

# **Projekt tvorby dlouhodobého a krátkodobého finančního plánu ve společnosti Gamanova s.r.o.**

Bc. Jana Jagošová

---

Diplomová práce  
2017



Univerzita Tomáše Bati ve Zlíně  
Fakulta managementu a ekonomiky

---

Univerzita Tomáše Bati ve Zlíně  
Fakulta managementu a ekonomiky

Ústav financí a účetnictví  
akademický rok: 2016/2017

## ZADÁNÍ DIPLOMOVÉ PRÁCE

(PROJEKTU, UMĚLECKÉHO DÍLA, UMĚLECKÉHO VÝKONU)

Jméno a příjmení: **Jana Jagošová**  
Osobní číslo: **M15262**  
Studijní program: **N6202 Hospodářská politika a správa**  
Studijní obor: **Finance**  
Forma studia: **prezenční**

Téma práce: **Projekt tvorby dlouhodobého a krátkodobého finančního plánu ve společnosti Gamanova s.r.o.**

Zásady pro vypracování:

### Úvod

Definujte cíle práce a použité metody zpracování práce.

#### I. Teoretická část

- Na základě literární rešerše zpracujte problematiku finančního plánování v podnikové sféře.

#### II. Praktická část

- Charakterizujte společnost Gamanova s.r.o.
- Provedte relevantní analýzy interního a externího prostředí firmy.
- V závislosti na předchozích analýzách vytvořte projekt dlouhodobého a krátkodobého finančního plánu.
- Zhodnoťte dané projektové řešení a zpracujte závěrečná doporučení.

### Závěr

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

Seznam odborné literatury:

BERK, Jonathan B. a Peter M. DEMARZO. Corporate finance. 3rd ed. Harlow: Pearson Education Limited, 2014, 1104 s. ISBN 978-0-273-79202-4.  
KUBÍČKOVÁ, Dana a Irena JINDŘICOVSKÁ. Finanční analýza a hodnocení výkonnosti firem. 1. vyd. Praha: C. H. Beck, 2015, 368 s. ISBN 978-80-7400-538-1.  
ROSS, Stephen A., Randolph WESTERFIELD a Bradford D. JORDAN. Fundamentals of corporate finance. 11th ed. New York: McGraw-Hill Education, 2016, 913 s. ISBN 978-0-07-786170-4.  
RŮČKOVÁ, Petra a Michaela ROUBÍČKOVÁ. Finanční management. 1. vyd. Praha: Grada, 2012, 290 s. ISBN 978-80-247-4047-8.  
SEDLÁČEK, Jaroslav. Cash flow. 2., aktualiz. vyd. Brno: Computer Press, 2010, 190 s. ISBN 978-80-251-3130-5.

Vedoucí diplomové práce: Ing. Přemysl Pálka, Ph.D.  
Ústav financí a účetnictví  
Datum zadání diplomové práce: 15. prosince 2016  
Termín odevzdání diplomové práce: 18. dubna 2017

Ve Zlíně dne 15. prosince 2016



doc. Ing. David Tuček, Ph.D.  
děkan



prof. Dr. Ing. Drahomíra Pavelková  
ředitelka ústavu

## PROHLÁŠENÍ AUTORA DIPLOMOVÉ PRÁCE

### Prohlašuji, že

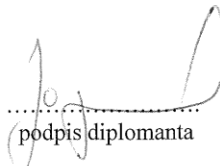
- beru na vědomí, že odevzdáním diplomové práce souhlasím se zveřejněním své práce podle zákona č. 111/1998 Sb. o vysokých školách a o změně a doplnění dalších zákonů (zákon o vysokých školách), ve znění pozdějších právních předpisů, bez ohledu na výsledek obhajoby;
- beru na vědomí, že diplomová práce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

### Prohlašuji,

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

Ve Zlíně 13. 4. 2017

Jméno a příjmení: JANA JAGOŠOVÁ

  
.....  
podpis diplomanta

## **ABSTRAKT**

Cílem této diplomové práce je sestavení projektu dlouhodobého a krátkodobého finančního plánu ve společnosti Gamanova s.r.o. Tato firma se v současné době nevěnuje finančnímu plánování, a proto byla zvolena pro zpracování tohoto projektu. V teoretické části je na základě literární rešerše zpracována strategická analýza vybrané společnosti a problematika finančního plánování v podnikové sféře. Praktická část je zaměřena na relevantní analýzy interního a externího prostředí firmy, na jejichž základě je vytvořen variantní dlouhodobý finanční plán na období 2017 – 2020. Nejvhodnější varianta pro společnost je rozpracována do krátkodobého finančního plánu pro rok 2017. V závěrečné části této práce je provedeno zhodnocení projektu a jsou navržena opatření pro zlepšení hospodaření dané společnosti.

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

## **ABSTRACT**

The aim of this thesis is the creation of long-term and short-term financial plans for the company Gamanova s.r.o. At present, this company does not pursue financial planning, and therefore was chosen for this project. The theoretical part consists of a strategic analysis of the selected company and the issue of financial planning in corporate environment, based on literary research. The practical part focuses on the relevant analysis of the internal and external environment of the company and includes a variant long-term financial plan for the period of 2017 – 2020. The variant that is the most suitable for the company is elaborated in a short-term financial plan for the year 2017. The final part of the thesis assesses the project and proposes measures to improve the management of the company.

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

V úvodu této práce bych chtěla poděkovat svému odbornému vedoucímu panu Ing. Přemyslu Pálkovi, Ph.D. za jeho odborné rady a doporučení při zpracování diplomové práce.

Dále bych tímto chtěla poděkovat vedení společnosti Gamanova s.r.o., za jejich pomoc a ochotu při poskytování potřebných podkladů a informací. Velké díky patří také mé rodině za velkou podporu a pomoc během celého studia.

## OBSAH

<b>ÚVOD</b> .....	<b>9</b>
<b>CÍLE A METODY ZPRACOVÁNÍ PRÁCE</b> .....	<b>10</b>
<b>I TEORETICKÁ ČÁST</b> .....	<b>11</b>
<b>1 CHARAKTERISTIKA FINANČNÍHO PLÁNOVÁNÍ</b> .....	<b>12</b>
1.1    PODSTATA FINANČNÍHO PLÁNOVÁNÍ .....	12
1.2    ZÁSADY A PRINCIPY FINANČNÍHO PLÁNOVÁNÍ .....	13
1.3    METODY TVORBY FINANČNÍHO PLÁNU .....	16
<b>2 PROCES TVORBY FINANČNÍHO PLÁNU</b> .....	<b>17</b>
2.1    ANALÝZA OKOLÍ PODNIKU .....	17
2.1.1    Analýza makroprostředí .....	17
2.1.2    Analýza mikroprostředí.....	19
2.2    ANALÝZA PODNIKU .....	21
2.2.1    Finanční analýza.....	22
Metody finanční analýzy .....	23
2.2.2    SWOT analýza .....	26
2.3    STANOVENÍ VIZÍ A CÍLŮ .....	26
2.4    STRATEGIE PODNIKU .....	27
2.5    DLOUHODOBÝ FINANČNÍ PLÁN .....	28
2.5.1    Plánový výkaz zisku a ztráty.....	29
2.5.2    Plánová rozvaha .....	31
2.5.3    Plánový výkaz o peněžních tocích .....	32
2.6    KRÁTKODOBÝ FINANČNÍ PLÁN .....	33
2.7    HODNOCENÍ A KONTROLA FINANČNÍHO PLÁNU .....	34
<b>3 ANALÝZA RIZIK A CITLIVOSTI</b> .....	<b>36</b>
<b>II PRAKTICKÁ ČÁST</b> .....	<b>38</b>
<b>4 CHARAKTERISTIKA SPOLEČNOSTI GAMANOVA S.R.O.</b> .....	<b>39</b>
<b>5 ANALÝZA OKOLÍ PODNIKU</b> .....	<b>41</b>
5.1    CHARAKTERISTIKA ODVĚTVÍ.....	41
5.2    PEST ANALÝZA .....	44
5.2.1    Politicko-právní (legislativní) prostředí .....	44
5.2.2    Ekonomické prostředí .....	45
5.2.3    Sociálně-kulturní prostředí.....	47
5.2.4    Technologické prostředí.....	48
5.3    PORTERŮV MODEL PĚTI SIL.....	48
5.3.1    Podnikatelské odvětví (stávající konkurence).....	48
5.3.2    Potenciální nová konkurence .....	49
5.3.3    Dodavatelé.....	49
5.3.4    Odběratelé .....	50
5.3.5    Substituční výrobky .....	50
<b>6 ANALÝZA PODNIKU</b> .....	<b>51</b>
6.1    FINANČNÍ ANALÝZA .....	51
6.1.1    Analýza absolutních ukazatelů.....	51

6.1.2	Analýza rozdílových ukazatelů .....	58
6.1.3	Analýza poměrových ukazatelů .....	58
6.1.4	Další poměrové ukazatele .....	67
6.1.5	Souhrnné ukazatele .....	67
6.2	SWOT ANALÝZA .....	70
<b>7</b>	<b>VÝCHODISKA PRO TVORBU FINANČNÍHO PLÁNU .....</b>	<b>72</b>
<b>8</b>	<b>PROJEKT TVORBY DLOUHODOBÉHO A KRÁTKODOBÉHO FINANČNÍHO PLÁNU SPOLEČNOSTI GAMANOVA S.R.O.....</b>	<b>74</b>
8.1	STANOVENÍ CÍLŮ .....	74
8.2	METODICKÝ POSTUP STANOVENÍ BUDOUCÍ HODNOTY TRŽEB .....	75
8.3	DLOUHODOBÝ FINANČNÍ PLÁN- ZÁKLADNÍ VARIANTA .....	76
8.3.1	Plánový výkaz zisku a ztráty .....	77
8.3.2	Plánová rozvaha .....	87
8.3.3	Plánované Cash Flow .....	95
8.4	DLOUHODOBÝ FINANČNÍ PLÁN- PESIMISTICKÁ VARIANTA.....	95
8.4.1	Plánový výkaz zisku a ztráty .....	96
8.4.2	Plánová rozvaha .....	100
8.4.3	Plánový výkaz peněžních toků .....	102
8.5	ZHODNOCENÍ VARIANT FINANČNÍHO PLÁNU .....	102
8.6	KRÁTKODOBÝ FINANČNÍ PLÁN .....	105
<b>9</b>	<b>ZÁVĚREČNÉ ZHODNOCENÍ PROJEKTU .....</b>	<b>109</b>
9.1	ANALÝZA RIZIK.....	109
9.2	ČASOVÁ ANALÝZA .....	111
9.3	NÁKLADOVÁ ANALÝZA .....	113
<b>10</b>	<b>NÁVRHY A DOPORUČENÍ .....</b>	<b>114</b>
	<b>ZÁVĚR .....</b>	<b>117</b>
	<b>SEZNAM POUŽITÉ LITERATURY.....</b>	<b>118</b>
	<b>SEZNAM POUŽITÝCH SYMBOLŮ A ZKRATEK.....</b>	<b>124</b>
	<b>SEZNAM OBRÁZKŮ .....</b>	<b>125</b>
	<b>SEZNAM TABULEK.....</b>	<b>127</b>
	<b>SEZNAM PŘÍLOH.....</b>	<b>130</b>



## ÚVOD

Finanční plánování je nedílnou součástí efektivního finančního řízení podniku a spolu s následnou kontrolou tvoří jeden z aspektů budoucího úspěchu každé společnosti. V dnešním globalizovaném rychle se měnícím prostředí je však často podceňován. Podniky tvoří finanční plány buď jen v omezeném rozsahu, nebo je netvoří vůbec.

Velmi důležitým úkolem každé společnosti je stanovení cílů a volba vhodné strategie jak těchto cílů efektivně dosáhnout. Finanční plán tak slouží jako podpora splnění těchto cílů prostřednictvím zvolené strategie. Plnění jednotlivých cílů závisí i na vývoji okolního prostředí, které na podnik působí. Při jakékoli změně těchto faktorů by měl být plán neustále upravován.

Cílem této práce je vytvořit projekt dlouhodobého a krátkodobého finančního plánu pro společnost Gamanova s.r.o., která je obchodní společností se zaměřením na prodej zboží v oblasti VODO-TOPO-PLYN a KOUPELNY. Tato společnost nevytváří zhodnocení minulého vývoje prostřednictvím finančních analýz a ani nevytváří finanční plány, což bylo důvodem výběru tohoto tématu diplomové práce.

Teoretická část je zaměřena na problematiku finančního plánování v podnikové sféře. Konkrétněji je zde popsána charakteristika finančního plánování a proces tvorby finančního plánu včetně analýzy citlivosti a rizik.

V praktické části je nejprve charakterizovaná daná společnost a odvětví, ve kterém se společnost nachází. Poté jsou provedeny jednotlivé analýzy interního a externího prostředí společnosti, na jejichž základě jsou stanoveny východiska pro tvorbu finančního plánu. Nejdůležitější částí této práce je tvorba samotného projektu. Díky zjištěným informacím ze strategické analýzy byly stanoveny budoucí cíle společnosti. Důležitým úkolem této části je stanovení procentního růstu tržeb, jejichž hodnota je ovlivněna řadou faktorů. Na základě stanovené hodnoty tržeb byl vytvořen dlouhodobý finanční plán ve dvou variantách pro plánované období 2017-2020. První variantou byla zvolena varianta základní, která vychází z reálně plánovaných činností společnosti a nejvíce pravděpodobného vývoje. Druhá varianta byla vytvořena na základě pesimistického scénáře. Na základě zhodnocení jednotlivých variant pomocí ukazatelů finanční analýzy a kontrolou dosažených cílů byla zvolena nejvhodnější varianta, pro kterou byl vypracován krátkodobý finanční plán. Na tuto část poté navazovalo zhodnocení daného projektu pomocí rizikové, časové a nákladové analýzy. V závěru práce jsou pak stanoveny návrhy a doporučení pro tento podnik.

## CÍLE A METODY ZPRACOVÁNÍ PRÁCE

Finanční plánování a s ním spojená tvorba dlouhodobého a krátkodobého finančního plánu je vzhledem k rychle se měnícímu ekonomickému prostředí důležitou součástí finančního řízení. Díky variantnímu řešení se podnik může připravit na možná rizika, která mohou vzniknout vlivem změny externího či interního prostředí.

Hlavním cílem této práce je vytvořit projekt dlouhodobého a krátkodobého finančního plánu společnosti Gamanova s.r.o. Dlouhodobý finanční plán je sestaven pro plánované období 2017-2020 ve dvou variantách (základní a pesimistické). Na základě zhodnocení variant je sestaven krátkodobý finanční plán pro základní variantu v roce 2017, který je rozpracován na jednotlivá čtvrtletí.

Teoretická část je zpracována na základě literární rešerše pomocí dostupné české i zahraniční literatury. V této části je zpracována problematika finančního plánování v podnikové sféře.

V praktické části jsou využity poznatky z teoretické části této práce. Analytická část je zaměřena na analýzu interního a externího prostředí společnosti, při níž je využita PEST analýza, Porterova metoda pěti sil a SWOT analýza. Dále je provedena finanční analýza podniku v letech 2013-2016, v rámci níž je daná společnost srovnávána s jejím hlavním konkurenčním podnikem a odvětvím. Z jednotlivých analýz jsou dále stanoveny východiska pro tvorbu finančního plánu, pomocí něhož jsou na základě rozhodnutí managementu stanoveny cíle společnosti.

Důležitým úkolem v projektové části je určení procentního růstu tržeb, které je stanoveno pomocí programu Microsoft Excel. Nejprve je provedena trendová analýza, v rámci koeficientu determinace (regresní analýzy) je určena nejspolehlivější funkce, z níž je stanoveno růstové procento na základě historického vývoje. Pomocí korelačního koeficientu je zjišťována závislost mezi jednotlivými ekonomickými faktory a tržbami. Dále je určeno růstové procento tržeb pomocí intuitivní metody managementu. Konečné procento tržeb je stanoveno na základě váženého aritmetického průměru. Pro plánování ostatních položek výkazů je použita převážně metoda procentních podílů k tržbám, metoda ukazatelů doby obratu a intuitivní metoda. Pro zhodnocení jednotlivých plánů jsou využity vybrané ukazatele finanční analýzy. V závěrečné části je projekt zhodnocen pomocí rizikové analýzy, kde je využita bodová metoda. Dále časové analýzy, která byla provedena na základě využití kvantitativních metod pomocí síťové analýzy pomocí metody CPM. Pro zhodnocení projektu je využita i nákladová analýza.

## **I. TEORETICKÁ ČÁST**

## 1 CHARAKTERISTIKA FINANČNÍHO PLÁNOVÁNÍ

Plánování je obecně založeno na stanovení cílů a způsobů, jak těchto cílů dosáhnout. Nezbytné je také vymezení zdrojů a předpokladů, které by mohly ovlivnit budoucí vývoj podniku. (Růčková a Roubíčková, 2012, s. 157)

Podle Hrdého a Krechovské (2013, s. 192) je finanční plánování označováno za nedílnou součást finančního řízení podniku. Finanční plánování, tedy představuje prognózu budoucího vývoje podniku v rámci stanovených cílů a jejich plnění, ale závisí i na aktuálním vývoji vnitřních a vnějších faktorů, které na podnik působí.

Ross (2016, str. 93) definuje finanční plánování jako způsob, jakým dosáhnout požadovaných cílů. Tedy to, co je potřeba udělat v budoucnu. Rozhodnutí by měla být prováděna s dostatečným předstihem, aby byl management schopen reagovat na měnící se prostředí.

### 1.1 Podstata finančního plánování

Finanční plánování je základním prvkem, které spojuje strategické a finanční řízení. Je považován za klíčovou oblast managementu. Důležitost je kladena na úroveň a kvalitu plánování, která má obvykle významný dopad na fungování celého podniku. (Mulačová a Mulač, 2013, s. 172)

Podle Šimana a Petera (2010, s. 155) je hlavním účelem finančního plánování vytvoření několika situací, které mohou v rámci budoucího vývoje nastat. V souladu s nimi je důležité určit jejich optimální řešení. Plánování je doprovázeno řadou výpočtů a analýz uspořádaných do požadovaných výstupů s potřebnými komentáři.

Zmínění autoři dále definují finanční plán, který je nedílnou součástí finančního plánování. Základním účelem finančního plánu je podpora splnění cílů pomocí zvolené strategie a taktiky. V rámci řešené problematiky jsou rozeznávány dva druhy finančních plánů a to dlouhodobé a krátkodobé finanční plány. Dlouhodobé finanční plány napomáhají k dosažení plánované rentability kapitálu. Naopak krátkodobé finanční plány zajišťují solventnost. Oba plány jsou vzájemně propojeny, proto není vhodné je od sebe oddělovat.

Synek a kolektiv (2011, s. 371) definují hlavní úkol finančního plánování. Jedná se především o zajištění plnění stanovených podnikových cílů a zlepšení finančního zdraví podniku. Hlavním cílem finančního řízení managementu je tedy udržení finanční stability. Té lze dosáhnout nalezením rovnováhy mezi příjmy a výdaji. Dlouhodobé cíle podniku, mezi něž tito

autoři radí především investiční projekty, jsou zabezpečovány strategickými plány. Krátkodobé cíle, které jsou stanoveny na dobu kratší než jeden rok, se zajišťují pomocí ročních, čtvrtletních, měsíčních nebo denních plánů.

Finanční plán je označován jako jeden z nejdůležitějších a nejnáročnějších dílčích plánů podniku. Obsahuje kvalitativní vyjádření celé podnikatelské činnosti, v níž se zaměřuje především na provozní oblast a růst hodnoty podniku. Integruje všechny dílčí plány společnosti, na které aktivně působí a tím ovlivňuje i celý reprodukční proces podniku. Vychází z podnikové strategie a určuje se podle délky časového horizontu. (Koráb, Peterka a Režňáková, 2007, s. 141)

Dle Vebera, Srpové a kolektivu (2012, s. 153) je základem finančního plánování s předstihem vytvořený roční finanční plán. Tento plán by měl obsahovat potřeby financování podniku v daném roce a zdroje, jimiž budou tyto potřeby financovány. Obvykle se plán sestavuje z plánu investic a plánování výnosů a nákladů z provozní činnosti podniku.

Hrdý a Krechovská (2013, s. 192) tvrdí, že finanční plánování určuje míru potřeby finančních zdrojů k zajištění majetku, likvidity a finanční rovnováhy podniku. Díky tomu, že bere v úvahu různé možnosti budoucího vývoje, dokáže předcházet vnějším i vnitřním rizikům, které by mohly ovlivnit budoucnost podniku a snaží se zmenšit míru finančního rizika. Finanční plánování vychází z vize, cílů a strategie a napomáhá k jejich realizaci. Díky čemu se podílí na hlavním cíli celého podniku a to na zvyšování tržní hodnoty podniku.

## 1.2 Zásady a principy finančního plánování

Proces plánování je stanoven pro každou firmu individuálně. Každý plán by měl být sestaven v souladu s určitými klíčovými zásadami.

Žůrková (2007, s. 24) definovala všeobecné zásady tak, že každý plán by měl být tzv. SMART neboli chytrý. Tento název v sobě obsahuje pět vlastností, které by měl plán obsahovat. Jedná se o:

- 1) **Specific** (konkrétní)- plán by měl obsahovat výstupy, jejichž podoba musí odpovídat požadavkům vedení, musí mít správnou formu a musí být kvalitně a podrobně zpracovány a popsány.
- 2) **Measurable** (měřitelný)- plán musí být sestaven v měřitelných jednotkách a současně porovnatelný se skutečnými i minulými hodnotami.

- 3) **Attainable** (dosažitelný)- každý zaměstnanec podniku by měl být podrobněji seznámen a ztotožněn s plánem a motivován k jeho dodržování.
- 4) **Realistic** (reálný)- plán musí být sestaven podle současného stavu firmy na trhu. Musí reagovat na změny v politickém, ekonomickém, sociálním, technologickém a jiném okolí. Dále musí také reagovat na vývoj konkurenčního prostředí.
- 5) **Tangible** (hmatatelný a jasný)- plán by měl být vytvořen tak, aby byl odrazem konkrétních reálných postupů a díky tomu by měl naplnit zvolené cíle společnosti (Růčková a Roubíčková, 2012, s. 162)

Podle Marka a kolektivu (2009, s. 501) je dodržování zásad finančního plánování považováno za získání reálnosti hodnot uvedených ve finančním plánu. Tito autoři mezi ně řadí následující zásady:

- 1) **Zásada systematickosti**- jedná se o sledování základního cíle, kterým je maximalizace tržní hodnoty podniku. Aby bylo této hodnoty dosaženo, je důležité stanovit dílčí cíle jako je například maximalizace zisku a vnitřních finančních zdrojů, udržení likvidity, apod.
- 2) **Zásada úplnosti**- do procesu plánování je nutné zahrnout všechny činnosti a ovlivňující faktory podniku.
- 3) **Zásada přehlednosti**- tato zásada by měla umožnit každému uživateli plánu snadnou orientaci a operativnost při jeho plnění i při jeho následné kontrole.
- 4) **Zásada periodičnosti**- plán by měl být sestavován vždy v pravidelných časových intervalech.
- 5) **Zásada pružnosti**- hodnoty plánu by měly být aktualizovány i v průběhu plánovacího období.
- 6) **Zásada klouzavosti**- nově vytvořený plán by měl alespoň částečně překrývat předchozí finanční plán.

Landa (2007, s. 110-112) mimo výše uvedených zásad ve své publikaci dále uvádí i tyto zásady:

- 1) **Zásada dlouhodobosti finančního plánování**- tato zásada vyjadřuje, že dlouhodobé finanční cíle podniku by měly být nadřazeny krátkodobým finančním cílům. Krátkodobé neboli operativní cíle by tak měli podporovat dosažení cílů dlouhodobých.

- 2) **Zásada reálné dosažitelnosti podnikových finančních cílů**- předpokladem této zásady je vycházet při plánování z analýzy vnějšího a vnitřního prostředí a ze SWOT analýzy.

Landa dále uvádí **principy**, které by se měly dodržovat při sestavování finančního plánu. Jedná se o:

- **Princip preference peněžních toků**- tento princip se především zaměřuje na krátkodobý a dlouhodobý časový horizont, v nichž by měly celkové peněžní příjmy přesahovat nad úplnými peněžními výdaji. Tato preference hraje důležitou roli při investičních rozhodnutích a při řízení likvidity.
- **Princip respektování faktoru času**- základem tohoto principu je preference dřívějších příjmů nad pozdějšími příjmy za předpokladu, že jejich nominální hodnota zůstane stejná. Důvodem proč takto preferovat příjmy je ten, že i v prostředí s nulovou nebo nízkou inflací je možné použít dřívější příjmy k financování ziskových aktivit nebo k investicím.
- **Princip respektování a minimalizace rizika**- tento princip vychází z finančního řízení, které má za úkol minimalizovat míru rizika, proto se klade větší důraz na příjmy získané při menší míře rizika než při větší. V praxi, ale není brán nejméně rizikový příjem za tu nejvýhodnější možnost. Zásadním je tedy vždy identifikovat rizika a díky tomu i přizpůsobit svá investiční rozhodnutí.
- **Princip optimalizace kapitálové struktury**- finanční management by měl zahrnout do strategických cílů podniku optimální strukturu podnikového kapitálu. Tato optimalizace je stanovena na základě snížení nákladů na kapitál, zabezpečení finanční stability a dosažení plánované tržní hodnoty podniku. Landa (2007, s. 112)

Martiničová, Konečný a Vavřina (2014, s. 150) dále k výše uvedeným principům dále řadí princip čisté současné hodnoty, princip zohlednění stupně efektivnosti kapitálových trhů a princip plánování a analýzy finančních údajů.

Již zmíněný Marek a kolektiv (2009, s. 501-503) považuje za dva nejdůležitější principy časovou a prostorovou koordinaci. **Časová koordinace** se zaměřuje na sladění tvorby krátkodobého a dlouhodobého finančního plánování. **Prostorová koordinace**, v níž se především jedná o sjednocení všech jednotlivých ekonomických plánů. Nezbytnou součástí úspěšnosti této koordinace je motivace vedoucích pracovníků jednotlivých středisek na přípravě finančních plánů.

### 1.3 Metody tvorby finančního plánu

Při tvorbě vlastního finančního plánu se používají různé metody. Mezi základní metody patří metoda procentních podílů z tržeb, metoda regresní a korelační analýzy, metoda ukazatelů doby obratu a další níže uvedené.

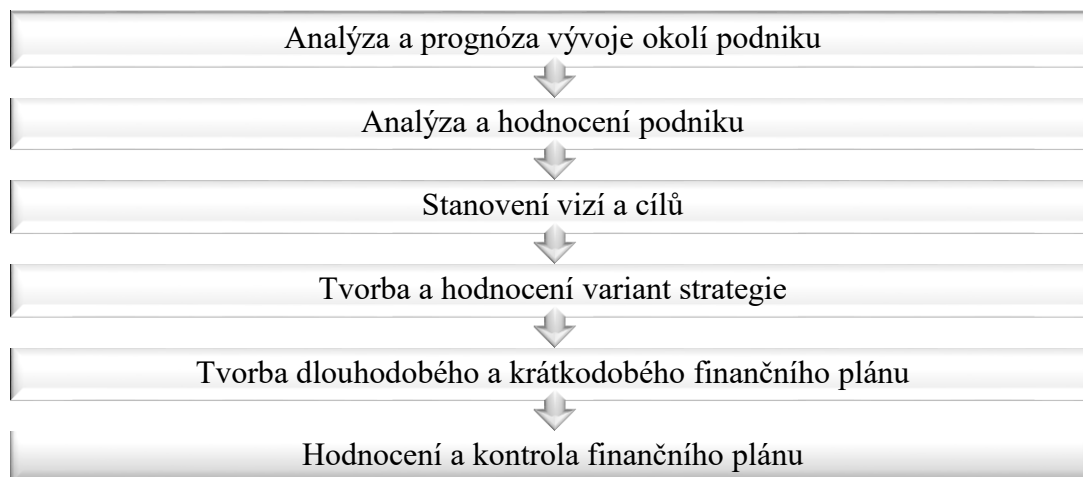
- **Metoda procentních podílů z tržeb (kauzální metoda)**- je podle Hrdého a Krechovské (2013, s. 197) založena na principu stálého podílu určitých položek rozvahy a výkazu zisku a ztráty vůči tržbám. Základem této metody je správný odhad budoucího vývoje tržeb, který se získává odvozením od plánu prodeje. Odvození se provádí vynásobením plánovaného prodeje s očekávanými tržními cenami prodeje. Zmíněný odhad plánovaného prodeje je vytvořen na základě analýzy vývoje určitých trhů a tržního podílu podniku na nich.
- **Metoda regresní a korelační analýzy**- vychází z proměnlivého poměru některých položek účetních výkazů a objemu tržeb, získaného pomocí statistických metod. Pro využití této metody je zapotřebí použít vstupní údaje, kterými je časová řada vybraných položek aktiv (pasiv) označovaná jako závisle proměnná a časová řada tržeb za určité období, což je nezávisle proměnná. Nejprve je tedy nutné stanovit typ závislosti závisle a nezávisle proměnné, poté určit parametry dané funkce a zvolit statistické charakteristiky. (Šiman a Petera, 2010, s. 168)
- **Metoda ukazatelů doby obratu**- tuto metodu uvádí Koráb, Peterka a Režňáková (2007, s. 151). Je založena na hodnotách získaných z finanční analýzy, především využívá vztah tržeb na položkách oběžného majetku neboli na ukazatelích aktivity. Počítá se stejně jako metoda procentních podílů z tržeb, jen používá jiné ukazatele.
- **Metoda úměrnosti podle vývoje tržeb**- tato metoda se využívá v různých fázích plánování při stanovení pracovního kapitálu a pořízení dlouhodobého hmotného majetku. Stanovené závisle proměnné se musí přímo úměrně vyvíjet podle vývoje tržeb. (Grünwald a Holečková, 2007, s. 245)
- **Intuitivní metoda**- Kalouda (2015, s. 247-248) mezi metody finančního plánování zařazuje i tuto metodu, která je založena na minulých zkušenostech a subjektivních úvahách finančního manažera o následném vývoji.

Podle Kislingerové a kolektivu (2010, s. 145) lze pro finanční plánování využít programové produkty, které slouží ke zpracování možných scénářů. Jedná se například o program STRATEX.



## 2 PROCES TVORBY FINANČNÍHO PLÁNU

Strategický finanční plán je hlavní částí celopodnikového strategického plánování. V podniku se netvoří pouze finanční plány, ale i plány jiných oblastí, které spolu úzce souvisí. Proces tvorby finančního plánu se skládá z jednotlivých kroků, jejichž podstata bude vysvětlena v následujících podkapitolách. Jednotlivé hlavní kroky tohoto procesu popisuje Růčková a Roubíčková (2012, s. 167) a jsou zobrazeny na následujícím obrázku.



Obr. 1 Proces tvorby finančního plánu (Růčková a Roubíčková, 2012, s. 167)

### 2.1 Analýza okolí podniku

Podnik jako takový pro svou činnost potřebuje zaměstnance, dodavatele, odběratele, zákazníky apod. Proto bez svého okolí nemůže fungovat. Je velmi důležité, aby společnost analyzovala a poznávala vývoj svého okolí, jelikož je toto prostředí zdrojem možných rizik ať už pozitivních či negativních. Tyll (2014, s. 11) ve své publikaci rozděluje okolí podniku do dvou rovin a to na makroprostředí a mikroprostředí. Kde makrookolí podnik není schopen nijak ovlivnit, naopak mikroprostředí zahrnuje subjekty, které společnost do jisté míry ovlivnit může.

#### 2.1.1 Analýza makroprostředí

Makroprostředí podniku je podle Lesákové a kolektivu (2014, s. 54) tvořeno faktory, které působí na podnik a ovlivňují schopnost managementu zjišťovat změny ve vývojových trendech podniku a přiměřeně na ně reagovat.

Dle Jakubíkové (2013, s. 99) zahrnuje makroprostředí vlivy a situace, které podnik může ovlivnit jen velmi obtížně. Různých změn lze docílit pouze prostřednictvím asociací, svazů

apod. Do tohoto prostředí jsou zahrnuty demografické, politické, legislativní, ekonomické, sociokulturní, geografické, technologické, inovační a ekologické vlivy. Při jejich analýze by se mělo nejprve vycházet z analýzy globálního makroprostředí a poté postupovat až po lokální prostředí. Důležité je vybrat takové faktory, které nejvíce ovlivňují konkrétní podnik.

Kašík a Havlíček (2012, s. 49) považují za významný nástroj analýzy makroprostředí **PEST analýzu**, která popisuje důležité skutečnosti vývoje externího prostředí. Tato analýza se skládá z následujících faktorů:

- **Politicko-právní (legislativní) prostředí**- tyto faktory stanovují pravidla pro činnost podniků, které vytváří jak instituce, tak i zákony. Do *politických faktorů* podle Dvořáčka a Slunčička (2012, s. 10-11) patří především stabilita a typ vlády, úroveň byrokracie a korupce, trendy regulace a deregulace ekonomiky a pravděpodobné změny v politickém prostředí. V rámci *legislativy* chrání stát zájmy celé společnosti. Právní předpisy podléhají častým změnám, proto je nutné tyto změny sledovat.
- **Ekonomické prostředí**- ekonomické síly podle Hulta, Pridea a Ferrella (2014, s. 69) ovlivňují rozhodnutí a aktivity jak podniku, tak i zákazníků. Změny v ekonomickém prostředí mají přímý dopad na nabídku a poptávku, kupní sílu, ochotu spotřebitelů utrácet a dále ovlivňují intenzitu konkurenčního chování. Z tohoto důvodu má toto prostředí značný vliv na úspěch společnosti v rámci zvolených strategií. Mezi tyto důležité faktory Paulovčáková (2015, s. 69-70) řadí vývoj a úroveň HDP, hospodářský cyklus, míru inflace a nezaměstnanosti, úrokové sazby, platební bilanci, stav příjmů a výdajů a další faktory ovlivňující výdaje domácností, jako například výše příjmů a úspor, postoj k zadlužování a dostupnost úvěrů.
- **Sociálně-kulturní prostředí**- toto prostředí zahrnuje demografické a kulturní faktory, do nichž Kost'an a Šuleř (2002, s. 38) zahrnují demografické trendy obyvatelstva, mobilitu, rozdělení příjmů spotřebitelů, životní styl, úroveň vzdělání populace, jejich postoj k práci a volnému času, spotřebu domácností, životní hodnoty, rodinu a přátele. Lesáková a kolektiv (2014, s. 55) dále tvrdí, že sledování vývoje populace a analýza sociálního prostředí vytváří konkurenční výhodu v oblasti získání zákazníka. Patří tak mezi jednu z hlavních úloh tvorby strategie podniku.
- **Technologické prostředí**- tento faktor patří podle Zamazalové (2009, s. 51) k jednomu z nejvíce rozvíjejících se makroprostředí. Rychlý vývoj komunikačních tech-

nologií a internetu umožnil spotřebitelům lepší informovanost a porovnání konkurence. Proto je nutnost každého podniku rozvíjet technologie a využívat nové informační systémy v rámci svého řízení. Armstrong, Kotler a Opresnik (2017, s. 110) dodávají, že nové technologie mohou nabídnout nové příležitosti na trzích. Technologie poskytují mnoho výhod jak pro kupující tak i prodávající. Vývoj těchto technologií přinesl jak antibiotika, robotickou chirurgii, smartphony, atd., tak i jaderné bomby a válečné zbraně. Proto je vývoj technologií spojen i se značnými nevýhodami.

Paulovčáková (2015, s. 66) označuje PEST analýzu jako STEP či PESTLE. Naopak Keřkovský, Novák a kolektiv (2015, s. 94) tvrdí, že PEST analýza je také nazývána jako SLEPT analýza, kde se jedná o obdobný logický přístup, ale v analýze PEST není tak podrobně rozebrán právní faktor. V souvislosti s danou problematikou Jakubíková (2013, s. 100) ve své publikaci uvádí PEST analýzu jako analýzu PESTEL, která je rozšířena o demografický a přírodní faktor.

Na rozdíl od výše zmíněných autorů, Dvořáček a Slunčík (2012, s. 15) považují za vhodnou analýzu makrookolí SWOT nebo LONGPEST analýzu. Obě analýzy jsou tvořeny s použitím skupinového brainstormingu. LONGPEST analýza je definována jako nástroj pro pochopení tržního cyklu, aktuální pozice společnosti a možných příležitostí či hrozeb.

### **2.1.2 Analýza mikroprostředí**

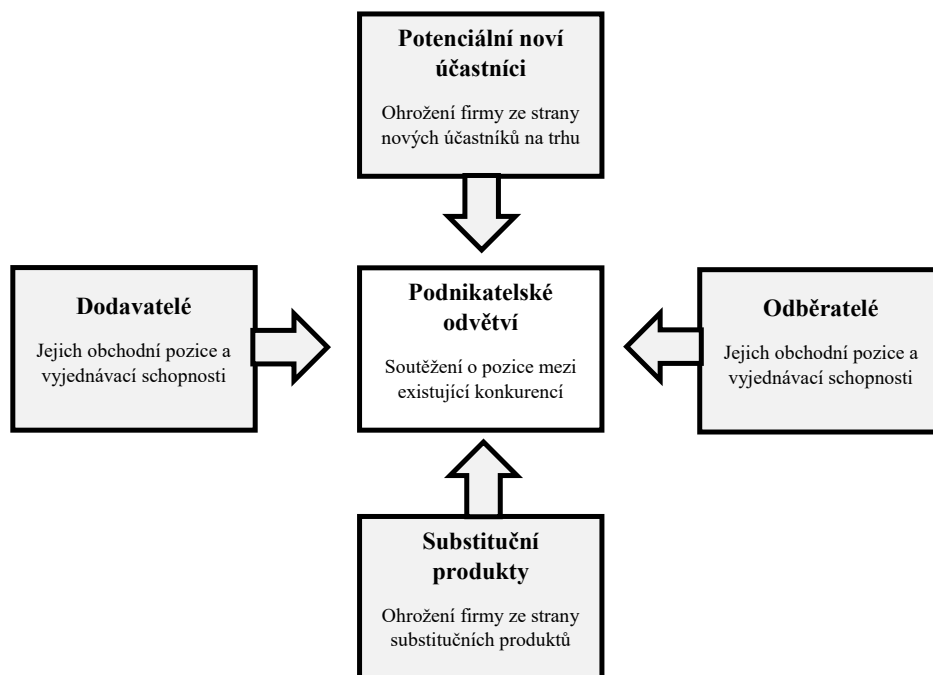
Paulovčáková (2015, s. 73) definuje mikroprostředí jako mezoprostředí, v němž podnik vytváří své aktivity, díky kterým toto prostředí může významně ovlivnit. Při jeho analýze je nutné nejprve provést rozbor odvětví a následně analyzovat podniky, v něm působící. Odvětvová analýza, tak zkoumá základní charakteristiky konkurenceschopnosti a výkonnosti podniků například použitím benchmarkingu.

Naopak Kašík a Havlíček (2012, s. 46) toto prostředí označují jako blízké prostředí podniku. A za celé mikroprostředí považují jak blízké okolí podniku, tak i vnitřní prostředí společnosti. Autoři tvrdí, že je blízké prostředí tvořeno subjekty, jejichž činnost podnik nemůže přímo řídit, ale je schopen tyto subjekty značně ovlivňovat.

Zamazalová (2009, s. 53) tvrdí, že vzájemné působení se složkami mikroprostředí dává možnost podniku vyhovět potřebám jeho zákazníků. Definuje také složky mikrookolí pro obchodní společnosti, mezi něž patří: podnik (subjekt sám), konkurence, dodavatelé (výrobci),

velkoobchod (prostředníci), zákazníci a spotřebitelé. Na rozdíl od Zamazalové, Jakubíková (2013, s. 102) do mikroprostředí kromě shodné konkurence a zákazníků dále řadí partnery (dodavatele, odběratele, banky, pojišťovny a další finanční instituce, dopravce atd.), veřejnost (finanční, vládní, místní a všeobecná veřejnost, organizace a občanská sdružení, komunikační prostředky, zaměstnanci).

Jakubíková (2013, s. 103) také uvádí, že hlavním **cílem analýzy** mikroprostředí je nalézt základní hybné síly vyskytující se v odvětví, které určitým způsobem ovlivňují činnost podniku. Chování společnosti tedy není ovlivněno pouze konkurencí, ale také jednáním dodavatelů a odběratelů, substitučním zbožím a případnou novou konkurencí. Tyto faktory jsou obsaženy v *Porterově modelu konkurenčního prostředí*, jehož základní úlohou je identifikovat faktory ovlivňující postavení podniku v konkurenčním odvětví a nalézt příležitosti vedoucí ke zlepšení této pozice. (Červený, 2014, s. 76)



Obr. 2 Porterův model pěti sil (Kašík a Havlíček, 2012, s. 47)

- 1) **Podnikatelské odvětví (stávající konkurence)**- pokud je na trhu více silných a agresivních konkurentů nebo dojde-li k poklesu či zastavení tempa růstu prodeje, dochází k poklesu atraktivity trhu. Podnik pak nemůže plně využít své výrobní kapacity, zvýší se fixní náklady a může dojít k cenovým válkám. (Kozel, 2006, s. 31)
- 2) **Potenciální nová konkurence**- podle Cimbalníkové (2012, s. 42) je vstup nových konkurentů závislý na atraktivitě odvětví a na existenci bariér pro jejich vstup, jimiž

mohou být ekonomické limity, vládní a legislativní omezení, přístup k distribuci a výše nákladů na výzkum a vývoj, image výrobku atd.

- 3) **Dodavatelé-** mohou podle Karlíčka (2013, s. 48) podnik ohrozit v případě, kdy mohou pomocí své konkurenční síly zvyšovat prodejní ceny vůči danému podniku. Díky tomu tak snižují ziskovost svých odběratelů. Kašík a Havlíček (2012, s. 47) podotýkají, že je potřebné identifikovat silné a slabé stránky dodavatelů v oblastech hlavní činnosti podnikání společnosti. Zmiňují také možné riziko vzniku monopolizace dodavatelů.
- 4) **Odběratelé-** Keřkovský, Novák a kolektiv (2015, s. 112) popisují faktory, které zhoršují vyjednávací pozici podniku vůči zákazníkům. Odběratel je pro společnost důležitý a je velmi citlivý na změnu cen. V případě nespokojenosti nebo při srovnání cen s konkurencí či kvalitou zboží mohou zákazníci snadno přejít ke konkurenci. Zákazníci tak tlačí na snížení cen produktů a tvoří konkurenční boj mezi jednotlivými podniky.
- 5) **Substituční výrobky-** hrozbu v odvětví identifikuje podnik tehdy, pokud se na trhu objeví blízký substitut k danému výrobku. To obvykle vyvolá cenovou konkurenci. (Srpková, 2011, s. 167). Dvořáček a Slunčík (2012, s. 43) doplňují, že tlak substitutů stanoví cenový strop a tím dojde k ovlivnění výnosů v daném odvětví. Podnik se od těchto substitutů může odlišit reklamou či unikátností výrobků.

K Porterově analýze pěti sil Srpková (2011, s. 167) přidává ještě šestou sílu, a to *komplementáře*. Jedná se o podniky, které jsou závislé na určité společnosti a naopak. Příkladem takových společností mohou být automobilky, výrobci počítačů a mobilních telefonů, softwarové firmy apod.

## 2.2 Analýza podniku

Další důležitou částí je při sestavování finančního plánu analýza podniku. Ta slouží k identifikaci zdrojů a schopností podniku, na jejímž základě může společnost reagovat na změny okolního prostředí, tedy na příležitosti a hrozby. Důležitou část vnitřního prostředí podniku tvoří finanční analýza, na jejímž základě jsou sestaveny slabé a silné stránky podniku. Cílem analýzy tohoto prostředí je zobrazit přednosti společnosti, které mohou tvořit její konkurenční výhodu.

### 2.2.1 Finanční analýza

Finanční analýza představuje důležitou část finančního řízení. Slouží k celkovému zhodnocení finanční situace podniku. Zaměřuje se na významné skutečnosti podniku, jako jsou dostatečná ziskovost, efektivní využití podnikových aktiv, optimální kapitálová struktura, včasná úhrada závazků a mnoho dalších. Výsledky finanční analýzy poskytují potřebné informace pro budoucí rozhodování manažerů. Průběžná znalost finanční situace podniku je důležitá jak z pohledu minulosti, tak pro odhad a prognózu budoucího vývoje. (Knápková, Pavelková a Šteker, 2013, s. 17)

Dle Hrdého a Krechovské (2013, s. 205-206) existuje mnoho definic pro finanční analýzu. Charakterizují ji jako rozborovou činnost, jejíž výsledkem jsou finanční informace, pomocí nichž jsou posuzovány výkonnost a perspektivy podniku i v rámci srovnání s jinými podniky a odvětvím. Cílem finanční analýzy je posouzení **finančního zdraví podniku**, které vyjadřuje takovou finanční situaci, v níž je podnik schopen trvale dosahovat přijatelnou míru zhodnocení vloženého kapitálu. Tato míra je určena podle požadavku investorů, do něhož je zahrnuto i riziko spojené s druhem podnikání. Finanční zdraví tedy závisí na rentabilitě v souvislosti s možným rizikem. Opakem finančního zdraví je **finanční tíseň**, v níž má podnik značný problém s mírou likvidity, který vede k provedení zásadních změn v oblasti financování podniku.

Podle Synka a kolektivu (2011, s. 349) by mělo být jakékoli finanční rozhodování podloženo finanční analýzou. Na jejímž základě je založeno řízení majetkové a finanční struktury podniku, cenová a investiční politika apod. Tito autoři uvádějí, že hlavním cílem finanční analýzy je zvýšení výkonnosti podniku a tím tak přispět ke zvýšení hodnoty celého podniku. Finanční analýza je také označována jako interní analýza, která vychází z veřejně dostupných dat, ale také z dat interních, konkrétněji z finančního a manažerského účetnictví, kalkulací nebo vnitropodnikové evidence.

Růčková a Roubíčková (2012, s. 79-80) popisují **uživatele finanční analýzy**, kterými jsou: *Manažeři* využívající informace pro strategické a operativní řízení podniku. Finanční analýza podává obraz o silných a slabých stránkách finančního hospodaření podniku. Ten umožňuje manažerům vytvořit správný finanční plán. Dalšími uživateli jsou *investoři* (akcionáři, společníci), *obchodní partneři* (dodavatele, zákazníci), *věřitelé*, *konkurence*, *zaměstnanci*.

## Metody finanční analýzy

Základní techniky finanční analýzy obsahují metody, jejichž úkolem je zpracovat zjištěné údaje z účetních výkazů a dat z nich odvozených pomocí ukazatelů. Podle toho se rozlišují na dvě skupiny.

- **Absolutní metoda-** tato metoda podle Grünwalda a Holečkové (2007, s. 54) využívá extenzivní (absolutní) ukazatele. Tyto ukazatele formulují určitý jev bez vztahu k jinému jevu. Jsou velmi citlivé na velikost podniku a vyjadřují kvantitu položek v jejich přirozených jednotkách.
- **Relativní (poměrová) metoda-** používá intenzivní (relativní) ukazatele vyjadřující vztah dvou různých jevů, jejichž hodnota zobrazuje velikost jednoho jevu, která připadá na měrnou jednotku jevu druhého. Jsou málo citlivé na velikost podniku a charakterizují to, jak jsou absolutní ukazatele využívány podnikem a jak se rychle či silně mění. (Grünwald a Holečková, 2007, s. 54-55)

### a) Analýza absolutních ukazatelů

Absolutní ukazatele jsou údaje obsažené přímo v účetních výkazech. Údaje v rozvaze, zobrazují stav k určitému okamžiku a označují se jako *stavové veličiny*. Data nacházející se ve výkazu zisku a ztráty a ve výkazu cash flow, vyjadřují vývoj za určité časové období a nazýváme je *tokovými veličinami*. (Hrdý a Krechovská, 2013, s. 208)

Mezi analýzy absolutních ukazatelů Knápková, Pavelková a Šteker (2013, s. 68) řadí dva následující typy:

**Horizontální analýza-** porovnává změny položek jednotlivých účetních výkazů v časové posloupnosti. Jejich výpočet se uvádí v absolutních změnách či v procentním vyjádření daného roku.

**Vertikální analýza-** analyzuje objem jednotlivých položek ve vztahu k jejich celkovému objemu. Vyjadřuje tak procentní podíl jednotlivých položek účetních výkazů ke zvolené základně, která je položena 100 %. (Kubičková a Jindřichovská, 2015, s. 92)

### b) Analýza rozdílových ukazatelů

Mezi rozdílové ukazatele patří především **čistý pracovní kapitál**. Představuje část oběžných aktiv, financovaných vlastními nebo cizími dlouhodobými zdroji. Jedná se o mobilizova-

telný kapitál, který slouží k zajištění hospodářské situace podniku a jeho ukazatel je indikátorem platební schopnosti společnosti. Dále tvoří tzv. ochranný finanční polštář. Ten se využívá při vzniku nepříznivé situace, na níž je potřeba vynaložit neočekávaný výdej finančních prostředků. Jeho hodnota by měla být vždy kladná. (Fotr, 2012, s. 344)

### c) Analýza poměrových ukazatelů

V rámci analýzy poměrových ukazatelů je podle Kaloudy (2015, s. 57) obvykle definováno pět základních oblastí jednotlivých ukazatelů, mezi něž patří: rentabilita, aktivita (vázanost kapitálu), likvidita (platební schopnost), zadluženost a finanční trh.

**Ukazatele rentability** se používají podle Kaloudy (2015, s. 57) při měření úspěšnosti dosažení podnikových cílů prostřednictvím srovnání zisku s jinými hodnotami. Mezi nejpoužívanější ukazatele patří *ukazatel rentability vlastního kapitálu* (ROI), který slouží jako míra schopnosti podniku dosahovat zisku použitím investovaného kapitálu. Dalším významným ukazatelem je *rentabilita aktiv* (ROA). Tento ukazatel popisuje celkovou efektivnost podniku. Mezi další ukazatele patří *rentabilita vlastního kapitálu* (ROE), která hodnotí výnosnost vloženého kapitálu vlastníky. Poměruje čistý zisk s vlastním kapitálem. Díky němu mohou investoři zhodnotit výnosnost jejich vloženého kapitálu vzhledem k riziku této investice. Ve srovnání s výnosností stejně rizikové investice či bezrizikové investice by měla být jeho hodnota vyšší. Posledním významným ukazatelem je *Rentabilita tržeb* (ROS). Vypovídá o tom, kolik korun zisku je schopen podnik vyprodukovat na 1 koruně tržeb. Hodnota tohoto ukazatele by měla být co nejvyšší. (Hrdý a Krechovská, 2013, s. 211- 213)

**Ukazatele aktivity** rozlišuje Šiman a Petera (2010, s. 145-146) na dva základní druhy a to na počet obrátů konkrétní majetkové složky za období a dobu jejího obrátu ve dnech. Mezi nejpoužívanější ukazatele aktivity patří: *Obrat dlouhodobého majetku* sděluje schopnost managementu tvořit tržby pomocí využití dlouhodobého majetku. V rámci analyzovaného období vyjadřuje hodnotu tržeb v korunách při využití 1 koruny dlouhodobého majetku. *Doba obrátu zásob a pohledávek* vyjadřuje dobu obvykle ve dnech, po kterou jsou peněžní prostředky vázány v zásobách nebo pohledávkách. *Doba splácení závazků* zobrazuje dobu, při níž obchodní partneři poskytují podniku obchodní úvěr. (Šiman a Petera, 2010, s. 146)

**Ukazatele likvidity** udávají, dle Synka a kolektivu (2011, s. 354-335), schopnost firmy dostát svých splatných závazků v čas. V rámci analýzy se používají 3 druhy likvidity. Prvním



druhem je *běžná likvidita* (likvidita 3. stupně), která se zaměřuje na platební schopnost podniku v kratším období. Velikost tohoto ukazatele by se měl pohybovat v rozmezí mezi 1,5-2,5. Příliš vysoká hodnota snižuje výnosnost podniku. Naopak nižší likvidita vyvolá vyšší riziko. Dalšími druhy je rychlá a hotovostní likvidita. *Rychlá likvidita* (likvidita 2. stupně) udává, jaká je platební schopnost podniku po odečtení zásob od oběžného majetku. Tato hodnota by se měla pohybovat v rozpětí 1-1,5. *Hotovostní likvidita* (likvidita 1. stupně) by se měla pohybovat kolem hodnoty 0,5.

**Ukazatele zadluženosti** poměřují cizí a vlastní zdroje podniku, ale také zjišťují schopnost firmy hradit náklady dluhu. Tyto ukazatele jsou ovlivněny čtyřmi faktory, kterými jsou daně, riziko, typ aktiv a stupeň finanční volnosti podniku. Mezi hlavní ukazatele patří *celková zadluženost* definována jako poměr celkových dluhů a celkových aktiv a *ukazatel úrokového krytí*, který je vyjádřen poměrem zisku před úroky a zdaněním k nákladovým úrokům. Popisuje, jak je schopen podnik krýt úroky z cizího kapitálu v momentě, kdy jsou splaceny veškeré náklady spojené s provozní činností podniku. (Scholleová, 2012, s. 181)

**Ukazatele finančního trhu-** mezi nejznámější patří podle Kaloudy (2015, s. 51) zisk na akcii. Tyto ukazatele se v ustálených ekonomikách spojují s kapitálovým trhem, v nichž se jejich hodnota stává objektem centrálně koordinovaných činností. V ČR se tyto ukazatele moc nevyužívají, díky málo fungujícímu kapitálovému trhu.

