

Projekt tvorby dlouhodobého a krátkodobého finančního plánu společnosti XY

Bc. Lenka Bobalová

Diplomová práce
2014

 Univerzita Tomáše Bati ve Zlíně
Fakulta managementu a ekonomiky

Univerzita Tomáše Bati ve Zlíně
Fakulta managementu a ekonomiky
Ústav financí a účetnictví
akademický rok: 2013/2014

ZADÁNÍ DIPLOMOVÉ PRÁCE

(PROJEKTU, UMĚLECKÉHO DÍLA, UMĚLECKÉHO VÝKONU)

Jméno a příjmení: **Bc. Lenka Bobalová**
Osobní číslo: **M12434**
Studijní program: **N6202 Hospodářská politika a správa**
Studijní obor: **Finance**
Forma studia: **prezenční**

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

Zásady pro vypracování:

Úvod

I. Teoretická část

- Na základě literární rešerše zpracujte problematiku finančního plánování.

II. Praktická část

- Charakterizujte podnik XY a popište jeho hospodářskou situaci na základě analýzy finančních ukazatelů.
- Na základě předchozí analýzy vypracujte variantní řešení dlouhodobého finančního plánu.
- Sestavte krátkodobý finanční plán k vybrané variantě dlouhodobého plánu.
- Zhodnoťte dané projektové řešení a vypracujte 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. a Stewart C. MYERS. Principles of corporate finance. 7th ed. Boston: McGraw-Hill/Irwin, c2003, 1071 s. ISBN 0-07-115144-3.
FOTR, Jiří. Strategické finanční plánování. Vyd. 1. Praha: Grada, 1999, 149 s. ISBN 80-7169-694-3.
MARINIČ, Pavel. Plánování a tvorba hodnoty firmy. 1. vyd. Praha: Grada, 2008, 232 s. ISBN 978-80-247-2432-4.
PAVELKOVÁ, Drahomíra a Adriana KNÁPKOVÁ. Výkonnost podniku z pohledu finančního manažera. 2., aktualiz. a dopl. vyd. Praha: Linde, 2009, 333 s. ISBN 978-80-86131-85-6.
ROSS, Stephen A., Randolph WESTERFIELD a Bradford D. JORDAN. Fundamentals of corporate finance. 10th ed. New York: McGraw-Hill/Irwin, c2013, 725 s. ISBN 978-0-07-803463-3.

Vedoucí diplomové práce: Ing. Adriana Knápková, Ph.D.
Ústav financí a účetnictví
Datum zadání diplomové práce: 22. února 2014
Termín odevzdání diplomové práce: 2. května 2014

Ve Zlíně dne 22. února 2014


prof. Dr. Ing. Drahomíra Pavelková
děkanka




Ing. Eliška Pastuszková, Ph.D.
ředitel ústavu

PROHLÁŠENÍ AUTORA DIPLOMOVÉ PRÁCE

Beru na vědomí, že:

- odevzdáním diplomové práce souhlasím se zveřejněním své práce podle zákona č. 111/1998 Sb. o vysokých školách a o změně a doplnění dalších zákonů (zákon o vysokých školách), ve znění pozdějších právních předpisů, bez ohledu na výsledek obhajoby¹;
- diplomová práce bude uložena v elektronické podobě v univerzitním informačním systému,
- na mou 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 nevydělčně 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 nahlížení 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 vzdělávacího 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). Odpírá-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 užit své dílo – 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 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 diplomové práce využít ke komerčním účelům.

Prohlašuji, že:

- jsem diplomovou práci zpracovala samostatně a použité informační zdroje jsem citovala;
- odevzdaná verze diplomové práce a verze elektronická nahraná do IS/STAG jsou totožné.

Ve Zlíně 29.4.2014

Bejbalová

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 užit 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 výtěžku 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 přihlídně k výši výtěžku dosaženého školou nebo školským či vzdělávacím zařízením z užití školního díla podle odstavce 1.

ABSTRAKT

Tato diplomová práce se věnuje finančnímu plánování podniku. V teoretické části je popsána hlavní podstata a význam finančního plánování, dále jsou shrnuty poznatky z oblasti tvorby dlouhodobého a krátkodobého finančního plánu. Jsou zde popsány cíle a proces sestavení finančního plánu. Praktická část se zabývá popisem společnosti XY, jsou provedeny analýzy společnosti a jejího okolí, na jejichž základě je sestavován finanční plán. Projektová část spočívá v sestavení finančního plánu pro tři následující roky, ve dvou různých variantách. Varianta doporučená společností k využití je dále rozpracována do podoby krátkodobého čtvrtletního plánu. Na závěr jsou obě varianty plánu zhodnoceny a podnikům jsou doporučeny návrhy pro realizaci dlouhodobého finančního plánu.

Klíčová slova:

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

ABSTRACT

This diploma thesis is focused on company's financial planning. The theoretical part describes the main essence and importance of financial planning, then there is a summary of information from the area of long-term and short-term financial planning. There are described the aims and the creation of the financial plan. The practical part describes the company XY, the analysis of the company are made. These analysis form the basis of the financial plan. The project is part of the financial plan for the next three years, in two different variants. One variant is recommended company to use, and it is further developed into a short-term quarterly schedule. Finally, two variants of the plan are reviewed and there are proposals recommended to company for the implementation.

Keywords:

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

Úvodem této diplomové práce bych chtěla poděkovat své odborné vedoucí, paní doc. Ing. Adrianě Knápkové, Ph.D., za její připomínky a odborné rady, kterými přispěla k vypracování mé diplomové práce. Také děkuji společnosti Moleda, a.s. a zejména panu Ing. Jaroslavu Navrátilovi, za jeho pomoc a ochotu při poskytování podkladů potřebných k vypracování mé diplomové práce.

Velký dík patří také mojí rodině za podporu a pomoc během studia.

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

OBSAH

ÚVOD	9
I TEORETICKÁ ČÁST	10
1 FINANČNÍ PLÁNOVÁNÍ	11
1.1 PODSTATA FINANČNÍHO PLÁNOVÁNÍ	11
1.2 ZÁSADY FINANČNÍHO PLÁNOVÁNÍ.....	15
2 TVORBA FINANČNÍHO PLÁNU	18
2.1 ANALÝZA OKOLÍ PODNIKU	18
2.1.1 Analýza makrookolí	18
2.1.2 Analýza mikrookolí	19
2.2 ANALÝZA SWOT	20
2.3 FINANČNÍ ANALÝZA	20
2.3.1 Absolutní ukazatele finanční analýzy.....	21
2.3.2 Rozdílové ukazatele.....	21
2.3.3 Poměrové ukazatele	21
2.3.4 Souhrnné ukazatele.....	22
2.4 VIZE A CÍLE.....	22
2.5 STRATEGIE PODNIKU	24
2.5.1 Finanční strategie firmy	25
3 METODY TVORBY FINANČNÍHO PLÁNU	26
4 DLOUHODOBÝ FINANČNÍ PLÁN	27
4.1 PLÁNOVÝ VÝKAZ ZISKŮ A ZTRÁT	28
4.1.1 Plánování tržeb	28
4.1.2 Plánování nákladů	29
4.1.3 Plánování hospodářského výsledku.....	29
4.2 PLÁNOVÁ ROZVAHA	29
4.3 PLÁN PENĚŽNÍCH TOKŮ	30
5 KRÁTKODOBÝ FINANČNÍ PLÁN	32
6 KONTROLA A HODNOCENÍ FINANČNÍHO PLÁNU	33
ZÁVĚREČNÉ ZHODNOCENÍ TEORETICKÉ ČÁSTI	34
II PRAKTICKÁ ČÁST	35
7 PŘEDSTAVENÍ SPOLEČNOSTI XY	36
7.1 HISTORIE SPOLEČNOSTI	36
7.2 ZÁKLADNÍ ÚDAJE O SPOLEČNOSTI	37
7.2.1 Předmět podnikání.....	37
7.2.2 Představení výrobků	38
7.2.3 Zaměstnanci	39
7.2.4 Certifikáty	39
8 ANALÝZA OKOLÍ SPOLEČNOSTI	40
8.1 CHARAKTERISTIKA ODVĚTVÍ	40
8.2 SLEPT ANALÝZA.....	41
8.2.1 Sociální faktory	41

8.2.2	Legislativní faktory.....	42
8.2.3	Ekonomické faktory	42
8.2.4	Politické faktory	44
8.2.5	Technologické faktory	44
8.3	PORTERŮV MODEL PĚTI KONKURENČNÍCH SIL	45
8.3.1	Dodavatelé	45
8.3.2	Odběratelé	45
8.3.3	Konkurence	45
8.3.4	Hrozba substitučních výrobků.....	46
8.3.5	Potenciální noví konkurenti	46
9	ANALÝZA DOSAVADNÍHO HOSPODAŘENÍ SPOLEČNOSTI	47
9.1	SWOT ANALÝZA	47
9.2	FINANČNÍ ANALÝZA	48
9.2.1	Základní ekonomické výsledky společnosti	48
9.2.2	Analýza vývoje zisku.....	49
9.2.3	Analýza absolutních ukazatelů.....	51
9.2.4	Analýza rozdílových ukazatelů	55
9.2.5	Analýza poměrových ukazatelů	56
9.2.6	Analýza souhrnných ukazatelů.....	62
10	VÝCHODISKA PRO TVORBU FINANČNÍHO PLÁNU	64
11	PROJEKT VYTVOŘENÍ DLOUHODOBÉHO A KRÁTKODOBÉHO FINANČNÍHO PLÁNU SPOLEČNOSTI XY	66
11.1	PŘEDPOKLADY PLÁNOVÁNÍ	66
11.2	DLOUHODOBÝ PLÁN – ZÁKLADNÍ VARIANTA A.....	67
11.2.1	Plánování položek výkazu zisků a ztrát.....	67
11.2.2	Plánování položek rozvahy	74
11.2.3	Plán peněžních toků.....	80
11.3	DLOUHODOBÝ PLÁN - OPTIMISTICKÁ VARIANTA B.....	81
11.3.1	Plánování položek výkazu zisků a ztrát.....	81
11.3.2	Plánování položek rozvahy	88
11.3.3	Plán peněžních toků.....	94
11.4	ZHODNOCENÍ JEDNOTLIVÝCH VARIANT FINANČNÍHO PLÁNU	95
11.4.1	Analýza likvidity	95
11.4.2	Analýza aktivity	96
11.4.3	Analýza zadluženosti.....	96
11.4.4	Analýza rentability	97
11.5	KRÁTKODOBÝ FINANČNÍ PLÁN.....	98
11.6	ZHODNOCENÍ PŘÍNOSŮ A NÁKLADŮ FINANČNÍHO PLÁNU	103
12	NÁVRHY A DOPORUČENÍ.....	104
	ZÁVĚR.....	106
	SEZNAM POUŽITÉ LITERATURY	108
	SEZNAM POUŽITÝCH SYMBOLŮ A ZKRATEK.....	111
	SEZNAM OBRÁZKŮ.....	112
	SEZNAM TABULEK	113
	SEZNAM PŘÍLOH	115

ÚVOD

Neexistuje snad žádný vlastník podniku, který by si nepřál, aby jeho podnik prosperoval, zaujal významný podíl na trhu nebo dosahoval uspokojivých výsledků. Aby mohly být tyto cíle splněny, je potřeba si nejdříve stanovit cíle, a také nástroje, kterými budou očekávané cíle splněny.

Základním kamenem pro dosažení stanovených cílů se stává finanční plán. Dnes je však finančnímu plánování v mnoha podnicích přikládán jen malý význam. Plánování by ale v podnicích mělo zaujímat svou neměnnou roli, ve které budou zakomponovány všechny předpokládané budoucí změny. S ohledem na dnešní turbulentní dobu a ekonomiku, která je schopná měnit se ze dne na den, by mělo být samozřejmostí se k těmto vytvořeným plánům dále vracet, a postupně je podle měnících se vlivů okolního prostředí přetvářet. Důležité je, aby si společnost stanovila své priority a prvořadě cíle, které se prostřednictvím průběžného podnikového plánování bude snažit naplnit.

Protože se finanční plánování stává nedílnou součástí rozhodování v podnicích, zaměřila jsem se na tuto oblast i ve své diplomové práci. Diplomová práce je zaměřena na sestavení dlouhodobého a krátkodobého finančního plánu společnosti XY s ohledem na minulý vývoj a předpokládané budoucí aktivity podniku.

V teoretické části je popsána hlavní podstata a význam finančního plánování, dále jsou uvedeny podklady a analýzy potřebné pro samotné vytvoření finančního plánu a metody tvorby plánu. Pokračuje popis dlouhodobého plánu, na který navazuje plán krátkodobý. V závěru teoretické části je vysvětleno, jak finanční plány kontrolovat.

Praktická část se zabývá popisem společnosti XY. Jde o skupinu společností, kdy společnost Moleda, a.s. vlastní výrobní zařízení, zásoby a materiál. Společnost AG Auto, s.r.o. zaměstnává pracovníky, kteří pracují exkluzivně pro společnost Moleda, a.s. a struktura skupiny je vzájemně úzce provázaná. Z pohledu diplomové práce bylo vhodnější pracovat s daty obou společností. V další části budou provedeny analýzy společnosti a jejího okolí, na jejichž základě budu vycházet při sestavování finančního plánu.

Projektová část bude spočívat v sestavení finančního plánu pro tři následující roky, ve dvou různých variantách. Varianta doporučená společnosti k využití pak bude rozpracována do podoby krátkodobého čtvrtletního plánu. Na závěr budou obě varianty plánu zhodnoceny a podniku budou doporučeny návrhy pro realizaci dlouhodobého finančního plánu.

I. TEORETICKÁ ČÁST

1 FINANČNÍ PLÁNOVÁNÍ

Finanční plánování je rozhodování o způsobu financování, o vkládání zdrojů do výnosového majetku, a o hospodaření s penězi. Finanční plán je součástí podnikového plánu, a je také prostředkem sloužícím k finančnímu řízení podniku.

Základem finančního plánování je dlouhodobý finanční plán, který se zaměřuje na dlouhodobé podnikové zdroje a dlouhodobé potřeby. Záměry a cíle dlouhodobého finančního plánu se promítají do ročního finančního plánu, který spolu s rozpočty slouží ke krátkodobému finančnímu řízení podniku. (Grünwald a Holečková, 2004, s. 115)

Plánování je komplexní rozhodovací proces, spočívající v navrhování, hodnocení a výběru cílů i odpovídajících projektů k jejich dosažení. Podnikové cíle jsou orientovány nejen na postavení na trhu zboží a služeb, ale také na vztah ke kapitálovému trhu. Podle toho, jak působí vnitřní a vnější okolnosti, se volí strategie stability, expanze nebo útlumu. K dosažení cílů vedou opatření v oblasti investiční činnosti, výzkumu a vývoje, personalistiky a marketingu. Opatření jsou zabezpečována plánováním potřeby a užití finančních zdrojů. (Valach a kol., 1999, s. 243)

Podle Mariniče (2008, s. 163) představují výsledky finančního plánu důležité kritérium hodnocení a odůvodnění rozhodnutí, jejichž důsledkem je optimální spotřeba a minimalizace nákladů. Správně realizovaný proces plánování se tak stává základem rozhodovacího procesu ve firmě. Hlavním cílem je chránit a obnovovat potenciální zdroje rozvoje.

1.1 Podstata finančního plánování

Finanční plány podniku mají charakter strategických a operativních plánů. Do plánů se promítají vize podniku, cíle, kterých chce podnik dosáhnout, a také strategie sloužící k dosažení jednotlivých cílů. Díky plánování je možné odhadovat budoucí vývoj podniku. Vývoj je ovlivněn především rozhodnutími managementu, vnějšími podmínkami vývoje makroekonomického prostředí, konkurencí a dalšími faktory, které hospodaření podniku ovlivňují. (Pavelková a Knápková, 2009, s. 210)

Řídící pracovníci stále zpracovávají a aktualizují strategické a operativní plány. Plánování je pro podnik velmi důležité, protože plán je klíčovým nástrojem koordinace a komunikace. Plánování má také podporovat výkonnost a kreativitu, zajišťovat přizpůsobování vůči okolí. (Grünwald a Holečková, 2004, s. 115)

Jedním z aspektů proč vytvářet finanční plány se ve své knize zabývají také Brealey a Myers. (c2003, s. 761)

Ve svých úvahách se snaží odpovědět na otázku, co firmy získají za množství času a zdrojů investované do dlouhodobého plánování. Těchto získaných výhod je několik. Jednou z výhod dlouhodobého plánování je právě plánování nepředvídatelného. Z tohoto hlediska plánování není jen prognózování do budoucna. Prognózování se soustřeďuje na nejpravděpodobnější výsledky, ale plánovači se zajímají také o méně očekávané události. Snahou je dopředu sledovat vše, co by se mohlo pokazit, protože potom je snazší reagovat na signály nebezpečí a dochází k rychlejšímu a včasnému řešení problémů.

K dalším výhodám plánování patří také zvažování možností. Plánovači potřebují vědět, zda existují nové příležitosti pro rozvoj společnosti. Často se také doporučuje vstup na trh ze "strategických" důvodů - ne proto, že investice má pozitivní čistou současnou hodnotu, ale proto, že se firma objeví na novém trhu a vytváří se tak možnosti pro případné budoucí investice.

Součástí podnikového plánování je také potřeba plánovat do důsledků a pečlivě zvažovat dopady svých rozhodnutí. Finanční plány upozorňují na souvislosti mezi růstovými plány firmy a finančními požadavky. Některé cíle stanovené finančními manažery se mohou minout účinkem, pokud se podíváme do důsledků na to, co rozhodnutí skutečně způsobí. Například pokud jsou cílem vyšší ziskové marže, může to mít za následek vyšší ceny, nižší náklady nebo výrobky s vyšší marží. (Brealey a Myers, c2003, s. 761)

Čeho můžeme plánováním dosáhnout?

Protože firma tráví hodně času zkoumáním různých budoucích scénářů, které se stanou základem jejího finančního plánu, objevuje se otázka, čeho můžeme plánováním dosáhnout.

Zkoumání interakcí

Finanční plán musí vytvářet vazby mezi investičními návrhy pro různé provozní činnosti podniku a dostupnými možnostmi financování. Jinými slovy, pokud se firma chystá na rozšíření a provádění nových investic a projektů, zároveň by měla přemýšlet nad tím, z čeho bude financovat tyto aktivity.

Prozkoumání možností

Finanční plán umožňuje podniku rozvoj, analýzu a porovnání mnoha různých scénářů vývoje. Mohou být prozkoumány různé investiční a finanční možnosti, hodnocen může být také jejich dopad na akcionáře firmy. Snaží se také odpovědět na otázky týkající se budoucího vývoje firemního podnikání a optimálního způsobu financování.

Předcházení momentu překvapení

Finanční plánování by mělo předem určit, co se může ve firmě přihodit v rámci různých událostí. Zejména by se mělo zaměřit na to, jaké kroky podnik přijme v případě velmi špatné situace. (Ross, Westerfield a Jordan, c2013, s. 93)

Zajištění proveditelnosti a vnitřní konzistence

Kromě obecného cíle vytvářet hodnotu, má firma mnoho konkrétních cílů. Tyto cíle by mohly být formulovány například z hlediska podílu na trhu, rentability nebo finanční páky.

Vazby mezi různými cíli a různými aspekty činnosti podniku jsou slabé. Finanční plán ukládá jednotnou strukturu pro sladění cílů. Jinými slovy, finanční plánování je způsob, jak ověřit, zda jsou cíle a plány vytvořené pro specifické oblasti činnosti proveditelné. V podnicích často existuje mnoho vzájemně protichůdných cílů. Proto je k vytvoření uceleného plánu nutné pozměnit jednotlivé cíle a stanovit priority pro jejich vytváření. (Ross, Westerfield a Jordan, c2013, s. 94)

Plánování budoucího vývoje také pomáhá odhalovat rizika, která souvisejí s vývojem podniku. Při finančním plánování nedochází ke snižování rizika. Plánovací proces se zaměřuje na odhalení rizik a na přijetí opatření k jejich řízení. Součástí procesu je rozhodnout o tom, která rizika se vyplatí, která není nezbytné podstoupit a která rizika nemá cenu podstoupit. (Pavelková a Knápková, 2009, s. 210)

Finanční plánování formuluje finanční cíle, kterých má být dosaženo. Finanční plán je tedy tvrzení o tom, co je třeba udělat v budoucnosti. Realizace mnohých rozhodnutí trvá dlouhou dobu. Dnešní nejistá doba proto vyžaduje, aby byla rozhodnutí prováděna s dostatečným předstihem. (Ross, Westerfield a Jordan, c2013, s. 92)

Komplexní finanční plán podniku podle Mariniče (2008, s. 163) napomáhá:

- Identifikovat proveditelnost strategických cílů firmy.
- Identifikovat vzájemné vztahy a relace mezi jednotlivými základními elementy firmy, tvořícími hodnotový řetězec.
- Identifikovat možnosti a různé varianty financování firemních aktivit a dopad konkrétního způsobu financování na celkovou efektivnost a výslednou hodnotu firmy.
- Zamezovat nežádoucímu vývoji, v jehož důsledku mohou nastat ztráty.

Úkolem finančního plánování je vytvářet předpoklad pro zajištění finančního zdraví a dlouhodobé finanční stability podniku. Zabývá se rozhodováním o způsobu financování, investováním kapitálu s cílem jeho zhodnocení a peněžním hospodařením. Cílem finančního plánování je maximalizovat tržní hodnotu podniku. (Kislingerová, 2010, s. 131)

Finanční plány by společnost měla sestavovat jak z krátkodobého, tak z dlouhodobého hlediska. Krátkodobá rozhodnutí v podniku jsou sice jednodušší než dlouhodobá, ale nejsou méně důležitá. Na jedné straně totiž firma může identifikovat velmi cenné investiční příležitosti, nebo zdokonalovat svou dividendovou politiku, na druhé straně ale musí stát někdo, kdo se postará např. o dostatek peněz na zaplacení faktur. Proto existuje potřeba krátkodobého plánování.

Z krátkodobého hlediska většinou podnik neplánuje dále než na příštích 12 měsících. Snaží se zajistit firmě dostatek peněz na zaplacení účtů a řeší krátkodobé výpůjční a úvěrové rozhodnutí. Ale finanční manažer musí také brát v úvahu investice, které budou nezbytné pro splnění dlouhodobých cílů podniku a na jejich financování. Dlouhodobé finanční plánování se zaměřuje na důsledky jednotlivých variant finančních strategií. To umožňuje manažerům předcházet nečekaným událostem, a zvažovat, jak by měli reagovat na události, kterým se nelze vyhnout. Finanční plánování mimo jiné také pomáhá stanovit firemní cíle a poskytovat normy pro měření výkonnosti. (Brealey a Myers, c2003, s. 748)

Protože společnosti s krátkodobými nebo dokonce zcela chybějícími finančními plány jsou při jakýchkoliv ekonomických změnách náchylnější na krach, vznikl průzkum zabývající se finančním plánováním firem. Podle průzkumu s názvem Názory podnikatelů na finanční plánování malých a středních firem na tom z hlediska dlouhodobého finančního a strate-

gického plánování nejsou malé a střední firmy v Česku nijak dobře. Tento průzkum nechala na vzorku 524 podniků zpracovat Asociace malých a středních podniků a živnostníků ČR spolu s UniCredit Bank. Z průzkumu vyplývá, že přes dvě třetiny domácích malých a středních podniků nemají dlouhodobý finanční plán a čtvrtina plánuje dokonce pouze v horizontu nejbližších tří měsíců. Čtyři procenta společností, které se průzkumu účastnily, dokonce nedisponují žádným finančním plánem. Firmy také podceňují řízení cash flow.

Dvě třetiny zkoumaných firem plánují pouze v krátkodobém horizontu. Přes to, že se zaměřují pouze na krátkodobé plánování, své budoucnosti se tyto firmy nebojí. Podle předsedy Asociace malých a středních podniků a živnostníků ČR, Karla Havlíčka, ale mohou chybějící dlouhodobé plány působení takovýchto firem ohrozit. Obecně malé a střední firmy často nepřežijí na trhu déle než pět let – když dlouhodobě neplánují a plány neaktualizují podle situace na trhu, mohou mít problém s flexibilním přizpůsobením se změnám.

Jan Holinka z centra České spořitelny k výsledku tohoto výzkumu oponuje, protože podle něj situace s dlouhodobým finančním plánováním ve firmách není tak jednoznačná. Obecně se finanční řízení i malých a středních firem výrazně zlepšilo. Běžné jsou dlouhodobé plány, controlling nákladů, dokonce i řízení rizik ve vztahu se zákazníky. Projevuje se zde zkušenost z minulého nelehkého období a větší uvědomění si rizik budoucího vývoje. (Bohutínská, 2012)

1.2 Zásady finančního plánování

Proces plánování se liší v závislosti na tom, jaká je velikost a struktura dané firmy. Dalšími kritérii jsou vyspělost firmy, obor podnikání nebo ekonomické prostředí. To všechno je jedním z důvodů, proč musíme mít jasno v tom, co má být plánováno, jaké výstupy se vyžadují a kde má být těžiště plánu.

V každém plánu by měly být podle Žůrkové (2007, s. 24) dodrženy klíčové zásady:

Plán by měl být **SMART** (= chytrý). Tento název v sobě skrývá dalších 5 vlastností, které by měl plán zahrnovat:

- Specific (konkrétní) – plán by měl odpovídat požadavkům vedení firmy, výstupy by měly být v požadované formě, kvalitě, míře podrobností.
- Measurable (měřitelný) – vyjádřen v měřitelných jednotkách. Dále porovnatelný se skutečnými současnými i minulými hodnotami, aby mohlo dojít k porovnání v čase.

- **Attainable** (dosažitelný) – plán by měl být pro každého zaměstnance firmy dosažitelný a motivující.
- **Realistic** (reálný) – být v souladu se současným postavením firmy na trhu (z hlediska konkurence, okolního politického, sociálního, technologického, legislativního prostředí).
- **Tangible** (materiální) – plán by měl být odrazem hmatatelných akcí a kroků jednotlivých činností firmy.

Podle Kislingerové (2010, s. 132) existují tři základní požadavky na efektivní finanční plánování:

1. Prognózování,
2. Nalezení optimálního finančního plánu,
3. Aktualizace finančního plánu.

Prognózy se zaměřují na nejpravděpodobnější budoucí situace. Velice důležité je prognózovat přesně a konzistentně. Významným prvkem je také sledování konkurence, protože je to jeden z důležitých vlivů na budoucí vývoj podniku.

Fotr ve své knize navíc uvádí požadavky kvality, které by měl plán podniku splňovat:

- **Variantnost**: výsledný plán a jeho jednotlivé složky by měly vycházet z tvorby a hodnocení jednotlivých variant, které se mohou odlišovat investičním programem, zaměřením výrobního programu, inovační politikou, strukturou zdrojů financování, tržním určením produkce. Jednotlivé varianty je třeba hodnotit z hlediska stupně plnění stanovených strategických cílů. Skutečně dobrý plán podnik vytvoří, pouze pokud si bude moci vybrat z více variant plánu.

- **Respektování faktorů rizika**: vývoj mnoha faktorů podnikatelského okolí je značně nejistý, a proto nelze varianty plánu posuzovat pouze podle toho nejpravděpodobnějšího vývoje faktorů podnikatelského okolí. Je třeba brát v úvahu více scénářů vývoje rizika.

- **Posuvný způsob zpracování**: první rok strategického plánu zpracovávat podrobněji, případně jej rozčlenit na kratší období, např. na čtvrtletí. Po uplynutí ročního období se plán upravuje, přičemž se začleňuje další rok.

- **Aktualizace** při podstatných změnách faktorů podnikatelského okolí: k přepracování plánu nedochází pouze v pevných ročních intervalech, ale je potřeba jej aktualizovat vždy při změnách externích, případně i interních faktorů.

- **Jasně specifikování předpokladů**, ze kterých plán vychází. Tyto předpoklady tvoří jak zvolené varianty dílčích plánů, tak také hodnoty základních faktorů, které ovlivňují hospodářské výsledky. (Fotr, 1999, s. 23)

Má-li finanční plánování plnit svou úlohu při finančním řízení podniku, je nutné podle Landy (c2007, s. 110) respektovat určité zásady a principy:

- Princip preference peněžních toků.
- Princip respektování a minimalizace rizika.
- Princip optimalizace kapitálové struktury.
- Zásada dlouhodobosti finančního plánování.
- Zásada hierarchického uspořádání firemních finančních cílů.
- Zásada reálné dosažitelnosti podnikových finančních cílů.
- Zásada programové ziskové orientace podniku.
- Zásada periodické aktualizace podnikových finančních plánů.
- Zásada podstatné shody struktury a formy hlavních plánovacích podkladů se strukturou a formou podnikových účetních výkazů.
- Zásada jednoduchosti a transparentnosti plánových výpočtů.
- Zásada relativní autonomie finančního plánu.

2 TVORBA FINANČNÍHO PLÁNU

Základem pro tvorbu finančního plánu jsou jednotlivé analýzy, které je třeba provést, abychom zjistili, jak si podnik vedl v minulosti, jak jej ovlivňuje jeho okolí, nebo jak si stojí z finančního hlediska. Důležité je také prozkoumat jeho vize, cíle a strategie.

2.1 Analýza okolí podniku

Finanční řízení a rozhodování podniku není izolováno od okolního prostředí. Je ovlivňováno existencí odlišných zájmů různých subjektů, které jsou na chování a výsledcích podniků různým způsobem zainteresovány. (Nývtová a Marinič, 2010, s. 15)

Pro tvorbu kvalitního plánu dnes již nestačí pouze interní analýzy podniku, ale velmi důležité jsou také analýzy okolí podniku. Důvodem je zejména proměnlivost okolí, která se postupem času neustále zvyšuje. (Fotr, 1999, s. 15)

Analýzy okolí podniku jsou pak zaměřovány na makrookolí a mikrookolí podniku.

2.1.1 Analýza makrookolí

Analýza prostředí by měla být prováděna neustále, a ne jen ve vymezených časových termínech daných plánovacími cykly. V rámci analýzy makroprostředí se obvykle hodnotí informace v oblasti legislativy, demografického vývoje, vývoje ekonomiky, sociologickém a technologickém vývoji, řeší se také informace o politických aspektech dané země, ekologických vlivech apod. (Fotr a kol., 2012, s. 307)

Pro zhodnocení vývoje vnějšího prostředí lze využít **PEST analýzu**. Zde se zkoumají faktory politicko-právní, ekonomické, socio-kulturní a technologické, které ovlivňují činnost podniku. (Jakubíková, 2013, s. 100)

Každá z těchto skupin v sobě zahrnuje několik faktorů makrookolí, které ovlivňují podnik různou měrou. Důležitost jednotlivých faktorů se může lišit pro různá odvětví, podniky nebo situace.

- Politicko-právní faktory – patří sem politická stabilita, stabilita vlády, zákony. Politicko-právní prostředí vytváří rámec pro všechny podnikatelské činnosti.
- Mezi ekonomické faktory patří vývoj HDP, fáze ekonomického cyklu, skladba platební bilance státu, měnové kurzy, míra nezaměstnanosti, míra inflace, životní minimum aj. Ekonomické faktory ovlivňují kupní sílu a nákupní zvyky spotřebitele.

- Socio-kulturní faktory obsahují základní kulturní hodnoty společnosti, její způsob života, sociální prostředí, atd.
- Technologické faktory představují trendy ve výzkumu a vývoji. Patří sem technologický rozvoj země, přijímání nových technologií, tempo technologických změn.
- Demografické faktory se týkají lidí – počet obyvatel, věková struktura, délka života, atd. Analýza demografických faktorů je důležitá, protože lidé tvoří trhy.

Cílem analýzy makroprostředí je vybrat ze všech faktorů pouze ty, jež jsou důležité pro konkrétní podnik. Důležité také je zaměřit se na budoucí vývoj a případný dopad těchto faktorů na podnik. (Horáková, 2003, s. 41; Jakubíková, 2013, s. 100)

2.1.2 Analýza mikrookolí

Základem analýzy mikroprostředí podniku je posouzení charakteristiky trhu, na němž podnik působí. Kromě úvah o tomto trhu a jeho vývoji do budoucna je třeba v rámci mikroprostředí analyzovat zákazníky, dodavatele a konkurenci podniku.

V rámci zákazníků je třeba se zaměřit jak na koncové zákazníky, jimž je určen firemní produkt, tak také na dealery produktů. Z hlediska dodavatelů by se měl podnik orientovat na dodavatele výrobních komponent a klíčových částí produktů. Dále se pak může zaměřit také na podpůrné dodavatele bankovních a finančních služeb, účetních a daňových služeb apod. V oblasti konkurence je třeba se seznámit s konkurencí současnou, ale také se zaměřit na budoucí, potenciální konkurenty. (Koráb, Peterka a Režňáková, 2007, s. 52)

Podle Růčkové a Roubíčkové se má analýza mikroprostředí zabývat třemi základními prvky trhu, kterými jsou:

- Analýza tržní situace – zaměřuje se zejména na zákazníky, a to např. zjišťováním velikosti poptávky na jednotlivých trzích, zkoumáním možností a bariér vstupu na trhy, dosahováním prodejních cen.
- Analýza konkurenční situace a faktorů ovlivňování situace – je orientována jak na současnou konkurenci, tak na případné ohrožení budoucími konkurenty.
- Dostupnost a cenový vývoj na trhu surovin a energií – vývoj podnikového okolí je velmi často obtížně odhadnutelný. Za ohrožení podniku se považují budoucí odchylky od hospodářských výsledků. Samozřejmě zde existují také příležitosti, které je možno využít pro rozvoj firmy. (Růčková a Roubíčková, 2012, s. 170)

I když je mikroprostředí do jisté míry ovlivnitelné a kontrolovatelné, diktuje řadu parametrů, které je nezbytné zahrnout do budoucích plánů. (Horáková, 2003, s. 42)

2.2 Analýza SWOT

SWOT analýza je nástroj, který se často využívá k různým analýzám společností. Jejím úkolem je nalézt silné a slabé stránky podniku, a také zhodnotit příležitosti a hrozby, kterým je zkoumaný podnik vystaven.

