

Projekt tvorby dlouhodobého a krátkodobého finančního plánu ve vybrané společnosti

Bc. Zuzana Kendrová

Diplomová práce
2020



Univerzita Tomáše Bati ve Zlíně
Fakulta managementu a ekonomiky

Univerzita Tomáše Bati ve Zlíně

Fakulta managementu a ekonomiky

Ústav financí a účetnictví

Akademický rok: 2019/2020

ZADÁNÍ DIPLOMOVÉ PRÁCE (projektu, uměleckého díla, uměleckého výkonu)

Jméno a příjmení: **Bc. Zuzana Kendrová**
Osobní číslo: **M18486**
Studijní program: **N6202 Hospodářská politika a správa**
Studijní obor: **Finance, specializace Finanční kontrola**
Forma studia: **Prezenční**
Téma práce: **Projekt tvorby dlouhodobého a krátkodobého finančního plánu ve vybrané společnosti**

Zásady pro vypracování

Úvod

Definujte cíle a použité metody zpracování práce.

I. Teoretická část

- Na základě literární rešerše zpracujte teoretické poznatky týkající se finančního plánování.

II. Praktická část

- Charakterizujte vybranou společnost a proveďte její analýzu hospodaření.
- Vytvořte projekt dlouhodobého a krátkodobého finančního plánu.
- Zhodnoťte jednotlivé varianty a navrhněte doporučení pro danou společnost.

Závěr

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

Seznam doporučené literatury:

ALEXANDER, Jack. *Financial Planning & Analysis and Performance Management*. Hoboken, New Jersey: Wiley, 2018, 640 s. ISBN 978-1-119-49148-4.
BREALEY, Richard A., Stewart C. MYERS a Franklin ALLEN. *Principles of corporate finance*. 12th ed. New York: McGraw – Hill Education, 2017, 896 s. ISBN 978-1-259-25333-1.
FOTR, Jiří et al. *Úspěšná realizace strategie a strategického plánu*. Praha: Grada Publishing, 2017, 318 s. ISBN 978-802-7104-345.
KASSAY, Štefan. *Riadenie*. Šiesta časť, Finančné riadenie podniku. Bratislava: Veda, 2015, 186 s. ISBN 978-80-224-1411-1.
RŮČKOVÁ, Petra. *Finanční analýza: metody, ukazatele, využití v praxi*. 6. aktualizované vydání. Praha: Grada Publishing, 2019, 152 s. ISBN 978-802-7120-284.

Vedoucí diplomové práce: **doc. Ing. Marie Paseková, Ph.D.**
Ústav financí a účetnictví

Datum zadání diplomové práce: **6. ledna 2020**
Termín odevzdání diplomové práce: **21. dubna 2020**

L.S.

doc. Ing. David Tuček, Ph.D.
děkan

prof. Dr. Ing. Drahomíra Pavelková
ředitelka ústavu

Ve Zlíně dne 6. ledna 2020

**PROHLÁŠENÍ AUTORA
BAKALÁŘSKÉ/DIPLOMOVÉ PRÁCE**

Prohlašuji, že

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

Prohlašuji,

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

Ve Zlíně 18.8.2020

Jméno a příjmení: Bc. Zuzana Kendrová

.....
podpis diplomanta

ABSTRAKT

Diplomová práca sa zaoberá spracovaním dlhodobého a krátkodobého finančného plánu vo vybranej spoločnosti. V teoretickej časti je popísaná podstata finančného plánovania, princípy, zásady a metódy spracovania plánov. Taktiež sa zameriava na vysvetlenie postupu tvorby finančných plánov. V praktickej časti dochádza k analýze okolia podniku a finančnej analýze, na čo nadväzuje projektová časť vytvorením dvoch variant dlhodobého finančného plánu. Nasleduje porovnanie jednotlivých alternatív a jedna z nich je rozpracovaná do krátkodobého finančného plánu. V závere práce sú navrhnuté odporúčania pre zlepšenie plánovacieho procesu vo vybranej spoločnosti.

Kľúčové slová: finanční plánování, dlouhodobý finanční plán, krátkodobý finanční plán, finanční analýza, analýza okolí, plánovaný výkaz zisku a ztráty, plánovaná rozvaha

ABSTRACT

The diploma thesis deals with the elaboration of a long-term and short-term financial plan in a selected company. The theoretical part describes the essence of financial planning, principles, rules and methods of elaboration of plans. It also focuses on explaining the process of financial planning. In the practical part, there is an analysis of the environment of the company and financial analysis, which is followed by the project part consisting of two variants of a long-term financial plan. The following is a comparison of given alternatives and one of them is developed into a short-term financial plan. At the end of the work, there are proposed recommendations for improving the planning process in the selected company.

Keywords: financial planning, long-term financial plan, short-term financial plan, financial analysis, analysis of a business environment, projected income statement, projected balance sheet

Touto cestou by som rada poďakovala mojej vedúcej práci doc. Ing. Marii Pasekovej, Ph.D. za jej odborné vedenie, venovaný čas, cenné rady a trpezlivosť.

Taktiež ďakujem rodine a priateľom za psychickú podporu a toleranciou pri písaní diplomovej práce a behom celého štúdia.

