

# Projekt tvorby dlouhodobého finančního plánu ve vybrané společnosti

Bc. Michaela Lipinská

---

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. Michaela Lipinská**  
Osobní číslo: **M17020**  
Studijní program: **N6202 Hospodářská politika a správa**  
Studijní obor: **Finance**  
Forma studia: **prezenční**

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

Zásady pro vypracování:

## Úvod

Definujte cíle práce a použité metody zpracování práce.

### I. Teoretická část

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

### II. Praktická část

- Charakterizujte vybranou společnost a proveďte její finanční analýzu, včetně analýzy jejího okolí.
- Na základě předchozích analýz vypracujte dlouhodobý finanční plán ve variantním řešení.
- Proveďte zhodnocení možných přínosů a rizik navrženého dlouhodobého finančního plánu.

## 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. Fourth edition. Harlow: Pearson, 2017, 1167 s. ISBN 978-1-292-16016-0.
- 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.
- ČIŽINSKÁ, Romana.** Základy finančního řízení podniku. Praha: Grada Publishing, 2018, 240 s. ISBN 978-80-271-0194-8.
- FOTR, Jiří a kol.** Tvorba strategie a strategické plánování: teorie a praxe. Praha: Grada Publishing, 2012, 381 s. ISBN 978-80-247-3985-4.
- 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. ISBN 978-80-271-0563-2.

Vedoucí diplomové práce: **doc. Ing. Adriana Knápková, Ph.D.**  
Ústav financí a účetnictví

Datum zadání diplomové práce: **14. prosince 2018**

Termín odevzdání diplomové práce: **16. dubna 2019**

Ve Zlíně dne 14. prosince 2018

L.S.

doc. Ing. David Tuček, Ph.D.  
*děkan*

prof. Dr. Ing. Drahomíra Pavelková  
*ředitelka ústavu*

## **PROHLÁŠENÍ AUTORA BAKALÁŘSKÉ/DIPLOMOVÉ PRÁCE**

### **Prohlašuji, že**

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

### **Prohlašuji,**

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

Ve Zlíně dne 11. 4. 2019

Jméno a příjmení: Bc. Michaela Lipinská

## **ABSTRAKT**

Tato diplomová práce je zaměřena na zpracování dlouhodobého finančního plánu ve výrobním podniku. Teoretická část se zabývá problematikou spojenou s finančním plánováním, popisuje jeho přínosy, metody a postupy tvorby finančních plánů. Na úvod praktické části je provedena finanční analýza a analýza okolí, ve kterém daný podnik působí. Získané poznatky jsou pak aplikovány při tvorbě dlouhodobého finančního plánu, který je sestaven ve třech variantách na období čtyř následujících let. Na závěr jsou jednotlivé varianty zhodnoceny a podniku navrhnutá doporučení na zlepšení stávajícího stavu.

Klíčová slova: finanční plánování, dlouhodobý finanční plán, finanční analýza, plánovaný výkaz zisku a ztrát, plánovaná rozvaha, plánovaný přehled o peněžních tocích.

## **ABSTRACT**

This diploma thesis is focused on the processing of a long-term financial plan in a production company. The theoretical part deals with issues related to financial planning, describes its benefits, methods and procedures for creating financial plans. At the beginning of the practical part, a financial analysis and analysis of the environment in which the company operates, were carried out. The acquired knowledge is then applied in creating a long-term financial plan, which is compiled in three variants for a period of four consequent years. In the end, the individual variants are evaluated and recommendations for improving the current state are proposed to the company.

Keywords: financial planning, long-term financial plan, financial analysis, planned profit and loss statement, planned balance sheet, planned cash flow statement.

Na úvod své diplomové práce bych ráda poděkovala paní doc. Ing. Adrianě Knápkové, Ph.D., za její vedení, odborné rady, připomínky a podněty, které mi poskytla v průběhu zpracování mé práce.

Velké poděkování patří rovněž ekonomické ředitelce společnosti XY za poskytnutí všech potřebných informací, ale zejména za její velkou ochotu, čas a množství rad, které mi při psaní práce věnovala.

# OBSAH

<b>ÚVOD</b> .....	<b>10</b>
<b>CÍLE A METODY ZPRACOVÁNÍ PRÁCE</b> .....	<b>11</b>
<b>I TEORETICKÁ ČÁST</b> .....	<b>12</b>
<b>1 FINANČNÍ PLÁNOVÁNÍ</b> .....	<b>13</b>
1.1 PŘÍNOSY FINANČNÍHO PLÁNOVÁNÍ .....	15
1.2 ZÁSADY FINANČNÍHO PLÁNOVÁNÍ.....	16
1.3 METODY TVORBY FINANČNÍHO PLÁNU .....	17
1.3.1 Metoda poměrových finančních ukazatelů .....	18
1.3.2 Metoda procentuálního podílu na tržbách.....	18
1.3.3 Regresní metoda.....	19
1.3.4 Globální (věcná) metoda.....	19
1.3.5 Analýza nulového bodu.....	19
1.3.6 Finanční modely.....	19
1.3.7 Intuitivní metoda .....	20
1.4 KLASIFIKACE FINANČNÍHO PLÁNOVÁNÍ.....	20
1.5 POSTUP TVORBY FINANČNÍHO PLÁNU .....	21
<b>2 ANALÝZA OKOLÍ PODNIKU</b> .....	<b>22</b>
2.1 ANALÝZA MAKROPROSTŘEDÍ .....	22
2.1.1 SLEPT analýza.....	22
2.2 ANALÝZA MIKROPROSTŘEDÍ .....	23
2.2.1 Porterova analýza pěti sil .....	23
2.3 SWOT ANALÝZA .....	25
<b>3 FINANČNÍ ANALÝZA PODNIKU</b> .....	<b>26</b>
3.1 ANALÝZA ABSOLUTNÍCH UKAZATELŮ .....	26
3.1.1 Horizontální analýza .....	27
3.1.2 Vertikální analýza .....	27
3.2 ANALÝZA ROZDÍLOVÝCH UKAZATELŮ .....	27
3.3 ANALÝZA POMĚROVÝCH UKAZATELŮ .....	28
3.3.1 Ukazatele rentability .....	28
3.3.2 Ukazatele zadluženosti.....	29
3.3.3 Ukazatele likvidity .....	29
3.3.4 Ukazatele aktivity.....	30
3.3.5 Ostatní poměrové ukazatele .....	30
3.4 SOUHRNNÉ UKAZATELE.....	31
<b>4 FORMULACE CÍLŮ A VOLBA STRATEGIE</b> .....	<b>32</b>
<b>5 TVORBA DLOUHODOBÉHO FINANČNÍHO PLÁNU</b> .....	<b>34</b>
5.1 PLÁNOVANÝ VÝKAZ ZISKU A ZTRÁTY .....	35
5.1.1 Plánování výnosů .....	35
5.1.2 Plánování nákladů .....	36
5.1.3 Plánovaný propoččet daně z příjmu a plán rozdělení zisku.....	38
5.2 PLÁNOVANÁ ROZVAHA .....	38
5.2.1 Plánování aktiv.....	38

5.2.2	Plánování pasiv .....	39
5.3	PLÁNOVANÝ VÝKAZ CASH FLOW .....	40
<b>6</b>	<b>HODNOCENÍ A KONTROLA PLNĚNÍ PLÁNU .....</b>	<b>41</b>
<b>II</b>	<b>PRAKTICKÁ ČÁST .....</b>	<b>42</b>
<b>7</b>	<b>PŘEDSTAVENÍ SPOLEČNOSTI.....</b>	<b>43</b>
7.1	HISTORIE SPOLEČNOSTI .....	43
7.2	ORGANIZAČNÍ STRUKTURA A ZAMĚSTNANCI .....	44
7.3	VLIV NA ŽIVOTNÍ PROSTŘEDÍ.....	45
<b>8</b>	<b>ANALÝZA OKOLÍ PODNIKU .....</b>	<b>46</b>
8.1	SLEPT ANALÝZA .....	46
8.1.1	Sociálně-demografická oblast .....	46
8.1.2	Legislativní oblast .....	47
8.1.3	Ekonomická oblast .....	47
8.1.4	Politická oblast .....	52
8.1.5	Technologická oblast .....	52
8.2	ANALÝZA ODVĚTVÍ .....	53
8.3	PORTEROVA ANALÝZA PĚTI SIL .....	54
8.4	SWOT ANALÝZA .....	56
8.5	SHRNUTÍ ANALÝZY OKOLÍ .....	57
<b>9</b>	<b>FINANČNÍ ANALÝZA PODNIKU .....</b>	<b>59</b>
9.1	ANALÝZA ABSOLUTNÍCH UKAZATELŮ .....	59
9.2	ANALÝZA ČISTÉHO PRACOVNÍHO KAPITÁLU.....	64
9.3	ANALÝZA POMĚROVÝCH UKAZATELŮ .....	65
9.3.1	Ukazatele rentability .....	65
9.3.2	Ukazatele zadluženosti .....	65
9.3.3	Ukazatele likvidity .....	66
9.3.4	Ukazatele aktivity.....	67
9.3.5	Ostatní poměrové ukazatele .....	69
9.4	INDEX DŮVĚRYHODNOSTI IN05.....	69
9.5	SHRNUTÍ FINANČNÍ ANALÝZY .....	70
<b>10</b>	<b>PROJEKT TVORBY DLOUHODOBÉHO FINANČNÍHO PLÁNU.....</b>	<b>71</b>
10.1	STRATEGIE A CÍLE PODNIKU .....	71
10.2	ZÁKLADNÍ VARIANTA .....	72
10.2.1	Plánování položek výkazu zisku a ztrát .....	73
10.2.2	Plánování položek rozvahy .....	82
10.2.3	Plánované cash flow .....	88
10.3	OPTIMISTICKÁ VARIANTA.....	89
10.3.1	Plánování položek výkazu zisku a ztrát .....	89
10.3.2	Plánování položek rozvahy .....	93
10.3.3	Plánované cash flow .....	95
10.4	PESIMISTICKÁ VARIANTA .....	96
10.4.1	Plánování položek výkazu zisku a ztrát .....	96
10.4.2	Plánování položek rozvahy .....	100
10.4.3	Plánované cash flow .....	101



10.5	SROVNÁNÍ JEDNOTLIVÝCH VARIANT .....	102
10.5.1	Ukazatele rentability .....	102
10.5.2	Ukazatele zadluženosti .....	104
10.5.3	Ukazatele likvidity .....	104
10.5.4	Ukazatele aktivity .....	105
10.5.5	Ostatní poměrové ukazatele .....	106
<b>11</b>	<b>ZHODNOCENÍ NAVRŽENÉHO PROJEKTU .....</b>	<b>107</b>
11.1	ANALÝZA RIZIK .....	107
11.2	ČASOVÁ ANALÝZA .....	110
11.3	NÁKLADOVÁ ANALÝZA .....	111
<b>12</b>	<b>DOPORUČENÍ PRO SPOLEČNOST XY.....</b>	<b>112</b>
	<b>ZÁVĚR .....</b>	<b>115</b>
	<b>SEZNAM POUŽITÉ LITERATURY.....</b>	<b>117</b>
	<b>SEZNAM POUŽITÝCH SYMBOLŮ A ZKRATEK.....</b>	<b>122</b>
	<b>SEZNAM OBRÁZKŮ .....</b>	<b>124</b>
	<b>SEZNAM TABULEK.....</b>	<b>125</b>
	<b>SEZNAM PŘÍLOH.....</b>	<b>129</b>

## ÚVOD

Asi každý podnik má stanoveny určité vize a cíle, kterých chce do budoucna dosáhnout. Ať už se jedná o maximalizaci tržní hodnoty, zajištění finanční stability nebo zvýšení tržního podílu, vždy je potřeba jejich realizaci podpořit vhodně zvolenou strategií a efektivním finančním řízením, jehož součástí by mělo být i finanční plánování.

Tvorba dlouhodobého finančního plánu zajistí podniku jednak přehled o velikosti finančních zdrojů, které jsou potřeba ke krytí stávajícího majetku a k financování plánovaných investic, ale také dopomůže k zajištění stability a solventnosti. Dlouhodobý finanční plán rovněž umožní do jisté míry předvídat, jakým směrem by se podnik v budoucnu mohl ubírat a jaká rizika jej můžou ohrozit. Zajistí tedy jakousi možnost předem se připravit na negativní situace, které mohou nastat. Často se však stává, že finančnímu plánování je přisuzován jen velmi malý význam a mnoho firem se mu věnuje jen v omezené míře nebo vůbec. Vedení podniků by si však mělo uvědomit, že efektivní finanční řízení musí pohlížet zejména do budoucnosti a vytvářet si obrazy o příležitostech a hrozbách, které jej můžou v budoucnu potkat a jejichž případné včasné nerozpoznání může firmu připravit o konkurenční výhodu.

Tato diplomová práce je tedy zaměřena na tvorbu dlouhodobého finančního plánu pro vybraný výrobní podnik. Ten bude sestaven ve třech variantách, odrážejících různý vývoj v budoucnosti. Práce bude rozdělena na dvě části, a to teoretickou a praktickou.

Teoretická část se bude zabývat problematikou finančního plánování v podnikové praxi, vysvětlí jeho přínosy, metody tvorby a zásady, které musí být dodrženy. Dále zde bude popsán proces sestavení samotného dlouhodobého finančního plánu, včetně potřebných analýz sloužících jako východiska při jeho tvorbě. Na úvod praktické části dojde k představení společnosti XY, k analýze jejího okolí a k vyhodnocení její finanční situace. Poznatky z provedených analýz, společně se strategií a definovanými cíli podniku, pak budou sloužit jako východiska samotného projektu tvorby dlouhodobého finančního plánu. Ten bude sestaven ve třech variantách na období následujících čtyř let. Následně bude projekt zhodnocen prostřednictvím poměrových ukazatelů a podroben časové, rizikové a nákladové analýze. Na závěr budou uvedena doporučení, která by firmě mohla dopomoci ke zlepšení stávajícího stavu.

## CÍLE A METODY ZPRACOVÁNÍ PRÁCE

Hlavním cílem této diplomové práce je sestavení dlouhodobého finančního plánu společnosti XY ve třech variantách, z nichž každá počítá s rozdílným budoucím vývojem. Základní varianta bude odrážet nejpravděpodobnější vývoj podniku, optimistická bude předpokládat pozitivnější finanční výsledky, pesimistická zase horší.

Jedním z dílčích cílů je zhodnocení finanční situace dané firmy a provedení analýzy okolí, ve kterém se nachází. Získané poznatky pak budou sloužit jako jedno z východisek při tvorbě dlouhodobého finančního plánu. Tato práce si rovněž klade za cíl zhodnotit sestavené varianty plánu a vytvořit doporučení pro podnik.

Teoretická část diplomové práce bude zpracována prostřednictvím literární rešerše zaměřené na problematiku spojenou s finančním plánováním v podnikové praxi. Ta bude vytvořena použitím jak českých, tak zahraničních knižních publikací a odborných textů zabývajících se danou problematikou.

Pro zhodnocení finanční situace společnosti XY bude použita finanční analýza, zaměřená především na rozbor absolutních, rozdílových, poměrových a souhrnných ukazatelů. Analýza okolí podniku bude provedena prostřednictvím SLEPT analýzy, analýzy pěti sil a SWOT analýzy. Potřebná data v této části budou získávána z výroční zprávy společnosti XY a z webových stránek a databází.

Výsledky provedených analýz, společně se stanovenou strategií a cíli podniku, budou sloužit jako východiska při tvorbě dlouhodobého finančního plánu, který bude obsahovat plánovaný výkaz zisku a ztrát, rozvahu a výkaz cash flow. K plánování výše jednotlivých položek budou použity metody trendové, intuitivní, globální, dále metoda procentuálního podílu na tržbách a metoda poměrových ukazatelů. Data v této části budou čerpána z výroční zprávy daného podniku, osobních konzultací a dalších interních materiálů. Zhodnocení vytvořeného projektu bude provedeno pomocí poměrových ukazatelů finanční analýzy, dále prostřednictvím analýzy rizik, obsahující citlivostní analýzu, a prostřednictvím síťové analýzy.

## **I. TEORETICKÁ ČÁST**

## 1 FINANČNÍ PLÁNOVÁNÍ

Pojem plánování vnímají jednotliví autoři různě. Kassay (2015, s. 36) jej označuje jako projektování budoucnosti, neboli navrhování budoucího stavu, který můžeme současným jednáním aktivně ovlivňovat, utvářet. Určuje cíl podniku nebo jeho části a stanovuje činnosti, které jsou potřebné k jeho dosažení. Podle Sedláčka (2010, s. 137) je plánování činnost, která je jakýmsi spojovacím článkem mezi současnou situací a situací, které bychom chtěli v budoucnu dosáhnout. Z toho vyplývá, že plánování lze považovat za určitou aktivitu, jejímž cílem je určit co chceme, aby bylo v budoucnu dosaženo, a zejména pak jakým způsobem k tomu může dojít.

Podle Grünwalda a Holečkové (2007, s. 232) je plánování jednou z nejdůležitějších součástí řízení podniku, zvláště pak u velkých korporací, složených z více divizí či dceřiných podniků, kde hrozí tzv. suboptimalizace. Tam totiž vlivem špatné komunikace, nekvalitního informačního systému, slabým centrálním řízením, nedostatečnou koordinací a zejména pak faktem, že každý podnikový útvar sleduje dosahování svých vlastních cílů, může dojít k ohrožení zájmů z hlediska firmy jako celku. Proto je nutné tyto jednotlivé cíle usměrnit tak, aby jejich naplňování vedlo k efektivnosti celého podniku.

Valach (1999, s. 243) uvádí, že celopodnikové plánování můžeme rozdělit do několika dílčích částí, které jsou vzájemně propojeny, a to na plánování výroby, odbytu, výzkumu a vývoje, investic a v neposlední řadě na finanční plánování.

V průběhu roku dochází v mnoha podnicích ke značným změnám v oblasti finančních potřeb či ve zdrojích jejich financování. Synek (2011, s. 371) uvádí, že hlavním úkolem finančního řízení je zajišťovat trvalou finanční rovnováhu, kterou můžeme chápat jako rovnováhu mezi těmito potřebami a zdroji jejich krytí. K jejímu dlouhodobému udržení může značně přispívat finanční plánování, které se snaží o zlepšení či udržení finančního zdraví podniku a přispívá k dosažení stanovených cílů.

Brealey, Myers a Allen (2017, s. 773) vnímají finanční plánování jako proces rozhodování o možnostech investování kapitálu, o způsobech jeho krytí a také o získávání finančních zdrojů k zajištění požadované likvidity a udržení celkové finanční rovnováhy podniku. V rámci finančního plánování dochází k prognózování budoucího vývoje firmy v závislosti na vývoji trhu, konkurence či ekonomiky dané země. Autoři také upozorňují, že finanční plán nelze chápat pouze jako prognózu, která odráží nejpravděpodobnější vývoj financí podniku. Plánovači totiž musí brát v úvahu i události, které se zdají nepravděpodobné, a to

z prostého důvodu. Pokud podnik zahrne do svých plánů i taková rizika, jejichž vzniku žádné prognózy nenasvědčují, vznikne flexibilní plán, který umožní v případě nečekaného problému rychlou reakci. Dále umožňuje lépe pochopit důsledky současných rozhodnutí, což povede k minimalizaci případných překvapení v budoucím vývoji podniku.

Kassay (2015, s. 36) považuje za jeden ze základních předpokladů dosažení hlavního cíle podnikání, tedy maximalizace tržní hodnoty podniku, splnění jednotlivých dílčích plánů v oblasti rentability, stability a likvidity. Tomuto napomáhá právě finanční plánování, které vychází z aktuální finanční situace podniku, dále také z jeho vize, cílů a strategie, k jejichž naplňování se snaží rovněž přispívat.

Přestože se pohled jednotlivých autorů na finanční plánování v některých věcech liší, jeho hlavní podstatu většina z nich vidí v předvídání budoucích efektů současných investičních a finančních rozhodnutí, ve snižování případných překvapení a zejména v podpoře dosahování stanovených cílů a zajištění rovnováhy mezi majetkem a zdroji jeho krytí.

Plánovači při své činnosti vycházejí z celé řady dostupných zdrojů dat, využívají různé prognózy nebo služby externích subjektů, specializovaných na vytváření makroekonomických a průmyslových prognóz. Brealey a Myers (1999, s. 780) však upozorňují, že každý plánovač by měl brát v úvahu, že prognózy nejsou nikdy zcela přesné, protože některé položky se mohou měnit zcela náhodně, případně může nastat neočekávaná a nepravděpodobná situace na trhu.

Výstupem finančního plánování je finanční plán, zachycující očekávané finanční toky, budoucí potřebu finančních prostředků a také předpokládanou potřebu zdrojů k jejich krytí. Slouží k rozhodování o činnostech, jejichž důsledky se promítnou až v budoucnu. Cílem není tento plán do detailů splnit, ale brát ho jako jakýsi maják, který ukazuje směr, kterým se má podnik ve svých rozhodnutích ubírat (Valach, 1999, s. 244).

Brealey a Myers (1999, s. 777) považují sestavování finančního plánu za multidisciplinární úkol, kterého by se měli účastnit nejen plánovači, ale všichni klíčoví manažeři podniku. Důvod je prostý, jestliže dojde k zapojení vrcholového vedení, vytvořený plán má v jejich očích mnohem větší důvěryhodnost, než kdyby byl vytvořen jen na základě úvah finančních plánovačů.

## 1.1 Přínosy finančního plánování

Implementací finančního plánování, dodržováním a kontrolou plnění vytvořených plánů může podnik přispět ke zlepšení celkového finančního řízení. Podle Berka, DeMarza a Harforda (2015, s. 584) implementace finančního plánování pomáhá manažerům dosahovat vytyčené finanční cíle, včetně těch v oblasti maximalizace hodnoty podniku.

Grünwald a Holečková (2007, s. 232) považují finanční plánování za důležitý nástroj koordinace a komunikace, který dále přispívá k motivaci manažerů, podporuje jejich kreativitu a prostřednictvím stanovených cílů měří jejich výkonnost.

Podle Brealeyho a Myerse (1999, s. 777) je jedním z hlavních přínosů finančního plánování získání schopnosti předcházet překvapením tím, že ukazuje možné důsledky současných rozhodnutí a zároveň plní funkci včasného varování, protože dokáže předvídat rizikové situace dříve, než nastanou. Plány vytváří několik scénářů možného vývoje a manažeři tak získávají možnost včas se připravit na nepříznivý vývoj, kterému se nelze vyhnout. Umožňuje tedy vyhodnocení plánovaných investic z hlediska jejich přínosů, ale také rizik, které je mohou narušit.

Šiman a Petera (2010, s. 156) spatřují zase výhody finančního plánování v tom, že jeho provádění nutí firmu neustále vyhodnocovat ekonomický vývoj, jak podniku, tak i jeho okolí, včetně vývoje makroekonomických ukazatelů. Dále dokáže identifikovat a usměrňovat riziko spojené s využíváním cizího kapitálu, umožňuje odhalit nepříznivé vlivy působící na podnik a vede k co nejoptimálnějšímu využívání výrobní kapacity.

Grünwald a Holečková (2007, s. 239) upozorňují, že při získávání potřebných zdrojů financování ve formě dlouhodobých úvěrů, se často poskytovatelé finančních prostředků nespokojí pouze s analýzou finanční situace žadatele, ale mnohdy požadují důvěryhodný přehled o jeho budoucích finančních záměrech a o jeho připravenosti včas plnit své závazky. A právě tento přehled poskytuje finanční plán, který si může finanční instituce od klienta vyžádat a na jeho základě pak vyhodnotí proveditelnost projektu a schopnost klienta splácet svůj dluh.

Finanční plánování je tedy významným nástrojem finančního řízení, napomáhá podniku dosahovat vytyčené cíle, motivuje manažery, pomáhá předcházet překvapením, upozorňuje na případná rizika, vyhodnocuje přínosy a proveditelnost investičních záměrů, umožňuje

získat jakýsi dlouhodobý nadhled nad firemními aktivitami a v neposlední řadě slouží jako podklad pro banku při žádosti o poskytnutí úvěru.

## 1.2 Zásady finančního plánování

Aby měl finanční plán dostatečnou vypovídací schopnost, dokázal co nejlépe plnit svoji úlohu při finančním řízení podniku a tím přinášel co největší užitek v podobě růstu hodnoty firmy, je potřeba, aby v celém procesu finančního plánování byly dodrženy určité zásady či principy. Ty se u jednotlivých autorů liší, například Marek (2009, s. 501) za tyto zásady považuje:

1. **systematičnost** – jedná se o systematické sledování základního cíle (maximalizace tržní hodnoty podniku), kterého může být dosaženo jen prostřednictvím dílčích cílů (udržování stanovené výše likvidity, maximalizace zisku a jiné),
2. **úplnost** – do plánů by měly být promítnuty všechny činnosti a faktory, které na ně působí,
3. **klouzavost** – plánovací horizonty nového finančního plánu a plánu předchozího by se měly alespoň částečně překrývat,
4. **periodičnost** – plány by měly být sestavovány v pravidelných intervalech,
5. **přehlednost** – plány musí být přehledné, aby byla umožněna jejich snadná použitelnost,
6. **pružnost** – v průběhu plánovaného období by mělo docházet k aktualizaci jeho hodnot.

Landa (2007, s. 110 – 111) zase mezi základní zásady a principy finančního plánování řadí například:

1. **princip respektování faktoru času** – spočívá v preferenci dřívějšího příjmu před příjmem pozdějším (mají-li stejnou nominální hodnotu), z důvodu možných dalších investic,
2. **princip preference peněžních toků** – suma celkových příjmů by měla být větší než suma celkových výdajů,
3. **princip optimalizace kapitálové struktury** – management podniku by se měl snažit nalézt takovou kapitálovou strukturu, která pro podnik znamená minimální průměrné náklady na kapitál a zároveň by měl tuto skutečnost promítat do strategického finančního plánování,



4. **princip respektování a minimalizace rizika** – výnos s menším rizikem má přednost před výnosem spojeným s vyšším rizikem,
5. **zásada dlouhodobosti finančního plánování** – strategické finanční cíle podniku by měly být nadřazeny cílům operativním,
6. **zásada reálné dosažitelnosti finančních cílů podniku** – stanovené cíle by měly být podloženy poznatky z provedených analýz (SWOT analýza, analýza vnějšího a vnitřního prostředí), a další.

Hrdý a Krechovská (2016, s. 201) dodávají, že je rovněž nezbytné, aby při finančním plánování došlo k časové a prostorové koordinaci. Pod pojmem časová koordinace si můžeme představit sladění dlouhodobého a krátkodobého finančního plánu podniku (krátkodobý finanční plán přebírá od dlouhodobého například informace o plánovaných investicích). Prostorová koordinace znamená sladění finančního plánu s ostatními plány podniku (plán obchodní, výrobní, investiční, personální a další).

Alhusseinawi, Ashrafzade a Aldhash (2017, s. 2) uvádějí, že v rámci finančního plánování by měly být rovněž zváženy sociální, humanitární a environmentální dopady činnosti organizace a jejich rozhodnutí.

Z výše uvedeného tedy vyplývá, že vytvořený finanční plán by měl být hlavně přehledný, snažit se docílit co největší minimalizace veškerých možných rizik, měl by být neustále aktualizován a zohledňovat veškeré skutečnosti, které jej můžou ovlivňovat. Je důležité, aby byl sestavován v pravidelných intervalech, měl by přispívat k dosahování cílů a zároveň respektovat, že peníze dnes mají pro podnik větší hodnotu než ty samé peníze v budoucnu, protože můžou být investovány.

### 1.3 Metody tvorby finančního plánu

Aby bylo možné vytvořit co nejreálnější finanční plán, je potřeba zajistit dostatek kvalitních informací o řízení podniku, jeho procesech, produktech a budoucích záměrech. Tyto informace jsou pak použity při plánování jednotlivých položek výkazů, které daný finanční plán obsahuje. Těmi jsou ve většině podniků výkaz zisku a ztrát, rozvaha a přehled o peněžních tocích, neboli výkaz cash flow. Na základě charakteru jednotlivých položek pak dochází k výběru vhodné metody, která bude použita k naplánování její očekávané výše a která zajistí, že tyto výsledné hodnoty budou co nejreálnější. V následující části jsou představeny nejvyužívanější metody tvorby finančních plánů.

### 1.3.1 Metoda poměrových finančních ukazatelů

Při použití této metody, si podnik na základě svých cílů a typu podnikání vytvoří soustavu poměrových finančních ukazatelů určující cílové hodnoty, které chce v budoucnu dosáhnout, a které zároveň sledují jeho vývoj v čase. Jelikož je jejich výběr čistě v rukou podniku, je zde riziko, že budou vybrány ukazatele, jejichž sledování nebude nijak přispívat ke zvyšování hospodářského výsledku či jeho samotné hodnoty. Je nutné tedy zvolit takové ukazatele, které zajistí co největší srovnatelnost s podniky v odvětví. Mohou jimi být například obrat zásob, průměrná doba úhrady závazků, průměrná doba inkasa pohledávek nebo poměr výnosů k nákladům (Kassay, 2015, s. 46).

Pavelková a Knápková (2008, s. 221) dodávají, že vzorové hodnoty těchto ukazatelů mohou být stanoveny například na základě odvětvového průměru nebo podle hodnot poměrových ukazatelů srovnatelného prosperujícího podniku.

### 1.3.2 Metoda procentuálního podílu na tržbách

Kalouda (2017, s. 281) považuje za nejvíce používanou techniku tvorby finančních plánů metodu procentuálního podílu na tržbách, která předpokládá fixní poměr mezi tržbami a vybranými položkami rozvahy či výkazu zisku a ztrát. Z tohoto vyplývá, že je nutné rozlišovat položky, jejichž výše se bude měnit v závislosti na změnách velikosti tržeb a položky, u kterých tato vazba neexistuje.

Podle Kassaye (2015, s. 47) se výpočet výše jednotlivých položek plánovaných finančních výkazů provádí vynásobením plánovaného objemu tržeb a stanoveného procentuálního podílu jednotlivých položek na těchto tržbách.

Kalouda (2017, s. 281) dodává, že ve většině případů lze předpokládat větší nárůst na straně aktiv než na straně pasiv, což může být zapříčiněno například plánovanými výdaji na investiční činnost. A právě rozdíl mezi větším růstem aktiv a menším růstem pasiv představuje potřebnou výši dodatečných zdrojů financování.

V tomto případě je nutné rozhodnout o tom, odkud budou tyto nové, potřebné zdroje pocházet. Podle Valacha (1999, s. 247) může být řešení například v emisi nových akcií, nebo ve zvýšení dlouhodobého cizího kapitálu (dlouhodobý bankovní úvěr, vydání dluhopisů). Konkrétní rozhodnutí pak většinou vychází z finanční politiky daného podniku.

### 1.3.3 Regresní metoda

Regresní metoda může být využita při plánování rozvahových položek, u kterých existuje statistická závislost na tržbách a nákladech podniku. Výše jednotlivých aktiv a pasiv jsou pak stanovovány na základě statisticky zjištěných vazeb neboli proměnlivých poměrů mezi těmito závislými proměnnými a tržbami či náklady podniku. Položky, u kterých nebyly zjištěny žádné vazby, se plánují pomocí jiných metod (Hrdý a Krechovská, 2016, s. 201).

Díky tomu, že nepracuje s konstantním procentuálním vztahem mezi tržbami a jinými veličinami, je tato metoda méně náchylná na případné zkreslení (Kassay, 2015, s. 48). Pavelková a Knápková (2008, s. 220) pak dodávají, že je tuto metodu vhodné využívat zejména pro plánování na delší časový horizont, a pokud máme k dispozici delší časové řady.

### 1.3.4 Globální (věcná) metoda

Kassay (2015, s. 46) uvádí, že podstatou globální metody je vytvoření finančního plánu na základě převzetí poznatků a podkladů z ostatních plánů podniku, jako je plán nákupu, výroby, prodeje, marketingu, investic, lidských zdrojů apod. Tyto jednotlivé plány jsou sestaveny na základě současného vývoje výroby, prodeje nebo změn cen, a následně dochází k jejich sloučení do celkového plánu, který se poté transformuje do plánu finančního.

### 1.3.5 Analýza nulového bodu

Podle Pavelkové a Knápkové (2008, s. 221) analýza nulového bodu zkoumá vývoj nákladů, výnosů a s tím související změnu výše zisku, zapříčiněnou rozpouštěním fixních nákladů na různé velikosti objemu produkce. Tato metoda pomáhá při zjišťování hranice, pod kterou by neměly klesnout tržby, aby podnik nebyl ztrátový.

Kassay (2015, s. 47) naopak uvádí, že se tato metoda nejčastěji využívá, pokud podnik zavádí nové produkty či mění výrobní program výrobků již existujících.

### 1.3.6 Finanční modely

Při sestavování finančního plánu můžou být využity také finanční modely, které vycházejí z matematických modelů, jež lze rozdělit na simulační a optimalizační modely finančního plánu (Pavelková a Knápková, 2008, s. 221).

Podle Kassaye (2015, s. 48) jsou simulační modely založeny na vypracování několika variant plánů a následném porovnávání těchto alternativ ve vytipovaných časových interva-

lech. Optimalizační modely zase slouží k hledání nejefektivnějšího řešení za určitých podmínek.

### 1.3.7 Intuitivní metoda

Kalouda (2017, s. 280) uvádí, že finanční plán může být sestaven také prostřednictvím metody intuitivní, ve které finanční plánovač vychází ze zkušeností z minulých období a ze svých subjektivních úvah o budoucím vývoji podniku. Z tohoto však vyplývá, že u aplikace této metody je rozhodující expertní schopnost tvůrce plánu, v mnoha případech totiž může vést ke zjednodušení nebo také k přehlédnutí některých důležitých vazeb.

## 1.4 Klasifikace finančního plánování

Výstupem finančního plánovacího procesu je finanční plán, jehož tvorba a zejména vypočítací schopnost jsou ovlivněny časovým horizontem. S rostoucí délkou plánovacího období roste i nepřesnost prognóz a platí, že plány sestavené na delší časové období jsou méně přesné než plány krátkodobější.

A právě z délky časového horizontu, na který jsou plány sestavovány, vychází asi nejpoužívanější členění finančních plánů. Toto rozdělení uvádí například Fetisovová (2018, s. 190), nebo také Hrdý a Krechovská (2016, s. 197 – 199), a je následující:

- **Dlouhodobý plán** – Jedná se o plán sestavovaný na časový horizont delší jak 12 měsíců, který se zaměřuje na rozhodnutí o investičních projektech, o potřebě finančních zdrojů, o způsobu jejich získávání a o jejich struktuře. Tato rozhodnutí pak udávají směr, kterým se podnik bude v budoucnu ubírat. U dlouhodobého finančního plánu se neklade příliš velký důraz na přesnost a detailnost, plán má sloužit spíše jako navigátor určující oblasti a faktory, na které by se měl podnik při svém rozhodování zaměřovat.
- **Krátkodobý plán** – Je sestavován na časový horizont kratší než jeden rok, zabývá se tedy finančními rozhodnutími do 1 roku. Je součástí finančního plánu dlouhodobého, který konkretizuje a odráží jeho záměry. Je mnohem podrobnější, detailnější a je snadnější jej průběžně upravovat než plán dlouhodobý, zároveň zhodnocuje očekávaný vývoj peněžních toků nebo vývoj výroby a prodeje.

Kassay (2015, s. 38) však uvádí, že finanční plánování můžeme dělit také z hlediska způsobu přístupu, a to na plánování:

- **Periodické** – jde o periodicky se opakující činnost v různých časových horizontech,
- **Projektové** – jedná se o sestavení plánu na časové období trvání projektu, které není pravidelně se opakující, ale spíše jednorázové.

## 1.5 Postup tvorby finančního plánu

Úroveň a zejména úspěšnost plánování závisí v mnohém na kvalitě provedených analýz, schopnosti objektivně zhodnotit historické skutečnosti, a zda na základě těchto poznatků dokáže management podniku odhalit budoucí hrozby a příležitosti, které se podniku nabízejí. Moyer, McGuigan a Rao (2005, s. 440) uvádějí, že strategický finanční plán by měl být sestaven ve více variantách, například ve variantě optimistické, realistické a pesimistické, aby byl podnik připraven a mohl včas zareagovat na nečekané situace, které by mohly v budoucnu nastat. Šiman a Petera (2010, s. 170) dodávají, že pokud se firma rozhodne finanční plán sestavit pouze v jedné variantě, je potřeba, aby z důvodu zohlednění rizika byly veškeré výnosy a příjmy plánovány v minimálních hodnotách, naopak náklady a výdaje plánovány v hodnotách maximálních.

Proces sestavování finančního plánu je v každém podniku individuální. Liší se v délce časového horizontu, na který jsou plány sestavovány, způsobem plánování, stupněm podrobnosti a tím, komu je tento úkol svěřen. Podle Pavelkové a Knápkové (2008, s. 2015) je však většinou tento postup rozdělen do následujících kroků:

1. analýza hospodaření a okolí podniku, včetně prognóz dalšího vývoje,
2. formulace cílů a volba strategie,
3. sestavení dlouhodobého finančního plánu,
4. sestavení krátkodobého finančního plánu,
5. implementace vytvořeného finančního plánu,
6. kontrola jeho plnění, případné další úpravy či změny.

## 2 ANALÝZA OKOLÍ PODNIKU

Nedílnou součástí procesu strategického finančního plánování je bezesporu analýza okolí, ve kterém podnik působí a predikce jeho budoucího vývoje. Podle Dvořáčka a Slunčíka (2012, s. 9) je podnikové okolí velmi dynamické a charakterizuje se vysokou nejistotou prognóz budoucího vývoje, označuje ho tedy jako okolí turbulentní.

Analýza prostředí podniku umožní managementu identifikovat možná rizika a efektivně reagovat na permanentní změny v jeho okolí. Díky ní může pochopit svou pozici na trhu a konkurenční sílu, dále mu umožní lépe reagovat na trendy v požadavcích svých zákazníků a předvídat jejich budoucí chování.

Při analýze podnikatelského okolí by se mělo postupovat podle zásad MAP, které odpovídají následujícím krokům: monitoruj, analyzuj a predikuj (Fotr a kol., 2012, s. 31).

Dedouchová (2001, s. 16) rozděluje podnikové okolí na mikroprostředí a makroprostředí.

### 2.1 Analýza makroprostředí

Makroprostředí, které můžeme označit také jako globální makroprostředí, je společné pro všechny firmy ve všech odvětvích a obsahuje několik faktorů, které jsou nezávislé na vůli podniku a hovoříme o nich jako o faktorech determinujících, nekontrolovatelných. Tyto faktory existují nezávisle na vůli firmy, která je pouze bere na vědomí a snaží se co nejpřesněji odhadovat jejich budoucí vývoj (Foret, 2012, s. 47).

Fotr a kol. (2012, s. 31) považují makroprostředí za součást externího okolí podniku. To však podle něj zahrnuje rovněž mezoprostředí, které ovšem na rozdíl od makroprostředí lze do určité míry ovlivňovat, například prostřednictvím marketingu.

#### 2.1.1 SLEPT analýza

Podle Dvořáčka a Slunčíka (2012, s. 10) lze provádět analýzu makroprostředí pomocí PEST analýzy, která má několik modifikací, mezi něž patří i SLEPT analýza, pracující s pěti faktory ovlivňující podnik, sleduje jejich změny v čase a snaží se predikovat jejich budoucí vývoj.

Název SLEPT je složen z počátečních písmen těchto pěti faktorů:

- **Sociálně-demografické** – do těchto faktorů můžeme zařadit společenské hodnoty a pozadí historického vývoje, náboženské zvyky, množství a kvalitu pracovní síly,

úroveň vzdělání, věkové složení populace, porodnost, úmrtnost či sociální politiku státu (důchody).

- **Legislativní** – patří zde různá omezení, jako jsou antitrustové zákony, předpisy regulující znečišťování životního prostředí, ale také různé zákony na ochranu spotřebitele a podnikatele nebo daňová politika.
- **Ekonomické** – zahrnují vývoj HDP, míry inflace, úrokových měr, devizových kurzů, vývoj cen energií a komodit, minimální a průměrné mzdy, nezaměstnanosti a hospodářské cykly.
- **Politické** – jsou závislé na politickém systému dané země, formě vlády a její stabilitě, na regulaci trhu a ekonomiky, úrovni korupce a byrokracie, nebo do jaké míry je uplatňována svoboda tisku.
- **Technologické** – jsou jimi nové technologie a nové výrobní postupy, rychlost inovací, podpora vědy a výzkumu ze strany vlády, rychlost zastarávání, úroveň infrastruktury (dálnice, železnice, letiště, přístavy), ale také úroveň komunikace, jako je dostupnost internetu či jiného telekomunikačního spojení (Dvořáček a Slunčík, 2012, s. 10 – 11; Foret, 2012, s. 47).

## 2.2 Analýza mikroprostředí

Mikroprostředí je odvětví, do kterého podnik spadá. Jeho součástí jsou zaměstnanci firmy, zákazníci, konkurence, dodavatelé, veřejnost a podnik samotný. Foret (2012, s. 45) uvádí, že mikroprostředí má do určité míry vliv na podnik, ale zároveň jej on sám může aktivně měnit svojí činností - může získávat nové zákazníky nebo zvolit si vhodné dodavatele.