#### **d) Analýza soustav ukazatelů**

Hrdý a Krechovská (2013, s. 218) popisují souhrnné ukazatele, které mají za cíl charakterizovat celkovou ekonomickou situaci podniku a jeho výkonnost pomocí jednoho ukazatele. Tato analýza patří podle Kubičkové a Jindřichovské (2015, s. 181) ke složitějším rozborovým metodám. Na rozdíl od poměrových ukazatelů, které hodnotí pouze dílčí stránku finanční situace, soustavy ukazatelů vyjadřují komplexní pohled na finanční stránku podniku. Vznikají jako souhrn jednotlivých ukazatelů nejvíce ovlivňujících finanční situaci společnosti. Do soustav ukazatelů jsou zařazovány především empiricky odvozené ukazatele pomocí matematicko-statistických metod. Z hlediska konstrukce lze souhrnné ukazatele rozlišit na *pyramidové*, *paralelní* a *skupinové*. Nejvýznamnějším pyramidovým souhrnným ukazatelem, je Du Pontův rozklad, který využívá ukazatel ROE. Mezi hlavní modely patří i Altmanův model. V českých podnicích je v praxi nejvíce preferován jeho Index IN.

### 2.2.2 SWOT analýza

Jedná se o jednu z nejpoužívanějších analýz prostředí, která je obecným analytickým rámcem. Nalézá a posuzuje významnost faktorů v rámci **silných** (Strengths) a **slabých** (Weaknesses) stránek analyzovaného podniku a dále **příležitostí** (Opportunities) a **hrozeb** (Threats), jímž může být podnik vystaven. Silné a slabé stránky jsou označovány za *interní faktory* podniku, které je možno ovlivňovat a kontrolovat. Naopak příležitosti a hrozby patří mezi *externí faktory* ovlivňující podnik. Na tyto faktory může podnik pouze reagovat. (Koráb, Peterka a Režňáková, 2007, s. 48)

Jakubíková (2013, s. 129) doporučuje začít důkladnou analýzou OT, tedy analýzou příležitostí a hrozeb, která se zaměřuje na politicko-právní, ekonomické, sociálně-kulturní a technologické faktory. Poté je zapotřebí analyzovat SW neboli silné a slabé stránky podniku. Ty se určují pomocí interních analýz a hodnotících systémů. Jakubíková doporučuje použít, jako výchozí základnu pro hodnocení slabých a silných stránek, nástroje marketingového mixu čili 4P (Product- produkt, Price- cena, Place- místo prodeje a Promotion- marketingová komunikace). Takto získané informace, doplněné o analýzu OT, společnost porovnává se schopnostmi podniku vyvíjet výrobky, financovat plánované investice, ale také hodnotí schopnost managementu. Výstupem SWOT analýzy je volba podnikové strategie.

Podle Lesákové a kolektivu (2014, s. 49-50) výsledky SWOT analýzy představují pro podnik důležité poznatky, díky kterým je zobrazena strategická pozice firmy v podnikatelském prostředí i na trhu. Dále také charakterizují možnosti a popisují předpoklady budoucího vývoje.

Pride a Ferrell (2016, s. 37-38) doplňují, že management stanoví cíle a zvolí vhodnou strategii k jejich dosažení. Při níž by se měl zaměřit na minimalizaci hrozeb a na co nejvyšší využití příležitostí na trhu. V oblasti interního prostředí společnosti by měl podnik usilovat o přeměnu slabých stránek na silné. Nutné je ovšem dodat, že v některých případech mohou silné stránky vyvolat vznik dalších slabých stránek. Slabé stránky představují omezení společnosti, kterým musí management čelit při rozvoji nebo realizaci marketingové strategie.

### 2.3 Stanovení vizí a cílů

Vize podle Zamazalové (2010, s. 14) představují strategický dokument, který popisuje představu o úspěšné budoucí činnosti podniku. Tato vize vychází ze základních hodnot či filozofie, v níž jsou obsaženy jak cíle podniku, tak i plán firmy. Cílem každé vize je dosažení výsledku v zájmu zákazníka. Vize by měla vypovídat o jedinečnosti a prioritách firmy

a měla by určit způsob jejich dosažení pomocí hodnot, na nichž se budou podílet všichni pracovníci. Podle Košťana a Šuleře (2002, s. 84) vize zobrazuje stav společnosti, do něhož by ji manažeři rádi v budoucnu dostali. Jedná se o výsledek poznání externího a interního prostředí podniku.

Zamazalová (2009, s. 107-109) uvádí, že je nutné pro potřeby řízení převést vize do strategických cílů. Strategický cíl je na rozdíl od vize měřitelný pomocí kvalitativních či kvantitativních ukazatelů. Cíl by měl být SMART (chytrý), jehož popis je uveden v první kapitole. Při jejich tvorbě je důležité orientovat se na oblasti, které byly zjištěny z předchozích analýz prostředí. Landa a Polák (2008, s. 189-190) definují *strategické cíle* jako požadované stavy, kterých chce podnik v rámci své existence a svých činností dosahovat. Tyto cíle jsou obsaženy ve strategiích podniku a stupeň jejich dosažení je jedním z nejdůležitějších kritérií pro hodnocení činnosti společnosti.

Dle Růčkové a Roubíčkové (2012, s. 162) se výsledek jednotlivých analýz podniku a jeho okolí stává východiskem pro stanovení finančních cílů společnosti. Finanční cíle jsou podřízeny cílům celého podniku, ale jsou jeho hlavní součástí. Podle Paulovčákové (2015, s. 46) se strategické cíle vytváří pro oblasti finanční výkonnosti podniku, růstu podniku, trhu, výzkumu a vývoje, stavu investic a technologií, dále také pro sociální oblast, kvalitu zaměstnanců a jejich systém motivace, zavedení informačních systémů a životní prostředí.

## 2.4 Strategie podniku

Velmi důležitým úkolem podniku je určení strategie. Ta tvoří základnu pro další plánování, rozhodování a realizaci jednotlivých cílů. Pojem strategie ve své publikaci definuje Srpová (2011, s. 160) jako proces, ve kterém je popisován aktuální stav společnosti a současně určuje, jak bude dosaženo strategických cílů za daných podmínek. Díky tomu, že podnik nemá úplné informace o budoucích podmínkách a všech souvislostech týkajících se makro a mikro prostředí jsou vytvořeny strategické scénáře, jenž jsou obsahem strategických plánů.

Server Strateg.cz (2017) doplňuje Srpovou a dále uvádí, že jsou podle jednotlivých scénářů zpracovány managementem různé *varianty strategií*. Důležitost je kladena na zpracování alespoň třech variant, které poskytují optimistický, realistický a pesimistický pohled na budoucí vývoj. Management musí zvolit kritéria, díky nimž zhodnotí a vybere odpovídající strategii. Kritériem může například být i to, zda strategie odpovídá výsledkům strategické analýzy nebo zda je vybraná varianta vhodná pro vlastníky, věřitele atd.

Kislingerová (2010, s. 126) se zaměřuje na finanční strategii podniku. Uvádí, že finanční manažeři sice mají za úkol vytvářet dlouhodobé a krátkodobé plány, ale jejich povinností je podílet se na tvorbě strategie podniku. Aby byla vytvořena kvalitní strategie, je za potřebí, aby manažeři zvažovali budoucí vývoj prostředí. Keřkovský a Novák (2015, s. 145-146) tvrdí, že správně navržená finanční strategie by měla být provázaná se souhrnnou SWOT analýzou. Mělo by tedy platit, že je strategie vytvořena tak, aby byly využity všechny silné stránky podniku a jejich možné příležitosti, ale také aby byly eliminovány slabé stránky a hrozby. Tito autoři dále doporučují posoudit kvalitu finanční strategie z pohledu vhodnosti, přijatelnosti a uskutečnitelnosti.

Podle Grünwalda a Holečkové (2007, s. 234) tvoří a realizuje strategii vrcholový management s cílem maximalizace tržní hodnoty podniku. Rozeznávají tři typy strategie:

- **Útlum**- vyjadřuje snížení podílu na trhu. Tato strategie je realizována, pokud se firmě nedaří v její činnosti, dosavadní strategie neodpovídala stanoveným cílům, hrozby z okolí podniku jsou příliš velké nebo se společnosti mohou nabízet lepší příležitosti pro využití jejich silných stránek.
- **Stabilita**- jde o zachování stávajícího podílu na trhu, jejímž cílem je omezení rizikovitosti a posilování ziskovosti. Tato strategie je předpokladem buď pro budoucí expanzi, nebo útlum. Využívá se například v situaci, kdy je okolí podniku považováno za stabilní nebo pokud manažeři nechtějí realizovat velké změny, protože při jejich selhání by došlo ke zvýšení rizikovitosti.
- **Expanze**- vypovídá o zvyšování podílu na stávajících, ale i nových trzích. Používá se v případě, kdy je podnik úspěšný jen z krátkodobého hlediska nebo pokud se manažerům jeví jejich řízení jako úspěšné a efektivní, atd. (Grünwald a Holečková, 2007, s. 234-235)

## 2.5 Dlouhodobý finanční plán

Za důležitý nástroj dlouhodobého finančního plánování je považován dlouhodobý finanční plán. Hrdý a Krechovská (2013, s. 193) spolu s Korábem, Peterkou a Režňákovou (2007, s. 141) definují dlouhodobý finanční plán jako plán, který je tvořen na dobu delší než jeden rok. V praxi jsou obvykle sestavovány na dobu tří až pěti let, někdy i déle, záleží na velikosti podniku. Jedná se tedy o klíčovou oblast finančního plánování, v níž jednotlivé plány stanovují strategii k dosažení zvolených finančních cílů podniku.

Podle Brealeyho, Myerse a Allena (2017, s. 772) se dlouhodobý finanční plán týká kapitálového rozpočtování, které se zaměřuje především na investice všech činností podniku. Dále Sedláček (2010, s. 138) doplňuje, že plán je tvořen z analýzy investičních a finančních možností podniku. Tento plán predikuje očekávanou hodnotu příjmů a výdajů, charakterizuje účetní výkazy a určuje potřebu financování z externích zdrojů.

Šiman a Petera (2010, s. 158-159) popisují účel tvorby dlouhodobého finančního plánu, kterým je zajištění požadovaného zhodnocení vloženého kapitálu pomocí dlouhodobého dosahování zisku. Při jeho sestavování existuje relativně vyšší míra nejistoty v rámci budoucího vývoje vnějšího i vnitřního prostředí podniku, proto se při jeho sestavení klade především důraz na podrobnou prezentaci a vysvětlení předpokladů, podle nichž byly hodnoty plánovány. Koráb, Peterka a Režňáková (2007, s. 141-143) doplňují Šimana a Petera. Tvrdí, že důležitým účelem finančního plánu je jeho rozklad na kratší období a jeho neustálá aktualizace v rámci změn v podnikatelském okolí. Pokud podnik nebude na tyto změny reagovat, finanční plán se stává jen formálním a neaktuálním dokumentem.

Mezi hlavní části dlouhodobého finančního plánu řadí Hrdý a Krechovská (2013, s. 193) plánovou rozvahu, plánový výkaz zisku a ztráty, plánový přehled o peněžních tocích, plánované rozdělení výsledku hospodaření a plánovaný propočet daně z příjmů. Stejné rozdělení ve své publikaci uvádí i Marek a kolektiv (2009, s. 499). Naopak Kislingerová (2010, s. 132) mezi tyto složky řadí analýzu finanční situace, plán tržeb, plán cash flow (se zaměřením na hodnocení likvidity), plánovanou rozvahu, investiční rozpočet, rozpočet externího financování a v neposlední řadě i plán nákladů a výnosů.

Šiman a Petera (2010, s. 161) formulují rámcový postup pro zpracování finančního plánu, v němž uvádí následující kroky:

- Sestavení výkazu zisku a ztráty (1. plán výnosů, 2. plán nákladů, 3. plán výsledku hospodaření, daně z příjmů a rozdělení zisku)
- Sestavení rozvahy (1. plán položek závislých na tržbách, 2. plán ostatních položek rozvahy)
- Sestavení výkazu o peněžních tocích

### **2.5.1 Plánový výkaz zisku a ztráty**

Podle Srpové (2011, s. 30) se pomocí plánování výkazu zisku a ztráty vyčíslují výnosy, náklady a výsledek hospodaření v jednotlivých letech. V plánovaném výkazu jsou obsaženy

informace vypovídající o schopnosti podniku hradit úroky, ale také zda je společnost schopna v budoucnu hradit splátky úvěrů ze zisku. V rámci dlouhodobého časového horizontu se plán výkazu sestavuje jen pro hlavní položky.

### 1) Plán výnosů

Nejdůležitější částí v rámci plánovaných výnosů je **plánování tržeb** za prodej zboží, dále se plánují podle Šimana a Petera (2010, s. 162-163) ostatní výnosy. Doporučuje se z důvodu možných změn budoucího vývoje plánovat výnosy v minimální výši nebo variantně (optimistická, realistická, pesimistická varianta). Hodnota tržeb může být ovlivněna faktory, jakými jsou objem a struktura výrobků, prodejní ceny zboží, kurz domácí měny k měnám zahraničí a úprava prodejních cen z důvodu skont a rabatů.

Dále Marinič (2008, s. 176) uvádí, že predikce tržeb vychází z marketingového průzkumu, konkrétněji z plánu prodeje. Na základě tohoto plánu je stanovena i obchodní politika. Pro prognózu tržeb jsou důležité i informace o výrobové a cenové politice. Roubíčková a Růčková (2012, s. 177-178) doporučují pro stanovení tržeb, využít metodu procentního podílu na tržbách, regresní či korelační analýzu, intuitivní metodu nebo extrapolaci časových řad.

### 2) Plán nákladů

Synek a kolektiv (2011, s. 98) popisují cíl plánování nákladů, který se zaměřuje především na snížení plánovaných nákladů ve všech oblastech činnosti podniku. Mohou k tomu být využity tzv. optimalizační nákladové metody, mezi něž řadí například outsourcing či franchising. Autoři dále uvádějí možnosti plánování nákladů pomocí globálních či podrobných nákladových metod.

Plánování nákladů je podle Marka a kolektivu (2009, s. 500) důležité rozdělit na 6 částí. První část tvoří *plán nákladů spotřebovaných nákupů*, který se skládá ze čtyř položek, spotřeby materiálu a energie, spotřeby ostatních neskladovatelných dodávek a prodaného zboží. Tvrdí, že je velmi důležité rozlišit náklady na přímé a nepřímé. Pokud se plánují přímé jednicové náklady, odvozují se z plánovaných tržeb či z cenové, popřípadě nákladové kalkulace. U nepřímých čili režijních nákladů se vychází z výrobní, správní či odbytové režie nebo se plánují ve formě násobku k tržbám. Náklady na prodané zboží se plánují pomocí tržeb z prodeje a očekávané obchodní marže.

Druhá část je tvořena *plánem služeb*, jejichž plánovaná hodnota vychází z ostatních ekonomických plánů podniku. Další částí jsou *plány osobních nákladů*. Mzdové náklady se odvodí pomocí součinu průměrné mzdy za předchozí období, indexu růstu průměrné mzdy a průměrného přepočteného plánovaného stavu zaměstnanců. Ostatní položky osobních nákladů se plánují pomocí plánovaných mzdových nákladů. Další částí jsou *plánované daně a poplatky*, které jsou lehce odvoditelné, například podle počtu aut ve společnosti se vypočítá silniční daň. Pátou část tvoří *plán odpisů*. Pokud netvoří společnost stabilní odpisový plán, musí se nejprve vypočítat průměrná odpisová sazba a poté se plánovaná hodnota odvodí z ceny majetku. Poslední částí jsou *ostatní provozní náklady*, při jejichž plánování se postupuje individuálně. Například u daňově uznatelných rezerv se vychází ze zákona o rezervách. (Marek a kolektiv, 2009, s. 501)

### 3) Plán výsledku hospodaření

Základem pro stanovení plánovaného výsledku hospodaření je podle Mariniče (2008, s. 179) plán nákladů a prognóza tržeb. Šiman a Petera (2010, s. 166) doplňují, že plánovaný výsledek hospodaření před zdaněním získáme rozdílem plánovaných nákladů a tržeb, je však nutné naplánovat dle platné legislativy sazbu daně z příjmů. Odečtením plánované daně z příjmů od zisku před zdaněním se získá zisk po zdanění.

#### 2.5.2 Plánová rozvaha

Podle Růčkové a Roubíčkové (2012, s. 187) představuje plánovaná rozvaha vývoj majetku i finančních zdrojů. Jednotlivé položky rozvahy se plánují na základě různých metod, mezi nejpoužívanější patří metody procentních podílů k tržbám a regresní metoda či metoda ukazatelů obrátu. Grünwald a Holečková (2007, s. 263) uvádí, že v dlouhodobém finančním plánu je plánovaná rozvaha omezena na položky dlouhodobého kapitálu na straně pasiv a na straně aktiv je naplánováno jen omezené množství položek. Díky tomu se u oběžného majetku vybere jen ta část, která je kryta dlouhodobým kapitálem. V tomto případě se jedná o pracovní kapitál. Při ročním plánování se pasiva doplňují o krátkodobé závazky a úvěry v závislosti na tom, jaká část nezbytných oběžných aktiv převyšuje pracovní kapitál. Dlouhodobý finanční majetek se plánuje zvlášť, protože se neúčastní při tvorbě plánovaných tržeb.

Podle Fotra (2012, s. 188) je hlavní složkou pro **plánování dlouhodobých aktiv** investiční program a plán divestic (tj. odprodej jednotlivých složek dlouhodobého majetku), z nichž vyplývají přírůstky a úbytky tohoto majetku. Velikost položek aktiv se určuje jako součet

hodnoty dlouhodobého majetku a jeho vstupní ceny v daném roce, sníženou o zůstatkovou cenu a odpisy tohoto dlouhodobého majetku. Šiman a Petera (2010, s. 168) doplňují, že se plánované hodnoty dlouhodobého majetku stanoví na základě investičního a odpisového plánu. Investiční plán se sestavuje podle stavu majetku na počátku plánovacího období. A dále také podle plánovaných nákupů, prodejů či vyřazování majetku. Marinič (2014, s. 196) dále popisuje potřeby investičního plánu. Tvrdí, že investiční proces musí mít pozitivní vliv na výslednou hodnotu podniku, aby byla investice efektivní.

Dále Fotr (2012, s. 189) uvádí metody, které se využívají při **plánování položek oběžných aktiv**. Jedná se tedy o metodu procentních podílů na tržbách a metodu ukazatelů obratu. Důležitost je kladena i na plánované hodnoty zásob a pohledávek, jejichž stav se může během plánovacího období změnit.

Marek (2009, s. 504) popisuje **plánování vlastního kapitálu**, na jeho zůstatek mají vliv plánovaná hodnota výsledku hospodaření, plán rozdělování zisku a plánování dlouhodobých finančních zdrojů. Dalším plánem pasiv je **plánování cizích zdrojů**. Součástí je plán rezerv, který vychází z plánu tvorby rezerv ve výkazu zisku a ztráty. Dále do tohoto plánu patří plánování závazků, jejichž hodnota je stanovena jako součin doby splatnosti krátkodobých závazků a průměrné výše tržeb či nákladů. V rámci plánování bankovních úvěrů se jejich hodnota odvozuje z uzavřených nebo očekávaných úvěrových smluv. **Časové rozlišení** obvykle mívá zanedbatelnou hodnotu, ale pokud ne jeho plánování je velmi obtížné.

### 2.5.3 Plánový výkaz o peněžních tocích

Cash flow je tvořeno příjmy a výdaji, jejich rozdílem vzniká čistý peněžní tok. Podle Šimana a Petera (2010, s. 169) vzniká výkaz o peněžních tocích buď to přímou, nebo nepřímou metodou. Přímá metoda zahrnuje rozdíl plánovaných příjmů a výdajů. Naopak nepřímá metoda vychází z výsledku hospodaření, který je upravován v rámci provozních, investičních a finančních oblastí. Sedláček (2010, s. 142) uvádí, že plán peněžních toků zahrnuje velikost výdajů na investiční činnost a jejich krytí čistým příjmem a dále změnu dlouhodobého externího kapitálu. Plán peněžních toků vychází z plánu tržeb a očekávaných skutečností v rámci běžného roku. Sestavuje se pomocí metody procentních podílů na tržbách. Marek (2009, s. 504-505) dodává, že plán cash flow stačí sestavovat ve zjednodušené podobě pomocí plánované výsledovky, rozvahy, daně z příjmů a z plánovaného rozdělení zisku.



## 2.6 Krátkodobý finanční plán

Krátkodobý finanční plán je základním nástrojem krátkodobého finančního řízení. Plán je sestavován na dobu kratší než jeden rok, ale v praxi je tvořen obvykle pololetně, čtvrtletně, měsíčně, ale i týdně a má podobu finančního rozpočtu. Hlavním smyslem tohoto plánování je řízení cash flow v krátkodobém horizontu, který má za cíl zabezpečit likviditu podniku. (Marinič, 2014, s. 217)

Podle Sedláčka (2010, s. 147) vychází krátkodobý finanční plán z plánu dlouhodobého. Tento plán konkretizuje dílčí podnikové plány, napomáhá při hodnocení činností podniku a je důležitým prostředkem pro koordinaci podnikatelských aktivit, ale slouží i jako zdroj motivace.

Hrdý a Krechovská (2013, s. 141-142) popisují hlavní části krátkodobého plánování, kterými jsou plánová rozvaha, plánový výkaz zisku a ztráty a plánový přehled o peněžních tocích. Přehled cash flow je označován i jako plánovací kalendář podniku, protože sleduje platby v podniku. Tyto plány vychází z údajů finanční analýzy a z budoucího vývoje jak v okolí podniku, tak i v podnikovém prostředí. Berk a Demarzo (2014, s. 909) tvrdí, že prvním krokem při krátkodobém finančním plánování je předvídaní budoucích peněžních toků společnosti, které má dva odlišné cíle. Prvním je předpověď peněžních toků. Zde je nutné určit, jestli bude mít podnik přebytek či deficit hotovosti pro každé období. Druhým úkolem managementu je rozhodnout, zda bude tento přebytek či deficit dočasný nebo trvalý. Pokud by byl trvalý, může mít vliv na dlouhodobé finanční rozhodování společnosti.

**Plánová rozvaha-** z dlouhodobého finančního plánu je převzata hodnota dlouhodobého majetku, vlastním kapitálu a hodnoty dlouhodobých závazků a úvěrů. Nejprve se v souladu s těmito údaji sestaví *plánovaný obrat* oběžných aktiv a krátkodobých závazků. Pomocí naplánovaného obratu a tržeb se odvodí hodnota oběžného majetku a závazků. Na základě bilančního principu se dopočítají krátkodobé bankovní úvěry. (Grünwald a Holečková, 2007, s. 300). Růčková a Roubíčková (2012, s. 193) doplňují, že plán obratu se zaměřuje především na informace týkající se vývoje finanční situace podniku, kdyby se vlastní činnost společnosti nezměnila. Tento plán především vychází z informací získaných finanční analýzou a budoucího vývoje celkové hospodářské situace v následujícím roce, ale také z predikovaného vývoje trhu, konkurence atd.

**Plánový výkaz zisku a ztráty**- podle Sedláčka (2010, s. 149-150) je jeho cílem optimalizovat zisk ovlivňovaný objemem prodaného zboží, průměrnými ziskovými přírůžkami a čerpáním nákladů při stejné ceně. Tento plánovaný výkaz vychází z očekávaných skutečností běžného roku a reaguje na změny v oblasti uvádění dlouhodobého majetku do provozu, opuštění některých aktivit apod. Tržby jsou odvozeny z prodeje. Při plánování nákladů a zisku se jejich vývojový trend podobá trendu tržeb.

**Plánové Cash flow**- zobrazuje výpočet předběžného finančního stavu provozní činnosti. Jeho cílem je naplánovat likvidnost podniku, který slouží jako základ pro plánování budoucích úvěrů. Navazuje na plán odbytu, nákupu a investic. Tento plán se sestavuje na jednotlivé dny v měsíci, aby se v pokladně nevyskytovaly přebytky či úbytky hotovosti. Východiskem plánu likvidity je skutečná hodnota k datu sestavení plánu, dále roční plán a jeho rozpis na konkrétní data plateb. Je nutné zjistit, jak se bude vyvíjet hotovostní obrat, jak budou vypořádány pohledávky, jak se mění objednávky v pohledávky a pohledávky v příjmy a jaká je možnost ovlivnění prodeje v hotovosti. Dle toho se sestaví strategie, která je buď konzervativní, agresivní nebo umírněná. (Růčková a Roubíčková, 2012, s. 194)

Brigham a Ehrhardt (2014, s. 489) tvrdí, že mezi finančním plánováním a volným peněžním tokem existuje silná vazba. Finanční plán určuje, jak bude společnost využívat volné cash flow v budoucnu. Volné cash flow vyjadřuje hotovost, která zůstane po splacení obchodních nákladů a zbylý zůstatek podnik odloží na svůj budoucí růst. Vypočítáme ho jako rozdíl provozního cash flow a investičních výdajů. V tomto případě ho lze použít například při výplatě dividend, splacení dluhu nebo při nákupu finančních aktiv.

Podle Žůrkové (2007, s. 37) je důležité, aby byl podnik připraven na změny v budoucím vývoji. V praxi je velmi problematické přesně stanovit vývoj obchodu do budoucna, proto je nezbytné, aby podnik tvořil záložní či krizový plán. Aby byly tyto varianty použitelné, je zapotřebí dodržet několik zásad: 1) každá vytvořená varianta musí být měřitelná, 2) množství vytvořených alternativ je omezeno, jinak dochází k nekvalitnímu zpracování, 3) před detailním zpracováním předběžně vybírá zvolenou variantu top management, 4) varianty musí být v souladu se všemi strategiemi.

## 2.7 Hodnocení a kontrola finančního plánu

Posledním krokem tvorby finančního plánu je jeho vyhodnocení. Jedná se podle Mulačové a Mulače (2013, s. 174) o finanční analýzu plánované budoucnosti podniku, na jejíž základě

se mohou objevit nedostatky a chyby ve finančních plánech, například se jedná o špatnou hodnotu investic, příliš nízký nebo vysoký úvěr, atd. Zjištěné nedostatky poté podléhají korekci a plánování se tedy dostává opět na začátek procesu a může se opakovat i několikrát až do okamžiku, kdy plán splňuje požadovanou kvalitu a naplnění zvolených cílů. Plány se však postupem času musí aktualizovat.

Žůrková (2007, s. 43) považuje finanční plán za efektivní jen v případě, že pro něj existuje zpětná vazba. Konkrétněji by měl plán mít systém pro stanovení odchylek. Odchyly by se měly stanovovat pravidelně a s dostatečnou časovou četností. Podle Synka a Kislingrové (2015, s. 289) je důležité sledovat vzniklé pozitivní či negativní odchylky. Pozorování a následná náprava odchylek se staly úkolem controllingu, který by měl včas upozorňovat na hrozící nebezpečí finanční tísně nebo na blížící se finanční krizi.

Růčková a Roubíčková (2012, s. 159) popisují důležitost kontroly finančního plánu. Kontrola se zaměřuje především na srovnání původních záměrů se současným stavem. Považují za důležité, aby se management zaměřil na kvantitativní i kvalitativní kontrolu výsledků činnosti podniku a na jejich základě stanovil řešení, díky němuž dojde k zefektivnění budoucí činnosti podniku. Tyto závěry je nutné provázat s odpovědnými zaměstnanci za řízení a provádění činnosti. Grünwald a Holečková (2007, s. 311-312) dělí kontrolu na dvě oblasti:

- **Operativní finanční kontrola**- úkolem této kontroly je analýza odchylek, která se zaměřuje především na zisk, příjmy a výdaje, oběžný majetek a krátkodobé závazky. Zjišťují se jednak rozdíly plán vs. skutečnost pro daný měsíc či čtvrtletí, ale také kumulované rozdíly za celý rok. Spolu s výslednými hodnotami je v hodnocení i vysvětlující komentář. Je důležité popsat příčiny vzniku odchylek a souvislosti s ostatními úseky podniku v rámci finanční situace. V kontrole tohoto typu se uplatňují ukazatele finanční analýzy a to hlavně ukazatele rentability a likvidity.
- **Strategická finanční kontrola**- se zaměřuje na dodržování hodnot v oblasti finanční struktury, vlastních a cizích dlouhodobých finančních zdrojů a pořízení dlouhodobého hmotného majetku. Jedná se o to, jak se projeví v budoucnu plnění finančního plánu. Chybné rozhodnutí, jenž není odhaleno včas, může být následkem velkých finančních problémů v budoucnu. Proto je nutné, aby kontrola plnila úlohu včasného varování, které se zaměřuje na odlišnosti ve vývoji externích i interních podmínek od vývoje plánovaného a dále také na to, jaké z toho plynou důsledky pro plánované investice a financování. (Grünwald a Holečková, 2007, s. 313)

### 3 ANALÝZA RIZIK A CITLIVOSTI

Důležitou část finanční strategie tvoří podle Keřkovského a Nováka (2015, s. 78) zajištění proti finančním rizikům. Toto riziko charakterizují jako rozdíl mezi očekávaným a skutečným výnosem firmy. Řízení rizik je důležité pro stabilizaci peněžních toků a pro dodržování požadovaného rizika v rámci celé rozvahy. Snížením rizika dochází k odstranění možných hrozeb, ale také ke ztrátě zisku z budoucího pozitivního vývoje. V rámci dlouhodobého vývoje zajištění proti riziku není příliš efektivní. Naopak z krátkodobého hlediska mohou mít vzniklé rizika pro firmu až likvidní důsledky.

Fotr (2012, s. 274) uvádí, že v dnešním globalizovaném a rychle se měnícím prostředí soubory předpokladů, podle nichž jsou sestaveny plány, se nemusí splnit. Úkolem podniku je tedy včas reagovat na změnu těchto podmínek pomocí risk managementu a krizového řízení, díky nimž se zvyšuje odolnost a včasná reakce podniku.

Smejkal a Rais (2013, s. 102) popisují **analýzu rizik**. Tvrdí, že se rizika objevují v určitých kombinacích, které tak představují hrozbu pro daný subjekt. Díky tomu, že existuje mnoho rizik, je nutné, aby se společnost zaměřila na klíčové rizikové oblasti, které budou mít na podnik významný vliv.

V rámci analýzy rizika je důležité podle Fotra (2012, s. 276) charakterizovat *externí a interní prostředí* podniku, dále *rizikovou kapacitu*, která vyjadřuje takovou hodnotu ztráty, při níž podnik dokáže přežít a stanovit *hranici přijatelného rizika* podniku a *cíle* risk managementu. Další fází v oblasti řízení je *identifikace rizikových faktorů*. Fotr a Hnilica (2014, s. 25) definují cíl identifikace rizika, kterým je hledání rizikových faktorů. Tyto faktory mohou pozitivně či negativně ovlivnit hospodářský nebo jiný výsledek podniku, hodnotu aktiv nebo úspěšnost realizovaných investičních projektů. Srpová a Řehoř (2010, s. 66) dodávají, že mezi rizikové faktory například patří legislativní změny, slabé stránky podniku, změna chování konkurence a zákazníků, chyby manažerského týmu apod.

Další fází analýzy rizika je *stanovení významnosti rizik*. Podle Fotra a Hnilici (2014, s. 28-29) lze v tomto kroku použít dva přístupy, mezi něž řadíme:

**Expertní hodnocení**- jedná se o odborný odhad významnosti faktorů rizika v rámci stanovených plánovaných cílů podniku. Měří se jejich hladina významnosti ze dvou úhlů a to dle intenzity negativních vlivů a pravděpodobnosti jejich výskytu. (Srpová a Řehoř, 2010, s. 66)

**Analýza citlivosti-** Fotr (2012, s. 278) tvrdí, že je tato analýza vhodná pro použití u kvantifikovatelných rizik, v nichž lze určit závislost hodnot strategických finančních plánů na faktorech rizika a ostatních nejistotou nezatížených veličin. Úkolem analýzy je nalézat změny hospodářských výsledků společnosti a absolutních či relativních ukazatelů finanční analýzy na zadaných změnách faktorů rizika, které rizika ovlivňují. Stanovují se faktory jako velikost investičních nákladů, úrokových a daňových sazeb, měnový kurz, apod. Její výsledky mají grafickou nebo tabulkovou podobu. Doležal (2016, s. 206) uvádí typický nástroj analýzy citlivosti, kterým je tornádo graf či diagram. Používá se pro zobrazení rizik, jejichž dopad má vysoký stupeň nejistoty vůči stabilním proměnným. Fotr a Hnilica (2014, s. 33) doplňují grafickou podobu analýzy citlivosti dále o pavučinový graf. Tyto zmíněné grafy udávají představu o citlivosti zisku na změny faktorů.

Fotr a Hnilica (2014, s. 29-34) rozlišuje citlivostní analýzu na jednofaktorovou a vícefaktorovou. *Jednofaktorová analýza* je základní formou této analýzy, v níž se zkoumají dopady izolovaných změn rizikových faktorů na finanční kritéria. Tyto změny mohou mít povahu pesimistických či optimistických hodnot nebo se může jednat o odchylky plánovaných hodnot v určité velikosti (např.:  $\pm 10\%$ ). V rámci této analýzy se pro posouzení ekonomického přínosu projektu a jeho rizika tvoří kromě plánovaných hodnot také optimistický (pozitivní vývoj faktorů) a pesimistický scénář (negativní vývoj faktorů rizika). Nevýhodou tohoto typu je situace, kdy nejsou jednotlivé scénáře značně popsány a hrozí tak špatné pochopení zainteresovaných subjektů. *Vícefaktorová analýza* zobrazuje dopady změn více rizikových faktorů na hodnoty kritéria rizikových aktivit nebo projektů. V praxi se většinou využívá dvoufaktorová analýza.

Každá varianta scénáře finančního plánu musí být dle Fotra (2012, s. 340) životaschopná a proveditelná. Management musí brát v úvahu, že každá varianta plánu je jinak riziková. Aby byl plán životaschopný, musí být zajištěn plánovanými zdroji. Mezi něž autoři řadí *technické a technologické zdroje* (licence, technologie, know-how apod.), *lidské zdroje* (kvalifikovaná pracovní síla, jejich přístup k dalšímu vzdělávání a motivaci, loajalita zaměstnanců apod.), *informační zdroje* (externí a interní informace, statistické přehledy, výstupy ze softwarů, atd.), *finanční zdroje* (vlastní a cizí zdroje). Tyto zdroje musí být dostupné v požadovaném množství, kvalitě a čase a musí být pro podnik finančně dostupné. Pokud dojde k situaci, že odpovědní manažeři zjistí vysokou nákladnost varianty finančního plánu pro podnik, je potřebné tuto variantu opustit a vytvořit variantu novou.

## **II. PRAKTICKÁ ČÁST**

#### 4 CHARAKTERISTIKA SPOLEČNOSTI GAMANOVA S.R.O.

Společnost Gamanova s.r.o. je odborným velkoobchodem se zaměřením na prodej širokého sortimentu výrobků týkajících se oblastí vody-topení-plynu a koupelen. Tento velkoobchod vznikl 23. června 2009 zápisem do obchodního rejstříku a byl založen třemi jednateli, kteří spolu v tomto oboru pracovali již několik let.

Tato společnost sídlí v Jihomoravském kraji, konkrétně v Lipově. Podnik vlastní jeden velkoobchod spolu s provozovnou v Louce a jednu provozovnu v Ostravě. Obchoduje po celé České a Slovenské republice, ale vyváží i do Francie, Španělska a Litvy. Filosofíí společnosti je co nejvíce uspokojit své zákazníky pomocí profesionálního a zkušeného personálu, jejichž cílem je co nejrychleji a nejefektivněji vyřešit zadanou zakázku za výhodnou cenu tak, aby přinesla co největší spokojenost zákazníků.

Předmětem podnikání této společnosti je výroba, obchod a služby neuvedené v přílohách 1 až 3 živnostenského zákona. Podle CZ- NACE je tato společnost řazena do několika skupin, kterými jsou:

*Tab. 1 Zařazení společnosti podle CZ-NACE (Interní data společnosti, 2017)*

	Název CZ-NACE
<b>46</b>	Velkoobchod, kromě motorových vozidel
<b>467</b>	Ostatní specializovaný velkoobchod
<b>46.730</b>	Velkoobchod se dřevem, stavebními materiály a sanitárním vybavením
<b>46.740</b>	Velkoobchod s železářským zbožím, instalatérskými a topenářskými potřebami
<b>47</b>	Maloobchod, kromě motorových vozidel
<b>52</b>	Skladování a vedlejší činnosti v dopravě
<b>68.3</b>	Činnosti v oblasti nemovitostí na základě smlouvy nebo dohody

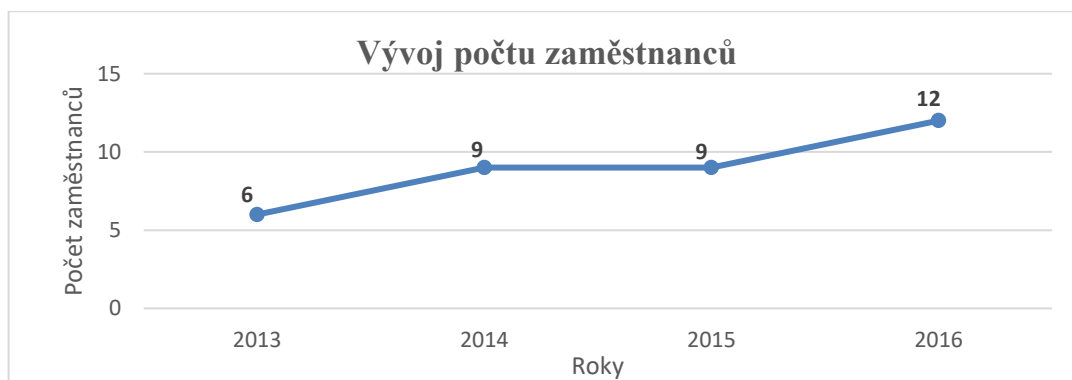
Hlavním předmětem činnosti podle CZ-NACE je označení 467 neboli ostatní specializovaný velkoobchod. Díky širokému sortimentu zboží je možné společnost Gamanova s.r.o. konkrétněji zařadit do skupiny 46.740 a 46.730, jelikož obchoduje jak s instalatérskými a topenářskými potřebami, tak i sanitou a dalším doplňkovým zbožím.

Tato společnost se v rámci snížení skladovacích nákladů snaží využívat i metodu just-in-time. Tuto metodu používá především u stálých odběratelů pomocí smluvně podložené spolupráce s dlouhodobými dodavateli, ke kterým má společnost plnou důvěru a ručí za přesnost dodávek a kvalitu dodávaných výrobků.

Společnost doposud pronajímala jeden velkosklad o rozloze kolem 1200 m<sup>2</sup>. Odkud odebírají zboží místní zákazníci, nebo jsou výrobky rozváženy pomocí vlastní autodopravy či externí služby. V rámci tohoto outsourcingu využívá podnik přepravní společnost TOPTRANS.cz .

V roce 2012 se tato společnost zaměřila na internetový obchod a vytvořila dva e-shopy pro český a slovenský trh, kterými jsou g-koupelny-topeni.cz a lacna-sanita.sk. V roce 2014 rozšířila svou nabídku ještě o další dva, a to rychla-dodavka.cz a rychla-dodavka.sk. Momentálně tvoří internetový obchod kolem 35 % z celkového obrátu společnosti. V rámci e-shopu rychla-dodavka.cz získala společnost, díky spokojenosti zákazníků, certifikát Ověřeno zákazníky.

Plánem společnosti je během roku 2017 investovat do stavby nové haly a kanceláří v sídle společnosti a opustit tak pronájem skladu s provozovnou v Louce.



Graf 1 Vývoj počtu zaměstnanců (Interní data společnosti, 2017)

Vývoj počtu zaměstnanců v jednotlivých letech má rostoucí trend. Společnost Gamanova s.r.o. je malou společností, která má momentálně 12 zaměstnanců. V rámci organizační struktury se zde nachází Finanční oddělení, jenž zahrnuje oblast účetnictví a daní a vše s ní spojené, ale také oblast personální. Dalším oddělením je obchod a marketing, kde je zajišťován jak obchod v ČR, tak i zahraniční obchod včetně reklamací výrobků a logistiky. Jednotliví zaměstnanci jsou rozděleni na pozicích velkoobchod v ČR, velkoobchod pro SR a internetový obchod. V oblasti týkající se IT využívá společnost externích služeb.



## 5 ANALÝZA OKOLÍ PODNIKU

Důležitou úlohou každého podniku je pro vytvoření dobré strategie dobře poznat okolní prostředí, které společnost ovlivňuje. Díky těmto informacím se pak firma může zaměřit na smysluplné a perspektivní činnosti. Tato analýza by měla být zaměřena na makro a mikro prostředí. Pro analýzu makro prostředí je využita PEST analýza a analýza mikrookolí je zaměřena jednak na analýzu konkurence prostřednictvím Porterovy analýzy pěti sil, ale také na odvětví. Výsledkem této analýzy je získání důležitých informací, na jejichž základě management sestaví vhodnou podnikovou strategii tak, aby orientace podniku odpovídala svému okolí.

### 5.1 Charakteristika odvětví

Společnost Gamanova s.r.o. je zařazena do odvětví podle CZ-NACE do sekce G, což je Velkoobchod a maloobchod; opravy a údržba motorových vozidel a oddílu 46 Velkoobchod kromě motorových vozidel. Do tohoto oddílu patří nákup a další prodej nového či použitého zboží, které není nijak dále transformováno, na účet podniku. Dále sem spadá zprostředkování velkoobchodu a velkoobchod v zastoupení v ČR, ale i v zahraničí (dovoz, vývoz).

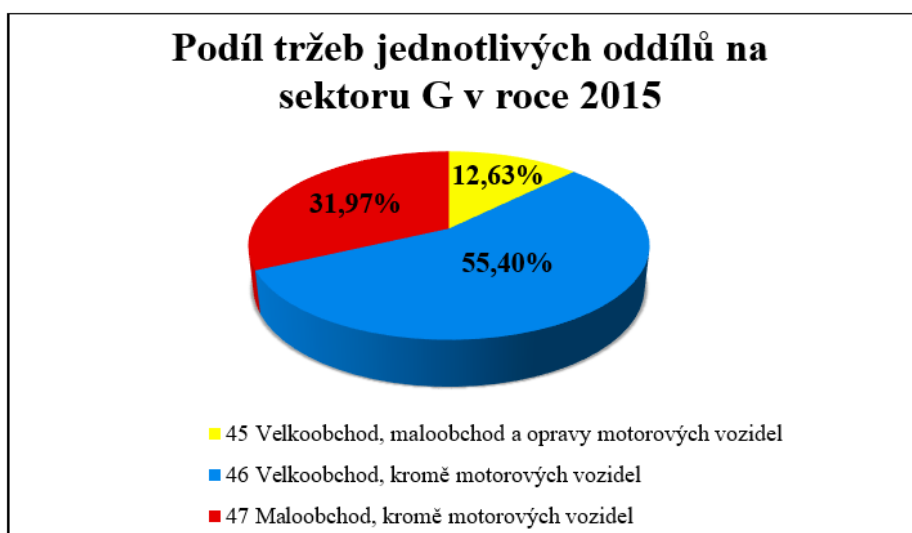
Odvětví Velkoobchodu, maloobchodu a oprav motorových vozidel patří k relativně velkému odvětví se středně vysokou výkonností při srovnání s ostatními odvětvími na území České republiky. Konkrétně je v tomto odvětví vyprodukováno kolem 11,3 % z celkové přidané hodnoty celé ekonomiky a jde tak o druhé největší odvětví v ČR. V rámci exportu se toto odvětví řadí na osmou pozici a z hlediska objemu importu se jedná o páté nejmenší odvětví v ČR. Výstupy z tohoto odvětví slouží jako vstupy jiných odvětví nebo jsou spotřebovávány domácnostmi, vládními a neziskovými institucemi, případně jsou vyváženy. Tyto výstupy mohou také sloužit jako zdroj tvorby fixního kapitálu nebo jsou uloženy ve formě zásob. (MPSV, 2017)

Počet pracujících se od roku 2000 neustále snižuje, ale i tak je jejich počet velký. V současnosti v tomto odvětví pracuje kolem 12 % ze všech zaměstnaných v ČR. V roce 2010 počet pracujících rapidně klesl na 594 000. Tento pokles byl zřejmě zapříčiněn hospodářskou krizí. V roce 2013 a 2014 se počet pracujících v tomto sektoru ustálil na hodnotě kolem 590 000 zaměstnanců. V budoucnu se předpokládá, že bude počet pracujících v tomto odvětví pomalu růst, tak jak tomu bylo od roku 2015. V porovnání s ostatními odvětvími je toto odvětví

považováno za deváté nejmenší v oblasti produktivity práce, které je na úrovni 75 % z průměrných hodnot celé ČR. Srovnáním tohoto odvětví se stejným odvětvím EU28 je produktivita práce v ČR nižší a činí 53 %. (Národní vzdělávací ústav, 2017)

Podle MPO (2016) se velké a střední podniky podílí na obratu celkového obchodu ze 40 %. Dále MPO uvádí, že v roce 2015 pracovalo v tomto sektoru 27,19 % pracujících. V porovnání s rokem 2014 došlo k poklesu o 1,04 %. K poklesu došlo i u osobních nákladů a to o 2,19 % na 32,03 % z celku. O 2,03 % došlo také k poklesu přidané hodnoty.

Hlavní trendy se v tomto odvětví odvíjí od ekonomického vývoje. Globalizace obchodu se snaží vytvořit jednotný trh a dochází tak k prolínání velkoobchodu s maloobchodem. Trendem spotřebitelů je nalézat takové zboží, které je jim šité na míru, podnikatelé se tak snaží zvýšit logistické služby (např. on-line sledování a řízení zásilek) a zkrátit dobu odezvy na zákaznickou poptávku. (MPSV, 2017)



*Graf 2 Podíl tržeb jednotlivých oddílů na sektoru G v roce 2015*

*(MPO, 2016; vlastní zpracování)*

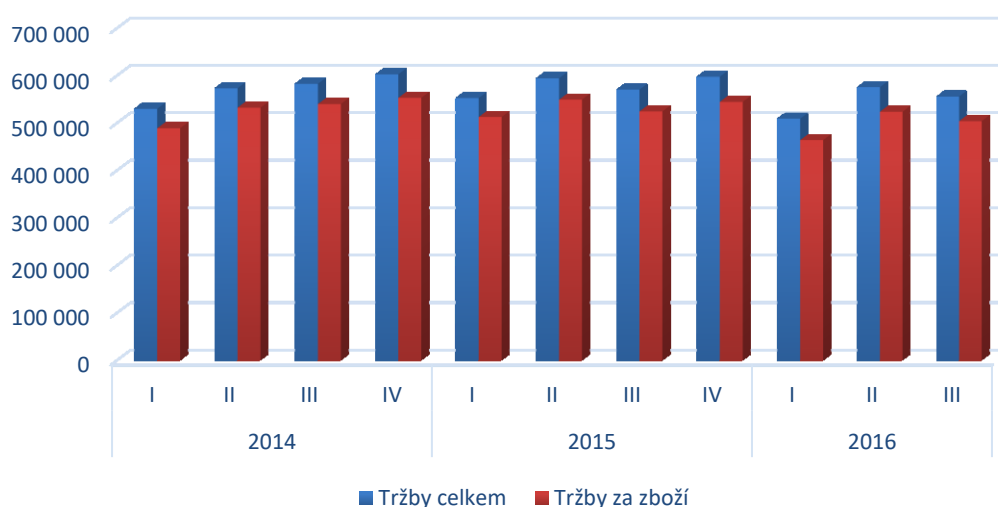
Z Grafu 2 je zřejmé, že největší podíl na celkových tržbách odvětví Velkoobchodu, maloobchodu a oprav motorových vozidel v roce 2015 měl oddíl 47. Konkrétněji se maloobchod podílí na celkových tržbách 55,4 %. Druhým největším oddílem je velkoobchod, kromě motorových vozidel, který se podílí na tržbách 31,97%. Zbylou část tvoří oddíl 45.

V roce 2016 provozovalo činnost spadající do oddílu Velkoobchod kromě motorových vozidel 40 851 ekonomických subjektů v Jihomoravském kraji, z toho 4 476 subjektů v okrese

Hodonín. Pro srovnání je celkový počet ekonomických subjektů v Jihomoravském kraji 308 332 a v okrese Hodonín 33 659. (ČSÚ, 2016)

Průměrný počet zaměstnanců v ČR byl v tomto oddílu dle ČSÚ (2017b) 210 673 v roce 2014, 218 840 v roce 2015 a v roce 2016 se zvýšil počet zaměstnanců na 227 073. Průměrná výše měsíčních mezd v tomto oddílu má také rostoucí charakter. V roce 2014 dosahovala hodnoty 17 849 Kč, v roce 2015 se zvýšila na 18 897 Kč a v roce 2016 byla 19 695 Kč. V roce 2017 se očekává její postupné zvyšování.

### Hodnota tržeb v mil. Kč



Graf 3 Tržby velkoobchodů kromě motorových vozidel (ČSÚ, 2017d)

Graf 3 zobrazuje hodnotu tržeb za zboží, která se z velké části podílí na celkových tržbách tohoto oddílu. Vývoj tržeb v jednotlivých čtvrtletí má kolísavý charakter. Nejnižší hodnota celkových tržeb byla v prvním čtvrtletí roku 2016, která byla 509 582 mil. Kč. Naopak nejvyšší hodnotu tržby dosahovali v roce 2015 ve čtvrtém čtvrtletí a to 544 914 mil. Kč.

Obchodní marže oddílu 46 neustále roste, v roce 2014 dosahovala 12,7 % tedy 269 329 mil. Kč a v roce 2015 se zvýšila na 12,9 %. Podle ČSÚ (2017d) ve třetím čtvrtletí roku 2016 vzrostla na 14,1 %. Výkonová spotřeba se v tomto odvětví pohybuje v posledních 3 letech kolem 263 000 mil. Kč. Tak jako obchodní marže, roste i přidaná hodnota. V porovnání s předchozími čtvrtletími v jednotlivých letech byla přidaná hodnota nejvyšší ve třetím čtvrtletí v roce 2016 a dosahovala hodnoty 54 970 mil. Kč.

## 5.2 PEST analýza

PEST analýza se používá především při strategickém řízení společnosti. Slouží k analýze makroprostředí, v níž se zaměřuje na politicko-právní, ekonomické, sociálně-kulturní a technologické faktory. Tyto faktory ovlivňují činnost podniku, proto je nutné predikovat jejich vývoj. Díky tomu je společnost schopna reagovat na možná rizika v budoucnu.

### 5.2.1 Politicko-právní (legislativní) prostředí

V souladu s politickým prostředím se vláda České republiky snaží o podporu podnikání. Klade důraz především na podporu začínajících start-up podniků, malých a středních firem a ostatních společností. Snaží se o zvýšení počtu investic na trhu a jejich cílem je vytvořit pomocí byrokracie přátelské podnikatelské prostředí. Usiluje o zvýšení konkurenceschopnosti českých podniků a klade důraz na zvýšení inovací. Díky vstupu do Evropské Unie, sdílí ČR společnou obchodní politiku EU. Vláda ČR se prostřednictvím fondů EU snaží podporovat podnikání v podobě dotací, investičních pobídek atd., ale také klade důraz na zvýšení exportu. Vláda vytvořila exportní strategii do roku 2020, jejíž cílem je podpora vývozců a rozvoj obchodních příležitostí na světových trzích. (Businessinfo.cz, © 1997-2017)

Jednou z nejnovějších inovací je v rámci politicko-právního prostředí zavedení elektronické evidence tržeb neboli EET. Toto zavedení pro podniky zaměřené na velkoobchod a maloobchod vstoupilo v platnost od 1. 3. 2017. Finanční správa.cz (© 2013 – 2017) uvádí, že důvodem zavedení EET bylo dlouhodobé krácení daňových povinností českých podnikatelů. Podle ČSÚ dosahovaly nevykázané příjmy hodnoty kolem 170 mld. Kč ročně. EET by tak mělo pomoci zabránit daňovým únikům. Na druhou stranu řada malých českých podnikatelů ukončila svou činnost kvůli těmto státním zásahům.

Podnikatelské subjekty v souladu se svou činností podléhají platné legislativě ČR, do které například radíme Občanský zákoník, Zákon o obchodních korporacích, Živnostenský zákon, Zákoník práce, Zákon o účetnictví, Daňové zákony atd.

Podle businessinfo.cz (2016) dojde v roce 2017 k důležitým právním změnám. První změna byla zaznamenána v oblasti trestní odpovědnosti firem, v němž byla konkrétně rozšířena trestní odpovědnost právnických osob. Další změnou je novela zákoníku práce, která by

měla vstoupit v platnost 1. 4. 2017 a měla by zahrnovat změny v oblastech rozvrhování pracovní doby, překážek v práci, doby odpočinku a přesčasů, ale také by se měla týkat tzv. vrcholově řídicích pracovníků.