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

OBSAH

ÚVOD.....	9
CIELE A METÓDY SPRACOVANIA PRÁCE.....	10
I TEORETICKÁ ČASŤ.....	11
1 FINANČNÉ PLÁNOVANIE.....	12
1.1 PODSTATA FINANČNÉHO PLÁNOVANIA.....	12
1.2 PRAVIDLÁ A PRINCÍPY TVORBY FINANČNÝCH PLÁNOV.....	13
1.3 KLASIFIKÁCIA FINANČNÝCH PLÁNOV A ROZPOČTOV.....	15
1.4 METÓDY FINANČNÉHO PLÁNOVANIA.....	16
1.5 CHYBY PRI ZOSTAVOVANÍ FINANČNÝCH PLÁNOV.....	17
1.6 POSTUP TVORBY FINANČNÝCH PLÁNOV.....	18
2 ANALÝZA HOSPODÁRENIA PODNIKU.....	20
2.1 ANALÝZA OKOLIA PODNIKU.....	20
2.1.1 Analýza makroprostredia.....	20
2.1.2 Analýza mikroprostredia.....	22
2.2 SWOT ANALÝZA.....	23
2.3 FINANČNÁ ANALÝZA.....	24
2.3.1 Analýza absolútnych finančných ukazovateľov.....	24
2.3.2 Analýza rozdielových finančných ukazovateľov.....	25
2.3.3 Analýza pomerových finančných ukazovateľov.....	25
3 CIELE A STRATÉGIA.....	29
4 DLHODOBÝ FINANČNÝ PLÁN.....	30
4.1 PLÁNOVANÝ VÝKAZ ZISKOV A STRÁT.....	31
4.2 PLÁNOVANÁ SÚVAHA.....	32
4.3 PLÁN CASH FLOW.....	33
5 KRÁTKODOBÝ FINANČNÝ PLÁN.....	34
6 HODNOTENIE A KONTROLA.....	35
II PRAKTICKÁ ČASŤ.....	36
7 CHARAKTERISTIKA VYBRANEJ SPOLOČNOSTI.....	37
7.1 ZÁKLADNÉ INFORMÁCIE.....	37
7.2 ORGANIZAČNÁ ŠTRUKTÚRA.....	38
8 ANALÝZA OKOLIA SPOLOČNOSTI.....	39
8.1 ANALÝZA SLEPT.....	39
8.1.1 Sociálno-demografické faktory.....	39
8.1.2 Legislatívne faktory.....	40
8.1.3 Ekonomické faktory.....	41

8.1.4	Politické faktory	44
8.1.5	Technologické faktory	44
8.2	CHARAKTERISTIKA ODVETVIA	46
8.3	PORTEROV MODEL PIATICH KONKURENČNÝCH SÍL	47
8.4	SWOT ANALÝZA	49
8.5	FINANČNÁ ANALÝZA	50
8.6	ZHRNUTIE FINANČNEJ ANALÝZY	69
9	PROJEKT TVORBY DLHODOBÉHO A KRÁTKODOBÉHO FINANČNÉHO PLÁNU	70
9.1	AKTUÁLNY STAV FINANČNÉHO PLÁNOVANIA V SPOLOČNOSTI	70
9.2	STRATÉGIA A CIELE SPOLOČNOSTI.....	71
9.3	DLHODOBÝ FINANČNÝ PLÁN V ZÁKLADNOM VARIANTE.....	71
9.3.1	Plánovaný výkaz ziskov a strát	72
9.3.2	Plánovaná súvaha	76
9.4	PESIMISTICKÝ VARIANT.....	80
9.4.1	Plánovaný výkaz ziskov a strát	80
9.4.2	Plánovaná súvaha	84
9.5	POROVNANIE VARIANT DLHODOBÉHO FINANČNÉHO PLÁNU	87
9.6	KRÁTKODOBÝ FINANČNÝ PLÁN	89
9.6.1	Krátkodobý výkaz ziskov a strát	90
9.6.2	Krátkodobá súvaha.....	92
10	HODNOTENIE NAVRHNUTÉHO PROJEKTU.....	94
10.1	ANALÝZA RIZÍK.....	94
10.2	ČASOVÁ ANALÝZA	96
10.3	ANALÝZA NÁKLADOV	98
11	NÁVRHY A ODPORÚČANIA	99
	ZÁVER	101
	ZOZNAM POUŽITEJ LITERATÚRY	103
	ZOZNAM POUŽITÝCH SYMBOLOV A SKRATIEK.....	108
	ZOZNAM GRAFOV	109
	ZOZNAM OBRÁZKOV	110
	ZOZNAM SCHÉM.....	111
	ZOZNAM TABULEK.....	112

ÚVOD

Každý podnik má určitú predstavu o cieľoch, ktoré chce počas svojej existencie dosiahnuť. V modernej dobe, v akej momentálne žijeme, je na firmy vyvíjaný neustály nátlak v podobe rôznych technologických inovácií, dosiahnutia a udržania si vlastnej konkurencieschopnosti na trhu, kvality ponúkaného produktu alebo služby, či uspokojovanie potrieb zákazníkov, ktorých požiadavky neustále narastajú. V roku 2020 navyše musia podnikatelia čeliť obzvlášť neľahkej výzve, kedy im koronakríza a nepredvídateľné okolnosti výrazne zasahujú do života.

Nepretržite sa meniace ekonomické podmienky a potreby trhu preverujú schopnosť adaptácie podnikateľských subjektov. Je dôležité vedieť sa prispôbiť novým podmienkam v každej oblasti- či už v marketingovej alebo finančnej. Správne finančné riadenie napomáha podniku v jeho prosperite a konkurenčným výhodám. Práve preto by mala firma zameriavať svoju pozornosť aj na zhodnocovanie finančného riadenia. Prostredníctvom finančného plánu tak môže spoločnosť verifikovať finančné dôsledky možných prijatých rozhodnutí. Vďaka finančnému plánovaniu má podnik prehľad o veľkosti a štruktúre zdrojov, ktoré potrebuje na krytie majetku a budúcich investícií.

Tvorba dlhodobého a krátkodobého finančného plánu, ktorej sa diplomová práca venuje, je v podnikoch dôležitým, no často krát podceňovaným krokom k naplneniu cieľov a vízií. Väčšinou menšie firmy sa plánovacím procesom nezaoberajú. To bol aj prípad vybranej spoločnosti, ktorá túto skutočnosť chcela zmeniť. Dlhodobý finančný plán je vytvorený pre obdobie 2020-2022 v dvoch variantoch, odzrkadľujúcich možný rozdielny vývoj podniku. Po porovnaní týchto alternatív bude najpravdepodobnejšia z nich rozpracovaná do podoby krátkodobého finančného plánu.