Dvořáček a Slunčík (2012, s. 35) definují odvětví jako soubor podniků s vysoce podobnými činnostmi, které lze na základě těchto ekonomických činností zařadit do jednotlivých sekcí klasifikace CZ-NACE.

### 2.2.1 Porterova analýza pěti sil

K analýze mikroprostředí neboli odvětví, ve kterém působí daný podnik, slouží Porterova analýza pěti sil. Ta podle Bartošové a Krajníkové (2011, s. 74) pomáhá v prognózování vývoje konkurenčních subjektů a odhaluje jejich silné a slabé stránky, cíle a strategie, ale také hrozby, které podniku plynou z jeho působení v daném odvětví.

Dedouchová (2001, s. 17 - 20) považuje za hlavní úkol Porterovi analýzy pěti sil odhalit síly, jak pozitivní, tak negativní, které na podnik v daném odvětví působí a představují pro

něj buď příležitosti, respektive hrozby, které by měl vhodně zvolenou strategií využít, respektive, jejichž dopady by měl eliminovat. Tyto síly pak ovlivňují nejenom podnik a výši jeho zisku, ale také toto odvětví samotné. Model se tedy zaměřuje na analýzu následujících pěti sil:

- 1. Riziko vstupu nových konkurentů** - je v největší míře ovlivněno velikostí bariér vstupu do odvětví, kterými může být například oddanost zákazníků, kteří upřednostňují produkty již známých podniků nebo také nákladové výhody současných firem zapříčiněné zkušenostmi, patenty, utajenými výrobními technologiemi nebo levnějšími finančními zdroji. Čím silnější jsou bariéry vstupu do odvětví, tím vyšší ziskovost stávající firmy vykazují.
- 2. Hrozba již existující konkurence** – jedná se o vzájemné soupeření mezi podniky, například prostřednictvím cen, poskytovaných výhod pro zákazníky (servis či záruky) nebo marketingu. Čím slabší je konkurenční síla, tím větší cenu mohou podniky stanovit pro svou produkci a následně dosahovat vyšších zisků.
- 3. Vyjednávací síla dodavatelů** – v případě silného postavení dodavatelů (poskytují důležitý vstup pro výrobce v daném odvětví nebo toto odvětví není významným odběratelem) může být z jejich strany požadováno zvýšení cen či naopak snížení kvality nabízených produktů. Silná vyjednávací síla dodavatelů obvykle pro odvětví znamená menší zisky.
- 4. Vyjednávací síla odběratelů** – čím je tato síla větší, tím nižší zisky podniky dosahují, vlivem požadavků na vyšší kvalitu nebo nižší ceny ze strany odběratelů.
- 5. Nebezpečí substitučních produktů** – pokud dokáže podnik vyrábět unikátní výrobek, případně jestliže disponuje marketingovou výhodou, může zvýšit cenu a tím dosáhnout vyššího zisku.

Z výše uvedeného vyplývá, že cílem Porterovi analýzy pěti sil je tedy zhodnotit jaké důsledky by pro podnik mohl mít vstup nové konkurence na trh, s jakou pravděpodobností může tato situace nastat, zda by si firma dokázala zachovat svou konkurenční výhodu díky unikátní produkci, nebo zda jsou její výrobky lehce napodobitelné a je tedy pravděpodobné, že by přišla o své zákazníky. Nutí firmu zamyslet se také nad tím, zda je závislá na některém ze svých dodavatelů nebo by je v případě nespokojenosti mohla lehce vyměnit za jiné. Umožní si rovněž uvědomit, do jaké míry je podnik závislý na jednom či skupině zákazníků, a jaké důsledky by pro něj mělo případné ukončení těchto obchodních vztahů.



### 2.3 SWOT analýza

Spojovacím můstkem mezi analýzou mikroprostředí a makroprostředí je SWOT analýza, která se zabývá zhodnocením silných a slabých stránek podniku a zároveň i analýzou příležitostí a hrozeb, které na firmu působí z jejího okolí (Foret, 2012, s. 48). Verboncu a Condurache (2016, s. 120) ji považují za důležitý pilíř organizace, který poskytuje cenné informace o jejím fungování a efektivnosti. Mallya (2007, s. 84) dále zdůrazňuje, že je nutné, aby firma své silné stránky využívala jako zdroj síly k dalšímu rozvoji. Odhalení každé negativní vlastnosti podniku by pak měl provázet návrh na její odstranění.

Podle Bartošové a Krajníkové (2011, s. 72) může být silnou stránkou podniku například jeho dobré geografické umístění, kvalifikovaní zaměstnanci, unikátní produkce nebo dobré jméno mezi zákazníky. Slabou stránku naopak můžeme vidět ve využívání zastaralých technologií, nekvalitní produkci, nedostatečné výrobní kapacitě či naopak v neschopnosti jejího maximálního využití. Podle autorek se příležitosti mohou nacházet v možnosti proniknutí na nové trhy či v získávání nových zákazníků. Za hrozby pak lze považovat vstup nové konkurence či ztráta významných zákazníků.

Podle Dvořáčka a Slunčíka (2012, s. 16) by mělo být výstupem SWOT analýzy nalezení vhodné strategie, která umožní podniku zvýšení jeho hodnoty. Ve většině případů se jedná o tyto čtyři základní strategie:

1. SO – využití silných stránek k realizaci příležitostí,
2. ST – využití silných stránek k eliminaci hrozeb,
3. WO – využití příležitostí k překonání slabých stránek,
4. WT – vyhnutí se hrozbám eliminací slabých stránek.

Phadermrod, Crowder a Wills (2019, s. 195) však dodávají, že tradiční SWOT analýza má několik nedostatků, z nichž nejvýznamnější je fakt, že je celá založena na subjektivním vnímání manažerů organizace. Rovněž její výstupy jsou dle těchto autorů mnohdy nepřesné a povrchní.

### 3 FINANČNÍ ANALÝZA PODNIKU

Důležitou informační základnu pro tvorbu finančního plánu představuje finanční analýza, která podle Kassaye (2015, s. 40) umožňuje získat historický obraz o podniku, který následně použije pro predikci jeho dalšího vývoje současně s vývojem trhu, makroekonomickým vývojem, státní legislativou a jejími očekávanými změnami.

Dluhošová (2006, s. 68) považuje finanční analýzu za nástroj sloužící ke komplexnímu zhodnocení finančního zdraví, neboli úrovně jeho veškerých podnikových aktivit, současně umožňuje posouzení vyhlídek na další vývoj firmy v oblasti financí a v neposlední řadě je východiskem pro tvorbu opatření, která by mohla zajistit budoucí prosperitu a celkové zlepšení ekonomické situace firmy.

Jáčová a Ortová (2011, s. 90) ještě dodávají, že finanční analýza odhaluje silné stránky firmy, zároveň ale dokáže identifikovat případné poruchy v oblasti financí. Podle Knápkové a kol. (2017, s. 15) finanční analýza mimo jiné odhalí, jak moc efektivně dokáže podnik využívat svůj majetek, jak výnosné je jeho podnikání nebo zda tvoří hodnotu pro své vlastníky. V neposlední řadě autoři považují finanční analýzu za zdroj informací sloužících k rozhodování nejen pro samotné vedení podniku, ale rovněž pro potenciální obchodní partnery, konkurenci, poskytovatele kapitálu nebo například státní instituce.

Finanční analýza je tedy důležitou součástí finančního řízení a slouží ke zhodnocení ekonomické a finanční situace podniku. Zároveň je důležitým podkladem pro budoucí rozhodování a vytváření predikcí dalšího vývoje firmy.

#### 3.1 Analýza absolutních ukazatelů

Prvním krokem finanční analýzy zpravidla bývá analýza absolutních ukazatelů, které zjistíme přímo v účetních výkazech. Ty mohou být podle Hrdého a Krechovské (2016, s. 212) buď stavové, které zobrazují stav položky k určitému okamžiku a najdeme je v rozvaze, nebo mohou být tokové, které najdeme ve výkazu zisku a ztrát či ve výkazu cash flow, a které představují vývoj položky za určitý časový interval.

Analýza absolutních ukazatelů se provádí horizontální a vertikální analýzou.

### 3.1.1 Horizontální analýza

Kubíčková a Jindřichovská (2015, s. 83) pro horizontální analýzu používají rovněž označení trendová. Scholleová (2017, s. 52) uvádí, že horizontální analýza zkoumá vývoj položek účetních výkazů v čase, dále hodnotí sílu jejich vývoje a jejich stabilitu.

Můžeme díky ní tedy zjistit, o kolik jednotlivé položky vzrostly nebo naopak o kolik poklesly oproti minulému roku. Rozdíly mohou být vyjádřeny číselně, nebo procentuálně.

### 3.1.2 Vertikální analýza

Knápková a kol. (2017, s. 71) uvádějí, že smyslem vertikální analýzy je vyjádřit procentuální podíl jednotlivých položek účetních výkazů na určité celkové hodnotě, za kterou je v případě rozvahy považována suma aktiv, respektive suma pasiv a v případě výkazu zisku a ztráty je touto hodnotou celková suma výnosů nebo nákladů.

Podle Hrdého a Krechovské (2016, s. 213) nám vertikální analýza dokáže odpovědět na otázky, z jakých zdrojů firma pořídila kapitál a kam jej investovala. Kubíčková a Jindřichovská (2015, s. 92) ji rovněž označují jako analýzu strukturální, protože nám dokáže poskytnout obraz o struktuře daného majetku a zdrojů jeho krytí.

## 3.2 Analýza rozdílových ukazatelů

Rozdílové ukazatele, jak je již z názvu patrné, znázorňují rozdíl mezi dvěma absolutními ukazateli. Podle Knápkové a kol. (2016, s. 214) umožňují analýzu finanční situace podniku s orientací na likviditu a jsou prostředkem pro její řízení.

Asi nejpoužívanějším rozdílovým ukazatelem je čistý pracovní kapitál, který představuje oběžný majetek podniku očištěný od krátkodobých závazků, tedy těch, co podnik bude muset v nejbližší době uhradit (Hrdý a Krechovská, 2016, s. 214). Podle Knápkové a kol. (2017, s. 85) ČPK představuje tu část oběžných aktiv, která je kryta dlouhodobými zdroji a významně ovlivňuje platební schopnost firmy. Čím vyšších hodnot nabývá, tím větší má podnik schopnost hradit své dluhy.

Landa (2007, s. 18) považuje ČPK za finanční polštář, díky kterému by podnik mohl pokračovat ve své činnosti i v případě, že by byl nucen, v důsledku náhlé nepříznivé situace, vydat vysoký objem peněžních prostředků.

Berk a DeMarzo (2017, s. 980) rozlišují také trvalý pracovní kapitál, který představuje minimální výši oběžných aktiv, kterou musí podnik udržovat, aby zajistil pokračování své

činnosti. Jestliže je celý trvalý pracovní kapitál financován krátkodobými dluhy, hovoříme o agresivní finanční politice. Při financování části trvalého pracovního kapitálu dlouhodobými zdroji se jedná o konzervativní finanční politiku.

### 3.3 Analýza poměrových ukazatelů

Analýza poměrových ukazatelů je nejběžnějším nástrojem finanční analýzy. Je založená na tom, že dává do vzájemných poměrů jednotlivé položky nebo skupiny položek finančních výkazů. Je tedy možné vytvořit velké množství ukazatelů, avšak při práci s nimi je důležité vybírat pouze takové, které mají nějaký ekonomický smysl a určitou vypovídací schopnost. Z tohoto důvodu se doporučuje při finanční analýze využívat již zavedený soubor ukazatelů, které dokáží vytvořit obraz o finančním zdraví v jednotlivých oblastech podniku. Jsou jimi ukazatele rentability, likvidity, zadluženosti a aktivity (Knápková a kol., 2017, s. 87).

Podle Čižinské (2018, s. 204) tyto ukazatele umožňují získat přehled o finanční situaci podniku, jeho výkonnosti a o základních finančních charakteristikách. Při práci s nimi je zásadní jejich srovnání, jak z hlediska času s historicky dosaženými hodnotami, tak z hlediska prostoru, tedy se srovnatelnou konkurencí či s průměrem v odvětví.

Podle Kotuliče, Királyho a Rajčániové (2018, s. 56) by však tyto výpočty měly sloužit pouze jako určitá stopa k rozluštění záhady, protože na základě jednoho čísla nelze vytvořit názor na komplexní problémy, kterým čelí současné podniky.

Poměrové ukazatele jsou tedy podílem dvou položek či skupin položek a podávají obraz o situaci podniku v různých oblastech, například v oblasti výnosnosti či schopnosti splácet své závazky.

#### 3.3.1 Ukazatele rentability

Ukazatele rentability posuzují efektivnost hospodaření podniku, tedy jak je podnik schopen zhodnocovat vložený kapitál a jaká je jeho schopnost generovat zisky. Představuje tedy výnosnost vloženého kapitálu (Jáčová a Ortová, 2011, s. 90).

Čižinská (2018, s. 208) uvádí, že do čitatele je vždy dosazena jedna z vybraných hodnot zisku (zisk před zdaněním, zisk po zdanění, provozní výsledek hospodaření, ...), jmenovatel je zase tvořen vybranou položkou tržeb nebo pasiv.

Podle Knápkové a kol. (2017, s. 100) je jedním z nejpoužívanějších ukazatelů rentability ROS, neboli rentabilita tržeb. Získáme ji jako podíl zisku (před zdaněním, po zdanění nebo

EBIT) a tržeb. ROS se často označuje také jako ziskové rozpětí nebo zisková marže a představuje schopnost podniku při dané úrovni tržeb dosahovat zisku.

Rentabilita celkového kapitálu (ROA) měří produkční sílu podniku, neboli výkonnost a získáme ji výpočtem  $EBIT / \text{aktiva}$ . ROE, též rentabilita vlastního kapitálu, vyjadřuje výnosnost kapitálu vloženého akcionáři a získáme ji jako  $\text{čistý zisk} / \text{vlastní kapitál}$  (Berman, Knight a Case, 2011, s. 142 – 146). Knápková a kol. (2017, s. 105) uvádějí ještě jeden ukazatel rentability, který měří výnosnost vloženého kapitálu. Je jím ROI, tedy rentabilita investovaného kapitálu, kterou získáme jako  $\text{zisk} / \text{dlouhodobý kapitál}$ .

### 3.3.2 Ukazatele zadluženosti

Podle Knápkové a kol. (2017, s. 87) slouží ukazatele zadluženosti k posouzení rovnováhy mezi zdroji financování a jejich alokací v podniku, umožňují zjistit velikost rizika, které firma podstupuje při dané struktuře kapitálu a hodnotí její finanční stabilitu.

Typickými ukazateli jsou:

1. **Celková zadluženost** = cizí kapitál / aktiva (%); doporučená hodnota je 30 – 60 %,
2. **Míra zadluženosti** = cizí kapitál / vlastní kapitál,
3. **Úrokové krytí** = EBIT / placené úroky; hodnota by měla být větší jak 5,
4. **Krytí DM vlastním kapitálem** = vlastní kapitál / dlouhodobý majetek,
5. **Krytí DM dlouhodobými zdroji** = (vlastní kapitál + dlouhodobé cizí zdroje) / dlouhodobý majetek).

### 3.3.3 Ukazatele likvidity

Podle Scholleové (2017, s. 163) vyjadřuje likvidita schopnost podniku přeměnit svá aktiva na peněžní prostředky a včas jimi uhradit své krátkodobé závazky. Do čitatele se obvykle dosazuje položka, kterou je možné platit a do jmenovatele položka, kterou je nutno uhradit. Při analýze se obvykle počítá se třemi stupni likvidity:

1. **Běžná likvidita (III. stupně)** = oběžná aktiva / krátkodobé závazky,
2. **Pohotová likvidita (II. stupně)** = (krátkodobé pohledávky + krátkodobý finanční majetek + peněžní prostředky) / krátkodobé závazky,
3. **Hotovostní likvidita (I. stupně)** = (krátkodobý finanční majetek + peněžní prostředky) / krátkodobé závazky.

Knápková a kol. (2017, s. 94 – 95) dále uvádějí, že pro všechny stupně likvidity jsou stanoveny doporučené hodnoty, ve kterých by se měly ukazatele pohybovat. V případě běžné likvidity je to interval 1,5 – 2,5, u pohotové 1 – 1,5 a u hotovostní 0,2 – 0,5.

Kubíčková a Jindřichovská (2015, s. 134 - 135) však za doporučené hodnoty u pohotové likvidity považují interval 0,5 – 1,5, u okamžité likvidity doplňují, že je možné za doporučený interval považovat i rozmezí 0,2 – 1.

### 3.3.4 Ukazatele aktivity

Fetisovová (2018, s. 182) uvádí, že hlavním úkolem ukazatelů aktivity je vyjádřit schopnost podniku efektivně hospodařit s majetkem (vloženými prostředky) a zhodnotit přiměřenost kapitálu vázaného v jednotlivých jeho majetkových složkách.

Podle Grünwalda a Holečkové (2007, s. 69) je lze rozdělit na dvě skupiny, a to na ukazatele měřící dobu obratu (doba, za kterou proběhne přeměna dané majetkové položky) a obrat (kolikrát se tato přeměna, neboli obrátka uskuteční v daném časovém intervalu).

Knápková a kol. (2017, s. 107) za nejběžnější ukazatele aktivity považují:

1. **Doba obratu zásob** = (průměrný stav zásob / tržby) \* 365,
2. **Doba obratu pohledávek** = (průměrný stav pohledávek / tržby) \* 365,
3. **Doba obratu závazků** = (krátkodobé závazky / tržby) \* 365,
4. **Obrat aktiv** = tržby / aktiva,
5. **Obratovost pohledávek** = tržby / pohledávky,
6. **Obratovost závazků** = tržby / závazky.

### 3.3.5 Ostatní poměrové ukazatele

Finanční analýzu je podle Knápkové a kol. (2017, s. 113) vhodné doplnit o ostatní poměrové ukazatele, které pracují například s počtem zaměstnanců nebo přidanou hodnotou. Za nejpoužívanější považují:

- přidaná hodnota / počet zaměstnanců,
- tržby / počet zaměstnanců,
- osobní náklady / počet zaměstnanců,
- přidaná hodnota / tržby.

### 3.4 Souhrnné ukazatele

Pro posouzení celkové finanční situace se využívají tzv. souhrnné ukazatele, které se dělí na bonitní a bankrotní modely. Bonitní modely slouží k posouzení finančního zdraví, bankrotní modely zase hodnotí, zda v blízké budoucnosti nehrozí podniku bankrot (Knápková a kol., 2017, s. 132). Podle Kaloudy (2017, s. 79) dokáží tyto modely odhalit prvotní symptomy budoucí nesolventnosti a můžeme je označit jako modely predikční či včasné výstrahy.

Přestože je nejspíše nejznámějším příkladem Altmanův model (Z-skóre), v podmínkách české ekonomiky má největší vypovídací schopnost Index důvěryhodnosti, jež zpracovali manželé Neumaierovi, a který odráží hospodářskou situaci ČR a specifika finančních výkazů (Knápková a kol., 2017, s. 133). Podle Kubíčkové a Jindřichovské (2015, s. 233) je nejvhodnějším Indexem důvěryhodnosti IN05, který je aktualizací indexu IN01 a zaměřuje se na to, zda podnik tvoří hodnotu pro své vlastníky.

Podle Hrdého a Krechovské (2016, s. 226) vychází index IN05 z následující rovnice:

$$\text{IN05} = 0,13 * \text{aktiva} / \text{cizí zdroje} + 0,04 * \text{EBIT} / \text{nákladové úroky} + 3,97 * \text{EBIT} / \text{aktiva} + 0,21 * \text{výnosy} / \text{aktiva} + 0,09 * \text{oběžná aktiva} / \text{krátkodobé závazky}.$$

Kubíčková a Jindřichovská (2015, s. 234) pak dodávají, že je-li výsledná hodnota  $< 0,9$  podnik spěje k bankrotu; pokud je  $> 1,6$  podnik tvoří hodnotu a jestliže je v intervalu od 0,9 do 1,6 nachází se v pásmu šedé zóny, kde podniky ani nebankrotují a ani netvoří hodnotu.

## 4 FORMULACE CÍLŮ A VOLBA STRATEGIE

Ještě před tím než dojde k zahájení procesu plánování, musí mít podnik jasně definované své poslání, neboli společenský smysl své existence. Tím můžeme označit jakousi vizi toho, čím se chce firma v budoucnosti stát, co chce dosáhnout, v jaké oblasti chce působit či proč vlastně existuje. Vyjasnění a stanovení poslání tvoří podhoubí pro identifikaci strategických cílů podniku, které jsou konkrétnější a využívají číselné veličiny (Fotr, 1999, s. 17).

Podle Kassaye (2015, s. 40 – 41) je formulování strategických cílů v kompetenci vedení podniku, avšak do tohoto procesu by měli být zapojeni i zaměstnanci na nižším stupni řízení, aby byly brány v úvahu i skutečnosti, které se často k vrcholovému managementu ani nedostanou. Podle autora mohou mít strategické cíle různou podobu, příkladem může být třeba:

- zvýšení tržního podílu podniku, jeho postavení a prestiže,
- rozšíření kapacit výroby,
- zvýšení hodnoty podniku,
- dosažení požadované výše zisku,
- růst objemu prodeje,
- dosažení určité výše rentability a likvidity a další.

Identifikované strategické cíle by pak měly dopomoci k usměrnění jednotlivých podnikových činností a k uskutečnění podnikové strategie (Grünwald a Holečková, 2007, s. 234).

Podle Landy (2007, s. 96 – 98) podniková strategie určuje cestu a identifikuje nutné požadavky, které podnik potřebuje k dosažení všech stanovených strategických cílů. Jedná se o integrovaný a jednotný plán, který harmonizuje strategické cíle se silnými a slabými stránkami podniku, jeho hrozbami a současně příležitostmi.

Alhuseinawi, Ashrafzade a Aldhash (2017, s. 4) říkají, že definování strategie poskytne firmě objektivní pohled na problémy spojené s řízením, pomáhá eliminovat množství špatných rozhodnutí a tím šetří prostředky podniku a umožní lepší alokaci zdrojů.

Podle Grünwalda a Holečkové (2007, s. 234) existují 3 základní strategie podniku, a to expanze, stabilita a útlum.

1. **Expanze** – hlavním důsledkem expanzivní strategie je zvyšování tržního podílu a pronikání na trh nový. Tuto strategii management volí, pokud chce vybudovat celo-



světově významnou korporaci a růst pokládá jako znak efektivního řízení a úspěchu.

2. **Útlum** – pokud podnik není schopen při stávající strategii plnit stanovené cíle, přilíší se mu nedaří a ohrožuje ho celá řada nebezpečí, vedení podniku většinou zvolí novou strategii, a to strategii útlumu, která současně znamená pro podnik snížení jeho podílu na trhu.
3. **Stabilita** – za stabilní situace v okolí podniku, kdy se firma jeví jako relativně úspěšná a vedení podniku nevidí příliš rozdílů mezi očekávanými výsledky strategie útlumu a expanze, je často zvolena strategie stability, která se managementu zdá pohodlnější a méně riskantní. Výsledkem této strategie je udržení pozice na trhu, zvýšení výnosnosti a snižování rizik.

Podle Fotra a kol. (2012, s. 25) může být strategie úspěšná pouze tehdy, pokud se s ní dokáží ztotožnit všichni zaměstnanci a budou usilovat o dosažení stanovených cílů a sdílet stejné hodnoty. Úspěšná strategie se podle nich dá popsat následujícími vlastnostmi:

- je flexibilní, koncepční a kontrolovatelná,
- je pochopitelná pro všechny uživatele a má motivační schopnost pro zaměstnance,
- má zastoupení ve vrcholovém vedení,
- pomáhá při rozhodování o alokaci zdrojů a
- přispívá k růstu hodnoty podniku.

Z výše uvedeného tedy vyplývá, že každý podnik by měl mít ujasněno, za jakým účelem byl vlastně vybudován a čeho chce v budoucnu dosáhnout. Toto poslání je pak potřeba konkretizovat do cílů, k jejichž dosažení, společně se zvolenou podnikovou strategií, napomáhá právě finanční plán.

## 5 TVORBA DLOUHODOBÉHO FINANČNÍHO PLÁNU

Dlouhodobý finanční plán se sestavuje na časový horizont delší jak jeden rok. Podle Brealeyho, Myerse a Allena (2017, s. 772) se obvykle jedná o časové rozmezí dvou až pěti let, avšak některé podniky se jeho prostřednictvím dívají dopředu i deset a více let. Důvodem může být třeba požadavek ze strany banky při žádosti o úvěr.

Sedláček (2010, s. 138) uvádí, že strategické finanční plánování se zaměřuje na rozhodnutí, která mají dlouhodobý charakter a která není možné jednoduše měnit a firmu zavazují k určitým aktivitám po delší časové období. Kassay (2015, s. 41) doplňuje, že dlouhodobý finanční plán je součástí strategického plánu podniku a zajišťuje návaznost na zvolené podnikové cíle a strategie. Jeho hlavní význam spočívá v transformaci těchto cílů a strategií do cílů finančních.

Hrdý a Krechovská (2016, s. 197) zdůrazňují, že v případě strategického finančního plánování není důležitá přesnost plánovaných ukazatelů, ale spíše schopnost zdůvodnit všechny předpoklady vedoucí ke stanovení jejich plánovaných hodnot. Důvodem je vysoký stupeň nejistoty týkající se vývoje interních a externích faktorů podnikového okolí.

Grünwald a Holečková (2007, s. 255) uvádějí, že strategický finanční plán je nutno sestavovat klouzavým způsobem. To znamená, že jakmile uplyne první rok, plán se musí celý přepracovat tak, že původní druhý rok se stane rokem prvním a současně dojde i k doplánování posledního období, aby byl počet let opět kompletní.

Z toho vyplývá, že dlouhodobý finanční plán v sobě odráží strategické cíle podniku, těmi může být například zlepšení situace v oblasti rentability či likvidity, plánování investic nebo například zvýšení tržního podílu. Jeho hodnoty nemusí být plánovány do detailů a měl by být neustále aktualizován.

Podle Hrdého a Krechovské (2016, s. 201) by postup sestavení finančního plánu měl vypadat následovně:

1. **Sestavení plánovaného výkazu zisku a ztrát** – plán výnosů, nákladů, plánovaný propočet daně z příjmu a plán rozdělení zisku,
2. **Sestavení plánované rozvahy** – plán položek závislých na tržbách a plán položek, které na tržbách závislé nejsou,
3. **Sestavení plánovaného výkazu cash flow.**

Dlouhodobý finanční plán je tedy ve většině případů složen z plánovaného výkazu zisku a ztrát, rozvahy a výkazu cash flow. Šiman a Petera (2010, s. 171) však uvádějí, že mimo výše zmíněné výkazy je rovněž výstupem finančního plánování i komentář, který obsahuje informace o způsobu plánování jednotlivých položek těchto výkazů.

## 5.1 Plánovaný výkaz zisku a ztráty

Prvotní fází sestavení dlouhodobého finančního plánu je naplánování jednotlivých položek výnosů a nákladů, propočet plánované daně z příjmu a vytvoření plánu rozdělení zisku. Ten je buď ponechán v podniku, nebo dojde k jeho vyplacení vlastníkům.

### 5.1.1 Plánování výnosů

Podle Šimana a Petery (2010, s. 162) je proces plánování podnikových výnosů rozdělen na dvě části, a to na plánování tržeb z prodeje vlastních výrobků a služeb a plánování ostatních výnosů podniku.

#### Plánování tržeb z prodeje vlastních výrobků a služeb

V případě výrobní společnosti jsou nejdůležitější výnosovou položkou bezesporu tržby z prodeje vlastních výrobků a služeb. Podle Irwina (2005, s. 106) se při jejich plánování vychází zejména z plánu prodeje a prognózy tržních podmínek. Plán tržeb musí brát v úvahu mnoho faktorů, mezi které patří například současný podíl podniku na trhu, konkurenční ceny, tržní poptávka, vývoj devizových kurzů nebo ekonomický výhled do dalších let.

Fotr (1999, s. 40 – 42) a zároveň i Šiman a Petera (2010, s. 162 – 163) uvádějí, že existují dvě základní metody sloužící k plánování tržeb:

- **Agregované metody** – výše tržeb je plánována na základě očekávaného vývoje časové řady, znázorňující hodnoty tržeb v jednotlivých letech. Velkou nevýhodou je jejich neschopnost reagovat na proměnlivost některých externích a interních podmínek, jako jsou třeba neočekávané změny v konkurenčním prostředí, zavedení nového výrobku či vstup na nové trhy. Mezi tyto metody řadíme:
  - empirie – plánování tržeb na základě znalostí a zkušeností pověřených pracovníků,
  - trendové křivky – odhad tržeb pomocí trendů znázorňující vývoj tržeb v minulosti,

- regresní a korelační analýzu – je založena na identifikaci faktorů, působících na výši tržeb a následném využití těchto závislostí při prognóze velikosti tržeb v následujících letech.
- **Desagregované metody** – principem je pro jednotlivé výrobky nebo výrobkové reprezentanty, kteří mají klíčový podíl na tržbách, stanovit časové řady, představující plánovaný objem jejich prodeje a vývoje jejich cen. Následně jsou z těchto hodnot zjištěny plánované tržby jednotlivých výrobků nebo výrobkových reprezentantů, které se na závěr sečtou, a tím získáme celkovou hodnotu plánovaných tržeb podniku v daném období.

### Plánování ostatních výnosů

Do ostatních výnosů podniku řadíme následující položky:

- **tržby za prodej zboží** – u obchodních společností se plánují obdobným způsobem jako tržby z prodeje vlastních výrobků a služeb u podniků výrobních,
- **tržby z prodeje majetku** – tato položka se většinou plánuje u podniků, které mají v plánu rozsáhlou restrukturalizaci, a s tím související prodej dlouhodobého majetku či zásob,
- **zúčtování rezerv a opravných položek** – plánují se, pouze pokud je podnik tvoří nebo tvořil v minulosti,
- **ostatní provozní výnosy** – berou se v úvahu, pokud se v budoucnu očekává příjem v podobě dotace, smluvní pokuty či výnos z postoupené pohledávky,
- v případě, že podnik vlastní větší množství finančních investic, je potřeba věnovat pozornost **výnosům z těchto investic**, případně tržbám z prodeje cenných papírů a podílů. Jestliže však firma finanční investice nevlastní, zaměřuje se pouze na odhad **úrokových výnosů**, plynoucích z běžných účtů (Šiman a Petera, 2010, s. 163).

#### 5.1.2 Plánování nákladů

Náklady podniku jsou složeny z fixní a variabilní části. Fixní náklady se ve většině případů plánují individuálním posouzením. Šiman a Petera (2010, s. 164) uvádějí, že variabilní náklady lze plánovat buď individuálně, nebo prostřednictvím relací k tržbám. Při použití relace vycházíme z podílů jednotlivých položek nákladů na tržbách v minulých letech a pomocí vývojových trendů odhadneme jejich budoucí podíly. Na závěr vypočtené podíly vynásobíme plánovanou výší tržeb pro dané období. Fotr (1999, s. 44) dodává, že tato me-

toda může být použita pouze za předpokladu relativní stálosti výrobního sortimentu a je pouze hrubým odhadem, který by měl být následně individuálním posouzením zpřesněn.

Ve výrobních firmách je jednou z nejdůležitějších nákladových položek spotřeba materiálu a energie. Tu můžeme naplánovat buď prostřednictvím procentuálního podílu na tržbách, nebo individuálně. Podle Fotra (1999, s. 46) se při individuálním plánování spotřeby materiálu a energie vychází ze součinu normy spotřeby materiálu na jednu jednotku, jeho ceny a plánovaného množství dané produkce. Při těchto výpočtech je nutné zohledňovat předpokládaný vývoj cen jak materiálu, tak energie a případné změny technologií.

Plánování nákladové položky služby, do kterých řadíme například nájemné, přepravné či opravy, by mělo být založeno na posouzení historických trendů a na odhadu budoucích cen. Pokud podnik v budoucnu zvažuje využívání outsourcingu, je nutné se na tuto položku podrobněji zaměřit (Fotr, 1999, s. 46).

Podle Marka (2009, s. 507) je velikost přímých mezd závislá na předpokládaném objemu produkce jednotlivých komodit, jejich pracnosti a průměrné hodinové mzdě dělníků. Nepřímé mzdy se stanovují jako součin počtu pracovníků v jednotlivých profesních skupinách a průměrnou roční mzdou těchto skupin. Součástí osobních nákladů jsou také náklady na zdravotní pojištění a sociální zabezpečení, vyjádřené procentem z celkových mezd.

Podnik by se měl položkou změna stavu zásob vlastní činností zabírat jen v případě, že plánuje rozsáhlé změny v sortimentu či objemu výroby. Položka aktivace dlouhodobého majetku je významná, pouze pokud byla některá složka dlouhodobého majetku pořízena vlastními silami podniku (Marek, 2009, s. 506).

Odpisy musí být vždy stanoveny individuálním způsobem. Při plánování této položky se vychází z již existujících odpisových plánů, dále z plánovaných investic a očekávaných prodejů odepisovatelného dlouhodobého majetku. Fotr (1999, s. 48) uvádí, že odpisy jsou ovlivněny rovněž způsobem financování dlouhodobého majetku, kdy v případě majetku pořízeného formou leasingu odpisy nevznikají, naopak při úvěrovém financování podnik odpisy tvoří.

V případě využívání cizího kapitálu vznikají podniku finanční náklady v podobě úroků, jejichž výši lze zjistit ze splátkových kalendářů jednotlivých úvěrů. Marek (2009, s. 508) uvádí, že pokud podnik plánuje emisi akcií nebo dluhopisů, je potřeba brát v úvahu i velikost emisních nákladů. Ostatními nákladovými položkami je třeba se zabírat pouze v případě, že jsou významné.

### 5.1.3 Plánovaný propoččet daně z příjmu a plán rozdělení zisku

Plánovaný výsledek hospodaření získáme odečtením plánovaných výnosů a nákladů. Šiman a Petera (2010, s. 166) upozorňují, že aby bylo možné jeho hodnotu použít jako základ daně pro výpočet daně z příjmů, je potřeba jej upravit o přičitatelné a odčitatelné položky. Tato upravená hodnota je následně vynásobena očekávanou daňovou sazbou, čímž získáme předpokládanou výši daně.

Po odečtení stanovené daně získáme plánovaný výsledek hospodaření, o jehož rozdělení musí být následně rozhodnuto. Marek (2009, s. 460) uvádí, že výsledek hospodaření může být vložen například do rezervního fondu, či do ostatních fondů, dále může být použit na úhradu ztráty, na výplatu dividend nebo může být ponechán v nerozděleném zisku minulých let.

## 5.2 Plánovaná rozvaha

Na tvorbu plánovaného výkazu zisku a ztráty navazuje sestavení plánované rozvahy, která obsahuje položky závislé na tržbách a položky, které na nich závislé nejsou. Při jejich plánování musí být dodrženo bilanční pravidlo, tedy že aktiva se rovnají pasivům.

### 5.2.1 Plánování aktiv

Aktivní strana rozvahy je tvořena položkami: pohledávky za upsaný základní kapitál, dlouhodobý majetek, oběžná aktiva a časové rozlišení.

#### Dlouhodobý majetek

Podle Šimana a Petery (2010, s. 168) by plánování položek dlouhodobého majetku mělo být prováděno na základě investičního a odpisového plánu podniku. Investiční plán obvykle obsahuje informace o plánovaných nákupech dlouhodobého majetku, o jeho zařazení ale i o majetku určeném k vyřazení. Odpisový plán pak slouží jako základ pro stanovení výše odpisů, o které jsou následně jednotlivé majetkové položky sníženy.

Fotr (1999, s. 66) uvádí, že je možné pro jeho plánování použít i metodu procentních poměru k tržbám, avšak získáme tím pouze hrubé odhady jeho výše a je nevhodné ji používat zejména v případě, kdy firma plánuje rozsáhlé investice do dlouhodobého majetku či plánuje prodávat větší množství nepotřebných aktiv.

### **Oběžná aktiva**

Podle Šimana a Petery (2010, s. 167) lze provádět odhady položek oběžných aktiv pomocí metody procentuálních poměrů k tržbám nebo pomocí regresní a korelační analýzy. Pokud totiž předpokládáme nárůst tržeb, musíme logicky počítat i s navýšením zásob, pohledávek a krátkodobého finančního majetku.

Fotr (1999, s. 64) dodává, že při plánování oběžného majetku je možné rovněž použít metodu založenou na ukazatelích obratu, která umožňuje stanovit výši plánovaných položek na základě požadovaných hodnot ukazatelů obratu nebo doby obratu.

### **Časové rozlišení aktiv a pohledávky za upsaný základní kapitál**

Podle Marka (2009, s. 509) nabývá položka časového rozlišení jen zanedbatelných hodnot a zároveň je ji velmi obtížné naplánovat. Podobná situace je i u pohledávek za upsaný základní kapitál, která je ve většině firem nulová (pokud podnik nezvyšuje základní kapitál).

#### **5.2.2 Plánování pasiv**

Na straně pasiv se nachází vlastní kapitál, rezervy, cizí zdroje a časové rozlišení pasivní.

#### **Vlastní kapitál**

Plánovaná hodnota vlastního kapitálu je určena výší plánovaného výsledku hospodaření běžného období, rozhodnutím o jeho rozdělení a tím, zda podnik v následujících letech neplánuje zvyšování základního kapitálu.

#### **Cizí zdroje**

Podle Marka (2009, s. 510) je možné velikost dlouhodobých závazků, do kterých řadíme bankovní úvěry, převzít z již uzavřených úvěrových smluv nebo ze smluv očekávaných, pokud podnik v budoucnu zamýšlí přijetí nového úvěru. Šiman a Petera (2010, s. 167) uvádějí, že krátkodobé závazky, jejichž ve většině rozhodující část tvoří závazky z obchodních vztahů, lze plánovat buď na základě ukazatelů obratu a doby obratu, nebo pomocí procentuálního podílu na tržbách.

#### **Rezervy a časové rozlišení pasiv**

Výše rezerv se plánuje na základě plánu tvorby a zúčtování rezerv, promítnutého již v plánovaném výkazu zisku a ztrát. Pro pasivní časové rozlišení platí v podstatě to samé jako pro časové rozlišení aktivní, a to že je buď hodnotově zanedbatelné, nebo velmi těžce plánovatelné (Marek, 2009, s. 510).

### 5.3 Plánovaný výkaz cash flow

Výkaz cash flow slouží k zachycení příjmů a výdajů podniku za stanovené období. Existují dvě metody jeho sestavení, metoda přímá a metoda nepřímá, která je podle Fotra (1999, s. 112) z hlediska strategického finančního plánování preferována.

Tento výkaz tedy firmě poskytne obraz o celkové platební schopnosti, tedy tom, kolik peněz za dané období do podniku přiteklo a kolik naopak oteklo.

Šiman a Petera (2010, s. 170) uvádějí, že nepřímá metoda sestavení vychází z plánovaného výsledku hospodaření, který se následně snižuje o výnosy, které nejsou příjmem a výdaje, které nejsou nákladem, a zvyšuje o příjmy, které nejsou výnosem a náklady bez výdajového efektu. Tím získáme plánovaný čistý peněžní tok za sledované období.



## 6 HODNOCENÍ A KONTROLA PLNĚNÍ PLÁNU

Jedním z posledních kroků procesu tvorby finančního plánu je zhodnocení jeho kvality a úrovně. Podle Fetisovové (2018, s. 191) je toto možné uskutečnit použitím následujících metod:

- poměrové ukazatele finanční analýzy,
- souhrnné ukazatele,
- ukazatel ekonomické přidané hodnoty a
- hodnocení podle cílů.

Petřík (2009, s. 94) dodává, že je rovněž potřeba provádět pravidelnou kontrolu plnění plánů, sledovat vývoj interních a externích faktorů, které působí na podnik a na základě jejich změn pak uskutečňovat pravidelnou aktualizaci plánů.

Podle Irwina (2005, s. 163) je kontrola plnění plánu založena na analýze odchylek, neboli porovnávání plánovaného a skutečného stavu. Za nejdůležitější oblast v tomto případě pak považuje sledování vývoje tržeb, nákladů na materiál, osobních nákladů a nákladů fixních.

Valach (1999, s. 257) zdůrazňuje, že kontrola finančního plánu může být úspěšná pouze v případě, že management podniku dokáže včas rozpoznat tendenci budoucího vývoje strategicky významných položek, je schopen zachytit náznaky rizik vzniku možných odchylek a zároveň na ně dokáže pružně reagovat.

Z výše uvedeného vyplývá, že kontrolu plnění plánu můžeme chápat jako porovnávání sestaveného finančního plánu se skutečnou podobou účetních výkazů, kde dochází ke zjišťování odchylek ve vývoji jednotlivých položek, které je potřeba následně vyhodnotit a zjistit příčiny jejich vzniku. Odchyly mohou být jak pozitivní, tak negativní. U negativních odchylek je potřeba důkladně zhodnotit a navrhnout kroky k jejich nápravě, které zajistí, aby byl jejich dopad pouze minimální.