Zvýšení minimální mzdy na 11 000 Kč má dopad i na měsíční odvod zdravotního a sociálního pojištění v hodnotě 1 485 Kč. Další změnou je úprava výhod spojených s penzijním spořením a životním pojištěním u zaměstnavatelů, kteří přispívají svým zaměstnancům. Výhodou je tedy to, že takovému zaměstnavateli může být od daně ze závislé činnosti osvobozena částka až 50 000 Kč/rok. U zaměstnanců, kteří si platí samy, se zvyšují limity pro odečet ze základu daně o dvojnásobek oproti roku 2016 tedy o 24 000 Kč/rok. (KPMG, © 2014–2017)

### 5.2.2 Ekonomické prostředí

V rámci ekonomického prostředí je důležité zhodnotit minulý vývoj a predikovat hlavní ekonomické indikátory, kterými jsou HDP, míra inflace, nezaměstnanost, průměrná mzda atd., které jsou uvedeny v následující tabulce 2:

Tab. 2 Makroekonomické ukazatele (Ministerstvo financí ČR, 2017)

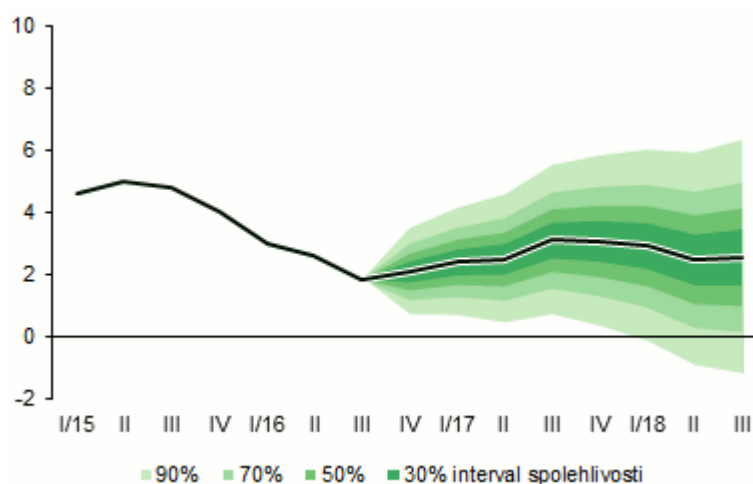
Hlavní indikátory		Období						
		2013	2014	2015	2016	2017	2018	2019
HDP	<i>růst v %</i>	-0,5	2,7	4,5	2,5	2,6	2,4	2,4
Spotřeba domácností	<i>růst v %</i>	0,5	1,8	3	2,7	2,4	2,4	2,3
Průměrná míra inflace	<i>%</i>	1,4	0,4	0,3	0,7	2	1,6	1,8
Míra nezaměstnanosti	<i>průměr v %</i>	7	6,1	5,1	4	3,9	3,9	3,8
Objem mezd a platů	<i>růst v % b.c.</i>	0,5	3,6	4,4	5,6	5	4,5	4,5
Tvorba hrubého fixního kapitálu	<i>růst v % s.c.</i>	-2,5	3,9	9	-2,4	3,8	3	3,1
<i>Předpoklady:</i>								
Měnový kurz CZK/EUR		26	27,5	27,3	27	26,9	26,3	25,6
Dlouhodobé úrokové sazby	<i>% p.a.</i>	2,1	1,6	0,6	0,4	0,6	1,1	1,6
Ropa Brent	<i>USD/barel</i>	109	99	52	44	57	57	56
HDP Eurozóny	<i>růst v % s.c.</i>	-0,3	1,2	2	1,6	1,4	1,6	1,8

Ministerstvo financí ČR (2017) popisuje ekonomickou situaci. Tvrdí, že se ekonomický růst ve třetím čtvrtletí roku 2016 zpomalil ve srovnání s minulým obdobím. Důvodem bylo zpomalení vývozu a dovozu zboží a služeb vlivem zahraniční poptávky. Při srovnání investic vládních institucí, došlo k jejich poklesu více jak o čtvrtinu oproti loňskému roku 2015. Tyto události, ale MF ČR označuje jako jednorázové.

Naopak ekonomická situace malých a středních podniků v ČR byla považována v roce 2016 za stabilizovanou. Podle Kyselové (2016) přes 87 % těchto firem uvedlo, že v roce 2016 jejich celkový vývoj dosahoval nejvyšších hodnot od roku 2008. Důvodem této situace je postupná stabilizace české ekonomiky.

Důležitou změnou v roce 2017 bude obnovení růstu tvorby hrubého fixního kapitálu na 3,8 %. Postupný růst je očekáván i na trhu práce, v níž je predikován pokles nezaměstnanosti a růst mezd, díky nimž by mělo dojít k příznivému vývoji spotřeby domácností. Průměrná mzda v roce 2016 podle ČSÚ (2017b) činila 27 220 Kč. Očekávané tempo následného růstu bude v následujících letech pomalu klesat, vzhledem ke zvyšující se inflaci. Na konci roku 2016 se míra inflace zvýšila z 0,7 % na 2 %, což bylo inflačním cílem ČNB. Důvodem vzrůstu inflace byla rostoucí cena potravin a pohonných hmot, v nichž se projeví zvyšující se ceny ropy. (MF ČR, 2017)

Ministerstvo financí ČR očekává v roce 2017 růst HDP o 2,6 % a v následujících letech o 2,4 %. Naopak Česká národní banka (© 2003-2017) prognózuje meziroční růst reálného HDP v roce 2017 a 2018 ve výši 2,8 %. Níže uvedený vějířový graf 4 vyjadřuje varianty nejistého budoucího vývoje sezónně očištěného růstu HDP.



Graf 4 Prognóza HDP (ČNB, © 2003-2017)

Hospodářská prognóza Eurozóny podle Evropské komise (2016) vypovídá o budoucím růstu HDP ve výši 1,5 % v roce 2017 a v roce 2018 bude pravděpodobně růst o 1,7 %. Podobný rostoucí trend by měl být i v celé EU. Jejichž hlavním důvodem růstu by měla být do roku 2018 soukromá spotřeba. Tak jako v ČR by mělo dojít k růstu zaměstnanosti a k mírnějšímu růstu průměrných mezd. Taktéž by měly nadále růst i investice. Budoucí očekávaný růst EU

a Eurozóny zatěžuje politická nestabilita, ale také pomalý růst států mimo EU a slabší celosvětový obchod. V rámci prognózy budoucího vývoje se evropská ekonomika, již nemůže spoléhat na vnější faktory typu klesajících cen ropy či znehodnocení měny.

Zahraniční obchod se zbožím v roce 2016 navázal a překročil předchozí úspěšný rok. Obchodní bilance se podle MPO (2017) zlepšila téměř o 100 mld. Kč. Celkový vývoz zaznamenal meziroční růst o 0,7 % (na 305,8 mld. Kč) a dovoz o 1,8 % (na 284,3 mld. Kč). Nejvíce se zvýšil vývoz do Číny o 19,7 % a Rakouska o 10,9 %. Naopak export klesl na Slovensko o 15,8 % a Velké Británie o 1,6 %. Vývoz se také zlepšil v oblasti celé Evropské unie (o 0,2 %) a eurozóny (o 0,4%).

Dalším makroekonomickým ukazatelem jsou i dlouhodobé úrokové sazby (3M PRIBOR), jejichž hodnota by měla dosahovat podle ČNB (2017) hodnot 0,5 % v roce 2017 a 1,1 % v roce 2018. Snížení hodnoty se předpokládá u měnového kurzu, kdy by mělo dojít k postupnému oslabení intervencí ČNB, a koruna by měla posilovat.

### 5.2.3 Sociálně-kulturní prostředí

Počet obyvatel na území ČR k 30. září 2016 byl podle ČSÚ (2017a) 10 572 427 obyvatel. Následující tabulka zobrazuje střední stav obyvatelstva v jednotlivých letech. Dále jsou zde uvedeny meziroční procentuální změny. Vývoj obyvatelstva ČR má od roku 2011 mírný rostoucí charakter.

Tab. 3 Vývoj obyvatelstva ČR (ČSÚ, 2017e; vlastní zpracování)

	2007	2008	2009	2010	2011	2012	2013	2014	2015	2016
<b>Počet obyv. (v tis.)</b>	10 323	10 430	10 491	10 517	10 497	10 509	10 511	10 525	10 543	10 572
<b>Meziroční změna</b>		1,04%	0,59%	0,25%	-0,19%	0,11%	0,02%	0,14%	0,17%	0,28%

Sídlo analyzované společnosti se nachází v Jihomoravském kraji, ve kterém žilo v roce 2016 kolem 1 177 120 obyvatel, z toho je 601 200 ekonomicky aktivních, 995 700 obyvatel ve věku nad 15 let a 394 600 ekonomicky neaktivních. V ČR je počet ekonomicky aktivních obyvatel 5 364 700. Míra ekonomické aktivity tohoto kraje se pohybuje kolem 60,4 %. Míra zaměstnanosti dosahuje 57,7 % a obecná míra nezaměstnanosti je 4,4 %. Ve srovnání s ostatními kraji se Jihomoravský kraj řadí na 10. místo s největší mírou nezaměstnanosti. (ČSÚ, 2017f)

Průměrná mzda se v České republice neustále zvyšuje, ve třetím čtvrtletí roku 2016 dosáhla průměrná mzda 27 220 Kč. V roce 2015 byla tato mzda 26 467 Kč, což je nárůst průměrné mzdy meziročně o 1,1 %.

Podle ČSÚ (2017c) se v roce 2016 maloobchodní tržby zvýšily. Důvodem bylo to, že spotřebitelé více utráceli za nepotravinářské zboží. Na druhou stranu prodejci potravin zaznamenali v témže roce nejvyšší nárůst tržeb od roku 2003. Tržby za nepotravinářské zboží vzrostlo o 7,4 % rychleji. Avšak nejvyšší nárůst tržeb zaznamenali prodejci pohonných hmot a to o 8,4 %, díky poklesu cen ropy. Nejdynamičtěji se rozšiřují maloobchody poskytující internetový nebo zásilkový prodej, na něž připadá 5% z celkových tržeb tohoto odvětví. Největší část internetového obchodu tvoří telekomunikační zařízení a potřeby pro domácnost. Nejmenší podíl na tržbách internetových obchodů má právě prodej potravin. (Asociace odborných velkoobchodů, 2016)

#### **5.2.4 Technologické prostředí**

V oblastech velkoobchodu a maloobchodu se v rámci technologického prostředí spíše jednotlivý podnikatelé zaměřují na inovace v oblastech skladování, dopravy či zlepšování internetového obchodu tedy obecně IT služeb a doprovodných služeb. Tyto změny by měly přinést především snížení nákladů, pracnosti a časové náročnosti, ale také by měly dosáhnout zvýšení povědomí zákazníků a spokojenosti s již provedenými obchody. Dalším aspektem může být i používání vhodných obalových materiálů při přebalování zboží.

### **5.3 Porterův model pěti sil**

Jak už bylo zmíněno v teoretické části, porterův model pěti sil slouží jako nástroj pro analýzu mikroprostředí podniku, které na společnost působí a ovlivňuje ji, ale do jisté míry ho může ovlivnit i podnik sám.

#### **5.3.1 Podnikatelské odvětví (stávající konkurence)**

Odvětví velkoobchodu a maloobchodu je vyznačeno velkou konkurencí. V rámci analyzované společnosti Gamanova s.r.o. se bude jednat především o konkurenci z pohledu velkoobchodů zaměřených na oblast VODO-TOPO-PLYN a koupelnovou sanitu.

Nejprve je nutné zmínit konkurenci v blízkém okolí. Největším konkurentem je Gamaplus s.r.o., která sídlí taktéž v Lipově. Na trhu působí od roku 1994 a do dnešního dne rozšířila



svůj sortiment do třech maloobchodů ve Veselí nad Moravou, Českého Těšína a Lipova, který slouží také jako velkosklad. Jejich výhodou je rozvoz pomocí vlastní autodopravy.

Dalším konkurentem je společnost Ptáček-velkoobchod a.s. založen v roce 1992. Tento podnik je jedním z největších velkoobchodů zaměřených na tuto oblast v České republice, ale i na Slovensku. Tato společnost sídlí v Brně, ale svoji síť poboček má po celé republice. Nejbližší pobočka od analyzované společnosti sídlí v Uherském Hradišti.

V Uherském Hradišti se nachází i další konkurent a to Gienger spol. s.r.o., jenž patří do holdingu GC skupiny, která je tvořena 8 společnostmi. Jejich výhodou je prodej tohoto typu zboží spolu s partnerstvím montážních firem a odbornými řemesly, díky nimž zákazníkům dodávají a odborně zamontují objednané výrobky, což jim přináší spokojenost konečných spotřebitelů a tím i dosavadní úspěch na trhu.

V rámci konkurence je nutné dodat, že společnost Gamanova s.r.o. našla svoji tržní sílu i prostřednictvím internetového obchodu, kde díky cenovým srovnávačům má nespočet konkurentů a je považován za jeden z největších konkurenčních bojů na trhu s těmito výrobky. V rozhodování zákazníka hraje roli nejen cena, ale i rychlost dodání, komunikace se zákazníky spojená s odbornou pomocí při rozhodování atd. Výsledkem je tedy celková spokojenost zákazníka. Díky tomu, že společnost Gamanova s.r.o. má velmi rozšířený sortiment výrobků je obtížné v této oblasti určit největší konkurenty. Příkladem může být například Horák-CZ s.r.o. se svým e-shopem akoupelnyatopeni.cz, PROFI-UNION, spol. s.r.o. s jeho e-shopem TopeniLevne.cz, 123topeni.cz společnosti METABIN s.r.o., apod.

### **5.3.2 Potenciální nová konkurence**

Díky tomu, že je toto odvětví značně rozšířené a neexistují větší bariéry pro vstup nových firem do tohoto odvětví, je pravděpodobnost výskytu potenciální konkurence vysoká. Ve srovnání s výrobní firmou jsou prvotní investiční náklady obchodní společnosti nízké. Je nutné, ale dodat, že k podnikání tohoto typu je nutné získat dodavatele, kteří budou ochotní nabídnout určitou výši skonta, jelikož v tomto oboru převládá cenový konkurenční boj.

### **5.3.3 Dodavatelé**

Jelikož se analyzovaná společnost zabývá prodejem širokého sortimentu zboží má více hlavních dodavatelů, s nimiž má podnik dlouholetou zkušenost a garantuje tak kvalitu jejich vý-

robků. V oblasti prodeje solárních systémů, topení a ohřevu vody je jedním z hlavních dodavatelů společnost Regulus s.r.o., instalační materiál je dodáván od společností SLOVARM a.s., Novaservis s.r.o., SAM HOLDING a.s. U výrobků pro oblast koupelen, koupelnových doplňků a dřezů patří mezi hlavní dodavatele například TEIKO s.r.o., Alca Plast s.r.o., POLYSAN s.r.o., Geberit s.r.o., UBC s.r.o., Novaservis s.r.o. atd. Oblast výrobků jako topení a ohřev vody je například dodávána od společnosti KORADO a.s. a Tatramat či Dražice.

Společnost Gamanova s.r.o. tedy není závislá na několika málo dodavatelích a vždy se snaží vyhovět přáním a požadavkům zákazníka. Z toho důvodu je schopna zajistit obchod i od nových dodavatelů. S některými dodavateli uzavírá smlouvy, jejichž podmínky se mění až po pěti letech. Naopak uzavírání smluv s dodavateli, u nichž má společnost smluvené skonto a bonusy, se mění vždy po jednom roce.

#### **5.3.4 Odběratelé**

Společnost Gamanova s.r.o. má mnoho zákazníků, díky dobrým cenovým nabídkám a dobrým vztahům se zákazníky. Jejich odběratelé jsou jiné velkoobchody, firmy poskytující stavební práce, vodoinstalaci, instalaci topení či plynu, atd. Dále také jednotlivý živnostníci zaměřující se na tento druh práce včetně obkladačů, elektrikářů, instalatérů, topenářů apod. Tento druh odběratelů lze označit za stálé zákazníky, kterým je zboží dodáváno takřka pravidelně. V oblasti internetového obchodu, díky e-shopům společnost získává nové odběratele, kterými jsou koneční spotřebitelé tedy domácnosti. V poslední době se společnost snaží tento typ obchodů rozšířit a klade na něj větší důraz. Dále je také možnost osobního odběru v jejich skladu či ostravské provozovně, kde získávají jak nové zákazníky, tak obsluhují i stálé. Mezi největší odběratele patří Sefir s.r.o., Kamody s.r.o. a Insmet v.o.s.

#### **5.3.5 Substituční výrobky**

Jelikož není společnost Gamanova s.r.o. výrobní firmou a zaměřuje se na prodej širokého sortimentu produktů, je hrozba substitutů téměř nulová. Proto v případě poklesu poptávky jednoho druhu zboží, ho podnik může bez jakýchkoli větších problémů nahradit a tak pružně reagovat na změny chování spotřebitele.

## 6 ANALÝZA PODNIKU

Z hlediska získávání podkladů pro tvorbu vhodných finančních plánů společnosti Gamanova s.r.o. je důležitá i finanční analýza této společnosti, která podává obraz o celkové finanční situaci podniku a je neodmyslitelnou součástí efektivního řízení. Pro sestavení vhodné strategie pro budoucí plánování je využita i SWOT analýza.

### 6.1 Finanční analýza

V následující části bude provedena finanční analýza společnosti Gamanova s.r.o. za poslední čtyři roky. K této analýze byly využity data obsažené v účetních výkazech, tedy z rozvahy a z výkazu zisku a ztráty. Výkaz o peněžních tocích společnost sestavuje, proto bylo cash flow vytvořeno v rámci této diplomové práce dodatečně. Společnost nemá žádný majetek pořízen na leasing, ale k nákupu dlouhodobého hmotného majetku (např. automobily) byly využity cizí zdroje na základě úvěrových smluv. Tento majetek je tedy zařazen do účetních výkazů. Společnost dále vlastní majetek, který souvisí s hlavní činností, proto nebyly účetní výkazy nijak upraveny na ekonomická data a jsou považovány za klíčové. Neměly by tedy zkreslovat výsledky finanční analýzy. Výkazy z roku 2016 byly v rámci analýzy převedeny do starých účetních výkazů platných do roku 2015.

Tato společnost bude v této diplomové práci srovnávána v rámci odvětví Velkoobchod, maloobchod a opravy motorových vozidel s oddílem 46, čímž je Velkoobchod, kromě motorových vozidel, a který souvisí s hlavní činností společnosti. Data byla zjištěna z webu MPO a budou srovnávána pro období 2013-2015. Potřebná data za rok 2016 nebyla doposud zveřejněna. Další srovnání ukazatelů finanční analýzy bude provedeno s konkurentem, jehož předmět podnikání je obdobný jako u analyzovaného podniku. Tato konkurence má i podobnou majetkovou a finanční strukturu. Dále se také příliš neliší velikostí podniku a počtem zaměstnanců. Data potřebná k analýze byly zjištěny z veřejně dostupných účetních závěrek z veřejného rejstříku elektronického portálu justice.cz.

#### 6.1.1 Analýza absolutních ukazatelů

Do analýzy absolutních ukazatelů se řadí analýza rozvahy, která je rozdělena na analýzu majetkové a finanční struktury. V rámci výkazu zisku a ztráty je práce zaměřena samostatně na analýzu výnosů a nákladů. Tyto ukazatele jsou počítány pomocí vertikální a horizontální analýzy, jejichž zjištěné údaje jsou uvedeny v přílohách této diplomové práce v podobě zkrácené rozvahy, výnosů a nákladů.

### **Analýza majetkové struktury**

Společnost Gamanova s.r.o. se na své majetkové struktuře podílela z 15,03 % dlouhodobým majetkem a 84,55 % oběžným majetkem v roce 2014. Ve srovnání s rokem 2013 došlo k navýšení dlouhodobého majetku o 72,79 %, důvodem byla investice společnosti do nákupu automobilu. Z pohledu oběžných aktiv v tomto roce došlo také k navýšení oběžného majetku téměř o 29 %. Největší nárůst byl zaznamenán v položkách krátkodobého finančního majetku a to o 270,45 %. Pokladniční hotovost vzrostla jen nepatrně, nejvíce se tedy podílela na zvýšení této hodnoty položka bankovních účtů, důvodem bylo snížení krátkodobých pohledávek, zvýšení tržeb a navýšení bankovního úvěru, který byl využit jako zdroj financování pro nákup již zmíněného automobilu. V rámci krátkodobého majetku došlo také ke zvýšení zásob o 28,79 % spojeného s nákupem a naskladnění zboží. V roce 2015 došlo k navýšení dlouhodobého majetku o 183,47 %. Společnost jednak nakoupila další automobil, ale největším důvodem tohoto zvýšení byla investice do nákupu nového pozemku se stavbami v Lipově, kde společnost zamýšlí v roce 2017 stavbu nové haly a kanceláří. V roce 2016 došlo jen k nepatrnému zvýšení dlouhodobého majetku. Dlouhodobý majetek byl z hlediska odpisů v tomto roce odepsán v průměru téměř z jedné čtvrtiny. Největší položku odpisů tvoří samostatné movité věci a jejich soubory, které jsou z více jak 55 % odepsány. Do této položky jsou zařazeny automobily, jejichž odpisy probíhají zrychleným způsobem. Naopak stavby mají velmi vysokou hodnotu ve srovnání se zůstatkovou cenou, která tvoří kolem 93 % pořizovací ceny, důvodem byla již zmíněná investiční činnost společnosti v předchozích letech.

Zásoby jsou nezanedbatelnou a důležitou položkou pro tuto společnost, kterou tvoří především nakoupené zboží od dodavatelů. Jejich stav měl ve sledovaném období rostoucí charakter, avšak tento rostoucí trend postupně klesal. Největší nárůst byl v již zmíněném roce 2014, v dalším roce tento růst klesl o cca 20 % na hodnotu 13,76 % a v roce 2016 klesl na hodnotu 11,12 %. Společnost se tak snažila snížit skladovací náklady a nakupovala méně zboží na sklad. Krátkodobé pohledávky tvoří podíl na celkových aktivech ve všech zkoumaných letech, průměrně kolem 30 %. V roce 2014 jejich počet klesl, ale od roku 2015 opět nepatrně roste. Nejvíce se na krátkodobých pohledávkách podílí pohledávky z obchodních vztahů. Ostatní položky mají zanedbatelný charakter. V roce 2015 měla společnost kolem 78 % těchto pohledávek po lhůtě splatnosti v rozmezí 1-30 dnů. Ve srovnání s rokem 2014 došlo k nárůstu pohledávek s touto dobou splatnosti o 207 %. Kolem 9 % pohledávek v roce 2015, bylo po lhůtě splatnosti do 60 dnů a 4,4 % pohledávek měla po lhůtě splatnosti do 180

dnů. Krátkodobý finanční majetek v roce 2015 klesl o 69,85 %, jedním z důvodů bylo splacení krátkodobých závazků. V roce 2016 došlo také ke splacení části úvěrů, který doprovázel další pokles krátkodobého finančního majetku téměř o 30 %. Oběžná aktiva v konečné fázi rostla do roku 2014, poté následoval jejich pokles o cca 9 % a v roce 2016 začala opět mírně růst. Položky časového rozlišení mají tak jako dlouhodobé pohledávky zanedbatelný charakter.

### **Analýza finanční struktury**

V této části bude analyzována finanční struktura společnosti Gamanova s.r.o. Nejdůležitější skutečností u finanční struktury je vývoj položky vlastního kapitálu, jehož hodnota ve sledovaném období neustále roste, což znamená, že je společnost ve všech letech zisková s ohledem na neměnný základní kapitál podniku pro toto období. Tento rostoucí trend má však ve sledovaném období klesající tendenci. Největší pokles byl zaznamenán v roce 2015, a to konkrétně o 47 %. V letech 2015-2016 vzrostl v průměru o 11 %. Dalším důležitým poznatkem je, že čistý zisk, který společnost tvoří, ponechává v hospodářském výsledku minulých let pro budoucí rozvoj společnosti, což značí i neustálý růst této položky, jejíž podíl v roce 2016 tvořil přes 19 % na celkových pasivech. Naopak výsledek hospodaření běžného období se podílí ve sledovaném období na celkových pasivech jen v průměru kolem 4 %. V roce 2014 vzrostl o více jak 198 %, v dalším období naopak klesl o téměř jak 70 % a v roce 2016 vzrostl o 12 %. Tato společnost v rámci finanční struktury netvoří kapitálové fondy a dlouhodobé závazky, nevytváří ani žádné rezervy a položka časového rozlišení je taktéž nulová.

Cizí zdroje se na celkové finanční struktuře společnosti Gamanova s.r.o. podílely průměrně 78 %. Jedinými podílejšími se položkami byly krátkodobé závazky a bankovní úvěry. Krátkodobé závazky tvořily v průměru přes 40 % celkových pasiv, z nichž převážnou část tvoří krátkodobé závazky z obchodních vztahů, tedy závazky vůči dodavatelům, které se do roku 2015 snížily v průměru o 8 % od roku 2013. V roce 2016 došlo opět k jejich nárůstu, konkrétněji o 25,39 %. V oblasti bankovních úvěrů došlo k největšímu nárůstu v roce 2014 a to téměř o 213 %, což značí, že se společnost zadlužila díky svým investicím. Investice do dlouhodobého majetku pokračovali i v roce 2015, kde byl zaznamenán růst bankovních úvěrů o dalších 58 %. Jelikož společnost nevyužívá leasing, ale pro nákupy používají úvěry, projevují se tyto nákupy motorových vozidel ve výši bankovních úvěrů. V roce 2016 došlo ke splacení skoro jedné třetiny krátkodobých bankovních úvěrů a k nepatrnému splacení částky dlouhodobého bankovního úvěru, jehož hodnota klesla meziročně o 2,71 %. Společnost Gamanova s.r.o. využívá úvěry od České spořitelny a.s. V rámci dlouhodobého úvěru

využívá společnost kontokorentní úvěr s úrokovou sazbou 2,8 % a úvěr na zásoby. Na základě úvěrových smluv s dobou trvání 60 měsíců společnost nakoupila 8 osobních automobilů a jedno nákladní auto. V roce 2015 došlo právě ke splacení jednoho osobního auta, což se projevilo i na snížení krátkodobého finančního majetku. Z pohledu krátkodobých závazků měla společnost 99,4 % těchto závazků, které překročily lhůtu splatnosti v rozmezí 1 až 30 dnů. Závazky s delší lhůtou po splatnosti tvořily zanedbatelnou část a cca 0,5 % krátkodobých závazků je placeno v čas. Ve srovnání s rokem 2014 byl nárůst závazků po splatnosti do 30 dnů velmi vysoký a to konkrétně ze 408 000 Kč vzrostl na hodnotu 9 107 000 Kč.

### **Analýza výnosů**

Společnost Gamanova s.r.o. je obchodní společností, která se zabývá především nákupem a prodejem zboží, největší podíl výnosů tvoří tedy tržby za prodej tohoto zboží a to 98 % z celkových výnosů. V rámci jejich vývoje došlo v roce 2014 k jejich zvýšení o 18,09 %, naopak v následujících dvou letech byl zaznamenán mírný pokles těchto výnosů, konkrétně v průměru o 1,8 %. Ostatní 2 % tvoří finanční výnosy a ostatní provozní výnosy. V roce 2014 došlo k prodeji auta v hodnotě 40 000 Kč a v roce 2015 byl zaznamenán růst u těchto tržeb o 117,39 %, kdy došlo k prodeji dalšího vozu v hodnotě 100 000 Kč. V porovnání s celkovou hodnotou tržeb za zboží je i tato část zanedbatelná. Další vybrané položky výnosů tvoří minimální podíl na celkových výnosech, z toho důvodu jsou považovány za nedůležité.

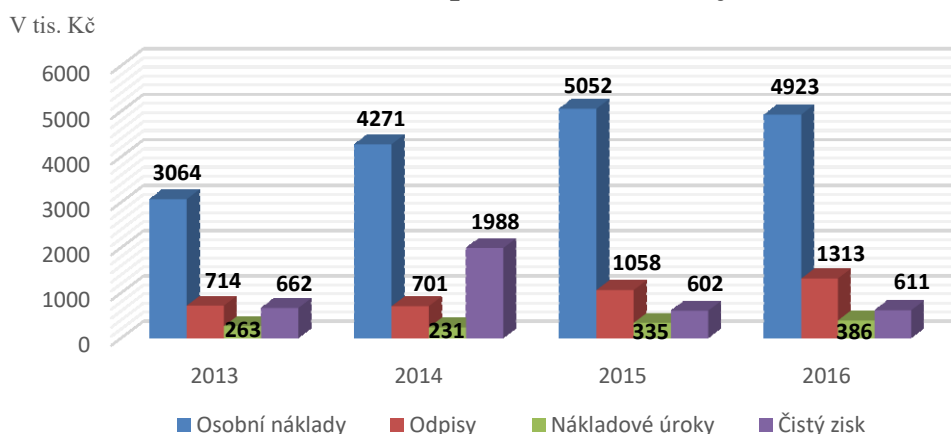
### **Analýza nákladů**

Největší položkou nákladů tvoří náklady vynaložené na prodané zboží. Ve sledovaném období 2013 – 2016 dosahovaly tyto náklady hodnoty 88 %. Vývoj těchto nákladů probíhal stejně jako u vývoje tržeb za prodané zboží. Při jejich srovnání v roce 2014 došlo k vyššímu nárůstu tržeb a to o necelé 4 %. V dalších dvou letech náklady klesly v průměru o 4,37 %, ve srovnání tedy došlo k většímu poklesu nákladů jako tržeb. Další položkou tvoří výkonová spotřeba, jejíž podíl tvoří 5 % na celkových nákladech. Jsou zde zahrnuty především náklady na energie a služby. Jak bylo zmíněno v charakteristice podniku, společnost Gamanova s.r.o. využívá externí služby v oblasti IT, ale také v oblasti dopravy zboží od přepravních společností. Osobní náklady společnosti tvoří v průměru 5 % z celkových nákladů. Odpisy majetku tvoří kolem 1 % z hodnoty celkových nákladů. Jejich hodnota v období let 2013-2014 nepatrně klesla, ale díky nákupu nového majetku v roce 2015 vzrostla o 50,93 % a v roce 2016 vzrostla o dalších 24,10 %. Ostatní položky nákladů tvoří zanedbatelnou část.

### Analýza výsledku hospodaření a přidané hodnoty

Přidaná hodnota je tvořena obchodní marží, která má ve společnosti Gamanova s.r.o. největší vliv, dále výkony a výkonovou spotřebou, které v této obchodní společnosti nepatří k jejímu hlavnímu předmětu podnikání. Vývoj přidané hodnoty této společnosti měl v letech 2013 a 2014 rostoucí tendenci. V roce 2015 došlo k jejímu mírnému poklesu, ale v roce 2016 dosáhla přidaná hodnota nejvyšší hodnoty ve sledovaném období. V rámci hodnocení hospodaření této společnosti je důležité analyzovat strukturu a podíl důležitých položek na přidané hodnotě, mezi něž jsou zařazeny osobní náklady, odpisy, čistý zisk a nákladové úroky.

### Struktura přidané hodnoty



*Graf 5 Struktura přidané hodnoty společnosti Gamanova s.r.o. v letech 2013-2016 (Interní data společnosti; vlastní zpracování)*

Z grafu 5 lze pozorovat, že se nejvíce na přidané hodnotě této společnosti podílejí osobní náklady, které se v průměru na této hodnotě podílejí ze 77 % v letech 2013-2016. Podíl odpisů v roce 2014 klesl o necelých 9 %, konkrétně na 10,98 %. Od roku 2015 měl podíl odpisů rostoucí tendenci a v roce 2016 vzrostl jejich podíl na 20 %. Naopak podíl čistého zisku v roce 2014 vzrostl z 18,12 % na 31,15 % a v roce 2015 klesl o 21 %, nepatrný pokles nastal i v roce 2016. Nejnižší podíl ve všech sledovaných letech měly nákladové úroky, jejichž průměrný podíl byl 5,5 %. Vysoký podíl osobních nákladů a odpisů může být zapříčiněn tím, že má společnost ostatní zanedbatelné náklady, které tak mají minimální vliv na přidanou hodnotu.

V níže uvedené tabulce 4 je zobrazen výsledek hospodaření společnosti Gamanova s.r.o. v analyzovaném období, v němž lze pozorovat jeho kladný vývoj, ale od roku 2014 tento růst postupně klesá. Od roku 2014 je možné pozorovat také významné snížení u provozního

výsledku hospodaření, jehož pokles byl zapříčiněn zvýšením využívání externích služeb, nárůstu osobních nákladů, ale především došlo ke zvýšení odpisů téměř o 51 %, který je spojen se zařazením nakoupeného dlouhodobého majetku. V letech 2014 a 2015 byly také vytvořeny opravné položky. V roce 2016 došlo jednak ke zvýšení přidané hodnoty, která byla spojena se zvýšením obchodní marže a snížením výkonové spotřeby, výkony byly v tomto období nulové, nepatrně poklesly také osobní náklady a byly rozpuštěny opravné položky. V rámci finančního výsledku hospodaření byl zaznamenán pokles až do roku 2015, kdy finanční náklady převýšily finanční výnosy, a tento výsledek byl záporný. V roce 2016 se společnost snažila snížit tuto ztrátu. Tento záporný výsledek byl způsoben zvýšením nákladových úroků, díky nově vzniklým investicím společnosti a snížením ostatních finančních výnosů. Mimořádný výsledek hospodaření je ve všech analyzovaných letech nulový, kromě roku 2014, v němž vznikly mimořádné náklady společnosti.

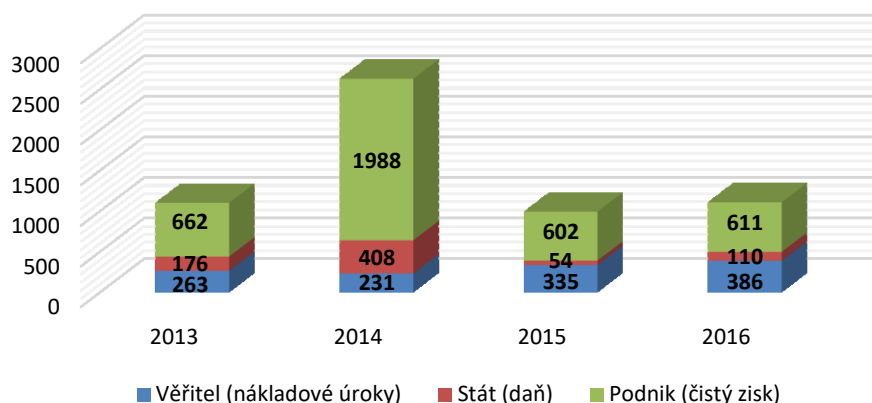
Tab. 4 Vývoj VH společnosti Gamanova s.r.o. v letech 2013-2016 (Interní data společnosti; vlastní zpracování)

(v tis. Kč)	2013	2014	2015	2016
Provozní výsledek hospodaření	716	2365	1221	939
Finanční výsledek hospodaření	122	31	-565	-218
Mimořádný výsledek hospodaření	0	-13	0	0
<b>Výsledek hospodaření za účetní období</b>	<b>662</b>	<b>1975</b>	<b>602</b>	<b>611</b>
EBT	838	2383	656	721
EBIT	1101	2614	991	1107
Nákladové úroky	263	231	335	386

Z hlediska dělení hospodářského výsledku před úroky a zdaněním zobrazeného v grafu 6, lze pozorovat kladný vývoj čistého zisku, jehož podíl je ve sledovaném období v průměru 63 %. Ze zisku a sazby daně vychází placená daň společnosti, jejíž velikost se přímo úměrně mění s vývojem míry zisku a jeho podíl se pohybuje průměrně kolem 12 %. Podíl placených úroků věřitelů se v roce 2014 snížil a tvořil tak jen kolem 8,8 %, od roku 2015 se průměrně podílel kolem 34 %. Toto zvýšení souvisí i s faktem, že se společnost více zadlužila kvůli vzniklým investicím.



### Dělení EBIT



Graf 6 Dělení EBIT společnosti Gamanova s.r.o. v letech 2013-2016 (Interní data společnosti.; vlastní zpracování)

### Analýza peněžních toků

V tabulce 5 je uveden vývoj Cash flow společnosti Gamanova s.r.o. v letech 2013-2016 ve zkrácené podobě. Tento výkaz byl sestaven nepřímou metodou v rámci diplomové práce, jelikož společnost tento výkaz netvoří. Peněžní toky jsou rozděleny na CF z provozní, investiční a finanční činnosti.

Tab. 5 Vývoj peněžních toků společnosti Gamanova s.r.o. v letech 2013-2016 (Interní data společnosti; vlastní zpracování)

(V tis. Kč)	2013	2014	2015	2016
Stav PP a pen. ekvivalentů na začátku úč. období	1108	1215	4501	1357
Čistý peněžní tok z provozní činnosti	920	4147	3218	1137
Čistý peněžní tok z investiční činnosti	-735	-2165	-7090	-1447
Čistý peněžní tok z finanční činnosti	-78	1304	728	-96
Čisté snížení, resp. zvýšení peněžních prostředků	<b>107</b>	<b>3286</b>	<b>-3144</b>	<b>-406</b>
Stav PP a pen. ekvivalentů na konci úč. období	1215	4501	1357	951

Čistý peněžní tok z provozní činnosti dosahuje ve všech obdobích pozitivního vývoje, což vyjadřuje, že celkové provozní příjmy ve všech letech převýšily celkové provozní výdaje. V roce 2014 byla zaznamenána nejvyšší hodnota provozního CF, jejíž příčinou bylo snížení pohledávek cca o 9 % a především zvýšením krátkodobého bankovního úvěru o více než 395 %, kdy se společnost více zadlužila. Cash flow z investiční činnosti dosahuje v celém sledovaném období záporných hodnot, které vyjadřují aktivní investiční činnost této společnosti. Největší investice proběhla v roce 2015 a to nákupem pozemku se stavbami.

V roce 2016 došlo k většímu snížení této aktivity, jelikož firma plánuje větší investice v roce 2017 a to na výstavbu nové haly. Tyto činnosti jsou z velké části financovány úvěry od České spořitelny a.s., ale je také nutno dodat, že všechen vytvořený zisk zůstává ve společnosti a dále se nerozděluje, proto má společnost i vlastní zdroje.

### 6.1.2 Analýza rozdílových ukazatelů

Nejvýznamnějším rozdílovým ukazatelem je čistý pracovní kapitál (ČPK), který má velký vliv na platební schopnost společnosti. Orientuje se tedy především na likviditu podniku. V následující tabulce 6 je uveden vývoj čistého pracovního kapitálu ve společnosti Gamanova s.r.o. v letech 2013-2016.

*Tab. 6 Vývoj ČPK společnosti Gamanova s.r.o. v letech 2013-2016 (Interní data společnosti; vlastní zpracování)*

(V tis. Kč)	2013	2014	2015	2016
ČPK	2732	4442	-799	-491

V letech 2013 a 2014 je čistý pracovní kapitál kladný, což značí fakt, že krátkodobé závazky mají nižší hodnotu jako krátkodobý majetek a společnost má dostatek prostředků na úhradu těchto závazků. Naopak v letech 2015 a 2016 společnost vykazuje záporné hodnoty tohoto kapitálu, což značí, že krátkodobý cizí kapitál společnosti vzrostl nad hodnotu oběžných aktiv a firma nemá k dispozici tolik finančních prostředků na pokrytí svého dluhu. Pozitivním faktem je, že se snaží společnost tuto ztrátu snižovat. Nedostatek finančních prostředků společnost řeší kontokorentním úvěrem a provozním úvěrem na zásoby.

### 6.1.3 Analýza poměrových ukazatelů

V této části diplomové práce budou analyzovány poměrové ukazatele pro zhodnocení finančního zdraví společnosti Gamanova s.r.o. Mezi hlavní skupiny těchto ukazatelů patří analýza zadluženosti, likvidity, rentability, aktivity a ostatní poměrové ukazatele. Analyzovaná společnost bude srovnávána se zjištěnými hodnotami její hlavní konkurence a s odvětvím, konkrétněji s oddílem 46, kam je tato společnost svou hlavní činností zařazena.

#### **Analýza zadluženosti, majetkové a finanční struktury**

Tyto ukazatele slouží k určení míry rizika, kterou firma nese při určité struktuře a podílu vlastního kapitálu a cizích zdrojů. Úkolem této části je pomocí analýzy zjistit jakou kapitálovou strukturu společnost má a zda je pro ni optimální.

Tab. 7 Ukazatele zadluženosti, majetkové a finanční struktury společnosti Gamanova s.r.o. v letech 2013-2016 (Interní data společnosti; vlastní zpracování)

	2013	2014	2015	2016
Celková zadluženost	81,20%	77,73%	79,22%	78,17%
Míra zadluženosti	4,32	3,49	3,81	3,58
Koeficient samofinancování	18,80%	22,27%	20,78%	21,83%
Dlouhodobé cizí zdroje/cizí zdroje	10,42%	15,13%	15,58%	14,63%
Dlouhodobé cizí zdroje/dlouhodobý kapitál	31,04%	34,55%	37,26%	34,38%
Vlastní kapitál/dlouhodobý majetek	1,61	1,48	0,59	0,64
Dlouhodobé zdroje/dlouhodobý majetek	2,34	2,26	0,93	0,97
Úrokové krytí (počítáno z EBIT)	4,19	11,32	2,96	2,87

Celková zadluženost společnosti Gamanova s.r.o. (tabulka 7) dosahuje v průměru hodnoty kolem 79 %. Doporučená hodnota by měla být v rozmezí 30–60 %, z toho je zřejmé, že společnost překročila horní doporučenou hranici ve všech sledovaných letech. Celková zadluženost odvětví (tabulka 8) byla v průměru 54,66 % v letech 2013-2015, což je podstatně méně než u analyzované společnosti. Při srovnání s konkurencí má společnost Gamanova s.r.o. v průměru nižší celkovou zadluženost a to jen o 2,01 %.

Míra zadluženosti zobrazuje podíl vlastního a cizího kapitálu, jejichž výsledky je nutno posoudit z časového hlediska. Vývoj míry zadluženosti společnosti Gamanova s.r.o. má od roku 2013 klesající charakter. V roce 2015 došlo díky čerpání dalšího úvěru k mírnému růstu této hodnoty a naopak v roce 2016 k mírnému poklesu, i přesto hodnota cizích zdrojů převyšuje v tomto roce hodnotu vlastního kapitálu téměř čtyřnásobně. Konkurence této společnosti má tuto míru o trochu vyšší.

Koeficient samofinancování je doplňkovým ukazatelem celkové zadluženosti, který poukazuje na to, jak velký podíl peněz majitelů je využito k financování aktiv, spolu s celkovou zadlužeností by měl tvořit 100 %. Majitelé společnosti Gamanova s.r.o. se na financování aktiv podíleli v průměru 21 % v letech 2013-2016. Konkurenční podnik se na tomto financování podílí v průměru jen z 19 %. Nejvyšší hodnotu však dosahuje odvětví a to v průměru kolem 44 %, což znamená, že má odvětví spíše vyváženou míru podílů na financování aktiv.

Společnost Gamanova s.r.o. se podílí 15 % dlouhodobými cizími zdroji na celkových cizích zdrojích od roku 2014, což znamená, že více využívá krátkodobé a střednědobé bankovní úvěry, což může být rizikovější jak využívání úvěrů dlouhodobých z důvodu rizika nesplacení závazků. Důležitým požadavkem pro finanční stabilitu podniku je, aby byl dlouhodobý majetek kryt dlouhodobým kapitálem.

Z tabulky 7 lze pozorovat, že do roku 2014 byla tato hodnota vyšší než 1, což znamenalo, že podnik používá vlastní dlouhodobý kapitál i ke krytí oběžného majetku. V roce 2015 došlo k poklesu této hodnoty a v roce 2016 k jejímu mírnému nárůstu, ale ani tak tato hodnota nedosáhla hranici jedné. Tato situace znamená, že je část dlouhodobého majetku kryta i krátkodobými zdroji, což může nést riziko nesplacení závazků. Dá se tedy říci, že společnost Gamanova s.r.o. využívá spíše agresivní přístup financování, což vyvolává záporný ČPK. Společnost tak sice využívá levnější zdroje, ale jejich míra rizika je podstatně vyšší. Srovnáním konkurenčního podniku a odvětví bylo zjištěno, že konkurence této hodnoty nedosahuje jen v roce 2014 a u odvětví bylo této hodnoty dosaženo vždy.

Úrokové krytí charakterizuje schopnost společnosti splácet úroky. Společnost Gamanova s.r.o. dosáhla doporučené hodnoty vyšší jak 5, jen v roce 2014. V ostatních letech se pohybuje kolem hodnoty tři, z tohoto pohledu by měl podnik zvážit další zadlužení. Situace této společnosti není, ale tak špatná ve srovnání s konkurenčním podnikem, který má tuto hodnotu v průměru kolem 1,1 %, což vyjadřuje situaci, kdy podnik vytvoří zisk pouze na úhradu těchto úroků, ale na daňové závazky a na čistý zisk pro vlastníky už nemá dostatek finančních prostředků. Odvětví na tom bylo v letech 2013 a 2014 mnohem hůř, kdy tato hodnota dosahovala záporných čísel. Ale v roce 2015 už tato hodnota rapidně stoupla téměř na osm.

*Tab. 8 Ukazatele zadluženosti, majetkové a finanční struktury odvětví a*

*konkurenčního podniku v letech 2013-2015 (MPO, 2014, 2015, 2016; vlastní zpracování)*

	2013	2014	2015
<b>Odvětví</b>			
Celková zadluženost	56,50%	55,03%	52,46%
Míra zadluženosti	1,33	1,25	1,13
Koeficient samofinancování	43,5%	45,97%	47,54%
Dlouhodobé cizí zdroje/cizí zdroje	18,25%	15,72%	13,87%
Dlouhodobé cizí zdroje/dlouhodobý kapitál	19,49%	16,40%	13,50%
Vlastní kapitál/dlouhodobý majetek	1,28	1,32	1,42
Dlouhodobé zdroje/dlouhodobý majetek	1,59	1,58	1,65
Úrokové krytí (počítáno z EBIT)	-1,75	-1,42	7,82
<b>Konkurenční podnik</b>			
Celková zadluženost	79,30%	82,14%	81,82%
Míra zadluženosti	3,83	4,60	4,50
Koeficient samofinancování	20,70%	17,86%	18,18%
Dlouhodobé cizí zdroje/cizí zdroje	0,17%	0,14%	0,13%
Dlouhodobé cizí zdroje/dlouhodobý kapitál	0,64%	0,63%	0,60%
Vlastní kapitál/dlouhodobý majetek	1,49	0,99	1,08
Dlouhodobé zdroje/dlouhodobý majetek	1,50	1,00	1,08
Úrokové krytí (počítáno z EBIT)	1,09	1,10	1,29

### Analýza likvidity

Likvidita všeobecně vyjadřuje schopnost podniku dostát svých závazků. Do této analýzy jsou zahrnuty tři ukazatele, kterými jsou běžná likvidita, pohotová a hotovostní likvidita. Pro zhodnocení krátkodobé finanční stability byl využit i podíl čistého pracovního kapitálu na oběžném majetku. Dále byl také využit podíl ČPK na celkových aktivech a likvidita z provozního Cash flow. V následující tabulce 9 jsou vyobrazeny zjištěné hodnoty společnosti Gamanova s.r.o. a pro srovnání jsou v tabulce 10 uvedeny hodnoty těchto ukazatelů pro odvětví a konkurenční podnik v období 2013-2015. Problém se vyskytl při výpočtu pohotové likvidity za odvětví. MPO ve zveřejněných výkazech nerozlišuje hodnotu pohledávek na krátkodobé a dlouhodobé, avšak u konkurence je hodnota dlouhodobých pohledávek nulová a v rámci analyzované společnosti tvoří hodnota dlouhodobých pohledávek zanedbatelnou část (0,03%), proto tyto data nebyla nijak upravována.

Tab. 9 Ukazatele likvidity společnosti Gamanova s.r.o. v letech 2013-2016

(Interní data společnosti; vlastní zpracování)

	2013	2014	2015	2016
Běžná likvidita	1,21	1,28	0,96	0,98
Pohotová likvidita	0,77	0,79	0,50	0,49
Hotovostní likvidita	0,09	0,29	0,07	0,05
ČPK/OA	17,4%	22,0%	-4,3%	-2,5%
ČPK/A	15,3%	18,6%	-2,8%	-1,6%
Likvidita z provozního CF	0,11	0,17	0,09	0,10

Ukazatele běžné likvidity zobrazují, kolikanásobně pokrývá oběžný majetek krátkodobé cizí zdroje podniku. Tato hodnota by se měla pohybovat v rozmezí mezi 1,5-2,5. Z tabulky 9 lze pozorovat, že společnost Gamanova s.r.o. tohoto rozmezí nedosahuje ani v jednom roce, což svědčí o tom, že jsou k financování dlouhodobých potřeb využívány krátkodobé cizí zdroje. V tomto případě je tato likvidita považována za rizikovou a současně závisí i na velikosti obratu cizích zdrojů a hodnoty obratu aktiv. Taktéž u pohotové likvidity společnost Gamanova s.r.o. nedosahuje doporučené hodnoty v rozmezí 1-1,5. V této situaci musí společnost spoléhat na prodej zásob v případě potřeby nebo na využití kontokorentního úvěru. Ani v případě hotovostní likvidity nedosahuje doporučených hodnot, které jsou v rozmezí 0,2-0,5. V jednotlivých letech dochází k postupnému snižování hodnot, což není možno hodnotit pozitivně. Na druhou stranu má tato společnost možnost čerpat kontokorentní úvěr do částky 5 000 000 a provozní krátkodobý úvěr na zásoby v hodnotě čerpání maximálně do

7 000 000 Kč. Tyto úvěry tak tvoří finanční jistotu, otázkou však je do jaké míry je tato jistota efektivní a zda je možnost získat peněžní zdroje efektivnějším způsobem. Tato společnost si nevede tak špatně ani v případě srovnání s odvětvím, kde bylo zjištěno, že doporučených hodnot běžné a hotovostní likvidity bylo dosaženo pouze v roce 2015. U pohotové likvidity se odvětví pohybuje v doporučeném rozmezí ve všech hodnocených letech. Konkurenční společnost nedosahuje doporučených hodnot ani v jednom roce a v případě hotovostní a pohotové likvidity jsou hodnoty nižší jak u analyzované společnosti.

Tab. 10 Ukazatele likvidity odvětví a konkurenčního podniku v letech 2013-2015

(MPO, 2014, 2015, 2016; vlastní zpracování)

	2013	2014	2015
<b>Odvětví</b>			
Běžná likvidita	1,45	1,45	1,52
Pohotová likvidita	1,02	1,04	1,05
Hotovostní likvidita	0,18	0,19	0,24
ČPK/OA	30,88%	31,03%	34,18%
ČPK/A	20,17%	20,40%	22,82%
<b>Konkurenční podnik</b>			
Běžná likvidita	1,08	1,00	1,01
Pohotová likvidita	0,15	0,21	0,23
Hotovostní likvidita	-0,18	-0,15	-0,12
ČPK/OA	7,72%	-0,43%	1,32%
ČPK/A	6,63%	-0,35%	1,10%

Podíl čistého pracovního kapitálu na aktivech by se měl pohybovat v rozmezí mezi 30-50 %. Společnost Gamanova s.r.o. ani v jednom období do tohoto rozmezí nespadá. V roce 2013 a 2014 dosahovala kladných hodnot, ale v roce 2015 a 2016, díky záporné hodnotě čistého pracovního kapitálu, kdy převyšuje hodnota krátkodobých cizích zdrojů hodnotu aktiv, dosahovala společnost negativních výsledků i v rámci tohoto podílu, což vyjadřuje krátkodobou finanční nestabilitu této společnosti a její podkapitalizaci. Odvětví tohoto rozmezí dosahuje ve všech letech, což znamená, že je krátkodobě finančně stabilní. Naopak konkurence je v podobné situaci jako podnik. Podíl ČPK na aktivech společnosti by měl být v rozpětí 10-15 %. Společnost Gamanova s.r.o. dosahuje v letech 2013 a 2014 hodnot nad touto hranicí, naopak v roce 2015 a 2016 se opět pohybuje v záporných hodnotách. Odvětví ve všech sledovaných letech tvoří hodnotu vyšší jak doporučenou. Hlavní konkurence společnosti ani v jednom roce nedosáhla nejnižší hranice doporučené hodnoty. Provozní CF se podílí na krytí krátkodobých zdrojů společnosti Gamanova s.r.o. v průměru zhruba 12 %.

### Analýza rentability

Výnosnost vloženého kapitálu neboli rentabilita je nástrojem, který je používán k měření schopnosti společnosti dosahovat zisk prostřednictvím investovaného kapitálu. V následující tabulce 11 jsou uvedeny jednotlivé ukazatele rentability společnosti Gamanova s.r.o. pro období 2013-2016. Dále jsou data srovnána s odvětvím a hlavní konkurencí, jejichž vypočítaná data jsou uvedena v tabulce 12.

*Tab. 11 Ukazatele rentability společnosti Gamanova s.r.o. v letech 2013-2016 (Interní data společnosti; vlastní zpracování)*

	2013	2014	2015	2016
Rentabilita tržeb	0,78%	1,98%	0,62%	0,63%
Rentabilita výnosů	1,27%	2,56%	1,00%	1,13%
Rentabilita celkového kapitálu	6,18%	10,93%	3,45%	3,68%
Rentabilita úplatného kapitálu	18,65%	19,63%	5,33%	6,35%
Rentabilita vlastního kapitálu	19,76%	37,33%	10,10%	9,30%

Z tabulky 11 lze pozorovat, že společnost Gamanova s.r.o. dosahovala v rámci všech ukazatelů rentability kladných hodnot, což značí především to, že je trvale zisková. Do roku 2014 je možné pozorovat rostoucí tendenci, v němž dosáhly všechny ukazatele svých nejvyšších hodnot. V roce 2015 došlo k podstatnému poklesu tohoto růstu, který byl především způsoben snížením zisku téměř o polovinu. V roce 2016 byl opět zaznamenán mírný růst všech ukazatelů kromě rentability vlastního kapitálu, jehož hodnota nepatrně klesla.