Nevyhnutnou súčasťou každého plánovacieho procesu je analyzovanie prostredia, v ktorom spoločnosť podniká, a tiež zhodnotenie jej aktuálnej finančnej situácie. Takto zistené informácie slúžia ako podklad pre spracovanie finančných plánov. Pri vytváraní plánov je dôležité brať do úvahy okrem zhodnotenia minulého vývoja aj očakávané budúce aktivity firmy.

CIELE A METÓDY SPRACOVANIA PRÁCE

Hlavným cieľom diplomovej práce je vytvoriť dlhodobý a krátkodobý finančný plán vo vybranej spoločnosti. Dlhodobý plán je zostavený v dvoch alternatívach, pričom každá z nich odzrkadľuje rozdielny budúci vývoj ekonomickej situácie podniku. Najpravdepodobnejší vývoj je zobrazený v základnom variante a pesimistické riešenie predpokladá jej horšiu finančnú situáciu. Po porovnaní týchto alternatív je vybraná najočakávanejšia možnosť, ktorá je ďalej rozpracovaná do krátkodobého finančného plánu.

Čiastkovými cieľmi práce je analyzovanie okolia podniku a finančnej situácie vybranej spoločnosti, na základe ktorých sa bude odvíjať projekt zostavenia plánov. Cieľom je tiež navrhnuť odporúčania pre zlepšenie plánovacieho procesu vo vybranej firme.

V teoretickej časti je využitá metóda literárnej rešerše českých a zahraničných zdrojov, vďaka ktorej sú spracované poznatky týkajúce sa problematiky finančného plánovania v podniku.

Pre zhodnotenie makrookolia podniku je použitá SLEPT analýza, mikroprostredie je charakterizované Porterovou analýzou piatich konkurenčných síl a SWOT analýzou. Finančná analýza sa využíva v ďalšej časti práce na posúdenie hospodárenia spoločnosti. Je tvorená rozborom absolútnych, rozdielových, pomerových a súhrnných ukazovateľov počítaných za roky 2016 až 2019. Ich výsledky sú porovnané s výsledkami ukazovateľov konkurenčného podniku za rovnaké obdobie. Informácie zistené analýzou tvoria spolu so zadanou stratégiou a cieľmi podniku východiská pre zhotovenie jednotlivých variant dlhodobého finančného plánu. Ten obsahuje plánovaný výkaz ziskov a strát a plánovanú súvahu na obdobie nasledujúcich troch rokov. Jednotlivé položky výkazov sú odhadnuté metódou predikcie. Za pomoci komparácie je vybraný najpravdepodobnejší variant dlhodobého finančného plánu. Indukciou a dedukciou sú v ďalšej časti navrhnuté odporúčania k zlepšeniu procesu finančného plánovania v podniku.

I. TEORETICKÁ ČASŤ

1 FINANČNÉ PLÁNOVANIE

Pojem plánovanie autori charakterizujú rôzne, podstata ale zostáva rovnaká.

Růčková (2019) definuje plánovanie ako „*proces formulácie cieľov a spôsobov, ktorými je možné daný cieľ dosiahnuť.*“ Ďalej udáva, že súčasťou rozhodovacieho procesu teda musí byť analýza a prognóza interných a externých podmienok, a tiež hodnotenie možných rizík, či neistôt budúcich aktivít firmy. Plánovanie priamo nadväzuje na proces analýzy a považuje sa za jednu zo základných funkcií riadenia.

Podľa Fotra et al. (2012, s. 84) je podnikové plánovanie štruktúrovaný manažérsky proces, ktorého cieľom je efektívne riadenie podnikateľskej činnosti v spoločnosti. Je orientovaný na budúci vývoj podniku a formuluje ciele, ktoré chce podnik splniť, a taktiež prostriedky, vďaka ktorým majú byť ciele dosiahnuté. Proces plánovania premieňa vstupy vo forme dát a informácií na výstupy vo forme ucelených podnikových plánov.

Grünwald a Holečková (2007, s. 231) dodávajú, že plánovanie len načrtáva budúcnosť, ktorú môže súčasné konanie aktívne ovplyvniť. Management sa podľa cieľovej funkcie rozhoduje, ktoré príležitosti využije.

Pri plánovaní je dôležité permanentné vytváranie a aktualizácia strategických, taktických a operatívnych plánov.

1.1 Podstata finančného plánovania

Finančné plánovanie je súčasťou podnikového plánovania a je dôležitým nástrojom riadenia v podniku. (CORPORA, ©2016)

Podľa Růčkovej (2019) je ho možné charakterizovať ako „*súbor činností, ktorých výsledkom je predpoveď budúcich efektov finančných a investičných rozhodnutí firmy – čiže finančný plán.*“ Cieľom finančného plánovania je zabezpečenie likvidity podniku a jeho podstatou je určenie množstva a štruktúry zdrojov potrebných k financovaniu potrieb organizácie.

Grünwald a Holečková (2007, s. 241) definujú finančné plánovanie ako „*formalizované rozhodovanie o spôsobe financovania, o vkladaní finančných prostriedkov do výnosového majetku, a o peňažnom hospodárení.*“

Synek (2011, s. 371) dodáva, že jeho úlohou je finančne zabezpečiť splnenie cieľov podniku a udržať, prípadne zlepšiť finančné zdravie firmy.

Dobrý finančný manažér by mal dlhodobu plánovať, pretože má pri tom možnosť zvážiť všetky budúce finančné rozhodnutia a opatrenia. Vďaka tomu vie zistiť, ktoré z nich vedú k dlhodobému rastu spoločnosti. (Brealey, Myers a Allen, 2017, s. 772)

Podľa Syneka (2011) je finančné plánovanie tvorené plánovaním aktív a pasív, výnosov, nákladov, zisku a peňažných príjmov a výdavkov. Veber a Srpová (2012) ešte pridávajú plán investícií, v ktorom sa určí predpokladaný rozsah realizácie investičnej činnosti a zdrojov jej zabezpečenia.

