tržby z prodaného dlouhodobého majetku	145	152	160	168

2. Tržby z prodaného materiálu	0	0	0	0
3. Jiné provozní výnosy	13	14	15	17
F. Ostatní provozní náklady	813	816	848	880
3. Daně a poplatky	94	96	98	100
5. Jiné provozní náklady	719	720	750	780
Provozní výsledek hospodaření	328	2 187	6 505	9 288
J. Nákladové úroky a podobné náklady	112	117	0	0
VII. Ostatní finanční výnosy	0	0	0	0
K. Ostatní finanční náklady	253	300	330	350
Finanční výsledek hospodaření	-365	-417	-330	-350
Výsledek hospodaření před zdaněním	-37	1 770	6 175	8 938
L. Daň z příjmů	25	336	1 173	1 698
Výsledek hospodaření za účetní období	-62	1 434	5 002	7 240

Zdroj: vlastní zpracování

9.2.2 Plánování položek rozvahy

Následující část je zaměřena na plánování dílčích položek aktiv a pasiv v rámci optimální varianty. V první části budou popsány jednotlivé položky aktiv pro budoucí vývoj společnosti.

Dlouhodobý nehmotný majetek

Mezi dlouhodobý nehmotný majetek řadí společnost **software**, jehož hodnota byla postupně odepisována. V roce 2017 byl zcela odepsán, tj. v nulové hodnotě. Podnik v nadcházejících třech letech neplánuje nákup dalšího softwaru, z toho důvodu zůstane nulový.

Dlouhodobý hmotný majetek

Společnost neplánuje koupit další **pozemek** či **stavbu**, hodnoty pozemků zůstanou v plánovaných letech neměnné, naopak **stavby a samostatné movité věci** budou poníženy o odpisy.

Zásoby

Zásoby tvoří z největší části materiál a zboží. Plánované zvýšení tržeb zapříčiní zvýšení potřebného materiálu a zboží v průměru o 15% (10% je navýšení objemu výroby a 5% obchodní marže). Zvýšení kapitálu vázaného v zásobách nemá pro společnost významnější

dopad na fungování, neboť společnost díky dobrému cash-flow výrazně navyšuje zůstatky na účtech.

Pohledávky

Seveza, spol. s r.o. doposud neměla žádné **dlouhodobé pohledávky** a žádné neplánuje ani do dalších let.

Mezi **krátkodobé pohledávky** řadíme pohledávky z obchodních vztahů a krátkodobé poskytnuté zálohy. Společnost očekává růst pohledávek z obchodních vztahů o 4%, díky zvýšení obratu. Společnosti se podaří udržet pohledávky v rozumné výši a to má pozitivní dopad na pracovní kapitál.

Peněžní prostředky

Největší část peněžních prostředků tvoří peníze na účtech. Společnost očekává, že se budou peníze v pokladně lehce snižovat a budou se pohybovat kolem 250 000 Kč. V roce 2018 došlo ke splacení úvěru, z toho důvodu se peněžní prostředky na bankovních účtech snížily. V dalších letech pak společnost díky vyšším obrátům byla schopna vygenerovat větší množství peněžních prostředků a zůstatky se výrazně zvýšily. Vzhledem k nízkým úrokovým sazbám a planovaným investicím do dalších let společnost v roce 2021 držela na běžném účtě 14 638 Kč.

Časové rozlišení aktiv

Růst výroby způsobí značný růst **nákladů příštích období** (pojištění zaměstnanců a automobilů), zejména v roce 2020 a 2021.

Vlastní kapitál

Vlastní kapitál bude ovlivněn ziskem společnosti v jednotlivých letech. Základní kapitál i fondy ze zisku (ostatní rezervní fondy) zůstávají neměnné.

Výsledek hospodaření minulých let

Nerozdělený zisk minulých let se v posledních dvou letech lehce snižoval. Slouží k spolufinancování chodu společnosti.

Dlouhodobé závazky

V roce 2017 byl úvěr ve výši 5 555 tis. Kč, v následujícím roce ho společnost splatila.

Krátkodobé závazky

Tuto oblast tvoří závazky k úvěrovým institucím, krátkodobé přijaté zálohy, závazky z obchodních vztahů, závazky ke společníkům, závazky ze sociálního a zdravotního pojištění, stát - daňové závazky a dotace, dohadné účty pasivní a jiné závazky.

Závazky z obchodních vztahů se v plánovaných letech lehce sníží. Díky dobrému cash-flow společnost nemá potřebu posunovat splatnosti a platí dodavatelům i s předstihem s cílem zachovat si s nimi dobré vzahy.

Naopak **závazky ke společníkům** zůstanou neměnné jako v předešlých letech.

Dohadné účty pasivní (nevyfakturované zboží) a **závazky k zaměstnancům** se budou postupně zvyšovat.

Položky **daňové dotace** a **závazky ze sociálního a zdravotního pojištění** zůstávají neměnné.

Krátkodobé bankovní úvěry jsou naplánovány tak, aby pokryly finanční potřeby podniku. V roce 2020, kdy společnost díky lepšímu hospodářskému výsledku vygenerovala dobré cash-flow se podařilo splatit krátkodobé půjčky.

Časové rozlišení pasiv

Společnost očekává značný růst **výdajů příštích období**, zejména v roce 2020 a 2021.

Tabulka 31: Plánovaná aktiva společnosti - optimistická varianta

(v tis. Kč)	2017	2019	2020	2021
AKTIVA CELKEM	43 601	39 617	41 774	49 085
Dlouhodobý majetek	25 429	22 829	20 229	17 629
Dlouhodobý hmotný majetek	25 429	22 829	20 229	17 629
Pozemky	4 947	4 947	4 947	4 947
Stavby	15 566	14 366	13 166	11 966
Hmotné movité věci a jejich soubory	4 916	3 516	2 116	716
Oběžná aktiva	18 064	16 588	21 045	30 656
Zásoby	5 767	6 632	7 627	8 771
Materiál	2 695	3 099	3 564	4 099
Zásoby	3 072	3 533	4 063	4 672
Krátkodobé pohledávky	6 442	6 700	6 968	7 247
Pohledávky z obchodních vztahů	6 310	6 563	6 825	7 098
Krátkodobé poskytnuté zálohy	132	137	143	149
Peněžní prostředky	5 855	3 256	6 450	14 638
Peněžní prostředky v pokladně	285	256	246	236
Peněžní prostředky na účtech	5 570	3 000	6 204	14 402

Časové rozlišení aktiv	108	200	500	800
-------------------------------	------------	------------	------------	------------

Zdroj: vlastní zpracování

Tabulka 32: Plánovaná pasiva společnost - optimistická varianta

(v tis. Kč)	2017	2019	2020	2021
PASIVA CELKEM	43 601	39 617	41 774	49 085
Vlastní kapitál	26 311	27 745	32 747	39 987
Základní kapitál	125	125	125	125
Fondy ze zisku	467	467	467	467
Výsledek hospodaření minulých let	25 781	25 719	27 153	32 155
Výsledek hospodaření běžného účetního období	-62	1 434	5 002	7 240
Cizí zdroje	17 219	11 792	8 917	8 958
Dlouhodobé závazky	5 555	0	0	0
Závazky k úvěrovým institucím	5 555	0	0	0
Krátkodobé závazky	11 664	11 792	8 917	8 958
Závazky k úvěrovým institucím	3 000	3 000	0	0
Krátkodobé přijaté zálohy	220	240	260	250
Závazky z obchodních vztahů	2 093	2 219	2 352	2 493
Závazky ke společníkům	4 109	4 109	4 109	4 109
Závazky k zaměstnancům	6	3	0	0
Závazky ze sociálního a zdravotní-	391	410	430	440
Stát - daňové závazky a dotace	986	986	986	986
Dohadné účty pasivní	143	125	90	0
Jiné závazky	716	700	690	680
Časové rozlišení pasiv	71	80	110	140

Zdroj: vlastní zpracování

9.2.3 Plánování peněžních toků

Pro plánování cash flow byla zvolena nepřímá metoda.

Tabulka 33: Plánování peněžních toků - optimistická varianta

(v tis. Kč)	PLÁN		
	2019	2020	2021
Počáteční stav peněžních prostředků	5 855	3 256	6 450
VH před zdaněním	1 770	6 175	8 938
Úpravy o nepeněžní operace	1 708	983	675
Odpisy	1 743	1 143	843
(Zisk) / ztráta z prodeje stálých aktiv	-152	-160	-168
Úrokové náklady a výnosy	117		

Čistý peněžní tok z provozní činnosti před zdaněním, změnami prac. kapitálu, placenými úroky a mimořádnými položkami	3 478	7 158	9 613
Změna stavu nepeněžních složek pracovního kapitálu	-1 078	-1 408	-1 652
Změna stavu zásob	-865	-995	-1 144
Změna stavu obchodních pohledávek	-258	-268	-279
Změna stavu ostatních pohledávek a přechodných účtů aktiv	-92	-300	-300
Změna stavu obchodních závazků	126	133	141
Změna stavu ostatních závazků a přechodných účtů pasiv	11	22	-70
Čistý peněžní tok z provozní činnosti před zdaněním, placenými úroky a mimořádnými položkami	2 400	5 750	7 961
Vyplacené úroky s výjimkou úroků zahrnovaných do ocenění dlouhodobého majetku	-117	0	0
Zaplacená daň z příjmů	-336	-1 173	-1 698
Čistý peněžní tok z provozní činnosti	1 947	4 577	6 263
Výdaje spojené s pořízením stálých aktiv	857	1 457	1 757
Příjmy z prodeje stálých aktiv	152	160	168
Čistý peněžní tok vztahující se k investiční činnosti	1 009	1 617	1 925
Změna stavu dlouhodobých závazků a dlouhodobých, příp. krátkodobých, úvěrů	-5 555	-3 000	0
Čistý peněžní tok vztahující se k finanční činnosti	-5 555	- 3 000	8 188
Čisté zvýšení, resp. snížení peněžních prostředků	-2 599	3 194	6 450
CELKEM CASH FLOW	3 256	6 450	14 638

Zdroj: vlastní zpracování

9.3 Pesimistická varianta B

Pesimistická varianta očekává negativní vývoj společnosti. Negativní vývoj hospodářské situace omezí zakázky jednotlivých zákazníků. Podnik přijde o svého dlouholetého a vý-

znamného klienta XY, který se rozhodl přejít ke konkurenci. Dojde tak k celkovému snížení zakázek.

9.3.1 Plánování položek k výkazu zisku a ztráty

Tržby

V pesimistické variantě podnik očekává omezení zakázek stávajících zákazníků v důsledku ztráty významného odběratele a negativního vývoje hospodářské situace. Z toho důvodu **tržby z prodeje vlastních výrobků a služeb** poklesnou o 10% v roce 2019 a 2020. Společnosti se rovněž nepodaří zvyšovat ceny s ohledem na klesající poptávku po produktech společnosti a negativní atmosféře na českém spotřebitelském trhu a z toho důvodu poklesnou tržby dokonce o 13% v roce 2021.