Zisková marže neboli rentabilita tržeb se pohybuje v průměru jen kolem 1 %, což se do jisté míry neliší od ziskové marže odvětví, jehož hodnota je v průměru 2,22 %. Naopak hlavní konkurent se pohybuje kolem hodnoty 0,2 %. Důležité je, ale konstatovat, že ani v jednom případě nedosahuje žádný ukazatel rentability záporných hodnot. V rámci rentability výnosů společnosti Gamanova s.r.o. lze říci, že se na jedné koruně celkových výnosů podílí průměrně 1,49 % čistého zisku. Dále je také možné konstatovat, že rentabilita úplatného kapitálu je vyšší než úroková míra úvěrů, která se pohybuje kolem 2,8 % a to i v období 2015-2016, kdy společnost zaznamenala pokles této rentability. Z toho důvodu je možné říci, že společnost využívá efektivně cizí úročený kapitál, který je schopna zhodnotit více než je výše úroků.

Tab. 12 Ukazatele rentability odvětví a konkurenčního podniku v letech 2013-2015

(MPO, 2014, 2015, 2016; vlastní zpracování)

	2013	2014	2015
<b>Odvětví</b>			
Rentabilita tržeb	2,01%	2,44%	2,22%
Rentabilita celkového kapitálu	3,40%	4,02%	7,55%
Rentabilita úplatného kapitálu	6,29%	7,20%	13,06%
Rentabilita vlastního kapitálu	9,60%	12,13%	11,03%
<b>Konkurenční podnik</b>			
Rentabilita tržeb	0,14%	0,12%	0,35%
Rentabilita celkového kapitálu	5,48%	3,74%	4,13%
Rentabilita úplatného kapitálu	8,53%	5,93%	7,28%
Rentabilita vlastního kapitálu	1,69%	1,49%	4,11%

### Hodnocení vlivu zadluženosti na rentabilitu VK

Toto hodnocení lze vyjádřit pomocí dvou protichůdných faktorů, kterými jsou úroková redukce zisku a finanční páka. Cílem tohoto multiplikátoru je posoudit možnost dalšího zadlužování společnosti Gamanova s.r.o., který je uveden v tabulce 13. Hodnoty multiplikátoru jsou vyšší než 1, což vyvolává fakt, že společnost může nadále zvyšovat podíl cizích zdrojů této společnosti, protože má pozitivní vliv na rentabilitu VK. Poměr EBT/EBIT do roku 2014 rostl. Z důvodu vyššího zadlužení v roce 2015 postupně klesal vlivem zvýšení nákladových úroků. Naopak ukazatel finanční páky má v jednotlivých letech kolísavou tendenci. Tento multiplikátor se od roku 2014 snižuje, díky investičním aktivitám společnosti, ale i přesto se tato společnost může dále zadlužovat.

Tab. 13 Multiplikátor VK společnosti Gamanova s.r.o. v letech 2013-2016 (Interní data společnosti; vlastní zpracování)

	2013	2014	2015	2016
EBT/EBIT	0,76	0,91	0,66	0,65
A/VK	5,32	4,49	4,81	4,58
<b>Multiplikátor VK</b>	<b>4,05</b>	<b>4,09</b>	<b>3,19</b>	<b>2,98</b>

V porovnání s odvětvím hodnota poměru EBT/EBIT má tendenci kolísat. Naopak ukazatel finanční páky postupně klesá, což má negativní vliv na ROE a multiplikátor VK od roku 2014 klesá. Tak jako společnost Gamanova s.r.o. je u odvětví zaznamenána vyšší hodnota multiplikátoru VK než 1. Konkurenční podnik má rostoucí podíl EBT/EBIT, což znamená postupné snižování nákladových úroků. Ukazatel finanční páky od roku 2014 klesá.



Tyto skutečnosti vedou k postupnému zvyšování multiplikátoru až na hodnotu 1,24 v roce 2015, což znamená, že se konkurenční společnost může dále zadlužit.

Tab. 14 Multiplikátor VK odvětví a konkurenčního podniku v letech 2013-2015 (MPO, 2014, 2015, 2016; vlastní zpracování)

	2013	2014	2015
<b>Odvětví</b>			
EBT/EBIT	1,57	1,70	0,87
A/VK	2,35	2,27	2,14
<b>Multiplikátor VK</b>	<b>3,69</b>	<b>3,86</b>	<b>1,87</b>
<b>Konkurenční podnik</b>			
EBT/EBIT	0,08	0,09	0,23
A/VK	4,83	5,60	5,50
<b>Multiplikátor VK</b>	<b>0,39</b>	<b>0,51</b>	<b>1,24</b>

### Ukazatele aktivity

Tyto ukazatele slouží ke zhodnocení využití majetku společnosti. Obrat celkových aktiv společnosti Gamanova s.r.o. byl počítán jak z tržeb, tak i z výnosů. Z tabulky 15 je zřejmé, že se jejich hodnota příliš neliší. V tomto případě se může jednat o nepatrnou změnu v rámci finančních výnosů. Obrat celkových aktiv je u této společnosti výrazně vyšší než doporučená minimální hodnota tohoto ukazatel, která dosahuje hodnoty 1. Díky tomu lze konstatovat, že tento podnik využívá efektivně svá aktiva. V porovnání s odvětvím a konkurencí (Tab. 16), má společnost Gamanova s.r.o. v letech 2013 a 2014 hodnotu tohoto ukazatele téměř dvojnásobně vyšší, v roce 2015 a 2016 dochází k jejímu mírnému poklesu. Hodnoty odvětví a konkurence jsou obdobné a dosahují hodnoty vyšší než je doporučené minimum.

Tab. 15 Ukazatele aktivity společnosti Gamanova s.r.o. v letech 2013-2016

(Interní data společnosti; vlastní zpracování)

	2013	2014	2015	2016
Obrat celkových aktiv z tržeb	4,76	4,19	3,39	3,21
Obrat celkových aktiv z výnosů	4,87	4,27	3,45	3,26
Doba obratu zásob z tržeb (dny)	24	28	33	36
Doba obratu pohledávek z tržeb (dny)	37	29	31	33
Doba obratu závazků z tržeb (dny)	51	38	37	47
Obratovost pohledávek	9,72	12,53	11,78	10,86
Obratovost závazků	7,12	9,45	9,62	7,63

Doba obratu zásob zobrazuje využití zásob, tedy to jak dlouho trvá jejich jeden obrat. Tato doba se u společnosti Gamanova s.r.o. v jednotlivých letech zvyšuje, ale i tak je srovnatelná s dobou zásob odvětví. Konkurenční společnost má velmi vysokou dobu obratu, jejíž hodnota je v průměru více než čtyřnásobně vyšší jak doba u analyzované společnosti.

Doba obratu pohledávek této společnosti do roku 2014 klesala a od roku 2015 mírně roste. V porovnání s odvětvím dosahuje společnost skoro dvojnásobně nižších hodnot, což znamená, že své pohledávky dostává uhrazeny dříve než je tomu v průměru u odvětví, díky čemu zkracuje svůj peněžní cyklus a efektivně řídí své pohledávky. Konkurenční podnik má tuto dobu vyšší než společnost Gamanova s.r.o., ale nižší než odvětví.

Doba obratu závazků analyzované společnosti je vyšší jako doba obratu pohledávek, z čehož plyne, že společnost dostává za své pohledávky zaplacen dříve, než je nucena hradit své závazky, což je možno označit za pozitivní. Tato doba je u závazků nepatrně vyšší než u společnosti Gamanova s.r.o., v porovnání s dobou obratu pohledávek, lze říci, že se jedná téměř o vyrovnanou dobu závazků a pohledávek. Konkurenční podnik má hodnotu závazků vyšší než je hodnota analyzované společnosti a odvětví, ale v rámci doby obratu pohledávek je tato hodnota v průměru o 40 % nižší, což znamená, že konkurence je nucena nejdříve za své závazky zaplatit a až poté vyinkasuje své pohledávky.

Tab. 16 Ukazatele aktivity odvětví a konkurenčního podniku v letech 2013-2015

(MPO, 2014, 2015, 2016; vlastní zpracování)

	2013	2014	2015
<b>Odvětví</b>			
Obrat celkových aktiv z tržeb	2,03	2,20	2,32
Doba obratu zásob z tržeb (dny)	34	30	32
Doba obratu pohledávek z tržeb (dny)	67	63	56
Doba obratu závazků z tržeb (dny)	63	57	53
Obratovost pohledávek	5,37	5,67	6,47
Obratovost závazků	5,71	6,29	6,83
<b>Konkurenční podnik</b>			
Obrat celkových aktiv z tržeb	2,44	2,18	2,11
Obrat celkových aktiv z výnosů	2,45	2,20	2,13
Doba obratu zásob z tržeb (dny)	110	107	110
Doba obratu pohledávek z tržeb (dny)	39	49	49
Doba obratu závazků z tržeb (dny)	53	61	74
Obratovost pohledávek	9,32	7,34	7,42
Obratovost závazků	6,84	5,92	4,89

#### 6.1.4 Další poměrové ukazatele

Společnost Gamanova s.r.o. je obchodní společností, jejíž činnost je spojena převážně s nákupem a prodejem zboží. Její výkony tvoří zanedbatelnou část, která nemá vliv na výsledky finanční analýzy, proto byly vybrány jen některé ukazatele. Pro srovnání byly propočítány i ostatní poměrové ukazatele pro odvětví a konkurenční podnik, kde chybí některé vybrané ukazatele z důvodu neuveřejnění potřebných dat. Tyto tabulky se nachází v příloze P V této diplomové práce.

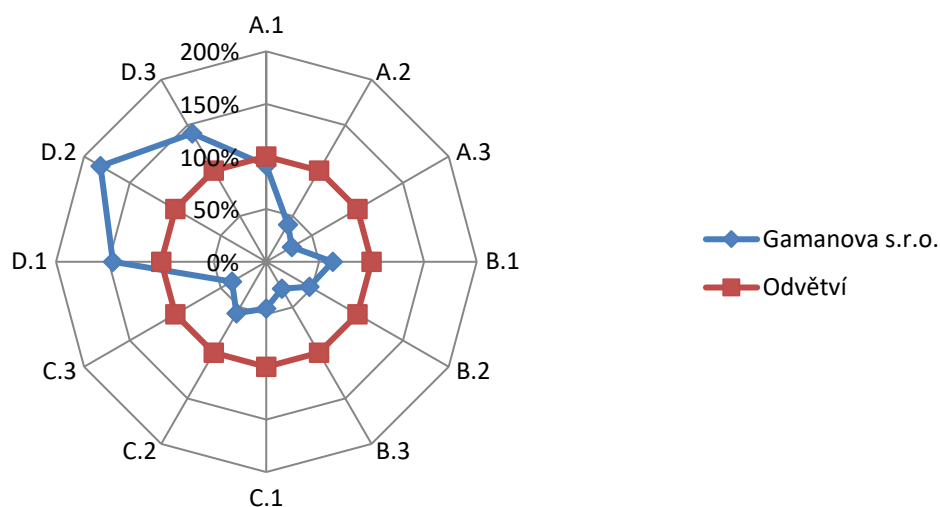
Přidaná hodnota na zaměstnance společnosti Gamanova s.r.o. měla nejvyšší hodnotu v roce 2014, poté následoval její postupný pokles. Při srovnání s odvětvím je přidaná hodnota na zaměstnance dvakrát vyšší než u analyzované společnosti a nejvyšší hodnoty dosahovala v roce 2015. Tržby vztažené na jednoho zaměstnance mají v případě společnosti Gamanova s.r.o. klesající charakter. Příčinou je vývoj tržeb za prodané zboží, ale také příjem nových zaměstnanců v roce 2016. Nejvyšších hodnot bylo dosaženo v roce 2013 a to jak u analyzované společnosti, tak i u odvětví. Další ukazatele finanční analýzy vyjadřují podíl jednotlivých položek na přidané hodnotě, jejichž struktura byla popsána u analýzy přidané hodnoty výše. Tato část bude věnována srovnání s odvětvím a konkurencí. Jejich nejvyšší podíl na přidané hodnotě mají taktéž osobní náklady. EBT konkurenčního podniku se ve srovnání podílí na přidané hodnotě jen cca 2 %, což je několikanásobně méně než má analyzovaný podnik. Poměrně nízký podíl mají i odpisy konkurenčního podniku a to kolem 6 % ve sledovaném období. Nákladové úroky představují pro konkurenci druhou nejvyšší položku podílející se na přidané hodnotě, která má ve všech letech klesající charakter, což mělo zřejmě za následek postupné splácení úvěrů. Naopak nákladové úroky u odvětví v letech 2013 a 2014 tvoří záporné hodnoty. Vývoj osobních nákladů na jednoho zaměstnance společnosti Gamanova s.r.o. mírně kolísá, ale ve srovnání s odvětvím dosahuje v celém sledovaném období menších hodnot. Rozdíl lze vidět i ve srovnání s konkurencí a to u podílu osobních nákladů na tržbách, kde dosahuje konkurenční podnik vyšších hodnot v průměru o 3 %.

#### 6.1.5 Souhrnné ukazatele

Souhrnné ukazatele slouží pro zhodnocení celkové finanční situace podniku. Pro srovnání důležitých ukazatelů finanční analýzy společnosti Gamanova s.r.o. s odvětvím, byla využita Spider analýza, dále Z-skóre a Index IN, díky nimž bylo zjištěno celkového zdraví této společnosti.

## Spider analýza

Jak již bylo v úvodu této podkapitoly zmíněno, byla v rámci srovnání poměrových ukazatelů s odvětvím v roce 2015 využita spider analýza, která je vyobrazena pomocí paprskovitého grafu 7. Graf obsahuje dvě křivky. Jako základna pro výpočet polohy ukazatelů společnosti, slouží linie odvětví. Hodnota společnosti Gamanova s.r.o. je procentním podílem hodnoty odvětví. Čím je křivka v grafu položena dále od středu, tím je na tom podnik lépe. Tabulka s hodnotami je uvedena v příloze P VI této diplomové práce.

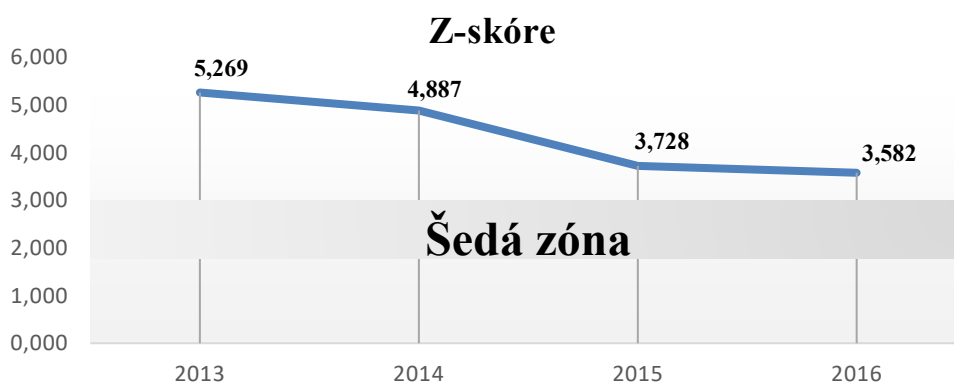


*Graf 7 Spider analýza společnosti Gamanova s.r.o. a odvětví v roce 2015  
(Interní data společnosti; MPO, 2014, 2015, 2016; vlastní zpracování)*

Z grafu 8 je zřejmé, že odvětví dosahuje lepších hodnot v oblastech rentability (A1-A3), likvidity (B1-B3) a zadluženosti (C1-C3). U obratovosti (D1-D3) dosahuje lepších výsledků společnost Gamanova s.r.o. Lze tedy konstatovat, že tento podnik využívá lépe majetek než firmy v odvětví.

## Z-skóre a Index IN 05

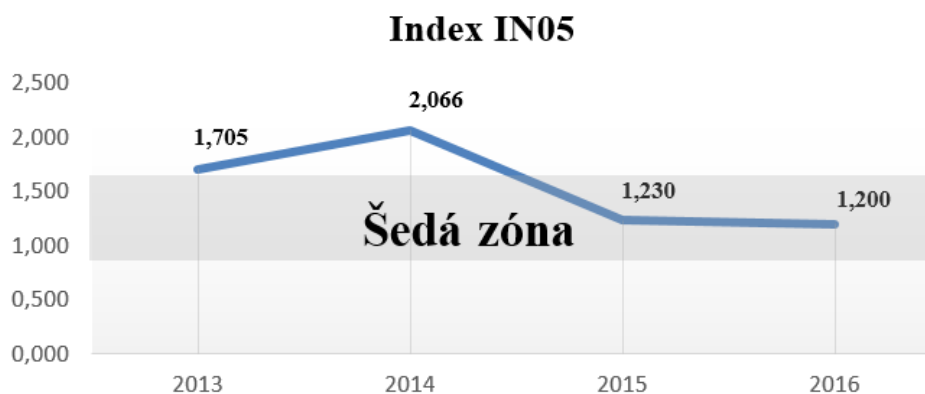
Z-skóre neboli Altmanův model slouží ke zjištění celkové finanční situace podniku. Výpočet a vývoj výsledků tohoto modelu se nachází v příloze P VI této práce. Výsledné hodnoty tohoto ukazatele v jednotlivých letech dosahují vyšší hodnoty jak 2,99. Lze tedy konstatovat, že se společnost Gamanova s.r.o. nachází nad hranicí šedé zóny, což znamená, že má tato společnost uspokojivou finanční situaci. Tato situace může být způsobena například vysokou obratovostí majetku. Nutné je však říci, že v průběhu sledovaných let dochází k postupnému poklesu (Graf 8). Důvodem je záporný čistý pracovní kapitál od roku 2015, kdy se společnost začala více zadlužovat kvůli novým investicím.



*Graf 8 Vývoj Z-skóre společnosti Gamanova s.r.o. v letech 2013-2016 (Interní data společnosti; vlastní zpracování)*

Dalším ukazatelem sloužícím k hodnocení celkového finančního zdraví podniku a situace, zda podnik vytváří hodnotu, byl využit **Index IN05**. Výsledné hodnoty společnosti Gamanova s.r.o. jsou zobrazeny v příloze P VI.

V grafu 9 lze pozorovat vývoj indexu IN05 společnosti Gamanova s.r.o. ve sledovaném období. V letech 2013 a 2014 byla hodnota tohoto indexu vyšší jak 1,6, což znamená, že v tomto období společnost tvořila hodnotu. Naopak v roce 2015 došlo k poklesu tohoto indexu na hodnotu 1,230, která se nachází v rozmezí 0,9 a 1,6 a je nazývána šedou zónou. Tato zóna vypovídá o nevyhraněné finanční situaci společnosti Gamanova s.r.o. V roce 2016 došlo opět k mírnému poklesu této hodnoty, což mohlo být způsobeno v obou letech výraznějším snížením rentability celkového kapitálu.



*Graf 9 Vývoj indexu IN05 společnosti Gamanova s.r.o. v letech 2013-2016 (Interní data společnosti; vlastní zpracování)*

## 6.2 SWOT analýza

Další důležitou částí finančního plánování je také SWOT analýza, která je znázorněna pro společnost Gamanova s.r.o. v tabulce 17. Tato analýza charakterizuje silné a slabé stránky společnosti a dále její možné příležitosti a hrozby.

Tab. 17 SWOT analýza společnosti Gamanova s.r.o. (Interní data společnosti; vlastní zpracování)

Silné stránky	Slabé stránky
<ul style="list-style-type: none"> <li>- široký sortiment zboží</li> <li>- čtyři vlastní internetové obchody</li> <li>- kvalitní práce a dobrá pověst</li> <li>- stabilní okruh spokojených odběratelů</li> <li>- kladné reference zákazníků</li> <li>- dobré vztahy s hlavními dodavateli</li> <li>- uspokojivá finanční situace podniku</li> <li>- investice do nových prostor</li> <li>- loajalita zaměstnanců</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- nedostatečná analýza a plánování společnosti</li> <li>- špatná logistika</li> <li>- nejasné kompetence</li> <li>- nedostatečné prostory</li> <li>- záporný ČPK</li> <li>- nedostatek obchodních zástupců</li> </ul>
Příležitosti	Hrozby
<ul style="list-style-type: none"> <li>- vstup na nové zahraniční trhy</li> <li>- nové segmenty trhu</li> <li>- spolupráce s novými dodavateli</li> <li>- získání nových odběratelů</li> <li>- využití levné pracovní síly (brigádníci)</li> <li>- průběžné vzdělávání zaměstnanců</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- vysoká konkurence na trhu</li> <li>- lehký vstup nové konkurence na trh</li> <li>- snížení prodejů</li> <li>- zvýšení daní a poplatků</li> <li>- měnová nestabilita</li> <li>- vývoj cen ropy, zdražování energií</li> </ul>

Mezi silné stránky společnosti Gamanova s.r.o. patří široký sortiment zboží, díky němuž se společnost nemusí obávat rizika poklesu poptávky po konkrétním druhu výrobku, protože ho je schopna téměř okamžitě nahradit. Společnost vlastní dva české a dva slovenské internetové obchody, díky nimž získává nové zákazníky a snaží se tak dostat i na slovenský trh. Kvalitní prací a cenou si společnost získala stabilní okruh odběratelů, kterým dodává zboží pravidelně. Jedná se jak o stavební firmy, tak i místní živnostníky. Společnost má také velmi dobré vztahy se svými hlavními dodavateli, od nichž se také odráží jejich slevy a skonta. Díky kvalitní práci zaměstnanců, ceně a rychlému dodání má společnost kladné reference od zákazníků. Jak již bylo zmíněno ve finanční analýze, společnost Gamanova s.r.o. má relativně dobrou finanční situaci, díky níž je schopna investovat do nových skladových prostor a také do výstavby kanceláří, což je řešením momentálního problému s nedostatečnými prostory.

Díky tomu, že má společnost 12 zaměstnanců a z toho 3 jednatele, je ve společnosti spíše rodinná atmosféra a tak i velká loajalita zaměstnanců. Na druhou stranu je občas problematické určit přesnou odpovědnost a kompetence zaměstnanců. Mezi slabé stránky společnosti patří především nedostatečná finanční analýza a plánování, které společnost Gamanova s.r.o. nevytváří. Další slabou stránkou je špatná logistika společnosti. Přeprava zboží je především využívána prostřednictvím externích služeb přepravních společností, díky čemu se zvyšují náklady a vzniká tak relativně větší množství reklamací způsobených poškozením zboží a následná nespokojenost ze strany zákazníků. Dále z finanční analýzy vyplývá, že má společnost záporný čistý pracovní kapitál, z čehož plyne, že je společnost zaměřena spíše na rizikovější systém řízení a při nedostatku peněžních prostředků využívá kontokorentní úvěr. Další slabou stránkou je nedostatek obchodních zástupců vzhledem k počtu zaměstnanců. Nově zaměstnaní obchodní zástupci, by do společnosti mohli v budoucnu přivést další odběratele, díky čemu by se společnost mohla nadále rozšiřovat, což je i její možnou příležitostí. Mezi další příležitosti patří vstup na nové zahraniční trhy. Tato společnost momentálně exportuje své zboží především na Slovensko, které ale netvoří velký podíl na jejím obratu. Proto by bylo vhodné zaměřit se i na tento trh a dále rozšířit svou působnost i do jiných států. S touto příležitostí souvisí i hrozba v podobě měnové nestability a zvýšení celních poplatků, které by mohly snižovat zisk.

Díky tomu, že má tato společnost široký sortiment výrobků od několika dodavatelů, získat nové tržní segmenty není až tak velký problém, pokud společnost najde takového dodavatele, který výrobek vyrábí. Pokud by se jednalo o nový výrobek, který se ještě nenachází na českém trhu, bylo by potřebné využít marketingových analýz. Tyto, ale i další potřebné znalosti by mohly odpovědní zaměstnanci získávat pomocí průběžného vzdělávání. Doposud se průběžně vzdělávali dvě zaměstnankyně v oblasti financí. V rámci dalších příležitostí je možné využívat v období zvýšeného prodeje levnější pracovní sílu například v podobě brigádníků. Jak už bylo zmíněno v úvodu praktické části společnost Gamanova s.r.o. je obchodní společností se zaměřením na oblast VODO-TOPO-PLYN a koupelny a patří tak do odvětví velkoobchodu a maloobchodu. Vstup do tohoto odvětví není tak investičně náročný jako je tomu u výrobních společností, proto se zde vyskytuje větší množství konkurenčních podniků a hrozba nové konkurence je v tomto případě vysoká. Další hrozbou mohou být růst cen ropy a zdražování energií, což sebou nese další zvyšování nákladů.

## 7 VÝCHODISKA PRO TVORBU FINANČNÍHO PLÁNU

Ze strategické analýzy byly zjištěny důležité informace, pro sestavení cílů, vhodné strategie a východisek pro sestavení finančních plánů společnosti Gamanova s.r.o. V rámci zhodnocení politicko-právního prostředí bylo zjištěno, že společnost musela zavést od 1. 3. 2017 elektronickou evidenci tržeb. Tato skutečnost na společnost Gamanova s.r.o. nebude mít v budoucnu žádný vliv. Zavedení této elektronické pokladny proběhlo prostřednictvím IT služeb přímo do účetního programu, tudíž nedošlo ke zvýšení nákladů. Podstatný dopad na tuto společnost nebude mít ani zvyšující se minimální mzda. Mzdová politika je nastavena tak, že se zaměstnancům vyplácí předem dohodnutá základní částka, ke které se připočítávají prémie z dosaženého obrátu. V budoucnu má společnost v plánu navýšení mezd o 2 %. Společnost taktéž neočekává podstatný dopad na její činnost v oblasti změn daňových zákonů.

Při zhodnocení ekonomického prostředí bylo zjištěno, že celková ekonomická situace ČR má zrychlující se tendenci, při níž je predikován růst HDP podle MF ČR o 2,6 % v roce 2017 a 2,4 % v roce 2018. V prognóze HDP eurozóny je také očekáván mírný nárůst a to konkrétně o 1,5 % v roce 2017 a o 1,7 % v roce 2018. V roce 2016 došlo ke zdražování energií a pohonných hmot, což představuje zvýšení cen v oblasti vyráběného zboží, což vedlo i k nárůstu inflace, kdy ČNB dosáhla svého inflačního cíle. Dodavatelé společnosti, ale tlačí v rámci konkurenčního boje na snížení cen. Což pro tuto společnost znamená, menší skonta a slevy a tím i nižší prodejní zisk, protože garantují nejvýhodnější cenu na trhu, proto je v oblasti velkoobchodu očekáván mírný pokles. Potenciál společnost našla v internetovém obchodu, který v celé ČR značně vzrostl v roce 2016. V oblasti zahraničního obchodu byl za Českou republiku zhodnocen pokles vývozu na Slovensko v roce 2016. Tato společnost, ale pokles vývozu nezaznamenala. Její export zboží na Slovensko se podílí na celkových tržbách 22 %. V budoucnu je predikováno také posílení koruny, což znamená, že kurz vůči Euru bude postupně klesat a tržby z vývozu budou nižší.

V oblasti sociálně-kulturního prostředí bylo zaznamenáno snižování nezaměstnanosti a zvyšování již zmíněné minimální mzdy. Díky rostoucím cenám, ale výše úspor spotřebitelů k vynaložení na nepotravinářské zboží nebude příliš rozdílná. Na druhou stranu maloobchody v této oblasti zaznamenaly v roce 2016 růst. V rámci preferencí spotřebitelů společnost očekává vzrůst poptávky po kondenzačních kotlech a tepelných čerpadlech, díky jejich výhodě, kterou je především úspora tepla. Společnost také zaznamenává zvýšený sezónní



prodej od konce léta do začátku jara u zboží zaměřující se na topení, jako jsou kotle, radiátory apod. U ostatního zboží prodej probíhá celoročně, nedochází tedy k žádným výkyvům.

Z finanční analýzy vyplývá, že společnost Gamanova s.r.o. je trvale zisková. Na druhou stranu je v průměru ze 79 % zadlužená. Tato procentní hodnota převyšuje horní doporučenou hranici 60 %. Odvětví se pohybuje kolem 54 %. Ve srovnání s konkurenčním podnikem si společnost Gamanova s.r.o. stojí lépe v průměru o dvě procenta. Hodnoty multiplikátoru VK vyjadřují možnost jejího dalšího zadlužení. Díky jejím investičním činnostem se hodnota snižuje, ale i přesto dosahuje vyšších hodnot. Hodnoty odvětví tohoto multiplikátoru jsou na tom podobně. Naopak konkurenční podnik dosahuje podstatně nižších hodnot. Rentabilita společnosti je v jednotlivých letech kladná, což zobrazuje trvalou ziskovost. V oblasti ziskové marže dosahuje společnost stejných hodnot jako u odvětví. Rentabilita úplatného kapitálu zobrazuje efektivní využívání cizího úročeného kapitálu této společnosti.

Na rozdíl od odvětví a částečně od konkurenčního podniku kryje společnost Gamanova s.r.o. část svého dlouhodobého majetku krátkodobými cizími zdroji, přistupuje tedy k agresivnějšímu přístupu financování, což zobrazuje i hodnota čistého pracovního kapitálu, která od roku 2015 dosahuje záporných hodnot, proto lze konstatovat, že krátkodobé cizí zdroje tak převyšují oběžná aktiva. Tato skutečnost byla způsobena především zmíněnou investiční činností společnosti. Ukazatel úrokového krytí této společnosti kromě roku 2014 nedosahuje doporučené hodnoty pět, ale pohybuje se kolem hodnoty tři. Z tohoto důvodu by měla společnost zvážit další zadlužování.

Běžná, pohotová a hotovostní likvidita společnosti Gamanova s.r.o. nedosahuje doporučených hodnot ani v jednom roce. Což značí, že společnost používá k financování dlouhodobých potřeb krátkodobé cizí zdroje. Nedostatek peněžních prostředků zajišťuje pomocí kontokorentního úvěru na úvěru na zboží. Situace není však tak negativní, protože ve srovnání je na tom konkurenční podnik obdobně. U odvětví byla doporučená hodnota běžné a hotovostní likvidity dosažena jen v roce 2015.

Analýza aktivity zobrazuje silnou stránku této společnosti, z níž vyplývá, že podnik efektivně využívá svá aktiva. Hodnoty celkových aktiv jsou výrazně vyšší než doporučené hodnoty a dvojnásobně vyšší než u odvětví. Uspokojivých hodnot dosahuje i doba obratu pohledávek a závazků. Z výsledků lze konstatovat, že společnost dostává dříve zapláceno od svých odběratelů, než musí platit své závazky.

Společnost se projevuje jako stabilní a v budoucnu je očekáván její pozitivní vývoj.

## 8 PROJEKT TVORBY DLOUHODOBÉHO A KRÁTKODOBÉHO FINANČNÍHO PLÁNU SPOLEČNOSTI GAMANOVA S.R.O.

Hlavním cílem této diplomové práce je především tvorba dlouhodobého a krátkodobého finančního plánu společnosti Gamanova s.r.o. Vytvořené plány budou vycházet ze strategické analýzy, v níž bylo analyzováno makro a mikro prostředí pomocí PEST analýzy a Porterova modelu pěti sil. Dále byla v rámci analýzy podniku použita finanční analýza a SWOT analýza, z nichž by měly vycházet i budoucí záměry podniku.

Dlouhodobý finanční plán bude vyhotoven ve dvou variantách, tedy v základní a optimistické variantě. Tyto varianty budou vytvořeny na následující období čtyř let. Každá varianta vychází z trochu jiných předpokladů hospodaření společnosti Gamanova s.r.o. Plány budou tvořeny podle metodického postupu popsaného v teoretické části. Pro zhodnocení vytvořených variant budou využity vybrané ukazatele finanční analýzy, na jejichž základě bude vybrána jedna varianta, pro kterou bude vytvořen krátkodobý finanční plán na jednotlivé kvartály roku 2017.

Společnost Gamanova s.r.o. v rámci svého finančního řízení nevytváří žádný z plánů, nevytvorí výkaz o peněžních tocích a ani nehodnotí minulý vývoj pomocí finančních ukazatelů. Jednotlivé finanční plány budou tvořeny v účetních výkazech, jako jsou plánovaná rozvaha, plánový výkaz zisku a ztráty a plánovaný výkaz o peněžních tocích. Tyto výkazy se v plném znění nachází v přílohách práce a mají podobu nových platných výkazů od roku 2016.

### 8.1 Stanovení cílů

Předpokladem pro tvorbu dlouhodobého finančního plánu jsou východiska strategické analýzy, které jsou popsány v předešlé kapitole, z nichž by měly vycházet vize a cíle společnosti Gamanova s.r.o. Tyto jednotlivé cíle jsou dalším důležitým předpokladem dlouhodobého finančního plánování, z nichž se bude vycházet při tvorbě finančních plánů. Mezi tyto cíle patří:

- **Zvýšení výsledku hospodaření**- cílem společnosti je zejména udržení, ale i zvýšení dosavadního výsledku hospodaření. Strategii společnosti je docílit zvýšení tržeb pomocí zavedení nového e-shopu na český a slovenský trh. Dále díky výstavbě nové haly spolu s kanceláři společnost sníží dosavadní náklady o nájemné a tím může využít finanční prostředky ke splácení investičního úvěru.

- **Udržení ukazatelů aktivity**- v rámci tohoto cíle by se společnost měla snažit udržet tyto hodnoty alespoň na takové úrovni, kdy je doba obratu pohledávek kratší jak doba obratu závazků.
- **Zvýšení zisku**- většina společností je založena za účelem dosažení zisku. Společnost Gamanova s.r.o. však zisk nevyužívá k výplatě dividend, ale využívá ho jako nástroj pro budoucí rozvoj společnosti v podobě investic.
- **Zvýšení likvidity**- cílem je alespoň mírné zvýšení likvidity, jejichž úroveň v posledních dvou letech nedosahovala doporučených hodnot. S tím spojený je i ČPK, jehož hodnoty byly v posledních dvou letech záporné. Společnost však nedostatek finančních prostředků řeší kontokorentním nebo provozním úvěrem. V případě jejího navýšení by tak společnost snížila hodnotu nákladových úroků.
- **Udržení zadluženosti**- společnost převyšovala v analyzovaných letech horní doporučenou mez. V rámci investiční činnosti není předpokládáno velké snížení zadluženosti, ale alespoň její udržení, z důvodu zachování relativní finanční stability tohoto podniku.

## 8.2 Metodický postup stanovení budoucí hodnoty tržeb

Pro tvorbu dlouhodobého finančního plánu je důležitým úkolem predikovat vývoj tržeb, který byl stanoven pomocí statistických metod. Nejprve byla využita trendová analýza, která predikuje vývoj na základě historických dat. Finanční analýza společnosti Gamanova s.r.o. sice byla zaměřena na období let 2013-2016, ale vzhledem k přesnosti a v rámci dosažení co nejvyšší pravděpodobnosti budoucího vývoje, bylo nutno použít větší množství dat. Z toho důvodu byly využity hodnoty tržeb od roku 2009, kdy společnost Gamanova s.r.o. vznikla, až do roku 2016. Pomocí nelineární regrese v programu Microsoft Excel byl zaznamenán nejvyšší koeficient determinace u logaritmické funkce, který dosahuje hodnoty 0,96, což značí vysokou pravděpodobnost budoucího vývoje. Na základě zvolené funkce byly stanoveny jednotlivé parametry, díky kterým byly vypočítány budoucí hodnoty tržeb a jejich následné procento růstu.

Jelikož je pro vývoj tržeb důležitý vývoj makroekonomických ukazatelů jako HDP, spotřeba obyvatelstva a inflace, byl v rámci práce vypočítán i korelační koeficient. Tento koeficient určil vysoký stupeň korelační závislosti mezi prognózou HDP a predikovanými tržbami, jehož hodnota dosahovala 0,89, což vypovídá o silné a přímé závislosti. Střední stupeň přímé

korelační závislosti byl zaznamenán mezi spotřebou obyvatelstva a tržbami, konkrétněji dosáhl hodnoty 0,56. U zhodnocení míry korelační závislosti mezi inflací a tržbami byla zjištěna jen nepatrná slabá nepřímá závislost. Další procentní růst tržeb byl zjištěn z očekávání managementu společnosti Gamanova s.r.o.

Konečná procenta tržeb v jednotlivých letech byla stanovena pomocí váženého aritmetického průměru. Procentuální hodnoty vah byly rozpočítány mezi zjištěné tržby pomocí statistiky na základě historického vývoje, predikovaným růstem HDP, predikovanou spotřebou obyvatelstva a hodnotami očekávanými managementem, jejichž hodnoty se v rámci každé varianty liší.

### **8.3 Dlouhodobý finanční plán- základní varianta**

Tato varianta vychází z reálně plánovaných činností společnosti Gamanova s.r.o. v následujících čtyřech letech. Prvním důležitým aspektem je, že tato společnost plánuje od července roku 2017 zavést nový internetový obchod pro český a slovenský trh, který by jim měl přinést zvýšení tržeb. Z finanční analýzy lze pozorovat zvýšený nárůst tržeb v roce 2014, kdy společnost také zaznamenala nejvyšší zisk. V tomto roce byl zaveden e-shop rychla-dodavka.cz a rychla-dodavka.sk., proto vedení společnosti očekává podobný vývoj i v této situaci. Na druhou stranu management neočekává až tak rapidní nárůst tržeb, díky probíhajícímu cenovému konkurenčnímu boji v tomto odvětví. Zvyšující cena energií a materiálu zvyšuje výrobní náklady, které navyšují i cenu nakupovaných výrobků od dodavatelů. Díky tomu očekává management nižší obchodní marži, než by mohla být v oblasti velkoobchodu.

Druhou zásadní skutečností je investice do výstavby nové haly a rekonstrukce kanceláří, jejíž dokončení je plánováno na červen roku 2017. Pozemek spolu s budovami společnost odkoupila, již v roce 2015. Momentálně firma sídlí v pronajatých prostorách v obci Louka, kde má sklad a pronajaté kanceláře. V červenci tohoto roku by se tato společnost měla přestěhovat a fungovat v nových prostorách. Díky tomu se sníží náklady za nájemné a společnost je tak schopna lépe hradit investiční úvěr, který byl z větší části zdrojem finančních prostředků na výstavbu nové haly. Od 1. července roku 2018 má společnost v plánu vzhledem k očekávanému vývoji přijmout jednoho nového zaměstnance na pozici řidič-skladník. V roce 2019 má tento podnik opět v plánu investovat do výstavby dalšího skladu, který bude taktéž financován z investičního úvěru. V srpnu roku 2020 má v plánu tato společnost přijmout ještě jednoho zaměstnance na pozici, dle uvážení managementu.

### 8.3.1 Plánový výkaz zisku a ztráty

V rámci plánování výkazu zisku a ztráty bude nejprve vytvořen plán výnosů, poté plán nákladů a na závěr plán výsledku hospodaření. Úplný plánový výkaz zisku a ztráty je umístěn v příloze P VIII této diplomové práce. V jednotlivých částech nebudou popisovány nulové hodnoty společnosti, jejich stejná výše je očekávána i v budoucnu.

#### 1) Plán výnosů

V této části budou podrobněji popsány metody použité při plánování jednotlivých položek výnosů. Jelikož je společnost Gamanova s.r.o. obchodní společností, nebudou plánovány tržby za prodej vlastních výrobků a služeb. Položky výnosů tvořící finanční výsledek hospodaření byly v analyzovaných letech téměř všechny nulové kromě položky ostatních finančních výnosů. U těchto položek management očekává stejný průběh. Všechny plánované položky výnosů jsou zobrazeny v tabulce 20.

#### Tržby za prodej zboží

Tržby za prodej zboží obsahují převážně výrobky od dodavatelů zaměřené na oblast VODO-TOPO-PLYN a KOUPELNY. Jejich podíl se na celkových výnosech společnosti pohyboval kolem 98,2 % ve všech analyzovaných letech 2013-2016. Na základě metodiky, která byla popsána v předchozí podkapitole bylo zjištěno procento růstu tržeb v jednotlivých plánovaných letech, jehož hodnoty jsou uvedeny v následující tabulce 18.

*Tab. 18 Růstové procento tržeb v plánovaných letech 2017-2020 společnosti Gamanova s.r.o. – základní varianta (vlastní zpracování)*

(v %)	Váhy	2017	2018	2019	2020
Tržby na základě historického vývoje	21%	9,92%	3,78%	3,29%	2,91%
růst HDP	21%	2,50%	2,40%	2,40%	2,40%
Očekávání managementu	53%	3,00%	1,50%	1,30%	1,00%
Spotřeba domácností	5%	2,40%	2,40%	2,30%	2,30%
<b>Konečné % tržeb</b>		<b>4,30%</b>	<b>2,20%</b>	<b>2,00%</b>	<b>1,80%</b>

Pro rok 2017 bylo stanoveno růstové procento tržeb na úrovni 4,3 %, v roce 2018 se toto procento snížilo na hodnotu 2,2 %, v roce 2019 bylo vypočteno další snížení o 0,2 % na 2 % a v roce 2020 byl stanoven růst na úrovni 1,8 %. Procentní podíl jednotlivých vah byl stanoven na základě dohody s vedením společnosti Gamanova s.r.o. Nejnižší procentní váha byla přiřazena spotřebě domácností, která ovlivňuje vývoj tržeb jen mírně, což bylo prokázáno i pomocí korelačního koeficientu.

Stejná procentní úroveň byla přiřazena jak predikci procentního růstu HDP, tak i pravděpodobné statistické predikci na základě vývoje v minulých letech. Růst HDP je důležitým hlavním indikátorem pro všechny podniky. Pokud je predikován růst HDP, znamená to, že by se mělo dařit i celé ekonomice a tak i analyzovanému podniku. Toto procento bylo také stanoveno na základě koeficientu korelace, jehož hodnota vyšla vysoká. Tržby stanovené na základě historického vývoje sice mají vysoký koeficient spolehlivosti, ale na druhou stranu jsou jen predikcí vytvořenou na základě minulých let, která nezohledňuje ostatní faktory ovlivňující podnik. Nejvyšší váha byla přiřazena očekávání managementu. Procentní růst tržeb je tak stanoven na základě jejich zkušeností.

Plánovaná hodnota tržeb v letech 2017-2020 za zboží je uvedena v následující tabulce 19. Zahraniční obchod je tvořen převážně vývozem na Slovensko a do roku 2016 tvořil kolem 20 % z celkových tržeb za zboží. Tento procentní podíl management očekává i v následujících čtyřech letech.

*Tab. 19 Hodnota plánovaných tržeb společnosti Gamanova s.r.o. v letech 2017-2020 – základní varianta (vlastní zpracování)*

(v tis. Kč)	2016	2017	2018	2019	2020
Tržby tuzemsko	77273	80596	82369	84016	85528
Tržby zahraničí	19318	20148	20592	21004	21382
<b>Tržby za prodej zboží</b>	<b>96591</b>	<b>100744</b>	<b>102961</b>	<b>105020</b>	<b>106910</b>

### **Aktivace**

V minulých letech byla položka aktivace nulová, avšak v roce 2017 management očekává zvýšení její hodnoty na 50 000 Kč, z důvodu využití vlastních zaměstnanců při výstavbě nové haly. Konkrétně se jedná o výkopové práce pomocí pronajaté techniky.

### **Ostatní provozní výnosy**

Mezi ostatní provozní výnosy patří tržby z prodaného dlouhodobého majetku, tržby z prodaného materiálu a jiné provozní výnosy. Tržby z prodaného materiálu tvoří v analyzovaných letech nulovou položku.

#### ***Tržby z prodaného dlouhodobého majetku***

V minulých letech společnost Gamanova s.r.o. prodala pouze dva automobily v celkové hodnotě 146 000 Kč, proto je průměrný podíl minulých let této položky jen 0,074 % na tržbách. V roce 2017 má společnost v plánu prodat dva pozemky v hodnotě 650 000 Kč, které jsou

pro společnost v budoucnu nevyužitelné. Z příjmu těchto finančních prostředků má v plánu zafinancovat část probíhající investice, která není pokryta úvěrem. V dalších letech prodej dlouhodobého majetku neplánuje.

### ***Jiné provozní výnosy***

Tato položka obsahuje především bonusy za včasné platby a za odběr zboží od dodavatelů, proto byla naplánována podle metody procentního podílu k tržbám za zboží, z nichž je předpokládán růst odebíraných výrobků. Podíl této položky se v minulých letech pohyboval kolem 1,31 %.

### **Ostatní finanční výnosy**

Tyto položky převážně obsahují kurzové rozdíly. Jejich hodnota se odráží od výše tržeb, proto byly plánovány na základě procentního podílu k tržbám. Podíl ostatních finančních výnosů na tržbách za zboží byl v minulosti 0,50 %.

*Tab. 20 Plán výnosů společnosti Gamanova s.r.o. v letech 2017-2020 – základní varianta (vlastní zpracování)*

Plánované výnosy (v tis. Kč)	Skutečné	Plánované			
	2016	2017	2018	2019	2020
Tržby za prodej zboží	96591	100744	102961	105020	106910
Aktivace	0	50	0	0	0
Ostatní provozní výnosy	1162	1970	1349	1376	1401
<i>Tržby z prodaného DM</i>	<i>0</i>	<i>650</i>	<i>0</i>	<i>0</i>	<i>0</i>
<i>Jiné provozní výnosy</i>	<i>1162</i>	<i>1320</i>	<i>1349</i>	<i>1376</i>	<i>1401</i>
Ostatní finanční výnosy	486	504	515	525	535

## **2) Plán nákladů**

V této části jsou popsány metody plánování jednotlivých položek nákladů. V oblasti finančních nákladů jsou všechny položky nulové kromě položek nákladových úroků a ostatních finančních nákladů. Tyto hodnoty vychází již z analyzovaných minulých let.

### **Výkonová spotřeba**

Výkonová spotřeba obsahuje položky, kterými jsou náklady na prodané zboží, spotřeba materiálu a energie a služby. Aby byly tyto položky dobře naplánovány, jsou rozděleny na jednotlivé výkony společnosti Gamanova s.r.o.

*Náklady na prodané zboží*

Tyto náklady byly stanoveny na základě obchodní marže, která se v nových výkazech již nevyskytuje, ale je pro tuto obchodní společnost značně důležitá. Obchodní marže byla plánovaná metodou procentního podílu k tržbám, který v minulých letech tvořil průměrně 12 %. Management společnosti tento podíl nadále očekává. Náklady na prodané zboží tak byly stanoveny rozdílem plánovaných tržeb za prodané zboží a obchodní marže, jejichž výsledné hodnoty jsou uvedeny v následující tabulce 21.

*Tab. 21 Plán obchodní marže a nákladů na prodané zboží společnosti Gamanova s.r.o. v letech 2017-2020 - základní varianta (vlastní zpracování)*

(v tis. Kč)	2016	2017	2018	2019	2020
Tržby za prodej zboží	96591	100744	102961	105020	106910
Náklady vynaložené na prodané zboží	85331	88655	90605	92418	94081
<b>Obchodní marže</b>	<b>11260</b>	<b>12089</b>	<b>12355</b>	<b>12602</b>	<b>12829</b>

*Spotřeba materiálu a energie*

Jelikož není společnost Gamanova s.r.o. výrobní společností, nepovažuje členění nákladů na variabilní a fixní část za důležité. Jednotlivé položky byly rozčleněny na jednotlivé výkony, které zobrazuje následující tabulka 22.

*Tab. 22 Plán spotřeby materiálu a energie společnosti Gamanova s.r.o. v letech 2017-2020 – základní varianta (vlastní zpracování)*

(v tis. Kč)	2016	2017	2018	2019	2020
Spotřeba materiálů na opravy	15	16	16	17	17
Náklady na reprezentaci	31	32	33	34	34
Spotřeba pohonných hmot	592	669	689	710	731
<i>Nafta</i>	<i>524</i>	<i>595</i>	<i>613</i>	<i>632</i>	<i>651</i>
<i>Benzín</i>	<i>68</i>	<i>74</i>	<i>76</i>	<i>78</i>	<i>80</i>
Spotřeba přímého materiálu	380	396	405	413	420
Spotřeba pracovních oděvů	4	4	5	5	7
Spotřeba energie	56	80	86	90	100
<b>Celkem</b>	<b>1078</b>	<b>1197</b>	<b>1234</b>	<b>1269</b>	<b>1309</b>

*Spotřeba materiálů na opravy a náklady na reprezentaci* se na celkových tržbách průměrně v minulosti podíleli zanedbatelnou částí a to konkrétně 0,016 % a 0,032 %, proto byla jejich výše stanovena na základě metody procentního podílu k tržbám. Nejvíce se na celkové spotřebě podílela *spotřeba pohonných hmot* a to průměrně 55 %. Jelikož společnost



Gamanova s.r.o. používá nejen dopravní služby externích dodavatelů, ale také dopravu vlastní, očekává v roce 2017 zvýšení této spotřeby o 13 %. V dalších letech je předpokládán nárůst o 3 %. Toto zvýšení je očekáváno z důvodu narůstajících cen pohonných hmot vzhledem ke zvyšující se inflaci, kdy by jejich cena měla vzrůst v roce 2017 na 30 Kč/l nafty a 31 Kč/l benzínu. V dalších letech je predikován jejich mírnější nárůst. Procentní navýšení taktéž souvisí i s vyšším prodejem. Rostoucí tržby přináší i zvýšení *nákladů přímého materiálu*, do něhož patří především obalové materiály na zboží, jako jsou fólie, kartony apod. Ve vztahu k tržbám tato položka tvoří zanedbatelnou část, konkrétně se na nich v minulosti podílela 0,39 %, proto byly pro plánované roky hodnoty stanoveny v relaci k tržbám. U *spotřeby pracovních oděvů* je očekáváno managementem jen mírné zvýšení a to především díky přijetí dvou nových zaměstnanců v letech 2018 a 2020. Společnost očekává také nárůst cen energií vzhledem k již zmíněné inflaci, ale také počítá s navýšením jejich spotřeby z důvodu používání nové haly, jejíž prostory budou větší, než měla společnost k dispozici doposud. Toto zvýšení se odhaduje v roce 2017 o 40 %. V dalších letech o 8 %.

### Služby

Celková hodnota služeb je plánovaná za jednotlivé položky, které jsou uvedeny v následující tabulce 23.

Tab. 23 Plán služeb společnosti Gamanova s.r.o. v letech 2017-2020 – základní varianta (vlastní zpracování)

(v tis. Kč)	2016	2017	2018	2019	2020
Opravy a udržování	411	433	443	452	460
Přepravné	1550	1550	1550	1550	1550
Poradenské a servisní služby	820	856	875	893	909
Nájemné	284	166	0	0	0
Ostatní služby	554	575	587	598	609
<b>Celkem</b>	<b>3619</b>	<b>3580</b>	<b>3455</b>	<b>3493</b>	<b>3528</b>

Položka oprav a údržby se v minulosti průměrně podílela na celkových tržbách 0,43 %, proto byly její hodnoty plánovány vzhledem k plánovaným tržbám. Přepravné tvoří největší část v rámci služeb. Jejich částka je smluvně stanovena na hodnotu 1 550 000 Kč, se kterou se počítá i v následujících letech. Poradenské a servisní služby se doposud podíleli na tržbách v průměru 0,85 %. Jejich hodnoty byly stanoveny podle metody procentních podílů k tržbám. Jak již bylo zmíněno společnost Gamanova s.r.o. od svého vzniku sídlí v pronajatých prostorách v obci Louka. Díky její investiční činnosti, kterou je výstavba nové haly a

oprava kanceláří v obci Lipov, jejíž dokončení je plánováno na konec června tohoto roku s následným stěhováním, ušetří společnost náklady za nájemné. Proto je v roce 2017 plánovaná hodnota nájemného počítána jen do července. V dalších letech už se s touto položkou nepočítá. Ostatní služby jsou taktéž stanoveny procentním podílem k tržbám, jejichž podíl byl stanoven na základě minulých dat a dosahuje hodnoty 0,57 %.

### **Osobní náklady**

Mezi osobní náklady patří mzdové náklady, náklady na sociální zabezpečení, zdravotní pojištění a ostatní náklady. Společnost vyplácí smluvně stanovený základ mzdy, ke kterým se připočítává prémie při dosažení určitého obratu. Na tomto principu společnost motivuje své zaměstnance k lepším výkonům. V minulých letech se osobní náklady v průměru na celkových tržbách podílely 4,5 %. V plánovaném období 2017-2020 je tento podíl v průměru zvýšen na 5 %.

### ***Mzdové náklady***

V roce 2017 management očekává zvýšení tržeb o 1,5 % oproti roku 2016 v podobě prémie, vzhledem ke zvyšujícím se tržbám a tedy i narůstajícímu čistému obratu. Od 1. 7. 2018 má společnost v plánu zaměstnat nového zaměstnance na pozici řidič-skladník. Průměrná hodnota měsíční mzdy činí kolem 22 000 Kč. V roce 2018 tedy dojde k navýšení těchto nákladů o 134 000 Kč. V roce 2019 má společnost v plánu zvýšit mzdy o 1 %. Po ukončení investice v podobě výstavby dalšího skladu by společnost chtěla od srpna roku 2020 přijmout dalšího zaměstnance, díky kterému dojde k navýšení mzdových nákladů o dalších 112 000 Kč.

### ***Náklady na sociální zabezpečení a zdravotní pojištění a ostatní náklady***

Tyto náklady jsou plánovány z plánu mzdových nákladů, jejichž hodnota tvoří 34 % ze mzdy. Jednatelé společnosti jsou vedeni jako zaměstnanci, z toho důvodu se odvádí plných 34 % z mezd. Položka ostatních nákladů obsahuje především náklady vynaložené na stravenky svým zaměstnancům, jejichž hodnota se v minulých letech podílela 7 % na mzdových nákladech. Management tento podíl očekává i v následujícím plánovaném období.