Konečným výsledkom finančného plánovania je finančný plán, ktorý je základným nástrojom pri činnostiach spojených s rozhodovaním o spôsobe zaistenia kapitálu, jeho použitia, či riadení likvidity. (Kassay, 2015b, s. 55; Krauseová, 2013, s. 97)

Pavelková a Knápková (2012, s. 213) udávajú, že každý finančný plán sa skladá z 3 základných zložiek:

1. **Plánovaného výkazu ziskov a strát**- sú v ňom zachytené plánované výnosy, náklady a výsledok hospodárenia pre jednotlivé roky plánovacieho obdobia
2. **Plánovanej rozvahy**- zobrazuje vývoj dlhodobého a obežného majetku organizácie a zdrojov financovania aktív vlastným a cudzím kapitálom
3. **Plánu peňažných tokov**- pre každý rok plánovacieho obdobia predstavuje predpokladané príjmy a výdavky

1.2 Pravidlá a princípy tvorby finančných plánov

Aby mohli finančné plány plniť úlohu pri finančnom riadení spoločnosti, musia podľa Landu (2007, s. 110) dodržiavať určité základné zásady a princípy.

Princíp uprednostnenia peňažných tokov- pri plánovaní je dôležité, aby v dlhodobom a v krátkodobom časovom horizonte celkové peňažné príjmy prevyšovali súhrn peňažných výdavkov. Podstatou tohto pravidla je rozlišovať prírastok zisku od prírastku peňažných tokov, príjmy od výnosov, výdavky od nákladov. Z toho dôvodu sa na ziskový podnik nedá automaticky pozerat' ako na finančne zdravú firmu. Tento princíp je dôležitý pri riadení likvidity a využíva sa tiež ako faktor pri investičnom rozhodovaní.

Princíp rešpektovania časového činiteľa

V praxi je používaný pri hodnotení efektívnosti investícií pomocou metódy čistej súčasnej hodnoty. Základom je uprednostniť skorší príjem pred neskorším, a to v prípade, ak je ich

nominálna hodnota rovnaká. Je to kvôli tomu, že v cenovo konštantnom prostredí je možné skoršie príjmy využiť na financovanie iných ziskových aktivít, prípadne k finančnému investovaniu.

Princíp rešpektovania a minimalizácie rizika

Pravidlo hovorí o tom, že množstvo peňazí získané s menším rizikom má byť preferované pred získaním rovnakého príjmu s väčším rizikom. Podstatou finančného riadenia je okrem iného aj minimalizácia rizika, čo ale neznamená, že najvýhodnejšia alternatíva je aj najmenej riziková. Preto je dôležité riziká identifikovať a rešpektovať ich pri konečnom rozhodovaní.

Princíp optimalizácie štruktúry kapitálu

Finančný management by mal venovať pozornosť pri skladaní podnikového kapitálu tomu, aby jeho štruktúra bola optimálna aj z hľadiska strategických finančných cieľov. Základom je zaistenie finančnej stability, väčšej ziskovosti, zníženia nákladov na kapitál a dosiahnutie žiadanej hodnoty organizácie.

Okrem vyššie spomenutých najdôležitejších princípov by mal podnik pri finančnom plánovaní rešpektovať aj niekoľko zásad a pravidiel. Autori Růčková (2019), Marek (2009) a Landa (2007) zhodne tvrdia, že medzi základné zásady patria:

Zásada periodickosti a pružnosti - finančné plány by mali byť tvorené v pravidelných intervaloch, mali by byť aktualizované a schopné reagovať na meniace sa podmienky prostredia tak, aby boli stále reálne

Zásada klzavosti - finančný plán sa zostavuje posuvným (klzavým) spôsobom. To znamená, že dlhodobý plán sa každoročne prepracováva vzhľadom na predchádzajúci rok. Z nasledujúceho roka sa stáva prvý rok a ako posledný je zaradený ďalší rok, aby bol počet rokov, na ktorý je plán zhotovovaný zachovaný.

Zásada systematickosti - plán je tvorený v nadväznosti na hierarchiu finančných cieľov podniku. Znamená to, že ciele sú rozdelené podľa dôležitosti a pre jedno plánovacie obdobie by mal mať podnik len jeden základný dlhodobý a jeden krátkodobý cieľ.

Zásada dlhodobosti - dlhodobé ciele podniku by mali byť nadradené krátkodobým. Krátkodobé finančné plány vychádzajú z dlhodobých, ktoré musia byť súčasťou strategického podnikového plánu.

Zásada prehľadnosti a rovnakej formy - plán by mal byť pre každého zrozumiteľný a prehľadný. Aj keď neexistuje striktné daná forma finančného plánu, štruktúra a metódy zostavenia by mali nadväzovať na ostatné výkazy, ktoré sú v organizácii zostavované. „*Na finančné účtovníctvo nadväzuje finančná analýza a formát finančného plánu sa napojí na formát finančného účtovníctva.*“ (Růčková, 2019) Finančný plán sa spracováva v písomnej forme.

Plán by mal vychádzať zo znalosti situácie na trhu, mal by byť zameraný na dosiahnutie zisku a na zvýšenie tržnej hodnoty podniku, mal by zahŕňať všetky firemné útvary. Časti plánu by mali byť časovo a vecne zladené a plán by mali vytvárať pracovníci, ktorí budú zodpovední za jeho plnenie. (Marek, 2009)

Podľa Žůrkovej (2007, s. 24) by plán mal byť „SMART“:

- **Konkrétny (Specific)** - musí mať vypovedajúcu schopnosť, musí byť spracovaný tak, aby zodpovedal požiadavkám vedenia spoločnosti.
- **Merateľný (Measurable)** - musí byť merateľný v merných jednotkách, aby bolo možné porovnať plánované hodnoty so skutočnými, prípadne minulými hodnotami.
- **Dosiahnuteľný (Attainable)** - musí byť dosiahnuteľný a musí motivovať. Zamestnanci by s ním mali byť stotožnení a motivovaní splniť ciele.
- **Reálny (Realistic)** - ciele musia byť nastavené tak, aby bolo možné ich dosiahnuť a tým pádom nepôsobili demotivujúco. Plán musí byť v súlade s aktuálnym postavením podniku na trhu, musí reagovať na stav okolitého prostredia (ekonomického, technologického, politického, atď).
- **Jasný a hmatateľný (Tangible)** - plán musí byť materiálny, poukazovať na konkrétne kroky a akcie v rôznych oblastiach a najdôležitejších činnostiach podniku.

