

Projekt tvorby dlouhodobého finančního plánu ve vybrané společnosti

Bc. Patrícia Vojvodová

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: **Patricia Vojvodová**
Osobní číslo: **M15282**
Studijní program: **N6202 Hospodářská politika a správa**
Studijní obor: **Finance**
Forma studia: **prezenční**

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

Zásady pro vypracování:

Úvod

Definujte cíle práce a použité metody zpracování práce.

I. Teoretická část

- Na základě literární rešerše zpracujte problematiku finančního plánování a problematiku tvorby dlouhodobého finančního plánu.

II. Praktická část

- Charakterizujte společnost, zanalyzujte její vnitřní a vnější prostředí a popište její hospodářskou situaci na základě analýzy finančních ukazatelů.
- Na základě předchozích analýz a v souladu se strategickými cíly společnosti zpracujte variantní řešení dlouhodobého finančního plánu.
- Zhodnoťte navržené řešení a jeho přínos pro danou společnost.

Závěr

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

Seznam odborné literatury:

BREALEY, Richard A., Stewart C. MYERS a Franklin ALLEN. Principles of corporate finance. 12th ed. New York: McGrawHill/Irwin, c2017, 896 s. ISBN 978-0-07-803476-3.
GRÜNWARD, Rolf a Jaroslava HOLEČKOVÁ. Finanční analýza a plánování podniku. 1. vyd. Praha: Ekopress, 2007, 318 s. ISBN 978-80-86929-26-2.
KALOUDA, František. Finanční analýza a řízení podniku. 2. vyd. Plzeň: Aleš Čeněk, 2016, 321 s. ISBN 978-80- 7380-591- 3.
LANDA, Martin. Finanční plánování a likvidita. 1. vyd. Brno: Computer Press, c2007, 180 s. ISBN 978-80- 251-1492-6.
ROSS, Stephen A., Randolph WESTERFIELD a Bradford D. JORDAN. Fundamentals of corporate finance. 11th ed. New York: McGraw-Hill/Irwin, c2016, 913 s. ISBN 978-0-07-786170-4.

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

Prohlašuji,

1. že jsem na diplomové práci pracoval samostatně a použitou literaturu jsem citoval. 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 13.04.2017

Jméno a příjmení: PATRICKA VOJVODOVÁ

rgivodova

.....
podpis diplomanta

ABSTRAKT

Táto diplomová práca rieši problematiku finančného plánovania a tvorby dlhodobého finančného plánu vo vybranom podniku. Cieľom vypracovania dlhodobého plánu je zlepšenie hospodárskych výsledkov podniku v budúcnosti. V rámci tvorby dlhodobého finančného plánu sú v prvej časti spracované teoretické poznatky z oblasti finančného plánovania. V analytickej časti boli interné dáta a taktiež dáta z okolia podniku spracované pomocou nástrojov kvalitatívnych metód výskumu. V projektovej časti práce sú navrhnuté tri varianty dlhodobého finančného plánu, ktoré umožňujú zlepšiť finančné hospodárenie podniku v budúcnosti. Výsledky tejto práce umožňujú spoločnosti aktívnejšie sa zapájať do investičných činností a aktívne sa podieľať na zlepšovaní hospodárskych výsledkov v budúcnosti. Tento plán je prvotným krokom v procese zlepšovania finančného riadenia v podniku.

Kľúčové slová:

Finančné plánovanie, dlhodobý finančný plán, finančná analýza, plánovaný výkaz ziskov a strát, plánovaná súvaha, plán peňažných tokov

ABSTRACT

The diploma thesis is focused on problem of financial planning and creation of long-term financial plan for the selected company. The goal of long-term financial plan creation is to improve financial results in the future. Within of long-term financial planning process were in the first part theoretical knowledge processed. The analytical part contains internal data of the company and its environment analyzed using qualitative methods of research. In the project part of diploma thesis are proposed three variants of long-term financial plan, allowing the company to improve financial results in the future. The outcome of this thesis enable the company to more actively engage in investment activities and actively participate in improving the economic performance in future. The plan is the initial step in the process of improving financial management in company.

Keywords:

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

V úvode by som chcela poďakovať Ing. Přemyslovi Pálkovi, Ph.D. za odborné rady a pripomienky pri vedení diplomovej práce. Moje poďakovanie patrí taktiež vedeniu spoločnosti za možnosť vypracovania tejto práce a taktiež sa poskytnutie všetkých potrebných dokladov a informácií.

Prehlasujem, že odovzdaná verzia diplomovej práce a verzia elektronická nahraná do IS/STAG sú totožné.

OBSAH

ÚVOD.....	10
CIELE A METÓDY SPRACOVANIA PRÁCE.....	11
I TEORETICKÁ ČASŤ.....	12
1 FINANČNÉ PLÁNOVANIE.....	13
1.1 PODSTATA FINANČNÉHO PLÁNOVANIA.....	13
1.2 KLASIFIKÁCIA.....	14
1.3 CIELE FINANČNÉHO PLÁNOVANIA.....	14
1.4 ZÁSADY FINANČNÉHO PLÁNOVANIA.....	15
1.5 METÓDY A MODELÝ TVORBY FINANČNÉHO PLÁNU.....	16
2 TVORBA FINANČNÉHO PLÁNU.....	18
2.1 POSTUP TVORBY FINANČNÉHO PLÁNU.....	18
2.2 VÍZIE A CIELE PODNIKU.....	19
2.3 STRATÉGIE.....	20
2.4 STRATEGICKÁ ANALÝZA.....	20
2.5 ANALÝZA OKOLIA PODNIKU.....	21
2.5.1 Analýza vplyvu makrookolía.....	21
2.5.2 PEST ANALÝZA.....	22
2.5.3 SWOT analýza.....	23
2.5.4 Analýza vplyvu mikrookolía.....	24
2.5.5 Analýza konkurenčných síl, PORTER.....	25
2.6 FINANČNÁ ANALÝZA.....	26
2.6.1 Horizontálna a vertikálna analýza.....	27
2.6.2 Analýza absolútnych ukazovateľov.....	27
2.6.3 Analýza rozdielových ukazovateľov.....	28
2.6.4 Analýza pomerových ukazovateľov.....	28
3 DLHODOBÝ FINANČNÝ PLÁN.....	29
3.1 FÁZY DLHODOBÉHO FINANČNÉHO PLÁNOVANIA.....	30
3.2 PLÁNOVANÁ SÚVAHA.....	31
3.3 PLÁN PEŇAŽNÝCH TOKOV.....	32
3.4 PLÁNOVANÝ VÝKAZ ZISKOV A STRÁT.....	33
3.4.1 Plánovanie výnosov.....	33
3.4.2 Plánovanie nákladov.....	34
3.4.3 Plánovanie hospodárskeho výsledku.....	35
4 HODNOTENIE A KONTROLA FINANČNÉHO PLÁNU.....	36
4.1 HODNOTENIE FINANČNÉHO PLÁNU.....	36
4.2 KONTROLA FINANČNÉHO PLÁNU.....	36
5 ZÁVER POZNATKOV TEORETICKEJ ČASŤI A STANOVENIE PREDPOKLADOV PRE PRAKTICKÚ ČASŤ.....	38
II PRAKTICKÁ ČASŤ.....	39
6 PREDSTAVENIE SPOLOČNOSTI.....	40

6.1	ZÁKLADNÉ ÚDAJE	41
6.2	HISTÓRIA SPOLOČNOSTI	42
6.3	ORGANIZAČNÁ ŠTRUKTÚRA	42
6.4	VÝVOJ POČTU ZAMESTNANCOV	43
6.5	SWOT ANALÝZA	44
6.6	CIELE SPOLOČNOSTI	46
6.7	STRATÉGIA	46
7	ANALÝZA OKOLIA PODNIKU	47
7.1	CHARAKTERISTIKA A ANALÝZA ODVETVIA	47
7.2	PEST ANALÝZA	48
7.2.1	Politicko-legislatívne faktory	48
7.2.2	Ekonomické faktory	49
7.2.3	Sociálne faktory a demografické faktory	50
7.2.4	Technologické faktory	50
7.3	PORTEROV MODEL 5 KONKURENČNÝCH SÍL	51
7.3.1	Dodávatelia	51
7.3.2	Odberatelia	51
7.3.3	Konkurencia	52
7.3.4	Substitučné výrobky	53
7.3.5	Potencionálni noví konkurenti	53
7.4	ZHRNUTIE STRATEGICKEJ ANALÝZY	54
8	FINANČNÁ ANALÝZA	55
8.1	ABSOLÚTNE UKAZOVATELE	55
8.1.1	Analýzy majetkovej štruktúry	55
8.1.2	Analýza finančnej štruktúry	57
8.1.3	Analýza výnosov	59
8.1.4	Analýza nákladov	60
8.1.5	Analýza pridanej hodnoty a výsledku hospodárenia	62
8.1.6	Analýza cash flow	64
8.2	POMEROVÉ UKAZOVATELE	65
8.2.1	Analýza zadlženosti	65
8.2.2	Analýza likvidity	66
8.2.3	Analýza rentability	67
8.2.4	Ukazovatele aktivity	68
8.2.5	Sústavy pomerových ukazovateľov	69
8.2.6	Spider graf	70
8.2.7	Súhrnné ukazovatele	70
8.3	ZÁVER FINANČNEJ ANALÝZY A ODPORÚČANIA	71
9	PROJEKT FINANČNÉHO PLÁNU	73
9.1	PREDPOKLADY VÝVOJA TRŽIEB	73
9.2	STANOVENIE CIEĽOV A PREDPOKLADY PLÁNOVANIA	75
9.3	DLHODOBÝ FINANČNÝ PLÁN A – ZÁKLADNÁ VARIANTA	76
9.3.1	Plánovaný výkaz ziskov a strát	77
9.3.2	Plánovaná súvaha	82
9.3.3	Plánovaný cash flow	88

9.4	DLHODOBÝ FINANČNÝ PLÁN B – OPTIMISTICKÁ VARIANTA.....	89
9.4.1	Plánovaný výkaz ziskov a strát	90
9.4.2	Plánovaná súvaha	93
9.4.3	Plánovaný cash flow	96
9.5	DLHODOBÝ FINANČNÝ PLÁN C – PESIMISTICKÁ VARIANTA	97
9.5.1	Plánovaný výkaz ziskov a strát	97
9.5.2	Plánovaná súvaha	100
9.5.3	Plánovaný cash flow	103
9.6	ZHODNOTENIE JEDNOTLIVÝCH VARIANT	104
9.6.1	Analýza zadlženosti	104
9.6.2	Analýza likvidity	105
9.6.3	Analýza rentability	106
9.6.4	Analýza aktivity	107
10	NÁVRHY A ODPORÚČANIA	108
	ZÁVĚR	111
	SEZNAM POUŽITÉ LITERATURY.....	112
	SEZNAM POUŽITÝCH SYMBOLŮ A ZKRATEK.....	115
	SEZNAM OBRÁZKŮ	117
	SEZNAM TABULEK.....	118

ÚVOD

V súčasnom podnikateľskom prostredí, ktoré je charakteristické rýchlo sa meniacimi podmienkami je dôležité aby si podnik, ktorý chce byť dlhodobo úspešný aktívne stanovoval svoje ciele do budúcnosti a cielene sa ne pripravoval. Prostredníctvom plánovania je možné sa s predstihom pripravovať na situácie, ktoré môžu v budúcnosti nastať a efektívne ich využiť v súlade s primárnym cieľom podniku, ktorým je zvyšovanie jeho tržnej hodnoty a súčasné zabezpečenie finančnej stability.

Vybraný podnik sa finančnému plánovaniu detailnejšie nevenuje a s tým môžu vzniknúť v budúcnosti existenčné problémy a to hlavne v prípade ak sa situácia nebude vyvíjať podľa predstáv manažmentu. V procese finančného plánovania je práve stanovenie podnikových cieľov prvým krokom. Ak má byť dlhodobý finančný plán realizovateľný a kvalitne spracovaný je dôležité aby bola vypracovaná kvalitná finančná analýza podniku a konkurencie. Dôsledne vypracovaná analýza poskytuje detailnejšie informácie o hospodárení podniku a umožňuje určiť kľúčové ukazovatele, na ktoré je podstatné sa pri plánovaní zamerať. Následne je potrebné konfrontovať získané informácie aj s vonkajším prostredím.

V teoretickej časti práce je zvýraznená podstata stanovenia si hlavného cieľu do budúcnosti na základe, ktorého sú následne posudzované manažérske, investičné a dôležité finančné rozhodnutia. Následne je podrobne opísaný proces tvorby dlhodobého finančného plánu jeho kontroly a hodnotenia. Praktická časť je venovaná predstaveniu spoločnosti, ktorá sa venuje výhradne obchodnej činnosti a nemá vlastnú výrobu. Následne je spracovaná strategická analýza, ktorá zahŕňa analýzu vonkajšieho a vnútorného prostredia podniku. Ďalším krokom je finančná analýza, kde sú jednotlivé ukazovatele spoločnosti porovnávané s konkurentom. Takéto porovnanie nám poskytuje podrobný pohľad na finančnú situáciu podniku. Závěry, ktoré predchádzajú strategickej a finančnej analýze budú zohľadnené pri stanovaní cieľov dlhodobého finančného plánu.

Projektová časť obsahujúca tri varianty dlhodobého finančného plánu, vypracovaná na plánovací horizont troch rokov. V závere sú jednotlivé varianty zhodnotené pomocou pomerových ukazovateľov finančnej analýzy a sú doporučené návrhy ako v budúcnosti oblasť finančného riadenia a plánovania zefektívniť. Hlavný výsledkom práve je zlepšenie budúcich hospodárskych výsledkov.

CIELE A METÓDY SPRACOVANIA PRÁCE

Hlavným cieľom diplomovej práce je vytvorenie projektu dlhodobého finančného plánu pre vybranú spoločnosť, ktorého výsledkom je zlepšenie hospodárskych výsledkov. Tento cieľ bude dosiahnutý vypracovaním projektu v troch variantách, každá z variant reaguje na iný vývoj či už podniku alebo okolia.

Diplomová práca je tvorená troma základnými časťami – teoretickou, analytickou a projektovou. Podstatou teoretickej časti je spracovanie problematiky finančného plánovania pomocou kritickej literárnej rešerše diel domácich a zahraničných autorov. Takéto spracovanie problematiky tvorí základ pre ďalšie časti.

V analytickej časti sa prioritne zameriavame na analýzu vonkajšieho a vnútorného okolia podniku. Informácie pre analýzu vonkajšieho prostredia boli čerpané z makroekonomických dát, ktoré spracováva Národná Banka Slovenska a Štatistický úrad Slovenskej republiky. Pri spracovaní vnútorného okolia boli využité interné dokumenty podniku. V danej časti boli využité metódy ako SWOT, PESTEL a PORTER analýza. Praktická časť využíva aj metódy jednoduchej štatistiky kde je prostredníctvom korelácie skúmaný vzťah dvoch premenných. Na základe určenia štatistickej závislosti môžeme predikovať vývoj závislej premennej v projekte.

Podkladom pre vypracovanie finančnej analýzy boli účtovného závierky vybraného podniku a taktiež konkurenta z rokoch 2013 – 2016. Analýza týchto dát je spracovaná využitím kvalitatívnych metód výskumu. Prevažná časť práce je tvorená analýzou interných dokumentov v časovom rozmedzí rokov 2013 až 2016. Spoločnosť ale taktiež neštandardizovanými rozhovormi zo zodpovednými pracovníkmi. Doplnenie údajov z nefinančných dát je kľúčové pri správnej interpretácii dát a správnom pochopení súvislostí. Pri vyhodnocovaní dát finančnej analýzy sú využité aj metódy benchmarkingu, kde sú jednotlivé dáta porovnávané s konkurentom.

Na základe strategickej a finančnej analýzy bola spracovaná projektová časť, teda vytvorenie variant dlhodobých finančných plánov. Tieto plány sú spracované pre obdobie 2017 až 2019. Na základe porovnania pomerových ukazovateľov jednotlivých variant bola spoločnosti doporučená tá najvýhodnejšia varianta. V závere práce sú zhrnuté najdôležitejšie informácie o hospodárení spoločnosti z ktorých sú vyvedené návrhy a odporúčenia.

Všetky dáta boli spracované pomocou výpočtov v programe MS Office Excel 2013.

I. TEORETICKÁ ČÁST

1 FINANČNÉ PLÁNOVANIE

Podľa Rossa (2016, s. 93) môže nedostatok efektívneho dlhodobého finančného plánovania viesť ku vzniku finančných ťažkostí a zlyhania. Proces finančného plánovania znamená, že systematicky rozmyšľame o budúcnosti a predchádzame tak vzniku problémov. Finančné plánovanie tvorí predpoklad pre rast spoločnosti čo znamená, že obsahuje dôležité poznatky o finančnej situácii a investičných plánoch.

Na druhú stranu Valach (2010, s. 243) definuje finančné plánovanie ako komplexný rozhodovací proces, ktorý spočíva v navrhovaní, hodnotení a výberu cieľov a odpovedajúcich projektov k ich dosiahnutiu.

Marek (2006, s. 501) dodáva, že finančné plánovanie je jedným z nástrojov v ktorom by mali byť zobrazené všetky naše očakávania a ktorý by nás mal pripraviť na možné problémy ktorého sa môžu počas tohto procesu vyskytnúť.

1.1 Podstata finančného plánovania

Ross (2016, s. 93) definuje finančné plánovanie ako cestu, ktorou je možné dosiahnuť splnenie finančných cieľov. Finančný plán je teda stanovisko toho čo chce spoločnosti dosiahnuť v budúcnosti. Mnohé rozhodnutia majú dlhú dobu potrebnú na ich realizáciu a z toho dôvodu je potrebné sa im venovať vo veľkom časovom predstihu.

V českej literatúre Valach (2010, s. 243) vyjadruje podstatu finančného plánovania ako formalizované rozhodovanie o spôsobe získavania kapitálu a jeho následného investovania do výnosného majetku a o peňažnom hospodárení.

Pri finančnom plánovaní je podľa Mareka (2006, s. 501) dôležité dodržiavať pri zostavovaní finančného plánu časovú a priestorovú koordináciu. V prípade časovej sa jedná o zladenie procesu krátkodobého a dlhodobého finančného plánovania. Pretože v prípade krátkodobého plánu sa z toho dlhodobého plánu preberajú niektoré informácie ako napr. informácie o plánovaných investíciách. Naopak priestorovou koordináciou sa rozumie zladenie jednotlivých ekonomických plánov podniku.

Brealey (2017, s. 759) zdôrazňuje, že finančné plánovanie spoločnosti začína už s vývojom produktu a následným plánom tržieb. Napríklad každá divízia musí určiť tri možné alternatívy:

1. Najlepšiu alternatívu teda **agresívny plán rastu**, ktorý vyžaduje veľké investície, nové produkty a zvyšovanie podielu na trhu,
2. **Plán priemerného rastu**, pri ktorom divízia rastie konštantne s trhom ale nie v porovnaní s konkurentmi,
3. **Plán škrtnania**, ktorého cieľom je minimalizovanie kapitálových výdavkov a stabilizácia pozície.

1.2 Klasifikácia

Vo svojej publikácii Ross (2016, s. 93) rozdeľuje finančné plánovanie na krátkodobé a dlhodobé. **Krátkodobé plánovanie** zahŕňa v praxi 12 po sebe nasledujúcich mesiacov, kým **dlhodobé plánovanie** sa väčšinou vypracováva na obdobie 2 až 5 rokov. Toto obdobie nazývame ako plánovací horizont a musí byť určený v plánovacom procese.

Podobne aj Valach (2010, s. 244) využíva rovnakú klasifikáciu dlhodobého a krátkodobého plánovania. V dlhodobom plánovacom horizonte sa viac venuje vytyčovaniu konkrétnych cieľov a stratégií. Krátkodobé opatrenia a zdroje sa daným cieľom a stratégiám lepšie prispôbujú.

Landa (2007, s. 238) delí z časového hľadiska plány rovnako ako ostatní autori s tým, že krátkodobé plánovanie ďalej rozdeľuje ďalej na mesačné, štvrťročné a ročné. A dlhodobé označuje ako celkový ekonomický pohľad na podnik v období väčšinou 3 až 4 rokov.

1.3 Ciele finančného plánovania

Podľa Rossa (2016, s. 93) môže finančné plánovanie dosiahnuť viacero cieľov:

- **Skúmanie interakcií** – pri tvorbe finančného plánu musí byť zreteľné prepojenie medzi investičnými návrhmi rozličných aktivít a ich dostupným financovaním,
- **Skúmanie možností** – finančný plán umožňuje preskúmať viacero investičných a finančných možností a vyhodnotiť ich vplyv na podnik a jeho majiteľov,
- **Predchádzanie prekvapeniam** – pomocou finančného plánovania je možné predpokladať čo sa stane pri určitých situáciách, najmä v prípade vážnych problémov,
- **Zabezpečenie realizovateľnosti a vnútornej zhody** – mimo hlavného cieľu tvorby hodnoty podniku má zvyčajne firma viacero okrajových cieľov, napr. zväčšenie podielu na trhu alebo rentabilita majetku.

Naopak Valach (2003, s. 243) obsah a ciele finančného plánovania definuje ako tri rozhodovacie polohy:

- **Kvantifikácia finančných cieľov** v zornom poli vlastníckeho záujmu na zhodnocovanie investovaného kapitálu,
- **Formulácia finančnej politiky**, ktorá odpovedá dosiahnutej finančnej situácii podniku prognózovaním vonkajšieho prostredia a podnikateľskej stratégii,
- **Navrhnutie vývoja financií** podniku v súlade s finančnými cieľmi a finančnou politikou vo väzbe na plán tržieb a plán nákladov.

Následne Landa (2007, s. 110) vo svojej publikácii stanovuje základné finančné ciele na základe nasledujúcich ukazovateľov:

- Najvyšším dlhodobým finančným cieľom by mala byť **maximalizácia ekonomickej hodnoty** – takéto stanovenie cieľa lepšie vyjadruje požiadavku maximalizácie finančného prínosu a predstaviteľom finančných ukazovateľov v tejto oblasti EVA,
- Medzi ďalšie finančné ciele patrí **zisk pred zdanením**, ktorého zvyšovanie je podstatnou podmienkou tvorby a zvyšovania ukazovateľa EVA,
- Podstatnú úlohu taktiež tvorí **rast tržieb** v spojení s tržnými podielom, jeho dôležitosť je daná tým, že tržby z predaja majú vplyv na ukazovatele ziskovosti,
- Ďalšiu skupinu podstatných finančných cieľov tvoria **ukazovatele finančnej stability a likvidity**. Majú však skôr charakter taktických alebo operatívnych cieľov.

1.4 Zásady finančného plánovania

Landa (2007, s. 110 - 111) definuje, že je potrebné v procese finančného plánovania rešpektovať určité základné zásady aby mohli finančné plány plniť svoju úlohu, medzi hlavné patrí:

- **Zásada dlhodobosti finančného plánovania** – podstatou je, že dlhodobé finančné ciele podniku by mali byť nadriadené krátkodobým v tom zmysle, že operačné ciele by mali podporovať postupnú realizáciu dlhodobého rozvoja podniku.
- **Zásada hierarchického usporiadania firemných cieľov** – medzi dlhodobými aj krátkodobými cieľmi by mal byť vytýčený iba jeden v pozícii hlavného,
- **Zásada reálnej dosiahnuteľnosti podnikových finančných cieľov** – uplatňovanie tejto zásady znamená vychádzať pri plánovaní zo poznatkov získaných

v analytickej fáze – hlavne analýzy vonkajšieho a vnútorného prostredia a analýza SWOT,

- **Zásada programovej ziskovej orientácie podniku** – v praxi ma medzi dlhodobými plánmi najväčšiu prioritu maximalizácia tržnej hodnoty podniku,
- **Zásada periodickej aktualizácie podnikových finančných plánov** – vychádza z reality podnikového riadenia vo vzťahu k meniacemu sa okoliu,
- **Zásada podstatnej zhody štruktúry a formy hlavných plánovacích podkladov so štruktúrou a formou podnikových účtovných výkazov** – je dôležité aby boli metódy zostavovania finančných plánov nadviazané na podnikový reporting,
- **Zásada jednoduchosti a transparentnosti plánovaných výpočtov** – mala by viesť manažment k zostavovaniu takých plánov, ktoré slúžia k rýchlej orientácii,
- **Zásada relatívnej autonómie finančného plánu** – plány sa majú zostaviť tak aby vyhovovali všetkým zainteresovaným skupinám.

Navyše Marek (2006, s. 503) medzi hlavné zásady, ktoré je nutné pri plánovaní dodržiavať zahŕňa zásady a: **systematickosti, úplnosti, prehľadnosti, periodickosti, pružnosti a kĺzavosti.**

1.5 Metódy a modely tvorby finančného plánu

Podľa Grūnwalda a Holečkovej (2007, s. 238) sa metódy plánovania peňažných tokov a súvahových položiek sa v niektorých fázach finančného plánovania opierajú o zjednodušené kauzálne závislosti. V prípade ak sa začína rozpracovaním dlhodobej súvahy sa používa **regresná metóda**. Následne sa tvorí plánovaná výsledovka a plán peňažných tokov. V tom prípade sa využívajú historické kvantitatívne závislosti medzi položkami v súvahe a vo výsledovke. Takéto štatistické postupy sa niekedy nahrádzujú odborným odhadom. V prípade ak sa začína vypracovaním plánu peňažných tokov, používa sa metóda percentného rozdielu z tržieb v kombinácii s metódou úmernosti podľa tržieb. Z plánu peňažných tokov sa odvodzujú plánované rozvahy, podľa ktorých sa upresňujú peňažné toky, ktoré boli predtým predbežne stanovené metódou percentuálneho podielu z tržieb a metódou úmernosti. **Metóda percentného podielu z tržieb** využíva predpoklad, že sa podiel závisle premenných na tržbách v plánu peňažných tokov nemenní. V plánovaných výpočtoch sa uplatňuje percentuálny podiel jednotlivých položiek na tržbách z účtovných výkazov. Jedná sa o tzv. hrubú metódu pretože výsledku slúžia len k orientácii a následne sú korigované podľa predchádzajúcich skúseností.

Metóda úmernosti podľa vývoja tržieb vychádza z predpokladu, že závislé premenné sa vyvíjajú priamo úmerne podľa vývoja tržieb.

Na druhú stranu Kalouda (2016, s. 63) vo svojej publikácii rozdeľuje metódy tvorby finančného plánu do troch základných skupín nasledovne:

- **Intuitívna metóda tvorby finančného plánu** – táto metóda vychádza v podstatnej miere zo skúsenosti minulého obdobia podporených o subjektívne úvahy skúseného manažéra. V tomto prípade sa jedná o expertné využitie schopností finančného plánovača, ktorý by mal „trafiť“ kľúčové ukazovatele finančného plánu. Tie sa následne kombinujú s rutinnými prepočtami ukazovateľov nižšej úrovne,
- **Metóda percentného podielu na tržbách** – daná metóda vychádza z predpokladu fixného vzťahu medzi položkami aktív a pasív a celkovým objemom tržieb. Pri využití danej metódy je nutné rozlišovať u ktorých položiek je možné takúto väzbu predpokladať a kde je nezmyselná. Ďalším krokom je rozhodnutie o voľbe dodatočných zdrojov daného plánu,
- **Regresná metóda** – táto metóda opúšťa v dlhšom časovom horizonte ťažko udržateľný predpoklad konštantného vzťahu medzi tržbami a ostatnými veličinami a je nahradzovaný štatisticky zistenými skutočnými väzbami medzi tržbami a ďalšími ukazovateľmi finančného plánu.

Taktiež Marek (2006, s. 504) definuje v podnikovej praxi tri základné metódy finančného plánovania a to metódu intuitívnu, štatistickú a kauzálnu. Za teoreticky najoptimálnejšiu metódu považuje **kauzálnu metódu**, ktorá sa skladá zo štyroch skupín veličín.

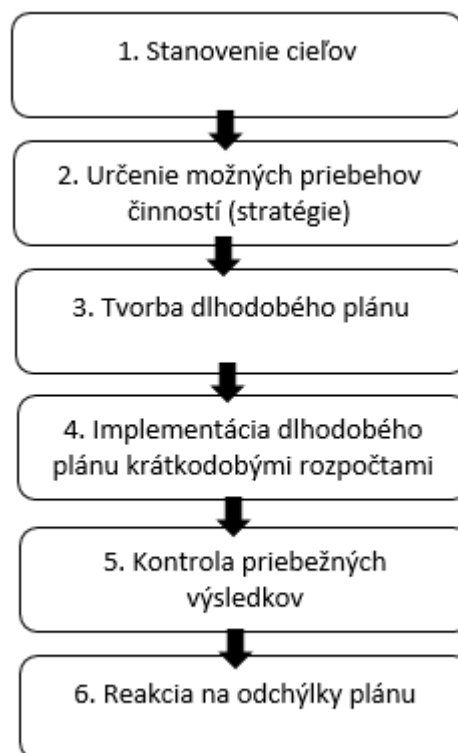
1. Vstupné veličiny pochádzajú z troch základných zdrojov: údaje o súčasnom majetku a výsledkoch hospodárenia podniku, výstupy z ostatných ekonomických plánov podniku a za tretie z makroekonomických prognóz,
2. Žiaduce hodnoty v niektorých ukazovateľoch napr. likvidity (bežná, pohotová), obratovosti majetku (obraz tovaru, pohľadávok), nákladovosti,
3. Výstupné veličiny tvoria všetky ostatné veličiny v plánovanej podobe účtovných výkazov, ktoré sa vypočítajú pomocou určitých vzorcov do ktorých sa dosadia vstupné alebo výstupné veličiny,
4. Kontrolné veličiny sledujú či napr. hodnota výsledku hospodárenia vypočítaná v plánovanom výkaze zisku a strát zodpovedá výsledku z plánovanej rozvahy.

2 TVORBA FINANČNÉHO PLÁNU

Finančný plán je dôležitý dokument v podniku, ktorý vytvárajú jeho vlastníci v spolupráci so špecializovanými zamestnancami . Jedná sa o tzv. mapu podnikania generujúcu tržby, splácanie záväzkov a dosahovania zisku. (Parts of Financial Plan, 2016)

2.1 Postup tvorby finančného plánu

Pavelková a Knápková (2012, s. 211) definujú kroky pri tvorbe a realizácii finančného plánu na základe obrázku č. 1.



Obrázek 1 Postup tvorby finančného plánu (Pavelková a Knápková, 2012, s. 211)

Ďalej dodávajú, že pokiaľ sa spoločnosť rozhodne orientovať svoje riadenie do tvorby hodnôt je potrebné zakomponovať ciele do zvolených stratégií. Takéto ciele a stratégie vychádzajú z analýzy súčasného stavu podniku a jeho potenciálu rastu v rámci analýzy vonkajšieho prostredia. V nej sa využíva:

- **Metóda SWOT analýzy** – slúži k identifikácii silných a slabých stránok podniku, príležitostí a hrozieb,
- **Model Porterových 5 síl** – slúži k analýze dodávateľov, odberateľov, konkurencie, hrozby vstupu nových konkurentov do odvetvia a hrozby substitútov,

- **Finančná analýza** – slúži k zisteniu a analýze rentability, zadlženosti a vzťahu majetkovej a finančnej štruktúry, likvidity, využitia majetku atď.,
- **Ďalšie informácie a podklady** – podávajú informácie, ktorá slúžia k spracovaniu prognóz vývoja odvetvia a jednotlivých segmentov,
- **Benchmarkingu.**

Na druhej strane Marek (2006, s. 503 - 504) rozdeľuje postup práce pri spracovaní finančného plánu do štyroch hlavných krokov:

1. **Stanovenie metódy plánovania** – je potreba stanoviť plánovaný horizont (krátkodobý alebo dlhodobý) a veľkosť jedného plánovacieho obdobia (mesiac, rok, atď.),
2. **Zber dát** z účtovníctva a z ostatných ekonomických plánov podniku, taktiež z makroekonomických prognóz a iných zdrojov,
3. **Spracovanie finančnej analýzy**, vyvodzovanie záverov z výsledkov finančného hospodárenia v predchádzajúcich rokoch, následné testovanie vypovedajúcej schopnosti vypočítaných hodnôt prostredníctvom finančnej analýzy,
4. **Zostavenie finančného plánu,**
5. **Kontrola plnenia** finančného plánu.

2.2 Vízie a ciele podniku

Podľa Kotlera a Kellera (2016, s. 74) ako náhle ma podnik vypracovanú SWOT analýzu je dôležité prejsť k formulácii hlavného cieľa a príprave špecifických cieľov pre nasledujúce obdobie. Takéto ciele musia byť špecifikované v rámci rozsahu a času. Stanovenie cieľov podniku musí spĺňať určité kritéria:

1. Musia byť hierarchicky zoradené od najdôležitejšieho k najmenej dôležitému,
2. Ciele musia byť kvantitatívne merateľné,
3. Ciele musia byť reálne,
4. Jednotlivé ciele musia byť konzistentné.

