

Projekt tvorby dlouhodobého a krátkodobého finančního plánu společnosti XY, a. s.

Bc. Magdaléna Študentová

Diplomová práce
2013



Univerzita Tomáše Bati ve Zlíně
Fakulta managementu a ekonomiky

Univerzita Tomáše Bati ve Zlíně

Fakulta managementu a ekonomiky

Ústav financí a účetnictví

akademický rok: 2012/2013

ZADÁNÍ DIPLOMOVÉ PRÁCE

(PROJEKTU, UMĚLECKÉHO DÍLA, UMĚLECKÉHO VÝKONU)

Jméno a příjmení: **Magdaléna Študentová**
Osobní číslo: **M11717**
Studijní program: **N6202 Hospodářská politika a správa**
Studijní obor: **Finance**
Forma studia: **prezenční**

Téma práce: **Projekt tvorby dlouhodobého a krátkodobého finančního plánu společnosti XY, a.s.**

Zásady pro vypracování:

Úvod

I. Teoretická část

- Na základě literární rešerše charakterizujte problematiku finančního plánování.

II. Praktická část

- Provedte analýzu vnitřních a vnějších podmínek hospodaření společnosti XY, a.s.
- Na základě předchozí analýzy vypracujte projektové řešení dlouhodobého a krátkodobého finančního plánu společnosti.
- Zhodnoťte efektivnost projektového řešení a navrhněte doporučení pro danou společnost.

Závěr

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

Seznam odborné literatury:

BREALEY, Richard a Stewart MYERS. Principles of corporate finance. 7. vyd. Boston: McGraw-Hill, 2003, 1071 s. ISBN 0071151443.
KISLINGEROVÁ, Eva et al. Manažerské finance. 2. vyd. Praha: C.H. Beck, 2007, 745 s. ISBN 978-80-7179-903-0.
KNÁPKOVÁ, Adriana a Drahomíra PAVELKOVÁ. Finanční analýza: komplexní průvodce s příklady. 1. vyd. Praha: Grada Publishing, 2010, 205 s. ISBN 978-80-247-3349-4.
PAVELKOVÁ, Drahomíra a Adriana KNÁPKOVÁ. Výkonnost podniku z pohledu finančního manažera. 2. vyd. Praha: Linde, 2009, 333 s. ISBN 978-80-86131-85-6.
ŽŮRKOVÁ, Hana. Plánování a kontrola: klíč k úspěchu. 1. vyd. Praha: Grada, 2007, 135 s. ISBN 978-80-247-1844-6.

Vedoucí diplomové práce: doc. Ing. Marie Paseková, Ph.D.
Ústav financí a účetnictví
Datum zadání diplomové práce: 22. února 2013
Termín odevzdání diplomové práce: 2. května 2013

Ve Zlíně dne 22. února 2013


prof. Dr. Ing. Drahomíra Pavelková
děkanka




prof. Dr. Ing. Drahomíra Pavelková
ředitel ústavu

PROHLÁŠENÍ AUTORA BAKALÁŘSKÉ/DIPLOMOVÉ PRÁCE

Beru na vědomí, že:

- odevzdáním bakalářské/diplomové práce souhlasím se zveřejněním své práce podle zákona č. 111/1998 Sb. o vysokých školách a o změně a doplnění dalších zákonů (zákon o vysokých školách), ve znění pozdějších právních předpisů, bez ohledu na výsledek obhajoby¹;
- bakalářská/diplomová práce bude uložena v elektronické podobě v univerzitním informačním systému,
- na mou bakalářskou/diplomovou práci se plně vztahuje zákon č. 121/2000 Sb. o právu autorském, o právech souvisejících s právem autorským a o změně některých zákonů (autorský zákon) ve znění pozdějších právních předpisů, zejm. § 35 odst. 3²;
- podle § 60³ odst. 1 autorského zákona má UTB ve Zlíně právo na uzavření licenční smlouvy o užití školního díla v rozsahu § 12 odst. 4 autorského zákona;

¹zákon č. 111/1998 Sb. o vysokých školách a o změně a doplnění dalších zákonů (zákon o vysokých školách), ve znění pozdějších právních předpisů, § 47b Zveřejňování závěrečných prací:

- (1) Vysoká škola nevydělečně zveřejňuje disertační, diplomové, bakalářské a rigorózní práce, u kterých proběhla obhajoba, včetně posudků oponentů a výsledku obhajoby prostřednictvím databáze kvalifikačních prací, kterou spravuje. Způsob zveřejnění stanoví vnitřní předpis vysoké školy.
- (2) Disertační, diplomové, bakalářské a rigorózní práce odevzdané uchazečem k obhajobě musí být též nejméně pět pracovních dnů před konáním obhajoby zveřejněny k nahlázení veřejnosti v místě určeném vnitřním předpisem vysoké školy nebo není-li tak určeno, v místě pracoviště vysoké školy, kde se má konat obhajoba práce. Každý si může ze zveřejněné práce pořizovat na své náklady výpisy, opisy nebo rozmnoženiny.
- (3) Platí, že odevzdáním práce autor souhlasí se zveřejněním své práce podle tohoto zákona, bez ohledu na výsledek obhajoby.

²zákon 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, § 35 odst. 3:

- (3) Do práva autorského také nezasahuje škola nebo školské či vzdělávací zařízení, užije-li nikoli za účelem přímého nebo nepřímého hospodářského nebo obchodního prospěchu k výuce nebo k vlastní potřebě dílo vytvořené žákem nebo studentem ke splnění školních nebo studijních povinností vyplývajících z jeho právního vztahu ke škole nebo školskému či vzdělávacímu zařízení (školní dílo).

³zákon 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, § 60 Školní dílo:

- (1) Škola nebo školské či vzdělávací zařízení mají za obvyklých podmínek právo na uzavření licenční smlouvy o užití školního díla (§ 35 odst. 3). Odpirá-li autor takového díla udělit svolení bez vážného důvodu, mohou se tyto osoby domáhat nahrazení chybějícího projevu jeho vůle u soudu. Ustanovení § 35 odst. 3 zůstává nedotčeno.

- podle § 60⁴ odst. 2 a 3 mohou užít své dílo – bakalářskou/diplomovou práci - nebo poskytnout licenci k jejímu využití jen s předchozím písemným souhlasem Univerzity Tomáše Bati ve Zlíně, která je oprávněna v takovém případě ode mne požadovat přiměřený příspěvek na úhradu nákladů, které byly Univerzitou Tomáše Bati ve Zlíně na vytvoření díla vynaloženy (až do jejich skutečné výše);
- pokud bylo k vypracování bakalářské/diplomové práce využito softwaru poskytnutého Univerzitou Tomáše Bati ve Zlíně nebo jinými subjekty pouze ke studijním a výzkumným účelům (tj. k nekomerčnímu využití), nelze výsledky bakalářské/diplomové práce využít ke komerčním účelům.

Prohlašuji, že:

- jsem bakalářskou/diplomovou práci zpracoval/a samostatně a použité informační zdroje jsem citoval/a;
- odevzdaná verze bakalářské/diplomové práce a verze elektronická nahraná do IS/STAG jsou totožné.

Ve Zlíně 22. 4. 2013

..... Študant

⁴ 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, § 60 Školní dílo:

- (2) Není-li sjednáno jinak, může autor školního díla své dílo užít či poskytnout jinému licenci, není-li to v rozporu s oprávněnými zájmy školy nebo školského či vzdělávacího zařízení.
- (3) Škola nebo školské či vzdělávací zařízení jsou oprávněny požadovat, aby jim autor školního díla z výdělku jím dosaženého v souvislosti s užitím díla či poskytnutím licence podle odstavce 2 přiměřeně přispěl na úhradu nákladů, které na vytvoření díla vynaložily, a to podle okolností až do jejich skutečné výše; přitom se přihlídí k výši výdělku dosaženého školou nebo školským či vzdělávacím zařízením z užití školního díla podle odstavce 1.

ABSTRAKT

Finanční plánování tvoří velmi důležitou součást finančního řízení každého podniku, neboť kvalitní finanční plán je základním předpokladem splnění stanovených cílů a dosažení budoucího úspěchu. Cílem mé diplomové práce je sestavení dlouhodobého i krátkodobého plánu společnosti XY, a. s. Práce zahrnuje teoretickou část, která objasňuje základní poznatky oblasti finančního plánování, a část praktickou, v níž je představena vybraná společnost, zhodnoceno její postavení na trhu, včetně analýzy finančního zdraví, a zpracován dlouhodobý finanční plán pro tříleté období, na nějž navazuje podrobnější plán krátkodobý. Na závěr je provedeno zhodnocení plnění plánu a navržena doporučení do budoucna.

Klíčová slova: finanční analýza, finanční plánování, dlouhodobý a krátkodobý finanční plán, plánovaná rozvaha, plánovaný výkaz zisků a ztrát

ABSTRACT

Financial planning makes an important part of a financial management in every company, because a high quality financial plan is a basic condition to satisfy company's goals and to achieve future success. The aim of my diploma thesis is to create the long-term and also the short-term financial plan of the company XY, a. s. The thesis consists of a theoretical part, that contains elementary information about financial planning, and a practical part, in which the selected company is presented, its market situation is described, including an analysis of its financial health. After that, the long-term financial plan is drawn up for a three-year period, followed by the more detailed short-term plan. In conclusion the plan's implementation is evaluated and recommendations for the future are proposed.

Keywords: financial analysis, financial planning, long-term and short-term financial plan, planning balance sheet, planning profit and loss statement

Na tomto místě bych ráda poděkovala paní doc. Ing. Marii Pasekové, Ph.D. za odborné rady a cenné připomínky, rovněž i za pomoc a vedení při zpracování mé diplomové práce. Velké poděkování patří také ekonomickému odboru společnosti XY, a. s. za poskytnuté informace, ochotu i věnovaný čas.

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

„Plány jsou ničím, plánování je vším.“ (Dwight David Eisenhower)

OBSAH

ÚVOD.....	10
I TEORETICKÁ ČÁST	11
1 FINANČNÍ PLÁNOVÁNÍ.....	12
1.1 PODSTATA FINANČNÍHO PLÁNOVÁNÍ.....	12
1.2 PRINCIPY FINANČNÍHO PLÁNOVÁNÍ.....	13
1.3 METODY FINANČNÍHO PLÁNOVÁNÍ	15
2 PRŮBĚH FINANČNÍHO PLÁNOVÁNÍ.....	16
2.1 ANALÝZA POSTAVENÍ PODNIKU	17
2.1.1 Analýza makroprostředí	17
2.1.2 Analýza mikroprostředí.....	17
2.1.3 SWOT analýza	19
2.2 FINANČNÍ ANALÝZA	20
2.2.1 Absolutní ukazatele.....	21
2.2.2 Rozdílové ukazatele	21
2.2.3 Poměrové ukazatele.....	22
2.2.4 Soustavy poměrových ukazatelů	23
2.2.5 Souhrnné ukazatele	23
2.3 CÍLE A STRATEGIE PODNIKU.....	24
2.3.1 Stanovení poslání a cílů	24
2.3.2 Formulace strategie	25
2.4 DLOUHODOBÝ FINANČNÍ PLÁN	26
2.4.1 Analýza finanční situace	26
2.4.2 Plánovaný výkaz zisku a ztráty	27
2.4.3 Plánovaná rozvaha.....	30
2.4.4 Plán cash-flow	31
2.5 KRÁTKODOBÝ FINANČNÍ PLÁN	31
2.5.1 Plánovaný výkaz zisku a ztráty	32
2.5.2 Plánovaná rozvaha.....	32
2.5.3 Plán cash-flow	33
2.6 IMPLEMENTACE FINANČNÍHO PLÁNU	34
2.7 HODNOCENÍ A KONTROLA FINANČNÍHO PLÁNU	34
II PRAKTICKÁ ČÁST	36
3 PŘEDSTAVENÍ SPOLEČNOSTI XY, A. S.	37

3.1	HISTORIE SPOLEČNOSTI	37
3.2	SOUČASNOST SPOLEČNOSTI	37
3.3	ORGANIZAČNÍ STRUKTURA	38
3.4	POČET ZAMĚSTNANCŮ	39
3.5	CÍLE SPOLEČNOSTI.....	39
4	ANALÝZA POSTAVENÍ SPOLEČNOSTI XY, A. S.....	41
4.1	CHARAKTERISTIKA ODVĚTVÍ	41
4.2	MAKROPROSTŘEDÍ PODNIKU	42
4.3	MIKROPROSTŘEDÍ PODNIKU.....	43
4.4	SWOT ANALÝZA.....	44
4.5	FINANČNÍ ANALÝZA	45
4.5.1	Analýza absolutních ukazatelů	45
4.5.2	Analýza rozdílových ukazatelů	53
4.5.3	Analýza poměrových ukazatelů	54
4.5.4	Ostatní ukazatele	58
4.5.5	Celkové zhodnocení finanční situace	60
5	PROJEKT TVORBY FINANČNÍHO PLÁNU	61
5.1	DLOUHODOBÝ FINANČNÍ PLÁN – ZÁKLADNÍ VARIANTA	61
5.1.1	Plánování položek výkazu zisku a ztráty	61
5.1.2	Plánování položek rozvahy	66
5.2	DLOUHODOBÝ FINANČNÍ PLÁN – PESIMISTICKÁ VARIANTA	71
5.2.1	Plánování položek výkazu zisku a ztráty	71
5.2.2	Plánování položek rozvahy	75
5.3	SROVNÁNÍ VARIANT DLOUHODOBÉHO PLÁNU.....	78
5.4	KRÁTKODOBÝ FINANČNÍ PLÁN	81
5.5	IMPLEMENTACE A KONTROLA PLNĚNÍ FINANČNÍHO PLÁNU	87
5.6	NÁVRHY A DOPORUČENÍ.....	89
	ZÁVĚR	91
	SEZNAM POUŽITÉ LITERATURY.....	93
	SEZNAM POUŽITÝCH SYMBOLŮ A ZKRATEK	96
	SEZNAM OBRÁZKŮ	97
	SEZNAM TABULEK.....	98
	SEZNAM PŘÍLOH.....	100

ÚVOD

Plánování tvoří neodmyslitelnou součást každodenního života většiny z nás a stejnou roli by mělo hrát také v rámci úspěšného fungování podniku. Společnosti se často snaží maximalizovat svou tržní hodnotu, dosáhnout co nejvyššího výsledku hospodaření či si zabezpečit dlouhodobou existenci. Aby mohly být tyto cíle splněny, je třeba aktivně podnik řídit a neponechávat nic náhodě, obzvláště v současném vysoce konkurenčním prostředí. Jsou to právě plány, které určují cestu k naplnění vytyčených cílů.

Snad všechny cíle se nějakým způsobem vážou k finanční stránce hospodaření, jsou promítány do hodnot finančních ukazatelů, a proto je kladen velký důraz na finanční řízení. Nestačí pouze hodnotit stávající situaci nebo znát finanční cíle, ale je třeba hledat možné cesty k jejich dosažení. Cíle ukazují základní směr, jímž by se měl podnik ubírat, záleží však i na dosavadním vývoji, postavení podniku, stejně tak i na vlivu mnoha dalších faktorů, například na ekonomickém vývoji, legislativě, konkurenčním boji či obchodních vztazích. S přihlédnutím k těmto faktorům je v rámci finančního plánování sestavován výsledný plán, obvykle v několika variantách, aby umožňoval větší flexibilitu i reakci na nenadálé situace, ten je pak následně podrobněji rozpracován na kratší časové úseky v podobě krátkodobého finančního plánu.

V současnosti mnoho velkých firem považuje finanční plánování za základní kámen finančního řízení, používají speciální softwarové produkty a dbají na tvorbu kvalitních plánů. Bohužel menší firmy v rámci domnělé úspory nákladů tento krok opomíjejí a mnohdy se pak potýkají s existenčními problémy.

Právě problematikou finančního plánování se zabývám ve své diplomové práci, jejímž cílem je vypracování dlouhodobého finančního plánu společnosti XY, a. s., která v praxi využívá převážně krátkodobého plánování. Nejdříve jsou v teoretické části shrnuty základní poznatky o finančním plánování, jeho podstata, principy i průběh. Praktická část je uvedena představením společnosti, za níž následuje analýza postavení v rámci makro i mikrookolí, zhodnocení silných a slabých stránek včetně analýzy finančního zdraví podniku. Dlouhodobý plán na tříleté období je vypracován pomocí programu Stratex ve dvou variantách, základní a pesimistické, jež jsou pomocí finančních ukazatelů porovnány, a pro jednu z nich je následně detailněji zpracován krátkodobý finanční plán. Na závěr je zhodnoceno plnění plánu a navržena doporučení pro podnik.

I. TEORETICKÁ ČÁST

1 FINANČNÍ PLÁNOVÁNÍ

Finanční plánování představuje nezbytnou součást finančního řízení, jejímž výsledkem je sestavení finančního plánu. Jedná se o komplexní proces stanovení cílů, jichž má společnost v budoucnu dosáhnout, ale zároveň i možných cest a způsobů k jejich naplnění. A proč je tedy finanční plánování, potažmo i řízení, tak důležité? Důvod je jednoduchý, téměř veškerá rozhodnutí se dříve nebo později promítnou do hodnoty finančních zdrojů, respektive ovlivní výši peněžních prostředků, které je žádoucí řídit, aby se podnik mohl rozvíjet a prosperovat.

1.1 Podstata finančního plánování

„Finanční plánování je formalizované rozhodování o způsobu financování (získávání kapitálu), o investování kapitálu do výnosného majetku a o peněžním hospodaření. Integruje systém podnikového plánování podle kritérií výnosnosti a rizika. Plní úlohu systému včasného varování tím, že předvídá možné a pravděpodobné finanční situace dříve než nastanou.“ (Valach, 1999, s. 243)

„Finanční plánování je proces rozhodování podniku o rizicích, která jsou pro podnik zajímavá a v nichž spatřuje i určité příležitosti, dále o rizicích, která jsou nezbytná, a o těch, která pro podnik zajímavá nejsou. Finanční plánování si klade za úkol stanovit finanční cíle podniku a především určit prostředky, jak těchto cílů dosáhnout.“ (Kislingerová, 2007, s. 117)

Brealey a Myers (2000, s. 777) zdůrazňují význam finančního plánování jako uvažování vlivu nejen finančních, ale i investičních rozhodnutí, neboť ta se vzájemně ovlivňují a nelze je tedy činit nezávisle. Je třeba o nich uvažovat jako o celku, který může v budoucnu přinést synergický efekt.

Plánování by mělo být chápáno a pojímáno jako součást řízení, nikoliv izolovaně. Je nutné sladit výrobní a odbytové plány s finančními a seznámit s nimi příslušné pracovníky, kteří mají pravomoc plánované veličiny ovlivnit. Jde především o zapojení vedení do tohoto procesu, jejich ztotožnění s cíly, aby mohli činit patřičná rozhodnutí.

Dle Růčkové a Roubíčkové (2012, s. 157 - 158) finanční plánování zahrnuje:

- stanovení finančních cílů podniku, včetně analýzy proveditelnosti strategických cílů,
- analýzu rozdílů mezi skutečným a žádoucím stavem, jejíž součástí je i nutnost identifikovat vzájemné vazby mezi jednotlivými prvky podniku,
- soubor opatření nutných k dosažení cílů se snahou o identifikaci všech možností, které vedou k naplnění cílů a současně zajistí efektivnost a růst hodnoty podniku.

Samozřejmě stanovit cíle a definovat, čeho chceme v určitém časovém horizontu dosáhnout, je třeba na základě podložených faktických údajů a finančních výsledků. Proto mnoho publikací uvádí jako součást komplexního procesu plánování i sběr informací a provedení analýzy ovlivňujících faktorů.

Produktem finančního plánování je finanční plán představující souhrnný model budoucích stavů a toků finančních prostředků v podniku. Zároveň definuje kritéria pro učinění současných rozhodnutí s důsledkem v budoucnosti a konkrétně určuje ekonomická opatření, jež k dosažení těchto žádoucích stavů povedou. (Valach, 1999, s. 244)

Finanční plány se odlišují jednak podrobností a přesností plánovaných údajů a rovněž délkou časového horizontu, k němuž se vztahují. Na základě toho jsou klasifikovány plány dlouhodobé a krátkodobé.

1.2 Principy finančního plánování

Landa (2007, s. 110 – 112) uvádí základní principy a zásady, jež je zapotřebí respektovat za účelem dosažení co nejvyšší efektivity a splnění úloh finančních plánů v rámci finančního řízení:

- Princip preference peněžních toků, podle něhož mají v každém časovém horizontu souhrnné peněžní příjmy převyšovat celkové peněžní výdaje. Klade důraz na odlišení přírůstku zisku od přírůstku peněžních toků, stejně jako výnosů od příjmů a nákladů od výdajů.
- Princip respektování faktoru času, tedy upřednostňovat dřívější příjem před pozdějším, neboť dřívější lze využít k finančnímu investování či financování dalších aktivit podniku.

- Princip respektování a minimalizace rizika, upřednostňující stejné množství peněz získané s menším rizikem. Vždy je třeba rizika identifikovat a objektivně vyhodnotit.
- Princip optimalizace kapitálové struktury, která zabezpečí finanční stabilitu, umožní snížení nákladů na kapitál a dosažení požadované hodnoty podniku.

Při finančním plánování je vhodné dbát také následujících specifických zásad:

- Zásada dlouhodobosti finančního plánování, jež nadřazuje dlouhodobé finanční cíle krátkodobým s tím, že tyto taktické a operativní cíle mají směřovat a podporovat dosažení hlavního záměru.
- Zásada hierarchického uspořádání firemních finančních cílů, vyžadující stanovení pouze jednoho vrcholového cíle, vůči němuž budou ostatní, nižší cíle kompatibilní.
- Zásada reálné dosažitelnosti podnikových finančních cílů, která se odrazí jednak v motivaci pracovníků a také v příznivém externím hodnocení, jestliže podnik prokáže splnění deklarovaných cílů.
- Zásada programové ziskové orientace podniku, neboť zisk výrazně ovlivňuje tržní hodnotu podniku, v žebříčku finančních cílů ihned následuje za prioritní maximalizací tržní hodnoty a je často využíván k externímu hodnocení.
- Zásada periodické aktualizace podnikových finančních plánů, zejména z důvodu přizpůsobení se měnícím se podmínkám a vývoji okolního prostředí.
- Zásada podstatné shody struktury a formy plánovacích podkladů s účetními výkazy, aby mohla být zajištěna srovnatelnost výkazů a možná kontrola dosažení plánů.
- Zásada jednoduchosti a transparentnosti plánovaných výpočtů, umožňující snadnou orientaci nejen finančním odborníkům.
- Zásada relativní autonomie finančního plánu, která dovoluje provádět případné změny z podnětu zainteresovaných skupin či měnícího se okolí podniku, aniž by bylo upuštěno od splnění původních cílů a záměrů.

1.3 Metody finančního plánování

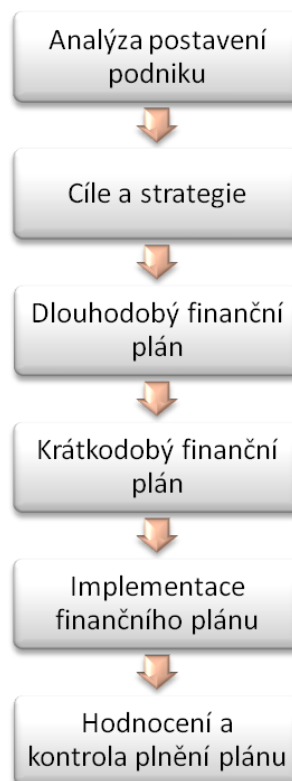
V podnikové praxi jsou v rámci finančního plánování uplatňovány dle Marka (2009, s. 504) tři základní metody:

- Intuitivní metoda je založena na zkušenostech a subjektivních odhadech finančního odborníka. Nebezpečím je opomenutí některých významných skutečností či určité zjednodušení. Pro reálnost plánu musí být odhady založené na reálném základě.
- Statistická metoda spočívá v aplikaci teorie časových řad a trendů do budoucna. Například se jedná o metodu proporcionálního růstu majetku, závazků a nákladů v poměru k tržbám, metodu regresní analýzy. Tato metoda však vychází pouze z minulého vývoje, který se v budoucnu může lišit.
- Kauzální metoda, považovaná za neoptimálnější, vychází z ostatních ekonomických plánů, údajů o majetku a výsledcích hospodaření i makroekonomických prognóz. Žádoucí veličiny jsou vyjádřeny hodnotami ukazatelů likvidity, obratovosti či nákladovosti, ostatní veličiny jsou veličinami výstupními v plánované podobě účetních výkazů a kontrolní veličiny porovnávají vypočtené hodnoty položek mezi jednotlivými plánovanými výkazy (např. vypočtený výsledek hospodaření v plánované výsledovce s hodnotou v plánované rozvaze).

2 PRŮBĚH FINANČNÍHO PLÁNOVÁNÍ

Obecně plánování postupně prochází několika fázemi vývoje. Primárně je závislé na kvalitně provedené analýze jednotlivých ovlivňujících faktorů, která bývá řazena do přípravné fáze. Následují pak čtyři základní kroky procesu plánování, jimiž je třeba projít a poskytnout odpovědi na zásadní otázky, které usnadní samotnou tvorbu plánu.

1. Stanovení cílů a návrh řešení, poskytující odpověď na otázku, čeho bychom chtěli dosáhnout.
2. Tvorba plánů, definující, jak nejlépe a co nejefektivněji cíle naplnit.
3. Monitorování plánů a rozpočtů, říkající, jak si skutečně vedeme.
4. Výsledek, odpovídající na otázku kde, proč a s jakým výsledkem jsme skončili.
(Žůrková, 2007, s. 12 – 13)



Obr. 1 Schéma průběhu finančního plánování (vlastní zpracování)

2.1 Analýza postavení podniku

Porozumět postavení podniku je zásadním výchozím bodem pro finanční plánování. Jde o sledování nejrůznějších vlivů externího i interního prostředí firmy a pochopení, jak působí na vývoj podniku. Na základě tohoto poznání je potom možné pokračovat v dalších krocích finančního plánování.

Fotr (1999, s. 16) zdůrazňuje proces získávání a hodnocení informací o současném i budoucím vývoji ovlivňujících faktorů jako kontinuální a systematickou činnost, orientovanou na poznávání prostoru a okolí, v němž bude podnik fungovat, nemělo by jít pouze o činnost jednorázovou.

2.1.1 Analýza makroprostředí

Makrookolí podniku zahrnuje nejširší vlivy působící na podnik a jeho činnost, které mohou být příčinou vzniku jak příležitostí, tak i hrozeb. Významným nástrojem vhodným k analýze makroprostředí je PEST analýza, která se koncentruje na čtyři hlavní oblasti vlivu, umožňuje identifikovat jednotlivé nejvlivnější faktory, včetně jejich účinků a významu do budoucna. Jedná se o:

- Politicko-legislativní prostředí, jež se týká politické stability a legislativního rámce, příkladem je podpora podnikání, daňová politika, pracovní právo či ochrana životního prostředí.
- Ekonomické prostředí, představující vliv hospodářského vývoje a makroekonomických ukazatelů jako nezaměstnanost, inflace, vývoj HDP, dále stabilita měny, vliv odvětvového trhu a hospodářských cyklů.
- Sociálně kulturní prostředí, které je podmíněno demografickým vývojem, životním stylem, úrovní vzdělání, mobility, vírou, etickými mravy apod.
- Technologické prostředí, soustředěné na vědeckotechnický rozvoj, inovace výrobků i technologií a rovněž otázky infrastruktury. (Zikmund, 2010)

2.1.2 Analýza mikroprostředí

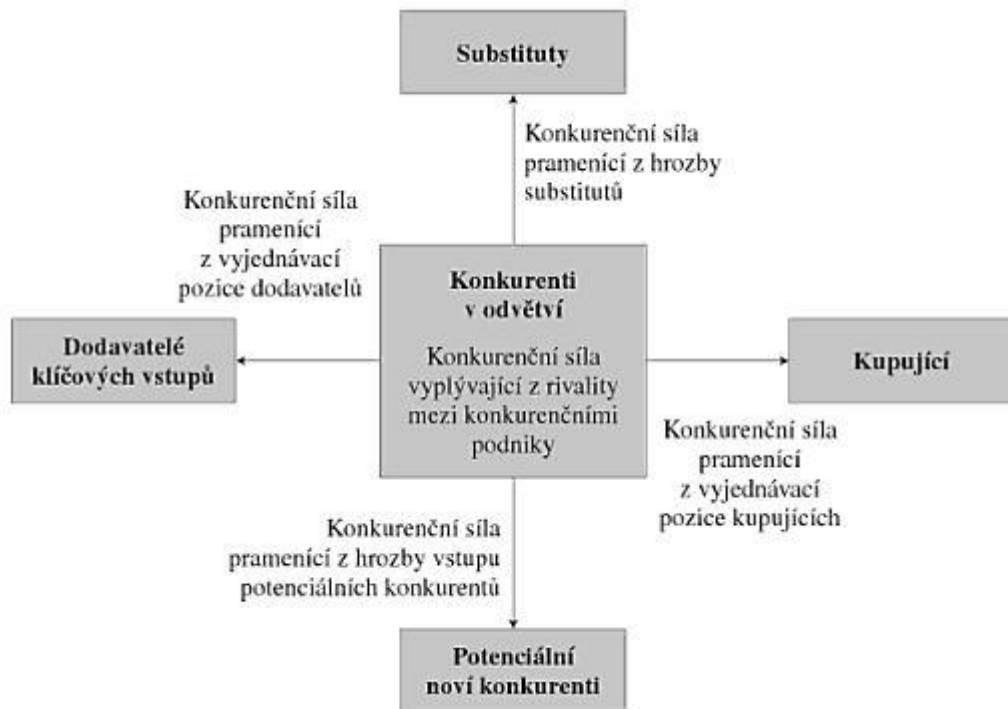
Mikroprostředí zahrnuje užší oblast působení jednotlivých faktorů, především jde o analýzu odvětví, v němž se podnik angažuje, kde zaujímá určité konkurenční postavení a soutěží

s jinými podniky. Některá odvětví se jeví jako více atraktivní, jiná méně, některá umožňují relativně jednoduchý vstup na trh, u jiných stojí v cestě tzv. bariéry.