Očekávaný je také pokles **tržeb z prodeje zboží** (varné spotřebiče, myčky na nádobí, roboty, chladničky atd.) o 8%. V roce 2021 dojde k poklesu dokonce o 10%.

Náklady z prodeje zboží se sníží o 5%. V roce 2021 dojde ke snížení o 7%

Spotřeba materiálu a energie

Růst cen se očekává mírnější než v optimistické variantě. Pokles produkce vyvolal mírné snížení nákladů na spotřebu materiálu o 10%. V důsledku cenové inflace vstupů společnost nebyla schopna uspořit na spotřebě materiálu takovou částku, aby zachovala svou původní marži.

Služby

Rovněž dochází ke snížení spotřeby služeb o 10%, neboť společnost v důsledku klesajícího obrátu omezuje některé subdodávky s cílem mít maržovost na udržitelné úrovni.

Osobní náklady

Negativní vývoj podniku se ukáže i na položce osobních nákladů. Nižší produkce může vyvolat snížení počtu zaměstnanců. Společnost v důsledku klesající poptávky a maržovosti hledá cesty jak najít úspory. Dochází k zefektivnění některých výrobních a administrativních procesů. Společnost tímto nalezne alespoň drobné úspory v personálních nákladech. Dojde ke snížení mzdových nákladů a nákladů na sociální zabezpečení o 5%. Zdravotní pojištění a ostatní náklady se sníží o 3% v plánovaných letech.

Odpisy

Odpisy zůstanou stejné ve všech plánovaných letech.

Ostatní provozní náklady a výnosy

V plánovaných letech očekáváme mírný pokles díky snižování výroby o 2%.

Ostatní finanční výnosy a náklady

Ostatní finanční výnosy zůstávají nulové. Ostatní finanční náklady byly stanoveny na 300 tis. Kč pro všechny plánované roky.

Nákladové úroky

Nákladové úroky zahrnují krátkodobý provozní úvěr ve výši 3 mil. Kč v roce 2019, úroková sazba činí 3,9% p. a., což je sazba která reflektuje očekávaný vývoj PRIBOR a EURIBOR a marži úvěrových institucí. Nákladový úrok bude v roce 2019 činit 117 000 Kč. V roce 2020 bude krátk. úvěr ve výši 0,7 mil. Kč, tj. nákladový úrok 27 300 Kč.

Daně a poplatky

Daně a poplatky zahrnují dálniční známky a ostatní poplatky. Nepřetržité zdražování a rozšiřování podniku způsobí mírný růst dané položky o 2%.

Výsledek hospodaření

Výsledek hospodaření z důvodu snížení tržeb zřetelně klesne a bude klesat až do roku 2021.

Plánování daně z příjmu a odložené daně

Sazba daně z příjmů právnických osob je ve výši 19% pro všechny plánované roky.

Tabulka 34: Plánovaný výkaz zisku a ztráty - pesimistická varianta

(v tis. Kč)	r. 2017	PLÁN		
		2019	2020	2021
I. Tržby z prodeje výrobků a služeb	29 871	26 884	24 196	21 051
II. Tržby z prodeje zboží	20 720	19 062	17 537	15 783
A. Výkonová spotřeba	32 075	29 650	27 429	25 110
A. 1. Náklady vynaložené na prodané zboží	15 650	14 868	14 125	13 136
A. 2. Spotřeba materiálu a energie	14 188	12 769	11 492	10 343
A. 3. Služby	2 237	2 013	1 812	1 631

D. Osobní náklady	14 590	13 860	13 167	12 509
D. 1. Mzdové náklady	10 395	9 875	9 381	8 912
D. 2. Náklady na sociální zabezpečení, zdravotní pojištění a ostatní náklady	4 195	3 985	3 786	3 597
E. Úpravy hodnot	2 943	1 743	1 143	843
III. Ostatní provozní výnosy	158	151	144	137
1. Tržby z prodaného dlouhodobého majetku	145	138	131	125
2. Tržby z prodaného materiálu	0	0	0	0
3. Jiné provozní výnosy	13	13	13	12
F. Ostatní provozní náklady	813	800	787	774
3. Daně a poplatky	94	95	96	97
5. Jiné provozní náklady	719	705	691	677
Provozní výsledek hospodaření	328	44	-649	-2 265
J. Nákladové úroky a podobné náklady	112	117	27	0
VII. Ostatní finanční výnosy	0	0	0	0
K. Ostatní finanční náklady	253	300	300	300
Finanční výsledek hospodaření	-365	-417	-327	-300
Výsledek hospodaření před zdaněním	-37	-373	-976	-2 565
L. Daň z příjmů	25	71	185	488
Výsledek hospodaření za účetní období	-62	-444	-1 161	-3 053

Zdroj: vlastní zpracování

9.3.2 Plánování položek rozvahy

Dlouhodobý hmotný a nehmotný majetek

Dlouhodobý hmotný a nehmotný majetek zůstane stejný jako v optimistické variantě.

Zásoby

Omezení zakázek a iniciativy společnosti a vylepšení expedičního procesu ovlivní položku zásob. Dojde ke snížení o 9%.

Pohledávky

Snížení obratu ovlivní krátkodobé pohledávky, dojde ke snížení o 6%.

Dlouhodobé závazky

V roce 2018 je provozní úvěr zcela splacen.

Krátkodobé závazky

U krátkodobých závazků dojde ke snížení krátkodobých přijatých záloh, závazků ze sociálního a zdravotního pojištění a závazků z obchodních vztahů o 8%.

Vlastní kapitál

Díky zlepšení pracovního kapitálu nejsou nuceni vlastníci společnosti navyšovat základní kapitál ani přes negativní výsledky společnosti v plánovaných letech.

Tabulka 35: Plánovaná aktiva společnosti - pesimistická varianta

(v tis. Kč)	2017	2019	2020	2021
AKTIVA CELKEM	43 601	37 378	33 695	29 680
Dlouhodobý majetek	25 429	22 829	20 229	17 629
Dlouhodobý nehmotný majetek	0	0	0	0
Dlouhodobý hmotný majetek	25 429	22 829	20 229	17 629
Oběžná aktiva	18 064	14 441	13 597	11 943
Zásoby	5 767	5 248	4 776	4 346
Materiál	2 695	2 452	2 232	2 031
Zboží	3 072	2 796	2 544	2 315
Krátkodobé pohledávky	6 442	6 056	5 511	5 180
Pohledávky z obchodních vztahů	6 310	5 932	5 398	5 074
Krátkodobé poskytnuté zálohy	132	124	113	106
Peněžní prostředky	5 855	3 137	3 071	2 417
Peněžní prostředky v pokladně	285	200	150	100
Peněžní prostředky na účtech	5 570	2 937	2 921	2 317
Časové rozlišení aktiv	108	108	108	108

Zdroj: vlastní zpracování

Tabulka 36: Plánovaná pasiva společnosti - pesimistická varianta

(v tis. Kč)	2017	2019	2020	2021
PASIVA CELKEM	43 601	37 378	33 695	29 680
Vlastní kapitál	26 311	25 867	24 706	21 653
Základní kapitál	125	125	125	125
Fondy ze zisku	467	467	467	467
Výsledek hospodaření minulých let	25 781	25 719	25 275	24 114
Výsledek hospodaření běžného účetního období	-62	-444	-1 161	-3 053

Cizí zdroje	17 219	11 440	8 918	7 956
Dlouhodobé závazky	5 555	0	0	0
Krátkodobé závazky	11 664	11 440	8 918	8 256
Závazky k úvěrovým institucím	3 000	3 000	700	0
Krátkodobé přijaté zálohy	220	210	200	190
Závazky z obchodních vztahů	2 093	1 926	1 772	1 630
Závazky ke společníkům	4 109	4 109	4 109	4 109
Závazky k zaměstnancům	6	3	0	0
Závazky ze sociálního a zdravotního	391	381	371	361
Stát - daňové závazky a dotace	986	986	986	986
Dohadné účty pasivní	143	125	90	0
Jiné závazky	716	700	690	680
Časové rozlišení pasiv	71	71	71	71

Zdroj: vlastní zpracování

9.3.3 Plánování peněžních toků

Tabulka 37: Plánování peněžních toků - pesimistická varianta

(v tis. Kč)	PLÁN		
	2019	2020	2021
Počáteční stav peněžních prostředků	5 855	3 137	3 071
VH před zdaněním	-373	-976	-2 565
Úpravy o nepeněžní operace	1 722	1 039	718
Odpisy	1 743	1 143	843
(Zisk) / ztráta z prodeje stálých aktiv	-138	-131	-125
Úrokové náklady a výnosy	117	27	0
Čistý peněžní tok z provozní činnosti před zdaněním, změnami prac. kapitálu, placenými úroky a mimořádnými položkami	1 349	63	-1 847
Změna stavu nepeněžních složek pracovního kapitálu	681	795	499
Změna stavu zásob	519	472	430
Změna stavu obchodních pohledávek	386	545	331
Změna stavu ostatních pohledávek a přechodných účtů aktiv			
Změna stavu obchodních závazků	-167	-154	-142
Změna stavu ostatních závazků a přechodných účtů pasiv	-57	-68	-120

Čistý peněžní tok z provozní činnosti před zdaněním, placenými úroky a mimořádnými položkami	2 030	858	-1 348
Vyplacené úroky s výjimkou úroků zahrnovaných do ocenění dlouhodobého majetku	-117	-21	0
Zaplacená daň z příjmů	-71	-185	-488
Čistý peněžní tok z provozní činnosti	1 842	646	-1 836
Výdaje spojené s pořízením stálých aktiv	857	1 457	1 757
Příjmy z prodeje stálých aktiv	138	131	125
Čistý peněžní tok vztahující se k investiční činnosti	995	1 558	1 882
Změna stavu dlouhodobých závazků a dlouhodobých, příp. krátkodobých, úvěrů	-5 555	- 2300	-700
Čistý peněžní tok vztahující se k finanční činnosti	-5 555	-2 300	-700
Čisté zvýšení, resp. snížení peněžních prostředků	- 2 718	-66	-654
CELKEM CASH FLOW	3 137	3 071	2 417

Zdroj: vlastní zpracování

9.4 Zhodnocení variant dlouhodobého finančního plánu

Součástí dlouhodobého finančního plánu je jeho zhodnocení. Při hodnocení plánu se hlavně zaměřím na poměrové ukazatele finanční analýzy.