1.3 Klasifikácia finančných plánov a rozpočtov

Existuje niekoľko pohľadov na členenie rozpočtov a finančných plánov. Landa (2007, s. 114-115) ich delí:

1. podľa času na:

- a. plány *krátkodobé* - mesačné, kvartálne, ročné (Kislingerová (2010, s. 132) ich nazýva podrobné plány)

- b. plány *strednodobé až dlhodobé* – zostavované na obdobie viac ako jedného roka (Kislingerová (2010, s. 132) ich označuje pojmom hrubé plány)
2. podľa **predmetu** na:
 - a. *čiasťkové rozpočty* - napríklad rozpočet krátkodobej likvidity, rozpočet režijných nákladov
 - b. *komplexné firemné plány* - ich súčasťou je plánovaná výsledovka, plánovaná súvaha a plánovaný tok peňažnej hotovosti
 3. podľa **technik zostavenia** na:
 - a. *pevné* (pre určitý objem aktivity, nerozlišuje sa fixná a variabilná časť nákladov) a *variantné* (pre rôzne alternatívy budúceho vývoja)
 - b. *prírastkové rozpočty* (vychádzajú z porovnania plánu a skutočnosti minulého obdobia) a *rozpočty vychádzajúce z nuly* (rozpočet sa tvorí ako keby od začiatku)
 - c. *klzavé plány* a *plány zostavované za pevné obdobie* (obsahuje určité časové obdobie)
 - d. *limitné* (stanovujú úroveň nákladov, ktorá by nemala byť prekročená) a *indikatívne* (stanovujú odhad a predpoklad výšky nákladov vzhľadom na nejakú skutočnosť, napríklad množstvo nákladov za daný útvar sa vyjadri podľa výšky dosiahnutých tržieb)

1.4 Metódy finančného plánovania

Pri procese tvorby finančných plánov sa využíva niekoľko metód, podľa ktorých sa dá postupovať. Neexistuje univerzálna metóda, v niektorých prípadoch sa metódy navzájom prelínajú. Najznámejšie z nich sú:

- **Kauzálné metódy (Metóda percentuálneho podielu na tržbách)** - podľa Růčkovej a Roubíčkovéj (2012) je metóda percentuálneho podielu na tržbách najznámejšou z tejto skupiny. Ako uvádza Weigand (2014, s. 144), jej podstatou je predpoveď rastu položiek súvahy vo veľkosti percentuálneho podielu z rastúcich tržieb. Pointa je, že s rastom tržieb sa budú úmerne zvyšovať náklady. Pre zabezpečenie stáleho rastu bude podnik potrebovať viac zdrojov.

- **Štatistické (Regresné) metódy** - pomocou regresných analýz spracovaných z dát minulých období sa zistené závislosti medzi premennými premietnu do budúcich úloh a cieľov (Marinič, 2008, s. 175)
- **Metóda úmernosti podľa vývoja tržieb** - vývoj závislých premenných je ovplyvnený priamoúmerne podľa toho, ako sa vyvíjajú tržby (Grünwald a Holečková, 2007, s. 245)
- **Metóda intuície** - vychádza z kvalifikovaných prognóz. Jej hlavnými nevýhodami sú zjednodušovanie a vynechanie niektorých podstatných väzieb (Hrdý a Strouhal, 2010, s. 21)
- **Globálna metóda** - je to tradičná metóda tvorby finančných plánov, vychádza z iných plánov, ako napríklad plán predaja, výroby, investícií a ľudských zdrojov. Podľa nich sú spočítané potrebné finančné prostriedky a výška budúcich finančných zdrojov (Kassay, 2015a, s. 46)
- **Metóda pomerových finančných ukazovateľov** - podnik si určí akú hodnotu pomerových ukazovateľov by chcel v budúcnosti dosiahnuť a podľa predpokladaných tržieb naplánuje štruktúru aktív a kapitálu
- **Analýza nulového bodu** - Pavelková a Knápková (2008, s. 221) uvádzajú, že pri tejto metóde sa porovnáva veľkosť zisku a predajnej ceny pri rozdelení fixných nákladov na rôzny objem produkcie. Zisťuje sa hranica, pod ktorú by tržby nemali klesnúť.
- **Finančné modely:**
 - **Simulačné** - plánované výkazy sú vytvorené v niekoľkých alternatívach podľa vývoja makroekonomických a mikroekonomických faktorov. Najlepší variant je ten, čo sa najviac približuje k reálnemu vývoju.
 - **Optimalizačné** - sú zadané predpoklady alebo obmedzenia a podľa nich sa hľadá najlepšie riešenie (Pavelková a Knápková, 2008, s. 221)

1.5 Chyby pri zostavovaní finančných plánov

Růčková a Roubíčková (2012, s. 165-166) upozorňujú na najčastejšie chyby, ktoré sa v podniku pri finančnom plánovaní môžu vyskytnúť. Patrí medzi ne odkladanie zostavovania plánov, ktoré je spôsobené neustálym uprednostňovaním iných činností. Ďalej

ide o strach z nedostatku skúseností. Tieto chyby môžu byť pre spoločnosti závislé na rozhodovaní jedného človeka fatálne.

Medzi ďalšie chyby patrí nielen stanovenie neurčitých cieľov, preceňovanie možností podniku, nesprávne odhady, ale aj snaha zvládnuť toho čo najviac, s čím býva spojené riedenie priorit. Potom nie je zrejmé, čo je pre podnik prínosné a čo nie.