Grünwald a Holečková dodávajú (2007, s. 234), že dôležitým krokom plánovania je určenie vízie ako vzdialenejšej méty ktoré predstavuje výraznejšie lepšie uspokojenie potrieb. Vízia nie je spojená s konkrétnou lehotou. Časové určenie však nechýba cieľom podniku, ktoré určujú aký výsledok je treba dosiahnuť. Ciele orientujú jednotlivé činnosti podniku na realizáciu poslania v rôznych obdobiach a kladie sa doraz na výsledky činnosti. Napr. v oblasti predaja je typickým cieľom podiel na trhu (tržby).

2.3 Stratégie

Po stanovení vize a cílov Kotler a Keller (2016, s. 74) dodávají, že cíle určují čo chce podnik dosiahnuť a stratégia zasa plán ako tieto cíle dosiahnuť. Michael Porter určil tri základné stratégie, ktoré poskytujú dobrý štartovací bod pri strategickom procese a to:

- **Minimalizácia nákladov** – podnik sa snaží dosiahnuť čo najnižšie produkčné a distribučné náklady a následne stanoviť nižšie ceny ako jeho konkurenti,
- **Diferenciácia** – podnik sa sústreďí na dosiahnutie konkurenčnej výhody v oblasti zákazníckych segmentov,
- **Pozornosť** – podnik sa zameriava na užšie určené tržné segmenty a snaží sa dosiahnuť vodcovstvo aj v oblasti minimalizácie nákladov aj v oblasti diferenciácie.

Naopak Grūnwald a Holečková (2007, s. 234) rozlišuje zo strategického hľadiska tri základné druhy stratégie a to:

- **Útlm** – vedie k zníženiu podielu na trhu, táto stratégia je volená v prípadoch ak sa podniku príliš nedarí,
- **Stabilita** – vedie k zachovaniu podielu na trhu a predpokladá upevňovanie finančných pozícií,
- **Expanzia** – je spojená zo zvyšovaním podielov na existujúcich trhoch a prenikanie na nové trhy.

Následne Keřkovský a kol (2015, s. 87) dodávají, že strategická analýza je prvým krokom, ktorý je nutné uskutočniť predtým ako začneme finančnú stratégiu formulovať a odporúčajú ju analyzovať pomocou čiastkových analýz.

2.4 Strategická analýza

Podstatnou časťou spracovávania finančného plánu je vypracovanie strategickej analýzy, ktorá nám pomôže porozumieť danému podniku a určiť faktory, ktoré naň vplývajú.. Grūnwald a Holečková (2007, s. 233) dodávají, že strategické plánovanie zabezpečuje účelnú reakciu podniku na dlhodobý vývoj tržného okolia, na vývoj technicky a okolia, na meniace sa ekonomické podmienky a na celkový vývoj vonkajšieho prostredia. Nositeľom strategického plánovania je vrcholový manažment a jeho významným členom je finančný riaditeľ.

Podľa Sedláčkovej a Buchtu(2006, s. 8-9) strategická analýza obsahuje rôzne analytické techniky, ktoré sú využívané pri identifikácii vzťahov medzi okolím podniku, teda makro okolím, odvetvím, konkurenčnými silami, konkurentmi a zdrojovým potenciálom podniku. Analýza je základom a patrí medzi najdôležitejšie vedecké metódy a predstavuje rozloženie určitého komplexu na jednotlivé časti.

S ohľadom na ciele strategickej analýzy je možné vymedziť dve základné okruhy:

- Analýza orientovaná na **vonkajšie okolie** podniku
- Analýza orientovaná na **vnútorné zdroje** a schopnosti podniku

Podobne rozdeľuje podnikové okolie aj Dvořáček a Slančík (2012, s. 3) a to tiež na vnútorné a vonkajšie. Vnútorné okolie definuje ako spojené so silami, ktoré pôsobia vo vnútri podniku a vonkajšie delí na mikro a makro okolie.

2.5 Analýza okolia podniku

Analýza okolia sa zaoberá identifikáciou a rozborom faktorov v okolí podniku, ktoré ovplyvňujú jeho strategickú pozíciu a vytvárajú potencionálne príležitosti a hrozby pre jeho činnosť. Orientuje sa na jednotlivé vplyvy trendov jednotlivých faktorov v makrookolím a mikrookolím a to vymedzenom odvetví. (Sedláčková a Buchta, 2006, s. 13)

Fotr (2012, s. 40) dodáva, že podnikateľské prostredie taktiež prostredie v ktorom sa nachádza čiže inak povedané okolie.

2.5.1 Analýza vplyvu makrookolia

Kým Sedláčková a Buchta (2006, s. 16) definujú makro okolie ako celkový politický, ekonomický, sociálny a technologický rámec v ktorom sa podnik pohybuje. Napríklad vplyvy ako politická stabilita, miera inflácie, dovozné obmedzenia, demografický vývin populácie alebo revolučná technologická inovácia môžu významne ovplyvniť úspešnosť podniku.

Ďalej Dvořáček a Slunčík (2012, s. 15)dodávajú, že pre analýzu vplyvu makro okolia vhodné použiť najmä analýza SWOT a LONG-PEST. Tieto metódy sú veľmi podobné, pretože obidve sa zameriavajú na identifikáciu faktorov okolia, ktoré môžu podnik ovplyvniť.

Taktiež Kotler s Kellerom (2016, s. 94) zdôrazňujú dôležitosť analýzy makro prostredia pretože všetky úspešné spoločnosti poznajú a odpovedajú ziskovo na aktuálne potreby a trendy. Pri analýze makro okolia považujú za dôležité určenie potrieb a aktuálnych trendov a následné identifikovanie hlavných síl.

2.5.2 PEST ANALÝZA

Podľa Sedláčkovej a Buchtu (2006, s. 16 - 20) patria medzi kľúčové súčasti makro okolia podniku faktory politické a legislatívne, ekonomické, sociálne a kultúrne a technologické. Dôležitosť jednotlivých faktorov sa pre jednotlivé odvetvia a podniky môže výrazne líšiť a je dôležité rozpoznať dôležité faktory pre konkrétny podnik.

- **Politické a legislatívne faktory** – medzi politické a legislatívne faktory patrí napr. stabilita zahraničnej a národnej politickej situácie, členstvo v EU. Politické obmedzenia sa dotýkajú každého podniku a to prostredníctvom daňových zákonov, protimonopolných zákonov, regulácie exportu a importu, cenovej politiky.
- **Ekonomické faktory** – tieto faktory vyplývajú z ekonomickej podstaty a základných smerov ekonomického rozvoja a sú charakterizované stavom ekonomiky. Je nutné poznamenať, že podnik je ovplyvňovaný radou makroekonomických trendov medzi ktoré patrí miera ekonomického rastu, úroková miera, miera inflácie, daňová politika a výmenný kurz.
- **Sociálne a demografické faktory** –tieto faktory odrážajú vplyvy spojené s postojmi obyvateľstva a jeho štruktúrou. Napríklad starnutie obyvateľstva vytvára priestor v oblasti starania sa o seniorov, životný štýl v trávení voľného času.,
- **Technologické faktory** –podnik musí byť informovaný o technických a technologických zmenách, ktoré v okolí prebiehajú aby sa vyhýbal zaostalosti. Technologické zmeny môžu rýchlo a dramaticky ovplyvniť okolie podniku.

Dvořáček a Slunčík (2012, s. 10) doplňajú jednotlivé faktory, ktoré súvisia s PEST analýzou v nasledujúcej tabuľke.

Tabuľka 1 Vybrané faktory súvisiace s PEST analýzou
(Dvořáček a Slunčík, 2012, s. 11)

<p>Politicko-legislatívne faktory Zákony upravujúce hospodársku súťaž Ochrana spotrebiteľa Daňová politika Regulácia zahraničného obchodu Politická stabilita</p>	<p>Ekonomické faktory Trendy HDP Devízové kurzy Úroková miera Inflácia Nezamestnanosť</p>
<p>Sociokultúrny vývoj Demografický vývoj Zmeny životného štýlu Mobilita Úroveň vzdelania</p>	<p>Technologické vplyvy Vládna podpora vedy a výskumu Celkový stav technológie Nové objavy Zmeny technológie</p>

2.5.3 SWOT analýza

Tuto analýzu definuje Dvořáček a Slunčík (2012, s. 15) ako jednoduchý prístup, ktoré posudzuje vnútorné a vonkajšie okolie príslušného podniku. SWOT je skratkou pre štyri kategórie faktorov okolia – silné stránky (Strengths), slabé stránky (Weaknesses), príležitosti (Opportunities) a hrozby (Treats). Silné a slabé stránky sú spojené s vnútorným okolím kým príležitosti a hrozby z vonkajším. Zo SWOT analýzy je možné vyvodit' tieto stratégie:

- **SO** – využitie silných stránok v prospech príležitostí,
- **WO** – prekonanie slabých stránok využitím príležitostí,
- **ST** – využitie silných stránok k odstráneniu ohrozenia,
- **WT** – minimalizácia slabých stránok a vyhnutie sa ohrozeniu.

Taktiež Kotler a Keller (2016, s. 71) definujú SWOT analýzu ako celkový vyhodnotenie silných stránok, slabých stránok, príležitostí a hrozieb. Túto analýzu rozdeľujú na:

- **Analýzu vonkajšieho prostredia (príležitosti a hrozby)** – podnik musí sledovať makro ekonomické sily a dôležité makroekonomické faktory, ktoré ovplyvňujú schopnosť podniku generovať profit,
- **Analýzy vnútorného prostredia (silné a slabé stránky)** – každý podnik musí bezpodmienečne využiť svoje silné a eliminovať slabé stránky.

2.5.4 Analýza vplyvu mikrokolia

Podľa Sedláčkovej a Buchtu (2006, s. 29. – 30.) predstavuje najmä odvetvie, v ktorom sa podnik nachádza a aktívnesa podieľa na jeho stave a vývoji. Zvyčajne je definované ako skupina podnikov, ktoré ponúkajú na trhu podobný výrobok alebo služby.

Taktiež podľa Dvořáčka a Slunčíka (2012, s. 35) je základom čo rozhoduje výnosnosti podniku je odvetvie v ktorom pôsobí. Úroveň odvetvia je dôležitým prvkom ekonomiky, pretože na ňom záleží úroveň financovania. Analýza odvetvia podniku je spojená s analýzou všetkých základných faktorov, ktoré určujú vzájomné konkurenčné postavenie v odvetví.

Odvetvie zahrňuje podniky s veľmi podobnými činnosťami a v českej republike sa využíva klasifikácia ekonomických činnosti podľa CZ-NACE. Následné odvetvová štruktúra tvorí jednotlivé ekonomické činnosti CZ-NACE a vzťahy medzi nimi. Táto štruktúra vyjadruje postavenie jednotlivých odvetví v ekonomike a taktiež jej podiel na dôležitých makroekonomických ukazovateľoch ako napr. podiel na tvorbe HDP, zamestnanosti.

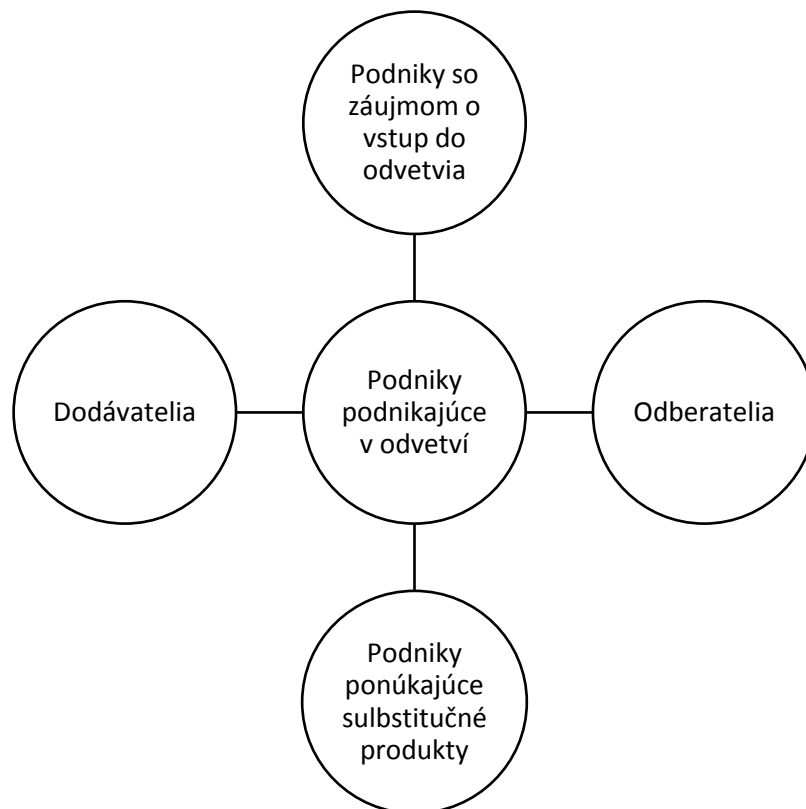
Porter (2008, s. 9) definuje základné kroky pri vypracovaní analýzy odvetvia:

1. **Definícia relevantného prostredia** – aké sú produkty a ich geografické ohraničenie,
2. **Identifikovanie účastníkov a segmentov trhu do skupín** – kto sú zákazníci, dodávatelia, konkurenti a aké sú substitúty,
3. **Stanovenie podstatných hnacích síl** každej konkurenčnej sily a určiť, ktoré sily sú silné a slabé a prečo,
4. **Učenie štruktúry odvetvia a spracovať analýzu konzistencie** – aká je ziskovosť, aké sú kontrolné orgány,
5. **Analyzovať nedávne a pravdepodobné budúce zmeny** v každej sile, pozitívne aj negatívne,
6. **Identifikácia aspektov odvetvia**, ktoré môžu ovplyvniť noví účastníci.

2.5.5 Analýza konkurenčných síl, PORTER

Významnou charakteristiku odvetvia sú podľa Sedláčkovej a Buchtu (2006, s. 47 - 54) konkurenčné sily, ktoré v danom odvetví pôsobia. Z toho dôvodu tvoria nedeliteľnú súčasť analýzy makro okolia a bezprostredne ovplyvňujú úspešnosť podniku a konkurenčnú pozíciu.

Podľa Dvořáčka a Slunčíka (2012, s. 41) podstatu analýzy mikrokozma približuje obrázok č.1



Obrázok 1 Odvetvie a jeho hranice (Dvořáček a Slunčík, 2012, s. 41)

Hranice odvetvia sú vymedzené podnikmi, ktoré pôsobia v odvetví. Tieto hranice však nie je možné považovať za nemenné a to z toho dôvodu, že napr. inovačný proces môže viesť k rozširovaniu hraníc odvetvia. Jednotlivé odvetvia, poskytujú rôzne príležitosti k dosahovaniu zisku a má naň vplyv základných 5 faktorov:

- Podniky, ktoré v odvetví už pôsobia,
- Podniky, ktoré do odvetvia hodlajú vstúpiť,
- Nebezpečenstvo substitučných výrobkov,
- Vyjednávací sila odberateľov,
- Vyjednávací sila dodávateľov.

Uvedené faktory pôsobia v odvetví dlhodobo. Podstatou štrukturálnej analýzy odvetvia je rozpoznanie základných kľúčových charakteristík odvetvia, spočívajúcich v jeho ekonomike a technológií. (Dvořáček a Slunčík, 2012, s. 41)

Podľa Portera (2008, s. 4) sa rozdelenie jednotlivých síl odvetvia rozlišuje v každom odvetví a najsilnejšia konkurenčná sila alebo sily určujú ziskovosť odvetvia a sú najdôležitejšie pre formuláciu stratégií:

- **Hrozba nových účastníkov** – prináša novú kapacitu do odvetvia a praje si získať časť trhu čo vytvára tlak na ceny, náklady a úroveň potrebných investičných nákladov. Dôležité sú bariéry vstupu nových podnikov na trhu medzi ktoré patrí: úspory z veľkovýroby, dopytové benefity z veľkovýroby, náklady zmeny pre zákazníkov, kapitálové požiadavky, výhody veľkosti podniku, reštriktívna politika,
- **Sila dodávateľov** – silní dodávatelia si môžu nastaviť vyššie ceny, limitovať kvalitu tovarov a služieb,
- **Sila odberateľov** – silní zákazníci môžu mať vplyv na znižovanie cien, vyžadovanie vyššej kvality, majú silnú vyjednávaciu páku a sú veľmi cenovo senzitívny,
- **Hrozba substitútov** – substituty plnia rovnajú alebo podobnú funkciu ako produkty ponúkané konkurentmi v odvetví,
- **Rivalita medzi existujúcimi konkurentmi** – môže mať viacero foriem, napr. ponúkajú zľavy, nové produkty, reklamné kampane či zlepšovanie služieb.

2.6 Finančná analýza

Podľa Kaloudu (2016, s. 57) je obecným cieľom finančnej analýzy posúdenie finančného zdravia podniku v podobe známeho logického **prieniku rentability a likvidity**. Toto vymedzenie je však systémovo neudržateľné a preto je dopĺňované alternatívnymi cieľmi:

- Identifikácia silných a slabých stránok podniku,
- Rozbor finančnej situácia podniku ale aj odvetvia,
- Identifikácia finančnej tiesne podniku, kedy má podnik také problémy s likviditou.

Medzi ďalšie úlohy finančnej analýzy následne patrí obnovenie a zlepšenie výnosnosti podniku, maximalizácia informačnej vyťažnosti dostupných dát, zlepšenie finančného riadenia.

Ďalej Weygandt, Kimmel a Kieso (2011, s. 660) zahŕňajú medzi podstatné tri charakteristiky finančnej analýzy okrem podnikovej likvidity, rentability **aj platobnú spôsobilosť**.

Naopak Růčková (2015, s. 21) definuje ako podstatu finančnej analýzy splnenie dvoch základných funkcií a to:

- **Preverit' finančné zdravie podniku (ex post analýza)** – u tejto funkcie hľadáme odpoveď na otázku aká je ako finančná situácia podniku k určitému dátumu,
- **Vytvorit' základ pre finančný plán (ex ante analýza)** – opiera sa o poznatky z finančnej analýzy, ktoré sú základom pre plánovanie hlavných finančných veličín.

Zároveň dodáva, že hlavnou úlohou je overenie obchodnej zdatnosti a udržanie finančno-majetkovej stability a pre jej vypracovanie sú potrebné najmä základné účtovné výkazy rozvaha, výkaz ziskov a strát a výkaz cash flow.

2.6.1 Horizontálna a vertikálna analýza

Podľa Grūnwalda a Holečkovej (2007, s. 54) patrí medzi špeciálne metódy uplatňované vo finančnej analýze horizontálna a vertikálna analýza.

- **Horizontálna analýza** – optika analýzy je ostrejšia ak je vývoj položiek vyjadrený rozdielmi údajov medzi dvoma predchádzajúcimi rokmi,
- **Vertikálna analýza** – patrí k pokročilejšiemu štádiu skúmania a zisťuje percentuálnu štruktúru položiek uvedenú vo výkazoch.

V zahraničnej literatúre Weygandt a kol (2011, s. 661) využívajú pri vyhodnotení dôležitosti dát taktiež **pomerovú analýzu**, ktorá vyjadruje vzťah medzi vybranými položkami.

2.6.2 Analýza absolútnych ukazovateľov

Podľa Grūnwalda a Holečkovej (2007, s. 54) patrí medzi základné techniky finančnej analýzy. Táto metóda spočíva v používaní údajov priamo zistených v účtovných výkazoch. Vyjadrujú určitý jav bez vzťahu k inému javu. Tieto údaje sú veľmi citlivé na veľkosť podniku a to komplikuje porovnávanie výsledkov s inými podnikmi, delíme ich na:

- **Stavové** – uvádza údaje o stave k určitému časovému okamžiku. Medzi tieto ukazovatele patrí napr. stav majetku a finančných zdrojov v rozvahe,
- **Tokové** – vypovedajú o vývoji ekonomickej skutočnosti za určité obdobie, medzi tieto ukazovatele patria napr. výnosy, náklady a výsledok hospodárenia.

Podľa Růčkovej (2015, s. 41) absolútne ukazovatele vychádzajú priamo z posudzovania hodnôt jednotlivých položiek účtovných výkazov a nevyužívajú žiadnu matematickú metódu.

2.6.3 Analýza rozdielových ukazovateľov

Podľa Grūnwalda a Holečkovej (2007, s. 54) táto metóda spočíva v porovnávaní údajov zistených v účtovných výkazov. Tieto ukazovatele vypovedajú o vzťahu dvoch rôznych javov. Z tohto jasne vyplýva, že citlivosť na veľkosť podniku je výrazne nižšia. Charakterizujú mieru v akej sú absolútne ukazovatele v podniku využívané a ako rýchlo sa menia.

Následne Růčková (2015, s. 41) dodáva, že sa vypočítajú ako rozdiel určitej položky aktív a položky pasív, majú svoje opodstatnenie v oblasti riadenia obežných aktív a aj likvidity.

2.6.4 Analýza pomerových ukazovateľov

Podľa Grūnwalda a Holečkovej (2007, s. 55) majú pomerové ukazovatele významnú úlohu a sú základným metodickým nástrojom finančnej analýzy. Väčšinou sa vypočítajú vydeľením jednej položky inou položkou a existuje mnoho zmysluplných závislostí, ktoré je možné takýmto spôsobom vyjadriť. Ich konštrukcia a výber závisí najmä na tom, čo chceme merať.

Zároveň podľa Růčkovej (2015, s. 41 - 42) pomerové ukazovatele tvoria najpočetnejšiu a taktiež najvyužívanejšiu skupinu ukazovateľov. Prostredníctvom týchto ukazovateľov sa spracovávajú rôzne časové porovnávania, prierezové a porovnávacie analýzy. Niekedy taktiež slúžia ako základ pre regresívne, korelačné metódy a pyramídové systavy ukazovateľov. Tieto ukazovatele následne delí na: **ukazovatele likvidity, rentability, zadlženosti, aktivity, tržnej hodnoty a cash flow.**

Zároveň dôležitosť taktiež súhrnných ukazovateľov zdôrazňuje Růčková a Roubíčková (2012, s. 131) keďže ich cieľom je vyjadriť súhrnnú charakteristiku celkovej finančne ekonomickej situácie a výkonnosti podniku pomocou jedného čísla.

3 DLHODOBÝ FINANČNÝ PLÁN

Podľa Grúnwalda a Holečkovej (2007, s. 253) by bolo krátkodobé finančné plánovanie krátkozraké bez dlhodobého podnikového plánu a jeho finančného vyjadrenia. Pretože len v dlhšom období je možné si klásť náročnejšie ekonomické ciele a pripravovať sa na ne už roku realizácie projektu. Tomu zodpovedá **zásada dlhodobosti** finančného plánovania s horizontom troch až piatich rokov.

Hrdý a Strouhal (2010, s. 22) dodávajú, že v súlade so **zásadou pružnejšieho** finančného plánovania dôležité pravidelne aktualizovať čo vedie k zaisteniu rentability.

U dlhodobého finančného plánu nejde primárne o presnosť výpočtov ale kvalitatívne vyjadrovanie faktorov s ktorými sa počíta pri zaistení požadovaného vývoja tržnej hodnoty. Vymedzenie dlhodobého podnikového plánu (Grúnwald a Holečková, 2007, s. 253): .

- Je **súčasťou podnikového strategického plánu**, preveruje jeho prevoditeľnosť a úspešnosť, nadväzuje na ciele a stratégie, súhrnným vyjadrením a východiskom sú plánované tržby vo väzbe na obchodné a výrobné činnosti,
- Je iba **relatívne autonómny**, nejedená sa len o pasívne zabezpečenie strategických cieľov ale potrebuje výmenu informácií medzi ekonómami, obchodníkmi, finančníkmi, manažérmi a účtovníkmi,
- Dlhodobý plán vnáša do podniku orientáciu na trvalý finančný princíp: **maximalizácie tržnej hodnoty VK**. Tento cieľ udáva smer do budúcnosti,
- Zástupným cieľom je v plánovaných výpočtoch najčastejšie **zisk** v rôznych podobách,
- Jadrom je investičné rozhodovanie a dlhodobé financovanie, vývoj zisku je možné ovplyvňovať najmä investičnými projektmi o ktorých sa rozhoduje s niekoľkoročným predstihom, vývoj dlhodobých aktív a dlhodobých pasív sa navrhuje v podobe **plánovanej dlhodobej súvahy**,
- Zmeny v dlhodobej súvahy, teda prírastky a úbytky dlhodobých rozsahových položiek sa premietajú do **plánu peňažných tokov** spolu s niektorými príjmami a výdajmi,
- Plán peňažných tokov nadväzuje na dlhodobé rozpočty: **investičný rozpočet a rozpočet dlhodobého externého financovania**,
- Finančné plánovanie siaha k **čo najpresnejším výpočtom**, tieto výpočty sú založené na zákonnostiach logiky a vzťahu medzi vstupnými a výstupnými veličinami,

- Dlhodobý finančný plán sa zostavuje **kľzavým spôsobom**, po uplynutí prvého obdobia sa plán prepracuje a doplní,
- Jednotlivé varianty sa hodnotia podľa trvalého finančného princípu maximalizovať tržnú hodnotu,
- V plánovanom období sa neuvažuje o inflácii.

Podľa Hrdého a Strouhala (2010, s. 23) sú výstupom finančného plánovania: **plánovaný výkaz cash flow, plánovaná výsledovka a plánovaná rozvaha**. Šiman a Petera (2010, s. 158) dodávajú potrebu komentáru, ktorý objasňuje informácie z ktorých plán vychádza, použité metódy pri zostavovaní a ciele.

Podľa Knápkovej a Pavelkovej (2012, s. 212) je dlhodobý finančný plán základom celkového strategického plánu rozpočtu. Jeho úlohou je zabezpečenie realizácie strategického plánu potrebnými finančnými zdrojmi, jedná sa o vlastné alebo externé zdroje.

3.1 Fázy dlhodobého finančného plánovania

Podľa Grúnwalda a Holečkovej (2007, s. 255) ma dlhodobé finančné plánovanie tri fázy:

1. **Stanovenie finančnej politiky** na základe rámcového finančného plánu, ktorý zabezpečuje podnikovú stratégiu,
2. **Hodnotenie prijateľnosti rozvojových projektov** podľa finančno-politických kritérií,
3. **Spracovanie údajov z rozpočtov rozvojových projektov** do rozvinutého dlhodobého finančného plánu.

Šiman a Petera (2010, s. 161) odporúčajú pri plánovaní dlhodobého finančného plánu postupovať nasledovne:

- Zostavenie výkazu ziskov a strát a to v poradí:
 - Plán výnosov,
 - Plán tržieb,
 - Plán hospodárskeho výsledku, dane z príjmu a rozdelenia zisku.
- Zostavenie rozvahy v poradí:
 - Plán položiek závislých na tržbách,
 - Plán ostatných položiek rozvahy, hlavne dlhodobého majetku, resp. dodatočných externých zdrojov.
- Zostavenie výkazu o peňažných tokoch.

3.2 Plánovaná súvaha

Podľa Hrdého a Strouhala (2010, s. 22) je posledným z plánovaných výkazov, ktorý je výstupom finančného plánovania. Vzniká ako dôsledok predchádzajúcich výkazov. V dlhodobom období sa pracuje s termínom čistého pracovného kapitálu, ktorý detailne nerieši výšku obežných aktív a krátkodobých záväzkov.

Grünwald a Holečková (2007, s. 263) sa obmedzuje na položky dlhodobého kapitálu na strane pasív a odpovedajúce zúžené spektrum položiek na strane aktív, namiesto obežných aktív sa uvedie len tá ich časť, ktorá je krytá dlhodobým kapitálom, tj. pracovný kapitál. Pasíva budú doplnené o krátkodobé záväzky a bankové úvery až pri krátkodobom plánovaní. Vzhľadom k tomu, že sa dlhodobý finančný majetok nepodieľa na tvorbe plánovaných tržieb, plánuje sa oddelene.

Šiman a Petera (2010, s. 166 - 167) podmienkou pri zostavovaní rozvahy je dodržanie **bilančnej rovnice majetok = kapitál**. Rámcový postup zostavenie súvahy tvorí 4 základné kroky:

1. Naplánovanie hodnoty dlhodobého majetku,
2. Naplánovanie hodnoty obežného majetku,
3. Naplánovanie hodnoty vlastného kapitálu,
4. Naplánovanie hodnoty cudzích zdrojov.

Súvahové položky odvoditeľné z plánovaných tržieb sa najmä hodnoty obežného majetku a krátkodobých záväzkov. Z logiky vyplýva, že pokiaľ plánujeme rast obrazu mali by sme naplánovať aj rast hodnôt. Ak je finančné riadenie podniku vedené cieľavedome a dostatočne je možné pri raste tržieb plánovať stagnáciu alebo pokles hodnôt obežného majetku. Rozlišujeme metódy:

- **Metóda percentných pomerov** – vypočítame podiel súvahových položiek na tržbách a podiel vynásobíme podielom plánovaných tržieb.
- **Metóda regresnej a korelačnej analýzy** – potrebujeme vstupné údaje ako časovú radu určitej položky (závislá premenná) za rok a časovú radu tržieb za rovnaké obdobie (nezávislá premenná). Postup je nasledujúci vyberieme určitý typ závislosti, stanovíme parametre danej funkcie a určíme štatistickú charakteristiku vyjadrujúcu tesnosť stanovenej regresnej závislosti.

Plánovanie ostatných súvahových položiek plánované hodnoty poskytuje investičný a odpisový plán. **Investičný plán** dáva do súladu primárny cieľ podniku (obchodný plán) s výrobnou kapacitou. Zostavuje sa na základe stavu majetku, plánovaných nákupov a predajov. **Odpisový plán** je podkladom pre stanovenie odpisov v plánovanom období.

Pri **plánovaní kapitálu** sa vychádza z:

- Predpokladaného objemu, štruktúry a doby splatnosti kapitálu na konci BO
- Plánovanej hodnoty a štruktúry majetku podniku,
- Zlatých bilančných pravidiel financovania,
- Nutnosti dodržať bilančnú rovnicu.

Pri tomto plánovaní je vhodné postupovať podľa nasledujúcich krokov:

- Zahnúť disponibilné plánované hodnoty zisku po zdanení do hodnoty vlastného kapitálu,
- Posúdiť plánovanú hodnotu a štruktúru majetku s hodnotou, štruktúrou a dobou splatnosti disponibilného kapitálu pre plánované obdobie,
- Na základe posúdenia a s prihliadnutím k bilančnej rovnici napláňovať eventuálne chýbajúcu hodnotu kapitálu zo zdrojov,

Pri plánovaní prihliadame aj k finančnej stabilite podniku, reálnosti zaistenia cudzích zdrojov, stabilite a veľkosti plánovaného zisku ako hlavného zdroja splácania cudzieho kapitálu.

3.3 Plán peňažných tokov

Podľa Hrdého a Strouhala (2010, s. 23) vychádza z plánu tržieb, ktorý väčšinou vychádza z údajov poskytovaných obchodným útvarom spoločnosti. Zvyčajne sa v ňom nevychádza z plánu nákladov ale vodítkom medzi držbami a ziskom je tzv. **ziskové prevádzkové rozpätie** to je akého zisku chce podnik docieľiť z jednej koruny tržieb. V investičnej časti je potreba vychádzať z investičného plánu spoločnosti a finančná časť reflektuje politiku financovania daného podniku.

Grünwald a Holečková (2007, s. 264) pre zabezpečenie plánovaných prírastkov a úbytkov dlhodobých aktív a pasív slúži plán peňažných tokov, ktorý vychádza z prijatej varianty rozdielovej dlhodobej rozvahy. Plán peňažných tokov má v zrovnaní s účtovným pohľadom o peňažných tokoch redukovaný počet položiek a taktiež inú štruktúru.

Šiman a Petera (2010, s. 169) rozdeľujú plánovanie peňažných tokov na metódu priamu a nepriamu. Základom pre zostavenie výkazu priamou metódou sú plánované príjmy a výdaje obdobia. Nepriama metóda vychádza z výsledku hospodárenia, ktorý sa upravuje o oblasť prevádzkovú, investičný a finančnú na príjmy a výdaje.

Tabuľka 2 Plánovanie peňažných tokov

Plánovaný zisk za obdobie
+ Plánované príjmy, ktoré nie sú výnosy (napr. zníženie pohľadávok v dôsledku inkasa, čerpanie bankového úveru, dotácie, vklady)
- plánované výnosy bez príjmového efektu (zvýšenie pohľadávok za predaj vlastných výrobkov a služieb, zvýšenie stavu vlastnej výroby, aktivácia majetku, zúčtovanie rezerv, opravných položiek)
+ plánované náklady bez výdajového efektu (odpisy dlhodobého majetku, tvorba rezerv, opravných položiek)
- Plánované výdaje bez nákladového efektu (splátka istiny úveru, nákup dlhodobého majetku, výplata dividend, tantiém a podielov na zisku)
= Plánovaný čistý peňažný tok za obdobie.