V optimistické variantě dlouhodobé finančního plánu společnost vykazuje růst tržeb ve všech plánovaných letech. Kromě růstu obrátu společnost dokázala udržet marži na vlastních výrobcích. To se jí podařilo i přes výraznou cenovou inflaci materiálových vstupů a růst mzdových požadavků zaměstnanců, který je způsoben rekordně nízkou nezaměstnaností na tuzemském trhu práce. Společnosti se navíc podařilo zvýšit tržby z prodeje zboží, které rovněž tvoří významnou část příjmů, neboť reprezentují více než 40% obrátu společnosti. Obchodní oddělení společnosti navíc v plánovaných letech dokáže zboží prodávat s lepší marží a ta roste o 4.5% v každém roce. Navíc je společnost schopna přes výrazný růst obrátu udržet obchodní pohledávky na rozumné úrovni, ty vzrostou, ale jen mírně. Stejný trend vykazují obchodní závazky. Dochází k navýšení zásob na skladě, ale to není rozhodujícím faktorem, neboť společnost je schopna zněkolikanásobit zůstatky na účtech. Ty pak bude společnost schopna využít k novým investičním projektům do strojní-

ho zařízení či k zúročení na spořicíh či jiných účtech, pokud by stávající výrobní zařízení společnosti odpovídalo cílovým požadavkům vedení společnosti a to se rozhodlo neinvestovat. Aktivita společnosti měla pozitivní dopad od hospodářského výsledku, který se navýšil z nulových hodnot v roce 2017 na 7 024 tis Kč v roce 2021.

V pesimistické variantě naopak došlo k značnému propadu hospodářského výsledku, kdy se společnost dostala z nulového výsledku v roce 2017 až na ztrátu 3 053 tis Kč v roce 2021. Dochází k poklesu obrátu a dokonce i maržovosti. Společnost však díky implementaci úsporných opatření dokáže snížit i některé vstupy a díky tomu je zachována rozumná maržovost k pokrytí části fixních nákladů. Společnost se však tímto dostala do hospodářské ztráty. Společnost ale udržela potenciál pro budoucí léta, kdy po letech s negativními výsledky může přijít opět růst, pro který bude klíčové, aby se podařilo oslovit nové zákazníky a dosahovat dobré marže jak na vlastních výrobcích, tak na přeprodávaném zboží. Společnost však i přes nepříznivý vývoj byla schopna splatit závazky vůči úvěrovým institucím. To se podařilo díky dobré práci s oběžným kapitálem.

9.4.1 Analýza likvidity

V optimistické variantě dlouhodobého finančního plánu jednotlivé ukazatele likvidity ve sledovaných letech narůstají z důvodu rychlejšího růstu oběžného majetku a hospodářského výsledku. Vyšší hodnoty znamenají nižší riziko, přebytek čistého pracovního kapitálu, ale zároveň nákladnější financování. Od roku 2020 došlo k překročení hranice pohotové likvidity, což není pro společnost příznivé. Poměrně velká část oběžného majetku je vázána ve formě pohotových prostředků, které by mohli majitelé společnosti lépe investovat, a dosahovat tak většího zhodnocení.

V pesimistické variantě dochází ke snížení hodnot v plánovaných letech. Běžná likvidita je pod hranicí doporučených hodnot. Čím nižší hodnota, tím vyšší riziko platební neschopnosti (insolvence).

Tabulka 38: Analýza likvidity

	2019	2020	2021
OPTIMISTICKÁ VARIANTA			
Běžná likvidita (1,5 - 2,5)	1,41	2,36	3,42
Pohotová likvidita (0,7 - 1,2)	0,84	1,51	2,44
Okamžitá likvidita (0,2 - 0,5)	0,28	0,72	1,63
PESIMISTICKÁ VARIANTA			

Běžná likvidita	1,26	1,48	1,47
Pohotová likvidita	0,80	0,93	0,92
Okamžitá likvidita	0,27	0,33	0,29

Zdroj: vlastní zpracování

9.4.2 Analýza aktivity

U ukazatele obratu aktiv platí, že čím vyšší hodnoty, tím lepší stav, ale minimální doporučená hodnota je 1, tj. z 1 Kč majetku by měla být dosažena alespoň 1 Kč tržeb. Zvýšení doby obratu pohledávek v optimistické variantě je způsobeno navázáním nových vztahů s klienty.

Tabulka 39: Analýza aktivity

	2019	2020	2021
OPTIMISTICKÁ VARIANTA			
Obrat aktiv	1,43	1,59	1,52
Doba obratu zásob (dny)	42,11	41,36	42,41
Doba obratu pohledávek (dny)	42,55	37,79	35,04
Doba obratu závazků (dny)	74,88	48,36	43,32
Obratovost pohledávek	8,46	9,53	10,27
Obratovost závazků	4,81	7,44	8,31
PESIMISTICKÁ VARIANTA			
Obrat aktiv	1,23	1,24	1,24
Doba obratu zásob (dny)	41,12	41,20	42,48
Doba obratu pohledávek (dny)	47,45	47,54	50,63
Doba obratu závazků (dny)	89,64	79,52	80,69
Obratovost pohledávek	7,59	7,57	7,11
Obratovost závazků	4,02	4,53	4,46

Zdroj: vlastní zpracování

9.4.3 Analýza zadluženosti

Celková zadluženost je v optimistické variantě nižší než v pesimistické variantě. Je to způsobeno tím, že společnost od roku 2020 nečerpala bankovní úvěry v optimistické variantě.

V pesimistické variantě dochází ke zvýšení úvěrů, a to díky další půjčce, tj. míra zadluženosti je přibližně 60% v roce 2021. Další půjčku bych podniku nedoporučila, málokterá banka by půjčila podniku, jež má problémy. Podniku by to nepomohlo, ale naopak uškodilo.

Ukazatel úrokového krytí hodnotí výši zadluženosti pomocí schopnosti podniku splácet úroky. Doporučná hodnota je vyšší než 5. V případě optimistické varianty je hodnota daného ukazatele velmi dobrá. V pesimistické variantě však dochází k záporným hodnotám. Hrozí, že bude mít podnik problémy se splácením úroků.

Tabulka 40: Analýza zadluženosti

	2019	2020	2021
OPTIMISTICKÁ VARIANTA			
Celková zadluženost (%)	29,77%	21,35%	18,25%
Míra zadluženosti (%)	42,50%	27,23%	22,40%
Úrokové krytí	15,13	0	0
Krytí DM vlastním kapitálem	1,22	1,62	2,27
PESIMISTICKÁ VARIANTA			
Celková zadluženost (%)	30,61%	26,47%	26,81%
Míra zadluženosti (%)	44,23%	36,10%	36,74%
Úrokové krytí	-3,19	-36,15	0
Krytí DM vlastním kapitálem	1,13	1,22	1,23

Zdroj: vlastní zpracování

9.4.4 Analýza rentability

Ukazatel rentability tržeb hodnotí ziskovou marži podniku. Ideální situace je u optimistické varianty, kdy dochází ke stoupající tendenci daného ukazatele. Naopak pesimistická varianta se pohybuje v záporných číslech.

Snižováním dluhového kapitálu v optimistické variantě klesla rentabilita vlastního kapitálu. Přesto jsou ale její hodnoty na dobré úrovni.

Tabulka 41: Analýza rentability

	2019	2020	2021
OPTIMISTICKÁ VARIANTA			
Rentabilita tržeb (ROS)	2,53%	7,54%	9,73%
Rent. aktiv (ROA)	4,47%	14,78%	18,21%
Rent. vlastního kapitálu (ROE)	42,50%	27,23%	22,40%
Rent. úplatného kapitálu (ROCE)	5,17%	15,28%	18,11%
PESIMISTICKÁ VARIANTA			
Rentabilita tržeb (ROS)	-0,97%	-2,78%	-8,29%
Rent. aktiv (ROA)	-1,00%	-2,90%	-8,64%
Rent. vlastního kapitálu (ROE)	44,23%	36,10%	36,76%
Rent. úplatného kapitálu (ROCE)	-1,72%	-4,70%	-14,10%

10 PROJEKT TVORBY KRÁTKODOBÉHO PLÁNU

V rámci porovnání variant finančního plánu je společnosti doporučena optimistická varianta, neboť je pro podnik nepřijatelné, aby dosahoval v plánovaných letech záporný výsledek hospodaření. Podnik by se však měl na obě varianty průběžně připravovat a v případě ztráty se zaměřit na provedení příslušných opatření, která negativnímu vývoji zabrání. Podnik může zvážit následující opatření: zefektivnění vnitropodnikových procesů a omezení počtu zaměstnanců, úsporu nákladů na straně materiálových a službových vstupů, urychlení obrátkovosti zásob.

Krátkodobý finanční plán bude vyplývat z optimistické varianty dlouhodobého plánu za rok 2019. Krátkodobý plán se skládá z krátkodobého výkazu zisku a ztráty, krátkodobé rozvahy a krátkodobého plánu cash flow a je rozdělen na jednotlivá čtvrtletí.

10.1 Plánovaný výkaz zisku a ztráty

Pro společnost jsou nejvíce ziskové letní měsíce a konec roku, kdy školy dostanou dotace na školní jídelny. Pro první a druhé čtvrtletí jsou očekávány tržby ve výši 21% z celkového objemu tržeb, ve třetím a čtvrtém čtvrtletí se očekává 29%. Výkonová spotřeba je plánována ve stejném poměru jako tržby. Ostatní náklady budou rozděleny rovnoměrně. Plánovaný výkaz zisku a ztráty je sestavován kumulativně za dílčí čtvrtletí.