Jednou z hlavních charakteristik odvětví je jeho analýza citlivosti na hospodářský cyklus, vyplývající především z charakteru produktu. Rozlišujeme odvětví cyklická, jež kopírují hospodářský cyklus, odvětví neutrální, která nejsou cykly zásadně ovlivňována, a odvětví s anticyklickým charakterem, vykazující nejlepší výsledky v období recese. Dalším podstatným rysem je způsob vládní regulace, například cílený přístup formou regulace cen či bariéry vstupu do odvětví stanovené udělováním licencí státem. Třetím nejdůležitějším faktorem je struktura odvětví, na niž působí pět dynamických konkurenčních vlivů. (Kislingerová, 2001, s. 32 – 35)

Porterův model pěti sil definuje základních pět faktorů působících na konkurenční postavení podniku:

- Stávající konkurence,
- Potencionální noví konkurenti,
- Substituční produkty,
- Vliv dodavatelů,
- Vliv odběratelů, zákazníků.



Obr. 2 Porterův model pěti sil (Sedláčková a Buchta, 2006, s. 48)

2.1.3 SWOT analýza

K součástí analýzy postavení a hospodaření podniku patří i identifikování silných (Strengths) a slabých stránek (Weaknesses) podniku, stejně jako jeho příležitostí (Opportunities) a hrozeb (Threats), zejména ve srovnání s jeho významnými konkurenty.

Na základě interní analýzy, tedy působení vnitřních faktorů je třeba definovat silné stránky, v nichž podnik vyniká oproti konkurenci a které může využít k naplnění stanovených cílů, ale je nutné se zaměřit i na stránky slabé. Ty odpovídají především činnostem, jež podnik zabezpečuje na nižší úrovni oproti konkurenci (Fotr, 1999, s. 15). Uvědomění si slabých stránek se tak může stát prvním krokem k jejich odstranění, a případně k jejich přeměnění v přednosti podniku. Jedná se zde především o produktivitu, kvalitu, spolehlivost či úroveň lidského kapitálu.

Do jisté míry tyto interní faktory ovlivňují i faktory externí, kterými jsou jednak příležitosti, ale také hrozby. Tzv. specifické přednosti podniku jej výrazně odlišují od konkurentů a umožňují v rámci podnikatelské činnosti dosahovat nadprůměrných výsledků, příkladem může být strategické umístění podniku, zásoba levných surovin či dobrá image (Fotr, 1999, s. 15). V podnikové praxi je důležité, aby se firma aktivně podílela na vytváření nových

příležitostí, například vývojem nových produktů nebo modernějších, dokonalejších a efektivnějších pracovních postupů, a zároveň se snažila i o eliminaci hrozeb.

<p>Silné stránky (<i>strengths</i>)</p> <p>zde se zaznamenávají skutečnosti, které přinášejí výhody jak zákazníkům, tak firmě</p>	<p>Slabé stránky (<i>weaknesses</i>)</p> <p>zde se zaznamenávají ty věci, které firma nedělá dobře, nebo ty, ve kterých si ostatní firmy vedou lépe</p>
<p>Příležitosti (<i>opportunities</i>)</p> <p>zde se zaznamenávají ty skutečnosti, které mohou zvýšit poptávku nebo mohou lépe uspokojit zákazníky a přinést firmě úspěch</p>	<p>Hrozby (<i>threats</i>)</p> <p>zde se zaznamenávají ty skutečnosti, trendy, události, které mohou snížit poptávku nebo zapříčinit nespokojenost zákazníků</p>

Obr. 3 SWOT analýza (Jakubíková, 2008, s. 103)

2.2 Finanční analýza

„Finanční analýza slouží ke komplexnímu zhodnocení finanční situace podniku. Pomáhá odhalit, zda je podnik dostatečně ziskový, zda má vhodnou kapitálovou strukturu, zda využívá efektivně svých aktiv, zda je schopen včas splácet své závazky a celou řadu dalších významných skutečností.“ (Knápková a Pavelková, 2010, s. 15)

Pro přijetí jakéhokoliv strategického i taktického rozhodnutí o financování nebo investici, ale i pro reporting manažerům i ostatním interním a externím uživatelům, je důležité znát a rozumět finančnímu zdraví podniku. Nejedná se jen o seznámení s aktuálním stavem k danému okamžiku, nýbrž především o poznání vývojových tendencí v čase, zda jsou hodnoty stabilní či nikoliv a podléhají vysoké volatilitě, dále o porovnání s podobnými podniky, s konkurenty i hodnotami v odvětví. (Kislingerová, 2007, s. 31)

Výchozím zdrojem informací pro finanční analýzu je účetní závěrka, která sestává z rozvahy, výkazu zisku a ztráty, výkazu cash flow a přílohy. Další důležité informace poskytuje výroční zpráva, kterou však nevydávají všechny společnosti, popřípadě je možné čerpat z ostatních zpráv vedení, auditorských zpráv, z internetových stránek, statistik apod. Rozvaha podává obraz o stavu majetku a zdrojích financování k danému okamžiku, vyjadřuje jaký dlouhodobý majetek a oběžná aktiva byla pořízena z vloženého vlastního a zís-

kaného cizího kapitálu. Výkaz zisku a ztráty informuje o realizaci produkce daného podniku, ostatních druzích výnosů a o nákladech, které byly vynaloženy ve vykazovaném období. Rozdíl výnosových a nákladových položek udává výsledek hospodaření za běžné období, jenž je součástí vlastního kapitálu v rozvaze. Na rozdíl od výsledovky výkaz cash flow zobrazuje skutečně inkasované příjmy a hrazené výdaje za účetní období. Obsahem přílohy, případně i dalších zpráv, jsou obecné údaje o účetní jednotce, informace o používaných způsobem účtování a oceňování, jsou zde zobrazeny mimořádné skutečnosti i ostatní doplňující informace.

2.2.1 Absolutní ukazatele

Jestliže přímo využíváme ukazatele z účetních výkazů, pracujeme s absolutními ukazateli. Pomocí nich analyzujeme trendy vývoje jednotlivých položek, jejich změny v časovém horizontu, a to jak v absolutní, tak i v procentuální výši. Tímto se zabývá tzv. horizontální analýza. Dále vertikální analýzou struktury výkazů zjišťujeme podíl jednotlivých položek v procentuálním vyjádření vzhledem ke stanovené základně, obvykle sumě aktiv či pasiv u rozvahy a souhrnu výnosů či nákladů u výkazu zisku a ztrát.

Pro lepší představu a vyhodnocení je doporučováno porovnání zjištěných hodnot s hodnotami podobných podniků nebo odvětví.

2.2.2 Rozdílové ukazatele

K analýze finanční situace s ohledem na likviditu podniku slouží rozdílové ukazatele, z nichž nejvýznamnějším je čistý pracovní kapitál (ČPK) neboli provozní kapitál. Jeho hodnota je určena rozdílem mezi oběžnými aktivy a krátkodobými cizími zdroji, jedná se o část oběžného majetku financovanou dlouhodobým kapitálem. Má podstatný vliv na platební schopnost podniku, neboť vyjadřuje výši relativně volných finančních prostředků, které podnik potřebuje pro zajištění likvidity. Okamžitou likviditu právě splatných závazků určuje další významný rozdílový ukazatel, čisté peněžní prostředky, vypočítaný odečtením okamžitě splatných závazků od pohotových peněžních prostředků, tedy součtu hotovosti, zůstatku na běžném účtu i krátkodobých cenných papírů. (Knápková a Pavelková, 2010, s. 81)

2.2.3 Poměrové ukazatele

Tento základní nástroj finanční analýzy dává do poměru jednotlivé položky účetních výkazů, čímž poskytuje uživatelům poměrně rychlou představu o finanční situaci podniku. Obvykle se hodnocení zaměřuje na několik základních oblastí, a to analýzu rentability, aktivity, likvidity, zadluženosti, ukazatele kapitálového trhu, případně některé další.

Ukazatele rentability

Pomocí ukazatelů rentability zjišťujeme, jakého efektu bylo dosaženo vloženým kapitálem. V obecném tvaru tedy dáváme do poměru získaný výnos s výší vloženého kapitálu, přičemž volíme konzistentní veličiny. Například pokud počítáme rentabilitu, výnosnost vlastního kapitálu (ROE), do čitatele dosazujeme čistý zisk po zdanění, kdežto u rentability celkových aktiv (ROA) volíme výnos pro vlastníky, věřitele, případně i stát, tedy zisk před úroky a zdaněním (EBIT), který není ovlivněn kapitálovou strukturou podniku, což umožní i mezipodnikové srovnání. Dalšími často užívanými ukazateli jsou rentabilita tržeb, rentabilita investovaného kapitálu či rentabilita dlouhodobých zdrojů. (Kislingerová, 2008, s. 29 – 30)

Ukazatele aktivity

Tyto ukazatele, využívané zejména pro řízení aktiv, podávají informace o tom, jak podnik využívá svá aktiva, jednotlivé majetkové části, zda má rozsáhlou výrobní kapacitu, avšak nedostatečně využitou, nebo naopak je kapacita maximálně využita a neposkytuje další možnosti růstu v budoucnu. V praxi jsou používány dva typy ukazatelů, a sice obrátkovost, neboli rychlost obratu, a doba obratu. Komplexním ukazatelem vyjadřujícím využívání celkových aktiv je obrat aktiv, určený poměrem tržeb k celkové výši aktiv. Dále sledujeme obrat dlouhodobého majetku, jak podnik využívá budovy, stroje apod., obrat zásob, včetně jejich doby obratu a také dobu splatnosti pohledávek i krátkodobých závazků. (Kislingerová, 2007, s. 93 – 94)

Ukazatele zadluženosti

V současnosti podniky k financování své činnosti čím dál častěji využívají cizího kapitálu, neboť je jednodušší než kapitál vlastní a kromě toho poskytuje tzv. daňový štít, placené úroky snižují daňové zatížení. Proti nižším nákladům na kapitál a vyšší rentabilitě vlastního kapitálu však stojí vyšší riziko spojené s financováním cizími zdroji, že podnik nebude schopen dostát svým závazkům. Z těchto důvodů je důležité dbát na optimální kapitálo-

vou strukturu, při níž budou minimalizovány náklady na kapitál i riziko. Důležitými ukazateli zadluženosti jsou celková zadluženost jako podíl cizích zdrojů a celkových aktiv, míra zadluženosti vyjádřená podílem cizích zdrojů a vlastního kapitálu či úrokové krytí.

Ukazatele likvidity

Nejenže podnik musí být výnosný při přiměřené míře rizika, musí být také schopen hradit své závazky, což právě vyjadřuje pojem likvidita. Tyto ukazatele poměřují, čím je možno platit v čitateli, s tím, co je nutno zaplatit ve jmenovateli. Nejčastěji se setkáme se třemi stupni likvidity dle likvidnosti uvažované složky majetku. Ukazatel běžné likvidity (III. stupně) udává, kolikrát oběžná aktiva pokryjí krátkodobé cizí zdroje, zahrnující krátkodobé závazky a krátkodobé bankovní úvěry a finanční výpomoci, případně krátkodobé leasingové závazky. Ukazatel pohotovosti likvidity (II. stupně) z oběžného majetku u běžné likvidity vylučuje hodnotu zásob a hotovostní, okamžitá likvidita (I. stupně) uvažuje v čitateli pouze krátkodobý finanční majetek. Mimo platební schopnost je užitečné zhodnotit i krátkodobou finanční stabilitu podniku, jíž vyjadřuje podíl čistého pracovního kapitálu na oběžných aktivech. (Knápková a Pavelková, 2010, s. 89 – 91)

2.2.4 Soustavy poměrových ukazatelů

Jednotlivé poměrové ukazatele, mezi nimiž existují vzájemné vazby a souvislosti, jsou pro účely lepší charakteristiky finanční situace shrnovány do skupin ukazatelů, zvaných soustavy ukazatelů, neboť aby byl splněn předpoklad going concern a podnik mohl dlouhodobě existovat, musí být rentabilní, zároveň likvidní, a to při přiměřené zadluženosti (Kislingerová, 2008, s. 29). Knápková a Pavelková (2010, s. 129) definují dva typy ukazatelových soustav, paralelní, u níž jsou jednotlivé ukazatele řazeny vedle sebe na jedné úrovni, a pyramidovou, kde je jeden syntetický vrcholový ukazatel, obvykle vyjadřující hlavní cíl podniku, postupně rozkládán na analytické dílčí ukazatele, které vytváří pyramidu na základě pevných matematických vztahů.

2.2.5 Souhrnné ukazatele

Souhrnné ukazatele jsou používány ke zhodnocení celkové finanční situace podniku, obvykle se skládají z dílčích ukazatelů charakterizujících jednotlivé oblasti hospodaření. Příkladem je Altmanův index (Z-skóre) či Index IN. Na základě výpočtu těchto ukazatelů je však podnik zařazen do určité zóny, jež má vypovědět o uspokojivé či neuspokojivé fi-

nanční situaci, nicméně už blíže neidentifikuje dílčí oblasti, silné a slabé stránky, na které je třeba se zaměřit a do budoucna zlepšit.

2.3 Cíle a strategie podniku

Aby mohl být sestaven finanční plán, který přispěje k naplnění podnikových cílů, je nezbytné nejprve tyto cíle jasně a srozumitelně definovat včetně určení způsobu, jež k jejich splnění povede.

2.3.1 Stanovení poslání a cílů

„Poslání, resp. vize podniku představuje vrchol pyramidy podnikových cílů a obecně vyjadřuje hlavní směr činnosti podniku, čím chce podnik být, proč existuje. Poslání by mělo vyjadřovat hlavní orientaci pro celou kulturu podniku, jeho vnitřní i vnější chování, a specifikovat přednosti, o něž se chce podnik opírat.“ (Fotr, 1999, s. 17)

Způsob, jakým lze vize dosáhnout, definuje mise. Ta se dle Mallyi (2007, s. 31) zabývá současnými aktivitami podniku i etickými hodnotami, podle kterých podnik koriguje své obchodní aktivity.

Vytyčená vize a mise vytvářejí základní předpoklad pro konkrétnější zpracování ve formě podnikových cílů. Jedná se o konkrétní stavy, jichž má podnik svými aktivitami dosáhnout. Obecným cílem, důležitým zejména pro vlastníky, je dosažení a maximalizace zisku, nicméně je třeba přihlížet i k zájmům ostatních zainteresovaných skupin, zaměřit se například na peněžní toky jako předpoklad udržení likvidity, a tím i dlouhodobé existence podniku, či podíl na trhu. Dlouhodobé, globální cíle jsou sestavovány alespoň na dobu tří let a zahrnují určitý směr vývoje. Soustředí se obvykle na primární aktivity a měly by být jak dosažitelné, tak i srozumitelné pro všechny zúčastněné. Ve formě písemného dokumentu jsou nezbytným podkladem pro strategické i operativní plány. Tyto obecné cíle jsou rozpracovány do konkrétních cílů, obsahujících důvody a návody k jednotlivým krokům. (Mallya, 2007, s. 33, Žůrková, 2007, s. 15)

Pro správné stanovení cílů se v praxi používá jednoduché pravidlo SMART, které vystihuje základní vlastnosti, jimiž by měl každý definovaný cíl disponovat:

- S – specifický,
- M – měřitelný,

- A – akceptovatelný,
- R – realistický,
- T – časově ohraničený.

Tato zobecněná pravidla platí bez výjimky i pro formulaci finančních cílů, ty jsou pouze zaměřeny na finanční veličiny a jejich hodnoty. Landa (2007, s. 112) zdůrazňuje jejich provázanost na klíčové nefinanční záměry, reálnou dosažitelnost vzhledem k vývoji prostředí a životního cyklu podniku i náležitou kontrolovatelnost cílů, aby byly objektivně a poměrně snadno vyhodnotitelné a uvádí příklad hierarchické struktury finančních cílů:

1. Nejvyšším dlouhodobým finančním cílem pro vlastníky podniku je obvykle maximalizace tržní hodnoty, reprezentovaná ukazatelem ekonomická přidaná hodnota (EVA).
2. Ke zvyšování hodnoty je nezbytnou podmínkou tvorba zisku před zdaněním (EBT), popřípadě jej lze nahradit ukazatelem provozního zisku.
3. Z podstaty zisku vyplývá nutnost dalšího finančního cíle, kterým je ukazatel růstu tržeb ve spojení s tržním podílem.
4. Na úrovni operativních cílů nelze opomenout cílové hodnoty likvidity a finanční stability.

2.3.2 Formulace strategie

„Strategie vyjadřuje základní představy o tom, jakou cestou budou firemní cíle dosaženy. Strategie předurčuje budoucí činnosti podniku, jejichž realizací podnik dojde k naplnění svých cílů.“ (Keřkovský a Vykypěl, 2006, s. 8)

Dle Landy (2007, s. 96), strategie, navazující na podnikovou vizi a poslání, stanovuje zásadní směřování podniku, v rámci kterého vytyčuje základní cíle i požadavky na prostředky nutné k jejich dosažení. Na její konkrétní podobě se podílí především aktuální situace podniku, ať už tržní či finanční, prostředí, v němž podnik působí, a také zájmy vlastníků i dalších zainteresovaných skupin.

Mezi charakteristiky úspěšné strategie se řadí zejména podpora vrcholového managementu, flexibilita, proaktivnost, dynamika, nepřetržitost a inovativnost. Měla by být také přátelská

pro uživatele, participativní, zapojovat a stimulovat zaměstnance, nesloužit pouze plánovačům. (Mallya, 2007, s. 35)

Obdobně jako existuje hierarchie podnikových cílů, tak i strategie jsou sestavovány pro jednotlivé úrovně. Na vrcholu pomyslné pyramidy stojí strategie podniku jako celku, nejvyšší vedení či majitelé se snaží o naplnění nejvyšších cílů, obvykle růst hodnoty podniku, činěním základních podnikatelských rozhodnutí. Jedná se o určení portfolia vykonávaných aktivit, specifikaci lokality, alokaci kapitálových zdrojů. Na podnikovou strategii navazuje strategie obchodní, definovaná na úrovni strategických podnikatelských jednotek, a pro každou z nich jsou dále formulovány samostatné operativní strategie, zaměřené na jednotlivé funkce. (Landa, 2007, s. 96, Mallya, 2007, s. 37)

Základním druhem funkčních strategií je i finanční strategie, jejíž specifická role spočívá v podstatném ovlivňování výše postavených strategií, ačkoliv je jim podřízená. Tento fakt plyne z výjimečného postavení financí v rámci podnikového řízení a zejména z jejich limitujícího účinku, což samozřejmě ovlivňuje i ostatní funkční strategie. Finanční strategie zahrnuje dluhovou politiku, jejímž úkolem je optimalizace kapitálové struktury, úvěrovou politiku, týkající se obchodních úvěrů odběratelům, daňovou politiku, politiku v oblasti likvidity, podnikového účetnictví, užití výsledku hospodaření. (Landa, 2007, s. 99 – 100)

2.4 Dlouhodobý finanční plán

Dlouhodobý finanční plán se vyznačuje časovým horizontem překračujícím jeden rok, přičemž se jedná o méně podrobný plán obvykle zaměřený na potřebu finančních zdrojů. Bývá sestavován v souvislosti s investičními záměry a současně potřebou financování do budoucna. Marek (2009, s. 505) se vyjadřuje o dlouhodobém finančním plánu jako o jediném velkém vzorci, který je třeba správně zkonstruovat a zadat správně vstupní data, závislou proměnnou se zde stává očekávaný výsledek plánu.

2.4.1 Analýza finanční situace

Plánování budoucích hodnot finančních ukazatelů není možné bez orientace na stanovené cíle, nicméně ani bez pohledu zpět a analyzování dosavadních výsledků s přihlédnutím k charakteristikám okolního prostředí i měnícím se podmínkám a vlivům. Některé literární zdroje zahrnují finanční analýzu do obsahu dlouhodobého finančního plánu, zde je jejímu

popisu věnována jedna z předchozích kapitol, proto se jí již nebudu v této části podrobně věnovat.

2.4.2 Plánovaný výkaz zisku a ztráty

Výkaz zisku a ztráty je tvořen jednak výnosovými položkami, z nichž nejvýznamnější podíl mají tržby z prodeje vlastních výrobků a služeb a tržby za zboží, proti nim pak stojí náklady snižující účetní výsledek hospodaření. Aby bylo dosaženo kladného čistého zisku, je žádoucí věnovat plánování nákladů i výnosů náležitou pozornost.

Plán tržeb

Tržby za prodej zboží i vlastních výrobků a služeb tvoří majoritní část výnosů a jejich dostatečná výše je nezbytným předpokladem pro tvorbu kladného výsledku hospodaření. Celkový objem tržeb se dle Valacha (1999, s. 247) opírá především o plán prodeje, který je definován obchodními cíli v návaznosti na obchodní strategii, ať už je stabilní, expanzivní či útlumová, a cenovou politikou firmy. Neméně podstatný vliv na výhled tržeb má i předpověď tržního vývoje, jak se bude vyvíjet celkový objem cílových trhů a samozřejmě tržní podíl podniku.

V případě plánování tržeb se nabízí dvě varianty, a to plánování agregovaným či desagregovaným způsobem. Je možno plánovat agregované položky budoucích tržeb, nebo je rozčlenit detailněji v závislosti na výrobním programu například do určitých skupin produktů. Plánované hodnoty tržeb jsou stanoveny pomocí:

- odhadů zkušených marketingových pracovníků,
- trendových křivek, založených na vývoji minulých let a zahrnující působení stejných faktorů toutéž intenzitou,
- regresní a korelační analýzy, zahrnující působení různorodých faktorů, včetně predikce jejich vlivu do budoucna. (Fotr, 1999, s. 40 – 41, Růčková a Roubíčková, 2012, s. 177 - 179)

Plán ostatních výnosů

V rámci ostatních výnosů hrají důležitou roli položky výkonů, změna stavu zásob vlastní výroby, zejména v důsledku změny prodejní strategie, a aktivace investičního majetku, jestliže podnik zabezpečuje část investic ve vlastní režii. Dále zde mohou figurovat tržby

z prodeje investičního majetku v případě prodeje nepotřebného majetku, restrukturalizace. Součástí provozních výnosů tvoří i rezervy na opravy strojů a zařízení tvořené v průběhu plánovaného období. U některých podniků tvoří významnou část výnosů i výnosy finanční, plynoucí z finančních investic, popřípadě tržby z prodeje cenných papírů a také výnosové úroky z účtů i poskytnutých půjček. (Fotr, 1999, s. 43)

Plán nákladů

Obdobně jako tržby, tak i náklady lze plánovat agregovaným i desagregovaným způsobem. Příkladem agregovaného přístupu je plánování pomocí procentního podílu jednotlivých skupin nákladů na tržbách. Tento postup je často uplatňován u spotřeby materiálu, energie, osobních nákladů či odpisů, nicméně je spojen s velmi podstatným nedostatkem, a sice vede pouze k hrubým odhadům, které musí být dále zpřesněny. Jedná se o metodu založenou spíše na extrapolaci minulých hodnot, která nerespektuje aktuální využití výrobních kapacit, změny ve skladbě výrobního programu, vývoj cen vstupů, surovin, materiálů i průměrných mezd, či současnou strukturu variabilních a fixních nákladů. (Růčková a Roubíčková, 2012, s. 183)

Další možností je individuální plánování položek nákladů podložené výpočty nebo odbornými odhady. Například přímý materiál a energii lze určit pomocí norem spotřeby a plánu produkce jednotlivých výrobků, materiály režijního charakteru vycházejí z vývoje minulé spotřeby a odborných odhadů. Náklady na služby, různé opravy a udržování, cestovné, pojistné, taktéž vychází z posouzení minulého vývoje, odhadu cen a rozsahu spojených aktivit. Jednu z nejvýznamnějších položek nákladů tvoří osobní náklady, které zahrnují mzdy, odměny orgánů podniku, zdravotní pojistné, pojistné na sociální zabezpečení a jiné. U této kategorie je postup analogický jako u materiálu, rozlišení na přímé mzdy dané součinem objemu produkce, pracovních a průměrné hodinové mzdy, a nepřímé mzdy dle průměrné roční mzdy a profesní skupiny. Zdravotní pojištění a sociální zabezpečení jsou jednoduše počítány procentem z celkových mezd. Na základě investičního programu a vyřazování majetku je sestavován plán odpisů. Dále je třeba zahrnout další položky z provozní oblasti, zejména zůstatkové ceny prodaného majetku, tvorbu rezerv či různé daně a poplatky. Z formy financování investic vyplývá struktura finančních nákladů, v případě užití úvěrů je možné stanovit úrokové náklady dle splátkových kalendářů, při emisi cenných papírů se započítávají emisní náklady, úroky z dluhopisů. (Fotr, 1999, s. 44 – 50)

Plán výsledku hospodaření a jeho rozdělení

Prostým rozdílem plánovaných výnosů a nákladů je vypočítán výsledek hospodaření před zdaněním, který pro účely zdanění podléhá dalším úpravám. Podle daňového zákona jsou přičteny položky zvyšující hospodářský výsledek, položky přičitatelné, a odečteny položky snižující jej, položky odčitatelné, čímž je stanoven základ daně. Ten lze dále snížit o položky snižující základ daně, tzv. odečty, a následně je pomocí stanovené sazby daně spočítána daň z příjmů a hospodářský výsledek po zdanění, který může nabývat kladných, záporných či nulových hodnot. (Fotr, 1999, s. 50 – 52)

Tento zjištěný výsledek hospodaření po zdanění podléhá rozdělení, které je však odlišné v závislosti na formě podnikání. Marek (2009, s. 460) uvádí hlavní položky rozdělení zisku:

- povinný příděl do zákonného rezervního fondu,
- podíl na zisku tichého společníka,
- položky plynoucí ze stanov společnosti – příděl do statutárních fondů, podíly zaměstnanců, zvýšení základního kapitálu,
- výplata dividend, tantiém,
- úhrada ztráty minulých let,
- část, jež nebyla rozdělena, se stává součástí nerozděleného zisku minulých let,

i možnosti vypořádání ztráty:

- úhradou z nerozděleného zisku minulých let,
- úhradou z rezervního fondu,
- ze statutárního fondu ze zisku, z kapitálových fondů,
- snížením základního kapitálu,
- předpisem ztráty společníkům či
- zvýšením neuhrazené ztráty minulých let.

2.4.3 Plánovaná rozvaha

Plánovaná rozvaha zahrnuje sestavení plánu jednotlivých položek aktiv a pasiv, tedy majetku i zdrojů financování. K určení plánovaných hodnot lze využít jednodušších metod ovšem za cenu hrubších odhadů, k přesnějšímu stanovení hodnot jednotlivých položek vede použití složitějších metod.

Vývoj některých položek souvisí s vývojem tržeb, od čehož se odvíjí i postupy plánování těchto položek. S růstem tržeb rostou například:

- zásoby materiálu, nedokončené výroby a výrobků,
- pohledávky,
- finanční majetek pro zachování likvidity,
- některé složky krátkodobých závazků zejména vzhledem k vyšší spotřebě materiálu, surovin, závazky k zaměstnancům, a
- dlouhodobý hmotný majetek pro rozšíření výrobní kapacity. (Růčková a Roubíčková, 2012, s. 187)

Plánování výše zmíněných položek je založeno na jejich závislosti na tržbách. Ačkoliv existuje mnoho metod, mezi nejpoužívanější patří metoda procentních poměrů k tržbám, regresní metoda a metoda ukazatelů obratu. Jejich odlišnost plyne z rozdílnosti vztahu dané položky k tržbám. Metoda procentních poměrů k tržbám poskytuje pouze hrubý odhad aktiv a pasiv, je založena na odhadu poměrů jednotlivých složek rozvahy k tržbám v procentech tržeb. Regresní metoda vychází z modelů regresní a korelační analýzy, které využívají závislosti závisle proměnné na nezávisle proměnné, čili tržbách v podobě určité funkce. Jak již napovídá název, metoda ukazatelů obratu používá ukazatele obratu, které jsou vyjádřeny podílem tržeb a jednotlivých složek aktiv či pasiv. Na základě cílů podniku, srovnání s jinými podniky nebo vývoje minulých let jsou stanoveny odhady ukazatelů obratu a následně jednoduchým podílem vypočítány hodnoty jednotlivých položek. (Fotr, 1999, s. 59 – 65)

Ne všechny položky lze plánovat pomocí těchto metod, například u dlouhodobého majetku jsou výsledkem jen velmi hrubé odhady, neboť každá investice nemusí nutně vést ke zvýšení tržeb a na druhé straně zvýšení tržeb nemusí být způsobeno investicí do dlouhodobého majetku. Z tohoto důvodu se jejich plán opírá o údaje investičního a odpisového plánu,

kteří poskytují informace o pořizovaném i vyřazovaném majetku, odpisech a případně opravných položkách (Marek, 2009, s. 509).

Plánované výši aktiv musí odpovídat i zdroje financování. Část je dána zdroji existujícími na konci předchozího období, dodatečná potřeba je pak financována interními zdroji, tedy čistým ziskem po výplatě dividend a podílů, v případě potřeby dodatečným externím kapitálem vlastním nebo cizím (Fotr, 1999, s. 69).

2.4.4 Plán cash-flow

Kislingerová (2007, s. 119) považuje za stěžejní veličiny, na nichž finanční plán stojí, peněžní příjmy a výdaje, jejichž rozdíl, zvaný saldo, signalizuje především nedostatek peněžních zdrojů. Dle Marka (2009, s. 510 – 511) je pro účely finančního plánu přehled o peněžních tocích sestavován pouze ve zjednodušené podobě pomocí plánované výsledovky, plánované rozvahy a plánovaném rozdělení výsledku hospodaření, vyjádřený jako změny stavu peněžních prostředků na základě změn stavů aktiv i pasiv. Každé zvýšení pasiv a naopak snížení aktiv vede ke zvýšení peněžních zdrojů, kdežto zvýšení aktiv a pokles pasiv znamenají úbytek peněžních prostředků. Na základě výkazu zisku a ztrát jsou transformovány výnosy a náklady na příjmy a výdaje a zahrnuty transakce s charakterem příjmů a výdajů nezaznamenané ve výsledovce. Fotr (1999, s. 162) kromě této nepřímé metody vycházející z výsledku hospodaření uvádí také metodu přímou, založenou na stanovení jednotlivých položek příjmů i výdajů, která je však vhodnější pro kratší období.