Zdroj: vypracované podľa (Šiman a Petera, 2010, s. 170)

3.4 Plánovaný výkaz ziskov a strát

Podľa Hrdého a Strouhala (2010, s. 23) je východiskom pre zostavovanie plánovanej výsledovky plán tržieb. Hlavným cieľom je určenie očakávanej úrovne zisku spoločnosti v jednotlivých rokoch a z toho dôvodu je zjednodušená v porovnaní s krátkodobým horizontom plánovania. Okrem plánu tržieb sa vychádza pri krátkodobom plánovaní aj z plánu nákladov.

Grünwald a Holečková (2007, s. 269) z plánu peňažných tokov sa odvodí plánovaná výsledovka posledného roku.

3.4.1 Plánovanie výnosov

Šiman a Petera (2010, s. 162) pre zostavenie výnosovej časti finančného plánu je kľúčovým dokumentom obchodný plán, ktorého úlohou je naplánovať hodnotu a štruktúru služieb.

Plánovanie objemu tržieb za vlastné výrobky a služby, ovplyvňujú ju tieto faktory: objem a štruktúra výrobkov v ks, predajné ceny výrobkov, kurz domácej meny, úpravy predajných cien z dôvodu skont a rabatov.

Predovšetkým v dlhšom časovom horizonte sa využíva agregované plánovanie. A medzi používané metódy patrí: **empíria**, tj. plánovanie na základne skúsenosti a znalosti relevantných zamestnancov a **regresná a korelačná analýza**.

Plánovanie ostatných výnosov z dôvodu opatrnosti je nutné tieto výnosy naplánovať v minimálnej výške alebo variantne (optimistická, pesimistická varianta). Využívame nasledujúce metódy pri *prevádzkových výnosoch*:

- Tržby za predaj tovaru – ak sú významné rovnako ako za vlastné výrobky a služby,
- Zmena stavu zásob – sa plánuje iba pri podstatnej zmene objemu a sortimentu,
- Aktivácia – iba ak podnik dlhodobo obstaráva v rámci vlastnej činnosti,
- Tržby za predaja majetku – plánujú sa predpokladané objemy predajov,
- Rezervy a ostatné položky – plánujú sa iba v prípade ak boli v minulosti tvorené,
- Ostatné prevádzkové výnosy.

Pri *finančných výnosoch*:

- Výnosy vyplývajúce z vlastníctva finančného majetku – iba ako podnik vlastní alebo plánuje vlastníť,
- Výnosové úroky – iba ak sa predpokladá existencia dočasne voľných peňažných prostriedkov,
- Tržby z predaja cenných papierov – iba ak ich podnik plánuje predáť,
- Ostatné finančné výnosy – významnú položku tvoria kurzové zisky a plánujú sa podľa konkrétnej situácie.

3.4.2 Plánovanie nákladov

Šiman a Petera (2010, s. 163 - 165) z objemu a štruktúry plánovaných tržieb je možné rôznymi metódami naplánovať spotrebu výrobných faktorov a ďalšie náklady nutné pre zabezpečenie činností. Podmienkou reálneho plánovania je :

- Podrobné členenie nákladov podľa nákladových druhov,
- Rozdelenie nákladov podľa závislosti na zmene objemu výroby (fixné, variabilné),
- Určenie metód plánovania variabilných nákladov,

Variabilní náklady možno naplánovať dvoma spôsobmi:

- Relácia nákladových druhov k tržbám,
- Autonómny plánovaním nákladových druhov,

Fixné náklady, sa plánujú individuálne a to po nákladových druhov a ich detailných položkách. Hodnotu fixných nákladov prijímajú v súlade s podnikovou metodikou odborné útvary a tvorca plánu testuje oprávnenosť a primeranosť, posudzuje sa najmä:

- Plánovaný objem výnosov, a to z dôvodu tvorby zdrojov na úhradu fixných nákladov,
- Skutočnosť si sa podnik nachádza v období rastu, stagnácie alebo útlmu čo limituje výšku fixných nákladov,
- Očakávané zmeny cien,
- Plánované zmeny v majetkovej štruktúre,
- Plánované zmeny v kapitále podniku,
- Korelácia s plánovanými analogickými položkami prevádzkových a finančných výnosov,

3.4.3 Plánovanie hospodárskeho výsledku

Šiman a Petera (2010, s. 165 - 166) naplánujeme ho odpočítaním výnosov a nákladov a výstupom je plánovaný výsledok pred zdanením a je nutné ho upraviť na základe platnej legislatívy pre výpočet dani z príjmu.

Zisk po zdanení má radu nezastupiteľných funkcií, pretože sa jedná o interný zdroj financovania podniku. Plánovanie rozdelení zisku a jeho dopady do výšky kapitálu zahrňujú:

- Hodnota zákonom určených prídeltov do fondu – zvýšenie hodnoty kapitálu,
- Hodnota čistého zisku k financovaniu investícií – zvýšenie hodnoty kapitálu,
- Hodnota nerozdeleného zisku za BO – zvýšenie hodnoty kapitálu,
- Hodnota dividend, tantiém a podielov na zisku – zníženie hodnoty kapitálu,

4 HODNOTENIE A KONTROLA FINANČNÉHO PLÁNU

Patrí medzi dôležité činnosti v procese tvorby dlhodobého finančného plánu v podniku. A závisí na ňom úspešnosť finančného plánovania.

4.1 Hodnotenie finančného plánu

Pri hodnotení finančného plánu Grūnwald a Holečková (2007, s. 269) dodávajú, že každá varianta rámcového plánu sa podrobí previerke z hľadiska vývoja finančného zdravia. Porovnajú sa vybrané pomerové ukazovatele zistené v prvom roku a stými pomerovými ukazovateľmi vypočítanými v poslednom roku plánovaného obdobia:

- Rentabilita dlhodobého investovaného kapitálu,
- Rentabilita vlastného kapitálu,
- Krytie dlhodobých dlhov,
- Úrokové krytie,
- Miera veriteľského rizika (dlhodobé dlhy/dlhodobé aktíva).

Pokles rentability vlastného kapitálu by mohol byť zlým signálom pre vlastníkov a prípadná tendencia k dlhodobému zhoršovaniu všetkých ukazovateľov by sa vo svojom dôsledku prejavovala nepriaznivo v každoročných finančných analýzach. Následne by sa malo pristúpiť k zvažovaniu variant, ktoré prispievajú z hľadiska finančného zdravia podniku a následne v priaznivému vývoju tržnej hodnoty podniku.

Vnútoraná hodnota podniku je u ziskového podniku daná kapitalizáciou jeho zisku po zdanení, kde je mierou kapitalizácie zisková výnosnosť požadovaná investormi.

$$\text{Vnútoraná hodnota podniku} = \frac{\text{zisk po zdanení}}{\text{požadovaná zisková výnosnosť}}$$

Operatívnym zdrojom odhadu požadovanej ziskovej výnosnosti je priemerná úroková miera z prijatých úverov alebo úročených dlhov vôbec. (Grūnwald a Holečková, 2007, s. 271)

4.2 Kontrola finančného plánu

Podľa Pavelkovej a Knápkovej (2012, s. 213 - 214) nadväzuje po finančnom plánovaní kontrola pri ktorej sa porovnávaním finančného plánu s účtovnými výkazmi zisťujú odchýlky skutočnosti od plánu. Meranie a analýza by mala viesť k nápravným opatreniam k zaisteniu plánovaných cieľov.

Grünwald a Holečková (2007, s. 308) keďže úlohou finančného riadenia je mať v každom okamihu finančnú situáciu pod kontrolou je potrebné, plánovanie sa snaží vnieť prvky pravdepodobnosti na pravdepodobné situácie. V tomto zmysle chápeme finančnú kontrolu ako nástroj priebežného finančného riadenia podľa stanovených finančných cieľov.

Kontrola je činnosti, ktorá zisťuje odchýlky od plánovaného zadania a poskytuje informácie podľa, ktorých je možné uskutočniť nápravné opatrenia buď k zaisteniu pôvodného plánu alebo zmeny pôvodného plánu, aby bola finančná kontrola účinná musí splňovať určité požiadavky:

- Odchýlky od žiaduceho stavu treba oznamovať bezodkladne,
- Pozerať dopredu – na rozdiel od účtovníctva sa spoliehať aj s plne neoverenými údajmi, ktoré sú k dispozícii v okamžiku keď sa dá na ne reagovať,
- Všímať si hlavne strategicky citlivých bodov,
- Pružnie prihliadať pri hodnotení závisle premenných (napr. zisku) ku skutočnému vývoju nezávislých premenných (objem predaja),
- Dbať na hospodárnosti, investície do informačného systému by mali byť úmerne prínosu,
- Usilovať o objektívnosť, výsledky sa používajú ako kritérium motivácie vedúcich pracovníkov,
- Zaistiť zrozumiteľnosť pre manažérov, ktorý výsledky kontroly využívajú,
- Naznačovať kroky k náprave, je potrebné uvádzať príčiny odchýlok.

Fotr (1999, s. 258) rozdeľuje kontrolu na finančnú a operatívnu. Operatívna kontrola sa zameriava na zisk, príjmy a výdaje, na obežné pasíva a na krátkodobá pasíva. Strategická kontrola sleduje dodržiavanie plánovaných hodnôt strategických finančných veličín ako je finančná štruktúra, interné a externé finančné zdroje a investičná výstavba.

5 ZÁVER POZNATKOV TEORETICKEJ ČASTI A STANOVENIE PREDPOKLADOV PRE PRAKTICKÚ ČASŤ

Cieľom teoretickej časti diplomovej práce bolo spracovať poznatky formou kritickej literárnej rešerše diel autorov českej a zahraničnej literatúry. Tieto poznatky budú potrebné k vypracovaniu strategickej analýzy, finančnej analýzy a následne variant projektov dlhodobého finančného plánu.

Prvá časť bola venovaná vysvetleniu podstaty finančného plánovania v rámci ktorého systematicky rozmýšľame o budúcnosti podniku a tak predchádzame vzniku problémov. Finančné plánovanie delíme z časového hľadiska na krátkodobé a dlhodobé a jeho cieľom je najmä maximalizácia ekonomickej hodnoty ale tiež rast zisku, tržieb či zlepšovanie ukazovateľov finančnej stability a likvidity. V procese finančného plánovania je potrebné splňovať určité zásady a rozlišujeme tri základné metódy intuitívnu, percentuálneho podielu na tržbách a regresnú. Druhá časť bola zameraná na postup tvorby finančného plánu, kde je v prvom rade dôležité určiť ciele podniku do budúcnosti a taktiež stratégie ako ich dosiahnuť. Podstatnou časťou je strategická analýza, ktorú využívame pri identifikácii vzťahov medzi podnikom a jeho okolím. Využívame nástroje ako SWOT analýza, PEST analýza a model PORTER. Následne sa spracováva finančná analýza podniku, ktorá slúži k posúdeniu jeho zdravia a dlhodobej perspektívy. V tretej časti bola spracovaná podstata dlhodobého finančného plánu, ktorý umožňuje podniku si stanovať náročnejšie ekonomické ciele. Vypracovaniu plánu predchádzajú plánovacie fázy ako stanovenie finančnej politiky, hodnotenie prijateľnosti a spracovanie údajov z projektov. Výsledkom takéhoto plánu je nakoniec plánovaná súvaha, výkaz ziskov a strát a cash flow. V poslednej časti bola vysvetlená dôležitosť hodnotenia a kontroly finančného plánu. Jednotlivé varianty sa preverujú z hľadiska finančného zdravia a to porovnávaním pomerových ukazovateľov. Nadväzuje kontrola pri ktorej zisťujeme odchýlky skutočnosti od plánu a spracovávame analýzu, ktorá vedie ku nápravným opatreniam.

Na základe získaných teoretických poznatkov bude v praktickej časti spracované predstavenie spoločnosti, strategická analýza, finančná analýza a výsledok týchto analýz bude základom pre variantné vypracovanie projektu dlhodobého finančného plánu a jeho zhodnotenia.

PRAKTICKÁ ČÁST

6 PREDSTAVENIE SPOLOČNOSTI

Spoločnosť s ručením obmedzeným ABC, s. r. o. sa od svojho založenia venuje svojej hlavnej činnosti, ktorou je veľkoobchodná činnosť v oblasti sanitárnej keramiky, komponentov pre rozvody a inštalácie vody, plynu, kúrenia, odpadových rozvodov a produktov pre vybavenie kúpeľní. Spoločnosť je primárne zameraná na predaj tovaru maloobchodným odberateľom ale aj veľkoobchodným odberateľom a taktiež aj konečným realizátorom rozvodov, inštalácii a stavieb. Predaj tovaru je spojený v prevažnej miere s dovozom tovaru zákazníkovi, ktorý firma zabezpečuje prostredníctvom vlastnej dopravy a táto doprava nie je zahrnutá v cene výrobku. Firma dodáva tovar výhradne slovenským odberateľom. (Výročná správa, 2015).

Najväčším dodávateľom spoločnosti a to v oblasti sortimentu mixážnych častí a súčastí vodovodných batérie je Čína. Tento tovar je prevážaný pomocou lodnej prepravy do Európy a následne kamiónovou dopravou priamo do centrály firmy. Ďalšími významnými dodávateľmi sú spoločnosti z Poľska, ktoré dodávajú sanitárnu keramiku a výhrevné telesá – radiátory, táto preprava je zabezpečená priamo výrobcami. Ďalej firma dováža tovar z Talianska, konkrétne sa jedná o dodávku vodovodných mixážnych batérií, alpexových potrubí a PE tvaroviek na rozvod vody. Dodávatelia zo Srbska zabezpečujú dodanie kanalizačných a odpadových potrubí. Spoločnosť má aj široké zastúpenie domácich dodávateľov. Určitá časť tovarov je taktiež dovážaná z krajín ako Česko a Francúzsko.

Centrála spoločnosti je situovaná na západnom Slovensku, kde sídli vedenie firmy, vedúci pracovníci a táto centrála zabezpečuje administratívu pre celú spoločnosť vrátane vedenia účtovníctva. Nachádza sa tú veľkoobchod a hlavné skladové priestory spoločnosti odkiaľ je zabezpečená distribúcia tovarov. V priestoroch sa taktiež nachádza kúpeľňové štúdio, maloobchodná prevádzka, ktorú spoločnosť primárne využíva na prezentáciu produktov obchodným partnerom.

Na severnom Slovensku má spoločnosť ďalší veľkoobchod, ktorý bol prevažne zriadený z logistických dôvodov, tzn. skladové priestory sú bližšie k odberateľom a tým sa znižuje časť nákladov na prepravu a taktiež čas dodania. Súčasťou je kúpeľňové štúdio, ktoré slúži k predaju tovarov konečným spotrebiteľom a taktiež na prezentáciu produktov obchodným partnerom.

Na východnom Slovensku spoločnosť zriadila ďalší veľkoobchod, vďaka ktorému je tovar bližšie k odberateľom a to spoločnosti umožňuje rýchlo reagovať na požiadavky zákazní-

kov a taktiež znižovať náklady v oblasti logistiky. Na južnom Slovensku spoločnosť prevádzkuje kúpeľňové štúdio.

Na strednom Slovensku spoločnosť zriadila taktiež distribučný sklad, ktorého cieľom je byť bližšie k zákazníkom a ponúkať lepšie služby, taktiež odľahčiť centrálu spoločnosti od administratívy čo následne môže viesť k znižovaniu počtu zamestnancov v centrále. V neposlednom rade bol rozšírený sortiment o kúrenárske produkty. Jedná sa o investíciu do budúca s ktorou sú v súčasnosti viazané vysoké náklady. (Interné dokumenty, 2016)

6.1 Základné údaje

Sídlo: Trenčiansky kraj, Slovenská republika

Právna forma: Spoločnosť s ručením obmedzeným

Deň zápisu do OR: 12. 06. 2002

Štatutárny orgán: 2 konatelia

Základné imanie: 6 638 €

Predmet činnosti:

- kúpa tovaru v rozsahu voľnej živnosti na účely jeho predaja konečnému spotrebiteľovi (maloobchod);
- kúpa tovaru v rozsahu voľnej živnosti na účely jeho predaja iným prevádzkovateľom živnosti (veľkoobchod);
- sprostredkovateľská činnosť v rozsahu voľnej živnosti;
- sprostredkovanie obchodu v rozsahu voľnej živnosti;
- neverejná cestná osobná doprava;
- prenájom automobilov;
- prenájom nehnuteľností spojený s poskytovaním iných než základných služieb;
- podnikateľské poradenstvo v rozsahu voľnej živnosti;
- spracovanie údajov;
- vedenie účtovníctva;
- kancelárske a sekretárske služby, kopírovacie a rozmnožovacie služby (úplný výpis z obchodného registra).

6.2 História spoločnosti

Spoločnosť bola založená dňa 14. 06. 2002 transformáciou s fyzickej osoby, ktorou nadviazala na takmer 10 ročné skúsenosti s obchodovaním so sanitárnou keramikou. V začiatkoch podnikania spoločnosť prevádzkovala svoju činnosť v prenajatých skladoch a kancelárskych priestoroch a s prenajatými dodávkovými vozidlami. Spoločnosť v nasledujúcich rokoch 2002 – 2011 postupne nadobudla kúpou, resp. formou finančného prenájmu nákladné automobily, dodávkové automobily, manipulačnú techniku a nehnuteľnosti, ktoré poskytovali dostatočné logistické kapacity pre dané obdobie a tým sa výrazne zmenil pomer majetku vo vlastníctve k majetku v prenájme.

V roku 2011 bola ukončená výstavba novej budovy v centrále spoločnosti, ktorá rozšírila skladovacie a predajno-výstavné priestory firmy. V polovici roku 2011 bola obchodne a personálne stabilizovaná pobočka na strednom Slovensku.

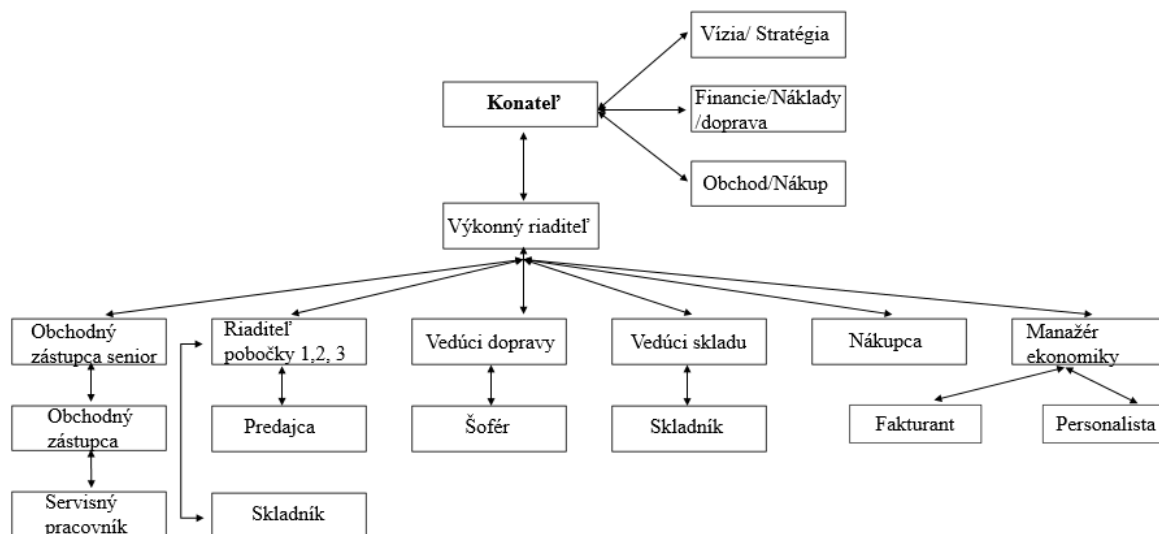
V roku 2012 bola väčšia časť tovarov premiestená do nových skladovacích priestorov, ktoré umožňujú lepšiu prehľadnosť a manipuláciu s tovarom. V predajno-výstavných priestoroch bolo zriadené kúpeľňové štúdio. V júli 2012 bola otvorená prevádzka na južnom Slovensku a v auguste 2012 bola zriadená pobočka na východnom Slovensku, ktorou sa ukončila séria dlhodobých investícií.

Rok 2013 sa niesol v stabilizácii týchto pobočiek a predajní s cieľom dosiahnuť plánovaných výsledkov. Časť skladovacích priestorov, pre ktoré spoločnosť nemá efektívne využitie prenajíma tretej osobe na dobu určitú.

V roku 2016 spoločnosť vo väčšej miere investovala na strednom Slovensku s cieľom odľahčiť centrálu, zlepšiť logistiku a služby zákazníkom. (Výročná správa, 2015)

6.3 Organizačná štruktúra

Grafický obraz o organizačnej štruktúre spoločnosti je zobrazený na obrázku č. 2. Spoločnosť využíva tzv. funkčnú podnikateľskú štruktúru, na základe ktorej sú vo firme vytvorené jednotlivé organizačné jednotky – útvary na základe spoločných špecializovaných činností.



Obrázok 2 Organizačná štruktúra vybraného podniku (vlastné spracovanie)

Na čele podniku stojí konateľ spoločnosti, ktorí ma na starosti smerovanie spoločnosti z dlhodobého hľadiska, teda víziu a stratégiu. Taktiež ma na starosti finálne rozhodnutia v rámci oblasti financií, nákladov, obchodu a dopravy. Pod ním sa nachádza výkonný riaditeľ, ktorého kompetencie zahŕňajú stanovenie strednodobých a krátkodobých cieľov podniku. Výkonnému riaditeľovi sú podriadené jednotlivé odborné útvary spoločnosti, medzi ktoré patria obchod, doprava, sklad, nákup, ekonomika, ktorí majú svojich podriadených pracovníkov a zabezpečujú každodenné fungovanie firmy.

6.4 Vývoj počtu zamestnancov

Vývoj počtu zamestnancov s trvalým pracovným pomerom udáva tabuľka č. 3. Spoločnosť taktiež príležitostne zamestnávala osoby na dohodu o vykonaní práce, resp. na dohodu o brigádnickej práci študentov a na základe mandátnej zmluvy. Podľa počtu zamestnancov zaraďujeme spoločnosť medzi malé podniky.

Tabuľka 3 Vývoj počtu zamestnancov vybraného podniku
(vlastné spracovanie)

	2011	2012	2013	2014	2015	2016
Počet zamestnancov	29	36	35	38	41	46
Osobné náklady	438 675	548 865	613 400	691 829	790 075	898 997
Priemerné N/ZC	15 127	15 246	17 526	18 206	19 270	19 543

Nárast počtu zamestnancov v TPP v roku 2012 súvisel so založením novej pobočky na severnom Slovensku, ktorá bola v stom istom roku personálne a obchodne stabilizovaná.

Taktiež nové skladovacie priestory zvýšili potrebu zamestnancov. V priebehu sledovaného obdobia spoločnosť otvárala nové pobočky a cieľ zvyšovania obratu viedlo k zvyšovaniu počtu zamestnancov a prirodzene aj osobných nákladov.

Priemerné náklady na zamestnancov sa medziročne zvyšovali a to najmä z dôvodu globálneho zvyšovania miezd ale taktiež zvyšovania zodpovednosti zamestnancov.

6.5 SWOT analýza

Táto analýza bola spracovaná pre predstavu o strategickej pozícii spoločnosti. Súčasťou je analýza silných a slabých stránok podniku v súvislosti s jeho interným a externým okolím. Táto analýza je dôležitou súčasťou strategickej analýzy spoločnosti a bude dôležitým východiskovým bodom pre spracovanie ďalších častí.

Tabuľka 4 SWOT analýza (vlastné spracovanie)

Silné stránky	Slabé stránky
<ul style="list-style-type: none"> • Kvalita tovaru a široké portfólio • Vzťahy so zákazníkmi • Kvalita manažmentu • Flexibilita mala spoločnosti • Široké portfólio zákazníkov • Služby zákazníkom 	<ul style="list-style-type: none"> • Riadenie obchodovania • Neexistujúci marketing • Kompetencie a zodpovednosť • Vízia • Logistika zásob a skladovania • Vyhýbanie sa veľkým projektom
Príležitosti	Riziká
<ul style="list-style-type: none"> • Medzery na trhu • Nové technológie softvérové vybavenie a aplikácia softvéru • Zánik konkurencie • Ekonomické šetrenie • Zavádzanie systémových procesov • Makroekonomický vývoj 	<ul style="list-style-type: none"> • Platobná disciplína odberateľov • Globálna kríza, ekonomika • Zvyšovanie daňového zaťaženia • Stabilita meny • Strata odberateľov • Zvyšovanie cien vstupných surovín

V rámci vnútornej analýzy podniku, môžeme zhodnotiť silné a slabé stránky spoločnosti. Medzi najväčšiu devízu spoločnosti patrí kvalita tovaru a jeho široké produktové portfólio, ktoré je zabezpečené veľkým počtom renomovaných dodávateľov. Spoločnosť je silne pro

zákaznícky orientovaná a skúsený obchodný tím spoločnosti zabezpečuje profesionálne vzťahy so zákazníkmi, ktoré sú pre spoločnosť kľúčové. Kvalitná logistika tovaru je zabezpečená, prostredníctvom kvalitne vybudovanej siete pobočiek v rámci Slovenska, ktorá prispieva k vysokej flexibilitě dodania tovaru.

Na strane druhej strane ma spoločnosť medzery v riadení obchodovania, konkrétnym problémom je absencia prebratia zodpovednosti jednotlivých členov obchodného a absencia návrhov nových riešení, jednotlivé problémy sú v prevažnej miere riešené direktívne zo strany vedenia. S týmto problémom súvisí aj oblasť kompetencií, ktorému by prospela reorganizácia zodpovednosti v podniku. Spoločnosť investuje len malé množstvo finančných prostriedkov do marketingu spoločnosti a to bez jasne definovaných cieľov a vízie.

V oblasti príležitostí spoločnosti je vhodné spomenúť možnosť využitia medzier na trhu v súvislosti so sortimentom tovarov ponúkaných konkurenciou poprípade prevzatie sortimentu obchodných partnerov zaniknutých firiem, ktoré nezvládli konkurenčnú situáciu na trhu. Spoločnosť môže taktiež napredovať využívaním nových technológií a ekonomickým šetrením, ktoré bude umožnené práve využívaním nových technológií a spôsobov riadenia ekonomických procesov. V súčasnosti vytvára príležitosti aj pozitívna makroekonomická situácia na Slovensku.

Najväčším rizikom v súčasnom podnikateľskom prostredí je platobná disciplína odberateľov, ktorá v určitých prípadoch môže viesť ku druhotnej platobnej neschopnosti. Stabilita meny je dôležitou otázkou z dôvodu dovozu tovaru či už z Európy ale najmä z Číny pri problémoch súčasnej menovej únie. Taktiež globálne problémy ovplyvňujú situáciu na trhu, napr. neistota na blízkom východe a taktiež blížiac sa voľby v krajinách ako Nemecko, Francúzsko môžu mať veľký vplyv na krajinu európskej únie.

6.6 Ciele spoločnosti

Spoločnosť nemá jasne špecifikované ciele či už v rámci rozsahu alebo času. V tejto oblasti má spoločnosť viacero nedostatkov keďže jej ciele nie sú v prvom rade hierarchicky zoradené a ani kvantitatívne merateľné.

Po konzultácií s konateľom bol ako základný cieľ spoločnosti určený:

- **zvyšovanie podielu na trhu vo vodokúrenárskom sortimente**

Do budúcnosti je dôležité aby bol tento cieľ presnejšie špecifikovaný, keďže spoločnosť sa neustále rozrastá. V minulosti sa podnik priamo nevenoval danej oblasti keďže to z hľadiska jeho veľkosti nepatrilo medzi najdôležitejšie oblasti.

6.7 Stratégia

V rámci stratégie je dôležité určiť cesty ako plánuje spoločnosť dané ciele dosiahnuť. Je dôležité vypracovať stratégiu, ktorá bude viesť k splneniu daných cieľov. V súčasnej dobe ma spoločnosť stanovené nasledujúce stratégie:

- **Budovanie nových pobočiek** – byť bližšie k zákazníkovi čiže odberateľom, ktorí nie sú v podmienkach spoločnosti koncovými zákazníkmi,
- **Zlepšovanie hospodárskych výsledkov** – zvyšovanie efektívnosti v logistike keďže je v nej viazaný vysoký podiel nákladov, včasné dodanie tovaru,
- **Aplikácia moderných technológií** – systém objednávok, zrýchlenie spracovávania objednávok, zlepšovanie procesov v oblasti distribúcie,
- **Cenová politika** – spoločnosti sa zameriava na stratégiu diferenciácie, ceny v žiadnom prípade neklesajú pod určitú hladinu, ponuka špičkového servisu, služby obchodníkov, osobné návštevy.

7 ANALÝZA OKOLIA PODNIKU

V rámci analýzy okolia podniku bude dôležité identifikovať a spracovať rozbor faktorov, ktoré analyzovanú spoločnosť a jej strategickú pozíciu ovplyvňujú. Dôvodom je, že vytvárajú potencionálne príležitosti a hrozby pre jej činnosť.

7.1 Charakteristika a analýza odvetvia

Podľa členenia SK NACE môžeme zaradiť analyzovaný podnik do skupiny G Veľkoobchod a maloobchod oprava motorových vozidiel a motocyklov. Po preskúmaní detailnejšej štruktúry danej sekcie je zaradený do 46.7 Ostatný špecializovaný veľkoobchod, konkrétne do podskupiny 46 740 Veľkoobchod so železiarskym a inštalatérskym tovarom a vykurovacími zariadeniami a potrebami.

Štatistický úrad SR poskytuje informácie do úrovne skupiny 46.7 Ostatný špecializovaný veľkoobchod. A nasledujúca tabuľka poskytuje základné informácie o odvetví analyzovaného podniku.

Tabuľka 5 Základné údaje odvetvia (Štatistický úrad SR, ©2017)

	2013	2014	2015
Tržby za vlastné výkony a tovar	6 567 314 111	6 475 638 832	6 340 965 750
Priemerný počet zamestnaných osôb	16 116	15 813	16 178
Priemerná nominálna mesačná mzda	998	1 052	1 056

Štatistický úrad ešte nemá v dobre spracovávanie diplomovej práce údaje za posledný rok 2016. Na základe predchádzajúcich rokov môžeme konštatovať, že tržby v danom odvetví medziročne klesajú čo je v protiklade so zlepšujúcim sa makroekonomickým vývojom. Dôvodom môžu byť klesajúce ceny z dôvodu vysokej konkurencie. Na druhú stranu počet zamestnaných osôb v danom odvetví a aj priemerná nominálna mzda sa medziročne zvyšuje. Z pohľadu analyzovaného podniku však takéto údaje nemajú veľkú vypovedajúcu hodnotu pretože dané odvetvie je veľmi členité.

7.2 PEST Analýza

Táto analýza patrí medzi kľúčové súčasti analýzy makro okolia podniku a budeme pomocou nej skúmať makro prostredie podniku. V rámci analýzy sa budeme orientovať na 4 najdôležitejšie faktory: **politicko-legislatívne, ekonomické, sociálne a technologické.**

7.2.1 Politicko-legislatívne faktory

Analyzovaná spoločnosť začala so svojou činnosťou okolo roku 1992 a v tej dobe bolo na trhu veľa medzier, ktoré vytvárali priestor na podnikanie. V tomto období boli typické časté zmeny legislatívy za účelom zlepšovania podnikateľského prostredia. V nasledujúcich rokoch po tom ako sa transformovala na kapitálovú spoločnosť, Slovenská republika v roku 2004 vstúpila do Európskej únie a v roku 2009 prijala euro čo výrazne zjednodušili obchodovanie a znížilo riziko v dôvodu zmien kurzu.

Každý podnik je povinný dodržiavať zákony danej krajiny. Medzi najdôležitejšie zákony v SR patria:

- **Zákony upravujúce podnikanie** (Zákon č. 513/1991 Z.z. obchodný zákonník, Zákon č. 155/1991 Z.z. o Živnostenskom podnikaní, Zákon č. 40/1964 Z. z. občiansky zákonník)
- **Daňové zákony** (Zákon č. 595/2003 Z.z. o dani z príjmov, Zákon č. 222/2004 Z.z. o dani z pridanej hodnoty, Zákon č. 6009/2007 Z.z. o spotrebe dani z elektriny, uhlia a zemného plynu)

Pre analyzovaný podnik sú dôležité najmä daňové zákony, konkrétne daň z príjmu právnických osôb, kladný dopad na spoločnosť malo zavedenie rovnej dane v roku 2004 na 19%. V roku 2013 sa však zvýšila na 23% pretože sa vláda snažila konsolidovať verejné financie.. Od 1. 1. 2017 dôjde však k úprave zákona č. 595/2003 Z. z. o dani z príjmov, ktoré je orientované na podporu a skvalitňovanie podnikateľského prostredia. Postupne sa bude realizovať záväzok každoročne znižovať sadzbu dane z príjmov právnických osôb o 1 percentuálny bod, počnúc zdaňovacím obdobím 2017, t. j. zo súčasných 22% na 21%. (Kováčová, 2016)

Problémom v podmienkach SR zostáva aj nízka vymáhateľnosť práva pri riešení súdnych sporov a to pre obchodnú spoločnosť najmä v oblasti vymáhania pohľadávok od odberateľov. Takáto situácia neustále ohrozuje finančnú situáciu spoločnosť. V súčasnosti je problémom aj nestabilná politická situácia v rámci európskej únie, v rámci pôvodných krajín

EU sa stávajú stále populárnejšími euroskeptici a taktiež Brexit či potencionálny rozpad únie by mohol výrazne skomplikovať obchod v rámci EU .