Silné a slabé stránky můžeme označit jako interní faktory, nad nimiž máme určitou kontrolu a můžeme je ovlivňovat. Naopak příležitosti a hrozby jsou externími vlivy, které sami neovlivníme, ale můžeme na ně nějakým způsobem reagovat. (Koráb, Peterka a Režňáková, 2007, s. 48)

2.3 Finanční analýza

Finanční analýza je nedílnou součástí finančního řízení. Působí jako zpětná vazba o dosažení podnikových cílů v jednotlivých oblastech, ukazuje, v čem se předpoklady podniku podařilo splnit, a kde naopak došlo k situaci, které se chtěl podnik vyhnout. Výsledky finanční analýzy mohou poskytnout cenné informace jak pro vlastní potřebu podniku, tak také pro subjekty, které sice nejsou součástí podniku, ale jsou s podnikem spojeny finančně, hospodářsky atd. (Pavelková a Knápková, 2009, s. 26)

Finanční situace podniku je souhrnným vyjádřením úrovně všech podnikových aktivit, kterými se společnost prezentuje na trhu. Do finanční analýzy se promítá objem a kvalita výroby, úroveň marketingové a obchodní činnosti, inovační aktivita a další činnosti.

Finanční analýzu je možné podle Dluhošové (2006, s. 68) rozdělit na tři na sebe navazující postupné fáze:

- diagnóza základních charakteristik finanční situace
- hlubší rozbor příčin zjištěného stavu
- identifikace hlavních faktorů nežádoucího vývoje a návrh opatření.

Uspokojivá finanční situace podniku se často označuje jako „finanční zdraví“ podniku. Za finančně zdravý podnik se považuje takový, který je v danou chvíli i ve výhledu do budoucna schopen naplňovat smysl své existence. Znamená to, že je schopen trvale takové míry zhodnocení vloženého kapitálu, která je požadována investory vzhledem k výši rizi-

ka, s jakým je spojen příslušný druh podnikání. Čím větší je výnosnost vloženého kapitálu, tím lépe pro podnik a jeho okolí. (Valach a kol., 1999, s. 92)

V rámci finanční analýzy je využito mnoho různých ukazatelů, které nám pomáhají zhodnotit situaci analyzovaného podniku. Jestliže využijeme údaje přímo z účetních výkazů, jedná se o absolutní ukazatele. V rozvaze jsou obsaženy údaje o stavu k určitému datu (stavové ukazatele), výkaz zisků a ztráty předkládá údaje za daný časový interval, tedy tokové ukazatele. Z rozdílu stavových ukazatelů lze získat rozdílové ukazatele. O poměrové ukazatele se jedná, dáváme – li do poměru dva různé údaje. (Pavelková a Knápková, 2009, s. 27)

2.3.1 Absolutní ukazatele finanční analýzy

Absolutní ukazatele se využívají k analýze vývojových trendů (horizontální analýza) a k procentnímu rozboru komponent (vertikální analýza).

Horizontální analýza se zabývá porovnáním změn položek jednotlivých výkazů v čase. Spočítá se jako absolutní výše změn a její procentní vyjádření k výchozímu roku. (Knápková a Pavelková, 2010, s. 66)

Vertikální analýza se zaměřuje na vnitřní strukturu absolutních ukazatelů. Jde o srovnávání jednotlivých položek základních účetních výkazů k celkové sumě aktiv či pasiv. Tato metoda usnadňuje srovnatelnost účetních výkazů s předchozím obdobím. (Růčková, 2007, s. 44)

2.3.2 Rozdílové ukazatele

Rozdílové ukazatele slouží k analýze a řízení finanční situace podniku, zaměřující se na jeho likviditu. Jedním z nejvýznamnějších rozdílových ukazatelů je čistý pracovní kapitál, který má významný vliv na platební schopnost podniku. Čistý pracovní kapitál vypočítáme jako rozdíl mezi oběžným majetkem a krátkodobými cizími zdroji. (Pavelková a Knápková, 2009, s. 27)

2.3.3 Poměrové ukazatele

Základním nástrojem finanční analýzy jsou finanční poměrové ukazatele. Je to forma číselného vztahu, do kterého jsou uváděny finančně-účetní informace. Poměrové ukazatele se obvykle vypočítají vydělením jedné položky jinou položkou uvedenou ve výkazech,

mezi nimiž existují určité souvislosti. Ukazatele se obvykle sdružují do skupin, a každá skupina se váže k některému aspektu finančního stavu podniku. (Valach a kol., 1999, s. 92)

Mezi základní skupiny poměrových ukazatelů patří:

- Analýza zadluženosti
- Analýza likvidity
- Analýza rentability
- Analýza aktivity

2.3.4 Souhrnné ukazatele

Souhrnné ukazatele mají vyjádřit souhrnnou charakteristiku celkové finančně ekonomické situace a výkonnosti podniku pomocí jednoho čísla. Jejich vypovídací schopnost je však nižší a hodí se pro rychlé a globální srovnávání řady podniků. Mohou být použity jako podklad pro další hodnocení. Mezi souhrnné ukazatele patří např. Z-skóre. (Růčková, 2007, s. 70)

Podrobněji se finanční analýzou zabývat nebudu, protože to není stěžejní část mé diplomové práce, ale její ukazatele popsalo již mnoho autorů, mezi které patří např. Růčková, Kislingerová, Pavelková a Knápková, Valach a další.

2.4 Vize a cíle

Vize podniku je vyjádření očekávané budoucnosti podniku, je to popis toho, jak by podnik měl být vnímán externími i interními pozorovateli. Vize podniku je takové vyjádření budoucnosti, které je podloženo reálnou vírou alespoň klíčových lidí v podniku v dosažitelnost cílů podniku. Forma vize by měla být výstižná a pochopitelná. Ideální forma vize umožňuje její snadné zapamatování a interpretaci. (Koráb, Peterka a Režňáková, 2007, s. 101)

Fotr (2012, s. 35) uvádí, že při vytváření vize je třeba definovat současný a budoucí stav podniku. Ze srovnání současného a budoucího stavu pak zjistíme, jakou změnou má společnost v daném období projít. Vize by měla být orientována na zákazníka, jejím prostřednictvím by měl podnik uspokojit potřebu zákazníka, nikoli nabízet samotný výrobek. Z vize podniku by také měla vyzařovat zodpovědnost jak k zákazníkům, tak také k zaměstnancům, životnímu prostředí atd.

Pro finančního manažera je důležité, co vytváří základní cíl podnikatelské činnosti, kterému bude podřízeno veškeré rozhodování.

Kislingerová (2010, s. 43 – 44) ve své knize dodává, že podle právních norem, které upravují podnikání v ČR, je základním cílem podnikání maximalizace zisku. Zisk je kritérium, které respektuje zejména zájmy vlastníků. Pokud by zisk byl akceptován jako cílové kritérium, pak by mu finanční manažeři měli podřizovat svá rozhodnutí. V takovém případě by byla potlačována rozhodnutí dlouhodobějšího charakteru, související s předpokládanými budoucími zisky. Z tohoto pohledu zisk není správným kritériem pro rozhodování finančních manažerů, má-li krátkodobý charakter. Pokud se na podnikatelské činnosti podílí více subjektů, než je pouze vlastník, pak zisk také není plným vyjádřením jejích cílů. Lepším měřítkem je peněžní tok, který je spolu s likviditou jedním z klíčových parametrů pro předpoklad dlouhodobého fungování a existence firmy.

Cíle stanovené firmou by měly splňovat určité požadavky, mezi které patří:

- Omezený rozsah – strategických cílů by nemělo být více než deset, protože větší počet cílů rozptyluje pozornost a vede ke tříštění zdrojů.
- Jednoznačnost, stručnost a srozumitelnost vyjádření
- Stanovit cíle na takové úrovni, aby byly reálně dosažitelné a současně motivovaly ke zvýšení výkonnosti.
- Respektování vzájemných vazeb mezi cíli – splnění jednoho cíle by mělo podporovat plnění ostatních cílů.

Tvorba soustavy podnikových cílů je kontinuální, postupná aktualizace těchto cílů na základě měnících se vnějších a vnitřních podmínek. (Fotr, 1999, s. 19)

2.5 Strategie podniku

Strategie podniku jsou důležité pro správné vytvoření finančního plánu, pro zjištění, jakým směrem podnik směřuje a kam chce orientovat své působení do budoucna. Finanční plány by měly být určitým odrazem podnikových strategií.

Strategie je jednotný, všeobsáhlý a integrovaný plán, který dává do souladu strategické silné a slabé stránky firmy s hrozbami a příležitostmi v podnikovém okolí. (Grünwald a Holečková, 2004, s. 117)

Strategie nemůže odrážet jen dosavadní výkonnost podniku, ale manažeři musí zvažovat vývoj prostředí, ve kterém bude jejich podnik v budoucnosti působit. Toto hledisko by mělo být sledováno nejen na makroekonomické úrovni, ale také na úrovni odvětví, ve kterém podnik pracuje. (Kislingerová, 2010, s. 126)

Strategii útlumu manažeři využívají, jestliže:

- firmě se nedaří příliš dobře,
- firma při dosavadní strategii nesplnila vytčené cíle a akcionáři naléhají na zlepšení výsledků,
- hrozby z okolí jsou příliš závažné a při jiné strategii vnitřní silné stránky nedovolují vyřešit problematickou situaci.

Interní útlum se zaměřuje na řešení interních problémů podniku, které vedou k špatné finanční situaci podniku. Hlavním cílem je dosáhnout obratu úspornými opatřeními. Externí útlum se týká zejména vyčlenění některých činností prodejem, případně likvidací. (Grünwald a Holečková, 2004, s. 117)

Strategie stability se využívá, pokud:

- firma se pokládá za úspěšnou, management ale neví s jistotou, čím to je, a proto chce raději pokračovat dosavadním způsobem,
- podnik se obává riskovat, protože velké změny často selžou a zvyšují rizika
- stávající strategie je z hlediska řízení pohodlnější, protože stačí rutinní postupy
- podnikové okolí je stabilní
- manažeři neočekávají žádný velký rozdíl mezi výsledky expanze a stability.

V rámci strategie stability se očekává upevňování finančních pozic: omezování rizik a posilování výnosnosti. Období stability může být na jedné straně přípravou podniku na ex-

panzi, a čekání na vhodnou příležitost. Na straně druhé se z tohoto postoje může vyvinout útlum podniku, kdyby došlo k nečekanému ohrožení firmy. (Grünwald a Holečková, 2004, s. 118)

Strategie expanze se uplatňuje nejčastěji v těchto případech:

- v proměnlivých odvětvích může stabilita přinášet krátkodobý úspěch, ale v delší perspektivě přivodit zkázu, takže expanze je předpokladem pro přežití,
- růst je v očích manažerů průkaz úspěšnosti a efektivního řízení,
- na růst je vázána motivace manažerů,
- manažeři chtějí vstoupit do historie jako tvůrci významných korporací,
- růst je pokládán za cestu k efektivnosti, protože zhodnocuje zkušenosti, přináší relativní úsporu fixních nákladů a zvyšuje produktivitu podniku,
- růst může pomoci k monopolnímu postavení podniku na trhu.

Jestliže se firma se snaží urychlit růst prodeje a zvýšit podíl na trhu, jde o interní expanzi. V tomto případě je často nutné rozšířit existující kapacity. Externí expanze je naopak spojena s koupí jiného podniku. (Grünwald a Holečková, 2004, s. 118)

2.5.1 Finanční strategie firmy

Podle Landy (2007, s. 99) má v soustavě strategií společnosti důležitou roli také finanční strategie. Tato role vyplývá z úlohy a postavení financí v rámci celkového řízení podniku. Finanční strategie musí respektovat nadřazené strategie, ale zároveň tyto nadřazené strategie značným způsobem ovlivňuje.

Fotr (2012, s. 167) dodává, že také finanční strategie firmy ovlivňuje tvorbu finančního plánu, protože určuje kapitálovou strukturu firmy a tedy i míru jejího zadlužení. Dále určuje způsoby získání kapitálu tak, aby bylo dosaženo zvolené kapitálové struktury. Ostatní prvky ovlivněné finanční strategií jsou také dividendová politika nebo výše pracovního kapitálu. V neposlední řadě jsou ve finanční strategii zahrnuty také způsoby využití volných peněžních prostředků nebo výběr kritérií pro hodnocení investičních projektů.

3 METODY TVORBY FINANČNÍHO PLÁNU

Pro finanční plánování se využívá konkrétních metod, kterými jsou podle Pavelkové a Knápkové metoda procentuálního zisku, metoda poměrových finančních ukazatelů, analýza nulového bodu, regresní metoda a také finanční modely.

- Metoda procentuálního podílu na tržbách – vychází z předpokladu, že hlavním akcelerátorem dynamického vývoje je růst tržeb a všechny ostatní parametry jsou poté odvozeny na základě jejich poměru k tržbám. (Nývltová a Marinič, 2010, s. 100)
- Metoda poměrových finančních ukazatelů – podstatou je využití vybraných poměrových finančních ukazatelů a plánovaných tržeb při tvorbě plánové rozvahy. Jako vzorové hodnoty, kterých podnik chce v budoucnu dosáhnout, se použijí poměrové ukazatele. Jako vzorové hodnoty se mohou použít konkrétní finanční cíle podniku, průměrné hodnoty podniků ve stejném odvětví nebo poměrové ukazatele srovnatelného prosperujícího podniku. (Pavelková a Knápková, 2007, s. 221)
- Analýza nulového bodu – zkoumá, jak se změní velikost zisku a prodejních cen výrobků na základě rozpouštění fixních nákladů na různou velikost produkce. Používá se např. při zjišťování hranice, pod kterou by již tržby podniku neměly klesnout. (Pavelková a Knápková, 2007, s. 221)
- Regresní metoda – vychází z definice statistických závislostí pomocí regresních funkcí, zpracovávaných na základě minulého vývoje. Tyto závislosti jsou korigovány a promítají se do budoucích cílů a úkolů. (Nývltová a Marinič, 2010, s. 100)
- Finanční modely (simulační a optimalizační) – při finančním plánování lze využít také matematické modely, které můžeme rozdělit na simulační a optimalizační modely finančního plánu.

Simulační modely umožňují vytvořit plánové finanční dokumenty v několika různých variantách. Optimalizační finanční modely pomáhají najít nejlepší řešení při určitých předpokladech a omezeních. (Pavelková a Knápková, 2007, s. 221)

Neexistuje univerzální pravidlo pro volbu jedné konkrétní metody, v praxi dochází spíše k jejich prolínání. Volba metody je tedy velice individuální a vždy záleží na typu podniku, charakteru výroby nebo používané technologii. (Nývltová a Marinič, 2010, s. 100)

4 DLOUHODOBÝ FINANČNÍ PLÁN

Dlouhodobý finanční plán je podkladem pro celkový strategický plán podniku. Základem tvorby dlouhodobého finančního plánu jsou zásadní investiční a finanční rozhodnutí. Investiční rozhodnutí se týkají realizace investičních projektů, finanční rozhodnutí se vztahují k výši a struktuře finančních zdrojů. Úkolem dlouhodobého finančního plánu je zabezpečit realizaci strategického plánu podniku potřebnými finančními zdroji. Tyto zdroje jsou získávány vlastní činností nebo z vnějších prostředků. Při jejich zajišťování je nutné udržovat také finanční stabilitu podniku. Jak uvnitř finančního plánu, tak mezi finančním plánem a ostatními dílčími plány existují velmi těsné vazby. (Pavelková a Knápková, 2009, s. 212)

Finanční manažeři potřebují plánovat nejen krátkodobě, ale měli by se zaměřit také na dlouhodobé plány. Je nutné zaměřit se na finanční opatření společnosti, která budou podporovat její dlouhodobý růst.

Právě v tomto bodě dochází ke střetu financí a strategie podniku. Od tvůrce dlouhodobého plánu se vyžaduje, aby porozuměl schopnostem a možnostem firmy generovat vyšší zisky, a také aby rozuměl podnikovému odvětví. Dlouhodobé plánování zahrnuje kapitálové rozpočtování ve velkém měřítku. Zaměřuje se na investice všech úrovní podnikání a nezabíhá do detailů. Některé projekty mohou být dostatečně velké na to, aby byl jejich dopad významný. (Brealey a Myers, c2003, s. 760)

Za normálních okolností projektanti nefungují jen způsobem projekt od projektu. Místo toho jsou náplní jejich práce také pravidla, která se týkají průměrné úrovně fixních a oběžných aktiv, ročních tržeb, a neřeší sezonnost těchto vztahů. Pokud se tedy budou zabývat například pravděpodobností, že pohledávky dosáhnou maxima v období dovolených, bude řešení tohoto zbytečného detailu odvádět jejich pozornost od důležitějších strategických rozhodnutí. (Brealey a Myers, c2003, s. 760)

Dlouhodobé finanční plánování přináší do řízení podnikových financí orientaci na finanční cíl: maximalizovat tržní hodnotu vlastního kapitálu. I kdyby se tohoto cíle nepodařilo dosáhnout, udává alespoň směr, který má být zabezpečován opatřeními v přítomnosti. Zásadních změn v ziskovosti podniku se však dosahuje až v průběhu několika let. Tomuto prvku odpovídá zásada dlouhodobosti finančního plánu. Základem pro zásadu dlouhodobosti je nutnost posuzovat dnešní rozhodnutí podle jejich vlivu na časově vzdálenější výsledky. (Grünwald a Holečková, 2004, s. 133)

Dlouhodobý finanční plán se sestavuje na období delší než jeden rok, zpravidla na tři až pět let. Plán nerozpracovává všechny dílčí oblasti, ale stanovuje souhrnné cílové ukazatele, na které je důležité se zaměřit v daném období. Součástí strategického finančního plánu by mělo být definování finančních cílů pro zvolený časový horizont, určení finančních politik, předvídání vývoje prodeje, plán investičních činností a plán dlouhodobého financování. (Koráb, c2007, s. 142)

Důležitým úkolem sestavovatele dlouhodobého finančního plánu je rozklad finančního plánu na kratší období a jeho neustálá aktualizace v souvislosti se změnami v okolí podniku. V opačném případě je plán jen formálním a neaktuálním dokumentem. (Koráb, c2007, s. 143)

Podle Fotra (1999, s. 22) má dlouhodobý finanční plán charakter souhrnného, tedy komplexního plánu. Tvoří jej čtyři základní složky, kterými jsou:

- Plánový výkaz zisků a ztrát
- Plánová rozvaha
- Plán peněžních toků
- Soustava finančních ukazatelů

4.1 Plánový výkaz zisků a ztrát

Plánový výkaz zisků a ztrát je podstatnou součástí strategického finančního plánu, ze které vyplývají výnosy, náklady a dosažený hospodářský výsledek v jednotlivých letech plánovacího období. Vzhledem k dlouhodobému charakteru plánu je tento výkaz zaměřen pouze na jeho významné položky. (Fotr, 2012, s. 183)

4.1.1 Plánování tržeb

Plán tržeb vychází z prognózy tržních podmínek a z plánu prodeje. Prognóza trhu je odhad celkového tržního objemu na cílových trzích a přepokládaný tržní podíl dané firmy. Plán prodeje se zabývá obchodními cíli dané firmy, které navazují na obchodní strategii. Na plán prodeje navazuje plán tržeb. (Valach a kol., 1999, s. 246)

Rozhodující položkou výnosů jsou tržby z prodeje vlastních výrobků a služeb. Při plánování tržeb je třeba respektovat cyklický vývoj na určitých trzích, v odvětvích, oborech nebo skupinách zákazníků. Tento vývoj totiž ovlivňuje dosahované prodeje a také prodejní ceny. Budoucí tržby ovlivňuje také velký počet externích faktorů, které podnik nemůže

téměř vůbec ovlivnit. Doporučuje se pracovat s různými variantami vývoje tržeb, kterých by podnik mohl dosáhnout buď za předpokladu pozitivního, nebo negativního vývoje externích (rizikových) faktorů. Důležité je, jaká bude připravenost firmy na zvládnutí situací spojených s negativními odchylkami od plánovaných tržeb. (Fotr, 2012, s. 184)

4.1.2 Plánování nákladů

V rámci plánování nákladů je možné rozdělit jednotlivé nákladové položky podle způsobu stanovení na náklady:

- Přímé (variabilní) – tyto náklady jsou závislé na objemu produkce jednotlivých výrobků. Základem pro stanovení těchto nákladů jsou normy spotřeby, které vyjadřují velikost spotřeby daných nákladových položek na jednotku produkce.
- Závislé na určitých položkách strategického finančního plánu, především rozvahy. Mezi tyto náklady patří zejména odpisy nebo finanční náklady.
- Závislé na jiných faktorech – náklady mající režijní charakter. V tomto případě se jedná zejména o služby týkající se oprav, udržování, přepravného. Dále sem patří náklady na reklamu a propagaci, služby poradenských firem, leasingové nájemné či pojistné. Do tohoto okruhu nákladů náleží také režijní spotřeba materiálu, energií a práce. (Fotr, 2012, s. 185 – 186)

4.1.3 Plánování hospodářského výsledku

Plánový hospodářský výsledek před zdaněním je rozdíl plánových výnosů a plánových nákladů. Jakmile se stanoví daň z příjmů pro jednotlivé roky, je možné také vypočítat hospodářský výsledek po zdanění. Ke stanovení základu daně z příjmů je třeba upravit zisk před zdaněním o přičitatelné a odečitatelné položky od základu daně. Zisk před zdaněním může být upraven také o odpočty, které se vztahují k daňové ztrátě minulých let nebo k nákladům na výzkum a vývoj. (Fotr, 2012, s. 186)

4.2 Plánová rozvaha

Plánová rozvaha se omezuje na vybrané položky dlouhodobého kapitálu na straně pasiv a na zúžené spektrum položek na straně aktiv. Zbývající prostor v pasivech bude doplněn o krátkodobé dluhy až při krátkodobém plánování podle toho, jak bude potřebný oběžný majetek převyšovat pracovní kapitál. (Grünwald a Holečková, 2004, s. 142)

Plánování aktiv se zabývá plánováním dlouhodobého majetku a oběžných aktiv. Základem pro plánování dlouhodobého majetku je plán investic a divestic podniku. Investiční program tvoří podklady pro zvyšování tohoto majetku, naopak program divestic se zabývá úbytky majetku. (Fotr, 2012, s. 188)

K plánování **oběžných aktiv** je možné využít dvě základní metody, kterými jsou procentní metoda a metoda ukazatelů obratu. Procentní metoda je založena na vztahu složek oběžných aktiv k tržbám, kdy je stanoven poměr dané složky oběžných aktiv k tržbám. Obvykle se vyjadřuje v procentech. (Fotr, 2012, s. 189)

Při plánování **zdrojů financování** existuje vzájemné působení s plánováním aktiv a peněžních toků. Velký vliv na výši pasiv má celková výše aktiv plánovaného období. Dalším důležitým bodem je struktura pasiv a to jak z hlediska podílu vlastního a cizího kapitálu, tak také podle interních a externích zdrojů financování. (Fotr, 2012, s. 191)

4.3 Plán peněžních toků

Ukazatelem úspěšnosti podnikání je zisk, jako rozdíl nákladů a výnosů. Zisk jako potenciální zdroj vlastního kapitálu je možné sledovat na základě pohybu peněžních prostředků ve výkazu o peněžních tocích. (Marinič, 2008, s. 180)

Peněžní toky jsou významným nástrojem plánování a řízení likvidity. Peněžní toky zobrazují na jedné straně **příjmy**, které zvyšují peněžní fondy podniku. Na druhé straně jsou **výdaje**, které tyto fondy odčerpávají. Příjmy a výdaje tvořící součást peněžních toků se člení na oblast **provozní, investiční a finanční**. Jako čistý peněžní tok se označuje změna peněžních toků – jejich čisté zvýšení či snížení. Peněžní toky je možné sestavit dvěma základními metodami – přímou a nepřímou. (Fotr, 1999, s. 112)

Přímá metoda se podle Korába, Peterky a Režňákové (2007, s. 136) zabývá sledováním jednotlivých položek příjmů a výdajů peněz za dané období. Tento způsob je možné využít u malých podniků, nebo v kratším časovém období. Výpočet přímou metodou vypadá následovně:

Počáteční stav peněžních prostředků

+ *příjmy za určité období*

- *výdaje za určité období*

= ***Konečný stav peněžních prostředků***

Nepřímá metoda vyjádření peněžních toků vychází z hospodářského výsledku a dalších vybraných položek výkazu zisků a ztrát a rozvahy. Jestliže se výkaz zisků a ztrát využije jako základ pro stanovení peněžních toků, je třeba výnosy a náklady z výkazu zisků a ztrát přeměnit na příjmy a výdaje. Dalším krokem je zahrnutí příjmů a výdajů, které v tomto výkaze zahrnuty nejsou.

Koráb a kol. (2007, s. 137) uvádějí následující schéma pro stanovení cash flow nepřímou metodou:

Počáteční stav peněžních prostředků

+ zisk (po úrocích a zdanění)

+ odpisy

+/- jiné náklady (výnosy), nevyvolávající pohyb peněz

CF z provozní činnosti

- přírůstek fixního majetku, nakoupených akcií

CF z investiční činnosti

+/- přírůstek/úbytek dlouhodobých dluhů, vlastního kapitálu a dalších finančních zdrojů

CF z finanční činnosti

Konečný stav peněžních prostředků

5 KRÁTKODOBÝ FINANČNÍ PLÁN

Krátkodobý finanční plán vychází ze strategického finančního plánu a vyjadřuje krátkodobá finanční rozhodnutí podniku. Roční finanční plán zpřesňuje a konkretizuje opatření k zabezpečení dlouhodobých záměrů činnostmi v plánovaném roce. V krátkém plánovacím horizontu se musejí cíle přizpůsobovat disponibilním prostředkům. Je snížena volnost v rozhodování, ale o to snazší je vyhýbání se větším rizikům. (Pavelková a Knápková, 2009, s. 213; Valach a kol., 1999, s. 254)

Krátkodobý finanční plán se sestavuje velmi podrobně a dále se rozpracovává formou rozpočtů na jednotlivé úseky činnosti. Plnění plánu je potřeba neustále kontrolovat a podle změn v okolí podniku a zjištěných výsledků plánu přijímat opatření k jeho dosažení. Výstupem ročního finančního plánu je plán výnosů, nákladů a zisku, plánová rozvaha, plán cash flow. Roční finanční plán může obsahovat také plán rozdělení zisku a plán externího financování. Plánové výkazy není třeba sestavovat v tak podrobném členění jako účetní výkazy, ale mohou být zpracovány ve zkrácené formě a v případě potřeby dále upravovány. (Koráb, Peterka a Režňáková, 2007, s. 143)

Plánová rozvaha bude navazovat na plánovou rozvahu v dlouhodobém plánu a bude doplněna o oběžná aktiva, odpovídající plánovaným výkonům. Pasiva budou dorovnána s aktivy o potřebná krátkodobá pasiva. Objem tržeb je třeba plánovat s ohledem na omezení ze strany dlouhodobého hmotného majetku, protože se nepočítá v daném roce s uvedením nově pořizovaných investic do provozu. (Grünwald a Holečková, 2004 s. 160)

Ve **výkazu zisků a ztrát** jsou zobrazeny tržby a náklady daného období, a také odpisy, které odrážejí změnu odepisovaného majetku za dané období. Z plánovaného výkazu zisků a ztrát je možné vyčíst výsledek hospodaření ve všech jeho modifikovaných podobách.

Volný peněžní tok generovaný v **peněžních tocích** představuje zdroj pro použití prostředků ve finanční oblasti podniku v případě, že je jeho hodnota kladná. Je-li volný peněžní tok podniku záporný, pak se společně se součtem dalších potřeb financování (úroky, daně, dividendy) jedná o výši dodatečných externích zdrojů nutných k provozu podniku. (Mariň, 2008, s. 203)

V průběhu zpracování plánu se odkrývá nesoulad v příjmech a výdajích a rozpracují se varianty řešení. Řešením může být např. změna délky splatnosti pohledávek, využití skonta k urychlení plateb apod. (Koráb, Peterka a Režňáková, 2007, s. 144)

6 KONTROLA A HODNOCENÍ FINANČNÍHO PLÁNU

Finanční plán představuje cílové stavy financí podniku a způsob jejich dosažení. Ne vždy však dojde ke splnění všech předpokládaných ukazatelů. Někdy se tedy plán odchýlí od reality, ať v kladném či záporném směru. Proto dochází k porovnání plánu s účetními výkazy. Při této činnosti se zjišťují vzniklé rozdíly a jejich důvod je třeba vysvětlit. (Valach a kol., 1999, s. 257)

Petřík (2007, s. 94) uvádí, že finanční plány musí být pravidelně sledovány a kontrolovány spolu s předpoklady, na kterých byly tyto plány postaveny. Plány musí být sestaveny dostatečně flexibilně, aby umožnily včasnou revizi a korekci v případě náhlých nepředvídatelných změn. Při sledování a kontrole plánů se využívají zpětné vazby pomocí vhodných informačních systémů.

Při kontrole finančního plánu se zjišťují odchylky skutečnosti od plánu. Po analýze odchylek by měla nastat určitá opatření, zajišťující plánové cíle nebo upravující podnikový plán na základě změněných skutečností. (Pavelková a Knápková, 2009, s. 213)

Při kontrole finančního plánu by měly být vzniklé odchylky hlášeny bezodkladně, protože účetnictví usiluje o co největší přesnost. V rámci kontroly by se měli manažeři dívat dopředu, tak aby zjistili, jaké jsou tendence dalšího vývoje. Důležité je zaměřit se na strategicky citlivé body, podívat se na vzniklé odchylky jako na celek a určit, které jsou významné. Při procesu kontroly by podnik neměl zapomínat na hospodárnost, investice do informačního systému by měly být úměrné přínosu z monitorování a kontroly. Samozřejmostí je objektivní přístup v hodnocení plánu, a také srozumitelné vyjádření výsledků. V kontrolních zprávách by také neměly chybět kroky k nápravě – tedy zjištění, kde jsou příčiny odchylek, kdo za ně odpovídá a co by bylo vhodné učinit v rámci jejich zlepšení. (Grünwald a Holečková, 2004, s. 173)

Firma musí být vždy připravena na korekce i revize všech jednotlivých úrovní plánů. Proto je nutné stále sledovat a analyzovat vnější i vnitřní podmínky, aby firma byla schopna zareagovat včas a s předstihem na případné změny. Tento přístup je mnohem efektivnější a levnější, než tyto změny dělat se značným zpožděním a ztrátami.

Vždy záleží na úsudku, znalostech, zkušenostech a intuici vrcholových manažerů i celého plánovacího týmu. (Petřík, 2007, s. 94)

ZÁVĚREČNÉ ZHODNOCENÍ TEORETICKÉ ČÁSTI

Finanční plánování je rozhodování o způsobu financování, o vkládání zdrojů do výnosového majetku, a o hospodaření s penězi. Finanční plán je součástí podnikového plánu, a mimo to je také prostředkem sloužícím k finančnímu řízení podniku. Do plánů se promítají vize podniku, cíle, kterých chce podnik dosáhnout, a také strategie sloužící k dosažení jednotlivých cílů.

Díky plánování je možné odhadovat budoucí vývoj podniku. Plánování budoucího vývoje také pomáhá odhalovat rizika, která souvisejí s vývojem podniku.

Finanční řízení a rozhodování podniku není izolováno od okolního prostředí. Je ovlivňováno existencí odlišných zájmů různých subjektů, které jsou na chování a výsledcích podniků různým způsobem zainteresovány. Pro tvorbu kvalitního plánu jsou proto velmi důležité jak analýzy samotného podniku, tak také podnikového okolí. Důvodem je zejména proměnlivost okolí, která se postupem času neustále zvyšuje. Nedílnou součástí příprav na finanční plánování je mimo jiné také vytvoření finanční analýzy podniku a vyhodnocení jejích výsledků. Na základě všech takto provedených podkladů poté dochází k samotné tvorbě finančního plánu.

Základem tvorby dlouhodobého finančního plánu jsou zásadní investiční a finanční rozhodnutí. Investiční rozhodnutí se týkají realizace investičních projektů, finanční rozhodnutí se vztahují k výši a struktuře finančních zdrojů. Úkolem dlouhodobého finančního plánu je zabezpečit realizaci strategického plánu podniku potřebnými finančními zdroji. Dlouhodobý finanční plán se sestavuje na období delší než jeden rok, zpravidla na tři až pět let. Plán nerozpracovává všechny dílčí oblasti, ale stanovuje souhrnné cílové ukazatele, na které je důležité se zaměřit v daném období.

Krátkodobý finanční plán se sestavuje velmi podrobně a dále se rozpracovává formou rozpočtů na jednotlivé úseky činnosti. V krátkém plánovacím horizontu se musejí cíle přizpůsobovat disponibilním prostředkům. Je snížena volnost v rozhodování, ale o to snazší je vyhýbání se větším rizikům. Plnění plánu je potřeba neustále kontrolovat a podle změn v okolí podniku a zjištěných výsledků plánu přijímat opatření k jeho dosažení.

Firma musí být vždy připravena na korekce i revize všech jednotlivých úrovní plánů. Proto je nutné stále sledovat a analyzovat vnější i vnitřní podmínky, aby firma byla schopna zareagovat včas a s předstihem na případné změny.

II. PRAKTICKÁ ČÁST

7 PŘEDSTAVENÍ SPOLEČNOSTI XY

Společnost XY se specializuje hlavně na výrobu obuvi s usňovým svrškem, přičemž nejznámějším výrobkem je tradiční česká obuv Prestige.

V rámci diplomové práce budou využita data za celou skupinu XY. Jedná se o společnosti Moleda, a.s. a její sesterskou společnost AG Auto, s.r.o. Ve společnosti Moleda, a.s. v současné době pracují zaměstnanci, kteří zajišťují vývoj, organizaci výroby, marketing a prodej hotových výrobků. Společnost Moleda, a.s. současně vlastní veškeré výrobní technologie, výrobní know-how a materiálové vstupy do výroby. Obuvnickou výrobu společnost zajišťuje prostřednictvím najímaných „agenturních“ pracovníků a to od majetkově a personálně propojené právnické osoby (sesterské společnosti AG Auto, s r.o.). Tj. výrobní pracovníci jsou zaměstnanci sesterské společnosti. Z tohoto důvodu jsou pro diplomovou práci využity konsolidované výkazy za obě společnosti, za skupinu XY, tj. údaje za společnost Moleda, a.s. a také sesterskou společnost AG Auto, s r.o.