## **II. PRAKTICKÁ ČÁST**

## 7 PŘEDSTAVENÍ SPOLEČNOSTI

V rámci své praktické části se věnuji společnosti, která si přála zůstat v anonymitě, proto ji nazývám jako společnost XY. Veškeré údaje o podniku jsou čerpány z výroční zprávy, webových stránek, interních dokumentů a z osobních konzultací.

Společnost XY patří v současné době mezi nejvýznamnější výrobce pekařských a cukrářských výrobků ve Zlínském kraji. Vedle vlastní výroby se rovněž zabývá nákupem produktů a jejich následnou distribucí koncovým spotřebitelům. Svým zákazníkům nabízí bohatý sortiment výrobků, složený z více jak 200 druhů pečiva, při jejichž výrobě je i přes vysokou technologickou vyspělost výrobních zařízení kladen důraz na zachování významného podílu ruční práce.

### 7.1 Historie společnosti

Historie společnosti se začala psát již v roce 1992, kdy došlo k založení pekárny na výrobu chleba v malé moravské vesničce. Pekárna v té době čítala pouze čtyři pekaře. Postupem času se však sortiment výrobků začal rozšiřovat a původní prostory začaly být z hlediska kapacity nedostačující. Proto bylo v roce 2000 rozhodnuto o přesunutí části výroby do nově pořízeného zrekonstruovaného objektu v blízkém městě a současně došlo k založení společnosti s ručením omezeným (výroční zpráva společnosti XY).

Tento krok, společně se zvyšující se poptávkou, umožnil vyrábět ještě více druhů výrobků, které dnes zahrnují běžné pečivo, jako rohlíky a pletýnky, plundrové pečivo nebo zákusky. Hlavní činností však i nadále zůstává výroba chleba, který vytváří 50 % z celkových tržeb podniku (výroční zpráva společnosti XY).

Své výrobky podnik dodává zákazníkům jednak prostřednictvím svých asi 350 stálých odběratelů, ale zejména pak prostřednictvím vlastních prodejen, které můžeme nalézt v mnoha moravských, ale také slovenských městech – Zlín, Vsetín, Valašské Klobouky, Púchov, Nemšová či Považská Bystrica (výroční zpráva společnosti XY).

V posledních letech dochází k neustálé modernizaci a rozšiřování výrobních zařízení. Jsou nakupovány nové pece, výrobní linky, chladírenské boxy, kynárny či nákladní automobily na rozvoz pečiva. Zároveň dochází k uplatňování nových technologických postupů, které se snaží zlepšit kvalitu a vlastnosti vyráběného pečiva (výroční zpráva společnosti XY).

Dnes se podnik může řadit mezi středně velké pekárny s dominantním postavením na regionálním trhu.

## 7.2 Organizační struktura a zaměstnanci

Podnik je složen ze tří středisek – středisko Výroby a odbytu, Marketingu a obchodu a Ekonomické oddělení. Každé z těchto středisek je řízeno ředitelem a dělí se na další útvary, na jejichž činnost pak dohlíží jednotliví vedoucí. Středisko Výroby a odbytu je složeno z útvaru výroby, expedice a dopravy. Středisko Marketingu a obchodu je rozděleno na útvar obchodu, marketingu a pultového prodeje. Na činnost organizace jako celku dohlíží výkonný ředitel (výroční zpráva společnosti XY).

Na následujícím obrázku můžeme vidět grafické znázornění organizační struktury společnosti XY.



Obrázek 1 - Organizační struktura společnosti XY (vlastní zpracování dle výroční zprávy společnosti XY)

Co se týká zaměstnanců, jak můžeme vidět v tabulce číslo 1, jejich průměrný počet v meziročním srovnání neustále stoupá.

2011	2012	2013	2014	2015	2016	2017	2018
50	54	59	90	109	123	127	130

Tabulka 1 - Vývoj průměrného počtu zaměstnanců v jednotlivých letech (vlastní zpracování dle výroční zprávy společnosti XY)

Velký meziroční nárůst podnik zaznamenal v roce 2014, kdy se průměrný počet zaměstnanců oproti předchozímu roku zvýšil o 31. V následujících dvou letech se jejich množství

zvyšovalo v průměru o 17 osob za rok. Tato skutečnost byla způsobena neustálým zvyšováním výroby a investicemi do rozšiřování výrobních kapacit, což vedlo i k potřebě nových pracovních sil.

Od roku 2016 se však tempo růstu počtu pracovníků snižuje. To je způsobeno zejména současnou krizí v nedostatku pracovních sil, kdy je pro podnik stále těžší získávání nových zaměstnanců.

### **7.3 Vliv na životní prostředí**

Společnost XY se snaží minimalizovat negativní dopady své činnosti na životní prostředí. Veškerý odpad vzniklý při výrobě či administrativní činnosti je tříděn a následně odvezen do sběrných surovin.

Podnik rovněž využívá zařízení na ekologické využití odpadního tepla, které pomáhá regulovat odtah páry a zároveň ušetří až 25 % vstupní energie (výroční zpráva společnosti XY).

## 8 ANALÝZA OKOLÍ PODNIKU

Důležitou informační základnu pro sestavení strategického finančního plánu představuje analýza okolí, ve kterém společnost XY působí, a současně predikce jeho budoucího vývoje.

V následující kapitole je nejdříve provedena analýza makroprostředí pomocí SLEPT analýzy. Následně je představeno odvětví, do kterého se podnik řadí, a s pomocí Porterovi analýzy pěti sil zhodnoceno jeho mikroprostředí. V závěru je provedena SWOT analýza.

### 8.1 SLEPT analýza

SLEPT analýza se zaměřuje na analýzu a predikci vývoje pěti oblastí, jejichž případné změny mohou mít vliv na podnik. Patří zde:

#### 8.1.1 Sociálně-demografická oblast

Sídlo společnosti XY se nachází na území Zlínského kraje, ve kterém rovněž provádí většinu svých podnikatelských aktivit. Z toho důvodu se při analýze sociálně-demografické oblasti zaměřují právě na zmíněný kraj.

Podle Českého statistického úřadu (© 2019) počet obyvatel v České republice v roce 2018 činil 10 637 794 osob, z toho pak 582 860 osob je evidováno právě ve Zlínském kraji. V meziročních srovnáních počtu obyvatel v tomto kraji převažuje klesající trend, který je způsoben zejména zápornou migrací a převažující úmrtností nad porodností. Co se týká věkového složení obyvatel, okolo 15 % osob je ve věku do 14 let, 65 % obyvatel je v produktivním věku, tedy od 15 do 64 let a zhruba 20 % dosahuje důchodového věku.

Průměrná mzda ve Zlínském kraji má, stejně jako celorepubliková, rostoucí tendenci, avšak je podstatně nižší. V současnosti rozdíl činí téměř 4 000 Kč. Podíl nezaměstnaných osob, jak ve Zlínském kraji, tak celorepublikově klesá, avšak v analyzovaném kraji je jeho úroveň mírně nad celkovým průměrem v zemi. Pro srovnání je vývoj jednotlivých ukazatelů od roku 2014 do současnosti zobrazen v tabulce níže.

		2014	2015	2016	2017	2018
Průměrná mzda (v Kč)	v ČR	25 768	26 591	27 764	29 496	31 516
	ve Zlínském kraji	22 683	23 240	24 342	26 063	27 581
Nezaměstnanost (v %)	v ČR	6,1	5,1	4	2,9	2,3
	ve Zlínském kraji	7,4	6	4,9	3,4	2,6

*Tabulka 2 – Srovnání průměrné mzdy a míry nezaměstnanosti Zlínského kraje s ČR v letech 2014 – 2018 (vlastní zpracování dle ČSÚ, © 2019)*

### 8.1.2 Legislativní oblast

Podle legislativy České republiky má každý právo svobodně podnikat a zároveň povinnost řídit se všemi příslušnými zákony a předpisy. Mezi zákony, které nejvíce působí na činnost obchodních korporací v České republice, patří občanský zákoník, zákon o obchodních korporacích, zákoník práce, zákon o účetnictví, daňové zákony a další.

Společnost XY je právnickou osobou a veškeré její příjmy podléhají dani z příjmu právnických osob, která je v současné době ve výši 19 %. Podnik je rovněž plátcem daně z přidané hodnoty, u které proběhla na začátku roku 2019 řada změn, týkající se například oprav u nedobytných pohledávek. Sazby však zůstávají i nadále stejné, a to ve výši 21 % u základní sazby, 15 % u první snížené a 10 % u druhé snížené sazby (Česko, 2004, s. 4969; Česko, 1992, s. 3482).

Od března roku 2017 má společnost XY povinnost elektronicky evidovat tržby. K tomuto účelu musely být všechny prodejny dovybaveny novými pokladnami, což pro podnik znamenalo nemalé náklady.

### 8.1.3 Ekonomická oblast

Přestože ekonomika České republiky již několik let roste, existuje několik rizik, které můžou ohrozit nejenom její další pozitivní vývoj, ale i vývoj ekonomiky světové. Do těchto hrozeb můžeme v současné době zařadit nejistotu ohledně výstupu Velké Británie z Evropské unie nebo snahy některých států o zavedení protekcionismu (MFČR, © 2005 - 2013).

V následující části je provedena analýza a predikce vývoje vybraných makroekonomických ukazatelů ČR, kterými je hrubý domácí produkt, inflace, nezaměstnanost, průměrná a minimální mzda a základní úrokové sazby České národní banky. Protože společnost XY vyváží část své produkce na Slovensko, je provedena i analýza a predikce vývoje kurzu CZK/EUR. Hlavní vstupní surovinou, používanou při výrobě pečiva je pšeničná mouka. Z tohoto důvodu se zaměřuji rovněž na analýzu vývoje cen pšenice v České republice.

### Hrubý domácí produkt

Hrubý domácí produkt má již několik let rostoucí tendenci, což znázorňuje tabulka č. 3. Největší nárůst si můžeme povšimnout v roce 2015, kdy tempo růstu dosáhlo 5,3 %. Podle

Českého statistického úřadu (© 2019) má na tomto pozitivním vývoji ekonomiky zásluhu zejména zpracovatelský průmysl, konkrétně odvětví zpracování kovů, výroby plastových výrobků či dopravních prostředků. Růst HDP byl podpořen také zahraničním obchodem, vyšší spotřebou domácností a investičními aktivitami. Vysoké tempo růstu hrubého domácího produktu zaznamenala ekonomika i v roce 2017, důvodem byly opět rostoucí investiční výdaje, výdaje domácností a pozitivní vývoj zpracovatelského průmyslu.

Od roku 2018 je však jeho růst pozvolnější a podle odhadů Ministerstva financí (© 2005 – 2013) se v dalších letech očekává ještě další mírné zpomalení.

Predikce Ministerstva financí (© 2005 - 2013) rovněž uvádějí, že hlavní tažnou silou ekonomiky bude pravděpodobně domácí poptávka. Díky růstu mezd a platů, při enormně nízké míře nezaměstnanosti, lze očekávat zvýšení spotřeby domácností zhruba o 3,5 %.

Hrubý domácí produkt	2014	2015	2016	2017	2018 Odhad	2019 Predikce	2020 Predikce	2021 Predikce
V mld. Kč (běžné ceny)	4 314	4 596	4 768	5 047	5 313	5 590	5 823	5 968
Růst v %	2,7	5,3	2,5	4,4	2,8	2,5	2,4	2,5

Tabulka 3 – Vývoj a predikce HDP v ČR v letech 2014 – 2021 (vlastní zpracování dle MFČR, © 2005 - 2013)

### Inflace

Mezi lety 2014 a 2016 dosahovala průměrná míra inflace velmi nízkých hodnot. Bylo to způsobeno zejména poklesem cen ropy, který tlačil na snížení cen průmyslových výrobků. Na poklesu inflace měla svůj podíl i větší sklizeň obilovin, která způsobila snížení cen potravin. Na druhé straně, na růst inflace tlačilo zvýšení spotřebních daní z tabákových produktů (Pavelka a Fassmann, 2016).

Od roku 2017 se však inflace pohybuje nad 2 % a podle Ministerstva financí (© 2005 – 2013) lze očekávat, že si tuto vyšší úroveň udrží až do poloviny roku 2019, a to díky rostoucím mzdám a cenám ropy. Podle prognóz by však v následujícím roce mělo dojít k mírnému poklesu.

Tabulka níže zobrazuje průměrnou míru inflace a predikci jejího vývoje v letech 2014 a 2021.

V %	2014	2015	2016	2017	2018 Odhad	2019 Predikce	2020 Predikce	2021 Predikce
Průměrná míra inflace	0,4	0,3	0,7	2,5	2,1	2,1	1,6	1,8



Tabulka 4 – Vývoj a predikce průměrné míry inflace v ČR v letech 2014 – 2021 (vlastní zpracování dle MFČR, © 2005 - 2013)

### Nezaměstnanost

Stabilní růst ekonomiky České republiky působí na trh práce, který již vykazuje určité znaky přehřátí, a má za následek neustálý pokles průměrné míry nezaměstnanosti. Klesající trend můžeme zaznamenat ve všech sledovaných letech. Podle predikce by se pak měla v roce 2019 ustálit na 2,2 % což už je téměř na úrovni přirozené míry nezaměstnanosti a mnoho prostoru pro její další snížení již není (MFČR, © 2005 – 2013).

Kvůli tomuto vývoji mnoho firem trpí nedostatkem zaměstnanců, což pro ně představuje kapacitní omezení a nejsou schopni vyrábět tolik produkce, kolik si poptávka žádá. Východiskem pro firmy jsou investice do technologií zvyšující produktivitu práce (MFČR, © 2005 – 2013).

Nejvyšší nezaměstnanost je v současné době evidována v Moravskoslezském kraji, naopak nejnižší v Praze. Mezi nejvíce poptávané pracovníky se řadí zejména dělníci ve výrobě, svářeči, ale i řidiči nákladních automobilů nebo pracovníci s technickým vzděláním (KURZYCZ, © 2000 – 2019).

Vývoj a predikci průměrné míry nezaměstnanosti znázorňuje tabulka níže.

V %	2014	2015	2016	2017	2018 Odhad	2019 Predikce	2020 Predikce	2021 Predikce
<b>Nezaměstnanost</b>	6,1	5,1	4	2,9	2,3	2,2	2,2	2,2

Tabulka 5 – Vývoj a predikce průměrné míry nezaměstnanosti v ČR v letech 2014 – 2021 (vlastní zpracování dle MFČR, © 2005 – 2013).

S mírou nezaměstnanosti úzce souvisí i vývoj průměrné a minimální mzdy, který je zobrazen v následující tabulce.

V Kč	2014	2015	2016	2017	2018	2019 Predikce	2020 Predikce	2021 Predikce
<b>Průměrná měsíční mzda</b>	25 768	26 591	27 764	29 496	31 516	34 400	36 600	38 600
<b>Minimální měsíční mzda</b>	8 500	9 200	9 900	11 000	12 200	13 350	?	?

Tabulka 6 – Vývoj a predikce průměrné a minimální měsíční mzdy v ČR v letech 2014 – 2021 (vlastní zpracování dle MFČR, © 2005 – 2013; MPSVČR, © 2019)

Díky neustálému růstu ekonomiky a nedostatku pracovníků dochází k permanentnímu navyšování mezd, s čímž je spojen i růst nominální průměrné mzdy. Podle predikce Ministerstva financí (© 2005 – 2013) by měl tento rostoucí trend pokračovat i v následujících le-

tech, kdy se v roce 2019 očekává navýšení oproti přechozímu roku zhruba o 9 %. Následující roky bude zvyšování pokračovat, již ale mírnějším tempem (6,3 % v roce 2020 a 5,5 % v roce 2021).

Od 1. ledna 2019 dochází k navýšení minimální mzdy z 12 200 Kč na 13 350 Kč. Toto navyšování je možné očekávat i v dalších letech. Ministerstvo práce a sociálních věcí (© 2019) uvedlo, že je nutné, aby minimální mzda rostla pravidelně v návaznosti na růst ekonomiky. V budoucnu také uvažuje o prosazení výpočtu minimální mzdy na základě předem stanoveného poměru ke mzdě průměrné.

### Úrokové sazby

Mezi lety 2012 a 2017 Česká národní banka udržovala stabilní výši dvoutýdenní repo sazby, a to na úrovni 0,05 %. Poté došlo k jejímu navýšení na 0,25 %. V průběhu roku 2017 a 2018 docházelo k dalšímu postupnému růstu a v současné době je ustálena na hodnotě 1,75 % (ČNB, © 2003 – 2019).

Od roku 2017 dochází rovněž k postupnému navyšování lombardní a diskontní úrokové sazby. Lombardní sazba byla od roku 2012 ustálena na 0,25 % a v průběhu následujících let se navýšila na 2,75 %. Diskontní sazba se od roku 2012 změnila pouze třikrát a dnes dosahuje úrovně 0,75 %. Následující tabulka zobrazuje změny úrokových sazeb od roku 2012 do současnosti (ČNB, © 2003 – 2019).

V %	11/2012	8/2017	11/2017	2/2018	6/2018	8/2018	9/2018	11/2018
<b>2T repo sazba</b>	0,05	0,25	0,5	0,75	1	1,25	1,5	1,75
<b>Lombardní sazba</b>	0,25	0,5	1	1,5	2	2,25	2,5	2,75
<b>Diskontní sazba</b>	0,05	0,05	0,05	0,05	0,05	0,25	0,5	0,75

Tabulka 7 – Vývoj úrokových sazeb od roku 2012 do roku 2018 (vlastní zpracování dle ČNB, © 2003 – 2019)

Česká národní banka uvažuje o dalším navyšování úrokových sazeb v následujících dvou letech. Podle predikce by se měla dvoutýdenní repo sazba v roce 2019 zvýšit na 1,77 % a v roce 2020 pak na 2,1 %. Důsledkem poté může být pokles investičních výdajů firem z důvodů zvýšení nákladů na cizí kapitál, snížení inflace a posílení koruny (ČNB, © 2003 – 2019).

### Měnový kurz CZK/EUR

Na konci roku 2013 se Česká národní banka rozhodla zahájit devizové intervence, jejichž hlavním cílem bylo oslabení kurzu české koruny vůči euru, z důvodu zabránění vzniku

deflace a dosažení stanoveného 2% inflačního cíle. Koruna měla být udržena poblíž úrovně 27 CZK/EUR. V roce 2017, po skončení intervencí České národní banky, začala koruna posilovat, což si můžeme povšimnout v tabulce č. 8 (MFČR, © 2005 – 2013).

Posilování koruny pokračovalo i v roce 2018, kdy byl průměrný roční kurz na úrovni 25,6 CZK/EUR a Ministerstvo financí ve svých predikcích předpokládá v následujících letech další pokles tohoto kurzu. Tento vývoj je zapříčiněn pozitivním růstem české ekonomiky a zvyšováním úrokových sazeb České národní banky, které by mělo pokračovat i v budoucnu (ČNB, © 2003 – 2019; MFČR, © 2005 – 2013). Vývoj a predikci kurzu CZK/EUR zobrazuje tabulka níže.

	2014	2015	2016	2017	2018 Odhad	2019 Predikce	2020 Predikce	2021 Predikce
<b>Kurz CZK/EUR</b>	27,5	27,3	27	26,3	25,6	25,5	25,1	24,9

Tabulka 8 – Vývoj a predikce průměrného ročního měnového kurzu CZK/EUR v letech 2014 – 2021 (vlastní zpracování dle MFČR, © 2005 – 2013)

### Ceny komodit

Ceny pšenice, ze které je vyráběna mouka nezbytně nutná pro činnost společnosti XY, jsou ve velké míře ovlivněny povětrnostními podmínkami, a s tím související úrodou obilovin. V tabulce č. 9, která znázorňuje průměrné ceny pšenice v České republice ke konci jednotlivých let, si můžeme všimnout, že v roce 2016 došlo k výraznějšímu zlevnění pšenice, díky vyšší úrodě obilovin. Postupně však její cena opět rostla a v roce 2018 se vyšplhala až na úroveň 4 479 Kč za tunu. Díky loňskému suchému počasí, které způsobilo nízkou sklizeň, se očekává, že i v následujících letech dojde k růstu cen obilovin (SZIF, © 2013).

	2014	2015	2016	2017	2018	2019
<b>Pšenice (Kč/tunu)</b>	4 159	4 208	3 550	3 899	4 479	4 521

Tabulka 9 – Průměrná cena pšenice v ČR ke konci let 2014 – 2019 (vlastní zpracování dle ÚZEI, © 2018; SZIF, © 2013)

V průběhu následujících let by mělo rovněž docházet ke zdražování elektřiny v důsledku rostoucích cen černého uhlí a klesající nabídky elektřiny. Její pokles se očekává díky novým emisním standardům či z důvodu odstavení belgických a německých jaderných elektráren (OENERGETICE.cz, © 2019).

#### 8.1.4 Politická oblast

Česká republika je demokratickým státem s parlamentním systémem a otevřenou tržní ekonomikou. Díky tomuto je možný příliv kapitálu od zahraničních investorů a pronikání tuzemských podnikatelů na zahraniční trhy.

Od roku 2004 je Česká republika členem Evropské unie, což na jedné straně otevírá podnikatelům nové možnosti v podobě dotací z evropských fondů, na straně druhé to znamená značné zásahy do ekonomiky v podobě různých omezení a regulací.

Negativní vliv na celkové politické klima v ČR však mohou mít neustálé rozpěry mezi politickými stranami, kauzy týkající se údajných dotačních podvodů nebo korupce zjištěná u vrcholových politiků. Tyto skutečnosti pak zvyšují obavy o budoucím politickém vývoji země, což může vést k odlivu zahraničního kapitálu nebo snížení motivace podnikat.

Společnost XY své výrobky rovněž vyváží na Slovensko, což je umožněno díky neexistenci protekcionistických opatření v této oblasti.

#### 8.1.5 Technologická oblast

Společnost XY sama neinvestuje do výzkumu a vývoje, z toho důvodu je zcela odkázána na technologie nakupované od externích subjektů.

Vedení podniku se snaží neustále investovat do nových technologií, které ulehčí práci zaměstnancům a zvýší kvalitu výrobků. V nedávné době byly nakoupeny například nové vozíkové a etážové pece, dále chladírenské boxy, fritézy či výrobní linky.

Kvůli obrovskému tempu vyvíjení nových technologií, technologických procesů a postupů v oblasti pekárenských zařízení, je z důvodu udržení konkurenceschopnosti nutné, aby společnost XY i nadále prováděla rozsáhlé investice do své technologické výbavy. V blízké budoucnosti má v plánu provést přestavbu svých výrobních prostor, která bude mimo jiné vyžadovat i nákup nové linky na výrobu rohlíkových produktů a chlebovou linku. Vedení podniku doufá, že tímto krokem jednak sníží množství nočních směn, ale celkově zlepší pracovní podmínky svých zaměstnanců.

Díky dotačním programům Evropské unie a České republiky získává mnoho podnikatelů příležitosti k nákupu technologického vybavení, jejichž část nebo dokonce celá cena může být uhrazena prostřednictvím dotace. I společnost XY tuto možnost několikrát využila, příkladem je třeba nákup plynové etážové pece nebo již zmíněného zařízení na ekologické využití odpadního tepla.

## 8.2 Analýza odvětví

Podle klasifikace ekonomických činností řadíme společnost XY do oddílu CZ-NACE 10 – Výroba potravinářských výrobků, konkrétně pak do skupiny 10.7 - Výroba pekařských, cukrářských a jiných moučných výrobků.

Výroba potravinářských výrobků má v České republice svou dlouholetou tradici. Zahrnuje rozsáhlý sortiment jak čerstvých produktů, tak produktů trvanlivých. Hlavními prioritami výrobců by měla být bezpečnost a zejména kvalita nabízené produkce, která bývá často garantována národním označením kvality KLASA (MPO, © 2005 - 2019).

Mnoho středních a velkých podniků tohoto oddílu zavedlo do své výroby prvky digitalizace a robotizace. Rozvoj technologické vybavenosti je u velkého počtu firem posílen účelovou podporou ze státního rozpočtu nebo dotací Evropské unie (MPO, © 2005 - 2019).

Oddíl CZ-NACE 10 vytváří zhruba 6,5 % z celkových tržeb zpracovatelského průmyslu v ČR a patří tak, společně například s výrobou motorových vozidel nebo výrobou strojů, mezi sedm nejvýznamnějších oddílů zpracovatelského průmyslu z hlediska tržeb. Výroba potravin se řadí také mezi oddíly, které jsou největšími zaměstnavateli. V roce 2017 podíl pracovníků v tomto oddílu dosahoval téměř 8 % ze všech zaměstnanců zpracovatelského průmyslu, čímž si vysloužil 5. příčku (MPO, © 2005 - 2019).

Z hlediska průměrné mzdy se oddíl CZ-NACE 10 propadá až na 17. místo. Jak si můžeme všimnout v tabulce níže, průměrná mzda oddílu, do kterého patří vybraný podnik, je podstatně nižší než průměrná mzda celého zpracovatelského průmyslu, a to ve všech sledovaných letech zhruba o 6 000 Kč.

Průměrná mzda (v Kč)	2014	2015	2016	2017
Zpracovatelský průmysl (zaokrouhleně)	25 900	26 800	28 000	29 300
CZ-NACE 10	19 967	20 711	21 792	23 464

*Tabulka 10 – Průměrná mzda zpracovatelského průmyslu a v oddílu CZ-NACE 10 v letech 2014 – 2017 (vlastní zpracování dle MPO, © 2005 - 2019)*

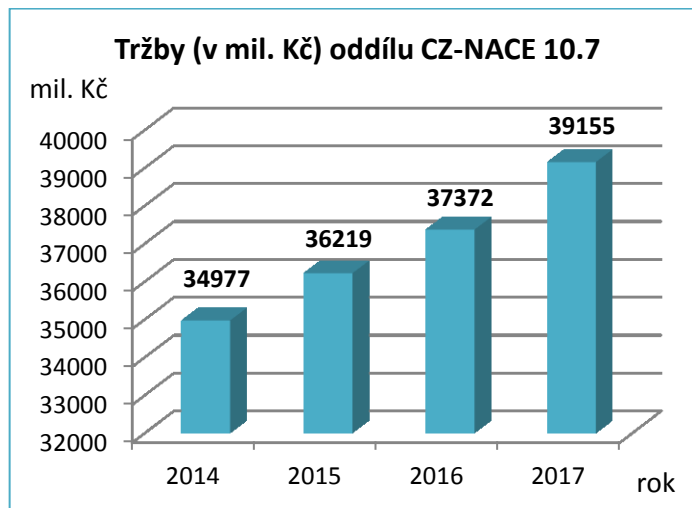
Oddíl výroby potravinářských výrobků se dělí na dalších 9 skupin. Jak bylo zmíněno výše, společnost XY se řadí do skupiny 10.7 a vyznačuje se produkcí rychloobrátkového zboží, pro které je typické každodenní zásobování. V tabulce níže, která znázorňuje podíly nejvýznamnějších skupin oddílu CZ-NACE v roce 2017, si můžeme povšimnout, že výroba pekařských a cukrářských výrobků má největší podíl na celkových nákladech oddílu a zároveň zaměstnává nejvíce pracovníků, přestože jejich počet dlouhodobě klesá. Pokles způso-

buje zejména neatraktivnost tohoto povolání z důvodu náročnosti na pracovní dobu, noční směny a pracnost. Ovšem co se týká tržeb a přidané hodnoty, dostává se až na druhé místo za skupinu představující výrobu ostatních pekařských výrobků (ČS, a.s., © 2019; MPO, © 2005 – 2019).

Skupina CZ-NACE	Osobní náklady	Přidaná hodnota	Tržby	Počet zaměstnanců
10.1 Zpracování masa a mastných výr.	22,6%	19,2%	22,8%	24,4%
10.5 Výroba mléčných výrobků	11,2%	12,2%	14,3%	9,6%
10.7 Výroba pekař. a cukr. výrobků	28,1%	23,6%	12,9%	34,3%
10.8 Výroba ostatních pekař. výrobků	21,1%	24,6%	20,4%	17,6%
ostatní	17%	20,4%	29,6%	14,1%

Tabulka 11 – Podíly nejvýznamnějších skupin oddílu CZ-NACE 10 v roce 2017 (vlastní zpracování dle MPO, © 2005 - 2019)

V posledních několika letech postupně klesá produkce klasického chleba a běžného pečiva. Je to způsobeno zejména rozšířením nabízeného sortimentu produktů, kde je běžný chléb a pečivo nahrazováno výrobky z žita, pečivem celozrnným či vícezrnným. Co se týká celkových tržeb za pekárenské výrobky, můžeme sledovat, že meziročně stoupají, což znázorňuje následující graf (ČS, a.s., © 2019).



Obrázek 2 – Tržby oddílu CZ-NACE 10.7 v letech 2014 – 2017 (vlastní zpracování dle ČS, a.s., © 2019)

### 8.3 Porterova analýza pěti sil

Porterův model pěti sil se zaměřuje na analýzu následujících pěti oblastí:

- **Riziko vstupu nových konkurentů** – vstoupit na trh pekařských výrobků nevyžaduje v současné době příliš rozsáhlé investice, i z toho důvodu existuje obrovské

množství malých pekáren. Pokud by však tyto malé podniky chtěly zaujmout dominantní postavení, a tím ohrozit společnost XY, bylo by potřeba provést již mnohem větší investice do výrobních technologií. Sledovaná společnost si za dobu své existence dokázala vybudovat rozsáhlou technologickou vybavenost, zahrnující moderní pekárenské pece, výrobní linky a další potřebné stroje. Stabilní postavení společnosti XY by nemělo být ohroženo vstupem nové konkurence i díky dobrému jménu, které se snaží si za každou cenu udržet. Ohrožení ale může nastat, v případě že na regionální trh pronikne „pekárenský gigant“ z jiného regionu, prostřednictvím nově vybudované pobočky.

- **Hrozba již existující konkurence** – na českém trhu existuje velké množství firem zaměřených na výrobu pekařských a cukrářských výrobků, avšak společnost XY nejvíce konkurují podniky v jejím blízkém okolí. Výrobci pekařských produktů totiž obvykle nevyváží své výrobky příliš daleko, z důvodu zachování co největší čerstvosti. Na regionálním trhu působí několik podniků s dominantním postavením, do kterých se řadí i společnost XY a dále velké množství malých pekáren. Ty však pro náš podnik neznamenaají příliš velké ohrožení. Společnost se snaží udržet konkurenční sílu prostřednictvím vysoké kvality výrobků a zachování si dobrého jména mezi zákazníky. Nesnaží se zvyšovat svůj tržní podíl pomocí politiky nízkých cen, ale chce vyrábět produkty z kvalitních surovin bez náhražek, což se projeví i na konečné ceně. Z hlediska marketingu, podnik sází na propagaci pouze prostřednictvím svých prodejen, které ho reprezentují v okolních městech.
- **Vyjednávací síla dodavatelů** – základní surovinou ve výrobě je pro firmu XY mouka, kterou již několik let odebírá od prověřeného dodavatele. Na trhu v současné době existuje široká nabídka mouky od různých výrobců, čímž podnik není závislý na jednom dodavateli a v případě zhoršení kvality jeho produkce, může přejít k jinému. Firma se snaží ve výrobě používat vstupy co nejvyšší jakosti, za kterou je ochotna si i připlatit. Co se týká ostatních potřebných surovin, jako jsou tuky či různé náplně, stejně jako u mouky, není problém získat vhodného dodavatele.
- **Vyjednávací síla odběratelů** – podnik má v současné době rozsáhlou zákaznickou síť, zahrnující jak malé, tak větší odběratele. Díky této diverzifikaci, v případě výpadku některého z nich, firmě nehrozí výrazné ztráty. Pekařské výrobky jsou rovněž dodávány spotřebitelům prostřednictvím vlastních prodejen.

- **Nebezpečí substitučních produktů** – společnost XY se snaží vyrábět výrobky podle, jak klasických, tak nových vlastních receptur, které ale mohou být lehce napodobeny konkurencí. V mnoha případech se však nepodaří docílit stejné chuti či kvality.

## 8.4 SWOT analýza

Důležitým předpokladem udržení konkurenceschopnosti podniku je jeho schopnost využívat své přednosti a eliminovat či úplně odstranit své nedostatky. Jeho existence je rovněž závislá na tom, jak dobře se dokáže vyhnout případným hrozbám a zda dokáže odhalit a využít příležitosti, které mu trh nabízí.

Silné stránky	Slabé stránky
<ul style="list-style-type: none"> <li>• dlouholeté působení na trhu</li> <li>• tradice rodinné firmy</li> <li>• dobré jméno mezi zákazníky</li> <li>• velké množství odběratelů</li> <li>• kvalitní technologické vybavení</li> <li>• významný podíl ruční práce</li> <li>• rozsáhlý sortiment produkce</li> <li>• vysoká kvalita výrobků, které neobsahují žádné zlepšující přípravky</li> <li>• ocenění Perla Zlínska</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• dlouhodobý nedostatek pracovníků</li> <li>• časté střídání zaměstnanců zejména ve výrobě</li> <li>• nedostatečné finanční plánování</li> <li>• slabá správa pohledávek</li> </ul>
Příležitosti	Hrozby
<ul style="list-style-type: none"> <li>• přestavba výrobních prostor</li> <li>• nákup modernějších strojů</li> <li>• získání nových pracovníků</li> <li>• možnost rozšíření výroby</li> <li>• otevření nových prodejen v dalších městech, získání nových zákazníků</li> <li>• využití dotací</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• ohrožení ze strany konkurence</li> <li>• odchod stávajících pracovníků</li> <li>• zvýšení cen základních surovin</li> <li>• levnější substituty</li> <li>• ohrožení solventnosti špatnou platební morálkou odběratelů</li> </ul>

Tabulka 12 – SWOT analýza společnosti XY (vlastní zpracování)



Za nejsilnější stránky společnosti XY považují především její dobré jméno mezi zákazníky díky dlouhodobému působení na trhu, po jehož celé trvání podnik nabízí široký sortiment kvalitních výrobků, které neobsahují žádné zlepšovací přípravky. Konkurenční výhodu spatřují rovněž v moderním technologickém vybavení, jehož další modernizace přináší pro podnik mnoho příležitostí, v podobě rozšíření výroby a možnosti otevřít prodejny v dalších městech.

Společnost XY se v současné době potýká s problémem nedostatku zaměstnanců. I přes snahy v oblasti zvyšování mezd se podniku nedaří získávat nové potřebné pracovníky, zejména ve výrobě, což je způsobeno především celorepublikovou nízkou nezaměstnaností, ale také menší atraktivitou těchto pozic, z důvodu nočních směn nebo vyšší pracovní náročnosti.

Pro zachování kvality produkce musí společnost ve výrobě využívat jen suroviny vysoké jakosti. Toto se projevuje na konečné ceně výrobků. Hrozbou pak může být jejich náhrada podobnými konkurenčními výrobky s nižší cenou.

Na základě výsledků finanční analýzy, provedené v kapitole 9, byla SWOT analýza doplněna o hrozbu neschopnosti podniku splácet své závazky z důvodu ne příliš dobré platební morálky odběratelů, kteří své závazky platí se značným zpožděním. Podnik totiž nemá vybudovanou kvalitní správu pohledávek, která by zajistila jejich včasnou platbu.

## 8.5 Shrnutí analýzy okolí

Ekonomika České republiky již několik let vzkvétá. Důkazem je permanentní růst HDP, který by měl pokračovat i v následujících letech. Podle predikcí se však očekává menší zpomalení, kdy by mělo docházet k meziročnímu nárůstu hrubého domácího produktu vždy zhruba o 2,5 %. Největší tažnou silou ekonomiky jsou rostoucí mzdy a nízká nezaměstnanost, které způsobují nárůst spotřeby domácností, a tedy i zvýšení domácí poptávky. Mnoho firem v současné době čelí problémům v oblasti nedostatku zaměstnanců. V posledních letech se průměrná míra nezaměstnanosti drží na velmi nízkých hodnotách a v budoucnu se očekává její další mírné snížení a následné ustálení na 2,2 %, téměř na úrovni přirozené míry nezaměstnanosti. Předpokládá se, že tato situace bude tlačit na růst jak minimální, tak průměrné mzdy. Ve Zlínském kraji, ve kterém společnost XY působí, se však očekávají výrazně nižší mzdy a naopak vyšší míra nezaměstnanosti, než v rámci celé České republiky. V následujících letech se dále očekává, že dojde ke zvýšení základních úrokových sazeb Českou národní bankou, což nejspíše vyvolá mírný pokles inflace, posí-

lení české koruny vůči euru a snížení investičních výdajů firem z důvodu vyšších nákladů na cizí kapitál. V neposlední řadě je důležité zmínit očekávání růstu cen energií a pšenice.

Předpokládaný celkový pozitivní vývoj světové ekonomiky však může v následujících letech čelit mnoha rizikům, kterými je například nejistota ohledně výstupu Velké Británie z Evropské unie nebo hrozby zavedení protekcionismu u některých států.

Odvětví, ve kterém společnost XY působí je charakteristické produkcí rychloobrátkového zboží s každodenním zásobováním. Již několik let dochází k růstu poptávky po zdravějších žitných či celozrnných výrobcích a naopak klesá poptávka po výrobcích obsahujících vysoký podíl tuku. Množství firem tohoto odvětví čelí problémům s nedostatkem zaměstnanců či s jejich příliš častým střídáním. Důvodem je náročnost práce a zejména nutnost nočních směn. Co se týká průměrných mezd, ty jsou v porovnání s celkovým zpracovatelským průmyslem výrazně nižší. V minulosti tento rozdíl dosahoval v jednotlivých letech téměř 6 000 Kč.

Ve Zlínském kraji působí v daném odvětví velké množství malých firem a několik podniků s dominantním postavením, do kterých se řadí společnost XY. Ta se snaží si svou pozici udržet prostřednictvím nabídky kvalitní produkce, vyrobené ze surovin vysoké jakosti i za předpokladu vyšších cen.

## 9 FINANČNÍ ANALÝZA PODNIKU

V následující kapitole je provedeno zhodnocení finanční situace společnosti XY prostřednictvím finanční analýzy, zahrnující analýzu absolutních a poměrových ukazatelů, analýzu čistého pracovního kapitálu a výpočet indexu důvěryhodnosti IN05.

Finanční analýza je provedena na základě výkazů podniku z let 2014 až 2018. Pro lepší vypovídací schopnost jsou některé výsledky porovnány s hodnotami vypočtenými pro oddíl CZ-NACE 10.7 a pro vybraný konkurenční podnik. Tím byla zvolena firma působící rovněž ve Zlínském kraji, s přibližně stejným obratem.

### 9.1 Analýza absolutních ukazatelů

K analýze absolutních ukazatelů rozvahy a výkazu zisku a ztráty jsou použity horizontální a vertikální analýza, pomocí nichž zjistíme procentuální podíly jednotlivých položek na předem zvolené základně a jejich vývoj v čase.