Tabulka 42: Plánovaný výkaz zisku a ztráty

(v tis. Kč)	PLÁN			
	I. Q	II. Q	III. Q	IV. Q
I. Tržby z prodeje výrobků a služeb	6 900	13 800	23 329	32 858
II. Tržby z prodeje zboží	5 004	10 008	16 918	23 828
A. Výkonová spotřeba	7 419	14 838	25 083	35 328
A. 1. Náklady vynaložené na prodané zboží	3 615	7 230	12 222	17 215
A. 2. Spotřeba materiálu a energie	3 278	6 556	11 082	15 607
A. 3. Služby	526	1 052	1 779	2 506
D. Osobní náklady	4 195	8 390	12 586	16 778
D. 1. Mzdové náklady	2 989	5 978	8 968	11 954

D. 2. Náklady na sociální zabezpečení, zdravotní pojištění a ostatní náklady	1 206	2 412	3 618	4 824
E. Úpravy hodnot	436	872	1 308	1 743
III. Ostatní provozní výnosy	42	84	125	166
1. Tržby z prodaného dlouhodobého majetku	38	76	114	152
2. Tržby z prodaného materiálu	0	0	0	0
3. Jiné provozní výnosy	4	8	11	14
F. Ostatní provozní náklady	204	408	612	816
3. Daně a poplatky	24	48	72	96
5. Jiné provozní náklady	180	360	540	720
Provozní výsledek hospodaření	-308	-616	783	2 187
J. Nákladové úroky a podobné náklady	29	58	88	117
VII. Ostatní finanční výnosy	0	0	0	0
K. Ostatní finanční náklady	75	150	225	300
Finanční výsledek hospodaření	-104	-208	-313	-417
Výsledek hospodaření před zdaněním	-412	-824	470	1 770
L. Daň z příjmů	78	157	89	336
Výsledek hospodaření za účetní období	-490	-981	381	1 434

Zdroj: vlastní zpracování

10.2 Plánovaná rozvaha

Dlouhodobý majetek se odepisuje rovnoměrně bez výkyvů v průběhu roku. Vzhledem k plánovanému růstu tržeb, a to především ve druhé polovině roku, společnost zvyšuje v průběhu druhého kvartálu zásoby materiálu a rovněž zásoby hotových výrobků, neboť se připravuje na hlavní, letní sezónu, a tržbově silnější druhé pololetí. Vyšší nákupy se rovněž projeví navýšením závazků z obchodních vztahů a dojde k výraznému snížení zůstatků na bankovních účtech. Ty ale stále zůstanou pozitivní a společnost není nucena zvyšovat kontokorent. Ve třetím kvartálu dochází k zvýšené expedici a nárůstu tržeb. V důsledku toho klesnou zásoby a zvýší se obchodní pohledávky. Tento trend pokračuje i ve čtvrtém kvartálu, kdy má společnost nejvyšší pohledávky a stav zásob opět klesá. Závazky z obchodních

vztahů se dostanou opět na úroveň začátku roku, společnost hradí všechny závazky ve splatnosti. Ostatní účty se vyvíjejí lineárně v průběhu celého roku.

Tabulka 43: Plánovaná aktiva společnosti

(v tis. Kč)	I. Q	II. Q	III. Q	IV. Q
AKTIVA CELKEM	37 671	37 580	38 742	39 617
Dlouhodobý majetek	24 137	23 701	23 265	22 829
Dlouhodobý hmotný majetek	24 137	23 701	23 265	22 829
Pozemky	4 947	4 947	4 947	4 947
Stavby	15 239	14 948	14 657	14 366
Hmotné movité věci a jejich soubory	3 951	3 806	3 661	3 516
Oběžná aktiva	13 334	13 679	15 277	16 588
Zásoby	5 300	7 700	7 100	6 632
Materiál	2 800	3 500	3 300	3 099
Zboží	2 500	4 200	3 800	3 533
Krátkodobé pohledávky	4 637	5 137	6 537	6 700
Pohledávky z obchodních vztahů	4 500	5 000	6 400	6 563
Krátkodobé poskytnuté zálohy	137	137	137	137
Peněžní prostředky	3 397	842	1 640	3 256
Peněžní prostředky v pokladně	256	256	256	256
Peněžní prostředky na účtech	3 141	586	1 384	3 000
Časové rozlišení aktiv	200	200	200	200

Zdroj: vlastní zpracování

Tabulka 44: Plánovaná pasiva společnosti

(v tis. Kč)	I. Q	II. Q	III. Q	IV. Q
PASIVA CELKEM	37 671	37 580	38 742	39 617
Vlastní kapitál	25 821	25 330	26 692	27 745
Základní kapitál	125	125	125	125
Fondy ze zisku	467	467	467	467
Výsledek hospodaření minulých let	25 719	25 719	25 719	25 719
Výsledek hospodaření běžného účetního období	-490	-981	381	1 434
Cizí zdroje	11 770	12 170	11 970	11 792
Krátkodobé závazky	11 770	12 170	11 970	11 792
Závazky k úvěrovým institucím	3 000	3 000	3 000	3 000
Krátkodobé přijaté zálohy	240	240	240	240
Závazky z obchodních vztahů	2 200	2 600	2 400	2 219
Závazky ke společníkům	4 109	4 109	4 109	4 109
Závazky k zaměstnancům	0	0	0	3

Závazky ze sociálního a zdravotního pojištění	410	410	410	410
Stát - daňové závazky a dotace	986	986	986	986
Dohadné účty pasivní	125	125	125	125
Jiné závazky	700	700	700	700
Časové rozlišení pasiv	80	80	80	80

Zdroj: vlastní zpracování

10.3 Plánovaný výkaz peněžních toků

Tabulka 45: Plánovaný výkaz peněžních toků

(v tis. Kč)	PLÁN			
	I. Q	II. Q	III. Q	IV. Q
Počáteční stav peněžních prostředků	5 855	3 397	842	1 640
VH před zdaněním	-412	-824	470	1 770
Úpravy o nepeněžní operace	427	854	1 282	1 708
Odpisy	436	872	1 308	1 743
(Zisk) / ztráta z prodeje stálých aktiv	-38	-76	-114	-152
Úrokové náklady a výnosy	29	58	88	117
Čistý peněžní tok z provozní činnosti před zdaněním, změnami prac. kapitálu, placenými úroky a mimořádnými položkami	15	30	1 752	3 478
Změna stavu nepeněžních složek pracovního kapitálu	2 295	-2 500	-1000	127
Změna stavu zásob	467	-2 400	600	468
Změna stavu obchodních pohledávek	1 942	-500	-1 400	-163
Změna stavu ostatních pohledávek a přechodných účtů aktiv	-229	0	0	0
Změna stavu obchodních závazků	107	400	-200	-181
Změna stavu ostatních závazků a přechodných účtů pasiv	8	0	0	3
Čistý peněžní tok z provozní činnosti před zdaněním, placenými úroky a mimořádnými položkami	2 310	-2 470	752	3 605

Vyplacené úroky s výjimkou úroků zahrnovaných do ocenění dlouhodobého majetku	-29	-58	-88	-117
Zaplacená daň z příjmů	-78	-157	-89	-336
Čistý peněžní tok z provozní činnosti	2 203	-2 685	575	3 152
Výdaje spojené s pořízením stálých aktiv	856	-436	-872	-1 307
Příjmy z prodeje stálých aktiv	38	76	114	152
Čistý peněžní tok vztahující se k investiční činnosti	894	-360	-758	-1 155
Změna stavu dlouhodobých závazků a dlouhodobých, příp. krátkodobých, úvěrů	-5 555	0	0	0
Dopad ostatních změn vlastního kapitálu na peněžní prostředky = VK k 1.1. + VK k 31.12. - HV b.o.	0	490	981	-381
Čistý peněžní tok vztahující se k finanční činnosti	- 5 555	490	981	-381
Čisté zvýšení, resp. snížení peněžních prostředků	- 2 458	-2 555	798	1 616
CELKEM CASH FLOW	3 397	842	1 640	3 256

Zdroj: vlastní zpracování

11 ZÁVĚREČNÁ DOPORUČENÍ

Seveza, spol. s r.o. vznikla v roce 1991 se zaměřením na servisní činnost gastrozařízení. Následně byla rozšířena o obchodní činnost a výrobu nerezového nábytku do provozoven veřejného stravování. Prvním krokem spolupráce s podnikem je technologický návrh řešení individuálního provozu v programu 3D a následně jeho vybavení veškerými technologiemi, nerezovým nábytkem a veškerými doplňky jako je nádobí, porcelán, příbory a další. Prioritou firmy je uspokojování potřeb zákazníků jak v kvalitě, ceně, tak komplexnosti služby. Zakázky realizuje v tuzemsku i v zahraničí.

Společnost by se měla v rámci své podnikatelské činnosti zaměřit na sestavování finančních plánů, získá tak přehled o své budoucí činnosti. Plány je nezbytné po celou dobu sledovat a upravovat o případné změny či rizika. Důležité je zaměřit se převážně na tržby a s nimi související náklady, které se mohou velmi jednoduše odchýlit od plánu. V případě poklesu tržeb je nutné snažit se nalákat nové zákazníky prostřednictvím slev, akcí či reklamních kampaní.

Oblast financování vybraná společnost řeší převážně krátkodobými závazky a v předešlých letech také formou bankovního úvěru, který v roce 2018 zcela splatila a do budoucna další úvěr neplánuje. Cizí kapitál je levnější než vlastní, neboť s ním nejsou spojována očekávání majitelů, ale naopak může díky placeným nákladovým úrokům snižovat daně. Přesto vysoké zadlužení není optimálním řešením.

Na základě provedení dvou variant dlouhodobého finančního plánu bych doporučila optimistickou variantu. Plánovaný kontrakt s významným odběratelem přinese růst tržeb, ale také s ním související růst nákladů (mzdové náklady, náklady vynaložené na pro dané zboží aj.) Společnost se ale nazaměřuje pouze na navyšování obrátu, ale sleduju rovněž marži, která je klíčovým ukazatelem pro tvorbu zisku.

V roce 2021 je v rámci optimistické varianty očekáván velmi pozitivní hospodářský výsledek a s ním spojený zůstatek na účtu. Společnost tak může zvážit investici do nového strojního zařízení, díky kterému by mohla častěji obnovovat sortiment svých výrobků a nabízet zákazníkům více rozličných variant.

V optimistické variantě finančního plánu jednotlivé ukazatele likvidity ve sledovaných letech narůstají z důvodu rychlejšího růstu oběžného majetku a hospodářského výsledku.

Naopak v pesimistické variantě je běžná likvidita pod hranicí doporučených hodnot, hrozí riziko platební neschopnosti.

V pesimistické variantě došlo k značnému propadu hospodářského výsledku, kdy se společnost dostala z nulového výsledku v roce 2017 až na ztrátu 3 053 tis Kč v roce 2021. Společnost by se měla v případě negativního vývoje snažit snížit osobní náklady prostřednictvím optimalizace procesů a snížení počtu zaměstnanců, zefektivněním výroby, popřípadě i omezením subdodávek a zaměřením se na profitabilnější části sortimentu. Společnost by danou situaci neměla řešit dalšími bankovními úvěry, situace by se tak zkomplikovala a podnik by se mohl dostat do existenčních problémů, ale také by měl problém se získáním nového úvěru.

Na základě doporučené optimistické varianty byl vytvořen krátkodobý finanční plán na rok 2019 pro jednotlivá čtvrtletí.

Důležité je kontrolovat celkové naplňování očekávaného plánu. Snažit se sledovat odchylky od plánu, zjišťovat jejich příčiny a případně navrhnout nápravná opatření.

ZÁVĚR

Cílem této diplomové práce byl projekt tvorby dlouhodobého a krátkodobého finančního plánu podniku SEVEZA, s.r.o. v letech 2019 - 2021, který bude společnosti sloužit jako podklad pro finanční řízení společnosti do budoucnosti. Na základě doporučené varianty jsem sestavila krátkodobý finanční plán.

Na základě literární rešerše jsem shrnula základní teoretické poznatky z dané problematiky, jež byly při sestavování plánu využity. Součástí teoretické části je finanční plánování a strategie, finanční analýza, analýza okolí podniku, dlouhodobý a krátkodobý finanční plán.