Při plánování příjmů a výdajů by očekávané výdaje neměly převýšit prostředky, které má firma k dispozici, je třeba dbát na zachování dostatečné likvidity, zmiňované již v kapitole o finanční analýze. Pro podnik je důležité disponovat určitou výši likvidních prostředků, aby byl v současnosti i budoucnosti schopen dostát svým závazkům.

2.5 Krátkodobý finanční plán

Finančním plánováním v horizontu do jednoho roku se zabývá krátkodobý plán, který je dále podrobněji členěn na kratší časové úseky. Dle Landy (2007, s. 152) je základní charakteristikou operativního finančního plánování jeho založení na stávající produkční kapacitě a současně respektování strategických záměrů podniku, pro krátkodobé plány je výchozí aktuální situace podniku i plány do budoucna v oblasti investic, financování, očekávané tržby i náklady.

„Úkolem krátkodobého plánování je především zabezpečit krátkodobé vnější finanční zdroje. Krátkodobá finanční rozhodnutí se obecně týkají plánování běžné hospodářské činnosti, například plánování krátkodobých aktiv a pasiv.“ (Kislingerová, 2007, s. 119)

Operativní finanční plán je základem pro krátkodobé finanční řízení, které má zabezpečit vhodnou strukturu a vývoj finančních potřeb v daném časovém horizontu a zároveň realizovat krátkodobé finanční cíle v oblasti solventnosti a likvidity řízením pohledávek, závazků i zásob. Podnik musí disponovat dostatečným množstvím peněžních prostředků na úhradu svých závazků v době jejich splatnosti a časově harmonizovat poskytnuté i přijaté půjčky. Podobně jako u dlouhodobého plánu je i zde výstupem plánovaná rozvaha, výkaz zisku a ztráty, avšak největší význam je přikládán přehledu o peněžních tocích. (Kislingerová, 2007, s. 119, Landa, 2007, s. 152)

2.5.1 Plánovaný výkaz zisku a ztráty

Odvozením z dlouhodobého plánu tržeb a plánu odbytu je odvozen rozpočet výnosů, na který pak navazuje výrobní rozpočet (Landa, 2007, s. 152). Na základě výrobního rozpočtu a plánu odbytu jsou poté plánovány náklady, od nejvýznamnějších položek jako jsou náklady na prodané zboží, osobní náklady, materiálové náklady. Stanovením rozdílu plánovaných výnosů a nákladů je sestavován plán zisku. Růčková a Roubíčková (2007, s. 194) rozlišují dvě metody plánování nákladů: metodu celkových nákladů založenou na členění nákladů dle věcné podstaty na jednotlivé nákladové druhy a metodu nákladů na obrát, která rozlišuje plán zisku vzhledem k funkcím v podniku (výroba, prodej, správa).

2.5.2 Plánovaná rozvaha

Plánovaná rozvaha se pro účely krátkodobého plánování používá ve zkrácené podobě s možností vynechání irelevantních položek či vyjádřením v sumarizovaných částkách. Základním účelem je poskytnutí přehledu o stavu majetku a finanční struktuře podniku, aby bylo možné vyhodnotit současnou finanční situaci podniku a také zhodnotit kvalitu plánování. (Růčková a Roubíčková, 2012, s. 194)

V rámci krátkodobého plánování tvoří velmi podstatnou část krátkodobá, oběžná aktiva a pasiva, označovaná pojmem pracovní kapitál. Velký podíl na pracovním kapitálu tvoří zásoby, surovin, nedokončené výroby i hotových výrobků, do nichž podnik investuje obvykle nemalou sumu peněz. Cílem jejich plánování je zvážit přínosy i náklady s držbou zásob

spojené a najít určitou rovnováhu. Pozornost zaslouží také pohledávky za odběrateli v podobě obchodního úvěru i úvěr konečným spotřebitelům, tzv. spotřebitelský úvěr. Zbývající část oběžných aktiv pak tvoří hotovostní prostředky a obchodovatelné cenné papíry, kde je opět na zvážení, zda držet velké množství hotovosti za cenu vysokých nákladů nebo si v případě nedostatku peněz narychlo vypůjčovat. Hlavním pasivem stojícím proti aktivům jsou splatné účty, nezaplacené jiným společnostem. Firmy také často spoléhají na krátkodobé půjčky zejména komerčních bank. (Brealey a Myers, 2000, s. 806 – 807)

2.5.3 Plán cash-flow

„Krátkodobý plán přehledu o peněžních tocích je sestavován za dvojím účelem. Za prvé, jeho prostřednictvím chceme zajistit každodenní solventnost podniku. Za druhé, by měl tento plán podpořit co nejlepší využití nadbytečných peněžních prostředků, popřípadě co nejlevnější vyrovnání nedostatku peněžních prostředků. V praxi se tento plán označuje též jako platební kalendář, neboť se v rámci něj úzce sledují jednotlivé platby.“ (Marek, 2009, s. 511)

Při plánování jednotlivých příjmů a výdajů je třeba přihlížet k tomu, s jakou jistotou je lze očekávat, rozlišovat příjmy jisté a nejisté, a naopak u výdajů na odložitelné a neodložitelné. Klasické členění dále dle druhu příjmů či výdajů, příjmy dle plátců. Vzhledem k povaze a struktuře příjmů a výdajů i v rámci dodržení likvidity na přiměřené úrovni by měl být stanoven a také dodržován minimální peněžní zůstatek za současného vyrovnávání nedostatku, ale také přebytku peněžních prostředků. Krátkodobé plánování se může zaměřovat na příjmy a výdaje v různém časovém horizontu. Nejběžnější jsou tři varianty:

- v rámci měsíčního horizontu jsou plánovány denní příjmy i výdaje, většinou na základě přijatých a vystavených faktur s denní aktualizací plánu,
- čtvrtletní či pololetní horizont se zaměřuje na týdenní nebo měsíční peněžní příjmy a výdaje,
- roční plánovací horizont soustředěný na měsíční, případně čtvrtletní příjmy a výdaje. (Marek, 2009, s. 511 – 512)

2.6 Implementace finančního plánu

Aby nezůstal finanční plán pouze jakýmsi předsevzetím, ale byl skutečně realizován, je třeba jej podložit konkrétními rozpočty, které adresně zadávají úkoly v oblasti nákladů, výnosů, zisku, příjmů i výdajů jednotlivým odpovědnostním střediskům. Rozpočty jsou nástrojem operativního řízení sloužícím k vlastní realizaci plánu, zároveň pomáhají plánovitě řídit v krátkých časových obdobích, koordinovat činnost jednotlivých útvarů, směřují k naplnění stanovených podnikových cílů a usnadňují kontrolní činnost. (Grünwald a Holečková, 2002, s. 171)

2.7 Hodnocení a kontrola finančního plánu

Finanční plán představuje cílové stavy jednotlivých kategorií financí podniku a způsoby jejich dosažení. V praxi však splnění hodnot všech ukazatelů není možné a často tak dochází k vývoji odlišnému, ať už lepšímu či horšímu. Předmětem finanční kontroly je porovnání plánů se skutečným vývojem a identifikace odchylek, včetně jejich interpretace. Na základě zjištěných informací jsou realizována nápravná opatření ke splnění cílů nebo je provedena úprava plánu. (Valach, 1999, s. 257)

„Kontrola je důležitá z hlediska efektivnosti, případně z hlediska korekce odchylek. Kontrola se vždy zaměřuje na komparaci původních záměrů s dosaženou realitou. V rámci kontroly je důležité zaměřit pozornost na hodnocení obou základních parametrů, tedy kvantity a kvality výsledků činností a na základě této kontroly vymezit závěry, které povedou k zefektivnění další činnosti podniku. Podstatné je, aby závěry kontroly měly vazbu na pracovníky, kteří nesou zodpovědnost za řízení a provádění činností.“ (Růčková a Roubíčková, 2012, s. 159)

Finanční kontrola spolu s finančním plánováním i rozpočetnictvím tvoří podstatnou část controllingu. Controlling nelze zaměňovat s pojmem kontrola, jedná se o nástroj řízení orientovaný na budoucnost, o koncept, který pomáhá udržet podnik ve správném směru, přispívající k dosažení stanovených cílů. (Žůrková, 2007, s. 123)

Aby byla kontrola účinná, měla by podléhat několika požadavkům:

- bezodkladné hlášení odchylek, aby bylo možné na ně účelně reagovat,
- pohled dopředu, na rozdíl od zpětného ohlížení účetnictví,

- sledování strategicky významných bodů, souhrnu dílčích odchylek, nejen jednotlivě,
- pružné přihlížení při hodnocení závisle proměnných ke skutečnému vývoji nezávisle proměnných, sestavování variant plánů,
- hospodárnost,
- objektivnost,
- srozumitelnost pro manažery používající výsledky kontroly,
- naznačení kroků k nápravě, příčin odchylek a odpovědných pracovníků. (Grünwald a Holečková, 2002, s. 177, Valach, 1999, s. 257 – 258)

Na oblasti, jež odrážejí poruchy běžného chodu podniku, tedy oblasti zisku, peněžních toků, oběžných aktiv a krátkodobých závazků se zaměřuje operativní kontrola. Zde je nutné neprodleně realizovat nápravu, aby nedošlo k poklesu rentability a platebním obtížím nadměrných rozměrů. Jsou sledovány rozdíly v daném období i kumulované odchylky za celý rok doplněné vysvětlujícím komentářem. Naproti tomu dodržování plánovaných hodnot strategických finančních veličin sleduje strategická finanční kontrola. Jedná se zejména o finanční strukturu, interní a externí zdroje financování a investice, aby nedošlo k ohrožení podnikatelských záměrů nedostatkem kapitálu nebo naopak překapitalizováním. Strategická kontrola zahrnuje systém indikátorů příležitostí a hrozeb pramenících z vnějšího prostředí, které jsou součástí systému včasného varování v návaznosti na operativní finanční kontrolu. (Grünwald a Holečková, 2002, s. 178 – 180, Valach, 1999, s. 258 – 259)

II. PRAKTICKÁ ČÁST

3 PŘEDSTAVENÍ SPOLEČNOSTI XY, A. S.

Akciová společnost XY s téměř devadesátiletou tradicí se řadí mezi přední české společnosti v oblasti investiční výstavby. Tato projektová, inženýrská a dodavatelská společnost sídlící ve zlínském regionu se v rámci svého celosvětového působení specializuje na stavby průmyslové, energetické, vodohospodářské, občanské, ale také například na bazénové technologie. Hlavní činnost doplňují geologický výzkum a reprografické práce. (Výroční zpráva společnosti XY, a. s.)

3.1 Historie společnosti

Kořeny společnosti XY sahají až do roku 1925, kdy bylo založeno projektové oddělení firmy Baťa ve Zlíně specializované na originální řešení výrobních i obytných budov nejen v České republice, ale i v zahraničí. Po roce 1945 se stavební závod osamostatnil, dokonce byla vyčleněna projektová složka jako samostatná organizace. V 60. letech se vyprofilovalo zaměření společnosti, projektování průmyslových objektů zejména pro textilní a kožedělný průmysl. Rok 1989 přinesl zásadní změny, proti uvolněnému režimu a tržnímu hospodářství stál útlum tradičních průmyslových odvětví, což pro společnost znamenalo nutnost pronikání do nových oborů a získávání nových zákazníků. Transformace ze státního podniku na akciovou společnost proběhla v roce 1992. V rámci zakázek přibýlo modernizací a rekonstrukcí, více dominují bytové a administrativní budovy, také se rozvíjí spolupráce se zahraničím. V následujících letech se společnost XY stává jedničkou v projektování pro stavební sektor, získává řadu prestižních ocenění, rozšiřuje své aktivity v zahraničí, zejména na Slovensku a v Jižní Americe, kde zakládá dceřiné společnosti.

3.2 Současnost společnosti

V novodobé historii zakázkám dominují občanská výstavba, bytové i administrativní objekty, ale také hypermarkety a distribuční centra. Nemalý podíl tvoří ekologické stavby, zejména budování a modernizace čistíren odpadních vod a kanalizačních sítí. V posledních letech se organizace stala rovněž významným dodavatelem bazénů a bazénových technologií pro koupaliště a aquaparky.

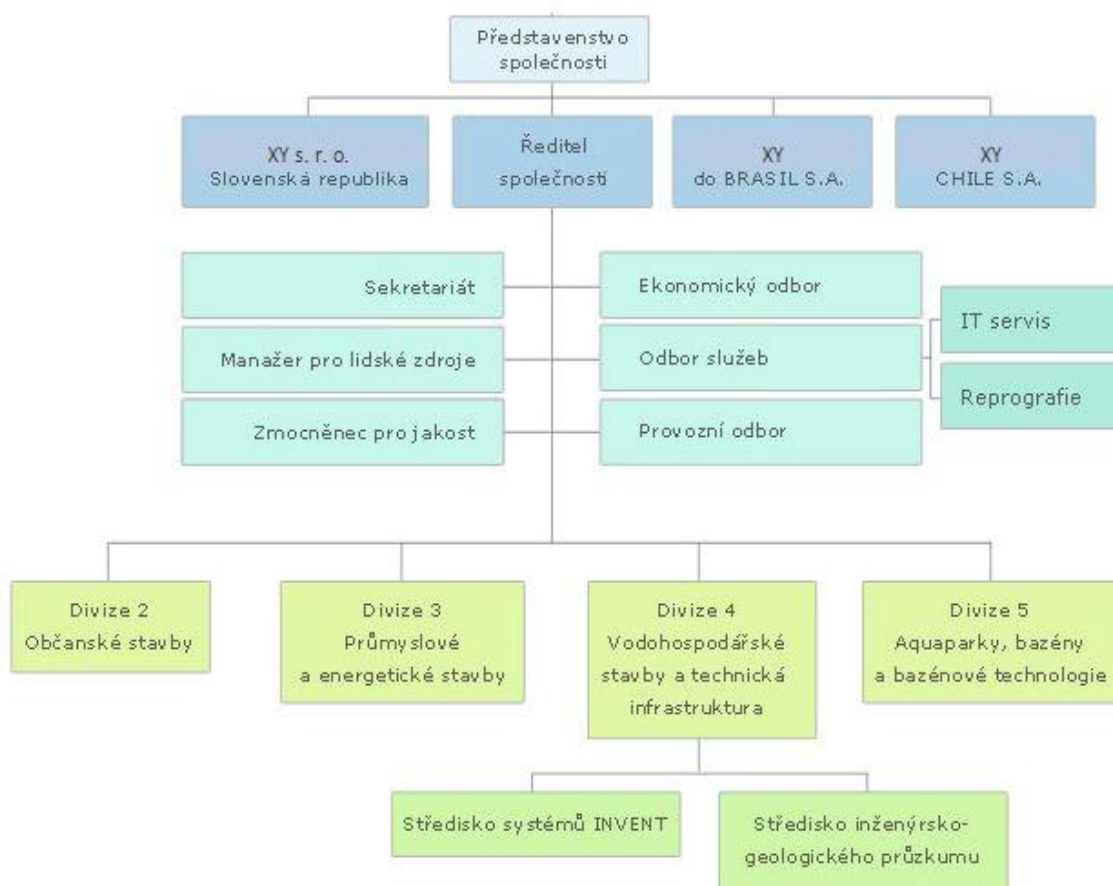
Jak již bylo zmíněno, podnik se zaměřuje na aktivity v zahraničí, z nichž nejvýznamnější jsou dodávky technologií na úpravu vody a čištění odpadních vod v Jižní Americe. Zde

byly dokonce zřízeny dvě dceřiné společnosti, v Brazílii a Chile. Další dceřiná společnost byla vybudována na Slovensku. V současnosti se daří pronikat a získávat zakázky ve východní Evropě a v rozvojových zemích.

Společnost staví svou strategii na vnímání individuálních požadavků zákazníků a poskytování komplexních kvalitních služeb. Důraz na pečlivé řízení všech procesů uvnitř firmy podporují zavedené a certifikované systémy managementu kvality dle normy ČSN EN ISO 9001:2009, environmentálního managementu dle ČSN EN ISO 14001:2005 a managementu bezpečnosti a ochrany zdraví při práci dle norem řady OHSAS 18001:2008. (XY, a. s.)

3.3 Organizační struktura

V čele společnosti XY stojí představenstvo, jemuž je podřízen ředitel i dceřiné společnosti, jak znázorňuje následující obrázek. Výrobní činnost podniku je rozdělena do čtyř divizí, které disponují vysokou samostatností.



Obr. 4 Organizační struktura společnosti XY, a. s. (XY, a. s.)

3.4 Počet zaměstnanců

V tabulce je znázorněn vývoj počtu zaměstnanců v posledních šesti letech. K 31. 12. 2012 pracovalo ve společnosti XY celkem 140 zaměstnanců, z nichž šest činili vedoucí pracovníci. V době hospodářského růstu zaměstnanců pozvolna přibývalo, nicméně v dobách krize byl vyvíjen tlak na snižování personálních nákladů, a tedy počtu zaměstnanců, ovšem tyto změny nejsou nijak zásadní, jedná se spíše o stabilní vývoj počtu pracovníků.

Tab. 1 Vývoj počtu zaměstnanců (vlastní zpracování)

	2007	2008	2009	2010	2011	2012
Zaměstnanci	147	159	145	150	133	134
Vedoucí pracovníci	4	4	6	6	6	6
Celkem	151	163	151	156	139	140

3.5 Cíle společnosti

Základním deklarovaným záměrem, kterým se společnost XY, a. s. řídí, je poskytovat zákazníkům vysoce kvalitní služby v oblasti investiční výstavby. Pro naplnění tohoto záměru byly stanoveny tyto hlavní cíle:

- plné uspokojení všech požadavků a očekávání zákazníků,
- dosažení jednotného, trvale vysokého standardu kvality všech poskytovaných služeb,
- uplatňování a trvalé zlepšování certifikovaného systému managementu kvality dle ČSN EN ISO 9001 pro projektovou, inženýrskou a dodavatelskou činnost,
- důslednou kontrolu a hodnocení kvality práce subdodavatelů,
- koordinaci systému managementu kvality dle ČSN EN ISO 9001 se systémem environmentálního managementu dle ČSN EN ISO 14001 a systémem managementu bezpečnosti a ochrany zdraví při práci dle OHSAS 18001 v rámci integrovaného systému managementu.

K naplnění těchto cílů mají přispět:

- jasně formulovaný a v praxi dodržovaný systém organizace práce, vycházející z know-how vytvořeného již dříve pracovníky firmy a respektující požadavky zavedeného systému managementu kvality dle ČSN EN ISO 9001,
- přesvědčení zaměstnanců o nezbytnosti plnit své pracovní povinnosti v souladu s požadavky ČSN EN ISO 9001,
- trvalé zlepšování odborné úrovně zaměstnanců,
- efektivní využívání moderní počítačové a jiné techniky,
- průběžné zjišťování a vyhodnocování spokojenosti zákazníků.

Uskutečnění stanovených cílů má trvale přispívat k naplňování kréda společnosti: „*Spokojenost zákazníků zajišťujeme předvídáním, pochopením a uspokojováním jejich potřeb.*“

(XY, a. s.)

4 ANALÝZA POSTAVENÍ SPOLEČNOSTI XY, A. S.

Cílem této kapitole je bližší seznámení s okolím podniku a prostředím, v němž působí.

4.1 Charakteristika odvětví

Prováděné činnosti a nabízené služby společnosti XY spadají dle klasifikace ekonomických činností CZ – NACE především do sekce 41 – 43 Stavebnictví, které zahrnuje:

41 Výstavba budov

- 41.2 Výstavba bytových a nebytových budov

42 Inženýrské stavitelství

- 42.2 Výstavba inženýrských sítí
- 42.9 Výstavba ostatních staveb

43 Specializované stavební činnosti

- 43.1 Demolice a příprava stavenišť
- 43.2 Elektroinstalační, instalatérské a ostatní stavebně instalační práce
- 43.3 Kompletační a dokončovací práce
- 43.9 Ostatní specializované stavební činnosti

V rámci sekce stavebnictví společnost realizuje svou činnost inženýrským způsobem. Z více než 60 % se podnik věnuje činnostem oddílu **71 Architektonické a inženýrské činnosti, technické zkoušky a analýzy**, zejména pak:

- 71.1 Architektonické a inženýrské činnosti a související technické poradenství
- 71.2 Technické zkoušky a analýzy

Co se týká vývoje stavební produkce, v posledních letech spíše převládá klesající trend v řádech jednotek procent, ať už se jedná o pozemní stavby v tuzemsku či zahraničí, inženýrské, vodohospodářské stavby nebo rekonstrukci a modernizaci. Tento trend má bezprostřední vliv na pokles projektových zakázek v investiční výstavbě.

U kategorie podniků s více než padesáti zaměstnanci, mezi něž patří i XY, došlo v posledním sledovaném roce k meziročnímu poklesu o 4,17 % (2,650 mld. Kč) u pozemního stavitelství a inženýrské stavitelství pokleslo dokonce o 9,22 % (10,306 mld. Kč). Podle převa-

žující činnosti jsou stavební práce v absolutní hodnotě nejvyšší u bytových a nebytových budov (104,036 mld. Kč), které zaznamenaly nárůst oproti předchozímu roku o 8 %, následuje výstavba silnic a železnic (78,531 mld. Kč) s meziročním poklesem o 23,67 %. Nejvyšší nárůst zaznamenaly specializované stavební činnosti, o 18 % (0,649 mld. Kč). (MPO, 2012)

4.2 Makroprostředí podniku

Politické a legislativní prostředí

Politická situace v zemi je silným determinujícím faktorem pro celý podnikatelský sektor. Politická scéna v České republice je považována za relativně stabilní, ovšem s kritikou se setkávají náhlé, nekoncepční změny právního prostředí, které jej tak činí nepřehledným a zákony se stávají nesrozumitelnými. Příkladem může být daňový systém, jenž je dle průzkumů považován za nedostatečně stimulující, netransparentní a příliš složitý, navíc podléhá častým změnám, čímž se ještě více prohlubuje jeho nepřehlednost. V této souvislosti je také neustále připomínán vstup naší republiky do Evropské unie, jenž prohloubil míru otevřenosti ekonomiky, ovšem i přesto státní představitelé až příliš zasahují do ekonomiky namísto prosazování zájmů českých podnikatelů v evropských institucích. Ke kladnému hodnocení nepřispěje ani nízká efektivnost vymáhání práva a vysoká byrokracie, natož nedůvěru posilující korupční aféry. (Ipodnikatel.cz, 2011, Měšec.cz, 2007)

V rámci legislativy podléhají stavební firmy také stavebnímu právu, musí respektovat Stavební zákon, Zákon o veřejných zakázkách, dbát ochrany životního prostředí, například dle Zákona o hospodaření s energií a rovněž dodržovat pracovní právo.

Ekonomické prostředí

Úspěch či neúspěch podnikání je determinován současnou i budoucí ekonomickou situací. Z pohledu ekonomického výkonu je pro rok 2012 odhadován pokles reálného hrubého domácího produktu o 1,1 %, v roce 2013 by měl tento ukazatel stagnovat či mírně vzrůst o 0,1 % a již v roce 2014 se předpokládá oživení hospodářského růstu o 1,4 %. Ministerstvo financí dále předpokládá růst spotřebitelských cen o 3,3 % v roce 2012, 2,1 % pro rok 2013 a 1,7 % o rok později. Současná mělká recese se projeví také mírným zvýšením míry nezaměstnanosti na 7,3 % v roce 2013 a vlivem inflace se očekává pokles reálné průměrné mzdy o necelé procento. (Makroekonomická predikce MFČR, 2013)

Stavebnictví se podílí na HDP a zaměstnanosti více než 7 %, řádově zaměstnává 0,5 mil. pracovníků. Z hlediska podílu na celku a budoucí poptávky jsou klíčovými odvětvími pozemní a inženýrské stavitelství. Produkce českého stavebnictví, která je z majoritní části závislá na tuzemské poptávce, meziročně poklesla o 9,3 %. (Český statistický úřad, 2010)

Sociální prostředí

Zlínský kraj, v němž se společnost XY, a. s. nachází, se téměř každoročně potýká s klesajícím počtem obyvatel a stárnutím populace. Výjimkou není ani rok 2011, kdy se počet obyvatel snížil o 0,2 %. Příčinou byla jednak nižší porodnost, tak vyšší úmrtnost, ale především záporné saldo migrace obyvatel. Co se týče sociálního vývoje, nastala v roce 2011 po předchozích letech změna trendu, došlo k mírnému nárůstu pracovní síly a poklesu ekonomicky neaktivního obyvatelstva. Ve srovnání s předchozími roky se ve struktuře pracovní síly snížilo zastoupení nejmladší generace a pokračovalo stárnutí pracovní síly. Obecná míra nezaměstnanosti se v posledních čtyřech letech pohybovala v rozmezí 3,8 až 8,5 %, přičemž v roce 2011 mírně klesla na 7,8 %. Z celkového počtu zaměstnaných v národním hospodářství pracovalo v odvětví stavebnictví 10 % osob. (Český statistický úřad, 2012)

Technologické prostředí

V současném světě podléhajícím globalizaci tvoří technologické a technické zázemí podniků důležitý prvek konkurenceschopnosti a prosperity. To obzvláště platí v odvětví stavebnictví, kde se nejedná pouze o rozvoj informačních a komunikačních technologií, nýbrž zde hrají neopomenutelnou roli nejrůznější stavební technologie a přísné technologické postupy. Kromě specifických stavebních technologií přispívajících k vyšší kvalitě a produktivitě práce sem patří také české technické normy ČSN, převzaté evropské normy s označením ČSN EN i normy kvality ISO.

4.3 Mikroprostředí podniku

Konkurence

Společnost XY, a. s. si za dobu své existence vybuodovala silné postavení na trhu a nyní patří mezi nejvýznamnější společnosti svého druhu v České republice. Aby si však toto postavení udržela i do budoucna, musí se dennodenně potýkat se svými konkurenty. V rámci regionu patří mezi největší z nich například podstatně mladší S-projekt plus či B-projekting. Ačkoliv se nejedná o podniky s tak dlouholetou tradicí, na níž by mohly stavět,

ani nezaměstnávají tolik odborníků, jejich velkou konkurenční výhodou jsou podstatně nižší režie, jež dovolují kalkulovat také nižší ceny zákazníkům tohoto sektoru. Dalšími neopomenutelnými konkurenty v rámci republiky jsou společnosti specializující se pouze na určitý druh staveb a služeb, jako Hydroprojekt, Dopravoprojekt nebo Energoprojekt.

Potencionální konkurenti ve srovnání s těmi stávajícími nepředstavují téměř žádnou hrozbu, které by se měl podnik XY obávat.

Dodavatelé

Spolehliví dodavatelé tvoří pro každý podnik nezbytnou podmínku pro úspěšné podnikání. Společnost XY využívá služeb mnoha různých dodavatelů, někteří z nich se již za dobu vzájemné spolupráce stali stálými dodavateli, jiní se naopak mění. Také přibývá nových, zejména na základě dotazníků pro dodavatele na webových stránkách XY. V loňském roce mezi největší dodavatele patřili například Block, Signum, Aqua Direct nebo Vágner Pool.

Odběratelé

Samozřejmě ani bez zákazníků, tedy trhu, kde podnik realizuje svou produkci, se nelze obejít, proto se podnik XY snaží aktivně hledat a získávat nové zájemce o nabízené služby, a to nejen v České republice, ale také na nových zahraničních trzích, nyní se zaměřují především na oblast východní Evropy. V minulém roce se mezi nejvýznamnější zákazníky řadili PrimeCell, Metrostav, LT Projekt, SMO, DUIS, PSG, PSJ, Biomedicínské centrum ČSAV či Oraving, z nichž však žádný nedominuje rozhodujícím podílem na tržbách. Ten se obvykle i u největších klientů pohybuje do 10 %, tudíž náhodný výpadek způsobí sice nemalé problémy, nicméně ne existenční.

4.4 SWOT analýza

Společnost XY se vyznačuje řadou silných stránek, kterými vyniká oproti svým konkurentům, nicméně jsou zde i určité slabé stránky, na něž by se měla zaměřit, v nejlepším případě je odstranit, případně proměnit ve stránky silné. Co se týká okolního prostředí, to nabízí jak nové příležitosti, tak skýtá i hrozby, které mohou vývoj podniku nepříznivě ovlivnit. Výčet jednotlivých faktorů je pro přehlednost uveden v následující tabulce.

Tab. 2 SWOT analýza (vlastní zpracování)

Silné stránky	Slabé stránky
<ul style="list-style-type: none"> dlouholetá tradice kvalita komplexnost služeb certifikace ISO široký sortiment služeb 	<ul style="list-style-type: none"> řada ocenění flexibilita individuální přístup odborní pracovníci profesní růst zaměstnanců
Příležitosti	Hrozby
<ul style="list-style-type: none"> reference jako zdroj nových zákazníků rozvoj nových trhů, zejména V Evropa celosvětové působení - dceřiné společnosti investice do nových technologií 	<ul style="list-style-type: none"> recese růst cen vstupů růst kurzu české měny vůči zahraničním měnám levnější konkurence nestabilní legislativa obtížné získávání mladých odborných zaměstnanců

4.5 Finanční analýza

Finanční analýza je zpracována na základě účetních výkazů uvedených v příloze (P I, P II) pro roky 2010 až 2012.