Vertikální a horizontální analýzu majetkové a finanční struktury společnosti XY znázorňují následující dvě tabulky.

v tis. Kč	2014		2015		2016		2017		2018	
<b>AKTIVA</b>	<b>84389</b>	<b>100%</b>	<b>80093</b>	<b>100%</b>	<b>77275</b>	<b>100%</b>	<b>79360</b>	<b>100%</b>	<b>87397</b>	<b>100%</b>
<b>DM</b>	<b>46037</b>	<b>54,6%</b>	<b>43592</b>	<b>54,4%</b>	<b>43082</b>	<b>55,8%</b>	<b>44352</b>	<b>55,9%</b>	<b>47386</b>	<b>54,2%</b>
DNM	27	0,0%	0	0,0%	0	0,0%	0	0,0%	0	0,0%
DHM	46010	54,5%	43592	54,4%	43082	55,8%	44352	55,9%	47386	54,2%
<b>Oběžná aktiva</b>	<b>30692</b>	<b>36,4%</b>	<b>32134</b>	<b>40,1%</b>	<b>32290</b>	<b>41,8%</b>	<b>34745</b>	<b>43,8%</b>	<b>39872</b>	<b>45,6%</b>
Zásoby	1521	1,8%	1633	2,0%	1724	2,2%	1635	2,1%	1784	2,0%
Pohledávky	28010	33,2%	29277	36,6%	29554	38,2%	30171	38,0%	29370	33,6%
Peněžní prostř.	1161	1,4%	1224	1,5%	1012	1,3%	2939	3,7%	8718	10,0%
<b>Čas. rozlišení A</b>	<b>7660</b>	<b>9,1%</b>	<b>4367</b>	<b>5,5%</b>	<b>1903</b>	<b>2,5%</b>	<b>263</b>	<b>0,3%</b>	<b>139</b>	<b>0,2%</b>
<b>PASIVA</b>	<b>84389</b>	<b>100,0%</b>	<b>80093</b>	<b>100,0%</b>	<b>77275</b>	<b>100,0%</b>	<b>79360</b>	<b>100,0%</b>	<b>87397</b>	<b>100,0%</b>
<b>Vlastní kapitál</b>	<b>30837</b>	<b>36,5%</b>	<b>35134</b>	<b>43,9%</b>	<b>41465</b>	<b>53,7%</b>	<b>44258</b>	<b>55,8%</b>	<b>51620</b>	<b>59,1%</b>
Základní kapitál	12530	14,8%	12530	15,6%	12530	16,2%	12530	15,8%	12530	14,3%
Fondy ze zisku	1253	1,5%	1253	1,6%	1253	1,6%	1253	1,6%	1253	1,4%
VH min. let	15290	18,1%	17054	21,3%	21350	27,6%	27682	34,9%	30475	34,9%
VH běž. období	1764	2,1%	4297	5,4%	6332	8,2%	2793	3,5%	7369	8,4%
<b>Cizí zdroje</b>	<b>52043</b>	<b>61,7%</b>	<b>44428</b>	<b>55,5%</b>	<b>35153</b>	<b>45,5%</b>	<b>34099</b>	<b>43,0%</b>	<b>34770</b>	<b>39,8%</b>
Dl. závazky	21995	26,1%	16028	20,0%	12134	15,7%	10745	13,5%	11579	13,2%
Kr. závazky	30048	35,6%	28400	35,5%	23019	29,8%	23354	29,4%	23191	26,5%
<b>Čas. rozlišení P</b>	<b>1509</b>	<b>1,8%</b>	<b>531</b>	<b>0,7%</b>	<b>657</b>	<b>0,9%</b>	<b>1003</b>	<b>1,3%</b>	<b>1007</b>	<b>1,2%</b>

Tabulka 13 – Vertikální analýza rozvahy společnosti XY (vlastní zpracování dle výroční zprávy společnosti XY)

v tis. Kč	2014/2015		2015/2016		2016/2017		2017/2018	
<b>AKTIVA</b>	<b>-5,09%</b>	<b>-4 296</b>	<b>-3,52%</b>	<b>-2 818</b>	<b>2,70%</b>	<b>2 085</b>	<b>10,13%</b>	<b>8 037</b>
<b>DM</b>	<b>-5,31%</b>	<b>-2 445</b>	<b>-1,17%</b>	<b>-510</b>	<b>2,95%</b>	<b>1 270</b>	<b>6,84%</b>	<b>3 034</b>
DNM	-100,00%	-27	0,00%	0	0,00%	0	0,00%	0
DHM	-5,26%	-2 418	-1,17%	-510	2,95%	1270	6,84%	3 034
<b>Oběžná aktiva</b>	<b>4,70%</b>	<b>1 442</b>	<b>0,49%</b>	<b>156</b>	<b>7,60%</b>	<b>2 455</b>	<b>14,76%</b>	<b>5 127</b>
Zásoby	7,36%	112	5,57%	91	-5,16%	-89	9,11%	149
Pohledávky	4,52%	1 267	0,95%	277	2,09%	617	-2,65%	-801
Peněžní prostředky	5,43%	63	-17,32%	-212	190,42%	1 927	196,63%	5 779
<b>Časové rozlišení A</b>	<b>-42,99%</b>	<b>-3 293</b>	<b>-56,42%</b>	<b>-2 464</b>	<b>-86,18%</b>	<b>-1 640</b>	<b>-47,15%</b>	<b>-124</b>
<b>PASIVA</b>	<b>-5,09%</b>	<b>-4 296</b>	<b>-3,52%</b>	<b>-2 818</b>	<b>2,70%</b>	<b>2 085</b>	<b>10,13%</b>	<b>8 037</b>
<b>Vlastní kapitál</b>	<b>13,93%</b>	<b>4 297</b>	<b>18,02%</b>	<b>6 331</b>	<b>6,74%</b>	<b>2 793</b>	<b>16,63%</b>	<b>7 362</b>
Základní kapitál	0,00%	0	0,00%	0	0,00%	0	0,00%	0
Fondy ze zisku	0,00%	0	0,00%	0	0,00%	0	0,00%	0
VH minulých let	11,54%	1 764	25,19%	4 296	29,66%	6332	10,09%	2 793
VH běžného období	143,59%	2 533	47,36%	2 035	-55,89%	-3539	163,84%	4 576
<b>Cizí zdroje</b>	<b>-14,63%</b>	<b>-7 615</b>	<b>-20,88%</b>	<b>-9 275</b>	<b>-3,00%</b>	<b>-1 054</b>	<b>1,97%</b>	<b>671</b>
Dlouhodobé závazky	-27,13%	-5 967	-24,29%	-3 894	-11,45%	-1 389	7,76%	834
Krátkodobé závazky	-5,48%	-1 648	-18,95%	-5 381	1,46%	335	-0,70%	-163
<b>Časové rozlišení P</b>	<b>-64,81%</b>	<b>-978</b>	<b>23,73%</b>	<b>126</b>	<b>52,66%</b>	<b>346</b>	<b>0,40%</b>	<b>4</b>

Tabulka 14 - Horizontální analýza rozvahy společnosti XY (vlastní zpracování dle výroční zprávy společnosti XY)

Jak si můžeme všimnout výše, ve všech sledovaných letech má největší podíl na celkových aktivech podniku dlouhodobý hmotný majetek, který se pohybuje v rozmezí 54 a 56 %. Toto je způsobeno zejména tím, že společnost XY je podnikem výrobním, a tedy k provozování své činnosti nutně potřebuje budovy, stroje a jiné zařízení.

Podnik má ve svém vlastnictví pozemky a budovy, ve kterých se nacházejí jeho dvě výrobní haly a tři prodejny. Ostatní prostory, v nichž jsou umístěny vlastní prodejny pečiva, si firma pronajímá. Podstatnou částí stálého hmotného majetku jsou také hmotné movité věci. Jak již bylo zmíněno v předchozích kapitolách, podnik vlastní velké množství strojů, zahrnující různé výrobní linky nebo etážové pece. V meziročním srovnání si můžeme všimnout, že hodnota dlouhodobého hmotného majetku nejdříve klesá a od roku 2016 dochází k jejímu navyšování. Toto je způsobeno zejména nákupem nového strojního vybavení, které je výraznější než odpisy stávajících hmotných movitých věcí. Software, který firma vlastní, je již zcela odepsaný a v netto hodnotě vykazuje nulu.

Druhý největší podíl na celkovém majetku podniku mají oběžná aktiva, u nichž můžeme sledovat meziroční nárůst. V současnosti představují téměř 46 % z celkové bilanční sumy. Oběžný majetek je tvořen z největší části pohledávkami (převažují pohledávky z obchod-

ních vztahů), jejichž hodnota v meziročním srovnání nejdříve rostla, avšak v posledním období se snížila o téměř 3 %. Díky tomu, že podnik vyrábí rychloobrátkové produkty, eviduje nulovou hodnotu výrobků na skladě. Zásoby jsou tvořeny pouze materiálem a malým množstvím zboží a ve všech sledovaných letech je jejich podíl zhruba 2%. Výrazný meziroční růst můžeme zaznamenat u peněžních prostředků, jejichž objem se od roku 2014 téměř zosminásobil.

Velký pokles můžeme vidět u časového rozlišení aktiv, které mělo v prvním sledovaném roce 9% podíl na celkových aktivech. V dalších letech se však jeho hodnota snižovala, mezi roky 2016/2017 dokonce o 87 %, a v současné době má pouze 0,16% podíl na bilanční sumě.

V letech 2014 a 2015 byla společnost z větší části financována cizím kapitálem. V prvním sledovaném roce jeho podíl činil téměř 62 % a byl mírně nad doporučeným intervalem, který je mezi 30 až 60 %. V dalších letech však jeho množství postupně klesalo a od roku 2016 je podnik financován ve větší míře vlastními zdroji a pohybuje se v doporučených hodnotách. Tento vývoj je způsoben zejména meziročním nárůstem výsledku hospodaření, který se ponechává v podniku a díky snahám o snižování zadlužení. Mezi roky 2017 a 2018 si však můžeme povšimnout 2% zvýšení dlouhodobých závazků z důvodu přijetí nového úvěru.

Podnik netvoří žádné rezervy, cizí zdroje jsou tedy složeny pouze z dlouhodobých a krátkodobých závazků. Krátkodobé závazky v roce 2014 dosahovaly téměř 36% podílu na celkových pasivech. V dalších letech se však jejich podíl postupně snižoval a v posledním sledovaném roce činil již jen 26,6 %. Co se týká dlouhodobých závazků, jak již bylo zmíněno výše, podnik se do roku 2017 snažil snižovat svoje zadlužení, v roce 2018 však byl přijat nový úvěr potřebný k financování nově nakoupeného stroje.

Základní kapitál je ve výši 12 530 tis. Kč, je zcela splacen a během sledovaného období nedochází k jeho navyšování ani snižování. Společnost XY má pro případné krytí ztráty vytvořen rezervní fond, který je zhruba ve výši 1,5 % z celkové hodnoty pasiv.

Výnosy podniku z hlediska času neustále rostou, což znázorňují následující dvě tabulky. Největší procentuální nárůst si můžeme všimnout mezi lety 2015/2016 a mezi roky 2017/2018. V prvním případě se výkony oproti předchozímu roku zvýšily o 11 %, ve druhém o téměř 10 %.

v tis. Kč	2014		2015		2016		2017		2018	
Výnosy	93036	100%	97482	100%	108331	100%	111278	100%	122131	100%
T z výr. a sl.	82850	89,05%	91002	93,35%	96976	89,52%	97511	87,63%	108223	88,61%
T ze zboží	9705	10,43%	3768	3,87%	10797	9,97%	12516	11,25%	13451	11,01%
Ost. prov. V	283	0,30%	2650	2,72%	454	0,42%	1201	1,08%	299	0,24%
Finanční V	198	0,21%	62	0,06%	104	0,10%	50	0,04%	158	0,13%

Tabulka 15 - Vertikální analýza výnosů společnosti XY (vlastní zpracování dle výroční zprávy společnosti XY)

v tis. Kč	2014/2015		2015/2016		2016/2017		2017/2018	
Výnosy	4,78%	4 446	11,13%	10 849	2,72%	2 947	9,75%	10 853
T z výr. a sl.	9,84%	8 152	6,56%	5 974	0,55%	535	10,99%	10 712
T ze zboží	-61,17%	-5 937	186,54%	7 029	15,92%	1 719	7,47%	935
Ost. prov. V	836,40%	2 367	-82,87%	-2 196	164,54%	747	-75,10%	-902
Finanční V	-68,69%	-136	67,74%	42	-51,92%	-54	216,00%	108

Tabulka 16 – Horizontální analýza výnosů společnosti XY (vlastní zpracování dle výroční zprávy společnosti XY)

Společnost XY je výrobním podnikem a tedy zhruba 90 % výnosů představují tržby z prodeje výrobků a služeb, u kterých, stejně jako u celkových výnosů, můžeme sledovat meziroční nárůst. V roce 2018 oproti předchozímu roku vzrostly dokonce o 11 %.

Podnik ve svých prodejnách nabízí mimo vlastní pečivo rovněž zboží nakoupené od jiných subjektů. Příkladem jsou například mléčné výrobky či různé nápoje. Tržby ze zboží však tvoří pouze asi 11 % z celkových výkonů firmy. V roce 2015 si však můžeme všimnout výrazného poklesu, což bylo způsobeno zejména tím, že podnik začal část produktů nakupovaných od externího subjektu vyrábět vlastními silami. Následující rok došlo k prudkému nárůstu, způsobenému převzetím podnikatelských aktivit jedné ze spřízněných osob v oblasti maloobchodu.

Velmi malý podíl na výnosech podniku mají ostatní provozní výnosy, které téměř ve všech sledovaných letech nedosahují ani 1 %. Výjimkou je rok 2015, kdy došlo k prodeji většího množství nepotřebného materiálu a dlouhodobého majetku, což způsobilo vyšší hodnotu této výnosové položky. Do finančních výnosů patří zejména výnosové úroky z vkladů a tvoří zhruba jednu desetinu procenta z celkových výnosů podniku.

S rostoucími výnosy však rovněž můžeme pozorovat i zvyšující se náklady, jejichž nárůst je ale téměř ve všech letech pomalejší. Výjimkou je jen rok 2017, kdy oproti tomu předchozímu vzrostly celkové náklady o 6,36 %, kdežto výnosy jen o 2,72 %. Tabulky 17 a 18

zobrazují vývoj jednotlivých nákladových skupin v čase a jejich procentuální podíly na nákladech jako celku.

v tis. Kč	2014		2015		2016		2017		2018	
<b>Náklady</b>	<b>91272</b>	<b>100%</b>	<b>93185</b>	<b>100%</b>	<b>101999</b>	<b>100%</b>	<b>108485</b>	<b>100%</b>	<b>114769</b>	<b>100%</b>
Výkon. spotř.	53778	58,92%	49994	53,65%	55479	54,39%	57156	52,69%	55720	48,5%
N na zboží	9067	9,93%	3162	3,39%	8975	8,80%	10044	9,26%	10366	9,0%
Mat. a ener.	28662	31,40%	31262	33,55%	31098	30,49%	31366	28,91%	32176	28,0%
Služby	16049	17,58%	15570	16,71%	15406	15,10%	15746	14,51%	13178	11,5%
Osobní N	29772	32,62%	33531	35,98%	39378	38,61%	43466	40,07%	52033	45,3%
Úprava hod.	2828	3,10%	2926	3,14%	3438	3,37%	3404	3,14%	3287	2,9%
Ost. prov. N	1835	2,01%	4271	4,58%	866	0,85%	2368	2,18%	623	0,5%
Finanční N	2150	2,36%	1972	2,12%	1411	1,38%	1342	1,24%	1325	1,2%
Daň	909	1,00%	491	0,53%	1427	1,40%	749	0,69%	1781	1,6%

Tabulka 17 - Vertikální analýza nákladů společnosti XY (vlastní zpracování dle výroční zprávy společnosti XY)

v tis. Kč	2014/2015		2015/2016		2016/2017		2017/2018	
<b>Náklady</b>	<b>2,10%</b>	<b>1 913</b>	<b>9,5%</b>	<b>8 814</b>	<b>6,36%</b>	<b>6 486</b>	<b>5,79%</b>	<b>6 284</b>
Výkon. spotř.	-7,04%	-3 784	11,0%	5 485	3,02%	1 677	-2,51%	-1 436
N na zboží	-65,13%	-5 905	183,8%	5 813	11,91%	1 069	3,21%	322
Mat. a energie	9,07%	2 600	-0,5%	-164	0,86%	268	2,58%	810
Služby	-2,98%	-479	-1,1%	-164	2,21%	340	-16,31%	-2 568
Osobní N	12,63%	3 759	17,4%	5 847	10,38%	4 088	19,71%	8 567
Úprava hod.	3,47%	98	17,5%	512	-0,99%	-34	-3,44%	-117
Ost. prov. N	132,75%	2 436	-79,7%	-3 405	173,44%	1 502	-73,69%	-1 745
Finanční N	-8,28%	-178	-28,4%	-561	-4,89%	-69	-1,27%	-17
Daň	-45,98%	-418	190,6%	936	-47,51%	-678	137,78%	1 032

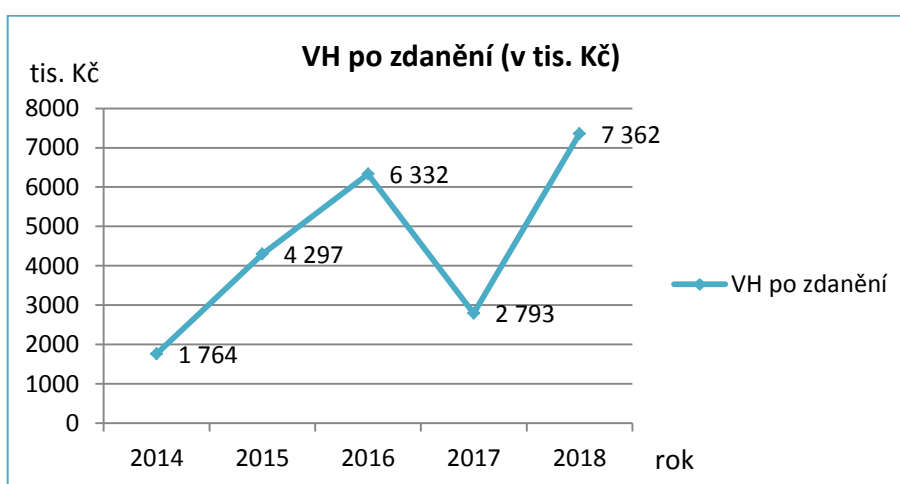
Tabulka 18 – Horizontální analýza nákladů společnosti XY (vlastní zpracování dle výroční zprávy XY)

Vertikální analýza nám ukázala, že největší podíl na celkových nákladech má výkonová spotřeba, jejichž podstatnou část tvoří spotřeba materiálu a energie, u které si můžeme všimnout mezi lety 2014/2015 9% nárůst. V ostatních letech si drží zhruba stejnou výši. Výkonová spotřeba je dále tvořena náklady na služby a náklady vynaloženými na prodané zboží, které se vyvíjejí zhruba ve stejné relaci jako tržby za prodej zboží.

Významný podíl na celkových nákladech podniku mají osobní náklady, jejichž celková výše meziročně neustále roste. V roce 2018 vzrostly tyto náklady oproti předchozímu roku o téměř 20 %. Toto je způsobeno zejména nárůstem množství pracovníků, ale také neustálým tlakem působícím na růst mezd.

Úpravy hodnot v provozní oblasti se týkají zejména odpisů, které představují zhruba 3 % celkových nákladů. U ostatních provozních nákladů si můžeme všimnout nepatrný nárůst v roce 2015 díky již zmíněnému prodeji nepotřebného majetku a materiálu, který bylo potřeba odúčtovat prostřednictvím nákladů. Co se týká finančních nákladů, jedná se zejména o nákladové úroky, u kterých můžeme vidět meziroční pokles. Daň placená podnikem je závislá na výši výsledku hospodaření a pohybuje se v intervalu od 0,5 % do 1,6 %.

V následujícím grafu můžeme vidět vývoj výsledku hospodaření společnosti XY, u kterého můžeme mezi lety 2016/2017 sledovat větší propad, jehož hlavním důvodem byl větší růst nákladů než výnosů.



Obrázek 3 – Vývoj VH společnosti XY (vlastní zpracování dle výroční zprávy společnosti XY)

## 9.2 Analýza čistého pracovního kapitálu

Čistý pracovní kapitál společnosti XY vychází ve všech sledovaných letech v kladných hodnotách a v meziročním srovnání můžeme vidět rostoucí trend. Tento výpočet nám ukázal, že podnik čím dál větší část svých oběžných aktiv financuje dlouhodobými zdroji. Firma disponuje určitým „finančním polštářem“, protože k pokrytí krátkodobých závazků stačí oběžný majetek, který vlastní. Zároveň můžeme jeho finanční strategii označit za neutrální až pasivní, protože k financování dlouhodobého majetku používá pouze dlouhodobý kapitál. Co se týká konkurenčního podniku (KP), čistý pracovní kapitál u něj vychází v mnohem vyšších hodnotách než u společnosti XY, což můžeme vidět v následující tabulce.

v tis. Kč	2014		2015		2016		2017		2018
	VP	KP	VP	KP	VP	KP	VP	KP	VP
<b>ČPK</b>	644	6 280	3 734	9 750	9 271	18 903	11 391	15 512	18 562



Tabulka 19 – ČPK společnosti XY (VP) a konkurenčního podniku (KP) v letech 2014 – 2018 (vlastní zpracování dle výroční zprávy společnosti XY a konkurenčního podniku)

### 9.3 Analýza poměrových ukazatelů

Předmětem analýzy poměrových ukazatelů společnosti XY jsou ukazatele rentability, zadluženosti, likvidity, aktivity a ostatní poměrové ukazatele, které budou současně porovnané s výsledky zvoleného konkurenčního podniku a oddílu CZ-NACE 10.7.

#### 9.3.1 Ukazatele rentability

	2014			2015			2016			2017			2018
	VP	KP	OD	VP	KP	OD	VP	KP	OD	VP	KP	OD	VP
<b>ROS</b>	4,8%	0,0%	3,0%	6,7%	3,5%	1,7%	8,2%	3,2%	2,4%	3,9%	5,7%	2,2%	8,1%
<b>ROA</b>	5,3%	0,0%	3,4%	8,0%	8,2%	1,8%	11,4%	9,3%	2,5%	5,4%	16,3%	2,4%	11,3%
<b>ROE</b>	5,7%	-1,5%	4,8%	12,2%	18,5%	1,6%	15,3%	3,4%	3,5%	6,3%	34,6%	3,3%	14,3%
<b>ROI</b>	3,3%	-0,7%	3,6%	8,4%	8,6%	1,2%	11,8%	1,5%	2,7%	5,1%	23,3%	2,5%	11,6%

Tabulka 20 – Ukazatele rentability společnosti XY (VP), konkurenčního podniku (KP) a odvětví (OD) v letech 2014 – 2018 (vlastní zpracování dle výroční zprávy společnosti XY a konkurenčního podniku; MPO, © 2005 - 2019)

Kladné hodnoty ukazatelů rentability v tabulce výše nám potvrzují, že společnost XY je trvale zisková. Z hlediska srovnání v čase mají všechny ukazatele rostoucí tendenci, výjimkou je rok 2017, kdy vlivem snížení zisku došlo i k poklesu výnosnosti podniku. Pokud se zaměříme na srovnání s odvětvím, můžeme si všimnout, že všechny ukazatele rentability dosahují lepších výsledků než ukazatele odvětví, do kterého náš podnik patří. Společnost XY je tedy schopna daleko efektivněji zhodnocovat vložený kapitál než jiné podniky zabývající se stejnou činností. Srovnáme-li výsledky s vybranou konkurenční firmou ze Zlínského kraje, můžeme si všimnout, že v roce 2015 a 2017 dosahovala konkurence mnohem lepších výsledků než náš podnik, což bylo způsobeno zejména jeho vysokým EBIT. Za povšimnutí u ní stojí rovněž vývoj ukazatele ROI, který má výrazně rostoucí tendenci z hlediska srovnání v čase. Negativní vývoj konkurence v roce 2014 je způsoben záporným výsledkem hospodaření.

#### 9.3.2 Ukazatele zadluženosti

Vedení společnosti XY se v průběhu posledních let snažilo o co největší snížení zadlužení. Jak si můžeme všimnout v tabulce níže, v roce 2014 byl podíl cizích zdrojů 62%, v roce 2018 se jeho výše zredukovala na 40 %. Podobný vývoj můžeme sledovat i u konkurenční

firmy. Oba podniky včetně odvětví, se pohybují v doporučených hodnotách 30 – 60 %. Tento vývoj nám potvrzuje rovněž ukazatel míry zadluženosti, jehož hodnoty jsou tím větší, čím vyšší je podíl cizích zdrojů na celkovém kapitálu podniku. S vlivem času můžeme pozorovat zlepšení u ukazatele úrokového krytí, jak pro sledovaný podnik, tak pro podnik konkurenční, který by měl dosahovat alespoň hodnoty 5. U odvětví dochází naopak ke zhoršení. Dlouhodobý majetek podniku by měl být v ideálním případě krytý dlouhodobými zdroji, které jsou sice dražší, ale na druhou stranu méně rizikové. Podnik toto pravidlo ve všech sledovaných letech dodržuje a dlouhodobým kapitálem financuje i část oběžných aktiv, volí tedy spíše neutrální až pasivní strategii financování, která je sice bezpečnější, ale přináší menší výnos. U podniků v odvětví si však můžeme všimnout, že část dlouhodobého majetku financují krátkodobými zdroji. Pro eliminaci možných rizik by měla firma financovat svá stálá aktiva využívaná pro hlavní činnost vlastním kapitálem. I toto pravidlo podnik v posledních třech sledovaných letech dodržuje.

	2014			2015			2016			2017			2018
	VP	KP	OD	VP	KP	OD	VP	KP	OD	VP	KP	OD	VP
<b>Cel. zadluž.</b>	62%	62%	53%	55%	59%	55%	45%	56%	52%	43%	45%	53%	40%
<b>Míra zadluž.</b>	1,7	1,8	1,2	1,3	1,6	1,2	0,8	1,4	1,1	0,8	0,9	1,1	0,7
<b>Úrok. krytí</b>	2,5	0,0	5,4	4,0	7,0	3,6	8,2	18,6	4,0	5,6	45,9	3,8	13,2
<b>Krytí DM VK</b>	0,7	0,5	0,7	0,8	0,6	0,6	1,0	1,2	0,7	1,0	1,1	0,7	1,1
<b>Krytí DM DZ</b>	1,1	1,2	0,9	1,2	1,3	0,9	1,2	2,3	0,9	1,2	1,7	0,9	1,3

Tabulka 21 – Ukazatele zadluženosti společnosti XY (VP), konkurenčního podniku (KP) a odvětví (OD) v letech 2014 – 2018 (vlastní zpracování dle výroční zprávy společnosti XY a konkurenčního podniku; MPO, © 2005 - 2019)

### 9.3.3 Ukazatele likvidity

Likvidita	2014			2015			2016			2017			2018
	VP	KP	OD	VP	KP	OD	VP	KP	OD	VP	KP	OD	VP
<b>Běžná</b>	1,02	1,82	0,78	1,13	2,48	0,72	1,40	3,64	0,82	1,49	2,86	0,81	1,72
<b>Pohotová</b>	0,84	1,22	0,60	0,93	1,86	0,54	1,16	3,18	0,65	1,17	2,48	0,64	1,42
<b>Hotovostní</b>	0,04	0,54	0,15	0,04	1,25	0,15	0,04	1,21	0,21	0,13	1,12	0,20	0,38

Tabulka 22 - Ukazatele likvidity společnosti XY (VP), konkurenčního podniku (KP) a odvětví (OD) v letech 2014 – 2018 (vlastní zpracování dle výroční zprávy společnosti XY a konkurenčního podniku; MPO, © 2005 – 2019)

U ukazatelů likvidity společnosti XY (tabulka 22) můžeme sledovat permanentní meziroční nárůst. Hodnota běžné likvidity u sledovaného podniku byla až do roku 2018 pod doporučenými hodnotami, které jsou v intervalu 1,5 – 2,5. Co se týká odvětví, jak již bylo zmí-

něno výše, díky nízké hodnotě tohoto ukazatele můžeme konstatovat, že podniky v něm působící volí rizikovější způsob financování, kde i část dlouhodobého majetku financují krátkodobými zdroji (běžná likvidita je menší jak 1). Odlišná situace nastává u konkurenčního podniku, jehož běžná likvidita v posledních dvou letech přesáhla doporučenou hranici, což znamená, že podnik financuje i část krátkodobého majetku drahými dlouhodobými zdroji. U pohotovosti likvidity je pak velmi podobný scénář, kdy společnost XY vstoupila v roce 2016 do doporučeného intervalu 1 – 1,5. V minulých letech, jak již bylo zmíněno výše, sledovaný podnik udržoval velmi nízkou výši peněžních prostředků, což mělo na následek téměř nulovou hodnotu hotovostní likvidity. V posledních letech však došlo k velkému nárůstu peněz na bankovních účtech a podnik v roce 2018 dosáhl doporučeného intervalu 0,2 - 0,5. U odvětví si opět můžeme všimnout velmi nízkých hodnot, u zvoleného konkurenčního podniku zase hodnot příliš vysokých, které vypovídají o neefektivním využívání finančních prostředků.

#### 9.3.4 Ukazatele aktivity

Při hodnocení ukazatelů aktivity podniku je důležité se zaměřit především na pohledávky a závazky pocházející z obchodních vztahů. Z tohoto důvodu nebyly do následujících výpočtů zahrnuty ostatní pohledávky a závazky (dlouhodobé pohledávky, pohledávky vůči státu, bankovní úvěry a další). Z hodnoty pohledávek z obchodních vztahů byly rovněž vyloučeny pohledávky za spřízněnými osobami, které jsou ve výši 11 352 tis. Kč. V rámci skupiny jsou tyto pohledávky součástí strategie financování.

	2014			2015			2016			2017			2018
	VP	KP	OD	VP	KP	OD	VP	KP	OD	VP	KP	OD	VP
<b>Obrat A</b>	1,1	2,2	1,1	1,2	2,4	1,1	1,4	2,9	1,1	1,4	2,9	1,1	1,4
<b>DO zásob (dny)</b>	6,0	13,0	16,3	6,3	10,2	18,2	5,8	10,6	19,0	5,4	9,0	17,3	5,4
<b>DO pohl. (dny)</b>	48,6	10,3	52,7	50,6	6,5	49,9	45,8	38,1	56,9	38,8	27,4	55,4	34,6
<b>Obrat pohl.</b>	7,5	35,3	6,9	7,2	56,0	7,3	8,0	9,6	6,4	9,4	13,3	6,6	10,5
<b>DO závaz. (dny)</b>	37,4	11,6	96,2	36,8	5,5	108,0	16,2	6,3	113,6	13,5	3,6	111,6	10,6
<b>Obrat závazků</b>	9,8	31,4	3,8	9,9	66,3	3,4	22,6	57,6	3,2	27,0	102,0	3,3	34,3

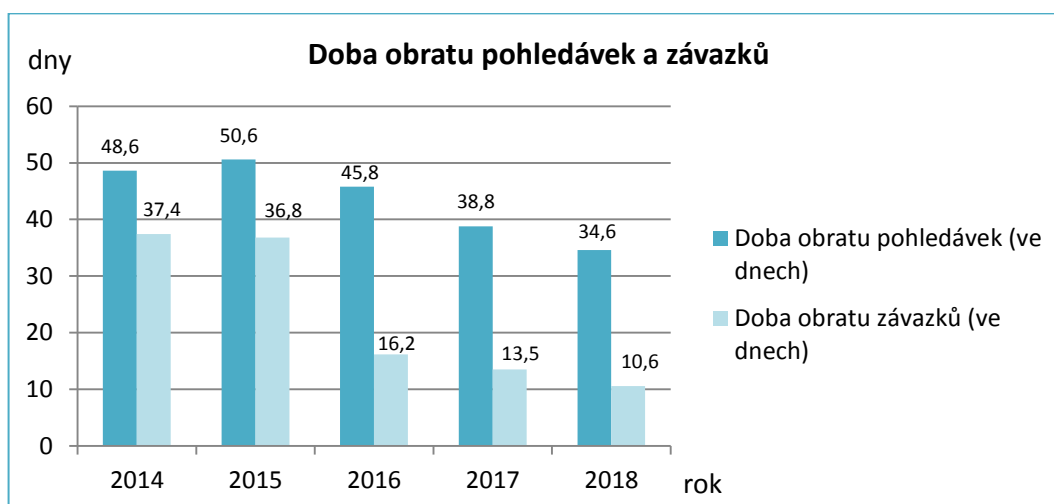
Tabulka 23 - Ukazatele aktivity společnosti XY (VP), konkurenčního podniku (KP) a odvětví (OD) v letech 2014 – 2018 (vlastní zpracování dle výroční zprávy společnosti XY a konkurenčního podniku; MPO, © 2005 - 2019)

Tabulka výše nám ukázala, že společnost XY dokáže efektivně využívat svá aktiva, jelikož hodnota obratu aktiv je ve všech sledovaných letech větší jak jedna. Zvolený konkurenční podnik je však v tomto ohledu lepší a dokáže vložený majetek využít ještě efektivněji. Po-

kud se však zaměříme na dobu obratu zásob, která by měla být co nejmenší, výsledky společnosti XY jsou podstatně lepší než výsledky odvětví či konkurence.

Splatnost faktur zvoleného podniku je ve většině případů 14 dnů, podnik však dle ukazatele doby obratu pohledávek musí na jejich úhradu čekat podstatně delší dobu. Největší rozdíl byl v roce 2015, kdy průměrná skutečná doba úhrad přesahovala splatnost faktur o téměř 36 dnů. Z hlediska času se však podnik snaží tyto rozdíly co nejvíce snižovat.

Velké snižování nastalo v průběhu sledovaných let i u doby obratu závazků. Průměrná doba, za kterou společnost XY hradila závazky, byla v roce 2014 okolo 37 dnů. V posledním sledovaném roce je ale již jen 11 dnů. Pro podnik by však bylo výhodnější využívat těchto neúročených zdrojů financování. Ideálně by měla být také doba obratu pohledávek kratší než doba obratu závazků, což náš podnik nesplňuje. Porovnání můžeme vidět na následujícím grafu.



Obrázek 4 – Doba obratu pohledávek a závazků společnosti XY (vlastní zpracování dle výroční zprávy společnosti XY)

Výše uvedené nám rovněž potvrzuje ukazatel obratu závazků, který je vyšší než obrat pohledávek. Například v roce 2016 závazky provedly za rok o 14,6 obrátek více než pohledávky.

Z hlediska srovnání s odvětvím, doba obratu pohledávek je velmi podobná. Rozdíl ale nastává u doby obratu závazků, kde si můžeme u odvětví všimnout značné problémy se splácením. U konkurenčního podniku stojí za zmínku rok 2016, kdy doba obratu pohledávek oproti předchozímu roku vzrostla o téměř 32 dnů. Konkurenční firma většinu svých výrobků prodává prostřednictvím vlastních prodejen, tedy nevzniká jí velké množství pohledá-

vek. Důvod tohoto nárůstu pak může být získání nových odběratelů, u nichž je prodej uskutečňován právě prostřednictvím pohledávek, které mají delší dobu splatnosti.

### 9.3.5 Ostatní poměrové ukazatele

V tis. Kč	2014			2015			2016			2017			2018
	VP	KP	OD	VP	KP	OD	VP	KP	OD	VP	KP	OD	VP
<b>PH/zaměstnanci</b>	431	312	366	411	333	388	425	359	424	416	415	442	507
<b>Tržby/zaměst.</b>	1 028	718	1136	869	727	1173	876	805	1223	866	879	1313	936
<b>Osob. N/zaměst.</b>	331	277	268	308	278	277	320	299	298	342	344	328	400
<b>PH/Tržby</b>	42%	46%	32%	47%	46%	33%	49%	45%	35%	48%	47%	34%	54%

*Tabulka 24 – Ostatní poměrové ukazatele společnosti XY (VP), konkurenčního podniku (KP) a odvětví (OD) v letech 2014 – 2018 (vlastní zpracování dle výroční zprávy společnosti XY a konkurenčního podniku; MPO, © 2005 - 2019)*

Analýza ostatních poměrových ukazatelů je zaměřena zejména na měření výkonnosti zaměstnanců. Jak si můžeme všimnout v tabulce výše, přidaná hodnota připadající na jednoho zaměstnance u společnosti XY v meziročním srovnání střídavě klesá a roste. Toto je způsobeno zejména změnami v počtu zaměstnanců a růstem tržeb. Podobný trend můžeme pozorovat i u tržeb připadajících na jednoho pracovníka. Oproti tomu osobní náklady na zaměstnance mají mimo rok 2015 rostoucí tendenci. Ideálně by však měly růst pouze v případě, že současně dochází ke zvyšování jak tržeb, tak přidané hodnoty připadající na jednoho zaměstnance. Rok 2017 však toto pravidlo nespĺňuje, což je způsobeno významným zvýšením průměrné mzdy pracovníků. U konkurenčního podniku můžeme pozorovat permanentní nárůst. Výkonnost jeho zaměstnanců byla na začátku sledovaných let výrazně nižší než u společnosti XY, v roce 2017 však dosahuje téměř totožných hodnot. Velmi podobný trend pak můžeme sledovat i u odvětví.

Ukazatel marže přidané hodnoty u zvoleného podniku meziročně narůstá a zároveň je mnohem vyšší než průměrně dosahují podniky v odvětví, ve kterém působí. Toto svědčí o vyšší výnosnosti firmy.

## 9.4 Index důvěryhodnosti IN05

K posouzení celkového finančního zdraví společnosti XY je využit index důvěryhodnosti IN05, vypočtený pro roky 2014 – 2018 (v tabulce 25).

	2014	2015	2016	2017	2018
<b>IN05</b>	0,8441	1,0681	1,4879	1,1708	1,7526

*Tabulka 25 – IN05 společnosti XY v letech 2014 – 2018 (vlastní zpracování dle výroční zprávy společnosti XY)*

Dle tohoto souhrnného ukazatele, v roce 2014 podniku hrozil bankrot. Jeho finanční zdraví se však v průběhu dalších let výrazně zlepšovalo a až do roku 2016 byl v tzv. šedé zóně. Od roku 2017 pak tvoří hodnotu pro vlastníky.

## 9.5 Shrnutí finanční analýzy

Celkový kapitál společnosti XY je z větší části tvořen vlastními zdroji. Toto však neplatilo v minulosti, kdy cizí zdroje tvořily skoro 62 % z celkové hodnoty pasiv. Podnik se však v posledních několika letech snaží co nejvíce snižovat své zadlužení, protože v budoucnu plánuje další investice, které budou vyžadovat přijetí nových úvěrů. Podniky působící ve stejném odvětví mají kapitálovou strukturu srovnatelnou se společností XY a jejich podíl cizích zdrojů se pohybuje v rámci doporučených hodnot. Zvolený podnik disponuje rovněž příznivými hodnotami úrokového krytí, produkuje tedy dostatek zisku, aby byl schopen hradit úroky spojené s cizím kapitálem.

Finanční analýza rovněž ukázala, že společnost XY se klaní spíše k neutrální až pasivní strategii financování. Celý svůj dlouhodobý majetek a část oběžných aktiv financuje stálým kapitálem. V posledních sledovaných letech financuje dokonce všechna dlouhodobá aktiva potřebná k provozování hlavní činnosti pouze vlastními zdroji. Díky tomuto je podnikání méně rizikové, ale rovněž méně výnosné. Ziskovost společnosti XY je i přes tuto skutečnost ale poměrně vysoká a podnik dokáže zhodnocovat svůj vložený kapitál daleko lépe než firmy v odvětví. Podniky provozující stejnou činnost však volí rizikovější strategii financování, kde i část svého dlouhodobého majetku financují krátkodobými zdroji.

Asi nejpozitivnější vývoj můžeme sledovat u ukazatelů likvidity, kdy firma na začátku sledovaného období udržovala jen velmi malou likviditu, která pro ni mohla znamenat případné problémy se solventností, což se projevovalo i v dlouhé době splatnosti závazků. V posledních letech se však tyto ukazatele dostaly do doporučených hodnot. Solventnost podniku by však mohla být ohrožena špatnou platební morálkou odběratelů, kteří platí podniku faktury se značným zpožděním. Asi největší nedostatky firmy vidím právě v její neschopnosti zajistit si včasné úhrady od odběratelů. Společnost by měla dále prodloužit dobu úhrady závazků a využívat neúročené dodavatelské úvěry k financování své činnosti.

## 10 PROJEKT TVORBY DLOUHODOBÉHO FINANČNÍHO PLÁNU

Po uskutečnění všech potřebných analýz následuje tvorba dlouhodobého finančního plánu. Ten je sestaven ve třech variantách, a to ve variantě základní, optimistické a pesimistické. Základní varianta odráží nejpravděpodobnější vývoj firmy, optimistická počítá s lepšími finančními výsledky a pesimistická naopak s výsledky horšími. Všechny pak vycházejí z investičního plánu, který je na základě předpokládaného vývoje v jednotlivých variantách upravován. U optimistické dojde k jeho rozšíření, u pesimistické naopak k odložení některých investic.

Každá varianta dlouhodobého finančního plánu obsahuje plánovanou rozvahu, výkaz zisku a ztrát a cash flow sestavené na následující čtyři roky. Všechny rovněž vychází ze strategie podniku a z cílů, které chce v plánovaných letech dosáhnout.

### 10.1 Strategie a cíle podniku

Strategie společnosti je založená na udržení stávající kvality výrobků a zlepšení jejich vlastností využíváním nových technologií a postupů, současně při zachování stejných surovin. Podnik chce i v budoucnu používat kvalitní suroviny od ověřených dodavatelů, do výroby nechce zavádět žádné zlepšovací prostředky, které by zhoršily jejich kvalitu a chuť, což by mohlo uškodit dobrému jménu firmy. Společnost chce dále, na základě současných požadavků zákazníků, upravit sortiment nabízených produktů. Cílem je substituovat tučné smažené výrobky pečivem zdravějším, s vyšším podílem celozrnné mouky či žita.

V následujících letech je potřeba provést přestavbu výrobních prostor, což bude vyžadovat mimo jiné i velké investice do nových strojů. Podnik má v plánu rovněž pronikat do dalších oblastí, rozšiřovat počet vlastních prodejen, získávat nové odběratele, ale zejména si chce i v budoucnu udržet své dominantní postavení na regionálním trhu. Toto je spojeno s potřebou pořízení dalších automobilů na rozvoz pečiva, čímž bude zajištěna rychlejší závážka a hlavně zachována větší čerstvost pečiva.