V úvodu praktické části je vybraná společnost představena, včetně SWOT analýzy zahrnující silné a slabé stránky, příležitosti a hrozby. Následně je provedeno zhodnocení finanční situace prostřednictvím vertikální a horizontální analýzy a základních ukazatelů aktivity, likvidity, zadluženosti a rentability.

Prostřednictvím finanční analýzy byl navržen dlouhodobý finanční plán pro dvě varianty. Optimistická varianta předpokládá kladný obrat a jeho růst ve sledovaných letech. Pesimistická varianta je naopak zaměřena na negativní vývoj společnosti, který je zapříčiněn ztrátou jejího dlouholetého a významného klienta XY, který se rozhodl přejít ke konkurenci. V důsledku toho došlo k celkovému snížení zakázek. Varianty plánu byly následně zhodnoceny pomocí ukazatelů finanční analýzy a vzájemně porovnány. Pro podnik je důležité, aby se připravil na obě možné varianty, které mohou v dnešní době neustálých změn nastat.

Věřím, že diplomová práce bude pro vybranou společnost přínosem a současně přinese vedení podniku přehledné a užitečné informace pro řízení a rozhodování v budoucnu.

SEZNAM POUŽITÉ LITERATURY

Literární zdroje

1. BERK, Jonathan B a Peter M DEMARZO. *Corporate finance*. Third edition. Harlow: Pearson Education Limited, 2014, 1104 s. ISBN 978-0-273-79202-4.
2. BREALEY, Richard A, Stewart C MYERS a Franklin ALLEN. *Principles of corporate finance*. Twelfth edition. New York: McGraw-Hill Education, [2017], 896 stran, 50 různě číslovaných. The McGraw-Hill/Irwin series in finance, insurance, and real estate. ISBN 978-1-259-25333-1.
3. DEDOUCHOVÁ, Marcela. *Strategie podniku*. Praha: C.H. Beck, 2001, xiv, 256 s. C.H. Beck pro praxi. ISBN 80-7179-603-4.
4. FOTR, Jiří. *Tvorba strategie a strategické plánování: teorie a praxe*. Praha: Grada, 2012, 381 s. Expert. ISBN 978-80-247-3985-4.
5. FOTR, Jiří a Ivan SOUČEK. *Tvorba a řízení portfolia projektů: jak optimalizovat, řídit a implementovat investiční a výzkumný program*. Praha: Grada Publishing, 2015, 285 s. Expert. ISBN 978-80-247-5275-4.
6. GRÜNWARD, Rolf a Jaroslava HOLEČKOVÁ. *Finanční analýza a plánování podniku*. Praha: Ekopress, 2007, 318 s. ISBN 978-80-86929-26-2.
7. JAKUBÍKOVÁ, Dagmar. *Strategický marketing: strategie a trendy*. 2., rozš. vyd. Praha: Grada, 2013, 362 s. Expert. ISBN 978-80-247-4670-8.
8. KALOUDA, František. *Finanční analýza a řízení podniku*. 3. rozšířené vydání. Plzeň: Vydavatelství a nakladatelství Aleš Čeněk, s.r.o., 2017, 328 s. ISBN 978-80-7380-646-0.
9. KALOUDA, František. *Finanční analýza a řízení podniku*. Plzeň: Vydavatelství a nakladatelství Aleš Čeněk, 2015, 287 s. ISBN 978-80-7380-526-5.
10. KNÁPKOVÁ, Adriana, Drahomíra PAVELKOVÁ, Daniel REMEŠ a Karel ŠTEKER. *Finanční analýza: komplexní průvodce s příklady*. 3., kompletně aktualizované vydání. Praha: Grada Publishing, 2017, 228 s. Prosperita firmy. ISBN 978-80-271-0563-2.
11. KUBÍČKOVÁ, Dana a Irena JINDŘICHOVSKÁ. *Finanční analýza a hodnocení výkonnosti firem*. V Praze: C.H. Beck, 2015, 342 s. Beckova edice ekonomie. ISBN 978-80-7400-538-1.

12. LANDA, Martin. *Finanční plánování a likvidita*. Brno: Computer Press, c2007, 180 s. ISBN 978-80-251-1492-6.
13. MAREK, Petr. *Studijní průvodce financemi podniku*. Praha: Ekopress, 2006, 624 s. ISBN 80-86119-37-8.
14. MARINIČ, Pavel. *Plánování a tvorba hodnoty firmy*. Praha: Grada, 2008, 232 s. Expert. ISBN 978-80-247-2432-4.
15. KNÁPKOVÁ, Adriana, Drahomíra PAVELKOVÁ a Karel ŠTEKER. *Finanční analýza: komplexní průvodce s příklady*. 2., rozš. vyd. Praha: Grada, 2013, 236 s. Prosperita firmy. ISBN 978-80-247-4456-8.
16. PAVELKOVÁ, Drahomíra a Adriana KNÁPKOVÁ. *Výkonnost podniku z pohledu finančního manažera*. 3. vyd. Praha: Linde, 2012, 333 s. ISBN 978-80-7201-872-7.
17. RŮČKOVÁ, Petra. *Finanční analýza: metody, ukazatele, využití v praxi*. 4., aktualiz. vyd. Praha: Grada, c2011, 143 s. Finanční řízení. ISBN 978-80-247-3916-8.
18. RŮČKOVÁ, Petra a Michaela ROUBÍČKOVÁ. *Finanční management*. Praha: Grada, 2012, 290 s. Finance. ISBN 978-80-247-4047-8.
19. SEDLÁČEK, Jaroslav. *Finanční analýza podniku*. 2. aktualiz. vyd. Brno: Computer Press, 2011, 152 s. ISBN 978-80-251-3386-6.
20. SRPOVÁ, Jitka. *Podnikatelský plán a strategie*. Praha: Grada, 2011, 194 s. Expert. ISBN 978-80-247-4103-1.
21. ŽŮRKOVÁ, Hana. *Plánování a kontrola: klíč k úspěchu*. Praha: Grada, 2007, 135 s. Finanční řízení. ISBN 978-80-247-1844-6.

Elektronické zdroje

22. Český statistický úřad, 2013. Český statistický úřad | ČSÚ [online]. [cit. 20.02.2019]. Dostupné z: <https://www.czso.cz/csu/czso/domov>
23. Ministerstvo financí, 2005. Makroekonomická predikce [online]. [cit. 10.03.2019]. Dostupné z: <https://www.mfcr.cz/cs/verejny-sektor/makroekonomika/makroekonomicka-predikce/2018/makroekonomicka-predikce-leden-2018-30908>
24. Ministerstvo financí, 2005. Agentura Fitch zvýšila ratingové hodnocení České republiky [online]. [cit. 30.03.2019]. Dostupné z:

<https://www.mfcr.cz/cs/aktualne/tiskove-zpravy/2018/agentura-fitch-zvysila-ratingove-hodnoce-32606>

25. Ministerstvo průmyslu a obchodu, 2005 [online]. [cit. 20.03.2019]. Dostupné z: <https://www.mpo.cz/cz/rozcestnik/analyticke-materialy-a-statistiky/analyticke-materialy/archiv.htm>
26. SEVEZA, spol. s r.o. 2015. Úvod | seveza.cz. SEVEZA, spol. s r.o. - Úvod | seveza.cz [online]. [cit. 20.03.2019]. Dostupné z: <http://www.seveza.cz/>

SEZNAM POUŽITÝCH SYMBOLŮ A ZKRATEK

ČR	Česká republika
DPH	Daň z přidané hodnoty
FA	Finanční analýza
EBIT	Zisk před zdaněním a úroky
OR	Obchodní rejstřík
ČPK	Čistý pracovní kapitál
A	Aktiva
VK	Vlastní kapitál
CZ	Cizí zdroje
OA	Oběžná aktiva
KZ	Krátkodobé závazky

SEZNAM GRAFŮ

Graf 1: Schéma čistého pracovního kapitálu	59
Graf 2: Z-skóre.....	63
Graf 3: Index IN.....	64

SEZNAM OBRÁZKŮ

Obrázek 1: Postup při tvorbě krátkodobého plánu	18
Obrázek 2: Prvky PEST analýzy	20
Obrázek 3: Porterův model pěti sil	21
Obrázek 4: Schéma čistého pracovního kapitálu	24
Obrázek 5: Budova společnosti	38
Obrázek 6: Vývoj nákladů a výnosů společnosti.....	55

SEZNAM TABULEK

Tabulka 1: Silné a slabé stránky	42
Tabulka 2: Příležitosti a hrozby	42
Tabulka 3: Vývoj a predikce makroekonomických ukazatelů.....	44
Tabulka 4: Aktiva společnosti	47
Tabulka 5: Vertikální analýza aktiv společnosti.....	47
Tabulka 6: Vertikální analýza aktiv odvětví.....	48
Tabulka 7: Horizontální analýza aktiv společnosti.....	49
Tabulka 8: Horizontální analýza aktiv odvětví.....	50
Tabulka 9: Pasiva společnosti.....	51
Tabulka 10: Vertikální analýza pasiv společnosti	51
Tabulka 11: Vertikální analýza pasiv odvětví	52
Tabulka 12: Horizontální analýza pasiv společnosti	52
Tabulka 13: Horizontální analýza pasiv odvětví	53
Tabulka 14: Výnosy a náklady společnosti	53
Tabulka 15: Hospodářský výsledek společnosti.....	55
Tabulka 16: Vertikální analýza výnosů společnosti	56
Tabulka 17: Vertikální analýza výnosů odvětví	56
Tabulka 18: Horizontální analýza výnosů společnosti	57
Tabulka 19: Vertikální analýza nákladů	57
Tabulka 20: Vertikální analýza odvětví.....	57
Tabulka 21: Horizontální analýza nákladů	58
Tabulka 22: Čistý pracovní kapitál společnosti.....	58
Tabulka 23: Analýza rentability	59
Tabulka 24: Analýza likvidity	60
Tabulka 25: Analýza zadluženosti.....	61
Tabulka 26: Analýza aktivity.....	62
Tabulka 27: Altmanův model	63
Tabulka 28: Index IN.....	64
Tabulka 29: Dlouhodobé a krátkodobé závazky k úvěrovým institucím	66
Tabulka 30: Plánovaný výkaz zisku a ztráty - optimistický varianta	69
Tabulka 31: Plánovaná aktiva společnosti - optimistická varianta.....	72
Tabulka 32: Plánovaná pasiva společnost - optimistická varianta	73

Tabulka 33: Plánování peněžních toků - optimistická varianta	73
Tabulka 34: Plánovaný výkaz zisku a ztráty - pesimistická varianta	76
Tabulka 35: Plánovaná aktiva společnosti - pesimistická varianta.....	78
Tabulka 36: Plánovaná pasiva společnosti - pesimistická varianta	78
Tabulka 37: Plánování peněžních toků - pesimistická varianta.....	79
Tabulka 38: Analýza likvidity	81
Tabulka 39: Analýza aktivity.....	82
Tabulka 40: Analýza zadluženosti.....	83
Tabulka 41: Analýza rentability	83
Tabulka 42: Plánovaný výkaz zisku a ztráty	84
Tabulka 43: Plánovaná aktiva společnosti.....	86
Tabulka 44: Plánovaná pasiva společnosti	86
Tabulka 45: Plánovaný výkaz peněžních toků	87

SEZNAM PŘÍLOH

Rozvaha a výkaz zisku a ztráty pro rok 2015 a 2014

ROZVAHA

v plném rozsahu
ke dni 31.12.2015

(v celých tisících Kč)

Název a sídlo účetní jednotky

SEVEZA spol. s r. o.