1.6 Postup tvorby finančných plánov

Finančný plán sa vytvára na základe prepojených čiastkových plánov firemných činností, ktoré sú vďaka nemu prevedené do hodnotového vyjadrenia. Čiastkové plány činností v podniku sa zostavujú, aby podporovali podnikové ciele. Ako uvádzajú Šiman a Petera (2010, s. 155), čiastkové plány, z ktorých neskôr vznikajú finančné plány zahŕňajú:

- plán predaja
- plán nákupu
- plán ľudských zdrojov
- plán výroby
- plán opráv a údržby majetku
- plán investícií

Autori Hrdý a Strouhal (2010, s. 21); Pavelková a Knápková (2012, s. 2010-2011); Růčková a Roubíčková (2012, s. 167) sa na konkrétne kroky finančného plánovania pozerajú z rôznych uhlov, vo všeobecnosti sa ale zhodujú na nasledujúcom postupe:

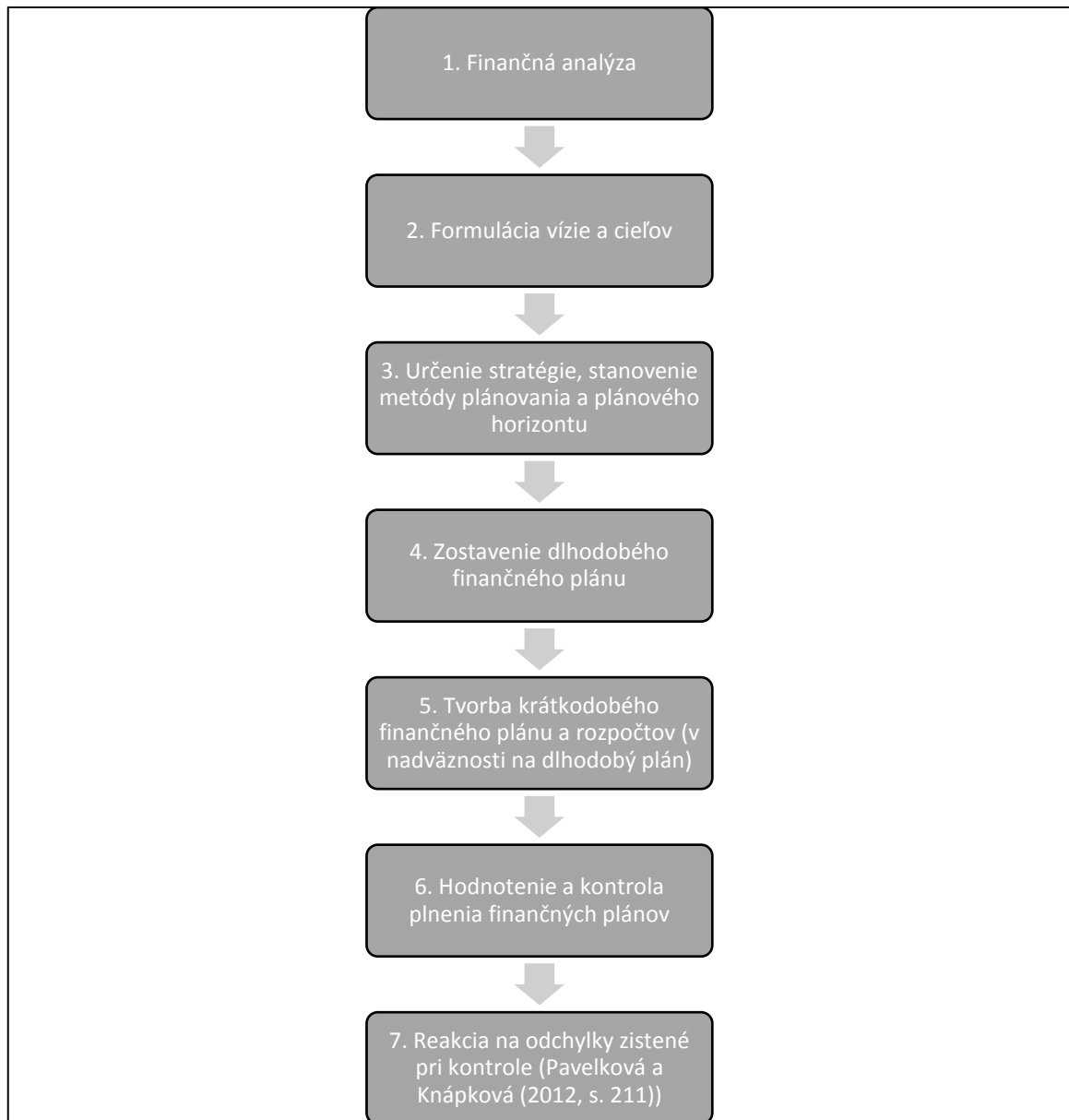


Schéma 1: Kroky tvorby finančných plánov (vlastné spracovanie podľa Hrdého a Strouhala, 2010, s. 21)

2 ANALÝZA HOSPODÁRENIA PODNIKU

Pri hodnotení finančnej výkonnosti je východiskovým krokom ex post analýza predchádzajúcich výsledkov podnikania (Čížinská, 2018). Analýza celkovej výkonnosti firmy je podľa Čížinskej a Mariniča (2010, s. 161) zložená z fundamentálnej (kvalitatívnej) a technickej (kvantitatívnej) ekonomickej analýzy. Fundamentálna analýza je podľa autorov zameraná na „*hodnotenie vonkajšieho a vnútorného ekonomického prostredia v aktuálne prebiehajúcej fáze životného cyklu s ohľadom na základný cieľ podniku*“. Technická ekonomickej analýza využíva hlavne matematiku a štatistiku, a tiež algoritimizované nástroje pre spracovanie základných ekonomických ukazovateľov.

2.1 Analýza okolia podniku

Na podnik vplýva veľa externých a interných faktorov, ktorým sa musí neustále prispôsobovať. Každá spoločnosť sa nachádza v konkurenčnom prostredí a je preto nevyhnutné, aby vyhodnocovala nielen internú pozíciu, ale tiež svoje postavenie navonok. Nakoľko je okolie veľmi premenlivé, frekvencia zmien sa v posledných rokoch stále zrýchľuje. (Růčková a Roubíčková, 2012)

Pri externej analýze je potrebné zostaviť zoznam príležitostí a hrozieb. Treba dbať na to, aby analýza bola spracovávaná s rešpektovaním času, vďaka čomu bude pri zmenách prostredia minimalizovaná nutnosť rekonštrukcie parametrov. (Šulák a Vacík, 2005, s. 26)

Okolie firmy sa delí na makroprostredie a mikroprostredie. Dôležitá je tiež charakteristika odvetvia, v ktorom firma podniká.