Podnik má rovněž definováno několik strategických cílů, které budou implementovány do procesu tvorby dlouhodobého finančního plánu. Jsou jimi:

- udržení vysoké kvality nabízené produkce a spokojenosti zákazníků – prostřednictvím využívání kvalitních surovin, rozšířením nabízeného sortimentu výrobků a využíváním tradičních receptur,

- pronikání firmy do nových oblastí, kde bude rozšiřovat síť vlastních prodejen a zároveň se bude snažit o akvizici nových odběratelů,
- zrekonstruování hlavní výrobní haly zahrnující rovněž modernizaci výrobních zařízení, která zefektivní výrobu, rozšíří výrobní kapacity, sníží množství nočních směn a zároveň ulehčí práci zaměstnancům,
- meziroční navyšování mezd pracovníků zejména ve výrobě – v současné době se podnik potýká s nedostatkem zaměstnanců, chce tedy neustále zlepšovat jejich podmínky, které zajistí jejich loajalitu,
- meziroční nárůst tržeb a objemu produkce – který bude zajištěn zejména díky rozšiřování výrobních kapacit a získávání nových odběratelů,
- dosahování kladného výsledku hospodaření,
- zabezpečení dostatečné rentability – v důsledku rozsáhlých investic podnik počítá s dočasnými nižšími zisky, které budou mít negativní vliv na rentabilitu. Vlastníci firmy však požadují, aby hodnota rentability vlastního kapitálu dosahovala alespoň 5 %,
- udržení dostatečné likvidity – protože podnik chce část plánovaných investic financovat prostřednictvím dlouhodobého finančního úvěru, je potřeba udržovat dostatečnou výši peněžních prostředků, tedy na úrovni 25 – 45 % z krátkodobých cizích zdrojů. Banka by totiž mohla poskytnutí úvěru kvůli nízké likviditě odmítnout.

## 10.2 Základní varianta

Základní varianta dlouhodobého finančního plánu vyjadřuje nejpravděpodobnější vývoj podniku v následujících čtyřech letech. Na základě permanentního meziročního nárůstu tržeb v minulosti lze předpokládat, že i v budoucnu bude tento rostoucí trend zachován, což je i z části podpořeno predikovaným vývojem HDP České republiky. Tato varianta rovněž počítá se získáváním nových odběratelů a pronikáním do nových oblastí. V roce 2020 a 2022 chce společnost XY rozšířit svou prodejní síť o dvě další prodejny. První z nich bude umístěna v nově pořízené budově, kterou podnik získá od jedné ze spřízněných osob na úkor snížení pohledávek z obchodních vztahů, které vůči ní eviduje a které jsou již po splatnosti. Druhá prodejna bude umístěna v pronajatých prostorách. V roce 2020 započne rozsáhlá rekonstrukce hlavní výrobní haly, jejíž předpokládaná celková cena činí 9,5 milionu Kč, a která by měla být ukončena v roce 2023. Roční investice budou ve výši 2,5 milionu Kč, v posledním roce pak jen 2 miliony Kč. Ke zvýšení tržeb by měly také přispí-



vat meziroční investice jak do nemovitostí, tak do strojního vybavení, které umožní vyrábět větší množství produkce. Jejich výše je stanovena na základě investičního plánu a v jednotlivých letech činí postupně 12,6 milionu Kč, 10,6 milionu Kč, 8,8 milionu Kč a 9,8 milionu Kč. Tyto částky v prvních dvou letech obsahují roční investice do technického zhodnocení parkoviště ve výši 200 tisíc, které bude zařazeno v roce 2021. V prvním plánovaném roce rovněž dojde k zařazení linky na výrobu jemného pečiva a technického zhodnocení prodejny.

Kompletní plánovaná rozvaha a výkaz zisku a ztrát jsou umístěny v příloze.

### **10.2.1 Plánování položek výkazu zisku a ztrát**

Prvotním krokem sestavení plánovaného výkazu zisku a ztrát je určení tržeb z prodeje výrobků a služeb, na jejichž základě jsou pak naplánovány jednotlivé nákladové a výnosové položky, které jsou ovlivňovány vývojem tržeb. Položky, které nelze určit na základě relace k tržbám jsou stanoveny individuálním posouzením. Při tvorbě plánovaného výkazu zisku a ztrát rovněž vycházím ze sestaveného investičního plánu.

#### ***Výnosové položky:***

##### **Tržby z prodeje výrobků a služeb**

Nejvýznamnější výnosovou položkou společnosti XY, která je výrobním podnikem, jsou bezesporu tržby z prodeje výrobků a služeb. Pro zjištění jejich výše byly kvůli povaze výroby zvoleny agregované metody. Na počátku byl explorací vývoje tržeb mezi lety 2014 a 2018 prostřednictvím funkce Lintrend odhadnut trend jejich vývoje v následujících letech. Tyto hodnoty však nepředpokládají změny způsobené například očekávaným růstem cen mouky nebo rozšíření výroby z důvodu otevření nových prodejen. Proto bude odhad budoucích tržeb stanoven zejména na základě očekávání vycházejícího ze zkušeností z minulosti s přihlédnutím k vývojovým trendům.

V roce 2019 společnost předpokládá výraznější zvýšení cen mouky, která je základní surovinou ve výrobě. Ročně by mělo dojít k nárůstu nákladů na materiál zhruba o 0,5 milionu Kč. Pro zachování dosavadního zisku z výrobků podnik plánuje navyšování jejich cen, které by mohlo mít za následek zvýšení tržeb z prodeje výrobků a služeb zhruba o 1 – 2 %. Nejziskovějším výrobkem podniku je kváskový chléb, jehož je podnik v současné době schopen vyrábět omezené množství, které je nižší než skutečná poptávka. Díky nově nakoupené lince na výrobu chleba, která bude na začátku roku 2019 zařazena do užívání, se

předpokládá navýšení výroby, které se již v daném roce projeví zhruba 2% nárůstem tržeb. Společnosti se rovněž podařilo získat nového významnějšího odběratele, který by měl dle předpokladů přinést jednoprocenní nárůst tržeb. Ve výsledku podnik v roce 2019 očekává navýšení tržeb oproti předchozímu roku o 4,5 %.

Přestože během let 2020 – 2022 podnik neočekává výrazné navyšování cen vstupních surovin, má v plánu i nadále pokračovat v mírném růstu cen své produkce zhruba o 0,5 – 1 %, z důvodu zvýšení ziskové marže. V roce 2020 dojde k otevření nové prodejny v blízkém městě. Z minulých zkušeností lze předpokládat, že otevření prodejny zvýší tržby z prodeje výrobků a služeb o 3 %. Podnik chce dále pokračovat v akvizici nových odběratelů v této oblasti, což povede k navýšení výroby. Ve výsledku lze očekávat, že tržby v tomto roce porostou o 5 %.

Podnik i v dalších letech počítá s mírným zvyšováním cen produkce, získáváním nových odběratelů a zejména zvyšováním výroby díky novým investicím. V roce 2021 bude provedena investice do tvarovací a plnicí linky, která umožní produkci nových druhů výrobků, což by mělo zatraktivnit nabízený sortiment a tím přilákat nové zákazníky. Při zohlednění všech výše uvedených faktorů lze očekávat zvýšení tržeb o 4,5 %. V roce 2022 by mělo podle plánů dojít k otevření další prodejny, která by měla rovněž přinést 3% zvýšení tržeb. V tomto roce dojde také k nákupu linky na výrobu rohlíkového pečiva, což povede k zefektivnění a zvýšení výroby. Při zohlednění těchto faktorů, včetně pozitivních výsledků v oblasti akvizice nových odběratelů a mírného růstu cen, lze předpokládat zvýšení tržeb o 5,5 %.

Společnost XY vyváží asi 30 % ze své produkce na Slovensko, její tržby jsou tedy ovlivněny vývojem kurzu CZK/EUR. Následně tedy došlo k oddělení předpokládaných tržeb realizovaných v EUR, a ty byly upraveny o predikovaný vývoj kurzu. Celkové plánované tržby z prodeje výrobků a služeb po všech úpravách znázorňuje tabulka níže.

v tis. Kč	2019	2020	2021	2022
Tržby za výrobky a služby (pomocí trendu)	112 487	117 506	123 358	130 112
% nárůst (pomocí trendu)	3,94%	4,46%	4,98%	5,48%
<b>% nárůst po úpravě</b>	<b>4,50%</b>	<b>5,00%</b>	<b>4,50%</b>	<b>5,50%</b>
Tržby za výrobky a služby po úpravě	113 093	118 748	124 091	130 916
Prodeje v CZK (70 %)	79 165	83 123	86 864	91 641
Prodeje v EUR (30 %)	33 928	35 624	37 227	39 275
Predikce změn kurzu CZK/EUR	-0,39%	-1,95%	-2,73%	-3,13%
Prodeje v EUR po zohlednění kurzu	33 795	34 929	36 209	38 048

Tržby z prodeje výrobků a služeb celkem	112 961	118 052	123 073	129 689
---	---------	---------	---------	---------

*Tabulka 26 – Plánované tržby z prodeje výrobků a služeb – základní varianta (vlastní zpracování)*

### **Tržby za prodej zboží**

Společnost XY provozuje několik vlastních prodejen, v nichž nabízí zákazníkům vedle svých výrobků také doplňkové zboží. Vývoj tržeb za zboží však nelze předvídat na základě minulého vývoje, protože v roce 2016 došlo k jejich výraznému zvýšení díky převzetí podnikatelských aktivit jedné ze spřízněných osob, což by zkreslovalo výsledky. Nicméně podnik chce rozšiřovat sortiment nabízeného zboží, čímž předpokládá meziroční nárůst tržeb za zboží zhruba o 2 %. V letech 2020 a 2022 bude růst výraznější, a to díky otevření dvou nových prodejen. Na základě údajů z minulosti se předpokládá, že nově otevřená prodejna přinese podniku zvýšení tržeb za zboží o 4 – 5 %. Ve výsledku se v těchto dvou letech očekává růst tržeb za zboží minimálně o 6 %.

### **Ostatní provozní výnosy**

Podnik se snaží průběžně modernizovat své technologické vybavení. Nakupuje nové výrobní linky a stroje, kterými nahrazuje již opotřebené nebo méně výkonné zařízení, které pak buď likviduje, nebo prodává. V roce 2019 se předpokládá prodej staré linky na výrobu chleba, jejíž celková prodejní cena se odhaduje na 200 tisíc Kč. V následujících letech dojde k prodeji dalších nahrazovaných výrobních zařízení. V roce 2020 se plánuje prodej pecí a kynárny za zhruba 120 tisíc Kč, následující rok prodej vyvalovacího stroje a auta za 110 tisíc Kč a v roce 2022 dojde k prodeji linky na výrobu rohlíkového pečiva a dvou chladičských boxů, jichž celková prodejní částka je odhadovaná na 140 tisíc Kč. Tržby z prodaného dlouhodobého majetku tak v jednotlivých letech činí 200, 120, 110 a 140 tisíc Kč. Veškerý prodávaný dlouhodobý majetek je již zcela odepsán. Tržby z prodeje materiálu představují jen nepatrnou výnosovou část a jsou tvořeny tržbami z prodeje nadbytečného materiálu. Jejich výše je stanovena prostřednictvím průměrného procentuálního podílu na tržbách za prodej výrobků a služeb v posledních pěti letech. Co se týká jiných provozních výnosů, v minulých letech tato položka mimo jiné obsahovala přijatou dotaci, která bude v roce 2019 již zcela vyčerpaná. V plánovaných letech pak bude tvořena jen předpokládanou výší pojistného za auta. To je sice do určité míry nepředvídatelné, ale podnik z předchozích zkušeností ví, že v každém roce dojde k nějakému poškození vozidel, které bývá v průměru 100 tisíc Kč.

### Finanční výnosy

Úrokové výnosy jsou tvořeny úroky z vložených peněz na bankovních účtech a jejich hodnota je odhadovaná v konstantní výši 3 tisíce Kč. Ostatní finanční výnosy pak nejsou plánovány. Jejich hodnota by byla tvořena kurzovými zisky. Vliv změny měnového kurzu CZK/EUR však byl již zohledněn při plánování tržeb.

### Nákladové položky:

#### Výkonová spotřeba

Náklady vynaložené na prodané zboží tvořily v minulosti v průměru 81 % z tržeb za prodej zboží. Podnik si chce i v budoucnu zachovat stejnou marži, proto je tento poměr ponechán i v plánovaných letech.

Jednou z nejvýznamnějších nákladových položek podniku je spotřeba materiálu. Ta byla stanovena na základě průměrného procentuálního podílu na celkových tržbách z prodeje výrobků a služeb v letech 2015 – 2018. V následujících letech by podle predikce a informací získaných od dodavatelů měly narůst ceny mouky. Podle předběžných propočtů podniku by díky jeho zdražení měly materiálové náklady vzrůst zhruba o 0,5 milionu Kč ročně, což by se mělo projevit jejich asi 1,5% navýšením. Toto procento pak bylo přičteno ke zjištěnému průměrnému podílu spotřeby materiálu na tržbách z prodeje výrobků a služeb, což můžeme vidět v následující tabulce.

v tis. Kč	2015	2016	2017	2018
Tržby z prodeje výrobků a služeb	91 002	96 976	97 511	108 223
Spotřeba materiálu	27 164	27 068	27 254	28 312
% podíl na tržbách	29,85%	27,91%	27,95%	26,16%
Průměrný % podíl na tržbách	27,97%			
<b>% podíl po úpravě</b>	<b>29,47%</b>			

Tabulka 27 – Stanovení procentuálního podílu spotřeby materiálu na tržbách z prodeje výrobků a služeb (vlastní zpracován dle výroční zprávy společnosti XY)

Podle predikce by mělo v následujících letech dojít rovněž k růstu cen energií. Podnik si však se svým dodavatelem sjednává pravidelné smlouvy o fixaci ceny na několik let dopředu. Poslední smlouva byla uzavřena na konci roku 2018 s platností následující čtyři roky. Cena energií se tedy pro podnik mírně zvýšila, avšak díky nákupu nových technologií podnik dosáhne úspor v oblasti spotřeby energií. Z tohoto důvodu, i přes budoucí nárůst cen energií, podnik nepředpokládá výraznější růst této položky. Počítá tedy jen s meziroč-

ním jednoprocenním zvýšením z důvodu růstu produkce. V letech 2020 a 2022 pak s nárůstem 2%, který bude způsoben otevřením dvou nových prodejen.

Společnost XY využívá několik druhů služeb, které mají fixní charakter. Díky nákupu nových technologií se v roce 2019 předpokládá zhruba 35% snížení nákladů na opravy a udržování oproti předchozímu roku. Následující dva roky, kdy jsou investice nižší, se očekává jejich meziroční pokles nejdříve o 15 %, poté o 10 % a v posledním roce o 25 %. Jednou ze služeb využívaných podnikem je také pronájem prostor, ve kterých jsou umístěny vlastní prodejny pečiva. Výše nájemného je meziročně navyšována pouze o hodnotu predikované inflace. V posledním roce, kdy podnik plánuje otevřít novou prodejnu je výše nájemného zvýšena o předpokládané roční nájemné, které se odhaduje ve výši 200 tisíc Kč. Společnost XY svou produkci rozváží jednak prostřednictvím vlastních řidičů, ale také prostřednictvím outsourcingu. Ten je využíván při rozvážení pečiva do určitých oblastí. Vývoj této nákladové položky je považován za fixní a plánují ho ve stejné výši, která je pouze navyšována o hodnotu predikované inflace. Do služeb řadíme rovněž splátky leasingu, které meziročně klesají. V roce 2020 dojde ke splacení poslední leasingové splátky. Podnik již v budoucnu neplánuje pořizovat dlouhodobý majetek prostřednictvím leasingu, protože podle vedení firmy je nevýhodný, jelikož se náklady rozpouští stejně jako odpisy a navíc majetek není ve vlastnictví podniku. Do ostatních služeb pak patří cestovné, stočné, odvoz odpadu, náklady na telefony nebo reklama. Všechny tyto služby mají fixní charakter a jsou navyšovány pouze o hodnotu předpokládané inflace. Plánovaný vývoj jednotlivých služeb zobrazuje tabulka níže.

Služby (v tis. Kč)	2018	2019	2020	2021	2022
Opravy a udržování	1 804	1 173	997	897	673
Nájemné	2 507	2 560	2 601	2 647	2 895
Rozvoz pečiva	6 250	6 381	6 483	6 600	6 719
Leasing	378	226	112	0	0
Ostatní	2 239	2 286	2 323	2 364	2 407

Tabulka 28 – Plánovaný vývoj jednotlivých služeb – základní varianta (vlastní zpracování)

V následující tabulce je zobrazen celkový plánovaný vývoj spotřeby materiálu a energie a služeb v následujících čtyřech letech.

v tis. Kč	2019	2020	2021	2022
Plánovaná spotřeba materiálu	33 287	34 788	36 267	38 217
Plánovaná spotřeba energie	3 903	3 981	4 020	4 101
Plánovaná spotřeba materiálu a energie	37 190	38 768	40 288	42 318
Služby	12 626	12 515	12 509	12 694

*Tabulka 29 – Plán spotřeby materiálu a energie a služeb – základní varianta (vlastní zpracování)*

Položky změna stavu zásob vlastní činnosti a aktivace podnik v minulosti neúčtoval a neplánuje o nich účtovat ani v budoucnu.

### **Osobní náklady**

V současné době se zaměstnavatelé potýkají s nedostatkem pracovníků ve výrobě. Tomuto problému čelí i společnost XY, která má v posledních letech problém získávat nové zaměstnance, což je způsobeno jednak současnou krizí, ale také neatraktivitou pekařské profese, kvůli náročnosti práce a nočním směnám. Podnik chce v budoucnu dále rozšiřovat svoji výrobu, k čemuž bude potřeba získat nové pracovníky. Díky tomuto se firma snaží permanentně navyšovat mzdy zejména ve výrobě, aby byla schopna čelit silící konkurenci podniků ve stejném regionu v oblasti mzdových podmínek svých zaměstnanců. Nákup nových technologií, které povedou ke snížení počtu nočních směn, však zajistí podniku značné úspory na mzdových nákladech. Meziročně se tedy předpokládá zvyšování mezd o 3 %. Při plánování osobních nákladů vycházím z průměrné měsíční mzdy připadající na jednoho zaměstnance. Postup znázorňuje tabulka níže.

v tis. Kč	2018	2019	2020	2021	2022
Počet zaměstnanců	130	132	135	138	140
% růst	-	3,0%	3,0%	3,0%	3,0%
Průměrná mzda	24,406	25,138	25,892	26,669	27,469
Osobní náklady	52 033	55 298	58 183	61 190	63 873
- mzdové náklady	38 074	39 819	41 946	44 164	46 148
- sociální zabezpečení a zdravotní pojištění	12 345	13 538	14 261	15 016	15 690
- ostatní náklady	1 614	1 940	1 976	2 011	2 034

*Tabulka 30 – Plán osobních nákladů – základní varianta (vlastní zpracování)*

V roce 2019 bude potřeba najmout 2 nové pracovníky. Důvodem je prodloužení otevírací doby zrekonstruované prodejny, kde bude nutno přijmout další prodavačku. Nákup nové linky na výrobu chleba podniku ušetří jednoho pracovníka, kterého bude možné přeřadit do jiné dílny. Díky plánované vyšší výrobě bude dle předběžných kalkulací potřeba najmout ještě jednoho dalšího zaměstnance do výroby. V následujícím roce, v důsledku otevření nové prodejny, budou najaty dvě prodavačky a jeden řidič na rozvoz. V roce 2021 budou do výroby najati 3 další zaměstnanci, a to na obsluhu nakoupené tvarovací a plnicí linky na výrobu nových produktů. Otevření nové prodejny v roce 2022 bude vyžadovat přijetí dalších 2 pracovníků.

Náklady na sociální zabezpečení a zdravotní pojištění jsou stanoveny jako 34 % z plánovaných mzdových nákladů v jednotlivých letech.

Ostatní náklady jsou tvořeny dvěma složkami – životním a penzijním pojištěním zaměstnanců a stravenkami. Pojištění je plánováno ve všech letech v konstantní výši, a to 400 tisíc Kč. Co se týká stravenek, podnik v současné době poskytuje zaměstnancům stravenky v hodnotě 80 Kč, na které přispívá ve výši 70 % (56 Kč). Od roku 2019 však plánuje zvýšit hodnotu poskytovaných stravenek na 100 Kč, kde bude hradit 70 Kč. V tomto roce dojde tedy k výraznějšímu nárůstu nákladů na stravenky oproti předchozímu roku. Následně se jejich výše bude zvyšovat pouze o hodnotu stravného připadající na nově najaté zaměstnance.

### **Odpisy**

Celkové odpisy v jednotlivých letech jsou složeny ze dvou částí – odpisy plynoucí ze stávajícího majetku a odpisy, které generují nové plánované investice. Výše stávajících odpisů byla stanovena na základě odpisových plánů. Nové investice se pak odepisují účetně po dobu jejich předpokládané životnosti, která je u budov 20 let a u hmotných movitých věcí 6 – 10 let.

V roce 2019 dojde k zařazení linky na výrobu jemného pečiva, která byla nakoupena v předchozím roce a jejíž hodnota je 4 549 tisíc Kč. Dále bude provedena investice do chlebové linky složené z několika komponent, v celkové hodnotě 12,4 milionu Kč. V tom samém roce bude rovněž zařazeno technické zhodnocení budovy, ve které má podnik umístěnu vlastní prodejnu pečiva, v hodnotě 1 252 tisíc Kč. Investice v roce 2020 budou činit dohromady 10,4 milionu Kč a zahrnují nákup souboru rotačních pecí, kynárny a automobilu na rozvoz pečiva. Ve zmiňovaném roce dojde také k převedení vlastnických práv k budově, jejíž cena obvyklá je stanovena na 2,8 milionu Kč, a která je ve vlastnictví jedné ze spřízněných osob. Tento převod bude vyrovnán snížením stavu krátkodobých pohledávek z obchodních vztahů, které podnik vůči této osobě eviduje, a které jsou již delší dobu po splatnosti. V roce 2021 je naplánovaná investice do tvarovací a plnicí linky na výrobu nových druhů pečiva v hodnotě 5,7 milionu Kč. Dále dojde k výměně staršího vyvalovacího stroje a automobilu v celkové výši 3,1 milionu Kč. V tomto roce se také plánuje dokončení rekonstrukce parkoviště, která probíhá už od roku 2017 a následně dojde k jeho zařazení ve výši 2 471 tisíc Kč. Na poslední plánovaný rok se očekává nákup dvou chladírenských boxů a linky na výrobu rohlíkového pečiva, složené z několika komponent,

v celkové hodnotě 9,8 milionu Kč. Přehled plánovaných odpisů poskytuje následující tabulka.

Odpisy (v tis. Kč)	2019	2020	2021	2022
Stávající odpisy	3 272	3 202	2 829	2 143
- budovy	620	620	620	620
- hmotné movité věci	2 652	2 582	2 209	1 523
Nové odpisy	1 758	2 685	3 659	4 689
- budovy	63	203	326	326
- hmotné movité věci	1 695	2 482	3 332	4 362
<b>Celkem</b>	<b>5 030</b>	<b>5 887</b>	<b>6 488</b>	<b>6 832</b>

Tabulka 31 – Plánované odpisy – základní varianta (vlastní zpracování)

Společnost XY nedrží na skladě příliš velké množství zásob z důvodu jejich poměrně krátké trvanlivosti. V minulosti nebyly na skladě evidovány žádné zastaralé zásoby, ke kterým by bylo potřeba tvořit opravné položky a předpokládám, že tato situace se nezmění ani do budoucna. Tuto položku tedy plánuji ve všech letech nulovou. V současné době podnik neeviduje významné množství pohledávek, které by mohly být v následujících letech odepsány. Některé pohledávky vyšší hodnoty sice po splatnosti jsou, ale společnost je s těmito dlužníky domluvena na vyrovnání dluhu prostřednictvím splátkového kalendáře. Prozatím se tedy neočekává, že by neměly být splaceny a nelze je tedy považovat za nedobytné. Tuto položku rovněž plánuji jako nulovou.

### Ostatní provozní náklady

Jak bylo uvedeno výše, v následujících letech se plánuje prodej již nepotřebného dlouhodobého majetku, který je však již zcela odepsán a má nulovou zůstatkovou cenu.

Protože v plánovaných letech dojde i k zařazení nemovitých věcí a dvou automobilů, je potřeba odhadnout, jaké zvýšení tyto investice přinesou u položky daní a poplatků.

v tis. Kč	2019	2020	2021	2022
Stávající daně	99	99	99	99
Nové daně	2	121	13	13
<b>Celkem</b>	<b>101</b>	<b>220</b>	<b>112</b>	<b>112</b>

Tabulka 32 – Plán daní a poplatků – základní varianta (vlastní zpracování)

Jak můžeme vidět v tabulce výše, v roce 2019 předpokládám zvýšení daně z nemovitých věcí z důvodu zařazení technického zhodnocení budovy. V následujícím roce dojde k navýšení daně silniční díky nákupu nového automobilu na rozvoz pečiva. Dále bude navýšena i daň z nemovitých věcí v důsledku získání vlastnických práv k budově. V tomto roce



bude muset být zaplacená i daň z nabytí nemovitých věcí, která činí 4 % z ceny obvyklé již zmíněné budovy. V roce 2021 se opět navýší daň z nemovitých věcí díky zařazení technického zhodnocení parkoviště a daň silniční, kvůli nákupu nového automobilu. V posledním plánovaném roce se daně předpokládají ve stejné výši jako rok předchozí.

Jiné provozní náklady obsahují zejména pojistné dlouhodobého majetku, u nějž se předpokládá meziroční 5% nárůst z důvodu nákupu nového majetku.

### Finanční náklady

Část nákladových úroků bude tvořena úroky z dříve přijatých dlouhodobých úvěrů, které jsou převzaty ze splátkových kalendářů a budou meziročně klesat. V následujících letech se však plánuje přijetí dalších dlouhodobých úvěrů od banky, proto bude tato položka zvýšena o předpokládané úroky plynoucí z těchto úvěrů. Ty byly převzaty z mnou vypočtených splátkových kalendářů, kde jsem použila úrokovou míru ve výši 2,5 % p. a., kterou obvykle banky společnost XY poskytují. Tato položka rovněž obsahuje úroky z kontokorentu a jiných provozních úvěrů, které podnik využívá a má v plánu využívat i nadále. Ostatní finanční náklady jsou tvořeny poskytnutými dary, kurzovou ztrátou a bankovními poplatky. Protože byla očekávaná kurzová ztráta zohledněna už v plánu tržeb, je výše této položky tvořena pouze poskytnutými dary v konstantní výši 111 tisíc Kč a bankovními poplatky ve výši 267 tisíc Kč. Ty mimo jiné již obsahují poplatky za zpracování plánovaných úvěrů.

### Splatná daň

Při výpočtu splatné daně vycházím z výsledku hospodaření před zdaněním, který je upraven o odčitatelné a přičitatelné položky, slevy a položky snižující základ daně. Pro náročnost jejich odhadu byl ve výpočtu daně použit jen rozdíl mezi účetními a daňovými odpisy a poskytnuté dary. Postup výpočtu splatné daně znázorňuje následující tabulka.

v tis. Kč	2019	2020	2021	2022
Výsledek hospodaření	4 095	3 881	3 861	5 378
+/- Rozdíl daňových a účetních odpisů	-595	1170	2 183	2 899
VH po úpravě	4 689	2 711	1 678	2 479
- Dary	111	111	111	111
Základ daně	4 578	2 600	1 567	2 368
Daň (19 %)	870	494	298	450

Tabulka 33 – Výpočet plánované splatné daně z příjmu právnických osob – základní varianta (vlastní zpracování)

Výsledek hospodaření byl tedy snížen o rozdíl, o který daňové odpisy převyšují odpisy účetní. Dále byly odečteny poskytnuté dary, které budou ve všech plánovaných letech konstantní. Výsledek pak představuje základ daně pro výpočet daně z příjmu právnických osob, která se v následujících letech předpokládá ve výši 19 %.

### Odložená daň

Společnost XY má povinnost účtovat o odložené dani. Ta je stanovena pomocí rozdílů mezi účetní a daňovou zůstatkovou cenou majetku, které vznikají díky rozdílné výši daňových a účetních odpisů v jednotlivých letech. Prvotním krokem výpočtu bylo navýšení zůstatkových cen z předchozích let o plánované investice a jejich snížení o roční odpisy. Následně byly pomocí rozdílů mezi stanovenými účetními a daňovými hodnotami majetku vypočteny meziroční změny, ze kterých se pak 19% sazbou daně určila výše odložené daně. Záporný rozdíl v prvním plánovaném roce představuje odloženou daňovou pohledávku. V následujících letech je tento rozdíl kladný a je považován za odložený daňový závazek. Postup výpočtu znázorňuje tabulka níže.

V tis. Kč	2018	2019	2020	2021	2022
Účetní zůstatková cena	37 598	50 769	55 282	60 065	63 033
Daňová zůstatková cena majetku	23 034	36 800	40 143	42 743	42 812
Rozdíl mezi ÚZC a DZC	14 564	13 969	15 139	17 322	20 221
Změna stavu rozdílu	-	-595	1 170	2 183	2 899
Odložená daň (19 %)	-100	-113	222	415	551
Odložený daňový závazek/pohledávka	pohledávka	pohledávka	závazek	závazek	závazek

Tabulka 34 – Výpočet plánované odložené daně – základní varianta (vlastní zpracování)

### 10.2.2 Plánování položek rozvahy

Plánování rozvahových položek bylo provedeno prostřednictvím odpisového plánu, relace k tržbám nebo individuálním posouzením.

#### *Aktiva:*

#### **Dlouhodobý majetek**

Dlouhodobý nehmotný majetek, který společnost XY vlastní je již plně odepsaný a v následujících čtyřech letech jeho další nákup plánován není. Podobná situace je i u dlouhodobého finančního majetku, který má nulovou hodnotu, a která bude zachována i v plánovaných letech.

V následujících čtyřech letech firma neplánuje nakupovat žádné nové pozemky. Jejich hodnota tedy bude konstantní. Nemovitý majetek však bude rozšiřován o technické zhodnocení prodejny v částce 1 252 tisíc Kč, které bude zařazeno v roce 2019, dále o budovu nakoupenou od jedné ze spřízněných osob v hodnotě 2,8 milionů Kč v roce následujícím. V těchto prostorách podnik plánuje otevřít novou prodejnu. Položka staveb bude v roce 2021 rozšířena o technické zhodnocení parkoviště, jehož oprava byla započata v roce 2017. Do této rekonstrukce bude investováno i během prvních dvou plánovaných let vždy částkou 200 tisíc Kč a v roce 2021 bude parkoviště zařazeno v celkové hodnotě 2 471 tisíc Kč. V roce 2020 dojde k zahájení rozsáhlé rekonstrukce hlavní výrobní haly, která by měla trvat až do roku 2023. Podle propočtů podniku by měla být celková investovaná částka 9,5 milionu Kč. V každém z plánovaných let bude proinvestováno 2,5 milionu Kč, poslední rok pak jen 2 miliony Kč.

Podnik se snaží neustále modernizovat své výrobní zařízení. Jak bylo zmíněno výše, v roce 2019 se plánuje zařazení již nakoupené linky na výrobu jemného pečiva v hodnotě 4 549 tisíc Kč a investice do linky na výrobu chleba, která je složena z několika komponent, kterými jsou dělicí stroj, hnětací stroj, výrobní linka a pece. Celková odhadovaná nákupní cena je 12,4 milionu Kč. V následujícím roce budou investice do hmotných movitých věcí čítat dohromady 7,6 milionu Kč a budou zahrnovat nákup automobilu, souboru rotačních pecí a kynárny. V roce 2021 se plánuje nákup tvarovací a plnicí linky, vyvalovacího stroje a automobilu v celkové hodnotě 8,8 milionu Kč. V posledním plánovaném roce bude podnik investovat celkovou částku 9,8 milionů na nákup chladírenských boxů a linky na rohlíkové pečivo, složené z hnětacího stroje a dělicího stroje s výrobní linkou. Přehled celkových investic do hmotných movitých věcí v jednotlivých letech je znázorněn v tabulce níže.

Hmotné movité věci:	Rok	Částka	Hmotné movité věci:	Rok	Částka
Linka na výrobu jemného pečiva	2019	4 549	Tvarovací a plnicí linka	2021	5 700
Linka na výrobu chleba	2019	12 400	Vyvalovací stroj	2021	2 300
- dělicí stroj	2019	3 300	Automobil	2021	800
- hnětací stroj	2019	3 100	Chladírenské boxy	2022	2 600
- pece	2019	4 200	Linka na rohlíkové pečivo	2022	7 200
- výrobní linka	2019	1 800	- hnětací stroj	2022	2 800
Automobil	2020	1 100	- dělicí stroj + výrobní linka	2022	4 400
Soubor rotačních pecí	2020	4 200			
Kynárna	2020	2 300			

Tabulka 35 – Přehled plánovaných investic do hmotných movitých věcí – základní varianta (vlastní zpracování, v tis. Kč)

Výše jednotlivých položek dlouhodobého hmotného majetku vychází z netto hodnoty předchozího roku, ke které se přičte plánovaná investice a která je snížena o celkovou hodnotu plánovaných odpisů. Výsledné stavy položek dlouhodobého hmotného majetku znázorňuje tabulka níže.

v tis. Kč	2019	2020	2021	2022
Dlouhodobý hmotný majetek	54 957	62 170	66 982	72 450
- pozemky	1 916	1 916	1 916	1 916
- stavby	23 897	25 875	27 400	26 454
- hmotné movité věci	26 872	29 408	32 666	36 581
- nedokončený DHM	2 271	4 971	5 000	7 500

Tabulka 36 – Plánovaná výše položek dlouhodobého hmotného majetku – základní varianta (vlastní zpracování)

### Zásoby

Zvolená firma eviduje na skladě nulové množství výrobků. Důvodem je povaha její činnosti, kde všechny produkty, které se vyrobí, jsou okamžitě dodány zákazníkům a v rámci zachování čerstvosti je není možné skladovat. Podnik na skladě drží pouze malé množství materiálu a zboží. Jejich výše je stanovena na základě relace k tržbám v minulosti. Pro materiál je zvolen průměrný procentuální podíl na tržbách z prodeje výrobků a služeb, u zboží se vychází z podílu na tržbách za prodej zboží. Plánovanou výši těchto položek můžeme vidět v tabulce níže.

v tis. Kč	% podíl	2019	2020	2021	2022
Materiál	1,01%	1 140	1 191	1 242	1 308
Zboží	6,10%	836	887	904	959

Tabulka 37 – Plánovaná hodnota zásob – základní varianta (vlastní zpracování)

### Pohledávky

Dlouhodobé pohledávky, které podnik vykazuje, jsou vůči jedné ze spřízněných osob a každoročně by mělo docházet k jejich 5% snižování.

Nejvýraznější položkou pohledávek jsou pohledávky z obchodních vztahů, jejichž součástí jsou rovněž pohledávky vůči spřízněným osobám, které jsou, jak již bylo zmíněno dříve, z drtivé části po splatnosti. V rámci skupiny se jedná o formu financování, a proto zde nehrozí, že by nebyly splaceny. Pro plánování výše pohledávek z obchodních vztahů je vyu-

žita metoda doby obratu. Podnik ve většině případů vystavuje svým odběratelům faktury s 14 denní splatností. Průměrná doba splacení je však více jak dvojnásobně větší. Podnik by se měl v budoucnu snažit tuto dobu snížit, aby se vyhnul riziku případné platební neschopnosti z důvodu čekání na úhrady od svých odběratelů. Proto byla doba obratu pohledávek mírně snížena, a to na 30 dnů.

Při stanovení plánované výše pohledávek z obchodních vztahů byly nejdříve odstraněny pohledávky vůči spřízněným osobám, poté pomocí doby obratu vypočítány předpokládané hodnoty a na závěr došlo k přičtení vyloučených pohledávek. Plánovanou hodnotu pohledávek z obchodních vztahů znázorňuje tabulka níže.

v tis. Kč	2019	2020	2021	2022
Pohledávky vůči spojeným osobám	11 352	8 552	8 552	8 552
Pohledávky z obchodních vztahů	10 412	10 898	11 335	11 952
Pohledávky z obchodních vztahů celkem	21 764	19 450	19 887	20 504

*Tabulka 38 – Plánovaná hodnota pohledávek z obchodních vztahů – základní varianta (vlastní zpracování)*

Společnost se s jednou ze spřízněných osob dohodla na převodu vlastnického práva k budově v hodnotě 2,8 milionu Kč, na základě čehož dojde v roce 2020 ke snížení hodnoty těchto pohledávek. Další roky se předpokládá jejich výše konstantní.

Hodnota ostatních pohledávek je velmi těžce plánovatelná. Pohledávky vůči státu obsahují přeplatky DPH a jsou odhadovány ve všech letech zhruba ve výši 150 tisíc Kč. Jiné pohledávky a dohadné účty pasivní jsou na základě vývoje v minulosti plánovány ve výši 400 tisíc Kč. Co se týká krátkodobých poskytnutých záloh, podnik je poskytuje pouze svým ověřeným dodavatelům, které v následujících letech nemá v plánu měnit, a proto se tato položka předpokládá zhruba ve stejné výši, jako rok poslední, tedy 600 tisíc Kč.

### **Peněžní prostředky**

V minulosti podnik držel velmi nízké množství peněžních prostředků na bankovních účtech či v pokladně. Vystavoval se tím riziku platební neschopnosti v případě, že by došlo k výpádkům úhrad ze strany odběratelů. V posledním sledovaném roce se však hodnoty likvidity dostaly do doporučených intervalů. V tomto trendu by chtěla firma pokračovat i v budoucnu, a proto se celkové množství držených peněžních prostředků v následujících letech plánuje alespoň ve výši 25 % z celkových krátkodobých závazků, maximálně však 45 %. Jedním z důvodů snahy o udržení dostatečné likvidity je i fakt, že je v následujících letech plánováno přijetí nových bankovních úvěrů. V případě nedostatečné likvidity by

totiž banka mohla jejich poskytnutí odmítnout. Peněžní prostředky v pokladně jsou stanoveny ve výši 1 milionu Kč. V roce 2020 a 2022 však dojde k otevření nových prodejen, proto je jejich hodnota v daných letech zvýšena o 40 tisíc Kč.

### **Časové rozlišení aktiv**

Je tvořeno náklady příštích období, které z větší části obsahují nájemné a pojistné placené předem. V minulosti byla tato položka poměrně vysoká z důvodu rozpouštění akontací z leasingu. Podnik už však v budoucnu přijetí dalšího leasingu nezamýšlí a během let 2019 a 2020 dojde k rozpouštění zbytku posledních akontací. Poté je jejich výše plánována jako konstantní.

### ***Pasiva:***

#### **Vlastní kapitál**

Společnost v následujících letech nehodlá provádět zvyšování základního kapitálu ani fondů ze zisku. Tyto položky tedy budou plánovány v konstantní výši. Stejně jako v minulých letech nebude docházet k vyplácení dividend a veškerý dosažený zisk bude ponechán uvnitř firmy v položce nerozděleného zisku minulých let a bude využit k financování podnikatelských aktivit. Výše vlastního kapitálu se tedy bude měnit jen v závislosti na úrovni dosaženého zisku.

#### **Rezervy**

Společnost XY netvoří rezervy a v budoucnu o jejich tvorbě ani neuvažuje.

#### **Dlouhodobé závazky**

V současné době podnik splácí několik dlouhodobých bankovních úvěrů, které byly využity k nákupu hmotných movitých věcí. Tento druh financování je pro podnik výhodný zejména díky jeho stabilitě a poměrně nízké úrokové sazbě, kterou banka společnosti XY obvykle poskytne. Z tohoto důvodu i v následujících letech plánují nákup některých strojů prostřednictvím investičního úvěru. Ze zkušeností z minula lze však počítat s tím, že banka bude ochotna poskytnout úvěr jen ve výši 85 % z celkové nákupní ceny majetku. Zbylých 15 % bude muset podnik krýt vlastními zdroji. Prostřednictvím investičního úvěru tak plánují nákup dělicího stroje, který je součástí linky na výrobu chleba, v hodnotě 3,3 milionu Kč v roce 2019. V roce následujícím se bude jednat o nákup souboru rotačních pecí v celkové částce 4,2 milionu Kč. Poslední dva plánované roky pak postupně nákup tvarovací a plnicí linky za pořizovací cenu 5,7 milionu Kč a dělicího stroje a výrobní linky, kte-

rá je součástí linky na výrobu rohlíkového pečiva, v celkové hodnotě 4,4 miliony Kč. Přehled plánovaných dlouhodobých bankovních úvěrů je zobrazen v tabulce níže.

v tis. Kč	2019	2020	2021	2022
Stávající dlouhodobé bankovní úvěry	5 796	4 550	3 261	1 894
Nové dlouhodobé bankovní úvěry	2 555	5 549	9 373	11 730
Dlouhodobé bankovní úvěry celkem	8 351	10 099	12 634	13 624

*Tabulka 39 – Plán dlouhodobých bankovních úvěrů – základní varianta (vlastní zpracování)*

Protože má podnik povinnost účtovat o odložené dani, v rozvaze vykazuje také položku odložený daňový závazek. Ta je v prvním roce snížena v důsledku odložené daňové pohledávky. Zbylé roky pak díky odloženému daňovému závazku roste. Výpočet odložené daně byl popsán při plánování položek výkazu zisku a ztrát.