365
Huštěnovice
687 03

IČ

1 6 3 6 1 5 3 9

Označení a	AKTIVA b	Číslo řádku c	Běžné účetní období			Minulé úč. období
			Brutto 1	Korekce 2	Netto 3	Netto 4
	AKTIVA CELKEM (A. + B. + C. + D.I.)	001	53 338	16 258	37 080	39 497
A.	Pohledávky za upsaný základní kapitál	002	0	0	0	0
B.	Dlouhodobý majetek (B.I. + B.II. + B.III.)	003	39 489	16 258	23 231	24 413
B. I.	Dlouhodobý nehmotný majetek (součet B.I. 1. až B.I.8.)	004	70	23	47	70
B. I. 1.	Zřizovací výdaje	005	0	0	0	0
2.	Nehmotné výsledky výzkumu a vývoje	006	0	0	0	0
3.	Software	007	70	23	47	70
4.	Ocenitelná práva	008	0	0	0	0
5.	Goodwill	009	0	0	0	0
6.	Jiný dlouhodobý nehmotný majetek	010	0	0	0	0
7.	Nedokončený dlouhodobý nehmotný majetek	011	0	0	0	0
8.	Poskytnuté zálohy na dlouhodobý nehmotný majetek	012	0	0	0	0
B. II.	Dlouhodobý hmotný majetek (součet B.II.1. až B.II.9.)	013	39 419	16 235	23 184	24 343
B. II. 1.	Pozemky	014	4 947	0	4 947	4 947
2.	Stavby	015	28 624	11 798	16 826	18 131
3.	Samostatné hmotné movité věci a soubory hmotných movitých věcí	016	5 430	4 437	993	1 265
4.	Pěstitecké celky trvalých porostů	017	0	0	0	0
5.	Dospělá zvířata a jejich skupiny	018	0	0	0	0
6.	Jiný dlouhodobý hmotný majetek	019	0	0	0	0
7.	Nedokončený dlouhodobý hmotný majetek	020	418	0	418	0
8.	Poskytnuté zálohy na dlouhodobý hmotný majetek	021	0	0	0	0
9.	Oceňovací rozdíl k nabytému majetku	022	0	0	0	0
B. III.	Dlouhodobý finanční majetek (součet B. III.1. až B. III.7.)	023	0	0	0	0
B. III. 1.	Podíly - ovládaná osoba	024	0	0	0	0
2.	Podíly v účetních jednotkách pod podstatným vlivem	025	0	0	0	0
3.	Ostatní dlouhodobé cenné papíry a podíly	026	0	0	0	0
4.	Zápůjčky a úvěry - ovládaná nebo ovládající osoba, podstatný vliv	027	0	0	0	0
5.	Jiný dlouhodobý finanční majetek	028	0	0	0	0
6.	Pořizovaný dlouhodobý finanční majetek	029	0	0	0	0
7.	Poskytnuté zálohy na dlouhodobý finanční majetek	030	0	0	0	0

IČ: 16361539

Označení a	AKTIVA b	Číslo řádku c	Běžné účetní období			Minulé úč. období
			Brutto 1	Korekce 2	Netto 3	Netto 4
C.	Oběžná aktiva (C.I. + C.II. + C.III. + C.IV.)	031	13 721	0	13 721	14 967
C. I.	Zásoby (součet C. I.1. až C.I.6.)	032	5 166	0	5 166	5 392
C. I. 1.	Materiál	033	2 317	0	2 317	2 343
2.	Nedokončená výroba a polotovary	034	0	0	0	0
3.	Výrobky	035	0	0	0	0
4.	Mladá a ostatní zvířata a jejich skupiny	036	0	0	0	0
5.	Zboží	037	2 849	0	2 849	3 049
6.	Poskytnuté zálohy na zásoby	038	0	0	0	0
C. II.	Dlouhodobé pohledávky (součet C.II. 1. až C.II.8.)	039	0	0	0	0
C. II. 1.	Pohledávky z obchodních vztahů	040	0	0	0	0
2.	Pohledávky - ovládaná nebo ovládající osoba	041	0	0	0	0
3.	Pohledávky - podstatný vliv	042	0	0	0	0
4.	Pohledávky za společníky	043	0	0	0	0
5.	Dlouhodobé poskytnuté zálohy	044	0	0	0	0
6.	Dohadné účty aktivní	045	0	0	0	0
7.	Jiné pohledávky	046	0	0	0	0
8.	Odložená daňová pohledávka	047	0	0	0	0
C.III.	Krátkodobé pohledávky (součet C.III.1. až C.III.9.)	048	4 295	0	4 295	6 164
C.III. 1.	Pohledávky z obchodních vztahů	049	4 161	0	4 161	5 936
2.	Pohledávky - ovládaná nebo ovládající osoba	050	0	0	0	0
3.	Pohledávky - podstatný vliv	051	0	0	0	0
4.	Pohledávky za společníky	052	0	0	0	0
5.	Sociální zabezpečení a zdravotní pojištění	053	0	0	0	0
6.	Stát - daňové pohledávky	054	0	0	0	0
7.	Krátkodobé poskytnuté zálohy	055	134	0	134	228
8.	Dohadné účty aktivní	056	0	0	0	0
9.	Jiné pohledávky	057	0	0	0	0
C.IV.	Krátkodobý finanční majetek (součet C.IV.1 až C.IV.4)	058	4 260	0	4 260	3 411
C.IV. 1.	Peníze	059	140	0	140	243
2.	Účty v bankách	060	4 120	0	4 120	3 168
3.	Krátkodobé cenné papíry a podíly	061	0	0	0	0
4.	Požizovaný krátkodobý finanční majetek	062	0	0	0	0
D. I.	Časové rozlišení (D.I.1. + D.I.3.)	063	128	0	128	117
D. I. 1.	Náklady příštích období	064	128	0	128	117
2.	Komplexní náklady příštích období	065	0	0	0	0
3.	Příjmy příštích období	066	0	0	0	0

IČ: 16361539

Označení	PASIVA	Číslo řádku	Stav v běžném účet. období	Stav v minulém účet. období
a	b	c	5	6
	PASIVA CELKEM (A. + B. + C.I.)	067	37 080	39 497
A.	Vlastní kapitál (A.I. + A.II. + A.III. + A.IV. + A.V.1. + A.V.2.)	068	26 519	27 758
A. I.	Základní kapitál (A.I.1. + A.I.2. + A.I.3.)	069	125	125
A. I.1.	Základní kapitál	070	125	125
2.	Vlastní akcie a vlastní obchodní podíly (-)	071	0	0
3.	Změny základního kapitálu	072	0	0
A. II.	Kapitálové fondy (součet A. II.1 až A. II.5)	073	0	0
A. II.1.	Ážio	074	0	0
2.	Ostatní kapitálové fondy	075	0	0
3.	Oceňovací rozdíly z přecenění majetku a závazků	076	0	0
4.	Oceňovací rozdíly z přecenění při přeměnách obchodních korporací	077	0	0
5.	Rozdíly z přeměn obchodních korporací	078	0	0
6.	Rozdíly z ocenění při přeměnách obchodních korporací	079	0	0
A. III.	Fondy ze zisku (A.III.1. + A.III.2.)	080	467	467
A. III.1.	Rezervní fond	081	467	467
2.	Statutární a ostatní fondy	082	0	0
A. IV.	Výsledek hospodaření minulých let (A.IV.1. + A.IV.2.)	083	27 167	26 129
A. IV.1.	Nerozdělený zisk minulých let	084	27 167	26 129
2.	Neuhrazená ztráta minulých let	085	0	0
3.	Jiný výsledek hospodaření minulých let	086	0	0
A. V. 1.	Výsledek hospodaření běžného účetního období +/-	087	-1 240	1 037
A. V. 2.	Rozhodnuto o zálohách na výplatu podílu na zisku +/-	088	0	0
B.	Cizí zdroje (B.I. + B.II. + B.III. + B.IV.)	089	10 425	11 699
B. I.	Rezervy (součet B. I.1. až B. I.4.)	090	0	0
B. I. 1.	Rezervy podle zvláštních právních předpisů	091	0	0
2.	Rezerva na důchody a podobné závazky	092	0	0
3.	Rezerva na daň z příjmů	093	0	0
4.	Ostatní rezervy	094	0	0
B. II.	Dlouhodobé závazky (součet B. II. 1. až B. II. 10.)	095	0	0
B. II. 1.	Závazky z obchodních vztahů	096	0	0
2.	Závazky - ovládaná nebo ovládající osoba	097	0	0
3.	Závazky - podstatný vliv	098	0	0
4.	Závazky ke společníkům	099	0	0
5.	Dlouhodobé přijaté zálohy	100	0	0
6.	Vydané dluhopisy	101	0	0
7.	Dlouhodobé směnky k úhradě	102	0	0
8.	Dohadné účty pasivní	103	0	0
9.	Jiné závazky	104	0	0
10.	Odložený daňový závazek	105	0	0

IČ: 16361539

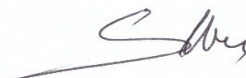
Označení a	PASIVA b	Číslo řádku c	Stav v běžném účet. období 5	Stav v minulém účet. období 6
B. III.	Krátkodobé závazky (součet B. III. 1. až B. III. 11.)	106	8 436	8 747
B. III. 1.	Závazky z obchodních vztahů	107	2 470	2 631
2.	Závazky - ovládaná nebo ovládající osoba	108	0	0
3.	Závazky - podstatný vliv	109	0	0
4.	Závazky ke společníkům	110	4 109	4 109
5.	Závazky k zaměstnancům	111	0	0
6.	Závazky ze sociálního zabezpečení a zdravotního pojištění	112	391	398
7.	Stát - daňové závazky a dotace	113	757	758
8.	Krátkodobé přijaté zálohy	114	0	0
9.	Vydané dluhopisy	115	0	0
10.	Dohadné účty pasivní	116	0	122
11.	Jiné závazky	117	709	729
B. IV.	Bankovní úvěry a výpomoci (součet B. IV. 1. až B. IV. 3.)	118	1 989	2 952
B. IV. 1.	Bankovní úvěry dlouhodobé	119	689	452
2.	Krátkodobé bankovní úvěry	120	1 300	2 500
3.	Krátkodobé finanční výpomoci	121	0	0
C. I.	Časové rozlišení (C. I. 1. + C. I. 2.)	122	136	40
C. I. 1.	Výdaje příštích období	123	136	40
2.	Výnosy příštích období	124	0	0

Sestaveno dne: 8.4.2016

Právní forma účetní jednotky: spol. s r. o.