7.2.2 Ekonomické faktory

Tieto faktory vyplývajú z ekonomickej podstaty a základných smerov ekonomického rozvoja. Medzi najvýznamnejšie makroekonomické ukazovatele, ktoré ovplyvňujú analyzovaný podnik patria najmä: vývoj hrubého domáceho produktu, miera nezamestnanosti a miera inflácie. Vývoj a predikcia daných ukazovateľov je znázornený v tabuľke č. 4.

Tabuľka 6 Vývoj a predikcia makroekonomických ukazovateľov Slovenskej republiky v období 2012 – 2019 (Národná banka Slovenska, ©2016)

Rok	2012	2013	2014	2015	2016	2017	2018	2019
Vývoj HDP (v %)	1,5	1,4	2,5	3,6	3,3	3,1	4,2	4,6
Miera nezamestnanosti(v %)	14,0	14,2	13,2	11,5	9,8	9,0	8,3	7,7
Miera inflácie (HICP v %)	3,7	1,5	-0,1	-0,3	-0,5	1,2	1,8	1,9

Od roku 2011 kedy naplno vypukla hospodárska kríza sa postupne zlepšovali makroekonomické ukazovatele. Medziročne sa zvyšoval rast HDP a klesala miera nezamestnanosti. Predikcia na nadchádzajúce roky je nasledovná v dôsledku prepadu investícií (v dôsledku minuloročného čerpania eurofondov) dôjde k prechodnému spomaleniu dynamiky HDP v roku 2016 a 2017. V strednodobom horizonte by sa mal rast ekonomiky opätovne zrýchliť, pozitívne bude pôsobiť domáci dopyt ale najmä export podporený zahraničným rastúcim dopytom a novej produkcie v automobilovom priemysle. Rast HDP tak bude postupne zrýchľovať v období 2017 až 2019. Nárast HDP o 4,6 % bude spôsobený rozšírením výrobných kapacít v automobilovom priemysle. Ku koncu horizontu sa počíta už s miernym prehrievaním ekonomiky. Tento ekonomický rast sa prejavuje aj v dynamickej tvorbe pracovných miest, najviac v sektore služieb. Tento priaznivý vývoj sa prejaví v klesajúcom trende miery nezamestnanosti, ktorá by sa v roku 2019 mala dostať pod úroveň 8%. Miera nezamestnanosti reaguje miernejšie na rastúci dopyt po pracovnej sile pretože sa očakáva prílev pracovnej sily zo zahraničia. Vyšší dopyt po kvalifikovanej práci by sa mal prejavíť aj v rastúcej dynamike miezd. Spotrebiteľské ceny by mali odzrkadľovať rastúce ceny komodít, dopyt po pracovnej sile a po troch rokoch poklesu spotrebiteľských cien by sa inflácia mala zvýšiť v roku 2017 o 1,2%, v roku 2018 o 1,8 % a v roku 2019 o 1,9%. Končí sa tak bez inflačné obdobie. Riziká vo vývoji ekonomiky súvisia s neistotou pôsobenia fakto-

rov globálnej ekonomiky a v súvislosti so situáciou v USA, Spojenom kráľovstve rozvíjajúcich sa ekonomikách. (Stanovisko bankovej rady NBS, 2016)

7.2.3 Sociálne faktory a demografické faktory

Závažným problém v demografickej oblasti je fakt, že dochádza k starnutiu obyvateľstva čoho prejavom je zvyšujúci sa priemerný vek obyvateľstva. Kým v roku 2005 bol priemerný vek muža 35,8 rokov roku 2015 bol už 38,5 rokov u žien bol v roku 2005 priemerný vek 39 rokov v roku 2015 až 41,7 rokov. Podľa údajov Štatistického úradu je predpokladaný podobný vývoj až do budúca v roku 2025 by mal dosiahnuť priemerný vek na obyvateľa 42,6 rokov. (Štatistický úrad, ©2017)

V podmienkach analyzovanej spoločnosti daný vývoj bude ovplyvňovať spoločnosť negatívne, pretože starší ľudia nemajú takú tendenciu investovať ako ľudia mladí, ktorí si zakladajú rodiny a sú v produktívnom veku. Na druhej strane sa môže otvárať priestor v segmente bezbariérových prístupov a pre ľudí, ktorí majú obmedzenú schopnosť pohybu. Tieto tendencie je preto dôležité v rámci podnikania sledovať a plynule sa na ne pripravovať.

V súčasnej dobe je ďalším problémom aj získavanie kvalifikovanej pracovnej sily, keďže stredné a vysoké školy neprodujú také množstvo absolventov. Súčasná mladá generácia nemajú takú vysokú motiváciu pracovať ako tá predchádzajúca.

7.2.4 Technologické faktory

Medzi technologické faktory, ktoré ovplyvňujú úspešnosť podniku sú inovácie a sú veľmi dôležité najmä v súčasnosti pri zrýchľujúcom sa technologickom pokroku. Keďže analyzovaný podnik je obchodná spoločnosť a nemá vlastnú výrobu nie je preň z makroekonomického pohľadu veľmi dôležitý. V danom segmente je dôležitejší vývoj informačných a komunikačných technológií. Menia sa distribučné kanály, kde je dôležitý napríklad predaj cez internet. Taktiež softvérová podpora ekonomického oddelenia, ktorá vedie k zrýchľovaniu a uľahčovaniu procesov. Veľký priestor sa otvára najmä v logistických riešeniach, kedy sa využívajú metódy priemyslového inžinierstva a v budúcnosti nové metódy dopravy tovaru (drony, dodávky bez vodičov).

7.3 PORTEROV model 5 konkurenčných síl

V tejto časti použijeme Porterov model na analýzu mikro prostredia podniku, medzi ktoré patrí: dodávatelia, odberatelia, konkurencia, substitučné výrobky a potencionálni noví konkurenti. Sily jednotlivých faktorov ovplyvňujú úspešnosť podniku a jeho konkurenčnú pozíciu. Daný model bol spracovaný po konzultácií s vedením spoločnosti.

7.3.1 Dodávatelia

Spoločnosť si uvedomuje, že do budúcnosti bude potrebné viac diverzifikovať štruktúru ich dodávateľov. V súčasnej dobe dokonca niektoré zákazky neprijímajú pretože by boli následne silne závislé na danom dodávateľovi, čo by zoslabilo jej pozíciu. Najväčší dodávateľ dodáva okolo 10% tovaru, no tento podiel medziročne klesá. Spoločnosť má okolo 10 väčších dodávateľov. Spoločnosť nemá v niektorých segmentoch problém nájsť iných dodávateľov a má silnú vyjednávaciu pozíciu. Spoločnosti v danom regióne sa spoločne snažia uspieť proti konkurencii v Číne.

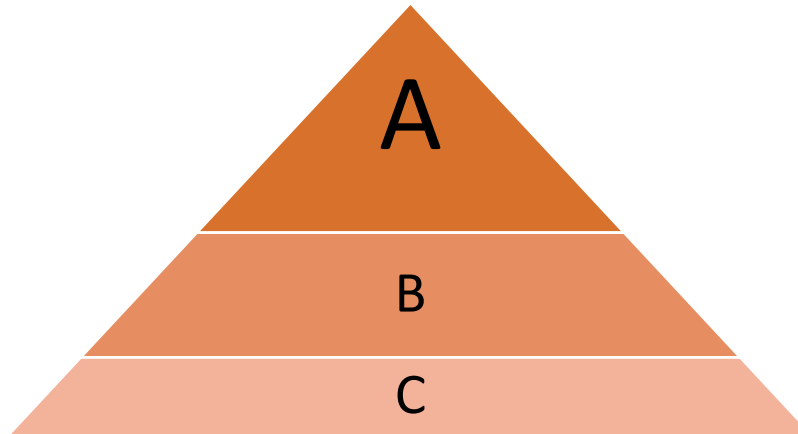
Analyzovaná spoločnosť je na trhu už viac ako 20 rokov a za toto obdobie si podstatne zlepšila svoju vyjednávaciu pozíciu. V súčasnosti si dokážu viac pretlačiť svoje podmienky a to odhadom u 70% dodávateľov. Spoločnosť má väčší podiel na trhu a nechcú sa dostávať do pozície kedy je do niečoho tlačaná. Dokáže pretláčať cenu priamo u výrobcov a neustále navrhujú nové riešenia. Je dôležité spomenúť, že v súčasnosti stúpajú ceny surovín, železo aj mosadz. **Sila faktoru 3,5.**

7.3.2 Odberatelia

Spoločnosť nie je vo veľkom ohrození z pohľadu odberateľských vzťahov, pri nepodpísaní zmlúv na ďalšie obdobie im nehrozí existenčné riziko. Je schopná nahradiť väčšinou výpadkov, keďže odberateľské vzťahy má diverzifikované. Najväčší odberateľ tvorí len zhruba 4% z celkového obratu. No vyjednávaciu pozíciu je aj tak náročná pretože je možné ich produkty ľahko nahradiť a preto sa spoločnosť zameriava na budovanie dobrých odberateľských vzťahov. Odberatelia spoločnosti sú čisto zo slovenského trhu. Snažia sa tlačiť na cenu ale odborne vyškolený obchodný tím presadzuje kvalitu. V súčasnej dobe však zvyšujú konkurenciu na trhu online obchody. **Sila faktoru 3,5.**

Keďže podrobnejšia analýza odberateľov je podstatnou časťou pri spracovaní reálneho plánu rastu tržieb v dlhodobom finančnom plánovaní budeme jej v tejto časti venovať viac pozornosti. Spoločnosť využíva pri komunikácii so zákazníkmi CRM (Customer Relatio-

nship Management) systém kde môže sledovať veľkosť obratu jednotlivých zákazníkov. Na základe týchto dát má spoločnosť interne rozdelených do 3 základných skupín. Rozdelenie znázorňuje obrázok č. 3.



Obrázok 3 Rozdelenie zákazníkov

Z pohľadu celkových tržieb je pre spoločnosť najdôležitejšia skupina A, ktorá z celkových tržieb, ktoré boli v roku 2016 na úrovni cca 8 000 000 €, tvorí takmer 40 % obratu. Túto skupinu tvorí 15 najväčších odberateľov. Obchodný tím poskytuje týmto zákazníkom najlepší servis. Každý rok sa podpisujú rámcové zmluvy, kde sú predbežne dohodnuté obraty na nadchádzajúci rok a sú dohodnuté množstevné obratové bonusy. V porovnaní s rokom 2016 sú nadchádzajúce obdobie podpísané zmluvy na základe, ktorých je možné predpokladať rast tržieb v ďalšom roku. Podobná stratégia sa využíva aj pri odberateľoch zaradených do skupín B a C ale s pohľadom celkových tržieb nie sú títo zákazníci až taký dôležitý.

7.3.3 Konkurencia

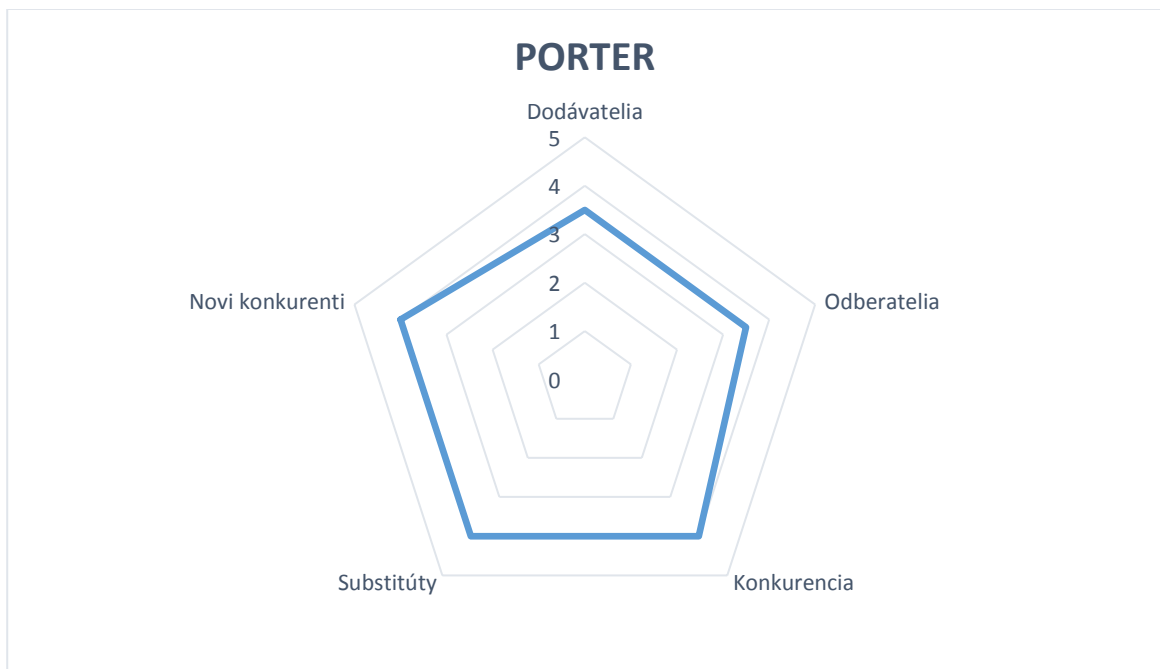
Spoločnosť ma svoju obchodnú stratégiu, ktorá je pravidelne prezentovaná zákazníkom. Oproti konkurencii sa odlišujú najmä ich cieľovou skupinou, ktorou sú obchodníci a montážnici. Spoločnosť vo veľkej miere podpisuje obratové zmluvy na základe platieb a tak motivuje k splneniu dohodnutých podmienok. Tieto obratové bonusy sú vždy vyplácané na konci roka, zahŕňa odmenu za platby a za veľkosť obratu. Spoločnosť sa neustále snaží zlepšovať komunikáciu so zákazníkmi. Veľkým potenciálnym rizikom môže byť vstup zahraničného kapitálu, no takéto spoločnosť majú problém k prispôsobeniu sa daným podmienkam a nedokážu pružne reagovať na požiadavky trhu. **Sila faktora 4.**

7.3.4 Substitučné výrobky

V danom odvetví majú zákazníci veľké množstvo výrobkov z ktorých si môžu vybrať a z toho dôvodu je sila substitútov veľká. Keďže sa jedná o oblasť obchodu je v danom odvetví skutočne veľký výber, ktorým dokážu uspokojiť svoje potreby. **Sila faktora 4.**

7.3.5 Potencionálni noví konkurenti

Posledné obdobie spoločnosti zanedbávali Slovensko ale so súčasným rastom HDP sa aj Slovensko stáva stále zaujímavejším. Spoločnosti zo silným kapitálovým zázemím by mohli byť schopné vytvárať tlak na ceny čo by viedlo k znižovaniu marží a taktiež ku zvyšujúcej sa potrebe veľkých investícií. No takéto spoločnosti zlyhávajú na kvalifikovaných pracovníkoch a poznaní trhu. **Sila faktoru 4.**



Obrázok 4 Model Porter vybraného podniku (vlastné spracovanie)

7.4 Zhrnutie strategickej analýzy

Analyzovaná spoločnosť má dlhoročné skúsenosti v oblasti obchodovania so sanitárnou keramikou a tomto odvetví podniká už viac ako 20 rokov. Počas tohto obdobia zväčšovala sortiment ponúkaných tovarov a taktiež otvorila nové pobočky. Jedná sa o spoločnosť, ktorá sa venuje prevažne veľkoobchodnej činnosti ale taktiež aj maloobchodnej, keďže vlastní niekoľko kúpeľňových štúdií. Spoločnosť využíva funkčnú podnikateľskú štruktúru a väčšina podnikových rozhodnutí je v réžii konateľa. Spoločnosť mala v poslednom analyzovanom roku 2016 už 46 zamestnancov, kým pred 5 rokmi ich bolo o 10 menej. Medzi silné stránky spoločnosti môžeme zaradiť kvalitu ponúkaného tovaru, služieb, vzťahy so zákazníkmi a jej flexibilitu. A naopak medzi slabé stránky averziu voči veľkým investíciám, neexistujúci marketing, či chýbajúcu víziu a dlhodobé ciele. Príležitosti do budúca sú v oblasti ekonomického šetrenia, zavádzania nových procesov a pozitívneho vývoja ekonomiky a trhu ale treba mať neustále pod kontrolou riziká ako zhoršujúca sa platobná disciplína odberateľov či zvyšovanie cien vstupných surovín. Hlavným cieľom spoločnosti je do budúca zvyšovanie tržného podielu na trhu vo vodokúrenárskom sortimente a to formou budovania nových pobočiek a dobrou cenovou politikou .

V rámci spracovávania analýzy okolia podniku bolo zistené, že tržby v danom odvetví medziročne klesajú. Na základe PEST analýzy môžeme konštatovať, že odkedy Slovensko prišlo euro zjednodušilo sa obchodovanie so zahraničím, taktiež do budúca bude mať pozitívny vplyv znižovanie danej z príjmu. Podľa NBS by mal byť makroekonomický vývoj v ďalších rokoch pozitívny, to znamená rast HDP a klesajúca miera nezamestnanosti. Demografický vývoj Slovenska nie je pozitívny ale reálne sa prejaví až v dlhšom časovom horizonte. Spoločnosť by mala venovať značné úsilie zapájaním nových technológií, ktoré zefektívnia procesy. Mikro prostredie podniku zanalyzované pomocou PORTER analýzy. Spoločnosť si počas svojej činnosti zlepšila vzťahy so svojim dodávateľmi a taktiež vylepšila svoju pozíciu no budúca bude nutné tieto vzťahy diverzifikovať. Odberatelia spoločnosti sú iba zo Slovenska a má skutočne široké portfólio zákazníkov pri nepodpísaní zmlúv teda spoločnosti nehrozí existenčné riziko. Spoločnosť má svoju obchodnú stratégiu, ktorou si vybudovala svoje miesto na trhu a jej veľkou výhodou je vysoká flexibilita a reakcia na požiadavky trhu. V daných segmentoch je vysoká miera substitútov, ktoré uspokojujú rovnakú potrebu a spoločnosť vzniká riziko vstupu zahraničných konkurentov, ktorí sú lepšie kapitálovo vybavený. V ďalšej časti budú doplnené poznatky z finančnej analýzy podniku.

8 FINANČNÁ ANALÝZA

Cieľom tejto časti diplomovej práce bude posúdenie finančného zdravia analyzovaného podniku v podobe známeho logického prieniku rentability a likvidity. Jej cieľom bude identifikovať silné a slabé stránky podniku, finančnú situáciu podniku a odvetvia a následne obnoviť a zlepšiť výkonnosť podniku. Táto analýza bude spracovaná formou horizontálnej a vertikálnej analýzy analýzou účtovných výkazov, ktorá bude slúžiť ako podklad pre ďalšie riadiace rozhodnutia.

Z dôvodu veľkej rozmanitosti odvetvia v ktorom sa daná spoločnosť nachádza, budú dané ukazovatele spoločnosti porovnávané s konkurenčnou spoločnosťou a nie s odvetvím. Takéto porovnanie bude mať väčšiu vypovedajúcu schopnosť nielen pre vedenie spoločnosti ale aj s ohľadom na výsledky finančnej analýzy. Navyše získavanie dát o jednotlivých odvetviach je na Slovensku veľmi komplikované. V analýze konkurenčnej firmy budú spracované údaje iba po rok 2015 pretože údaje za rok 2016 neboli dostupné počas spracovávania práce.

8.1 Absolútne ukazovatele

V prvej časti finančnej analýzy bude spracovaná analýza absolútnych ukazovateľov z údajov zistených priamo z účtovných výkazov. Získané dáta budú vyhodnotené prostredníctvom horizontálnej a vertikálnej analýzy dát analyzovanej spoločnosti a konkurenčného podniku.

8.1.1 Analýzy majetkovej štruktúry

Z hľadiska majetkovej štruktúry spoločnosti môžeme sledovať rastúcu hodnotu bilančnej sumy aktív, ktorá sa od prvého sledovaného roku 2013 medziročne mierne zvyšuje a to v poslednom analyzovanom roku o takmer 6% a dosiahla hodnotu 3 164 463 €. Tento nárast je spôsobený čisto zvyšujúcou sa hodnotou obežného majetku, ktorý najvýraznejšie rástol v roku 2014 a to o takmer 13% a taktiež v roku 2016 o 7,85 %. Tento nárast bol spôsobený otvorením nových pobočiek v roku 2014 s ktorým boli spojené zvyšovanie tovaru na sklade a v predajniach. Podobná situácia bola aj v roku 2016 kedy bola otvorená posledná pobočka na strednom Slovensku, táto pobočka zvýšila hodnotu tovaru na sklade o takmer 150 00 €. V spoločnosti sa taktiež medziročne zvyšovala hodnota pohľadávok a to v poslednom sledovanom roku až o 37%, podstatnú časť tvoria práve pohľadávky z obchodného styku. Toto zvýšenie bolo spôsobené zhoršenou platobnou schopnosťou od-

berateľov. Hodnota dlhodobého majetku klesala a to najmä u stavieb kde sú dôvodom odpisy, ktoré každoročne znižujú účtovnú hodnotu. Na druhej strane spoločnosť v poslednom období neinvestovala do nových stavieb pretože, nové priestory na strednom Slovensku sú v prenájomných priestoroch a teda vstupujú do nákladov. Naopak sa zvýšila hodnota SHV, keďže bolo treba vybaviť sklad manipulačnou technikou. V roku 2016 klesla rapídne hodnota KFM a to až o 80%, dôvodom bolo, že nová zariadenie pobočky a naskladnenie bolo financované z bankových účtov. Bilančná suma v konkurenčnom podniku bola v poslednom roku takmer 2 krát vyššia. V sledovanom podniku sa medziročne zvyšuje podiel krátkodobého majetku a v roku 2016 tvoril až 76% celkových aktív kde až vyše 50% tvorí tovar, druhou najvýraznejšou položkou je DHM majetok, ktorého podiel sa naopak znižuje. Môžeme konštatovať, že v konkurenčnom podniku je rozloženie aktív takmer totožné ale naopak vývoj je opačný keďže medziročne dochádza k znižovaniu podielu obežného majetku.

Tabuľka 7 Analýza majetkovej štruktúry vybraného podniku
(vlastné spracovanie)

v €	2013	2014	2015	2016
Aktíva	2 723 690	2 941 739	2 986 466	3 164 463
Dlhodobý majetok	817 889	775 451	731 902	730 477
DHM	817 889	775 451	731 902	730 477
Obežný majetok	1 898 465	2 143 540	2 237 431	2 413 029
Zásoby	1 306 067	1 419 154	1 332 820	1 615 010
Tovar	1 153 195	1 306 612	1 332 820	1 615 010
Poskytnuté preddavky	152 872	112 542	0	0
Dlhodobé pohľadávky	0	0	0	0
Krátkodobé pohľadávky	387 418	414 016	536 752	736 652
- z obchodného styku	381 460	408 952	533 422	652 813
KFM	204 980	310 370	367 859	61 366
Peniaze	5 755	8 838	9 738	10 821
Účty v bankách	199 225	301 532	358 121	50 545
Časové rozlíšenie	7 336	22 748	17 133	20 957
Náklady BO	7 336	22 748	17 133	20 957

Tabuľka 8 Analýza majetkovej štruktúry
konkurenčnej spoločnosti (vlastné spracovanie)

v €	2013	2014	2015
AKTÍVA	6 428 955	6 397 231	6 943 349
Dlhodobý majetok	1 237 772	1 543 167	1 777 586
DHM	1 237 772	1 543 167	1 777 586
Obežný majetok	5 182 645	4 844 365	5 147 900
Zásoby	2 030 578	2 142 733	2 174 059
Materiál	945	995	1 182
Tovar	2 029 633	2 141 738	2 172 877
Dlhodobé pohľadávky	0	0	0
Krátkodobé pohľadávky	3 053 826	2 509 111	2 950 032
- z obchodného styku	3 053 740	2 468 046	2 923 694
KFM	98 241	192 521	23 809
Peniaze	4 098	6 433	5 090
Účty v bankách	94 143	186 088	18 719
Časové rozlíšenie	8 538	9 699	17 863
Náklady BO	8 538	9 699	17 863

8.1.2 Analýza finančnej štruktúry

Pri vývoji finančnej štruktúry je najdôležitejšia skutočnosť, že položka vlastného kapitálu medziročne rastie aj pri nemennom základoch imaní, čo znamená, že spoločnosť je zisková. V poslednom sledovanom roku rástla okolo 8%. Spoločnosť necháva vygenerovaný zisk v podniku, keďže VH minulých rokov každoročne rastie. Medziročne sa taktiež zvyšoval podiel vlastného kapitálu a v poslednom sledovanom roku 2016 tvorí vyše 70%, takmer celá táto hodnota je tvorená generovaným ziskom. Podiel cudzích zdrojov sa naopak každoročne znižuje a tvorí menej ako 30%, najväčší podiel tvoria práve záväzky voči spoločníkom a to až 23%. Spoločnosť čerpá dlhodobé bankové úvery iba na financovanie dopravných prostriedkov či už formou lízingu alebo priamo bankovým úverom. Situácia v konkurenčnom podniku je celkom rozdielna, keďže vlastné imanie tvorí iba 37%, a taktiež sa táto hodnota medziročne zvyšuje a generovaný zisk je ponechaný v podniku. Naopak cudzie zdroje tvoria vyše 60 % ale v porovnaní s predchádzajúcimi rokmi sa táto hodnota znižuje, podstatnú časť tvoria ostatné dlhodobé záväzky 24% a podobne 24% aj záväzky z obchodného styku. Konkurenčná spoločnosť čerpá v porovnaní s analyzovanou väčšiu množstvo bankových úverov.

Tabuľka 9 Analýza finančnej štruktúry vybraného podniku
(vlastné spracovanie)

v €	2013	2014	2015	2016
PASÍVA	2 723 690	2 941 739	2 986 467	3 164 463
Vlastné imanie	1 688 599	1 903 672	2 067 715	2 240 456
Základné imanie	6 639	6 639	6 639	6 639
Zákonný rezervný fond	996	996	996	996
Nerozdelený zisk z minulých rokov	1 522 702	1 660 964	1 796 036	1 910 080
VH za účtovné obdobie	158 262	235 073	264 044	322 741
Cudzie zdroje	1 035 091	1 038 067	918 752	924 007
Rezervy	12 143	19 288	12 037	12 024
Dlhodobé záväzky	19 793	52 430	51 151	68 850
Krátkodobé záväzky	957 857	922 235	833 579	850 644
- obchodného styku	95 837	91 073	23 051	21 009
- voči spoločníkom a združeniu	786 646	695 646	681 646	735 146
- voči zamestnancom	26 401	31 084	37 622	42 919
- zo sociálneho poistenia	14 424	17 282	21 388	27 383
Daňové záväzky a dotácie	34 549	87 135	69 088	68 751
Bankové úvery	45 298	44 114	21 985	4 513
- dlhodobé	45 298	44 114	21 985	4 513
Časové rozlíšenie	0	0	0	0

Tabuľka 10 Analýza finančnej štruktúry konkurenčnej spoločnosti
(vlastné spracovanie)

v €	2013	2014	2015
PASIVA	6 428 955	6 397 231	6 943 349
Vlastné imanie	1 926 175	2 277 725	2 589 673
Základné imanie	6 640	6 640	6 640
Kapitálové fondy	2 142 860	0	0
Zákonný rezervný fond	664	664	664
Nerozdelený zisk z minulých rokov	1 479 781	1 918 870	2 270 420
VH za účtovné obdobie	439 090	351 551	311 949
Cudzie zdroje	4 502 780	4 118 809	4 353 674
Rezervy	20 119	21 512	22 397
Dlhodobé záväzky	1 833 185	1 839 761	1 667 051
Krátkodobé záväzky	1 709 176	1 477 805	1 938 864
- z obchodného styku	1 403 169	1 268 203	1 668 608
- voči spoločníkom a združeniu	56 430	56 430	56 430
Záväzky zo sociálneho poistenia	22 439	22 937	28 003
Daňové záväzky a dotácie	151 033	58 802	124 254
Ostatné záväzky	38 948	35 105	18 382
Krátkodobé finančné výpomoci	72 696	90 175	106 144
Bankové úvery	867 604	689 556	619 218
Časové rozlíšenie súčet	0	697	2

8.1.3 Analýza výnosov

Po prvom pohľade na tabuľku je evidentné, že analyzovaná spoločnosť je čisto obchodnou a takmer 98% všetkých výnosov tvoria tržby z predaja tovaru. Tržby sa predaj výrobkov a služieb tvoria menia ako 1% a sú tvorené prenájmom nevyužívaných priestorov. Na základe tabuľky môžeme konštatovať, že tržby za predaj tovaru konštantne rástli v sledovanom období každoročne o 10%. Až v roku 2016 pokorili hranicu 8 000 000 €. Tento nárast tržieb bol spôsobený otvorením nových pobočiek po Slovensku a otvorením nových skladových priestorov, ktoré zvyšujú skladové kapacity a zároveň sa skracuje čas dodania tovaru. Spoločnosť sa taktiež snaží podporiť odbyt pravidelným školením svojich predajcov a poskytovaním množstevných obrátov pre svojich odberateľov. Hodnota tržieb za služby a je závislá od každoročne uzatváraných zmlúv. V konkurenčnej spoločnosti, môžeme tiež pozorovať, že je čisto obchodná tržby za predaj tovaru tvoria viac ako 99% celkových výnosov. Po miernom poklese v roku 2014 tržby v konkurenčnej spoločnosti rástli o viac ako 11% čo je porovnateľné s analyzovanou spoločnosťou v roku 2015 prekročili viac ako 12 000 000 €.

Tabuľka 11 Analýza výnosov vybraného podniku (vlastné spracovanie)

v €	2013	2014	2015	2016
Tržby z predaja tovaru	5 849 680	6 578 076	7 246 184	8 007 055
Výroba	63 762	69 056	64 454	76 807
Tržby z predaja vl. výrobkov a služieb	63 762	69 056	64 454	76 807
Tržby z predaja DM	5 422	4 120	9 750	7 083
Ostatné výnosy z HČ	2 322	19 650	2 095	18 439
Výnosové úroky	65	13	-66	8
Kurzové zisky	6 712	17 755	29 633	14 096
VYNOSY	5 991 725	6 757 728	7 416 504	8 200 296

Tabuľka 12 Analýza výnosov konkurenčnej spoločnosti
(vlastné spracovanie)

v €	2013	2014	2015
Tržby z predaja tovaru	11 321 051	11 007 128	12 253 912
Výroba	46 367	51 761	59 046
Tržby z predaja vl. výrobkov a služieb	46 367	51 761	59 046
Tržby z predaja DM	0	1 740	250
Ostatné výnosy z HČ	41 108	42 370	50 805
Kurzové zisky	389	12	0
VYNOSY	11 409 005	11 103 011	12 364 013

8.1.4 Analýza nákladov

Z pohľadu nákladov môžeme konštatovať, že náklady na predaný tovar tvoria prevažnú časť celkových nákladov čo je typické pre obchodné spoločnosti a tvoria po počas sledovaných rokov okolo 80% a tento pomer sa veľmi nemenní. Tieto náklady sa vyvíjajú podobne ako rast tržieb za predaných tovar, to znamená, že ziskové marže sa výraznejšie nemenia. Výrobná spotreba tvorí iba okolo 5% a tieto náklady sa v prevažnej časti skladajú z pohonných hmôt, pretože spoločnosť vlastní viacero dopravných prostriedkov prostredníctvom ktorých zabezpečuje prepravu. Podiel týchto nákladov na celkových nákladoch sa medziročne nemení, ale ich hodnota sa zvyšuje čo je spôsobené nárastom tržieb a zväčšujúcim sa objemom predaja. Podiel osobných nákladov sa pohybuje okolo 11 % a mierne sa medziročne zvyšuje. Tento stav je spôsobený zvyšovaním zodpovednosti zamestnancov, ktorý je spojený s rastom firmy. Tieto náklady sa medziročne zvyšujú rýchlejšie ako rast tržieb z dôvodu nárastu miezd celkový nárast je taktiež spôsobený prijímaním nových zamestnancov, ktorými je potrebné personálne zabezpečiť nové pobočky. Hodnota odpisov sa medziročne zvyšuje, keďže do odpisov vstupuje nový majetok, najmä obstarané

automobily. Daň tvorí okolo 1% a je prepojená s dosiahnutým výsledkom hospodárenia. V konkurenčnej spoločnosti tvoria celkové náklady väčší podiel než v analyzovanej a to 80% navyše ich hodnota sa vyvíjala obdobne ako tržby za predaj tovaru po poklese v roku 2014 nasledoval rast vyššie 10%. Výrobná spotreba tvorí väčší podiel ako v analyzovanej spoločnosti a to vyššie 8%, a na rozdiel od analyzovanej spoločnosti tvoria tento podiel služby a nie spotreba je pravdepodobne predpokladať, že určité podnikové činnosti si firma zabezpečuje externe ako napríklad prepravu. V spoločnosti ja taktiež nižší podiel osobných nákladov.