Ostatní dlouhodobé závazky obsahují závazek vůči leasingovým společnostem, který bude ale v roce 2020 doplacen. Druhou část tvoří závazek vůči spřízněné osobě, který bude meziročně klesat o 20 %, což znázorňuje následující tabulka.

v tis. Kč	2018	2019	2020	2021	2022
Leasing	338	112	0	0	0
Závazek	1 566	1 253	1 002	802	641
Celkem	1 904	1 365	1 002	802	641

*Tabulka 40 – Plán ostatních dlouhodobých závazků – základní varianta (vlastní zpracování)*

### **Krátkodobé závazky**

Podnik k financování běžného chodu využívá kontokorentní úvěr. V budoucnu se však počítá s mírným poklesem těchto závazků z důvodu dostatečné likvidity. Jejich výše se tedy plánuje v rozmezí 11 – 12 milionů Kč.

Závazky z obchodních vztahů jsou plánovány na základě doby obratu. V minulém roce byla průměrná doba, za kterou podnik hradil faktury svým dodavatelům pouze 11 dnů. Já bych však doporučila tuto dobu mírně zvýšit alespoň na 14 dnů, což je doba splatnosti faktur, z důvodu možnosti využívání neúročených zdrojů financování, kterými právě dodavatelské úvěry jsou.

Největší část ostatních krátkodobých závazků tvoří závazky vůči zaměstnancům, které odpovídají prosincovým mzdám a jsou stanoveny ve výši 1/12 z celkových plánovaných mezd v jednotlivých letech. Stejný princip je použit i u závazků ze sociálního zabezpečení

a zdravotního pojištění, které jsou rovněž určeny jako nezaplacený prosincový závazek, tedy 1/12 z celkových nákladů na sociální zabezpečení a zdravotní pojištění. Závazky vůči státu, dohadné účty pasivní a jiné závazky jsou těžce předvídatelné, a proto se při jejich stanovení vychází zejména z vývoje v minulosti a jsou určeny v konstantní výši ve všech plánovaných letech.

### Časové rozlišení pasiv

V rámci pasivního časového rozlišení podnik vykazuje pouze výdaje příštích období, jejichž hodnota je odhadována v konstantní výši 1 mil. Kč. Tato položka je tvořena nájemným nebo energiemi placenými až zpětně, případně nevyfakturovanými dodávkami materiálu.

### 10.2.3 Plánované cash flow

Plán peněžních toků je sestaven pomocí nepřímé metody a obsahuje přehled o pohybu peněžních prostředků z provozní, investiční a finanční činnosti podniku.

Jak můžeme vidět v tabulce níže, ve všech plánovaných letech vychází kladné cash flow z provozní činnosti. Toto je způsobeno zejména kladným výsledkem hospodaření a odpisy. Peněžní toky z investiční činnosti jsou záporné díky investicím do dlouhodobého hmotného majetku. Z důvodu přijetí nových investičních úvěrů je ve všech sledovaných letech cash flow z finanční činnosti kladné.

v tis. Kč	2019	2020	2021	2022
<b>Počáteční stav peněžních prostředků</b>	<b>8 718</b>	<b>7 240</b>	<b>7 256</b>	<b>8 023</b>
VH	3 338	3 164	3 148	4 377
Odpisy	5 030	5 887	6 488	6 832
Změna stavu zásob	-192	-102	-68	-121
Změna stavu pohledávek	1 497	2 562	-201	-393
Změna stavu časového rozlišení aktiv	32	32	0	0
Změna stavu krátkodobých závazků	634	-36	-49	509
Změna stavu časového rozlišení pasiv	-7	0	0	0
<b>CF z provozní činnosti</b>	<b>10 331</b>	<b>11 508</b>	<b>9 318</b>	<b>11 204</b>
Změna stavu DNM	0	0	0	0
Změna stavu DHM	-12 600	-13 100	-11 300	-12 300
Změna stavu DFM	0	0	0	0
<b>CF z investiční činnosti</b>	<b>-12 600</b>	<b>-13 100</b>	<b>-11 300</b>	<b>-12 300</b>
Změna stavu dlouhodobých závazků	791	1 608	2 749	1 381
<b>CF z finanční činnosti</b>	<b>791</b>	<b>1 608</b>	<b>2 749</b>	<b>1 381</b>
<b>Pohyb peněžních prostředků</b>	<b>-1 478</b>	<b>16</b>	<b>767</b>	<b>285</b>



Konečný stav peněžních prostředků	7 240	7 256	8 023	8 308
-----------------------------------	-------	-------	-------	-------

Tabulka 41 – Plánované cash flow – základní varianta (vlastní zpracování)

### 10.3 Optimistická varianta

Optimistická varianta dlouhodobého finančního plánu počítá s výraznějším růstem tržeb z prodeje výrobků a služeb, způsobeným zejména většími úspěchy v oblasti získávání nových odběratelů a silnějším projevením investic do strojního vybavení. Tato varianta vychází ze stejného investičního plánu jako varianta základní. Ten je však díky větším tržbám v některých letech rozšířen. V roce 2020 budou investice zvýšeny o nákup dalšího strojního vybavení, zahrnujícího šlehače, hnětače a chladicí vitríny do prodejen v celkové hodnotě 1,4 milionu Kč. Následující rok dojde k obměně automobilu, mycího stroje a pekárenských vah ve výši 1,3 milionu Kč. V roce 2022 budou investice navýšeny o 900 tisíc Kč a budou představovat nákup cukrářského plnicího stroje. I tato varianta počítá se započítáním rekonstrukce hlavní výrobní haly a otevřením dvou nových prodejen.

Kompletní plánovaná rozvaha a výkaz zisku a ztrát optimistické varianty jsou opět umístěny v příloze

#### 10.3.1 Plánování položek výkazu zisku a ztrát

V optimistické variantě výkazu zisku a ztrát dochází k růstu některých položek z důvodu větších očekávaných tržeb z prodeje výrobků a služeb. Jiné položky naopak zůstávají neměnné nebo musí být jejich výše stanovena individuálním posouzením.

##### *Výnosové položky:*

##### **Tržby z prodeje výrobků a služeb**

Tržby z prodeje výrobků a služeb u optimistické varianty jsou plánovány obdobným způsobem jako u varianty základní. Růst cen mouky v roce 2019 bude mít za následek zvýšení ceny produkce, která by se měla opět projevit asi 1 – 2% růstem tržeb. Zavedení nových strojů, zejména pak linky na výrobu chleba, rozšíří výrobní kapacity podniku, což by podle předpokladů mělo navýšit tržby o 2 – 3 %. Tato varianta rovněž počítá s pozitivním vývojem v oblasti získávání nových zákazníků, kde má podnik již v současné době uzavřenou smlouvu s novým odběratelem. S ohledem na výše uvedené, lze předpokládat, že tržby by v tomto roce mohly dosahovat až 6% růstu oproti roku předchozímu.

V mírném zvyšování cen produkce chce podnik pokračovat i v následujícím roce. Důvodem bude snaha o zvýšení ziskové marže, což by ve výsledku mělo přinést asi 1% růst tržeb. V daném roce dojde také k otevření nové prodejny, která přinese zvýšení tržeb o 3%. V této variantě rovněž počítám s většími úspěchy v oblasti akvizice nových odběratelů, které se podnik bude snažit získávat zejména v oblastech, kde dojde k otevření nové prodejny. Zvýšení tržeb bude podpořeno rovněž investicemi do strojního vybavení, které rozšíří výrobní kapacity. S přihlédnutím ke všem výše uvedeným skutečnostem se předpokládá růst tržeb v tomto roce o 6,5%.

Rostoucí trend tržeb bude zachován i v posledních dvou plánovaných letech. V roce 2021 dojde k nákupu tvarovací a plnicí linky, umožňující výrobu nových druhů produkce, což by mělo zatraktivnit nabízený sortiment výrobků. K růstu tržeb budou přispívat i další investice do strojního vybavení, mírné navýšování cen produkce a zejména předpokládané další úspěchy v oblasti získávání nových odběratelů. V roce 2022 dojde k otevření další prodejny, která zvýší tržby o 3%. Ve výsledku se v těchto dvou letech počítá s celkovým růstem tržeb o 6 a 6,5%.

Plánované tržby byly následně upraveny stejným způsobem jako u varianty základní a jsou zobrazeny v tabulce níže.

v tis. Kč	2019	2020	2021	2022
Tržby za výrobky a služby (pomocí trendu)	112 487	117 506	123 358	130 112
% nárůst (pomocí trendu)	3,94%	4,46%	4,98%	5,48%
<b>% nárůst po úpravě</b>	<b>6,00%</b>	<b>6,50%</b>	<b>6,00%</b>	<b>6,50%</b>
Tržby za výrobky a služby po úpravě	114 716	122 173	129 503	137 921
Prodeje v CZK (70 %)	80 301	85 521	90 652	96 545
Prodeje v EUR (30 %)	34 415	36 652	38 851	41 376
Predikce změn kurzu CZK/EUR	-0,39%	-1,95%	-2,73%	-3,13%
Prodeje v EUR po zohlednění kurzu	34 280	35 936	37 789	40 083
<b>Tržby z prodeje výrobků a služeb celkem</b>	<b>114 582</b>	<b>121 457</b>	<b>128 441</b>	<b>136 628</b>

Tabulka 42 – Plánované tržby z prodeje výrobků a služeb – optimistická varianta (vlastní zpracování)

### Ostatní provozní výnosy

V důsledku navýšení investic do hmotných movitých věcí dojde i ke změně tržeb z prodeje dlouhodobého majetku. Ty budou v prvním plánovaném roce ve stejné výši jako ve variantě základní. V roce 2021 však dojde k jejich navýšení o 20 tisíc, což je předpokládaná cena nahrazovaného strojního vybavení. V následujících letech se plánuje jejich opětovný mírný

nárůst, v důsledku prodeje dalšího nahrazovaného majetku. Ve výsledku se tržby z prodeje dlouhodobého majetku odhadují postupně ve výši 200 tisíc Kč, 140 tisíc Kč, 120 tisíc Kč a 150 tisíc Kč. I v tomto případě se jedná o prodej již zcela odepsaných aktiv, jejichž zůstatková cena je nulová.

Tržby z prodeje materiálu jsou opět stanoveny prostřednictvím průměrného procentuálního podílu na tržbách z prodeje výrobků a služeb. Jiné provozní výnosy jsou plánovány ve stejné výši jako ve variantě základní.

U tržeb za prodej zboží a finančních výnosů nedochází oproti předchozí variantě rovněž k žádným změnám, a proto jsou naplánovány ve stejné výši.

### ***Nákladové položky:***

#### **Výkonová spotřeba**

V důsledku navýšení očekávaných tržeb z prodeje výrobků a služeb dojde i k růstu spotřeby materiálu, která je opět plánována pomocí vzájemných relací. Náklady na energie zůstávají neměnné. Co se týká služeb, jejich výše se plánuje stejná jako v základní variantě. Výjimkou jsou však náklady na opravy a udržování, u kterých se meziročně předpokládá výraznější snižování díky vyšším investicím, a to postupně o 35 %, 20 %, 15 % a 30 %. Náklady vynaložené na prodané zboží jsou převzaty z varianty základní.

#### **Osobní náklady**

Vyšší předpokládané tržby z prodeje výrobků a služeb chce podnik promítnout i do mezd svých zaměstnanců. V jednotlivých letech se tak plánuje postupně 3%, 3,5%, 4% a 4% meziroční nárůst průměrné mzdy. V důsledku vyšší výroby chce firma najmout v roce 2020 a 2021, oproti základní variantě, vždy o jednoho pracovníka navíc. Výpočet plánovaných osobních nákladů znázorňuje tabulka níže.

v tis. Kč	2018	2019	2020	2021	2022
Počet zaměstnanců	130	132	136	140	142
% růst	-	3,0%	3,5%	4,0%	4,0%
Průměrná mzda	24,406	25,138	26,018	27,059	28,141
Osobní náklady	52 033	55 298	58 885	62 949	66 314
- mzdové náklady	38 074	39 819	42 461	45 459	47 952
- sociální zabezpečení a zdravotní pojištění	12 345	13 538	14 437	15 456	16 304
- ostatní náklady	1 614	1 940	1 987	2 034	2 057

*Tabulka 43 – Plán osobních nákladů – optimistická varianta (vlastní zpracování)*

## Odpisy

Plánované odpisy jsou stanoveny ve stejné výši jako ve variantě základní. V posledních třech letech jsou však navýšeny o odpisy plynoucí z investic realizovaných jen ve variantě optimistické, které budou blíže popsány u plánování dlouhodobého hmotného majetku. Přehled celkových odpisů mezi lety 2019 – 2022 je zobrazen v tabulce níže.

Odpisy (v tis. Kč)	2019	2020	2021	2022
Stávající odpisy	3 272	3 202	2 829	2 143
- budovy	620	620	620	620
- hmotné movité věci	2 652	2 582	2 209	1 523
Nové odpisy	1 758	2 860	3 915	5 116
- budovy	63	203	326	326
- hmotné movité věci	1 695	2 657	3 589	4 790
<b>Celkem</b>	<b>5 030</b>	<b>6 062</b>	<b>6 744</b>	<b>7 259</b>

Tabulka 44 – Plán odpisů – optimistická varianta (vlastní zpracování)

V důsledku nákupu automobilu v roce 2021 se rovněž předpokládá mírné navýšení položky daně a poplatky v provozní oblasti oproti základní variantě, a to díky silniční dani, která bude muset být za toto auto hrazena. Nákladové úroky obsahují úroky placené z poskytnutých dlouhodobých a krátkodobých bankovních úvěrů.

Ostatní nákladové položky, jako jsou opravné položky u zásob a pohledávek nebo jiné provozní náklady jsou plánovány ve stejné výši jako ve variantě základní.

## Splatná daň

Součástí plánovaného výsledku hospodaření je rovněž výpočet splatné daně, vycházející z výsledku hospodaření před zdaněním, sníženém o rozdíl mezi daňovými a účetními odpisy a o poskytnuté dary. Sazba se opět předpokládá ve výši 19 %.

v tis. Kč	2019	2020	2021	2022
Výsledek hospodaření	5 241	5 489	5 749	7 538
+/- rozdíl daňových a účetních odpisů	-595	1 149	2 381	3 172
VH po úpravě	5 835	4 340	3 368	4 366
- Dary	111	111	111	111
Základ daně	5 724	4 229	3 257	4 255
Daň (19 %)	1 088	803	619	809

Tabulka 45 – Výpočet plánované splatné daně z příjmu právnických osob – optimistická varianta (vlastní zpracování)

### Odložená daň

Protože tato varianta počítá s jinou výší investic, dojde rovněž ke změně hodnoty odložené daně v jednotlivých letech. Jak si můžeme všimnout v tabulce níže, v roce 2019 se předpokládá vznik odložené daňové pohledávky. Následující roky vyšla kladná odložená daň, která představuje odložený daňový závazek.

V tis. Kč	2018	2019	2020	2021	2022
Účetní zůstatková cena	37 598	50 769	56 507	62 334	65 775
Daňová zůstatková cena majetku	23 034	36 800	41 389	44 835	45 104
Rozdíl mezi ÚZC a DZC	14 564	13 969	15 118	17 499	20 671
Změna stavu rozdílu	-	-595	1 149	2 381	3 172
Odložená daň (19 %)	-100	-113	218	452	603
Odložený daňový závazek/pohledávka	pohledávka	pohledávka	závazek	závazek	závazek

*Tabulka 46 - Výpočet plánované odložené daně – optimistická varianta (vlastní zpracování)*

### 10.3.2 Plánování položek rozvahy

Při plánování rozvahových položek optimistického dlouhodobého finančního plánu došlo ke změnám zejména v oblasti dlouhodobého majetku.

#### *Aktiva:*

#### **Dlouhodobý majetek**

Stejně jako základní varianta finančního plánu, tak ani optimistická v následujících čtyřech letech nepočítá s nákupem pozemků a dlouhodobého nehmotného a finančního majetku. V obou variantách budou rovněž provedeny totožné investice do staveb, zahrnující mimo jiné i rekonstrukci hlavní výrobní haly, která započne v roce 2020.

Výše dlouhodobého hmotného majetku však bude rozdílná díky vyšším plánovaným investicím. Na následující čtyři roky má podnik sestaven pevný plán investic, který musí být dodržen z důvodu již předběžně sjednaných objednávek u výrobců. Většina nákladnějších strojů je totiž vyráběna na míru a často jsou vzájemně propojeny. Příkladem je třeba linka na výrobu chleba, která je složená z dělicího a hnětacího stroje, pecí a výrobní linky. Tento plán však obsahuje také „pohyblivou“ část, která představuje obnovovací investice do majetku, jehož nákup bude proveden pouze v případě volných zdrojů. Jeho výměna je sice v budoucnu plánována, avšak může dojít k odložení. Příkladem je obměna staršího auta nebo chladírenských boxů či kynáren. V optimistické variantě, díky lepšímu vývoji, se

v roce 2020 plánuje rozšíření investic o nákup šlehačů, hnětačů a chladících vitrín do prodejen, v celkové částce 1,4 milionu Kč. V následujícím roce se očekává navíc nákup automobilu a dalšího vybavení do výroby za celkem 1,3 milionu Kč. V roce posledním dojde k nákupu cukrářského plnicího stroje za 0,9 milionu Kč. Přehled celkových investic do hmotných movitých věcí v optimistické variantě poskytuje tabulka níže.

Hmotné movité věci:	Rok	Částka	Hmotné movité věci:	Rok	Částka
Linka na výrobu jemného pečiva	2019	4 549	Tvarovací a plnicí linka	2021	5 700
Linka na výrobu chleba	2019	12 400	Vyvalovací stroj	2021	2 300
- dělicí stroj	2019	3 300	<b>Automobily</b>	<b>2021</b>	<b>1 600</b>
- hnětací stroj	2019	3 100	<b>Pekárenské vybavení</b>	<b>2021</b>	<b>500</b>
- pece	2019	4 200	Chladírenské boxy	2022	2 600
- výrobní linka	2019	1 800	Linka na rohlíkové pečivo	2022	7 200
Automobil	2020	1 100	- hnětací stroj	2022	2 800
Soubor rotačních pecí	2020	4 200	- dělicí stroj + výrobní linka	2022	4 400
Kynárna	2020	2 300	<b>Cukrářský plnicí stroj</b>	<b>2022</b>	<b>900</b>
<b>Zařízení</b>	<b>2020</b>	<b>1 400</b>			

Tabulka 47 - Přehled plánovaných investic do hmotných movitých věcí – optimistická varianta (vlastní zpracování, v tis. Kč)

K netto hodnotě jednotlivých položek dlouhodobého hmotného majetku v předchozím roce byla přičtena plánovaná investice a následně odečtena výše předpokládaných odpisů. Tím byla zjištěna výsledná hodnota těchto položek, které jsou zobrazeny v tabulce níže.

v tis. Kč	2019	2020	2021	2022
Dlouhodobý hmotný majetek	54 957	63 395	69 251	75 192
- pozemky	1 916	1 916	1 916	1 916
- stavby	23 897	25 875	27 400	26 454
- hmotné movité věci	26 872	30 633	34 935	39 322
- nedokončený DHM	2 271	4 971	5 000	7 500

Tabulka 48 - Plánovaná výše položek dlouhodobého hmotného majetku – optimistická varianta (vlastní zpracování)

Stejně jako v základní variantě budou celkové peněžní prostředky udržovány nejméně ve výši 25 % z celkových krátkodobých závazků, maximálně však do 45 %, a to z důvodu zachování dostatečné likvidity.

Plánovaná výše zásob je stanovena prostřednictvím procentuálního podílu na tržbách, stejně jako v základní variantě. Pohledávky z obchodních vztahů pak pomocí doby obratu pohledávek. Hodnota dlouhodobých pohledávek, ostatních krátkodobých pohledávek a časové rozlišení aktivní je plánována ve stejné výši jako v předchozí variantě.

**Pasiva:****Vlastní kapitál**

Ani v rámci optimistické varianty podnik neplánuje navyšování základního kapitálu či fondů ze zisku. Veškerý dosažený zisk bude rovněž uchovávan v podniku a nepředpokládá se jeho vyplácení společníkům. Celková výše vlastního kapitálu bude mít meziročně rostoucí tendenci, což je způsobeno kumulací plánovaného výsledku hospodaření v jednotlivých letech.

**Dlouhodobé závazky**

Dlouhodobé závazky k úvěrovým institucím jsou plánovány ve stejné výši jako ve variantě základní a budou použity na financování nákupu stejného majetku. Co se týká odloženého daňového závazku, ten se bude měnit v závislosti na výši odložené daně. Ostatní dlouhodobé závazky zůstanou rovněž totožné.

**Krátkodobé závazky a časové rozlišení pasiv**

Krátkodobé závazky vůči úvěrovým institucím budou sloužit k běžnému provoznímu financování a podnik plánuje jejich využívání ve všech čtyřech následujících letech opět zhruba ve výši 11 - 12 milionů Kč. Zbylé krátkodobé závazky a časového rozlišení pasiv budou plánovány stejným způsobem nebo ve stejné výši jako ve variantě základní.

**10.3.3 Plánované cash flow**

U přehledu peněžních toků pro optimistickou variantu si můžeme povšimnout vyšších hodnot u cash flow z investiční činnosti, což je způsobeno výraznějšími plánovanými nákupy dlouhodobého majetku. Díky přijetí nových dlouhodobých úvěrů dochází rovněž k meziročnímu nárůstu cash flow z finanční činnosti. Plánovaný přehled peněžních toků je zobrazen v následující tabulce.

v tis. Kč	2019	2020	2021	2022
<b>Počáteční stav peněžních prostředků</b>	<b>8 718</b>	<b>8 081</b>	<b>8 132</b>	<b>9 404</b>
VH	4 266	4 467	4 678	6 127
Odpisy	5 030	6 062	6 744	7 259
Změna stavu zásob	-208	-120	-88	-137
Změna stavu pohledávek	1 364	2 415	-362	-522
Změna stavu časového rozlišení aktiv	32	32	0	0
Změna stavu krátkodobých závazků	697	90	114	627
Změna stavu časového rozlišení pasiv	-7	0	0	0
CF z provozní činnosti	11 173	12 947	11 085	13 353

Změna stavu DNM	0	0	0	0
Změna stavu DHM	-12 600	-14 500	-12 600	-13 200
Změna stavu DFM	0	0	0	0
CF z investiční činnosti	-12 600	-14 500	-12 600	-13 200
Změna stavu dlouhodobých závazků	791	1 604	2 787	1 432
CF z finanční činnosti	791	1 604	2 787	1 432
CF	-637	51	1 272	1 586
<b>Konečný stav peněžních prostředků</b>	<b>8 081</b>	<b>8 132</b>	<b>9 404</b>	<b>10 989</b>

Tabulka 49 - Plánované cash flow – optimistická varianta (vlastní zpracování)

## 10.4 Pesimistická varianta

Sestavení pesimistické varianty dlouhodobého finančního plánu je založeno na předpokladu nízkého meziročního nárůstu tržeb, což bude způsobeno zejména snížením prodejů, jako následek zvýšení cen výrobků a také neúspěchy v oblasti akvizice nových odběratelů. I v této variantě vychází plánovaný nákup dlouhodobého majetku z investičního plánu, avšak jsou z něj vyjmuty investice, jejichž realizaci lze odložit. Počítá se rovněž s rekonstrukcí výrobní haly, jejichž průběh je totožný s předchozími variantami. Mimo zmíněnou rekonstrukci se ve výsledku přepokládají celkové roční investice postupně 12,6 milionu Kč, 8,3 milionu Kč, 8 milionů Kč a 7,2 milionu Kč.

Kompletní plánovaná rozvaha a výkaz zisku a ztrát pesimistické varianty jsou opět umístěny v příloze

### 10.4.1 Plánování položek výkazu zisku a ztrát

Pokles tržeb z podeje výrobků a služeb zapříčinil změnu některých výnosových a nákladových položek. Jiné položky se naopak oproti předchozím variantám nezměnily, či pro jejich zjištění musí být použito individuální posouzení.

#### *Výnosové položky:*

##### **Tržby z prodeje výrobků a služeb**

V roce 2019 společnost XY plánuje mírné navýšení cen své produkce v důsledku nárůstu nákladů na materiál. V rámci pesimistické varianty však počítám, že toto zdražení bude mít za následek snížení prodejů, protože zákazníci budou raději volit levnější substituty. Přestože dojde k rozšíření výrobních kapacit díky plánovanému nákupu chlebové linky, nebudou splněna očekávání firmy v oblasti navýšení tržeb za výrobky, které by měla tato inves-



tice přinést. V tomto roce proto počítám jen s mírným tempem růstu tržeb, tj. 1,5 %, který bude zapříčiněn zejména získáním nového odběratele, se kterým má podnik již v tuto dobu uzavřenou smlouvu. Kvůli snížení prodejů v důsledku růstu cen se v následujících letech neuvažuje o jejich dalším zvyšování. V roce 2020 a 2022 dojde k otevření nových prodejen. Oproti předchozím variantám však počítám s tím, že tento krok přinese podniku pouze 2% zvýšení tržeb. Zároveň v těchto letech očekávám další neúspěchy v získávání nových odběratelů. V roce 2021 je naplánován nákup tvarovací a plnicí linky na výrobu nových druhů výrobku. Do této investice podnik vkládá naděje, že zatraktivní nabízený sortiment a tím přiláká zákazníky. V pesimistické variantě však počítám pouze s minimálním dopadem na tržby, a to ve výši 1% nárůstu oproti předchozímu roku. Vývoj tržeb z prodeje výrobků a služeb v pesimistické variantě znázorňuje tabulka níže.

v tis. Kč	2019	2020	2021	2022
Tržby za výrobky a služby (pomocí trendu)	112 487	117 506	123 358	130 112
% nárůst (pomocí trendu)	3,94%	4,46%	4,98%	5,48%
<b>% nárůst po úpravě</b>	<b>1,50%</b>	<b>2,00%</b>	<b>1,00%</b>	<b>2,00%</b>
Tržby za výrobky a služby po úpravě	109 846	112 043	113 164	115 427
Prodeje v CZK (70 %)	76 892	78 430	79 215	80 799
Prodeje v EUR (30 %)	32 954	33 613	33 949	34 628
Predikce změn kurzu CZK/EUR	-0,39%	-1,95%	-2,73%	-3,13%
Prodeje v EUR po zohlednění kurzu	32 825	32 956	33 021	33 546
<b>Tržby za výrobky a služby celkem</b>	<b>109 718</b>	<b>111 387</b>	<b>112 235</b>	<b>114 345</b>

*Tabulka 50 - Plánované tržby z prodeje výrobků a služeb – pesimistická varianta (vlastní zpracování)*

### Ostatní provozní výnosy

Protože v rámci pesimistické varianty budou některé obnovovací investice vynechány, dojde ke snížení předpokládaných tržeb z prodeje dlouhodobého majetku oproti základní variantě. Prodejní ceny vyřazených aktiv se odhadují v jednotlivých letech na 200 tisíc Kč, 100 tisíc Kč, 70 tisíc Kč a 120 tisíc Kč.

Tržby z prodaného materiálu jsou opět naplánovány prostřednictvím procentuálního podílu na tržbách za výrobky a služby. Jiné provozní výnosy budou ve stejné výši, jako ve variantě základní.

Ze základní varianty byla rovněž převzata výše tržeb za prodej zboží a finanční výnosy.

**Nákladové položky:****Výkonová spotřeba**

Protože není plánována změna tržeb za prodej zboží, náklady vynaložené na prodané zboží zůstávají rovněž stejné. Ostatní složky výkonové spotřeby jsou stanoveny stejným způsobem jako u předchozích dvou variant. Výjimkou jsou náklady na opravy a údržbu, spadající do služeb, kde se předpokládá meziroční nižší snižování z důvodu menších obnovovacích investic, tj. postupně o 35 %, 5 %, 10 % a 20 %.

**Osobní náklady**

V důsledku nižších tržeb nebude firma moci výrazně zvyšovat mzdy. K meziročnímu nárůstu průměrné mzdy tak dojde pouze v roce 2019 a 2020, a to nejdříve o 2 % a poté o 1 %. Zároveň bude muset dojít k omezení v náboru nových pracovníků. Nižší předpokládané tržby způsobí menší produkci. Bude tak moci docházet k přeřazení pracovníků na místa, kde pro ně bude efektivnější využití. Příjem nových zaměstnanců se plánuje pouze na roky 2019 a 2022. Postup stanovení výše jednotlivých složek osobních nákladů je stejný jako v předchozích variantách a je zobrazen v tabulce níže.

v tis. Kč	2018	2019	2020	2021	2022
Počet zaměstnanců	130	132	132	132	133
% růst	-	2,0%	1,0%	0,0%	0,0%
Průměrná mzda	24,406	24,894	25,143	25,143	25,143
Osobní náklady	52 033	54 780	55 308	55 308	55 724
- mzdové náklady	38 074	39 432	39 827	39 827	40 128
- sociální zabezpečení a zdravotní pojištění	12 345	13 407	13 541	13 541	13 644
- ostatní náklady	1 614	1 940	1 940	1 940	1 952

Tabulka 51 - Plán osobních nákladů – pesimistická varianta (vlastní zpracování)

**Odpisy**

Díky nižšímu dosaženému výsledku hospodaření v jednotlivých letech dojde k odložení některých obnovovacích investic. Oproti základní variantě se v roce 2019 neplánuje nákup klynárny, v roce následujícím se bude jednat o automobil, v roce 2022 pak chladírenské boxy. To způsobí rovněž pokles celkových odpisů, které znázorňuje následující tabulka.

Odpisy (v tis. Kč)	2019	2020	2021	2022
Stávající odpisy	3 272	3 202	2 829	2 143
- budovy	620	620	620	620
- hmotné movité věci	2 652	2 582	2 209	1 523
Nové odpisy	1 758	2 455	3 379	4 099

- budovy	63	203	326	326
- hmotné movité věci	1 695	2 252	3 052	3 772
<b>Celkem</b>	<b>5 030</b>	<b>5 657</b>	<b>6 208</b>	<b>6 242</b>

Tabulka 52 - Plán odpisů – pesimistická varianta (vlastní zpracování)

V této variantě se rovněž nepočítá s tvorbou opravných položek k zásobám nebo pohledávkám.

Protože se v rámci pesimistické varianty neplánuje nákup automobilu v roce 2021, dojde i ke změně výše položky daně a poplatky oproti předchozím variantám. Jiné provozní náklady a náklady finanční jsou plánovány opět stejným způsobem.

### Splatná daň

Po naplánování výnosových a nákladových položek byla vypočtena splatná daň, která je zobrazena v tabulce níže.

v tis. Kč	2019	2020	2021	2022
Výsledek hospodaření	2 297	2 113	2 194	3 098
+/- Rozdíl daňových a účetních odpisů	-595	1 147	1 863	2 514
VH po úpravě	2 892	966	331	585
- Dary	111	111	111	111
Základ daně	2 781	855	220	474
Daň (19 %)	528	162	42	90

Tabulka 53 - Výpočet plánované splatné daně z příjmu právnických osob – pesimistická varianta (vlastní zpracování)

### Odložená daň

Stejným postupem jako u předchozích dvou variant byla rovněž vypočtena daň odložená. Ta je zobrazena v následující tabulce.

V tis. Kč	2018	2019	2020	2021	2022
Účetní zůstatková cena	37 598	50 769	53 212	57 475	58 433
Daňová zůstatková cena majetku	23 034	36 800	38 096	40 496	38 941
Rozdíl mezi ÚZC a DZC	14 564	13 969	15 116	16 979	19 492
Změna stavu rozdílu	-	-595	1 147	1 863	2 513
Odložená daň (19 %)	-100	-113	218	354	478
Odložený daňový závazek/pohledávka	pohledávka	pohledávka	závazek	závazek	závazek

Tabulka 54 - Výpočet plánované odložené daně – pesimistická varianta (vlastní zpracování)

### 10.4.2 Plánování položek rozvahy

Nižší plánované tržby a investice se projeví snížením některých rozvahových položek, jejichž výše se odvíjí od velikosti tržeb, respektive od velikosti realizovaných investic.

#### *Aktiva:*

#### **Dlouhodobý majetek**

V rámci pesimistické varianty bude rovněž docházet pouze ke změně velikosti dlouhodobého hmotného majetku. Ten bude růst o hodnotu plánovaných investic. Jejich výše je však nižší než ve variantě základní. V plánovaných letech nedojde k nákupu některých hmotných movitých věcí, jejichž pořízení může být odloženo. V roce 2020 se jedná o kárnaru v hodnotě 2,3 milionu Kč. Následující rok nedojde k pořízení automobilu za 800 tisíc Kč. V roce 2022 byl z investičního plánu vypuštěn nákup chladírenských boxů v ceně 2,6 milionu Kč. Tato varianta rovněž počítá s rekonstrukcí výrobní haly, která bude zachycena na položce nedokončený dlouhodobý majetek. Přehled celkových investic do hmotných movitých věcí plánovaných v pesimistické variantě najdeme v tabulce níže.

Hmotné movité věci:	Rok	Částka	Hmotné movité věci:	Rok	Částka
Linka na výrobu jemného pečiva	2019	4 549	Soubor rotačních pecí	2020	4 200
Linka na výrobu chleba	2019	12 400	Tvarovací a plnicí linka	2021	5 700
- dělicí stroj	2019	3 300	Vyvalovací stroj	2021	2 300
- hnětací stroj	2019	3 100	Linka na rohlíkové pečivo	2022	7 200
- pece	2019	4 200	- hnětací stroj	2022	2 800
- výrobní linka	2019	1 800	- dělicí stroj + výrobní linka	2022	4 400
Automobil	2020	1 100			

*Tabulka 55 - Přehled plánovaných investic do hmotných movitých věcí – pesimistická varianta (vlastní zpracování, v tis. Kč)*

V následující tabulce si můžeme všimnout, jak změna investic ovlivní výsledné vykazované stavy jednotlivých položek dlouhodobého hmotného majetku.

v tis. Kč	2019	2020	2021	2022
Dlouhodobý hmotný majetek	54 957	60 100	64 392	67 850
- pozemky	1 916	1 916	1 916	1 916
- stavby	23 897	25 875	27 400	26 454
- hmotné movité věci	26 872	27 338	30 076	31 981
- nedokončený DHM	2 271	4 971	5 000	7 500

*Tabulka 56 - Plánovaná výše položek dlouhodobého hmotného majetku – pesimistická varianta (vlastní zpracování)*

Velikost plánovaných zásob je stanovena prostřednictvím procentuální podílu na tržbách určeného dle vývoje v minulosti. Pohledávky z obchodních vztahů byly stanoveny pomocí poměrového ukazatele doby obratu. I v rámci pesimistické varianty se počítá s udržováním úrovně peněžních prostředků alespoň ve výši 25 % z krátkodobých cizích zdrojů, maximálně však 45 %. Hodnoty ostatních položek aktiv byly převzaty ze základní varianty plánované rozvahy.

### ***Pasiva:***

#### **Vlastní kapitál**

Výše vlastního kapitálu se bude opět měnit pouze na základě dosaženého výsledku hospodaření v jednotlivých letech.

#### **Dlouhodobé závazky**

I v rámci pesimistické varianty je plánováno přijetí stejné výše dlouhodobých bankovních úvěrů jako v předchozích dvou variantách. Z těch je rovněž převzata hodnota položky ostatních dlouhodobých závazků. Výše odloženého daňového závazku závisí na velikosti odložené daně.

#### **Krátkodobé závazky a časové rozlišení pasiv**

Veškeré položky krátkodobých závazků a časové rozlišení pasiv jsou plánovány buď ve stejné výši jako ve variantě základní, nebo je pro jejich zjištění zvolen stejný postup.

### **10.4.3 Plánované cash flow**

Peněžní toky z provozní činnosti jsou díky dosaženému výsledku hospodaření a odpisům kladné. Toto však neplatí pro cash flow z investiční činnosti, které je ve všech plánovaných letech z důvodu investic záporné. Díky předpokládanému přijetí nových dlouhodobých bankovních úvěrů má cash flow z finanční činnosti rostoucí tendenci. Výše popsané znázorňuje tabulka níže.

v tis. Kč	2019	2020	2021	2022
<b>Počáteční stav peněžních prostředků</b>	<b>8 718</b>	<b>6 416</b>	<b>7 057</b>	<b>6 911</b>
VH	1 882	1 733	1 799	2 531
Odpisy	5 030	5 657	6 208	6 242
Změna stavu zásob	-159	-67	-26	-76
Změna stavu pohledávek	1 763	2 843	142	-23
Změna stavu časového rozlišení aktiv	32	32	0	0
Změna stavu krátkodobých závazků	967	-360	-456	149

Změna stavu časového rozlišení pasiv	-7	0	0	0
CF z provozní činnosti	9 507	9 837	7 665	8 823
Změna stavu DNM	0	0	0	0
Změna stavu DHM	-12 600	-10 800	-10 500	-9 700
Změna stavu DFM	0	0	0	0
CF z investiční činnosti	-12 600	-10 800	-10 500	-9 700
Změna stavu dlouhodobých závazků	791	1 603	2 689	1 307
CF z finanční činnosti	791	1 603	2 689	1 307
CF	-2 302	641	-146	430
<b>Konečný stav peněžních prostředků</b>	<b>6 416</b>	<b>7 057</b>	<b>6 911</b>	<b>7 341</b>

Tabulka 57 - Plánované cash flow – pesimistická varianta (vlastní zpracování)

## 10.5 Srovnání jednotlivých variant

Následující část mé práce se věnuje porovnávání jednotlivých sestavených variant dlouhodobého finančního plánu společnosti XY, a to prostřednictvím poměrových ukazatelů. Těmi jsou ukazatele rentability, zadluženosti, likvidity, aktivity a ostatní poměrové ukazatele.

### 10.5.1 Ukazatele rentability

Kladné hodnoty jednotlivých ukazatelů rentability odrážejí schopnost podniku zhodnotit vložený kapitál, a tedy vytvářet zisk. Jejich výše je pak v jednotlivých letech ovlivněna především velikostí plánovaného zisku. Společnost XY v následujících letech plánuje provést rozsáhlou rekonstrukci hlavní výrobní haly s cílem zvětšit jednotlivé dílny a provést modernizaci výrobních zařízení, která rozšíří výrobní kapacity. Výše uvedené, současně se snahou podniku pravidelně navyšovat mzdy svým zaměstnancům, však bude mít za následek zvýšení celkových nákladů, a tedy snížení dosaženého zisku, který rovněž způsobí pokles rentability. U nákladů se bude jednat konkrétně o náklady osobní a odpisy. U těch dojde v jednotlivých letech k výraznému navyšování vlivem rozsáhlých investic, zejména do hmotných movitých věcí. V následujících čtyřech letech tedy podnik počítá s nižšími hodnotami rentability, způsobenými investiční činností, u které se očekává, že se projeví zejména až po dokončení plánované rekonstrukce. Ta totiž zahrnuje modernizaci podstatné části výrobního zařízení, u kterého podnik předpokládá minimálně 10 letou životnost. Po dokončení rekonstrukce tedy budou realizovány pouze drobné obnovovací investice a bude docházet k meziročnímu poklesu odpisů, což bude mít pozitivní důsledky na zisk podniku, a tedy i jeho rentabilitu.

Jak si můžeme všimnout v tabulce níže, ukazatele rentability ve všech letech vycházejí nejlépe pro optimistickou variantu, nejhůře pak pro variantu pesimistickou.

U všech variant plánu si můžeme povšimnout, že rentabilita tržeb, neboli ROS, v letech 2020 a 2021 mírně klesá, v roce 2022 však výrazněji vzroste, což je způsobeno vývojem EBIT. U tohoto ukazatele je důležité provádět jeho srovnání s průměrem v odvětví. Ten byl v roce 2018 ve výši 2,2 %, což je nižší hodnota než hodnoty společnosti XY v plánovaných letech, což značí o tom, že podnik má buď vyšší ceny produkce, nebo disponuje nižšími náklady než jeho konkurence. Rostoucí hodnota celkových aktiv a klesající EBIT v letech 2020 a 2021 způsobuje rovněž meziroční snižování rentability vloženého kapitálu neboli ROA. V posledním plánovaném roce se však začnou více projevovat investice realizované v předchozích letech a hodnota ROA začne výrazněji stoupat. U pesimistické varianty je tento růst pozvolnější, vlivem menšího plánovaného zisku. Protože je větší část celkového kapitálu podniku tvořena vlastními zdroji, je potřeba sledovat i ukazatel ROE neboli rentabilitu vlastního kapitálu. Ta by měla být větší než výnosnost desetiletého státního dluhopisu, která je v současné době 1,84 %. Podnik si však dlouhodobě klade za cíl, aby hodnota ROE dosahovala v každém roce alespoň 5 %. Což je v případě základní a optimistické varianty splněno. Rentabilita investovaného kapitálu (ROI) má velmi podobný vývoj jako ostatní ukazatele rentability. V roce 2020 a 2021 mírně klesá, následující rok však výrazněji roste. To je způsobeno nárůstem čistého zisku

Varianta:		2019	2020	2021	2022
Základní	ROS	3,85%	3,54%	3,43%	4,32%
	ROA	5,29%	4,85%	4,60%	5,76%
	ROE	6,07%	5,44%	5,14%	6,67%
	ROI	4,96%	4,39%	4,04%	5,23%
Optimistická	ROS	4,69%	4,64%	4,62%	5,54%
	ROA	6,47%	6,35%	6,19%	7,34%
	ROE	7,63%	7,40%	7,19%	8,61%
	ROI	6,25%	6,01%	5,72%	6,86%
Pesimistická	ROS	2,51%	2,34%	2,43%	3,09%
	ROA	3,41%	3,14%	3,15%	3,95%
	ROE	3,52%	3,14%	3,15%	4,25%
	ROI	2,86%	2,50%	2,44%	3,26%

Tabulka 58 – Srovnání ukazatelů rentability jednotlivých variant plánu (vlastní zpracování)

### 10.5.2 Ukazatele zadluženosti

Celková zadluženost podniku je v jednotlivých letech plánována vždy v rozmezí 37 – 41 %, a tedy nachází se v doporučeném intervalu a svědčí o větší stabilitě společnosti. Nejvyšší zadlužení se očekává u pesimistické varianty, což je způsobeno nižšími dosaženými zisky v jednotlivých letech, a tedy menším růstem vlastního kapitálu. Toto nám potvrzuje rovněž ukazatel míry zadluženosti. Hodnota úrokového krytí v rámci optimistické i základní varianty překračuje doporučenou hodnotu 5, podnik je tedy víc jak pětkrát schopen splatit náklady související s cizím kapitálem z dosaženého EBIT. U pesimistické varianty je hodnota tohoto ukazatele sice nižší, nicméně i v tomto případě podnik tvoří jakýsi finanční polštář pro věřitele. I v plánovaných letech budou ve všech variantách plánu dlouhodobými zdroji financovány nejen aktiva stálá, ale z části i oběžný majetek. Toto rovněž potvrzuje vyšší stabilitu podniku, zároveň ale přináší menší ziskovost. Porovnání ukazatelů zadluženosti můžeme vidět v tabulce níže.