V další části diplomové práce využiji především zdroje získané konzultací se zaměstnanci společnosti a také využiji interní materiály společnosti.

7.1 Historie společnosti

Společnost XY, a.s. byla založena v roce 2002 manažerským týmem, který měl bohaté zkušenosti z oblasti restrukturalizace výrobních firem a nastartování jejich ekonomického růstu. Společnost byla založena za účelem odkoupení výrobních technologií, výrobního know-how a převzetí zaměstnanců a výroby krachujícího obuvnického podniku SVIT, a.s. ve Zlíně, respektive její dceřiné společnosti Cebo a.s. Z tohoto faktu také vychází výrobní program společnosti. Cílem vedení společnosti již od vzniku firmy bylo navázat na obuvnickou výrobu, která měla ve Zlíně dlouholetou tradici. Po analýze trhu, konkurenčního a zákaznického prostředí v oblasti obuvnické výroby, byl výrobní program společnosti úzce specializován na obuv pro sport a volný čas nabízenou pod značkou Prestige, která byla současně certifikována jako pracovní obuv a představovala vysoce kvalitní a prestižní produkt, konkurenceschopný na trhu.

Vedení společnosti se také díky tomuto rozhodnutí postupně podařilo umístit společnost na trhu a díky aktivnímu přístupu k zavádění nových a inovovaných výrobků se mu podařilo společnost ekonomicky stabilizovat a dále rozvíjet. Za zásadní inovační projekt je považován vývoj, konstrukce a uvedení na trh vlastní boty pro sport a volný čas. Cílem tohoto

projektu nebylo konkurovat nadnárodním, zavedeným sportovním značkám, ale nabídnout cenově dostupnou sportovní botu, která konečnému zákazníkovi nabídne moderní řešení a odpovídající kvalitu boty. (Bobalová, 2012, s. 37)

7.2 Základní údaje o společnosti

7.2.1 Předmět podnikání

Předmět podnikání společnosti Moleda, a.s. dle klasifikace CZ-NACE zachycuje tabulka 1. Hlavním předmětem podnikání společnosti je výroba obuvi s usňovým svrškem (CZ-NACE 152010).

Tab. 1 CZ-NACE (Interní materiály společnosti, 2014)

CZ-NACE	Název CZ-NACE
152010	Výroba obuvi s usňovým svrškem
469000	Nespecializovaný velkoobchod
477800	Ostatní maloobchod s novým zbožím ve specializovaných prodejnách
682000	Pronájem a správa vlastních nebo pronajatých nemovitostí

Společnost Moleda, a.s. se už od svého vzniku v roce 2002 zabývá výrobou pracovní kožené obuvi a kožené obuvi pro volný čas. Managementu společnosti se podařilo zareagovat na vývojové trendy v obuvnictví, kdy byla výroba běžné spotřebitelské obuvi postupně přesouvána do Asie a konkurenceschopnou zůstala pouze výroba specifických druhů obuvi. Své výrobní portfolio tedy společnost postupně zaměřila na speciální pracovní obuv, a díky tomuto strategickému rozhodnutí se managementu podařilo dosáhnout velmi dobrých prodejních objemů, které byly srovnatelné a postupně i vyšší, než z doby před vyhlášením konkurzu na podnik SVIT. V současné době společnost vyrábí a prodává více než 140 tisíc párů obuvi ročně. (Bobalová, 2012, s. 36)

7.2.2 Představení výrobků

Výrobní program společnosti v současné době zahrnuje:

- výrobu a prodej specifické pracovní obuvi nabízené pod značkou PRESTIGE,



Obr. 1 Prestige (Moleda, 2012a)

- výrobu a prodej obuvi pro volný čas nabízené pod značkou MOLEDA,



Obr. 2 Sport (Moleda, 2012b)

- výrobu a prodej certifikované dětské obuvi pro volný čas a turistiku nabízené pod značkou PRESTIGE,



Obr. 3 Dětská obuv (Moleda, 2012c)

Další možností pro zákazníky je navržení obuvi v barvách podle vlastních představ.

Výrobní činnost společnost zajišťovala od svého vzniku v roce 2002 až do roku 2011 v pronajatých výrobních prostorách v areálu Svit, ve Zlíně. Tyto prostory vyhovovaly potřebám společnosti technicky, kapacitně, a také dispozičně odpovídaly potřebám společnosti včetně přístupu k inženýrským sítím, dostupnosti prostřednictvím kamionové dopra-

vy apod. V roce 2011 firma zakoupila vlastní výrobní budovu ve Štípě, do které přemístila veškerou svou činnost.

7.2.3 Zaměstnanci

Ve společnosti XY je v současné době zaměstnáno celkem 50 zaměstnanců. Ve společnosti Moleda, a.s. pracují zaměstnanci, kteří zajišťují vývoj, organizaci výroby, marketing a prodej hotových výrobků. Společnost Moleda, a.s. vlastní veškeré výrobní technologie, výrobní know-how a materiálové vstupy do výroby. Obuvnickou výrobu společnost zajišťuje prostřednictvím najímaných „agenturních“ pracovníků a to od majetkově a personálně propojené právnické osoby (sesterské společnosti AG Auto, s. r. o.). Tj. výrobní pracovníci jsou zaměstnanci sesterské společnosti. Tato skutečnost je dána historicky, kdy zaměstnanci byli zařazeni do sesterské společnosti, neboť se mimo jiné předpokládalo, že sesterská firma bude zaměstnance s příslušným know-how využívat i pro jiné subjekty. Od těchto projektů bylo později upuštěno, pracovníci společnosti se specializovali pouze na výrobu uvedené pracovní obuvi respektive obuvi pro sport a volný čas. Struktura skupiny se však od té doby nezměnila. (Bobalová, 2012, s. 38)

7.2.4 Certifikáty

Firma dbá na to, aby byl každý pár její výroby vysoce kvalitní. Proto obuv splňuje požadavky na oděruvzdornost, olejivzdornost, ochranu proti statické elektřině, absorpci energie v oblasti paty apod.

Plnění kvality dokládají tyto certifikáty:

- ITC - Certifikát ES přezkoušení typu č. 05 0649 T/NB – typ PRESTIGE (ČSN EN ISO 20347:2005).
- ITC - Certifikát ES přezkoušení typu č. 05 0649 T/NB – typ MOLEDA (ČSN EN ISO 20347:2005).
- Certifikát Žirafa a Česká kvalita

Certifikace přináší společnosti identifikaci mezi obdobnými firmami, pro společnost je to však také prestižní záležitost, nezbytná pro uzavírání obchodních kontraktů s odběrateli, kteří certifikaci často sami vyžadují. (Bobalová, 2012, s. 39)

8 ANALÝZA OKOLÍ SPOLEČNOSTI

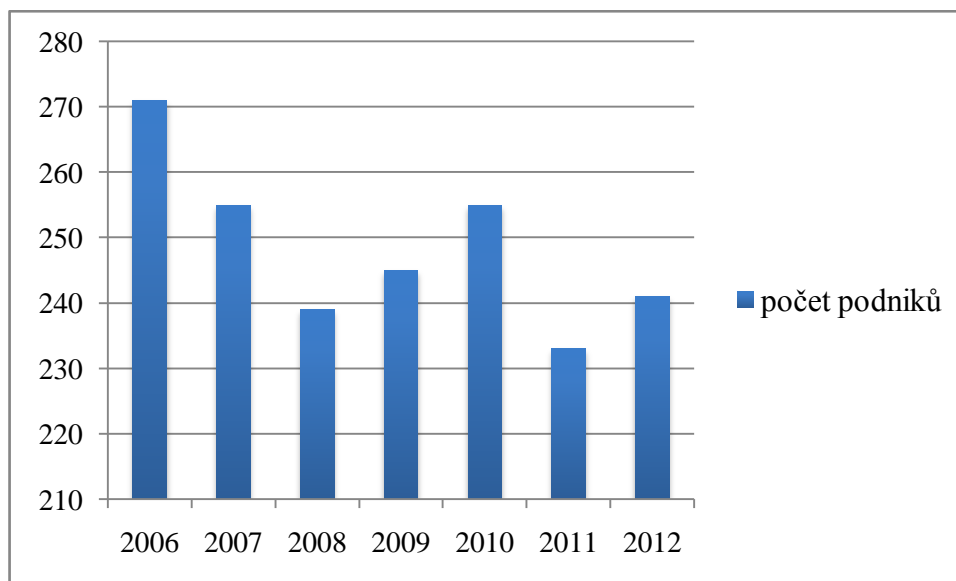
8.1 Charakteristika odvětví

Předmětem podnikání společnosti je sice několik okruhů CZ-NACE, ale společnost se při své činnosti zaměřuje zejména na výrobu obuvi s usňovým svrškem, podle CZ-NACE tedy výrobní skupina 152010.

Podle Ministerstva průmyslu a obchodu se v roce 2012 u oddílu kožedělného průmyslu, tak jako v minulosti, projevil výrazný tlak konkurence a zvyšující se dovozy obuvi. To mělo za následek další pokles výroby obuvi.

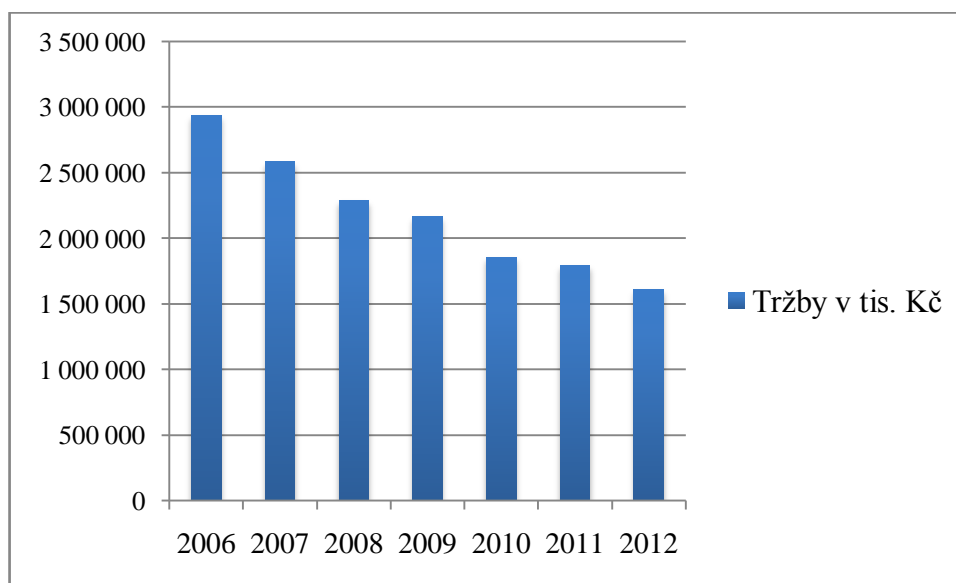
Cenový vývoj se v roce 2012, tak jako v předchozích letech pohyboval pod úrovní inflace. Je to způsobeno dlouhodobým převládáním nabídky nad poptávkou na trhu. Hlavní tlak na ceny prakticky všech druhů obuvi je zapříčiněn vysokými dovozy z Číny a dalších asijských zemí. Podle statistiky ČSÚ a kvalifikovaného dopočtu MPO byla v roce 2012 průměrná dovozní cena jednoho páru obuvi z Číny na úrovni cca 112,00 Kč za jeden pár obuvi. Přestože došlo ke zvýšení dovozní ceny proti předchozím rokům, stále je tato cena výrazně nižší, než je deklarovaná výrobní cena českých výrobců. (Ministerstvo průmyslu a obchodu, 2013)

Na následujícím grafu, zobrazujícím počet podniků na výrobu obuvi v ČR, můžeme vidět, že vývoj počtu podniků v tomto odvětví probíhal ve vlnách.



Obr. 4 Graf počet podniků na výrobu obuvi (mpo.cz, 2013)

Na grafu, zobrazeném na obrázku 5, můžeme vidět vývoj tržeb podniků na výrobu obuvi v jednotlivých letech. Tržby v této oblasti měly po celou dobu klesající charakter, který byl způsoben zejména trvajícím odbytovou krizí, zapříčiněnou nižší koupěschopností obyvatel a přetrvávající vysokou konkurencí levné obuvi z asijských zemí. Negativní výsledky v prodeji obuvi se nedaří zvrátit ani provedenou užší specializací ve výrobě, zvýšením kvality a zlepšením marketingové strategie v oblasti módních doplňků spolu s využitím módních materiálů a trendů a ani snižováním nákladů. (Ministerstvo průmyslu a obchodu, 2013)



Obr. 5 Tržby podniků na výrobu obuvi (mpo.cz, 2013)

8.2 SLEPT analýza

8.2.1 Sociální faktory

Protože společnost působí zejména ve Zlínském kraji, zaměřím se na situaci v něm. Celkový počet obyvatel v ČR v roce 2013 byl 10 513 834. Počet obyvatel v tomto období ve Zlínském kraji se pohyboval ve výši 586 565, oproti předchozímu roku šlo o pokles o 0,2 %. Z celkového počtu 586 565 obyvatel bylo ekonomicky aktivních 290 100. (ČSÚ, 2013)

Průměrná mzda za rok 2013 byla ve výši 21 494 Kč. Oproti předchozímu období o 0,1 % vzrostla. Průměrná mzda byla nižší než celorepublikový průměr, který se pohyboval v roce 2013 ve výši 24 836 Kč. Míra nezaměstnanosti byla ve výši 7,2 %. Pozitivní je, že oproti předchozímu období šlo o její pokles, a to o 0,5 %. Co se týká výše tržeb v průmyslu ve Zlínském kraji, pohybovaly se ve výši 114 733 mil. Kč. Tržby taktéž oproti předchozímu období poklesly o 0,8 %. (ČSÚ, 2013)

8.2.2 Legislativní faktory

České legislativní prostředí se vyznačuje nízkou efektivností vymáhání práva a vysokou byrokracií. Výskyt korupčního chování posiluje nedůvěru široké veřejnosti k politikům. Problémem je administrativa spojená se zaměstnáváním a udržení zaměstnanců v podniku. Pracovní trh je také ze strany podnikatelů v pozici zaměstnavatelů kritizován kvůli vysoké míře ochrany zaměstnanců při ukončování pracovního poměru, která také omezuje pružnost reakce na vývoj trhu. (iPodnikatel, 2013)

Daně ovlivňují náš každodenní život. Nižší daně pomáhají byznysu. Kvůli propracované sociální politice je ale zdanění v evropských zemích vyšší než v mimoevropských zemích světa. Ke zvýšení sazby daní přispěla také ekonomická krize. Celkové daňové zatížení v Česku je v rámci zemí EU mírně nadprůměrné (34,4 % k HDP). Prostor pro zvyšování daní je tedy v Česku malý, celý daňový systém lze však zjednodušovat. Přestože se zvýšily sazby daní, tak celkové daňové zatížení stoupl nepatrně. Důvodem je skutečnost, že výběr z daní klesá rychleji než hrubý domácí produkt. Při mezinárodním srovnání je v Česku vysoké především povinné pojistné placené zaměstnavatelem (25 % na sociálním pojištění a 9 % na zdravotním pojištění). Vysoké povinné pojistné potom zvyšuje zaměstnavatelům cenu práce. (Gola, 2013)

Co se týká výše daně z příjmů právnických osob, její sazba se v předchozích letech postupně snižovala, a od roku 2010 se zastavila na hodnotě 19 %. U daně z přidané hodnoty se její výše také postupně měnila, nyní činí její základní sazba 21 % a snížená sazba 15 %. V roce 2016 se předpokládá sjednocení obou těchto sazeb.

8.2.3 Ekonomické faktory

V ekonomice pokračuje období nejistot, zároveň chybí její výraznější oživení v celoevropském kontextu. Hlavním možným rizikem zůstává stále nedořešená krize v eurozóně, jejíž situaci charakterizuje spíše momentální zklidnění na finančních trzích, než překonání primárních příčin. V domácích podmínkách pak přetrvává nízká úroveň důvěry ekonomických subjektů, která poznamenává celkovou výkonnost ekonomiky. (Ministerstvo průmyslu a obchodu, 2014)

Podle ministerstva průmyslu a obchodu byl hospodářský vývoj roku 2013 nevyrovnaný. Nejdříve si ekonomika sáhla na dno, následující výsledky za 2. čtvrtletí ale přinesly výraz-

né zlepšení. Oživení se ve 3. čtvrtletí zbrzdilo, když mezičtvrtletní růst hrubého domácího produktu zvolnil na 0,2 % a v meziročním srovnání produkt klesl o 1,2 %.

Vývoj a predikci jednotlivých makroekonomických ukazatelů můžeme vidět v následující tabulce č. 2.

Tab. 2 Makroekonomické ukazatele (Ministerstvo financí ČR, 2014)

Ukazatel		Období					
		2010	2011	2012	2013	2014	2015
HDP	Růst v %	2,5	1,8	-1,0	-1,4	1,4	2,0
Spotřeba domácností	Růst v %	0,9	0,5	-2,1	-0,2	0,6	1,5
Průměrná míra inflace	%	1,5	1,9	3,3	1,4	1,0	2,4
Míra nezaměstnanosti	Průměr v %	7,3	6,7	7,0	7,0	7,0	7,1
Předpoklady:							
Směnný kurz CZK/EUR		25,3	24,6	25,1	26,0	27,3	27,2
Dlouhodobé úr. sazby	% p. a.	3,7	3,7	2,8	2,1	2,4	2,5
Ropa Brent	USD/barel	80	111	112	109	104	101
HDP eurozóny (EA 12)	Růst v %	1,9	1,6	-0,6	-0,4	0,9	1,5

Oživování ekonomické aktivity pokračovalo i v závěru loňského roku. Přesto se HDP za celý rok 2013 pravděpodobně snížil o 1,4 %, a to zejména kvůli propadu investic do fixního kapitálu. V letošním roce by ekonomika při kladném příspěvku domácí poptávky i zahraničního obchodu mohla vzrůst o 1,4 %. V roce 2015 by se růst HDP mohl zrychlit na 2,0 %. (Ministerstvo průmyslu a obchodu, 2014; Ministerstvo financí ČR, 2014)

Konečná spotřeba vzrostla o 0,7 %. O toto navýšení se postaraly pouze vládní výdaje zrychlením růstu na 2,5 %. Spotřeba domácností stagnovala a přerušila tak rok a půl trvající pokles. Zájem spotřebitelů byl soustředěn ve větší míře na nákup předmětů střednědobé a dlouhodobé spotřeby, zejména dopravních prostředků, telekomunikačních zařízení a také audio a video techniky. V roce 2014 se předpokládá růst spotřeby domácností o 0,6 %, v roce 2015 dokonce růst o 1,5 %. (Ministerstvo průmyslu a obchodu, 2014)

V loňském roce zpomaloval meziroční růst spotřebitelských cen, v průměru na 1,2 %, na kterém se spolu s nízkou poptávkou více podílelo snížení růstu regulovaných cen, než trž-

ních. Současně klesala průměrná míra inflace, s tím, jak se vytrácel efekt zvýšení daně z přidané hodnoty a spotřebních daní a také díky nákladovým faktorům. Předpokládaná míra inflace pro rok 2014 je 1 %, pro rok 2015 dokonce 2,4 %. (mpo.cz, 2014)

Podíl nezaměstnaných osob se výrazně neměnil, míra nezaměstnanosti se pohybovala kolem 7 % a předpokládá se, že do budoucna bude její vývoj podobný, tedy v roce 2014 7 %, v roce 2015 6,9 %. V zahraničním obchodě vývoz vzrostl meziročně o 4,8 % a dovoz o 3,6 %. To se příznivě promítlo do výsledku obchodní bilance, jejíž kladné saldo se meziročně zvýšilo o téměř 12 mld. Kč, na 81 mld. Kč. (Ministerstvo průmyslu a obchodu, 2013; Ministerstvo průmyslu a obchodu, 2014; Ministerstvo financí ČR, 2014)

8.2.4 Politické faktory

Politická situace ovlivňuje všechny stránky života v zemi a udává tedy také charakter podnikatelského prostředí obecně. Podnikatelům komplikují život náhlé, nekoncepční změny právního prostředí (brání v dlouhodobém strategickém plánování), což zapříčiňuje rostoucí nepřehlednost a nesrozumitelnost zákonů.

Vstupem do EU Česká republika prohloubila míru otevřenosti ekonomiky, přesto jsou nadále představitelé státu podnikateli kritizováni, že jejich zásahy do ekonomiky jsou stále příliš velké. Vláda je také kritizována z hlediska ekonomiky za neschopnost prosazovat a obhajovat zájmy českého podnikatelského sektoru v institucích EU. (iPodnikatel, 2013)

8.2.5 Technologické faktory

Tak jako v jiných oblastech, tak i ve výrobě obuvi je nutné splňovat určitou úroveň kvality. V této oblasti je nutné si pohlídat spokojenost zákazníka hned z několika úhlů, kterými jsou dostatečná kvalita použitého materiálu tak, aby zákazníkovi výrobek dlouho vydržel. Dále by měla obuv splňovat také určitá očekávání, týkající se zdravotní nezávadnosti. Zdravotně nezávadná obuv pomůže ke zdravému rozvoji nohou, a zároveň se v ní zákazník bude cítit pohodlně. Důkazem plnění těchto požadavků se v dnešní době stávají různé certifikáty, jejichž držitelem je také firma XY. Jedním z obdržených certifikátů je právě certifikát ČSN EN ISO 20347:2005. Právě proto obuv splňuje požadavky jak na zdravotní nezávadnost, tak na oděruvzdornost, olejivzdornost, ochranu proti statické elektřině, absorpci energie v oblasti paty apod.

Co se týká obuvi určené přímo dětem, splňuje zde společnost certifikát Žirafa. Díky tomuto označení se výrobek podílí na zdravém vývoji dětských chodidel.

8.3 Porterův model pěti konkurenčních sil

8.3.1 Dodavatelé

Jelikož firma dbá na vynikající kvalitu svých výrobků, velmi pečlivě si vybírá své dodavatele. Jestliže někdo chce této společnosti dodávat materiál, nejdříve je potřeba otestovat jeho kvalitu. Kvalitu materiálu si společnost nechává testovat v laboratoři ITC Zlín. Jestliže materiál projde tímto testem, vyrobí se z tohoto materiálu vzorek obuvi, ve kterém se půl roku zkušebně chodí. Pokud je materiál v pořádku i po této zkoušce, dodavatel je zařazen do úzké skupiny firemních dodavatelů a může se s ním začít jednat o nabízené ceně.

Momentálně má společnost úzkou skupinu takto otestovaných dodavatelů, mezi kterými může vybírat a porovnávat jednotlivé nabízené ceny.

8.3.2 Odběratelé

Společnost XY patří mezi středně velké tuzemské výrobce v daném segmentu trhu. Společnost tedy svými obchodními aktivitami obsazuje dostatečně velký trh, kde mohou být její výrobky nabídnuty zákazníkům.

Koncovými zákazníky společnosti jsou jednak přímo lidé, kteří si tuto obuv koupí v obchodech, a jednak také firmy, které tuto obuv nakupují jako ochranné pracovní pomůcky pro své zaměstnance. V současné době představuje asi 60 % produkce pracovní obuv, zbylých 40 % je tedy obuv pro sport a volný čas.

Společnost bude nadále podporovat rozvoj internetového prodeje, který využívají převážně „věrní“ zákazníci, kteří již mají s obuví společnosti XY zkušenosti a nakupují odzkoušené a ověřené zboží.

8.3.3 Konkurence

Za nejbližší konkurenci jsou považováni výrobci obuvi, kteří se zaměřují na specializovanou obuv, mají dostatečné technologické a prostorové vybavení a odborné know-how. Z tohoto hlediska lze za stěžejní konkurenční firmy považovat tuzemské výrobce obuvi, kteří zvolili stejnou strategii rozvoje jako společnost XY a to zaměřením na specializované segmenty obuvi. Mezi hlavní konkurenční firmy patří Botas a Prabos plus.

Společnost Botas a.s. je výrobce obuvi s dlouholetou tradicí, která se specializuje na sportovní obuv.

Firma Prabos plus a.s. má za sebou velmi dlouhou tradici v obuvnickém průmyslu. Nyní se specializuje na pracovní a vojenskou obuv, v poslední době začala nabízet také specializovanou trekkingovou obuv. Společnost disponuje technologickým vybavením a potřebným know-how pro výrobu vstříkované obuvi. V oblasti výroby obuvi je zároveň držitelem několika certifikátů kvality. Z tohoto hlediska představuje asi nejvýznamnější tuzemskou konkurenční společnost.

Mimo tuzemských společností zabývajících se výrobou obuvi pro specializované segmenty trhu představují na světové úrovni konkurenční firmy zejména velké nadnárodní společnosti, které patří mezi špičky v oboru. Jedná se o společnosti Adidas, Puma, Nike, Reebok, apod.

8.3.4 Hrozba substitučních výrobků

Společnost Botas v současné době nevlastní technologii na výrobu vstříkované obuvi, respektive obuvi s polyuretanovou podešví vstříkovanou na svršek. Zavedení výroby vstříkované obuvi by pro společnost představovalo velkou finanční investici. Tato skutečnost společně s nezbytným požadavkem na zvládnutí know-how dané výroby snižuje konkurenceschopnost společnosti v daném segmentu obuvi. Z hlediska střednědobého horizontu je velmi málo pravděpodobné zavedení výroby přímého konkurenčního produktu.

Společnosti Adidas, Puma, Nike, Reebok díky svým technologickým, vývojovým i know-how kapacitám jsou schopny zavést podobný segment výrobků na trh ve velmi krátkém časovém intervalu. Jedná se však také o společnosti, které svými výrobky nejčastěji oslovují velké spotřebitelské skupiny a primárně se nezaměřují na specializované, úzké zákaznické skupiny.

8.3.5 Potenciální noví konkurenti

Momentálně nejsou na trhu další firmy, které by se v nejbližší době pokoušely s výrobky podobnými společností XY přicházet na trh. Hrozbu nové konkurence by mohly způsobovat společnosti, vyrábějící obuv na území České republiky, která by měla řadu certifikátů, stejně jako obuv společnosti XY. Pro získání těchto certifikátů je potřeba dostatek času a zkušeností potenciálních konkurentů, proto se v blízké době neočekává vstup nového konkurenta na trh.

9 ANALÝZA DOSAVADNÍHO HOSPODAŘENÍ SPOLEČNOSTI

V následující části diplomové práce bude provedena analýza dosavadního hospodaření společnosti. Nejdříve se zaměřím na vytvoření SWOT analýzy, dále bude následovat finanční analýza společnosti XY.

9.1 SWOT analýza

Nedílnou součástí dlouhodobého plánování společnosti je také SWOT analýza. V následující tabulce č. 3 můžeme vidět SWOT analýzu společnosti XY, ve které jsou zobrazeny silné i slabé stránky společnosti, dále jsou uvedeny její příležitosti a hrozby.

Tab. 3 SWOT analýza (vlastní zpracování)

Silné stránky	Slabé stránky
<ul style="list-style-type: none"> - dlouhodobá kvalitní práce - nízké procento reklamací - dobrá pověst v regionu - loajalita zákazníků - kvalitní certifikovaná obuv - pokračování ve výrobě tradiční obuvi ze Zlína po vzoru Tomáše Bati 	<ul style="list-style-type: none"> - nízké ceny konkurenčních výrobků dovezených z asijských zemí - pomalá reakce na měnící se vzhledové požadavky na výrobky - nedostatečné plánování - závislost na cenách materiálů použitých při výrobě
Příležitosti	Hrozby
<ul style="list-style-type: none"> - expanze na nové trhy - získání nových odběratelů - vývoj nových produktů - oslovení zákazníků nižších věkových kategorií - otevřenost inovacím a rozvoji 	<ul style="list-style-type: none"> - navyšování cen energií, materiálu - snižování prodejů - nezájem o produkty ze strany zákazníků - nepříznivý politický a ekonomický vývoj - zvýšení daní a poplatků

9.2 Finanční analýza

V následující části bude provedena finanční analýza společnosti. Tato analýza bude provedena pro celou skupinu, tedy pro obě společnosti. Bude v ní využito konsolidovaných finančních výkazů za roky 2011 až 2013. V těchto konsolidovaných výkazech byly jednotlivé položky obou společností eliminovány tak, aby nedocházelo k jejich zkreslování.

Struktura skupiny je vzájemně úzce propojená, protože společnost AG Auto, s. r. o. zaměstnává technické a výrobní pracovníky. Tito pracovníci pracují výhradně pro společnost Moleda, a.s. Společnost Moleda vlastní výrobní zařízení a veškeré zásoby včetně hotových výrobků i rozpracované výroby. Z pohledu diplomové práce bylo vhodnější zahrnout data obou společností tak, aby byly zjevné všechny položky potřebné pro vytvoření finančního plánu. Při využití dat pouze za společnost Moleda by nebyly vidět například osobní náklady a nebylo by tak možné zahrnovat do jednotlivých plánů zaměstnance.

9.2.1 Základní ekonomické výsledky společnosti

V této části uvedu základní ekonomické výsledky společnosti za poslední tři roky. Jak můžeme vidět v tabulce 4, společnost byla ve všech sledovaných letech zisková. V jednotlivých letech však docházelo ve společnosti k poklesu hospodářského výsledku, z původních 6 milionů na 2,5 milionu korun.

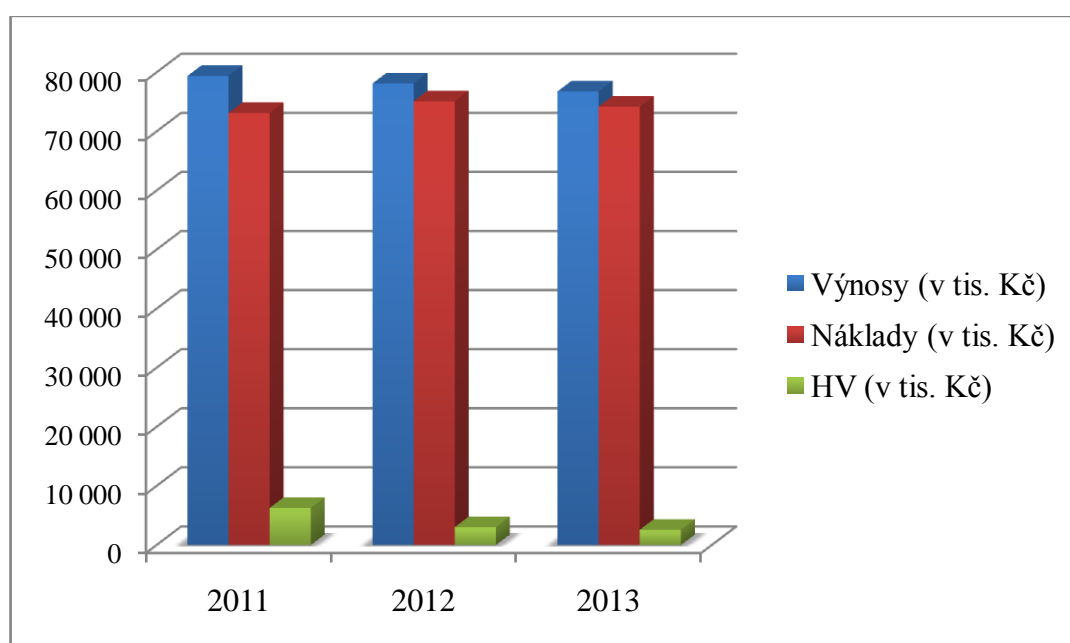
Tab. 4 Základní ekonomické výsledky společnosti XY (vlastní zpracování)

(v tis. Kč)	2011	2012	2013
Výnosy	79 388	78 119	76 776
Náklady	73 116	75 107	74 199
HV před zdaněním	6 272	3 012	2 577

Zisk se tedy snížil v roce 2013 proti roku 2011 o více než 50 %. Tento pokles byl způsoben zejména rozpínající se ekonomickou krizí, která se začala postupně projevovat. Pokud tržby rozebereme blíže, zjistíme, že pokles prodejů nebyl tak jednoznačný. Co se týká zákazníků přímo na prodejnách, jejich počet v posledních letech spíše rostl. Společnost však své výrobky nenabízí pouze těmto koncovým zákazníkům na prodejně, ale zabývá se také výrobou a prodejem pracovní obuvi, kterou nakupují přímo firmy pro své zaměstnance. V této oblasti došlo k poklesu tržeb, protože odběratelské firmy byly ovlivněny economic-

kou krizí, a buď snižovaly počty zaměstnanců díky stagnující výrobě, nebo omezily nákup pracovní obuvi v rámci svých úsporných opatření. To se však projevilo poklesem již zmiňovaných tržeb.