Tabuľka 13 Analýza nákladov vybraného podniku (vlastné spracovanie)

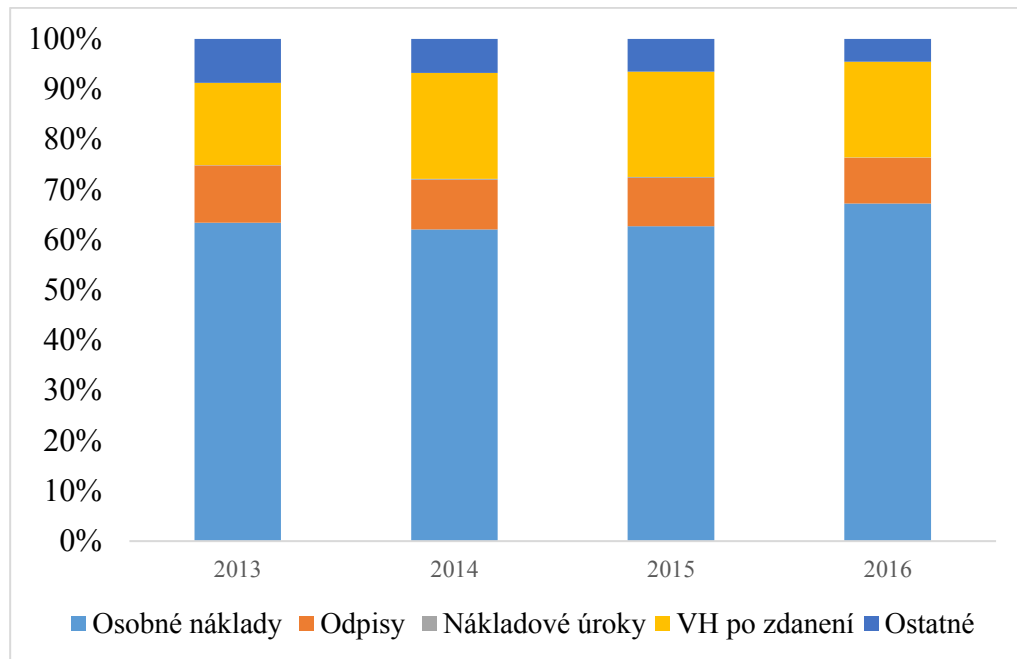
v €	2013	2014	2015	2016
Náklady na tovar	4 613 806	5 169 307	5 671 307	6 339 367
Výrobná spotreba	332 657	363 639	379 295	406 793
Spotreba materiálu, energie	128 950	130 547	119 300	122 069
Služby	203 707	233 092	259 995	284 724
Osobné náklady	613 400	691 829	790 075	898 997
Mzdové náklady	441 150	498 628	569 231	647 503
Náklady na sociálne poistenie	155 452	175 193	200 662	227 470
Sociálne náklady	16 798	18 008	20 182	24 024
Dane a poplatky	18 759	17 971	16 580	14 067
Odpisy a opravné položky k DHM a DNM	109 790	109 512	121 558	122 399
Ostatné náklady na HČ	14 214	22 986	9 637	9 111
Nákladové úroky	995	2 069	2 065	786
Kurzové straty	11 271	3 282	12 258	3 693
Ostatné náklady na FČ	4 006	3 593	5 006	5 233
Daň z príjmov z BČ - splatná	52 550	69 411	80 225	67 776
NAKLADY	5 769 701	6 453 599	7 088 006	7 868 524

Tabuľka 14 Analýza nákladov konkurenčnej spoločnosti
(vlastné spracovanie)

v €	2013	2014	2015
Náklady na tovar	9 087 094	8 829 292	9 876 527
Výrobná spotreba	826 175	891 704	1 019 690
Spotreba materiálu, energie	73 738	72 503	127 434
Služby	752 437	864 041	890 242
Osobné náklady	659 958	682 737	828 996
Mzdové náklady	471 141	489 444	592 874
Náklady na sociálne poistenie	164 274	170 913	207 510
Sociálne náklady	24 543	22 380	28 612
Dane a poplatky	14 391	10 276	12 682
Odpisy a opravné položky k DNM a DHM	125 007	120 964	123 184
Tvorba a zúčtovanie OP k pohľadávkam	57 019	52 480	32 391
Ostatné náklady na hospodársku činnosť	28 750	40 691	35 298
Nákladové úroky	24 055	25 383	21 478
Kurzové straty	280	294	768
Ostatné náklady na FČ	6 974	2 604	4 358
Daň z príjmov z bežnej činnosti - splatná	140 221	93 174	96 696
NAKLADY	10 969 924	10 751 471	12 052 068

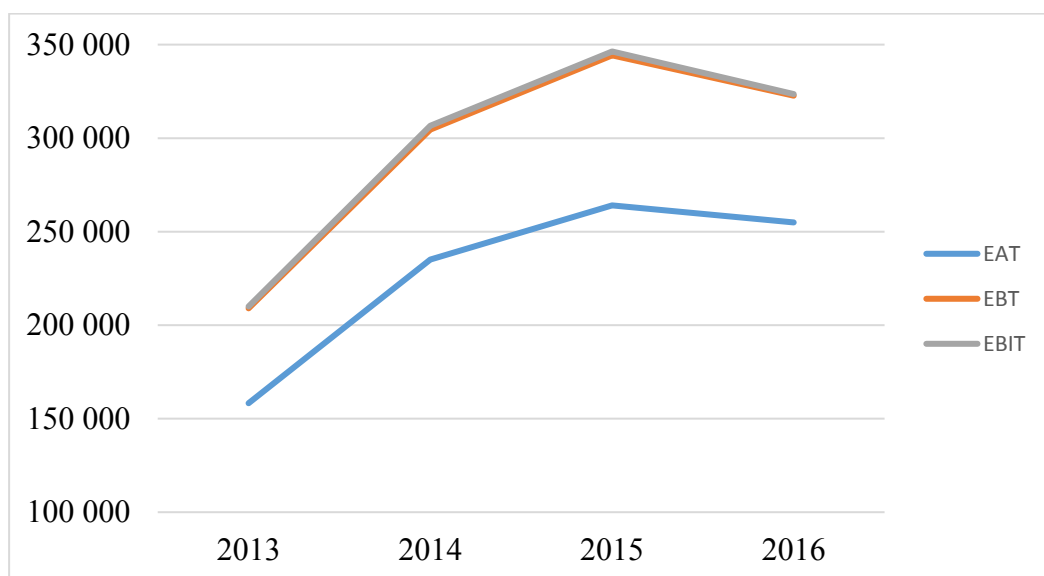
8.1.5 Analýza pridanej hodnoty a výsledku hospodárenia

Z obrázka č. 5 je možné sledovať, že pridaná hodnota v analyzovanom podniku medziročne rastie a v poslednom roku dosahuje až viac ako 1 300 000€. Pre účely analýzy je však dôležitá štruktúra pridanej hodnoty. Na pridanej hodnote sa najvýraznejšie podieľajú osobné náklady, podiel osobných nákladov na pridanej hodnote sa medziročne zvyšuje, dôvodom je aj trend na trhu obchodných spoločností pretože osobné náklady sa smerom k obratu vyvíjajú nepriamo úmerne, čiže zvyšovanie pridanej hodnoty si vyžaduje zvyšujúci sa podiel osobných nákladov. Naopak klesá podiel odpisov na pridanej hodnote.



Obrázok 5 Štruktúra pridanej hodnoty vybraného podniku
(vlastné spracovanie)

Na základe obrázku č. 6 môžeme konštatovať, že výsledok hospodárenia sa medziročne taktiež zvyšuje najvyšší nárast bol v roku 2014, dôvodom bolo, že nové otvorené pobočky v predchádzajúcich obdobiach začali generovať väčšie obraty a neviazali sa v nich také náklady ako v počiatkoch. V roku 2015 sa VH zvyšoval o ďalších viac ako 10% dôvodom bola aj priaznivá situácia na trhu, v roku 2016 sa zisk prepadol z dôvodu zvýšených nákladov pri otvorení novej pobočky. Podobne sa vyvíjali aj ukazovatele EBT a EBIT.



Obrázok 6 Výsledok hospodárenia vybraného podniku.
(vlastné spracovanie)

Ako môžeme vidieť v tabuľke č. 16 hospodársky VH je kladný a medziročne rástol okrem spomínaného roku 2016. Naopak finančný VH je veľmi volatilný a záleží prevažne od pohybu kurzov keďže spoločnosť vo veľkej miere obchoduje zo zahraničím odkiaľ dováža väčšinou tovaru.

Tabuľka 15 Pridaná hodnota a VH vybraného podniku
(vlastné spracovanie)

v €	2013	2014	2015	2016
Pridaná hodnota	966 979	1 114 186	1 260 036	1 337 701
Hospodársky VH	218 479	295 658	334 031	318 347
Finančný VH	-9 495	8 826	10 238	4 394
Mimoriadny VH	0	0	0	0
VH za účtovné obdobie	158 262	235 073	264 044	254 965
EBT	208 984	304 484	344 269	322 741
EBIT	209 979	306 553	346 334	323 527

8.1.6 Analýza cash flow

V nasledujúcej tabuľke je uvedený v skrátenej podobe vývoj cash flow v sledovanom období a je rozdelený na CF z prevádzkovej, investičnej a finančnej činnosti. Ako môžeme vidieť CF z prevádzkovej činnosti je v každom roku kladný a navyše sa každoročne zvyšuje. To znamená, že každý rok príjmy z prevádzkovej činnosti výrazne prevýšili výdaje. To je veľmi dôležitý ukazovateľ pretože sa jedná o primárnu činnosť podniku. CF z investičnej činnosti je v rokoch 2013 a 2014 záporný a to svedčí o investičnej činnosti podniku v daných rokoch, firma pravidelne investovala okrem roku 2015. CF z finančnej činnosti dosiahlo záporných hodnôt v roku 2015, dôvodom bolo spôsobené výdavkami na splácanie pôžičiek. Čistý cash flow dosahuje každoročne kladných hodnôt to znamená, že spoločnosť generuje dostatočne množstvo peňažných prostriedkov. V roku 2016 peňažné prostriedky výrazne poklesli z dôvodu potreby financovania novej pobočky.

Tabuľka 16 Cash flow spoločnosti vybraného podniku (vlastné spracovanie)

v €	2013	2014	2015	2016
Stav PP na začiatku uč. obdobia	222 535	204 979	310 370	367 859
Čistý CF z prevádzkovej činnosti	149 308	172 269	143 619	-244 691
Čistý CF z investičnej činnosti	-73 781	-71 189	0	0
Čistý CF z finančnej činnosti	0	0	-86 130	-72 623
Čisté zníženie/zvýšenie PP	75 528	101 080	57 489	-317 314
Stav PP na konci obdobia	204 979	310 370	367 859	50 545

8.2 Pomerové ukazovatele

V ďalšej časti finančnej analýzy budeme analyzovať pomerové ukazovatele sledovaného podniku a porovnávať ich s konkurentom. Táto analýza nám umožní získať rýchlu predstavu o finančnej situácii podniku. V tabuľke č. 17 môžeme sledovať vývoj ČPK v sledovanom období, ako môžeme vidieť jeho hodnota je v každom roku kladná čo znamená, že krátkodobé záväzky sú nižšie ako krátkodobý majetok, ktorý je zdrojom pre splácanie týchto záväzkov. Firma má teda k dispozícii finančný vankúš, navyše sa hodnota ČPK medziročne zvyšuje, čo otvára otázku lepšie využitia tohto prebytku.

Tabuľka 17 Analýza ČPK vybraného podniku.
(vlastné spracovanie)

v €	2013	2014	2015	2016
Čistý pracovný kapitál	940 608	1 221 305	1 403 852	1 562 385

8.2.1 Analýza zadlženosti

Ako môžeme vidieť v tabuľke č. 18 spoločnosť môžeme charakterizovať jej nízkym zadlžením a hodnota celkového zadlženia sa medziročne znižuje, je financovaná prevažne vlastným kapitálom. V poslednom roku dokonca klesla až pod 30%, na ktorú sa v literatúre odvoláva viacerú autorov ako na spodnú hranicu. V konkurenčnej spoločnosti je situácia opačná kde preyšuje cudzí kapitál aj keď má klesajúcu tendenciu v roku 2015 bola stále vyššie 60%. Spoločnosť by mala začať zvažovať či by nebolo zapojenie väčšieho množstva cudzieho kapitálu efektívnejšie. Naopak situácia v konkurenčnom podniku je opačná a tvoria až 50% cudzích dôvodom je to, že konkurenčná spoločnosť na rozdiel od vyššie

Tabuľka 18 Analýza zadlženosti vybraného podniku (vlastné spracovanie)

	2013	2014	2015	2016
Celková zadlženosť	38,00%	35,29%	30,76%	29,20%
Miera zadlženosti	0,38	0,35	0,31	0,29
Vlastný kapitál/dlhodobý majetok	2,06	2,45	2,83	3,07
Dlhodobé zdroje/dlhodobý majetok	2,16	2,60	2,94	3,18
Úrokové krytie (EBIT/nákladové úroky)	211,03	148,16	167,72	411,61

Tabuľka 19 Analýza zadlženosti konkurenčnej
(vlastné spracovanie)

	2013	2014	2015
Celková zadlženosť	70,0%	64,4%	62,7%
Miera zadlženosti	2,34	1,81	1,68
Vlastný kapitál/dlhodobý majetok	1,56	1,48	1,46
Dlhodobé zdroje/dlhodobý majetok	3,29	2,75	2,53
Úrokové krytie (EBIT/nákladové úroky)	25,08	18,52	20,03

8.2.2 Analýza likvidity

V tejto časti finančnej analýzy bude posúdená schopnosť podniku hrať svoje záväzky. Ukazovateľ bežnej likvidity sa v podniku v podstate v hraniciach doporučených hodnôt 1,5 - 2,5 a to v celom sledovanom období, tento ukazovateľ každoročne sa zvyšuje. V poslednom roku hodnota dosiahla viac ako 2,84 ale príliš vysoká hodnota vedie k zbytočne vysokej hodnote čistého pracovného kapitálu a k drahému financovaniu. Ukazovateľ pohotovej likvidity je pomerne nízky kedy chvíľkovo dosahuje hodnoty nižšie ako 1 to znamená, že v určitom prípade musí spoločnosť spoliehať na prípadný predaj zásob. Hotovostná likvidita sa okrem posledného roku nachádzala v odporúčaných hodnotách, dôvodom prepadu bolo nútené financovanie novej pobočky. Konkurenčná spoločnosť má veľmi rizikóvu hodnotu v bežnej likvidite naopak lepšie ukazovatele v pohotovej likvidite a hotovostná likvidita svedčí o neefektívnom využívaní finančných prostriedkov.

Tabuľka 20 Analýza likvidity vybraného podniku
(vlastné spracovanie)

	2013	2014	2015	2016
Bežná likvidita	1,98	2,32	2,68	2,84
Pohotová likvidita	0,62	0,79	1,09	0,94
Hotovostná likvidita	0,21	0,34	0,44	0,07
ČPK/OA	49,55%	56,98%	62,74%	64,75%

Tabuľka 21 Analýza likvidity konkurenčnej
spoločnosti (vlastné spracovanie)

	2013	2014	2015
Bežná likvidita	0,04	0,09	0,01
Pohotová likvidita	1,34	1,26	1,23
Hotovostná likvidita	2,20	2,26	2,12
ČPK/OA	0,67	0,69	0,62

8.2.3 Analýza rentability

Ukazovatele rentability signalizujú, že analyzovaná spoločnosť je v počas sledovaného obdobia trvalo zisková. Hodnota ziskovej marže sa v sledovanom období pohybuje okolo 3% podobne aj v konkurenčnom podniku, ktorého vývoj je ale skôr klesajúci. V poslednom roku rentabilita mierne poklesla z dôvodu poklesu zisku, ktorý bol spôsobený otvorením novej pobočky. Rentabilita celkového kapitálu je volatilná a môžeme konštatovať, že produkčná sila podniku sa vyvíja pozitívne aj keď v poslednom roku mierne poklesla ale je vyššia ako v konkurenčnom podniku. Spoločnosť dosahuje vyššiu rentabilitu u úplatného kapitálu ako vlastného ale tieto hodnoty sú podobné ako u konkurenčného podniku. To znamená, že spoločnosť efektívne využíva cudzí úročený kapitál, keďže je schopná zhodnotiť viac ako činia platené úroky, rentabilita úplatného kapitálu v poslednom roku 2016 bola okolo 14, 5% kým úrokové miery lízingu sú okolo 3% čiže je oveľa vyššia

Tabuľka 22 Analýza rentability vybraného podniku
(vlastné spracovanie)

	2013	2014	2015	2016
Rentabilita tržieb (ROS)	2,68%	3,54%	3,61%	3,15%
Rentabilita výnosov	3,50%	4,54%	4,67%	3,95%
Rentabilita celkového kapitálu (ROA)	7,71%	10,42%	11,60%	10,22%
Rentabilita úplatného kapitálu (ROCE)	12,11%	15,74%	16,57%	14,44%
Rentabilita vlastného kapitálu (ROE)	9,37%	12,35%	12,77%	11,38%

Tabuľka 23 Analýza rentability konkurenčnej spoločnosti
(vlastné spracovanie)

	2013	2014	2015
Rentabilita tržieb (ROS)	3,86%	3,18%	2,53%
Rentabilita výnosov	5,29%	4,23%	3,48%
Rentabilita celkového kapitálu (ROA)	9,39%	7,35%	6,19%
Rentabilita úplatného kapitálu (ROCE)	24,09%	16,46%	14,42%
Rentabilita vlastného kapitálu (ROE)	22,80%	15,43%	12,05%

8.2.4 Ukazovatele aktivity

Na základe nasledujúcich tabuliek môžeme konštatovať, že obrat celkových aktív počítaný na báze tržieb a výnosov sa u analyzovanej spoločnosti veľmi nemenní, to svedčí o nepatrnej váhe zmenu stavu zásob nedokončenej výroby, aktivácie, finančných výnosov, mimoriadnych výnosov a podobne. V prípade konkurenčného podniku je situácia totožná. Obrat aktív je vyšší ako minimálna odporúčaná hodnota 1. Obratov osť aktív sa vyvíja pozitívne a medziročne rastie, a je vyššia ako u konkurenčného podniku. Doba obratu zásob bola najnižšia v roku 2015 a v roku 2016 vrástla o 6 dní a je vyššia ako u sledovaného podniku. Doba obratu pohľadávok sa vyvíja negatívna keďže medziročne rastie to znamená, že dostáva svoje pohľadávky zaplatené neskôr ale stále je táto hodnota viac ako dvakrát lepšia než v sledovanom podniku. Ako už bolo spomínané v predchádzajúcich častiach analýzy, dôvodom je zhoršená platobná disciplína odberateľov. Spoločnosť sa snaží riešiť túto situáciu aj predĺžením doby splatnosti čo ma negatívny vplyv na ukazovateľ. Ukazovateľ doby obratu záväzkov je vhodné si dať do súvislosti s ukazovateľom doby obratu pohľadávok. Táto hodnota je vyššia teda podnik platí svoje záväzky neskôr ako dostáva zaplatené svoje pohľadávky. Tento ukazovateľ je porovnateľný s konkurenčnou spoločnosťou.

Tabuľka 24 Analýza ukazovateľov aktivity vybraného podniku
(vlastné spracovanie)

	2013	2014	2015	2016
Obrat aktív z tržieb	2,17	2,26	2,45	2,55
Doba obratu zásob z tržieb (dni)	79,51	76,86	65,63	71,92
Doba obratu pohľadávok z tržieb (dni)	23,59	22,42	26,43	32,81
Doba obratu záväzkov z tržieb (dni)	59,52	52,79	43,57	40,95

Tabuľka 25 Analýza ukazovateľov aktivity konkurenčnej spoločnosti
(vlastné spracovanie)

	2013	2014	2015
Obrat aktív z tržieb	1,77	1,73	1,77
Doba obratu zásob z tržieb (dni)	64,31	69,75	63,56
Doba obratu pohľadávok z tržieb (dni)	96,71	81,68	86,25
Doba obratu záväzkov z tržieb (dni)	54,13	48,11	56,69

8.2.5 Sústavy pomerových ukazovateľov

Z hľadiska kľúčového postavenia ukazovateľa rentability vlastného kapitálu (ROE) je vhodné tento ukazovateľ rozložiť ako je vedené v obrázku č. 7. Tento rozklad znázorňuje čo v sledovanom období ovplyvnilo zvýšenie ROE v rokoch 2013 až 2015 a naopak prečo došlo k zníženiu v roku 2016. ROE bolo spôsobené zlepšovaním ziskovej marže v rokoch 2013 – 2015 v roku hodnota ziskových marží naopak znížila, dôvodom je, že podnik v tomto roku nižší EBT k výnosom ako v predchádzajúcich rokoch. Obrat aktív sa naopak zlepšoval. Toto zlepšenie bolo spôsobené zlepšením rentability vlastného kapitálu. Ukazovateľ finančnej páky sa v sledovanom roku každoročne znižuje s ukazuje znižujúci sa podiel zadlženia podniku. Zvýšenie zadlženosti by mohlo teda prispieť k zvyšovaniu ROE. V priebehu sledovaného obdobia podnik taktiež podiel finančného majetku na krátkodobých zdrojoch a tým, sa zhoršila v poslednom sledovanom roku aj likvidita.

CZ/VK		Ukaz.	
9,37%		2013	
12,35%		2014	
12,77%		2015	
11,38%		2016	

CZ/V		V/A		A/VK	
2,64%		2,20		1,613	
3,48%	x	2,30	x	1,545	
3,56%		2,48		1,444	
3,11%		2,59		1,412	

CZ/EBT		EBT/V		V/DHM		DHM/A		CK/VK		FM/Kr.Z		Kr.Z/CK		FM/A	
0,757		3,49%		7,326		0,300		0,613		0,214		0,925		0,075	
0,772	x	4,51%		8,715	x	0,264		0,545	x	0,337	x	0,888	/	0,106	
0,767		4,64%		10,133		0,245		0,444		0,441		0,907		0,123	
0,790		3,94%		11,226		0,231		0,412		0,072		0,921		0,019	

V/V		Na/V	
1		0,963	
1		0,955	
1		0,956	
1		0,960	

NnZB/V		VS/V		O/V		ON/V		Nu/V		Ost. N/V	
0,800		0,011		0,018		0,102		0,000		0,017	
0,801	+	0,010	+	0,016	+	0,102	+	0,000	+	0,017	
0,800		0,009		0,016		0,107		0,000		0,017	
0,806		0,009		0,015		0,110		0,000		0,012	

Obrázok 7 Sústava pomerových ukazovateľov vybraného podniku

(vlastné spracovanie)

8.2.6 Spider analýza

Výsledky základných skupín pomerových ukazovateľov môžeme zhodnotiť pomocou grafu. Tento graf obsahuje krivku vyjadrujúce výšku ukazovateľov spoločnosti a taktiež konkurenta. Zjednodušene môžeme povedať, analyzovaná spoločnosť dosahovala v roku 2015 lepšie hodnoty v oblasti rentability. Taktiež v oblasti bežnej likvidity no naopak je horšia v pohotovej a hotovostnej likvidity. Analyzovaná spoločnosť ma nižšiu mieru zadlženia a lepší ukazovateľ úrokového krytia, to však otvára otázku či nevie zlepšiť svoju efektívnosť zvýšením zadlženia. Spoločnosti dosahuje taktiež lepšie hodnoty v ukazovateľoch obratu.

	Ozn.	Ukazovateľ	Podnik	Konkurent
Rentabilita	A1	Rentabilita vlastného kapitálu	12,77%	12,05%
	A2	Rentabilita celkového kapitálu	11,60%	6,19%
	A3	Rentabilita tržieb	3,61%	2,53%
Likvidita	B1	Bežná likvidita	2,68	0,01
	B2	Pohotová likvidita	1,09	1,23
	B3	Hotovostná likvidita	0,44	2,12
Zadlženosť	C1	Miera zadlženosti	0,31	1,68
	C2	Krytie DM dlhodobým kapitálom	2,94	2,53
	C3	Úrokové krytie	167,72	20,03
Obrat	D1	Obrat aktív z výnosov	2,48	1,78
	D2	Obrat pohľadávok	13,62	4,17
	D3	Obrat záväzkov	8,26	6,35

8.2.7 Súhrnné ukazovatele

Výsledkom finančnej analýzy by malo byť celkové zhodnotenie finančnej situácie podniku: K takémuto posúdeniu použijeme na koniec finančnej analýzy súhrnné ukazovatele. Vývoj ukazovateľa Altmanového Z-skóre ukazuje nasledujúca tabuľka. Z hľadiska dosiahnutých hodnôt tohto ukazovateľa možno povedať, že spoločnosť sa nachádza nad hranicou šedej zóny to znamená, že ju možno ohodnotiť ako finančne zdravú. Ešte lepších hodnôt dosahuje podľa ukazovateľa indexu **IN05**. V roku 2013 9,7; v roku 2014 7,4; v roku 2015 8,355 a v roku 2016 dokonca 18,115.

Tabuľka 26 Ukazovateľ Z-skóre vybraného podniku
(vlastné spracovanie)

	2013	2014	2015	2016
0,717 x CPK/A	0,248	0,298	0,337	0,354
0,847 x Nerozdelene zisky/A	0,474	0,478	0,509	0,511
3,107 x EBIT/A	0,240	0,240	0,240	0,240
0,420 x VK/Cudzie zdroje	0,685	0,770	0,945	1,018
0,998 x T/A	2,167	2,253	2,443	2,545
Z-skóre	3,813	4,039	4,474	4,669

8.3 Záver finančnej analýzy a odporúčania

V rámci finančnej analýzy prostredníctvom skúmania absolútnych, pomerových a ostatných ukazovateľov sme poukázali na to kde sa spoločnosti darí a kde má naopak určité nedostatky. Tieto ukazovatele sme porovnávali s konkurenčným podnikom z dôvodu zvýšenia vypovedajúcej hodnoty. V časti absolútnych ukazovateľov boli uskutočnené analýzy majetkovej a finančnej štruktúry, nákladov, výnosov a pridanej hodnoty.

V sledovanom období, ktorého predmetom bolo zhodnotenie pomocou nástrojov finančnej analýzy, môže konštatovať prevažne pozitívny vývoj. Podľa analýzy majetkovej štruktúry môžeme hodnotiť, že sa medziročne zvyšuje hodnota bilančnej sumy a podnik je trvalo ziskový. Takýto rast spôsobilo otváranie nových pobočiek, priebežné obnovovacie investície vozového parku ale najmä zvyšujúcej sa hodnote tovaru na sklade. Štruktúra majetku je podobná s konkurenčným podnikom ale vývoj je opačný. Pri finančnej štruktúre môžeme pozorovať veľký rozdiel medzi analyzovanou spoločnosťou a konkurentom. Keďže analyzovaná spoločnosť je financovaná prevažne vlastným kapitálom a podiel zadlženia sa medziročne znižuje kým konkurent využíva prevažne cudzí kapitál.

V oblasti výnosov môžeme konštatovať, že obe spoločnosti sú čisto obchodné, pretože celkové výnosy tvoria prevažne tržby za predaj tovaru. V oblasti výnosov je spoločnosť hodnotená pozitívne pretože výnosy sa každým rokom zvyšujú priemerne o 10%, dôvodom je zväčšovanie siete prevádzok a investovaním do vzdelania obchodného tímu, ktorý prináša výsledky v podobe výhodne uzatvorených zmlúv a zvyšujúcich sa predajov v ziskových segmentoch. Pozitívne sa vyvíja aj konkurenčná spoločnosť. Náklady za predaný tovar rástli taktiež medziročne okolo 10% keďže sú variabilné a pokiaľ sa zvyšujú tržby zvyšujú sa aj tieto náklady, zisková marža sa výraznejšie nemenila. Výraznejší rozdiel medzi ana-

lyzovaným podnikom a konkurentom je v osobných nákladoch, analyzovaný podnik ma výrazne vyššie osobného náklady na jedného zamestnanca. Pridaná hodnota podniku sa medziročne zvyšuje čo je potrebné hodnotiť veľmi pozitívne, výsledkom tohto rastu sú rastúce tržby za predaj tovaru pri stálych ziskových maržiach. Spoločnosť dosahuje v sledovanom období kladný výsledok hospodárenia jeho vývoj má stupujúcu tendenciu okrem posledného roku kedy bolo zníženie spôsobené vyššími nákladmi z dôvodu otvorenia novej pobočky. V spoločnosť sa medziročne zvyšuje taktiež hodnota čistého pracovného kapitálu.

V ďalšej časti bola spracovaná analýza pomerových ukazovateľov. Celková zadlženosti podniku je veľmi nízka v poslednom sledovanom roku menej ako 30% kým konkurencia dosahuje takmer 70%. Dôvodom je, že spoločnosť nevypláca podiely z dosiahnutého VH spoločníkom ale táto hodnota sa kumuluje v aktívach a využíva k financovaniu firmy. Táto situácia vynára otázku zapojenia väčšieho podiel cudzieho kapitálu, ktorý by mohol pozitívne ovplyvniť rentabilitu keďže podľa ukazovateľa úrokového krytia spoločnosť nemá najmenší problém. V oblasti likvidity má spoločnosť medzery v pohotovej a hotovostnej likvidite, kedy by v určitom prípade musela spoliehať na prípadný odpredaj zásob. Hodnoty, ktoré spoločnosť dosahuje v bežnej likvidite sú však z pohľadu finančného riadenia neefektívne, keďže je v zásobách viazaných veľké množstvo prostriedkov. Oblasťou logistiky skladových zásob by sa spoločnosť mala v budúcnosti výraznejšie zaoberať. Zvyšuje sa rentabilita tržieb podniku, ktorá je vyššia ako v konkurenčnom podniku. Rentabilita celkového kapitálu je vysoká ale využitie väčšieho podielu cudzieho kapitálu by malo na rast daného ukazovateľa pozitívny vplyv. Ukazovatele aktivity signalizujú, že spoločnosť nemá problém z dobou obratu pohľadávok, ktorá je krátka aj keď sa v s poslednom sledovanom roku zhoršila z dôvodu zhoršenej platobnej schopnosti odberateľov. V oblasti obratu zásob spoločnosť dosahuje horšie výsledky. Z ostatných pomerových ukazovateľov je zaujímavé, že spoločnosť ma preukázateľne vyššie náklady na zamestnanca ako konkurent.

Na základe súhrnných ukazovateľov môžeme konštatovať, že spoločnosť je finančného zdravá a dosahuje lepších hodnôt ako konkurenčná spoločnosť. V ďalšej časti môžu byť stanovené predpoklady tvorbu dlhodobého finančného plánu.

9 PROJEKT FINANČNÉHO PLÁNU

V predchádzajúcej časti diplomovej práce bola vypracovaná finančná analýza spoločnosti, ktorej cieľom bolo zistenie finančného zdravia podniku v porovnaní s jeho konkurentom. Na základe výsledkov strategickej a finančnej analýzy budeme pokračovať projektom dlhodobého finančného plánu.

Analyzovaná spoločnosť v súčasnosti nemá vypracovaný žiaden dlhodobý finančný plán a tejto činnosti sa samostatne nevenuje. Spoločnosť plánuje maximálne do obdobia jedného kalendárneho roka a to iba určité veličiny a nie vo firme výkazov, v tomto prípade sa jedná iba o krátkodobé plánovanie v určitom rozsahu. Dôsledkom je neschopnosť klásť si náročnejšie ekonomické ciele do budúcnosti a pripravovať sa na ne už s predstihom. Návrh dlhodobého finančného plánu umožní či už konateľom ale taktiež zodpovedným pracovníkom zistiť ako sa prejaví plnenie strategických cieľov vo finančných výkazoch a ako ovplyvní hospodárenie spoločnosti. Dlhodobý finančný plán bude v nasledujúcej časti vypracovaný v troch variantách. Prvá varianta bude neutrálna a bude vychádzať z predpokladu, že podnikateľské prostredie sa bude vyvíjať na základe očakávaní vyplývajúcich zo spracovaných analýz. Následne bude vypracovaná aj optimistická a pesimistická varianta dlhodobého finančného plánu.

V poslednej časti práce bude spracované zhodnotenie jednotlivých variant pomocou analýzy pomerových ukazovateľov a citlivosťou analýzou, je dôležité každú variantu podrobiť previerke z hľadiska vývoja finančného zdravia. Po zhodnotení bude navrhnuté jednotlivé odporúčania pre vybranú spoločnosť.