4.5.1 Analýza absolutních ukazatelů

Analýza majetkové a finanční struktury

Tab. 3 Horizontální analýza rozvahy společnosti XY, a. s. (vlastní zpracování)

(v tis. Kč)	2010	2011	11/10	2012	12/11	12/10
AKTIVA CELKEM	220 806	190 101	-13,9%	196 842	3,5%	-10,9%
Dlouhodobý majetek	18 864	17 141	-9,1%	15 135	-11,7%	-19,8%
Dlouhodobý nehmotný majetek	876	726	-17,1%	637	-12,3%	-27,3%
Dlouhodobý hmotný majetek	9 769	7 626	-21,9%	6 170	-19,1%	-36,8%
Dlouhodobý finanční majetek	8 219	8 789	6,9%	8 328	-5,2%	1,3%
Oběžná aktiva	197 266	168 095	-14,8%	176 462	5,0%	-10,5%
Zásoby	15 007	18 057	20,3%	12 350	-31,6%	-17,7%
Dlouhodobé pohledávky	226	561	148,2%	323	-42,4%	42,9%
Krátkodobé pohledávky	141 244	108 759	-23,0%	126 703	16,5%	-10,3%
Krátkodobý finanční majetek	40 790	40 718	-0,2%	37 088	-8,9%	-9,1%
Časové rozlišení	4 676	4 864	4,0%	5 245	7,8%	12,2%
PASIVA CELKEM	220 806	190 101	-13,9%	196 842	3,5%	-10,9%
Vlastní kapitál	79 122	84 574	6,9%	84 656	0,1%	7,0%
Základní kapitál	20 831	20 831	0,0%	20 831	0,0%	0,0%

Kapitálové fondy	23 105	23 750	2,8%	23 256	-2,1%	0,7%
Rezervní fondy, nedělitelný fond a ostatní fondy ze zisku	4 718	4 611	-2,3%	4 447	-3,6%	-5,7%
Výsledek hospodaření minulých let	25 281	30 468	20,5%	35 380	16,1%	39,9%
Výsledek hospodaření běžného účetního období	5 187	4 913	-5,3%	742	-84,9%	-85,7%
Cizí zdroje	138 555	102 850	-25,8%	111 364	8,3%	-19,6%
Rezervy	6 252	4 021	-35,7%	3 859	-4,0%	-38,3%
Dlouhodobé závazky	0	0	0,0%	0	0,0%	0,0%
Krátkodobé závazky	124 123	98 829	-20,4%	107 505	8,8%	-13,4%
Závazky z obchodních vztahů	46 720	29 448	-37,0%	52 833	79,4%	13,1%
Závazky k zaměstnancům	49 105	50 909	3,7%	40 075	-21,3%	-18,4%
Bankovní úvěry a výpomoci	8 180	0	-100,0%	0	0,0%	-100,0%
Časové rozlišení	3 129	2 677	-14,4%	822	-69,3%	-73,7%

Tab. 4 Vertikální analýza rozvahy společnosti XY, a. s. (vlastní zpracování)

(v tis. Kč)	2010	Podíl	2011	Podíl	2012	Podíl
AKTIVA CELKEM	220 806	100,0%	190 101	100,0%	196 842	100,0%
Dlouhodobý majetek	18 864	8,5%	17 141	9,0%	15 135	7,7%
Dlouhodobý nehmotný majetek	876	0,4%	726	0,4%	637	0,3%
Dlouhodobý hmotný majetek	9 769	4,4%	7 626	4,0%	6 170	3,1%
Dlouhodobý finanční majetek	8 219	3,7%	8 789	4,6%	8 328	4,2%
Oběžná aktiva	197 266	89,3%	168 095	88,4%	176 462	89,6%
Zásoby	15 007	6,8%	18 057	9,5%	12 350	6,3%
Dlouhodobé pohledávky	226	0,1%	561	0,3%	323	0,2%
Krátkodobé pohledávky	141 244	64,0%	108 759	57,2%	126 703	64,4%
Krátkodobý finanční majetek	40 790	18,5%	40 718	21,4%	37 088	18,8%
Časové rozlišení	4 676	2,1%	4 864	2,6%	5 245	2,7%
PASIVA CELKEM	220 806	100,0%	190 101	100,0%	196 842	100,0%
Vlastní kapitál	79 122	35,8%	84 574	44,5%	84 656	43,0%
Základní kapitál	20 831	9,4%	20 831	11,0%	20 831	10,6%
Kapitálové fondy	23 105	10,5%	23 750	12,5%	23 256	11,8%
Rezervní fondy, nedělitelný fond a ostatní fondy ze zisku	4 718	2,1%	4 611	2,4%	4 447	2,3%
Výsledek hospodaření minulých let	25 281	11,4%	30 468	16,0%	35 380	18,0%
Výsledek hospodaření běžného účetního období	5 187	2,3%	4 913	2,6%	742	0,4%
Cizí zdroje	138 555	62,7%	102 850	54,1%	111 364	56,6%
Rezervy	6 252	2,8%	4 021	2,1%	3 859	2,0%
Dlouhodobé závazky	0	0,0%	0	0,0%	0	0,0%
Krátkodobé závazky	124 123	56,2%	98 829	52,0%	107 505	54,6%
Závazky z obchodních vztahů	46 720	21,2%	29 448	15,5%	52 833	26,8%
Závazky k zaměstnancům	49 105	22,2%	50 909	26,8%	40 075	20,4%
Bankovní úvěry a výpomoci	8 180	3,7%	0	0,0%	0	0,0%
Časové rozlišení	3 129	1,4%	2 677	1,4%	822	0,4%

Tab. 5 Vertikální analýza rozvahy odvětví stavebnictví (vlastní zpracování)

(v mil. Kč)	2010	Podíl	2011	Podíl	2012	Podíl
AKTIVA CELKEM	211 250	100,0%	227 295	100,0%	217 497	100,0%
Dlouhodobý majetek	58 995	27,9%	68 933	30,3%	69 973	32,2%
DNM + DHM	42 300	20,0%	47 708	21,0%	49 016	22,5%
Dlouhodobý finanční majetek	16 696	7,9%	20 225	8,9%	20 957	9,6%
Oběžná aktiva	150 428	71,2%	156 907	69,0%	145 195	66,8%
Zásoby	18 859	8,9%	20 542	9,0%	16 549	7,6%
Materiál	2 072	1,0%	2 346	1,0%	2 115	1,0%
Nedokončená výroba a polotovary	11 648	5,5%	12 065	5,3%	9 471	4,4%
Zboží	4 392	2,1%	2 406	1,1%	1 860	0,9%
Pohledávky dlouhodobé a krátkodobé	97 925	46,4%	99 870	43,9%	92 777	42,7%
Krátkodobý finanční majetek	33 644	15,9%	36 496	16,1%	36 589	16,8%
Časové rozlišení	1 827	0,9%	1 455	0,6%	1 610	0,7%
PASIVA CELKEM	211 250	100,0%	227 295	100,0%	217 497	100,0%
Vlastní kapitál	74 370	35,2%	84 811	37,3%	83 856	38,6%
Základní kapitál	35 543	16,8%	34 989	15,4%	36 051	16,6%
Nerozdělený zisk + fondy	25 153	11,9%	39 779	17,5%	40 093	18,4%
Čistý zisk	13 673	6,5%	10 043	4,4%	7 713	3,5%
Cizí zdroje	133 390	63,1%	138 441	60,9%	129 745	59,7%
Rezervy	11 498	5,4%	13 279	5,8%	14 777	6,8%
Dlouhodobé závazky	13 946	6,6%	18 072	8,0%	19 154	8,8%
Krátkodobé závazky	85 622	40,5%	84 697	37,3%	75 681	34,8%
Bankovní úvěry	22 324	10,6%	22 393	9,9%	20 134	9,3%
Ostatní pasiva	3 491	1,7%	4 043	1,8%	3 895	1,8%

Výše uvedené tabulky 3 a 4 podávají obraz o majetkové a finanční struktuře společnosti XY, a. s. Procentuální rozbor jednotlivých položek rozvahy ukazuje poměrně stabilní majetkovou i finanční strukturu, bez větších výkyvů v jednotlivých letech. Bohužel u vývoje položek v čase zaznamenáváme většinou klesající trend.

Převážnou část majetkové struktury tvoří oběžná aktiva, která dosahují téměř 90 %, necelých 8 % připadá na dlouhodobý majetek a 2 % tvoří časové rozlišení. Takováto struktura se nejeví příliš ideálně vzhledem k nízkému podílu dlouhodobého majetku, což potvrzuje i rozbor majetkové struktury celého odvětví, kde se podíl dlouhodobého majetku pohybuje kolem 30 %. Největší část aktiv tvoří krátkodobé pohledávky, až 64 %, reprezentované především pohledávkami z obchodních vztahů. Ačkoliv se je v roce 2011 podařilo snížit, v dalším roce opět narostly, na rozdíl od klesajícího trendu hodnoty pohledávek v odvětví. Z celkové hodnoty krátkodobých obchodních pohledávek tvoří každoročně více než 60 % pohledávky po splatnosti, z nichž největší podíl (více než 52 mil. Kč) představují pohledávky vůči podnikům skupiny Kord, která upadla do insolvence, což je také důvod tvorby

opravných položek ve všech sledovaných letech (Výroční zpráva společnosti XY, a. s.). Druhou největší položkou oběžného majetku i kompletních aktiv je krátkodobý finanční majetek, který tvoří necelých 20 %, zde převažuje položka bankovních účtů. Bohužel i zde sledujeme postupem času mírný pokles. Ke změnám došlo také v rámci struktury zásob, kde poklesl podíl nedokončené výroby, v posledním roce až o polovinu, a naopak mírně vzrostl podíl materiálu. Ačkoliv firma nedisponuje příliš vysokou hodnotou dlouhodobého hmotného a nehmotného majetku, i u něj sledujeme postupný pokles, zejména vlivem opotřebení a odepisování.

Finanční strukturu podniku XY lze označit za poměrně vyrovnanou a stabilní. Společnost je financována z více než 40 % vlastním kapitálem, v čemž dokonce předčila odvětví, necelých 60 % pak tvoří kapitál cizí. Z položek vlastního kapitálu zaujímá stabilní podíl základní kapitál i kapitálové fondy, obě položky se podílí na finanční struktuře mírně přes 10 %. Významnou složkou vlastního kapitálu je rovněž nerozdělený zisk minulých let, který se každoročně zvyšoval o 15 až 20 %, neboť s výjimkou přidělů do fondů určených stanovami společnosti se sem každoročně převádí zisk po zdanění. Totéž však nelze říci o vývoji výsledku hospodaření běžného období, neboť ten zejména v posledním sledovaném roce výrazně klesl, a to o 85 %. Hospodaření společnosti a její ekonomické výsledky negativně ovlivnili především důsledky hospodářské krize spojené s poklesem zakázek i zhoršenou platební morálkou na českém trhu, ale ve všech sledovaných letech přispěla také tvorba opravných položek k pohledávkám po splatnosti za skupinou Kord, která se dostala do insolventního řízení (Výroční zpráva společnosti XY, a. s.). Čistý zisk se snižoval taktéž u celého odvětví, ovšem nikoliv tak rapidně, pouze o 23 %. Největší položku cizích zdrojů tvoří krátkodobé závazky, až 55 % celkových pasiv. Jedná se zejména o závazky z obchodních vztahů (27 %), které vykazují spíše rostoucí tendenci v čase, a závazky k zaměstnancům (20 %), jež se daří v absolutní hodnotě snižovat. U krátkodobých obchodních závazků tvořily v roce 2012 asi třetinu závazky po splatnosti, zejména ze zádržného důvodu po dobu záruční lhůty (Výroční zpráva společnosti XY, a. s.). Ve srovnání s odvětvím, kde podíl krátkodobých závazků tvoří pouhých 35 % a dále necelých 10 % celkových pasiv tvoří dlouhodobé závazky a dalších téměř 10 % bankovní úvěry, společnost XY těchto forem financování až na výjimku v roce 2010 nevyužívá. Roku 2010 došlo v souvislosti s neuhrazenými pohledávkami za skupinou Kord k čerpání krátkodobého bankovního úvěru na krytí přechodného nedostatku finančních prostředků ve výši 15 mil.

Kč, splatného v následujícím roce (Výroční zpráva společnosti XY, a. s.). Taktéž i rezervy, evidované jako rezervy na záruční opravy dodavatelských zakázek a rezervy na nepředvídatelné výdaje, tvoří pouhá 2 % pasiv, necelou třetinu podílu u odvětví.

Analýza výnosů a nákladů

Tab. 6 Horizontální analýza výkazu zisku a ztráty společnosti XY, a. s. (vlastní zpracování)

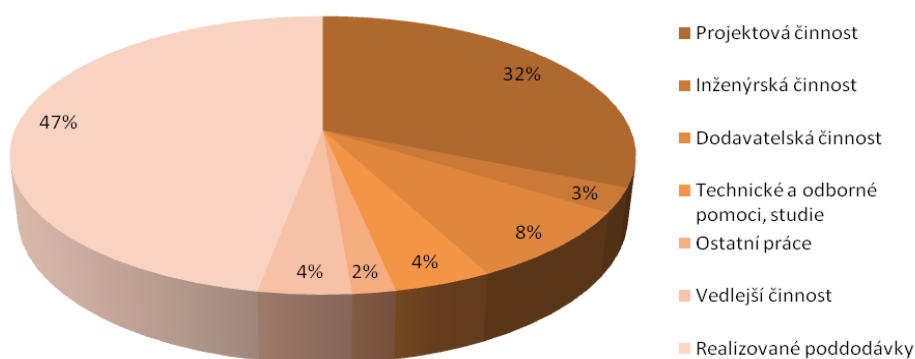
(v tis. Kč)	2010	2011	11/10	2012	12/11	12/10
Tržby za prodej zboží	1 627	1 591	-2,2%	1 590	-0,1%	-2,3%
Výkony	281 318	245 599	-12,7%	221 131	-10,0%	-21,4%
Tržby za prodej vlastních výrobků a služeb	289 483	243 384	-15,9%	226 892	-6,8%	-21,6%
Změna stavu zásob vlastní činnosti	-8 165	2 215	-127,1%	-5 761	-360,1%	-29,4%
Tržby z prodeje dlouhodobého majetku a materiálu	872	1 042	19,5%	1 241	19,1%	42,3%
Ostatní provozní výnosy	1 281	9 221	619,8%	2 403	-73,9%	87,6%
Výnosy z DFM	0	1 487	0,0%	0	-100,0%	0,0%
Výnosové úroky	1 334	1 104	-17,2%	667	-39,6%	-50,0%
Ostatní finanční výnosy	1 915	1 350	-29,5%	2 741	103,0%	43,1%
VÝNOSY celkem	288 347	261 394	-9,3%	229 773	-12,1%	-20,3%
Náklady vynaložené na prodané zboží	1 006	902	-10,3%	800	-11,3%	-20,5%
Výkonová spotřeba	167 411	147 341	-12,0%	139 083	-5,6%	-16,9%
Spotřeba materiálu a energie	18 941	11 721	-38,1%	9 818	-16,2%	-48,2%
Služby	148 470	135 620	-8,7%	129 265	-4,7%	-12,9%
Osobní náklady	86 480	77 469	-10,4%	73 169	-5,6%	-15,4%
Daně a poplatky	575	1 502	161,2%	513	-65,8%	-10,8%
Odpisy DHM a DNM	3 818	3 891	1,9%	3 450	-11,3%	-9,6%
Zůstatková cena prodaného dlouhodobého majetku a materiálu	621	637	2,6%	817	28,3%	31,6%
Změna stavu rezerv a opravných položek	13 927	18 296	31,4%	3 877	-78,8%	-72,2%
Ostatní provozní náklady	2 653	2 152	-18,9%	3 820	77,5%	44,0%
Nákladové úroky	1 471	998	-32,2%	564	-43,5%	-61,7%
Ostatní finanční náklady	3 519	3 319	-5,7%	2 556	-23,0%	-27,4%
Daň z příjmů za běžnou činnost	1 680	-26	-101,5%	382	-1569,2%	-77,3%
NÁKLADY celkem	283 161	256 481	-9,4%	229 031	-10,7%	-19,1%

Tab. 7 Vertikální analýza výkazu zisku a ztráty společnosti XY, a. s. (vlastní zpracování)

(v tis. Kč)	2010	Podíl	2011	Podíl	2012	Podíl
Tržby za prodej zboží	1 627	0,6%	1 591	0,6%	1 590	0,7%
Výkony	281 318	97,6%	245 599	94,0%	221 131	96,2%
Tržby za prodej vlastních výrobků a služeb	289 483	100,4%	243 384	93,1%	226 892	98,7%
Změna stavu zásob vlastní činnosti	-8 165	-2,8%	2 215	0,8%	-5 761	-2,5%
Tržby z prodeje dlouhodobého majetku a materiálu	872	0,3%	1 042	0,4%	1 241	0,5%
Ostatní provozní výnosy	1 281	0,4%	9 221	3,5%	2 403	1,0%
Výnosy z DFM	0	0,0%	1 487	0,6%	0	0,0%
Výnosové úroky	1 334	0,5%	1 104	0,4%	667	0,3%
Ostatní finanční výnosy	1 915	0,7%	1 350	0,5%	2 741	1,2%
VÝNOSY celkem	288 347	100,0%	261 394	100,0%	229 773	100,0%
Náklady vynaložené na prodané zboží	1 006	0,4%	902	0,4%	800	0,3%
Výkonová spotřeba	167 411	59,1%	147 341	57,4%	139 083	60,7%
Spotřeba materiálu a energie	18 941	6,7%	11 721	4,6%	9 818	4,3%
Služby	148 470	52,4%	135 620	52,9%	129 265	56,4%
Osobní náklady	86 480	30,5%	77 469	30,2%	73 169	31,9%
Daně a poplatky	575	0,2%	1 502	0,6%	513	0,2%
Odpisy DHM a DNM	3 818	1,3%	3 891	1,5%	3 450	1,5%
Zůstatková cena prodaného dlouhodobého majetku a materiálu	621	0,2%	637	0,2%	817	0,4%
Změna stavu rezerv a opravných položek	13 927	4,9%	18 296	7,1%	3 877	1,7%
Ostatní provozní náklady	2 653	0,9%	2 152	0,8%	3 820	1,7%
Nákladové úroky	1 471	0,5%	998	0,4%	564	0,2%
Ostatní finanční náklady	3 519	1,2%	3 319	1,3%	2 556	1,1%
Daň z příjmů za běžnou činnost	1 680	0,6%	-26	0,0%	382	0,2%
NÁKLADY celkem	283 161	100,0%	256 481	100,0%	229 031	100,0%

Tabulky 6 a 7 ukazují vývoj i strukturu jednotlivých položek výnosů a nákladů společnosti XY. U celkových nákladů i výnosů sledujeme každoroční pokles, zejména z důvodu nižšího objemu zakázek. Bohužel výnosy klesají oproti nákladům rychleji, což působí negativně na výsledek hospodaření.

Typicky pro stavební podnik, největší podíl výnosů, v roce 2012 dokonce téměř 99 %, tvoří tržby z prodeje vlastních výrobků a služeb, avšak i ty každým rokem klesají. Přesnější informace o struktuře tržeb v roce 2012 zobrazuje následující graf:



Obr. 5 Informace o struktuře tržeb v roce 2012 (vlastní zpracování)

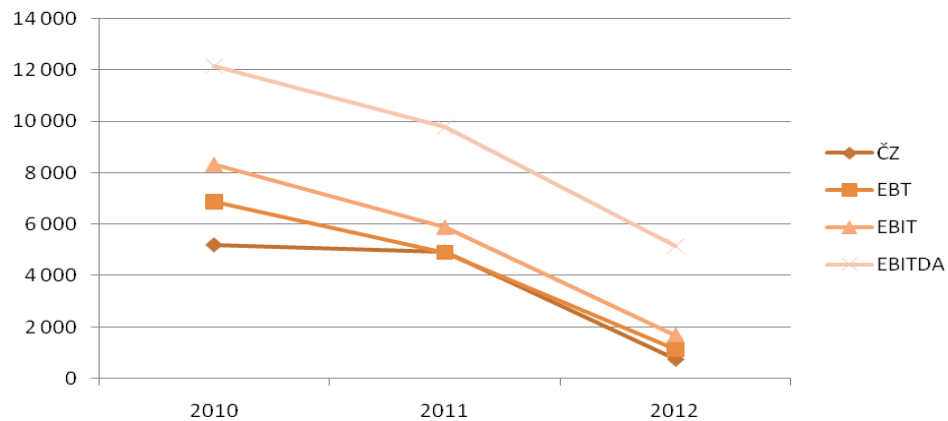
Vlivem poklesu tržeb z vlastní činnosti a také negativního dopadu změny stavu zásob se snižuje i hladina výkonů. Naopak mírný růst zaznamenaly každoročně tržby z prodeje dlouhodobého majetku a oproti roku 2010 vzrostly i ostatní provozní výnosy. Stránku výnosů mírně vylepšují také výnosové úroky a ostatní finanční výnosy, nicméně v poměru k celkovým výnosům se jedná o téměř zanedbatelné hodnoty.

Struktura nákladů je u společnosti poměrně stabilní, nejvíce se na ní podílí výkonová spotřeba, zhruba 60 %, což jen potvrzuje charakter stavební společnosti. V rámci ní tvoří majoritní část náklady na služby, spotřeba materiálu a energie mají pouze minimální podíl a i ten se ještě každým rokem zmenšuje. Obě položky zároveň v čase výrazně klesají. Druhou největší položku reprezentují osobní náklady. K jejich citelnému snížení o 10 % došlo v roce 2011 vlivem snižování počtu zaměstnanců. I v následujícím roce osobní náklady poklesly, ovšem jejich podíl na celkových nákladech mírně vzrostl na 32 %. Ve srovnání s hodnotou dlouhodobého majetku je poměrně vysoká hodnota odpisů. Ostatní položky tvoří minimální část nákladů a až na výjimku u ostatních provozních nákladů vykazují klesající tendenci.

Ačkoliv je společnost stále zisková, v roce 2012 dosáhla hodnota nákladů téměř 100 % výnosů. Příčinu lze hledat za vlivem rostoucí konkurence a neustálým tlakem na snižování cen a na druhé straně i za růstem cen vynaložených vstupů.

Vývoj výsledku hospodaření

Vývoj výsledku hospodaření v podobě čistého zisku (ČZ), zisku před zdaněním (EBT), zisku před zdaněním a úroky (EBIT) i zisku před zdaněním, úroky, odpisy a amortizací (EBITDA) zachycuje následující graf:

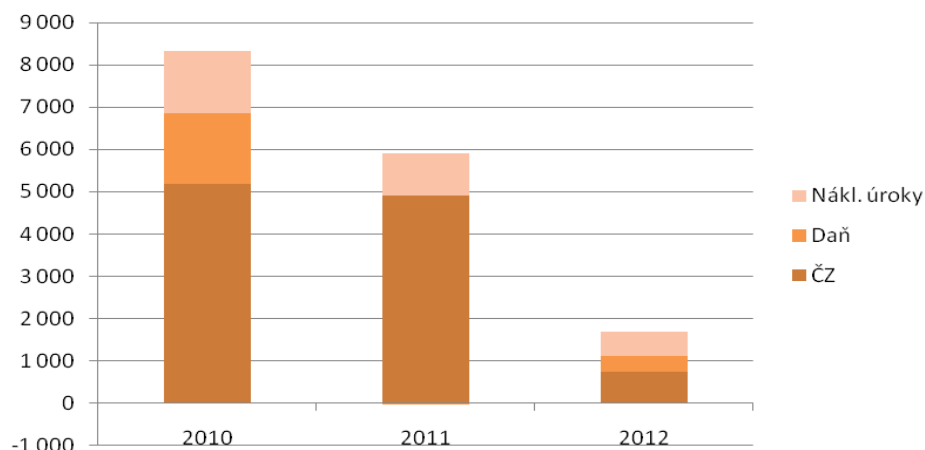


Obr. 6 Vývoj výsledku hospodaření společnosti XY, a. s. (tis. Kč)

(vlastní zpracování)

Z obrázku je na první pohled patrný pokles zisku ve všech zmíněných podobách v průběhu sledovaných let a rovněž i vysoký podíl odpisů zahrnutých v podobě ukazatele EBITDA. V roce 2012 nastal dokonce výrazný propad u všech kategorií zisku, v případě čistého zisku po zdanění až o 85 %. V prvních dvou letech, kdy se podniku dařilo lépe, se objevuje tendence snižovat výsledek hospodaření prostřednictvím tvorby rezerv a opravných položek. Naopak směrem k horším časům současnosti přispívá k mírnému zvýšení zisku prodej dlouhodobého majetku a materiálu.

Výsledek hospodaření před úroky a zdaněním (EBIT) je rozdělen na tři části, z nichž ta největší je ponechána v podniku v podobě čistého zisku, další případně státu prostřednictvím daně z příjmů za běžnou činnost a zbylá část ve formě nákladových úroků, jejichž podíl každým rokem klesá, náleží věřitelům.



Obr. 7 Rozdělení EBIT společnosti XY, a. s. (tis. Kč) (vlastní zpracování)

4.5.2 Analýza rozdílových ukazatelů

Nejčastěji uváděným rozdílovým ukazatelem je čistý pracovní kapitál daný rozdílem mezi oběžným majetkem a krátkodobými cizími zdroji, jenž má vliv na platební schopnost podniku a měl by nabývat kladných hodnot. Podnik XY každoročně vykazuje dostatečně velkou finanční rezervu v podobě čistého pracovního kapitálu pro případ nutnosti pokrýt neočekávané závazky. Podíl ČPK na oběžném majetku se současně pohybuje okolo 40 %, tedy mírně pod hodnotou dosahovanou v celém odvětví, nicméně stále se jedná o velmi dobrý výsledek.

Tab. 8 Vývoj ČPK XY, a. s. (vlastní zpracování)

	2010	2011	2012
ČPK (tis. Kč)	64 963	69 266	68 957
ČPK/OA	32,93%	41,21%	39,08%

Tab. 9 Vývoj ČPK odvětví (vlastní zpracování)

	2010	2011	2012
ČPK (tis. Kč)	55 784 322	65 833 768	63 567 901
ČPK/OA	37,08%	41,96%	43,57%

4.5.3 Analýza poměrových ukazatelů

Analýza zadluženosti, majetkové a finanční struktury

Analýza zadluženosti podává obraz o majetkové a finanční struktuře podniku, do jaké míry je financován vlastním a cizím kapitálem. Určitá výše zadlužení je přínosná, neboť snižuje náklady na kapitál, přílišné zadlužení však zvyšuje míru rizika spojeného s podnikáním, že podnik nedostojí svým závazkům vůči věřitelům. Z tohoto důvodu je nezbytné usilovat o optimální kapitálovou strukturu.

Tab. 10 Ukazatele zadluženosti XY, a. s. (vlastní zpracování)

	2010	2011	2012
Celková zadluženost	62,75%	54,10%	56,58%
Míra zadluženosti	1,75	1,22	1,32
DI. zdroje/DI. majetek	4,53	5,17	5,85
Úrokové krytí	5,67	5,90	2,99

Tab. 11 Ukazatele zadluženosti odvětví (vlastní zpracování)

	2010	2011	2012
Celková zadluženost	63,14%	60,91%	59,65%
Míra zadluženosti	1,79	1,63	1,55
DI. zdroje/DI. majetek	2,15	2,18	2,15
Úrokové krytí	14,98	18,27	28,29

Z hlediska celkové zadluženosti si podnik stojí poměrně dobře, velmi podobně průměru odvětví. Celková zadluženost se blíží horní hranici doporučeného rozmezí 30 – 60 %. Míra zadluženosti určená podílem cizích zdrojů a vlastního kapitálu v každém roce mírně klesá, opět velmi podobně se vede odvětví. Vysokých hodnot nabývá podíl dlouhodobých zdrojů k dlouhodobému majetku, což nasvědčuje jeho překapitalizování. Uplatňuje velmi konzervativní strategii financování, která je sice bezpečná, avšak velkou část krátkodobých aktiv financuje dlouhodobými zdroji, jež jsou oproti krátkodobým poněkud dražší. Nesmíme zde opomenout skutečnost, že společnost disponuje pouze nízkou výší dlouhodobého majetku ve srovnání s oběžným. Výši zadluženosti z pohledu schopnosti splácet úroky charakterizuje poslední ukazatel, úrokové krytí. V prvních dvou sledovaných letech podnik bez problémů přesáhl doporučenou hodnotu 5, ovšem v roce 2012 výrazný pokles EBIT zapříčinil i pokles hodnoty tohoto ukazatele.

Vliv zadluženosti na rentabilitu vlastního kapitálu souhrnně hodnotí ukazatel zvaný multiplikátor vlastního kapitálu, který zahrnuje vliv dvou protichůdných ukazatelů, finanční páky a úrokové redukce zisku. Protichůdných z toho důvodu, neboť vyšší zadlužení působí pozitivně na růst ukazatele finanční páky, ale také zpřičiňuje růst nákladových úroků, které se projeví negativně na ukazateli úrokové redukce zisku. Dle Knápkové a Pavelkové (2010) udává, kolikrát je kapitál vložený vlastníky zvětšen použitím cizího kapitálu. Jestliže je hodnota multiplikátoru vyšší než 1, financování cizími zdroji se projeví pozitivně na rentabilitě vlastního kapitálu, jako je tomu v případě společnosti XY, a. s.

Tab. 12 Multiplikátor VK XY, a. s. (vlastní zpracování)

	2010	2011	2012
EBT/EBIT	0,82	0,83	0,67
A/VK	2,79	2,25	2,33
Multiplikátor VK	2,30	1,87	1,55

Analýza likvidity

Likvidita představuje schopnost podniku dostát svým závazkům a v závislosti na tom, jak rychle lze přeměnit jednotlivé složky oběžných aktiv do podoby finančních prostředků, rozlišujeme tři druhy likvidity.