Předmět podnikání účetní jednotky: montáž a opravy velkokuchyňských zařízení

Podpisový záznam:



VÝKAZ ZISKU A ZTRÁTY, druhové členění

v plném rozsahu

ke dni 31.12.2015

(v celých tisících Kč)

Název a sídlo účetní jednotky

SEVEZA spol. s r. o.

IČ

365

Huštěnovice

687 03

1 6 3 6 1 5 3 9

Označení a	TEXT b	Číslo řádku c	Skutečnost v účetním období	
			běžném 1	minulém 2
I.	Tržby za prodej zboží	01	16 294	16 353
A.	Náklady vynaložené na prodané zboží	02	12 688	12 931
+	Obchodní marže (I. - A.)	03	3 606	3 422
II.	Výkony (II.1. až II.3.)	04	28 897	29 642
II.1.	Tržby za prodej vlastních výrobků a služeb	05	28 897	29 642
2.	Změna stavu zásob vlastní činnosti	06	0	0
3.	Aktivace	07	0	0
B.	Výkonová spotřeba (B.1. + B.2.)	08	16 834	17 581
B. 1.	Spotřeba materiálu a energie	09	14 295	14 999
2.	Služby	10	2 539	2 582
+	Přidaná hodnota (I. - A. + II. - B.)	11	15 669	15 483
C.	Osobní náklady (součet C.1. až C.4.)	12	13 951	13 733
C. 1.	Mzdové náklady	13	9 989	9 831
2.	Odměny členům orgánů obchodní korporace	14	0	0
3.	Náklady na sociální zabezpečení a zdravotní pojištění	15	3 358	3 321
4.	Sociální náklady	16	604	581
D.	Daně a poplatky	17	97	105
E.	Odpisy dlouhodobého nehmotného a hmotného majetku	18	1 642	0
III.	Tržby z prodeje dlouhodobého majetku a materiálu (III.1. + III.2.)	19	0	4
III.1.	Tržby z prodeje dlouhodobého majetku	20	0	4
2.	Tržby z prodeje materiálu	21	0	0
F.	Zůstatková cena prodaného dlouhodob. majetku a materiálu (F.1. + F.2.)	22	0	0
F. 1.	Zůstatková cena prodaného dlouhodobého majetku	23	0	0
2.	Prodaný materiál	24	0	0
G.	Změna stavu rezerv a opravných položek v provozní oblasti a komplexních nákladů příštích období	25	0	0
IV.	Ostatní provozní výnosy	26	36	14
H.	Ostatní provozní náklady	27	1 010	294
V.	Převod provozních výnosů	28	0	0
I.	Převod provozních nákladů	29	0	0
*	Provozní výsledek hospodaření (zohlednění položek (+). až V.)	30	-995	1 369

IČ: 16361539

Označení a	TEXT b	Číslo řádku c	Skutečnost v účetním období	
			běžném 1	minulém 2
VI.	Tržby z prodeje cenných papírů a podílů	31	0	0
J.	Prodané cenné papíry a podíly	32	0	0
VII.	Výnosy z dlouhodobého finančního majetku (součet VII.1. až VII.3.)	33	0	0
VII.1.	Výnosy z podílů v ovládaných osobách a v účetních jednotkách pod podstatným vlivem	34	0	0
2.	Výnosy z ostatních dlouhodobých cenných papírů a podílů	35	0	0
3.	Výnosy z ostatního dlouhodobého finančního majetku	36	0	0
VIII.	Výnosy z krátkodobého finančního majetku	37	0	0
K.	Náklady z finančního majetku	38	0	0
IX.	Výnosy z přecenění cenných papírů a derivátů	39	0	0
L.	Náklady z přecenění cenných papírů a derivátů	40	0	0
M.	Změna stavu rezerv a opravných položek ve finanční oblasti	41	0	0
X.	Výnosové úroky	42	0	0
N.	Nákladové úroky	43	72	102
XI.	Ostatní finanční výnosy	44	0	0
O.	Ostatní finanční náklady	45	180	237
XII.	Převod finančních výnosů	46	0	0
P.	Převod finančních nákladů	47	0	0
*	Finanční výsledek hospodaření (zohlednění položek VI. až P.)	48	-252	-339
Q.	Daň z příjmů za běžnou činnost (Q.1. + Q.2.)	49	0	0
Q. 1.	- splatná	50	0	0
2.	- odložená	51	0	0
**	Výsledek hospodaření za běžnou činnost (provozní výsledek hospodaření + finanční výsledek hospodaření - Q.)	52	-1 247	1 030
XIII.	Mimořádné výnosy	53	7	7
R.	Mimořádné náklady	54	0	0
S.	Daň z příjmů z mimořádné činnosti (S.1 + S.2)	55	0	0
S. 1.	- splatná	56	0	0
2.	- odložená	57	0	0
*	Mimořádný výsledek hospodaření (XIII. - R. - S.)	58	7	7
T.	Převod podílu na výsledku hospodaření společníkům (+/-)	59	0	0
***	Výsledek hospodaření za účetní období (+/-) (výsledek hospodaření za běžnou činnost + mimořádný výsledek hospodaření - T)	60	-1 240	1 037
****	Výsledek hospodaření před zdaněním (provozní výsledek hospodaření + finanční výsledek hospodaření + mimořádné výnosy - R.)	61	-1 240	1 037

Sestaveno dne: 8.4.2016

Právní forma účetní jednotky: spol. s r.o.

Předmět podnikání účetní jednotky: montáž a opravy velkokuchyňských zařízení

Podpisový záznam:



Rozvaha a výkaz zisku a ztráty pro rok 2017 a 2016

Dle vyhlášky č. 500/2002 Sb.

ROZVAHA

v plném rozsahu

ke dni 31.12.2017

(v celých tisících Kč)

IČO
1 6 3 6 1 5 3 9

Název a sídlo účetní jednotky
SEVEZA spol. s r. o.

365
Huštěnovice
687 03

Sestaveno dne: 14.3.2018

Právní forma účetní jednotky: spol. s r. o.

Předmět podnikání účetní jednotky: montáž a opravy velkokuchyňských zařízení

Označení a	AKTIVA b	Číslo řádku c	Běžné účetní období			Minulé úč. období
			Brutto 1	Korekce 2	Netto 3	Netto 4
	AKTIVA CELKEM (A. + B. + C. + D.)	01	62 323	18 722	43 601	35 267
A.	Pohledávky za upsany základní kapitál	02	0	0	0	0
B.	Dlouhodobý majetek (B.I. + B.II. + B.III.)	03	43 981	18 552	25 429	22 680
B.I.	Dlouhodobý nehmotný majetek (součet B.I. 1. až B.I.5.2.)	04	70	70	0	24
1.	Nehmotné výsledky výzkumu a vývoje	05	0	0	0	0
2.	Ocenitelná práva	06	70	70	0	24
2.1.	Software	07	70	70	0	24
2.2.	Ostatní ocenitelná práva	08	0	0	0	0
3.	Goodwill	09	0	0	0	0
4.	Ostatní dlouhodobý nehmotný majetek	10	0	0	0	0
5.	Poskytnuté zálohy na dlouhodobý nehmotný majetek a nedokončený dlouhodobý nehmotný majetek	11	0	0	0	0
5.1.	Poskytnuté zálohy na dlouhodobý nehmotný majetek	12	0	0	0	0
5.2.	Nedokončený dlouhodobý nehmotný majetek	13	0	0	0	0
B.II.	Dlouhodobý hmotný majetek (součet B.II.1. až B.II.5.2.)	14	43 911	18 482	25 429	22 656
1.	Pozemky a stavby	15	33 571	13 058	20 513	21 773
1.1.	Pozemky	16	4 947	0	4 947	4 947
1.2.	Stavby	17	28 624	13 058	15 566	16 826
2.	Hmotné movité věci a jejich soubory	18	10 340	5 424	4 916	883
3.	Oceňovací rozdíl k nabytému majetku	19	0	0	0	0
4.	Ostatní dlouhodobý hmotný majetek	20	0	0	0	0
4.1.	Pěstitelské celky trvalých porostů	21	0	0	0	0
4.2.	Dospělá zvířata a jejich skupiny	22	0	0	0	0
4.3.	Jiný dlouhodobý hmotný majetek	23	0	0	0	0
5.	Poskytnuté zálohy na dlouhodobý hmotný majetek a nedokončený dlouhodobý hmotný majetek	24	0	0	0	0
5.1.	Poskytnuté zálohy na dlouhodobý hmotný majetek	25	0	0	0	0
5.2.	Nedokončený dlouhodobý hmotný majetek	26	0	0	0	0

IČ: 16361539

Označení a	AKTIVA b	Číslo řádku c	Běžné účetní období			Minulé úč. období
			Brutto 1	Korekce 2	Netto 3	Netto 4
B.III.	Dlouhodobý finanční majetek (součet B.III.1. až B.III.7.2.)	27	0	0	0	0
1.	Podíly – ovládaná nebo ovládající osoba	28	0	0	0	0
2.	Zápůjčky a úvěry – ovládaná nebo ovládající osoba	29	0	0	0	0
3.	Podíly – podstatný vliv	30	0	0	0	0
4.	Zápůjčky a úvěry – podstatný vliv	31	0	0	0	0
5.	Ostatní dlouhodobé cenné papíry a podíly	32	0	0	0	0
6.	Zápůjčky a úvěry - ostatní	33	0	0	0	0
7.	Ostatní dlouhodobý finanční majetek	34	0	0	0	0
7.1.	Jiný dlouhodobý finanční majetek	35	0	0	0	0
7.2.	Poskytnuté zálohy na dlouhodobý finanční majetek	36	0	0	0	0
C.	Oběžná aktiva (C.I. + C.II. + C.III. + C.IV.)	37	18 234	170	18 064	12 447
C.I.	Zásoby (součet C. I.1. až C.I.5.)	38	5 767	0	5 767	5 609
1.	Materiál	39	2 695	0	2 695	2 445
2.	Nedokončená výroba a polotovary	40	0	0	0	0
3.	Výrobky a zboží	41	3 072	0	3 072	3 164
3.1.	Výrobky	42	0	0	0	0
3.2.	Zboží	43	3 072	0	3 072	3 164
4.	Mladá a ostatní zvířata a jejich skupiny	44	0	0	0	0
5.	Poskytnuté zálohy na zásoby	45	0	0	0	0
C.II	Pohledávky (C.II.1 + C.II.2)	46	6 612	170	6 442	3 534
1.	Dlouhodobé pohledávky	47	0	0	0	0
1.1.	Pohledávky z obchodních vztahů	48	0	0	0	0
1.2.	Pohledávky – ovládaná nebo ovládající osoba	49	0	0	0	0
1.3.	Pohledávky – podstatný vliv	50	0	0	0	0
1.4.	Odložená daňová pohledávka	51	0	0	0	0
1.5.	Pohledávky - ostatní	52	0	0	0	0
5.1.	Pohledávky za společníky	53	0	0	0	0
5.2.	Dlouhodobé poskytnuté zálohy	54	0	0	0	0
5.3.	Dohadné účty aktivní	55	0	0	0	0
5.4.	Jiné pohledávky	56	0	0	0	0