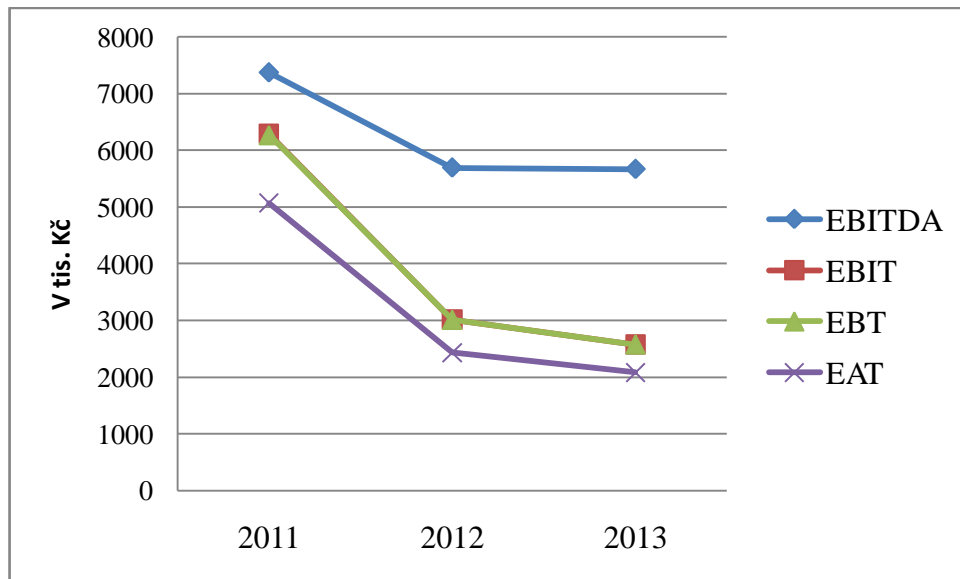
V roce 2012 vzrostly také náklady, což bylo způsobeno zejména zdražujícími se výrobními vstupy. V tomto ohledu společnost nemůže ve velké míře ovlivňovat ceny vstupů, například v oblasti levnějších cen materiálů, protože využívá jen vysoce kvalitní materiály od dobře otestovaných dodavatelů. Tak, aby obuv splňovala vysoké požadavky na kvalitu a zdravotní nezávadnost. Vývoj základních ekonomických výsledků můžeme zároveň vidět v grafu níže, na obrázku č. 6.



Obr. 6 Graf základních ekonomických výsledků v tis. Kč (vlastní zpracování)

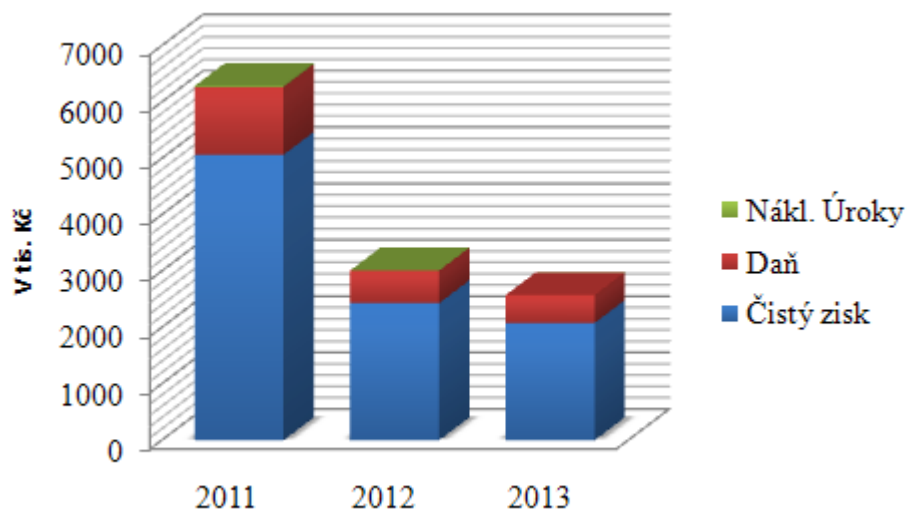
9.2.2 Analýza vývoje zisku

Na obr. 7 je vyjádřen přehled vývoje zisku v podobě čistého zisku, EBT, EBIT a EBITDA. Můžeme si všimnout, že všechny hodnoty ve sledovaných letech postupně klesaly. Další zajímavostí je téměř identická křivka pro hodnoty EBIT a EBT. Společnost má totiž velmi nízké nákladové úroky. Příčinou nízkých nákladových úroků je malé využití úplatných cizích zdrojů.



Obr. 7 Graf vývoje výsledku hospodaření (vlastní zpracování)

Jestliže se zaměříme na vývoj EBIT, v jednotlivých letech sice postupně klesá, na druhou stranu se však společnosti stále daří udržet v kladných hodnotách. V podniku po celou dobu zůstával relativně vysoký podíl čistého zisku. Daňová povinnost podniku se postupně snížila, stejně jako se snížil i zisk před zdaněním. Dále můžeme v grafu pozorovat, že nákladové úroky, tedy podíl připadající ze zisku věřitelům, jsou v tak nízké částce, že je v grafu téměř není vidět, pro rok 2013 je jejich hodnota dokonce rovna nule.



Obr. 8 Rozdělení EBIT u podniku XY (vlastní zpracování)

9.2.3 Analýza absolutních ukazatelů

Analýza majetkové struktury

V následující části se zaměříme na majetkovou strukturu společnosti XY. V tabulce 5 jsou uvedena aktiva společnosti ve zkrácené podobě, v příloze P I je uvedena zkrácená vertikální a horizontální analýza majetkové struktury. Jestliže se zaměříme na celkový majetek společnosti XY, můžeme sledovat rostoucí hodnotu bilanční sumy aktiv, která se v roce 2012 zvýšila jen nepatrně, ale v roce 2013 již došlo ke zvýšení o více než 6 %.

Tab. 5 Aktiva společnosti XY (vlastní zpracování)

(v tis. Kč)	2011	2012	2013
AKTIVA CELKEM	50 566	50 810	53 889
Dlouhodobý majetek	13 262	17 418	20 907
DHM	12 878	16 919	19 137
DNM	384	499	1 770
DFM	0	0	0
Oběžná aktiva	37 174	33 242	32 847
Zásoby	20 961	19 372	15 524
Dlouhodobé pohledávky	0	0	0
Krátkodobé pohledávky	11 474	8 940	10 843
KFM	4 739	4 930	6 480
Časové rozlišení	130	150	135

Podíl dlouhodobého majetku na celkových aktivech společnosti se od roku 2011 postupně zvyšoval, takže v roce 2013 již byl podíl dlouhodobého majetku na aktivech dokonce 39 %. Bylo to způsobeno také zakoupením a postupnými úpravami nové výrobní haly.

Z hlediska struktury se na aktivech podílí dlouhodobý majetek jen ve výši jedné třetiny, zbylé dvě třetiny tvoří oběžná aktiva. Dlouhodobý finanční majetek společnost nevlastní vůbec, dlouhodobý nehmotný majetek pak tvoří jen nepatrnou část aktiv.

Dlouhodobý hmotný majetek tvoří stavby a samostatné movité věci. V roce 2012 se hodnota staveb zvýšila, protože společnost přestěhovala svou výrobu. Do roku 2011 společnost vyráběla v pronajatých prostorách v bývalém areálu Svitu ve Zlíně, ale budova přestala vyhovovat. Vedení společnosti se proto rozhodlo, že zakoupí svou vlastní budovu

v nedaleké Štíplě. Díky přestěhování výroby společnost postupně snižuje své náklady díky levnějším energiím a dále také ušetří za platby nájemného.

Jednou z nezanedbatelných položek jsou také zásoby, které v roce 2011 tvořily více než 40 % z celkových aktiv. Jejich výše v jednotlivých letech postupně klesala, což může být známkou toho, že se společnost snažila jednotlivé zásoby zbytečně nehromadit a raději vyrábět až na základě objednávek zákazníků. Společnost nemá žádné dlouhodobé pohledávky.

Analýza finanční struktury

V další části bude provedena analýza finanční struktury společnosti XY. V tabulce 6 jsou uvedena pasiva společnosti, příloha P I obsahuje vertikální a horizontální analýzu finanční struktury. Jestliže se zaměříme na položku vlastního kapitálu, můžeme vidět, že jeho výše v roce 2012 poklesla, ale v roce 2013 se znovu zvýšila, dokonce nad úroveň roku 2011. Zároveň s tím se neměnila výše základního kapitálu ani rezervního fondu, společnost však byla ve všech sledovaných letech zisková.

Tab. 6 Pasiva společnosti XY (vlastní zpracování)

(v tis. Kč)	2011	2012	2013
PASIVA CELKEM	50 566	50 810	53 889
Vlastní kapitál	36 341	35 273	37 355
Základní kapitál	2 150	2 150	2 150
Kapitálové fondy	0	0	0
Rezervní fond	230	230	230
VH minulých let	28 893	30 459	32 893
VH běžného období	5 068	2 434	2 082
Cizí zdroje	14 225	15 537	16 534
Rezervy	1 425	0	0
Dlouhodobé závazky	290	291	346
Krátkodobé závazky	12 510	15 246	16 188
Bankovní úvěry a výpomoci	0	0	0
Časové rozlišení	0	0	0

Společnost nemá žádné kapitálové fondy. Výše výsledků hospodaření minulých let se ve společnosti v obou letech mírně zvyšovala, protože společnost sem vkládala vždy část svého výsledku hospodaření vyprodukovaného v předchozím roce. V roce 2012 byla vložena pouze část výsledku hospodaření z předchozího roku, v roce 2013 byl pak vložen celý výsledek hospodaření za rok 2012. Pokles vlastního kapitálu byl tedy způsoben pouze poklesem výsledku hospodaření běžného období, kdy největší pokles můžeme vidět v roce 2012 o více než 50 %. Přes tento pokles společnost stále zůstává zisková.

Společnost využívá více vlastní kapitál než cizí, kdy vlastní kapitál je využit asi ze 70 % a zbylých 30 % tvoří právě cizí kapitál. Důvodem je fakt, že cizí zdroje společnosti tvoří zejména krátkodobé závazky, a z nich nejvíce závazky z obchodních vztahů a ke společníkům. Společnost nevyužívá bankovních úvěrů ani dlouhodobých závazků.

Na financování se tedy nejvíce podílí hospodářské výsledky minulých let z vlastního kapitálu, dále pak krátkodobé závazky z oblasti cizích zdrojů. V roce 2012 došlo k výraznějšímu rozpouštění rezerv ve výši asi 1,5 mil. Kč.

Analýza výnosů

Jak můžeme vidět v tabulce 7 analyzovaných výnosů, společnost XY má výrobní charakter a většinu výnosů představují tržby z vlastních výrobků a služeb.

Tab. 7 Vývoj výnosů společnosti XY (vlastní zpracování)

(v tis. Kč)	2011	2012	2013
Tržby za prodej zboží	0	0	0
Výkony	78 950	76 758	75 205
- Tržby za prodej vlastních výrobků a služeb	79 803	76 007	79 924
- Změna stavu zásob	-1 338	328	- 5117
- Aktivace	485	423	398
Tržby z prodeje DM a mat.	216	32	71
Ostatní provozní výnosy	121	1 128	1 390
Finanční výnosy	101	201	110
Mimořádné výnosy	0	0	0
VÝNOSY	79 388	78 119	76 776

V roce 2011 a 2013 zde hraje roli také změna stavu zásob v záporných hodnotách, kdy se prodalo větší množství produkce, než bylo v daných letech vyrobeno. Došlo k prodeji výrobků vyrobených v minulém období. Změna stavu zásob vlastní činnosti má však na celkových výnosech jen nepatrný podíl. Co se týká dalších položek obsažených ve výnosech, jejich výše je v poměru k výnosům nevýznamná.

V příloze P II je uvedena vertikální a horizontální analýza výnosů. Jestliže se zaměříme na vývoj tržeb za prodej vlastních výrobků a služeb, jejich výše v roce 2012 poklesla a v roce 2013 se vrátila zpět na původní výši. Pokles byl způsoben zejména ekonomickou krizí ve společnosti. V té době totiž jednotlivé firmy, nakupující výrobky jako pracovní obuv pro své zaměstnance, měly problémy způsobené krizí, a jedním z výsledků bylo omezení nákupu pracovní obuvi svým zaměstnancům. V roce 2013 se situace zlepšila a výše tržeb se vrátila do své původní výše z roku 2011.

Analýza nákladů

V tabulce 8 je uveden vývoj nákladů společnosti XY za poslední 3 roky, v příloze P II je provedena vertikální a horizontální analýza těchto nákladů.

Tab. 8 Vývoj nákladů společnosti XY (vlastní zpracování)

(v tis. Kč)	2011	2012	2013
Náklady na zboží	4	0	0
Výkonová spotřeba	52 647	54 071	52 406
- Spotřeba mat. a energie	29 003	29 810	28 354
- Služby	23 644	24 261	24 052
Osobní náklady	18 591	18 910	18 080
Daně a poplatky	24	41	9
Odpisy DHM a DNM	1 082	2 680	3 093
ZC prodaného DM a mat.	220	30	40
Ostatní provozní náklady	318	413	308
Nákladové úroky	18	3	0
Ostatní finanční náklady	212	384	263
Daň z příjmu	1 204	578	495
Mimořádné náklady	0	0	0
NÁKLADY	73 116	75 107	74 199

Nejvyšší zastoupení u podniku XY má výkonová spotřeba, která se na nákladech podílí ze 70 %. Je to prvek charakteristický pro podniky zaměřené na výrobu. Na výkonové spotřebě se z větší části podílí spotřebovaný materiál a energie, a dále také služby, jejichž podíl je asi o 10 % nižší. Významnou položku v celkových nákladech společnosti zaujímají také osobní náklady, které se na celkových nákladech podílejí asi ve výši 25 % a za sledované roky se příliš neměnily. Bylo to ovlivněno konstantním stavem zaměstnanců, kdy společnost výrazně nemění jejich počet a zároveň konstantním stavem průměrných mezd.

Co se týká výše odpisů, jejich hodnota rostla zvláště v roce 2012. To bylo způsobeno růstem odpisů dlouhodobého hmotného majetku, konkrétně nově zakoupené výrobní haly, která se v tomto roce začala odepisovat. V roce 2012 také klesla o více než polovinu daň z příjmu. Příčina tohoto poklesu spočívala v nižším výsledku hospodaření v daném roce.

9.2.4 Analýza rozdílových ukazatelů

Čistý pracovní kapitál

Tab. 9 Čistý pracovní kapitál (vlastní zpracování)

	2011	2012	2013
ČPK (v tis. Kč)	24 664	17 996	16 659
ČPK/OA	66,3 %	54,1 %	50,7 %
ČPK/A	48,8 %	35,4 %	30,9 %

V předchozí tabulce 9 můžeme vidět vývoj čistého pracovního kapitálu společnosti XY za poslední 3 roky. Ve všech sledovaných letech dosahuje čistý pracovní kapitál kladných hodnot. Tato skutečnost naznačuje, že krátkodobé závazky jsou nižší než krátkodobý majetek, který je zdrojem pro splácení těchto závazků. Společnost má tedy k dispozici určitou finanční rezervu. V jednotlivých letech se čistý pracovní kapitál postupně snižuje, zároveň se snižuje podíl čistého pracovního kapitálu jak na oběžných, tak na celkových aktivech společnosti. I přes tuto snižující se tendenci stále oběžná aktiva převyšují nad krátkodobými závazky.

9.2.5 Analýza poměrových ukazatelů

V oblasti poměrových ukazatelů, zejména aktivity, likvidity, zadluženosti a rentability, bude provedeno také srovnání výsledků společnosti XY s jejím významným konkurentem. Tímto konkurentem je další český výrobce obuvi, firma Prabos plus, která se také zabývá výrobou pracovní a specializované obuvi. Ve výrobním odvětví má svou dlouholetou tradici a je vlastníkem řady certifikátů. Srovnání bude provedeno pouze pro roky 2011 a 2012, protože společnost Prabos plus bohužel ještě nemá k dispozici výsledky za rok 2013.

Analýza likvidity

Tab. 10 Analýza likvidity (vlastní zpracování)

	2011	2012	2013
Běžná likvidita	2,97	2,18	2,02
Pohotová likvidita	1,30	0,91	1,07
Hotovostní likvidita	0,38	0,32	0,40

Ukazatel běžné likvidity společnosti XY dosahuje uspokojivých hodnot, jeho hodnota je v roce 2011 dokonce lepší, než doporučené hodnoty 1,5 - 2,5. Při porovnání s konkurenčním podnikem je na tom podnik XY také mnohem lépe. Pohotová likvidita se pohybuje v roce 2011 také v doporučených hodnotách 1 - 1,5, v roce 2012 je o něco málo nižší, ale již v roce 2013 se její hodnota vrací zpět do doporučených hodnot.

Co se týká hotovostní likvidity, také se pohybuje v doporučených hodnotách 0,2 – 0,5. V případě překročení doporučených hodnot likvidity by společnost mohla uvažovat nad vhodnějším investováním své přebytečné likvidity, aby zbytečně nedržela své peníze na účtu. To ale ve sledovaných letech nebylo potřeba. Společnost má také sjednanu u banky možnost využití kontokorentu, ale této možnosti většinou nevyužívá. Ve srovnání s likviditou konkurenčního podniku je na tom podnik XY ve všech oblastech likvidity lépe.

Tab. 11 Likvidita konkurence (vl. zpracování)

	2011	2012
Běžná likvidita	1,68	1,28
Pohotová likvidita	0,82	0,44
Hotovostní likvidita	0,15	0,12

Analýza aktivity

Tab. 12 Analýza aktivity (vlastní zpracování)

	2011	2012	2013
Obrat celkových aktiv	1,58	1,70	1,79
Obrat vlastního kapitálu	2,20	2,12	2,20
Obrat zásob	3,81	3,77	4,58
Doba obratu zásob (dny)	94,56	91,75	69,92
Obrat celkových pohledávek	6,96	8,50	7,37
Obrat celkových závazků	6,38	8,08	8,68
Doba obratu krátkodobých pohledávek (dny)	51,76	42,34	48,84
Doba obratu krátkodobých závazků (dny)	56,43	72,21	72,92

Obrat celkových aktiv je vyšší, než požadovaná minimální hodnota 1, z 1 Kč majetku je tedy v jednotlivých letech dosažena více než 1 Kč tržeb. Tento ukazatel navíc za poslední roky postupně nepatrně rostl, což je také pozitivní. Pokud jej srovnáme s konkurenčním podnikem, v roce 2011 jsou na tom oba podniky podobně, v roce 2012 je na tom mnohem lépe sledovaná společnost XY. U konkurenčního podniku totiž ukazatel klesl pod hodnotu 1, u analyzované společnosti naopak hodnota ukazatele ještě vzrostla.

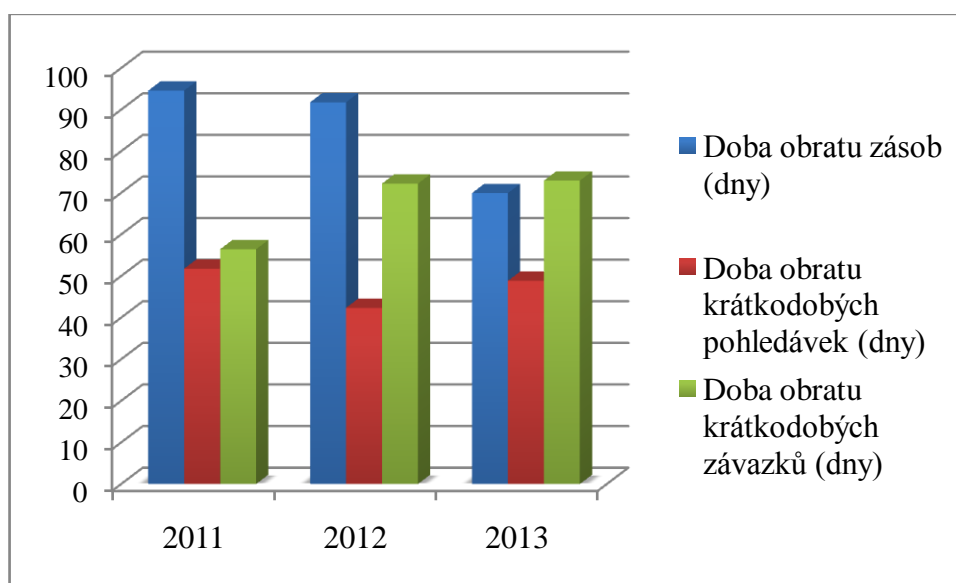
Tab. 13 Analýza aktivity konkurenčního podniku (vlastní zpracování)

	2011	2012
Obrat celkových aktiv	1,31	0,97
Doba obratu zásob (dny)	102,15	185,20
Doba obratu krátkodobých pohledávek (dny)	79,60	70,38
Doba obratu krátkodobých závazků (dny)	69,99	128,39

Doba obratu zásob se zejména v roce 2013 snížila o více než 20 dnů oproti předchozím obdobím. Je vidět, že zásoby již v podniku obíhají rychleji. Porovnání s konkurenčním podnikem vychází pozitivně opět pro sledovanou společnost, neboť u podniku Prabos plus doba obratu zásob přesahuje v roce 2011 100 dnů, pro rok 2012 se tento ukazatel ještě zhoršil.

Co se týče doby obratu pohledávek, je v každém sledovaném roce nižší, než doba obratu závazků. Společnost má tedy pohledávky od jiných společností splaceny rychleji, než sama splácí svým dodavatelům. Dá se říci, že je díky tomu svými dodavateli částečně úvěrována, a to zejména v letech 2012 a 2013, kdy doba obratu závazků převyšuje dobu obratu pohledávek asi o 20 dnů. Při srovnání s konkurenčním podnikem znovu docházíme k závěru, že společnost XY je na tom lépe, protože doba obratu pohledávek je u ní vždy asi o 20 dnů kratší, než je tomu u konkurenčního podniku.

Doby obratu jednotlivých ukazatelů společnosti XY můžeme sledovat také v grafu vývoje ukazatelů obratovosti.



Obr. 9 Vývoj ukazatelů obratovosti společnosti XY (vlastní zpracování)

Analýza zadluženosti

Společnost XY vykazuje poměrně malou zadluženost, pouze kolem 20 - 30 %. Je to způsobeno hlavně tím, že společnost ke svému hospodaření využívá ve větší míře svých vlastních zdrojů (nejvíce asi výsledek hospodaření minulých období).

Z cizích zdrojů nevyužívá úvěry od banky, využívá pouze krátkodobých závazků z obchodních vztahů. Na tuto skutečnost je možné nahlížet různými úhly pohledu.

Tab. 14 Analýza zadluženosti (vlastní zpracování)

	2011	2012	2013
Celková zadluženost	28,13 %	23,29 %	17,97 %
Míra zadluženosti (CZ/VK)	0,39	0,44	0,44
Vlastní kapitál/ Dlouhodobý majetek	2,74	2,03	1,79
Dlouhodobé zdroje/ DM	2,87	2,04	1,80

Na jedné straně je správné, že se společnost ve velké míře nezadlužuje a stačí jí vlastní zdroje financování, protože zadlužování snižuje finanční stabilitu podniku a zároveň je postupně těžší získávat každý další dluh. Na straně druhé však stojí fakt, že vlastní kapitál bývá často dražší než cizí. Na vlastní kapitál bývají kladeny větší nároky, spojené s očekáváním vlastníků, kteří požadují určitou výši jeho zhodnocení. Poskytovateli cizího kapitálu naopak práva na řízení podniku nevznikají.

Při srovnání ukazatele celkové zadluženosti společnosti XY a konkurenčního podniku můžeme vidět velký rozdíl, neboť podnik Prabos plus je zadlužen z více než 60 % v obou letech, zadluženost společnosti XY naopak nepřesahuje 30 %.

Tab. 15 Zadluženost konkurence (vlastní zpracování)

	2011	2012
Celková zadluženost	61,59 %	61,54 %
Míra zadluženosti (CZ/VK)	1,63	1,64
Vlastní kapitál/ Dlouhodobý majetek	1,68	1,65
Dlouhodobé zdroje/ DM	2,38	1,71

Jedním z důležitých kritérií pro posuzování dlouhodobé finanční rovnováhy společnosti je také krytí dlouhodobého majetku dlouhodobým kapitálem. Tento požadavek je ve všech sledovaných letech splněn. Podle zjištěných hodnot můžeme dokonce říci, že podnik je překapitalizován, protože prostřednictvím dlouhodobých zdrojů dochází k financování části krátkodobého majetku. Podnik dává přednost stabilitě před výnosem. U konkurenčního podniku je také splněn požadavek, aby byl dlouhodobý majetek krytý dlouhodobým kapitálem. Hodnoty jsou však o něco nižší, než u sledovaného podniku XY.

Jelikož společnost využívá cizích zdrojů ve velmi malé míře, její nákladové úroky jsou také velmi nízké, a proto ukazatel úrokové krytí mnohonásobně přesahuje minimální požadovanou hodnotu 1 i doporučenou hodnotu 5. Tento ukazatel je důležitý zejména u společností, které jsou více zadluženy, a v tom případě ukazuje, jestli daný podnik vytvořil dostatečný zisk pro splacení úroků svým věřitelům. Tento fakt tedy ukazuje na možnou kapacitu k přijetí případných bankovních úvěrů.

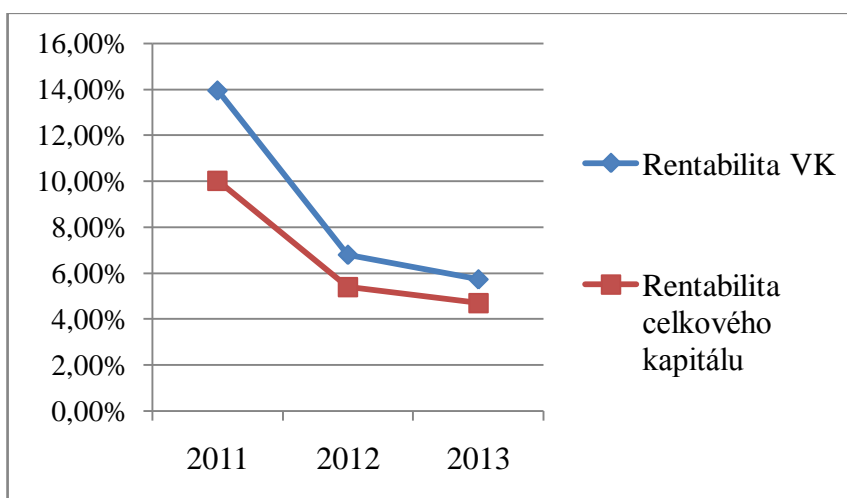
Analýza rentability

Ukazatele rentability naznačují, že společnost byla ve všech sledovaných letech trvale zisková. V letech 2012 a 2013 sice můžeme vidět pokles u všech sledovaných ukazatelů, který byl způsoben právě poklesem zisku v obou letech.

Tab. 16 Analýza rentability (vlastní zpracování)

	2011	2012	2013
Rentabilita tržeb	6,35 %	3,2 %	2,6 %
Rentabilita VK	13,95 %	6,8 %	5,73 %
Rentabilita celkového kapitálu	10,02 %	5,4 %	4,7 %
Výnos desetiletého státního dluhopisu (p.a.)	3,7 %	1,92 %	2,2 %

Vývoj ukazatelů rentability VK a celkového kapitálu je znázorněn na obrázku 10.



Obr. 10 Graf Vývoje rentability společnosti XY (vlastní zpracování)

Ukazatel rentability vlastního kapitálu by se měl pohybovat alespoň několik procent nad průměrným úročením dlouhodobých vkladů. Pro toto posouzení nám může posloužit vývoj úročení desetiletých státních dluhopisů ČR. Vývoj úročení dlouhodobých státních dluhopisů ČR v letech 2011 až 2013 podle údajů České národní banky můžeme vidět v předchozí tabulce. Například v roce 2013 se tato sazba pohybovala ve výši 1,96 % – 2,4 % p.a.

Jestliže tedy srovnáme jednotlivé hodnoty rentability podniku a jednotlivé roky, zjistíme, že požadavek převyšující úročení desetiletých státních dluhopisů byl ve všech sledovaných letech splněn.

Tab. 17 Rentabilita konkurenčního podniku (vlastní zpracování)

	2011	2012
Rentabilita tržeb	0,92 %	-1,78 %
Rentabilita VK	3,53 %	- 4,64 %
Rentabilita celkového kapitálu	2,38 %	- 0,85 %

U ukazatelů rentability můžeme jasně vidět rozdíl mezi jednotlivými podniky. Analyzovaný podnik XY má ukazatele rentability ve sledovaných letech lepší, než podnik konkurenční. U konkurenčního podniku navíc v roce 2012 došlo ke ztrátě, z tohoto důvodu jsou tedy ukazatele rentability dokonce záporné.

Další poměrové ukazatele

V tabulce 18 jsou uvedeny další poměrové ukazatele společnosti XY. Přidaná hodnota na zaměstnance v roce 2012 poklesla, v roce 2013 se nepatrně zvýšila. Pokles v roce 2012 byl způsoben poklesem tržeb a zároveň růstem výkonové spotřeby. Tržby vztahované na jednoho zaměstnance poklesly v roce 2012, v roce 2013 se vrátily do původní hodnoty před poklesem. Osobní náklady na zaměstnance se v roce 2012 mírně zvýšily, v roce 2013 však došlo k jejich poklesu. Vzhledem k tomu, že tržby na zaměstnance v roce 2013 vzrostly, je pokles osobních nákladů na zaměstnance v tomto roce hodnocen pozitivně.

Položka nákladových úroků se jak na výnosech, tak na přidané hodnotě podílela ve všech letech ve velmi malé míře, protože nákladové úroky společnosti byly ve všech sledovaných letech velmi nízké. Důvodem je absence bankovních úvěrů u společnosti.

Postupně narůstala položka odpisů v poměru k výnosům, což bylo způsobeno jak růstem odpisů, tak poklesem výnosů. Zvyšovala se také položka osobních nákladů k přidané hodnotě, příčinou byl právě pokles přidané hodnoty v jednotlivých letech. Výsledek hospodaření před zdaněním se nejvyšší měrou podílel na přidané hodnotě v roce 2011, v následujících letech jeho podíl na přidané hodnotě poklesl. Bylo to způsobeno zejména poklesem samotného výsledku hospodaření v roce 2012.

Tab. 18 Další ukazatele společnosti XY (vlastní zpracování)

(v tis. Kč)	2011	2012	2013
Přidaná hodnota / Počet zaměstnanců	526	454	456
Tržby / Počet zaměstnanců	1 596	1 520	1 598
Osobní náklady / Počet zaměstnanců	372	378	362
Výkonová spotřeba / Výnosy	66,3 %	69,2 %	68,3 %
Osobní náklady / Výnosy	23,4 %	24,2 %	23,5 %
Odpisy / Výnosy	1,36 %	3,4 %	4,0 %
Nákladové úroky / Výnosy	0,02 %	0,004 %	0 %
Přidaná hodnota / Výnosy	33,1 %	29,0 %	29,7 %
Osobní náklady / Přidaná hodnota	70,7 %	83,4 %	79,3 %
Odpisy / Přidaná hodnota	4,1 %	11,8 %	13,6 %
Nákladové úroky / Přidaná hodnota	0,07 %	0,01 %	0 %
VH před zd. / Přidaná hodnota	23,8 %	13,3 %	11,3 %

9.2.6 Analýza souhrnných ukazatelů

Z-skóre

Jak můžeme vidět v následující tabulce 19, ve všech sledovaných letech je hodnota Z-skóre vyšší než 2,99. Znamená to, že podnik měl v celém sledovaném období uspokojivou finanční situaci. Ve všech letech se také hodnota sledovaného ukazatele pohybuje v podobné výši. Tímto výsledkem se potvrdily závěry z hodnocení jednotlivých ukazatelů společnosti, které také vidí společnost XY v dobré finanční situaci.

Tab. 19 Z-skóre (vlastní zpracování)

	2011	2012	2013
0,717 x ČPK/A	0,35	0,25	0,22
0,847 x Nerozdělené zisky/A	0,57	0,55	0,55
3,107 x EBIT/A	0,15	0,21	0,18
0,420 x VK/Cizí zdroje	1,07	0,95	0,95
0,998 x T/A	1,58	1,69	1,79
Z-skóre	3,72	3,66	3,69

Index IN05

V tabulce 20 jsou uvedeny hodnoty indexu IN 05, které postupně klesají. Pokud je hodnota indexu IN05 větší než 1,6, podnik tvoří hodnotu. Jestliže se index sníží pod 0,9, podnik hodnotu ničí. Ukazatel mezi těmito dvěma hodnotami znamená, že podnik se nachází v „šedé zóně“. V roce 2011 a 2012 se hodnoty tohoto indexu pohybují v oblasti, ve které podnik tvoří hodnotu. V roce 2013 ukazatel poklesl do tzv. šedé zóny – v tomto roce má tedy nevyhraněnou finanční situaci. Vliv na tento výsledek má zejména ukazatel úrokového krytí, který nelze v posledním roce vyčíslit, protože v tomto roce společnost přestala čerpat veškeré úvěry a z toho důvodu neplatila žádné nákladové úroky.

Tab. 20 Index IN 05 (vlastní zpracování)

	2011	2012	2013
0,13 x A/CZ	0,46	0,43	0,43
0,04 x EBIT/NÚ	0,36	0,36	-
3,97 x EBIT/A	0,49	0,27	0,23
0,21 x Výnosy/A	0,33	0,36	0,38
0,09 x OA/(KZ + KBU)	0,27	0,20	0,18
Index IN05	1,91	1,61	1,22

10 VÝCHODISKA PRO TVORBU FINANČNÍHO PLÁNU

Společnost XY patří mezi významné výrobce obuvi jak ve Zlínském kraji, tak v celé ČR. Na tuto pozici má vliv zejména pokračující tradice výroby obuvi, kterou je Zlín proslulý už od dob Tomáše Bati. K pozitivnímu vývoji samozřejmě přispívá také snaha společnosti nabídnout svým zákazníkům to nejlepší, ať už z hlediska kvality, pohodlí či zdravotní nezávadnosti, což potvrzuje řada získaných certifikátů.

V rámci finanční analýzy byla společnost XY v oblasti poměrových ukazatelů také porovnána s vývojem konkurenčního podniku. Toto srovnání však bylo provedeno pouze pro roky 2011 a 2012, protože u konkurenčního podniku zatím data za rok 2013 nejsou známa.

V celém sledovaném období byla společnost zisková. Tento zisk sice zejména v roce 2012 klesl téměř o polovinu, ale v roce 2013 již byl stabilní. Postupný pokles hospodářského výsledku můžeme v jednotlivých letech sledovat i v celém odvětví výroby obuvi. Tento pokles byl ve společnosti XY způsoben zejména ekonomickou krizí, která měla vliv na výši tržeb. Důvodem je významná oblast ve společnosti, zaměřená na výrobu pracovní obuvi, kterou dodává přímo jednotlivým podnikům pro jejich zaměstnance. Ekonomická krize však zasáhla všechny podniky, které buď snížily výrobu a tím i počet zaměstnanců, nebo prostě začaly šetřit a omezily nákupy pracovní obuvi. Od toho se pak odvíjel pokles tržeb ve společnosti. Stejný jev, tedy pokles tržeb v roce 2012, můžeme sledovat i u konkurenčního podniku. Tomu se však nepodařilo udržet výsledek hospodaření v kladných hodnotách a dostal se dokonce do ztráty. Analyzovaný podnik XY můžeme tedy označit pro toto období za úspěšnější. Tento úkaz by se však podle posledních výsledků a informací měl postupně obracet k lepšímu, vývoj tržeb do budoucna by neměl jen zůstat konstantní, ale předpokládá se i jejich mírné zvyšování.