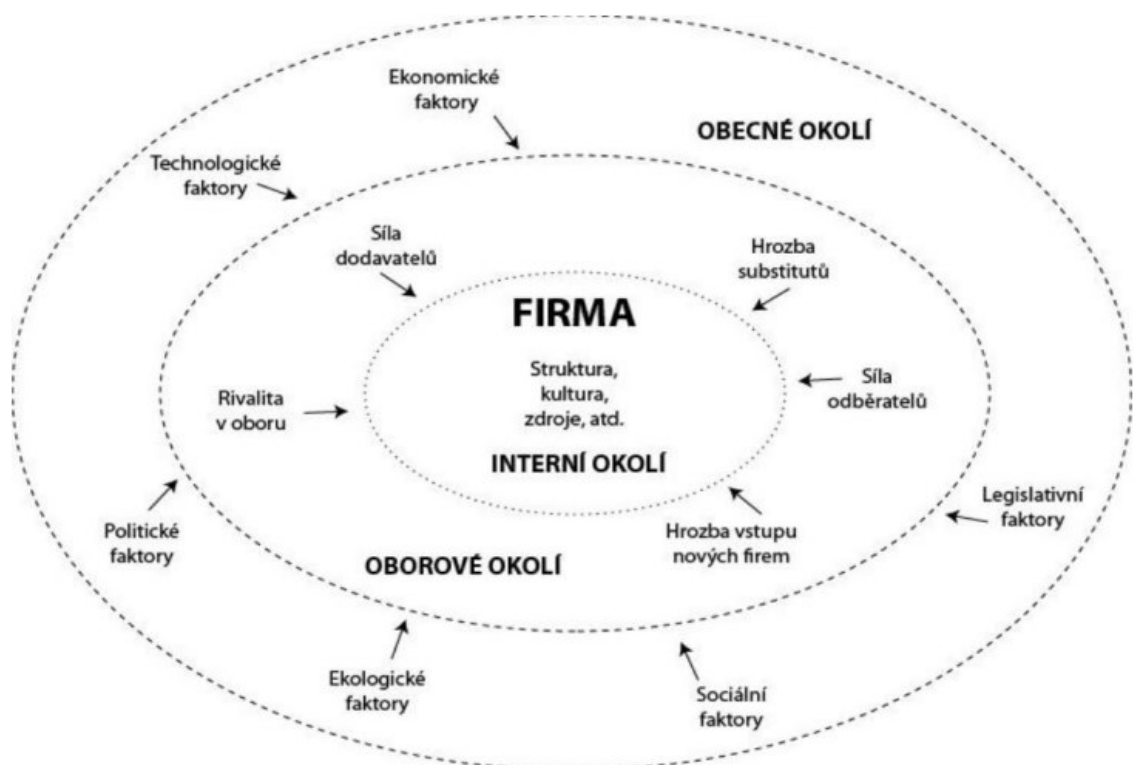
2.1.1 Analýza makroprostredia

Táto analýza je založená na skúmaní jednotlivých vonkajších faktorov, ktoré ovplyvňujú podnik. Môže byť rozdelená na analýzu medzinárodného okolia a domáceho okolia. Existuje niekoľko kategórií vonkajších vplyvov, ktoré Váchal a Vochozka (2013, s. 398) rozdeľujú na:

1. spoločenské faktory - sociálne a demografické vplyvy, zamestnanosť, cena práce, vzdelanie, zdravie komunity, a iné. Tieto faktory sú rozdielne aj medzi regiónmi (Váchal a Vochozka, 2013, s. 398)
2. ekonomickej faktory - základným vstupom pre tvorbu finančnej analýzy sú makroekonomické údaje a ich trendy (Keřkovský, Novák a kol., 2015, s. 94)

3. legislatívne faktory - zisťuje sa vplyv platných zákonov a nariadení v rôznych oblastiach, ako napríklad dane, antimonopolné zákony, či obchodné právo (Fotr et al., 2012, s. 305)
4. technologické faktory - technická a technologická úroveň v mieste výroby alebo u užívateľa môžu viditeľne ovplyvniť úspešnosť podniku (Šulák a Vacík, 2005, s. 27)

V obrázku nižšie je vidieť, že Mallya (2007, s. 40) uvádza aj politické a ekologické faktory. Politické faktory môžu intenzívne ovplyvňovať rozhodovanie a tým sa môže zmeniť celé podnikateľské prostredie alebo pozícia danej firmy. Čo sa týka ekologických faktorov, management podniku by mal analyzovať aké sú ekologické podmienky v danej krajine, aby firma nemala konflikt s miestnou reguláciou. Väčšinou projekty, ktoré sú pozitívne orientované na životné prostredie môžu mať vyššiu úspešnosť. Medzi ekologické trendy patrí napríklad ochrana životného prostredia, či udržateľný rozvoj a spracovanie odpadov. (Mallya, 2007, s. 48)



Obrázok 1: Okolie podniku (Mallya, 2007, s. 40)

V niektorých literatúrach je analýza vonkajšieho prostredia nazývaná podľa začiatočných písmen faktorov aj skratkou SLEPT analýza. Používajú sa aj skratky STEP a PEST. Jakubíková (2013, s. 100) píše o PESTEL analýze.

2.1.2 Analýza mikroprostredia

Analýza mikroprostredia zahŕňa faktory a vplyvy, ktoré môže podnik svojim konaním ovplyvniť. V prvom rade je nutné analyzovať odvetvie, jeho výkonnosť, citlivosť na zmeny hospodárskej situácie, hlavných dodávateľov a odberateľov a aktuálnu konkurenciu. (Šiman a Petera, 2010, s. 29) Využíva sa preto Porterov model, tiež nazývaný aj model piatich konkurenčných síl.