Tab. 13 Ukazatele likvidity XY, a. s. (vlastní zpracování)

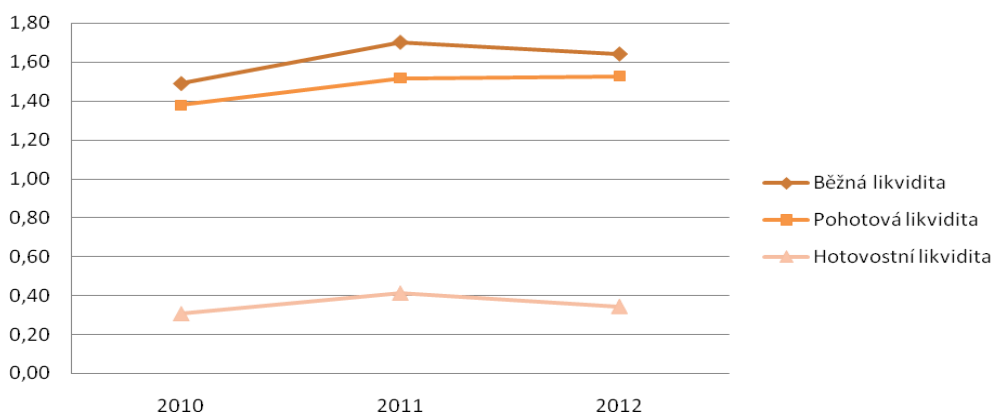
	2010	2011	2012	Doporučené hodnoty
Běžná likvidita	1,49	1,70	1,64	1,5 - 2,0
Pohotová likvidita	1,38	1,52	1,53	1,0 - 1,5
Hotovostní likvidita	0,31	0,41	0,34	0,2 - 0,5

Tab. 14 Ukazatele likvidity odvětví (vlastní zpracování)

	2010	2011	2012
Běžná likvidita	1,59	1,72	1,77
Pohotová likvidita	1,39	1,50	1,57
Hotovostní likvidita	0,36	0,40	0,44

Výsledky ukazatelů likvidity společnosti XY ukazují, že podniku v posledních třech letech nehrozily problémy s úhradou závazků, neboť je dostatečně likvidní, disponuje dostatečně vysokou hodnotou jednotlivých složek oběžných aktiv, aby pokryl veškeré své krátkodobé cizí zdroje (krátkodobé závazky i krátkodobé bankovní úvěry a výpomoci). Hodnoty všech

tří ukazatelů podniku dosahují srovnatelných hodnot s průměrem odvětví. Ačkoliv v roce 2012 byly hodnoty likvidity podniku mírně nižší než u odvětví, pohybují se po všechny sledované roky v doporučeném rozmezí a v případě pohotové likvidity v posledních dvou letech dokonce mírně nad horní hranicí.



Obr. 8 Vývoj ukazatelů likvidity společnosti XY, a. s. (vlastní zpracování)

Analýza rentability

Ukazatele rentability v následující tabulce vypovídají o každoroční ziskovosti podniku XY.

Tab. 15 Ukazatele rentability XY, a. s. (vlastní zpracování)

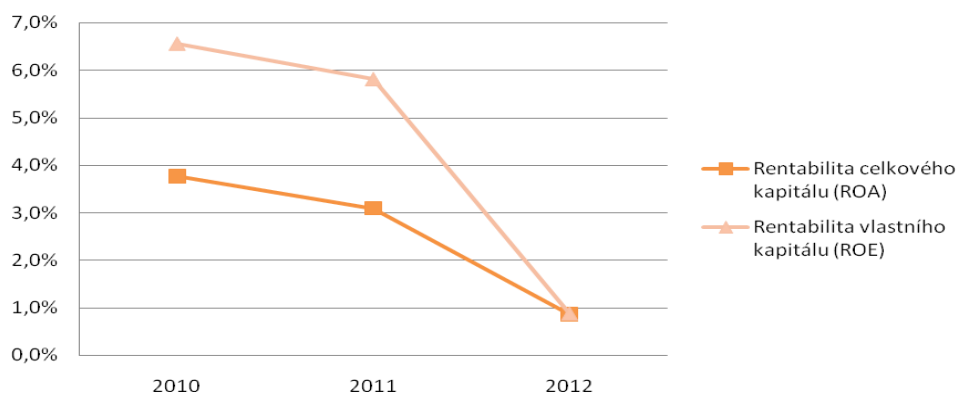
	2010	2011	2012
Rentabilita tržeb (ROS)	2,9%	2,4%	0,7%
Rentabilita celkového kapitálu (ROA)	3,8%	3,1%	0,9%
Rentabilita vlastního kapitálu (ROE)	6,6%	5,8%	0,9%
Rentabilita investovaného kapitálu (ROI)	9,8%	6,6%	1,9%

Tab. 16 Ukazatele rentability odvětví (vlastní zpracování)

	2010	2011	2012
Rentabilita tržeb (ROS)	6,4%	5,8%	4,3%
Rentabilita celkového kapitálu (ROA)	8,8%	6,2%	4,6%
Rentabilita vlastního kapitálu (ROE)	18,4%	11,8%	9,2%
Rentabilita investovaného kapitálu (ROI)	14,7%	9,4%	6,6%

Tabulka 12 ukazuje, že společnost XY, a. s. je po všechny sledované roky zisková, ačkoliv se vypočítané hodnoty podniku pohybují hluboko pod úrovní rentability v odvětví a svědčí o velmi nízké ziskovosti společnosti XY ve všech kategoriích. Kromě nízkých hodnot sle-

dujeme každoroční pokles, výrazný především v roce 2012, kdy rentabilita tržeb, vlastního kapitálu i celkových aktiv klesla pod 1 %, což zapříčinil hlavně pokles výsledku hospodaření, který figuruje v čitateli všech těchto poměrových ukazatelů. Bohužel podnik hospodaří se stále klesající ziskovou marží, ani rentabilita vlastního kapitálu zdaleka nedosahuje úročení dlouhodobých vkladů v bankách.



Obr. 9 Vývoj ukazatelů rentability společnosti XY, a. s. (vlastní zpracování)

Analýza aktivity

Aktivita vyjadřuje schopnost podniku využívat vložené prostředky, hodnotí vázanost jednotlivých druhů aktiv vzhledem k aktivitám firmy. Tyto ukazatele znázorňují, kolikrát se obrátí položky aktiv, popřípadě pasiv za časový interval nebo za jakou dobu se obrátka uskuteční.

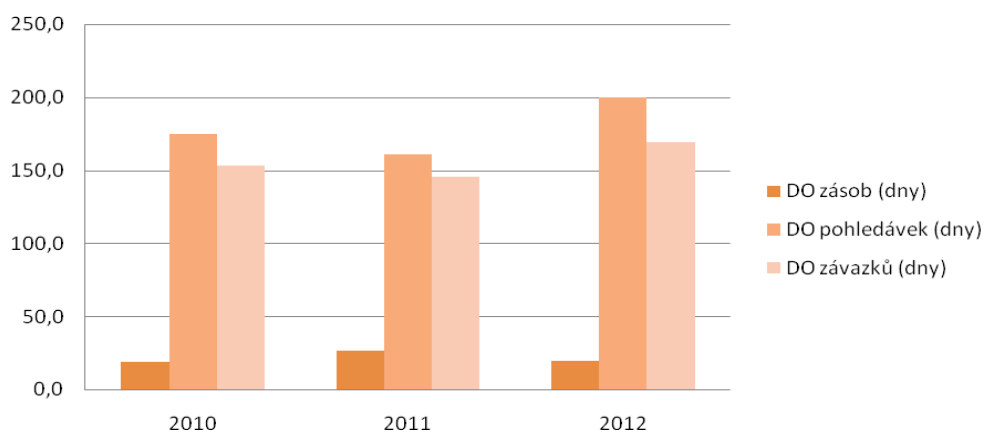
Tab. 17 Ukazatele aktivity XY, a. s. (vlastní zpracování)

	2010	2011	2012
Obrat aktiv	1,32	1,29	1,16
DO zásob (dny)	18,6	26,5	19,5
DO pohledávek (dny)	174,9	160,6	200,1
DO závazků (dny)	153,5	145,2	169,4

Tab. 18 Ukazatele aktivity odvětví (vlastní zpracování)

	2010	2011	2012
Obrat aktiv	1,38	1,08	1,05
DO zásob (dny)	23,3	30,2	26,1
DO pohledávek (dny)	121,1	146,8	146,2
DO závazků (dny)	105,9	124,5	119,2

Ukazatel obratu aktiv vypovídá o poměrně efektivním využívání majetku. Ačkoliv meziročně se jeho hodnota snižuje, stále se pohybuje nad doporučovanou hodnotou 1 a také překračuje hodnoty dosažené odvětvím. Ve srovnání s odvětvím si podnik rovněž vede lépe u doby obratu zásob. U společnosti XY přejdou peníze přes výrobní a zbožovou formu opět do peněžní za dobu kratší v průměru o pět dní. Naopak u doby obratu pohledávek a závazků si společnost vede podstatně hůře než odvětví, rozdíl činí dokonce až padesát dní. Bohužel doba obratu závazků je kratší než doba obratu pohledávek, což znamená, že společnost hradí své závazky dříve, než jsou jí zaplacený pohledávky, čímž se dostává do postavení věřitele a úvěruje své odběratele. Obdobná situace nastává každoročně i v rámci odvětví.



Obr. 10 Vývoj ukazatelů obratovosti společnosti XY, a. s. (vlastní zpracování)

4.5.4 Ostatní ukazatele

V tabulkách 18 a 19 jsou uvedeny další ukazatele charakterizující hospodaření společnosti XY, a. s. i celého odvětví.

Tab. 19 Další ukazatele společnosti XY, a. s. (vlastní zpracování)

	2010	2011	2012
PH/Počet zam. (tis. Kč na 1 zam.)	734,16	711,85	591,70
Tržby/Počet zam. (tis. Kč na 1 zam.)	1866,09	1762,41	1632,01
Osobní náklady/Počet zam. (tis. Kč na 1 zam.)	554,36	557,33	522,64
Výkonová spotřeba/Výnosy	58,72%	57,23%	61,44%
Osobní náklady/Výnosy	30,33%	30,09%	32,32%
Odpisy/Výnosy	1,34%	1,51%	1,52%
Nákladové úroky/Výnosy	0,52%	0,39%	0,25%
PH/Výnosy	40,17%	38,43%	36,59%
Osobní náklady/PH	75,51%	78,29%	88,33%
Odpisy/PH	3,33%	3,93%	4,16%
Nákladové úroky/PH	1,28%	1,01%	0,68%
EBT/PH	5,99%	4,94%	1,36%

Tab. 20 Další ukazatele odvětví (vlastní zpracování)

	2010	2011	2012
Výkonová spotřeba/Výnosy	68,34%	69,65%	68,61%
Osobní náklady/Výnosy	9,34%	10,11%	10,16%
Nákladové úroky/Výnosy	0,43%	0,32%	-0,02%
PH/Výnosy	17,04%	17,29%	15,41%
Osobní náklady/PH	54,81%	58,51%	65,89%
Nákladové úroky/PH	2,54%	1,83%	-0,10%
EBT/PH	35,44%	31,53%	27,99%

I ostatní ukazatele ukazují na zhoršující se situaci podniku XY. Ukazatele vztažené k počtu zaměstnanců, jak přidaná hodnota neboli produktivita práce, tak tržby i osobní náklady na jednoho zaměstnance v průběhu let klesají. U podílů nákladových položek (výkonové spotřeby, odpisů, osobních nákladů) na výnosech sledujeme mírný růst v důsledku rychleji klesajících výnosů oproti nákladům. Podíl přidané hodnoty na výnosech rovněž klesá, stejně jako u odvětví, ovšem u podniku je jeho procento více než dvojnásobné. Vysoké, stále rostoucí procento na přidané hodnotě tvoří osobní náklady, mírně vzrostl i podíl odpisů na přidané hodnotě a naopak klesá podíl nákladových úroků. Velmi nízkým procentem se u společnosti XY vyznačuje podíl zisku před zdaněním na přidané hodnotě, který tvoří jen pouhý zlomek téhož podílu u odvětví, navíc i ten každým rokem klesá.

4.5.5 Celkové zhodnocení finanční situace

Z finanční analýzy vyplývá, že se situace podniku XY, a. s. rok od roku zhoršuje. Firma se sice prozatím nepotýká s žádnými vážnými problémy, stále generuje kladný zisk, je přiměřeně zadlužená i dostatečně likvidní. Bohužel se firma potýká s vysokou nákladovostí a stále klesajícími výnosy v důsledku vysoké konkurence ve stavebnictví a úbytku zakázek.

Z hlediska ukazatelů zadluženosti si společnost XY vede dobře, pohybuje se v doporučených rozmezích hodnot, srovnatelně s odvětvím. Z cizích zdrojů využívá především krátkodobých závazků, které jsou na rozdíl od dlouhodobých zdrojů financování levnější. Tohoto faktu se věřitelé nemusí obávat, neboť firma disponuje dostatečně vysokou likviditou a je schopna bez problémů dostát svým závazkům.

Negativní zhodnocení vyžaduje oblast rentability, která poklesla na velmi nízkou úroveň a pokud by tento trend pokračoval i nadále, samotné podnikání by se stalo nerentabilní a ztratilo tak svůj smysl. Pozornost je třeba věnovat i oblasti řízení aktiv, zejména jejich intenzivnějšímu využívání. K příznivější situaci by také mohlo přispět zkrácení doby inkasa pohledávek, aby se podnik nestával věřitelem a neúvěroval své odběratele, což už je ovšem částečně úděl tohoto odvětví.

K celkovému zhodnocení finanční situace podniků se také používá souhrnných indexů, pro příklad uvádím Altmanův index (Z-skóre). Ačkoliv podají rámcový obraz o finanční situaci, nevypovídají nic o jednotlivých oblastech hospodaření, ve kterých se podniku daří a naopak na kterých je třeba zapracovat.

Tab. 21 Z-skóre společnosti XY, a. s. (vlastní zpracování)

	2010	2011	2012
ČPK/A	0,29	0,36	0,35
Nerozdělené zisky/A	0,11	0,16	0,18
EBIT/A	0,04	0,03	0,01
VK/CZ	0,57	0,82	0,76
Tržby/A	1,32	1,29	1,16
Z-skóre	2,30	2,55	2,32

Dle vypočítaných hodnot Altmanova modelu neboli Z-skóre, které se pohybují v rozmezí 1,81 – 2,99, má podnik nevyhraněnou finanční situaci, čímž jen potvrzuje již předchozí zjištění na základě poměrových ukazatelů.

5 PROJEKT TVORBY FINANČNÍHO PLÁNU

Na základě finanční analýzy je nyní mým cílem zpracovat dlouhodobý a následně i krátkodobý finanční plán společnosti XY, a. s., který má pomoci vlastníkům a manažerům optimalizovat rozhodnutí a přispět tak k naplnění strategických i operativních cílů. Dlouhodobý plán bude sestaven pro období následujících tří let, bude tedy zahrnovat roky 2013 až 2015, ve dvou variantách, které budou srovnány, a pro jednu z nich vypracuji plán krátkodobý. Na základě dostupných údajů tento krátkodobý finanční plán alespoň pro první čtvrtletí porovnam s hodnotami skutečně realizovanými a na závěr vyjádřím návrhy a doporučení.

V současnosti, kdy se situace společnosti ani celého odvětví nevyvíjí příznivě, je cílem podniku především udržení pozice na trhu a získávání zakázek zejména ve východní Evropě. Zároveň je důležité dbát na kvalitu a produktivitu práce, neustále zvyšování kvalifikace zaměstnanců a rozvoj informačních technologií. První, základní varianta dlouhodobého plánu předpokládá, že získávání zakázek na východě bude úspěšné a firmě se podaří odrazit ode dna. Druhá, pesimistická varianta naopak zahrnuje obavy z pokračujícího nepříznivého vývoje.

5.1 Dlouhodobý finanční plán – základní varianta

Základní varianta dlouhodobého plánu uvažuje úspěšné získání nových zakázek, zejména na východě Evropy, což by mohlo vést k odražení ode dna a opětovnému zvýšení tržeb i za cenu vyššího růstu nákladů, a tak celkovému zlepšení finanční situace podniku. Současně by tak bylo umožněno investovat finanční prostředky do dlouhodobého majetku, namísto jeho odprodávání.

Kladným předpokladem pro úspěšné splnění tohoto plánu je mírně rostoucí, popřípadě stagnující ukazatel HDP predikovaný Ministerstvem financí. Zároveň je třeba uvažovat s předpokládaným růstem indexu spotřebitelských cen ve výši 2 %.

5.1.1 Plánování položek výkazu zisku a ztráty

Výkaz zisku a ztráty je plánován pomocí samostatného plánu výnosů a plánu nákladů, které zahrnují podrobnější členění položek.

Tržby za prodej zboží

Tržby z prodeje zboží zahrnují prodej zboží v podnikové prodejně bazénové technologie. Do budoucna se nepočítá s výrazným rozvojem této činnosti, proto bude naplánován meziroční dvouprocentní nárůst.

Tržby za prodej vlastních výrobků a služeb

U této položky společnost počítá pouze s prodejem služeb, nikoliv vlastních výrobků. Tržby za poskytnuté služby tvoří nejvýznamnější část celkových výnosů, bohužel společnost nemá dlouhodobě dopředu dohodnuté konkrétní zakázky, proto spoléhá pouze na jejich rámcové plánování. Jestliže budou zamýšlené zakázky, zejména nově na východě, úspěšné a v příštích letech realizované, dá se počítat s meziročním růstem v prvním roce plánu zhruba o 4 %, v dalším pak až o 8 %. Takové tempo se jeví v dlouhodobém horizontu jako nereálné, proto v posledním roce plán počítá s růstem o 6 %.

Změna stavu vnitropodnikových zásob

Tato souhrnná položka zahrnuje v případě společnosti XY pouze změnu stavu nedokončené výroby, která je dopočítávána automaticky jako meziroční rozdíl řádku rozvahy nedokončené výrobky a polotovary.

Jiné provozní výnosy

Jiné provozní výnosy zahrnují například smluvní pokuty a penále, se kterými se do budoucna spíše nepočítá, dále tržby z prodeje majetku, s nimiž se v plánu taktéž neuvažuje, neboť nebudou představovat zásadní částky, společnost plánuje spíše investovat do majetku, a také tržby z prodeje materiálu. Ty se budou postupem času snižovat, meziročně o 8 %, jelikož se neuvažuje s dosavadním množstvím nadbytečného materiálu, očekává se spíše rostoucí spotřeba.

Ostatní provozní výnosy, například v podobě bonusů od odběratelů či náhrad škod, jsou stanoveny ve výši aritmetického průměru minulých let.

Finanční výnosy

Na finančních výnosech se podílí především kurzové zisky, u kterých se vzhledem k rostoucím objemům zakázek předpokládá dvouprocentní meziroční růst, a položka úroků z poskytnutých půjček, kde se uvažuje s přihlédnutím k lepší se finanční situaci stejný vývoj jako u kurzových zisků.

Náklady vynaložené na prodané zboží

Náklady na prodané zboží se podílí na celkových nákladech pouze malým procentem, nicméně nárůst prodejních cen plně nepokrývá růst cen pořizovaného zboží. Významně se u této položky projeví nárůst cen a bohužel i vyšší meziroční nárůst oproti tržbám (celkově o 8 %).

Spotřeba materiálu a energie

Spotřeba materiálu zahrnuje jednak nárůst cen ve výši 2 % i vyšší spotřebu materiálu v důsledku většího množství zakázek. Jelikož lze obtížně plánovat materiálovou náročnost zakázek, je spotřeba materiálu plánována v podobě meziročního růstu, v prvním roce ve stejné výši jako tomu je u tržeb, 4 %, v dalších letech je plánován růst nižší než u tržeb, 6 a 5 %.

Co se týká spotřeby přímé energie, počítá se pouze s dvouprocentním nárůstem prodejních cen.

Služby

Náklady na služby zahrnují řadu dílčích položek. Uvažuje se zde s rostoucími náklady na opravy a udržování s meziročním růstem ve výši 4 %, s rostoucími náklady o 8 % se počítá u reprezentace, která by měla přispět ke zvýšení objemu zakázek v budoucnu. Vzhledem k očekávaným zakázkám ve východní Evropě porostou také náklady na cestovné, stejně jako poddodávky či ostatní přímé služby. Rovněž se počítá se zvýšením nákladů na kvalifikaci zaměstnanců o 4 % a rostoucími cenami pronájmu, meziročně o 6 %.

Osobní náklady

Jednotlivé složky osobních nákladů, především se jedná o mzdové náklady přímé, nepřímé a odměny z dohod o provedení práce, jsou uvažovány rostoucím tempem adekvátně v závislosti na rostoucích tržbách. Přitom se počítá s růstem měsíčních mezd jednotlivých pracovníků a kvalifikovaných odborníků a také případným přijetím několika nových zaměstnanců.

Náklady na zdravotní pojištění a sociální zabezpečení jsou stanovovány dle platné legislativy, ve výši 34 % ze mzdových nákladů. Pro plánované roky se nepředpokládá změna sazby. Poslední určovanou položkou jsou sociální náklady, které rostou úměrně růstu mezd.

Daně a poplatky

Daně a poplatky představují silniční daň a ostatní daně a poplatky. Obě položky jsou plánovány v průměrné výši předchozích let.

Jiné provozní náklady

Na jiných provozních nákladech se podílí náklady na prodaný materiál, které se snižují značně pomalejším tempem než tržby z prodaného materiálu (každoročně o 2 %). Naopak čtyřprocentní růst předpokládá položka darů. Mírně se snižují také ostatní pokuty a penále, na rozdíl od smluvních pokut, které jsou stanoveny průměrnou výší posledních tří let. Ve výši aritmetického průměru předchozích let jsou určeny plánované hodnoty odpisů pohledávek a ostatních provozních nákladů.

Odpisy, rezervy a opravné položky

Odpisy dlouhodobého hmotného a nehmotného majetku jsou určovány na základě odpisového plánu. Konkrétní druhy majetku jsou odepisovány na základě příslušnosti k jednotlivým skupinám majetku, obvykle po dobu čtyřech nebo šesti let, lineární metodou.

Podnik pravidelně vytváří rezervy na záruční opravy a nepředvídatelné výdaje, které však v posledních letech byly ve větší míře také čerpány, proto do budoucna spolu s rostoucími výnosy uvažuje také o meziročním růstu tvorby rezerv a jejich nižším čerpání.

Bohužel vzhledem k předchozí nepříznivé hospodářské situaci a vzniklým problémům nedobytných pohledávek firma vytváří opravné položky v průměrné výši předchozích let.

Finanční náklady

Nákladové úroky tvoří u podniku XY pouze minimální podíl na celkových nákladech, neboť firma nevyužívá bankovních úvěrů a výpomocí. Ostatní finanční náklady jsou určeny na úrovni průměrné hodnoty předchozích let.

Pouze u položky kurzové ztráty se předpokládá meziroční růst ve stejné míře, jako je tomu u spotřeby materiálu nebo přímých služeb.

Daň z příjmů

U daně z příjmů se uvažuje se sazbou 19 %, která se nebude měnit ani v příštích letech. Pro zjednodušení zde nejsou uvažovány položky snižující či zvyšující daňový základ.

Tab. 22 Plánovaný výkaz zisků a ztrát - základní varianta (tis. Kč) (vlastní zpracování)

Označení	TEXT	Řádek	2013	2014	2015
I.	Tržby za prodej zboží	01	1 622	1 654	1 687
A.	Náklady vynaložené na prodané zboží	02	864	933	1 008
+	Obchodní marže (ř. 01 - 02)	03	758	721	680
II.	Výkony (ř. 05 až 07)	04	236 979	254 416	269 178
II. 1.	Tržby za prodej vlastních výrobků a služeb	05	234 928	253 722	268 945
2.	Změna stavu zásob vlastní činnosti	06	2 051	694	233
3.	Aktivace	07			
B.	Výkonová spotřeba (ř. 09 + 10)	08	144 896	153 588	161 410
B. 1.	Spotřeba materiálu a energie	09	10 296	10 959	11 581
B. 2.	Služby	10	134 600	142 629	149 829
+	Přidaná hodnota (ř. 03 + 04 - 08)	11	92 841	101 549	108 447
C.	Osobní náklady (ř. 13 až 16)	12	75 826	81 892	86 806
C. 1.	Mzdové náklady	13	55 427	59 861	63 453
C. 2.	Odměny členům orgánů společnosti a družstva	14			
C. 3.	Náklady na sociální zabezpečení a zdravotní pojištění	15	18 707	20 204	21 416
C. 4.	Sociální náklady	16	1 692	1 827	1 937
D.	Daně a poplatky	17	864	864	864
E.	Odpisy dlouhodobého nehmotného a hmotného majetku	18	3 588	3 732	3 881
III.	Tržby z prodeje dlouhodobého majetku a materiálu (ř. 20 + 21)	19	1 101	1 013	932
III. 1.	Tržby z prodeje dlouhodobého majetku	20			
III. 2.	Tržby z prodeje materiálu	21	1 101	1 013	932
F.	Zůstatková cena prodaného dlouhodobého majetku a materiálu (ř. 23 + 24)	22	801	785	769
F. 1.	Zůstatková cena prodaného dlouhodobého majetku	23			
F. 2.	Prodaný materiál	24	801	785	769
G.	Změna stavu rezerv a opravných položek v provozní oblasti a komplexních nákladů příštích období	25	9 887	10 825	11 744
IV.	Ostatní provozní výnosy	26	1 578	1 578	1 578
H.	Ostatní provozní náklady	27	2 901	2 904	2 906
V.	Převod provozních výnosů	28			
I.	Převod provozních nákladů	29			
*	Provozní výsledek hospodaření [11 - 12 - 17 - 18 + 19 - 22 - 25 + 26 - 27 + (-28) - (-29)]	30	1 653	3 139	3 987
VI.	Tržby z prodeje cenných papírů a podílů	31			
J.	Prodané cenné papíry a podíly	32			
VII.	Výnosy z dlouhodobého finančního majetku (ř. 34 až 36)	33	354	354	354
VII. 1.	Výnosy z podílů v ovládaných osobách a v účetních jednotkách pod podstatným vlivem	34	354	354	354
VII. 2.	Výnosy z ostatních dlouhodobých cenných papírů a podílů	35			
VII. 3.	Výnosy z ostatního dlouhodobého finančního majetku	36			
VIII.	Výnosy z krátkodobého finančního majetku	37			
K.	Náklady z finančního majetku	38			
IX.	Výnosy z přecenění cenných papírů a derivátů	39			
L.	Náklady z přecenění cenných papírů a derivátů	40			
M.	Změna stavu rezerv a opravných položek ve finanční oblasti (+/-)	41			

X.	Výnosové úroky	42	680	694	708
N.	Nákladové úroky	43			
XI.	Ostatní finanční výnosy	44	2 002	2 042	2 082
O.	Ostatní finanční náklady	45	2 709	2 810	2 899
XII.	Převod finančních výnosů	46			
P.	Převod finančních nákladů	47			
*	Finanční výsledek hospodaření + 33 + 37 - 38 + 39 - 40 - 41 + 42 - 43 + 44 - 45 - (-46) + (- 47)]	48	327	280	245
Q.	Daň z příjmů za běžnou činnost (ř. 50 + 51)	49	920	1 198	1 361
Q. 1.	- splatná	50	571	1 027	1 364
Q. 2.	- odložená	51	349	171	-3
**	Výsledek hospodaření za běžnou činnost (ř. 30 + 48 - 49)	52	1 060	2 221	2 871
XIII.	Mimořádné výnosy	53			
R.	Mimořádné náklady	54			
S.	Daň z příjmů z mimořádné činnosti (ř. 56 + 57)	55			
S. 1.	- splatná	56			
S. 2.	- odložená	57			
*	Mimořádný výsledek hospodaření (ř. 53 - 54 - 55)	58			
W.	Převod podílu na výsledku hospodaření společníkům (+/-)	59			
***	Výsledek hospodaření za účetní období (+/-) (ř. 52 + 58 - 59)	60	1 060	2 221	2 871
****	Výsledek hospodaření před zdaněním (+/-) (ř. 30 + 48 + 53 - 54)	61	1 980	3 419	4 232

5.1.2 Plánování položek rozvahy

Dlouhodobý majetek

Dlouhodobý nehmotný majetek je tvořen výhradně softwarem, do kterého společnost zamýšlí alespoň částečně investovat, jelikož představuje důležitý pracovní prostředek přispívající k efektivitě práce. Bohužel přesná výše investic není dlouhodobě určena, proto uvažují s čtyřprocentním meziročním růstem netto hodnoty, doba odepisování činí čtyři roky.

Dlouhodobý hmotný majetek zastupují pouze samostatné movité věci a soubory movitých věcí, u nichž byl v posledních letech zaznamenán razantní pokles. Za předpokladu, že se podaří navýšit tržby dle plánu, opět se počítá s investicemi, zejména do automobilů a kancelářských strojů.

Dlouhodobý finanční majetek představují účasti v dceřiných společnostech. Pro plánované roky se nepředpokládá změna v jeho výši.

Oběžná aktiva

Oběžná aktiva jsou vesměs plánována na základě doby obratu jednotlivých položek, neboť finanční analýza ukázala, že společnost ve velké míře úvěruje své odběratele. To vede k tlaku na alespoň minimální snížení obratu pohledávek, u jiných položek na udržení průměrných hodnot.

U zásob materiálu a nedokončené výroby dochází ke zvýšení také z důvodu zachování plynulosti plnění zakázek, doba obratu zůstává téměř neměnná. Naopak u zboží se doba obratu pohybuje téměř kolem pěti set dnů, je zde tedy třeba se postupně snažit ji snižovat, ne však na úkor rapidního nárůstu zboží na skladě nebo v prodejně.

Dlouhodobé pohledávky společnost neviduje. U krátkodobých mají největší zastoupení pohledávky z obchodního styku, které tvoří také velké procento celkových aktiv. U této položky se společnost potýká s vysokou dobou obratu, proto by měl být kladen důraz na zkracování lhůt splatnosti a na důslednější vymáhání pohledávek, což by umožnilo její snížení. Zároveň se zde promítá zvýšení objemu zakázek, a tím výnosů. Jiné pohledávky zůstávají téměř neměnné.

U krátkodobého finančního majetku dochází k významnému snížení, v důsledku přebývajících likvidity je vhodné využít finanční prostředky jiným způsobem, například investovat.

Náklady a příjmy příštích období

Položky nákladů i příjmů příštích období jsou stanoveny konstantně ve výši průměru předchozích tří let.

Vlastní kapitál

Z položek vlastního kapitálu zůstává základní kapitál, fondy ze zisku i ostatní kapitálové fondy neměnné i pro následující tři roky plánu, pouze se zde neuvažuje s oceňovacími rozdíly z přecenění majetku a závazků.

Výsledek hospodaření minulých let je každoročně navyšován o výsledek hospodaření běžného období, jelikož již tradičně není valné hromadě navrhován žádný příděl ze zisku ani výplata dividend.

Cizí zdroje

Cizí zdroje jsou zastoupeny pouze položkou rezerv a krátkodobých závazků. Stav rezerv plyne z již zmiňované tvorby a také čerpání rezerv v plánu nákladů. Bohužel v dosavadní tendenci převažovalo spíše čerpání nad tvorbou.