Varianta		2019	2020	2021	2022
Základní	Celková zadluženost	39%	39%	39%	39%
	Míra zadluženosti	0,66	0,65	0,66	0,65
	Úrokové krytí	6,23	5,76	5,45	6,95
	Krytí DM dl. zdroji	1,23	1,16	1,16	1,16
Optimistická	Celková zadluženost	39%	38%	38%	37%
	Míra zadluženosti	0,65	0,63	0,63	0,60
	Úrokové krytí	7,70	7,73	7,63	9,33
	Krytí DM dl. zdroji	1,24	1,17	1,18	1,19
Pesimistická	Celková zadluženost	40%	40%	41%	41%
	Míra zadluženosti	0,68	0,68	0,70	0,70
	Úrokové krytí	3,85	3,52	3,47	4,34
	Krytí DM dl. zdroji	1,20	1,15	1,14	1,14

Tabulka 59 - Srovnání ukazatelů zadluženosti jednotlivých variant plánu (vlastní zpracování)

### 10.5.3 Ukazatele likvidity

Společnost XY chce v plánovaných letech udržovat dostatečnou výši peněžních prostředků jak na bankovních účtech, tak v pokladně. Pro tyto účely byl stanoven interval 25 – 45% podílu peněžních prostředků na krátkodobých cizích zdrojích. Toto rozpětí bylo určeno s ohledem na budoucí plánované přijetí dlouhodobých bankovních úvěrů. Banka by totiž v případě snížené likvidity mohla poskytnutí úvěru odmítnout. V tabulce níže, u hotovostní likvidity si můžeme všimnout, že ve všech variantách plánu je tento požadavek splněn.



Nejvyšších hodnot hotovostní likvidity dosahuje podnik u optimistické varianty, což je způsobeno vyšší dosaženým ziskem. V posledním plánovaném roce je však hotovostní likvidita již na hranici požadovaných hodnot. Proto bych podniku případnou přebytečnou likviditu doporučila ukládat na termínovaný účet nebo investovat do nákupu cenných papírů. Co se týká běžné likvidity, základní a optimistická varianta plánu se kromě roku 2020 nachází v doporučených intervalech. U pesimistické varianty je běžná likvidita nižší. Naopak ukazatel pohotovostní likvidity se u všech variant plánu vždy nachází v doporučených hodnotách.

Varianta:		2019	2020	2021	2022
Základní	Běžná	1,56	1,46	1,50	1,50
	Pohotovostní	1,27	1,17	1,22	1,24
	Hotovostní	0,30	0,31	0,34	0,34
Optimistická	Běžná	1,59	1,49	1,56	1,61
	Pohotovostní	1,30	1,21	1,28	1,34
	Hotovostní	0,34	0,34	0,39	0,44
Pesimistická	Běžná	1,49	1,42	1,44	1,45
	Pohotovostní	1,20	1,14	1,16	1,18
	Hotovostní	0,27	0,30	0,30	0,31

Tabulka 60 - Srovnání ukazatelů likvidity jednotlivých variant plánu (vlastní zpracování)

#### 10.5.4 Ukazatele aktivity

V minulých letech se podnik potýkal s velmi vysokou dobou obratu pohledávek, která však byla postupně snižována. V roce 2018 se firmě podařilo její výši snížit na 35 dnů a v tomto trendu chce pokračovat i v plánovaných letech. Za reálné se považuje dosažení 30 dnů. Doba obratu závazků byla zase mírně navýšena a ve všech letech je naplánována na 14 dnů. Snahou je zmenšit rozdíl mezi hrazením závazků a pohledávek z obchodních vztahů. Obrat aktiv, který je vyšší jak jedna, svědčí o efektivním využívání aktiv. U optimistické a základní varianty je téměř totožný, u pesimistické je vlivem menších tržeb nižší. To samé platí i u doby obratu závazků, která opět u pesimistické varianty plánu vychází hůře. Porovnání ukazatelů aktivity v jednotlivých plánovaných letech znázorňuje tabulka níže.

Varianta		2019	2020	2021	2022
Základní	Obrat aktiv	1,37	1,37	1,34	1,33
	DO zásob	5,69	5,72	5,68	5,69
	Obrat pohledávek	12,17	12,17	12,17	12,17
	Obrat závazků	26,07	26,07	26,07	26,07
Optimistická	Obrat aktiv	1,38	1,37	1,34	1,32

	DO zásob	5,67	5,67	5,61	5,60
	Obrat pohledávek	12,17	12,17	12,17	12,17
	Obrat závazků	26,07	26,07	26,07	26,07
Pesimistická	Obrat aktiv	1,36	1,34	1,30	1,27
	DO zásob	5,75	5,83	5,85	5,93
	Obrat pohledávek	12,17	12,17	12,17	12,17
	Obrat závazků	26,07	26,07	26,07	26,07

Tabulka 61 - Srovnání ukazatelů aktivity jednotlivých variant plánu (vlastní zpracování)

### 10.5.5 Ostatní poměrové ukazatele

Sestavené varianty finančního plánu jsou srovnány i prostřednictvím výkonnosti zaměstnanců a marže přidané hodnoty. Jak si můžeme všimnout v tabulce níže, přidaná hodnota připadající na jednoho zaměstnance ve všech variantách plánu roste. U optimistické nejrychleji, u pesimistické zase jen mírně. Stejný trend můžeme sledovat i u ukazatele produktivity práce, neboli tržeb, které průměrně generuje jeden zaměstnanec. Z důvodu růstu jak množství pracovníků, tak jejich průměrné mzdy se v následujících letech očekává i zvyšování osobních nákladů připadajících na jednoho zaměstnance. U pesimistické varianty se však tato hodnota ustálí na 419 tisících Kč, protože podnik v případě negativního vývoje neočekává navyšování průměrné mzdy zaměstnanců, ani zvyšování jejich počtu. Co se týká marže přidané hodnoty, u optimistické a základní varianty se očekává mírné zvyšování, u pesimistické pak dojde k její stagnaci.

Varianta (v tis. Kč)		2019	2020	2021	2022
Základní	Přidaná hodnota/počet zaměstnanců	498	515	530	555
	Tržby/počet zaměstnanců	960	982	999	1 039
	Osobní náklady/počet zaměstnanců	419	431	443	456
	Přidaná hodnota/Tržby	52%	52%	53%	53%
Optimistická	Přidaná hodnota/počet zaměstnanců	507	529	550	582
	Tržby/počet zaměstnanců	972	1 000	1 023	1 073
	Osobní náklady/počet zaměstnanců	419	433	450	467
	Přidaná hodnota/Tržby	52%	53%	54%	54%
Pesimistická	Přidaná hodnota /počet zaměstnanců	481	490	495	501
	Tržby/počet zaměstnanců	935	954	963	978
	Osobní náklady/počet zaměstnanců	415	419	419	419
	Přidaná hodnota/Tržby	51%	51%	51%	51%

Tabulka 62 - Srovnání ostatních poměrových ukazatelů jednotlivých variant plánu (vlastní zpracování)

## 11 ZHODNOCENÍ NAVRŽENÉHO PROJEKTU

V současné době se společnost XY zabývá finančním plánováním jen v omezené míře. Tvorbou finančních plánů je pověřena ekonomická ředitelka, která na základě předpokládaného budoucího vývoje sestavuje plánovaný výkaz zisku a ztrát a plánovanou rozvahu na období 1 – 2 následujících let. Při plánování se zaměřuje zejména na očekávané tržby, které se odvíjejí od budoucích záměrů podniku, zejména v oblasti rozšiřování sítě vlastních prodejen a v oblasti získávání nových potenciálních odběratelů. Východiskem při tvorbě finančního plánu je rovněž plán investic a plán zaměstnanců, které jsou sestavovány ve spolupráci s ředitelem výroby. Zmíněné výkazy jsou plánovány jen v jedné variantě, podnik tedy nepočítá s horším či lepším vývojem než je vývoj předpokládaný. Rovněž nedochází k sestavování plánu cash flow. Navržený projekt znázorňuje předpokládaný vývoj podniku v následujících čtyřech letech, počítá tedy s delším časovým horizontem než plány, které vytváří společnost XY. Toto podniku umožní získat větší rozhled a zároveň předvídat důsledky současných rozhodnutí i ve vzdálenější budoucnosti. Vytvořený dlouhodobý finanční plán firmě například ukáže, jak se v následujících letech projeví plánované investice, a zda je vůbec bude podnik schopen realizovat, aniž by se dostal do problémů. Jednotlivé výkazy jsou sestaveny ve třech variantách, které se liší zejména ve výši dosažených tržeb z prodeje výrobků a služeb. Toto firmě poskytuje obraz, jaká situace by mohla nastat v případě, že by skutečně dosažené tržby byly větší či menší než tržby očekávané. Případné negativní odchylky by pak signalizovaly možné rizikové situace, které by mohly ohrozit fungování podniku.

Vytvořený projekt je následně zhodnocen prostřednictvím analýzy rizik, časové a nákladové analýzy.

### 11.1 Analýza rizik

Tvorbu projektu, jeho implementaci i samotnou realizaci provází celá řada rizik, která mohou mít negativní dopad na celkové dosažené výsledky. K jejich identifikaci a zhodnocení slouží analýza rizika. Ta je založena na individuálním posouzení všech možných rizik, kterým jsou následně přiřazeny body na základě jejich dopadů a pravděpodobnosti, že skutečně nastanou. Výsledkem analýzy je stanovení váhy neboli významnosti jednotlivých rizik. Tu zjistíme jako součin bodového ohodnocení dopadů a jejich pravděpodobnosti vzniku a platí zde, že čím většího čísla dosáhneme, tím je riziko pro daný projekt nebezpečnější. Bodové stupnice a váhy zobrazuje tabulka níže.

Dopady rizika:	Pravděpodobnost rizika:	Váha rizika:
5 – krizové	5 – jisté	< 8 = nevýznamný vliv
4 – významné	4 – pravděpodobné	8 – 12 = významnější vliv
3 – středně významné	3 – možné	12 – 16 = závažné vlivy
2 – nevýznamné	2 – nepravděpodobné	> 16 = kritické dopady
1 - zanedbatelné	1 - vyloučené	-

Tabulka 63 – Bodové stupnice analýzy rizik (vlastní zpracování dle vlastnicestacz, © 2019)

V rámci tvorby dlouhodobého finančního plánu je vyhodnoceno 7 rizik, které tento projekt nejvíce ohrožují. Jejich přehled včetně přiřazených vah zobrazuje následující tabulka.

Riziko:	Dopady:	Pravděpodobnost:	Váha:
Negativní legislativní změny	2	3	6
Zvýšení cen vstupních surovin	4	3	12
Nesprávné stanovení výše tržeb	4	3	12
Vstup významného konkurenta	3	2	6
Nedostatek informací	4	1	4
Změny v investičním plánu	4	2	8
Numerická chyba	4	1	4

Tabulka 64 – Analýza rizik projektu (vlastní zpracování)

Na základě předchozích stupnic lze za jedno z nejvýznamnějších rizik považovat riziko zvýšení cen vstupních surovin. Základní surovinou v pekárenské výrobě je mouka, jejíž cena je určena situací na světovém trhu pšenice, která je mnohdy velmi proměnlivá. Z tohoto důvodu je zvýšení cen vstupních surovin považováno za pravděpodobné, a pokud by k němu skutečně došlo, ovlivnilo by výši plánované výkonové spotřeby. Závažné vlivy na daný projekt by mělo rovněž nesprávné naplánování tržeb z prodeje výrobků a služeb. K tomuto by mohlo dojít v případě, že by se nepotvrdily predikce managementu ohledně dopadů jednotlivých záměrů podniku na tržby. Příkladem je špatný odhad navýšení tržeb díky nově otevřeným prodejnám či neúspěchy v oblasti akvizice nových odběratelů. K eliminaci tohoto rizika byl dlouhodobý finanční plán sestaven ve variantním řešení, které zohledňuje různou výši tržeb.

Do skupiny méně významných rizik jsou zařazeny možné změny v investičním plánu, které by ovlivnily velké množství plánovaných položek jednotlivých výkazů. Toto riziko je však považováno za nepravděpodobné, protože společnost XY má sestaven pevný investiční plán, obsahující nákupy strojů, které jsou vzájemně propojeny. Může však dojít k menším změnám u investic, jejichž nákup lze odložit. To však plánované výkazy ovlivní jen do určité míry.

Za nevýznamné riziko lze považovat negativní legislativní změny. Je možné, že v blízké budoucnosti dojde například ke zvýšení sazby daně z příjmu právnických osob. Tato skutečnost by do jisté míry daný projekt ovlivnila, ne však významným způsobem. Společnost XY má v současné době, společně s několika dalšími podniky, významné postavení na regionálním trhu v oblasti produkce pekařských výrobků. Na trhu působí rovněž velké množství malých podobných firem, které by však daný podnik neměly ohrozit. Problém by však mohl nastat, kdyby na trh vstoupila významná konkurence například z jiného regionu prostřednictvím nově otevřené pobočky. Za riziko s menší váhou významnosti rovněž považují nedostatek poskytnutých informací ze strany podniku. Toto riziko je snižováno prostřednictvím aktivní komunikace, zahrnující časté konzultace zejména s ekonomickou ředitelkou firmy. Posledním rizikem je možnost provedení numerické chyby. Ta by v případě vzniku sice mohla zkreslit naplánované hodnoty, avšak díky vzájemné provázanosti jednotlivých plánovaných výkazů je pravděpodobnost jejího přehlédnutí velmi malá.

Analýza rizik, provedená výše, nám tedy ukázala, že za největší riziko daného projektu je považovaná změna cen vstupních surovin a změna tržeb z prodeje výrobků a služeb. V následující části je provedena analýza citlivosti, která odhalí, jaké důsledky bude mít změna těchto dvou faktorů. V tabulce níže si tedy můžeme všimnout, jak se projeví růst či případný pokles nákladů na materiál a energie na čistém zisku podniku. V případě, že dojde buďto k úspoře či snížení cen surovin ve výrobě, firma bude vykazovat vyšší výsledek hospodaření po zdanění. Pokud dojde naopak k větší spotřebě či ke zvýšení cen, podnik bude vykazovat nižší čistý zisk.

% změna nákladů	Čistý zisk (v tis. Kč)			
	2019	2020	2021	2022
-10%	6 350	6 305	6 412	7 805
-8%	5 748	5 677	5 759	7 119
-6%	5 145	5 048	5 106	6 434
-4%	4 543	4 420	4 454	5 748
-2%	3 940	3 792	3 801	5 063
<b>Plánovaná hodnota</b>	<b>3 338</b>	<b>3 164</b>	<b>3 148</b>	<b>4 377</b>
2%	2 735	2 536	2 496	3 692
4%	2 133	1 908	1 843	3 006
6%	1 530	1 280	1 190	2 321
8%	928	652	538	1 635
10%	325	24	-115	949

Tabulka 65 – Analýza citlivosti čistého zisku na změnu nákladů na materiál a energie (vlastní zpracování)

Důsledky změny tržeb za výrobky a služby zachycuje tabulka níže, kde si můžeme všimnout, že v případě nárůstu této položky dojde k výraznému zvýšení vykazovaného čistého zisku. Pokud však dojde ke snížení tržeb, dojde rovněž k výraznému poklesu čistého zisku v jednotlivých letech.

V tis. Kč	Čistý zisk			
	2019	2020	2021	2022
% změna tržeb				
-10%	-3 131	-3 596	-390	-3 050
-8%	-1 837	-2 244	-2 490	-1 564
-6%	-543	-892	-1 081	-79
-4%	750	460	329	1 406
-2%	2 044	1 812	1 738	2 892
<b>Plánovaná hodnota</b>	<b>3 338</b>	<b>3 164</b>	<b>3 148</b>	<b>4 377</b>
2%	4 632	4 517	4 558	5 863
4%	5 926	5 869	5 967	7 348
6%	7 219	7 221	7 377	8 833
8%	8 513	8 573	8 787	10 319
10%	9 807	9 925	10 196	11 804

Tabulka 66 - Analýza citlivosti čistého zisku na změnu tržeb z prodeje výrobků a služeb (vlastní zpracování)

## 11.2 Časová analýza

Ke zhodnocení projektu z hlediska času je zvolena síťová analýza, konkrétně metoda CPM. Její princip je založen na definování projektových činností, kterým je následně přiřazena doba trvání a je určeno v jakém pořadí na sebe tyto činnosti navazují. Vyhodnocení získaných dat je provedeno prostřednictvím programu QM for Windows, který pomůže určit tzv. kritickou cestu neboli nejkratší dobu trvání projektu. Vstupní data pro analýzu zobrazuje následující tabulka.

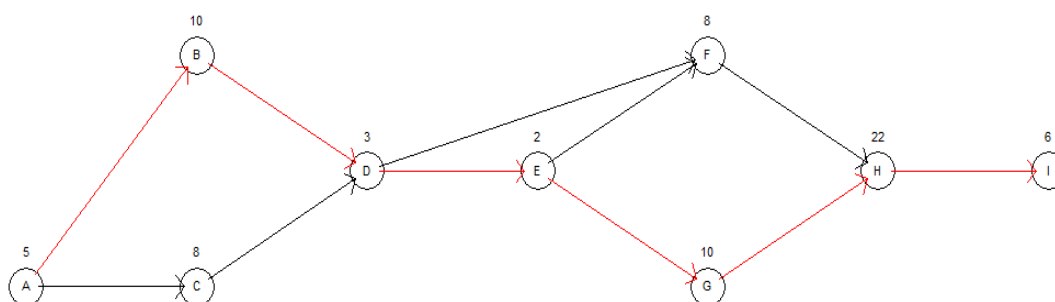
Činnost	Popis činnosti	Doba trvání (dny)	Předcházející činnost
A	Sběr informací o společnosti XY	5	-
B	Analýza a prognóza vývoje okolí podniku	10	A
C	Finanční analýza	8	A
D	Shrnutí jednotlivých analýz	3	B, C
E	Stanovení strategie a cílů	2	D
F	Sestavení plánu tržeb	8	D, E
G	Sestavení investičního plánu	10	E
H	Tvorba dlouhodobého finančního plánu	22	F, G
I	Hodnocení projektu	6	H

Tabulka 67 – Přehled projektových činností (vlastní zpracování)

Jak si můžeme všimnout v tabulce níže, program určil jako nejkratší dobu trvání projektu 58 dní. Průběh této kritické cesty je rovněž vyobrazen v obrázku č. 5 pomocí červených přímek. Síťová analýza dále odhalila celkové časové rezervy u činností, které neleží na kritické cestě. U činností C a F dosahují hodnot 2.

Activity	Activity time	Early Start	Early Finish	Late Start	Late Finish	Slack
Project	58					
A	5	0	5	0	5	0
B	10	5	15	5	15	0
C	8	5	13	7	15	2
D	3	15	18	15	18	0
E	2	18	20	18	20	0
F	8	20	28	22	30	2
G	10	20	30	20	30	0
H	22	30	52	30	52	0
I	6	52	58	52	58	0

Tabulka 68 – Řešení analýzy v programu QM for Windows (vlastní zpracování)



Obrázek 5 – Kritická cesta projektu podle QM for Windows (vlastní zpracování)

### 11.3 Nákladová analýza

Podnik do současnosti využíval k tvorbě finančních plánů program Microsoft Excel. Pro zjednodušení plánovacího procesu by firma mohla případně zvážit nákup softwaru, přímo určenému k tomuto účelu. Tím by bylo možné efektivně vytvářet různé scénáře, které by v budoucnu mohly nastat. Na trhu existuje několik programů, které jsou určeny pro tvorbu finančních plánů. Patří mezi ně například STRATEX Controlling, který je možné zakoupit v základní verzi za 24 000 Kč. Software EQUANTA, jehož cena začíná na 75 000 Kč, poskytne firmě rozšířené funkce, například možnost stanovení její hodnoty. Dle mého názoru by měla i nadále tvorbu finančních plánů provádět ekonomická ředitelka, která má největší přehled o finanční situaci a zároveň řídí podnik z hlediska financí. Rozšíření pracovních povinností v oblasti finančního plánování bych pak ohodnotila formou finančních odměn.

## 12 DOPORUČENÍ PRO SPOLEČNOST XY

Společnost XY se zabývá výrobou rychle obrátkové produkce, kterou dodává svým odběratelům každý den, v některých případech i třikrát denně. Každý desátý den dochází k vydání faktury, které mají obvykle splatnost 14 dnů. V některých individuálních případech je tento termín mírně prodloužen či naopak zkrácen. Doba obratu pohledávek v jednotlivých letech však ukazuje, že průměrná doba, za kterou jsou podniku faktury skutečně hrazeny, přesahuje 30 dnů. Podnik se velmi často potýká s problémem pozdních úhrad ze stran odběratelů, které jsou ve většině případů uskutečněny až do měsíce po splatnosti, což výrazně ovlivňuje dobu obratu pohledávek. Společnost má ve všech uzavřených smlouvách stanoveno, že v případě proměškání termínu splatnosti má právo za každý takovýto den účtovat úroky z prodlení ve výši 0,05 % z dlužné částky a v případě opakovaného neplacení, pak ukončit dodávky pečiva. Tohoto zajištění však firma nevyužívá, kvůli obavám ze ztráty odběratelů. Já bych ale doporučila, aby byl podnik v této oblasti důraznější a začal využívat alespoň zmíněných úroků z prodlení, případně aby byl aktivnější v telefonickém či osobním vymáhání a pokusil se vynaložit více úsilí na zlepšení platební morálky svých odběratelů, například prostřednictvím nabídky skonta. Pozdní úhrady totiž vedou k neefektivnímu uložení prostředků právě v pohledávkách, což jednak zhoršuje výnosnost podniku, ale v budoucnu může vést i k problémům s likviditou. Na druhé straně firma vykazuje velmi nízkou dobu obratu závazků, která by však ideálně měla být větší než doba obratu pohledávek. Podle mého názoru je škoda, že firma nevyužívá bezúročné dodavatelské úvěry na krytí svých podnikatelských aktivit a všechny faktury platí několik dní před jejich splatností. V rámci tvorby dlouhodobého finančního plánu jsem tedy navrhla zvýšení této doby na alespoň 14 dní, což je obvyklá doba splatnosti faktur, které podniku vystavují jeho dodavatelé.

V následujících letech bude podnik provádět rozsáhlou rekonstrukci své hlavní výrobní haly, která bude rovněž zahrnovat značné investice do strojního vybavení. K financování těchto aktivit bych doporučila využívat mimo vlastní kapitál také dlouhodobé cizí zdroje. V minulosti byl podnik ve velké míře financován cizím kapitálem, postupem času ale vedení jeho podíl snižovalo až na současných 40 %. Já bych doporučila, aby se firma snažila tuto úroveň zadlužení zachovat i nadále, tedy aby i část nově nakoupeného majetku kryla dlouhodobými bankovními úvěry, čímž si zajistí vyšší rentabilitu.



V souvislosti s přijetím nových úvěrů bych podniku rovněž doporučila snažit se v jednotlivých letech udržovat dostatečnou výši likvidity, zejména pak hotovostní. Banka totiž v případě žádosti o poskytnutí investičního úvěru může jeho poskytnutí odmítnout, a to z důvodu nedostatku disponibilních prostředků. V tomto případě by se totiž vystavovala většímu riziku, že v budoucnu nedojde ke splacení poskytnutého úvěru a tedy k ohrožení návratnosti její investice. V rámci tvorby dlouhodobého finančního plánu tedy bude hodnota peněžních prostředků udržována alespoň ve výši 25 % z krátkodobých cizích zdrojů. Pokud by se však podnik vyvíjel optimističtější způsobem, mohlo by docházet naopak k přebytkům peněžních prostředků. V tomto případě bych podniku určitou část doporučila uložit například na termínované účty, případně zvážit nákup krátkodobých cenných papírů. To by firmě přineslo zhodnocení, zároveň by však do určité míry měla tyto prostředky stále k dispozici.

Protože v budoucích letech dojde k rozsáhlejší investiční činnosti, o to větší úsilí by měl podnik vynaložit v oblasti zvýšení svých prodejů, které zajistí potřebný nárůst tržeb. Přestože povaha výroby nedovoluje rozšiřovat své odbytiště ve vzdálenějších oblastech, podnik může pokračovat v akvizici nových odběratelů ve Zlínském kraji, případně na Slovensku, kde existuje ještě poměrně velké množství potenciálních příležitostí. K udržení konkurenční výhody, která zajistí nárůst zákazníků, může podnik přispět permanentním obměňováním nabízeného sortimentu výrobků. Ten by se měl vyvíjet na základě zákaznických preferencí a současných trendů. Zvýšení tržeb by mohlo být rovněž zajištěno otevřením nových vlastních prodejen pečiva, které podnik využívá současně jako marketingový nástroj. Zvýšení povědomí lze dosáhnout rovněž účastí na různých veletrzích či pekařských soutěžích, které zvýší prestiž firmy.

Mé další doporučení pro podnik směřuje na proces finančního plánování. Firma by podle mého názoru měla sestavovat dlouhodobý finanční plán alespoň na období následujících tří let a měl by obsahovat plánovaný výkaz zisku a ztrát, plánovanou rozvahu ale také plánovaný přehled o peněžních tocích. Tím podnik získá přehled o plánovaných příjmech a výdajích, což přispěje ke schopnosti efektivněji řídit likviditu. Dále bych doporučila, aby byly zmíněné výkazy vytvářeny v několika variantách, minimálně však ve dvou. Základní a pesimistické. To by mohlo podniku pomoci připravit se na případná rizika, která by mohla nastat, pokud by se plán nevyvíjel dle očekávání. Firmě bych rovněž doporučila, aby sestavený finanční plán podrobila analýze rizik, které by jej mohly nejvíce ohrozit a která by obsahovala rovněž analýzu citlivosti, odhalující dopad těchto rizik na dosažený čistý

zisk. V neposlední řadě je důležité vytvořený dlouhodobý finanční plán neustále aktualizovat, provádět hledání odchylek, které je potřeba následně analyzovat a zjistit příčinu jejich vzniku.

Tvorba dlouhodobého finančního plánu by měla zároveň odrážet strategii a především především stanovené cíle podniku, kterých chce v dalších letech dosáhnout. Ty by měly být rovněž pravidelně aktualizovány na základě současného vývoje jak podniku, tak jeho okolí. Dále bych firmě doporučila pravidelné provádění SWOT analýzy, která jí umožní zamyslet se nad svými slabými stránkami či případným ohrožením například ze strany konkurence.

## ZÁVĚR

Hlavním cílem této diplomové práce bylo vytvořit dlouhodobý finanční plán pro společnost XY ve třech variantách, z nichž každá počítá s jiným vývojem v budoucnosti.

V první části práce byla vytvořena literární rešerše zaměřená na finanční plánování. Ta byla provedena na základě sběru informací zejména z literárních zdrojů a sumarizovala získané poznatky o přínosech finančního plánování pro podnik, o zásadách, které musí být dodrženy v procesu tvorby finančních plánů a o metodách jeho sestavování. Následně byl popsán postup tvorby plánů, který mimo jiné zahrnuje i analýzu okolí a finanční situace podniku.

Na úvod praktické části byla představena společnost XY, předmět její činnosti, historie a organizační struktura. Následně byla provedena analýza makroprostředí pomocí SLEPT analýzy, která odhalila možné tendence budoucího vývoje ekonomiky, zejména v oblastech očekávaného vývoje hrubého domácího produktu, inflace či vývoje měnového kurzu CZK/EUR. Podnik byl dále zařazen na základě povahy své činnosti do skupiny CZ-NACE 10.7 Výroba pekařských, cukrářských a jiných moučných výrobků a následně byla provedena analýza jeho odvětví pomocí Porterova modelu pěti sil a SWOT analýza. Jejich prostřednictvím byly popsány silné a slabé stránky společnosti XY, její hrozby a příležitosti, zároveň i její postavení, síla konkurence a vztahy s dodavateli a odběrateli. Ke zhodnocení finanční situace byla zvolena finanční analýza se zaměřením na absolutní, poměrové, rozdílové a souhrnné ukazatele. Po splnění cíle v oblasti provedení potřebných analýz, které slouží jako východisko tvorby dlouhodobého finančního plánu, byla identifikována strategie a cíle, které chce podnik v následujících letech dosáhnout a se kterými tedy musí daný projekt počítat.

Následně tedy bylo přistoupeno k samotné tvorbě dlouhodobého finančního plánu. Ten byl vytvořen na čtyři následující roky, ve třech variantách, z nichž každá předpokládala jiný budoucí vývoj. Základní varianta odrážela vývoj nejpravděpodobnější, optimistická počítala s pozitivnějšími výsledky, pesimistická zase s horšími. Všechny pak vycházely z jednoho investičního plánu, který byl však v případě optimistické rozšířen o další investice a v případě pesimistické došlo k odložení některých nákupů, které nebylo potřeba realizovat v plánovaných letech. Po sestavení všech výkazů došlo k porovnávání jednotlivých variant a ke zhodnocení projektu jako celku pomocí analýzy rizik, nákladů a času. Na závěr bylo

uvedeno několik doporučení, která by podniku mohla pomoci zlepšit stávající finanční situaci a proces finančního plánování.

Výsledná podoba základní a optimistické varianty dlouhodobého finančního plánu zahrnuje předem stanovené cíle ze strany podniku, mezi které patří dosahování kladného výsledku hospodaření, udržení dostatečné likvidity, zabezpečení dostatečné rentability a meziroční nárůst průměrné mzdy zaměstnanců, současně s realizací rekonstrukce výrobní haly a nákupem nových výrobních technologií. Co se týká pesimistické varianty, z důvodu nepříznivého vývoje nebyly sice některé předem stanovené cíle splněny, avšak podnik by i nadále vykazoval kladný výsledek hospodaření.

Z mého pohledu hodnotím projekt jako úspěšný a myslím si, že danému podniku může posloužit zejména z hlediska pohledu na budoucí dopady plánovaných rozsáhlých investic.

**SEZNAM POUŽITÉ LITERATURY**

- [1] BERK, Jonathan B. a Peter M. DEMARZO. *Corporate finance*. Fourth edition. Harlow: Pearson, 2017, 1167 s. ISBN 978-1-292-16016-0.
- [2] BERK, Jonathan B., Peter M. DEMARZO a Jarrad V. T. HARFORD. *Fundamentals of corporate finance*. Third edition. Boston: Pearson Education, 2015, 784 s. ISBN 978-1-292-01840-9.
- [3] BERMAN, Karen, Joe KNIGHT a John CASE. *Finanční inteligence pro manažery: klíč ke skutečné hodnotě čísel*. Brno: Computer Press, 2011, 241 s. ISBN 978-80-251-3724-6.
- [4] BREALEY, Richard A. a Stewart C. MYERS. *Teorie a praxe firemních financí*. Praha: East Publishing, 1999, 971 s., [61] s. příl. ISBN 80-85605-24-4.
- [5] 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.
- [6] ČIŽINSKÁ, Romana. *Základy finančního řízení podniku*. Praha: Grada Publishing, 2018, 240 s. ISBN 978-80-271-0194-8.
- [7] DEDOUCHOVÁ, Marcela. *Strategie podniku*. Praha: C. H. Beck, 2001, 256 s. ISBN 80-7179-603-4.
- [8] DLUHOŠOVÁ, Dana. *Finanční řízení a rozhodování podniku: analýza, investování, oceňování, riziko, flexibilita*. Praha: Ekopress, 2006, 191 s. ISBN 80-86119-58-0.
- [9] DVOŘÁČEK, Jiří a Peter SLUNČÍK. *Podnik a jeho okolí: jak přežít v konkurenčním prostředí*. Praha: C. H. Beck, 2012, 173 s. ISBN 978-80-7400-224-3.
- [10] FETISOVOVÁ, Elena. *Podnikové financie: praktické aplikácie a zbierka príkladov*. 3., prepracované vydanie. Bratislava: Wolters Kluwer, 2018, 222 s. ISBN 978-80-8168-790-7.
- [11] FORET, Miroslav. *Marketing pro začátečníky*. Brno: Edika, 2012, 184 s. ISBN 978-80-266-0006-0.
- [12] FOTR, Jiří a kol. *Tvorba strategie a strategické plánování: teorie a praxe*. Praha: Grada Publishing, 2012, 381 s. ISBN 978-80-247-3985-4.

- [13] FOTR, Jiří. *Strategické finanční plánování*. Praha: Grada, 1999, 149 s. ISBN 80-7169-694-3.
- [14] GRÜNWARD, Rolf a Jaroslava HOLEČKOVÁ. *Finanční analýza a plánování podniku*. Praha: Ekopress, 2007, 318 s. ISBN 978-80-86929-26-2.
- [15] HRDÝ, Milan a Michaela KRECHOVSKÁ. *Podnikové finance v teorii a praxi*. 2. vydání. Praha: Wolters Kluwer, 2016, 271 s. ISBN 978-80-7552-449-2.
- [16] IRWIN, David. *Finanční řízení*. Praha: Profess Consulting, 2005, 232 s. ISBN 80-7259-019-7.
- [17] JÁČOVÁ, Helena a Martina ORTOVÁ. *Finanční řízení podniku v příkladech*. Praha: Wolters Kluwer Česká republika, 2011, 143 s. ISBN 978-80-7357-724-7.
- [18] KALOUDA, František. *Finanční analýza a řízení podniku*. 3. rozšířené vydání. Plzeň: Vydavatelství a nakladatelství Aleš Čeněk, 2017, 328 s. ISBN 978-80-7380-646-0.
- [19] KASSAY, Štefan. *Riadenie. Šiesta časť, Finančné riadenie podniku*. Bratislava: Veda, 2015, 186 s. ISBN 978-80-224-1410-4.
- [20] 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. ISBN 978-80-271-0563-2.
- [21] KOTULIČ, Rastislav, Péter KIRÁLY a Miroslava RAJČÁNIOVÁ. *Finančná analýza podniku*. Tretie, prepracované a doplnené vydanie. Bratislava: Wolters Kluwer, 2018, 227 s. ISBN 978-80-8168-888-1.
- [22] KUBÍČKOVÁ, Dana a Irena JINDŘICHOVSKÁ. *Finanční analýza a hodnocení výkonnosti firem*. Praha: C. H. Beck, 2015, 342. ISBN 978-80-7400-538-1.
- [23] LANDA, Martin. *Finanční plánování a likvidita*. Brno: Computer Press, 2007, 180 s. ISBN 978-80-251-1492-6.
- [24] MALLYA, Thaddeus. *Základy strategického řízení a rozhodování*. Praha: Grada, 2007, 246 s. Expert. ISBN 978-80-247-1911-5.
- [25] MAREK, Petr. *Studijní průvodce financemi podniku*. 2., aktualiz. vyd. Praha: Ekopress, 2009, 634 s. ISBN 978-80-86929-49-1.

- [26] MOYER, R. Charles, James R. MCGUIGAN a Ramesh P. RAO. *Contemporary financial management fundamentals*. Mason, Ohio: Thomson/South-Western, 2005, 586. ISBN 0-324-01577-1.
- [27] PAVELKOVÁ, Drahomíra a Adriana KNÁPKOVÁ. *Podnikové finance: studijní pomůcka pro distanční studium*. 4. vyd. Zlín: Univerzita Tomáše Bati ve Zlíně, 2008, 293 s. ISBN 978-80-7318-732-3.
- [28] PETŘÍK, Tomáš. *Ekonomické a finanční řízení firmy: manažerské účetnictví v praxi*. 2., výrazně rozš. a aktualiz. vyd. Praha: Grada, 2009, 735 s. ISBN 978-80-247-3024-0.
- [29] SCHOLLEOVÁ, Hana. *Ekonomické a finanční řízení pro neekonomy*. 3., aktualiz. vydání. Praha: Grada Publishing, 2017, 271 s. ISBN 978-80-271-0413-0.
- [30] SEDLÁČEK, Jaroslav. *Cash flow*. 2., aktualiz. vyd. Brno: Computer Press, 2010, 191 s. ISBN 978-80-251-3130-5.
- [31] SYNEK, Miloslav. *Manažerská ekonomika*. 5., aktualiz. a dopl. vyd. Praha: Grada, 2011, 471 s. ISBN 978-80-247-3494-1.
- [32] ŠIMAN, Josef a Petr PETERA. *Financování podnikatelských subjektů: teorie pro praxi*. Praha: C. H. Beck, 2010, 192 s. ISBN 978-80-7400-117-8.
- [33] VALACH, Josef. *Finanční řízení podniku*. 2. aktualiz. a rozš. vyd. Praha: Ekopress, 1999, 324 s. ISBN 80-86119-21-1.