### **Úpravy hodnot v provozní oblasti**

Do této položky spadají jednak úpravy hodnot DNM a DHM, které jsou trvalé (odpisy) či dočasné (opravné položky k DM). Dále sem patří úprava hodnot zásob a pohledávek, jejichž hodnoty v minulosti tvořily zejména opravné položky k pohledávkám, se kterými management společnosti v budoucnu zatím nepočítá, proto je jejich plánovaná hodnota nulová.

### Úpravy hodnot DNM a DHM

*Trvalé úpravy (odpisy)*- pro správné plánování těchto položek byl vypočítán a sestaven odpisový plán společnosti. Hodnoty celkových odpisů majetku jsou uvedeny v následující tabulce 24. Odpisový plán jednotlivých položek samostatných movitých věcí a plán odpisů nových investic se nachází v příloze PX této diplomové práce.

Tab. 24 *Odpisový plán společnosti Gamanova s.r.o. v letech 2017-2020 – základní varianta (vlastní zpracování)*

(v tis. Kč)	2016	2017	2018	2019	2020
Odpisy: Stavby	37	214	230	272	330
Odpisy: Samostatné movité věci	1220	1130	945	864	339
Odpisy: DNM	56	17	17	16	0
<b>Odpisy celkem</b>	<b>1313</b>	<b>1361</b>	<b>1192</b>	<b>1152</b>	<b>669</b>

Z tabulky lze pozorovat velký nárůst odpisů u staveb, důvodem je zmíněná investice, která bude zařazena do majetku v roce 2017. Další navýšení odpisů u staveb o nový sklad bude v roce 2019. Tato společnost používá pro stavby rovnoměrný účetní odpis, který je odepisován po dobu 30 let. Pro zjednodušení se v rámci plánování vychází ze skutečnosti, že se účetní odpisy rovnají daňovým. Dlouhodobý nehmotný majetek společnost odepisuje účetně 3 roky, jedná se především o odpisy webových domén internetových obchodů. V roce 2017 se tato položka zvýší o investici do dalšího internetového obchodu, jejíž odpis je v hodnotě 17 000 Kč, ostatní nehmotný majetek je v roce 2017 plně odepsán.

*Dočasné úpravy (opravné položky k DM)*- tyto položky v minulosti tvořily nulovou hodnotu, se kterou management počítá i v budoucnu.

### Ostatní provozní náklady

Ostatní provozní náklady jsou součtem zůstatkové ceny prodaného dlouhodobého majetku a materiálu, daní a poplatků v provozní oblasti, rezerv v provozní oblasti a komplexních nákladů příštích období a jiných provozních nákladů. Jak již bylo zmíněno společnost Gamanova s.r.o. má v plánu prodávat pouze dva nepotřebné pozemky, proto **zůstatková cena prodaného majetku a materiálu** zůstane v plánovaných letech nulová. Nulová zůstane také položka **rezerv v provozní oblasti a komplexní náklady příštího období**, kterou společnost netvořila ani v minulých letech a do budoucna ji v plánu tvořit nemá.

***Daně a poplatky v provozní oblasti***

Tato položka obsahuje placenou daň z nemovitostí, silniční daň a ostatní poplatky. Tato částka byla plánována na základě dohody s managementem ve stejné výši jako v roce 2016 navýšenou o daň z nových nemovitostí v roce 2017 a 2019. Tato daň byla stanovena pomocí daňového portálu EPO, ve kterém byly daně z nemovitostí vypočteny v hodnotě 8 000 Kč pro rok 2017 a v roce 2019 v hodnotě 7 000 Kč, za předpokladu neměnné daňové sazby.

***Jiné provozní náklady***

Tato položka obsahuje zejména pojištění zaměstnanců a vozidel. V minulých letech tato položka tvořila průměrný podíl na tržbách za zboží 0,254 %. Plánované hodnoty tak byly odhadnuty pomocí procentního podílu k tržbám.

**Ostatní nákladové úroky a podobné náklady**

Tato položka zahrnuje především nákladové úroky, které společnost hradí za využívání dlouhodobých a krátkodobých bankovních úvěrů. V následující tabulce 25 je zobrazen přehled úrokových sazeb jednotlivých úvěrů. Společnost využívá od roku 2017 investiční úvěr na výstavbu haly, jehož čerpání proběhlo již v prosinci roku 2016 v částce 800 000 Kč. Splátky a úhrada úroků probíhá až od ledna roku 2017. Společnost dále splácí jistinu a úroky z dlouhodobých bankovních leasingových úvěrů na jednotlivé automobily, které jsou sjednány na 36 měsíců. Jednotlivé leasingové úvěry za všechny auta by dle splátkového kalendáře měli být splaceny do roku 2020. Nákladové úroky automobilů byly sestaveny dle splátkového kalendáře za každý automobil. Společnost má možnost čerpat krátkodobý provozní úvěr na zásoby do výše 7 000 000 Kč a bankovní kontokorent, který je do limitu 5 000 000 Kč.

*Tab. 25 Přehled úrokových sazeb jednotlivých úvěrů společnosti Gamanova s.r.o. (interní zdroje společnosti Gamanova s.r.o.; vlastní zpracování)*

<b>Krátkodobé bankovní úvěry</b>	<b>Úroková sazba</b>
Provozní úvěr na zásoby (Max. 7000)	1,7 % + Pribor
Kontokorent (Max. 5000)	1,7 % + Pribor
<b>Dlouhodobé bankovní úvěry</b>	
Investiční úvěr (Hala)	1,95%
Investiční úvěr (Sklad)- <i>plánovaný v roce 2019</i>	1,95%
Leasingový úvěr na automobily	Úrok dle splátkového kalendáře

U krátkodobých úvěrů má společnost sjednanou úrokovou sazbu 1,7 % + Pribor, který vyhláší Česká národní banka. Investiční úvěr byl sjednán na dobu deseti let s fixní úrokovou

sazbou 1,95 %. V rámci plánování druhého investičního úvěru byla zvolena stejná úroková míra, jako u prvního úvěru se stejnou dobou splatnosti. V následující tabulce 26 je zobrazen přehled všech nákladových úroků v jednotlivých plánovaných letech. V jednotlivých letech dochází k jejich postupnému snižování z důvodu splácení jednotlivých automobilů. Společnost v budoucnu nemá v plánu nakupovat další dopravní prostředky.

Tab. 26 Přehled nákladových úroků jednotlivých úvěrů společnosti Gamanova s.r.o. v plánovaných letech 2017-2020 – základní varianta (vlastní zpracování)

(V tis. Kč)	2017	2018	2019	2020
<b>Krátkodobé bankovní úvěry</b>	<b>166</b>	<b>148</b>	<b>173</b>	<b>176</b>
Provozní úvěr na zásoby (Max. 7000)	116	119	121	123
Kontokorent (Max. 5000)	50	29	52	53
<b>Dlouhodobé bankovní úvěry</b>	<b>177</b>	<b>192</b>	<b>143</b>	<b>104</b>
BMW 420	34	21	9	0
Ford Mustang	9	6	4	1
BMW4	16	11	6	2
Crafter	17	11	3	0
Rapid 2	20	14	7	1
Caddy	6	63	0	0
Caddy	1	0	0	0
Investiční úvěr (Hala)	74	66	58	50
Investiční úvěr (Sklad)	0	0	56	50
<b>Nákladové úroky celkem</b>	<b>343</b>	<b>340</b>	<b>316</b>	<b>280</b>

### Ostatní finanční náklady

Ostatní finanční náklady zahrnují především kurzové ztráty. Jejich hodnota je stanovena pro plánované období pomocí metody procentního podílu k tržbám. Tyto položky se na tržbách v minulých letech podílely 0,35 %.

### Daň z příjmů

Po celé plánované období je daň z příjmů počítána prostřednictvím daňové sazby právnických osob ve výši 19 %. Společnost nepočítala v minulosti s platbou odložené daně ani ji v budoucnu neočekává. Základem daně je výsledek hospodaření před zdaněním. Při výpočtu daně z příjmů nebyly brány v úvahu žádné přičitatelné ani odčitatelné položky od základu daně.

Tab. 27 Plán nákladů společnosti Gamanova s.r.o. – základní varianta (vlastní zpracování)

Plánované náklady (v tis. Kč)	Skutečné	Plánované			
	2016	2017	2018	2019	2020
Výkonová spotřeba	90028	94440	96324	98230	99987
Náklady vynaložené na prod. zboží	85331	89663	91635	93468	95150
Spotřeba materiálu a energie	1078	1197	1234	1269	1309
Služby	3619	3580	3455	3493	3528
Osobní náklady	4923	5042	5231	5283	5441
Mzdové náklady	3523	3576	3710	3747	3859
Náklady na SZ, ZP a ostatní náklady	1400	1466	1521	1536	1582
Úpravy hodnot v provozní oblasti	1206	1361	1192	1152	669
Úpravy hodnot DNM a DHM - trvalé	1313	1361	1192	1152	669
Úpravy hodnot pohledávek	-107	0	0	0	0
Ostatní provozní náklady	657	548	550	575	578
Daně a poplatky v provozní oblasti	286	294	294	301	301
Jiné provozní náklady	371	254	256	274	277
Ostatní nákladové úroky a podobné N	386	343	340	316	280
Ostatní finanční náklady	318	353	360	368	374
Daň z příjmů splatná	110	206	157	190	288

### 3) Plán výsledku hospodaření

Plán výsledku hospodaření vychází z plánovaných výnosů a nákladů. Z tabulky 28 lze pozorovat, že v roce 2018 dojde ke snížení provozního výsledku hospodaření. Důvodem jsou zvýšené osobní náklady za příjem nového zaměstnance. Od roku 2019 dochází k jeho postupnému navyšování. Finanční výsledek hospodaření zobrazuje ztrátu, která se postupně snižuje. Příčinou je především snížení nákladových úroků z leasingových úvěrů na automobily, jelikož dochází k postupnému splácení dle splátkového kalendáře. Tento kalendář je sestaven do roku 2020, kdy by měly být splaceny všechny dopravní prostředky.

Tab. 28 Plán VH společnosti Gamanova s.r.o. – základní varianta (vlastní zpracování)

Plán výsledku hospodaření (v tis. Kč)	Skutečné	Plánované			
	2016	2017	2018	2019	2020
Provozní výsledek hospodaření	939	1274	1014	1156	1636
Finanční výsledek hospodaření	-218	-192	-186	-158	-120
Výsledek hospodaření před zdaněním	721	1082	828	998	1516
- Daň z příjmů splatná	110	206	157	190	288
Výsledek hospodaření po zdanění	611	876	671	808	1228
<b>Výsledek hospodaření za účetní období</b>	<b>611</b>	<b>876</b>	<b>671</b>	<b>808</b>	<b>1228</b>

### 8.3.2 Plánová rozvaha

V této části bude popsáno plánování jednotlivých položek aktiv a pasiv společnosti Gamanova s.r.o. pro základní variantu. Nejprve budou plánovány dlouhodobá aktiva a oběžný majetek, poté plánovaný vlastní kapitál a cizí zdroje. Na závěr bude plánováno časové rozlišení. Plný účetní výkaz se nachází v příloze PVII této diplomové práce.

#### 1) Plánování dlouhodobých aktiv

Plán dlouhodobého hmotného a nehmotného majetku vychází z vytvořeného investičního plánu a plánu odpisů. Dlouhodobý finanční majetek společnost Gamanova s.r.o. v minulosti nevytvářela a ani jeho tvorbu v budoucnu neplánuje.

#### Dlouhodobý nehmotný majetek

Tento majetek byl v minulosti tvořen pouze webovými doménami internetových obchodů. V roce 2017 dojde k navýšení této položky o 50 000 Kč, díky zprovoznění nového e-shopu. V dalších letech je tento internetový obchod pouze do odepisován. Společnost v budoucnu jiné investice neplánuje. Vytvořený investiční plán je uveden v níže uvedené tabulce 29.

Tab. 29 Investiční plán dlouhodobého nehmotného majetku společnosti Gamanova s.r.o. v letech 2017-2020 – základní varianta (vlastní zpracování)

(v tis. Kč)	2016	2017	2018	2019	2020
BRUTO	200	250	250	250	250
KOREKCE	144	217	233	250	250
<b>NETTO</b>	<b>56</b>	<b>33</b>	<b>17</b>	<b>0</b>	<b>0</b>
<i>Investice</i>	<i>0</i>	<i>50</i>	<i>0</i>	<i>0</i>	<i>0</i>
<i>Odpis investice</i>	<i>0</i>	<i>17</i>	<i>0</i>	<i>0</i>	<i>0</i>

#### Dlouhodobý hmotný majetek

Společnost Gamanova s.r.o. vlastní především pozemky, stavby a hmotné movité věci, do nichž v posledních letech značně investovala.

##### *Pozemky*

Oproti roku 2016 došlo ke snížení hodnoty pozemků. Společnost se v roce 2017 rozhodla prodat pozemek v hodnotě 650 000 Kč, jehož prostory nemá jak dále efektivně využívat pro svou hlavní činnost. Ziskem z prodeje chce společnost financovat část investice, která není pokryta investičním úvěrem. V dalších letech společnost nemá v úmyslu pořizovat nové pozemky a ani je prodávat.

**Stavby**

Jak již bylo zmíněno, společnost v roce 2017 investuje do výstavby nové haly a opravu administrativní budovy. Podnik na výstavbu této stavby začal čerpat investiční úvěr již v roce 2016 a spolu s vlastními finančními prostředky zahájil přípravné práce na její výstavbu. Jelikož je plánované dokončení stavebních prací v měsíci červen, vznikla v roce 2016 položka nedokončeného dlouhodobého majetku. Tato částka bude v roce 2017 připočtena do hodnoty haly po jejím dokončení v hodnotě 1 143 000 Kč. Tato položka obsahuje v dalších letech zbylou část v hodnotě 80 000 Kč, která je součástí úprav pozemku vzniklých taktéž v roce 2016 na druhou investici plánovanou v roce 2019.

*Tab. 30 Investiční plán staveb společnosti Gamanova s.r.o. v letech 2017-2020 – základní varianta (vlastní zpracování)*

(v tis. Kč)	2016	2017	2018	2019	2020
BRUTO	1108	6908	6908	9908	9908
KOREKCE	103	317	547	820	1150
<b>NETTO</b>	<b>1005</b>	<b>6591</b>	<b>6361</b>	<b>9088</b>	<b>8758</b>
<i>Investice</i>	<i>0</i>	<i>5800</i>	<i>0</i>	<i>3000</i>	<i>0</i>
<i>Odpis investice</i>	<i>0</i>	<i>177</i>	<i>0</i>	<i>42</i>	<i>0</i>

**Samostatné movité věci**

Do této položky spadají převážně dopravní prostředky a prostředky sloužící k manipulaci se zbožím. Do roku 2016 společnost do nákupu těchto prostředků v průběhu let značně investovala. Vedení plánuje v budoucnu tuto investiční činnost pozastavit a věnovat se především investicím do staveb. V níže uvedené tabulce 31 lze pozorovat postupné snižování netto hodnoty o jednotlivé oprávkky, které vycházejí z odpisového plánu uvedeného v příloze PX.

*Tab. 31 Plánovaná hodnota SMV společnosti Gamanova s.r.o. v letech 2017-2020 – základní varianta (vlastní zpracování)*

(v tis. Kč)	2016	2017	2018	2019	2020
BRUTO	7546	7546	7546	7546	7546
KOREKCE	4252	5382	6327	7191	7530
<b>NETTO</b>	<b>3294</b>	<b>2164</b>	<b>1219</b>	<b>355</b>	<b>16</b>

**2) Plánování oběžných aktiv**

U oběžných aktiv společnosti Gamanova s.r.o. budou popsány metody plánování u jejich nenulových položek.



### Zásoby

Na celkové hodnotě zásob se v minulosti podíleli pouze dvě položky, kterými je zboží a poskytnuté zálohy na zboží. Jelikož je podnik obchodní společností, **zboží na skladě** tvoří její neodmyslitelnou položku. Tato společnost preferuje metodu just-in-time, neboli převážet zboží od dodavatelů rovnou k jejich zákazníkům. Ale z důvodu, že má tato společnost široký okruh odběratelů musí mít nejprodávanější zásoby na skladě. Plánovaná hodnota zboží je plánována podle doby obratu zásob, k jejichž výpočtu byla využita hodnota 36 dnů z roku 2016. Další plánovanou položkou jsou **poskytnuté zálohy na zásoby**. Tato položka zahrnuje především nákup zboží ze zahraničí, který se pravidelně opakuje ke konci každého roku a jeho dodání obvykle trvá kolem tří měsíců. Hodnota tohoto zboží se průměrně pohybuje kolem 375 000 Kč, proto je jejich položka v plánovaném období stejná.

### Pohledávky

Tato položka je tvořena dlouhodobými a krátkodobými pohledávkami. Ve všech analyzovaných letech byla položka **dlouhodobých pohledávek** téměř zanedbatelná a je tvořena pouze *dlouhodobými poskytnutými zálohami*. Tyto zálohy byly v minulosti zaplacený mobilnímu operátorovi. Jejich hodnota bude stále stejná po dobu trvání uzavřené smlouvy. Společnost tedy v plánovaném období neočekává její vypovězení či změnu jiného operátora.

### Krátkodobé pohledávky

Největší položku krátkodobých pohledávek tvoří **pohledávky z obchodních vztahů**, které se v minulosti průměrně podílely na celkových pohledávkách 90 %. Tyto pohledávky byly stanoveny podle doby obratu pohledávek, jejichž hodnota v roce 2016 dosahovala hodnoty 33 dní. Další položkou krátkodobých pohledávek jsou **ostatní pohledávky**. Do této položky spadají daňové pohledávky za státem, krátkodobé poskytnuté zálohy a dohadné účty aktivní. Všechny tyto položky byly stanoveny metodou procentního podílu na tržbách, jejichž podíl tvoří zanedbatelnou hodnotu. *Státní daňové pohledávky* obsahují převážně přeplatky na daních, konkrétně se jedná o odpočet DPH z dodavatelských faktur, který v roce 2016 tvořil hodnotu 116 000 Kč. Tyto pohledávky se průměrně na tržbách v minulých letech podílely 0,15 %. *Krátkodobé poskytnuté zálohy* zahrnují především zálohy na energie a provoz e-shopů. Jejich průměrný podíl na tržbách za zboží dosáhl v minulosti hodnoty 0,013 %. Položka *dohadných účtů aktivních* je tvořena bonusy z obratu od dodavatelů za odběr zboží a včasné platby. Jejich podíl na tržbách byl v analyzovaných letech průměrně 0,65 %.

### Krátkodobý finanční majetek

Krátkodobý finanční majetek je tvořen pouze *peněžními prostředky*, jejichž hodnota byla stanovena podle metody procentního podílu na tržbách, jejichž podíl tvořil průměrně v minulých letech 8,38 %. Tato hodnota byla díky povinným splátkám úvěrů a dalším výdajům upravena na stávajících plánovaných hodnotách. Společnost obvykle přijímá platby od odběratelů na bankovní účet. V případě příjmu větších hotovostních plateb, dochází k uložení částky do banky v tentýž den jejich zaplacení. Hodnota peněz na pokladně byla stanovena podle průměrného procentního podílu na celkových peněžních prostředcích.

Tab. 32 Plánová aktiva společnosti Gamanova s.r.o. – základní varianta (vlastní zpracování)

Rozvaha - Aktiva (v tis. Kč)	Skutečné	Plánované			
	2016	2017	2018	2019	2020
<b>AKTIVA CELKEM</b>	<b>30109</b>	<b>34256</b>	<b>34273</b>	<b>37086</b>	<b>37772</b>
<b>Dlouhodobý majetek</b>	<b>10324</b>	<b>12964</b>	<b>11773</b>	<b>13539</b>	<b>12870</b>
DNM	56	33	17	0	0
DHM	10268	12931	11756	13539	12870
<i>Pozemky</i>	<i>4746</i>	<i>4096</i>	<i>4096</i>	<i>4096</i>	<i>4096</i>
<i>Stavby</i>	<i>1005</i>	<i>6591</i>	<i>6361</i>	<i>9088</i>	<i>8758</i>
<i>HMV a jejich soubory</i>	<i>3294</i>	<i>2164</i>	<i>1219</i>	<i>355</i>	<i>16</i>
<b>Oběžná aktiva</b>	<b>19601</b>	<b>21086</b>	<b>22294</b>	<b>23323</b>	<b>24678</b>
Zásoby	9756	10449	10671	10877	11066
Zboží	9384	10074	10296	10502	10691
<i>Poskytnuté zálohy na zásoby</i>	<i>372</i>	<i>375</i>	<i>375</i>	<i>375</i>	<i>375</i>
Dlouhodobé pohledávky	8	8	8	8	8
Krátkodobé pohledávky	8886	10055	10274	10480	10678
<i>Pohledávky z ob. vztahů</i>	<i>8141</i>	<i>9235</i>	<i>9438</i>	<i>9627</i>	<i>9800</i>
<i>Pohledávky - ostatní</i>	<i>745</i>	<i>820</i>	<i>836</i>	<i>853</i>	<i>878</i>
Peněžní prostředky	951	574	1341	1958	2926
<b>Časové rozlišení</b>	<b>184</b>	<b>206</b>	<b>206</b>	<b>224</b>	<b>224</b>

### 3) Plánování vlastního kapitálu

Společnost Gamanova s.r.o. v plánovaném období očekává stejnou výši *základního kapitálu* jako v minulých letech, a to na úrovni 200 000 Kč. Společnost vložila v minulých letech do *ostatních rezervních fondů* 20 000 Kč, kterou management v budoucnu neplánuje navyšovat ani čerpat. Z tohoto důvodu zůstává tato položka v plánovaném období beze změny. Plánovaná hodnota *výsledku hospodaření běžného účetního období* vychází z plánového výkazu zisku a ztráty. Zisk, který společnost tvoří po celou dobu jejího vzniku, přerozděluje v plné výši pouze do *výsledku hospodaření minulých let*. Společnost si tak nechává určitou rezervu. Vedení tak očekává stejný průběh i v budoucnu. Ostatní položky jsou nulové.

#### 4) Plánování cizích zdrojů

Jak již bylo řečeno u plánování výkazu zisku a ztráty, společnost Gamanova s.r.o. netvoří a v budoucnu nemá v plánu tvořit rezervy. Výše cizích zdrojů je tak stanovena pouze závazky.

##### Dlouhodobé závazky

Dlouhodobé závazky jsou tvořeny pouze dlouhodobými *závazky k úvěrovým institucím*. Jejich hodnota byla plánována především podle reálného čerpání leasingových úvěrů na dopravní prostředky a investičních úvěrů. Leasingové úvěry jsou stanoveny pro jednotlivé automobily zvlášť, a jejich doba trvání je obvykle stanovena na 36 měsíců. V níže uvedené tabulce 33 je zobrazen přehled dlouhodobých závazků.

Tab. 33 Přehled dlouhodobých závazků k úvěrovým institucím společnosti Gamanova s.r.o. – základní varianta (vlastní zpracování)

Přehled úvěrů (v tis. Kč)	2016	2017	2018	2019	2020
<b>Dlouhodobé bankovní úvěry:</b>	<b>3444</b>	<b>5352</b>	<b>4203</b>	<b>5770</b>	<b>4800</b>
Investiční bankovní úvěr	800	3600	3200	2800	2400
Investiční bankovní úvěr	0	0	0	2700	2400
Škofin úvěr Caddy	53	0	0	0	0
Škofin úvěr Caddy 2	104	8	0	0	0
Škofin úvěr Škoda Rapid	98	30	0	0	0
Škofin úvěr Škoda Rapid 2	223	167	105	37	0
Škofin Crafter	388	262	129	0	0
ČSOB úvěr BMW	659	453	233	0	0
ČS úvěr BMW	708	526	339	147	0
ČS úvěr Ford	411	306	197	86	0

Jak lze z této tabulky pozorovat, měly by být všechny leasingové úvěry v roce 2020 splaceny. Výpočet závazků od roku 2013 je uveden v příloze PXI této diplomové práce, který byl odvozen z jednotlivých splátkových kalendářů. Jak již bylo zmíněno, společnost investiční úvěr na financování výstavby haly čerpala již na konci roku 2016 v hodnotě 800 000 Kč, zbytek úvěru v hodnotě 3 200 000 Kč musí společnost vyčerpat do první poloviny roku 2017. Investiční úvěr byl sjednán na 10 let v hodnotě 4 000 000 Kč. Od ledna 2017 společnost tento úvěr splácí měsíční splátkou 33 333 Kč, celoročně musí tedy hradit 400 000 Kč. Se splátkou společnost rovněž hradí i úroky. V příloze PXI této diplomové práce je uveden výpočet jednotlivých měsíčních splátek a úroků. Další navýšení dlouhodobých závazků je v roce 2019 v podobě dalšího investičního úvěru. V rámci plánování let 2019 a 2020 byly podmínky tohoto úvěru stanoveny podle stejných kritérií, jako tomu bylo u investičního

úvěru z roku 2017. Management očekává hodnotu stavby kolem 3 000 000 Kč. Hodnota úvěru byla z tohoto důvodu stanovena ve stejné výši na období 10 let, s roční úrokovou sazbou 1,95 %. Přehled jednotlivých splátek a vývoje závazků v budoucích letech těchto investičních úvěrů je zobrazen v následující tabulce 34.

*Tab. 34 Plán investičních úvěrů společnosti Gamanova s.r.o. v letech 2017-2020 – základní varianta (vlastní zpracování)*

(v tis. Kč)	2016	2017	2018	2019	2020
Bankovní investiční úvěr	0	4000	3600	6200	5500
Splátka	0	400	400	700	700
Nový úvěr	800	3200	0	3000	0
<b>Závazek</b>	<b>800</b>	<b>3600</b>	<b>3200</b>	<b>5500</b>	<b>4800</b>
Roční úrok (1,95%)	0	74	66	114	100

### Krátkodobé závazky

Největší podíl na krátkodobých závazcích měly v minulých letech krátkodobé závazky z obchodních vztahů. Druhou největší položku tvořily krátkodobé bankovní úvěry. Zbylou část krátkodobých závazků představovaly ostatní závazky.

### *Závazky k úvěrovým institucím*

Společnost má během roku možnost čerpat dva krátkodobé bankovní úvěry. Konkrétněji se jedná o provozní úvěr na zásoby a kontokorent. Společnost jednotlivé úvěry splácí a v případě potřeby, kdy nemá dostatek finančních prostředků, využívá těchto finančních služeb. Díky nim, tak řeší nedostatek peněz na bankovním účtu, což je spojeno i se zápornou hodnotou ČPK a nízkou likviditou. Společnost každý rok obnovuje s bankou úvěrovou smlouvu. Provozní úvěr na zásoby může společnost využít pouze k nákupu a úhradě závazků za zboží. Maximální výše úvěru je smluvně každoročně stanovena na 7 000 000 Kč. Kontokorent může tato společnost čerpat až do výše 5 000 000 Kč. Maximální částka, kterou tyto krátkodobé úvěry představují je 12 000 000 Kč. V následující tabulce 35 je zobrazen vývoj těchto plánovaných hodnot.

*Tab. 35 Plán krátkodobých závazků k úvěrovým institucím společnosti Gamanova s.r.o. v letech 2017-2020 – základní varianta (vlastní zpracování)*

Krátkodobé bankovní úvěry (v tis. Kč)	2016	2017	2018	2019	2020
Provozní úvěr na zásoby (Max. 7000)	6000	4133	4224	4308	4385
Kontokorent (Max. 5000)	1429	1771	1810	1846	1880
<b>Celkem:</b>	<b>7429</b>	<b>5904</b>	<b>6034</b>	<b>6154</b>	<b>6265</b>

Vzhledem k tomu, že vedení společnosti do budoucna nedokáže odhadnout čerpání těchto úvěrů, byly plánované hodnoty stanoveny metodou procentního podílu k tržbám. Podíl těchto závazků se v minulosti podílel na celkových tržbách za zboží v hodnotě 7,69 %.

#### **Krátkodobé přijaté zálohy**

Tato položka obsahuje zejména zálohy v podobě přednostních plateb zákazníků v prosinci, jejichž zboží jim bylo dodáno až v lednu následujícího roku. Budoucí hodnoty této položky byly stanoveny podle procentního podílu k tržbám za zboží, jejichž podíl tvořil v minulých letech 0,039 %.

#### **Závazky z obchodních vztahů**

Tato položka obsahuje závazky, které společnost má ke svým dodavatelům za odkoupené výrobky. Budoucí hodnoty této položky jsou určeny podle doby obratu závazků z roku 2016, konkrétněji je tedy počítáno s dobou obratu 47 dnů. Ve všech analyzovaných letech docházelo k dřívějším úhradám pohledávek jak závazků, což je cílem vedení společnosti i nadále.

#### **Závazky- ostatní**

Mezi ostatní závazky spadají především závazky ke společníkům, závazky k zaměstnancům, závazky ze sociálního zabezpečení a zdravotního pojištění, daňové závazky a dotace a dohadné účty pasivní.

#### **Závazky ke společníkům**

Tato položka představuje závazky za jednatele společnosti. V průběhu minulých let tvořil podíl této položky v průměru 0,059 % na celkových tržbách. Budoucí hodnoty byly tak stanoveny podle procentního podílu k tržbám. Průměrná hodnota těchto závazků se v minulých letech pohybovala kolem 61 000 Kč. Vedení společnosti, tak očekává podobný průběh této položky i v budoucnu.

#### **Závazky k zaměstnancům**

Tyto závazky představují nevyplacenou mzdu za měsíc prosinec v jednotlivých letech, jejichž úhrada proběhne vždy až 15. ledna následujícího roku. Hodnoty této položky se v budoucnu navyšují podle očekávání managementu, který chce v roce 2017 zvýšit mzdy o 1,1 %. V roce 2018 dojde k příjmu nového zaměstnance. Hodnota tohoto závazku tedy vzroste o 22 389 Kč. V roce 2019 bude vedení dále zvyšovat mzdy o 1 % v podobě premií za zvyšující se čistý obrat. V roce 2020 očekává společnost opět zaměstnat nového zaměstnance, kdy je jeho průměrná měsíční mzda očekávána taktéž na úrovni 22 389 Kč.

**Závazky ze sociálního zabezpečení a zdravotního pojištění**

Tyto závazky se budou vyvíjet podobně, jak tomu bylo u plánování hodnot závazků za zaměstnance vzhledem k postupně zvyšující se mzdě a nábor nových dvou zaměstnanců. Společnost za jednoho zaměstnance za měsíc odvádí v průměru 7 611 Kč.

**Stát- daňové závazky a dotace**

Společnost Gamanova s.r.o. doposud nečerpala žádné dotace, ani je v budoucnu neočekává. Daňové závazky tvoří především závazky z placení daní z mezd zaměstnanců a závazek z daní z příjmů právnických osob. Tato položka je plánována podle metody procentního podílu k tržbám, jejichž hodnota tvořila v minulosti průměrně 0,13 %.

**Dohadné účty pasivní**

Tato položka zahrnuje především nevyfakturované dodávky energií a nevyplacené bonusy svým odběratelům za odběr zboží a za včasné platby. Položka je plánována podle metody procentního podílu k tržbám. Průměrný podíl této položky byl v minulých letech 0,03 %.

**5) Časové rozlišení**

V rámci časového rozlišení společnost v analyzovaných letech uvádí jen **náklady příštích období**, jejichž hodnota představuje zaplacené pojistné. V budoucnu management předpokládá její navýšení o pojištění nových staveb. Konkrétněji v roce 2017 o 22 000 Kč a v roce 2019 o 18 000 Kč. U ostatních položek časového je nadále plánována nulová hodnota.

Tab. 36 Plánové pasiva rozvahy společnosti Gamanova s.r.o. v letech 2017-2020 – základní varianta (vlastní zpracování)

Rozvaha - Pasiva (v tis. Kč)	Skutečné	Plánované			
	2016	2017	2018	2019	2020
<b>PASIVA CELKEM</b>	<b>30109</b>	<b>34256</b>	<b>34273</b>	<b>37086</b>	<b>37772</b>
<b>Vlastní kapitál</b>	<b>6573</b>	<b>7449</b>	<b>8120</b>	<b>8928</b>	<b>10156</b>
Základní kapitál	200	200	200	200	200
Fondy ze zisku	20	20	20	20	20
VH minulých let	5742	6353	7229	7900	8708
VH běžného účetního období	611	876	671	808	1228
<b>Cizí zdroje</b>	<b>23536</b>	<b>26807</b>	<b>26153</b>	<b>28158</b>	<b>27616</b>
Dlouhodobé závazky	3444	5352	4203	5770	4800
Krátkodobé závazky	20092	21455	21950	22388	22816
Krátkodobé přijaté zálohy	36	39	40	42	43
Závazky z obchodních vztahů	12129	13153	13442	13711	13958
Závazky k úvěrovým institucím	7429	7747	7918	8076	8221
Závazky - ostatní	498	516	550	559	594

### 8.3.3 Plánované Cash Flow

V následující tabulce 37 se nachází zkrácená podoba Cash flow společnosti Gamanova s.r.o. v plánovaném období 2017-2020. Úplný výkaz peněžních toků je v příloze P IX této diplomové práce. Pro výpočet Cash flow byla vybrána nepřímá metoda.

*Tab. 37 Plánované Cash flow společnosti Gamanova s.r.o. v letech 2017-2020 – základní varianta (vlastní zpracování)*

Zkrácené Cash flow (v tis. Kč)	2017	2018	2019	2020
<b>Stav peněžních prostředků a pen. ekvivalentů na začátku účetního období</b>	<b>951</b>	<b>574</b>	<b>1341</b>	<b>1958</b>
Peněžní toky z hlavní výdělečné činnosti (provozní činnost)	1722	1916	1970	1938
Peněžní toky z investiční činnosti	-4 007	0	-2920	0
Peněžní toky z finančních činností	1 908	-1149	1567	-970
Čisté zvýšení resp. snížení peněžních prostředků	-377	767	617	968
<b>Stav peněžních prostředků a pen. ekvivalentů na konci účetního období</b>	<b>574</b>	<b>1341</b>	<b>1958</b>	<b>2926</b>

Peněžní toky z investiční činnosti mají zápornou hodnotu vlivem probíhající výstavby nové haly v roce 2017 a plánovanou investiční činností v roce 2019. Tyto hodnoty jsou upraveny v roce 2017 o prodej pozemků v hodnotě 650 000 Kč. Položky jsou také upraveny o hodnotu nedokončeného dlouhodobého hmotného majetku, v rámci kterých společnost vynaložila peněžní prostředky na úpravy pozemků již v minulosti. Peněžní toky z finančních činností jsou tvořeny pouze hodnotou dlouhodobých bankovních úvěrů. Kladné hodnoty značí přírůstek investičních úvěrů v letech 2017 a 2019. Naopak záporné hodnoty v roce 2018 a 2020 značí, jejich splácení.

### 8.4 Dlouhodobý finanční plán- pesimistická varianta

U této varianty management počítá s minimálním nárůstem tržeb za nově zavedený internetový obchod v roce 2017. Dále je v této variantě počítáno s pomalejším růstem ekonomiky. Prognóza procentního růstu HDP je tedy snížena na 2 % v jednotlivých plánovaných letech. Mezi další předpoklady při plánování této varianty patří zvýšení nákladů na prodané zboží o 1 %, než tomu bylo u základní varianty. Tento předpoklad vychází z vyššího zvýšení cen vstupního materiálu u výrobců a s tím spojené následné zvýšení prodejních cen. Dalším předpokladem je změna doby obratu u zásob a pohledávek, jejichž hodnoty v minulých letech postupně rostly. Doba obratu zásob je zvýšena na 37 dnů, doba obratu pohledávek na

35 dnů. Doba obratu závazků se v minulosti úměrně zvyšovala s pohledávkami, ale v rámci této varianty zůstane jejich hodnota stejná.

#### 8.4.1 Plánový výkaz zisku a ztráty

V rámci této varianty budou komentovány jen položky plánového výkazu zisku a ztráty, které se vlivem uvedených změn pozměnily. Tento úplný výkaz se nachází v příloze P XIII diplomové práce.

##### 1) Plánované výnosy

Při plánování výnosů pro pesimistickou variantu podlely změnám oproti základní variantě pouze tržby za prodej zboží, ostatní provozní výnosy a ostatní finanční výnosy.

##### Tržby za prodej zboží

Plánované tržby za prodej zboží vycházejí z metodiky popsané v úvodu této kapitoly. Konečné procento tržeb bylo určeno pomocí váženého aritmetického průměru, jejichž hodnota je zobrazena v následující tabulce 38. Procentní hodnota vah zůstala stejná jako v předchozí variantě, jejíž velikost byla stanovena na základě dohody s vedením podniku Gamanova s.r.o. Změně podlelo především očekávání managementu, který stanovil odhadovaný procentní růst na 0,5 % v celém plánovaném období. Toto procento bylo především určeno díky zohlednění vysoké konkurence na trhu. V budoucnu může nastat situace, že poptávka konečných spotřebitelů poklesne nebo bude již zmíněná konkurence tlačit na snížení cen výrobků a tak dojde ke snížení růstu tržeb, ale také obchodní marže společnosti. Zavedení nového internetového obchodu by v tomto případě nemuselo přinést až tak velké procento růstu tržeb. Druhou skutečností je snížení procentního růstu HDP. V tomto případě je zohledněna možnost pomalejšího vývoje ekonomiky. Díky vysoké přímé závislosti, jehož hodnota byla stanovena podle korelačního koeficientu, by mohla nastat situace, že budou mít tržby podobný vývoj jako HDP. Znamená to tedy, že budou v plánovaných letech pomaleji růst.

Tab. 38 Výpočet konečného procenta růstu tržeb společnosti Gamanova s.r.o. – pesimistická varianta (vlastní zpracování)

(v %)	Váhy v %	2017	2018	2019	2020
Tržby na základě historického vývoje	21%	9,92%	3,78%	3,29%	2,91%
růst HDP	21%	2,00%	2,00%	2,00%	2,00%
Očekávání management	53%	0,50%	0,50%	0,50%	0,50%
Spotřeba domácností	5%	2,40%	2,40%	2,30%	2,30%
<b>Konečné % tržeb</b>		<b>3,20%</b>	<b>1,60%</b>	<b>1,50%</b>	<b>1,40%</b>



### Ostatní provozní a finanční výnosy

Jedinou položkou, která podlehne změně oproti základní variantě, jsou *jiné provozní výnosy*. Jejich hodnota je stanovena na základě metody procentního podílu k tržbám, která se v minulých letech průměrně podílela 1,31 % na tržbách za zboží. Z finanční oblasti je změna zachycena u *ostatních finančních výnosů*, jejichž podíl na tržbách byl v minulých letech 0,50 %. Vlivem snížení procentního růstu tržeb jsou plánované hodnoty této položky nižší ve srovnání se základní variantou.

Tab. 39 Plán výnosů společnosti Gamanova s.r.o. v letech 2017-2020 – pesimistická varianta (vlastní zpracování)

Plánované výnosy (v tis. Kč)	Skutečné	Plánované			
	2016	2017	2018	2019	2020
Tržby za prodej zboží	96591	99682	101277	102796	104235
Aktivace (-)	0	50	0	0	0
Ostatní provozní výnosy	1162	1956	1327	1347	1365
Tržby z prodaného dlouhodobého majetku	0	650	0	0	0
Jiné provozní výnosy	1162	1306	1327	1347	1365
Ostatní finanční výnosy	486	498	506	514	521

### 2) Plánované náklady

V této části jsou popsány jen položky nákladů, které se v rámci pesimistické varianty změnilo oproti plánované základní variantě. Níže uvedená tabulka 41 podává zkrácený přehled o plánovaných hodnotách jednotlivých nákladů. Úplný výkaz zisku a ztráty se nachází v příloze P XIII této diplomové práce.

#### Výkonová spotřeba

Největší položku tvoří náklady vynaložené na prodané zboží, na zbytku se podílí spotřeba materiálu a energie a služby.

#### Náklady vynaložené na prodané zboží

Jak již bylo zmíněno v úvodu této podkapitoly, v pesimistické variantě je počítáno s vyššími náklady oproti variantě základní. Toto zvýšení spočívá především v tom, že dodavatelé vlivem zvýšení cen vstupního materiálu do výroby zvyšují prodejní ceny. Jelikož společnost Gamanova s.r.o. garantuje nejnižší ceny na trhu a nechce vlivem tohoto nárůstu přijít o své zákazníky, je nucena snížit obchodní marži o jedno procento. Plán obchodní marže byl vy počítán podle procentního podílu na tržbách v minulých letech snížený o 1 %, konečný podíl

tedy dosahuje 11 %. Z rozdílu tržeb a obchodní marže byly vypočítány náklady vynaložené na prodané zboží. Plán nákladů a obchodní marže je zobrazen v následující tabulce 40.

Tab. 40 Plán nákladů vynaložených na prodané zboží a plán obchodní marže společnosti Gamanova s.r.o. v letech 2017-2020 – pesimistická varianta (vlastní zpracování)

(V tis. Kč)	2016	2017	2018	2019	2020
Tržby za prodej zboží	96591	99682	101277	102796	104235
Náklady vynaložené na prodané zboží	85331	88926	90349	91704	92988
<b>Obchodní marže</b>	<b>11260</b>	<b>10756</b>	<b>10928</b>	<b>11092</b>	<b>11247</b>

### *Spotřeba materiálu, energie a služby*

Jednotlivé položky jako jsou spotřeba materiálu na opravy, náklady na reprezentaci a spotřeba přímého obalového materiálu byly plánovány podle procentního podílu k tržbám, tak jako u základní varianty, jejichž hodnoty se vzhledem k menším tržbám snížily. U spotřeby pohonných hmot a energie se vychází ze stejných plánovaných hodnot jako u základní varianty. Opravy a udržování, poradenské a servisní služby a ostatní služby jsou stanoveny podle procentního podílu k tržbám. Převážně a nájemné zůstalo beze změny. Celková hodnota služeb se tedy nepatrně snížila vzhledem k nižším plánovaným tržbám.

### **Osobní náklady**

Vzhledem k plánovanému snížení tržeb a zvýšeným nákladům je v této variantě počítáno s menším navýšením mzdy v jednotlivých plánovaných letech. Vzhledem ke snižujícímu se výsledku hospodaření není pro společnost vhodné zaměstnat nového zaměstnance v roce 2018. Proto bylo této společnosti doporučeno zaměstnat dva nové pracovníky až v roce 2020. Vedení společnosti s touto variantou souhlasilo. V roce 2017 bylo managementem rozhodnuto, vzhledem k vyššímu obratu oproti roku 2016, zvýšit plánované *mzdové náklady* o 1 %, které budou vyplaceny v podobě prémie. Nábor nového zaměstnance byl odložen na rok 2020, ale vzhledem k rostoucímu čistému obratu společnost zvýší mzdy alespoň o 0,5 % v roce 2018 i 2019. Od 1. 8. 2020 má společnost v plánu v rámci této varianty přijmout dva nové zaměstnance, což vede ke zvýšení osobních nákladů o 316 000 Kč. *Náklady na sociální zabezpečení a zdravotní pojištění* jsou plánovány podle mzdových nákladů. Konkrétně jsou počítány z plných 34 %, jelikož jednatelé společnosti jsou uváděni i jako zaměstnanci. *Ostatní náklady* jsou plánovány stejně jako v základní variantě, jejichž hodnota tvoří 7 % z plánovaných mzdových nákladů ve všech plánovaných letech.

### Ostatní provozní náklady

V rámci ostatních provozních nákladů se změnila pouze položka jiné provozní náklady, jejichž hodnota byla v základní variantě stanovena podle metody procentního podílu k tržbám. Jelikož došlo ke změně těchto tržeb, byly hodnoty v jednotlivých letech upraveny.

### Nákladové úroky a podobné náklady

U položky ostatních nákladových úroků a podobných nákladů se díky vyšší finanční potřebě zvýšilo čerpání krátkodobých úvěrů, které zapříčinily zvýšení nákladových úroků oproti základní variantě.

### Daň z příjmů

Při plánování se pro zjednodušení vychází ze situace, že se daňové odpisy rovnají účetním. Tak jako v základní variantě se používá daňová sazba 19 %. Od základu daně, kterým je výsledek hospodaření před zdaněním se nepřičítají ani neodečítají žádné položky.

Tab. 41 Plánované náklady společnosti Gamanova s.r.o. v letech 2017-2020 – pesimistická varianta (vlastní zpracování)

Plánované náklady (v tis. Kč)	Skutečné	Plánované			
	2016	2017	2018	2019	2020
<b>Výkonová spotřeba</b>	<b>90028</b>	<b>93679</b>	<b>95000</b>	<b>96415</b>	<b>97763</b>
Náklady vynaložené na prodané zboží	85331	88926	90349	91704	92988
Spotřeba materiálu a energie	1078	1193	1227	1259	1297
Služby	3619	3560	3424	3452	3478
<b>Osobní náklady</b>	<b>4923</b>	<b>5042</b>	<b>5231</b>	<b>5283</b>	<b>5441</b>
Mzdové náklady	3523	3576	3710	3747	3859
Náklady na SZ, ZP a ostatní náklady	1400	1466	1521	1536	1582
<b>Úpravy hodnot v provozní oblasti</b>	<b>1206</b>	<b>1361</b>	<b>1192</b>	<b>1152</b>	<b>669</b>
Úpravy hodnot DNM a DHM - trvalé	1313	1361	1192	1152	669
Úpravy hodnot pohledávek	-107	0	0	0	0
<b>Ostatní provozní náklady</b>	<b>657</b>	<b>548</b>	<b>550</b>	<b>575</b>	<b>578</b>
<i>Daně a poplatky v provozní oblasti</i>	<i>286</i>	<i>294</i>	<i>294</i>	<i>301</i>	<i>301</i>
<i>Jiné provozní náklady</i>	<i>371</i>	<i>254</i>	<i>256</i>	<i>274</i>	<i>277</i>
Ostatní nákl. úroky a podobné náklady	386	373	366	345	308
Ostatní finanční náklady	318	349	354	360	365
Daň z příjmů splatná	110	144	115	141	201

### 3) Plánovaný výsledek hospodaření

Výsledek hospodaření vychází z plánovaných výnosů a nákladů. Oproti základní variantě je výsledek hospodaření za účetní období rapidně nižší. Příčinou jsou nižší tržby a vyšší

náklady vynaložené na prodané zboží. Dále také zvýšení krátkodobých bankovních úvěrů, jehož hodnota se promítne do výkazu zisku a ztráty v podobě vyšších nákladových úroků.

Tab. 42 Plán výsledku hospodaření společnosti Gamanova s.r.o. v letech 2017-2020 – pesimistická varianta (vlastní zpracování)

Plán výsledku hospodaření (v tis. Kč)	Skutečné	Plánované			
	2016	2017	2018	2019	2020
Provozní výsledek hospodaření	939	983	820	934	1208
Finanční výsledek hospodaření	-218	-224	-215	-191	-152
Výsledek hospodaření před zdaněním	721	759	605	743	1056
<i>Daň z příjmů splatná</i>	<i>110</i>	<i>144</i>	<i>115</i>	<i>141</i>	<i>201</i>
<b>Výsledek hospodaření za úč. období</b>	<b>611</b>	<b>615</b>	<b>490</b>	<b>602</b>	<b>855</b>

#### 8.4.2 Plánová rozvaha

Tak jak tomu bylo u plánovaného výkazu zisku a ztráty, tak i u plánované rozvahy budou popsány jen položky, které byly změněny v rámci pesimistické varianty. Úplná plánová rozvaha varianty se nachází v příloze P XII této diplomové práce.

##### 1) Plánování dlouhodobých aktiv

Tento plán vychází z investičního plánu a plánu odpisů. Jelikož společnost investiční činnosti reálně plánuje, nebyly v rámci této varianty provedeny žádné změny. Hodnota dlouhodobého majetku tedy zůstává neměnná ve srovnání se základní variantou.

##### 2) Plánování oběžných aktiv

První položkou, která podlehlá změně v rámci pesimistické varianty, je **zboží**. Jeho plánovaná hodnota byla stanovena podle zvýšené doby obratu na 37 dnů oproti základní variantě. Zvýšená doba obratu byla stanovena i u **krátkodobých pohledávek z obchodních vztahů**, konkrétně byla zvýšena na 35 dnů oproti předchozímu roku 2016. Položky **ostatních krátkodobých pohledávek**, kterými jsou daňové pohledávky, krátkodobé poskytnuté zálohy a dohadné účty aktivní byly stanoveny podle procentního podílu k tržbám za zboží.

Položka **krátkodobého finančního majetku** je stanovena na základě procentního podílu k tržbám, jejichž podíl byl průměrně v minulých letech 2,08 %. Tato hodnota byla v jednotlivých plánovaných letech upravena o splátky jednotlivých úvěrů.

Tab. 43 Plánovaná aktiva společnosti Gamanova s.r.o. v letech 2017-2020 – pesimistická varianta (vlastní zpracování)

Rozvaha - Aktiva (v tis. Kč)	Skutečné	Plánované			
	2016	2017	2018	2019	2020
<b>AKTIVA CELKEM</b>	<b>30109</b>	<b>35278</b>	<b>34967</b>	<b>37469</b>	<b>37729</b>
<b>Dlouhodobý majetek</b>	<b>10324</b>	<b>12964</b>	<b>11773</b>	<b>13539</b>	<b>12870</b>
DNM	56	33	17	0	0
DHM	10268	12931	11756	13539	12870
<b>Oběžná aktiva</b>	<b>19601</b>	<b>22108</b>	<b>22988</b>	<b>23706</b>	<b>24635</b>
Zásoby	9756	10620	10784	10940	11088
Zboží	9384	10245	10409	10565	10713
Poskytnuté zálohy na zásoby	372	375	375	375	375
Dlouhodobé pohledávky	8	8	8	8	8
Krátkodobé pohledávky	8886	10503	10668	10830	11009
Pohledávky z ob. vztahů	8141	9691	9846	9994	10134
Pohledávky - ostatní	745	812	822	836	875
Peněžní prostředky	951	977	1528	1928	2530
<b>Časové rozlišení</b>	<b>184</b>	<b>206</b>	<b>206</b>	<b>224</b>	<b>224</b>

### 3) Plánování vlastního kapitálu

*Výsledek hospodaření běžného účetního období* je odvozen z plánovaného výkazu zisku a ztráty. Celý zisk je přesunut do *výsledku hospodaření minulých let*, tak jak tomu bylo u základní varianty.

### 4) Plánování cizích zdrojů

*Plánované dlouhodobé závazky* zůstaly ve stejné výši jako u základní varianty. *U krátkodobých závazků* došlo k navýšení krátkodobých bankovních úvěrů z důvodu nutnosti vyšších finančních prostředků. Doba obratu u krátkodobých závazků z obchodních vztahů zůstala na úrovni 47 dnů, závazky se změnilly spolu s výší tržeb. Podle metody procentních podílů k tržbám byly stanoveny položky krátkodobých přijatých záloh, závazky ke společníkům, daňové závazky a dotace a dohadné účty pasivní. Závazky k zaměstnancům byly upraveny v rámci této varianty. V roce 2017 má společnost v plánu zvýšit mzdy o 1 %, v následujících letech 2018 a 2019 o 0,5 % a v roce 2020 má společnost v plánu zaměstnat dva nové zaměstnance. V roce 2020 dojde tedy k navýšení závazků o 44 778 Kč. Závazky ze sociálního zabezpečení a zdravotního pojištění jsou odvozeny od závazků k zaměstnancům.

#### 1) Plánování časového rozlišení

Společnost eviduje pouze položku nákladů příštích období, v níž nedojde k žádné změně ve srovnání se základní variantou.

Tab. 44 Plánovaná pasiva společnosti Gamanova s.r.o. v letech 2017-2020 – pesimistická varianta (vlastní zpracování)

Rozvaha - Pasiva (v tis. Kč)	Skutečné	Plánované			
	2016	2017	2018	2019	2020
<b>PASIVA CELKEM</b>	<b>30109</b>	<b>35278</b>	<b>34967</b>	<b>37469</b>	<b>37729</b>
<b>Vlastní kapitál</b>	<b>6573</b>	<b>7188</b>	<b>7678</b>	<b>8280</b>	<b>9135</b>
Základní kapitál	200	200	200	200	200
Fondy ze zisku	20	20	20	20	20
VH minulých let	5742	6353	6968	7458	8060
VH běžného účetního období	611	615	490	602	855
<b>Cizí zdroje</b>	<b>23536</b>	<b>28090</b>	<b>27289</b>	<b>29189</b>	<b>28594</b>
Dlouhodobé závazky	3444	5352	4203	5770	4800
Závazky k úvěrovým institucím	3444	5352	4203	5770	4800
Krátkodobé závazky	20092	22738	23086	23419	23794
Krátkodobé přijaté zálohy	36	39	39	42	43
Závazky z obchodních vztahů	12129	13014	13222	13421	13608
Závazky k úvěrovým institucím	7429	9173	9307	9435	9556
Závazky - ostatní	498	512	518	521	587

#### 8.4.3 Plánový výkaz peněžních toků

Tak jako u základní varianty byl plán peněžních toků sestaven nepřímou metodou. Následující tabulka 45 zobrazuje zjištěné výsledky za jednotlivé činnosti. V příloze P XIV této diplomové práce je přiložen výkaz peněžních toků v plném znění.