Krátkodobé závazky jsou plánovány podobně jako oběžná aktiva na základě dob obratu. Ta zůstává v případě závazků k zaměstnancům, závazků ze sociálního zabezpečení i jiných závazků konstantní. U závazků z obchodního styku je důležité dbát na její snížení v rámci snížení objemu závazků po splatnosti a udržení vztahů s dodavateli.

Dlouhodobé závazky ani bankovní úvěry a výpomoci společnost neeviduje.

Výdaje a výnosy příštích období

Obdobně jako na straně aktiv, jsou i položky výnosy a výdaje příštích období plánovány dle průměrných hodnot posledních sledovaných let.

Tab. 23 Plánovaná rozvaha - základní varianta (tis. Kč) (vlastní zpracování)

Označení	AKTIVA	Řádek	2013	2014	2015
	AKTIVA CELKEM (ř. 02 + 03 + 31 + 63)	001	190 433	197 467	205 878
A.	Pohledávky za upsaný základní kapitál	002			
B.	Dlouhodobý majetek (ř. 04 + 13 + 23)	003	15 407	15 690	15 985
B. I.	Dlouhodobý nehmotný majetek (ř. 05 až 12)	004	662	689	717
B. I. 1.	Zřizovací výdaje	005			
	2. Nehmotné výsledky výzkumu a vývoje	006			
	3. Software	007	662	689	717
	4. Ocenitelná práva	008			
	5. Goodwill	009			
	6. Jiný dlouhodobý nehmotný majetek	010			
	7. Nedokončený dlouhodobý nehmotný majetek	011			
	8. Poskytnuté zálohy na dlouhodobý nehmotný majetek	012			
B. II.	Dlouhodobý hmotný majetek (ř. 14 až 22)	013	6 417	6 673	6 940
B. II. 1.	Pozemky	014			
	2. Stavby	015			
	3. Samostatné movité věci a soubory movitých věcí	016	6 417	6 673	6 940
	4. Pěstitelské celky trvalých porostů	017			
	5. Základní stádo a tažná zvířata	018			
	6. Jiný dlouhodobý hmotný majetek	019			
	7. Nedokončený dlouhodobý hmotný majetek	020			
	8. Poskytnuté zálohy na dlouhodobý hmotný majetek	021			
	9. Oceňovací rozdíl k nabytému majetku	022			

B. III.	Dlouhodobý finanční majetek (ř. 24 až 30)	023	8 328	8 328	8 328
B. III. 1.	Podíly v ovládaných a řízených osobách	024	8 328	8 328	8 328
	2. Podíly v účetních jednotkách pod podstatným vlivem	025			
	3. Ostatní dlouhodobé cenné papíry a podíly	026			
	4. Půjčky a úvěry - ovládající a řídicí osoba, podstatný vliv	027			
	5. Jiný dlouhodobý finanční majetek	028			
	6. Pořizovaný dlouhodobý finanční majetek	029			
	7. Poskytnuté zálohy na dlouhodobý finanční majetek	030			
C.	Oběžná aktiva (ř. 32 + 39 + 48 + 58)	031	170 098	176 849	184 965
C. I.	Zásoby (ř. 33 až 38)	032	14 358	15 269	15 762
C. I. 1.	Materiál	033	6 265	6 414	6 574
	2. Nedokončená výroba a polotovary	034	6 917	7 612	7 844
	3. Výrobky	035			
	4. Zvířata	036			
	5. Zboží	037	1 176	1 244	1 344
	6. Poskytnuté zálohy na zásoby	038			
C. II.	Dlouhodobé pohledávky (ř. 40 až 47)	039			
C. II. 1.	Pohledávky z obchodních vztahů	040			
	2. Pohledávky - ovládající a řídicí osoba	041			
	3. Pohledávky - podstatný vliv	042			
	4. Pohledávky za společníky, členy družstva a za účastníky sdružení	043			
	5. Dlouhodobé poskytnuté zálohy	044			
	6. Dohadné účty aktivní	045			
	7. Jiné pohledávky	046			
	8. Odložená daňová pohledávka	047			
C. III.	Krátkodobé pohledávky (ř. 49 až 57)	048	128 131	133 364	137 571
C. III. 1.	Pohledávky z obchodních vztahů	049	108 419	113 501	116 522
	2. Pohledávky - ovládající a řídicí osoba	050			
	3. Pohledávky - podstatný vliv	051			
	4. Pohledávky za společníky, členy družstva a za účastníky sdružení	052			
	5. Sociální zabezpečení a zdravotní pojištění	053			
	6. Stát - daňové pohledávky	054			
	7. Krátkodobé poskytnuté zálohy	055			
	8. Dohadné účty aktivní	056			
	9. Jiné pohledávky	057	19 712	19 863	21 049
C. IV.	Krátkodobý finanční majetek (ř. 59 až 62)	058	27 608	28 216	31 632
C. IV. 1.	Peníze	059	782	719	662
	2. Účty v bankách	060	26 826	27 497	30 970
	3. Krátkodobé cenné papíry a podíly	061			
	4. Pořizovaný krátkodobý finanční majetek	062			
D. I.	Časové rozlišení (ř. 64 až 66)	063	4 928	4 928	4 928
D. I. 1.	Náklady příštích období	064	2 473	2 473	2 473
	2. Komplexní náklady příštích období	065			
	3. Příjmy příštích období	066	2 455	2 455	2 455

Označení	PASIVA	Řádek	2013	2014	2015
	PASIVA CELKEM (ř. 68 + 85 + 118)	067	190 433	197 467	205 878
A.	Vlastní kapitál (ř. 69 + 73 + 78 + 81 + 84)	068	84 851	87 072	89 943
A. I.	Základní kapitál (ř. 70 až 72)	069	20 831	20 831	20 831
A. I. 1.	Základní kapitál	070	20 831	20 831	20 831
	2. Vlastní akcie a vlastní obchodní podíly (-)	071			
	3. Změny základního kapitálu	072			
A. II.	Kapitálové fondy (ř. 74 až 77)	073	22 391	22 391	22 391
A. II. 1.	Emisní ážio	074			
	2. Ostatní kapitálové fondy	075	22 391	22 391	22 391
	3. Oceňovací rozdíly z přecenění majetku a závazků	076			
	4. Oceňovací rozdíly z přecenění při přeměnách	077			
A. III.	Rezervní fondy, nedělitelný fond a ostatní fondy ze zisku (ř. 79 + 80)	078	4 447	4 447	4 447
A. III. 1.	Zákonný rezervní fond / Nedělitelný fond	079	4 445	4 445	4 445
	2. Statutární a ostatní fondy	080	2	2	2
A. IV.	Výsledek hospodaření minulých let (ř. 82 + 83)	081	36 122	37 182	39 403
A. IV. 1.	Nerozdělený zisk minulých let	082	36 122	37 182	39 403
	2. Neuhrazená ztráta minulých let (-)	083			
A. V.	Výsledek hospodaření běžného účetního období (+/-) /ř. 01 - (+ 69 + 73 + 78 + 81 + 85 + 118)	084	1 060	2 221	2 871
B.	Cizí zdroje (ř. 86 + 91 + 102 + 114)	085	103 373	108 187	113 726
B. I.	Rezervy (ř. 87 až 90)	086	2 020	1 119	1 137
B. I. 1.	Rezervy podle zvláštních předpisů	087			
	2. Rezerva na důchody a podobné závazky	088			
	3. Rezerva na daň z příjmů	089			
	4. Ostatní rezervy	090	2 020	1 119	1 137
B. II.	Dlouhodobé závazky (ř. 92 až 101)	091	26	198	194
B. II. 1.	Závazky z obchodních vztahů	092			
	2. Závazky - ovládající a řídicí osoba	093			
	3. Závazky - podstatný vliv	094			
	4. Závazky ke společníkům, členům družstva a k účastníkům sdružení	095			
	5. Dlouhodobé přijaté zálohy	096			
	6. Vydané dluhopisy	097			
	7. Dlouhodobé směnky k úhradě	098			
	8. Dohadné účty pasivní	099			
	9. Jiné závazky	100			
	10. Odložený daňový závazek	101	26	198	194
B. III.	Krátkodobé závazky (ř. 103 až 113)	102	101 327	106 870	112 395
B. III. 1.	Závazky z obchodních vztahů	103	51 252	52 494	54 127
	2. Závazky - ovládající a řídicí osoba	104			
	3. Závazky - podstatný vliv	105			
	4. Závazky ke společníkům, členům družstva a k účastníkům sdružení	106			
	5. Závazky k zaměstnancům	107	42 547	45 951	49 431
	6. Závazky ze sociálního zabezpečení a zdravotního pojištění	108	3 897	4 209	4 462
	7. Stát - daňové závazky a dotace	109	345	670	617
	8. Krátkodobé přijaté zálohy	110			

9.	Vydané dluhopisy	111			
10.	Dohadné účty pasivní	112			
11.	Jiné závazky	113	3 285	3 547	3 759
B. IV.	Bankovní úvěry a výpomoci (ř. 115 až 117)	114			
B. IV. 1.	Bankovní úvěry dlouhodobé	115			
	2. Krátkodobé bankovní úvěry	116			
	3. Krátkodobé finanční výpomoci	117			
C. IV.	Časové rozlišení (ř. 119 + 120)	118	2 209	2 209	2 209
C. IV. 1.	Výdaje příštích období	119	699	699	699
	2. Výnosy příštích období	120	1 510	1 510	1 510

5.2 Dlouhodobý finanční plán – pesimistická varianta

Pesimistická varianta dlouhodobého plánu pracuje s možností, že se společnosti nepodaří získat dostatečný objem zakázek, tudíž výnosy budou pokračovat v klesajícím trendu, a tím pádem bude také nucena v maximální možné míře snižovat náklady, odprodávat nepotřebný majetek i nadbytečný materiál, aby zůstala ziskovou a nevykazovala ztrátu.

5.2.1 Plánování položek výkazu zisku a ztráty

Prodej zboží – obchodní marže

Tržby z prodeje zboží v bazénové prodejně každoročně klesají a bohužel tento trend poklesu o zhruba 2 % se očekává i v následujících letech. Ačkoliv náklady na prodané zboží klesají o procento vyšším tempem, dochází také mezitím k poklesu obchodní marže.

Tržby za prodej vlastních výrobků a služeb

Bohužel výrazně se snížily i tržby z prodeje služeb tvořící majoritní část výnosů. Naštěstí tempo poklesu se rok od roku snižuje, z 9 % v roce 2013, na 4 % v roce 2014 a 2 % v posledním plánovaném roce, přece jen se počítá se získáním důležitých zakázek nejen v České republice.

Jiné provozní výnosy

Na jiných provozních výnosech se podílí mírně rostoucí tržby z prodeje dlouhodobého majetku a také materiálu (každoročně 2 %), který je nadbytečný. Smluvní pokuty a penále jsou stanoveny ve výši průměrných hodnot předchozích let, neboť se jedná o těžce predikovatelné položky.

Finanční výnosy

U finančních výnosů, u kurzových zisků i úroků z poskytnutých půjček, se předpokládá s ohledem na klesající tržby s poklesem na úrovni 10 %. Ostatní finanční výnosy zůstávají na úrovni průměru minulých let.

Spotřeba materiálu a energie

Spotřeba materiálu podléhá rovněž poklesu, v prvních dvou letech téměř ve výši 5 %, v posledním roce o 3 %, což je tempo převyšující úroveň poklesu tržeb jako tomu bylo doposud. Výjimkou jsou paliva a ostatní nakupované výrobky, kde je tempo poklesu stanoveno fixně.

Spotřeba energie se očekává i v budoucích letech na fixní hladině, pouze se uvažuje s růstem cen.

Služby

U položek cestovné, přímé služby i poddodávek je nastaveno stejné tempo snižování těchto nákladů jako u spotřeby materiálu, bohužel u oprav a udržování, komplexního pronájmu a investic do zvyšování kvalifikace zaměstnanců se počítá s nižším snížením, pouze o 2 % meziročně. Vyšší snížení (6 %) se předpokládá u nákladů na reprezentaci.

Osobní náklady

Tempo snižování osobních nákladů odpovídá poklesu spotřeby materiálu a služeb, bohužel za předpokládané zhoršující se situace není možné zaměstnávat všechny pracovníky ani výrazně zvyšovat mzdy.

Daně a poplatky

Daň silniční vzhledem ke klesajícím tržbám i nákladům počítá s meziročním pětiprocentním snížením. Ostatní daně a poplatky jsou předpokládány na průměrné hodnotě předchozích let.

Jiné provozní náklady

Adekvátně tržbám za prodaný materiál roste i položka nákladů na něj vynaložených. Položka darů, smluvních pokut a penále i odpisů pohledávek jsou určeny fixně v průměrné výši předchozích let. V rámci snižování nákladů, také účet ostatních provozních nákladů počítá s meziročním šestiprocentním snížením.

Odpisy, rezervy a opravné položky

Odpisy dlouhodobého majetku se pohybují úměrně snižovanému dlouhodobému majetku, klesají každoročně zhruba o 5 %. Tvorba rezerv je shodná s předchozí variantou, pouze jejich čerpání musí počítat s omezením, případné vyšší náklady na záruční opravy se promítnou do hospodářského výsledku. Tvorba opravných položek zůstává fixní ve výši posledního sledovaného roku, u ostatních opravných položek je stanovena v průměrné výši let minulých.

Finanční náklady

Kurzové ztráty i nákladové úroky počítají se stejným snížením jako tomu je u jejich výnosových protějšků, tedy o 10 %. Ostatní finanční náklady zůstávají na průměrné hodnotě sledovaných roků.

Tab. 24 Plánovaný výkaz zisků a ztrát - pesimistická varianta (tis. Kč) (vlastní zpracování)

Označení	TEXT	Řádek	2013	2014	2015
I.	Tržby za prodej zboží	01	1 558	1 527	1 496
A.	Náklady vynaložené na prodané zboží	02	776	753	730
+	Obchodní marže (ř. 01 - 02)	03	782	774	766
II.	Výkony (ř. 05 až 07)	04	206 748	197 207	193 113
II. 1.	Tržby za prodej vlastních výrobků a služeb	05	205 562	197 339	193 392
2.	Změna stavu zásob vlastní činnosti	06	1 187	-132	-280
3.	Aktivace	07			
B.	Výkonová spotřeba (ř. 09 + 10)	08	132 747	126 468	122 782
B. 1.	Spotřeba materiálu a energie	09	9 402	8 989	8 735
B. 2.	Služby	10	123 345	117 478	114 046
+	Přidaná hodnota (ř. 03 + 04 - 08)	11	74 784	71 513	71 098
C.	Osobní náklady (ř. 13 až 16)	12	69 342	65 889	63 927
C. 1.	Mzdové náklady	13	50 737	48 200	46 754
C. 2.	Odměny členům orgánů společnosti a družstva	14			
C. 3.	Náklady na sociální zabezpečení a zdravotní pojištění	15	17 124	16 268	15 780
C. 4.	Sociální náklady	16	1 481	1 421	1 393
D.	Daně a poplatky	17	851	847	844
E.	Odpisy dlouhodobého nehmotného a hmotného majetku	18	3 278	3 114	2 958
III.	Tržby z prodeje dlouhodobého majetku a materiálu (ř. 20 + 21)	19	1 035	1 038	1 060
III. 1.	Tržby z prodeje dlouhodobého majetku	20	46	49	51
III. 2.	Tržby z prodeje materiálu	21	989	989	1 009
F.	Zůstatková cena prodaného dlouhodobého majetku a materiálu (ř. 23 + 24)	22	833	850	867
F. 1.	Zůstatková cena prodaného dlouhodobého majetku	23			

F. 2.	Prodaný materiál	24	833	850	867
G.	Změna stavu rezerv a opravných položek v provozní oblasti a komplexních nákladů příštích období	25	2 284	3 406	4 303
IV.	Ostatní provozní výnosy	26	4 294	4 294	4 294
H.	Ostatní provozní náklady	27	2 507	2 421	2 340
V.	Převod provozních výnosů	28			
I.	Převod provozních nákladů	29			
*	Provozní výsledek hospodaření [11 - 12 - 17 - 18 + 19 - 22 - 25 + 26 - 27 + (-28) - (-29)]	30	1 018	318	1 212
VI.	Tržby z prodeje cenných papírů a podílů	31			
J.	Prodané cenné papíry a podíly	32			
VII.	Výnosy z dlouhodobého finančního majetku (ř. 34 až 36)	33	354	354	354
VII. 1.	Výnosy z podílů v ovládaných osobách a v účetních jednotkách pod podstatným vlivem	34	354	354	354
VII. 2.	Výnosy z ostatních dlouhodobých cenných papírů a podílů	35			
VII. 3.	Výnosy z ostatního dlouhodobého finančního majetku	36			
VIII.	Výnosy z krátkodobého finančního majetku	37			
K.	Náklady z finančního majetku	38			
IX.	Výnosy z přecenění cenných papírů a derivátů	39			
L.	Náklady z přecenění cenných papírů a derivátů	40			
M.	Změna stavu rezerv a opravných položek ve finanční oblasti (+/-)	41			
X.	Výnosové úroky	42	600	540	486
N.	Nákladové úroky	43	508	508	508
XI.	Ostatní finanční výnosy	44	2 479	2 232	2 010
O.	Ostatní finanční náklady	45	2 482	2 336	2 205
XII.	Převod finančních výnosů	46			
P.	Převod finančních nákladů	47			
*	Finanční výsledek hospodaření [(ř. 31 - 32 + 33 + 37 - 38 + 39 - 40 - 41 + 42 - 43 + 44 - 45 - (-46) + (- 47)]	48	443	282	138
Q.	Daň z příjmů za běžnou činnost (ř. 50 + 51)	49	734	551	673
Q. 1.	- splatná	50	385	415	707
Q. 2.	- odložená	51	349	136	-34
**	Výsledek hospodaření za běžnou činnost (ř. 30 + 48 - 49)	52	727	49	676
XIII.	Mimořádné výnosy	53			
R.	Mimořádné náklady	54			
S.	Daň z příjmů z mimořádné činnosti (ř. 56 + 57)	55			
S. 1.	- splatná	56			
S. 2.	- odložená	57			
*	Mimořádný výsledek hospodaření (ř. 53 - 54 - 55)	58			
W.	Převod podílu na výsledku hospodaření společníkům (+/-)	59			
***	Výsledek hospodaření za účetní období (+/-) (ř. 52 + 58 - 59)	60	727	49	676
****	Výsledek hospodaření před zdaněním (+/-) (ř. 30 + 48 + 53 - 54)	61	1 461	600	1 350

5.2.2 Plánování položek rozvahy

Dlouhodobý majetek

V případě dlouhodobého hmotného i nehmotného majetku je pro případ negativního vývoje plánován odprodej, snižování je u nehmotného majetku uvažováno ve výši 2 %, u hmotného majetku o 5 %. Investováno bude pouze do nezbytně nutných položek, oprávků však převyšují.

Oběžná aktiva

Položky oběžných aktiv jsou rovněž plánovány na základě doby obraty, která je u jednotlivých položek stanovena dle průměrných hodnot, u krátkodobých pohledávek je opět vyvíjena snaha o dosažení kratší doby obratu, ovšem ne tolik jako u varianty základní. U všech položek dochází k meziročnímu snížení.

V případě finančního majetku dochází také ke zhoršení a poklesu hodnot, který bude mít samozřejmě dopad na ukazatele likvidity.

Náklady a příjmy příštích období

Náklady a příjmy příštích období zůstávají v průměrné výši let předchozích.

Vlastní kapitál

Dopad na hodnotu vlastního kapitálu má pouze plánovaný výsledek hospodaření, který je doplněn na základě plánu výkazu zisků a ztrát, stále zůstává nerozdělen a navyšuje položku zisku minulých let.

Cizí zdroje

V důsledku vyššího čerpání rezerv oproti jejich tvorbě v prvních dvou letech položka rezerv klesá. Na základě doby obraty jsou plánovány i v této variantě položky krátkodobých závazků, které již tradičně vykazují klesající tendenci. Bankovní úvěry ani dlouhodobé závazky společnost neplánuje.

Výnosy a výdaje příštích období

Plán obou položek je shodný se základní variantou dlouhodobého plánu.

Tab. 25 Plánovaná rozvaha - pesimistická varianta (tis. Kč) (vlastní zpracování)

Označení	AKTIVA	Řádek	2013	2014	2015
	AKTIVA CELKEM (ř. 02 + 03 + 31 + 63)	001	179 161	172 392	172 138
A.	Pohledávky za upsaný základní kapitál	002			
B.	Dlouhodobý majetek (ř. 04 + 13 + 23)	003	14 814	14 508	14 218
B. I.	Dlouhodobý nehmotný majetek (ř. 05 až 12)	004	624	612	600
B. I. 1.	Zřizovací výdaje	005			
2.	Nehmotné výsledky výzkumu a vývoje	006			
3.	Software	007	624	612	600
4.	Ocenitelná práva	008			
5.	Goodwill	009			
6.	Jiný dlouhodobý nehmotný majetek	010			
7.	Nedokončený dlouhodobý nehmotný majetek	011			
8.	Poskytnuté zálohy na dlouhodobý nehmotný majetek	012			
B. II.	Dlouhodobý hmotný majetek (ř. 14 až 22)	013	5 862	5 568	5 290
B. II. 1.	Pozemky	014			
2.	Stavby	015			
3.	Samostatné movité věci a soubory movitých věcí	016	5 862	5 568	5 290
4.	Pěstitelské celky trvalých porostů	017			
5.	Základní stádo a tažná zvířata	018			
6.	Jiný dlouhodobý hmotný majetek	019			
7.	Nedokončený dlouhodobý hmotný majetek	020			
8.	Poskytnuté zálohy na dlouhodobý hmotný majetek	021			
9.	Oceňovací rozdíl k nabytému majetku	022			
B. III.	Dlouhodobý finanční majetek (ř. 24 až 30)	023	8 328	8 328	8 328
B. III. 1.	Podíly v ovládaných a řízených osobách	024	8 328	8 328	8 328
2.	Podíly v účetních jednotkách pod podstatným vlivem	025			
3.	Ostatní dlouhodobé cenné papíry a podíly	026			
4.	Půjčky a úvěry - ovládající a řídicí osoba, podstatný vliv	027			
5.	Jiný dlouhodobý finanční majetek	028			
6.	Pořizovaný dlouhodobý finanční majetek	029			
7.	Poskytnuté zálohy na dlouhodobý finanční majetek	030			
C.	Oběžná aktiva (ř. 32 + 39 + 48 + 58)	031	159 419	152 956	152 992
C. I.	Zásoby (ř. 33 až 38)	032	12 705	12 077	11 449
C. I. 1.	Materiál	033	5 596	5 153	4 835
2.	Nedokončená výroba a polotovary	034	6 053	5 920	5 641
3.	Výrobky	035			
4.	Zvířata	036			
5.	Zboží	037	1 056	1 004	974
6.	Poskytnuté zálohy na zásoby	038			
C. II.	Dlouhodobé pohledávky (ř. 40 až 47)	039			
C. II. 1.	Pohledávky z obchodních vztahů	040			
2.	Pohledávky - ovládající a řídicí osoba	041			
3.	Pohledávky - podstatný vliv	042			
4.	Pohledávky za společníky, členy družstva a za účastníky sdružení	043			
5.	Dlouhodobé poskytnuté zálohy	044			

6.	Dohadné účty aktivní	045			
7.	Jiné pohledávky	046			
8.	Odložená daňová pohledávka	047			
C. III.	Krátkodobé pohledávky (ř. 49 až 57)	048	123 697	116 005	110 979
C. III. 1.	Pohledávky z obchodních vztahů	049	106 437	99 433	94 738
2.	Pohledávky - ovládající a řídicí osoba	050			
3.	Pohledávky - podstatný vliv	051			
4.	Pohledávky za společníky, členy družstva a za účastníky sdružení	052			
5.	Sociální zabezpečení a zdravotní pojištění	053			
6.	Stát - daňové pohledávky	054			
7.	Krátkodobé poskytnuté zálohy	055			
8.	Dohadné účty aktivní	056			
9.	Jiné pohledávky	057	17 260	16 572	16 241
C. IV.	Krátkodobý finanční majetek (ř. 59 až 62)	058	23 017	24 874	30 565
C. IV. 1.	Peníze	059	782	719	662
2.	Účty v bankách	060	22 235	24 155	29 903
3.	Krátkodobé cenné papíry a podíly	061			
4.	Požizovaný krátkodobý finanční majetek	062			
D. I.	Časové rozlišení (ř. 64 až 66)	063	4 928	4 928	4 928
D. I. 1.	Náklady příštích období	064	2 473	2 473	2 473
2.	Komplexní náklady příštích období	065			
3.	Příjmy příštích období	066	2 455	2 455	2 455

Označení	PASIVA	Řádek	2013	2014	2015
	PASIVA CELKEM (ř. 68 + 85 + 118)	067	179 161	172 392	172 138
A.	Vlastní kapitál (ř. 69 + 73 + 78 + 81 + 84)	068	84 518	84 566	85 243
A. I.	Základní kapitál (ř. 70 až 72)	069	20 831	20 831	20 831
A. I. 1.	Základní kapitál	070	20 831	20 831	20 831
2.	Vlastní akcie a vlastní obchodní podíly (-)	071			
3.	Změny základního kapitálu	072			
A. II.	Kapitálové fondy (ř. 74 až 77)	073	22 391	22 391	22 391
A. II. 1.	Emisní ážio	074			
2.	Ostatní kapitálové fondy	075	22 391	22 391	22 391
3.	Oceňovací rozdíly z přecenění majetku a závazků	076			
4.	Oceňovací rozdíly z přecenění při přeměnách	077			
A. III.	Rezervní fondy, nedělitelný fond a ostatní fondy ze zisku (ř. 79 + 80)	078	4 447	4 447	4 447
A. III. 1.	Zákonný rezervní fond / Nedělitelný fond	079	4 445	4 445	4 445
2.	Statutární a ostatní fondy	080	2	2	2
A. IV.	Výsledek hospodaření minulých let (ř. 82 + 83)	081	36 122	36 849	36 897
A. IV. 1.	Nerozdělený zisk minulých let	082	36 122	36 849	36 897
2.	Neuhrazená ztráta minulých let (-)	083			
A. V.	Výsledek hospodaření běžného účetního období (+/-) /ř. 01 - (+ 69 + 73 + 78 + 81 + 85 + 118)	084	727	49	676
B.	Cizí zdroje (ř. 86 + 91 + 102 + 114)	085	92 434	85 617	84 686
B. I.	Rezervy (ř. 87 až 90)	086	2 020	1 303	1 483
B. I. 1.	Rezervy podle zvláštních předpisů	087			

2.	Rezerva na důchody a podobné závazky	088			
3.	Rezerva na daň z příjmů	089			
4.	Ostatní rezervy	090	2 020	1 303	1 483
B. II.	Dlouhodobé závazky (ř. 92 až 101)	091	26	163	128
B. II. 1.	Závazky z obchodních vztahů	092			
2.	Závazky - ovládající a řídicí osoba	093			
3.	Závazky - podstatný vliv	094			
4.	Závazky ke společníkům, členům družstva a k účastníkům sdružení	095			
5.	Dlouhodobé přijaté zálohy	096			
6.	Vydané dluhopisy	097			
7.	Dlouhodobé směnky k úhradě	098			
8.	Dohadné účty pasivní	099			
9.	Jiné závazky	100			
10.	Odložený daňový závazek	101	26	163	128
B. III.	Krátkodobé závazky (ř. 103 až 113)	102	90 387	84 151	83 075
B. III. 1.	Závazky z obchodních vztahů	103	44 876	40 878	40 061
2.	Závazky - ovládající a řídicí osoba	104			
3.	Závazky - podstatný vliv	105			
4.	Závazky ke společníkům, členům družstva a k účastníkům sdružení	106			
5.	Závazky k zaměstnancům	107	38 908	36 971	36 403
6.	Závazky ze sociálního zabezpečení a zdravotního pojištění	108	3 568	3 389	3 288
7.	Stát - daňové závazky a dotace	109	159	151	617
8.	Krátkodobé přijaté zálohy	110			
9.	Vydané dluhopisy	111			
10.	Dohadné účty pasivní	112			
11.	Jiné závazky	113	2 877	2 762	2 707
B. IV.	Bankovní úvěry a výpomoci (ř. 115 až 117)	114			
B. IV. 1.	Bankovní úvěry dlouhodobé	115			
2.	Krátkodobé bankovní úvěry	116			
3.	Krátkodobé finanční výpomoci	117			
C. IV.	Časové rozlišení (ř. 119 + 120)	118	2 209	2 209	2 209
C. IV. 1.	Výdaje příštích období	119	699	699	699
2.	Výnosy příštích období	120	1 510	1 510	1 510

5.3 Srovnání variant dlouhodobého plánu

Již na první pohled, i podle názvu je patrné, která z daných variant vykazuje lepší výsledky. Je to samozřejmě první, základní varianta, jenž předpokládá úspěšné získání většího objemu zakázek každým rokem. Tím dochází také ke změně trendu ve vývoji výsledku hospodaření a na místo prudkého poklesu hodnota čistého zisku společnosti meziročně pozvolna stoupá, stejně jako celková bilanční suma.

U obou variant budou také porovnány další, zejména poměrové ukazatele charakterizující finanční situaci.

Tab. 26 Srovnání čistého pracovního kapitálu (vlastní zpracování)

Ukazatel	Varianta	2013	2014	2015
Čistý pracovní kapitál (tis. Kč)	ZAK	65 093	62 569	61 279
	PES	69 031	68 805	69 918

Ukazatel čistého pracovního kapitálu dosahuje v obou variantách poměrně vysokých hodnot a poskytuje společnosti dostatečný finanční polštář pro případ nutnosti. Ačkoliv u základní varianty (ZAK) jsou hodnoty nižší než u varianty pesimistické (PES), stále jsou na vynikající úrovni.