#### **Elektronické zdroje:**

- [34] ALHUSSEINAWI, Latfe; ASHRAFZADE, Ileana; ALDHASH, Salah. *Strategic Financial Planning in the General Budget*. Ecoforum [online]. Asociația De Cooperare Cultural-Educațională Suceava, 2017, vol. 6, no. 30. ISSN:1584-9066. Dostupné z: <https://doaj.org/article/f735e7f0f6d84983b26860c2541d822c>
- [35] Analýza rizik. *VLASTNICESTACZ* [online]. Praha, © 2019 [cit. 2019-0-12]. Dostupné z: <https://www.vlastnicesta.cz/metody/analyza-rizik-risk/>
- [36] BARTOŠOVÁ, Hana a Petra KRAJNÍKOVÁ. *Základy marketingu* [online]. Praha: Vysoká škola regionálního rozvoje Praha, 2011, [cit. 2019-02-02], 161 s. Dostupné z: <http://files.vsrr.webnode.cz/200000021-d1627d2414/SO%20->

%20Z%C3%A1klady%20marketingu%20(Barto%C5%A1ov%C3%A1%2C%20Krajn%C3%ADkov%C3%A1).pdf

- [37] Bulletin pro obiloviny a olejniny. *STÁTNÍ ZEMĚDĚLSKÝ INTERVENČNÍ FOND [SZIF]*, [online]. Praha, © 2013 [cit. 2019-02-04]. Dostupné z: <https://www.szif.cz/cs/zpravy-o-trhu?year=2016&cdr=05&ino=0>
- [38] Ceny elektřiny na rok 2019 rychle rostou, k vyšší ceně povolenky se přidala i vyšší cena uhlí. *OENERGETICE.cz* [online]. Praha, © 2019 [cit. 2019-02-04]. Dostupné z: <https://oenergetice.cz/komoditni-trhy/ceny-elektriny-rok-2019-rychle-rostou-k-vyssi-cene-povolenky-se-pridala-i-vyssi-cena-uhli/>
- [39] Co hýbe českým pekárenským trhem. *ČESKÁ SPOŘITELNA, a.s. [ČS, a.s.]*, [online]. Praha, © 2019 [cit. 2019-02-04]. Dostupné z: <https://www.csas.cz/cs/korporace/articles/co-hybe-ceskym-pekarenskym-trhem>
- [40] CZV komodit v ČR. *ÚSTAV ZEMĚDĚLSKÉ EKONOMIKY A INFORMACÍ [ÚZEI]*, [online]. Praha, © 2018 [cit. 2019-02-04]. Dostupné z: <https://www.uzei.cz/czv-komodit-v-cr/>
- [41] *ČESKÁ NÁRODNÍ BANKA [ČNB]*, [online]. Praha, © 2003 - 2019 [cit. 2019-02-04]. Dostupné z: <https://www.cnb.cz/cs/index.html>
- [42] ČESKO, 2004 Zákon č. 235/2004 ze dne 23. dubna 2004 o dani z přidané hodnoty. In: *Sbírka zákonů České republiky* [online]. Částka 78, s. 4969 [cit. 2019-02-04]. Po zadání čísla předpisu dostupné z: <http://aplikace.mvcr.cz/sbirka-zakonu/>
- [43] ČESKO, 1992 Zákon č. 586/1992 ze dne 18. prosince 1992 o daních z příjmu. In: *Sbírka zákonů České republiky* [online]. Částka 117, s. 3482 [cit. 2019-02-04]. Po zadání čísla předpisu dostupné z: <http://aplikace.mvcr.cz/sbirka-zakonu/>
- [44] *ČESKÝ STATISTICKÝ ÚŘAD [ČSÚ]*, [online]. Praha, © 2019 [cit. 2019-02-04]. Dostupné z: <https://www.czso.cz/csu/czso/domov>
- [45] *MINISTERSTVO FINANCÍ ČR [MFČR]*, [online]. Praha, © 2005 - 2013 [cit. 2019-02-04]. Dostupné z: <https://www.mfcr.cz/>
- [46] *MINISTERSTVO PRÁCE A SOCIÁLNÍCH VĚCÍ ČR [MPSVČR]*, [online]. Praha, © 2019 [cit. 2019-02-04]. Dostupné z: <https://www.mpsv.cz/cs/>



- [47] *MINISTERSTVO PRŮMYSLU A OBCHODU [MPO]*, [online]. Praha, © 2005 - 2019 [cit. 2019-02-04]. Dostupné z: <https://www.mpo.cz/>
- [48] Nezaměstnanost v ČR. *KURZYCZ* [online]. Praha, © 2000 - 2019 [cit. 2019-02-04]. Dostupné z: <https://www.kurzy.cz/makroekonomika/nezamestnanost/>
- [49] PAVELKA, Tomáš a Martin FASSMANN. Vývoj míry inflace v roce 2016 a její prognóza na rok 2017. In: *Odborový svaz státních orgánů a organizací* [online]. Praha, 9. 9. 2016 [cit. 2019-02-04]. Dostupné z: <http://statorg.cmkos.cz/dokumenty/%C4%8CMKOS%20-%20V%C3%BDvoj%20m%C3%ADry%20inflace%20v%20roce%202016%20a%20jej%C3%AD%20progn%C3%B3za%20na%20rok%202017.pdf>
- [50] PHADERMROD, Boonyarat, Richard M. CROWDER a Gary B. WILLS. *Importance - Performance Analysis based SWOT analysis*. Elsevier [online]. International Journal of Information Management, 2019, 44, 194-203 [cit. 2019-03-11]. DOI: 10.1016/j.ijinfomgt.2016.03.009. ISSN: 02684012. Dostupné z: <https://login.proxy.k.utb.cz/login?qurl=https%3a%2f%2fwww.sciencedirect.com%2fscience%2farticle%2fpii%2fS0268401216301694>
- [51] SPOLEČNOST XY, výroční zpráva, 2014 – 2018.
- [52] VERBONCU, Ion; CONDURACHE, Andreea. Diagnostics Vs. SWOT Analysis. *Revista De Management Comparat International* [online]. 2016, vol. 17, no. 2114. ISSN: 1582-3458. Dostupné z: <https://search.proquest.com/docview/1814287556?pq-origsite=summon>

**SEZNAM POUŽITÝCH SYMBOLŮ A ZKRATEK**

A	Aktiva.
CF	Cash flow.
CZK	Česká koruna.
ČPK	Čistý pracovní kapitál.
ČSÚ	Český statistický úřad.
DFM	Dlouhodobý finanční majetek.
DHM	Dlouhodobý hmotný majetek.
DM	Dlouhodobý majetek.
DNM	Dlouhodobý nehmotný majetek.
DO	Doba obratu.
DPH	Daň z přidané hodnoty.
DZ	Dlouhodobé zdroje.
DZC	Daňová zůstatková cena.
EBIT	Výsledek hospodaření před zdaněním a úroky.
EUR	Euro.
HDP	Hrubý domácí produkt.
KP	Konkurenční podnik.
MFČR	Ministerstvo financí České republiky.
MPO	Ministerstvo průmyslu a obchodu.
MPSVČR	Ministerstvo práce a sociálních věcí České republiky.
N	Náklad.
OD	Odvětví.
P	Příjem.
PH	Přidaná hodnota.

---

ROA	Rentabilita vloženého kapitálu.
ROE	Rentabilita vlastního kapitálu.
ROI	Rentabilita investovaného kapitálu.
ROS	Rentabilita tržeb.
SZIF	Státní zemědělský intervenční fond.
T	Tržby.
ÚZC	Účetní zůstatková cena.
ÚZEI	Ústav zemědělské ekonomiky a financí.
V	Výnos.
VH	Výsledek hospodaření.
VK	Vlastní kapitál.
VP	Vybraný podnik.

**SEZNAM OBRÁZKŮ**

<i>Obrázek 1 - Organizační struktura společnosti XY (vlastní zpracování dle výroční zprávy společnosti XY) .....</i>	<i>44</i>
<i>Obrázek 2 – Tržby oddílu CZ-NACE 10.7 v letech 2014 – 2017 (vlastní zpracování dle ČS, a.s., © 2019).....</i>	<i>54</i>
<i>Obrázek 3 – Vývoj VH společnosti XY (vlastní zpracování dle výroční zprávy společnosti XY) .....</i>	<i>64</i>
<i>Obrázek 4 – Dobra obratu pohledávek a závazků společnosti XY (vlastní zpracování dle výroční zprávy společnosti XY) .....</i>	<i>68</i>
<i>Obrázek 5 – Kritická cesta projektu podle QM for Windows (vlastní zpracování).....</i>	<i>111</i>

**SEZNAM TABULEK**

<i>Tabulka 1 - Vývoj průměrného počtu zaměstnanců v jednotlivých letech (vlastní zpracování dle výroční zprávy společnosti XY)</i> .....	44
<i>Tabulka 2 – Srovnání průměrné mzdy a míry nezaměstnanosti Zlínského kraje s ČR v letech 2014 – 2018 (vlastní zpracování dle ČSÚ, © 2019)</i> .....	47
<i>Tabulka 3 – Vývoj a predikce HDP v ČR v letech 2014 – 2021 (vlastní zpracování dle MFČR, © 2005 - 2013)</i> .....	48
<i>Tabulka 4 – Vývoj a predikce průměrné míry inflace v ČR v letech 2014 – 2021 (vlastní zpracování dle MFČR, © 2005 - 2013)</i> .....	49
<i>Tabulka 5 – Vývoj a predikce průměrné míry nezaměstnanosti v ČR v letech 2014 – 2021 (vlastní zpracování dle MFČR, © 2005 – 2013).</i> .....	49
<i>Tabulka 6 – Vývoj a predikce průměrné a minimální měsíční mzdy v ČR v letech 2014 – 2021 (vlastní zpracování dle MFČR, © 2005 – 2013; MPSVČR, © 2019)</i> .....	49
<i>Tabulka 7 – Vývoj úrokových sazeb od roku 2012 do roku 2018 (vlastní zpracování dle ČNB, © 2003 – 2019)</i> .....	50
<i>Tabulka 8 – Vývoj a predikce průměrného ročního měnového kurzu CZK/EUR v letech 2014 – 2021 (vlastní zpracování dle MFČR, © 2005 – 2013)</i> .....	51
<i>Tabulka 9 – Průměrná cena pšenice v ČR ke konci let 2014 – 2019 (vlastní zpracování dle ÚZEI, © 2018; SZIF, © 2013)</i> .....	51
<i>Tabulka 10 – Průměrná mzda zpracovatelského průmyslu a v oddílu CZ-NACE 10 v letech 2014 – 2017 (vlastní zpracování dle MPO, © 2005 - 2019)</i> .....	53
<i>Tabulka 11 – Podíly nejvýznamnějších skupin oddílu CZ-NACE 10 v roce 2017 (vlastní zpracování dle MPO, © 2005 - 2019)</i> .....	54
<i>Tabulka 12 – SWOT analýza společnosti XY (vlastní zpracování)</i> .....	56
<i>Tabulka 13 – Vertikální analýza rozvahy společnosti XY (vlastní zpracování dle výroční zprávy společnosti XY)</i> .....	59
<i>Tabulka 14 - Horizontální analýza rozvahy společnosti XY (vlastní zpracování dle výroční zprávy společnosti XY)</i> .....	60
<i>Tabulka 15 - Vertikální analýza výnosů společnosti XY (vlastní zpracování dle výroční zprávy společnosti XY)</i> .....	62
<i>Tabulka 16 – Horizontální analýza výnosů společnosti XY (vlastní zpracování dle výroční zprávy společnosti XY)</i> .....	62

<i>Tabulka 17 - Vertikální analýza nákladů společnosti XY (vlastní zpracování dle výroční zprávy společnosti XY) .....</i>	<i>63</i>
<i>Tabulka 18 – Horizontální analýza nákladů společnosti XY (vlastní zpracování dle výroční zprávy XY) .....</i>	<i>63</i>
<i>Tabulka 19 – ČPK společnosti XY (VP) a konkurenčního podniku (KP) v letech 2014 – 2018 (vlastní zpracování dle výroční zprávy společnosti XY a konkurenčního podniku).....</i>	<i>65</i>
<i>Tabulka 20 – Ukazatele rentability společnosti XY (VP), konkurenčního podniku (KP) a odvětví (OD) v letech 2014 – 2018 (vlastní zpracování dle výroční zprávy společnosti XY a konkurenčního podniku; MPO, © 2005 - 2019) .....</i>	<i>65</i>
<i>Tabulka 21 – Ukazatele zadluženosti společnosti XY (VP), konkurenčního podniku (KP) a odvětví (OD) v letech 2014 – 2018 (vlastní zpracování dle výroční zprávy společnosti XY a konkurenčního podniku; MPO, © 2005 - 2019) .....</i>	<i>66</i>
<i>Tabulka 22 - Ukazatele likvidity společnosti XY (VP), konkurenčního podniku (KP) a odvětví (OD) v letech 2014 – 2018 (vlastní zpracování dle výroční zprávy společnosti XY a konkurenčního podniku; MPO, © 2005 – 2019) .....</i>	<i>66</i>
<i>Tabulka 23 - Ukazatele aktivity společnosti XY (VP), konkurenčního podniku (KP) a odvětví (OD) v letech 2014 – 2018 (vlastní zpracování dle výroční zprávy společnosti XY a konkurenčního podniku; MPO, © 2005 - 2019).....</i>	<i>67</i>
<i>Tabulka 24 – Ostatní poměrové ukazatele společnosti XY (VP), konkurenčního podniku (KP) a odvětví (OD) v letech 2014 – 2018 (vlastní zpracování dle výroční zprávy společnosti XY a konkurenčního podniku; MPO, © 2005 - 2019).....</i>	<i>69</i>
<i>Tabulka 25 – IN05 společnosti XY v letech 2014 – 2018 (vlastní zpracování dle výroční zprávy společnosti XY) .....</i>	<i>70</i>
<i>Tabulka 26 – Plánované tržby z prodeje výrobků a služeb – základní varianta (vlastní zpracování).....</i>	<i>75</i>
<i>Tabulka 27 – Stanovení procentuálního podílu spotřeby materiálu na tržbách z prodeje výrobků a služeb (vlastní zpracován dle výroční zprávy společnosti XY).....</i>	<i>76</i>
<i>Tabulka 28 – Plánovaný vývoj jednotlivých služeb – základní varianta (vlastní zpracování) .....</i>	<i>77</i>
<i>Tabulka 29 – Plán spotřeby materiálu a energie a služeb – základní varianta (vlastní zpracování).....</i>	<i>78</i>

<i>Tabulka 30 – Plán osobních nákladů – základní varianta (vlastní zpracování) .....</i>	<i>78</i>
<i>Tabulka 31 – Plánované odpisy – základní varianta (vlastní zpracování).....</i>	<i>80</i>
<i>Tabulka 32 – Plán daní a poplatků – základní varianta (vlastní zpracování) .....</i>	<i>80</i>
<i>Tabulka 33 – Výpočet plánované splatné daně z příjmu právnických osob – základní varianta (vlastní zpracování) .....</i>	<i>81</i>
<i>Tabulka 34 – Výpočet plánované odložené daně – základní varianta (vlastní zpracování).....</i>	<i>82</i>
<i>Tabulka 35 – Přehled plánovaných investic do hmotných movitých věcí – základní varianta (vlastní zpracování, v tis. Kč) .....</i>	<i>84</i>
<i>Tabulka 36 – Plánovaná výše položek dlouhodobého hmotného majetku – základní varianta (vlastní zpracování) .....</i>	<i>84</i>
<i>Tabulka 37 – Plánovaná hodnota zásob – základní varianta (vlastní zpracování).....</i>	<i>84</i>
<i>Tabulka 38 – Plánovaná hodnota pohledávek z obchodních vztahů – základní varianta (vlastní zpracování) .....</i>	<i>85</i>
<i>Tabulka 39 – Plán dlouhodobých bankovních úvěrů – základní varianta (vlastní zpracování).....</i>	<i>87</i>
<i>Tabulka 40 – Plán ostatních dlouhodobých závazků – základní varianta (vlastní zpracování).....</i>	<i>87</i>
<i>Tabulka 41 – Plánované cash flow – základní varianta (vlastní zpracování).....</i>	<i>89</i>
<i>Tabulka 42 – Plánované tržby z prodeje výrobků a služeb – optimistická varianta (vlastní zpracování) .....</i>	<i>90</i>
<i>Tabulka 43 – Plán osobních nákladů – optimistická varianta (vlastní zpracování) .....</i>	<i>91</i>
<i>Tabulka 44 – Plán odpisů – optimistická varianta (vlastní zpracování).....</i>	<i>92</i>
<i>Tabulka 45 – Výpočet plánované splatné daně z příjmu právnických osob – optimistická varianta (vlastní zpracování) .....</i>	<i>92</i>
<i>Tabulka 46 - Výpočet plánované odložené daně – optimistická varianta (vlastní zpracování).....</i>	<i>93</i>
<i>Tabulka 47 - Přehled plánovaných investic do hmotných movitých věcí – optimistická varianta (vlastní zpracování, v tis. Kč) .....</i>	<i>94</i>
<i>Tabulka 48 - Plánovaná výše položek dlouhodobého hmotného majetku – optimistická varianta (vlastní zpracování).....</i>	<i>94</i>
<i>Tabulka 49 - Plánované cash flow – optimistická varianta (vlastní zpracování) .....</i>	<i>96</i>

<i>Tabulka 50 - Plánované tržby z prodeje výrobků a služeb – pesimistická varianta (vlastní zpracování).....</i>	<i>97</i>
<i>Tabulka 51 - Plán osobních nákladů – pesimistická varianta (vlastní zpracování).....</i>	<i>98</i>
<i>Tabulka 52 - Plán odpisů – pesimistická varianta (vlastní zpracování) .....</i>	<i>99</i>
<i>Tabulka 53 - Výpočet plánované splatné daně z příjmu právnických osob – pesimistická varianta (vlastní zpracování).....</i>	<i>99</i>
<i>Tabulka 54 - Výpočet plánované odložené daně – pesimistická varianta (vlastní zpracování).....</i>	<i>99</i>
<i>Tabulka 55 - Přehled plánovaných investic do hmotných movitých věcí – pesimistická varianta (vlastní zpracování, v tis. Kč) .....</i>	<i>100</i>
<i>Tabulka 56 - Plánovaná výše položek dlouhodobého hmotného majetku – pesimistická varianta (vlastní zpracování).....</i>	<i>100</i>
<i>Tabulka 57 - Plánované cash flow – pesimistická varianta (vlastní zpracování) .....</i>	<i>102</i>
<i>Tabulka 58 – Srovnání ukazatelů rentability jednotlivých variant plánu (vlastní zpracování).....</i>	<i>103</i>
<i>Tabulka 59 - Srovnání ukazatelů zadluženosti jednotlivých variant plánu (vlastní zpracování).....</i>	<i>104</i>
<i>Tabulka 60 - Srovnání ukazatelů likvidity jednotlivých variant plánu (vlastní zpracování).....</i>	<i>105</i>
<i>Tabulka 61 - Srovnání ukazatelů aktivity jednotlivých variant plánu (vlastní zpracování).....</i>	<i>106</i>
<i>Tabulka 62 - Srovnání ostatních poměrových ukazatelů jednotlivých variant plánu (vlastní zpracování).....</i>	<i>106</i>
<i>Tabulka 63 – Bodové stupnice analýzy rizik (vlastní zpracování dle vlastnicestacz, © 2019).....</i>	<i>108</i>
<i>Tabulka 64 – Analýza rizik projektu (vlastní zpracování).....</i>	<i>108</i>
<i>Tabulka 65 – Analýza citlivosti čistého zisku na změnu nákladů na materiál a energie (vlastní zpracování).....</i>	<i>109</i>
<i>Tabulka 66 - Analýza citlivosti čistého zisku na změnu tržeb z prodeje výrobků a služeb (vlastní zpracování).....</i>	<i>110</i>
<i>Tabulka 67 – Přehled projektových činností (vlastní zpracování) .....</i>	<i>110</i>
<i>Tabulka 68 – Řešení analýzy v programu QM for Windows (vlastní zpracování).....</i>	<i>111</i>



**SEZNAM PŘÍLOH**

- P I Plánovaný výkaz zisku a ztrát – základní varianta
- P II Plánovaná rozvaha – základní varianta
- P III Plánovaný výkaz zisku a ztrát – optimistická varianta
- P IV Plánovaná rozvaha – optimistická varianta
- P V Plánovaný výkaz zisku a ztrát – pesimistická varianta
- P VI Plánovaná rozvaha – pesimistická varianta

## PŘÍLOHA P I: PLÁNOVANÝ VÝKAZ ZISKU A ZTRÁT – ZÁKLADNÍ VARIANTA

v tis. Kč	2019	2020	2021	2022
<b>Tržby z prodeje výrobků a služeb</b>	<b>112 961</b>	<b>118 052</b>	<b>123 073</b>	<b>129 689</b>
<b>Tržby za prodej zboží</b>	<b>13 720</b>	<b>14 543</b>	<b>14 834</b>	<b>15 724</b>
<b>Výkonová spotřeba</b>	<b>60 941</b>	<b>63 077</b>	<b>64 826</b>	<b>67 762</b>
Náklady vynaložené na prodané zboží	11 125	11 793	12 029	12 751
Spotřeba materiálu a energie	37 190	38 768	40 288	42 318
Služby	12 626	12 515	12 509	12 694
<b>Změna stavu zásob vlastní činnosti</b>	<b>0</b>	<b>0</b>	<b>0</b>	<b>0</b>
<b>Aktivace</b>	<b>0</b>	<b>0</b>	<b>0</b>	<b>0</b>
<b>Osobní náklady</b>	<b>55 298</b>	<b>58 183</b>	<b>61 190</b>	<b>63 873</b>
Mzdové náklady	39 819	41 946	44 164	46 148
Náklady na soc. zabezpečení, zdrav. pojištění a ost. N	15 479	16 237	17 026	17 724
- náklady na soc. zabezpečení a zdravotní pojištění	13 538	14 261	15 016	15 690
- ostatní náklady	1 940	1 976	2 011	2 034
<b>Úpravy hodnot v provozní oblasti</b>	<b>5 030</b>	<b>5 887</b>	<b>6 488</b>	<b>6 832</b>
DHM a DNM	5 030	5 887	6 488	6 832
- trvalé	5 030	5 887	6 488	6 832
- dočasné	0	0	0	0
Zásob	0	0	0	0
Pohledávek	0	0	0	0
<b>Ostatní provozní výnosy</b>	<b>491</b>	<b>420</b>	<b>418</b>	<b>459</b>
Tržby z prodaného dlouhodobého majetku	200	120	110	140
Tržby z prodaného materiálu	191	200	208	219
Jiné provozní výnosy	100	100	100	100
<b>Ostatní provozní náklady</b>	<b>651</b>	<b>798</b>	<b>719</b>	<b>749</b>
Zůstatková cena prodaného dlouhodobého majetku	0	0	0	0
Prodaný materiál	0	0	0	0
Daně a poplatky v provozní oblasti	101	220	112	112
Jiné provozní náklady	550	578	607	637
<b>PROVOZNÍ VÝSLEDEK HOSPODAŘENÍ</b>	<b>5 252</b>	<b>5 071</b>	<b>5 103</b>	<b>6 657</b>
<b>Výnosové úroky</b>	<b>3</b>	<b>3</b>	<b>3</b>	<b>3</b>
<b>Nákladové úroky</b>	<b>783</b>	<b>815</b>	<b>868</b>	<b>905</b>
<b>Ostatní finanční výnosy</b>	<b>0</b>	<b>0</b>	<b>0</b>	<b>0</b>
<b>Ostatní finanční náklady</b>	<b>378</b>	<b>378</b>	<b>378</b>	<b>378</b>
<b>FINANČNÍ VÝSLEDEK HOSPODAŘENÍ</b>	<b>-1 158</b>	<b>-1 190</b>	<b>-1 243</b>	<b>-1 280</b>
<b>VH PŘED ZDANĚNÍM</b>	<b>4 095</b>	<b>3 881</b>	<b>3 861</b>	<b>5 378</b>
<b>Daň</b>	<b>757</b>	<b>716</b>	<b>712</b>	<b>1 001</b>
Daň z příjmu splatná	870	494	298	450
Daň z příjmu odložená	-113	222	415	551
<b>VH PO ZDANĚNÍ</b>	<b>3 338</b>	<b>3 164</b>	<b>3 148</b>	<b>4 377</b>

## PŘÍLOHA P II: PLÁNOVANÁ ROZVAHA – ZÁKLADNÍ VARIANTA

v tis. Kč	2019	2020	2021	2022
<b>AKTIVA</b>	<b>92 153</b>	<b>96 889</b>	<b>102 738</b>	<b>109 006</b>
<b>Dlouhodobý majetek</b>	<b>54 957</b>	<b>62 170</b>	<b>66 982</b>	<b>72 450</b>
Dlouhodobý nehmotný majetek	0	0	0	0
Dlouhodobý hmotný majetek	54 957	62 170	66 982	72 450
Pozemky	1 916	1 916	1 916	1 916
Stavby	23 897	25 875	27 400	26 454
Hmotné movité věci a jejich soubory	26 872	29 408	32 666	36 581
Poskytnuté zálohy a nedokončený majetek	2 271	4 971	5 000	7 500
- poskytnuté zálohy na DHM	0	0	0	0
- nedokončený DHM	2 271	4 971	5 000	7 500
<b>Oběžná aktiva</b>	<b>37 089</b>	<b>34 645</b>	<b>35 682</b>	<b>36 480</b>
Zásoby	1 976	2 078	2 146	2 267
Materiál	1 140	1 191	1 242	1 308
Zboží	836	887	904	959
Pohledávky	27 873	25 311	25 512	25 905
Dlouhodobé pohledávky	4 959	4 711	4 475	4 252
Krátkodobé pohledávky	22 914	20 600	21 037	21 654
- z obchodních vztahů	21 764	19 450	19 887	20 504
- ostatní pohledávky	1 150	1 150	1 150	1 150
- stát – daňové pohledávky	150	150	150	150
- krátkodobé poskytnuté zálohy	600	600	600	600
- jiné pohledávky a dohadné účty aktivní	400	400	400	400
Peněžní prostředky	7 240	7 256	8 023	8 308
Peněžní prostředky v pokladně	1 000	1 040	1 040	1 080
Peněžní prostředky na účtech	6 240	6 216	6 983	7 228
<b>Časové rozlišení aktiv</b>	<b>107</b>	<b>75</b>	<b>75</b>	<b>75</b>
Náklady příštích období	107	75	75	75

v tis. Kč	2019	2020	2021	2022
<b>PASIVA</b>	<b>92 153</b>	<b>96 889</b>	<b>102 738</b>	<b>109 006</b>
<b>Vlastní kapitál</b>	<b>54 958</b>	<b>58 122</b>	<b>61 270</b>	<b>65 648</b>
Základní kapitál	12 530	12 530	12 530	12 530
Ážio a kapitálové fondy	0	0	0	0
Fondy ze zisku	1 253	1 253	1 253	1 253
Výsledek hospodaření minulých let	37 837	41 175	44 339	47 487
Výsledek hospodaření běžného období	3 338	3 164	3 148	4 377
<b>Cizí zdroje</b>	<b>36 195</b>	<b>37 767</b>	<b>40 468</b>	<b>42 358</b>
Rezervy	0	0	0	0
Závazky	36 195	37 767	40 468	42 358
Dlouhodobé závazky	12 370	13 978	16 727	18 107

- závazky k úvěrovým institucím	8 351	10 099	12 634	13 624
- odložený daňový závazek	2 654	2 876	3 291	3 842
- závazky - ostatní	1 365	1 002	802	641
<b>Krátkodobé závazky</b>	<b>23 825</b>	<b>23 790</b>	<b>23 741</b>	<b>24 251</b>
- závazky k úvěrovým institucím	12 000	11 500	11 000	11 000
- z obchodních vztahů	4 859	5 086	5 290	5 577
- závazky - ostatní	6 966	7 204	7 452	7 673
- závazky k zaměstnancům	3 318	3 495	3 680	3 846
- závazky ze soc. zabezpečení a zdrav. pojištění	1 128	1 188	1 251	1 308
- stát - daňové závazky a dotace	2 300	2 300	2 300	2 300
- dohadné účty pasivní	140	140	140	140
- jiné závazky	80	80	80	80
<b>Časové rozlišení pasiv</b>	<b>1 000</b>	<b>1 000</b>	<b>1 000</b>	<b>1 000</b>
Výdaje příštích období	1 000	1 000	1 000	1 000

**PŘÍLOHA P III: PLÁNOVANÝ VÝKAZ ZISKU A ZTRÁT –  
OPTIMISTICKÁ VARIANTA**

v tis. Kč	2019	2020	2021	2022
<b>Tržby z prodeje výrobků a služeb</b>	<b>114 582</b>	<b>121 457</b>	<b>128 441</b>	<b>136 628</b>
<b>Tržby za prodej zboží</b>	<b>13 720</b>	<b>14 543</b>	<b>14 834</b>	<b>15 724</b>
<b>Výkonová spotřeba</b>	<b>61 419</b>	<b>64 021</b>	<b>66 308</b>	<b>69 692</b>
Náklady vynaložené na prodané zboží	11 125	11 793	12 029	12 751
Spotřeba materiálu a energie	37 668	39 772	41 870	44 363
Služby	12 626	12 457	12 409	12 579
<b>Změna stavu zásob vlastní činnosti</b>	<b>0</b>	<b>0</b>	<b>0</b>	<b>0</b>
<b>Aktivace</b>	<b>0</b>	<b>0</b>	<b>0</b>	<b>0</b>
<b>Osobní náklady</b>	<b>55 298</b>	<b>58 885</b>	<b>62 949</b>	<b>66 314</b>
Mzdové náklady	39 819	42 461	45 459	47 952
Náklady na soc. zabezpečení, zdrav. pojištění a ost. N	15 479	16 424	17 490	18 361
- náklady na soc. zabezpečení a zdravotní pojištění	13 538	14 437	15 456	16 304
- ostatní náklady	1 940	1 987	2 034	2 057
<b>Úpravy hodnot v provozní oblasti</b>	<b>5 030</b>	<b>6 062</b>	<b>6 744</b>	<b>7 259</b>
DHM a DNM	5 030	6 062	6 744	7 259
- trvalé	5 030	6 062	6 744	7 259
- dočasné	0	0	0	0
Zásob	0	0	0	0
Pohledávek	0	0	0	0
<b>Ostatní provozní výnosy</b>	<b>494</b>	<b>445</b>	<b>437</b>	<b>481</b>
Tržby z prodaného dlouhodobého majetku	200	140	120	150
Tržby z prodaného materiálu	194	205	217	231
Jiné provozní výnosy	100	100	100	100
<b>Ostatní provozní náklady</b>	<b>651</b>	<b>798</b>	<b>721</b>	<b>751</b>
Zůstatková cena prodaného dlouhodobého majetku	0	0	0	0
Prodaný materiál	0	0	0	0
Daně a poplatky v provozní oblasti	101	220	114	114
Jiné provozní náklady	550	578	607	637
<b>PROVOZNÍ VÝSLEDEK HOSPODAŘENÍ</b>	<b>6 399</b>	<b>6 679</b>	<b>6 992</b>	<b>8 817</b>
<b>Výnosové úroky</b>	<b>3</b>	<b>3</b>	<b>3</b>	<b>3</b>
<b>Nákladové úroky</b>	<b>783</b>	<b>815</b>	<b>868</b>	<b>905</b>
<b>Ostatní finanční výnosy</b>	<b>0</b>	<b>0</b>	<b>0</b>	<b>0</b>
<b>Ostatní finanční náklady</b>	<b>378</b>	<b>378</b>	<b>378</b>	<b>378</b>
<b>FINANČNÍ VÝSLEDEK HOSPODAŘENÍ</b>	<b>-1 158</b>	<b>-1 190</b>	<b>-1 243</b>	<b>-1 280</b>
<b>VH PŘED ZDANĚNÍM</b>	<b>5 241</b>	<b>5 489</b>	<b>5 749</b>	<b>7 538</b>
<b>Daň</b>	<b>975</b>	<b>1 022</b>	<b>1 071</b>	<b>1 411</b>
Daň z příjmu splatná	1 088	803	619	809
Daň z příjmu odložená	-113	218	452	603
<b>VH PO ZDANĚNÍ</b>	<b>4 266</b>	<b>4 467</b>	<b>4 678</b>	<b>6 127</b>

## PŘÍLOHA P IV: PLÁNOVANÁ ROZVAHA – OPTIMISTICKÁ VARIANTA

v tis. Kč	2019	2020	2021	2022
<b>AKTIVA</b>	<b>93 144</b>	<b>99 305</b>	<b>106 883</b>	<b>115 069</b>
<b>Dlouhodobý majetek</b>	<b>54 957</b>	<b>63 395</b>	<b>69 251</b>	<b>75 192</b>
Dlouhodobý nehmotný majetek	0	0	0	0
Dlouhodobý hmotný majetek	54 957	63 395	69 251	75 192
Pozemky	1 916	1 916	1 916	1 916
Stavby	23 897	25 875	27 400	26 454
Hmotné movité věci a jejich soubory	26 872	30 633	34 935	39 322
Poskytnuté zálohy a nedokončený majetek	2 271	4 971	5 000	7 500
- poskytnuté zálohy na DHM	0	0	0	0
- nedokončený DHM	2 271	4 971	5 000	7 500
<b>Oběžná aktiva</b>	<b>38 080</b>	<b>35 835</b>	<b>37 557</b>	<b>39 802</b>
Zásoby	1 992	2 112	2 200	2 337
Materiál	1 156	1 225	1 296	1 378
Zboží	836	887	904	959
Pohledávky	28 006	25 591	25 954	26 476
Dlouhodobé pohledávky	4 959	4 711	4 475	4 252
Krátkodobé pohledávky	23 047	20 880	21 478	22 224
- z obchodních vztahů	21 897	19 730	20 328	21 074
- ostatní pohledávky	1 150	1 150	1 150	1 150
- stát – daňové pohledávky	150	150	150	150
- krátkodobé poskytnuté zálohy	600	600	600	600
- jiné pohledávky a dohadné účty aktivní	400	400	400	400
Peněžní prostředky	8 081	8 132	9 404	10 989
Peněžní prostředky v pokladně	1 000	1 040	1 040	1 080
Peněžní prostředky na účtech	7 081	7 092	8 364	9 909
<b>Časové rozlišení aktiv</b>	<b>107</b>	<b>75</b>	<b>75</b>	<b>75</b>
Náklady příštích období	107	75	75	75

v tis. Kč	2019	2020	2021	2022
<b>PASIVA</b>	<b>93 144</b>	<b>99 305</b>	<b>106 883</b>	<b>115 069</b>
<b>Vlastní kapitál</b>	<b>55 886</b>	<b>60 353</b>	<b>65 031</b>	<b>71 158</b>
Základní kapitál	12 530	12 530	12 530	12 530
Ážio a kapitálové fondy	0	0	0	0
Fondy ze zisku	1 253	1 253	1 253	1 253
Výsledek hospodaření minulých let	37 837	42 103	46 570	51 248
Výsledek hospodaření běžného období	4 266	4 467	4 678	6 127
<b>Cizí zdroje</b>	<b>36 257</b>	<b>37 952</b>	<b>40 852</b>	<b>42 911</b>
Rezervy	0	0	0	0
Závazky	36 257	37 952	40 852	42 911

Dlouhodobé závazky	12 370	13 974	16761	18193
- závazky k úvěrovým institucím	8 351	10 099	12634	13624
- odložený daňový závazek	2 654	2 872	3325	3927
- závazky - ostatní	1 365	1 002	802	641
Krátkodobé závazky	23 888	23 978	24092	24718
- závazky k úvěrovým institucím	12 000	11 500	11000	11000
- z obchodních vztahů	4 921	5 216	5495	5844
- závazky - ostatní	6 966	7 262	7596	7875
- závazky k zaměstnancům	3 318	3 538	3788	3996
- závazky ze soc. zabezpečení a zdrav. pojištění	1 128	1 203	1288	1359
- stát – daňové závazky a dotace	2 300	2 300	2300	2300
- dohadné účty pasivní	140	140	140	140
- jiné závazky	80	80	80	80
<b>Časové rozlišení pasiv</b>	<b>1 000</b>	<b>1 000</b>	<b>1000</b>	<b>1000</b>
Výdaje příštích období	1 000	1 000	1000	1000

**PŘÍLOHA P V: PLÁNOVANÝ VÝKAZ ZISKU A ZTRÁT –  
PESIMISTICKÁ VARIANTA**

v tis. Kč	2019	2020	2021	2022
<b>Tržby z prodeje výrobků a služeb</b>	<b>109 718</b>	<b>111 387</b>	<b>112 235</b>	<b>114 345</b>
<b>Tržby za prodej zboží</b>	<b>13 720</b>	<b>14 543</b>	<b>14 834</b>	<b>15 724</b>
<b>Výkonová spotřeba</b>	<b>59 985</b>	<b>61 230</b>	<b>61 737</b>	<b>63 370</b>
Náklady vynaložené na prodané zboží	11 125	11 793	12 029	12 751
Spotřeba materiálu a energie	36 234	36 804	37 094	37 796
Služby	12 626	12 633	12 614	12 823
<b>Změna stavu zásob vlastní činnosti</b>	<b>0</b>	<b>0</b>	<b>0</b>	<b>0</b>
<b>Aktivace</b>	<b>0</b>	<b>0</b>	<b>0</b>	<b>0</b>
<b>Osobní náklady</b>	<b>54 780</b>	<b>55 308</b>	<b>55 308</b>	<b>55 724</b>
Mzdové náklady	39 432	39 827	39 827	40 128
Náklady na soc. zabezpečení, zdrav. pojištění a ost. N	15 347	15 481	15 481	15 596
- náklady na soc. zabezpečení a zdravotní pojištění	13 407	13 541	13 541	13 644
- ostatní náklady	1 940	1 940	1 940	1 952
<b>Úpravy hodnot v provozní oblasti</b>	<b>5 030</b>	<b>5 657</b>	<b>6 208</b>	<b>6 242</b>
DHM a DNM	5 030	5 657	6 208	6 242
- trvalé	5 030	5 657	6 208	6 242
- dočasné	0	0	0	0
Zásob	0	0	0	0
Pohledávek	0	0	0	0
<b>Ostatní provozní výnosy</b>	<b>486</b>	<b>388</b>	<b>360</b>	<b>413</b>
Tržby z prodaného dlouhodobého majetku	200	100	70	120
Tržby z prodaného materiálu	186	188	190	193
Jiné provozní výnosy	100	100	100	100
<b>Ostatní provozní náklady</b>	<b>651</b>	<b>798</b>	<b>717</b>	<b>747</b>
Zůstatková cena prodaného DM	0	0	0	0
Prodaný materiál	0	0	0	0
Daně a poplatky v provozní oblasti	101	220	110	110
Jiné provozní náklady	550	578	607	637
<b>PROVOZNÍ VÝSLEDEK HOSPODAŘENÍ</b>	<b>3 478</b>	<b>3 326</b>	<b>3 460</b>	<b>4 400</b>
<b>Výnosové úroky</b>	<b>3</b>	<b>3</b>	<b>3</b>	<b>3</b>
<b>Nákladové úroky</b>	<b>805</b>	<b>838</b>	<b>890</b>	<b>927</b>
<b>Ostatní finanční výnosy</b>	<b>0</b>	<b>0</b>	<b>0</b>	<b>0</b>
<b>Ostatní finanční náklady</b>	<b>378</b>	<b>378</b>	<b>378</b>	<b>378</b>
<b>FINANČNÍ VÝSLEDEK HOSPODAŘENÍ</b>	<b>-1 180</b>	<b>-1 213</b>	<b>-1 265</b>	<b>-1 302</b>
<b>VH PŘED ZDANĚNÍM</b>	<b>2 297</b>	<b>2 113</b>	<b>2 194</b>	<b>3 098</b>
<b>Daň</b>	<b>415</b>	<b>380</b>	<b>396</b>	<b>568</b>
Daň z příjmu splatná	528	162	42	90
Daň z příjmu odložená	-113	218	354	478
<b>VH PO ZDANĚNÍ</b>	<b>1 882</b>	<b>1 733</b>	<b>1 799</b>	<b>2 531</b>



## PŘÍLOHA P VI: PLÁNOVANÁ ROZVAHA – PESIMISTICKÁ VARIANTA

v tis. Kč	2019	2020	2021	2022
<b>AKTIVA</b>	<b>91 030</b>	<b>94 005</b>	<b>98 036</b>	<b>102 023</b>
<b>Dlouhodobý majetek</b>	<b>54 957</b>	<b>60 100</b>	<b>64 392</b>	<b>67 850</b>
Dlouhodobý nehmotný majetek	0	0	0	0
Dlouhodobý hmotný majetek	54 957	60 100	64 392	67 850
Pozemky	1 916	1 916	1 916	1 916
Stavby	23 897	25 875	27 400	26 454
Hmotné movité věci a jejich soubory	26 872	27 338	30 076	31 981
Poskytnuté zálohy a nedokončený majetek	2 271	4 971	5 000	7 500
- poskytnuté zálohy na DHM	0	0	0	0
- nedokončený DHM	2 271	4 971	5 000	7 500
<b>Oběžná aktiva</b>	<b>35 966</b>	<b>33 831</b>	<b>33 569</b>	<b>34 097</b>
Zásoby	1 943	2 010	2 037	2 112
Materiál	1 107	1 124	1 132	1 154
Zboží	836	887	904	959
Pohledávky	27 607	24 763	24 622	24 644
Dlouhodobé pohledávky	4 959	4 711	4 475	4 252
Krátkodobé pohledávky	22 648	20 052	20 146	20 393
- z obchodních vztahů	21 498	18 902	18 996	19 243
- ostatní pohledávky	1 150	1 150	1 150	1 150
- stát – daňové pohledávky.	150	150	150	150
- krátkodobé poskytnuté zálohy	600	600	600	600
- jiné pohledávky a dohadné účty aktivní	400	400	400	400
Peněžní prostředky	6 416	7 057	6 911	7 341
Peněžní prostředky v pokladně	1 000	1 040	1 040	1 080
Peněžní prostředky na účtech	5 416	6 017	5 871	6 261
<b>Časové rozlišení aktiv</b>	<b>107</b>	<b>75</b>	<b>75</b>	<b>75</b>
Náklady příštích období	107	75	75	75

v tis. Kč	2019	2020	2021	2022
<b>PASIVA</b>	<b>91 030</b>	<b>94 005</b>	<b>98 036</b>	<b>102 023</b>
<b>Vlastní kapitál</b>	<b>53 502</b>	<b>55 235</b>	<b>57 033</b>	<b>59 564</b>
Základní kapitál	12 530	12 530	12 530	12 530
Ážio a kapitálové fondy	0	0	0	0
Fondy ze zisku	1 253	1 253	1 253	1 253
Výsledek hospodaření minulých let	37 837	39 719	41 452	43 250
Výsledek hospodaření běžného období	1 882	1 733	1 799	2 531
<b>Cizí zdroje</b>	<b>36 528</b>	<b>37 771</b>	<b>40 003</b>	<b>41 459</b>
Rezervy	0	0	0	0
Závazky	36 528	37 771	40 003	41 459

Dlouhodobé závazky	12 370	13 973	16 662	17 969
- závazky k úvěrovým institucím	8 351	10 099	12 634	13 624
- odložený daňový závazek	2 654	2 872	3 226	3 704
- závazky - ostatní	1 365	1 002	802	641
Krátkodobé závazky	24 158	23 797	23 341	23 490
- závazky k úvěrovým institucím	12 500	12 000	11 500	11 500
- závazky z obchodních vztahů	4 735	4 830	4 874	4 989
- závazky - ostatní	6 923	6 967	6 967	7 001
- k zaměstnancům	3 286	3 319	3 319	3 344
- závazky ze soc. zabezpečení a zdrav. pojištění	1 117	1 128	1 128	1 137
- stát – daňové závazky a dotace	2 300	2 300	2 300	2 300
- dohadné účty pasivní	140	140	140	140
- jiné závazky	80	80	80	80
<b>Časové rozlišení pasiv</b>	<b>1 000</b>	<b>1 000</b>	<b>1 000</b>	<b>1 000</b>
Výdaje příštích období	1 000	1 000	1 000	1 000