V oblasti zadluženosti dosahuje společnost velmi dobrých hodnot, celková zadluženost se pohybuje pouze kolem 20 – 30 %. V jednotlivých letech se zadluženost dokonce snižuje. Společnost také využívá ve větší míře vlastní kapitál. V oblasti cizího kapitálu jsou využity zejména krátkodobé cizí zdroje. Důležitým kritériem pro posuzování dlouhodobé finanční rovnováhy společnosti je také krytí dlouhodobého majetku dlouhodobým kapitálem. Tento požadavek je ve všech sledovaných letech splněn. Podle zjištěných hodnot můžeme dokonce říci, že podnik je překapitalizován, protože prostřednictvím dlouhodobých zdrojů dochází k financování části krátkodobého majetku. Podnik dává přednost stabilitě před výnosem.

Ukazatele likvidity dosahují u firmy XY uspokojivých hodnot, protože se pohybují v oblasti hodnot doporučených. Na srovnání s konkurenčním podnikem opět můžeme sledovat určitou převahu společnosti XY, protože hodnoty všech jejích ukazatelů likvidity dosahují lepších hodnot, než konkurenční podnik.

Ukazatele rentability signalizují ziskovost společnosti ve všech sledovaných letech. Spolu s poklesem hospodářského výsledku mírně poklesly také ukazatele rentability. Při porovnání s úročením dlouhodobých vkladů však rentabilita společnosti stále dosahuje uspokojivých hodnot.

Obrat celkového kapitálu společnosti je vyšší, než požadovaná minimální hodnota 1, z 1 Kč majetku je tedy v jednotlivých letech dosažena více než 1 Kč tržeb. Tento ukazatel navíc za poslední roky postupně nepatrně rostl, což je také pozitivní. Doba obratu zásob se zejména v roce 2013 snížila o více než 20 dnů oproti předchozím obdobím. Je vidět, že zásoby již v podniku obíhají rychleji. Doba obratu pohledávek je v každém sledovaném roce nižší, než doba obratu závazků. Společnost má tedy pohledávky od jiných společností splaceny rychleji, než sama splácí svým dodavatelům.

Pokud srovnáme celkový vývoj obou společností, zjistíme, že analyzovaná společnost XY si vede téměř ve všech sledovaných oblastech o poznání lépe, než konkurenční podnik. V roce 2012 sice také došlo k poklesu jejích tržeb, ale stále se jí podařilo udržet v ziskových hodnotách.

Souhrnný ukazatel z-skóre nám potvrzuje naše zjištění, získaná při finanční analýze, protože podle něj se podnik ve všech sledovaných letech nacházel v uspokojivé finanční situaci.

11 PROJEKT VYTVOŘENÍ DLOUHODOBÉHO A KRÁTKODOBÉHO FINANČNÍHO PLÁNU SPOLEČNOSTI XY

V předcházející části diplomové práce byla provedena analýza okolí společnosti, konkrétně Porterův model pěti konkurenčních sil a také SLEPT analýza. Dále byla provedena SWOT analýza a finanční analýza společnosti. V rámci analýz byl také zjištěn předpokládaný vývoj makrookolí. Při vytváření finančního plánu budu vycházet z poznatků získaných v teoretické části a výsledky získané prostřednictvím provedených analýz poslouží jako vstupní materiál.

Cílem tohoto projektu je sestavit finanční plán společnosti. Úkolem finančního plánu je odrážet cíle, kterých by měla společnost dosáhnout v budoucnu. Tento projekt se bude zabývat vytvořením dlouhodobého finančního plánu společnosti XY ve dvou variantách, základní a optimistické variantě. Obě tyto varianty budou zpracovány na období tří let, od roku 2014 do roku 2016. Každý z těchto plánů bude založen na trochu jiných předpokladech hospodaření společnosti na období tří následujících let.

Po sestavení dlouhodobých variant plánu budou obě varianty vyhodnoceny pomocí vybraných poměrových ukazatelů a dále bude jedna z variant plánu pro rok 2014 rozpracována do krátkodobého, čtvrtletního plánu.

Společnost XY se momentálně příliš nezaměřuje na dlouhodobé plánování. Zabývá se pouze vytvářením krátkodobějších plánů a výhledů, ve kterých se zaměřuje spíše na oblast výroby a na předpokládané tržby či náklady. Oblasti dlouhodobějších finančních plánů, orientujících se na tvorbu jednotlivých finančních výkazů, zejména plánované rozvahy nebo plánu peněžních toků, se společnost téměř nevěnuje.

11.1 Předpoklady plánování

Finanční plán by měl být odrazem jednotlivých cílů, kterých chce společnost dosáhnout. Zároveň bude zohledněn také vývoj vnějšího okolí společnosti. Na základě odhadu vývoje vnějšího okolí lze v letošním i příštím roce očekávat růst ekonomiky. Předpokládá se jak růst HDP, tak růst spotřeby domácností. Situace se tedy bude vyvíjet opačně, než tomu bylo v minulých letech, kdy oba tyto ukazatele klesaly.

Jednotlivé cíle společnosti, ze kterých se bude vycházet při tvorbě finančního plánu, jsou následující:

- zlepšení ukazatelů rentability – Nástrojem pro zlepšení rentability bude snaha o zlepšení zisku společnosti. V tomto případě bude snaha o zvýšení tržeb a zároveň o úsporu jednotlivých nákladů.
- udržení ukazatelů likvidity – Společnost v analyzovaných letech většinou splňovala doporučené hodnoty pro ukazatele likvidity, snahou je i nadále tyto hodnoty udržet.
- ukazatele aktivity – Společnost by se měla snažit, aby doby obratu pohledávek byly kratší než doby obratu závazků. Podnik tak nebude muset úvěrovat své odběratele.
- nejen udržení, ale i zvyšování hospodářských výsledků – Ke zlepšování hospodářských výsledků mimo růst tržeb přispívá také úspora nákladů. Snížení nákladů bude probíhat např. úsporou za nájemné či energie, díky pořízení nové výrobní haly.
- udržení finanční stability – Společnost momentálně nevyužívá bankovní úvěry, proto i v budoucnu nebude její zadlužování příliš narůstat.

11.2 Dlouhodobý plán – základní varianta A

Základní varianta dlouhodobého finančního plánu předpokládá běžný vývoj ve společnosti, při kterém nebude docházet k příliš velkým změnám. Očekává se jen mírné tempo růstu tržeb podniku, a to v hodnotě 1,5 % - 2 % pro jednotlivé plánované roky. V souvislosti s růstem tržeb se předpokládá, že společnost bude nadále zisková, bude tedy platit daně z příjmů ve stálé sazbě 19 %.

Jelikož se nepředpokládá přílišný růst výroby, společnost zvládne vše vyrobit se stávajícím počtem zaměstnanců. V oblasti investic se předpokládá pouze dokončení již započatých investic z roku 2013, jedná se o rozšíření objektu výroby. V oblasti technického vybavení se žádné investice neočekávají.

Společnost zároveň pokračuje v udržování finanční stability, pracuje bez bankovních úvěrů. Využívá pouze závazky vůči společníkům, kteří neúročenou půjčkou dovybavili kapitálově vlastní společnost. Tyto závazky jsou postupně umořovány.

11.2.1 Plánování položek výkazu zisků a ztrát

V následující části bude vysvětleno, jakým způsobem došlo k naplánování jednotlivých položek v plánovaném výkazu zisků a ztrát. Tento plánovaný výkaz zisků a ztrát se nachází v tabulce 24.

Protože společnost se dosud zaměřovala výhradně na výrobní činnost, a obchodní činnost neplánuje ani do budoucna, neobjevují se tržby ani náklady na prodané zboží.

Tržby za prodej vlastních výrobků a služeb

Jelikož je společnost výrobního charakteru, tato položka je jednou z velmi významných součástí výkazu zisků a ztrát. V základní variantě budoucího vývoje se předpokládá, že vývoj tržeb společnosti bude v podobné výši jako za předchozí období, tržby se budou dokonce mírně zlepšovat. Tento vývoj je předpokládán díky zlepšující se situaci na trhu a předpokládanému pozitivnímu vývoji ekonomiky. Jak můžeme vidět i ve výkazu zisků a ztrát z roku 2013, tato položka se oproti roku 2012 zvýšila.

Tento předpoklad mírného růstu je založen také na predikovaném vývoji hrubého domácího produktu, který v roce 2013 sice klesal (-1,4 %), ale jak pro roky 2014 tak 2015 se předpokládá jeho nárůst (postupně o 1,4 a o 2 %).

Z tohoto důvodu je předpokládán mírně se zlepšující stav, kdy pro rok 2014 se předpokládá zvýšení celkových tržeb o 1,5 %, v roce 2015 pak o 2 %. Pro rok 2016 zatím není znám předpokládaný vývoj HDP, proto je pro tento rok předpokládaný růst tržeb znovu pouze o 1,5 %.

Změna stavu zásob vlastní činnosti

Protože v roce 2013 byla položka změna stavu zásob vlastní činnosti záporná, došlo k prodeji většího množství výrobků, než bylo v daném roce vyrobeno. Díky tomu tedy ubylo zásob na skladě. Z tohoto důvodu bude do budoucna plánována změna stavu zásob v kladné hodnotě, kdy se společnost bude snažit doplnit svou vyčerpanou zásobu. Hlavním důvodem je fakt, že společnost potřebuje mít na skladě obuv ve všech potřebných velikostech a také ve všech nabízených druzích.

Aktivace

Položka aktivace v sobě zahrnuje oblast aktivace materiálu a zboží, aktivaci vnitropodnikových služeb a aktivaci dlouhodobého majetku. V oblasti aktivace vnitropodnikových služeb ani dlouhodobého majetku společnost do budoucna nepředpokládá žádné aktivity. Společnost však předpokládá dodání svých výrobků do své vnitropodnikové prodejny, stejně jako tomu bylo i v minulých letech. Výše této položky se předpokládá pro rok 2014 ve výši 130 000 Kč, v letech 2015 a 2016 pak pouze ve výši 100 000 Kč.

Výkonová spotřeba

Co se týká položky výkonová spotřeba, je složena z nákladů na spotřebovaný materiál a energii a zároveň ze spotřeby služeb. Některé části těchto položek jsou variabilního, některé fixního charakteru. Podle své povahy tyto položky budou více či méně narůstat se zvyšujícím se objemem výroby.

Spotřeba materiálu a energie

Tuto položku je možné rozčlenit na její variabilní a fixní část. Podrobné členění můžeme vidět v tabulce 21. Společnost si ve svém výkazu zisků a ztrát člení tuto položku na dvě hlavní části, kterými jsou **přímé materiálové náklady** a **spotřeba energií a ostatních dodávek**. Jak je z tabulky patrné, některé nákladové položky u spotřeby energií jsou částečně fixního, částečně variabilního charakteru. Je tomu tak například u elektřiny, která je ze 75 % variabilního charakteru, použitá pro stroje ve výrobě. Ve zbylých 25 % je potom charakteru fixního, využita na osvětlení budovy.

Tab. 21 Spotřeba materiálu a energie – základní varianta (vlastní zpracování)

(v tis. Kč)	2013	2014	2015	2016
Přímé materiálové náklady	25 291	27 820	28 655	29 514
Spotřeba energií a ost. dodávek	3 063	3 124	3 187	3 250
* z toho variabilní část:	948	981	1002	1022
- Plyn (10 %)	16	17	18	19
- Elektřina pro stroje ve výrobě (75 %)	612	635	649	661
- Voda pro výrobní proces (30 %)	5	5	5	5
- Ostatní materiál a energie (20 %)	315	324	330	337
* z toho fixní část:	2 115	2 143	2 185	2 228
- Režijní materiál, kancelářské potřeby	397	405	413	421
- Plyn (90 %)	146	149	152	155
- Elektřina pro osvětlení (25 %)	204	208	212	216
- Voda (70 %)	13	13	13	13
- Pohonné hmoty	96	98	100	102
- Ostatní materiál a energie (80 %)	1259	1270	1295	1321

Zvýšení přímých materiálových nákladů v roce 2014 bude o 10 %, takto vysoký nárůst se předpokládá díky očekávanému růstu cen materiálu a vyšším nákladům na testování kvali-

ty tohoto materiálu. Očekává se také zvýšení dalších variabilních nákladů o 3 %, zvýšení fixních nákladů o 2 %. Tento růst je způsoben zejména mírným zvýšením výroby a prodeje (o 1,5 %), pak také případnou inflací.

V roce 2015 dochází ke zvýšení přímých materiálových nákladů o 3 %, zvýšení dalších variabilních nákladů a také fixních nákladů o 2 %. V roce 2016 se přímé materiálové náklady zvýší o 3 %, dojde také k růstu dalších variabilních nákladů a fixních nákladů o 2%. V obou těchto letech se již nepředpokládá výrazný růst cen vstupních ani jiných materiálů, růst je způsoben zčásti zvýšením objemem výroby a zčásti očekávanou inflací.

Služby

Služby ve společnosti lze také rozdělit na několik částí. Jednu významnou část služeb tvoří **kooperace**. Jedná se o spolupráci s firmou na Slovensku, ve které si společnost nechává vyrábět určité komponenty pro výrobu obuvi, konkrétně se jedná o šití vrchů obuvi. Tímto způsobem spolupráce se firma snaží snižovat nákladovost a podíl materiálových zásob na aktivech. Vzhledem k předpokládanému mírnému zvyšování výroby se také předpokládá mírný růst kooperací, zobrazený v následující tabulce.

Další položkou služeb je **nájemné**, které se ale od roku 2012 oproti předchozím rokům postupně snížilo. Významný pokles byl způsoben zakoupením nové výrobní haly a přestěhováním výroby, kdy společnost přestala platit velkou část nájemného. Toto je právě jeden ze způsobů, kterým se společnost snaží ušetřit své náklady. Do budoucna se také nepředpokládá zvyšování nájemného, proto je odhadováno ve výši 200 000 Kč.

Tab. 22 Služby – základní varianta (vlastní zpracování)

(v tis. Kč)	2013	2014	2015	2016
Kooperace	10 622	11 000	11 500	12 000
Nájemné	173	200	200	200
Ostatní služby celkem:	13 257	13 500	13 500	13 500
- <i>Opravy a udržování</i>	821	836	836	836
- <i>Přepravné</i>	1 183	1 220	1 220	1 220
- <i>Ostatní služby</i>	9 295	9 490	9 490	9 490
- <i>Telefony, poštovné</i>	92	94	94	94
- <i>Reklama, inzerce</i>	1 827	1 860	1 860	1 860

Další velkou část služeb tvoří **ostatní služby**, které jsou spíše fixního charakteru, v následující tabulce můžeme vidět jejich členění na další části. Vzhledem k fixní povaze těchto služeb se v této variantě plánu nepočítá s jejich přílišným růstem.

Osobní náklady

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

Vzhledem k tomu, že v této variantě se nepočítá s přílišným růstem výroby, zvládnou její mírné navýšení zaměstnanci za podmínek jako v předchozím období. Společnost nepotřebuje navyšovat počet zaměstnanců, zároveň nemá v plánu zvyšovat významným způsobem svým zaměstnancům mzdy. Navýšení položky **mzdových nákladů** je zvýšeno pouze mírně, a to o 3 % v letech 2014 a 2015. V roce 2016 pak pouze o 2 %. Toto navýšení v sobě zahrnuje pouze případné mírné navýšení mezd z důvodu mírného zvýšení výroby, a částečně také inflaci.

Co se týká **nákladů na sociální zabezpečení**, budou navýšeny stejným poměrem jako mzdové náklady, protože jejich výše se odvíjí od objemu mzdových nákladů.

Položka **sociálních nákladů** je v tomto případě, kdy se společnost nechystá přijímat nové zaměstnance, spíše fixní.

Odpisy dlouhodobého majetku

Odpisy stávajícího majetku byly stanoveny prostřednictvím odpisových plánů společnosti. Odpisové plány podniku jsou tvořeny v souladu s platnými daňovými odpisy, účetní odpisy se rovnají daňovým.

Položka odpisů v rámci dlouhodobého nehmotného majetku zahrnuje odpis softwaru, který je na konci roku 2014 již zcela odepsán. Od roku 2014 byla do užívání převedena ocenitelná práva, konkrétně šlo o zakoupenou licenci. Tato licence je tedy od roku 2014 také odepisována. U dlouhodobého hmotného majetku je evidována budova a také výrobní stroje. Budova byla převedena do užívání v roce 2012, v roce 2014 došlo k rozšíření objektu výroby, které bylo započato již v roce 2013. Budova je odepisována 30 let. Nevznikly žádné nové investice do samostatných movitých věcí, jsou zde evidovány stroje, délka odepisování 5 let. Další výrazné investice do majetku se v této variantě plánu nepředpokládají.

Tržby z prodeje dlouhodobého majetku a materiálu

Protože společnost svůj dlouhodobý majetek neprodávala ani v minulosti, a do budoucna se k tomuto kroku také nechystá, tato položka zůstane nulová.

V oblasti prodeje materiálu však v posledních letech došlo k mírným tržbám, a v roce 2014 se společnost také chystá prodat zbylý přebytek svého materiálu. Objem prodaného materiálu v roce 2014 je předpokládán ve výši 100 000 Kč, v dalších letech se odprodej materiálu neočekává vůbec. Zároveň se v roce 2014 očekává zůstatková cena tohoto prodaného materiálu v polovině z tržby, tedy v hodnotě 50 000 Kč.

Ostatní provozní výnosy

Do oblasti ostatních provozních výnosů patří například výnosy z postoupených pohledávek, nebo úroky z prodlení, inventarizační rozdíly, nebo pojistné plnění. Co se týká oblasti ostatních provozních výnosů, společnost předpokládá, že v plánovaných letech nedosáhnou ani výše ostatních provozních nákladů. V jednotlivých letech pouze pokryjí tyto náklady asi z 80 %.

Ostatní provozní náklady

Položka ostatních provozních nákladů se v předchozích letech pohybovala v podobné výši, a společnost nepředpokládá, že by se tyto náklady zvyšovaly výrazným způsobem, jejich zvyšování bude v příštích letech pozvolné. Její předpokládaný vývoj je uveden v následující tabulce 23.

Tab. 23 Ostatní provozní náklady (vlastní zpracování)

(v tis. Kč)	2013	2014	2015	2016
Ostatní provozní náklady	308	300	350	380

Výnosové a nákladové úroky

Položka výnosových úroků zůstává nulová, protože tomu tak bylo i v předchozích letech. Položka nákladových úroků byla velmi nízká, v roce 2013 dokonce nulová, a protože společnost neplánuje financování bankovním úvěrem, pro plánované roky bude tato položka také rovna nule.

Ostatní finanční výnosy a náklady

Položky ostatních finančních nákladů a výnosů jsou tvořeny kurzovými rozdíly při nákupu nebo při prodeji. V tomto případě se jedná zejména o kontrakty v eurech. Oblast ostatních finančních nákladů představují také poplatky za bankovní účty.

Daň z příjmů

Při výpočtu daně z příjmů je pro všechny plánované roky brána v úvahu sazba daně z příjmů právnických osob ve výši 19 %, stejně jako tomu bylo v předchozím roce. Jako základ daně je použit výsledek hospodaření před zdaněním. Ve výpočtech nebyly brány v úvahu přičitatelné a odčitatelné položky upravující základ daně.

Tab. 24 Plánovaný výkaz zisků a ztrát – základní varianta (vlastní zpracování)

Plánovaný výkaz zisků a ztrát spol. XY (v tis. Kč)		Skut.	Plán		
		2013	2014	2015	2016
I.	Tržby za prodej zboží	0	0	0	0
A.	Náklady vynaložené na prodané zboží	0	0	0	0
	+ OBCHODNÍ MARŽE	0	0	0	0
II.	Výkony	75 205	83 800	82 845	85 086
II.	1. Tržby za prodej vlastních výrobků a služeb	79 924	81 123	82 745	83 986
	2. Změna stavu zásob vlastní činnosti	-5 117	2 547	0	1 000
	3. Aktivace	398	130	100	100
B.	B. Výkonová spotřeba	52 406	55 644	57 041	58 465
B.	1. Spotřeba materiálu a energie	28 354	30 944	31 841	32 765
	- spotřeba přímého materiálu	25 291	27 820	28 655	29 514
	- spotřeba energií a ost. dodávek	3 063	3 124	3 187	3 250
B.	2. Služby	24 052	24 700	25 200	25 700
	- nájemné za finanční pronájem a pronájem	173	200	200	200
	- přímé služby	10 622	11 000	11 500	12 000
	- ostatní služby	13 257	13 500	13 500	13 500
	+ PŘIDANÁ HODNOTA	22 799	28 156	25 804	26 622
C.	Osobní náklady	18 080	18 622	19 080	19 459
C.	1. Mzdové náklady	13 437	13 840	14 255	14 540
C.	2. Odměny členům orgánů společnosti a družstva	0	0	0	0
C.	3. Náklady na soc. zabezpečení a zdrav. poj.	4 453	4 587	4 724	4 819
C.	4. Sociální náklady	190	196	100	100
D.	Daně a poplatky	9	0	0	0
E.	Odpisy dl. nehmotného a hmotného maj.	3 093	2 873	2 376	1 939
III.	Tržby z prodeje dl. majetku a materiálu	71	100	0	0

III.	1. Tržby z prodeje dlouhodobého majetku	0	0	0	0
	2. Tržby z prodeje materiálu	71	100	0	0
F.	ZC prodaného dl. majetku a materiálu	40	50	0	0
F.	1. ZC prodaného dlouhodobého majetku	0	0	0	0
F.	2. Prodaný materiál	40	50	0	0
G.	Změna stavu rezerv a OP	0	0	0	0
IV.	Ostatní provozní výnosy	1 390	250	300	320
H.	Ostatní provozní náklady	308	300	350	380
*	PROVOZNÍ VÝSLEDEK HOSPODAŘENÍ	2 730	6 660	4 299	5 164
VII.	Výnosy z dlouhodob. finančního majetku	0	0	0	0
XI.	Ostatní finanční výnosy	110	120	130	130
O.	Ostatní finanční náklady	263	280	300	300
*	FINANČNÍ VÝSLEDEK HOSPODAŘENÍ	-153	-160	-170	-170
Q.	Daň z příjmů za běžnou činnost	495	1 247	792	958
Q.	1. - splatná	495	1 247	792	958
Q.	2. - odložená	0	0	0	0
*	VH ZA BĚŽNOU ČINNOST	2 082	5 253	3 336	4 035
***	VH ZA ÚČETNÍ OBDOBÍ (+/-)	2 082	5 253	3 336	4 035
****	VH PŘED ZDANĚNÍM (+/-)	2 577	6 500	4 129	4 994

11.2.2 Plánování položek rozvahy

V následující části bude popsán vývoj jednotlivých rozvahových položek pro základní variantu budoucího vývoje společnosti. Nejdříve bude popsáno, v jaké výši předpokládá společnost jednotlivá aktiva v budoucnu. Pokračovat bude druhá část, popisující vývoj jednotlivých položek pasiv. Plánovaná rozvaha pro základní variantu plánu je uvedena v tabulce 25.

Dlouhodobý nehmotný majetek

V dlouhodobém nehmotném majetku společnosti byl ve sledovaných letech zařazen pouze software a ocenitelná práva. Další nehmotný majetek společnost nevladnila, ani do budoucna pořizování jiných položek nehmotného majetku neplánuje. Proto ani v následujících letech nebude v aktivech žádná další položka.

Software

Co se týká softwaru vlastněného společností, byla jeho hodnota postupně odepisována. V roce 2014 je již zcela odepsán, tedy v hodnotě 0. Společnost neplánuje nákup dalšího softwaru do budoucna, proto zůstane ve všech plánovaných letech v nulové výši.

Ocenitelná práva

Položka ocenitelných práv byla v minulých letech postupně odepisována. Do roku 2013 si společnost obchodní známku Prestige pouze pronajímala. V roce 2013 však došlo v rámci této položky k pořízení obchodní známky Prestige, v tomto roce však představovala pouze nedokončený dlouhodobý majetek. V roce 2014 byl tento majetek převeden na účet ocenitelná práva. Položka ocenitelných práv je postupně očišťována o odpisy. Jelikož společnost žádný další nákup v této oblasti neplánuje, je vývoj ocenitelných práv klesající.

Dlouhodobý hmotný majetek

Dlouhodobý hmotný majetek společnosti bude opět plánován jen v těch položkách, které společnost vlastnila ve sledovaných letech.

Stavby

V oblasti staveb byla v roce 2012 zakoupena budova, ve které došlo v roce 2013 k rozšíření objektu výroby ve výši 5,1 milionu Kč. V tomto roce však nebylo rozšíření dokončeno, proto se tato položka objevila na účtu nedokončený DHM. V roce 2014 pak dochází k dokončení technického zhodnocení budovy a částka je zaúčtována přímo do staveb. Položka staveb je zároveň očišťována o odpisy podle odpisových plánů společnosti, kdy budova je odepisována po dobu 30 let. Nákup žádných dalších staveb již společnost neplánuje.

Samostatné movité věci a soubory movitých věcí

V této skupině se nacházejí zejména výrobní stroje a zařízení. Společnost v dalších letech neplánuje pořizování nových strojů, tato položka bude pouze snižována o odpisy. Stroje a zařízení jsou odepisovány v délce 5 let.

Dlouhodobý finanční majetek

Dlouhodobý finanční majetek společnost v minulosti nevlastnila a ani do budoucna takový krok neplánuje.

Oběžná aktiva

Oběžný majetek je ovlivněn také vývojem tržeb, proto je jejich mírný růst zohledněn také ve vývoji položek oběžných aktiv.

Zásoby

Položka materiálu bude v plánovaných letech postupně mírně narůstat, protože společnost plánuje nakupovat větší množství materiálu, než v předchozích letech. Oblast nedokončené výroby zůstane ve všech sledovaných letech konstantní. Množství držených výrobků se zvýší zejména v roce 2014, v roce 2015 zůstane konstantní a v roce 2016 pak znovu dojde k jeho mírnému navýšení.

Dlouhodobé pohledávky

Společnost doposud neměla žádné dlouhodobé pohledávky a do budoucna žádné neplánuje.

Krátkodobé pohledávky

V oblasti krátkodobých pohledávek má společnost dvě položky, pohledávky z obchodních vztahů a daňové pohledávky ke státu. Jelikož u pohledávek z obchodních vztahů docházelo v předchozích letech k postupnému zvyšování, předpokládá společnost jejich další zvyšování, a to nejvíce v roce 2014 a 2015, asi o 1 milion Kč. V roce 2016 se jejich výše příliš nezmění. Položka daňových pohledávek za státem se postupně snižovala, v roce 2013 byla ve výši 1,6 milionu. Společnost předpokládá, že v roce 2014 bude ve výši 1,5 milionu, v dalších letech pak 1,6 milionu Kč.

Krátkodobý finanční majetek

Krátkodobý finanční majetek představuje peníze v hotovosti a na účtech v bance. Jelikož větší část peněz firma inkasuje prostřednictvím bezhotovostního převodu, větší část peněz se nachází na bankovních účtech. Společnost předpokládá snížení peněz v pokladně na částku 500 000 Kč, kterou by chtěla udržet v každém z plánovaných let. Úměrně ke zvyšujícím se tržbám se však zvýší množství peněz na bankovních účtech. Cílem společnosti je udržet si doporučené hodnoty pro peněžní likviditu.

Časové rozlišení

Oblast nákladů příštích období je plánována v podobné výši, jako tomu bylo v předchozích letech, její hodnoty se nebudou příliš měnit. Zahrnuje například pojištění zaměstnanců či automobilů.

Vlastní kapitál

Celková výše vlastního kapitálu se bude měnit pouze v závislosti na vyprodukovaném zisku společnosti, dále také na základě vyplacených dividend.

Základní kapitál, kapitálové fondy

Základní kapitál společnosti je ve výši 2 150 000 Kč. Nepředpokládá se jeho zvyšování ani snižování. V oblasti kapitálových fondů společnost neměla žádné položky, do budoucna tuto skutečnost nemá v plánu měnit.

Zákonný rezervní fond

Také zákonný rezervní fond zůstane ve stále stejné výši, stejně jako v minulých letech to bude 230 000 Kč.

Výsledek hospodaření minulých let

Na výsledku hospodaření minulých let se podílí pouze nerozdělený zisk minulých let. Tato položka se ve sledovaných letech postupně zvyšovala, kdy část zisku zůstávala ve společnosti a jejím prostřednictvím byl spolufinancován chod společnosti, protože společnost nevyužívala bankovních úvěrů. V následujících letech bude toto neúročené financování postupně umořováno. V roce 2014 tedy společnost plánuje vyplatit společníkům celý zisk předchozího roku a dále také část výsledku hospodaření minulých let ve výši 2,8 milionu Kč. Proto dojde ke snížení položky VH minulých let. V roce 2015 bude společníkům vyplacena pouze polovina zisku minulého období, VH minulých let tedy opět vzroste. V roce 2016 se VH minulých let téměř nezmění, protože se předpokládá vyplacení celého hospodářského výsledku společníkům.

Cizí zdroje

Rezervy

V roce 2012 ani 2013 společnost netvořila žádné rezervy, jejich tvorba se nepředpokládá ani v následujících letech.

Dlouhodobé závazky

V oblasti dlouhodobých závazků společnosti se nachází pouze odložený daňový závazek, který se společnost chystá postupně snižovat.

Krátkodobé závazky

Tuto oblast tvoří ve společnosti několik položek, kterými jsou závazky z obchodních vztahů, závazky ke společníkům, také závazky ze sociálního zabezpečení a zdravotního pojištění, a daňové závazky.

Závazky z obchodních vztahů se společnost bude snažit udržovat ve stejné výši, tedy kolem 8,5 až 9 milionů Kč, podobně jako v roce 2013.

Naopak **závazky ke společníkům**, kterými byl bezúročně financován nákup budovy a rozšíření výroby, bude společnost v příštích letech postupně umořovat.

Závazky ze sociálního a zdravotního pojištění budou oproti roku 2013 mírně narůstat, ve stejném poměru jako náklady na sociální zabezpečení.

Společnost očekává zvyšování **daňových závazků** ke státu vždy o 3 % ročně.

Protože společnost doposud nevyužívala žádné bankovní úvěry, tato skutečnost se nezmění ani v budoucnu.

Tab. 25 Plánovaná rozvaha – základní varianta (vlastní zpracování)

AKTIVA (v tis. Kč)	Skut.	Plán		
	2013	2014	2015	2016
AKTIVA CELKEM	53 889	53 652	54 358	54 049
A. POHLEDÁVKY ZA UPSANÝ ZK	0	0	0	0
B. DLOUHODOBÝ MAJETEK	20 907	18 034	15 658	13 719
B.I. DLOUHODOBÝ NEHMOTNÝ MAJETEK	1 770	1 296	1 037	829
B.I. 1. Zřizovací výdaje	0	0	0	0
3. Software	150	0	0	0
4. Ocenitelná práva	120	1 296	1 037	829
7. Nedokončený dlouhodobý nehmotný majetek	1 500	0	0	0
B.II. DLOUHODOBÝ HMOTNÝ MAJETEK	19 137	16 738	14 621	12 889
B.II. 1. Pozemky	0	0	0	0
2. Stavby	1 990	7 304	7 061	6 825
3. Samostatné movité věci a soubory mov. věcí	11 791	9 434	7 560	6 064
6. Jiný dlouhodobý hmotný majetek	211	0	0	0
7. Nedokončený dlouhodobý hmotný majetek	5 145	0	0	0
B.III. DLOUHODOBÝ FINANČNÍ MAJETEK	0	0	0	0
C. OBĚŽNÁ AKTIVA	32 847	35 500	38 600	40 150
C.I. ZÁSoby	15 524	17 500	18 500	20 500
C.I. 1. Materiál	6 571	6 000	7 000	8 000
2. Nedokončená výroba a polotovary	1 010	1 500	1 500	1 500
3. Výrobky	7 943	10 000	10 000	11 000
4. Zvířata	0	0	0	0

5. Zboží	0	0	0	0
6. Poskytnuté zálohy na zásoby	0	0	0	0
C.II. DLOUHODOBÉ POHLEDÁVKY	0	0	0	0
C.III. KRÁTKODOBÉ POHLEDÁVKY	10 843	11 500	13 100	13 150
C.III. 1. Pohledávky z obchodních vztahů	9 031	10 000	11 500	11 550
6. Stát - daňové pohledávky	1 621	1 500	1 600	1 600
9. Jiné pohledávky	191	0	0	0
C.IV. KRÁTKODOBÝ FINANČNÍ MAJETEK	6 480	6 505	7 000	6 500
C.IV 1. Peníze	762	505	500	500
2. Účty v bankách	5 718	6 000	6 500	6 000
D.I. ČASOVÉ ROZLIŠENÍ	135	113	100	180
D.I. 1. Náklady příštích období	135	113	100	180

PASIVA (v tis. Kč)	Skut.	Plán		
	2013	2014	2015	2016
PASIVA CELKEM	53 889	53 652	54 358	54 049
A. VLASTNÍ KAPITÁL	37 355	37 664	38 982	39 662
A.I. ZÁKLADNÍ KAPITÁL	2 150	2 150	2 150	2 150
A.I. 1. Základní kapitál	2 150	2 150	2 150	2 150
2. Vlastní akcie a vlastní obchodní podíly (-)	0	0	0	0
3. Změny základního kapitálu	0	0	0	0
A.II. KAPITÁLOVÉ FONDY	0	0	0	0
A.III. REZERV. FONDY, NEDEĹITELNÝ FOND A OSTATNÍ FONDY ZE ZISKU	230	230	230	230
A.III. 1. Zákonný rezervní fond / Nedělitelný fond	230	230	230	230
2. Statutární a ostatní fondy	0	0	0	0
A.IV. VÝSLEDEK HOSP. MINULÝCH LET	32 893	30 030	33 266	33 247
A.IV. 1. Nerozdělený zisk minulých let	32 893	30 030	33 266	33 247
2. Neuhrzená ztráta minulých let	0	0	0	0
A.V. VÝSLEDEK HOSPODÁŘENÍ BĚŽ. ÚČETNÍHO OBDOBÍ /+/-/	2 082	5 253	3 336	4 035
B. CIZÍ ZDROJE	16 534	15 988	15 376	14 386
B.I. REZERVY	0	0	0	0
B.II. DLOUHODOBÉ ZÁVAZKY	346	314	240	200
10. Odložený daňový závazek	346	314	240	200
B.III. KRÁTKODOBÉ ZÁVAZKY	16 188	15 674	15 136	14 186
B.III. 1. Závazky z obchodních vztahů	8 471	8 600	9 000	9 000
4. Závazky ke společníkům, členům družstva	5 704	5 000	4 000	3 000
5. Závazky k zaměstnancům	0	0	0	0
6. Závazky ze soc. zab. a zdravotního pojištění	509	525	540	550
7. Stát - daňové závazky a dotace	1 504	1 549	1 596	1 636
B.IV. BANKOVNÍ ÚVĚRY A VÝPOMOCI	0	0	0	0
C.I. ČASOVÉ ROZLIŠENÍ	0	0	0	0

11.2.3 Plán peněžních toků

Plán peněžních toků je sestaven pomocí nepřímé metody. Plánový přehled o peněžních tocích se nachází v tabulce 26.