Tab. 27 Srovnání ukazatelů zadluženosti (vlastní zpracování)

Ukazatel	Varianta	2013	2014	2015
Stupeň zadluženosti	ZAK	55,35%	56,92%	58,44%
	PES	51,59%	49,66%	49,20%
Krytí dlouh. majetku vlastním kapitálem	ZAK	5,51	5,55	5,63
	PES	5,71	5,83	5,99
Krytí dlouh. majetku dlouh. kapitálem	ZAK	5,64	5,63	5,71
	PES	5,84	5,93	6,11

Dle ukazatelů zadluženosti přináší lepší hodnoty varianta pesimistická. Jednak celková zadluženost dosahuje nižších hodnot, navíc v případě základní varianty se zadluženost každým rokem zvyšuje. Vyšší hodnoty, rostoucí každým rokem vykazuje pesimistická varianta také, co se týče krytí dlouhodobého majetku vlastním i dlouhodobým kapitálem.

Tab. 28 Srovnání ukazatelů rentability (vlastní zpracování)

Ukazatel	Varianta	2013	2014	2015
Rentabilita tržeb	ZAK	0,45%	0,87%	1,06%
	PES	0,35%	0,02%	0,35%
Rentabilita vlastního kapitálu	ZAK	1,25%	2,58%	3,24%
	PES	0,86%	0,06%	0,80%
Rentabilita celkového kapitálu	ZAK	1,03%	1,81%	2,20%
	PES	0,61%	0,26%	0,63%

Dle ukazatelů rentability si daleko lépe vede základní varianta, u níž každoročně roste rentabilita tržeb, vlastního kapitálu a také celkového kapitálu, což nelze říci o variantě pesimistické.

Tab. 29 Srovnání ukazatelů likvidity (vlastní zpracování)

Ukazatel	Varianta	2013	2014	2015
Běžná likvidita	ZAK	1,64	1,59	1,55
	PES	1,76	1,82	1,84
Hotovostní likvidita	ZAK	1,50	1,44	1,41
	PES	1,62	1,67	1,70
Okamžitá likvidita	ZAK	0,24	0,19	0,18
	PES	0,25	0,30	0,37

Vyšší likviditou disponuje podnik v případě vývoje dle pesimistické varianty. Běžná likvidita se u obou variant pohybuje v doporučeném rozmezí, v případě základní varianty klesá směrem ke spodní hranici, u pesimistické naopak mírně roste. Hotovostní likvidita u druhé, pesimistické varianty dokonce přesahuje doporučenou horní hranici, firma disponuje vysokými krátkodobými pohledávkami. Okamžitá likvidita u základní varianty meziročně klesá, až pod doporučené minimum.

Tab. 30 Srovnání ukazatelů aktivity (vlastní zpracování)

Ukazatel	Varianta	2013	2014	2015
Obrat zásob	ZAK	17,71	17,24	17,44
	PES	16,53	16,05	16,57
Obrat celkových pohledávek	ZAK	1,85	1,95	2,00
	PES	1,65	1,66	1,72
Obrat celkových závazků	ZAK	2,27	2,45	2,46
	PES	2,09	2,28	2,33

Při plánování položek rozvahy byl kladen v případě základní varianty větší důraz na zkrácení doby obratu, čemuž odpovídají i tyto ukazatele obratu. Pozitivně lze hodnotit každoroční nárůst všech vypočtených ukazatelů u obou variant.

Tab. 31 Srovnání dalších ukazatelů (vlastní zpracování)

Ukazatel	Varianta	2013	2014	2015
Podíl výkonové spotřeby na T	ZAK	61,25%	60,14%	59,64%
	PES	64,09%	63,59%	63,00%
Podíl výkonové spotřeby na N	ZAK	59,79%	59,45%	59,28%
	PES	61,57%	61,22%	60,94%
Podíl služeb na N	ZAK	55,54%	55,21%	55,03%
	PES	57,21%	56,86%	56,61%

Z dalších poměrových ukazatelů jsem vybrala podíl výkonové spotřeby na tržbách i nákladech. Ten je v případě základní i pesimistické varianty na úrovni zhruba 60 %, meziročně se snižuje v řádech desetin procent. Podíl služeb na nákladech je o něco nižší a rovněž klesá.

Poměrové ukazatele dosahují u obou porovnávaných variant téměř srovnatelných hodnot s výjimkou oblasti rentability, kde jasně lepší výsledky vykazuje první z variant. Z toho důvodu bude také v následující části rozpracována základní varianta dlouhodobého plánu do podoby plánu krátkodobého.

5.4 Krátkodobý finanční plán

Krátkodobý finanční plán rozpracovává a konkretizuje základní variantu dlouhodobého plánu pro rok 2013 na jednotlivá čtvrtletí. Sestává z plánu výkazu zisků a ztrát, plánované rozvahy i plánu peněžních toků. Kromě dlouhodobého plánu pro daný rok vychází krátkodobý plán také z vývoje tržeb v průběhu minulých let v důsledku sezónnosti. Největších tržeb dosahuje společnost ve druhém a třetím kvartále, naopak v zimních měsících nastává výrazný útlum. Tržby za prodej služeb jsou tedy plánovány ve výši 18 % v I. čtvrtletí, 28 % ve II., 30 % ve III. a 24 % v posledním kvartále roku, čemuž odpovídá i plánovaná výše nákladů. Některé položky výkazu zisků a ztrát jsou rozvrženy rovnoměrně, ve výši jedné čtvrtiny ročního plánu.

Plánovaná rozvaha zobrazuje předpokládaný stav majetku a závazků společnosti za jednotlivá období, tak aby bylo umožněno dosažení plánovaného hospodářského výsledku. U pohledávek a závazků je cílem zaměřit se na plánování dle doby splatnosti, včas dostát svým závazkům a u pohledávek přistoupit k důslednějšímu vymáhání pohledávek po splatnosti.

Tab. 32 Krátkodobý plán výkazu zisků a ztrát (tis. Kč) (vlastní zpracování)

Označení	TEXT	Řádek	I.Q	II.Q	III.Q	IV.Q
I.	Tržby za prodej zboží	01	243,3	486,6	486,6	405,5
A.	Náklady vynaložené na prodané zboží	02	129,6	259,2	259,2	216,0
+	Obchodní marže (ř. 01 - 02)	03	113,7	227,4	227,4	189,5
II.	Výkony (ř. 05 až 07)	04	42 656,2	66 354,1	71 093,7	56 875,0
II. 1.	Tržby za prodej vlastních výrobků a služeb	05	42 287,0	65 779,8	70 478,4	56 382,7
2.	Změna stavu zásob vlastní činnosti	06	369,2	574,3	615,3	492,2
3.	Aktivace	07				
B.	Výkonová spotřeba (ř. 09 + 10)	08	26 081,3	40 570,9	43 468,8	34 775,0
B. 1.	Spotřeba materiálu a energie	09	1 853,3	2 882,9	3 088,8	2 471,0
B. 2.	Služby	10	24 228	37 688	40 380	32 304
+	Přidaná hodnota (ř. 03 + 04 - 08)	11	16 688,6	26 010,6	27 852,3	22 289,4
C.	Osobní náklady (ř. 13 až 16)	12	13 648,7	21 231,3	22 747,8	18 198,2
C. 1.	Mzdové náklady	13	9 976,9	15 519,6	16 628,1	13 302,5
C. 2.	Odměny členům orgánů společnosti a družstva	14				
C. 3.	Náklady na sociální zabezpečení a zdravotní pojištění	15	3 367,3	5 238,0	5 612,1	4 489,7
C. 4.	Sociální náklady	16	304,6	473,8	507,6	406,1
D.	Daně a poplatky	17	155,5	241,9	259,2	207,4
E.	Odpisy dlouhodobého nehmotného a hmotného majetku	18	810,0	810,0	984,0	984,0
III.	Tržby z prodeje dlouhodobého majetku a materiálu (ř. 20 + 21)	19	220,2	330,3	330,3	220,2
III. 1.	Tržby z prodeje dlouhodobého majetku	20				
III. 2.	Tržby z prodeje materiálu	21	220,2	330,3	330,3	220,2
F.	Zůstatková cena prodaného dlouhodobého majetku a materiálu (ř. 23 + 24)	22	160,2	240,3	240,3	160,2
F. 1.	Zůstatková cena prodaného dlouhodobého majetku	23				
F. 2.	Prodaný materiál	24	160,2	240,3	240,3	160,2
G.	Změna stavu rezerv a opravných položek v provozní oblasti a komplexních nákladů příštích období	25	2 471,8	2 471,8	2 471,8	2 471,8
IV.	Ostatní provozní výnosy	26	284,0	441,8	473,4	378,7
H.	Ostatní provozní náklady	27	522,2	812,3	870,3	696,2
V.	Převod provozních výnosů	28				
I.	Převod provozních nákladů	29				
*	Provozní výsledek hospodaření [11 - 12 - 17 - 18 + 19 - 22 - 25 + 26 - 27 + (-28) - (-29)]	30	-575,5	975,3	1082,7	170,6
VI.	Tržby z prodeje cenných papírů a podílů	31				
J.	Prodané cenné papíry a podíly	32				
VII.	Výnosy z dlouhodobého finančního majetku (ř. 34 až 36)	33	88,5	88,5	88,5	88,5
VII. 1.	Výnosy z podílů v ovládaných osobách a v účetních jednotkách pod podstatným vlivem	34	88,5	88,5	88,5	88,5
VII. 2.	Výnosy z ostatních dlouhodobých cenných papírů a podílů	35				
VII. 3.	Výnosy z ostatního dlouhodobého finančního majetku	36				
VIII.	Výnosy z krátkodobého finančního majetku	37				
K.	Náklady z finančního majetku	38				
IX.	Výnosy z přecenění cenných papírů a derivátů	39				
L.	Náklady z přecenění cenných papírů a derivátů	40				
M.	Změna stavu rezerv a opravných položek ve finanční oblasti (+/-)	41				

X.	Výnosové úroky	42	68	68	68	476
N.	Nákladové úroky	43				
XI.	Ostatní finanční výnosy	44	200,2	200,2	200,2	1 401,4
O.	Ostatní finanční náklady	45	270,9	270,9	270,9	1 896,3
XII.	Převod finančních výnosů	46				
P.	Převod finančních nákladů	47				
*	Finanční výsledek hospodaření + 37 - 38 + 39 - 40 - 41 + 42 - 43 + 44 - 45 - (-46) + (- 47)]	48	85,8	85,8	85,8	69,6
Q.	Daň z příjmů za běžnou činnost (ř. 50 + 51)	49	0	0	0	920,0
Q. 1.	- splatná	50				571,0
Q. 2.	- odložená	51				349,0
**	Výsledek hospodaření za běžnou činnost (ř. 30 + 48 - 49)	52	-489,7	1 061,1	1 168,5	-679,9
XIII.	Mimořádné výnosy	53				
R.	Mimořádné náklady	54				
S.	Daň z příjmů z mimořádné činnosti (ř. 56 + 57)	55				
S. 1.	- splatná	56				
S. 2.	- odložená	57				
*	Mimořádný výsledek hospodaření (ř. 53 - 54 - 55)	58				
W.	Převod podílu na výsledku hospodaření společníkům (+/-)	59				
***	Výsledek hospodaření za účetní období (+/-) (ř. 52 + 58 - 59)	60	-489,7	1 061,1	1 168,5	-679,9
****	Výsledek hospodaření před zdaněním (+/-) (ř. 30 + 48 + 53 - 54)	61	-489,7	1 061,1	1 168,5	240,2

Tab. 33 Krátkodobý plán rozvahy (tis. Kč) (vlastní zpracování)

Označení	AKTIVA	Řádek	I.Q	II.Q	III.Q	IV.Q
	AKTIVA CELKEM (ř. 02 + 03 + 31 + 63)	001	194 815	193 907	192 225	190 433
A.	Pohledávky za upsaný základní kapitál	002				
B.	Dlouhodobý majetek (ř. 04 + 13 + 23)	003	15 585	15 335	15 652	15 407
B. I.	Dlouhodobý nehmotný majetek (ř. 05 až 12)	004	565	775	712	662
B. I. 1.	Zřizovací výdaje	005				
	2. Nehmotné výsledky výzkumu a vývoje	006				
	3. Software	007	565	775	712	662
	4. Ocenitelná práva	008				
	5. Goodwill	009				
	6. Jiný dlouhodobý nehmotný majetek	010				
	7. Nedokončený dlouhodobý nehmotný majetek	011				
	8. Poskytnuté zálohy na dlouhodobý nehmotný majetek	012				
B. II.	Dlouhodobý hmotný majetek (ř. 14 až 22)	013	6 692	6 232	6 612	6 417
B. II. 1.	Pozemky	014				
	2. Stavby	015				
	3. Samostatné movité věci a soubory movitých věcí	016	6 692	6 232	6 612	6 417
	4. Pěstitelské celky trvalých porostů	017				
	5. Základní stádo a tažná zvířata	018				
	6. Jiný dlouhodobý hmotný majetek	019				
	7. Nedokončený dlouhodobý hmotný majetek	020				
	8. Poskytnuté zálohy na dlouhodobý hmotný majetek	021				

9.	Oceňovací rozdíl k nabytému majetku	022				
B. III.	Dlouhodobý finanční majetek (ř. 24 až 30)	023	8 328	8 328	8 328	8 328
B. III. 1.	Podíly v ovládaných a řízených osobách	024	8 328	8 328	8 328	8 328
	2. Podíly v účetních jednotkách pod podstatným vlivem	025				
	3. Ostatní dlouhodobé cenné papíry a podíly	026				
	4. Půjčky a úvěry - ovládající a řídicí osoba, podstatný vliv	027				
	5. Jiný dlouhodobý finanční majetek	028				
	6. Pořizovaný dlouhodobý finanční majetek	029				
	7. Poskytnuté zálohy na dlouhodobý finanční majetek	030				
C.	Oběžná aktiva (ř. 32 + 39 + 48 + 58)	031	174 064	173 484	171 565	170 098
C. I.	Zásoby (ř. 33 až 38)	032	13 447	14 500	14 403	14 358
C. I. 1.	Materiál	033	6 959	6 959	6 597	6 265
	2. Nedokončená výroba a polotovary	034	5 174	5 789	6 404	6 917
	3. Výrobky	035				
	4. Zvlášta	036				
	5. Zboží	037	1 314	1 752	1 402	1 176
	6. Poskytnuté zálohy na zásoby	038				
C. II.	Dlouhodobé pohledávky (ř. 40 až 47)	039				
C. II. 1.	Pohledávky z obchodních vztahů	040				
	2. Pohledávky - ovládající a řídicí osoba	041				
	3. Pohledávky - podstatný vliv	042				
	4. Pohledávky za společníky, členy družstva a za účastníky sdružení	043				
	5. Dlouhodobé poskytnuté zálohy	044				
	6. Dohadné účty aktivní	045				
	7. Jiné pohledávky	046				
	8. Odložená daňová pohledávka	047				
C. III.	Krátkodobé pohledávky (ř. 49 až 57)	048	125 237	126 258	127 280	128 131
C. III. 1.	Pohledávky z obchodních vztahů	049	105 525	106 546	107 568	108 419
	2. Pohledávky - ovládající a řídicí osoba	050				
	3. Pohledávky - podstatný vliv	051				
	4. Pohledávky za společníky, členy družstva a za účastníky sdružení	052				
	5. Sociální zabezpečení a zdravotní pojištění	053				
	6. Stát - daňové pohledávky	054				
	7. Krátkodobé poskytnuté zálohy	055				
	8. Dohadné účty aktivní	056				
	9. Jiné pohledávky	057	19 712	19 712	19 712	19 712
C. IV.	Krátkodobý finanční majetek (ř. 59 až 62)	058	35 380	32 726	29 882	27 608
C. IV. 1.	Peníze	059	838	819	798	782
	2. Účty v bankách	060	34 542	31 907	29 084	26 826
	3. Krátkodobé cenné papíry a podíly	061				
	4. Pořizovaný krátkodobý finanční majetek	062				
D. I.	Časové rozlišení (ř. 64 až 66)	063	5 166	5 088	5 008	4 928
D. I. 1.	Náklady příštích období	064	1 628	1 911	2 192	2 473
	2. Komplexní náklady příštích období	065				
	3. Příjmy příštích období	066	3 538	3 177	2 816	2 455

Označení	PASIVA	Řádek	I.Q	II.Q	III.Q	IV.Q
	PASIVA CELKEM (ř. 68 + 85 + 118)	067	194 815	193 907	192 225	190 433
A.	Vlastní kapitál (ř. 69 + 73 + 78 + 81 + 84)	068	83 301	84 362	85 531	84 851
A. I.	Základní kapitál (ř. 70 až 72)	069	20 831	20 831	20 831	20 831
A. I. 1.	Základní kapitál	070	20 831	20 831	20 831	20 831
	2. Vlastní akcie a vlastní obchodní podíly (-)	071				
	3. Změny základního kapitálu	072				
A. II.	Kapitálové fondy (ř. 74 až 77)	073	22 391	22 391	22 391	22 391
A. II. 1.	Emisní ážio	074				
	2. Ostatní kapitálové fondy	075	22 391	22 391	22 391	22 391
	3. Oceňovací rozdíly z přecenění majetku a závazků	076				
	4. Oceňovací rozdíly z přecenění při přeměnách	077				
A. III.	Rezervní fondy, nedělitelný fond a ostatní fondy ze zisku (ř. 79 + 80)	078	4 447	4 447	4 447	4 447
A. III. 1.	Zákonný rezervní fond / Nedělitelný fond	079	4 445	4 445	4 445	4 445
	2. Statutární a ostatní fondy	080	2	2	2	2
A. IV.	Výsledek hospodaření minulých let (ř. 82 + 83)	081	36 122	36 122	36 122	36 122
A. IV. 1.	Nerozdělený zisk minulých let	082	36 122	36 122	36 122	36 122
	2. Neuhrazená ztráta minulých let (-)	083				
A. V.	Výsledek hospodaření běžného účetního období (+/-) ř. 01 - (+ 69 + 73 + 78 + 81 + 85 + 118)	084	-490	571	1740	1060
B.	Cizí zdroje (ř. 86 + 91 + 102 + 114)	085	110 345	108 029	104 832	103 373
B. I.	Rezervy (ř. 87 až 90)	086	3 859	3 246	2 633	2 020
B. I. 1.	Rezervy podle zvláštních předpisů	087				
	2. Rezerva na důchody a podobné závazky	088				
	3. Rezerva na daň z příjmů	089				
	4. Ostatní rezervy	090	3 859	3 246	2 633	2 020
B. II.	Dlouhodobé závazky (ř. 92 až 101)	091	26	26	26	26
B. II. 1.	Závazky z obchodních vztahů	092				
	2. Závazky - ovládající a řídicí osoba	093				
	3. Závazky - podstatný vliv	094				
	4. Závazky ke společníkům, členům družstva a k účastníkům sdružení	095				
	5. Dlouhodobé přijaté zálohy	096				
	6. Vydané dluhopisy	097				
	7. Dlouhodobé směnky k úhradě	098				
	8. Dohadné účty pasivní	099				
	9. Jiné závazky	100				
	10. Odložený daňový závazek	101	26	26	26	26
B. III.	Krátkodobé závazky (ř. 103 až 113)	102	106 460	104 757	102 173	101 327
B. III. 1.	Závazky z obchodních vztahů	103	54 926	53 721	51 671	51 252
	2. Závazky - ovládající a řídicí osoba	104				
	3. Závazky - podstatný vliv	105				
	4. Závazky ke společníkům, členům družstva a k účastníkům sdružení	106				
	5. Závazky k zaměstnancům	107	42 547	42 547	42 547	42 547
	6. Závazky ze sociálního zabezpečení a zdravotního pojištění	108	3 897	3 897	3 897	3 897
	7. Stát - daňové závazky a dotace	109	345	345	345	345
	8. Krátkodobé přijaté zálohy	110				

9.	Vydané dluhopisy	111				
10.	Dohadné účty pasivní	112				
11.	Jiné závazky	113	4 745	4 247	3 713	3 285
B. IV.	Bankovní úvěry a výpomoci (ř. 115 až 117)	114				
B. IV. 1.	Bankovní úvěry dlouhodobé	115				
2.	Krátkodobé bankovní úvěry	116				
3.	Krátkodobé finanční výpomoci	117				
C. IV.	Časové rozlišení (ř. 119 + 120)	118	1 169	1 516	1 862	2 209
C. IV. 1.	Výdaje příštích období	119	253	402	550	699
2.	Výnosy příštích období	120	916	1 114	1 312	1 510

Tab. 34 Krátkodobý plán cash-flow (tis. Kč) (vlastní zpracování)

		I.Q	II.Q	III.Q	IV.Q
1	Stav peněžních prostředků na počátku období	37 086	35 380	32 726	29 882
2	Účetní hospodářský výsledek bez odložené daně	-490	571	1 740	1 060
A	ČISTÝ PENĚŽNÍ TOK Z BĚŽNÉ A MIMOŘÁDNÉ ČINNOSTI				
3	A.1 Úpravy o nepeněžní operace	371	622	797	798
4	A.1.1 Odpisy stálých aktiv	810	810	984	984
5	A.1.2 Odpis opravné položky k úplatně nabytému majetku	0	0	0	0
6	A.1.3 Změna zůstatků rezerv	0	-613	-613	-613
7	A.1.4 Změna zůstatků čas.roz. a dohad.úctů	426	425	426	427
8	A.1.5 Změna zůstatků opravných položek k stál.aktivům	0	0	0	0
9	A.1.6 Zisk (ztráta) z prodeje stálých aktiv	0	0	0	0
10	A.1.7 Zúčtování oceňovacích rozdílů z kap.účástí	-865	0	0	0
11	A.2 Úpravy oběžných aktiv	-327	-3 777	-3 509	-1 653
12	A.2.1 Změna stavu pohledávek	1 815	-1 021	-1 022	-851
13	A.2.2 Změna stavu krátk.závazků, běž.úvěrů a výpomocí	-1 045	-1 703	-2 584	-847
14	A.2.3 Změna stavu zásob	-1 097	-1053	97	45
15	A.2.4 Změna stavu krátk.finančního majetku	0	0	0	0
16	Peněžní tok z provozní činnosti celkem	-446	-2 584	-972	205
B	INVESTIČNÍ ČINNOST				
17	B.1 Nabytí stálých aktiv	-1260	-560	-1301	-739
18	B.1.1 Nabytí dlouhodobého hmotného majetku	-1332	-350	-1364	-789
19	B.1.2 Nabytí dlouhodobého nehmotného majetku	72	-210	63	50
20	B.1.3 Nabytí dlouhodobého finančního majetku	0	0	0	0
21	B.2 Výnosy z prodeje stálých aktiv	0	0	0	0
22	B.2.1 Výnosy z prodeje dlouhodobého HM a NM	0	0	0	0
23	B.2.2 Výnosy z prodeje dlouhodobého FM	0	0	0	0
24	B.3 Příjmy z vyplacených CP drženích do splatnosti	0	0	0	0
25	Peněžní tok z investiční činnosti celkem	-1260	-560	-1301	-739
C	FINANČNÍ ČINNOST				
26	C.1 Změna stavu dlouhodobých závazků	0	0	0	0
27	C.2 Zvýšení a snížení vlastního kapitálu	0	490	-571	-1 740

28	Peněžní tok z finanční činnosti celkem	0	490	-571	-1 740
29	Peněžní tok celkem	-1 706	-2 654	-2 844	-2 274
30	Stav peněžních prostředků na konci období	35 380	32 726	29 882	27 608

5.5 Implementace a kontrola plnění finančního plánu

Aby nezůstalo pouze u plánu a představ, ale byl skutečně realizován, je třeba jej implementovat na jednotlivé činnosti. Za tímto účelem je vhodné mít plán rozpracovaný ještě podrobněji na období měsíců, což umožní sestavení konkrétních rozpočtů pro jednotlivá střediska. Důležitou roli hraje také plán peněžních toků zahrnující přesné rozložení jednotlivých položek příjmů a výdajů, aby mohla být zajištěna každodenní likvidita firmy a nedocházelo k oddalování plateb, platební neschopnosti či dokonce k narušení chodu zpracování zakázek.

Kontrola plnění finančního plánu spočívá v porovnání plánovaných účetních výkazů s hodnotami skutečně dosaženými. Na základě toho jsou zjištěny odchylky plánu od skutečnosti, jsou analyzovány příčiny těchto odchylek a na základě získaných informací jsou definována nápravná opatření a úpravy plánů tak, aby bylo dosaženo stanovených cílů.

Za účelem kontroly je sestavena následující tabulka porovnávající plánované údaje výkazu zisků a ztrát ve zkrácené podobě za první čtvrtletí roku 2013 s hodnotami skutečně dosaženými. V posledním sloupci je vypočítáno procentuální plnění plánu.

Tab. 35 Skutečný a plánovaný VZZ v I. čtvrtletí 2013 (tis. Kč) (vlastní zpracování)

Označení	TEXT	Řádek	Plán	Skutečnost	% plnění
I.	Tržby za prodej zboží	01	243,3	317,8	130,6%
A.	Náklady vynaložené na prodané zboží	02	129,6	147,7	114,0%
+	Obchodní marže (ř. 01 - 02)	03	113,7	170,1	149,6%
II.	Výkony (ř. 05 až 07)	04	42 656,2	38 591,4	90,5%
B.	Výkonová spotřeba (ř. 09 + 10)	08	26 081,3	20 896,5	80,1%
+	Přidaná hodnota (ř. 03 + 04 - 08)	11	16 688,6	17 865	107,1%
C.	Osobní náklady (ř. 13 až 16)	12	13 648,7	15 301,4	112,1%
D.	Daně a poplatky	17	155,5	165,9	106,7%
E.	Odpisy dlouhodobého nehmotného a hmotného majetku	18	810,0	671,8	82,9%
III.	Tržby z prodeje dlouhodobého majetku a materiálu (ř. 20 + 21)	19	220,2	206,4	93,7%
F.	Zůstatková cena prodaného dlouhodobého majetku a materiálu (ř. 23 + 24)	22	160,2	178,3	111,3%
G.	Změna stavu rezerv a opravných položek v provozní oblasti a komplexních nákladů příštích období	25	2 471,8	-666,1	-26,9%

IV.	Ostatní provozní výnosy	26	284,0	100,8	35,5%
H.	Ostatní provozní náklady	27	522,2	646,9	123,9%
V.	Převod provozních výnosů	28			
I.	Převod provozních nákladů	29			
*	Provozní výsledek hospodaření [11 - 12 - 17 - 18 + 19 - 22 - 25 + 26 - 27 + (-28) - (-29)]	30	-575,5	1 874,0	-325,6%
VI.	Tržby z prodeje cenných papírů a podílů	31			
J.	Prodané cenné papíry a podíly	32			
VII.	Výnosy z dlouhodobého finančního majetku (ř. 34 až 36)	33	88,5		
VIII.	Výnosy z krátkodobého finančního majetku	37			
K.	Náklady z finančního majetku	38			
IX.	Výnosy z přecenění cenných papírů a derivátů	39			
L.	Náklady z přecenění cenných papírů a derivátů	40			
M.	Změna stavu rezerv a opravných položek ve finanční oblasti (+/-)	41			
X.	Výnosové úroky	42	68,0	4,8	7,06%
N.	Nákladové úroky	43		53,6	
XI.	Ostatní finanční výnosy	44	200,2	179,7	89,8%
O.	Ostatní finanční náklady	45	270,9	1 044,6	385,6%
XII.	Převod finančních výnosů	46			
P.	Převod finančních nákladů	47			
*	Finanční výsledek hospodaření [(ř. 31 - 32 + 33 + 37 - 38 + 39 - 40 - 41 + 42 - 43 + 44 - 45 - (-46) + (-47)]	48	85,8	-913,7	-1 064,9%
Q.	Daň z příjmů za běžnou činnost (ř. 50 + 51)	49			
**	Výsledek hospodaření za běžnou činnost (ř. 30 + 48 - 49)	52	-489,7	960,3	-196,1%
*	Mimořádný výsledek hospodaření (ř. 53 - 54 - 55)	58			
W.	Převod podílu na výsledku hospodaření společníkům (+/-)	59			
***	Výsledek hospodaření za účetní období (+/-) (ř. 52 + 58 - 59)	60	-489,7	960,3	-196,1%
****	Výsledek hospodaření před zdaněním (+/-) (ř. 30 + 48 + 53 - 54)	61	-489,7	960,3	-196,1%

Při zaměření na oblast prodeje zboží lze velmi pozitivně hodnotit úroveň tržeb, která předčila očekávání. Tento fakt je přisuzován jak lepší nabídce v prodejně bazénové technologie, tak také zvýšení povědomí o této možnosti prodeje. Ačkoliv vzrostly i náklady, ne v takové míře, čímž došlo k výraznému nárůstu obchodní marže.

Plán výkonů sice nebyl splněn na 100 %, nicméně se podařilo snížit také výkonovou spotřebu více, než bylo plánováno, takže přidaná hodnota dosáhla také o něco vyšších hodnot. Bohužel osobní náklady, daně a poplatky i ostatní provozní výnosy převýšily plán, na rozdíl od tržeb za prodej materiálu či ostatních provozních výnosů.

Bohužel plánovaná očekávání nenaplnil ani finanční výsledek hospodaření, který se z důvodu nadměrných ostatních finančních nákladů pohyboval v záporných hodnotách. I přesto je hospodaření prvního čtvrtletí hodnoceno pozitivně, neboť nejdůležitější položka výkazu

zisků a ztrát, celkový výsledek hospodaření dosáhl díky úspěšnému plnění tržeb poměrně vysoké kladné hodnoty.

5.6 Návrhy a doporučení

Akciová společnost XY se pyšní dlouholetou tradicí v oblasti stavební výroby, nicméně v posledních letech se musí potýkat s růstem silné konkurence i negativními důsledky hospodářského vývoje. Bohužel tato fakta se podepsala také na zhoršující se finanční situaci podniku, zejména stále klesající rentabilitě a také v oblasti aktivity. Zásadním problémem se stal stále se snižující objem zakázek, který zapříčinil nižší tržby, a tím i klesající výsledek hospodaření.

V návaznosti na hodnocení finančního zdraví a vývoje společnosti byly vytvořeny dvě možné varianty vývoje, základní, jejímž předpokladem je zvýšení objemu zakázek, což by přispělo k růstu tržeb a celkovému zlepšení situace, a pesimistická, která naopak počítá s pokračováním dosavadního trendu, nutnosti přizpůsobit se klesajícím tržbám z nižšího objemu zakázek a udržení alespoň minimální ziskovosti. Nasnadě je otázka, kterou z variant zvolit. Vyhodnocení obou variant pomocí ukazatelů finanční analýzy ukázalo jejich vzájemnou srovnatelnost. Rozhodujícím faktem tedy je jejich reálnost a možná implementace do praxe.