Tab. 45 Plán Cash flow společnosti Gamanova s.r.o. v letech 2017-2020 – pesimistická varianta (vlastní zpracování)

Zkrácené Cash flow (v tis. Kč)	2017	2018	2019	2020
<b>Stav peněžních prostředků a pen. ekvivalentů na začátku účetního období</b>	<b>951</b>	<b>977</b>	<b>1528</b>	<b>1928</b>
Peněžní toky z hlavní výdělečné činnosti (provozní činnost)	2125	1700	1753	1572
Peněžní toky z investiční činnosti	-4 007	0	-2920	0
Peněžní toky z finančních činností	1 908	-1149	1567	-970
Čisté zvýšení resp. snížení peněžních prostředků	26	551	400	602
<b>Stav pen. prostředků a pen. ekvivalentů na konci účetního období</b>	<b>977</b>	<b>1528</b>	<b>1928</b>	<b>2530</b>

#### 8.5 Zhodnocení variant finančního plánu

V této části budou zhodnoceny vypracované varianty dlouhodobého plánu. Toto zhodnocení bude probíhat pomocí vybraných poměrových ukazatelů finanční analýzy. Na základě zjištěných skutečností bude vybrána nejvhodnější varianta, která bude rozpracována do krátkodobého finančního plánu.

### Ukazatele zadluženosti

Následující tabulka 46 zobrazuje srovnání základní a pesimistické varianty. V roce 2017 lze pozorovat mírný nárůst zadluženosti u základní varianty a to o 0,09 % vzhledem k navýšení o nový investiční úvěr. V dalších letech se tento ukazatel snižuje, což bylo cílem společnosti. Důvodem je postupné splácení jak investičního úvěru, tak leasingových úvěrů na jednotlivé automobily. Míra zadluženosti se díky splácení úvěrů také postupně snižuje. Od roku 2018 dosahuje tato míra v základní variantě nejnižších hodnot ve srovnání s analyzovaným obdobím. Krytí dlouhodobého majetku vlastním kapitálem zobrazuje v obou variantách hodnot nižších než jedna, což znamená, že společnost stále kryje oběžná aktiva cizím kapitálem. Pozitivním, ale je, že tento ukazatel roste. Krytí dlouhodobého majetku dlouhodobými zdroji poukazují na to, že od roku 2018 v obou případech společnost dosahuje hodnot větších než jedna, což značí přesun z agresivní strategie financování spíše k neutrální. Úrokové krytí zobrazuje hodnotu vyšší oproti roku 2016. Doporučených hodnot společnost docílí až v roce 2020 u základní varianty. U pesimistické varianty se hodnota od roku 2018 taktéž zvyšuje, což lze hodnotit také pozitivně. V závěru nejlépe splňuje cíle společnosti základní varianta.

Tab. 46 Porovnání ukazatelů zadluženosti jednotlivých variant (vlastní zpracování)

	2017	2018	2019	2020
<b>Základní varianta</b>				
Celková zadluženost	78,26%	76,31%	75,92%	73,11%
Míra zadluženosti	3,60	3,22	3,15	2,72
Vlastní kapitál/ dlouhodobý majetek	0,57	0,69	0,66	0,79
Dlouhodobé zdroje/dlouhodobý majetek	0,99	1,05	1,09	1,16
Úrokové krytí	4,15	3,43	4,16	6,42
<b>Pesimistická varianta</b>				
Celková zadluženost	79,63%	78,04%	77,90%	75,79%
Míra zadluženosti	3,91	3,55	3,53	3,13
Vlastní kapitál/ dlouhodobý majetek	0,55	0,65	0,61	0,71
Dlouhodobé zdroje/dlouhodobý majetek	0,97	1,01	1,04	1,08
Úrokové krytí	3,03	2,65	3,15	4,43

### Ukazatele likvidity

Ukazatele likvidity se v roce 2017 pohybují kolem stejných hodnot jako v roce 2016 v základní variantě. V pesimistické variantě se tyto ukazatele nepatrně snížily. Od roku 2018 mají rostoucí tendenci v obou případech, což lze hodnotit pozitivně. Avšak ani v jednom případě nedosahují doporučených hodnot. Na druhou stranu od roku 2018 mají v základní variantě tyto ukazatele lepší výsledky, než měl konkurenční podnik v analyzovaných letech.

Tab. 47 Porovnání likvidity jednotlivých variant (vlastní zpracování)

	2017	2018	2019	2020
<b>Základní varianta</b>				
Běžná likvidita	0,98	1,02	1,04	1,08
Pohotová likvidita	0,50	0,53	0,56	0,60
Hotovostní likvidita	0,03	0,06	0,09	0,13
<b>Pesimistická varianta</b>				
Běžná likvidita	0,97	1,00	1,01	1,04
Pohotová likvidita	0,50	0,53	0,54	0,57
Hotovostní likvidita	0,04	0,07	0,08	0,11

### Ukazatele rentability

V rámci základní varianty lze pozorovat nárůst rentability tržeb oproti roku 2016, naopak u pesimistické varianty došlo ke snížení této rentability až do roku 2020, kdy je predikován nárůst. Ve všech plánovaných obdobích převýšily všechny ukazatele rentability konkurenční podnik v základní variantě. Při srovnání rentability VK s odvětvím, dosahuje společnost stejných hodnot v letech 2017 a 2020 u základní varianty. Pro toto období dosahuje průměrných hodnot i rentabilita celkového kapitálu. V rámci pesimistické varianty došlo ke snížení ukazatelů rentability ve srovnání s minulým vývojem této společnosti do roku 2019. Od roku 2020 je tato hodnota srovnatelná.

Tab. 48 Porovnání ukazatelů rentability jednotlivých variant (vlastní zpracování)

	2017	2018	2019	2020
<b>Základní varianta</b>				
Rentabilita tržeb	0,87%	0,65%	0,77%	1,15%
Rentabilita VK	11,76%	8,26%	9,05%	12,09%
Rentabilita celkového kapitálu	4,16%	3,41%	3,54%	4,76%
<b>Pesimistická varianta</b>				
Rentabilita tržeb	0,62%	0,48%	0,59%	0,82%
Rentabilita VK	8,56%	6,38%	7,27%	9,36%
Rentabilita celkového kapitálu	3,21%	2,78%	2,90%	3,61%

### Ukazatele aktivity

Obrat celkových aktiv a obrat dlouhodobého majetku dosahují v obou plánovaných variantách vyšších hodnot jak jedna, což znamená efektivní využití majetku a úměrnou majetkovou vybavenost společnosti Gamanova s.r.o. ve všech plánovaných letech. Doba obratu zásob se u obou variant prodloužila o jeden den. Doba obratu pohledávek se prodloužila u základní varianty o 3 dny a u pesimistické varianty o 5 dnů. Doba obratu závazků se u obou variant



prodloužila o 2 dny. Situaci, ale nelze hodnotit negativně, jelikož došlo i k prodloužení doby obratu závazků. Společnost tak v obou variantách dostane nejprve za své pohledávky zaplacené a až poté má povinnost uhradit své závazky v obou variantách, což bylo i zadaným cílem společnosti. Podnik stále dosahuje mnohem nižší doby obratu zásob, pohledávek, ale i závazků oproti konkurenčnímu podniku. Vyšší hodnoty jsou zaznamenány i u obratovosti. Při srovnání s odvětvím společnost dosahuje vyšších hodnot u obratovosti a u doby obratu pohledávek a závazků. Dobu obratu zásob má o 5 dnů delší než zmíněné odvětví v roce 2015.

Tab. 49 Porovnání ukazatelů aktivity jednotlivých variant (vlastní zpracování)

	2017	2018	2019	2020
<b>Základní varianta</b>				
Obrat celkových aktiv	2,94	3,00	2,83	2,83
Obrat dlouhodobého majetku	7,77	8,75	7,76	8,31
Doba obratu zásob (dny)	37	37	37	37
Doba obratu pohledávek (dny)	36	36	36	36
Doba obratu krátkodobých závazků (dny)	49	49	49	49
<b>Pesimistická varianta</b>				
Obrat celkových aktiv	2,83	2,90	2,74	2,76
Obrat dlouhodobého majetku	7,69	8,60	7,59	8,10
Doba obratu zásob (dny)	37	37	37	37
Doba obratu pohledávek (dny)	38	38	38	38
Doba obratu krátkodobých závazků (dny)	49	49	49	49

Ze srovnání obou variant lze konstatovat, že vhodnější variantou je pro podnik varianta základní. V rámci ní podniku klesne celková zadluženost, zvýší se ukazatele rentability, dojde k mírnějšímu nárůstu ukazatelů likvidity, ale také aktivity. Tato varianta přináší podniku vyšší výsledek hospodaření, což může v budoucnu přinést společnosti Gamanova s.r.o. vyšší finanční stabilitu a prosperitu. Tato varianta vedení společnosti navrhnutá a na základě jejího kladného rozhodnutí byl vytvořen její krátkodobý finanční plán pro rok 2017.

## 8.6 Krátkodobý finanční plán

Jak již bylo zmíněno, tento plán bude vytvořen pro základní variantu dlouhodobého finančního plánu společnosti Gamanova s.r.o. pro jednotlivá čtvrtletí roku 2017. Úplné výkazy se nachází v přílohách P XV a PXVI této diplomové práce.

V tabulce 50 je zobrazen zkrácený krátkodobý finanční plán výkazu zisku a ztráty, jehož položky jsou plánovány kumulativně. Nejdůležitější částí tohoto plánu je plán tržeb. Společnost Gamanova s.r.o. zaznamenala v minulých letech největší růst tržeb za zboží v prvním

a čtvrtém čtvrtletí, jejichž hodnota tvoří každoročně kolem 30 %. Naopak nejnižších tržeb podnik dosahuje počátkem léta, konkrétněji v třetím čtvrtletí. V tomto období tržby za zboží tvoří 15 % z celkové hodnoty tržeb, kdy je zaznamenán především prodej koupelnové sanity. V polovině třetího čtvrtletí začíná sezónní prodej výrobků zaměřených na oblast topení a ohřevu vody, který probíhá až do konce prvního čtvrtletí. Pro třetí čtvrtletí je tedy plánováno s 25 % podílem na celkových tržbách společnosti. Ve stejném poměru jako tržby jsou plánovány i náklady na prodané zboží. Z plánu tržeb je dále plánována spotřeba pohonných hmot a spotřeba přímého obalového materiálu na zboží. Ostatní položky spotřeby materiálu a energie byly rovnoměrně rozloženy. U služeb došlo také k rovnoměrnému rozdělení kromě položky nájemné, jejíž hodnota bude placena pouze do prvního měsíce třetího čtvrtletí, z důvodu plánovaného stěhování. Položka aktivace je rozdělena rovnoměrně, jelikož společnost bude po celý rok využívat svého zaměstnance na úpravu terénu kolem nové haly. Společnost Gamanova s.r.o. nezaměstnává žádné brigádníky, z toho důvodu jsou osobní náklady taktéž rovnoměrně rozděleny. Odpisy byly vypočítány dle odpisového plánu, jehož hodnoty jsou zobrazeny v příloze P X této diplomové práce.

Tab. 50 Plánovaný krátkodobý výkaz zisku a ztráty pro rok 2017 společnosti Gamanova s.r.o. (vlastní zpracování)

<b>Výkaz zisku a ztráty (v tis. Kč)</b>	<b>I. Q</b>	<b>II. Q</b>	<b>III. Q</b>	<b>IV. Q</b>
Tržby za prodej zboží	30223	45335	70521	100744
Výkonová spotřeba	28176	42742	66350	94440
<i>Náklady vynaložené na prodané zboží</i>	<i>26899</i>	<i>40348</i>	<i>62764</i>	<i>89663</i>
<i>Spotřeba materiálu a energie</i>	<i>353</i>	<i>545</i>	<i>860</i>	<i>1197</i>
<i>Služby</i>	<i>924</i>	<i>1849</i>	<i>2726</i>	<i>3580</i>
Aktivace (-)	13	25	38	50
Osobní náklady	1260	2521	3781	5042
Úpravy hodnot DNM a DHM - trvalé	369	733	1075	1361
Ostatní provozní výnosy	330	1310	1640	1970
<i>Tržby z prodaného dlouhodobého majetku</i>	<i>0</i>	<i>650</i>	<i>650</i>	<i>650</i>
<i>Jiné provozní výnosy</i>	<i>330</i>	<i>660</i>	<i>990</i>	<i>1320</i>
Ostatní provozní náklady	135	278	413	548
<i>Daně a poplatky v provozní oblasti</i>	<i>72</i>	<i>151</i>	<i>223</i>	<i>294</i>
<i>Jiné provozní náklady</i>	<i>63</i>	<i>127</i>	<i>190</i>	<i>254</i>
<b>Provozní výsledek hospodaření</b>	<b>601</b>	<b>345</b>	<b>504</b>	<b>1274</b>
Ostatní nákladové úroky a podobné náklady	86	172	256	342
Ostatní finanční výnosy	126	252	378	504
Ostatní finanční náklady	88	176	264	353
<b>Finanční výsledek hospodaření</b>	<b>-48</b>	<b>-96</b>	<b>-143</b>	<b>-192</b>
<b>Výsledek hospodaření před zdaněním</b>	<b>553</b>	<b>249</b>	<b>362</b>	<b>1082</b>
Daň z příjmů splatná	0	0	0	206
<b>Výsledek hospodaření po zdanění (za úč. Ob)</b>	<b>219</b>	<b>438</b>	<b>657</b>	<b>876</b>

Ostatní položky kromě tržeb z prodaného dlouhodobého majetku jsou rozděleny rovnoměrně. K příjmu těchto tržeb za prodaný pozemek dojde ve druhém čtvrtletí, jejichž částka bude dále investována do vybavení haly a kanceláří.

Níže uvedená tabulka 51 zobrazuje krátkodobý plán celkových aktiv a pasiv pro rok 2017 ve zkrácené podobě. Dlouhodobý majetek byl plánován na základě investičního a odpisového plánu na jednotlivé kvartály. V prvním kvartálu je již do staveb zahrnuta i nová hala, jejíž dokončení je plánováno na červen tohoto roku. S ní související je i převedení položky nedokončeného dlouhodobého majetku v hodnotě 1 143 000 Kč. Plán samostatných movitých věcí byl stanoven na základě splátkových kalendářů, z nichž byly dopočítány jak zbývající závazky, tak splátky na jednotlivé měsíce. Jelikož se jedná především o dopravní prostředky, byly dopočítány i účetní odpisy, díky nimž byl určen, již do odpisovaný majetek v jednotlivých kvartálech.

Tab. 51 Plánovaná krátkodobá rozvaha pro rok 2017 společnosti Gamanova s.r.o. (vlastní zpracování)

(V tis. Kč)	I. Q	II. Q	III. Q	IV. Q
<b>Aktiva celkem</b>	<b>33947</b>	<b>33256</b>	<b>33770</b>	<b>34256</b>
<b>Dlouhodobý majetek</b>	<b>14662</b>	<b>13648</b>	<b>13306</b>	<b>12964</b>
DNM	88	70	52	33
DHM	14574	13578	13254	12931
<b>Oběžná aktiva</b>	<b>19244</b>	<b>18495</b>	<b>20320</b>	<b>21086</b>
Zásoby	9974	9705	9873	10449
Dlouhodobé pohledávky	8	8	8	8
Krátkodobé pohledávky	8014	8121	10178	10055
Peněžní prostředky	1248	661	261	574
<b>Časové rozlišení aktiv</b>	<b>41</b>	<b>113</b>	<b>144</b>	<b>206</b>
<b>Pasiva celkem</b>	<b>33947</b>	<b>32256</b>	<b>33770</b>	<b>34256</b>
<b>Vlastní kapitál</b>	<b>6792</b>	<b>7011</b>	<b>7230</b>	<b>7449</b>
Základní kapitál	200	200	200	200
Fondy ze zisku	20	20	20	20
VH minulých let	6353	6353	6353	6353
VH běžného účetního období	219	438	657	876
<b>Cizí zdroje</b>	<b>27155</b>	<b>26245</b>	<b>26540</b>	<b>26807</b>
Dlouhodobé závazky	6312	5976	5665	5352
Krátkodobé závazky	20843	20269	20875	21455
<b>Časové rozlišení pasiv</b>	<b>0</b>	<b>0</b>	<b>0</b>	<b>0</b>

V rámci krátkodobého plánování položek oběžných aktiv byla odvozena velikost zboží z podílu tržeb. Hodnota položky poskytnutých záloh na zboží se vždy platí až ve čtvrtém kvartálu. Dlouhodobé pohledávky jsou plánovány ve stejné výši, jelikož se jedná o dlouhodobé zálohy poskytnuté mobilnímu operátorovi. Ve stejné výši jsou plánovány i položky základního kapitálu a fondů ze zisku. Pohledávky a závazky jsou stanoveny na základě jejich doby splatnosti. Bankovní úvěry jsou stanoveny podle plánovaných měsíčních splátek. Položka časového rozlišení aktivního je plánována rovnoměrně.

V následující tabulce 52 je zobrazen krátkodobý plán cash flow pro rok 2017. Tento výkaz byl sestaven pomocí přímé metody. Pokud by nastala situace, kdy by společnost neměla dostatek peněžních prostředků na pořízení zásob nebo na neplánované platby, má možnost využít svých krátkodobých bankovních úvěrů v podobě kontokorentního úvěru s maximálním limitem 5 mil. Kč a provozního úvěru na zásoby s maximálně stanovenou hodnotou čerpání 7 mil. Kč. Tyto úvěry společnost používá nahodile a během kvartálu z nich čerpá, ale také hned splácí různé částky dle potřeby.

Tab. 52 Krátkodobý plán peněžních toků pro rok 2017 společnosti Gamanova s.r.o. (vlastní zpracování)

(v tis. Kč)	I. Q	II. Q	III. Q	IV. Q
<b>Počáteční stav</b>	<b>951</b>	<b>1248</b>	<b>661</b>	<b>261</b>
Příjem z tržeb	30223	45335	70521	100744
<b>Disponibilní prostředky</b>	<b>31174</b>	<b>46583</b>	<b>71182</b>	<b>101005</b>
Náklady na zboží	26899	40348	62764	89663
Materiál a energie	353	545	845	1197
Služby	924	1849	2741	3580
Mzdy	1260	2521	3781	5042
Nákladové úroky	86	172	256	343
Daně a poplatky	72	151	223	294
<b>Výdaje celkem</b>	<b>29594</b>	<b>45586</b>	<b>70610</b>	<b>100119</b>
Splátka úvěrů	332	336	311	312
<b>Konečný stav</b>	<b>1248</b>	<b>661</b>	<b>261</b>	<b>574</b>

## 9 ZÁVĚREČNÉ ZHODNOCENÍ PROJEKTU

Tato část diplomové práce je zaměřena na závěrečné zhodnocení projektu tvorby dlouhodobého a krátkodobého finančního plánu ve společnosti Gamanova s.r.o. V rámci tohoto zhodnocení bude vytvořena riziková, časová a nákladová analýza na daný projekt.

### 9.1 Analýza rizik

Tato analýza slouží k identifikaci a zhodnocení možných rizik, které mohou v budoucnu nastat. Pro tuto analýzu byla vybrána bodová metoda. Míra rizika je dána pravděpodobností vzniku rizika a možnou závažností dopadu tohoto rizika na společnost, jejichž bodové ohodnocení bylo určeno na základě dohody s managementem. Míra významnosti se tak stanoví kombinací (součinem) těchto dvou faktorů, jejichž hodnoty jsou zobrazeny v následující tabulce 53.

Tab. 53 Analýza rizik společnosti Gamanova s.r.o. (vlastní zpracování)

Možné rizika	Pravděpodobnost vzniku rizika v bodech (v %)	Závažnost dopadu rizika	Stanovení významnosti rizika
Negativní změna v legislativě	5 (10 %)	3	<b>15</b>
Negativní změna ve vývoji makroekonomických ukazatelů, na jejichž základě byla stanovena hodnota tržeb	2 (65 %)	2	<b>4</b>
Zvýšení nákladů na prodané zboží	3 (45 %)	2	<b>6</b>
Zvýšení cenového konkurenčního boje- tlak na snížení cen	3 (50 %)	2	<b>6</b>
Nedosažení stanovených cílů	4 (25 %)	1	<b>4</b>
Nesprávné stanovení procentního růstu tržeb	4 (25 %)	1	<b>4</b>
Ztráta zákazníků z důvodu snížení poptávky po určitém druhu zboží	5 (15 %)	2	<b>10</b>
Nedostatek informací	4 (30 %)	3	<b>12</b>

Pravděpodobnost vzniku rizika byla stanovena na základě pěti bodů, které byly přiřazeny procentnímu intervalu podle míry pravděpodobnosti. Závažnost dopadu rizika byla naopak stanovena čtyřmi body, v níž bodové ohodnocení jedna znamená riziko, které vyvolá zásadní změny ve společnosti a je považováno za velmi rizikové. Naopak bodové ohodnocení čtyři vyjadřuje zanedbatelný dopad na společnost. Kombinací těchto dvou veličin byla stanovena

míra rizika, která byla následně přiřazena do příslušné skupiny. Pomocné tabulky pro hodnocení rizik jsou přiloženy v příloze P XVII této práce.

Z výsledků bylo zjištěno, že **akceptovatelné riziko** se nachází u negativních změn v legislativě, které nejsou příliš časté, a jejich dopad společnost nemůže nijak ovlivnit. **Přijatelné riziko** pro společnost se může vyskytnout u ztráty zákazníků z důvodu změny poptávky po určitém druhu zboží a nedostatek informací. *Ztráta zákazníků* by pro daný projekt mohla způsobit nižší tržby a následně i menší zisk. Ale díky širokému sortimentu výrobků a spolupráce s mnoha dodavateli, umí společnost rychle získat alternativní řešení pro své zákazníky, proto by neměla v budoucnu nastat situace jejich velkého snížení. *Nedostatkem informací* hrozí riziko zkrácení tvorby tohoto projektu. Společnost má možnost eliminovat riziko proškolením zaměstnanců, kteří budou zpracovávat daný projekt. U ostatních možných rizik byla stanovena **nežádoucí míra rizika**, v rámci níž je společnost nucena vytvořit bezpečnostní opatření a kontrolovat jejich dodržování. Mezi tyto rizika patří:

*Negativní změna ve vývoji důležitých makroekonomických ukazatelů, na jejichž základě byla stanovena hodnota tržeb-* společnost nijak toto riziko ovlivnit nemůže, ale jejím řešením může být tvorba variant jednotlivých plánů, díky kterým se může předběžně připravit na situace, které mohou v budoucnu nastat. Tato změna může především ovlivnit hodnotu tržeb, na jejichž základě jsou plánovány ostatní položky finančního plánu. Dále může ovlivnit také míru úrokové míry úvěrů, což by sebou přineslo zvýšení nákladů.

*Zvýšení nákladů na prodané zboží-* toto riziko souvisí i s vývojem ekonomiky a cen. Zvýšení nákladů může nastat při zvýšení prodejních cen dodavatelů, ale také zvýšením nákladů na přepravu u externích společností. Toto riziko může přinést snížení obchodní marže. Společnost by se měla snažit nalézat nové dodavatele nebo nalézat možná řešení v alternativních výrobcích. V rámci externích firem přepravujících zboží, by se společnost měla zaměřit na srovnávání cen jednotlivých dopravců a vybírat tak to nejvhodnější možné řešení. Opatřením může být i vyšší využití vlastní přepravy.

*Zvýšení konkurenčního boje* přináší konkrétně u internetového obchodu, snížení cen daných výrobků, která je jedním z faktorů při výběru zboží zákazníka. Její neustálé snižování může přinést rapidní snížení obchodní marže nebo snížení množství nákupů zákazníků. Toto riziko je významné pro společnost především, díky neustále zvyšujícímu se podílu prodeje přes internetový obchod na celkových tržbách. Opatřením může být nalezení nových dodavatelů

nebo částečný přechod na jiný trh či rozšíření sortimentu o nové výrobky. Toto riziko v rámci plánu ovlivní především tržby.

*Nesprávné stanovení procentního růstu tržeb a nedosažení stanovených cílů* může být jedním z důvodů špatného vytvoření plánu, s nímž souvisí i špatné řízení společnosti v budoucnu. V rámci stanovení procentního růstu tržeb je doporučeno zvolit více faktorů a provést důkladnou strategickou analýzu. Management by měl pro budoucí plánování stanovit reálné cíle a zvolit způsob jejich dosažení. Pravidelnou kontrolou odchylek a obnovou plánu o nové informace by společnost měla dospět k dosažení stanovených cílů.

## 9.2 Časová analýza

Tento projekt je analyzován pomocí síťové analýzy, která se využívá pro plánování řízení a kontrolu jednotlivých na sebe navazujících procesů prostřednictvím graficko-analytických metod. Tato analýza byla vytvořena pomocí programu QM for Windows, konkrétněji byl použit modul Project management (Single time estimate), pro jehož výpočet byla zvolena metoda CPM. V následující tabulce 54 jsou zobrazeny jednotlivé činnosti tohoto projektu, které na sebe vzájemně navazují. Všechny činnosti byly označeny písmeny řecké abecedy A-L. V tabulce je dále uvedena doba trvání jednotlivých procesů ve dnech. Sloupec předcházejících činností zobrazuje procesy, bez jejichž dokončení nemůže daná činnost nastat.

Tab. 54 Popis činností zkoumaných pomocí časové analýzy (vlastní zpracování)

Činnost	Popis činnosti	Doba trvání činnosti (dny)	Předcházející činnost
A	Analýza a prognóza vývoje okolí podniku	8	-
B	Analýza a hodnocení podniku	5	A
C	Zhodnocení strategické analýzy	1	A, B
D	Seznámení se s příslušnými předpisy a budoucími záměry společnosti	4	A, B
E	Stanovení cílů	2	C, D
F	Stanovení procentního růstu tržeb	5	E
G	Tvorba variant finančního plánu	14	E, F
H	Zhodnocení plánovaných variant	2	E
I	Výběr vhodné varianty	1	F, G, H
J	Sestavení krátkodobého finančního plánu	5	I
K	Ekonomické zhodnocení tvorby finančních plánů	3	J
L	Doporučení vhodných změn a opatření	2	K

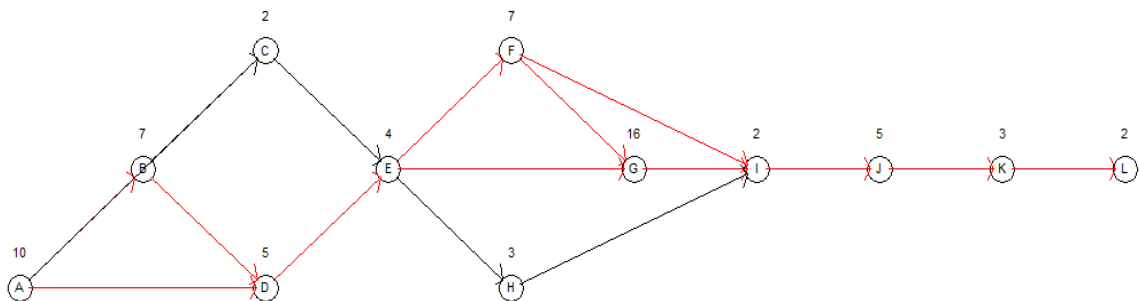
V následujícím obrázku 3 je zobrazeno řešení, již zmíněného programu, který znázorňuje celkovou dobu trvání projektu, nejdříve možný začátek a konec činností, dále nejpozději přípustný začátek a konec jednotlivých procesů a celkovou časovou rezervu. Celková doba trvání tohoto projektu je 61 dní. Tato doba je určena délkou kritické cesty, jejíž úkolem je zobrazit nejdéle možnou cestu mezi vstupem A a výstupem L.

Activity	Activity time	Early Start	Early Finish	Late Start	Late Finish	Slack
Project	61					
A	10	0	10	0	10	0
B	7	10	17	10	17	0
C	2	17	19	20	22	3
D	5	17	22	17	22	0
E	4	22	26	22	26	0
F	7	26	33	26	33	0
G	16	33	49	33	49	0
H	3	26	29	46	49	20
I	2	49	51	49	51	0
J	5	51	56	51	56	0
K	3	56	59	56	59	0
L	2	59	61	59	61	0

Obr. 3 Výsledná tabulka řešení v programu QM for Windows (vlastní zpracování)

Kritická cesta projektu je zobrazena na níže uvedeném obrázku 4, jejíž průběh vede přes 10 kritických činností v následujícím pořadí: **A** → **B** → **D** → **E** → **F** → **G** → **I** → **J** → **K** → **L**.

Celková časová rezerva udává časový interval, který zobrazuje každou činnost, jejíž zpoždění nebude mít žádný vliv na dobu trvání daného projektu. Tyto hodnoty byly zjištěny u činnostech C a H, které neleží na kritické cestě. Nejdélší zpoždění je zachyceno u činnosti H a to konkrétně 20 dnů, činnost C se může zpozdřit nejdéle o 3 dny. U činností ležících na kritické cestě musí být vždy celková rezerva 0.



Obr. 4 Zobrazení kritické cesty v programu QM for Windows (vlastní zpracování)



### 9.3 Nákladová analýza

Nákladová analýza slouží k vytyčení nákladů spojených s implementací tohoto projektu. Jelikož společnost Gamanova s.r.o. neprovádí finanční analýzu ani netvoří finanční plány, je nutné pro tvorbu plánu zakoupit příslušný software. Vzhledem k tomu, že společnost momentálně využívá pro účetnictví starší program Finance, který není kompatibilní ani s programem Microsoft Excel, je doporučeno zakoupit nový účetní systém. Po dohodě s externím IT managerem bylo doporučeno zakoupit účetní systém MRP- K/S, který obsahuje jednak daňové a účetní moduly, tak modul sklad, majetek, objednávky atd. Nejdůležitějším však je, že je zde obsažen i modul pro finanční řízení s možností manažerských grafických analýz, již v programu. Základní cena systému je 12 498 Kč, která je pouze na jednu klientskou stanici, proto by bylo nutné zakoupit rozšiřující licence, jejichž cena by navýšila náklady na 32 498 Kč. Další možností je využít databázi Oreico, jehož cena by dosahovala stejných nákladů jako dosavadní účetní systém, což je 76 000 Kč ročně, ve kterém je již obsažen i modul reportingu.

Dalšími potřebnými náklady na tento projekt jsou mzdy odborného pracovníka, který bude vytvářet plány a provádět jejich pravidelné zhodnocení a jejich kontrolu jeho plnění spojenou s analýzou odchylek. Nový pracovník by měsíčně zvýšil osobní náklady v průměru o 30 000 Kč, roční náklady by tak činily 360 000 Kč.

Pokud by společnost chtěla využít dosavadní personál v oblasti financí, musela by investovat do jejich vzdělávání. Náklady na jeden kurz v oblasti finančního plánování pro jednoho pracovníka se pohybují v rozmezí 14 800-20 000 Kč za 3 denní kurz v okolí Brna. Pro výběr kurzů je doporučeno společnosti využívat například webovou stránku [educity.cz](http://educity.cz) či [rekvalifikacni-kurzy.cz](http://rekvalifikacni-kurzy.cz).

V rámci školení zaměstnanců, je společnosti doporučeno školicí středisko JVN v Uherském Hradišti, jehož cena se pohybuje kolem 2 300 Kč na jednoho pracovníka za jeden seminář. V roce 2017 nabízí toto středisko semináře zaměřené na oblast finančního plánování, finančních analýz a na reporting a analýzu odchylek od měsíce dubna. Tyto náklady by tedy na toto školení dvou zaměstnanců v rámci využití čtyř seminářů zvýšily náklady o 18 400 Kč.

## 10 NÁVRHY A DOPORUČENÍ

Společnost Gamanova s.r.o. je obchodní společností zaměřenou na prodej zboží v oblasti VODO-TOPO-PLYN a KOUPELNY. Společnost vznikla v roce 2009 a i přes poměrně krátké působení na trhu si dokázala vybudovat dobré jméno. Společnost se specializuje především na velkoobchod, v němž má své stálé zákazníky. Od roku 2014 se na trhu uchytila i prostřednictvím internetového obchodu, který momentálně tvoří ziskový potenciál společnosti a jeho podíl na celkových tržbách se každoročně zvyšuje.

Společnost se doposud zaměřovala spíše na český a slovenský trh. Dle mého názoru by v budoucnu mohla prostřednictvím nového internetového obchodu vstoupit i na rakouský trh. Vstupní náklady by tvořili sice větší investici v podobě překladu stránek a jednoho nového pracovníka, ale její potenciál je na tomto trhu značný, už jen díky jejím výhodným prodejním cenám, které by podniku mohly zajistit konkurenční výhodu. Takto by společnost získala nový okruh zákazníků a mohla by tak pokračovat v jejím dalším vývoji.

Silnou stránkou společnosti je relativně dobrá finanční situace, na druhou stranu se management téměř nevěnuje hodnocení dosavadního hospodaření společnosti ani finančnímu plánování. V rámci finanční analýzy společnost získá přehled o jejím dosavadním finančním řízení, na jehož základě si může stanovit cíle a vhodnou strategii, jak těchto cílů dosáhnout. Finanční plánování společnosti podá lepší přehled o jejím budoucím vývoji. V rámci tohoto plánování je pro společnost důležité sledovat významná rizika, které by mohly její činnost v budoucnu ovlivnit. Pro další růstový potenciál společnosti je jednak důležité zvyšování tržeb, ale také úspora nákladů. V rámci zvyšování tržeb by se společnost měla zaměřit nejen na zavedení nového e-shopu, ale také by se měla více snažit využívat své oficiální webové stránky, stránky na sociálních sítích jako je facebook, ale také využívat jinou formu reklamních prostředků jako je například místní zpravodaj či reklamní banery. Díky těmto reklamním kanálům by společnost měla zveřejňovat akční zboží, nabídky nového sortimentu a reklamní kampaně a oslovovat tak i nové potencionální zákazníky.

Dalším doporučením pro firmu je úspora nákladů v oblasti logistiky. Momentálně společnost vlastní tři nákladní automobily, které slouží pro rozvoz a dovoz zboží. Ve stávající situaci je, ale jedno auto stále nevyužité, z důvodu malého plánování tras při rozvozech a nedostatku řidičů. Proto je společnosti doporučeno nového pracovníka, jehož nábor je plánován na červenec tohoto roku, využít právě k rozvozu. Společnost by tak snížila náklady na externí služby přepravních společností. V oblasti rozvozu menších balíčků je tato služba výhodná a

poměrně rychlá. Na druhou stranu při rozvozech objemných výrobků jako jsou například kotle, jejichž hmotnost je v průměru 200 kg si daná externí společnost účtuje v ujeté vzdálenosti 320 km 1 702 Kč. Pokud by společnost rozesílala po této trase 10 kotlů, cena přepravného je 17 020 Kč. Pro srovnání činní průměrná denní mzda i s odvody jednoho pracovníka kolem 1 000 Kč. Nevyužitý automobil má spotřebu kolem 15 l/ 100 km a cena nafty k 11. 4. 2017 činí 30,14 Kč/l. Pokud bude společnost uvažovat, že automobil ujede 740 km, jsou náklady na pohonné hmoty asi 3 400 Kč a pokud se přičte i opotřebení auta v hodnotě kolem 1 600 Kč, jsou celkové náklady na rozvoz včetně mzdy 6 000 Kč. Společnost tak ušetří na nákladech kolem 11 000 Kč. V rámci tohoto doporučení je i srovnání jednotlivých konkurentů přepravních služeb, jejichž ceny se za balíčky liší. Výhodou využívání externích služeb je jejich rychlost, na druhou stranu často při přepravě dochází k poškození zboží, které přináší reklamace a nespokojené zákazníky. V konečné fázi je doporučením pro společnost především zvolení levnější varianty při propočtu možných nákladů.

Silnou stránkou společnosti je rodinná atmosféra a loajalita zaměstnanců. Na druhou stranu je důležité, aby vedení společnosti striktněji stanovilo míru kompetencí. Špatná logistika je zapříčiněna především tím, že společnost nemá pevně stanoveného zaměstnance pro výkon této činnosti. Dále je problémem, nedostatek obchodních zástupců v této společnosti, jejichž činnost by mohla přinášet v rámci velkoobchodu nové, ale pravidelné obchodní zakázky. Díky čemu by se zvýšily jednak tržby, ale také zisk a rentabilita podniku. Nový zaměstnanec sebou však nese značné náklady pro tuto společnost. Proto je společnosti doporučeno vyplácet dohodnutý základ a nadále provize z prodeje, díky čemu by byl i daný obchodní zástupce motivován k vyšší aktivitě.

Z finanční analýzy vyplývá další silná stránka společnosti, kterou je obrat jejich aktiv. Díky tomu, že společnost preferuje i metodu just-in-time, neváže zbytečně své finanční prostředky v zásobách. Doba splatnosti pohledávek a závazků je rovněž považována za její silnou stránku. Stanoveným cílem společnosti bylo v rámci plánu udržení takové doby splatnosti, aby byly nejdříve uhrazeny pohledávky a až poté by společnosti vznikla povinnost splatit své závazky. Doporučením tedy je, aby se společnost snažila dodržet stanovený cíl.

Jelikož má společnost problém s likviditou, kdy nedosahuje doporučených hodnot ani v plánovaném období, měla by se zaměřit na její postupné zvyšování. Společnost se nezabývá v jednotlivém účetním období ani výpočtem cash flow. Doporučením je nejen tento výkaz začít vykazovat, ale i plánovat. Plánováním peněžních toků by tak společnost mohla odhalit případné problémy s úhradou svých závazků.

Z finanční analýzy dále vyplynulo, že společnost má v posledních dvou letech záporný čistý kapitál, což znamená, že společnost nemá dostatek peněžních prostředků na úhradu svých závazků. Tento nedostatek společnost řeší kontokorentním nebo provozním úvěrem na zásoby. Tato možnost sice řeší nedostatek peněžních prostředků, ale nese sebou další náklady v podobě nákladových úroků. Společnost by si tak měla stanovit takovou míru čistého pracovního kapitálu, aby nehradila svůj provoz z dlouhodobých nebo vlastních zdrojů, ale aby zajistila i její efektivní fungování. Pro optimální míru je doporučeno sledovat i dobytost pohledávek společnosti.

Finanční analýza dále poukazuje na vysokou zadluženost společnosti, která dosahuje v průměru kolem 79 %. Tato zadluženost vznikla především nákupem nových pozemků a budov, ale také automobilů. V roce 2017 je plánována výstavba nové haly a oprava kanceláří, jejíž financování je z větší části financováno dalším úvěrem. V rámci plánovaného období se tento ukazatel zmenšuje, díky splátkám jednotlivých úvěrů. Na druhou stranu je pozitivní, že společnost na její investiční činnost využívá z větší části dlouhodobé úvěry a ne své vlastní zdroje, které přináší dražší náklady. Doporučením pro společnost je v rámci udržení jejího finančního zdraví, nepřekračovat hodnotu celkové zadluženosti přes 80 %.

Při zhodnocení jednotlivých variant finančního plánu, byla pro společnost doporučena základní varianta, která vychází ze skutečně plánovaných činností společnosti. Otázkou však je, zda se podniku podaří dosáhnout hodnot plánovaných tržeb. Situace podniku se tak v budoucnu může vyvíjet i podle plánované pesimistické varianty, kdy bylo stanoveno nižší procento růstu tržeb, jehož příčinou bylo především zohlednění nižší možné poptávky zákazníků u nového internetového obchodu na českém a slovenském trhu, což by přineslo i nižší tržby. Dále byla zohledněna i situace pomalejšího růstu ekonomiky a zvýšení nákladů na prodané zboží v podobě vyššího zvýšení cen dodavatelů, než je plánováno u základní varianty. I v tomto případě by společnost vykazovala stálý zisk, ale v rámci jeho udržení byl doporučen odklad přijetí nového zaměstnance až na rok 2020.

Důležitou částí implementace plánu je také jeho následná kontrola jeho plnění. Pokud nastane odchylka od tohoto plánu, je zapotřebí zjistit její příčinu a stanovit její možné řešení. Pokud v budoucnu na trhu nedojde k výrazným změnám nebo neočekávaným událostem je předpokládán průběh základní varianty, v níž by tato společnost měla splnit všechny stanovené cíle. Díky nimž tak zvýší svou rentabilitu, mírně i likviditu, sníží zadluženost a bude dosahovat trvalého zisku.

## ZÁVĚR

Cílem této práce bylo sestavení dlouhodobého a krátkodobého finančního plánu ve společnosti Gamanova s.r.o. Tato firma je obchodní společností, která vznikla v roce 2009 a její činnost je zaměřena na velkoobchodní prodej. V rámci analyzovaných let našla svůj potenciál i prostřednictvím internetového obchodu. Důvodem zvoleného tématu diplomové práce byl především fakt, že se daná společnost nezabývá hodnocením její finanční situace ani finančním plánováním. Tato práce by jí tak mohla pomoci se zavedením finančního plánování, které by jí tak mohlo zvýšit přehled o jejím budoucím vývoji.

Tvorba plánů vychází z teoretických poznatků, které byly zpracovány na základě literární rešerše z dostupných literárních zdrojů. V teoretické části byla popsána charakteristika finančního plánování a postup při tvorbě finančního plánu. Závěrem této části byl popis analýzy citlivosti a rizik na daný projekt.

V praktické části byla nejprve představena společnost Gamanova s.r.o. a následně i odvětví, ve kterém se nachází. Dále byla pomocí PEST analýzy, Porterova modelu pěti konkurenčních sil, SWOT analýzy a finanční analýzy, jejíž vypočítané ukazatele byly srovnávány s konkurenčním podnikem a odvětvím, vytvořena strategická analýza. Na základě této analýzy byly stanoveny jednak cíle společnosti do budoucna, ale také hodnota tržeb pomocí zvolených metod. Prostřednictvím zjištěných předpokladů budoucího vývoje makroprostředí a mikroprostředí, ale také v rámci budoucích záměrů společnosti byl sestaven variantní dlouhodobý finanční plán. Základní varianta vychází z předpokládaného vývoje společnosti. Naopak u druhé varianty je počítáno s negativnějším vývojem okolí podniku. Na základě zhodnocení jednotlivých variant bylo rozhodnuto o přijetí základní varianty, která splnila všechny stanovené cíle společnosti. Prostřednictvím tohoto rozhodnutí, byl pro základní variantu vytvořen krátkodobý finanční plán na jednotlivá čtvrtletí roku 2017.

Závěrem této práce bylo závěrečné zhodnocení projektu pomocí rizikové, časové a nákladové analýzy. Dále byly stanoveny návrhy a doporučení společnosti, které by jí měli pomoci s dodržením vytvořeného plánu, ale také s jejím budoucím rozvojem.

Vypracování této diplomové práce mi pomohlo využít teoretické poznatky v praxi a získat cenné informace a rady o fungování společnosti. Věřím, že tato diplomová práce bude především přínosem pro vedení společnosti, díky níž získá dostatečné a užitečné informace pro rozhodování a budoucí řízení.

## SEZNAM POUŽITÉ LITERATURY

ARMSTRONG, Gary, Philip KOTLER a Marc Oliver OPRESNIK, 2017. *Marketing: an introduction*. 13th ed. Boston: Pearson, 669 s. ISBN 978-1-292-14650-8.

Asociace odborných velkoobchodů, 2016. Internetový prodej dynamicky roste. *Aov.cz* [online]. [cit. 2017-03-25]. Dostupné z: <http://www.aov.cz/zpravy/internetovy-prodej-dynamicky-roste>

BERK, Jonathan B. a Peter M. DEMARZO, 2014. *Corporate finance*. 3rd ed. Harlow: Pearson Education Limited, 1104 s. ISBN 978-0-273-79202-4.

BREALEY, Richard A., Stewart C. MYERS a Franklin ALLEN, 2017. *Principles of corporate finance*. 12th ed. New York: McGraw-Hill Education, 896 s. ISBN 978-1-259-25333-1.

BRIGHAM, Eugene F. a Michael C. EHRHARDT, c2014. *Financial management: theory and practice*. 14th ed. Mason, OH: South-Western Cengage Learning, 1163 s. ISBN 978-1-111-97221-9.

BusinessInfo.cz, ©1997-2017. Exportní strategie ČR. *Businessinfo.cz* [online]. [cit. 2017-03-25]. Dostupné z: <http://www.businessinfo.cz/cs/zahranicni-obchod-eu/statni-podpora-exportu/exportni-strategie-cr.html>

BusinessInfo.cz, 2016. Nejvýznamnější právní změny pro podnikatele v roce 2017. *Businessinfo.cz* [online]. [cit. 2017-03-25]. Dostupné z: <http://www.businessinfo.cz/cs/clanky/nejvyznamnejsi-pravni-zmeny-pro-podnikatele-v-roce-2017-85425.html>

CIMBÁLNÍKOVÁ, Lenka, 2012. *Strategické řízení: proč je želva rychlejší než zajíc*. Olomouc: Univerzita Palackého v Olomouci, 119 s. ISBN 978-80-244-2963-2.

ČERVENÝ, Radim, 2014. *Business plán: krok za krokem*. Praha: C. H. Beck, 211 s. ISBN 978-80-7400-511-4.

ČNB, ©2003-2017. Aktuální prognóza ČNB. *Cnb.cz* [online]. [cit. 2017-03-25]. Dostupné z: [https://www.cnb.cz/cs/menova\\_politika/prognoza](https://www.cnb.cz/cs/menova_politika/prognoza)

ČSÚ, 2016. Sekce CZ-NACE. *Czso.cz* [online]. [cit. 2017-03-25]. Dostupné z: [https://www.czso.cz/csu/czso/domov?p\\_p\\_id=3&p\\_p\\_lifecycle=0&p\\_p\\_state=maximized&p\\_p\\_mode=view&\\_3\\_struts\\_action=%2Fsearch%2Fsearch&\\_3\\_groupId=0&\\_3\\_keywords=cz-nace+46&\\_3\\_format=&\\_3\\_delta=20&\\_3\\_advancedSearch=false&\\_3\\_andOperator=true&\\_3\\_resetCur=false&cur=3](https://www.czso.cz/csu/czso/domov?p_p_id=3&p_p_lifecycle=0&p_p_state=maximized&p_p_mode=view&_3_struts_action=%2Fsearch%2Fsearch&_3_groupId=0&_3_keywords=cz-nace+46&_3_format=&_3_delta=20&_3_advancedSearch=false&_3_andOperator=true&_3_resetCur=false&cur=3)

ČSÚ, 2017a. Hlavní makroekonomické ukazatele. *Czso.cz* [online]. [cit. 2017-03-25]. Dostupné z: [https://www.czso.cz/csu/czso/hmu\\_cr](https://www.czso.cz/csu/czso/hmu_cr)

ČSÚ, 2017b. Mzdy a náklady práce. *Czso.cz* [online]. [cit. 2017-03-25]. Dostupné z: [https://www.czso.cz/csu/czso/prace\\_a\\_mzdy\\_prace](https://www.czso.cz/csu/czso/prace_a_mzdy_prace)

ČSÚ, 2017c. Obchod, pohostinství, ubytování - časové řady - Základní finanční ukazatele - čtvrtletní – Obyvatelstvo. *Czso.cz* [online]. [cit. 2017-03-25]. Dostupné z: [https://www.czso.cz/csu/czso/obyvatelstvo\\_lide](https://www.czso.cz/csu/czso/obyvatelstvo_lide)

ČSÚ, 2017d. Klasifikace NACE Rev. 2 (CZ-NACE). *Czso.cz* [online]. [cit. 2017-03-25]. Dostupné z: [https://www.czso.cz/csu/czso/1-malzfu\\_b](https://www.czso.cz/csu/czso/1-malzfu_b)

ČSÚ, 2017e. Pohyb obyvatelstva - vybrané území. *Czso.cz* [online]. [cit. 2017-03-25]. Dostupné z: <https://vdb.czso.cz/vdbvo2/faces/index.jsf?page=vystup-objekt&pvo=DEM05&z=T&f=TABULKA&skupId=546&katalog=30845&pvo=DEM05&str=v94>

ČSÚ, 2017f. Základní charakteristiky ekonomického postavení obyvatelstva ve věku 15 a více let. *Czso.cz* [online]. [cit. 2017-03-25]. Dostupné z: <https://vdb.czso.cz/vdbvo2/faces/cs/index.jsf?page=vystup-objekt-vyhledavani&vyhl-text=ekonomicky+ativn%C3%AD+obyvatelstvo&bkvt=ZWtvbm9taWNreSBha3Rpdm7DrSBvYnl2YXRlbHN0dm8.&katalog=30853&pvo=ZAM01-A>

DOLEŽAL, Jan, 2016. *Projektový management: komplexně, prakticky a podle světových standardů*. Praha: Grada, 418 s. ISBN 978-80-247-5620-2.

DVOŘÁČEK, Jiří a Peter SLUNČÍK, 2012. *Podnik a jeho okolí: jak přežít v konkurenčním prostředí*. Praha: C. H. Beck, 173 s. ISBN 978-80-7400-224-3.

Evropská komise, 2016. Hospodářská prognóza z podzimu 2016: mírný růst v náročném období. ČR Komise předpovídá pozitivní vývoj. *Ec.europa.eu* [online]. [cit. 2017-03-25]. Dostupné z: [https://ec.europa.eu/czech-republic/news/161109\\_hospodarska\\_proгноza\\_cs](https://ec.europa.eu/czech-republic/news/161109_hospodarska_proгноza_cs)

Finanční správa, ©2013-2017. Etržby (EET). *Financnisprava.cz* [online]. [cit. 2017-03-25]. Dostupné z: <http://www.financnisprava.cz/cs/financni-sprava/eet>

FOTR, Jiří, 2012. *Tvorba strategie a strategické plánování: teorie a praxe*. Praha: Grada, 381 s. ISBN 978-80-247-3985-4.

FOTR, Jiří a Jiří HNILICA, 2014. *Aplikovaná analýza rizika ve finančním managementu a investičním rozhodování. 2.*, aktualiz. a rozš. vyd. Praha: Grada, 299 s. ISBN 978-80-247-5104-7.

GRÜNWARD, Rolf a Jaroslava HOLEČKOVÁ, 2007. *Finanční analýza a plánování podniku*. Praha: Ekopress, 318 s. ISBN 978-80-86929-26-2.

HRDÝ, Milan a Michaela KRECHOVSKÁ, 2013. *Podnikové finance v teorii a praxi*. Praha: Wolters Kluwer Česká republika, 267 s. ISBN 978-80-7478-011-0.

HULT, G. Tomas M., William M. PRIDE a O. C. FERRELL, c2014. *Marketing*. 17th ed. Austrálie: South-Western Cengage Learning, 742 s. ISBN 978-1-285-09260-7.

Interní data a účetní výkazy společnosti Gamanova s.r.o. v letech 2013-2016

JAKUBÍKOVÁ, Dagmar, 2013. *Strategický marketing: strategie a trendy. 2.*, rozš. vyd. Praha: Grada, 362 s. ISBN 978-80-247-4670-8.

KALOUDA, František, 2015. *Finanční analýza a řízení podniku*. Plzeň: Vydavatelství a nakladatelství Aleš Čeněk, 287 s. ISBN 978-80-7380-526-5.

KARLÍČEK, Miroslav, 2013. *Základy marketingu*. Praha: Grada, 255 s. ISBN 978-80-247-4208-3.

KAŠÍK, Milan a Karel HAVLÍČEK, 2012. *Marketing při utváření podnikové strategie. 2.*, aktualiz. vyd. Praha: Vysoká škola finanční a správní, 262 s. ISBN 978-80-7408-060-9.

KEŘKOVSKÝ, Miloslav a Petr NOVÁK, 2015. *Finanční strategie: krok za krokem*. Praha: C. H. Beck, 204 s. ISBN 978-80-7400-562-6.

KISLINGEROVÁ, Eva, 2010. *Manažerské finance. 3.* vyd. Praha: C. H. Beck, 811 s. ISBN 978-80-7400-194-9.

KISLINGEROVÁ, Eva, 2011. *Nová ekonomika: nové příležitosti?*. Praha: C. H. Beck, 322 s. ISBN 978-80-7400-403-2.

KNÁPKOVÁ, Adriana, Drahomíra PAVELKOVÁ a Karel ŠTEKER, 2013. *Finanční analýza: komplexní průvodce s příklady. 2.*, rozš. vyd. Praha: Grada, 236 s. ISBN 978-80-247-4456-8.

KORÁB, Vojtěch a Mária REŽŇÁKOVÁ, c2007. *Podnikatelský plán*. Brno: Computer Press, 216 s. ISBN 978-80-251-1605-0.

KOŠŤAN, Pavol a Oldřich ŠULEŘ, 2002. *Firemní strategie: plánování a realizace*. Praha: Computer Press, 124 s. ISBN 80-7226-657-8.



KOZEL, Roman, 2006. *Moderní marketingový výzkum*. Praha: Grada, 277 s. ISBN 80-247-0966-X.

KPMG, © 2014-2017. 6 daňových novinek roku 2017 pro zaměstnavatele a zaměstnance. *danovky.cz* [online]. [cit. 2017-03-25]. Dostupné z: <http://danovky.cz/cs/6-danovych-novinek-roku-2017-pro-zamestnavatele-a-zamestnance>

KUBÍČKOVÁ, Dana a Irena JINDŘICHOVSKÁ, 2015. *Finanční analýza a hodnocení výkonnosti firem*. Praha: C. H. Beck, 342 s. ISBN 978-80-7400-538-1.

KYSELOVÁ, Karolína, 2016. Ekonomická situace malých a středních podniků v ČR se stabilizuje, čtvrtina z nich plánuje nabírat nové zaměstnance. *Hospodářská komora České republiky*. [online]. [cit. 2017-03-25]. Dostupné z: <http://www.komora.cz/aktualni-zpravodajstvi/tiskove-zpravy/tiskove-zpravy-2016/ekonomicka-situace-malych-a-strednich-podniku-v-cr-se-stabilizuje-ctvrtina-z-nich-planuje-nabirat-nove-zamestnance.aspx>

LANDA, Martin, c2007. *Finanční plánování a likvidita*. Brno: Computer Press, 180 s. ISBN 978-80-251-1492-6.

LANDA, Martin a Michal POLÁK, 2008. *Ekonomické řízení podniku*. Brno: Computer Press, 198 s. ISBN 978-80-251-1996-9.