Tab. 26 Plánovaný výkaz cash flow – základní varianta (vlastní zpracování)

CASH FLOW (v tis. Kč)	31. 12. 2014	31. 12. 2015	31. 12. 2016
Stav finančního majetku na začátku období	6 480	6 505	7 000
Hospodářský výsledek za účetní období (po zdanění)	5 254	3 336	4 035
Úpravy o nepeněžní operace	2 894	2 390	1 859
Odpisy stálých aktiv	2 873	2 376	1 939
Odpis opravné položky k nabytému majetku			
Změna stavu rezerv	0	0	0
Změna stavu přechodných aktiv	-21	-14	80
Změna stavu přechodných pasív	0	0	0
Čistý pen. tok z prov. činn. před změnami prac. kap.	8 148	5 726	5 894
Změna potřeby pracovního kapitálu	-3 147	-3 139	-2 998
Změna stavu krátkodobých pohledávek	657	1 600	50
Změna stavu krátkodobých závazků	-514	-539	-948
Změna stavu zásob	1 976	1 000	2 000
Korekce (Prodej IM)	0	0	0
Čistý peněžní tok z provozní činnosti	5 002	2 587	2 896
Pořízení nehmotného a hmotného IM			
Pořízení finančních investic			
Úbytek NHIM v zůstatkových cenách			
Úbytek finančních investic v účetních cenách			
Korekce (Prodej IM)	0	0	0
Čistý peněžní tok z investiční činnosti	0	0	0
Výplata dividend a podílů	4 945	2 018	3 355
Kapit. vklad, emise akcií			
Čerpání dlouhodobých bankovních úvěrů			
Splátky dlouhodobých bankovních úvěrů			
Změna stavu krátkodobých úvěrů a výpomocí	0	0	0
Změna stavu dlouhodobých závazků	-32	-74	-40
Změna stavu dlouh. pohled. a pohled. za upsané VJ	0	0	0
Dary, ážio, ost. vklady			
Ostatní změny vlast.kapitálu			
Čistý peněžní tok z finanční činnosti	-4 977	-2 092	-3 395
Celkové zvýšení resp. snížení peněžních prostředků	25	495	-500
Stav finančního majetku na konci období	6 505	7 000	6 500

Ve výkazu peněžních toků si můžeme všimnout, že čisté peněžní toky z provozní činnosti jsou v každém sledovaném roce kladné, naopak čisté peněžní toky z finanční činnosti jsou vždy záporné. Důvodem je to, že společnost v této variantě plánu neuvažuje nad investicí do dlouhodobého majetku. Záporný tok v oblasti finanční zase způsobuje každoroční výplata dividend.

11.3 Dlouhodobý plán - optimistická varianta B

V následující části budou popsány hlavní body optimistické varianty finančního plánu.

Společnost předpokládá, že uzavře plánovaný kontrakt s významným odběratelem. Jedná se o velkou výrobní společnost, která nakoupí pracovní obuv pro své zaměstnance. Jelikož je společnost XY s tímto budoucím odběratelem již v kontaktu a projednává podmínky obchodu, předpokládá se navýšení výroby předběžně v objemu 6 000 vyrobených párů. Z tohoto důvodu je předpokládán růst obrátu v roce 2014 o 3,5 %, v roce 2015 o 5 %, v roce 2016 o 3,5 %.

Z důvodu zvýšení výroby je předpokládán i nábor nových zaměstnanců, zároveň navýšení přesčasů. Současně se zvyšují i ostatní provozní náklady.

Mimo jiné dochází k investicím do objektu výroby a také pořízení nového technického vybavení. Předpokládán je také vyšší stav materiálových zásob, ze stejného důvodu zvýšení stavu nedokončené výroby a výrobků. Dochází k částečnému financování provozu úvěrem a také se zvýší náklady na leasing.

Očekává se kladný výsledek hospodaření, sazba daně ve výši 19 %. Díky investicím rostou pohledávky vůči státu z odpočtu DPH z investic.

11.3.1 Plánování položek výkazu zisků a ztrát

V následující části bude uveden postup plánování jednotlivých položek výkazu zisků a ztrát v optimistické variantě. Komentáře se budou zaměřovat zejména na položky, které se budou vyvíjet jiným způsobem než v základní variantě. Optimistická varianta výkazu zisků a ztrát je uvedena v tabulce 30.

Tržby za prodej vlastních výrobků a služeb

Důležitá součást výkazu zisků a ztrát, položka tržby za prodej vlastních výrobků a služeb, v optimistické variantě vývoje předpokládá, že vývoj tržeb společnosti bude rostoucího charakteru. Tato okolnost je dána zejména očekáváním zvýšení prodejů v důsledku jednání

s novým, významným odběratelem. Jedná se o velkou výrobní společnost, kdy je předpokládán prodej obuvi v množství 6 000 párů obuvi. Z celkových 140 000 prodaných párů obuvi v předchozích obdobích se jedná o více než čtyřprocentní nárůst.

Po vynásobení předpokládaného objemu prodejní cenou bez DPH (6 000 x 900 Kč), se předpokládá nárůst tržeb minimálně ve výši 5,4 milionu Kč. Z tohoto důvodu je poté pro rok 2014 naplánován růst této položky o 3,5 %, v průběhu tohoto roku by měl být prodej novému odběrateli zahájen a zároveň je zde započítán mírný růst, související se zlepšením situace v ekonomice. Pro rok 2015 je předpokládán růst ve výši 5 %, z důvodu vyšších prodejů novému odběrateli. Pro rok 2016 je růst plánován opět na 3,5 %. Předpoklad zvyšujícího se prodeje je založen také na předpokládaném růstu hrubého domácího produktu, jeho zvýšení je očekáváno jak v roce 2014, tak v roce 2015.

Změna stavu zásob vlastní činnosti

Protože v roce 2013 byla položka změna stavu zásob vlastní činnosti záporná, došlo k prodeji většího množství výrobků, než bylo v daném roce vyrobeno. Díky tomu tedy ubylo zásob na skladě. Z tohoto důvodu bude do budoucna plánována změna stavu zásob v kladné hodnotě, kdy se společnost bude snažit doplnit svou vyčerpanou zásobu. Hlavním důvodem jsou předpokládané rostoucí objemy prodejů a také fakt, že společnost potřebuje mít na skladě obuv ve všech potřebných velikostech a také ve všech nabízených druzích.

Výkonová spotřeba

Položka výkonová spotřeba je složena z nákladů na spotřebovaný materiál a energii a zároveň ze spotřeby služeb. Některé části těchto položek jsou variabilního, některé fixního charakteru. Podle své povahy tyto položky budou více či méně narůstat se zvyšujícím se objemem výroby.

Spotřeba materiálu a energie

Tuto položku je možné rozčlenit na její variabilní a fixní část, tak jak bylo uvedeno v základní variantě finančního plánu. Podrobné členění můžeme vidět v následující tabulce 27. Nejdříve jsou uvedeny obě položky, které i společnost uvádí ve svém výkazu zisků a ztrát, těmi jsou přímé materiálové náklady a spotřeba energií a ostatních neskladovatelných dodávek. Vývoj těchto položek je znázorněn v následující tabulce. Položka spotřebovaných energií a ostatních dodávek je v tabulce dále podrobněji rozpracována na svou variabilní a fixní část.

Zvýšení přímých materiálových nákladů v roce 2014 bude o 10 %, takto vysoký nárůst se předpokládá nejen díky očekávanému růstu cen materiálu a vyšším nákladům na testování kvality tohoto materiálu, ale zároveň i z důvodu zvyšujícího se objemu vyrobených a prodaných výrobků. Očekává se také zvýšení dalších variabilních nákladů o 15 %, zvýšení fixních nákladů o 7 %. Tento růst je způsoben jak zvýšením výroby a prodeje (o 3 %), tak případnou inflací.

V roce 2015 dochází ke zvýšení přímých materiálových nákladů o 5 %, zvýšení dalších variabilních nákladů o 5 %, fixní náklady porostou jen nepatrně, o 0,5 %. V roce 2016 se přímé materiálové náklady zvýší o 3 %, dojde také k růstu dalších variabilních nákladů o 5 %. V obou těchto letech se již nepředpokládá výrazný růst cen vstupních ani jiných materiálů, růst je způsoben zčásti zvýšeným objemem výroby a zčásti očekávanou inflací.

Tab. 27 Spotřeba materiálu a energie – optimistická varianta (vlastní zpracování)

(v tis. Kč)	2013	2014	2015	2016
Přímé materiálové náklady	25 291	27 820	29 211	30 087
Spotřeba energií a ost. dodávek	3 063	3 369	3 437	3 505
* z toho variabilní část:	948	1106	1161	1219
- Plyn (10 %)	16	18	19	20
- Elektrina pro stroje ve výr. (75 %)	612	720	756	794
- Voda pro výrobní proces (30 %)	5	6	6	6
- Ostatní materiál a energie (20 %)	315	362	380	399
* z toho fixní část:	2 115	2 263	2 276	2 286
- Režijní materiál, kancelářské potřeby	397	425	425	425
- Plyn (90 %)	146	156	156	156
- Elektrina pro osvětlení (25 %)	204	218	218	218
- Voda (70 %)	13	14	14	14
- Pohonné hmoty	96	103	103	103
- Ostatní materiál a energie (80 %)	1259	1347	1360	1370

Služby

Služby ve společnosti jsou zde opět, jako u předchozí varianty plánu, rozděleny na několik částí. Jednu významnou část služeb tvoří **kooperace**. Vzhledem k předpokládanému růstu výroby se také předpokládá růst kooperací, zobrazený v následující tabulce. V roce 2014 i

2015 porostou o 12 % z důvodu zvyšujícího se objemu výroby, v roce 2016 už růst nebude tak značný, porostou pouze o 4 %.

Další položkou služeb je **nájemné za finanční pronájem a pronájem**, které se ale od roku 2012 oproti předchozím rokům postupně snížilo. Významný pokles byl způsoben zakoupením nové výrobní haly a přestěhováním výroby, kdy společnost přestala platit velkou část nájemného. Tato položka bude do budoucna zahrnovat zejména náklady na leasing, které se díky růstu obrátu a zároveň plánovaným investicím budou postupně zvyšovat, tedy postupně bude jeho hodnota dosahovat 200 000 Kč, 300 000 Kč a 400 000 Kč.

Další velkou část služeb tvoří **ostatní služby**, které jsou spíše fixního charakteru, v následující tabulce 28 můžeme vidět jejich členění na další části. I přes jejich fixní charakter se díky zvyšující výrobě počítá i s pozvolným růstem této položky. Zvyšuje se zejména částka přepravného a zároveň položka opravy a udržování, protože spolu s rostoucí výrobou se předpokládají také vyšší částky vynaložené u těchto položek. V oblasti reklamy nebo telefonů je růst naopak pozvolný.

Tab. 28 Služby – optimistická varianta (vlastní zpracování)

(v tis. Kč)	2013	2014	2015	2016
Kooperace	10 622	12 000	13 500	14 000
Nájemné	173	200	300	400
Ostatní služby celkem:	13 257	13 500	13 800	14 000
- Opravy a udržování	821	836	900	920
- Přepravné	1 183	1 220	1 250	1 300
- Ostatní služby	9 295	9 490	9 650	9 780
- Telefony, poštovné	92	94	100	100
- Reklama, inzerce	1 827	1 860	1 900	1 900

Osobní náklady

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

Varianta optimistického vývoje zahrnuje růst výroby, proto je třeba v roce 2014 také zvýšit počet zaměstnanců a zároveň jsou zde zahrnuty vyšší přesčasy zaměstnanců. Navýšení položky **mzdových nákladů** je tedy v roce 2014 z důvodu přijetí nových pracovníků zvý-

šeno o 10 %. V roce 2015 jde o růst 3 %, v roce 2016 pak pouze o 2,5 %. V letech 2015 a 2016 v sobě toto navýšení zahrnuje vyšší přesčasy zaměstnanců a částečně také inflaci.

Co se týká **nákladů na sociální zabezpečení**, budou navýšeny stejným poměrem jako mzdové náklady, protože jejich výše se odvíjí od objemu mzdových nákladů.

Položka **sociálních nákladů** roste zejména v roce 2014 z důvodu vyššího počtu zaměstnanců, v roce 2015 se pak zvýší jen mírně a v roce 2016 zůstává konstantní. Tato položka se zvýší zejména přijetím většího počtu zaměstnanců, kdy společnost přispívá svým zaměstnancům na stravné. Jestliže se budou mzdové náklady zvyšovat pouze prostřednictvím přesčasů stávajících zaměstnanců, zůstane tato položka spíše fixního charakteru.

Odpisy dlouhodobého majetku

Odpisy stávajícího majetku byly stanoveny prostřednictvím odpisových plánů společnosti. Odpisové plány podniku jsou tvořeny v souladu s platnými daňovými odpisy, účetní odpisy se rovnají daňovým.

Položka odpisů v rámci dlouhodobého nehmotného majetku zahrnuje odpis softwaru, který je na konci roku 2014 již zcela odepsán. Od roku 2014 byla do užívání převedena ocenitelná práva, konkrétně šlo o zakoupenou licenci na obchodní známku. Tato licence je tedy od roku 2014 také odepisována. U dlouhodobého hmotného majetku je evidována budova a také výrobní stroje. Budova byla převedena do užívání v roce 2012, v roce 2014 došlo k rozšíření objektu výroby, které bylo započato již v roce 2013. Budova je odepisována 30 let.

V položce samostatných movitých věcí jsou evidovány výrobní stroje a zařízení, které se odepisují v délce 5 let. U této položky dochází k investici nákupem a modernizací nových strojů ve výši 2 miliony v roce 2014. Tyto nové stroje budou převedeny do užívání až v roce 2015.

Tržby z prodeje dlouhodobého majetku a materiálu

Protože společnost svůj dlouhodobý majetek neprodávala ani v minulosti, a do budoucna se k tomuto kroku také nechystá, tato položka zůstane nulová.

V oblasti prodeje materiálu však v posledních letech došlo k mírným tržbám, a v roce 2014 se společnost také chystá prodat zbylý přebytek svého materiálu. Objem prodaného materiálu v roce 2014 je předpokládán ve výši 200 000 Kč, v dalších letech se odprodej materiálu

očekává ve výši 50 000 Kč. Zároveň se očekává zůstatková cena tohoto prodaného materiálu v roce 2014 v hodnotě 150 000 Kč, v letech 2015 a 2016 pak ve výši 20 000 Kč.

Ostatní provozní výnosy

Do oblasti ostatních provozních výnosů patří například výnosy z postoupených pohledávek, nebo úroky z prodlení, inventarizační rozdíly, nebo pojistné plnění. Co se týká oblasti ostatních provozních výnosů, společnost předpokládá, že v plánovaných letech nedosáhnou ani výše ostatních provozních nákladů. V jednotlivých letech pouze pokryjí tyto náklady asi z 60 %.

Ostatní provozní náklady

Položka ostatních provozních nákladů obsahuje poskytnuté dary, smluvní pokuty, úroky z prodlení, inventarizační rozdíly a škody v provozní oblasti. V plánovaných letech se předpokládá její růst zejména z důvodu zvyšování výroby a vyšších investic do majetku. Její předpokládaný vývoj je uveden v následující tabulce 29.

Tab. 29 Ostatní provozní náklady – optimistická varianta (vlastní zpracování)

(v tis. Kč)	2013	2014	2015	2016
Ostatní provozní náklady	308	400	450	500

Výnosové a nákladové úroky

Položka výnosových úroků byla v předchozích letech nulová. V roce 2014 se očekává, že opět nevzniknou žádné výnosové úroky. V roce 2015 se očekává výše 2 000 Kč, v roce 2016 pak hodnota 5 000 Kč, zejména díky úrokům z vkladů na účtech.

Položka nákladových úroků byla ve sledovaném období velmi nízká, v roce 2013 dokonce nulová. Bylo to způsobeno situací, kdy společnost nevyužívala úvěr od banky. To se v roce 2014 ale změní, společnost plánuje čerpání úvěru ve výši 2 000 000 Kč ke konci roku 2014. Od toho se budou také odvíjet nákladové úroky. V roce 2014 bude jejich výše stále nulová, ale v roce 2015 se začne poskytnutý úvěr splácet. Předpokládaná úroková sazba je ve výši 5 % p. a. Nákladové úroky pro rok 2015 budou tedy ve výši 100 000 Kč. Pro rok 2016 budou tyto úroky ve výši 95 000 Kč.

Ostatní finanční výnosy a náklady

Položky ostatních finančních nákladů a výnosů jsou tvořeny zejména kurzovými rozdíly při nákupu nebo při prodeji. V tomto případě se jedná především o kontrakty v eurech. Oblast ostatních finančních nákladů představují také poplatky za bankovní účty.

Daň z příjmů

Při výpočtu daně z příjmů je pro všechny plánované roky brána v úvahu sazba daně z příjmů právnických osob ve výši 19 %, stejně jako tomu bylo v předchozím roce. Jako základ daně je použit výsledek hospodaření před zdaněním. Ve výpočtech nebyly brány v úvahu přičitatelné a odčitatelné položky upravující základ daně.

Tab. 30 Plánovaný výkaz zisků a ztrát – optimistická varianta (vlastní zpracování)

Plánovaný výkaz zisků a ztrát spol. XY (v tis. Kč)	Skut.	Plán		
	2013	2014	2015	2016
I. Tržby za prodej zboží	0	0	0	0
A. Náklady vynaložené na prodané zboží	0	0	0	0
+ OBCHODNÍ MARŽE	0	0	0	0
II. Výkony	75 205	86 398	87 957	90 497
II. 1. Tržby za prodej vlastních výrobků a služeb	79 924	82 721	86 857	89 897
2. Změna stavu zásob vlastní činnosti	-5 117	3 547	1 000	500
3. Aktivace	398	130	100	100
B. B. Výkonová spotřeba	52 406	56 889	60 248	61 993
B. 1. Spotřeba materiálu a energie	28 354	31 189	32 648	33 593
- spotřeba přímého materiálu	25 291	27 820	29 211	30 087
- spotřeba energií a ostatních dodávek	3 063	3 369	3 437	3 505
B. 2. Služby	24 052	25 700	27 600	28 400
- nájemné za finanční pronájem a pronájem	173	200	300	400
- přímé služby	10 622	12 000	13 500	14 000
- ostatní služby	13 257	13 500	13 800	14 000
+ PŘIDANÁ HODNOTA	22 799	29 509	27 710	28 505
C. Osobní náklady	18 080	19 875	20 469	20 976
C. 1. Mzdové náklady	13 437	14 781	15 224	15 605
C. 2. Odměny členům orgánů společnosti a družstva	0	0	0	0
C. 3. Náklady na soc. zab. a zdravotní pojištění	4 453	4 898	5 045	5 171
C. 4. Sociální náklady	190	196	200	200
D. Daně a poplatky	9	0	0	0
E. Odpisy dlouh. NaH majetku	3 093	2 873	1 887	2 403
III. Tržby z prodeje dlouh. majetku a materiálu	71	200	50	50

III.	1. Tržby z prodeje dlouhodobého majetku	0	0	0	0
	2. Tržby z prodeje materiálu	71	200	50	50
F.	ZC prodaného dlouh. majetku a materiálu	40	150	20	20
F.	1. ZC prodaného dlouhodobého majetku	0	0	0	0
F.	2. Prodaný materiál	40	150	20	20
G.	Změna stavu rezerv a OP v provozní oblasti	0	0	0	0
IV.	Ostatní provozní výnosy	1 390	250	300	320
H.	Ostatní provozní náklady	308	400	450	500
*	PROVOZNÍ VÝSLEDEK HOSPODAŘENÍ	2 730	6 661	5 234	4 975
VII.	Výnosy z dlouhodob. finančního majetku	0	0	0	0
X.	Výnosové úroky	0	0	2	5
N.	Nákladové úroky	0	0	100	95
XI.	Ostatní finanční výnosy	110	150	160	170
O.	Ostatní finanční náklady	263	300	350	350
*	FINANČNÍ VÝSLEDEK HOSPODAŘENÍ	-153	-150	-288	-270
Q.	Daň z příjmů za běžnou činnost	495	1 250	949	903
Q.	1. - splatná	495	1 250	949	903
Q.	2. - odložená	0	0	0	0
*	VH ZA BĚŽNOU ČINNOST	2 082	5 262	3 997	3 802
***	VH ZA ÚČETNÍ OBDOBÍ (+/-)	2 082	5 262	3 997	3 802
****	VH PŘED ZDANĚNÍM (+/-)	2 577	6 511	4 946	4 705

11.3.2 Plánování položek rozvahy

V následující části bude popsán vývoj jednotlivých rozvahových položek pro variantu optimistického vývoje společnosti. Nejdříve bude popsáno, v jaké výši předpokládá společnost jednotlivá aktiva v budoucnu. Pokračovat bude druhá část, popisující vývoj jednotlivých položek pasiv. Plánovaná rozvaha se nachází v tabulce 31.

Dlouhodobý nehmotný majetek

V dlouhodobém nehmotném majetku společnosti byl ve sledovaných letech zařazen pouze software a ocenitelná práva. Další nehmotný majetek společnost nevlastnila, ani do budoucna pořizování jiných položek nehmotného majetku neplánuje. Proto ani v následujících letech nebude v nehmotných aktivech žádná další položka.

Software

Co se týká softwaru vlastněného společností, byla jeho hodnota postupně odepisována. V roce 2014 je již zcela odepsán, tedy v hodnotě 0. Společnost neplánuje nákup dalšího softwaru do budoucna, proto zůstane ve všech plánovaných letech v nulové výši.

Ocenitelná práva

Položka ocenitelných práv byla v minulých letech postupně odepisována. V roce 2013 však došlo v rámci této položky k pořízení obchodní značky, v tomto roce však představovala pouze nedokončený dlouhodobý majetek. V roce 2014 byl tento majetek převeden na účet ocenitelná práva. Položka ocenitelných práv je postupně očišťována o odpisy. Jelikož společnost žádný další nákup v této oblasti neplánuje, je vývoj ocenitelných práv klesající.

Dlouhodobý hmotný majetek

Dlouhodobý hmotný majetek společnosti bude opět plánován jen v těch položkách, které společnost vlastnila ve sledovaných letech.

Stavby

V oblasti staveb byla v roce 2012 zakoupena budova, ve které došlo v roce 2013 k rozšíření objektu výroby ve výši 5,1 milionu Kč. V tomto roce však nebylo rozšíření dokončeno, proto se tato položka objevila na účtu nedokončený DHM. V roce 2014 pak dochází k dokončení technického zhodnocení budovy a částka je zaúčtována přímo do staveb. Položka staveb je zároveň očišťována o odpisy podle odpisových plánů společnosti, kdy budova je odepisována po dobu 30 let.

Z důvodu zvyšujícího se objemu výroby se společnost rozhodla také k další investici do objektu výroby, tato investice začne v roce 2014 v hodnotě 2 mil. Kč. Protože toto rozšíření nebude v roce 2014 dokončeno, bude tato část evidována v položce nedokončeného DHM. V roce 2015 se položka staveb zvýší právě o tuto částku, zároveň dochází k postupnému odepisování. Na rok 2016 již žádná další investice do staveb plánována není, proto se částka sníží pouze o odpisy.

Samostatné movité věci a soubory movitých věcí

V této skupině se nacházejí zejména výrobní stroje a zařízení. V roce 2014 se budou samostatné movité věci pouze snižovat o odpisy, stroje a zařízení jsou odepisovány 5 let. V roce 2015 společnost plánuje pořízení nového technického vybavení ve výši 2 mil. Kč, proto se tato položka zvýší. V roce 2016 budou samostatné movité věci snižovány pouze o odpisy, další nákup nových strojů již v plánu není.

Dlouhodobý finanční majetek

Dlouhodobý finanční majetek společnost v minulosti nevlastnila a ani do budoucna takový krok neplánuje.

Oběžná aktiva

Oběžný majetek je ovlivněn také vývojem tržeb, proto je jejich nárůst zohledněn také ve vývoji položek oběžných aktiv.

Zásoby

Položka materiálu vzroste zejména v roce 2014, protože společnost plánuje nakupovat větší množství materiálu, než v předchozích letech. V dalších letech nebude nárůst tak značný. Zvyšovat se bude také položka nedokončené výroby, a to v roce 2014 a 2015. Vzhledem k růstu tržeb se zvýší také stav výrobků, zejména v roce 2014, v dalších letech pak budou změny mírnější.

Dlouhodobé pohledávky

Společnost doposud neměla žádné dlouhodobé pohledávky a do budoucna žádné neplánuje.

Krátkodobé pohledávky

V oblasti krátkodobých pohledávek má společnost dvě položky, pohledávky z obchodních vztahů a daňové pohledávky ke státu. Jelikož u pohledávek z obchodních vztahů docházelo v předchozích letech k postupnému zvyšování, předpokládá společnost jejich další zvyšování, a to nejvíce v roce 2014 o 1 milion, v roce 2015 pak o 2 miliony Kč. V roce 2016 se jejich výše příliš nezmění. Položka daňových pohledávek za státem se postupně snižovala, v roce 2013 byla ve výši 1,6 milionu. Společnost předpokládá, že v roce 2014 se příliš nezmění, bude ve výši 1,5 milionu. V roce 2015 dojde k jejímu navýšení na 2,2 mil. Kč z důvodu odpočtu DPH z investic. V roce 2016 se opět očekává výše 1,6 mil. Kč.

Krátkodobý finanční majetek

Krátkodobý finanční majetek představuje peníze v hotovosti a na účtech v bance. Jelikož větší část peněz firma inkasuje prostřednictvím bezhotovostního převodu, větší část peněz se nachází na bankovních účtech. Společnost předpokládá, že peníze v pokladně se sníží, a budou se ve všech letech pohybovat kolem 500 000 Kč. Na bankovních účtech společnost předpokládá v roce 2014 částku ve výši 3 mil. Kč, a postupné zvyšování (o 1 mil. Kč v roce 2015, o 1,2 mil. v roce 2016).

Časové rozlišení

Zároveň se zvyšující se výrobou porostou také náklady příštích období, zejména v roce 2015 a 2016 se jejich částka značně zvýší. Tato položka zahrnuje například pojištění zaměstnanců či automobilů.

Vlastní kapitál

Celková výše vlastního kapitálu se bude měnit pouze v závislosti na vyprodukovaném zisku společnosti. Výši základního kapitálu ani zákonného rezervního fondu společnost v následujících letech nehodlá zvyšovat.

Výsledek hospodaření minulých let

Na výsledku hospodaření minulých let se podílí pouze nerozdělený zisk minulých let. Tato položka se ve sledovaných letech postupně zvyšovala, kdy část zisku zůstávala ve společnosti a jejím prostřednictvím byl spolufinancován chod společnosti, zejména stav zásob.

V roce 2014 společnost plánuje vyplatit společníkům celý zisk předchozího roku ve výši 2 082 tis. Kč a dále také část výsledku hospodaření minulých let ve výši 3,4 mil. Kč. Proto dojde ke snížení položky VH minulých let. V roce 2015 bude společníkům vyplacena pouze část zisku minulého období, VH minulých let tedy opět vzroste. V roce 2016 se VH minulých let zvýší, protože se předpokládá, že do VH minulých let bude převeden celý zisk předchozího roku.

Cizí zdroje

Dlouhodobé závazky

V oblasti dlouhodobých závazků společnosti se nachází pouze odložený daňový závazek, který se společnost chystá postupně snižovat.

Krátkodobé závazky

Tuto oblast tvoří ve společnosti několik položek, kterými jsou závazky z obchodních vztahů, závazky ke společníkům, také závazky ze sociálního zabezpečení a zdravotního pojištění, a daňové závazky.

Závazky z obchodních vztahů se ve společnosti zvýší zejména v roce 2014 a 2015 z důvodu zvyšujících se prodejů. V obou letech tato částka vzroste asi o 1,2 milionu Kč. V roce 2016 se společnost bude snažit o snížení této částky zpět na úroveň roku 2014.

Naopak **závazky ke společníkům**, kterými byl bezúročně financován nákup budovy a rozšíření výroby, bude společnost v příštích letech postupně umořovat.

Závazky ze sociálního a zdravotního pojištění budou oproti roku 2013 narůstat ve stejném poměru jako náklady na sociální zabezpečení.

Společnost očekává zvyšování **daňových závazků** ke státu vždy o 3 % ročně.

Bankovní úvěry a výpomoci

Změna nastane i u položky krátkodobých bankovních úvěrů, protože společnost tento úvěr využije na financování nového technického vybavení v roce 2015. V roce 2015 bude předpokládána výše úvěru 2 mil. Kč, v roce 2016 bude úvěr částečně splacen, pouze ve výši 800 000 Kč.

Tab. 31 Plánovaná rozvaha společnosti – optimistická varianta (vlastní zpracování)

AKTIVA (v tis. Kč)		Skut.	Plán		
		2013	2014	2015	2016
AKTIVA CELKEM		53 889	55 306	59 864	59 727
A.	POHLEDÁVKY ZA UPSANÝ ZK	0	0	0	0
B. DLOUHODOBÝ MAJETEK		20 907	19 626	19 183	16 779
B.I. DLOUHODOBÝ NEHMOTNÝ MAJETEK		1 770	1 296	1 037	829
B.I.	1. Zřizovací výdaje	0	0	0	0
	3. Software	150	0	0	0
	4. Ocenitelná práva	120	1 296	1 037	829
	7. Nedokončený DNM	1 500	0	0	0
B.II. DLOUHODOBÝ HMOTNÝ MAJETEK		19 137	18 330	18 146	15 950
B.II.	1. Pozemky	0	0	0	0
	2. Stavby	1 990	6 897	8 600	8 313
	3. Samostatné movité věci a soubory movitých věcí	11 791	9 433	9 546	7 637
	6. Jiný dlouhodobý hmotný majetek	211	0	0	0
	7. Nedokončený dlouhodobý hmotný majetek	5 145	2 000	0	0
B.III. DLOUHODOBÝ FINANČNÍ MAJETEK		0	0	0	0
C. OBĚŽNÁ AKTIVA		32 847	35 500	40 151	41 798
C.I. ZÁSoby		15 524	20 500	21 500	22 500
C.I.	1. Materiál	6 571	8 000	8 000	8 500
	2. Nedokončená výroba a polotovary	1 010	2 500	3 500	3 500
	3. Výrobky	7 943	10 000	10 000	10 500
	5. Zboží	0	0	0	0
	6. Poskytnuté zálohy na zásoby	0	0	0	0
C.II. DLOUHODOBÉ POHLEDÁVKY		0	0	0	0
C.III. KRÁTKODOBÉ POHLEDÁVKY		10 843	11 500	14 200	13 597
C.III.	1. Pohledávky z obchodních vztahů	9 031	10 000	12 000	12 000

5. Sociální zabezpečení a zdravotní pojištění	0	0	0	0
6. Stát - daňové pohledávky	1 621	1 500	2 200	1 597
7. Ostatní poskytnuté zálohy	0	0	0	0
8. Dohadné účty aktivní	0	0	0	0
9. Jiné pohledávky	191	0	0	0
C.IV KRÁTKODOBÝ FINANČNÍ MAJETEK	6 480	3 500	4 451	5 701
C.IV 1. Peníze	762	500	451	501
2. Účty v bankách	5 718	3 000	4 000	5 200
D.I. ČASOVÉ ROZLIŠENÍ	135	180	530	1 150
D.I. 1. Náklady příštích období	135	180	530	1 150

PASIVA (v tis. Kč)	Skut.	Plán		
	2013	2014	2015	2016
PASIVA CELKEM	53 889	55 306	59 864	59 727
A. VLASTNÍ KAPITÁL	37 355	37 073	39 419	43 221
A.I. ZÁKLADNÍ KAPITÁL	2 150	2 150	2 150	2 150
A.I. 1. Základní kapitál	2 150	2 150	2 150	2 150
2. Vlastní akcie a vlastní obchodní podíly (-)	0	0	0	0
3. Změny základního kapitálu	0	0	0	0
A.II. KAPITÁLOVÉ FONDY	0	0	0	0
A.III. REZERV. FONDY, NEDEĹITELNÝ FOND A OSTATNÍ FONDY ZE ZISKU	230	230	230	230
A.III. 1. Zákonný rezervní fond / Nedělitelný fond	230	230	230	230
2. Statutární a ostatní fondy	0	0	0	0
A.IV. VÝSLEDEK HOSP. MINULÝCH LET	32 893	29 431	33 042	37 039
A.IV. 1. Nerozdělený zisk minulých let	32 893	29 431	33 042	37 039
2. Neuhrazená ztráta minulých let	0	0	0	0
A.V. VÝSLEDEK HOSPODAŘENÍ BĚŽ. ÚČETNÍHO OBDOBÍ /+/-/	2 082	5 262	3 997	3 802
B. CIZÍ ZDROJE	16 534	18 232	20 445	16 506
B.I. REZERVY	0	0	0	0
B.II. DLOUHODOBÉ ZÁVAZKY	346	312	240	200
B.II. 10. Odložený daňový závazek	346	312	240	200
B.III. KRÁTKODOBÉ ZÁVAZKY	16 188	17 920	18 205	15 506
B.III. 1. Závazky z obchodních vztahů	8 471	9 600	10 800	9 000
Závazky ke společníkům, členům družstva a k účastníkům sdružení	5 704	5 000	4 000	3 000
4. Závazky k zaměstnancům	0	0	0	0
5. Závazky ze soc. zab. a zdravotního pojištění	509	522	523	544
6. Závazky ze soc. zab. a zdravotního pojištění	509	522	523	544
7. Stát - daňové závazky a dotace	1 504	2 798	2 882	2 962
B.IV. BANKOVNÍ ÚVĚRY A VÝPOMOCI	0	0	2 000	800
B.IV. 1. Bankovní úvěry dlouhodobé	0	0	0	0
2. Krátkodobé bankovní úvěry	0	0	2 000	800
3. Krátkodobé finanční výpomoci	0	0	0	0
C.I. ČASOVÉ ROZLIŠENÍ	0	0	0	0

11.3.3 Plán peněžních toků

Pro plánování peněžních toků byla zvolena nepřímá metoda. Plánovaný přehled o peněžních tocích pro optimistickou variantu vývoje je uveden v tabulce 32.