Dlhodobý finančný plán bude vypracovaný na obdobie 3 rokov. Dôvodom je, že spoločnosť sa v momentálnej situácii nezamýšľa nad dlho dobejším časovým horizontom.

9.1 Predpoklady vývoja tržieb

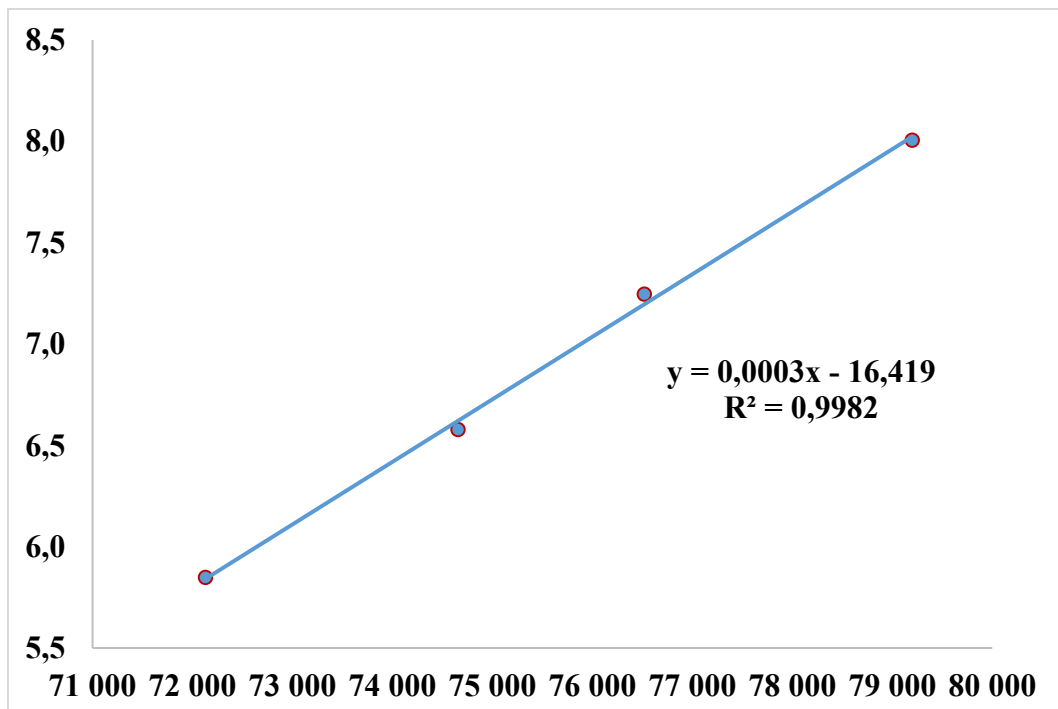
Pri plánovaní dlhodobého finančného plánu je základným a najdôležitejším bodom reálne naplánovanie tržieb. Spoločnosť má podrobné naplánovaný obchodný plán na základe, ktorého je možné predpokladať rast tržieb v plánovanom horizonte. Tento podrobný plán nie je ochotná zverejniť, keďže pri obchodných podnikoch sa jedná o najdôležitejší dokument. Ako je však spomenuté v iných častiach DP spoločnosť sa plánuje zamerať na posilnenie predaja v segmentoch s vyššou pridanou hodnotou.

Dôležité je si overiť uskutočniteľnosť daného plánuje aj objektívnou veličinou, ktoré nevychádza z interného plánu firmy. V analytickej časti DP bola spracovaná makroekonomická analýza. Na základe získaných dát z NBS a interných dokumentov spoločnosti bola vypracovaná analýza štatistickej závislosti vývoja HDP na tržby firmy. Vývoj HDP a tržieb spoločnosť znázorňuje tabuľka č. 27.

Tabuľka 27 Korelačná analýza (vlastné spracovanie)

(v mil. EUR)	2013	2014	2015	2016
Tržby za predaj tovaru	5,8	6,6	7,2	8,0
HDP Slovenska	72 130	74 655	76 521	79 199

Využitím funkcie korelácie v Exceli bola zistená významná štatistická závislosť v sledovanom období medzi premennými HDP Slovenska a tržbami za predaj tovaru a to **99,91 %**. Na základe tejto závislosti môžeme predpokladať, že pokiaľ sa bude zvyšovať HDP Slovenska budú rásť aj tržby spoločnosti. Keďže podľa predikcie NBS je očakávaný pozitívny vývoj HDP tak sú plány spoločnosti na rast tržieb reálne. Na nasledujúcom grafe môžeme vidieť tvar lineárnej trendovej funkcie, spoľahlivosť $R^2 = 0,9982$.



Obrázok 8 Lineárna trendová funkcia (vlastné spracovanie)

9.2 Stanovenie cieľov a predpoklady plánovania

Hlavným cieľom podniku je maximalizácia tržnej hodnoty, v plánovaných výpočtoch najčastejšie zisk v rôznych podobách a udržanie ziskovosti v plánovanom období. Pre spoločnosť je dôležité neustále zlepšovanie postavenia na trhu z čoho bude priamo ovplyvnené aj zlepšovanie hospodárskych výsledkov. V priaznivej situácii sa chce podnik v budúcnosti zamerať na efektívnejšie vynaloženie nákladov.

Cieľ zvyšovania zisku plánuje spoločnosť dosiahnuť prostredníctvom zvyšovania tržieb za predaný tovar v určitých segmentoch a taktiež sa spoločnosť bude usilovať o dosiahnutie väčšieho ziskového rozpätia. Vo vodo-kúrenárskom segmente je priestor pre zväčšovanie predaju výrobkov s vyššou pridanou hodnotou určitý priestor je aj v keramike. Firemná politika je nastavená na čo najväčšom predaji tzv. preferovaných produktov zákazníkov. Predaj takýchto produktov je náročný na vzdelanosť a schopnosti obchodného tímu. Spoločnosť sa taktiež bude v budúcnosti zameriavať na zvyšovanie efektivity a úspore nákladov.

Spoločnosť plánuje rásť obratu v roku 2017 minimálne o 7% dôvodom je pokračovanie v posledných rokoch úspešnej obchodnej politiky, ktorej výsledkom bolo aj bude zvyšovanie obratov formou množstevných bonusov či už za predaj alebo nákup tovaru. Spoločnosť na základe zvyšujúcich sa obratov odmeňuje zodpovedných pracovníkov a vedúcich pracovníkov jednotlivých pobočiek. Pobočky plnia plán, ktorý je stanovený centrárou na dané obdobie.

Pri priaznivom vývoji, spoločnosť plánuje otvoriť novú pobočku v Bratislave v roku 2019, následkom čoho bude prijímať nových pracovníkov, bude taktiež potrebné naskladniť nové priestory a to bude financované bankovým úverom. Predpokladom spomenutej investície bude stabilizácia súčasných pobočiek v období rokov 2017 až 2018. V danom období sa spoločnosť taktiež zameria na zvyšovanie efektívnosti.

9.3 Dlhodobý finančný plán A – základná varianta

Pri základnej variante finančného plánu budeme brať v úvahu bežný vývoj spoločnosti a budeme predpokladať, že sa budú zvyšovať tržby podľa obchodného plánu spoločnosti a v súlade s pozitívnou makroekonomickou situáciou.

Očakávame, že v dôsledku nastavenia odmien pre obchodný tím a novo uzavretých odberateľských zmlúv a zameranie spoločnosti na produkty z väčšinou pridanou hodnotou budú rásť tržby za predaj tovaru o 8%. Spoločnosť ma vypracovaný podrobný plán pri ktorom je daný nárast reálny. Spoločnosť v prvých dvoch rokoch 2017 a 2018 neplánuje žiadne väčšie investície, keďže sa plánuje zamierať na stabilizáciu už vzniknutých pobočiek. Plánované sú iba investície obnovovacie. V oblasti investícií je plánované iba nahradiť odpísané dopravné prostriedky novými. V roku 2019 však spoločnosť plánuje v prípade dobrých hospodárskych výsledkov a priaznivého vývoja na trhu otvorenie novej pobočky v Bratislave. V ďalšej časti bude podrobnejšie rozpísaný plán súvahy, výkazu ziskov a strát a cashflow.

9.3.1 Plánovaný výkaz ziskov a strát

Plánovaný výkaz ziskov a strát pre základnú variantu sa nachádza v tabuľke č. 28.

Tabuľka 28 Plánovaný výkaz zisku a stát – základná varianta
(vlastné spracovanie)

(v €)	Skut.	Plán		
	2016	2017	2018	2019
Tržby z predaja tovaru	8 007 055	8 647 619	9 166 477	10 083 124
Náklady na obstaranie tovaru	6 339 367	6 814 324	7 214 017	7 925 336
Obchodná marža	1 667 688	1 833 295	1 952 460	2 157 789
Výroba	76 807	76 807	76 807	76 807
Tržby z predaja výrobkov a služieb	76 807	76 807	76 807	76 807
Zmeny stavu vnútr. zásob	0	0	0	0
Aktivácia	0	0	0	0
Výrobná spotreba	406 793	446 091	479 778	535 253
Spotreba materiálu a energie	122 069	130 589	137 346	150 577
Služby	284 724	315 502	342 432	384 675
Pridaná hodnota	1 337 702	1 464 011	1 549 488	1 699 343
Osobné náklady	898 997	946 495	987 728	1 120 710
Mzdové náklady	647 503	681 713	711 412	807 192
Náklady na sociálne zabezpečenie	227 470	239 488	249 921	283 569
Sociálne náklady	24 024	25 293	26 395	29 949
Dane a poplatky	14 067	14 067	14 067	14 067
Odpisy DNM,DHM	122 399	93 595	92 633	87 342
Tržby z predaja DM a materiálu	7 083	7 000	9 500	0
Ostatné prevádzkové výnosy	18 439	7 000	7 000	7 000
Ostatné prevádzkové náklady	9 111	10 000	10 000	10 000
VH z hospodárskej činnosti	318 650	413 854	461 560	474 224
Výnosové úroky	8	8	8	8
Nákladové úroky	786	786	0	0
Kurzové zisky	14 096	15 566	16 500	18 150
Kurzové straty	3 693	3 693	3 693	3 693
Ostatné výnosy z FČ	1	0	0	0
Ostatné náklady na FČ	5 233	6 000	6 500	7 000
VH v finančnej činnosti	4 393	5 095	6 315	7 465
Daň z príjmov z BČ	67 674	83 633	88 896	91 521
VH pred zdanením	322 257	418 163	467 875	481 689
VH za účtovné obdobie	254 583	334 530	378 979	390 168

Tržby v predaja tovaru

Tržby z predaja tovaru sú závisle na výkone obchodného tímu v danom období, dôležité je taktiež ako bude plnený obchodný plán v jednotlivých pobočkách. Na základe vypracovaného obchodného plánu očakávame, že z dôvodu zvyšovania objemu predaja v segmente z väčšou pridanou hodnotou a to najmä vodo-kúrenárskeho sortimentu a taktiež v ostatných segmentoch budú rásť tržby v roku 2017 o 8%. Tento nárast bol vypočítaný váženým aritmetickým priemerom, kde bol zohľadnený rast tržieb v jednotlivých segmentoch a taktiež podiel daného segmentu na celkových tržbách. V roku 2018 spoločnosť očakáva medziročný nárast o 6%, dôvodom nižšieho rastu bude menší nárast predaja hlavne vo vodo-kúrenárskom sortimente kde dochádza k väčšiemu nasýteniu trhu. V roku 2019 bude mať na tržby veľký vplyv otvorenie novej pobočky v hlavnom meste následkom tejto investície je predpokladané zvýšenie tržieb až o 10% kedy plánuje spoločnosť od druhej polovice roka, začať uspokojovať dopyt na novom trhu.. Je možné očakávať takýto pozitívny vývoj a z dôvodu pozitívnej makroekonomickej predikcie, kde bude v roku 2017 rásť HDP o 3,1%, v roku 2018 o 4,2% a v poslednom plánovanom roku 2019 až o 4,6%. V predchádzajúcej časti DP bola spracovaná korelačná analýza, ktorá preukázala štatistickú závislosť medzi HDP Slovenska a tržbami spoločnosti.

Náklady na predaný tovar

Jedná sa o variabilné náklady, ktoré sú priamo závisle na tržbách z predaja tovaru. V roku 2016 marža spoločnosti bola na úrovni 20,83% a v porovnaní s predchádzajúcim obdobím sa mierne znížila, kedy dosahovala úroveň nad 21%. Dôvodom boli najmä rastúce ceny vstupov. V plánovanom období sa spoločnosť plánuje dostať naspäť k predchádzajúcim číslam a to postupne až k v roku 2019 k 21,4%. Keďže cieľom obchodného tímu je zamerať sa na zvyšovanie predaja práve v segmentoch s vyššou pridanou hodnotou, kde dosahuje aj vyšších ziskových marží. Následkom čoho bude v ďalšom období podiel nákladov na tržbách medziročne klesať.

Tržby z predaja vlastných výrobkov a služieb

Spoločnosť v plánovanom období neuvažuje o spustení vlastnej výroby. V danej položke spoločnosť eviduje iba tržby za služby, kde spoločnosť prenajíma nevyužitú skladovú priestory. Spoločnosť má uzavretú nájomnú zmluvu so svojím stálym nájomcom až do roku 2020 z toho dôvodu sa neočakáva žiadna zmena v danej položke a počas sledovaného obdobia bude konštantná na úrovni 76 807 €.

Spotreba materiálu, energie

Pri reálnom plánovaní danej položky je nutné jej rozčlenenie podľa závislosti na zmene objemu predaja. Podľa podrobnejšie spracovanej analýzy môžeme rozčleniť časť daných nákladov na variabilné a fixné, výsledkom je, že 85% nákladov zaraďujeme k nákladom variabilným pretože sú priamo závisle na množstve predaného tovaru, patria k nim hlavne spotreba pohonných hmôt, táto časť sa bude zvyšovať rovnako ako tržby za predaj tovaru. Dôvodom je, že bude potrebné zabezpečiť prepravu väčšieho množstva tovaru a dopravné prostriedky najazdia viac kilometrov čo sa premietne do zvýšených nákladov PHM. Ďalších 15% tvoria náklady fixné ako energie, kancelárske a hygienické potreby a ich hodnota bude upravená iba o výšku inflácie (HICP) v rokoch 2017 a 2018 v roku 2019 budú navyše rásť aj skokovo v súvislosti s otvorením novej pobočky.

Služby

Táto položka nákladov obsahuje prevažne náklady na opravu dopravných prostriedkov, telefónne hovory a internet ale taktiež údržbu informačno-technického zabezpečenia. Na základe predchádzajúcich rokov môžeme konštatovať, že podiel týchto nákladov na tržbách za predaj tovaru zostáva takmer nezmenený a preto ich klasifikujeme ako variabilne náklady a v plánovanom období sa budú z toho dôvodu vyvíjať rovnako ako tržby za tovar.

Každoročne prebieha školenie personálu. Z pohľadu firmy je najväčšou nákladovou položkou školenie obchodného tímu a z dôvodu zamerania spoločnosti na segmenty z vyššou pridanou hodnotou bude potrebné finančne náročnejšie školenie. Podľa odhadov spoločnosti sa predpokladá cena na rok 2017 vo výške 8 000 €. Do budúcnosti počítame s rovnakou cenou, prípadne sa budú plány aktualizovať.

Osobne náklady

Na základe vonkajších aj vnútorných faktorov je pravdepodobne predpokladať ich nárast v budúcnosti. Z pohľadu makroekonomického, NBS predpokladá v období rokov 2017 až 2019 rastúcu dynamiku miezd z dôvodu rastúceho dopytu po kvalifikovanej pracovnej sile. Taktiež na základe analýzy zamestnancov v predchádzajúcej časti DP sme konštatovali zvyšujúci sa podiel osobných nákladov na jedného zamestnanca od roku 2012. Na základe týchto informácií predpokladáme zvyšovanie podielu nákladov na zamestnancov vypočítaných ako index medziročného rastu vypočítaný váženým aritmetickým priemerom, kde ma najväčšiu váhu zmena v poslednom sledovanom roku.

Zmena v počte zamestnancov sa neočakáva až do roku 2019 kedy bude potrebné personálne vybaviť novootvorenú pobočku. Podľa predbežných plánov firma plánuje zamestnať 4 nových zamestnancov a ku koncu roku 2019 sa teda ustáli na počte 50. Z toho dôvodu sa v poslednom sledovanom roku očakáva vyšší nárast osobných nákladov.

Je dôležité spomenúť, že na základe plnenia obchodného plánu v daných segmentoch zodpovednými obchodnými zástupcami budú ku koncu roku vyplácané bonusy. Spoločnosť má 8 obchodným zástupcov, v prípade splnenia podmienok je vyplácaný bonus 1 000 €. V danej variante počítame so splneným podmienok vo všetkých obdobiach, teda osobné náklady sa zvýšia v roku 2017 a 2018 zhruba o 8 000 € a v roku 2019 o 9 000 €. Keďže v novej pobočke očakávame prijatie aj nového obchodného zástupcu.

Dane a poplatky

Položka dane a poplatky zahŕňa prevažne daň za nehnuteľnosti a osobné automobily. Predpokladáme, že táto položka sa v budúcnosti nebude výraznejšie meniť keďže podnik v súčasnosti nemá informácie a plánových zmenách v danej oblasti. Podľa aktuálnych informácií sa neočakáva zmena v danej legislatíve až do roku 2019.

Odpisy

Podnik v rokoch 2017 a 2018 neplánuje výraznejšie investície do dlhodobého hmotného majetku. Plánuje iba obnovovacie investície do dopravných prostriedkov. Pretože, niektoré vozidlá sú už dlhodobejšie plne odpísané a preto sú nahrádzané novými. V roku 2017 plánuje obstaráť jeden nový dopravný prostriedok a v roku 2017 dva. Tento majetok bude zaradený do 1. odpisovej skupiny a bude sa odpisovať 4 roky. V roku 2019 plánuje spoločnosť väčšie investície z dôvodu otvorenia novej pobočky, v hodnote 75 000 €. Tieto investície budú zahŕňať regály vysokozdvíhový vozík a iný hnutelný majetok, v hodnote 30 000 € ktorý zaradíme do 2. odpisovej skupiny na 6 rokov a dva automobily, v hodnote 45 000 € zaradené do 1. odpisovej skupiny, ktoré sú potrebné k chodu pobočky. Tento novo obstaraný majetok zvýši hodnotu odpisov ale celkovo sa hodnota odpisov bude znižovať, pretože v priebehu jednotlivých rokov dôjde k absolútnemu odpisu viacerých automobilov z karty majetku. Účtovné odpisy sa rovnajú daňovým a z toho dôvodu v sledovanom období nevzniká odložená daňová pohľadávka alebo záväzok.

Tržby z predaja dlhodobého majetku a materiálu

Spoločnosť pravidelne predáva dopravné prostriedky, ktorých účtovná hodnota bola už dávnejšie odpísaná a to za tržnú cenu. V plánovanom období spoločnosť plánuje predat' tri automobily, ktoré budú nahradené novými. V roku 2017 jeden automobil v predpokladanej cene 7 000 €. V roku 2018 dva automobily spolu majú predpokladanú tržnú cenu okolo 9 500 €. Podľa odpisového plánu spoločnosti v plánovanom období odpíše viacero dopravných prostriedkov, ktoré bude však naďalej využívať. V roku 2016 bolo obstarané väčšie množstvo automobilov a z toho dôvodu plánuje nahradiť odpísané automobily až po plánovanom horizonte.

Ostatné prevádzkové náklady

Položku ostatných prevádzkových nákladov je ťažké plánovať, pretože sa v podstatnej miere jedná o neplánované udalosti ako napr. platené poistenie za nehnuteľnosti a dopravné prostriedky. Predpokladáme, že zostane nemenné v plánovanom období rovnaká v hodnote 10 000 €.

Ostatné prevádzkové výnosy

V roku 2016 boli tieto výnosy vo vyššej hodnote z dôvodu výnimočnej situácie, v ďalšom období je takáto situácia nepravdepodobná a preto v plánovanom horizonte predpokladáme, že budú viac menej nemenné okolo 7 000 €. Danu položku tvorí vyplatené poistné a fakturácia poštovného, za tovaru posielaný zákazníkom dobierkou. Jedná sa však o výnimočné situácie.

Výnosové úroky

Tieto výnosy plynú z vkladov, ktoré má spoločnosť vedené na bankových účtoch. Táto čiastka má minimálny podiel na celkových výnosoch. Do budúcnosti sa nepredpokladá ich podstatná zmena aj keď budú rásť peniaze na účtoch. V súčasnosti sú takéto úspory zhodnocované minimálne.

Nákladové úroky

Spoločnosť neplánuje v rokoch 2017 a 2018 čerpanie nových bankových úverov. Bude splácať iba aktuálne, ale tie budú splatené už v nasledujúcom roku. Keďže je spoločnosť schopná zabezpečiť svoju činnosť aj bez cudzieho kapitálu. Podľa plánov bude schopná pokryť aj investíciu v roku 2019 z vlastných zdrojov.

Ostatné náklady na finančnú činnosť

Ostatné náklady na finančnú činnosť zahŕňajú vo veľkej miere bankové poplatky, ktoré súvisia s používaním terminálov na pobočkách, nie je predpokladaná zmena v plánovacom horizonte. Predpokladá sa ich nárast z dôvodu zväčšovania využitia bankových služieb.

Daň z príjmov BČ

Na základe informácií spracovaných v teoretickej časti príde od 1.1.2017 k úprave zákona č. 595/2003 a bude sa znižovať sadzba dane každoročne o 1 percentuálny bod. Preto je dôležité s týmto faktom pri plánovaní počítať.

9.3.2 Plánovaná súvaha

Plánovaná súvaha pre základnú variantu sa nachádza na v tabuľke č. 29.

Tabuľka 29 Plánovaná súvaha – základná varianta (vlastné spracovanie)

Aktíva (v €)	Skut.	Plán		
	2016	2017	2018	2019
Spolu aktíva	3 164 350	3 477 111	3 893 846	4 313 296
Neobežný majetok	730 365	650 167	589 931	543 986
Dlhodobý nehmotný majetok	0	0	0	0
Dlhodobý hmotný majetok	730 365	650 167	589 931	543 986
- Pozemky	49 981	49 981	49 981	49 981
- Stavby	459 615	426 012	392 409	358 806
- SHV	220 769	174 174	147 541	135 199
Dlhodobý finančný majetok	0	0	0	0
Obežný majetok	2 413 028	2 805 987	3 282 957	3 748 352
Zásoby	1 615 010	1 744 211	1 848 863	2 083 750
- Materiál	0	0	0	0
- Tovar	1 615 010	1 744 211	1 848 863	2 083 750
Dlhodobé pohľadávky	0	0	0	0
Krátkodobé pohľadávky	736 652	722 276	764 579	933 886
- Pohľadávky z obchodného styku	652 813	705 038	747 340	916 648
- Daňové pohľadávky	16 692	16 692	16 692	16 692
- Iné pohľadávky	67 147	546	546	546
Krátkodobý finančný majetok	61 366	339 500	669 515	730 717
- Peniaze	10 821	11 687	12 388	13 627
- Účty v bankách	50 545	327 813	657 127	717 090
Časové rozlíšenie	20 957	20 957	20 957	20 957
- Náklady budúcich období	20 957	20 957	20 957	20 957
- Príjmy budúcich období	0	0	0	0

Pasíva (v €)	Skut.	Plán		
	2016	2017	2018	2019
Spolu pasíva	3 164 350	3 477 111	3 893 846	4 313 296
Vlastný kapitál	2 241 452	2 575 982	2 954 961	3 345 129
Základný kapitál	6 639	6 639	6 639	6 639
Kapitálové fondy	0	0	0	
Fondy zo zisku	996	996	996	996
- Zákonný rezervný fond	996	996	996	996
Nerozdelený zisk MO	1 910 080	2 232 821	2 567 351	2 946 330
VH za účtovné obdobie	322 741	334 530	378 979	390 168
Závazky	978 055	901 129	938 885	968 167
Rezervy	12 024	12 024	12 024	12 024
Rezervy zákonne krátkodobé	12 024	12 024	12 024	12 024
Dlhodobé záväzky	68 850	38 321	39 397	40 560
- Záväzky zo sociálne fondu	12 460	13 457	14 533	15 696
- Ostatné dlhodobé záväzky	46 526	15 000	15 000	15 000
- Odložený daňový záväzok	9 864	9 864	9 864	9 864
Krátkodobé záväzky	892 668	850 784	887 463	915 583
- Záväzky z obchodného styku	21 009	22 690	30 555	40 332
- Záväzky voči spol. a združeniu	735 146	665 000	680 000	685 000
- Záväzky voči ZC	42 919	45 187	47 155	53 504
- Záväzky zo sociálneho zabezpečenia	27 383	28 830	30 086	34 136
- Daňové záväzky a dotácie	68 751	89 078	99 668	102 610
- Ostatné záväzky	-2 540	0	0	0
Bankové úvery a výpomoci	4 513	0	0	0
- Bankové úvery dlhodobé	4 513	0	0	0
- Bežné bankové úvery	0	0	0	0
Časové rozlíšenie	0	0	0	0

Dlhodobý nehmotný majetok

Spoločnosť neeviduje žiadny nehmotný majetok v minulosti bol obstaraný softvér ale ten je v súčasnej dobe už odpísaný. Spoločnosť neplánuje obstarávať žiadny softvér v plánovacom horizonte.

Dlhodobý hmotný majetok

Hodnota *pozemkov* nepodlieha opotrebeniu a z toho dôvodu sa účtovná hodnota v ďalších rokoch nebude meniť.

Účtovná hodnota *stavieb* sa bude medziročne znižovať z dôvodu odpisov, ktoré budú na základné odpisového plánu po dobu celého plánovacieho horizontu fixné. Spoločnosť neplánuje žiadne investície do stavieb. Z dôvodu otvorenia novej pobočky v Bratislave nebudú žiadne investície do stavieb, pretože spoločnosť túto pobočku plánuje prevádzkovať v prenajímaných priestoroch.

Položka *samostatných hnutelných vecí* sa bude medziročne znižovať z dôvodu odpisov, viacero položiek v karte majetku bude v plánovanom období plne odpísaných. Jedna sa o dopravné prostriedky. Hodnota majetku bude klesať aj napriek tomu, že spoločnosť bude obstarávať nové automobily v rámci obnovovacích investícií. V roku 2017 plánuje zaradiť do majetku dopravný prostriedok v predpokladanej hodnote okolo 47 000 €. V roku 2018 dva dopravné prostriedky v celkovej sume okolo 66 000 €. Tento majetok bude v danom roku zaradený do 1. odpisovej skupiny takže jeho časť bude už v danom roku odpísaná. Ako bolo spomenuté v predchádzajúcich častiach spoločnosť plánuje v roku 2019 otvárať pobočku v Bratislave s ktorou sú podľa očakávanie spojené s investíciami vo výške 75 000 €. Táto položka zahŕňa dopravné prostriedky, vysokozdvížne vozíky, regály a výpočtovú techniku. Časť majetku bude zaradená do 1. odpisovej skupiny a časť do 2.

Dlhodobý finančný majetok

V minulosti nebol súčasťou majetkovej štruktúry podniku finančný majetok a jeho obstaranie sa neplánuje ani v plánovacom horizonte.

Tovar

Hodnota tovaru na sklade sa bude v plánovacom horizonte zväčšovať na základe zvyšujúcich sa tržieb. Pre spoločnosť je potrebné nakúpiť dostatočné množstvo tovaru aby dokázal byť zabezpečený plynulý chod obchodu. Predpokladáme, že v doba obratu zostane rovnaká ako v poslednom roku analyzovanom roku teda hodnota na sklade sa bude zvyšovať v rokoch 2017 až 2019 na základe zvyšujúcich sa tržieb. V poslednom plánovanom roku sa zvýši hodnota tovaru aj skokovo o 50 000 €. Pretože bude potrebné nakúpiť tovar pre novo otvorenú pobočku v Bratislave. V danej variante nepočítame s efektívnejším logistickým riešením v sklade.

Dlhodobé pohľadávky

V minulosti spoločnosť neevidovala vo svojom majetku dlhodobé pohľadávky a preto nepredpokladáme ich existenciu ani v plánovanom horizonte.

Krátkodobé pohľadávky

Najväčšiu položku tvoria *pohľadávky z obchodného styku* a na základe analýz minulých období sme zistili, že obrat pohľadávok sa medziročne zhoršoval a to z dôvodu zhoršujúcej sa platobnej disciplíny odberateľov. V rokoch 2017 a 2018 predpokladáme, že situácia sa bude mierne stabilizovať keďže sa chce na túto problematiku manažment podniku bližšie zamerať a chce motivovať svojich odberateľov k skorším úhradám faktúr. V roku 2019 sa dobrá obratu mierne spomalí z dôvodu otvorenia novej pobočky. Na základe prechádzajúcich skúsenosti sa však pravdepodobne bude jednať iba o dočasne zhoršenie v ďalších rokoch sa vráti na predchádzajúcu úroveň.

Hodnota *daňových pohľadávok* závisí od vzniku daňových preplatkov a nedoplatkov a tá je závislá od výsledku hospodárenia v danom roku, preto predpokladáme, že sa bude mierne zvyšovať.

Hodnota *iných pohľadávok* bude v plánovacom období nemenná. Vysoká hodnota danej položky v poslednom sledovanom roku bola spôsobená výnimočnou udalosťou, ktoré výskyt v budúcnosti nie je pravdepodobný.

Krátkodobý finančný majetok

Predstavuje v podniku peniaze v hotovosti a na bankových účtoch. Spoločnosť vedie eurový a dolárový bankový účet, ktorý je určený na platbu dodávateľských faktúr z Číny. Podnik väčšinu svojich transakcií uskutočňuje práve prostredníctvom účtov. Hodnota držaná v *pokladni* sa medziročne zvyšuje a preto predpokladáme ich nárast na úrovni rastu tržieb.

Hodnota *finančných zdrojov na bankových účtoch* je vo veľkej miere závislá na dosiahnutom výsledku hospodárenia. Hodnota krátkodobého finančného majetku je dosadená z výkazu cash flow, ktorý sa nachádza v ďalšej časti. Keďže spoločnosť dosahuje každý rok prírast peňažných prostriedkov a to najmä z hospodárskej činnosti. Kumulovane každoročne rastie hodnota na bankových účtoch.

Časové rozlíšenie aktívne

V plánovanom horizonte predpokladám, že sa táto položka nebude výraznejšie meniť a preto počítame s jeho nemennou výškou.

Vlastný kapitál

Celková hodnota vlastného kapitálu sa bude meniť podľa dosiahnutého výsledku hospodárenia v danom období.

Základný kapitál

Spoločnosť neplánuje v plánovanom období meniť hodnotu základného kapitálu a zostane na úrovni. Položka kapitálových fondov sa nebude meniť ani do budúcnosti a zostane na nule.

Fondy zo zisku

Táto položka je v spoločnosti tvorená zákonným rezervným fondom a jeho hodnota sa nebude v plánovanom období meniť keďže legislatívne podmienky sú už splnené.

Výsledok hospodárenia minulých rokov

Táto položka je tvorená dosiahnutými kumulovanými VH minulých rokov. Analyzovaná spoločnosť dosiahla v predchádzajúcich rokoch iba zisk a preto sa táto položka každoročne zvyšuje. Časť bola preúčtovaná na položku záväzky voči spoločníkom. Spoločnosť neplánuje prerozdelenie zisku do fondov. V plánovanom období spoločnosť dosahuje v každom roku zisk, ktorý bude každým rokom preúčtovaný v plnej výške do výsledku hospodárenia minulých rokov.

Výsledok hospodárenia bežného účtovného obdobia

Táto hodnota sa prevezme s plánovaného výsledku výkazu ziskov a strát. V plánovacom horizonte spoločnosť bude dosahovať kladného výsledku VH a jeho hodnota sa bude medziročne zvyšovať.

Rezervy

Spoločnosť tvorí iba zákonné rezervy, ktoré sa nebudú výraznejšie meniť v plánovanom období. V plánovacom horizonte nie sú očakávané zmeny, túto položku tvoria v prevažnej miere rezervy na nevyčerpané dovolenky.

Dlhodobé záväzky

V dlhodobých záväzkoch spoločnosť vykazuje spoločnosť tri položky. *Záväzky zo sociálneho fondu* sa v predchádzajúcom období zvyšovali o 8 % a preto predpokladáme podobný vývoj na základe plánov manažmentu aj do budúcnosti, v rámci týchto rezerv sa evidujú rezervy so sociálnym účelom pre zamestnancov, keďže predpokladáme pozitívny vývoj do budúcnosti bude aj táto položka rásť.

Ďalšiu položku tvoria *ostatné dlhodobé záväzky* v týchto položkách sú vykazované lízingy, v roku 2016 bola táto najvyššie, podľa plánu spoločnosť bude v nasledujúcich rokoch iba v hodnotách okolo 15 000 €. Pri *odloženom daňovom záväzku* sa neočakáva zmena.