LESÁKOVÁ, Dagmar, 2014. *Strategický marketing*. Bratislava: Sprint 2, 350 s. ISBN 978-80-89710-07-2.

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

MARINIČ, Pavel, 2008. *Plánování a tvorba hodnoty firmy*. Praha: Grada, 232 s. ISBN 978-80-247-2432-4.

MARINIČ, Pavel, 2014. *Hodnotový management ve finančním řízení: hodnota versus finance*. Praha: Wolters Kluwer, 259 s. ISBN 978-80-7478-405-7.

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

MF ČR, 2016. 42. Kolokvium – průzkum prognóz makroekonomického vývoje ČR (2016–2019). *Mfcr.cz* [online]. [cit. 2017-03-25]. Dostupné z: <http://www.mfcr.cz/cs/verejny-sektor/makroekonomika/makroekonomicka-predikce/2016/42-kolokvium-pruzkum-prognoz-makroekonono-26749>

- MF ČR, 2017. Makroekonomická predikce - leden 2017. *Mfcr.cz* [online]. [cit. 2017-03-25]. Dostupné z: <http://www.mfcr.cz/cs/verejny-sektor/makroekonomika/makroekonomicka-predikce/2017/makroekonomicka-predikce-leden-2017-27446>
- MPSV, 2017. Předvídání kvalifikačních potřeb. *Mpsv.cz* [online]. [cit. 2017-03-25]. Dostupné z: <http://docplayer.cz/25718195-Velkoobchod-maloobchod-a-opravy-motorovych-vozidel.html>
- MPO, 2014. Finanční analýza podnikové sféry se zaměřením na konkurenceschopnost sledovaných odvětví za rok 2013. *Mpo.cz* [online]. [cit. 2017-04-17]. Dostupné z: <https://www.mpo.cz/dokument150081.html>
- MPO, 2015. Finanční analýza podnikové sféry za rok 2014. *Mpo.cz* [online]. [cit. 2017-04-17]. Dostupné z: <https://www.mpo.cz/dokument157262.html>
- MPO, 2016. Finanční analýza podnikové sféry za 1. – 4. čtvrtletí 2015. *Mpo.cz* [online]. [cit. 2017-03-25]. Dostupné z: [http://www.mpo.cz/assets/cz/rozcestnik/analyticke-materialy-a-statistiky/2016/11/FA\\_4Q15.pdf](http://www.mpo.cz/assets/cz/rozcestnik/analyticke-materialy-a-statistiky/2016/11/FA_4Q15.pdf)
- MPO, 2017. Komentář Ministerstva průmyslu a obchodu ČR k výsledkům zahraničního obchodu za prosinec 2016. *Mpo.cz* [online]. [cit. 2017-03-25]. Dostupné z: <http://www.mpo.cz/cz/zahranicni-obchod/statistiky-zahranicniho-obchodu/komentar-ministerstva-prumyslu-a-obchodu-cr-k-vysledkum-zahranicniho-obchodu-za-prosinec-2016--225836/>
- MULAČOVÁ, Věra a Petr MULAČ, 2013. *Obchodní podnikání ve 21. století*. Praha: Grada, 520 s. ISBN 978-80-247-4780-4.
- Národní vzdělávací ústav, 2017. Velkoobchod, maloobchod a opravy motorových vozidel. *Infoabsolvent.cz* [online]. [cit. 2017-03-25]. Dostupné z: <http://www.infoabsolvent.cz/Temata/ClanekAbsolventi/8-8-75>
- PAULOVČÁKOVÁ, Lucie, 2015. *Marketing: přístup k marketingovému řízení*. Praha: Univerzita Jana Amose Komenského, 288 s. ISBN 978-80-7452-117-1.
- PRIDE, William M. a O. C. FERRELL, 2016. *Marketing 2016 edition*. Boston: Cengage Learning, 687 s. ISBN 978-1-285-85834-0.
- ROSS, Stephen A., Randolph WESTERFIELD a Bradford D. JORDAN, 2016. *Fundamentals of corporate finance*. 11th ed. New York: McGraw-Hill Education, 913 s. ISBN 978-0-07-786170-4.

- RŮČKOVÁ, Petra a Michaela ROUBÍČKOVÁ, 2012. *Finanční management*. Praha: Grada, 290 s. ISBN 978-80-247-4047-8.
- SEDLÁČEK, Jaroslav, 2010. *Cash flow*. 2., aktualiz. vyd. Brno: Computer Press, 191 s. ISBN 978-80-251-3130-5.
- SCHOLLEOVÁ, Hana, 2012. *Ekonomické a finanční řízení pro neekonomy*. 2., aktualiz. a rozš. vyd. Praha: Grada, 268 s. ISBN 978-80-247-4004-1.
- SMEJKAL, Vladimír a Karel RAIS, 2013. *Řízení rizik ve firmách a jiných organizacích*. 4., aktualiz. a rozš. vyd. Praha: Grada, 483 s. ISBN 978-80-247-4644-9.
- SRPOVÁ, Jitka a Václav ŘEHOŘ, 2010. *Základy podnikání: teoretické poznatky, příklady a zkušenosti českých podnikatelů*. Praha: Grada, 427 s. ISBN 978-80-247-3339-5.
- SRPOVÁ, Jitka, 2011. *Podnikatelský plán a strategie*. Praha: Grada, 194 s. ISBN 978-80-247-4103-1.
- Strateg.cz, 2017. Formulace a tvorba strategie. *Strateg.cz* [online]. [cit. 2017-02-16]. Dostupné z: <http://www.strateg.cz/Strategie.html>
- SYNEK, Miloslav, 2011. *Manažerská ekonomika*. 5., aktualiz. a dopl. vyd. Praha: Grada, 471 s. ISBN 978-80-247-3494-1.
- SYNEK, Miloslav a Eva KISLINGEROVÁ, 2015. *Podniková ekonomika*. 6., přeprac. a dopl. vyd. Praha: C. H. Beck, 526 s. ISBN 978-80-7400-274-8.
- ŠIMAN, Josef a Petr PETERA, 2010. *Financování podnikatelských subjektů: teorie pro praxi*. Praha: C. H. Beck, 192 s. ISBN 978-80-7400-117-8.
- TYLL, Ladislav, 2014. *Podniková strategie*. Praha: C. H. Beck, 275 s. ISBN 978-80-7400-507-7.
- VEBER, Jaromír a Jitka SRPOVÁ, 2012. *Podnikání malé a střední firmy*. 3., aktualiz. a dopl. vyd. Praha: Grada, 332 s. ISBN 978-80-247-4520-6.
- ZAMAZALOVÁ, Marcela, 2009. *Marketing obchodní firmy*. Praha: Grada, 232 s. ISBN 978-80-247-2049-4.
- ZAMAZALOVÁ, Marcela, 2010. *Marketing*. 2., přeprac. a dopl. vyd. Praha: C. H. Beck, 499 s. ISBN 978-80-7400-115-4.
- ŽŮRKOVÁ, Hana, 2007. *Plánování a kontrola: klíč k úspěchu*. Praha: Grada, 135 s. ISBN 978-80-247-1844-6.

**SEZNAM POUŽITÝCH SYMBOLŮ A ZKRATEK**

A	Aktiva
CF	Cash flow
CZ	Cizí zdroje
CZ-NACE	Odvětвовá klasifikace ekonomických činností
ČNB	Česká národní banka
ČPK	Čistý pracovní kapitál
ČSÚ	Český statistický úřad
DFM	Dlouhodobý finanční majetek
DHM	Dlouhodobý hmotný majetek
DNM	Dlouhodobý nehmotný majetek
EBIT	Zisk před zdaněním a úroky
EBT	Zisk před zdaněním
EET	Elektronická evidence tržeb
HDP	Hrubý domácí produkt
KBÚ	Krátkodobé bankovní úvěry
KFM	Krátkodobý finanční majetek
KZ	Krátkodobé závazky
NÚ	Nákladové úroky
MF ČR	Ministerstvo financí České republiky
MPO	Ministerstvo průmyslu a obchodu
MPSV	Ministerstvo práce a sociálních věcí
OA	Oběžná aktiva
OP	Opravné položky
VK	Vlastní kapitál

**SEZNAM OBRÁZKŮ**

Obr. 1 Proces tvorby finančního plánu .....	17
Obr. 2 Porterův model pěti sil.....	20
Obr. 3 Výsledná tabulka řešení v programu QM for Windows.....	112
Obr. 4 Zobrazení kritické cesty v programu QM for Windows.....	112

**SEZNAM GRAFŮ**

Graf 1 Vývoj počtu zaměstnanců .....	40
Graf 2 Podíl tržeb jednotlivých oddílů na sektoru G v roce 2015 .....	42
Graf 3 Tržby velkoobchodů kromě motorových vozidel.....	43
Graf 4 Prognóza HDP .....	46
Graf 5 Struktura přidané hodnoty společnosti Gamanova s.r.o. v letech 2013-2016.	55
Graf 6 Dělení EBIT společnosti Gamanova s.r.o. v letech 2013-2016 .....	57
Graf 7 Spider analýza společnosti Gamanova s.r.o. a odvětví v roce 2015 .....	68
Graf 8 Vývoj Z-skóre společnosti Gamanova s.r.o. v letech 2013-2016 .....	69
Graf 9 Vývoj indexu IN05 společnosti Gamanova s.r.o. v letech .....	69

**SEZNAM TABULEK**

Tab. 1 Zařazení společnosti podle CZ-NACE .....	39
Tab. 2 Makroekonomické ukazatele .....	45
Tab. 3 Vývoj obyvatelstva ČR .....	47
Tab. 4 Vývoj VH společnosti Gamanova s.r.o. v letech 2013-2016 .....	56
Tab. 5 Vývoj peněžních toků společnosti Gamanova s.r.o. v letech 2013-2016 .....	57
Tab. 6 Vývoj ČPK společnosti Gamanova s.r.o. v letech 2013-2016 .....	58
Tab. 7 Ukazatele zadluženosti, majetkové a finanční struktury společnosti Gamanova s.r.o. v letech 2013-2016 .....	59
Tab. 8 Ukazatele zadluženosti, majetkové a finanční struktury odvětví a .....	60
Tab. 9 Ukazatele likvidity společnosti Gamanova s.r.o. v letech 2013-2016.....	61
Tab. 10 Ukazatele likvidity odvětví a konkurenčního podniku v letech 2013-2015 ..	62
Tab. 11 Ukazatele rentability společnosti Gamanova s.r.o. v letech 2013-2016 .....	63
Tab. 12 Ukazatele rentability odvětví a konkurenčního podniku v letech 2013-2015 .....	64
Tab. 13 Multiplikátor VK společnosti Gamanova s.r.o. v letech 2013-2016 .....	64
Tab. 14 Multiplikátor VK odvětví a konkurenčního podniku v letech 2013-2015 ...	65
Tab. 15 Ukazatele aktivity společnosti Gamanova s.r.o. v letech 2013-2016.....	65
Tab. 16 Ukazatele aktivity odvětví a konkurenčního podniku v letech 2013-2015 ...	66
Tab. 17 SWOT analýza společnosti Gamanova s.r.o. ....	70
Tab. 18 Růstové procento tržeb v plánovaných letech 2017-2020 společnosti Gamanova s.r.o. – základní varianta .....	77
Tab. 19 Hodnota plánovaných tržeb společnosti Gamanova s.r.o. v letech 2017-2020 – základní varianta .....	78
Tab. 20 Plán výnosů společnosti Gamanova s.r.o. v letech 2017-2020 – základní varianta .....	79
Tab. 21 Plán obchodní marže a nákladů na prodané zboží společnosti Gamanova s.r.o. v letech 2017-2020 - základní varianta .....	80
Tab. 22 Plán spotřeby materiálu a energie společnosti Gamanova s.r.o. v letech 2017-2020 – základní varianta .....	80
Tab. 23 Plán služeb společnosti Gamanova s.r.o. v letech 2017-2020 – základní varianta .....	81

Tab. 24 Odpisový plán společnosti Gamanova s.r.o. v letech 2017-2020 – základní varianta .....	83
Tab. 25 Přehled úrokových sazeb jednotlivých úvěrů společnosti Gamanova s.r.o...	84
Tab. 26 Přehled nákladových úroků jednotlivých úvěrů společnosti Gamanova s.r.o. v plánovaných letech 2017-2020 – základní varianta .....	85
Tab. 27 Plán nákladů společnosti Gamanova s.r.o. – základní varianta.....	86
Tab. 28 Plán VH společnosti Gamanova s.r.o. – základní varianta.....	86
Tab. 29 Investiční plán dlouhodobého nehmotného majetku společnosti Gamanova s.r.o. v letech 2017-2020 – základní varianta .....	87
Tab. 30 Investiční plán staveb společnosti Gamanova s.r.o. v letech 2017-2020 – základní varianta.....	88
Tab. 31 Plánovaná hodnota SMV společnosti Gamanova s.r.o. v letech 2017-2020 – základní varianta .....	88
Tab. 32 Plánová aktiva společnosti Gamanova s.r.o. – základní varianta.....	90
Tab. 33 Přehled dlouhodobých závazků k úvěrovým institucím společnosti Gamanova s.r.o. – základní varianta .....	91
Tab. 34 Plán investičních úvěrů společnosti Gamanova s.r.o. v letech 2017-2020 – základní varianta .....	92
Tab. 35 Plán krátkodobých závazků k úvěrovým institucím společnosti Gamanova s.r.o. v letech 2017-2020 – základní varianta .....	92
Tab. 36 Plánové pasiva rozvahy společnosti Gamanova s.r.o. v letech 2017-2020 – základní varianta .....	94
Tab. 37 Plánované Cash flow společnosti Gamanova s.r.o. v letech 2017-2020 – základní varianta .....	95
Tab. 38 Výpočet konečného procenta růstu tržeb společnosti Gamanova s.r.o. – pesimistická varianta .....	96
Tab. 39 Plán výnosů společnosti Gamanova s.r.o. v letech 2017-2020 – pesimistická varianta .....	97
Tab. 40 Plán nákladů vynaložených na prodané zboží a plán obchodní marže společnosti Gamanova s.r.o. v letech 2017-2020 – pesimistická varianta .....	98
Tab. 41 Plánované náklady společnosti Gamanova s.r.o. v letech 2017-2020 – pesimistická varianta .....	99



Tab. 42 Plán výsledku hospodaření společnosti Gamanova s.r.o. v letech 2017-2020 – pesimistická varianta .....	100
Tab. 43 Plánovaná aktiva společnosti Gamanova s.r.o. v letech 2017-2020 – pesimistická varianta .....	101
Tab. 44 Plánovaná pasiva společnosti Gamanova s.r.o. v letech 2017-2020 – pesimistická varianta .....	102
Tab. 45 Plán Cash flow společnosti Gamanova s.r.o. v letech 2017-2020– pesimistická varianta .....	102
Tab. 46 Porovnání ukazatelů zadluženosti jednotlivých variant .....	103
Tab. 47 Porovnání likvidity jednotlivých variant .....	104
Tab. 48 Porovnání ukazatelů rentability jednotlivých variant .....	104
Tab. 49 Porovnání ukazatelů aktivity jednotlivých variant .....	105
Tab. 50 Plánovaný krátkodobý výkaz zisku a ztráty pro rok 2017 společnosti Gamanova s.r.o. ....	106
Tab. 51 Plánovaná krátkodobá rozvaha pro rok 2017 společnosti Gamanova s.r.o. ....	107
Tab. 52 Krátkodobý plán peněžních toků pro rok 2017 společnosti Gamanova s.r.o. ....	108
Tab. 53 Analýza rizik společnosti Gamanova s.r.o. ....	109
Tab. 54 Popis činností zkoumaných pomocí časové analýzy .....	111

**SEZNAM PŘÍLOH**

- P I Rozvaha společnosti Gamanova s.r.o.
- P II Výkaz zisku a ztráty společnosti Gamanova s.r.o.
- P III Vertikální a horizontální analýza rozvahy společnosti Gamanova s.r.o.
- P IV Vertikální a horizontální analýza výkazu zisku a ztráty společnosti Gamanova s.r.o.
- P V Ostatní poměrové ukazatele společnosti Gamanova s.r.o., její konkurence a odvětví
- P VI SPIDER analýza, Z-skóre a Index IN 05 společnosti Gamanova s.r.o.
- P VII Plánová rozvaha- základní varianta společnosti Gamanova s.r.o.
- P VIII Plánový výkaz zisku a ztráty- základní varianta společnosti Gamanova s.r.o.
- P IX Plánový výkaz peněžních toků- základní varianta společnosti Gamanova s.r.o.
- P X Odpisový plán investic a samostatných movitých věcí společnosti Gamanova s.r.o.
- P XI Dlouhodobé závazky k úvěrovým institucím společnosti Gamanova s.r.o.
- P XII Plánová rozvaha- pesimistická varianta společnosti Gamanova s.r.o.
- P XIII Plánový výkaz zisku a ztráty- pesimistická varianta společnosti Gamanova s.r.o.
- P XIV Plánový výkaz peněžních toků- pesimistická varianta společnosti Gamanova s.r.o.
- P XV Krátkodobá plánová rozvaha pro rok 2017 společnosti Gamanova s.r.o.
- P XVI Krátkodobý plánový výkaz zisku a ztráty pro rok 2017 společnosti Gamanova s.r.o.
- P XVII Postup sestavení analýzy rizik společnosti Gamanova s.r.o.

## PŘÍLOHO P I: ROZVAHA SPOLEČNOSTI GAMANOVA S.R.O.

	AKTIVA (v tis. Kč)	2013	2014	2015	2016
	<b>AKTIVA CELKEM</b>	<b>17828</b>	<b>23917</b>	<b>28687</b>	<b>30109</b>
<b>A.</b>	<b>Pohledávky za upsaný ZK</b>	<b>0</b>	<b>0</b>	<b>0</b>	<b>0</b>
<b>B.</b>	<b>Dlouhodobý majetek</b>	<b>2080</b>	<b>3594</b>	<b>10188</b>	<b>10324</b>
<b>B. I.</b>	<b>Dlouhodobý nehmotný majetek</b>	<b>0</b>	<b>189</b>	<b>122</b>	<b>56</b>
1	Zřizovací výdaje	0	0	0	0
2	Nehmotné výsledky výzkumu a vývoje	0	0	0	0
3	Software	0	0	0	0
4	Ocenitelná práva	0	0	0	0
5	Goodwill	0	0	0	0
6	Jiný DNM	0	189	122	56
7	Nedokončený DNM	0	0	0	0
8	Poskytnuté zálohy na DNM	0	0	0	0
<b>B. II.</b>	<b>Dlouhodobý hmotný majetek</b>	<b>2080</b>	<b>3405</b>	<b>10066</b>	<b>10268</b>
1	Pozemky	90	90	4746	4746
2	Stavby	377	363	1041	1005
3	Samostatné movité věci a soubory mov. Věcí	1613	2952	4235	3294
4	Pěstitelské celky trvalých porostů	0	0	0	0
5	Dospělá zvířata a jejich skupiny	0	0	0	0
6	Jiný dlouhodobý hmotný majetek	0	0	0	0
7	Nedokončený DHM	0	0	44	1223
8	Poskytnuté zálohy na DHM	0	0	0	0
9	Oceňovací rozdíl k nabytému majetku	0	0	0	0
<b>B. III.</b>	<b>Dlouhodobý finanční majetek</b>	<b>0</b>	<b>0</b>	<b>0</b>	<b>0</b>
<b>C.</b>	<b>Oběžná aktiva</b>	<b>15701</b>	<b>20221</b>	<b>18386</b>	<b>19601</b>
<b>C. I.</b>	<b>Zásoby</b>	<b>5756</b>	<b>7718</b>	<b>8780</b>	<b>9756</b>
1	Materiál	0	0	0	0
2	Nedokončená výroba a polotovary	0	0	0	0
3	Výrobky	0	0	0	0
4	Mladá a ostatní zvířata a jejich skupiny	0	0	0	0
5	Zboží	5656	7618	8400	9384
6	Poskytnuté zálohy na zásoby	100	100	380	372
<b>C. II.</b>	<b>Dlouhodobé pohledávky</b>	<b>6</b>	<b>6</b>	<b>8</b>	<b>8</b>
1	Pohledávky z obchodních vztahů	0	0	0	0
2	Pohledávky – ovládaná nebo ovládající osoba	0	0	0	0
3	Pohledávky – podstatný vliv	0	0	0	0
4	Pohledávky za společníky	0	0	0	0
5	Dlouhodobé poskytnuté zálohy	6	6	8	8
6	Dohadné účty aktivní	0	0	0	0
7	Jiné pohledávky	0	0	0	0
8	Odložená daňová pohledávka	0	0	0	0
<b>C. III.</b>	<b>Krátkodobé pohledávky</b>	<b>8724</b>	<b>7996</b>	<b>8241</b>	<b>8886</b>
1	Pohledávky z obchodních vztahů	8232	7325	7495	8141
2	Pohledávky – ovládaná nebo ovládající osoba	0	0	0	0
3	Pohledávky – podstatný vliv	0	0	0	0
4	Pohledávky za společníky	0	0	0	0
5	Sociální zabezpečení a zdravotní pojištění	0	0	0	0
6	Stát – daňové pohledávky	0	70	239	116
7	Krátkodobé poskytnuté zálohy	5	3	39	1
8	Dohadné účty aktivní	487	598	468	628

9	Jiné pohledávky	0	0	0	0
<b>C. IV.</b>	<b>Krátkodobý finanční majetek</b>	<b>1215</b>	<b>4501</b>	<b>1357</b>	<b>951</b>
1	Peníze	472	541	502	67
2	Účty v bankách	743	3960	855	884
3	Krátkodobé cenné papíry a podíly	0	0	0	0
4	Pořizovaný krátkodobý finanční majetek	0	0	0	0
<b>D. I.</b>	<b>Časové rozlišení</b>	<b>47</b>	<b>102</b>	<b>113</b>	<b>184</b>
1	Náklady příštích období	47	102	113	184
2	Komplexní náklady příštích období	0	0	0	0
3	Příjmy příštích období	0	0	0	0

	PASIVA (v tis. Kč)	2013	2014	2015	2016
	<b>PASIVA CELKEM</b>	<b>17828</b>	<b>23917</b>	<b>28687</b>	<b>30109</b>
<b>A.</b>	<b>Vlastní kapitál</b>	<b>3351</b>	<b>5326</b>	<b>5962</b>	<b>6573</b>
<b>A. I.</b>	<b>Základní kapitál</b>	<b>200</b>	<b>200</b>	<b>200</b>	<b>200</b>
1	Základní kapitál	200	200	200	200
2	Vlastní akcie a vlastní obchodní podíly (-)	0	0	0	0
3	Změny základního kapitálu	0	0	0	0
<b>A. II.</b>	<b>Kapitálové fondy</b>	<b>0</b>	<b>0</b>	<b>0</b>	<b>0</b>
<b>A. III.</b>	<b>Fondy ze zisku</b>	<b>20</b>	<b>20</b>	<b>20</b>	<b>20</b>
1	Rezervní fond	20	20	20	20
2	Statutární a ostatní fondy	0	0	0	0
<b>A. IV.</b>	<b>Výsledek hospodaření minulých let</b>	<b>2469</b>	<b>3131</b>	<b>5140</b>	<b>5742</b>
1	Nerozdělený zisk minulých let	2469	3131	5107	5709
2	Neuhrazená ztráta minulých let	0	0	0	0
3	Jiný výsledek hospodaření minulých let	0	0	33	33
<b>A. V. 1</b>	<b>VH běžného účetního období</b>	<b>662</b>	<b>1975</b>	<b>602</b>	<b>611</b>
<b>B.</b>	<b>Cizí zdroje</b>	<b>14477</b>	<b>18591</b>	<b>22725</b>	<b>23536</b>
<b>B. I.</b>	<b>Rezervy</b>	<b>0</b>	<b>0</b>	<b>0</b>	<b>0</b>
<b>B. II.</b>	<b>Dlouhodobé závazky</b>	<b>0</b>	<b>0</b>	<b>0</b>	<b>0</b>
<b>B. III.</b>	<b>Krátkodobé závazky</b>	<b>11925</b>	<b>10604</b>	<b>10099</b>	<b>12663</b>
1	Závazky z obchodních vztahů	11418	9940	9160	12129
2	Závazky - ovládaná nebo ovládající osoba	0	0	0	0
3	Závazky - podstatný vliv	0	0	0	0
4	Závazky ke společníkům	65	70	67	57
5	Závazky k zaměstnancům	87	167	150	164
6	Závazky ze soc. zabezpečení a zdrav. pojištění	88	133	126	127
7	Stát - daňové závazky a dotace	247	249	449	126
8	Krátkodobé přijaté zálohy	3	21	90	36
9	Vydané dluhopisy	0	0	0	0
10	Dohadné účty pasivní	17	24	57	24
11	Jiné závazky	0	0	0	0
<b>B. IV.</b>	<b>Bankovní úvěry a výpomoci</b>	<b>2552</b>	<b>7987</b>	<b>12626</b>	<b>10873</b>
1	Bankovní úvěry dlouhodobé	1508	2812	3540	3444
2	Krátkodobé bankovní úvěry	1044	5175	9086	7429
3	Krátkodobé finanční výpomoci	0	0	0	0
<b>C. I.</b>	<b>Časové rozlišení</b>	<b>0</b>	<b>0</b>	<b>0</b>	<b>0</b>

**PŘÍLOHA P II: VÝKAZ ZISKU A ZTRÁTY SPOLEČNOSTI**  
**GAMANOVA S.R.O.**

Výkaz zisků a ztrát (v tis. Kč)		2013	2014	2015	2016
<b>I.</b>	<b>Tržby za prodej zboží</b>	<b>84895</b>	<b>100253</b>	<b>97133</b>	<b>96591</b>
<b>A.</b>	<b>Náklady vynaložené na prodané zboží</b>	<b>78158</b>	<b>89199</b>	<b>86180</b>	<b>85331</b>
+	<b>Obchodní marže</b>	<b>6737</b>	<b>11054</b>	<b>10953</b>	<b>11260</b>
<b>II.</b>	<b>Výkony</b>	<b>4</b>	<b>3</b>	<b>1</b>	<b>0</b>
1	Tržby za prodej vlastních výrobků a služeb	4	3	1	0
<b>B.</b>	<b>Výkonová spotřeba</b>	<b>3087</b>	<b>4675</b>	<b>4930</b>	<b>4697</b>
1	Spotřeba materiálu a energie	1045	1300	1116	1078
2	Služby	2042	3375	3814	3619
+	<b>Přidaná hodnota</b>	<b>3654</b>	<b>6382</b>	<b>6024</b>	<b>6563</b>
<b>C.</b>	<b>Osobní náklady</b>	<b>3064</b>	<b>4271</b>	<b>5052</b>	<b>4923</b>
1	Mzdové náklady	2160	3052	3601	3523
2	Odměny členům orgánů obchodní korporace	0	0	0	0
3	Náklady na sociální zabezpečení a zdravotní pojištění	731	1005	1207	1151
4	Sociální náklady	173	214	244	249
<b>D.</b>	<b>Daně a poplatky</b>	<b>45</b>	<b>39</b>	<b>55</b>	<b>286</b>
<b>E.</b>	<b>Odpisy DNM a DHM</b>	<b>714</b>	<b>701</b>	<b>1058</b>	<b>1313</b>
<b>III.</b>	<b>Tržby z prodeje DM a materiálu</b>	<b>0</b>	<b>46</b>	<b>100</b>	<b>0</b>
1	Tržby z prodeje dlouhodobého majetku	0	46	100	0
<b>F.</b>	<b>Zůstatková cena prodaného DM a materiálu</b>	<b>0</b>	<b>64</b>	<b>0</b>	<b>0</b>
1	Zůstatková cena prodaného dlouhodobého majetku	0	64	0	0
G.	Změna stavu rezerv a OP a komplex. NPO	-34	23	82	-107
IV.	Ostatní provozní výnosy	1033	1212	1579	1162
H.	Ostatní provozní náklady	182	177	235	371
V.	Převod provozních výnosů	0	0	0	0
I.	Převod provozních nákladů	0	0	0	0
*	<b>Provozní výsledek hospodaření</b>	<b>716</b>	<b>2365</b>	<b>1221</b>	<b>939</b>
VI.	Tržby z prodeje cenných papírů a podílů	0	0	0	0
J.	Prodané cenné papíry a podíly	0	0	0	0
<b>VII.</b>	<b>Výnosy z dlouhodobého finančního majetku</b>	<b>0</b>	<b>0</b>	<b>0</b>	<b>0</b>
VIII.	Výnosy z krátkodobého finančního majetku	0	0	0	0
K.	Náklady z finančního majetku	0	0	0	0
IX.	Výnosy z přecenění cenných papírů a derivátů	0	0	0	0
L.	Náklady z přecenění cenných papírů a derivátů	0	0	0	0
M.	Změna stavu rezerv a OP ve finanční oblasti	0	0	0	0
X.	Výnosové úroky	0	0	0	0
N.	Nákladové úroky	263	231	335	386
XI.	Ostatní finanční výnosy	943	641	130	486
O.	Ostatní finanční náklady	558	379	360	318
XII.	Převod finančních výnosů	0	0	0	0
P.	Převod finančních nákladů	0	0	0	0
*	<b>Finanční výsledek hospodaření</b>	<b>122</b>	<b>31</b>	<b>-565</b>	<b>-218</b>
<b>Q.</b>	<b>Daň z příjmů za běžnou činnost</b>	<b>176</b>	<b>408</b>	<b>54</b>	<b>110</b>
1	-splatná	176	408	54	110
**	<b>Výsledek hospodaření za běžnou činnost</b>	<b>662</b>	<b>1988</b>	<b>602</b>	<b>611</b>
XIII.	Mimořádné výnosy	0	0	0	0
R.	Mimořádné náklady	0	13	0	0
<b>S.</b>	<b>Daň z příjmů z mimořádné činnosti</b>	<b>0</b>	<b>0</b>	<b>0</b>	<b>0</b>
*	<b>Mimořádný výsledek hospodaření</b>	<b>0</b>	<b>-13</b>	<b>0</b>	<b>0</b>
***	<b>Výsledek hospodaření za účetní období</b>	<b>662</b>	<b>1975</b>	<b>602</b>	<b>611</b>
****	<b>Výsledek hospodaření před zdaněním</b>	<b>838</b>	<b>2383</b>	<b>656</b>	<b>721</b>

## PŘÍLOHA P III: VERTIKÁLNÍ A HORIZONTÁLNÍ ANALÝZA ROZVAHY

	2014	2015	2016	14/13	15/14	16/15
<b>AKTIVA CELKEM</b>	<b>100,00%</b>	<b>100,00%</b>	<b>100,00%</b>	<b>34,15%</b>	<b>19,94%</b>	<b>4,96%</b>
<b>Dlouhodobý majetek</b>	<b>15,03%</b>	<b>35,51%</b>	<b>34,29%</b>	<b>72,79%</b>	<b>183,47%</b>	<b>1,33%</b>
DNM	0,79%	0,43%	0,19%	×	-35,45%	-54,10%
DHM	14,24%	35,09%	34,10%	63,70%	195,62%	2,01%
DFM	0,00%	0,00%	0,00%	×	×	×
<b>Oběžná aktiva</b>	<b>84,55%</b>	<b>64,09%</b>	<b>65,10%</b>	<b>28,79%</b>	<b>-9,07%</b>	<b>6,61%</b>
Zásoby	32,27%	30,61%	32,40%	34,09%	13,76%	11,12%
Dlouhodobé pohledávky	0,03%	0,03%	0,03%	0,00%	33,33%	0,00%
Krátkodobé pohledávky	33,43%	28,73%	29,51%	-8,34%	3,06%	7,83%
KFM	18,82%	4,73%	3,16%	270,45%	-69,85%	-29,92%
<b>Časové rozlišení</b>	<b>0,43%</b>	<b>0,39%</b>	<b>0,61%</b>	<b>117,02%</b>	<b>10,78%</b>	<b>62,83%</b>

	2014	2015	2016	14/13	15/14	16/15
<b>PASIVA CELKEM</b>	<b>100,00%</b>	<b>100,00%</b>	<b>100,00%</b>	<b>34,15%</b>	<b>19,94%</b>	<b>4,96%</b>
<b>Vlastní kapitál</b>	<b>22,27%</b>	<b>20,78%</b>	<b>21,83%</b>	<b>58,94%</b>	<b>11,94%</b>	<b>10,25%</b>
Základní kapitál	0,84%	0,70%	0,66%	0,00%	0,00%	0,00%
Kapitálové fondy	0,00%	0,00%	0,00%	×	×	×
Fondy ze zisku	0,08%	0,07%	0,07%	0,00%	0,00%	0,00%
VH minulých let	13,09%	17,92%	19,07%	26,81%	64,16%	11,71%
VH běžného období	8,26%	2,10%	2,03%	198,34%	-69,52%	1,50%
<b>Cizí zdroje</b>	<b>77,73%</b>	<b>79,22%</b>	<b>78,17%</b>	<b>28,42%</b>	<b>22,24%</b>	<b>3,57%</b>
Rezervy	0,00%	0,00%	0,00%	×	×	×
Dlouhodobé závazky	0,00%	0,00%	0,00%	×	×	×
Krátkodobé závazky	44,34%	35,20%	42,06%	-11,08%	-4,76%	25,39%
Bankovní úvěry a výpomoci	33,39%	44,01%	36,11%	212,97%	58,08%	-13,88%
<i>Bankovní úvěry dlouhodobé</i>	<i>11,76%</i>	<i>12,34%</i>	<i>11,44%</i>	<i>86,47%</i>	<i>25,89%</i>	<i>-2,71%</i>
<i>Krátkodobé bankovní úvěry</i>	<i>21,64%</i>	<i>31,67%</i>	<i>24,67%</i>	<i>395,69%</i>	<i>75,57%</i>	<i>-18,24%</i>
<b>Časové rozlišení</b>	<b>0,00%</b>	<b>0,00%</b>	<b>0,00%</b>	<b>×</b>	<b>×</b>	<b>×</b>

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

	2014	2015	2016	14/13	15/14	16/15
Tržby za prodej zboží	98,14%	98,17%	98,32%	18,09%	-3,11%	-0,56%
Výkony	0,00%	0,00%	0,00%	-25,00%	-66,67%	-100,00%
<i>Tržby za prodej vlastních výrobků a služeb</i>	<i>0,00%</i>	<i>0,00%</i>	<i>0,00%</i>	<i>-25,00%</i>	<i>-66,67%</i>	<i>-100,00%</i>
<i>Změna stavu zásob vlastní činnosti</i>	<i>0,00%</i>	<i>0,00%</i>	<i>0,00%</i>	×	×	×
<i>Aktivace</i>	<i>0,00%</i>	<i>0,00%</i>	<i>0,00%</i>	×	×	×
Tržby z prodeje DM a materiálu	0,05%	0,10%	0,00%	×	117,39%	-100,00%
Ostatní provozní výnosy	1,19%	1,60%	1,18%	17,33%	30,28%	-26,41%
Tržby z prodeje CP	0,00%	0,00%	0,00%	×	×	×
Výnosy z DFM	0,00%	0,00%	0,00%	×	×	×
Finanční výnosy	0,63%	0,13%	0,49%	-32,03%	-79,72%	273,85%
Výnosové úroky	0,00%	0,00%	0,00%	×	×	×
Mimořádné výnosy	0,00%	0,00%	0,00%	×	×	×
<b>VÝNOSY</b>	<b>100,00%</b>	<b>100,00%</b>	<b>100,00%</b>	<b>17,59%</b>	<b>-3,14%</b>	<b>-0,71%</b>

	2014	2015	2016	14/13	15/14	16/15
Náklady vynaložené na prodané zboží	89,04%	87,63%	87,40%	14,13%	-3,38%	-0,99%
Výkonová spotřeba	4,67%	5,01%	4,81%	51,44%	5,45%	-4,73%
<i>Spotřeba mat. a energie</i>	<i>1,30%</i>	<i>1,13%</i>	<i>1,10%</i>	<i>24,40%</i>	<i>-14,15%</i>	<i>-3,41%</i>
<i>Služby</i>	<i>3,37%</i>	<i>3,88%</i>	<i>3,71%</i>	<i>65,28%</i>	<i>13,01%</i>	<i>-5,11%</i>
Osobní náklady	4,26%	5,14%	5,04%	39,39%	18,29%	-2,55%
Daně a poplatky	0,04%	0,06%	0,29%			
Odpisy DNM a DHM	0,70%	1,08%	1,34%	-1,82%	50,93%	24,10%
Zůstatková cena prodaného DM a mat.	0,06%	0,00%	0,00%	×	-100,00%	×
Změna stavu rezerv a OP ... (Provozní)	0,02%	0,08%	-0,11%	×	×	×
Ostatní provozní náklady	0,18%	0,24%	0,38%	-2,75%	32,77%	57,87%
Prodané CP	0,00%	0,00%	0,00%	×	×	×
Změna stavu rezerv a OP... (finanční)	0,00%	0,00%	0,00%	×	×	×
Nákladové úroky	0,23%	0,34%	0,40%	-12,17%	45,02%	15,22%
Ostatní finanční náklady	0,38%	0,37%	0,33%	-32,08%	-5,01%	-11,67%
Daň z příjmů za běžnou činnost	0,41%	0,05%	0,11%	131,82%	-86,76%	103,70%
Mimořádné náklady	0,01%	0,00%	0,00%		-100,00%	×
<b>NÁKLADY</b>	<b>100,00%</b>	<b>100,00%</b>	<b>100,00%</b>	<b>16,20%</b>	<b>-1,84%</b>	<b>-0,73%</b>

**PŘÍLOHA P V: OSTATNÍ POMĚROVÉ UKAZATELE SPOLEČNOSTI  
GAMANOVA S.R.O., JEJÍ KONKURENCE A ODVĚTVÍ**

<b>Společnost Gamanova s.r.o.</b>	<b>2013</b>	<b>2014</b>	<b>2015</b>	<b>2016</b>
Přidaná hodnota / Počet zaměstnanců	609	709	669	547
Tržby / Počet zaměstnanců	14150	11140	10793	8049
Osobní náklady / Přidaná hodnota	83,85%	66,92%	83,86%	75,01%
Odpisy/Přidaná hodnota	19,54%	10,98%	17,56%	20,01%
Nákladové úroky / Přidaná hodnota	7,20%	3,62%	5,56%	5,88%
VH před zd. / Přidaná hodnota	22,93%	37,34%	10,89%	10,99%
Osobní náklady / Počet zaměstnanců	511	475	561	410
Náklady / Tržby	101,55%	99,92%	101,24%	101,07%
Osobní náklady / Tržby	3,61%	4,26%	5,20%	5,10%
Odpisy / Tržby	0,84%	0,70%	1,09%	1,36%

	<b>2013</b>	<b>2014</b>	<b>2015</b>
<b>Odvětví</b>			
Přidaná hodnota / Počet zaměstnanců	1115,69	1072,65	1210,45
Tržby / Počet zaměstnanců	20489,33	19914,59	20146,67
Osobní náklady / Přidaná hodnota	56,97%	58,75%	57,38%
Nákladové úroky / Přidaná hodnota	-17,61%	-23,89%	6,93%
VH před zd. / Přidaná hodnota	48,34%	57,81%	47,27%
Osobní náklady / Počet zaměstnanců	635,60	630,17	694,59
Osobní náklady / Tržby	3,10%	3,16%	3,45%
<b>Konkurenční podnik</b>			
Osobní náklady / Přidaná hodnota	72,29%	69,85%	70,17%
Odpisy / Přidaná hodnota	4,17%	5,35%	10,61%
Nákladové úroky / Přidaná hodnota	18,36%	13,91%	12,35%
VH před zd. / Přidaná hodnota	1,60%	1,39%	3,59%
Náklady / Tržby	100,52%	100,90%	100,79%
Osobní náklady / Tržby	8,14%	7,82%	8,62%
Odpisy / Tržby	0,47%	0,60%	1,30%



**PŘÍLOHA P VI: SPIDER ANALÝZA, Z-SKÓRE A INDEX IN 05  
SPOLEČNOSTI GAMANOVA S.R.O.**

			<b>Gamanova s.r.o.</b>	<b>Odvětví</b>
<b>Rentabilita</b>	A.1	Rentabilita VK	10,10%	11,03%
	A.2	Rentabilita úplného kapitálu	5,33%	13,06%
	A.3	Rentabilita tržeb	0,62%	2,22%
<b>Likvidita</b>	B.1	Běžná likvidita	0,96	1,52
	B.2	Pohotová likvidita	0,50	1,05
	B.3	Hotovostní likvidita	0,07	0,24
<b>Zadluženost</b>	C.1	VK/aktiva	0,21	0,47
	C.2	Krytí dlouh. majetku dlouh. kapitálem	0,93	1,65
	C.3	Úrokové krytí	2,96	7,82
<b>Obratovost</b>	D.1	Obratovost aktiv	3,39	2,32
	D.2	Obratovost pohledávek	11,78	6,47
	D.3	Obratovost závazků	9,62	6,83

	<b>2013</b>	<b>2014</b>	<b>2015</b>	<b>2016</b>
0,717 * ČPK/A	0,110	0,133	-0,020	-0,012
0,847 * nerozdělené zisky/A	0,117	0,111	0,151	0,161
3,107 * EBIT/A	0,192	0,340	0,107	0,114
0,420 * VK/cizí zdroje	0,097	0,120	0,110	0,117
0,998 * T/A	4,753	4,183	3,379	3,202
<b>Z-skóre</b>	<b>5,269</b>	<b>4,887</b>	<b>3,728</b>	<b>3,582</b>

	<b>2013</b>	<b>2014</b>	<b>2015</b>	<b>2016</b>
0,13 * A/CK	0,160	0,167	0,164	0,166
0,04 * EBIT/NÚ	0,167	0,453	0,118	0,115
3,97 * EBIT/A	0,245	0,434	0,137	0,146
0,21 * V/A	1,023	0,897	0,724	0,685
0,09 * OA/(KZ+KBU)	0,109	0,115	0,086	0,088
<b>Index IN05</b>	<b>1,705</b>	<b>2,066</b>	<b>1,230</b>	<b>1,200</b>

**PŘÍLOHA P VII: PLÁNOVÁ ROZVAHA- ZÁKLADNÍ VARIANTA  
SPOLEČNOSTI GAMANOVA S.R.O.**

	<b>AKTIVA (v tis. Kč)</b>	<b>2017</b>	<b>2018</b>	<b>2019</b>	<b>2020</b>
	<b>AKTIVA CELKEM</b>	<b>34256</b>	<b>34273</b>	<b>37086</b>	<b>37772</b>
<b>A.</b>	<b>Pohledávky za upsaný základní kapitál</b>	<b>0</b>	<b>0</b>	<b>0</b>	<b>0</b>
<b>B.</b>	<b>Dlouhodobý majetek</b>	<b>12964</b>	<b>11773</b>	<b>13539</b>	<b>12870</b>
<b>B. I.</b>	<b>Dlouhodobý nehmotný majetek</b>	<b>33</b>	<b>17</b>	<b>0</b>	<b>0</b>
1	Nehmotné výsledky výzkumu a vývoje	0	0	0	0
2	Ocenitelná práva	0	0	0	0
3	Goodwill	0	0	0	0
4	Ostatní dlouhodobý nehmotný majetek	33	17	0	0
5	Poskytnuté zálohy na DNM a nedokončený DNM	0	0	0	0
<b>B. II.</b>	<b>Dlouhodobý hmotný majetek</b>	<b>12931</b>	<b>11756</b>	<b>13539</b>	<b>12870</b>
<b>1</b>	<b>Pozemky a stavby</b>	<b>10687</b>	<b>10457</b>	<b>13184</b>	<b>12854</b>
1.1	Pozemky	4096	4096	4096	4096
1.2	Stavby	6591	6361	9088	8758
2	Hmotné movité věci a jejich soubory	2164	1219	355	16
3	Oceňovací rozdíl k nabytému majetku	0	0	0	0
4	Ostatní dlouhodobý hmotný majetek	0	0	0	0
<b>5</b>	<b>Poskytnuté zálohy na DHM a nedokončený DHM</b>	<b>80</b>	<b>80</b>	<b>0</b>	<b>0</b>
5.1	Poskytnuté zálohy na DHM	0	0	0	0
5.2	Nedokončený DHM	80	80	0	0
<b>B. III.</b>	<b>Dlouhodobý finanční majetek</b>	<b>0</b>	<b>0</b>	<b>0</b>	<b>0</b>
<b>C.</b>	<b>Oběžná aktiva</b>	<b>21086</b>	<b>22295</b>	<b>23323</b>	<b>24678</b>
<b>C. I.</b>	<b>Zásoby</b>	<b>10449</b>	<b>10671</b>	<b>10877</b>	<b>11066</b>
1	Materiál	0	0	0	0
2	Nedokončená výroba a polotovary	0	0	0	0
<b>3</b>	<b>Výrobky a zboží</b>	<b>10074</b>	<b>10296</b>	<b>10502</b>	<b>10691</b>
3.1	Výrobky	0	0	0	0
3.2	Zboží	10074	10296	10502	10691
4	Mladá a ostatní zvířata a jejich skupiny	0	0	0	0
5	Poskytnuté zálohy na zásoby	375	375	375	375
<b>C. II.</b>	<b>Pohledávky</b>	<b>10062</b>	<b>10283</b>	<b>10488</b>	<b>10687</b>
<b>1</b>	<b>Dlouhodobé pohledávky</b>	<b>8</b>	<b>8</b>	<b>8</b>	<b>8</b>
1.1	Pohledávky z obchodních vztahů	0	0	0	0
1.2	Pohledávky - ovládaná nebo ovládající osoba	0	0	0	0
1.3	Pohledávky - podstatný vliv	0	0	0	0
1.4	Odložená daňová pohledávka	0	0	0	0
<b>1.5</b>	<b>Pohledávky - ostatní</b>	<b>8</b>	<b>8</b>	<b>8</b>	<b>8</b>
1.5.1	Pohledávky za společníky	0	0	0	0
1.5.2	Dlouhodobé poskytnuté zálohy	8	8	8	8
1.5.3	Dohadné účty aktivní	0	0	0	0
<b>2</b>	<b>Krátkodobé pohledávky</b>	<b>10055</b>	<b>10274</b>	<b>10480</b>	<b>10678</b>
2.1	Pohledávky z obchodních vztahů	9235	9438	9627	9800
2.2	Pohledávky - ovládaná nebo ovládající osoba	0	0	0	0
2.3	Pohledávky - podstatný vliv	0	0	0	0
<b>2.4</b>	<b>Pohledávky - ostatní</b>	<b>820</b>	<b>836</b>	<b>853</b>	<b>878</b>
2.4.1	Pohledávky za společníky	0	0	0	0
2.4.2	Sociální zabezpečení a zdravotní pojištění	0	0	0	0
2.4.3	Stát - daňové pohledávky	151	154	158	160
2.4.4	Krátkodobé poskytnuté zálohy	13	13	14	14
2.4.5	Dohadné účty aktivní	656	669	681	704

<b>C. III.</b>	<b>Krátkodobý finanční majetek</b>	<b>0</b>	<b>0</b>	<b>0</b>	<b>0</b>
<b>C. IV.</b>	<b>Peněžní prostředky</b>	<b>574</b>	<b>1341</b>	<b>1958</b>	<b>2926</b>
1	Peněžní prostředky v pokladně	93	113	119	153
2	Peněžní prostředky na účtech	481	1228	1839	2773
<b>D.</b>	<b>Časové rozlišení aktiv</b>	<b>206</b>	<b>206</b>	<b>224</b>	<b>224</b>
D. I.	Náklady příštích období	206	206	224	224

	<b>PASIVA (v tis. Kč)</b>	<b>2017</b>	<b>2018</b>	<b>2019</b>	<b>2020</b>
	<b>PASIVA CELKEM</b>	<b>34256</b>	<b>34273</b>	<b>37086</b>	<b>37772</b>
<b>A.</b>	<b>Vlastní kapitál</b>	<b>7449</b>	<b>8120</b>	<b>8928</b>	<b>10156</b>
<b>A. I.</b>	<b>Základní kapitál</b>	<b>200</b>	<b>200</b>	<b>200</b>	<b>200</b>
1	Základní kapitál	200	200	200	200
2	Vlastní podíly	0	0	0	0
3	Změny základního kapitálu	0	0	0	0
<b>A. II.</b>	<b>Ážio a kapitálové fondy</b>	<b>0</b>	<b>0</b>	<b>0</b>	<b>0</b>
1	Ážio	0	0	0	0
2	Kapitálové fondy	0	0	0	0
<b>A. III.</b>	<b>Fondy ze zisku</b>	<b>20</b>	<b>20</b>	<b>20</b>	<b>20</b>
1	Ostatní rezervní fondy	20	20	20	20
<b>A. IV.</b>	<b>Výsledek hospodáření minulých let</b>	<b>6353</b>	<b>7229</b>	<b>7900</b>	<b>8708</b>
1	Nerozdělený zisk minulých let	6320	7196	7867	8675
2	Neuhrazená ztráta minulých let	0	0	0	0
3	Jiný výsledek hospodáření minulých let	33	33	33	33
<b>A. V.</b>	<b>Výsledek hospodáření běžného účetního období</b>	<b>876</b>	<b>671</b>	<b>808</b>	<b>1228</b>
A. VI.	Rozhodnuto o zálohách na výplátě podílu na zisku	0	0	0	0
<b>B + C</b>	<b>Cizí zdroje</b>	<b>26807</b>	<b>26153</b>	<b>28158</b>	<b>27616</b>
<b>B.</b>	<b>Rezervy</b>	<b>0</b>	<b>0</b>	<b>0</b>	<b>0</b>
<b>C.</b>	<b>Závazky</b>	<b>26807</b>	<b>26153</b>	<b>28158</b>	<b>27616</b>
<b>C. I.</b>	<b>Dlouhodobé závazky</b>	<b>5352</b>	<b>4203</b>	<b>5770</b>	<b>4800</b>
1	Vydané dluhopisy	0	0	0	0
2	Závazky k úvěrovým institucím	5352	4203	5770	4800
3	Dlouhodobé přijaté zálohy	0	0	0	0
4	Závazky z obchodních vztahů	0	0	0	0
5	Dlouhodobé směnky k úhradě	0	0	0	0
6	Závazky - ovládaná nebo ovládající osoba	0	0	0	0
7	Závazky - podstatný vliv	0	0	0	0
8	Odložený daňový závazek	0	0	0	0
9	Závazky - ostatní	0	0	0	0
<b>C. II.</b>	<b>Krátkodobé závazky</b>	<b>21455</b>	<b>21950</b>	<b>22388</b>	<b>22816</b>
1	Vydané dluhopisy	0	0	0	0
2	Závazky k úvěrovým institucím	7747	7918	8076	8221
3	Krátkodobé přijaté zálohy	39	40	42	43
4	Závazky z obchodních vztahů	13153	13442	13711	13958
5	Krátkodobé směnky k úhradě	0	0	0	0
6	Závazky - ovládaná nebo ovládající osoba	0	0	0	0
7	Závazky - podstatný vliv	0	0	0	0
8	Závazky - ostatní	516	551	559	594
8.1	Závazky ke společníkům	59	60	62	63
8.2	Krátkodobé finanční výpomoci	0	0	0	0
8.3	Závazky k zaměstnancům	166	189	191	213
8.4	Závazky ze soc. zabezpečení a zdrav. pojištění	129	137	138	146
8.5	Stát - daňové závazky a dotace	131	134	137	139
8.6	Dohadné účty pasivní	30	31	32	33
8.7	Jiné závazky	0	0	0	0
<b>D.</b>	<b>Časové rozlišení pasiv</b>	<b>0</b>	<b>0</b>	<b>0</b>	<b>0</b>