Tab. 32 Plánovaný výkaz cash flow – optimistická varianta (vlastní zpracování)

CASH FLOW (v tis. Kč)	31. 12. 2014	31. 12. 2015	31. 12. 2016
Stav finančního majetku na začátku období	6 480	3 500	4 451
Hospodářský výsledek za účetní období (po zdanění)	5 262	3 997	3 802
Úpravy o nepeněžní operace	2 829	1 536	1 783
Odpisy stálých aktiv	2 873	1 887	2 403
Odpis opravné položky k nabytému majetku			
Změna stavu rezerv	0	0	0
Změna stavu přechodných aktiv	44	351	620
Změna stavu přechodných pasiv	0	0	0
Čistý pen. tok z prov. činn. před změnami prac. kap.	8 091	5 533	5 585
Změna potřeby pracovního kapitálu	-3 901	-3 415	-3 095
Změna stavu krátkodobých pohledávek	657	2 700	-603
Změna stavu krátkodobých závazků	1 732	285	-2 698
Změna stavu zásob	4 976	1 000	1 000
Korekce (Prodej IM)	0	0	0
Čistý peněžní tok z provozní činnosti	4 190	2 118	2 490
Pořízení nehmotného a hmotného IM	1 592	1 444	0
Pořízení finančních investic			
Úbytek NHIM v zůstatkových cenách			
Úbytek finančních investic v účetních cenách			
Korekce (Prodej IM)	0	0	0
Čistý peněžní tok z investiční činnosti	-1 592	-1 444	0
Výplata dividend a podílů	5 544	1 651	0
Kapit. vklad, emise akcií			
Čerpání dlouhodobých bankovních úvěrů			
Splátky dlouhodobých bankovních úvěrů			
Změna stavu krátkodobých úvěrů a výpomocí	0	2 000	-1 200
Změna stavu dlouhodobých závazků	-34	-72	-40
Změna stavu dlouh. pohled. a pohled. za upsané VJ	0	0	0
Dary, ážio, ost. vklady			
Ostatní změny vlast.kapitálu			
Čistý peněžní tok z finanční činnosti	-5 578	277	-1 240
Celkové zvýšení resp. snížení pen. prostředků	-2 980	951	1 250
Stav finančního majetku na konci období	3 500	4 451	5 701

V této variantě plánu je čistý peněžní tok z provozní činnosti ve všech letech kladný. Čistý peněžní tok z investiční činnosti je záporný v roce 2014 i 2015 z důvodu pořizování nového dlouhodobého majetku, a to budovy a strojního vybavení. Čistý peněžní tok z finanční činnosti je v roce 2014 záporný, dochází k výplatě dividend. V roce 2015 dochází také k výplatě dividend, zároveň však společnost čerpá úvěr od banky, peněžní tok z finanční činnosti je tedy kladný. V roce 2016 je peněžní tok z finanční činnosti opět záporný, významnou příčinou je splácení bankovního úvěru.

11.4 Zhodnocení jednotlivých variant finančního plánu

Nyní bude následovat zhodnocení jednotlivých variant dlouhodobého finančního plánu. Při hodnocení se zaměřím hlavně na poměrové ukazatele finanční analýzy, tedy na likviditu, aktivitu, zadluženost a rentabilitu.

11.4.1 Analýza likvidity

Jak můžeme pozorovat v tabulce 33, v základní variantě finančního plánu všechny ukazatele likvidity v jednotlivých letech ve srovnání s rokem 2013 postupně mírně narůstají. Výsledné ukazatele zároveň splňují doporučené hodnoty pro likviditu. Optimistická varianta plánu má hodnoty likvidity ve srovnání se základní variantou ve všech letech o něco nižší. V oblasti běžné i hotovostní likvidity jsou však její hodnoty stále v oblasti doporučených hodnot. Pohotovostní likvidita se v roce 2014 o něco snížila, způsobil to zejména předpokládaný mírnější růst krátkodobých pohledávek, než krátkodobých závazků v daném roce. V roce 2015 se tento ukazatel zvyšuje, a v roce 2016 se nachází již v doporučené úrovni.

Tab. 33 Porovnání likvidity (vlastní zpracování)

	2014	2015	2016
Základní varianta			
Běžná likvidita	2,27	2,55	2,83
Pohotovostní likvidita	1,15	1,33	1,39
Hotovostní likvidita	0,42	0,46	0,46
Optimistická varianta			
Běžná likvidita	1,98	1,99	2,56
Pohotovostní likvidita	0,84	0,92	1,18
Hotovostní likvidita	0,20	0,22	0,35

11.4.2 Analýza aktivity

Vývoj jednotlivých ukazatelů aktivity pro obě varianty plánu můžeme vidět v tabulce 34. V obou variantách sledujeme zlepšující se obrat celkových aktiv proti roku 2013. Ukazatele zároveň přesahují minimální doporučenou hodnotu 1, takže z 1 Kč majetku je dosaženo více než 1 Kč tržeb. V optimistické variantě jsou tyto hodnoty ještě mírně lepší, překračují hodnotu 2. Zároveň se zpomalila doba obratu zásob, v roce 2014 hlavně u optimistické varianty, v dalších letech jsou pak hodnoty podobné. Tento stav je způsoben vyšším stavem zásob, zvýšeným kvůli předpokládané rostoucí výrobě. Společnost potřebuje mít na skladě větší množství výrobků, tak aby měla dostupné všechny druhy i velikosti obuvi.

Dobu obratu krátkodobých závazků se podařilo alespoň v základní variantě postupně snižovat, v optimistické variantě se doba obratu krátkodobých závazků výrazněji snížila až v roce 2016.

Tab. 34 Porovnání ukazatelů aktivity (vlastní zpracování)

	2014	2015	2016
Základní varianta			
Obrat celkových aktiv	1,83	1,91	1,97
Doba obratu zásob (dny)	77,66	80,49	87,87
Doba obratu krátkodobých pohledávek (dny)	51,03	56,99	56,37
Doba obratu krátkodobých závazků (dny)	69,55	65,85	60,81
Optimistická varianta			
Obrat celkových aktiv	2,22	2,27	2,18
Doba obratu zásob (dny)	89,22	89,11	90,10
Doba obratu krátkodobých pohledávek (dny)	50,05	58,86	54,45
Doba obratu krátkodobých závazků (dny)	77,99	75,46	62,10

11.4.3 Analýza zadluženosti

Celková zadluženost je nižší v základní variantě finančního plánu, než ve variantě optimistické. Je to způsobeno tím, že společnost v roce 2013 neměla žádné bankovní úvěry a v základní variantě plánu také žádný úvěr nevyužila. Naopak v optimistické variantě se předpokládá částečné financování investice do majetku úvěrem od banky. I přesto celková zadluženost podniku nepřesahuje více než 20 % v obou plánech.

Společnost nadále pokračuje v orientaci na stabilitu, protože splňuje požadavek, aby dlouhodobý majetek byl krytý dlouhodobými zdroji. U optimistické varianty je tento ukazatel o něco nižší, než u varianty základní.

Tab. 35 Porovnání ukazatelů zadluženosti (vlastní zpracování)

	2014	2015	2016
Základní varianta			
Celková zadluženost	16,92 %	14,88 %	12,67 %
Míra zadluženosti (CZ/VK)	0,42	0,40	0,36
Vlastní kapitál/ Dlouhodobý majetek	2,08	2,49	2,89
Dlouhodobé zdroje/ Dlouhodobý majetek	2,11	2,51	2,91
Optimistická varianta			
Celková zadluženost	19,05 %	20,15 %	15,73 %
Míra zadluženosti (CZ/VK)	0,49	0,52	0,38
Vlastní kapitál/ Dlouhodobý majetek	1,89	2,05	2,57
Dlouhodobé zdroje/ Dlouhodobý majetek	1,90	2,07	2,59

11.4.4 Analýza rentability

Porovnání jednotlivých ukazatelů rentability můžeme sledovat v tabulce 36. V oblasti rentability došlo ke zlepšení všech jejích ukazatelů ve srovnání s analyzovaným rokem 2013. Nejlepší hodnoty dosahují ukazatele rentability u obou srovnávaných variant v roce 2014.

V roce 2015 došlo v obou plánech k mírnému poklesu, lepších hodnot však dosahoval plán optimistický. Vliv na vývoj tohoto ukazatele měl zejména předpokládaný zisk, který u obou variant dosahoval nejlepší hodnoty právě v roce 2014.

Rentabilita vlastního kapitálu byla v roce 2016 u optimistické varianty plánu nižší, než u varianty základní. Důvodem byl vyšší objem vlastního kapitálu u optimistické varianty, protože si společnost ponechávala podíly na zisku ve výsledku hospodaření minulých let, kdežto u základní varianty část zisku vyplatila formou dividend.

Tab. 36 Porovnání ukazatelů rentability (vlastní zpracování)

	2014	2015	2016
Základní varianta			
Rentabilita tržeb	6,4 %	4,0 %	4,8 %
Rentabilita VK	13,9 %	8,6 %	10,1 %
Rentabilita celkového kapitálu	9,8 %	6,1 %	7,4 %
Optimistická varianta			
Rentabilita tržeb	6,4 %	4,6 %	4,3 %
Rentabilita VK	14,2 %	10,1 %	8,8 %
Rentabilita celkového kapitálu	11,8 %	8,4 %	8,1 %

11.5 Krátkodobý finanční plán

Na základě porovnání variant finančního plánu byla společnosti doporučena varianta optimistická. V rámci krátkodobého finančního plánu bude rozpracována optimistická varianta pro rok 2014 na jednotlivá čtvrtletí. Její součástí bude vytvoření krátkodobého výkazu zisků a ztrát, krátkodobé rozvahy a krátkodobého plánu peněžních toků.

V rámci krátkodobého výkazu zisků a ztrát bude brána v úvahu sezónnost, kdy slabší na prodej obuvi bývá začátek a konec roku, nejvíce obuvi se prodá spíše v jarních a letních měsících. Na základě těchto informací se v prvním čtvrtletí předpokládají tržby ve výši 22 % z celkového objemu tržeb, ve druhém a třetím čtvrtletí se očekává 28 % z celkových tržeb, ve čtvrtém čtvrtletí tedy zbylých 22 % tržeb. Krátkodobý výkaz zisků a ztrát bude sestavován kumulativně za jednotlivá čtvrtletí.

Spotřeba přímého materiálu a variabilní části služeb bude plánována ve stejném poměru jako tržby. Fixní část materiálu, energie a služeb bude rozdělena rovnoměrně mezi jednotlivá čtvrtletí. Osobní náklady, provozní a finanční náklady budou taktéž rozděleny rovnoměrně.

Krátkodobý plán výkazu zisků a ztrát se nachází v tabulce č. 37. Součástí krátkodobého plánu je také krátkodobá rozvaha, uvedená v tabulce 38 a krátkodobý plán cash flow v tabulce 39.

Tab. 37 Krátkodobý plán výkazu zisků a ztrát (vlastní zpracování)

Plánovaný krátkodobý výkaz zisků a ztrát (v tis. Kč)		I. Q	II. Q	III. Q	IV. Q
I.	Tržby za prodej zboží	0	0	0	0
A.	Náklady vynaložené na prodané zboží	0	0	0	0
	+ OBCHODNÍ MARŽE	0	0	0	0
II.	Výkony	19 008	43 200	67 391	86 398
II.	1. Tržby za prodej vlastních výrobků a služeb	18 199	41 361	64 523	82 721
	2. Změna stavu zásob vlastní činnosti	780	1 774	2 767	3 547
	3. Aktivace	29	65	101	130
B.	B. Výkonová spotřeba	13 028	28 445	43 862	56 889
B.	1. Spotřeba materiálu a energie	6 963	15 595	24 227	31 189
	- spotřeba přímého materiálu	6 120	13 910	21 700	27 820
	- spotřeba energií a ostatních dodávek	842	1 685	2 527	3 369
B.	2. Služby	6 065	12 850	19 635	25 700
	- nájemné za finanční pronájem a pronájem	50	100	150	200
	- přímé služby	2 640	6 000	9 360	12 000
	- ostatní služby	3 375	6 750	10 125	13 500
	+ PŘIDANÁ HODNOTA	5 980	14 755	23 529	29 509
C.	Osobní náklady	4 969	9 937	14 907	19 875
C.	1. Mzdové náklady	3 695	7 390	11 086	14 781
C.	2. Odměny členům orgánů společnosti a družstva	0	0	0	0
C.	3. Náklady na soc. zabezpečení a zdrav. pojištění	1 225	2 449	3 674	4 898
C.	4. Sociální náklady	49	98	147	196
D.	Daně a poplatky		0	0	0
E.	Odpisy dl. nehmotného a hmotného majetku	718	1 436	2 155	2 873
III.	Tržby z prodeje dl. majetku a materiálu	50	100	0	200
III.	1. Tržby z prodeje dlouhodobého majetku	0	0	0	0
	2. Tržby z prodeje materiálu	50	100	150	200
F.	ZC prodaného dl. majetku a materiálu	38	75	113	150
F.	1. ZC prodaného dlouhodobého majetku	0	0	0	0
F.	2. Prodaný materiál	38	75	113	150
G.	Změna stavu rezerv a OP	0	0	0	0
IV.	Ostatní provozní výnosy	63	125	188	250
H.	Ostatní provozní náklady	100	200	300	400
*	PROVOZNÍ VÝSLEDEK HOSPODAŘENÍ	268	3 332	6 392	6 661
VII.	Výnosy z dlouhodob. finančního majetku	0	0	0	0
X.	Výnosové úroky	0	0	0	0
N.	Nákladové úroky	0	0	0	0

XI.	Ostatní finanční výnosy	38	75	113	150
O.	Ostatní finanční náklady	75	150	225	300
*	FINANČNÍ VÝSLEDEK HOSPODAŘENÍ	- 37	- 75	- 112	-150
Q.	Daň z příjmů za běžnou činnost	0	0	0	1 249
Q.	1. - splatná	0	0	0	1 249
Q.	2. - odložená	0	0	0	0
*	VH ZA BĚŽNOU ČINNOST	231	3 257	6 280	5 262
***	VH ZA ÚČETNÍ OBDOBÍ (+/-)	231	3 257	6 280	5 262
****	VH PŘED ZDANĚNÍM (+/-)	231	3 257	6 280	6 511

Tab. 38 Krátkodobá rozvaha (vlastní zpracování)

AKTIVA (v tis. Kč)					
		I. Q	II. Q	III. Q	IV. Q
AKTIVA CELKEM		54 706	52 993	56 168	55 306
A.	POHLEDÁVKY ZA UPSANÝ ZK	0	0	0	0
B.	DLOUHODOBÝ MAJETEK	20 430	19 761	20 193	19 626
B.I.	DLOUHODOBÝ NEHMOTNÝ MAJETEK	1 652	1 533	1 415	1 296
B.I.	1. Zřizovací výdaje	0	0	0	0
	3. Software	113	75	38	0
	4. Ocenitelná práva	1 539	1 458	1 377	1 296
B.II.	DLOUHODOBÝ HMOTNÝ MAJETEK	18 778	18 228	18 778	18 330
B.II.	1. Pozemky	0	0	0	0
	2. Stavby	7 076	7 016	6 956	6 897
	3. Samostatné movité věci a soubory movitých věcí	11 202	10 612	10 022	9 433
	7. Nedokončený dlouhodobý hmotný majetek	500	600	1 800	2 000
B.III	DLOUHODOBÝ FINANČNÍ MAJETEK	0	0	0	0
C.	OBĚŽNÁ AKTIVA	34 276	33 052	35 795	35 500
C.I.	ZÁSOBY	17 046	17 300	19 925	20 500
C.I.	1. Materiál	7 313	6 573	8 205	8 000
	2. Nedokončená výroba a polotovary	1 543	1 727	2 000	2 500
	3. Výrobky	8 190	9 000	9 720	10 000
	5. Zboží	0	0	0	0
C.II.	DLOUHODOBÉ POHLEDÁVKY	0	0	0	0
C.III	KRÁTKODOBÉ POHLEDÁVKY	11 200	11 300	11 600	11 500
C.III.	1. Pohledávky z obchodních vztahů	9 700	9 800	10 100	10 000
	5. Sociální zabezpečení a zdravotní pojištění	0	0	0	0
	6. Stát - daňové pohledávky	1 500	1 500	1 500	1 500
C.IV	KRÁTKODOBÝ FINANČNÍ MAJETEK	6 030	4 452	4 270	3 500
C.IV	1. Peníze	700	650	600	500
	2. Účty v bankách	5 330	3 802	3 670	3 000
D.I.	ČASOVÉ ROZLIŠENÍ	0	180	180	180
D.I.	1. Náklady příštích období	0	180	180	180

PASIVA (v tis. Kč)					
		I. Q	II. Q	III. Q	IV. Q
PASIVA CELKEM		54 705	52 993	56 168	55 306
A.	VLASTNÍ KAPITÁL	37 586	35 068	38 091	37 073
A.I.	ZÁKLADNÍ KAPITÁL	2 150	2 150	2 150	2 150
A.I.	1. Základní kapitál	2 150	2 150	2 150	2 150
	2. Vlastní akcie a vlastní obchodní podíly (-)	0	0	0	0
	3. Změny základního kapitálu	0	0	0	0
A.II.	KAPITÁLOVÉ FONDY	0	0	0	0
A.III.	REZERV. FONDY, NEDEĹITELNÝ FOND A OSTATNÍ FONDY ZE ZISKU	230	230	230	230
A.III.	1. Zákonný rezervní fond / Nedělitelný fond	230	230	230	230
	2. Statutární a ostatní fondy	0	0	0	0
A.IV.	VÝSLEDEK HOSP. MINULÝCH LET	34 975	29 431	29 431	29 431
A.IV.	1. Nerozdělený zisk minulých let	34 975	29 431	29 431	29 431
	2. Neuhrazená ztráta minulých let	0	0	0	0
A.V.	VÝSLEDEK HOSPODAŘENÍ BĚŽ. ÚČETNÍHO OBDOBÍ /+/-/	231	3 257	6 280	5 262
B.	CIZÍ ZDROJE	17 119	17 925	18 077	18 232
B.I.	REZERVY	0	0	0	0
B.II.	DLOUHODOBÉ ZÁVAZKY	312	312	312	312
B.II.	1. Závazky z obchodních vztahů	0	0	0	0
	10. Odložený daňový závazek	312	312	312	312
B.III.	KRÁTKODOBÉ ZÁVAZKY	16 807	17 613	17 765	17 920
B.III.	1. Závazky z obchodních vztahů	8 500	9 300	9 450	9 600
	4. Závazky ke společníkům, členům družstva ..	5 000	5 000	5 000	5 000
	5. Závazky k zaměstnancům	0	0	0	0
	6. Závazky ze soc. zab. a zdravotního pojištění	509	515	517	522
	7. Stát - daňové závazky a dotace	2 798	2 798	2 798	2 798
	8. Krátkodobé přijaté zálohy	0	0	0	0
B.IV.	BANKOVNÍ ÚVĚRY A VÝPOMOCI	0	0	0	0
C.I.	ČASOVÉ ROZLIŠENÍ	0	0	0	0

Tab. 39 Krátkodobý plán cash flow (vlastní zpracování)

	CASH FLOW (v tis. Kč)	I. Q	II. Q	III. Q	IV. Q
P.	Stav finančního majetku na začátku období	6 480	6 030	4 452	4 270
Z.	Hospodářský výsledek za účetní období (po zdanění)	231	3 026	3 023	-1 018
A1.	Úpravy o nepeněžní operace	853	538	719	718
A1.1.	Odpisy stálých aktiv	718	718	719	718
A1.2.	Odpis OP k nabytému majetku				
A1.3.	Změna stavu rezerv	0	0	0	0
A1.4.	Změna stavu přechodných aktiv	-135	180	0	0
A1.5.	Změna stavu přechodných pasiv	0	0	0	0
A.*	Čistý pen. tok z prov. činn. před změnami prac. kap.	1 084	3 564	3 742	-300
A2.	Změna potřeby pracovního kapitálu	-1 260	452	-2 773	-320
A2.1.	Změna stavu krátkodobých pohledávek	357	100	300	-100
A2.2.	Změna stavu krátkodobých závazků	619	806	152	155
A2.3.	Změna stavu zásob	1 522	254	2 625	575
A3.	Korekce (Prodej IM)	0	0	0	0
A.***	Čistý peněžní tok z provozní činnosti	-176	4 016	969	-620
	Pořízení nehmotného a hmotného IM	241	49	1 151	151
B2.	Pořízení finančních investic				
B3.	Úbytek NHIM v zůstatkových cenách				
B4.	Úbytek fin. investic v účetních cenách				
B5.	Korekce (Prodej IM)	0	0	0	0
B.***	Čistý peněžní tok z investiční činnosti	-241	-49	-1 151	-151
C1.	Výplata dividend a podílů	0	5 544		0
C2.	Kapit. vklad, emise akcií				
C3.	Čerpání dl. bankovních úvěrů				
C4.	Splátky dl. bankovních úvěrů				
C5.	Změna stavu krátkodobých úvěrů a výpomocí	0	0	0	0
C6.	Změna stavu dlouhodobých závazků	-34	0	0	0
C7.	Změna stavu dlouh. pohled. a pohled. za upsané VJ	0	0	0	0
C8.	Dary, ážio, ost. vklady				
C9.	Ostatní změny vlast. kapitálu				
C.***	Čistý peněžní tok z finanční činnosti	-34	-5 544	0	0
F.	Celkové zvýšení resp. snížení peněžních prostředků	-451	-1 577	-182	-771
R.	Stav finančního majetku na konci období	6 030	4 452	4 270	3 500

11.6 Zhodnocení přínosů a nákladů finančního plánu

Přínosy z vytváření finančních plánů ve společnosti spočívají v získání přehledu o tom, v jaké výši budou jednotlivé položky majetku i závazků podniku. Společnost tak sladí své zdroje s očekávanými potřebami a může zvažovat, jestli bude mít dostatek svých prostředků na investice, nebo využije jiných zdrojů. V případě potřeby finančních prostředků a rozhodnutí využít k získání prostředků bankovní úvěr může být finanční plán společnosti požadavkem od banky. Společnost bance svůj plán může předložit, protože jej bude mít již vytvořen. Bylo vytvořeno více variant plánu, a podnik se může orientovat na konkrétní variantu plánu podle vývoje na trhu. Finanční plán se může stát nástrojem pro stanovení priorit v oblasti investic nebo dalšího rozvoje společnosti. Finanční plán společnost může využít také k jasnějšímu stanovení a dosahování svých cílů.

Oblast nákladů se týká zejména zakoupení příslušného software, vhodného pro vytváření finančních plánů. Dalšími náklady bude vynaložení práce a času příslušného pracovníka, který se bude plánováním a kontrolou plnění plánů zabývat. Tento pracovník by měl v rámci své činnosti kontrolovat, jestli se změnila situace nebo zda se plán naplňuje. Zároveň by plány měl neustále přizpůsobovat skutečnosti a také konzultovat s vedením společnosti a jednotlivými odděleními.

12 NÁVRHY A DOPORUČENÍ

Společnost XY se zaměřuje na výrobu pracovní obuvi a dále vyrábí obuv pro sport a volný čas pod značkou Prestige. Firma vznikla v roce 2002 a dá se říci, že je pokračovatelem tradiční výroby obuvi, kterou byl Zlín proslulý již od dob Tomáše Bati. Zapůsobit na určitou skupinu zákazníků by společnost mohla také snahou o pokračování v tradicích a v odkazu Tomáše Bati.

V rámci své činnosti by se společnost měla více zaměřit na sestavování finančních plánů, protože tak získá lepší přehled o tom, jakým způsobem se bude její situace vyvíjet. Pro plánování je důležité po celou dobu sledovat rizika a možné změny, které by mohly průběh plánu ovlivnit. Podstatou je zaměřit se na položky, u kterých je nejvíce pravděpodobné, že by se mohly změnit. Jednou z takových položek jsou právě tržby a s nimi související náklady podniku. Společnost proto musí neustále sledovat, jakým způsobem se tržby mění. V případě určitého poklesu se snažit svým zákazníkům nabídnout různé výhody, přilákat je zpět pomocí množstevních slev nebo výhodných akcí, reklamních kampaní. Na druhé straně je třeba sledovat náklady, které jsou neméně důležitou součástí k vytvoření zisku. Společnost by se tedy měla zaměřit také na náklady a snažit se o jejich snižování.

Společnost by se měla zároveň po celou dobu snažit oslovovat další a další zákazníky, protože růst prodeje a zvyšování počtu zákazníků je pro podnik vždy pozitivní. Ve svém portfoliu má firma nejen pracovní obuv, ale také různé druhy sportovní obuvi, pro všechny věkové kategorie, proto by měla své působení na trhu zaměřit na oslovení různých zákaznických skupin a nezaměřovat se jen na některé segmenty. Společnost by měla zvážit, zda neinvestovat do nového strojního zařízení, díky kterému by mohla častěji obnovovat sortiment svých výrobků a nabízet svým zákazníkům více rozmanitých variant obuvi. Kladně hodnotím získané certifikáty kvality a zdravotní nezávadnosti, které jistě značně přispívají k pozitivnímu vnímání firmy a poskytovaných výrobků.

Oblast financování se společnost snaží řešit pouze svými vlastními zdroji, případně krátkodobými závazky, zejména z obchodních vztahů. Její zadluženost je proto velmi nízká. Společnost by však měla zvážit možnost využití cizího kapitálu i v podobě bankovního úvěru, neboť cizí kapitál není tak drahý jako vlastní. S vlastním kapitálem jsou často spojována očekávání vlastníků, naopak cizí kapitál může díky placeným nákladovým úrokům snižovat daně. Na druhou stranu by společnost své zadlužení neměla přivádět až do extrémů, protože příliš velká zadluženost také není optimálním řešením.

Na základě zhodnocení a zanalyzování obou navrhovaných variant plánu vyplývá, že pro společnost XY je nejlepší variantou pro tři následující roky varianta optimistického vývoje. Tato varianta vykazuje lepších výsledků u zhodnocených ukazatelů finanční analýzy a zároveň společnosti doporučuje využití úvěru pro její financování. Společnost totiž v posledních letech žádné bankovní úvěry nevyužívala, z cizích zdrojů využívala zejména krátkodobé závazky k dodavatelům. Vlastní kapitál bývá mnohdy dražší než cizí, například z důvodu vysokých očekávání vlastníků, částečné využití cizího kapitálu bývá tedy lepším řešením. Varianta optimistického vývoje do svých předpokladů zahrnuje nový kontrakt s významným odběratelem, se kterým je společnost v kontaktu. Obchod s tímto odběratelem začne ještě v roce 2014, a v dalších letech bude pokračovat ve větším objemu. Jelikož společnost nemá dostatek zaměstnanců, kteří by stihli zvýšené množství výrobků vyrobit, bude třeba přijmout i několik nových zaměstnanců. Při tomto plánovaném zvyšování počtu zaměstnanců by se společnost mohla obrátit na úřad práce a využít tak dotace na mzdu nových pracovníků. Společnost bude v této variantě budoucího vývoje také rozšiřovat objekt výroby a zároveň pořizovat nové technické vybavení v podobě výrobních strojů. Tyto investice budou financovány jak úvěrem, tak nerozděleným ziskem minulých období.

Jestliže by se změnila okolnosti a došlo k přijetí základní varianty plánu, sledované ukazatele společnosti by se přesto zlepšily. Jen by nedošlo k takovému vývoji, jako předpokládá varianta optimistická, zároveň by nedošlo k přijímání nových zaměstnanců. Společnost by nadále pracovala bez bankovních úvěrů, s využitím závazků vůči společníkům.

V obou plánovaných variantách dochází ke zlepšení ukazatelů rentability i aktivity, u optimistické varianty je zlepšení o poznání lepší. V oblasti zadluženosti se společnost stále pohybuje spíše v nižších hodnotách a snaží se příliš nezadlužovat. Jestliže se výrazně nezmění ekonomické podmínky, je podniku XY doporučena optimistická varianta dlouhodobého finančního plánu. Na základě tohoto doporučení byl také z této varianty vytvořen krátkodobý finanční plán společnosti na rok 2014 pro jednotlivá čtvrtletí.

Do budoucna by společnost mohla také zvážit možnost, jak provázat plán s motivačními ukazateli manažerů. Důležité je zvolit vhodný ukazatel, na kterém budou záviset případné manažerské odměny.

Zároveň je důležité kontrolovat celkové naplňování předpokládaného plánu. Jakmile se objeví odchylky od plánu, je třeba je sledovat, zjišťovat jejich příčiny a případně navrhnout nápravná opatření.

ZÁVĚR

Cílem této diplomové práce bylo sestavení dlouhodobého a krátkodobého finančního plánu společnosti XY. Společnost XY se zabývá výrobou a prodejem pracovní obuvi a obuvi pro sport a volný čas. Jde o skupinu společností, kdy společnost Moleda, a.s. vlastní výrobní zařízení, zásoby a materiál. Společnost AG Auto, s.r.o. zaměstnává pracovníky, kteří pracují exkluzivně pro společnost Moleda, a.s. a struktura skupiny je vzájemně úzce propojená.

Podkladem pro vytvoření finančního plánu se staly teoretické poznatky, které jsem zpracovala na základě prostudování odborné literatury. Teoretická část byla zaměřena na finanční plánování, jeho podstatu a zásady. V další části byly uvedeny podklady a analýzy potřebné k vytvoření finančního plánu. Byl zde popsán dlouhodobý i krátkodobý plán a jejich součásti, na konec bylo objasněno, jak finanční plán kontrolovat a hodnotit.

Praktická část sestává z analytické a projektové části. V analytické části diplomové práce byla nejdříve popsána a charakterizována samotná společnost XY. Dále byly provedeny analýzy okolního prostředí, které jsou také nutné pro vytvoření finančního plánu a předpoklady budoucích událostí v ekonomice. SWOT analýza ukázala, jaké jsou silné a slabé stránky společnosti, a také odhalila její příležitosti a hrozby. Nedílnou součástí této části diplomové práce byla i finanční analýza společnosti za poslední tři roky, která v sobě zahrnovala analýzu absolutních, rozdílových, poměrových i souhrnných ukazatelů společnosti XY. V rámci finanční analýzy byla společnost XY v oblasti poměrových ukazatelů také porovnána s vývojem konkurenčního podniku Prabos plus.

Finanční analýza ukázala, že společnost XY byla ve všech sledovaných letech zisková, ale zisk výrazně poklesl zejména v roce 2012. Tento pokles byl způsoben ekonomickou krizí, která měla vliv na výši tržeb. Důvodem je významná oblast ve společnosti, zaměřená na výrobu pracovní obuvi, kterou dodává přímo jednotlivým podnikům pro jejich zaměstnance. Ekonomická krize však zasáhla všechny podniky, které buď snížily výrobu a tím i počet zaměstnanců, nebo prostě začaly šetřit a omezily nákupy pracovní obuvi. Od toho se pak odvíjel pokles tržeb ve společnosti. Společnost za sledované roky nevyužívá bankovní úvěry, větší část majetku financuje vlastním kapitálem, v oblasti cizích zdrojů využívá zejména krátkodobých závazků. Celková zadluženost společnosti se pohybuje pouze kolem 30 %.

Na základě výše popsaných analýz byl vytvořen projekt. Nejdříve byl vytvořen dlouhodobý finanční plán na roky 2014 až 2016 ve dvou variantách. Základní varianta nepředpokládala velké změny ve společnosti, očekávala jen velmi mírné zvýšení tržeb a s tím spojených nákladů. V této variantě se neočekávaly žádné další investice do majetku, či přijímání nových zaměstnanců. Optimistická varianta předpokládala, že se naplní očekávání managementu firmy a společnost získá nového, významného odběratele obuvi. Díky tomuto důležitému kontraktu by společnost navýšila svou výrobu natolik, že by musela přijmout i další zaměstnance. Zároveň by investovala do nových výrobních strojů. Svou činnost by financovala částečně i bankovním úvěrem. Obě varianty plánu byly také zhodnoceny pomocí ukazatelů finanční analýzy a vzájemně porovnány.

Jelikož společnost je s novým odběratelem již v kontaktu a předpokládá, že se tento obchod uskuteční, byla jí doporučena varianta plánu pro optimistický vývoj. Ta byla zároveň rozpracována do krátkodobého, čtvrtletního plánu.