Krátkodobé záväzky

Záväzky z obchodného styku budú plánované podľa ukazovateľa obratu záväzkov, v poslednom období analyzovaná spoločnosť znižovala podiel záväzkov na tržbách čo nie je efektívne a preto bude zvyšovať tento podiel v plánovanom období. Pri záväzkoch voči spoločníkom a združeniu očakávame v roku 2017 zníženie mierne zníženie, keďže spoločníci si plánujú vyplácať každoročne podiely zo zisku vo výške 60 000 €, Počas celého plánovaného horizontu. Predpokladáme, že *Záväzky voči zamestnancom* sa budú vyvíjať v závislosti na výške osobných nákladov rovnako ako v predchádzajúcom období. Podobne sa bude vyvíjať aj položka záväzkov zo sociálneho zabezpečenia. Predpokladáme, že výška daňových dotácií a záväzkoch sa bude vyvíjať v závislosti od výsledku hospodárenia a preto predpokladáme nárast v plánovanom období. Zároveň predpokladáme, že výška ostatných záväzkov bude nulová, keďže táto položka býva využívaná iba pri výnimočných situáciách. Položka záväzky voči spoločníkom obsahuje dosiahnutý výsledok hospodárenia z minulosti, ktorý plánuje byť v budúcnosti vyplatený spoločníkom ako ich podiel. V plánovacom horizonte sa bude táto položka znižovať o 60 000 €. Keďže spoločníci si na poslednej schôdzi dohodli takého vyplácanie podielov. *Daňové záväzky a dotácie* sa budú vyvíjať v závislosti na dosiahnutom výsledku hospodárenia a preto budú v plánovanom období rásť, keďže sa predpokladá zvyšovanie výsledku VH.

Bankové úvery a výpomoci

Spoločnosť neplánuje v plánovacom horizonte obstarávať bankový úver, keďže je schopná zabezpečiť svoju činnosť z obnovovacie investície s dosahovaného VH a kladného prírastku CF. Zároveň bude ku koncu roka 2017 splatený aj úver, ktorý bol prijatý v minulosti.

Časové rozlíšenie

Na základe minulosti a plánov spoločnosti predpokladáme, že aj do budúcnosti bude táto položka nulová.

9.3.3 Plánovaný cash flow

Na základe plánovanej súvahy a plánovaného výkazu ziskov a strát bol vypracovaný prehľad cash flow v tabuľke č. 30.

Tabuľka 30 Plánovaný cash flow – základná varianta

(vlastné spracovanie)

v €	31.12.2017	31.12.2018	31.12.2019
Počiatkový stav CF	61 366	339 500	778 827
VH za účtovné obdobie	334 530	378 979	390 168
Úpravy o nepeňažné operácie	118 231	94 680	-14 546
Odpisy stálych aktív	93 595	92 633	87 342
Zmena stavu rezerv	0	0	0
Zmena stavu prechodných aktív	0	0	0
Zmena stavu krátkodobých záväzkov	-41 884	36 679	28 119
Zmena stavu pohľadávok	14 376	-42 302	-169 307
Zmena stavu zásob	-129 201	-104 653	-234 886
Čisté CF z prevádzkovej činnosti	271 416	361 336	101 436
Výdavky na obstaranie DHM	-47 000	-66 000	-75 000
Čisté CF z investičnej činnosti	-47 000	-66 000	-75 000
Výdavky na splácanie úverov	-4 513	0	0
Výdavky na dividendy	-60 000	-60 000	-60 000
Čisté CF z finančnej činnosti	-64 513	-60 000	-60 000
Čisté zvýšenie/zníženie CF	159 903	235 336	-33 564
Konečný stav CF	339 500	669 515	730 717

9.4 Dlhodobý finančný plán B – optimistická varianta

V tejto časti bude vypracovaná optimistická varianta dlhodobého finančného plánu. Pri tejto variante budeme predpokladať, že tržby za predaj tovaru budú rásť v rokoch 2017 a 2018 rýchlejšie ako v základnej variante a budú sa držať trendu z posledných analyzovaných rokov. Predpokladáme taktiež, že sa zvýši marža za predaný tovar z dôvodu zvyšovania predaju najmä v segmentoch z vyššou pridanou hodnotou kde bude úspech obchodného tímu markantnejší než v základnej variante a predaj v danom segmente bude výraznejší. Taktiež predpokladáme, že sa prejaví efektívnejšie vynakladanie nákladov v oblasti logistiky a dopravy čo sa prejaví v pomalšom raste spotreby materiálu a energie a v nižšej potrebe skladových zásob čiže tovaru. Plánovaná investícia v roku 2019 zostáva rovnaká ako v základnej variante. Spoločnosť teda predpokladá pri daných okolnostiach dosiahnutie vyššieho výsledku hospodárenia. Očakáva taktiež zlepšenie ukazovateľov aktivity.

9.4.1 Plánovaný výkaz ziskov a strát

Vypracovaný plánovaný výkaz ziskov a strát pre optimistickú variantu nájdeme v tabuľke č. 31.

Tabuľka 31 Plánovaný výkaz zisku a strát – optimistická varianta
(vlastné spracovanie)

v €	Skut.	Plán		
	2016	2017	2018	2019
Tržby z predaja tovaru	8 007 055	8 727 690	9 513 182	10 464 500
Náklady na obstaranie tovaru	6 339 367	6 868 692	7 477 361	8 225 097
Obchodná marža	1 667 688	1 858 998	2 035 821	2 239 403
Výroba	76 807	76 807	76 807	76 807
Tržby z predaja výrobkov a služieb	76 807	76 807	76 807	76 807
Zmeny stavu vnútr. Zásob	0	0	0	0
Aktivácia	0	0	0	0
Výrobná spotreba	406 793	446 091	488 330	539 961
Spotreba materiálu a energie	122 069	130 589	139 588	151 832
Služby	284 724	315 502	348 742	388 129
Pridaná hodnota	1 337 702	1 489 714	1 624 298	1 776 249
Osobné náklady	898 997	947 295	988 528	1 121 610
Mzdové náklady	647 503	682 290	711 988	807 840
Náklady na sociálne zabezpečenie	227 470	239 691	250 124	283 797
Sociálne náklady	24 024	25 315	26 417	29 973
Dane a poplatky	14 067	14 067	14 067	14 067
Odpisy DNM,DHM	122 399	93 595	92 633	87 342
Tržby z predaja DM a materiálu	7 083	7 000	9 500	0
Ostatné prevádzkové výnosy	18 439	7 000	7 000	7 000
Ostatné prevádzkové náklady	9 111	10 000	10 000	10 000
VH z hospodárskej činnosti	318 650	438 757	535 570	550 230
Výnosové úroky	8	8	8	8
Nákladové úroky	786	786	0	0
Kurzové zisky	14 096	15 566	16 500	18 150
Kurzové straty	3 693	3 693	3 693	3 693
Ostatné výnosy z FČ	1	0	0	0
Ostatné náklady na FČ	5 233	6 000	6 500	7 000
VH v finančnej činnosti	4 393	5 095	6 315	7 465
Daň z príjmov z BČ	67 674	88 613	102 958	105 962
VH pred zdanením	322 257	443 066	541 885	557 694
VH za účtovné obdobie	254 583	354 453	438 927	451 732

Tržby z predaja tovaru

Pri optimistickej variante očakávame priaznivejší vývoj ako pri základnej. Pri tržbách z predaja tovaru predpokladáme, že bude v rokoch 2017 a 2018 rásť viac ako v neutrálnej variante a to o 9% v oboch obdobiach. Takéto očakávanie je však reálne keďže v predchádzajúcom období sa tieto tržby zvyšovali o viac ako 10% a na základe plánovaného obchodného plánu je takýto nárast možné považovať za reálny. Tento plán ma spoločnosť naplánovaný na jednotlivé segmenty. Podporovať tento cieľ bude taktiež makroekonomický vývoj, ktorý bol špecifikovaný v predchádzajúcej časti diplomovej práce.

Náklady na predaný tovar

Pri optimistickej variante predpokladáme, že spoločnosť bude dosahovať lepšie marže ako v neutrálnej variante dôsledkom zvyšovania podielu predaja v segmentoch s vyššou pridanou hodnotou, v roku 2017 to bude 21,3%, v roku 2018 21,4% a rovnako taktiež v roku 2019. Tento vývoj sa prejaví v lepších obchodných maržiach, ktoré sú pre obchodnú spoločnosť kľúčové. Z pohľadu spoločnosti je dôležité vidieť vplyv na hospodárenie spoločnosti pri danej situácii.

Tržby z predaja vlastných výrobkov a služieb

V danej položke nepredpokladáme zmenu oproti neutrálnej variante. Pretože spoločnosť nemá vypracovaný žiadny konkrétny plán ako situáciu zlepšiť.

Spotreba materiálu, energie

Pri plánovaní spotreby materiálu a energie očakávame zmenu vo variabilnej časti nákladov, ktoré predstavuje prevažne spotreba pohonných hmôt dopravných prostriedkov. Keďže spoločnosť sa v budúcnosti plánuje zamerať na ich efektívnejšie vynakladanie. Tieto náklady sú priamo závislé na tržbách za predaný tovar ale následkom optimalizačných riešení budú rásť o 1% pomalšie ako tržby za predaj tovaru. Samozrejme, že ich celková hodnota bude vyššia ako v predchádzajúcej variante ale dôvodom je razantnejší nárast tržieb. Fixná časť, sa bude vyvíjať rovnako ako v neutrálnej verzii.

Služby

V pozitívnej variante sa dotknú optimalizačné riešenia aj položky nákladov na služby. Jedná sa o variabilné náklady, ktoré sú závislé na tržbách za tovar. Očakávame však nárast o 1% pomalší. Dôvodom je zmena mobilného operátora, ktorá bude mať dopad na výšku nákladov za telefónne hovory a zníženie nákladov na opravy, spoločnosť využije silnejšiu

vyjednávaciu pozíciu keďže vlastný väčší počet dopravných prostriedkov a zmluvne vyjedná nižšie ceny. Ostatné parametre plánovania zostávajú rovnaké ako pri základnej variante.

Osobne náklady

V danej položke nepredpokladáme žiadne výraznejšie zmeny oproti základnej variante. Jediným rozdielom bude vyplatenie vyšších bonusov za splnenie obchodného plánu, vyplácanie bonusov bude o 10% vyššie ako v základnej variante.

V ostatných položkách výkazu ziskov a strát ako **dane a poplatky, odpisy, tržby z predaja dlhodobého majetku a materiálu, ostatné prevádzkové náklady, ostatné prevádzkové výnosy, výnosové úroky, nákladové úroky, ostatné náklady na finančnú činnosť** nepredpokladáme žiadne zmeny oproti plánovanej základnej variante.

Daň z príjmov BČ

Sadzba sa oproti základnej variante meniť nebude. Zmení sa iba základ pre vypočítanie dane. Táto daň bude logicky vyššia keďže bude vyšší aj dosiahnutý zisk pred zdanením.

9.4.2 Plánovaná súvaha

V tabuľke č. 33 sa nachádza plánovaná súvaha pre optimistickú variantu.

Tabuľka 32 Plánovaná súvaha – optimistická varianta
(vlastné spracovanie)

Aktíva (v €)	Skut.	Plán		
	2016	2017	2018	2019
Spolu aktíva	3 164 462	3 591 224	4 183 365	4 771 795
Neobežný majetok	730 477	650 167	589 931	543 986
Dlhodobý nehmotný majetok	0	0	0	0
Dlhodobý hmotný majetok	730 477	650 167	589 931	543 986
- Pozemky	49 981	49 981	49 981	49 981
- Stavby	459 615	426 012	392 409	358 806
- SHV	220 881	174 174	147 541	135 199
Dlhodobý finančný majetok	0	0	0	0
Obežný majetok	2 413 028	2 920 100	3 572 477	4 206 852
Zásoby	1 615 010	1 729 524	1 797 348	2 007 888
- Materiál	0	0	0	0
- Tovar	1 615 010	1 729 524	1 797 348	2 007 888
Dlhodobé pohľadávky	0	0	0	0
Krátkodobé pohľadávky	736 652	682 440	696 237	737 462
- Pohľadávky z obchodného styku	652 813	665 201	678 998	720 223
- Daňové pohľadávky	16 692	16 692	16 692	16 692
- Iné pohľadávky	67 147	546	546	546
Krátkodobý finančný majetok	61 366	508 136	1 078 892	1 461 502
- Peniaze	10 821	11 795	12 856	14 142
- Účty v bankách	50 545	496 341	1 066 035	1 447 360
Časové rozlíšenie	20 957	20 957	20 957	20 957
- Náklady budúcich období	20 957	20 957	20 957	20 957
- Príjmy budúcich období	0	0	0	0

Pasíva (v €)	Skut.	Plán		
	2016	2017	2018	2019
Spolu pasíva	3 164 462	3 591 224	4 183 365	4 771 795
Vlastný kapitál	2 241 452	2 684 518	3 226 403	3 784 097
Základný kapitál	6 639	6 639	6 639	6 639
Kapitálové fondy	0	0	0	
Fondy zo zisku	996	996	996	996
- Zákonný rezervný fond	996	996	996	996
Nerozdelený zisk MO	1 910 080	2 232 821	2 675 887	3 217 772
VH za účtovné obdobie	322 741	443 066	541 885	557 694
Záväzky	978 055	906 706	956 962	987 698
Rezervy	12 024	12 024	12 024	12 024
Rezervy zákonne krátkodobé	12 024	12 024	12 024	12 024
Dlhodobé záväzky	68 850	38 321	39 397	40 560
- Záväzky zo sociálne fondu	12 460	13 457	14 533	15 696
- Ostatné dlhodobé záväzky	46 526	15 000	15 000	15 000
- Odložený daňový záväzok	9 864	9 864	9 864	9 864
Krátkodobé záväzky	892 668	856 362	905 541	935 114
- Záväzky z obchodného styku	21 009	22 900	32 804	43 602
- Záväzky voči spoločníkom a združeniu	735 146	665 000	680 000	685 000
- Záväzky voči ZC	42 919	45 225	47 193	53 547
- Záväzky zo sociálneho zabezpečenia	27 383	28 854	30 110	34 164
- Daňové záväzky a dotácie	68 751	94 383	115 434	118 801
- Ostatné záväzky	-2 540	0	0	0
Bankové úvery a výpomoci	4 513	0	0	0
- Bankové úvery dlhodobé	4 513	0	0	0
- Bežné bankové úvery	0	0	0	0
Časové rozlíšenie	0	0	0	0

V rámci optimistickej varianty sa budú položky v oblasti **dlhodobého nehmotného majetku, dlhodobého hmotného majetku a dlhodobého finančného majetku** rovnako ako v neutrálnej variante a nepredpokladá sa žiadna zmena.

Tovar

Pri tejto položke očakávame zmenu v porovnaní so základnou verziou. Výsledkom zefektívňovania procesov v oblasti logistiky skladových priestorov bude mať vplyv na zrýchľovanie procesov. Následkom bude zrýchlenie doby obratu zásob a teda nižšej potrebe skladovaných zásob, keďže procesy budú predbiehať rýchlejšie.

Dlhodobé pohľadávky

Spoločnosť nebude evidovať dlhodobé pohľadávky ani v budúcnosti keďže pohľadávky z obchodných vzťahov nemajú splatnosť dlhšiu ako 1 rok.

Krátkodobé pohľadávky

V oblasti krátkodobých pohľadávok očakávame zmenu iba v *položke pohľadávok z obchodného styku*. Predpokladáme, že obchodný tím sa bude aktívna podieľať na riešení problému zo zhoršovaním platobnej disciplíny odberateľov, ktorá predlžuje dobu splatnosti pohľadávok. Obchodníci budú do budúcnosti lepšie komunikovať s odberateľmi a motivovať ich k rýchlejšiemu plateniu, zároveň budú lepšie preverovať platobnú schopnosť nových odberateľov. Výsledkom bude mierne skracovanie doby obratu pohľadávok

Krátkodobý finančný majetok

Hodnota krátkodobého finančného majetku sa bude zvyšovať v dôsledku dosahovaní pozitívneho výsledku hospodárenia a vyššiemu prírastku peňažných prostriedkov, hodnota prostriedkov v hotovosti sa nebude zvyšovať ale bude zvyšovať hodnota prostriedkov na bankových účtoch v závislosti od vývoja cash flow.

Časové rozlíšenie aktívne

Nepredpokladáme zmenu v porovnaní zo základnou variantov. Či možné bude v dôsledku rastúci tržieb!

Položky **vlastného kapitálu, základného kapitálu a fondov zo zisku** sa nebudú meniť ani v optimistickej variante.

Výsledok hospodárenia minulých rokov

Z dôvodu pozitívnejšieho vývoja podniku a teda vyššieho dosiahnutého výsledku hospodárenia dosiahnutého v jednotlivých rokoch plánovaného obdobia, bude rásť výraznejšie aj hodnota výsledku hospodárenia v minulých rokov. Keďže podľa plánov spoločnosti bude každý rok celá hodnota **výsledku hospodárenia za bežné** obdobie preúčtovaná do VH minulých rokov.

Položka **rezerv a dlhodobých záväzkov** sa bude vyvíjať rovnako ako v základnej variante.

Krátkodobé závazky

V oblasti krátkodobých závazkov očakávame zmenu iba v položke závazkov z obchodného styku. Spoločnosť ešte vo výraznejšie zvýši dobu obratu závazkov ale iba to takej miery aby neboli oslabené dodávateľské vzťahy.

Položky bankové úvery a výpomoci a časového rozlíšenie pasívne sa v porovnaní zo základnou variantov nebudú meniť.

9.4.3 Plánovaný cash flow

Na základe plánovaného výkazu zisku a strát a plánovej súvahy bol v tabuľke č. 33 vypracovaný plánovaný cash flow pre optimistickú variantu.

Tabuľka 33 Plánovaný Cash flow – optimistická varianta
(vlastné spracovanie)

v €	31.12.2017	31.12.2018	31.12.2019
Počiatkový stav CF	61 366	508 136	778 827
VH za účtovné obdobie	354 453	438 927	451 732
Úpravy o nepenážné operácie	206 844	197 638	500 793
Odpisy stálych aktív	93 595	92 633	87 342
Zmena stavu rezerv	0	0	0
Zmena stavu prechodných aktív	0	0	0
Zmena stavu krátkodobých závazkov	-36 306	49 179	29 573
Zmena stavu pohľadávok	54 212	-13 797	-41 225
Zmena stavu zásob	-114 514	-67 824	-210 540
Čisté CF z prevádzkovej činnosti	558 283	696 756	817 675
Výdavky na obstaranie DHM	-47 000	-66 000	-75 000
Čisté CF z investičnej činnosti	-47 000	-66 000	-75 000
Výdavky na splácanie úverov	-4 513	0	0
Výdavky na dividendy	-60 000	-60 000	-60 000
Čisté CF z finančnej činnosti	-64 513	-60 000	-60 000
Čisté zvýšenie/zníženie CF	446 770	570 756	682 675
Konečný stav CF	508 136	1 078 892	1 461 502

9.5 Dlhodobý finančný plán C – pesimistická varianta

V rámci dlhodobého plánovania je potrebné mať vypracovaný plán aj v prípade ak by sa jednotlivé veličiny a v prípade obchodnej spoločnosti sa jedná najmä rast tržieb nevyvíjal podľa plánov vedenia. Pri pesimistickej variante predpokladáme situáciu kedy nebude naplnený obchodný plán a príde dokonca až k poklesu tržieb, dôvodom môže byť napríklad strata odberateľov, nenaplnenie cieľov obchodným tímom ale taktiež zhoršenie podnikateľského prostredia. Pri danej situácii, predpokladáme taktiež, že klesnú ziskové marže, keďže spoločnosť sa bude snažiť udržať odberateľov znižovaním cien. Na základe daných okolností spoločnosť nebude realizovať otvorenie novej pobočky v roku 2019.

9.5.1 Plánovaný výkaz ziskov a strát

Plánovaný výkaz ziskov a strát pesimistickej varianty sa nachádza na obrázku č. 34.

Tabuľka 34 Plánovaný výkaz ziskov a strát – pesimistická varianta
(vlastné spracovanie)

v €	Skut.	Plán		
	2016	2017	2018	2019
Tržby z predaja tovaru	8 007 055	8 007 055	8 007 055	7 766 843
Náklady na obstaranie tovaru	6 339 367	6 325 573	6 365 609	6 213 475
Obchodná marža	1 667 688	1 681 482	1 641 446	1 553 369
Výroba	76 807	76 807	76 807	76 807
Tržby z predaja výr. a služieb	76 807	76 807	76 807	76 807
Zmeny stavu vnútr. zásob	0	0	0	0
Aktivácia	0	0	0	0
Výrobná spotreba	406 793	409 860	414 207	408 944
Spotreba materiálu a energie	122 069	122 289	122 322	120 562
Služby	284 724	287 571	291 885	288 382
Pridaná hodnota	1 337 702	1 348 429	1 304 046	1 221 231
Osobné náklady	898 997	938 495	979 728	1 111 710
Mzdové náklady	647 503	675 951	705 650	800 710
Náklady na sociálne zabezpečenie	227 470	237 464	247 897	281 292
Sociálne náklady	24 024	25 080	26 181	29 708
Dane a poplatky	14 067	14 067	14 067	14 067
Odpisy DNM, DHM	122 399	93 595	92 633	87 342
Tržby z predaja DM a materiálu	7 083	7 000	9 500	0
Ostatné prevádzkové výnosy	18 439	7 000	7 000	7 000
Ostatné prevádzkové náklady	9 111	10 000	10 000	10 000
VH z hospodárskej činnosti	318 650	306 272	224 118	5 112

Výnosové úroky	8	8	8	8
Nákladové úroky	786	786	0	0
Kurzové zisky	14 096	15 566	16 500	18 150
Kurzové straty	3 693	3 693	3 693	3 693
Ostatné výnosy z FČ	1	0	0	0
Ostatné náklady na FČ	5 233	6 000	6 500	7 000
VH v finančnej činnosti	4 393	5 095	6 315	7 465
Daň z príjmov z BČ	67 674	62 116	43 782	2 390
VH pred zdanením	322 257	310 581	230 433	12 577
VH za účtovné obdobie	254 583	248 465	186 651	10 187

Tržby z predaja tovaru

Predpokladáme, že v roku 2017 a 2018 zostanú tržby na rovnakej úrovni, keďže sa obchodnému tímu nebude dariť plniť plán a zvyšovať obraty v daných segmentoch. Navyše v roku 2019 tržby klesnú o 3% z dôvodu odchodu väčšieho odberateľa zo skupiny A, analýza spotrebiteľov bola spracovaná v predchádzajúcich častiach, ktorý prejde ku konkurencii. Spoločnosť si v danom prípade nepodariť využiť príležitosť rastúceho HDP a bude znižovať svoj podiel na trhu oproti konkurencii.

Náklady na predaný tovar

V oblasti nákladov na predaný tovar predpokladáme, že spoločnosť sa nebude dariť naplniť cieľ zvyšujúceho sa podielu predaja v segmente z vyššou predanou hodnotou a teda nebudú sa zvyšovať ziskové marže. A naopak z dôvodu rastúcich cien vstupov a neschopnosti manažmentu premietnuť si tieto zvýšené ceny do cien predávaných výrobkov sa budú marže mierne znižovať. Následkom danej situácie bude aj znižovanie pridanej hodnoty podniku v sledovanom období.

Tržby z predaja vlastných výrobkov a služieb

Tržby za prenájom nevyužitých priestorov zostanú rovnakú ako v poslednom sledovanom roku 2016.

Spotreba materiálu, energie

Predpokladáme, že variabilná časť nákladov sa bude vyvíjať v závislosti na zmene tržieb. A fixná časť nákladov zostane nemenná v porovnaní so základnou variantov. Celkovo budú tieto náklady klesať, keďže budú klesať tržby, ktoré túto položku priamo ovplyvňujú.

Služby

V oblasti nákladov na služieb predpokladáme mierne zvyšovanie v roku 2017 a 2018 aj napriek klesajúcim tržbám v poslednom roku a dôvodom bude rastúca cena pohonných hmôt. V roku 2019 ich hodnota mierne klesne. Celková výška bude nižšia v porovnaní zo základnou variantov. Následkom vyššie spomenutých skutočností bude klesať aj pridaná hodnota.

Osobne náklady

V položke osobných nákladov nie je očakávaná výraznejšia zmena oproti základnej variante ale z dôvodu neplnenia obchodného plánu nebudú v jednotlivých rokoch vyplácané bonusy obchodnému tímu.

V oblasti **daní a poplatkov, odpisov, tržieb z predaja majetku a materiálu ostatných prevádzkových nákladov a výnosov** neočakávame zmenu v porovnaní zo základnou variantov. Politiku v oblasti nakupovania a odpredajú nových dopravných prostriedkov neplánuje spoločnosť meniť ani napriek zhoršeniu situácie v podniku, keďže je dôležitá k zabezpečeniu plynulého chodu podniku a jej narušenie by mohlo byť v konečnej situácii ešte horší dopad.

Výnosové úroky a nákladové úroky zostanú rovnaké ako v základnej variante.

Daň z príjmov BČ

Oproti základnej variante sa očakáva iba zmena v základu dane.

9.5.2 Plánovaná súvaha

V tabuľke č. 39 sa nachádza pesimistická varianta súvahy pre pesimistickú variantu.

Tabuľka 35 Plánovaná súvaha – pesimistická varianta (vlastné spracovanie)

Aktíva (v €)	Skut.	Plán		
	2016	2017	2018	2019
Spolu aktíva	3 164 350	3 427 938	3 660 599	3 642 621
Neobežný majetok	730 365	650 167	589 931	478 361
Dlhodobý nehmotný majetok	0	0	0	0
Dlhodobý hmotný majetok	730 365	650 167	589 931	478 361
- Pozemky	49 981	49 981	49 981	49 981
- Stavby	459 615	426 012	392 409	358 806
- SHV	220 769	174 174	147 541	69 574
Dlhodobý finančný majetok	0	0	0	0
Obežný majetok	2 413 028	2 756 814	3 049 710	3 143 303
Zásoby	1 615 010	1 615 010	1 615 010	1 566 560
- Materiál	0	0	0	0
- Tovar	1 615 010	1 615 010	1 615 010	1 566 560
Dlhodobé pohľadávky	0	0	0	0
Krátkodobé pohľadávky	736 652	606 860	606 860	589 171
- Pohľadávky z obchodného styku	652 813	589 621	589 621	571 933
- Daňové pohľadávky	16 692	16 692	16 692	16 692
- Iné pohľadávky	67 147	546	546	546
Krátkodobý finančný majetok	61 366	534 944	827 841	987 572
- Peniaze	10 821	10 821	10 821	10 496
- Účty v bankách	50 545	524 123	817 020	977 076
Časové rozlíšenie	20 957	20 957	20 957	20 957
- Náklady budúcich období	20 957	20 957	20 957	20 957
- Príjmy budúcich období	0	0	0	0

Pasíva (v €)	Skut.	Plán		
	2016	2017	2018	2019
Spolu pasíva	3 164 350	3 427 938	3 660 599	3 642 621
Vlastný kapitál	2 241 452	2 552 033	2 782 466	2 795 043
Základný kapitál	6 639	6 639	6 639	6 639
Kapitálové fondy	0	0	0	
Fondy zo zisku	996	996	996	996
- Zákonný rezervný fond	996	996	996	996
Nerozdelený zisk MO	1 910 080	2 232 821	2 543 402	2 773 835
VH za účtovné obdobie	322 741	310 581	230 433	12 577
Záväzky	978 055	875 905	878 133	847 578
Rezervy	12 024	12 024	12 024	12 024
Rezervy zákonne krátkodobé	12 024	12 024	12 024	12 024
Dlhodobé záväzky	68 850	38 321	39 397	40 560
- Záväzky zo sociálne fondu	12 460	13 457	14 533	15 696
- Ostatné dlhodobé záväzky	46 526	15 000	15 000	15 000
- Odložený daňový záväzok	9 864	9 864	9 864	9 864
Krátkodobé záväzky	892 668	825 560	826 712	794 994
- Záväzky z obchodného styku	21 009	21 009	21 009	20 379
- Záväzky voči spoločníkom a združeniu	735 146	665 000	680 000	685 000
- Záväzky voči ZC	42 919	44 805	46 773	53 074
- Záväzky zo sociálneho zabezpečenia	27 383	28 586	29 842	33 862
- Daňové záväzky a dotácie	68 751	66 161	49 087	2 679
- Ostatné záväzky	-2 540	0	0	0
Bankové úvery a výpomoci	4 513	0	0	0
- Bankové úvery dlhodobé	4 513	0	0	0
- Bežné bankové úvery	0	0	0	0
Časové rozlíšenie	0	0	0	0

Položky **dlhodobého nehmotného majetku a dlhodobého finančného majetku** zostanú nulové a neplánuje sa ich zmena podobne ako v základnej variante.

Dlhodobý hmotný majetok

Z dôvodu nepriaznivého vývoja tržieb a klesajúceho výsledku hospodárenia spoločnosť nebude realizovať investíciu do novej pobočky v hlavnom meste v roku 2019. Z toho dôvodu klesne hodnota samostatných hnuiteľných vecí v majetku klesať, keďže nebude zvýšená investíciou o 75 000 €. Hodnota dlhodobých hmotných aktív sa bude medziročne znižovať z dôvodu opotrebenia podobne ako v základnej variante.

Tovar

Hodnota tovaru na sklade zostane v rokoch 2017 a 2018 nezmenená, pretože sa vyvíjajú v závislosti od množstva predaného tovaru a to bude v danom období stagnovať. Následne v roku 2019 táto hodnota aj klesne z dôvodu poklesu tržieb. Doba obratu tovaru zostane rovnaká ako v základnej variante no kvôli klesajúcim tržbám bude táto hodnota nižšia.

Krátkodobé pohľadávky

Predpokladáme, že obrat pohľadávok zostane rovnaký ako v základnej variante ale ich hodnota sa zníži ako následok znižujúcich sa tržieb za predaný tovar. Teda nižšej hodnoty pohľadávok z obchodného styku. Daňové a iné pohľadávky zostanú nezmenené oproti základnej verzii.

Krátkodobý finančný majetok

Hodnota položky peniaze v hotovosti zostane v sledovanom horizonte viac menej rovnaká a položka účty v bankách sa bude vyvíjať v závislosti na vývoji cashflow. Môžeme sledovať, že napriek klesajúcemu VH je schopná spoločnosť generovať peňažné prostriedky.

Časové rozlíšenie aktívne

Spoločnosť neplánuje žiadnu zmenu v porovnaní so základnou variantov.

Vlastný kapitál

Položka vlastného kapitálu bude v pesimistickej variante v rokoch 2017 a 2018 rásť pomalšie ako v predchádzajúcich variantoch z dôvodu klesajúceho výsledku hospodárenia za účtovné obdobie. V poslednom sledovanom roku dokonca táto hodnota stúpne len minimálne keďže spoločnosť dosiahne veľmi nízky výsledok hospodárenia.

Základný kapitál a fondy zo zisku sa nebudú v sledovanom období meniť.

Výsledok hospodárenia minulých rokov

Na základe plánovaného výkazu zisku a strát v predchádzajúcej časti môžeme konštatovať, že bude rásť pomalšie ako v predchádzajúcom období ako následok klesajúceho **výsledku hospodárenia bežného účtovného obdobia**. VH v bežnom roku bude celý kumulovaný do VH minulých rokov na základe rozhodnutia vedenia spoločnosti.

Pri položkách **rezerv a dlhodobých záväzkov** nepredpokladáme zmenu v porovnaní s predchádzajúcou variantov.

Krátkodobé závazky

Pri položke krátkodobých závazkov predpokladáme zmenu iba v oblasti závazkov z obchodného styku oproti základnej variante, predpokladáme, že sa budú vyvíjať v závislosti od plánovaných tržieb teda v roku 2017 a 2018 zostanú rovnaké a v ďalšom roku mierne klesnú. Spoločnosť bude vyplácať podiely na zisku rovnako ako v predchádzajúcich rokoch.

Bankové úvery a výpomoci

Predpokladáme, že spoločnosť splatí úver už v priebehu roku 2017 a jeho hodnota bude na konci roku nulová. Napriek nepriaznivému vývoju spoločnosť neočakáva čerpanie bankových úverov.

9.5.3 Plánovaný cash flow

Na základe plánovaného výkazu zisku a strát a plánovanej súvahy bol vypracovaný plánovaný cash flow pre pesimistickú variantu v tabuľke č. 36.