IČ: 16361539

Označení A	AKTIVA b	Číslo řádku c	Běžné účetní období			Minulé úč. období
			Brutto 1	Korekce 2	Netto 3	Netto 4
2.	Krátkodobé pohledávky	57	6 612	170	6 442	3 534
2.1.	Pohledávky z obchodních vztahů	58	6 480	170	6 310	3 413
2.2.	Pohledávky – ovládaná nebo ovládající osoba	59	0	0	0	0
2.3.	Pohledávky – podstatný vliv	60	0	0	0	0
2.4	Pohledávky - ostatní	61	132	0	132	121
4.1.	Pohledávky za společníky	62	0	0	0	0
4.2.	Sociální zabezpečení a zdravotní pojištění	63	0	0	0	0
4.3.	Stát - daňové pohledávky	64	0	0	0	0
4.4.	Krátkodobé poskytnuté zálohy	65	132	0	132	121
4.5.	Dohadné účty aktivní	66	0	0	0	0
4.6.	Jiné pohledávky	67	0	0	0	0
C.III.	Krátkodobý finanční majetek (C.III.1. + C.III.2.)	68	0	0	0	0
1.	Podíly – ovládaná nebo ovládající osoba	69	0	0	0	0
2.	Ostatní krátkodobý finanční majetek	70	0	0	0	0
C.IV.	Peněžní prostředky (C.IV.1. + C.IV.2.)	71	5 855	0	5 855	3 304
1.	Peněžní prostředky v pokladně	72	285	0	285	259
2.	Peněžní prostředky na účtech	73	5 570	0	5 570	3 045
D.	Časové rozlišení aktiv (D.1. + D.2. + D.3.)	74	108	0	108	140
1.	Náklady příštích období	75	108	0	108	140
2.	Komplexní náklady příštích období	76	0	0	0	0
3.	Příjmy příštích období	77	0	0	0	0

IČ: 16361539

Označení a	PASIVA b	Číslo řádku c	Stav v běžném účet. období 5	Stav v minulém účet. období 6
	PASIVA CELKEM (A. + B. + C. + D.)	01	43 601	35 267
A.	Vlastní kapitál (A.I. + A.II. + A.III. + A.IV. + A.V. + A.V.I.)	02	26 311	26 373
A.I.	Základní kapitál (A.I.1. + A.I.2. + A.I.3.)	03	125	125
1.	Základní kapitál	04	125	125
2.	Vlastní podíly (-)	05	0	0
3.	Změny základního kapitálu	06	0	0
A.II.	Ážio a kapitálové fondy (součet A.II.1. + A.II.2.)	07	0	0
1.	Ážio	08	0	0
2.	Kapitálové fondy	09	0	0
2.1.	Ostatní kapitálové fondy	10	0	0
2.2.	Oceňovací rozdíly z přecenění majetku a závazků (+/-)	11	0	0
2.3.	Oceňovací rozdíly z přecenění při přeměnách obchodních korporací (+/-)	12	0	0
2.4.	Rozdíly z přeměn obchodních korporací (+/-)	13	0	0
2.5.	Rozdíly z ocenění při přeměnách obchodních korporací (+/-)	14	0	0
A.III.	Fondy ze zisku (A.III.1. + A.III.2.)	15	467	467
1.	Ostatní rezervní fondy	16	467	467
2.	Statutární a ostatní fondy	17	0	0
A.IV.	Výsledek hospodaření minulých let (+/-) (A.IV.1. + A.IV.2. + A.IV.3.)	18	25 781	25 926
1.	Nerozdělený zisk minulých let	19	25 781	25 926
2.	Neuhrazená ztráta minulých let (-)	20	0	0
3.	Jiný výsledek hospodaření minulých let (+/-)	21	0	0
A.V.	Výsledek hospodaření běžného účetního období (+/-)	22	-62	-145
A.VI.	Rozhodnuto o zálohové výplatě podílu na zisku (-)	23	0	0
B. + C.	Cizí zdroje (součet B. + C.)	24	17 219	8 701
B.	Rezervy (součet B.1. až B.4.)	25	0	0
1.	Rezerva na důchody a podobné závazky	26	0	0
2.	Rezerva na daň z příjmů	27	0	0
3.	Rezervy podle zvláštních právních předpisů	28	0	0
4.	Ostatní rezervy	29	0	0

Dle vyhlášky č. 500/2002 Sb.

VÝKAZ ZISKU A ZTRÁTY, druhové členění

v plném rozsahu

ke dni 31.12.2017

(v celých tisících Kč)

IČO
1 6 3 6 1 5 3 9

Název a sídlo účetní jednotky

SEVEZA spol. s r. o.

365
Huštěnovice
687 03

Sestaveno dne: 14.3.2018

Právní forma účetní jednotky: spol. s r.o.

Předmět podnikání účetní jednotky: montáž a opravy velkokuchyňských zařízení

Označení a	TEXT b	Číslo řádku c	Skutečnost v účetním období	
			běžném 1	minulém 2
I.	Tržby z prodeje výrobků a služeb	01	29 871	25 797
II.	Tržby za prodej zboží	02	20 720	15 387
A.	Výkonová spotřeba (součet A.1. až A.3.)	03	32 075	26 234
A. 1.	Náklady vynaložené na prodané zboží	04	15 650	11 820
2.	Spotřeba materiálu a energie	05	14 188	12 224
3.	Služby	06	2 237	2 190
B.	Změna stavu zásob vlastní činnosti (+/-)	07	0	0
C.	Aktivace (-)	08	0	0
D.	Osobní náklady (součet D.1. až D.2.)	09	14 590	13 798
D. 1.	Mzdové náklady	10	10 395	9 872
2.	Náklady na sociální zabezpečení, zdravotní pojištění a ostatní náklady	11	4 195	3 926
2.1.	Náklady na sociální zabezpečení a zdravotní pojištění	12	3 547	3 342
2.2.	Ostatní náklady	13	648	584
E.	Úpravy hodnot v provozní oblasti (součet E.1. až E.3.)	14	2 943	551
E. 1.	Úpravy hodnot dlouhodobého nehmotného a hmotného majetku	15	2 773	551
1.1.	Úpravy hodnot dlouhodobého nehmotného a hmotného majetku - trvalé	16	2 773	551
1.2.	Úpravy hodnot dlouhodobého nehmotného a hmotného majetku - dočasné	17	0	0
2.	Úpravy hodnot zásob	18	0	0
3.	Úpravy hodnot pohledávek	19	170	0
III.	Ostatní provozní výnosy (součet III.1 až III.3.)	20	158	2
1.	Tržby z prodaného dlouhodobého majetku	21	145	0
2.	Tržby z prodaného materiálu	22	0	2
3.	Jiné provozní výnosy	23	13	0
F.	Ostatní provozní náklady (součet F.1. až F.5.)	24	813	458
F. 1.	Zůstatková cena prodaného dlouhodobého majetku	25	0	0
2.	Zůstatková cena prodaného materiálu	26	0	0
3.	Daně a poplatky	27	94	97
4.	Rezervy v provozní oblasti a komplexní náklady příštích období	28	0	0
5.	Jiné provozní náklady	29	719	361
*	Provozní výsledek hospodaření (+/-)	30	328	145

IČ: 16361539

Označení a	TEXT b	Číslo řádku c	Skutečnost v účetním období	
			běžném 1	minulém 2
IV.	Výnosy z dlouhodobého finančního majetku – podíly (součet IV. 1 + IV.2.)	31	0	0
1.	Výnosy z podílů – ovládaná nebo ovládající osoba	32	0	0
2.	Ostatní výnosy z podílů	33	0	0
G.	Náklady vynaložené na prodané podíly	34	0	0
V.	Výnosy z ostatního dlouhodobého finančního majetku (souč. V. 1 + V.2.)	35	0	0
1.	Výnosy z ostatního dlouhodobého finančního majetku - ovládající nebo ovládaná osoba	36	0	0
2.	Ostatní výnosy z ostatního dlouhodobého finančního majetku	37	0	0
H.	Náklady související s ostatním dlouhodobým finančním majetkem	38	0	0
VI.	Výnosové úroky a podobné výnosy (součet VI. 1 + VI.2.)	39	0	0
1.	Výnosové úroky a podobné výnosy – ovládaná nebo ovládající osoba	40	0	0
2.	Ostatní výnosové úroky a podobné výnosy	41	0	0
I.	Úpravy hodnot a rezervy ve finanční oblasti	42	0	0
J.	Nákladové úroky a podobné náklady (součet J.1 + J.2.)	43	112	54
J. 1.	Nákladové úroky a podobné náklady - ovládaná nebo ovládající osoba	44	0	0
2.	Ostatní nákladové úroky podobné náklady	45	112	54
VII.	Ostatní finanční výnosy	46	0	7
K.	Ostatní finanční náklady	47	253	243
*	Finanční výsledek hospodaření (+/-)	48	-365	-290
**	Výsledek hospodaření před zdaněním (+/-)	49	-37	-145
L.	Daň z příjmů (součet L. 1 + L.2.)	50	25	0
L. 1.	Daň z příjmů splatná	51	25	0
2.	Daň z příjmů odložená (+/-)	52	0	0
**	Výsledek hospodaření po zdanění (+/-)	53	-62	-145
M.	Převod podílu na výsledku hospodaření společníkům (+/-)	54	0	0
***	Výsledek hospodaření za účetní období (+/-)	55	-62	-145
	Čistý obrat za účetní období = I. + II. + III. + IV. + V. + VI. + VII.:	56	50 749	41 193

Podpisový záznam:


JEVĚZA
 s.r.o.
 servis velkokapitálových záležitostí
 Huštěnovice 365, PSČ 602 08
 Tel/fax: 572587213, 572587324
 Tel: 572587213, 572587324
 DIČ CZ: 16361539 IČ 16361539