Pesimistická varianta nastiňuje negativní scénář pro případ, že by se nepodařilo sehnat odpovídající vyšší objem zakázek. Cílem firmy v současnosti však je proniknout na nové trhy ve východní Evropě, kde by bylo možné získat řadu nových zákazníků a odběratelů. Ačkoliv společnost nemá do budoucna zcela přesně nasmlouvané zakázky, z dosavadních jednání se tento cíl jeví jako reálný a splnitelný. Z tohoto důvodu jsem zvolila variantu první, základní, která by měla vést k opětovnému zlepšení situace i vyšším ziskům. Samozřejmě se jedná o pozvolný proces, který však, jak věřím, přinese kýžené ovoce.

Prvním krokem pro získání nových zakázek je bezpochyby zlepšení marketingových aktivit a propagace společnosti. Zvýšit povědomí potenciálních klientů o nabízených službách, a tak se přičinit o proměnu slabé stránky podniku v její přednost. V rámci hospodaření společnosti, které není pouze o získávání zakázek a plánování tržeb, bych doporučila zaměřit se i na stranu nákladů, v rámci možností snižovat doposud poměrně vysoké režie ve srovnání s konkurencí, aby se v důsledku příliš vysokých cen zahrnujících tyto režijní náklady

nestala společnost nekonkurenceschopnou. V posledních letech tvoří relativně vysokou položku nákladů i opravy a udržování, které přisuzují zastaralosti již téměř odepsaného majetku. Vyplatí se tedy investovat do těchto oprav nebo raději pořídit nové technické vybavení? Velké znepokojení vyvolává také řízení pohledávek, neboť jejich doba obratu dosahuje až stovek dní a společnost tak úvěruje své odběratele. Z tohoto důvodu také doporučuji zaměřit se na vymáhání pohledávek po splatnosti, aby nedocházelo k vytváření opravných položek a jejich následnému odepisování.

Pozitivně hodnotím certifikaci ISO i politiku společnosti, kdy se snaží rozvíjet kvalifikaci svých zaměstnanců, zavádět nové technologie a především plnit přání a požadavky svých zákazníků a poskytovat jim profesionální a vysoce kvalitní služby v oboru činnosti.

ZÁVĚR

Cílem mé diplomové práce bylo sestavit dlouhodobý a krátkodobý finanční plán společnosti XY, a. s., která se zabývá poskytováním služeb v oblasti investiční výstavby. Ačkoliv se jedná o podnik s dlouholetou tradicí, silně se na vývoji hospodaření podepsala hospodářská krize se svými důsledky, stejně jako rostoucí vliv konkurence. V zájmu předcházení případným existenčním problémům je nezbytné věnovat zvýšenou pozornost právě finančnímu plánování.

Teoretická část ve formě literární rešerše shrnuje základní pojmy finančního plánování, včetně principů, zásad i samotného průběhu. Nejdříve jsou vysvětleny analýzy okolního prostředí podniku, postup zhodnocení finančního zdraví, na základě kterých je sestavován finanční plán. Dále jsou popsány jednotlivé části dlouhodobého i krátkodobého plánu spolu se závěrečnými kroky procesu plánování (implementace a kontrola).

Praktická část, sestávající z analytické a projektové části, je uvedena představením vybrané společnosti a odvětví podnikání, na něž navazuje analýza makro a mikroprostředí. Pomocí SWOT analýzy byly odhaleny silné a slabé stránky, příležitosti a hrozby. Následně bylo zhodnoceno finanční zdraví podniku za využití ukazatelů finanční analýzy. Na základě výše popsaných analýz byl vypracován dlouhodobý plán na období tří let ve dvou variantách. Základní varianta vycházela z předpokladu získání nových zakázek zejména ve východní Evropě, což by vedlo k opětovnému zvýšení tržeb, a tím i zlepšení finanční situace. Naopak varianta pesimistická navazuje na dosavadní trend každoročního poklesu tržeb i snižování výsledku hospodaření.

Obě varianty byly porovnány pomocí poměrových ukazatelů finanční analýzy, které dosáhly vzájemně srovnatelných hodnot s výjimkou rentability, kde obstála lépe varianta základní. Protože se cíl této varianty, získání nových zakázek, jeví jako velmi pravděpodobný a reálný, byl pro rok 2013 sestaven krátkodobý plán v podobě čtvrtletního rozložení položek. Na závěr bylo zhodnoceno plnění plánu v prvním kvartále roku, kdy skutečný výsledek hospodaření dalece předčil očekávání, a navržena doporučení do budoucna, která přispějí ke zlepšení finanční situace. Mezi nimi například rozvoj marketingových aktivit, efektivnější řízení pohledávek či minimalizace režii, jejichž vysoká hodnota výrazně snižuje konkurenceschopnost společnosti.

Společnost má rozhodně pevné základy a řadu silných stránek, na kterých lze stavět do budoucna. Některá zlepšení, mezi nimi i kvalitní, dlouhodobě zaměřené finanční plánování jsou rozhodně správným vykročením k zajištění dlouhodobé stability a ziskovosti v neustále se měnícím tržním prostředí i mezi stále se zostřující konkurencí.

SEZNAM POUŽITÉ LITERATURY

Monografie

BREALEY, Richard A. a Stewart C. MYERS, 2000. *Teorie a praxe firemních financí*. Praha: Computer Press. ISBN 80-7226-189-4.

FOTR, Jiří, 1999. *Strategické finanční plánování*. Praha: Grada. ISBN 80-7169-694-3.

GRÜNWARD, Rolf a Jaroslava HOLEČKOVÁ, 2002. *Finanční analýza a plánování podniku*. Praha: Oeconomica. ISBN 80-245-1422-7.

JAKUBÍKOVÁ, Dagmar, 2008. *Strategický marketing: strategie a trendy*. Praha: Grada. ISBN 978-80-247-2690-8.

KEŘKOVSKÝ, Miloslav a Oldřich VYKYPĚL, 2006. *Strategické řízení: teorie pro praxi*. 2. vyd. Praha: C.H. Beck. ISBN 80-7179-453-8.

KISLINGEROVÁ, Eva a Jiří HNILICA, 2008. *Finanční analýza: krok za krokem*. 2. vyd. Praha: C. H. Beck. ISBN 978-80-7179-713-5.

KISLINGEROVÁ, Eva et al., 2007. *Manažerské finance*. 2. přeprac. a rozš. vyd. Praha: C. H. Beck. ISBN 978-80-7179-903-0.

KISLINGEROVÁ, Eva, 2001. *Oceňování podniku*. 2. přeprac. a dopl. vyd. Praha: C. H. Beck. ISBN 80-7179-529-1.

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

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

MALLYA, Thaddeus, 2007. *Základy strategického řízení a rozhodování*. Praha: Grada. ISBN 978-80-247-1911-5.

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

PAVELKOVÁ, Drahomíra a Adriana KNÁPKOVÁ, 2009. *Výkonnost podniku z pohledu finančního manažera*. 2. aktualiz. a dopl. vyd. Praha: Linde. ISBN 978-80-86131-85-6.

PETRŮŤÍK, Tomáš, 2005. *Ekonomické a finanční řízení firmy: manažerské účetnictví v praxi*. Praha: Grada. ISBN 80-247-1046-3.

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

SEDLÁČKOVÁ, Helena a Karel BUCHTA, 2006. *Strategická analýza*. 2. přeprac. a dopl. vyd. Praha: C. H. Beck. ISBN 80-7179-367-1.

VALACH, Josef et al., 1999. *Finanční řízení podniku*. 2. aktualiz. a rozš. vyd. Praha: Ekopress. ISBN 80-86119-21-1.

ŽŮRKOVÁ, Hana, 2007. *Plánování a kontrola: klíč k úspěchu*. Praha: Grada. ISBN 978-80-247-1844-6.

Elektronické zdroje

Analytické materiály a statistiky. *Ministerstvo průmyslu a obchodu* [online]. 2012 [cit. 2013-04-21]. Dostupné z: <http://www.mpo.cz/cz/ministr-a-ministerstvo/analyticke-materialy/#category238>.

Je Česká republika rájem pro podnikání nebo podnikatelům nepřeje? In: *Ipodnikatel.cz* [online]. 2011 [cit. 2013-04-21]. Dostupné z: <http://www.ipodnikatel.cz/O-podnikani-obecne/je-ceska-republika-rajem-pro-podnikani-nebo-podnikatelum-nepreje.html>.

Makroekonomická predikce České republiky. *Ministerstvo financí České republiky* [online]. 2013 [cit. 2013-04-21]. Dostupné z: http://www.mfcr.cz/cps/rde/xbcr/mfcr/Makroekonomicka-predikce_2013-Q1_v-kostce.pdf.

Podnikání v České republice očima podnikatelů. In: *Měšec.cz* [online]. 2007 [cit. 2013-04-21]. Dostupné z: <http://www.mesec.cz/tiskove-zpravy/podnikani-v-ceske-republice-ocima-podnikatelu-2/>.

XY, a. s. [online]. 2013 [cit. 2013-04-21]. Dostupné z: www.xy.cz.

Základní tendence demografického, sociálního a ekonomického vývoje Zlínského kraje v roce 2011. *Český statistický úřad* [online]. 2012 [cit. 2013-04-21]. Dostupné z: [http://www.czso.cz/csu/2012edicniplan.nsf/t/4B004B4B35/\\$File/72136412.pdf](http://www.czso.cz/csu/2012edicniplan.nsf/t/4B004B4B35/$File/72136412.pdf).

ZIKMUND, Martin, 2010. Kde se vzala a k čemu je PEST analýza. In: *BusinessVize* [online]. [cit. 2013-03-07]. Dostupné z: <http://www.businessvize.cz/planovani/kde-se-vzala-a-k-cemu-je-pest-analyza>.

Interní materiály

Interní materiály společnosti XY, a. s.

SEZNAM POUŽITÝCH SYMBOLŮ A ZKRATEK

A	Aktiva
CZ	Cizí zdroje
ČPK	Čistý pracovní kapitál
ČZ	Čistý zisk
DFM	Dlouhodobý finanční majetek
DHM	Dlouhodobý hmotný majetek
DNM	Dlouhodobý nehmotný majetek
EAT	Zisk po zdanění
EBIT	Zisk před úroky a zdaněním
EBITDA	Zisk před zdaněním, úroky, odpisy a amortizací
EBT	Zisk před zdaněním
EVA	Ekonomická přidaná hodnota
HDP	Hrubý domácí produkt
MFČR	Ministerstvo financí České republiky
MPO	Ministerstvo průmyslu a obchodu
OA	Oběžná aktiva
PH	Přidaná hodnota
ROA	Rentabilita celkových aktiv
ROE	Rentabilita vlastního kapitálu
ROI	Rentabilita investovaného kapitálu
ROS	Rentabilita tržeb
VH	Výsledek hospodaření
VK	Vlastní kapitál
VZZ	Výkaz zisků a ztrát

SEZNAM OBRÁZKŮ

<i>Obr. 1 Schéma průběhu finančního plánování (vlastní zpracování)</i>	16
<i>Obr. 2 Porterův model pěti sil (Sedláčková a Buchta, 2006, s. 48).....</i>	19
<i>Obr. 3 SWOT analýza (Jakubíková, 2008, s. 103).....</i>	20
<i>Obr. 4 Organizační struktura společnosti XY, a. s. (XY, a. s.)</i>	38
<i>Obr. 5 Informace o struktuře tržeb v roce 2012 (vlastní zpracování)</i>	51
<i>Obr. 6 Vývoj výsledku hospodaření společnosti XY, a. s. (tis. Kč) (vlastní zpracování)</i>	52
<i>Obr. 7 Rozdělení EBIT společnosti XY, a. s. (tis. Kč) (vlastní zpracování).....</i>	53
<i>Obr. 8 Vývoj ukazatelů likvidity společnosti XY, a. s. (vlastní zpracování)</i>	56
<i>Obr. 9 Vývoj ukazatelů rentability společnosti XY, a. s. (vlastní zpracování).....</i>	57
<i>Obr. 10 Vývoj ukazatelů obratovosti společnosti XY, a. s. (vlastní zpracování)</i>	58

SEZNAM TABULEK

<i>Tab. 1 Vývoj počtu zaměstnanců (vlastní zpracování)</i>	39
<i>Tab. 2 SWOT analýza (vlastní zpracování)</i>	45
<i>Tab. 3 Horizontální analýza rozvahy společnosti XY, a. s. (vlastní zpracování)</i>	45
<i>Tab. 4 Vertikální analýza rozvahy společnosti XY, a. s. (vlastní zpracování)</i>	46
<i>Tab. 5 Vertikální analýza rozvahy odvětví stavebnictví (vlastní zpracování)</i>	47
<i>Tab. 6 Horizontální analýza výkazu zisku a ztráty společnosti XY, a. s. (vlastní zpracování)</i>	49
<i>Tab. 7 Vertikální analýza výkazu zisku a ztráty společnosti XY, a. s. (vlastní zpracování)</i>	50
<i>Tab. 8 Vývoj ČPK XY, a. s. (vlastní zpracování)</i>	53
<i>Tab. 9 Vývoj ČPK odvětví (vlastní zpracování)</i>	53
<i>Tab. 10 Ukazatele zadluženosti XY, a. s. (vlastní zpracování)</i>	54
<i>Tab. 11 Ukazatele zadluženosti odvětví (vlastní zpracování)</i>	54
<i>Tab. 12 Multiplikátor VK XY, a. s. (vlastní zpracování)</i>	55
<i>Tab. 13 Ukazatele likvidity XY, a. s. (vlastní zpracování)</i>	55
<i>Tab. 14 Ukazatele likvidity odvětví (vlastní zpracování)</i>	55
<i>Tab. 15 Ukazatele rentability XY, a. s. (vlastní zpracování)</i>	56
<i>Tab. 16 Ukazatele rentability odvětví (vlastní zpracování)</i>	56
<i>Tab. 17 Ukazatele aktivity XY, a. s. (vlastní zpracování)</i>	57
<i>Tab. 18 Ukazatele aktivity odvětví (vlastní zpracování)</i>	57
<i>Tab. 19 Další ukazatele společnosti XY, a. s. (vlastní zpracování)</i>	59
<i>Tab. 20 Další ukazatele odvětví (vlastní zpracování)</i>	59
<i>Tab. 21 Z-skóre společnosti XY, a. s. (vlastní zpracování)</i>	60
<i>Tab. 22 Plánovaný výkaz zisků a ztrát - základní varianta (tis. Kč) (vlastní zpracování)</i>	65
<i>Tab. 23 Plánovaná rozvaha - základní varianta (tis. Kč) (vlastní zpracování)</i>	68
<i>Tab. 25 Plánovaný výkaz zisků a ztrát - pesimistická varianta (tis. Kč) (vlastní zpracování)</i>	73
<i>Tab. 26 Plánovaná rozvaha - pesimistická varianta (tis. Kč) (vlastní zpracování)</i>	76
<i>Tab. 28 Srovnání čistého pracovního kapitálu (vlastní zpracování)</i>	79
<i>Tab. 29 Srovnání ukazatelů zadluženosti (vlastní zpracování)</i>	79

<i>Tab. 30 Srovnání ukazatelů rentability (vlastní zpracování)</i>	79
<i>Tab. 31 Srovnání ukazatelů likvidity (vlastní zpracování)</i>	80
<i>Tab. 32 Srovnání ukazatelů aktivity (vlastní zpracování)</i>	80
<i>Tab. 33 Srovnání dalších ukazatelů (vlastní zpracování)</i>	81
<i>Tab. 34 Krátkodobý plán výkazu zisků a ztrát (tis. Kč) (vlastní zpracování)</i>	82
<i>Tab. 35 Krátkodobý plán rozvahy (tis. Kč) (vlastní zpracování)</i>	83
<i>Tab. 36 Krátkodobý plán cash-flow (tis. Kč) (vlastní zpracování)</i>	86
<i>Tab. 37 Skutečný a plánovaný VZZ v I. čtvrtletí 2013 (tis. Kč) (vlastní zpracování)</i>	87

SEZNAM PŘÍLOH

Příloha P I: Rozvaha 2010 – 2012 (v tis. Kč)

Příloha P II: Výkaz zisků a ztrát 2010 – 2012 (v tis. Kč)

PŘÍLOHA P I: ROZVAHA 2010 – 2012 (V TIS. KČ)

Označení	AKTIVA	Řádek	2010	2011	2012
	AKTIVA CELKEM (ř. 02 + 03 + 31 + 63)	001	220 806	190 100	196 842
A.	Pohledávky za upsaný základní kapitál	002			
B.	Dlouhodobý majetek (ř. 04 + 13 + 23)	003	18 864	17 141	15 135
B. I.	Dlouhodobý nehmotný majetek (ř. 05 až 12)	004	876	726	637
B. I. 1.	Zřizovací výdaje	005			
	2. Nehmotné výsledky výzkumu a vývoje	006			
	3. Software	007	876	726	637
	4. Ocenitelná práva	008			
	5. Goodwill	009			
	6. Jiný dlouhodobý nehmotný majetek	010			
	7. Nedokončený dlouhodobý nehmotný majetek	011			
	8. Poskytnuté zálohy na dlouhodobý nehmotný majetek	012			
B. II.	Dlouhodobý hmotný majetek (ř. 14 až 22)	013	9 769	7 626	6 170
B. II. 1.	Pozemky	014			
	2. Stavby	015			
	3. Samostatné movité věci a soubory movitých věcí	016	9 769	7 626	6 170
	4. Pěstitelské celky trvalých porostů	017			
	5. Základní stádo a tažná zvířata	018			
	6. Jiný dlouhodobý hmotný majetek	019			
	7. Nedokončený dlouhodobý hmotný majetek	020			
	8. Poskytnuté zálohy na dlouhodobý hmotný majetek	021			
	9. Oceňovací rozdíl k nabytému majetku	022			
B. III.	Dlouhodobý finanční majetek (ř. 24 až 30)	023	8 219	8 789	8 328
B. III. 1.	Podíly v ovládaných a řízených osobách	024	8 219	8 789	8 328
	2. Podíly v účetních jednotkách pod podstatným vlivem	025			
	3. Ostatní dlouhodobé cenné papíry a podíly	026			
	4. Půjčky a úvěry - ovládající a řídicí osoba, podstatný vliv	027			
	5. Jiný dlouhodobý finanční majetek	028			
	6. Pořizovaný dlouhodobý finanční majetek	029			
	7. Poskytnuté zálohy na dlouhodobý finanční majetek	030			
C.	Oběžná aktiva (ř. 32 + 39 + 48 + 58)	031	197 266	168 095	176 462
C. I.	Zásoby (ř. 33 až 38)	032	15 007	18 057	12 350
C. I. 1.	Materiál	033	5 231	5 742	6 317
	2. Nedokončená výroba a polotovary	034	8 412	10 627	4 866
	3. Výrobky	035			
	4. Zvířata	036			
	5. Zboží	037	1 232	1 271	1 095
	6. Poskytnuté zálohy na zásoby	038	132	417	72
C. II.	Dlouhodobé pohledávky (ř. 40 až 47)	039	226	561	323
C. II. 1.	Pohledávky z obchodních vztahů	040			
	2. Pohledávky - ovládající a řídicí osoba	041			
	3. Pohledávky - podstatný vliv	042			
	4. Pohledávky za společníky, členy družstva a za účastníky sdružení	043			

5.	Dlouhodobé poskytnuté zálohy	044			
6.	Dohadné účty aktivní	045			
7.	Jiné pohledávky	046			
8.	Odložená daňová pohledávka	047	226	561	323
C. III.	Krátkodobé pohledávky (ř. 49 až 57)	048	141 243	108 759	126 703
C. III. 1.	Pohledávky z obchodních vztahů	049	112 033	85 267	105 014
2.	Pohledávky - ovládající a řídicí osoba	050			
3.	Pohledávky - podstatný vliv	051			
4.	Pohledávky za společníky, členy družstva a za účastníky sdružení	052			
5.	Sociální zabezpečení a zdravotní pojištění	053			
6.	Stát - daňové pohledávky	054	7 407	3 003	1 087
7.	Krátkodobé poskytnuté zálohy	055	1 734	402	500
8.	Dohadné účty aktivní	056	36	21	
9.	Jiné pohledávky	057	20 033	20 066	20 102
C. IV.	Krátkodobý finanční majetek (ř. 59 až 62)	058	40 790	40 718	37 086
C. IV. 1.	Peníze	059	161	1 009	850
2.	Účty v bankách	060	40 629	39 709	36 236
3.	Krátkodobé cenné papíry a podíly	061			
4.	Požizovaný krátkodobý finanční majetek	062			
D. I.	Časové rozlišení (ř. 64 až 66)	063	4 676	4 864	5 245
D. I. 1.	Náklady příštích období	064	3 442	2 632	1 346
2.	Komplexní náklady příštích období	065			
3.	Příjmy příštích období	066	1 234	2 232	3 899

Označení	PASIVA	Řádek	2010	2011	2012
	PASIVA CELKEM (ř. 68 + 85 + 118)	067	220 806	190 100	196 842
A.	Vlastní kapitál (ř. 69 + 73 + 78 + 81 + 84)	068	79 122	84 573	84 656
A. I.	Základní kapitál (ř. 70 až 72)	069	20 831	20 831	20 831
A. I. 1.	Základní kapitál	070	20 831	20 831	20 831
2.	Vlastní akcie a vlastní obchodní podíly (-)	071			
3.	Změny základního kapitálu	072			
A. II.	Kapitálové fondy (ř. 74 až 77)	073	23 105	23 750	23 256
A. II. 1.	Emisní ážio	074			
2.	Ostatní kapitálové fondy	075	22 391	22 391	22 391
3.	Oceňovací rozdíly z přecenění majetku a závazků	076	714	1 359	865
4.	Oceňovací rozdíly z přecenění při přeměnách	077			
A. III.	Rezervní fondy, nedělitelný fond a ostatní fondy ze zisku (ř. 79 + 80)	078	4 718	4 611	4 447
A. III. 1.	Zákonný rezervní fond / Nedělitelný fond	079	4 445	4 445	4 445
2.	Statutární a ostatní fondy	080	273	166	2
A. IV.	Výsledek hospodaření minulých let (ř. 82 + 83)	081	25 281	30 468	35 380
A. IV. 1.	Nerozdělený zisk minulých let	082	25 281	30 468	35 380
2.	Neuhrazená ztráta minulých let (-)	083			
A. V.	Výsledek hospodaření běžného účetního období (+/-) /ř. 01 - (+ 69 + 73 + 78 + 81 + 85 + 118)	084	5 187	4 913	742
B.	Cizí zdroje (ř. 86 + 91 + 102 + 114)	085	138 555	102 850	111 364
B. I.	Rezervy (ř. 87 až 90)	086	6 252	4 021	3 859

B. I.	1.	Rezervy podle zvláštních předpisů	087			
	2.	Rezerva na důchody a podobné závazky	088			
	3.	Rezerva na daň z příjmů	089			
	4.	Ostatní rezervy	090	6 252	4 021	3 859
B. II.		Dlouhodobé závazky (ř. 92 až 101)	091			
B. II.	1.	Závazky z obchodních vztahů	092			
	2.	Závazky - ovládající a řídicí osoba	093			
	3.	Závazky - podstatný vliv	094			
	4.	Závazky ke společníkům, členům družstva a k účastníkům sdružení	095			
	5.	Dlouhodobé přijaté zálohy	096			
	6.	Vydané dluhopisy	097			
	7.	Dlouhodobé směnky k úhradě	098			
	8.	Dohadné účty pasivní	099			
	9.	Jiné závazky	100			
	10.	Odložený daňový závazek	101			
B. III.		Krátkodobé závazky (ř. 103 až 113)	102	124 123	98 829	107 505
B. III.	1.	Závazky z obchodních vztahů	103	46 720	29 448	52 833
	2.	Závazky - ovládající a řídicí osoba	104	11 100	6 550	
	3.	Závazky - podstatný vliv	105			
	4.	Závazky ke společníkům, členům družstva a k účastníkům sdružení	106			
	5.	Závazky k zaměstnancům	107	49 105	50 909	40 075
	6.	Závazky ze sociálního zabezpečení a zdravotního pojištění	108	4 661	4 596	3 053
	7.	Stát - daňové závazky a dotace	109	5 480	3 267	6 479
	8.	Krátkodobé přijaté zálohy	110	4 589	1 679	
	9.	Vydané dluhopisy	111			
	10.	Dohadné účty pasivní	112	12		
	11.	Jiné závazky	113	2 456	2 380	5 065
B. IV.		Bankovní úvěry a výpomoci (ř. 115 až 117)	114	8 180		
B. IV.	1.	Bankovní úvěry dlouhodobé	115			
	2.	Krátkodobé bankovní úvěry	116	8 180		
	3.	Krátkodobé finanční výpomoci	117			
C. IV.		Časové rozlišení (ř. 119 + 120)	118	3 129	2 677	822
C. IV.	1.	Výdaje příštích období	119	784	1 209	104
	2.	Výnosy příštích období	120	2 345	1 468	718

PŘÍLOHA P II: VÝKAZ ZISKŮ A ZTRÁT 2010 – 2012 (V TIS. KČ)

Označení	TEXT	Řádek	2010	2011	2012
I.	Tržby za prodej zboží	01	1 627	1 591	1 590
A.	Náklady vynaložené na prodané zboží	02	1 006	902	800
+	Obchodní marže (ř. 01 - 02)	03	622	689	790
II.	Výkony (ř. 05 až 07)	04	281 318	245 599	221 131
II. 1.	Tržby za prodej vlastních výrobků a služeb	05	289 483	243 384	226 892
2.	Změna stavu zásob vlastní činnosti	06	-8 165	2 215	-5 761
3.	Aktivace	07			
B.	Výkonová spotřeba (ř. 09 + 10)	08	167 411	147 341	139 083
B. 1.	Spotřeba materiálu a energie	09	18 941	11 721	9 818
B. 2.	Služby	10	148 470	135 620	129 265
+	Přidaná hodnota (ř. 03 + 04 - 08)	11	114 529	98 947	82 838
C.	Osobní náklady (ř. 13 až 16)	12	86 480	77 469	73 169
C. 1.	Mzdové náklady	13	62 347	56 554	53 295
C. 2.	Odměny členům orgánů společnosti a družstva	14			
C. 3.	Náklady na sociální zabezpečení a zdravotní pojištění	15	20 843	19 361	18 247
C. 4.	Sociální náklady	16	3 290	1 554	1 627
D.	Daně a poplatky	17	575	1 502	513
E.	Odpisy dlouhodobého nehmotného a hmotného majetku	18	3 818	3 891	3 450
III.	Tržby z prodeje dlouhodobého majetku a materiálu (ř. 20 + 21)	19	872	1 042	1 241
III. 1.	Tržby z prodeje dlouhodobého majetku	20	1	143	44
III. 2.	Tržby z prodeje materiálu	21	872	899	1 197
F.	Zůstatková cena prodaného dlouhodobého majetku a materiálu (ř. 23 + 24)	22	621	637	817
F. 1.	Zůstatková cena prodaného dlouhodobého majetku	23			
F. 2.	Prodaný materiál	24	621	637	817
G.	Změna stavu rezerv a opravných položek v provozní oblasti a komplexních nákladů příštích období	25	13 927	18 296	3 877
IV.	Ostatní provozní výnosy	26	1 281	9 221	2 403
H.	Ostatní provozní náklady	27	2 653	2 152	3 820
V.	Převod provozních výnosů	28			
I.	Převod provozních nákladů	29			
*	Provozní výsledek hospodaření [11 - 12 - 17 - 18 + 19 - 22 - 25 + 26 - 27 + (-28) - (-29)]	30	8 608	5 263	836
VI.	Tržby z prodeje cenných papírů a podílů	31			
J.	Prodané cenné papíry a podíly	32			
VII.	Výnosy z dlouhodobého finančního majetku (ř. 34 až 36)	33		1 487	
VII. 1.	Výnosy z podílů v ovládaných osobách a v účetních jednotkách pod podstatným vlivem	34			
VII. 2.	Výnosy z ostatních dlouhodobých cenných papírů a podílů	35			
VII. 3.	Výnosy z ostatního dlouhodobého finančního majetku	36			
VIII.	Výnosy z krátkodobého finančního majetku	37			
K.	Náklady z finančního majetku	38			
IX.	Výnosy z přecenění cenných papírů a derivátů	39			
L.	Náklady z přecenění cenných papírů a derivátů	40			
M.	Změna stavu rezerv a opravných položek ve finanční oblasti (+/-)	41			

X.	Výnosové úroky	42	1 334	1 104	667
N.	Nákladové úroky	43	1 471	998	564
XI.	Ostatní finanční výnosy	44	1 915	1 350	2 741
O.	Ostatní finanční náklady	45	3 519	3 319	2 556
XII.	Převod finančních výnosů	46			
P.	Převod finančních nákladů	47			
*	Finanční výsledek hospodaření + 33 + 37 - 38 + 39 - 40 - 41 + 42 - 43 + 44 - 45 - (-46) + (- 47)]	48	-1 741	-376	288
Q.	Daň z příjmů za běžnou činnost (ř. 50 + 51)	49	1 680	-26	382
Q. 1.	- splatná	50	912	308	144
Q. 2.	- odložená	51	768	-334	238
**	Výsledek hospodaření za běžnou činnost (ř. 30 + 48 - 49)	52	5 187	4 913	742
XIII.	Mimořádné výnosy	53			
R.	Mimořádné náklady	54			
S.	Daň z příjmů z mimořádné činnosti (ř. 56 + 57)	55			
S. 1.	- splatná	56			
S. 2.	- odložená	57			
*	Mimořádný výsledek hospodaření (ř. 53 - 54 - 55)	58			
W.	Převod podílu na výsledku hospodaření společníkům (+/-)	59			
***	Výsledek hospodaření za účetní období (+/-) (ř. 52 + 58 - 59)	60	5 187	4 913	742
****	Výsledek hospodaření před zdaněním (+/-) (ř. 30 + 48 + 53 - 54)	61	6 866	4 887	1 124