Tabuľka 36 Plánovaný cash flow – pesimistická varianta
(vlastné spracovanie)

v €	31.12.2017	31.12.2018	31.12.2019
Počiatkový stav CF	61 366	534 944	827 841
VH za účtovné obdobie	248 465	186 651	10 187
Úpravy o nepeňažné operácie	180 347	138 462	87 780
Odpisy stálych aktív	93 595	92 633	87 342
Zmena stavu rezerv	0	0	0
Zmena stavu prechodných aktív	0	0	0
Zmena stavu krátkodobých závazkov	-67 108	1 151	-31 717
Zmena stavu pohľadávok	129 792	0	17 689
Zmena stavu zásob	0	0	48 450
Čisté CF z prevádzkovej činnosti	585 091	418 897	219 731
Výdavky na obstaranie DHM	-47 000	-66 000	0
Čisté CF z investičnej činnosti	-47 000	-66 000	0
Výdavky na splácanie úverov	-4 513	0	0
Výdavky na dividendy	-60 000	-60 000	-60 000
Čisté CF z finančnej činnosti	-64 513	-60 000	-60 000
Čisté zvýšenie/zníženie CF	473 578	292 897	159 731
Konečný stav CF	534 944	827 841	987 572

9.6 Zhodnotenie jednotlivých variant

Cieľom tejto kapitoly bude zhodnotenie jednotlivých variant dlhodobého finančného plánu. Tieto varianty budeme porovnávať pomocou pomerových ukazovateľov finančnej analýzy aby bolo možné vyhodnotiť dopad týchto variant na finančné zdravie podniku. Budú využité ukazovatele zadlženosti, likvidity, rentability a aktivity.

9.6.1 Analýza zadlženosti

Na základe údaje z tabuľky č. 37 môžeme konštatovať, že celková zadlženosť a taktiež miera zadlženia bude medziročne klesať vo všetkých troch plánovaných variantách finančných plánov a najvýraznejšie práve v optimistickej variante. Dôvodom je, že spoločnosť v roku 2017 splatí svoj bankový úver a v plánovanom horizonte neplánuje čerpať nový. Na základe spracovaných variant sa očakáva, že spoločnosť bude každoročne dosahovať kladný výsledok hospodárenia, ktorý sa bude kumulovať na strane aktív a to bude mať značný vplyv na daný ukazovateľ. Na druhej strane sa bude zvyšovať podiel krytia dlhodobého majetku vlastným kapitálom čo môže byť z finančného hľadiska neefektívne. Podiel úrokového krytia nemá pri danej situácii veľkú dôležitosť keďže spoločnosť neplánuje čerpať nové bankové úvery, ktoré by sa premietli do nákladových úrokov. V daných ukazovateľoch je najvýraznejšia optimistická varianta keďže počíta s najvyšším výsledkom VH.

Tabuľka 37 Analýza zadlženosti jednotlivých variant (vlastné spracovanie)

Ukazovatele zadlženosti	Varianta	2017	2018	2019
Celková zadlženosť	Základná	25,92%	24,11%	22,45%
	Optimistická	25,25%	22,88%	20,70%
	Pesimistická	25,55%	23,99%	23,27%
Miera zadlženosti	Základná	0,35	0,32	0,29
	Optimistická	0,34	0,30	0,26
	Pesimistická	0,34	0,32	0,30
Vlastný kapitál/Dlhodobý majetok	Základná	3,96	5,01	6,15
	Optimistická	4,13	5,47	6,96
	Pesimistická	3,93	4,72	5,84
Dlhodobé zdroje/Dlhodobý majetok	Základná	4,04	5,10	6,25
	Optimistická	4,21	5,56	7,05
	Pesimistická	4,00	4,80	5,95
Úrokové krytie	Základná	533,01	n/a	n/a
	Optimistická	564,70	n/a	n/a
	Pesimistická	396,14	n/a	n/a

9.6.2 Analýza likvidity

Na základe tabuľky č. 38 môžeme konštatovať, že ukazovatele všetkých stupňov likvidít sa budú v plánovanom horizonte 3 rokov zvyšovať. Najvýraznejšie práve v optimistickej variante plánu, keďže hodnota obežných aktív sa bude zvyšovať najviac v porovnaní s krátkodobými cudzími zdrojmi. Spoločnosti ani pri jednej z plánovaných variant nehrozí riziko neschopnosti hradiť svoje záväzky, keďže sa hodnota všetkých ukazovateľov zvyšuje. Na druhej strane príliš vysoká hodnota daných ukazovateľov svedčí o zbytočne vysokej hodnote čistého pracovného kapitálu, ktoré sa prejavuje v jeho drahom financovaní a neefektívnom využívaní. Hodnota všetkých ukazovateľov presahuje odporúčanie hodnoty. Podnik by sa mal v budúcnosti zamerať ako riešiť situáciu v danej oblasti ako ju zefektívniť. Taktiež ukazovateľ podielu čistého pracovného kapitálu na obežných aktívach dosahuje vysokú úroveň, ktorá sa bude v plánovanom horizonte ešte zvyšovať. Spoločnosť bude charakterizovaná silnou krátkodobou finančnou stabilitou ale za cenu neefektívnosti.

Tabuľka 38 Analýza likvidity jednotlivých variant
(vlastné spracovanie)

Ukazovatele likvidity	Varianta	2017	2018	2019
Bežná likvidita	Základná	3,30	3,70	4,09
	Optimistická	3,41	3,95	4,50
	Pesimistická	3,34	3,69	3,95
Pohotovú likvidita	Základná	1,40	1,75	1,80
	Optimistická	1,39	1,96	2,35
	Pesimistická	1,38	1,74	1,98
Hotovostná likvidita	Základná	0,40	0,75	0,80
	Optimistická	0,59	1,19	1,56
	Pesimistická	0,63	0,99	1,23
ČPK/obežné aktíva	Základná	69,68%	72,97%	75,57%
	Optimistická	70,67%	74,65%	77,77%
	Pesimistická	70,05%	72,89%	74,71%

9.6.3 Analýza rentability

Rentabilita podniku bude zhodnotená na základe údajov z tabuľky č. 39. Ukazovateľ rentability tržieb vyjadruje ziskovú maržu, ktorá je dôležitým ukazovateľom posúdenia úspešnosti podnikania. V roku 2018 sa bude tento ukazovateľ zlepšovať v roku 2019 poklesne. Podobný vývoj je vo všetkých variantách a najlepšie výsledky dosahuje práve pri optimistickej variante plánu. V roku 2019 bude rast výsledku hospodárenia nižší vzhľadom k rastu tržieb, dá sa predpokladať, že takéto zvýšenie tržieb bude sprevádzané vyšším nárastom nákladov, ktoré ovplyvnia hospodársky výsledok. Podobne sa budú vyvíjať aj ostatné ukazovatele rentabilít. Ukazovatele rentability vlastného kapitálu zostávajú stále pomerne vysoké čo svedčí o čom, že spoločnosť je schopná zhodnocovať vložený kapitál. Najhoršie ukazovatele sú dosahované práve v pesimistickej variante. Čo vyplýva z razantného poklesu výsledku hospodárenia sprevádzaného poklesom tržieb.

Tabuľka 39 Analýza rentability jednotlivých variant
(vlastné spracovanie)

Analýza rentability	Varianta	2017	2018	2019
Rentabilita tržieb	Základná	3,83%	4,10%	3,84%
	Optimistická	4,03%	4,58%	4,29%
	Pesimistická	3,07%	2,31%	0,13%
Rentabilita výnosov	Základná	4,79%	5,05%	4,74%
	Optimistická	5,04%	5,64%	5,29%
	Pesimistická	3,84%	2,84%	0,16%
Rentabilita celkových aktív	Základná	12,05%	12,02%	11,17%
	Optimistická	12,36%	12,95%	11,69%
	Pesimistická	9,08%	6,29%	0,35%
Rentabilita vlastného kapitálu	Základná	12,99%	12,83%	11,66%
	Optimistická	13,20%	13,60%	11,94%
	Pesimistická	9,74%	6,71%	0,36%

9.6.4 Analýza aktivity

Na základe tabuľky č. 40 môžeme konštatovať, že obrat celkových aktív sa oproti prvému roku bude zhoršovať a to vo všetkých variantách. Dôsledkom je rýchlejší nárast hodnoty aktív ako tržieb v danom podniku to znamená, že bude dochádzať k zhoršenej efektívnosti využitia týchto aktív. No prepad týchto aktív nie je až výrazný. Zaujímavé je, že obrat celkových aktív je najlepší pri základnej variante. To znamená, že vyšší nárast tržieb v tejto variante sa zákonne neprejaví aj v lepšom využívaní kapitálu. Dôležité je, že hodnota daného ukazovateľa je stále nad hranicou. 1. Doba obratu zásob sa v jednotlivých variantách výraznejšie nemení a to z dôvodu, že hodnota zásob je priamo ovplyvnená výškou tržieb podniku. Pri optimistickej variante však dochádza k najefektívnejšiemu vyžívanie čo bolo aj jej cieľom. Doba obratu záväzkov a pohľadávok sa výraznejšie nemení. Ale môžeme danú oblasť hodnotiť pozitívne pretože, doba obratu pohľadávok je kratšia ako doba obratu záväzkov a spoločnosť je teda schopná efektívne využívať získaný zdroje od odberateľov.

Tabuľka 40 Analýza aktivity jednotlivých variant
(vlastné spracovanie)

Analýza aktivity	Varianta	2017	2018	2019
Obrat celkových aktív	Základná	2,51	2,37	2,36
	Optimistická	2,45	2,29	2,21
	Pesimistická	2,36	2,21	2,15
Doba obratu zásob (dni)	Základná	72	72	74
	Optimistická	71	67	69
	Pesimistická	72	72	72
Doba obratu pohľadávok (dni)	Základná	30	30	33
	Optimistická	35	33	32
	Pesimistická	34	34	34
Doba obratu záväzkov (dni)	Základná	35	35	32
	Optimistická	44	43	41
	Pesimistická	46	46	45

10 NÁVRHY A ODPORÚČANIA

Pre analyzovanú spoločnosť, ktorá sa zaoberá veľkoobchodnou a maloobchodnou činnosťou v oblasti sanitárnej keramiky, vodo-kurenárskeho priemyslu boli vypracované tri varianty dlhodobého finančného plánu a to na základe poznatkov získaných z predchádzajúcich analýz.

Najväčším prínosom danej práce pre podnik je práve vytvorenie **konceptu dlhodobého finančného plánovania** v podniku. Pre podnik boli vypracované tri varianty dlhodobého finančného plánu. V poslednej kapitole projektovej časti sú jednotlivé varianty plánu zhodnotené pomocou pomerových ukazovateľov finančnej analýzy. Spoločnosť sa problematikou finančného plánovania v minulosti nezaoberala a tejto oblasti začala venovať pozornosť až počas vypracovávania diplomovej práce. Podnik z možností, ktoré ponúka finančné plánovanie každoročne pripravuje len krátkodobý obchodný plán. Výsledkom chýbajúceho dlhodobého finančného plánu v podniku a presne určenej vízie je to, že spoločnosť si neuvedomuje vplyv rozhodnutí, ktoré sa uskutočňované v súčasnosti na budúce hospodárenie podniku. Či už sa jedná o oblasť investícií ale taktiež ďalšieho rozvoja.

Projekt dlhodobého finančného plánu bol vypracovaný v troch variantách, prvá je základná, ktorá je z hľadiska výsledku spracovaných analýz najpravdepodobnejšia. Z danej varianty bude podnik vychádzať, keďže sa jedná o prvú verziu spracovania finančného plánu je dôležité zisťovať odchýlky skutočnosti od plánu. Pri kontrole sa porovnáva finančný plán s reálne dosiahnutými hodnotami získaných z účtovných výkazov. Takáto analýza a meranie by malo viesť k nápravným opatreniam, ktoré podnik priblížia k zaisteniu plánovaných cieľov. Je dôležité aby boli prípadné odchýlky analyzované bezodkladne a ich prípadná aktualizácia bola v hierarchii so strategickými cieľmi. Najdôležitejšie je však zistenie konkrétnej príčiny danej odchýlky.

V roku 2016 spoločnosť otvorila novú pobočku výsledkom takeého rastu spoločnosti bol pokles VH v danom roku z dôvodu zvýšenia nákladov a zvýšenej potrebe naskladnenia tovaru, ktorá sa prejavila v poklese peňažných prostriedkov na bankovom účte. Na základe toho sa spoločnosť rozhodla do ďalších rokov nerealizovať väčšie investície a to až do roku 2019.

Pri základnej variante plánu bude spoločnosť dosahovať každoročne kladný výsledok hospodárenia, ktorý sa bude medziročne zvyšovať to sa prejaví v raste peňažných prostriedkov, ktorý sa neefektívne kumulujú na bankových účtoch. Spoločnosť neplánuje využívať

v plánovanom horizonte cudzie zdroje. Výsledkom tohto rozhodnutia je za cenu udržania finančnej stability neefektívnosť a znižujúca sa celková rentabilita.

Na základe výsledkov dlhodobého finančného plánu je spoločnosti do budúcnosti odporúčané nasledovné:

- Pravidelne **aktualizovať finančný plán** o odchýlky a analyzovať príčiny vzniku týchto odchýlok,
- Na základe výsledkov plánu, **zlepšiť proces plánovania** investícií v budúcnosti.

Na konci plánovacieho horizontu v roku 2019 sa očakáva, že spoločnosť dosiahne najvyšší výsledok hospodárenia a taktiež budú rásť tržby v daných segmentoch. Na druhú stranu spoločnosť bude financovaná prevažne vlastným kapitálom. Na základe výsledkov z plánovaných výkazov sú spoločnosti navrhnuté dva návrhy, ktoré môžu zlepšiť hospodárenie spoločnosti a taktiež uľahčiť proces plánovania:

Návrh I.

Na základe výsledkov týchto analýz by sa spoločnosť mala začať zaoberať myšlienkou väčšej investície pri ktorej by bola využitá možnosť financovania dlhodobým bankovým úverom. Spoločnosť je v súčasnosti finančne stabilná a taktiež do budúcnosti je plánovaný kladný výsledok hospodárenia. Navyše na trhu sú nízke úrokové miery a spoločnosť by mala silnú vyjednávaciu pozíciu s bankou keďže je finančne stabilná. Takýmto úverom by mohlo byť financované **expandovanie na nové trhy**, napr. Česko alebo Poľsko, kde je trh väčší. Spoločnosť by mohla využiť svoje know-how a kvalifikovaný obchodný tím, ktorý má skúsenosti. Týmto by sa spoločnosti otvoril veľký priestor na ďalší rast a mohla by sa **zvyšovať rentabilita využitím cudzích zdrojov**. Na základe doterajších analýz má spoločnosť perspektívu na ďalší rast. Takže po zlepšení finančného plánovania, by si spoločnosť mohla stanoviť dlhší plánovací horizont, ktorého výsledkom by bolo investovanie väčšieho projektu či už generovaním vlastných zdrojov ale taktiež využitím lacného cudzieho kapitálu. Týmto rozhodnutím by sa zlepšila aj rentabilita celkového kapitálu a mohla by byť využitá finančná páka.

Je dôležité aby sa spoločnosť otázke finančného plánovania venovala aktívnejšie a využila tak výhody plynúce z efektívnejšieho plánovania budúcnosti. Samozrejme takáto investícia by mala zmysel iba ak by sa hospodárenie spoločnosti skutočne vyvíjalo pozitívne. Pesimistická varianta preukázala, že pokiaľ sa znížia tržby rovnako sa neznížia aj náklady keďže spoločnosť nie je taká pružná v danej oblasti ale to by malo vplyv na výsledok hospodá-

renia. Z pohľadu spoločnosti je však takéto predikovanie užitočné, pretože v prípade negatívneho vývoja by spoločnosť bola schopná pružnejšie reagovať na situáciu a minimalizovať prípadné straty.

Návrh II.

Do budúca by bolo taktiež výhodne v spoločnosť **aplikovať v zjednodušenej forme metódy reportingu** kde by boli vyhodnocované finančné dáta v kľúčových oblastiach. Boli porovnávané dáta z plánu so skutočnosťou. A zisťovali by sa príčiny týchto zmien. Pre danú oblasť však spoločnosť nemá dostatočne kvalifikovaný personál, keďže spoločnosť zameraná na svoju primárnu činnosť predaj tovaru. Pri danej orientácii spoločnosti by mohlo byť vhodné danú činnosť využiť možnosť outsourcingu, ktorá je vhodná najmä v situáciách kedy sa jedná o činnosť, ktorá nie je v spoločnosť kľúčovou.

Prieskumom trhu bola objavená spoločnosť REPORTING.CZ, s. r. o., ktorá poskytuje služby v oblasti finančnej business inteligencie. **Kombinuje činnosť plánovania a reportingu** kde sa používajú interné účtovné softvéry ako zdroj dát. Všetky takéto dáta putujú počas importu do zabezpečeného dátového skladu. Spolupráca s takouto spoločnosť by pri vhodnej adaptácii mohla podniku priniesť požadované výsledky v oblasti finančného plánovania a taktiež reportingu. Keďže vypracovávanie tabuliek v Exceli je veľmi prácne. Mohol by byť takýto externý model využitý spolu s dátami a súvislosťami získanými v diplomovej práci pre jeho lepšiu adaptáciu a praktické využitie. Pri využívaní daného modelu nevzniká potreba investície do nového systému, zvýšené náklady sú v prvotnej časti implementácie, kde sa očakávajú pri strednej firme nasledovné náklady:

- Aktivácia – okolo 1 500 €
- Implementácia –750 €

V ďalších rokoch používania sa platí mesačný paušál za využívanie daných služieb okolo **100 €**. Samozrejme konkrétne náklady by boli predmetom rokovaní a bolo by dôležité zistiť či by bolo takého vynaloženie nákladov efektívne a potrebné do budúcnosti.

Na základe analýz je však veľký nedostatok v danej oblasti a na základe finančného plánovania a prognóz do budúcnosti očakávame rast spoločnosti čo je predpokladom toho, že finančného plánovanie bude mať v podniku zvyšujúcu sa dôležitosť. Implementácia daných návrh by bola prínosom pre podnik v budúcnosti. Zjednodušil by sa proces finančného plánovania, ktorého výsledkom by boli úspešné investície.

ZÁVĚR

Cieľom vypracovania tejto diplomovej práce bolo zostavenie dlhodobého finančného plánu pre vybranú spoločnosť. Táto obchodná spoločnosť podniká viac ako 20 rokov v oblasti sanitárnej keramiky a najmä v posledných rokoch výraznejšie rástla. Spoločnosť nemala v predchádzajúcich rokoch potrebu tvorby finančného plánu ale práve z dôvodu firemne expanzie je pre ďalší vývoj vypracovanie finančného plánu dôležité. Pred začiatkom spracovania jednotlivých analýz bola spracovaná v teoretickej časti problematika finančného plánovania formou kritickej literárnej rešerše diel českej a zahraničnej literatúry. V tejto časti boli vypracované metódy a zásady finančného plánovania a podrobne vysvetlená metodika tvorby finančného plánu, ktorá sa skladá z analýz vnútorného, vonkajšieho prostredia a finančnej analýzy. V praktickej časti bola vysvetlená podstata činnosti analyzovaného podniku, ktorý sa zaoberá čisto obchodnou činnosťou bola vypracovaná SWOT analýza, následne PORTER a PEST analýza. Cieľom týchto analýz bolo pochopiť oblasť podnikania a vplyv okolia na jeho činnosť. V ďalšej časti bola spracovaná finančná analýza a jednotlivé ukazovatele boli porovnané s konkurentom. Výsledkom bolo zhodnotenie finančnej situácie. Na základe daných poznatkov bolo vypracované tri varianty dlhodobého plánu na obdobie troch rokov.

Cieľom diplomovej práce bolo vypracovanie dlhodobého finančného plánu pre spoločnosť, ktorá takýto plán v minulosti nemala. Tento cieľ bol splnený a na obdobie troch rokov ma spoločnosť vypracované tri varianty plánu. Spoločnosť môže vidieť dosah dnešných rozhodnutí na hospodárske výsledky o tri roky. Keďže sa jedná o prvý dlhodobý plán v spoločnosti je dôležité aby bol zodpovednými pracovníkmi pravidelne kontrolovaný a vyhodnocovaný. Takéto pokračovanie vo finančnom plánovaní bude prínosom pre budúcnosť podniku. Spoločnosti boli taktiež navrhnuté konkrétne riešenie do budúcnosti. Jedným z týchto riešení je rast podniku na nových trhov či využitie ponuky outsourcingu, ktoré by zefektívnilo finančné plánovanie zosúladením s doposiaľ využívaným softvérom. Oblasť finančného plánovania je dôležitá najmä pre väčšie spoločnosti a z toho dôvodu sa dá predpokladať, že mu bude spoločnosť každým rokom prikladať väčšiu dôležitosť a skvalitňovať tento proces. Je dôležité aby boli do budúcnosti jednotlivé plány v spoločnosti, napr. obchodný plán, investičný plán a plán financovania viac synchronne a dostupné zainteresovaným stranám aby sa zjednodušil a spresnil proces plánovania v budúcnosti. Následne sa spoločnosť môže zamerať na väčšie investičné projekty a byť úspešnou v budúcnosti.

SEZNAM POUŽITÉ LITERATURY

Monografie:

BREALEY, Richard A., Stewart C. MYERS a Franklin ALLEN. *Principles of corporate finance*. 12th ed. New York: McGraw-Hill Education, c2017. The McGraw-Hill/Irwin series in finance, insurance and real estate. ISBN 978-1-259-25333-1.

DLUHOŠOVÁ, Dana. *Finanční řízení a rozhodování podniku: analýza, investování, oceňování, riziko, flexibilita*. 3., rozš. vyd. Praha: Ekopress, 2010, 225 s. ISBN 978-80-86929-68-2.

DVOŘÁČEK, Jiří a Peter SLUNČÍK. *Podnik a jeho okolí: jak přežít v konkurenčním prostředí*. 1. vyd. Praha: C.H. Beck, 2012, 230 s. ISBN 978-80-7400-224-3.

FOTR, Jiří, et. al. *Tvorba strategie a strategické plánování: teorie a praxe*. 1. vyd. Praha: Grada, 2012, 381 s. ISBN 978-80-247-3985-4.

GRÜNWARD, Rolf a Jaroslava HOLEČKOVÁ. *Finanční analýza a plánování podniku*. Vyd. 1. Praha: Ekopress, 2007, 314 s. ISBN 978-80-86929-26-2.

HRDÝ, Milan a Jiří STROUHAL. *Finanční řízení*. 1. vyd. Praha: Wolters Kluwer Česká republika, 2010, 226 s. Vzdělávání účetních v ČR. Učebnice. ISBN 978-80-7357-580-9.

Interné dokumenty vybrané podniku, Výročná správa 2015

KALOUDA, František. *Finanční analýza a řízení podniku*. 2. vyd. Plzeň: Aleš Čeněk, 2016, 321 s. ISBN 978-80-7380-591-3.

KEŘKOVSKÝ, Miloslav a Petr NOVÁK. *Finanční strategie: krok za krokem*. 1. vyd. Praha: C.H.Beck, 2015, 204 s., C.H.Beck pro praxi. ISBN 978-80-7400-562-6.

KOTLER, Philip a Kevin Lane KELLER, *Marketing management*. 15th ed. Boston: Pearson, 2016, 1041 s. ISBN 978-1-292-09262-1.

LANDA, Martin. *Finanční plánování a likvidita*. Brno: Computer Press, 2007, 267 s. ISBN 978-80-251-1492-6.

MAREK, Petr a kol. *Studijní průvodce financemi podniku*. Praha: Ekopress, 2006, 634 s. ISBN 80-86119-37-8.

PAVELKOVÁ, Drahomíra a Adriana KNÁPKOVÁ. *Výkonnost podniku z pohledu finančního manažera*. 3. vyd. Praha: Linde, 2012. ISBN 978-80-7201-872-7.

PORTER, Michael E. *On competition*. Updated and expanded ed. Boston: Harvard Business School Publishing, c2008, 875 s. The Harvard business review book series. ISBN 978-1-4221-2696-7.

ROSS, Stephen A, Randolph WESTERFIELD a Bradford D JORDAN. *Fundamentals of corporate finance*. 11th ed. New York: McGraw-Hill/Irwin. The McGrawHill/Irwin series in finance, insurance and real estate,c2016. ISBN 978-0-07-786170-4.

RŮČKOVÁ, Petra. *Finanční analýza: metody, ukazatele, využití v praxi*. 5., aktual. vyd. Praha: Grada Publishing, 2015, 152 s. Finanční řízení. ISBN 978-80-247-5534-2.

SEDLÁČKOVÁ, Helena a Karel BUCHTA. *Strategická analýza*. 2. vyd. Praha: C. H. Beck, 2016, 318 s.. ISBN 8071793671.

ŠIMAN, Josef a Petr PETERA. *Financování podnikatelských subjektu: teorie pro praxi*. Praha: C.H. Beck, 2010, svii, 192 s. ISBN 978-80-7400-117-8.

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

VALACH, Josef. *Investiční rozhodování a dlouhodobé financování*. 3. vyd. Praha: Ekopress, 2010, 336 s. ISBN 978-80-86929-71-2.

WEYGANDT, JerryJ., Paul D. KIMMEL a Donal E.KIESO. *Financial accounting: IFRA edition*, Hoboken: John Wiley, c2011, 614 s. ISBN 978-0-470-55200-1.

Elektronické zdroje:

Finstat: Databázy finančních údajov [online]. 2017 [cit. 2017-04-10]. Dostupné z: <https://finstat.sk/Hladaj?query>

HILL, Brain. The Importance of a Financial Plan for Small Business. *Chron* [online]. 2016 [cit. 2016-10-31]. Dostupné z: <http://smallbusiness.chron.com/importance-financial-plan-small-business-4713.html>

HOWELL, Rod. Parts of Financial Plan. In: *Chron* [online]. 2016 [cit. 2016-10-31]. Dostupné z: <http://smallbusiness.chron.com/parts-financial-plan-61340.html>

KOVÁČOVÁ, Zdenka. Zmeny pripravované v zákone o dani z príjmov od 1. 1. 2017. *Danové centrum: Dane* [online]. 2016 [cit. 2017-04-10]. Dostupné z: <http://www.danovecentrum.sk/clanok-z-titulky/zmeny-pripravovane-v-zakone-o-dani-z-prijmov-od-1--1--2017-aktualita-dc-10-2016.htm>

Reporting.cz [online]. 2017 [cit. 2017-04-10]. Dostupné z: <http://www.reporting.cz/>

Stanovisko Bankovej rady NBS k Strednodobej predikcii P4Q-2016. *Národná banka Slovenska: Oddelenie tlačové a edičné* [online]. Bratislava, 2016, , 2 [cit. 2017-04-10]. Dostupné z: http://www.nbs.sk/_img/Documents/_Publikacie/PREDIK/2016/protected/P4Q-2016s.pdf

ŠTATISTICKÁ SPRÁVA: o základných vývojových tendenciách v hospodárstve SR. ŠTATISTICKÝ ÚRAD SLOVENSKEJ REPUBLIKY [online]. 2016 [cit. 2017-04-10]. Dostupné z: https://www7.statistics.sk/wps/portal!/ut/p/b1/hZHJqNAEES_pT_--Y-k9mDpNW3WU3xx

SEZNAM POUŽITÝCH SYMBOLŮ A ZKRATEK

A	Aktíva
BČ	Bežná činnosť
CP	Cenné papiere
CK	Cudzí kapitál
ČPK	Čistý pracovný kapitál
DM	Dlhodobý majetok
DHM	Dlhodobý hmotný majetok
DP	Diplomová práca
EU	Európska únia
EBT	Zisk pred zdanením
EBIT	Zisk pred zdanením a úrokmi
FČ	Finančná činnosť
HČ	Hospodárska činnosť
HDP	Hrubý domáci produkt
HICP	Inflácia
KBÚ	Krátkodobé bankové úvery
KFM	Krátkodobý finančný majetok
N	Náklady
NÚ	Nákladové úroky
NBS	Národná Banka Slovenska
OR	Obchodný register
OP	Opravné položky
PHM	Pohonné hmoty
P	Pasíva
SHV	Samostatné hnutelné veci

SR	Slovenská republika
s. r. o.	Spoločnosť s ručením obmedzeným
TPP	Trvalý pracovný pomer
USA	Spojené Štáty Americké
VH	Výsledok hospodárenia
ZC	Zamestnanec
€	Euro (mena)

SEZNAM OBRÁZKŮ

Obrázok 1 Odvetvie a jeho hranice (Dvořáček a Slunčík, 2012, s. 41).....	25
Obrázok 2 Organizačná štruktúra vybraného podniku (vlastné spracovanie)	43
Obrázok 3 Rozdelenie zákazníkov	52
Obrázok 4 Model Porter vybraného podniku (vlastné spracovanie)	53
Obrázok 5 Štruktúra pridanej hodnoty vybraného podniku (vlastné spracovanie)	63
Obrázok 6 Výsledok hospodárenia vybraného podniku. (vlastné spracovanie).....	63
Obrázok 7 Sústava pomerových ukazovateľov vybraného podniku (vlastné spracovanie).....	69
Obrázok 8 Lineárna trendová funkcia (vlastné spracovanie)	74

SEZNAM TABULEK

Tabuľka 1 Vybrané faktory súvisiace s PEST analýzou (Dvořáček a Slunčík, 2012, s. 11).....	23
Tabuľka 2 Plánovanie peňažných tokov	33
Tabuľka 3 Vývoj počtu zamestnancov vybraného podniku (vlastné spracovanie)	43
Tabuľka 4 SWOT analýza (vlastné spracovanie)	44
Tabuľka 5 Základné údaje odvetvia (Štatistický úrad SR, ©2017).....	47
Tabuľka 6 Vývoj a predikcia makroekonomických ukazovateľov Slovenskej republiky v období 2012 – 2019 (Národná banka Slovenska, ©2016).....	49
Tabuľka 7 Analýza majetkovej štruktúry vybraného podniku (vlastné spracovanie)	56
Tabuľka 8 Analýza majetkovej štruktúry konkurenčnej spoločnosti (vlastné spracovanie).....	57
Tabuľka 9 Analýza finančnej štruktúry vybraného podniku (vlastné spracovanie)	58
Tabuľka 10 Analýza finančnej štruktúry konkurenčnej spoločnosti (vlastné spracovanie).....	59
Tabuľka 11 Analýza výnosov vybraného podniku (vlastné spracovanie).....	60
Tabuľka 12 Analýza výnosov konkurenčnej spoločnosti (vlastné spracovanie).....	60
Tabuľka 13 Analýza nákladov vybraného podniku (vlastné spracovanie).....	61
Tabuľka 14 Analýza nákladov konkurenčnej spoločnosti (vlastné spracovanie).....	62
Tabuľka 15 Pridaná hodnota a VH vybraného podniku (vlastné spracovanie)	64
Tabuľka 16 Cash flow spoločnosti vybraného podniku (vlastné spracovanie)	64
Tabuľka 17 Analýza ČPK vybraného podniku. (vlastné spracovanie).....	65
Tabuľka 18 Analýza zadlženosti vybraného podniku (vlastné spracovanie)	65
Tabuľka 19 Analýza zadlženosti konkurenčnej spoločnosti (vlastné spracovanie).....	66
Tabuľka 20 Analýza likvidity vybraného podniku (vlastné spracovanie)	66
Tabuľka 21 Analýza likvidity konkurenčnej spoločnosti (vlastné spracovanie).....	66
Tabuľka 22 Analýza rentability vybraného podniku (vlastné spracovanie)	67
Tabuľka 23 Analýza rentability konkurenčnej spoločnosti (vlastné spracovanie)	67

Tabuľka 24 Analýza ukazovateľov aktivity vybraného podniku (vlastné spracovanie).....	68
Tabuľka 25 Analýza ukazovateľov aktivity konkurenčnej spoločnosti (vlastné spracovanie).....	68
Tabuľka 26 Ukazovateľ Z-skóre vybraného podniku (vlastné spracovanie).....	71
Tabuľka 27 Korelačná analýza (vlastné spracovanie).....	74
Tabuľka 28 Plánovaný výkaz zisku a strát – základná varianta (vlastné spracovanie)	77
Tabuľka 29 Plánovaná súvaha – základná varianta (vlastné spracovanie).....	82
Tabuľka 30 Plánovaný cash flow – základná varianta (vlastné spracovanie).....	88
Tabuľka 31 Plánovaný výkaz zisku a strát – optimistická varianta (vlastné spracovanie).....	90
Tabuľka 32 Plánovaná súvaha – optimistická varianta (vlastné spracovanie).....	93
Tabuľka 33 Plánovaný Cash flow – optimistická varianta (vlastné spracovanie).....	96
Tabuľka 34 Plánovaný výkaz ziskov a strát – pesimistická varianta (vlastné spracovanie).....	97
Tabuľka 35 Plánovaná súvaha – pesimistická varianta (vlastné spracovanie).....	100
Tabuľka 36 Plánovaný cash flow – pesimistická varianta (vlastné spracovanie).....	103
Tabuľka 37 Analýza zadlženosti jednotlivých variant (vlastné spracovanie)	104
Tabuľka 38 Analýza likvidity jednotlivých variánt (vlastné spracovanie).....	105
Tabuľka 39 Analýza rentability jednotlivých variánt (vlastné spracovanie).....	106
Tabuľka 40 Analýza aktivity jednotlivých variánt (vlastné spracovanie).....	107