**PŘÍLOHA P VIII: PLÁNOVÝ VÝKAZ ZISKU A ZTRÁTY-  
ZÁKLADNÍ VARIANTA SPOLEČNOSTI GAMANOVA S.R.O.**

	Výkaz zisku a ztráty (v tis. Kč)	2017	2018	2019	2020
<b>I.</b>	<b>Tržby za prodej zboží</b>	<b>100744</b>	<b>102961</b>	<b>105020</b>	<b>106910</b>
<b>II.</b>	<b>Tržby z prodeje vlastních výrobků a služeb</b>	<b>0</b>	<b>0</b>	<b>0</b>	<b>0</b>
<b>A</b>	<b>Výkonová spotřeba</b>	<b>94440</b>	<b>96324</b>	<b>98230</b>	<b>99987</b>
1.	Náklady vynaložené na prodané zboží	89663	91635	93468	95150
2.	Spotřeba materiálu a energie	1197	1234	1269	1309
3.	Služby	3580	3455	3493	3528
<b>B.</b>	<b>Změna stavu zásob vlastní činnosti</b>	<b>0</b>	<b>0</b>	<b>0</b>	<b>0</b>
<b>C.</b>	<b>Aktivace</b>	<b>50</b>	<b>0</b>	<b>0</b>	<b>0</b>
<b>D.</b>	<b>Osobní náklady</b>	<b>5042</b>	<b>5231</b>	<b>5283</b>	<b>5441</b>
1.	Mzdové náklady	3576	3710	3747	3859
2.	Náklady na soc. zabezpečení, zdrav. pojištění a ostatní náklady	1466	1521	1536	1582
2.1	Náklady na sociální zabezpečení a zdravotní pojištění	1216	1261	1274	1312
2.2	Ostatní náklady	250	260	262	270
<b>E.</b>	<b>Úpravy hodnot v provozní oblasti</b>	<b>1361</b>	<b>1192</b>	<b>1152</b>	<b>669</b>
1.	Úpravy hodnot DNM a DHM	1361	1192	1152	669
1.1	Úpravy hodnot DNM a DHM - trvalé	1361	1192	1152	669
1.2	Úpravy hodnot DNM a DHM - dočasné	0	0	0	0
2.	Úpravy hodnot zásob	0	0	0	0
3.	Úpravy hodnot pohledávek	0	0	0	0
<b>III.</b>	<b>Ostatní provozní výnosy</b>	<b>1970</b>	<b>1349</b>	<b>1376</b>	<b>1401</b>
1	Tržby z prodaného dlouhodobého majetku	650	0	0	0
2	Tržby z prodaného materiálu	0	0	0	0
3	Jiné provozní výnosy	1320	1349	1376	1401
<b>F.</b>	<b>Ostatní provozní náklady</b>	<b>548</b>	<b>550</b>	<b>575</b>	<b>578</b>
1.	Zůstatková cena prodaného dlouhodobého majetku	0	0	0	0
2.	Zůstatková cena prodaného materiálu	0	0	0	0
3.	Daně a poplatky v provozní oblasti	294	294	301	301
4.	Rezervy v provozní oblasti a komplexní NPO	0	0	0	0
5.	Jiné provozní náklady	254	256	274	277
<b>*</b>	<b>Provozní výsledek hospodaření</b>	<b>1274</b>	<b>1014</b>	<b>1156</b>	<b>1636</b>
<b>IV.</b>	<b>Výnosy z dlouhodobého finančního majetku - podíly</b>	<b>0</b>	<b>0</b>	<b>0</b>	<b>0</b>
<b>G.</b>	<b>Náklady vynaložené na prodané podíly</b>	<b>0</b>	<b>0</b>	<b>0</b>	<b>0</b>
<b>V.</b>	<b>Výnosy z ostatního dlouhodobého finančního majetku</b>	<b>0</b>	<b>0</b>	<b>0</b>	<b>0</b>
<b>H.</b>	<b>Náklady související s ostatním DFM</b>	<b>0</b>	<b>0</b>	<b>0</b>	<b>0</b>
<b>VI.</b>	<b>Výnosové úroky a podobné výnosy</b>	<b>0</b>	<b>0</b>	<b>0</b>	<b>0</b>
<b>I.</b>	<b>Úpravy hodnot a rezervy ve finanční oblasti</b>	<b>0</b>	<b>0</b>	<b>0</b>	<b>0</b>
<b>J.</b>	<b>Nákladové úroky a podobné náklady</b>	<b>343</b>	<b>340</b>	<b>316</b>	<b>280</b>
1.	Nákladové úroky apod. náklady-ovládaná nebo ovládající os.	0	0	0	0
2.	Ostatní nákladové úroky a podobné náklady	343	340	316	280
<b>VII.</b>	<b>Ostatní finanční výnosy</b>	<b>504</b>	<b>515</b>	<b>525</b>	<b>535</b>
<b>K.</b>	<b>Ostatní finanční náklady</b>	<b>353</b>	<b>360</b>	<b>368</b>	<b>374</b>
<b>*</b>	<b>Finanční výsledek hospodaření</b>	<b>-192</b>	<b>-186</b>	<b>-158</b>	<b>-120</b>
<b>**</b>	<b>Výsledek hospodaření před zdaněním</b>	<b>1082</b>	<b>828</b>	<b>998</b>	<b>1516</b>
<b>L.</b>	<b>Daň z příjmů</b>	<b>206</b>	<b>157</b>	<b>190</b>	<b>288</b>
1.	Daň z příjmů splatná	206	157	190	288
2.	Daň z příjmů odložená	0	0	0	0
<b>**</b>	<b>Výsledek hospodaření po zdanění</b>	<b>876</b>	<b>671</b>	<b>808</b>	<b>1228</b>
<b>M.</b>	<b>Převod podílu na výsledku hospodaření společníkům</b>	<b>0</b>	<b>0</b>	<b>0</b>	<b>0</b>
<b>***</b>	<b>Výsledek hospodaření za účetní období</b>	<b>876</b>	<b>671</b>	<b>808</b>	<b>1228</b>
<b>*</b>	<b>Čistý obrát za účetní období</b>	<b>103218</b>	<b>104824</b>	<b>106921</b>	<b>108845</b>

**PŘÍLOHA P IX: PLÁNOVÝ VÝKAZ PENĚŽNÍCH TOKŮ  
SPOLEČNOSTI GAMANOVA S.R.O.**

Výkaz Cah flow (v tis. Kč)		2017	2018	2019	2020
<b>P.</b>	<b>Stav pen. prostředků a pen. ekvivalentů na začátku účetního období</b>	<b>951</b>	<b>574</b>	<b>1341</b>	<b>1958</b>
	<b>Peněžní toky z hlavní výděl. činnosti (prov. činnost)</b>	<b>7861</b>	<b>7517</b>	<b>7910</b>	<b>8425</b>
<b>Z.</b>	<b>Účetní zisk nebo ztráta před zdaněním</b>	<b>1082</b>	<b>828</b>	<b>998</b>	<b>1516</b>
<b>A. 1</b>	<b>Úpravy o nepeněžní operace</b>	<b>1704</b>	<b>1532</b>	<b>1468</b>	<b>949</b>
A. 1. 1	Odpisy stálých aktiv a umořování opravné položky k nabytému majetku	1361	1192	1152	669
A. 1. 2	Změna stavu opravných položek, rezerv	0	0	0	0
A. 1. 3	Zisk z prodeje stálých aktiv	0	0	0	0
A. 1. 4	Výnosy z podílů na zisku	0	0	0	0
A. 1. 5	Vyúčtované n úroky s výjimkou úroků zahrnovaných do ocenění DM a vyúčtované výnosové úroky	343	340	316	280
A. 1. 6	Případné úpravy o ostatní nepeněžní operace	0	0	0	0
<b>A. *</b>	<b>Čistý peněžní tok z provozní činnosti před zdaněním a změnami pracovního kapitálu</b>	<b>2786</b>	<b>2360</b>	<b>2465</b>	<b>2465</b>
<b>A. 2</b>	<b>Změny stavu nepeněžních složek prac. kapitálu</b>	<b>-515</b>	<b>53</b>	<b>11</b>	<b>41</b>
A. 2. 1	Změna stavu pohledávek z provozní činnosti, přechodných účtů aktiv	-1185	-221	-220	-198
A. 2. 2	Změna stavu krátkodobých závazků z provozní činnosti, přechodných účtů pasiv	1363	496	437	428
A. 2. 3	Změna stavu zásob	-693	-222	-206	-189
A. 2. 4	Změna stavu KFM nespádajícího do pen. prostředků a ekvivalentů	0	0	0	0
<b>A. **</b>	<b>Čistý peněžní tok z provozní činnosti před zdaněním</b>	<b>2271</b>	<b>2413</b>	<b>2476</b>	<b>2506</b>
<b>A. 3</b>	<b>Vyplacené úroky s výjimkou úroků zahrnovaných do ocenění DM</b>	<b>-343</b>	<b>-340</b>	<b>-316</b>	<b>-280</b>
<b>A. 4</b>	<b>Přijaté úroky</b>	<b>0</b>	<b>0</b>	<b>0</b>	<b>0</b>
<b>A. 5</b>	<b>Zaplacená daň z příjmů a doměrky daně za minulá období</b>	<b>-206</b>	<b>-157</b>	<b>-190</b>	<b>-288</b>
<b>A. 6</b>	<b>Přijaté podíly na zisku</b>	<b>0</b>	<b>0</b>	<b>0</b>	<b>0</b>
<b>A. ***</b>	<b>Čistý peněžní tok z provozní činnosti</b>	<b>1722</b>	<b>1916</b>	<b>1970</b>	<b>1938</b>
	<b>Peněžní toky z investiční činnosti</b>				
<b>B. 1</b>	<b>Výdaje spojené s nabytím stálých aktiv</b>	<b>-4657</b>	<b>0</b>	<b>-2920</b>	<b>0</b>
<b>B. 2</b>	<b>Příjmy z prodeje stálých aktiv</b>	<b>650</b>	<b>0</b>	<b>0</b>	<b>0</b>
<b>B. 3</b>	<b>Zápůjčky a úvěry spřízněným osobám</b>	<b>0</b>	<b>0</b>	<b>0</b>	<b>0</b>
<b>B. ***</b>	<b>Čistý peněžní tok vztahující se k investiční činnosti</b>	<b>-4007</b>	<b>0</b>	<b>-2920</b>	<b>0</b>
	<b>Peněžní toky z finančních činností</b>				
<b>C. 1</b>	<b>Dopady změn dlouhodobých, resp. krátkodobých závazků</b>	<b>1908</b>	<b>-1149</b>	<b>1567</b>	<b>-970</b>
<b>C. 2</b>	<b>Dopady změn vlastního kapitálu na peněžní prostředky a ekvivalenty</b>	<b>0</b>	<b>0</b>	<b>0</b>	<b>0</b>
<b>C. ***</b>	<b>Čistý peněžní tok vztahující se k finanční činnosti</b>	<b>1908</b>	<b>-1149</b>	<b>1567</b>	<b>-970</b>
<b>F.</b>	<b>Čisté zvýšení resp. snížení peněžních prostředků</b>	<b>-377</b>	<b>767</b>	<b>617</b>	<b>968</b>
<b>R.</b>	<b>Stav peněžních prostředků a pen. ekvivalentů na konci účetního období</b>	<b>574</b>	<b>1341</b>	<b>1958</b>	<b>2926</b>

**PŘÍLOHA P X: ODPISOVÝ PLÁN INVESTIC A SAMOSTATNÝCH  
MOVITÝCH VĚCÍ SPOLEČNOSTI GAMANOVA S.R.O.**

<b>(v tis. Kč)</b>	<b>Odpis haly</b>	<b>Oprávky</b>	<b>Netto</b>
2017	177	177	5623
2018	193	370	5430
2019	193	564	5236
2020	193	757	5043
	<b>Odpis skladu</b>	<b>Oprávky</b>	<b>Netto</b>
2019	42	42	2958
2020	100	142	2858

<b>(v tis. Kč)</b>	<b>2017</b>	<b>2018</b>	<b>2019</b>	<b>2020</b>
Crafter	0	0	0	0
Škoda SUPERB	0	0	0	0
Vůz VW Caddy	38	0	0	0
Vůz VW Caddy 2	84	2	0	0
Transportér	18	0	0	0
Vůz Škoda Rapid	63	25	0	0
Vůz Škoda Rapid 2	71	71	34	0
Nákl. vůz VW Crafter	131	131	123	0
Vůz BMW 420	214	214	205	0
Vůz BMW 4	256	256	256	168
Vůz Ford Mustang	149	149	149	99
Citroen Berlingo	0	0	0	0
Vysokozdvížený vozík	10	0	0	0
Čtyřkolka	43	43	43	19
Nakladač	54	54	54	54
<b>Odpisy SMV celkem</b>	<b>1130</b>	<b>945</b>	<b>864</b>	<b>339</b>

**PŘÍLOHA P XI: DLOUHODOBÉ ZÁVAZKY K ÚVĚROVÝM  
INSTITUCÍM SPOLEČNOSTI GAMANOVA S.R.O.**

<b>Závazky k úvěrovým institucím z leasingových úvěrů (v tis. Kč)</b>										
<b>Zařazeno</b>	<b>SMV:</b>	<b>PC</b>	<b>2013</b>	<b>2014</b>	<b>2015</b>	<b>2016</b>	<b>2017</b>	<b>2018</b>	<b>2019</b>	<b>2020</b>
2009	Crafter	755	88	0	0	0	0	0	0	0
2009	Pasat	563	112	0	0	0	0	0	0	0
2010	SUPERB	605	240	101	0	0	0	0	0	0
2011	Vůz VW Caddy	440	327	244	153	54	0	0	0	0
2013	Vůz VW Caddy 2	406	344	271	191	103	8	0	0	0
2012	Transportér	244	54	0	0	0	0	0	0	0
2013	Vůz Škoda Rapid	303	274	220	161	98	30	0	0	0
2014	Vůz Škoda Rapid 2	341	0	320	274	223	167	105	37	0
2014	Vůz VW Crafter	629	0	620	507	388	262	129	0	0
2014	Vůz BMW 420	1036	0	1036	853	659	453	233	0	0
2015	Vůz BMW 4	930	0	0	886	708	526	339	147	0
2015	Vůz Ford Mustang	540	0	0	515	412	306	197	86	0

<b>Rok</b>	<b>2017</b>		<b>2018</b>		<b>2019</b>		<b>2020</b>	
	<b>Závazek</b>	<b>Měsíční úrok</b>	<b>Závazek</b>	<b>Měsíční úrok</b>	<b>Závazek</b>	<b>Měsíční úrok</b>	<b>Závazek</b>	<b>Měsíční úrok</b>
<b>PS</b>	<b>4000</b>	<b>0,163%</b>	<b>3600</b>	<b>0,163%</b>	<b>3200</b>	<b>0,163%</b>	<b>2800</b>	<b>0,163%</b>
<b>1</b>	3966,7	6,4	3566,7	5,8	3166,7	5,1	2766,7	4,5
<b>2</b>	3933,3	6,4	3533,3	5,7	3133,3	5,1	2733,3	4,4
<b>3</b>	3900,0	6,3	3500,0	5,7	3100,0	5,0	2700,0	4,4
<b>4</b>	3866,7	6,3	3466,7	5,6	3066,7	5,0	2666,7	4,3
<b>5</b>	3833,3	6,2	3433,3	5,6	3033,3	4,9	2633,3	4,3
<b>6</b>	3800,0	6,2	3400,0	5,5	3000,0	4,9	2600,0	4,2
<b>7</b>	3766,7	6,1	3366,7	5,5	2966,7	4,8	2566,7	4,2
<b>8</b>	3733,3	6,1	3333,3	5,4	2933,3	4,8	2533,3	4,1
<b>9</b>	3700,0	6,0	3300,0	5,4	2900,0	4,7	2500,0	4,1
<b>10</b>	3666,7	6,0	3266,7	5,3	2866,7	4,7	2466,7	4,0
<b>11</b>	3633,3	5,9	3233,3	5,3	2833,3	4,6	2433,3	4,0
<b>12</b>	<b>3600,0</b>	<b>5,9</b>	<b>3200,0</b>	<b>5,2</b>	<b>2800,0</b>	<b>4,6</b>	<b>2400,0</b>	<b>3,9</b>
	<b>73,8</b>		<b>66,0</b>		<b>58,2</b>		<b>50,4</b>	

	<b>2019</b>		<b>2020</b>	
	<b>Závazek</b>	<b>Měsíční úrok</b>	<b>Závazek</b>	<b>Měsíční úrok</b>
<b>PS</b>	<b>3000</b>	<b>0,163%</b>	<b>2700</b>	<b>0,163%</b>
<b>1</b>	2975,00	4,85	2675,00	4,36
<b>2</b>	2950,00	4,81	2650,00	4,32
<b>3</b>	2925,00	4,77	2625,00	4,28
<b>4</b>	2900,00	4,73	2600,00	4,24
<b>5</b>	2875,00	4,69	2575,00	4,20
<b>6</b>	2850,00	4,65	2550,00	4,16
<b>7</b>	2825,00	4,60	2525,00	4,12
<b>8</b>	2800,00	4,56	2500,00	4,08
<b>9</b>	2775,00	4,52	2475,00	4,03
<b>10</b>	2750,00	4,48	2450,00	3,99
<b>11</b>	2725,00	4,44	2425,00	3,95
<b>12</b>	<b>2700,00</b>	<b>4,40</b>	<b>2400,00</b>	<b>3,91</b>
<b>Úrok celkem</b>		<b>55,50</b>		<b>49,63</b>

**PŘÍLOHA P XII: PLÁNOVÁ ROZVAHA- PESIMISTICKÁ VARIANTA  
SPOLEČNOSTI GAMANOVA S.R.O.**

	AKTIVA (v tis. Kč)	2017	2018	2019	2020
	<b>AKTIVA CELKEM</b>	<b>35278</b>	<b>34967</b>	<b>37469</b>	<b>37729</b>
<b>A.</b>	<b>Pohledávky za upsaný základní kapitál</b>	<b>0</b>	<b>0</b>	<b>0</b>	<b>0</b>
<b>B.</b>	<b>Dlouhodobý majetek</b>	<b>12964</b>	<b>11773</b>	<b>13539</b>	<b>12870</b>
<b>B. I.</b>	<b>Dlouhodobý nehmotný majetek</b>	<b>33</b>	<b>17</b>	<b>0</b>	<b>0</b>
1	Nehmotné výsledky výzkumu a vývoje	0	0	0	0
2	Ocenitelná práva	0	0	0	0
3	Goodwill	0	0	0	0
4	Ostatní dlouhodobý nehmotný majetek	33	17	0	0
5	Poskytnuté zálohy na DNM a nedokončený DNM	0	0	0	0
<b>B. II.</b>	<b>Dlouhodobý hmotný majetek</b>	<b>12931</b>	<b>11756</b>	<b>13539</b>	<b>12870</b>
<b>1</b>	<b>Pozemky a stavby</b>	<b>10687</b>	<b>10457</b>	<b>13184</b>	<b>12854</b>
1.1	Pozemky	4096	4096	4096	4096
1.2	Stavby	6591	6361	9088	8758
2	Hmotné movité věci a jejich soubory	2164	1219	355	16
3	Oceňovací rozdíl k nabytému majetku	0	0	0	0
4	Ostatní dlouhodobý hmotný majetek	0	0	0	0
<b>5</b>	<b>Poskytnuté zálohy na DHM a nedokončený DHM</b>	<b>80</b>	<b>80</b>	<b>0</b>	<b>0</b>
5.1	Poskytnuté zálohy na DHM	0	0	0	0
5.2	Nedokončený DHM	80	80	0	0
<b>B. III.</b>	<b>Dlouhodobý finanční majetek</b>	<b>0</b>	<b>0</b>	<b>0</b>	<b>0</b>
<b>C.</b>	<b>Oběžná aktiva</b>	<b>22108</b>	<b>22988</b>	<b>23706</b>	<b>24635</b>
<b>C. I.</b>	<b>Zásoby</b>	<b>10620</b>	<b>10784</b>	<b>10940</b>	<b>11088</b>
1	Materiál	0	0	0	0
2	Nedokončená výroba a polotovary	0	0	0	0
<b>3</b>	<b>Výrobky a zboží</b>	<b>10245</b>	<b>10409</b>	<b>10565</b>	<b>10713</b>
3.1	Výrobky	0	0	0	0
3.2	Zboží	10245	10409	10565	10713
4	Mladá a ostatní zvířata a jejich skupiny	0	0	0	0
5	Poskytnuté zálohy na zásoby	375	375	375	375
<b>C. II.</b>	<b>Pohledávky</b>	<b>10511</b>	<b>10677</b>	<b>10838</b>	<b>11017</b>
<b>1</b>	<b>Dlouhodobé pohledávky</b>	<b>8</b>	<b>8</b>	<b>8</b>	<b>8</b>
1.1	Pohledávky z obchodních vztahů	0	0	0	0
1.2	Pohledávky - ovládaná nebo ovládající osoba	0	0	0	0
1.3	Pohledávky - podstatný vliv	0	0	0	0
1.4	Odložená daňová pohledávka	0	0	0	0
<b>1.5</b>	<b>Pohledávky - ostatní</b>	<b>8</b>	<b>8</b>	<b>8</b>	<b>8</b>
1.5.1	Pohledávky za společníky	0	0	0	0
1.5.2	Dlouhodobé poskytnuté zálohy	8	8	8	8
1.5.3	Dohadné účty aktivní	0	0	0	0
<b>2</b>	<b>Krátkodobé pohledávky</b>	<b>10503</b>	<b>10669</b>	<b>10830</b>	<b>11009</b>
2.1	Pohledávky z obchodních vztahů	9691	9846	9994	10134
2.2	Pohledávky - ovládaná nebo ovládající osoba	0	0	0	0
2.3	Pohledávky - podstatný vliv	0	0	0	0
<b>2.4</b>	<b>Pohledávky - ostatní</b>	<b>812</b>	<b>822</b>	<b>836</b>	<b>875</b>
2.4.1	Pohledávky za společníky	0	0	0	0
2.4.2	Sociální zabezpečení a zdravotní pojištění	0	0	0	0
2.4.3	Stát - daňové pohledávky	150	152	154	156
2.4.4	Krátkodobé poskytnuté zálohy	13	13	13	14
2.4.5	Dohadné účty aktivní	649	657	668	705



<b>C. III.</b>	<b>Krátkodobý finanční majetek</b>	<b>0</b>	<b>0</b>	<b>0</b>	<b>0</b>
<b>C. IV.</b>	<b>Peněžní prostředky</b>	<b>977</b>	<b>1528</b>	<b>1928</b>	<b>2530</b>
1	Peněžní prostředky v pokladně	68	107	135	177
2	Peněžní prostředky na účtech	909	1421	1793	2353
<b>D.</b>	<b>Časové rozlišení aktiv</b>	<b>206</b>	<b>206</b>	<b>224</b>	<b>224</b>
D. I.	Náklady příštích období	206	206	224	224

<b>PASIVA (v tis. Kč)</b>		<b>2017</b>	<b>2018</b>	<b>2019</b>	<b>2020</b>
	<b>PASIVA CELKEM</b>	<b>35278</b>	<b>34967</b>	<b>37469</b>	<b>37729</b>
<b>A.</b>	<b>Vlastní kapitál</b>	<b>7188</b>	<b>7678</b>	<b>8280</b>	<b>9135</b>
<b>A. I.</b>	<b>Základní kapitál</b>	<b>200</b>	<b>200</b>	<b>200</b>	<b>200</b>
1	Základní kapitál	200	200	200	200
2	Vlastní podíly	0	0	0	0
3	Změny základního kapitálu	0	0	0	0
<b>A. II.</b>	<b>Ážio a kapitálové fondy</b>	<b>0</b>	<b>0</b>	<b>0</b>	<b>0</b>
1	Ážio	0	0	0	0
2	Kapitálové fondy	0	0	0	0
<b>A. III.</b>	<b>Fondy ze zisku</b>	<b>20</b>	<b>20</b>	<b>20</b>	<b>20</b>
1	Ostatní rezervní fondy	20	20	20	20
2	Statutární a ostatní fondy	0	0	0	0
<b>A. IV.</b>	<b>Výsledek hospodaření minulých let</b>	<b>6353</b>	<b>6968</b>	<b>7458</b>	<b>8060</b>
1	Nerozdělený zisk minulých let	6320	6935	7425	8027
2	Neuhrazená ztráta minulých let	0	0	0	0
3	Jiný výsledek hospodaření minulých let	33	33	33	33
<b>A. V.</b>	<b>Výsledek hospodaření běžného účetního období</b>	<b>615</b>	<b>490</b>	<b>602</b>	<b>855</b>
<b>A. VI.</b>	<b>Rozhodnuto o zálohách na výplatě podílu na zisku</b>	<b>0</b>	<b>0</b>	<b>0</b>	<b>0</b>
<b>B + C</b>	<b>Cizí zdroje</b>	<b>28090</b>	<b>27289</b>	<b>29189</b>	<b>28594</b>
<b>B.</b>	<b>Rezervy</b>	<b>0</b>	<b>0</b>	<b>0</b>	<b>0</b>
<b>C.</b>	<b>Závazky</b>	<b>28090</b>	<b>27289</b>	<b>29189</b>	<b>28594</b>
<b>C. I.</b>	<b>Dlouhodobé závazky</b>	<b>5352</b>	<b>4203</b>	<b>5770</b>	<b>4800</b>
1	Vydané dluhopisy	0	0	0	0
2	Závazky k úvěrovým institucím	5352	4203	5770	4800
3	Dlouhodobé přijaté zálohy	0	0	0	0
4	Závazky z obchodních vztahů	0	0	0	0
5	Dlouhodobé směnky k úhradě	0	0	0	0
6	Závazky - ovládaná nebo ovládající osoba	0	0	0	0
7	Závazky - podstatný vliv	0	0	0	0
8	Odložený daňový závazek	0	0	0	0
9	Závazky - ostatní	0	0	0	0
<b>C. II.</b>	<b>Krátkodobé závazky</b>	<b>22738</b>	<b>23086</b>	<b>23419</b>	<b>23794</b>
1	Vydané dluhopisy	0	0	0	0
2	Závazky k úvěrovým institucím	9173	9307	9435	9556
3	Krátkodobé přijaté zálohy	39	39	42	43
4	Závazky z obchodních vztahů	13014	13222	13421	13608
5	Krátkodobé směnky k úhradě	0	0	0	0
6	Závazky - ovládaná nebo ovládající osoba	0	0	0	0
7	Závazky - podstatný vliv	0	0	0	0
8	Závazky - ostatní	512	518	521	587
8.1	Závazky ke společníkům	59	60	61	61
8.2	Krátkodobé finanční výpomoci	0	0	0	0
8.3	Závazky k zaměstnancům	166	166	167	212
8.4	Závazky ze soc. zabezpečení a zdrav. pojištění	128	129	130	145
8.5	Stát - daňové závazky a dotace	130	132	133	136
8.6	Dohadné účty pasivní	30	31	31	33
8.7	Jiné závazky	0	0	0	0
<b>D.</b>	<b>Časové rozlišení pasiv</b>	<b>0</b>	<b>0</b>	<b>0</b>	<b>0</b>

**PŘÍLOHA P XIII: PLÁNOVÝ VÝKAZ ZISKU A ZTRÁTY-  
PESIMISTICKÁ VARIANTA SPOLEČNOSTI GAMANOVA S.R.O.**

	Výkaz zisku a ztráty (v tis. Kč)	2017	2018	2019	2020
<b>I.</b>	<b>Tržby za prodej zboží</b>	<b>99682</b>	<b>101277</b>	<b>102796</b>	<b>104235</b>
<b>II.</b>	<b>Tržby z prodeje vlastních výrobků a služeb</b>	<b>0</b>	<b>0</b>	<b>0</b>	<b>0</b>
<b>A</b>	<b>Výkonová spotřeba</b>	<b>93679</b>	<b>95000</b>	<b>96415</b>	<b>97763</b>
1.	Náklady vynaložené na prodané zboží	88926	90349	91704	92988
2.	Spotřeba materiálu a energie	1193	1227	1259	1297
3.	Služby	3560	3424	3452	3478
<b>B.</b>	<b>Změna stavu zásob vlastní činnosti</b>	<b>0</b>	<b>0</b>	<b>0</b>	<b>0</b>
<b>C.</b>	<b>Aktivace</b>	<b>50</b>	<b>0</b>	<b>0</b>	<b>0</b>
<b>D.</b>	<b>Osobní náklady</b>	<b>5017</b>	<b>5042</b>	<b>5067</b>	<b>5383</b>
1.	Mzdové náklady	3558	3576	3594	3818
2.	Náklady na soc. zabezpečení, zdrav. pojištění a ostatní náklady	1459	1466	1473	1565
2.1	Náklady na sociální zabezpečení a zdravotní pojištění	1210	1216	1222	1298
2.2	Ostatní náklady	249	250	252	267
<b>E.</b>	<b>Úpravy hodnot v provozní oblasti</b>	<b>1361</b>	<b>1192</b>	<b>1152</b>	<b>669</b>
1.	Úpravy hodnot DNM a DHM	1361	1192	1152	669
1.1	Úpravy hodnot DNM a DHM - trvalé	1361	1192	1152	669
1.2	Úpravy hodnot DNM a DHM- dočasné	0	0	0	0
2.	Úpravy hodnot zásob	0	0	0	0
3.	Úpravy hodnot pohledávek	0	0	0	0
<b>III.</b>	<b>Ostatní provozní výnosy</b>	<b>1956</b>	<b>1327</b>	<b>1347</b>	<b>1365</b>
1	Tržby z prodaného dlouhodobého majetku	650	0	0	0
2	Tržby z prodaného materiálu	0	0	0	0
3	Jiné provozní výnosy	1306	1327	1347	1365
<b>F.</b>	<b>Ostatní provozní náklady</b>	<b>548</b>	<b>550</b>	<b>575</b>	<b>578</b>
1.	Zůstatková cena prodaného dlouhodobého majetku	0	0	0	0
2.	Zůstatková cena prodaného materiálu	0	0	0	0
3.	Daně a poplatky v provozní oblasti	294	294	301	301
4.	Rezervy v provozní oblasti a komplexní NPO	0	0	0	0
5.	Jiné provozní náklady	254	256	274	277
<b>*</b>	<b>Provozní výsledek hospodaření</b>	<b>983</b>	<b>820</b>	<b>934</b>	<b>1208</b>
<b>IV.</b>	<b>Výnosy z dlouhodobého finančního majetku - podíly</b>	<b>0</b>	<b>0</b>	<b>0</b>	<b>0</b>
<b>G.</b>	<b>Náklady vynaložené na prodané podíly</b>	<b>0</b>	<b>0</b>	<b>0</b>	<b>0</b>
<b>V.</b>	<b>Výnosy z ostatního dlouhodobého finančního majetku</b>	<b>0</b>	<b>0</b>	<b>0</b>	<b>0</b>
<b>H.</b>	<b>Náklady související s ostatním DFM</b>	<b>0</b>	<b>0</b>	<b>0</b>	<b>0</b>
<b>VI.</b>	<b>Výnosové úroky a podobné výnosy</b>	<b>0</b>	<b>0</b>	<b>0</b>	<b>0</b>
<b>I.</b>	<b>Úpravy hodnot a rezervy ve finanční oblasti</b>	<b>0</b>	<b>0</b>	<b>0</b>	<b>0</b>
<b>J.</b>	<b>Nákladové úroky a podobné náklady</b>	<b>373</b>	<b>366</b>	<b>345</b>	<b>308</b>
1.	Nákladové úroky apod. náklady - ovládaná nebo ovládající os.	0	0	0	0
2.	Ostatní nákladové úroky a podobné náklady	373	366	345	308
<b>VII.</b>	<b>Ostatní finanční výnosy</b>	<b>498</b>	<b>506</b>	<b>514</b>	<b>521</b>
<b>K.</b>	<b>Ostatní finanční náklady</b>	<b>349</b>	<b>354</b>	<b>360</b>	<b>365</b>
<b>*</b>	<b>Finanční výsledek hospodaření</b>	<b>-224</b>	<b>-215</b>	<b>-191</b>	<b>-152</b>
<b>**</b>	<b>Výsledek hospodaření před zdaněním</b>	<b>759</b>	<b>605</b>	<b>743</b>	<b>1056</b>
<b>L.</b>	<b>Daň z příjmů</b>	<b>144</b>	<b>115</b>	<b>141</b>	<b>201</b>
1.	Daň z příjmů splatná	144	115	141	201
2.	Daň z příjmů odložená	0	0	0	0
<b>**</b>	<b>Výsledek hospodaření po zdanění</b>	<b>615</b>	<b>490</b>	<b>602</b>	<b>855</b>
<b>M.</b>	<b>Převod podílu na výsledku hospodaření společníkům</b>	<b>0</b>	<b>0</b>	<b>0</b>	<b>0</b>
<b>***</b>	<b>Výsledek hospodaření za účetní období</b>	<b>615</b>	<b>490</b>	<b>602</b>	<b>855</b>
<b>*</b>	<b>Čistý obrát za účetní období</b>	<b>102136</b>	<b>103110</b>	<b>104657</b>	<b>106122</b>

**PŘÍLOHA P XIV: PLÁNOVÝ VÝKAZ PENĚŽNÍCH TOKŮ-  
PESIMISTICKÁ VARIANTA SPOLEČNOSTI GAMANOVA S.R.O.**

Výkaz Cah flow (v tis. Kč)		2017	2018	2019	2020
<b>P.</b>	<b>Stav pen. prostředků a pen. ekvivalentů na začátku účetního období</b>	<b>951</b>	<b>977</b>	<b>1528</b>	<b>1928</b>
	<b>Peněžní toky z hlavní výděl. činnosti (prov. činnost)</b>	<b>8019</b>	<b>6648</b>	<b>6974</b>	<b>6742</b>
<b>Z.</b>	<b>Účetní zisk nebo ztráta před zdaněním</b>	<b>759</b>	<b>605</b>	<b>743</b>	<b>1056</b>
<b>A. 1</b>	<b>Úpravy o nepeněžní operace</b>	<b>1734</b>	<b>1558</b>	<b>1497</b>	<b>977</b>
A. 1. 1	Odpisy stálých aktiv a umořování opravné položky k nabytému majetku	1361	1192	1152	669
A. 1. 2	Změna stavu opravných položek, rezerv	0	0	0	0
A. 1. 3	Zisk z prodeje stálých aktiv	0	0	0	0
A. 1. 4	Výnosy z podílů na zisku	0	0	0	0
A. 1. 5	Vyúčtované nákladové úroky s výjimkou úroků zahrnovaných do ocenění DM a vyúčtované výnosové úroky	373	366	345	308
A. 1. 6	Případné úpravy o ostatní nepeněžní operace	0	0	0	0
<b>A. *</b>	<b>Čistý peněžní tok z provozní činnosti před zdaněním a změnami pracovního kapitálu</b>	<b>2493</b>	<b>2163</b>	<b>2240</b>	<b>2033</b>
<b>A. 2</b>	<b>Změny stavu nepen. složek pracovního kapitálu</b>	<b>149</b>	<b>17</b>	<b>-1</b>	<b>48</b>
A. 2. 1	Změna stavu pohledávek z provozní činnosti, přechodných účtů aktiv	-1636	-167	-178	-179
A. 2. 2	Změna stavu krátkodobých závazků z provozní činnosti, přechodných účtů pasiv	2646	348	333	375
A. 2. 3	Změna stavu zásob	-861	-164	-156	-148
A. 2. 4	Změna stavu KFM nespádajícího do peněžních prostř. a ekvivalentů	0	0	0	0
<b>A. **</b>	<b>Čistý peněžní tok z provozní činnosti před zdaněním</b>	<b>2642</b>	<b>2180</b>	<b>2239</b>	<b>2081</b>
<b>A. 3</b>	<b>Vyplacené úroky s výjimkou úroků zahrnovaných do ocenění DM</b>	<b>-373</b>	<b>-366</b>	<b>-345</b>	<b>-308</b>
<b>A. 4</b>	<b>Přijaté úroky</b>	<b>0</b>	<b>0</b>	<b>0</b>	<b>0</b>
<b>A. 5</b>	<b>Zaplacená daň z příjmů a doměrky daně za minulá období</b>	<b>-144</b>	<b>-114</b>	<b>-141</b>	<b>-201</b>
<b>A. 6</b>	<b>Přijaté podíly na zisku</b>	<b>0</b>	<b>0</b>	<b>0</b>	<b>0</b>
<b>A. ***</b>	<b>Čistý peněžní tok z provozní činnosti</b>	<b>2125</b>	<b>1700</b>	<b>1753</b>	<b>1572</b>
	<b>Peněžní toky z investiční činnosti</b>				
<b>B. 1</b>	<b>Výdaje spojené s nabytím stálých aktiv</b>	<b>-4657</b>	<b>0</b>	<b>-2920</b>	<b>0</b>
<b>B. 2</b>	<b>Příjmy z prodeje stálých aktiv</b>	<b>650</b>	<b>0</b>	<b>0</b>	<b>0</b>
<b>B. 3</b>	<b>Zápůjčky a úvěry spřízněným osobám</b>	<b>0</b>	<b>0</b>	<b>0</b>	<b>0</b>
<b>B. ***</b>	<b>Čistý peněžní tok vztahující se k investiční činnosti</b>	<b>-4007</b>	<b>0</b>	<b>-2920</b>	<b>0</b>
	<b>Peněžní toky z finančních činností</b>				
<b>C. 1</b>	<b>Dopady změn dlouhodobých, resp. krátkodobých závazků</b>	<b>1908</b>	<b>-1149</b>	<b>1567</b>	<b>-970</b>
<b>C. 2</b>	<b>Dopady změn vlastního kapitálu na peněžní prostředky a ekvivalenty</b>	<b>0</b>	<b>0</b>	<b>0</b>	<b>0</b>
<b>C. ***</b>	<b>Čistý peněžní tok vztahující se k finanční činnosti</b>	<b>1908</b>	<b>-1149</b>	<b>1567</b>	<b>-970</b>
<b>F.</b>	<b>Čisté zvýšení resp. snížení peněžních prostředků</b>	<b>26</b>	<b>551</b>	<b>400</b>	<b>602</b>
<b>R.</b>	<b>Stav peněžních prostředků a pen. ekvivalentů na konci účetního období</b>	<b>977</b>	<b>1528</b>	<b>1928</b>	<b>2530</b>

**PŘÍLOHA P XV: KRÁTKODOBÁ PLÁNOVÁ ROZVAHA PRO ROK  
2017 SPOLEČNOSTI GAMANOVA S.R.O.**

	<b>AKTIVA (v tis. Kč)</b>	<b>I. Q</b>	<b>II. Q</b>	<b>III. Q</b>	<b>IV. Q</b>
	<b>AKTIVA CELKEM</b>	<b>33947</b>	<b>32256</b>	<b>33770</b>	<b>34256</b>
<b>A.</b>	<b>Pohledávky za upsaný základní kapitál</b>	<b>0</b>	<b>0</b>	<b>0</b>	<b>0</b>
<b>B.</b>	<b>Dlouhodobý majetek</b>	<b>14662</b>	<b>13648</b>	<b>13306</b>	<b>12964</b>
<b>B. I.</b>	<b>Dlouhodobý nehmotný majetek</b>	<b>88</b>	<b>70</b>	<b>52</b>	<b>33</b>
1	Nehmotné výsledky výzkumu a vývoje	0	0	0	0
2	Ocenitelná práva	0	0	0	0
3	Goodwill	0	0	0	0
4	Ostatní dlouhodobý nehmotný majetek	88	70	52	33
5	Poskytnuté zálohy na DNM a nedokončený DNM	0	0	0	0
<b>B. II.</b>	<b>Dlouhodobý hmotný majetek</b>	<b>14574</b>	<b>13578</b>	<b>13254</b>	<b>12931</b>
<b>1</b>	<b>Pozemky a stavby</b>	<b>11510</b>	<b>10802</b>	<b>10744</b>	<b>10687</b>
1.1	Pozemky	4746	4096	4096	4096
1.2	Stavby	6764	6706	6648	6591
2	Hmotné movité věci a jejich soubory	2985	2696	2430	2164
3	Oceňovací rozdíl k nabytému majetku	0	0	0	0
4	Ostatní dlouhodobý hmotný majetek	0	0	0	0
<b>5</b>	<b>Poskytnuté zálohy na DHM a nedokončený DHM</b>	<b>80</b>	<b>80</b>	<b>80</b>	<b>80</b>
5.1	Poskytnuté zálohy na DHM	0	0	0	0
5.2	Nedokončený DHM	80	80	80	80
<b>B. III.</b>	<b>Dlouhodobý finanční majetek</b>	<b>0</b>	<b>0</b>	<b>0</b>	<b>0</b>
<b>C.</b>	<b>Oběžná aktiva</b>	<b>19244</b>	<b>18495</b>	<b>20320</b>	<b>21086</b>
<b>C. I.</b>	<b>Zásoby</b>	<b>9974</b>	<b>9705</b>	<b>9873</b>	<b>10449</b>
1	Materiál	0	0	0	0
2	Nedokončená výroba a polotovary	0	0	0	0
<b>3</b>	<b>Výrobky a zboží</b>	<b>9974</b>	<b>10110</b>	<b>9873</b>	<b>10074</b>
3.1	Výrobky	0	0	0	0
3.2	Zboží	9974	10110	9873	10074
4	Mladá a ostatní zvířata a jejich skupiny	0	0	0	0
5	Poskytnuté zálohy na zásoby	0	0	0	375
<b>C. II.</b>	<b>Pohledávky</b>	<b>8022</b>	<b>8129</b>	<b>10186</b>	<b>10063</b>
<b>1</b>	<b>Dlouhodobé pohledávky</b>	<b>8</b>	<b>8</b>	<b>8</b>	<b>8</b>
1.1	Pohledávky z obchodních vztahů	0	0	0	0
1.2	Pohledávky - ovládaná nebo ovládající osoba	0	0	0	0
1.3	Pohledávky - podstatný vliv	0	0	0	0
1.4	Odložená daňová pohledávka	0	0	0	0
<b>1.5</b>	<b>Pohledávky - ostatní</b>	<b>8</b>	<b>8</b>	<b>8</b>	<b>8</b>
1.5.1	Pohledávky za společníky	0	0	0	0
1.5.2	Dlouhodobé poskytnuté zálohy	8	8	8	8
1.5.3	Dohadné účty aktivní	0	0	0	0
<b>2</b>	<b>Krátkodobé pohledávky</b>	<b>8014</b>	<b>8121</b>	<b>10178</b>	<b>10055</b>
2.1	Pohledávky z obchodních vztahů	7769	7752	9604	9235
2.2	Pohledávky - ovládaná nebo ovládající osoba	0	0	0	0
2.3	Pohledávky - podstatný vliv	0	0	0	0
<b>2.4</b>	<b>Pohledávky - ostatní</b>	<b>245</b>	<b>369</b>	<b>574</b>	<b>820</b>
2.4.1	Pohledávky za společníky	0	0	0	0
2.4.2	Sociální zabezpečení a zdravotní pojištění	0	0	0	0
2.4.3	Stát - daňové pohledávky	45	68	106	151
2.4.4	Krátkodobé poskytnuté zálohy	3	7	10	13
2.4.5	Dohadné účty aktivní	196	295	458	656

<b>C. III.</b>	<b>Krátkodobý finanční majetek</b>	<b>0</b>	<b>0</b>	<b>0</b>	<b>0</b>
<b>C. IV.</b>	<b>Peněžní prostředky</b>	<b>1248</b>	<b>661</b>	<b>261</b>	<b>574</b>
1	Peněžní prostředky v pokladně	202	107	42	93
2	Peněžní prostředky na účtech	1046	554	219	481
<b>D.</b>	<b>Časové rozlišení aktiv</b>	<b>41</b>	<b>113</b>	<b>144</b>	<b>206</b>
D. I.	Náklady příštích období	41	113	144	206

<b>PASIVA (v tis. Kč)</b>		<b>I. Q</b>	<b>II. Q</b>	<b>III. Q</b>	<b>IV. Q</b>
	<b>PASIVA CELKEM</b>	<b>33947</b>	<b>33256</b>	<b>33770</b>	<b>34256</b>
<b>A.</b>	<b>Vlastní kapitál</b>	<b>6792</b>	<b>7011</b>	<b>7230</b>	<b>7449</b>
<b>A. I.</b>	<b>Základní kapitál</b>	<b>200</b>	<b>200</b>	<b>200</b>	<b>200</b>
1	Základní kapitál	200	200	200	200
2	Vlastní podíly	0	0	0	0
3	Změny základního kapitálu	0	0	0	0
<b>A. II.</b>	<b>Ážio a kapitálové fondy</b>	<b>0</b>	<b>0</b>	<b>0</b>	<b>0</b>
<b>A. III.</b>	<b>Fondy ze zisku</b>	<b>20</b>	<b>20</b>	<b>20</b>	<b>20</b>
1	Ostatní rezervní fondy	20	20	20	20
2	Statutární a ostatní fondy	0	0	0	0
<b>A. IV.</b>	<b>Výsledek hospodaření minulých let</b>	<b>6353</b>	<b>6353</b>	<b>6353</b>	<b>6353</b>
1	Nerozdělený zisk minulých let	6320	6320	6320	6320
2	Neuhrazená ztráta minulých let	0	0	0	0
3	Jiný výsledek hospodaření minulých let	33	33	33	33
<b>A. V.</b>	<b>Výsledek hospodaření běžného účetního období</b>	<b>219</b>	<b>438</b>	<b>657</b>	<b>876</b>
A. VI.	Rozhodnuto o zálohách na výplátě podílu na zisku	0	0	0	0
<b>B + C</b>	<b>Cizí zdroje</b>	<b>27155</b>	<b>26245</b>	<b>26540</b>	<b>26807</b>
<b>B.</b>	<b>Rezervy</b>	<b>0</b>	<b>0</b>	<b>0</b>	<b>0</b>
<b>C.</b>	<b>Závazky</b>	<b>27155</b>	<b>26245</b>	<b>26540</b>	<b>26807</b>
<b>C. I.</b>	<b>Dlouhodobé závazky</b>	<b>6312</b>	<b>5976</b>	<b>5665</b>	<b>5352</b>
1	Vydané dluhopisy	0	0	0	0
2	Závazky k úvěrovým institucím	6312	5976	5665	5352
3	Dlouhodobé přijaté zálohy	0	0	0	0
4	Závazky z obchodních vztahů	0	0	0	0
5	Dlouhodobé směnky k úhradě	0	0	0	0
6	Závazky - ovládaná nebo ovládající osoba	0	0	0	0
7	Závazky - podstatný vliv	0	0	0	0
8	Odložený daňový závazek	0	0	0	0
9	Závazky - ostatní	0	0	0	0
<b>C. II.</b>	<b>Krátkodobé závazky</b>	<b>20843</b>	<b>20269</b>	<b>20876</b>	<b>21455</b>
1	Vydané dluhopisy	0	0	0	0
2	Závazky k úvěrovým institucím	7765	7256	7687	7747
3	Krátkodobé přijaté zálohy	10	20	29	39
4	Závazky z obchodních vztahů	13020	12920	13046	13153
5	Krátkodobé směnky k úhradě	0	0	0	0
6	Závazky - ovládaná nebo ovládající osoba	0	0	0	0
7	Závazky - podstatný vliv	0	0	0	0
8	Závazky - ostatní	48	73	113	516
8.1	Závazky ke společníkům	0	0	0	59
8.2	Krátkodobé finanční výpomoci	0	0	0	0
8.3	Závazky k zaměstnancům	0	0	0	166
8.4	Závazky ze soc. zabezpečení a zdrav. pojištění	0	0	0	129
8.5	Stát - daňové závazky a dotace	39	59	92	131
8.6	Dohadné účty pasivní	9	14	21	30
8.7	Jiné závazky	0	0	0	0
<b>D.</b>	<b>Časové rozlišení pasiv</b>	<b>0</b>	<b>0</b>	<b>0</b>	<b>0</b>

**PŘÍLOHA P XVI: KRÁTKODOBÝ PLÁNOVÝ VÝKAZ ZISKU A ZTRÁTY PRO ROK 2017 SPOLEČNOSTI GAMANOVA S.R.O.**

Výkaz zisku a ztráty (v tis. Kč)		I. Q	II. Q	III. Q	IV. Q
<b>I.</b>	<b>Tržby za prodej zboží</b>	<b>30223</b>	<b>45335</b>	<b>70521</b>	<b>100744</b>
<b>II.</b>	<b>Tržby z prodeje vlastních výrobků a služeb</b>	<b>0</b>	<b>0</b>	<b>0</b>	<b>0</b>
<b>A</b>	<b>Výkonová spotřeba</b>	<b>28176</b>	<b>42742</b>	<b>66350</b>	<b>94440</b>
1.	Náklady vynaložené na prodané zboží	26899	40348	62764	89663
2.	Spotřeba materiálu a energie	353	545	860	1197
3.	Služby	924	1849	2726	3580
<b>B.</b>	<b>Změna stavu zásob vlastní činnosti</b>	<b>0</b>	<b>0</b>	<b>0</b>	<b>0</b>
<b>C.</b>	<b>Aktivace</b>	<b>13</b>	<b>25</b>	<b>38</b>	<b>50</b>
<b>D.</b>	<b>Osobní náklady</b>	<b>1260</b>	<b>2521</b>	<b>3781</b>	<b>5042</b>
1.	Mzdové náklady	894	1788	2682	3576
2.	Náklady na soc. zabezpečení, zdrav. pojištění a ost. náklady	367	733	1100	1466
2.1	Náklady na sociální zabezpečení a zdravotní pojištění	304	608	912	1216
2.2	Ostatní náklady	63	125	188	250
<b>E.</b>	<b>Úpravy hodnot v provozní oblasti</b>	<b>369</b>	<b>733</b>	<b>1075</b>	<b>1361</b>
1.	Úpravy hodnot DNM a DHM	369	733	1075	1361
1.1	Úpravy hodnot DNM a DHM - trvalé	369	733	1075	1361
1.2	Úpravy hodnot DNM a DHM - dočasné	0	0	0	0
2.	Úpravy hodnot zásob	0	0	0	0
3.	Úpravy hodnot pohledávek	0	0	0	0
<b>III.</b>	<b>Ostatní provozní výnosy</b>	<b>330</b>	<b>1310</b>	<b>1640</b>	<b>1970</b>
1	Tržby z prodaného dlouhodobého majetku	0	650	650	650
2	Tržby z prodaného materiálu	0	0	0	0
3	Jiné provozní výnosy	330	660	990	1320
<b>F.</b>	<b>Ostatní provozní náklady</b>	<b>135</b>	<b>278</b>	<b>413</b>	<b>548</b>
1.	Zůstatková cena prodaného dlouhodobého majetku	0	0	0	0
2.	Zůstatková cena prodaného materiálu	0	0	0	0
3.	Daně a poplatky v provozní oblasti	72	151	223	294
4.	Rezervy v provozní oblasti a komplexní NPO	0	0	0	0
5.	Jiné provozní náklady	64	127	191	254
<b>*</b>	<b>Provozní výsledek hospodaření</b>	<b>601</b>	<b>345</b>	<b>504</b>	<b>1274</b>
<b>IV.</b>	<b>Výnosy z dlouhodobého finančního majetku - podíly</b>	<b>0</b>	<b>0</b>	<b>0</b>	<b>0</b>
<b>G.</b>	<b>Náklady vynaložené na prodané podíly</b>	<b>0</b>	<b>0</b>	<b>0</b>	<b>0</b>
<b>V.</b>	<b>Výnosy z ostatního dlouhodobého finančního majetku</b>	<b>0</b>	<b>0</b>	<b>0</b>	<b>0</b>
<b>H.</b>	<b>Náklady související s ostatním DFM</b>	<b>0</b>	<b>0</b>	<b>0</b>	<b>0</b>
<b>VI.</b>	<b>Výnosové úroky a podobné výnosy</b>	<b>0</b>	<b>0</b>	<b>0</b>	<b>0</b>
<b>I.</b>	<b>Úpravy hodnot a rezervy ve finanční oblasti</b>	<b>0</b>	<b>0</b>	<b>0</b>	<b>0</b>
<b>J.</b>	<b>Nákladové úroky a podobné náklady</b>	<b>86</b>	<b>172</b>	<b>256</b>	<b>343</b>
1.	Nákladové úroky apod. náklady-ovládaná nebo ovládající os.	0	0	0	0
2.	Ostatní nákladové úroky a podobné náklady	86	172	256	342
<b>VII.</b>	<b>Ostatní finanční výnosy</b>	<b>126</b>	<b>252</b>	<b>378</b>	<b>504</b>
<b>K.</b>	<b>Ostatní finanční náklady</b>	<b>88</b>	<b>176</b>	<b>264</b>	<b>353</b>
<b>*</b>	<b>Finanční výsledek hospodaření</b>	<b>-48</b>	<b>-96</b>	<b>-143</b>	<b>-192</b>
<b>**</b>	<b>Výsledek hospodaření před zdaněním</b>	<b>553</b>	<b>249</b>	<b>362</b>	<b>1082</b>
<b>L.</b>	<b>Daň z příjmů</b>	<b>0</b>	<b>0</b>	<b>0</b>	<b>206</b>
1.	Daň z příjmů splatná	0	0	0	206
2.	Daň z příjmů odložená	0	0	0	0
<b>**</b>	<b>Výsledek hospodaření po zdanění</b>	<b>219</b>	<b>438</b>	<b>657</b>	<b>876</b>
<b>M.</b>	<b>Převod podílu na výsledku hospodaření společníkům</b>	<b>0</b>	<b>0</b>	<b>0</b>	<b>0</b>
<b>***</b>	<b>Výsledek hospodaření za účetní období</b>	<b>219</b>	<b>438</b>	<b>657</b>	<b>876</b>
<b>*</b>	<b>Čistý obrát za účetní období</b>	<b>30679</b>	<b>46897</b>	<b>72539</b>	<b>103218</b>

**PŘÍLOHA P XVII: POSTUP SESTAVENÍ ANALÝZY RIZIK  
SPOLEČNOSTI GAMANOVA S.R.O.**

Pravděpodobnost vzniku	Hodnocení v %	Bodové hodnocení
Velmi pravděpodobný výskyt	81-100	1
Pravděpodobný výskyt	61-80	2
Občasný výskyt	41-60	3
Nepravděpodobný výskyt	21-40	4
Velmi nepravděpodobný výskyt	0-20	5

Závažnost dopadu rizika	Bodové hodnocení	Komentář
Zásadní	1	Riziko vyvolá zásadní změny ve společnosti- velmi riziková
Významná	2	Riziko významným způsobem ovlivní vývoj a řízení společnosti
Nevýznamná	3	Riziko nebude mít významný dopad na budoucí fungování společnosti
Zanedbatelná	4	Riziko bude mít velmi nízký dopad na vývoj společnosti

		Závažnost dopadu rizika			
		Zanedbatelná	Nevýznamná	Významná	Zásadní
Pravděpodobnost vzniku		4	3	2	1
Velmi pravděpodobný výskyt	1	4	3	2	1
Pravděpodobný výskyt	2	8	6	4	2
Občasný výskyt	3	12	9	6	3
Nepravděpodobný výskyt	4	16	12	8	4
Velmi nepravděpodobný výskyt	5	20	15	10	5

Skupina	Hodnota	Komentář
Nepřijatelné riziko	1-3	Riziko musí být zásadně redukováno
Nežádoucí riziko	4-7	Zavedení nutných bezpečnostních opatření proti riziku a jejich následná kontrola
Přijatelné riziko	8-14	Nevýznamné riziko, nutné monitorování a kontrola
Akceptovatelné riziko	15-20	Není potřeba žádných zvláštních opatření proti riziku