Na závěr bylo navrženo několik doporučení, která by mohla společnost zvážit, případně i využít při svých budoucích činnostech. Věřím, že diplomová práce bude pro společnost přínosem a zároveň poskytne vedení podniku přehledné a užitečné informace pro řízení a rozhodování v budoucnu.

SEZNAM POUŽITÉ LITERATURY***Monografie:***

- BOBALOVÁ, Lenka, 2012. *Analýza nákladů a jejich řízení ve firmě Moleda, a.s.* Zlín. Bakalářská práce. UTB, 70 s.
- BREALEY, Richard A a Stewart C MYERS, c2003. *Principles of corporate finance*. 7th ed. Boston: McGraw-Hill/Irwin, xxv, 1071 s. ISBN 0-07-115144-3.
- NÝVLTOVÁ, Romana a Pavel MARINIČ, 2010. *Finanční řízení podniku: moderní metody a trendy*. 1. vyd. Praha: Grada, 204 s. ISBN 978-80-247-3158-2.
- DLUHOŠOVÁ, Dana, 2006. *Finanční řízení a rozhodování podniku: analýza, investování, oceňování, riziko, flexibilita*. Vyd. 1. Praha: Ekopress, 191 s. ISBN 80-86119-58-0.
- FOTR, Jiří, 1999. *Strategické finanční plánování*. Vyd. 1. Praha: Grada, 149 s. ISBN 80-7169-694-3.
- FOTR, Jiří, 2012. *Tvorba strategie a strategické plánování: teorie a praxe*. 1. vyd. Praha: Grada, 381 s. ISBN 978-80-247-3985-4.
- GRÜNWARD, Rolf a Jaroslava HOLEČKOVÁ, 2004. *Finanční analýza a plánování podniku*. Vyd. 2. Praha: Oeconomica, 180 s. ISBN 802450684x.
- HORÁKOVÁ, Helena, 2003. *Strategický marketing*. 2., rozš. a aktualiz. vyd. Praha: Grada, 200 s. ISBN 8024704471.
- JAKUBÍKOVÁ, Dagmar, 2013. *Strategický marketing: strategie a trendy*. 2., rozš. vyd. Praha: Grada, 362 s. ISBN 978-80-247-4670-8.
- KISLINGEROVÁ, Eva, 2010. *Manažerské finance*. 3. vyd. V Praze: C.H. Beck, xxxviii, 811 s. ISBN 978-80-7400-194-9.
- KNÁPKOVÁ, Adriana a Drahomíra PAVELKOVÁ, 2010. *Finanční analýza: komplexní průvodce s příklady*. 1. vyd. Praha: GradaPublishing, 205 s. ISBN 978-80-247-3349-4.
- KORÁB, Vojtěch a Mária REŽŇÁKOVÁ, c2007. *Podnikatelský plán*. Vyd. 1. Brno: ComputerPress, 216 s. ISBN 978-80-251-1605-0.
- LANDA, Martin, c2007. *Finanční plánování a likvidita*. Vyd. 1. Brno: ComputerPress, vi, 180 s. ISBN 978-80-251-1492-6.
- MARINIČ, Pavel, 2008. *Plánování a tvorba hodnoty firmy*. 1. vyd. Praha: Grada, 232 s. ISBN 978-80-247-2432-4.

PAVELKOVÁ, Drahomíra a Adriana KNÁPKOVÁ, 2007. *Podnikové finance: studijní pomůcka pro distanční studium*. Vyd. 3., uprav. Zlín: Univerzita Tomáše Bati ve Zlíně, 293 s. ISBN 978-80-7318-593-0.

PAVELKOVÁ, Drahomíra a Adriana KNÁPKOVÁ, 2009. *Výkonnost podniku z pohledu finančního manažera*. 2., aktualiz. a dopl. vyd. Praha: Linde, 333 s. ISBN 978-80-86131-85-6.

PETŘÍK, Tomáš, 2009. *Ekonomické a finanční řízení firmy: manažerské účetnictví v praxi*. 2., výrazně rozš. a aktualiz. vyd. Praha: Grada, 735 s. ISBN 978-80-247-3024-0.

ROSS, Stephen A, Randolph WESTERFIELD a Bradford D JORDAN, c2013. *Fundamentals of corporate finance*. 10th ed. New York: McGraw-Hill/Irwin, xl, 725, [44] s. ISBN 978-0-07-803463-3.

RŮČKOVÁ, Petra, 2007. *Finanční analýza: metody, ukazatele, využití v praxi*. 1. vyd. Praha: Grada, 118 s. ISBN 978-80-247-1386-1.

RŮČKOVÁ, Petra a Michaela ROUBÍČKOVÁ, 2012. *Finanční management*. 1. vyd. Praha: Grada, 290 s. ISBN 978-80-247-4047-8.

SEDLÁČKOVÁ, Helena a Karel BUCHTA, 2006. *Strategická analýza*. 2., přeprac. a dopl. vyd. Praha: C. H. Beck, xi, 121 s. ISBN 8071793671.

VALACH, Josef, 1999. *Finanční řízení podniku*. Vyd. 2. Praha: Ekopress, 324 s. ISBN 80-86119-21-1.

Elektronické zdroje:

BOHUTÍNSKÁ, Jana, 2012. Finanční plánování je prevence krachu, může zlepšit i přístup k úvěrům. *Podnikatel.cz* [online]. 30. 4. 2012 [cit. 2014-02-26]. Dostupné z: <http://www.podnikatel.cz/clanky/financni-planovani-je-prevence-krachu-a-muze-zlepsit-i-pristup-k-uverum/>

Česká národní banka, 2014. Dlouhodobé úrokové sazby pro konvergenční účely. *Česká národní banka* [online]. [cit. 2014-04-07]. Dostupné z: http://www.cnb.cz/cnb/STAT.ARADY_PKG.PARAMETRY_SESTAVY?p_sestuid=375&p_strid=EBA&p_tab=1&p_lang=CS

Český statistický úřad, 2013. Nejnovější údaje: Zlínský kraj. *Czso.cz* [online]. [cit. 2014-02-25]. Dostupné z: <http://www.czso.cz/x/krajedata.nsf/krajenejnovjsi/xz>

GOLA, Petr, 2013. Daně a zase ty daně. *FinExpert.cz* [online]. 13. 6. 2013 [cit. 2014-02-26]. Dostupné z: <http://finexpert.e15.cz/dane-a-zase-ty-dane>

iPodnikatel, 2013. Je Česká republika rájem pro podnikání nebo podnikatelům nepřeje? *Ipodnikatel.cz* [online]. [cit. 2014-02-25]. Dostupné z: <http://www.ipodnikatel.cz/O-podnikani-obecne/je-ceska-republika-rajem-pro-podnikani-nebo-podnikatelum-nepreje/Strana-2.html>

Ministerstvo financí ČR, 2014. Makroekonomická predikce - leden 2014. *Mfcr.cz* [online]. 31. 1. 2014 [cit. 2014-02-25]. Dostupné z: <http://www.mfcr.cz/cs/verejny-sektor/prognozy/makroekonomicka-predikce/2014/makroekonomicka-predikce-leden-2014-16757>

Ministerstvo průmyslu a obchodu, 2013. Analýza vývoje ekonomiky ČR za rok 2012. *Mpo.cz* [online]. 19. 6. 2013 [cit. 2014-02-25]. Dostupné z: <http://www.mpo.cz/dokument141978.html>

Ministerstvo průmyslu a obchodu, 2013. Panorama zpracovatelského průmyslu ČR 2012. *Mpo.cz* [online]. 14. 10. 2013 [cit. 2014-02-27]. Dostupné z: <http://www.mpo.cz/dokument144063.html>

Ministerstvo průmyslu a obchodu, 2014. Analýza vývoje ekonomiky ČR za 3. čtvrtletí 2013. *Mpo.cz* [online]. 28. 1. 2014 [cit. 2014-02-25]. Dostupné z: <http://www.mpo.cz/dokument146816.html>

Moleda, a.s., © 2012a. Prestige. *Moleda*[online]. [cit. 2014-02-09]. Dostupné z: http://www.moleda.cz/product.php?id_product=24

Moleda, a.s., © 2012b. Sport. *Moleda*[online]. [cit. 2014-02-09]. Dostupné z: http://www.moleda.cz/product.php?id_product=13

Moleda, a.s., © 2012c. Děti. *Moleda* [online]. [cit. 2014-02-09]. Dostupné z: http://www.moleda.cz/product.php?id_product=19

Moleda, a.s., © 2009 – 2014. Fotogalerie vašich prestižek. *Prestige* [online]. [cit. 2014-02-09]. Dostupné z: <http://www.prestizky.cz/galerie-pestrobarevnych-prestizek>

Ostatní zdroje:

Moleda, a.s., 2011 – 2013. *Interní materiály společnosti Moleda, a.s.*

Moleda, a.s., 2011 – 2013. *Účetní výkazy společnosti Moleda, a.s.*

Prabos plus, a.s., 2011 – 2012. *Účetní výkazy společnosti Prabos plus, a.s.*

SEZNAM POUŽITÝCH SYMBOLŮ A ZKRATEK

A	Aktiva
CF	Cash flow
CZ	Cizí zdroje
ČNB	Česká národní banka
ČPK	Čistý pracovní kapitál
DFM	Dlouhodobý finanční majetek
DHM	Dlouhodobý hmotný majetek
DM	Dlouhodobý majetek
DNM	Dlouhodobý nehmotný majetek
DPH	Daň z přidané hodnoty
EAT	Čistý zisk
EBIT	Zisk před zdaněním a úroky
EBT	Zisk před zdaněním
EBITDA	Zisk před zdaněním, úroky a odpisy
HDP	Hrubý domácí produkt
KFM	Krátkodobý finanční majetek
OA	Oběžná aktiva
OP	Opravné položky
ÚJ	Účetní jednotka
VH	Výsledek hospodaření
VK	Vlastní kapitál
VZZ	Výkaz zisků a ztrát

SEZNAM OBRÁZKŮ

<i>Obr. 1 Prestige (Moleda, 2012a)</i>	38
<i>Obr. 2 Sport (Moleda, 2012b)</i>	38
<i>Obr. 3 Dětská obuv (Moleda, 2012c)</i>	38
<i>Obr. 4 Graf počet podniků na výrobu obuvi (mpo.cz, 2013)</i>	40
<i>Obr. 5 Tržby podniků na výrobu obuvi (mpo.cz, 2013)</i>	41
<i>Obr. 6 Graf základních ekonomických výsledků v tis. Kč (vlastní zpracování)</i>	49
<i>Obr. 7 Graf vývoje výsledku hospodaření (vlastní zpracování)</i>	50
<i>Obr. 8 Rozdělení EBIT u podniku XY (vlastní zpracování)</i>	50
<i>Obr. 9 Vývoj ukazatelů obratovosti společnosti XY (vlastní zpracování)</i>	58
<i>Obr. 10 Graf Vývoje rentability společnosti XY (vlastní zpracování)</i>	60

SEZNAM TABULEK

<i>Tab. 1 CZ-NACE (Interní materiály společnosti, 2014)</i>	37
<i>Tab. 2 Makroekonomické ukazatele (Ministerstvo financí ČR, 2014)</i>	43
<i>Tab. 3 SWOT analýza (vlastní zpracování)</i>	47
<i>Tab. 4 Základní ekonomické výsledky společnosti XY (vlastní zpracování)</i>	48
<i>Tab. 5 Aktiva společnosti XY (vlastní zpracování)</i>	51
<i>Tab. 6 Pasiva společnosti XY (vlastní zpracování)</i>	52
<i>Tab. 7 Vývoj výnosů společnosti XY (vlastní zpracování)</i>	53
<i>Tab. 8 Vývoj nákladů společnosti XY (vlastní zpracování)</i>	54
<i>Tab. 9 Čistý pracovní kapitál (vlastní zpracování)</i>	55
<i>Tab. 10 Analýza likvidity (vlastní zpracování)</i>	56
<i>Tab. 11 Likvidita konkurence (vl. zpracování)</i>	56
<i>Tab. 12 Analýza aktivity (vlastní zpracování)</i>	57
<i>Tab. 13 Analýza aktivity konkurenčního podniku (vlastní zpracování)</i>	57
<i>Tab. 14 Analýza zadluženosti (vlastní zpracování)</i>	59
<i>Tab. 15 Zadluženost konkurence (vlastní zpracování)</i>	59
<i>Tab. 16 Analýza rentability (vlastní zpracování)</i>	60
<i>Tab. 17 Rentabilita konkurenčního podniku (vlastní zpracování)</i>	61
<i>Tab. 18 Další ukazatele společnosti XY (vlastní zpracování)</i>	62
<i>Tab. 19 Z-skóre (vlastní zpracování)</i>	63
<i>Tab. 20 Index IN 05 (vlastní zpracování)</i>	63
<i>Tab. 21 Spotřeba materiálu a energie – základní varianta (vlastní zpracování)</i>	69
<i>Tab. 22 Služby – základní varianta (vlastní zpracování)</i>	70
<i>Tab. 23 Ostatní provozní náklady (vlastní zpracování)</i>	72
<i>Tab. 24 Plánovaný výkaz zisků a ztrát – základní varianta (vlastní zpracování)</i>	73
<i>Tab. 25 Plánovaná rozvaha – základní varianta (vlastní zpracování)</i>	78
<i>Tab. 26 Plánovaný výkaz cash flow – základní varianta (vlastní zpracování)</i>	80
<i>Tab. 27 Spotřeba materiálu a energie – optimistická varianta (vlastní zpracování)</i>	83
<i>Tab. 28 Služby – optimistická varianta (vlastní zpracování)</i>	84
<i>Tab. 29 Ostatní provozní náklady – optimistická varianta (vlastní zpracování)</i>	86
<i>Tab. 30 Plánovaný výkaz zisků a ztrát – optimistická varianta (vlastní zpracování)</i>	87
<i>Tab. 31 Plánovaná rozvaha společnosti – optimistická varianta (vlastní zpracování)</i>	92
<i>Tab. 32 Plánovaný výkaz cash flow – optimistická varianta (vlastní zpracování)</i>	94

<i>Tab. 33 Porovnání likvidity (vlastní zpracování)</i>	95
<i>Tab. 34 Porovnání ukazatelů aktivity (vlastní zpracování)</i>	96
<i>Tab. 35 Porovnání ukazatelů zadluženosti (vlastní zpracování)</i>	97
<i>Tab. 36 Porovnání ukazatelů rentability (vlastní zpracování)</i>	98
<i>Tab. 37 Krátkodobý plán výkazu zisků a ztrát (vlastní zpracování)</i>	99
<i>Tab. 38 Krátkodobá rozvaha (vlastní zpracování)</i>	100
<i>Tab. 39 Krátkodobý plán cash flow (vlastní zpracování)</i>	102

SEZNAM PŘÍLOH

- P I VERTIKÁLNÍ A HORIZONTÁLNÍ ANALÝZA ROZVAHY
- P II VERTIKÁLNÍ A HORIZONTÁLNÍ ANALÝZA NÁKLADŮ A VÝNOSŮ
- P III ROZVAHA SPOLEČNOSTI XY 2011 – 2013
- P IV VÝKAZ ZISKŮ A ZTRÁT SPOLEČNOSTI XY

**PŘÍLOHA P I: VERTIKÁLNÍ A HORIZONTÁLNÍ ANALÝZA
ROZVAHY**

	2011	2012	2013	12/11	13/12
AKTIVA CELKEM	100 %	100 %	100 %	1 %	6 %
Dlouhodobý majetek	26 %	34 %	39 %	31 %	20 %
DHM	26 %	33 %	36 %	31 %	13 %
DNM	1 %	1 %	3 %	30 %	255 %
DFM	0 %	0 %	0 %	-	-
Oběžná aktiva	74 %	65 %	61 %	- 11 %	- 1 %
Zásoby	42 %	38 %	29 %	- 8 %	- 20 %
Dlouhodobé pohledávky	0 %	0 %	0 %	-	-
Krátkodobé pohledávky	23 %	18 %	20 %	- 22 %	21 %
KFM	9 %	10 %	12 %	4 %	31 %
Časové rozlišení	0 %	0 %	0 %	15 %	- 10 %

	2011	2012	2013	12/11	13/12
PASIVA CELKEM	100 %	100 %	100 %	1 %	6 %
Vlastní kapitál	72 %	69 %	69 %	- 3 %	6 %
Základní kapitál	4 %	4 %	4 %	0 %	0 %
Kapitálové fondy	0 %	0 %	0 %	-	-
Rezervní fond	1 %	1 %	0 %	0 %	0 %
VH minulých let	57 %	60 %	61 %	5 %	8 %
VH běžného období	10 %	5 %	4 %	- 52 %	- 15 %
Cizí zdroje	28 %	31 %	31 %	9 %	6 %
Rezervy	3 %	1 %	1 %	- 83 %	19 %
Dlouhodobé závazky	0 %	0 %	0 %	-	-
Krátkodobé závazky	25 %	30 %	30 %	22 %	6 %
Bankovní úvěry a výpomoci	0 %	0 %	0 %	-	-
Časové rozlišení	0 %	0 %	0 %	-	-

**PŘÍLOHA P II: VERTIKÁLNÍ A HORIZONTÁLNÍ ANALÝZA
VÝNOSŮ A NÁKLADŮ**

	2011	2012	2013	12/11	13/12
Tržby za prodej zboží	0 %	0 %	0 %	-	-
Výkony	99 %	98 %	98 %	- 3 %	- 2 %
- <i>Tržby za prodej vlastních výrobků a služeb</i>	100 %	97 %	104 %	- 5 %	5 %
- <i>Změna stavu zásob</i>	- 2 %	0 %	- 7 %	- 125 %	- 1660 %
- <i>Aktivace</i>	1 %	1 %	1 %	- 13 %	- 6 %
Tržby z prodeje DM a mat.	0 %	0 %	0 %	- 85 %	122 %
Ostatní provozní výnosy	0 %	2 %	2 %	832 %	23 %
Finanční výnosy	0 %	0 %	0 %	99 %	- 45 %
Mimořádné výnosy	0 %	0 %	0 %	-	-
VÝNOSY	100 %	100 %	100 %	- 2 %	- 2 %

	2011	2012	2013	12/11	13/12
Náklady na zboží	0 %	0 %	0 %	- 100 %	-
Výkonová spotřeba	72 %	72 %	71 %	3 %	- 3 %
- <i>Spotřeba mat. a energie</i>	40 %	40 %	38 %	3 %	- 5 %
- <i>Služby</i>	32 %	32 %	32 %	3 %	- 1 %
Osobní náklady	25 %	25 %	24 %	2 %	- 4 %
Odpisy DHM a DNM	2 %	4 %	4 %	148 %	15 %
ZC prodaného DM a mat.	0 %	0 %	0 %	- 86 %	33 %
Ostatní provozní náklady	1 %	1 %	1 %	- 18 %	- 21 %
Nákladové úroky	0 %	0 %	0 %	- 83 %	- 100 %
Ostatní finanční náklady	0 %	1 %	0 %	68 %	- 32 %
Daň z příjmu	2 %	1 %	1 %	- 52 %	- 14 %
Mimořádné náklady	0 %	0 %	0 %	-	-
NÁKLADY	100 %	100 %	100 %	3 %	- 1 %

PŘÍLOHA P III: ROZVAHA SPOLEČNOSTI XY 2011 - 2013

AKTIVA (v tis. Kč)		ř.	2011	2012	2013
AKTIVA CELKEM (ř. 2+3+31+62)		001	50 566	50 810	53 889
A.	POHLEDÁVKY ZA UPSANÝ ZÁKLADNÍ KAPITÁL	002	0	0	0
B.	DLOUHODOBÝ MAJETEK (ř. 4+13+23)	003	13 262	17 418	20 907
B.I.	DLOUHODOBÝ NEHMOTNÝ MAJETEK (ř. 5 až 12)	004	384	499	1 770
B.I.	1. Zřizovací výdaje	005	0	0	0
	2. Nehmotné výsledky výzkumu a vývoje	006	0	0	0
	3. Software	007	0	251	150
	4. Ocenitelná práva	008	384	248	120
	5. Goodwill	009	0	0	0
	6. Jiný dlouhodobý nehmotný majetek	010	0	0	0
	7. Nedokočený dlouhodobý nehmotný majetek	011	0	0	1 500
	8. Poskytnuté zálohy na DNM	012	0	0	0
B.II.	DLOUHODOBÝ HMOTNÝ MAJETEK (ř. 14 až 22)	013	12 878	16 919	19 137
B.II.	1. Pozemky	014	0	0	0
	2. Stavby	015	122	2 060	1 990
	3. Samostatné movité věci a soubory movitých věcí	016	10 228	14 534	11 791
	4. Pěstitelské celky trvalých porostů	017	0	0	0
	5. Základní stádo a tažná zvířata	018	0	0	0
	6. Jiný dlouhodobý hmotný majetek	019	226	219	211
	7. Nedokončený dlouhodobý hmotný majetek	020	2 302	106	5 145
	8. Poskytnuté zálohy na DHM	021	0	0	0
	9. Oceňovací rozdíl k nabytému majetku	022	0	0	0
B.III.	DLOUHODOBÝ FINANČNÍ MAJETEK (ř. 24 až 30)	023	0	0	0
B.III.	1. Podíly v ovládaných a řízených osobách	024	0	0	0
	2. Podíly v ú. j. pod podstatným vlivem	025	0	0	0
	3. Ostatní dlouhodobé cenné papíry a podíly	026	0	0	0
	4. Půjčky a úvěry ovládaným a řízeným osobám	027	0	0	0
	5. Jiný dlouhodobý finanční majetek	028	0	0	0
	6. Pořizovaný dlouhodobý finanční majetek	029	0	0	0
	7. Poskytnuté zálohy na DFM	030	0	0	0
C.	OBĚŽNÁ AKTIVA (ř. 32+39+47+57)	031	37 174	33 242	32 847
C.I.	ZÁSoby (ř. 33 až 38)	032	20 961	19 372	15 524
C.I.	1. Materiál	033	6 912	5 295	6 571
	2. Nedokončená výroba a polotovary	034	1 489	1 508	1 010
	3. Výrobky	035	12 253	12 562	7 943
	4. Zvířata	036	0	0	0
	5. Zboží	037	16	7	0
	6. Poskytnuté zálohy na zásoby	038	291	0	0
C.II.	DLOUHODOBÉ POHLEDÁVKY (ř. 40 až 46)	039	0	0	0

C.II.	1. Pohledávky z obchodních vztahů	040	0	0	0
	2. Pohledávky za ovládanými a řízenými osobami	041	0	0	0
	3. Pohledávky za ú. j. pod podst. vlivem	042	0	0	0
	Pohledávky za společníky, členy družstva a za				
	4. účastníky sdružení	043	0	0	0
	5. Dlouhodobé poskytnuté zálohy	044	0	0	0
	6. Dohadné účty aktivní	045	0	0	0
	7. Jiné pohledávky	046	0	0	0
	8. Odložená daňová pohledávka	047	0	0	0
C.III.	KRÁTKODOBÉ POHLEDÁVKY (ř. 48 až 56)	048	11 474	8 940	10 843
C.III.	1. Pohledávky z obchodních vztahů	049	5 419	6 338	9 031
	2. Pohledávky za ovládanými a řízenými osobami	050	0	0	0
	3. Pohledávky za ú. j. pod podst. vlivem	051	0	0	0
	Pohledávky za společníky, členy družstva a za				
	4. účastníky sdružení	052	0	0	0
	5. Sociální zabezpečení a zdravotní pojištění	053	0	0	0
	6. Stát - daňové pohledávky	054	6 055	2 602	1 621
	7. Ostatní poskytnuté zálohy	055	0	0	0
	8. Dohadné účty aktivní	056	0	0	0
	9. Jiné pohledávky	057	0	0	191
C.IV.	KRÁTKODOBÝ FINANČNÍ MAJETEK (ř. 58 až 61)	058	4 739	4 930	6 480
C.IV.	1. Peníze	059	631	636	762
	2. Účty v bankách	060	4 108	4 294	5 718
	3. Krátkodobé cenné papíry a podíly	061	0	0	0
	4. Pořizovaný krátkodobý finanční majetek	062	0	0	0
D.I.	ČASOVÉ ROZLIŠENÍ (ř. 63 až 65)	063	130	150	135
D.I.	1. Náklady příštích období	064	130	150	135
	2. Komplexní náklady příštích období	065	0	0	0
	3. Příjmy příštích období	066	0	0	0

PASIVA (v tis. Kč)		ř.	2011	2012	2013
PASIVA CELKEM (ř. 67+84+117)		067	50 566	50 810	53 889
A.	VLASTNÍ KAPITÁL (ř. 68+72+77+80+83)	068	36 341	35 273	37 355
A.I.	ZÁKLADNÍ KAPITÁL (ř. 69 až 71)	069	2 150	2 150	2 150
A.I.	1. Základní kapitál	070	2 150	2 150	2 150
	2. Vlastní akcie a vlastní obchodní podíly (-)	071	0	0	0
	3. Změny základního kapitálu	072	0	0	0
A.II.	KAPITÁLOVÉ FONDY (ř. 73 až 76)	073	0	0	0
A.II.	1. Emisní ážio	074	0	0	0
	2. Ostatní kapitálové fondy	075	0	0	0
	3. Oceňovací rozdíly z přecenění majetku a závazků	076	0	0	0
	4. Oceňovací rozdíly z přecenění při přeměnách	077	0	0	0
A.III.	REZERV. FONDY, NEDEĹITELNÝ FOND A OSTATNÍ FONDY ZE ZISKU (ř. 78 až 79)	078	230	230	230
A.III.	1. Zákonný rezervní fond / Nedělitelný fond	079	230	230	230
	2. Statutární a ostatní fondy	080	0	0	0
A.IV.	VÝSLEDEK HOSP. MINULÝCH LET (ř. 81+82)	081	28 893	30 459	32 893
A.IV.	1. Nerozdělený zisk minulých let	082	28 893	30 459	32 893
	2. Neuhrazená ztráta minulých let	083	0	0	0
A.V.	VÝSLEDEK HOSPODÁŘENÍ BĚŽ. ÚČETNÍHO OBDOBÍ +/-	084	5 068	2 434	2 082
B.	CIZÍ ZDROJE (ř. 85+90+101+113)	085	14 225	15 537	16 534
B.I.	REZERVY (ř. 86 až 89)	086	1 425	0	0
B.I.	1. Rezervy podle zvláštních právních předpisů	087	1 425	0	0
	2. Rezerva na důchody a podobné závazky	088	0	0	0
	3. Rezerva na daň z příjmů	089	0	0	0
	4. Ostatní rezervy	090	0	0	0
B.II.	DLOUHODOBÉ ZÁVAZKY (ř. 91 až 100)	091	290	291	346
B.II.	1. Závazky z obchodních vztahů	092	0	0	0
	2. Závazky k ovládaným a řízeným osobám	093	0	0	0
	3. Závazky k ú. j. pod podstatným vlivem	094	0	0	0
	4. Závazky ke společníkům, členům družstva a k účastníkům sdružení	095	0	0	0
	5. Dlouhodobé přijaté zálohy	096	0	0	0
	6. Vydané dluhopisy	097	0	0	0
	7. Dlouhodobé směnky k úhradě	098	0	0	0
	8. Dohadné účty pasivní	099	0	0	0
	9. Jiné závazky	100	0	0	0
	10. Odložený daňový závazek	101	290	291	346
B.III.	KRÁTKODOBÉ ZÁVAZKY (ř. 102 až 112)	102	12 510	15 246	16 188
B.III.	1. Závazky z obchodních vztahů	103	4 350	5 181	8 471
	2. Závazky k ovládaným a řízeným osobám	104	0	0	0
	3. Závazky k ú. j. pod podstatným vlivem	105	0	0	0
	4. Závazky ke společníkům, členům družstva a k účastníkům sdružení	106	6 322	8 837	5 704
	5. Závazky k zaměstnancům	107	66	0	0

	6. Závazky ze soc. zab. a zdravotního pojištění	108	539	513	509
	7. Stát - daňové závazky a dotace	109	1 233	715	1 504
	8. Krátkodobé přijaté zálohy	110	0	0	0
	9. Vydané dluhopisy	111	0	0	0
	10. Dohadné účty pasivní	112	0	0	0
	11. Jiné závazky	113	0	0	0
B.IV.	BANKOVNÍ ÚVĚRY A VÝPOMOCI (ř. 114 až 116)	114	0	0	0
B.IV.	1. Bankovní úvěry dlouhodobé	115	0	0	0
	2. Krátkodobé bankovní úvěry	116	0	0	0
	3. Krátkodobé finanční výpomoci	117	0	0	0
C.I.	ČASOVÉ ROZLIŠENÍ (ř. 118 až 119)	118	0	0	0
C.I.	1. Výdaje příštích období	119	0	0	0
	2. Výnosy příštích období	120	0	0	0

PŘÍLOHA P IV: VÝKAZ ZISKŮ A ZTRÁT SPOLEČNOSTI XY

Výkaz zisků a ztrát (v tis. Kč)		ř.	2011	2012	2013
I.	Tržby za prodej zboží	005	0	0	0
A.	Náklady vynaložené na prodané zboží	002	4	0	0
+	OBCHODNÍ MARŽE (ř. 1-2)	003	-4	0	0
II.	Výkony (ř. 5+6+7)	004	78 950	76 758	75 205
II.	1. Tržby za prodej vlastních výrobků a služeb	005	79 803	76 007	79 924
	2. Změna stavu zásob vlastní činnosti	006	-1 338	328	-5 117
	3. Aktivace	007	485	423	398
B.	B. Výkonová spotřeba (ř. 9+10)	008	52 647	54 071	52 406
B.	1. Spotřeba materiálu a energie	009	29 003	29 810	28 354
	- spotřeba přímého materiálu	009(1)	25 851	27 439	25 291
	- spotřeba energií a ostatních neskladovatelných dodávek	009(2)	3 152	2 371	3 063
B.	2. Služby	010	23 644	24 261	24 052
	- nájemné za finanční pronájem a pronájem	010(1)	2 186	986	173
	- přímé služby	010(2)	11 556	11 513	10 622
	- ostatní služby	010(3)	9 902	11 762	13 257
+	PŘIDANÁ HODNOTA (ř. 3+4-8)	011	26 299	22 687	22 799
C.	Osobní náklady (ř. 13 až 16)	012	18 591	18 910	18 080
C.	1. Mzdové náklady	013	13 860	14 094	13 437
C.	2. Odměny členům orgánů společnosti a družstva	014	0	0	0
C.	3. Náklady na sociální zabezpečení a zdravotní pojištění	015	4 578	4 619	4 453
C.	4. Sociální náklady	016	153	197	190
D.	Daně a poplatky	017	24	41	9
E.	Odpisy dlouh. NaH majetku	018	1 082	2 680	3 093
III.	Tržby z prodeje dlouh. majetku a materiálu (ř. 20 až 21)	019	216	32	71
III.	1. Tržby z prodeje dlouhodobého majetku	020	0	0	0
	2. Tržby z prodeje materiálu	021	216	32	71
F.	ZC prodaného dlouh. majetku a materiálu (ř. 23+24)	022	220	30	40
F.	1. ZC prodaného dlouhodobého majetku	023	0	0	0
F.	2. Prodaný materiál	024	220	30	40
G.	Změna stavu rezerv a opravných položek v provozní oblasti a komplexních nákladů příštích období	025	0	-1 425	0
IV.	Ostatní provozní výnosy	026	121	1 128	1 390
H.	Ostatní provozní náklady	027	318	413	308
V.	Převod provozních výnosů	028	0	0	0
I.	Převod provozních nákladů	029	0	0	0
*	PROVOZNÍ VÝSLEDEK HOSPODAŘENÍ	030	6 401	3 198	2 730

VI.	Tržby z prodeje cenných papírů a podílů	031	0	0	0
J.	Prodané cenné papíry a podíly	032	0	0	0
VII.	Výnosy z dlouhodob. finančního majetku (ř. 34+35+36)	033	0	0	0
VII.	1. Výnosy z podílů v ovládaných a řízených osobách a v účetních jednotkách pod podstatným vlivem	034	0	0	0
	2. Výnosy z ostatních dlouhodobých CP a podílů	035	0	0	0
	3. Výnosy z ostatního dlouhodobého finančního majetku	036	0	0	0
VIII.	Výnosy z krátkodobého finančního majetku	037	0	0	0
K.	Náklady z finančního majetku	038	0	0	0
IX.	Výnosy z přecenění CP a derivátů	039	0	0	0
L.	Náklady z přecenění CP a derivátů	040	0	0	0
M.	Změna stavu rezerv a opravných položek ve finanční oblasti	041	0	0	0
X.	Výnosové úroky	042	0	0	0
N.	Nákladové úroky	043	18	3	0
XI.	Ostatní finanční výnosy	044	101	201	110
O.	Ostatní finanční náklady	045	212	384	263
XII.	Převod finančních výnosů	046	0	0	0
P.	Převod finančních nákladů	047	0	0	0
*	FINANČNÍ VÝSLEDEK HOSPODAŘENÍ (ř. 31-32+33+37-38+39-40-41+42-43+44-45+(-46)-(-47))	048	-129	-186	-153
Q.	Daň z příjmů za běžnou činnost (ř. 50+51)	049	1 204	578	495
Q.	1. - splatná	050	1 204	578	495
Q.	2. - odložená	051	0	0	0
*	VH ZA BĚŽNOU ČINNOST (ř. 30+48-49)	052	5 068	2 434	2 082
XIII.	Mimořádné výnosy	053	0	0	0
R.	Mimořádné náklady	054	0	0	0
S.	Daň z příjmů z mimořádné činnosti (ř. 56+57)	055	0	0	0
S.	1. - splatná	056	0	0	0
S.	2. - odložená	057	0	0	0
*	MIMOŘÁDNÝ VÝSLEDEK HOSPODAŘENÍ (ř. 53-54-55)	058	0	0	0
T.	Převod podílu na VH společníkům (+/-)	059	0	0	0
***	VH ZA ÚČETNÍ OBDOBÍ (+/-) (ř. 52+58-59)	060	5 068	2 434	2 082
****	VH PŘED ZDANĚNÍM (+/-) (ř. 30+48+53-54)	061	6 272	3 012	2 577