Porterov model

Model piatich konkurenčných síl poskytuje možnosť identifikovať, popísať a pochopiť podstatu konkurenčného prostredia v každom odvetví. Vďaka tomu si môže organizácia vytvoriť na trhu konkurenčnú výhodu. (Cimbálniková, 2012, s. 41) Porterov model je podľa niekoľkých autorov (Dedouchová, 2001, s. 17; Cimbálniková, 2012, s. 41, Synek a Kislingerová, 2015, s. 187) zameraný na analýzu:

- rizika vstupu možných konkurentov
- rivality medzi aktuálnymi firmami pôsobiacimi na trhu
- zmluvnej sily zákazníkov- posudzuje sa, či je pre odberateľov ľahké vplývať na cenu a znižovať ju
- zmluvnej sily dodávateľov- zisťuje sa, či dodávatelia vedia jednoducho zvyšovať ceny
- hrozby substitučných produktov

Váchal a Vochozka (2013, s. 95) v knihe spomínajú aj **Goldrattovu teóriu**, ktorej základom je, že každá spoločnosť je založená za určitým účelom, pričom hlavný cieľ stanovuje výhradne majiteľ. Všetky rozhodnutia, ktoré sú v podniku prijaté musia byť posudzované podľa toho, aký majú na tento cieľ dopad. Na každú organizáciu pôsobí niekoľko negatívnych faktorov, ktoré obmedzujú jeho produkciu. Je teda nevyhnutné nájsť takéto obmedzenie a odstrániť ho, aby bolo možné zvýšiť výkonnosť podniku.

Analýza konkurencie

Pri tejto analýze sa hodnotia najvýznamnejší konkrétni konkurenti so zámerom identifikovať, ktoré z ich činností môžu pre podnik predstavovať hrozby alebo možné príležitosti. (Červený et al., 2014, s. 84)

Analýza zákazníkov

Analýzou zákazníkov sa zisťujú najpodstatnejší odberatelia, aké podiely majú na obrate spoločnosti. Taktiež sa hodnotia ich požiadavky na proces nákupu, dopravu, kvalitu výrobkov. (Červený et al., 2014, s. 83)

Analýza dodávateľov

Analyzujú sa najdôležitejší dodávatelia, ktorí zásobujú spoločnosť zdrojmi, z ktorých vyrába produkty. Je dôležité sledovať ich schopnosť dodávať včas, ale aj vývoj cien surovín. (Červený et al., 2014, s. 89)

Analýza substitútov

Substitučné produkty môžu byť hrozbou pre podnik, pretože by mohli ovplyvniť potencionálneho zákazníka pri nákupe. Je potrebné sledovať trh a hlavne vývoj cien podobných výrobkov. (Červený et al., 2014, 90)

2.2 SWOT analýza

Podľa Keřkovského, Nováka a kol. (2015, s.130-131) je SWOT analýza metódou vyhl'adávania faktorov a skutočností, ktoré majú vplyv na firmu. Vďaka nej vie podnik zistiť svoje silné a slabé stránky, príležitosti, a hrozby - pôsobiace z okolia, z vnútorného prostredia organizácie, alebo očakávaní stakeholderov. Môže byť použitá ako analýza zameraná na zhodnotenie záverov strategickej analýzy alebo ako samostatná analýza. (Červený, Hanzelková a Keřkovský, 2016, s. 111) Sarsby (2016, s. 3-4) píše o niekoľkých výhodách, ktorými sú:

- ľahké porozumenie (vďaka jednoduchým diagramom)
- dá sa aplikovať na všetky úrovne podniku
- rôzne stupne hĺbky - od povrchného hodnotenia až po detailné analýzy

Naopak, medzi nevýhody/chyby podľa Sarsbyho (2016, s. 3-4) patrí:

- subjektívnosť pracovníkov, ktorí ju spracovávajú
- vstupné informácie môžu byť zastarané
- štyri oblasti analýzy medzi sebou nie sú prepojené a preto sa neposudzuje vplyv jedného faktora na iný

2.3 Finančná analýza

Finančná analýza predstavuje dôležitú oblasť finančného riadenia firmy. Základnou úlohou je posúdiť celkovú úroveň aktuálneho finančného zdravia subjektu, budúce vyhliadky podniku na finančnú situáciu a prichystať opatrenia na jej zlepšenie. (Dluhošová, 2008, s.68)

Podľa Knápkovej et al. (2017, s. 17) je možné vďaka finančnej analýze zistiť, či je podnik dostatočne ziskový, aká, a či je vhodná jeho kapitálová štruktúra, či efektívne využíva majetok, či včas spláca svoje záväzky, či má dostatok finančných zdrojov, a iné.

Scholleová (2017) ju prirovnáva k inventúre doterajšej činnosti a ukazuje, ako sa táto činnosť premieta vo finančnej výkonnosti a zdraví podniku. Podnikateľ by ju mal realizovať pri prijímaní dlhodobých a podstatných rozhodnutí finančného aj nefinančného charakteru.

Ukazovatele finančnej analýzy dávajú ich užívateľom možnosť komplexne posúdiť finančné zdravie a predpovedať jeho ďalší vývoj. (Kassay, 2015, s. 25)

Pri spracovávaní finančnej analýzy čerpá podnik najmä z účtovnej závierky (súvahy, výkazu ziskov a strát, prehľadu o peňažných tokoch), výkazov vnútro podnikového účtovníctva, informáciách o dodávateľoch, zákazníkoch a konkurencii. (Dluhošová, 2008, s. 69)

Finančná analýza slúži ako podklad pre ďalšie rozhodovanie a informácie z nej čerpajú nielen manažéri a vlastníci spoločnosti, ale tiež externé subjekty, medzi ktoré patria banky, investori, štátne inštitúcie, audítori a konkurencia. (Knápková et al., 2017, s. 17)

2.3.1 Analýza absolútnych finančných ukazovateľov

Podstatou analýzy absolútnych ukazovateľov je vyhodnocovanie absolútnej hodnoty jednotlivých položiek účtovných výkazov. Využívajú sa hlavne k analýze vývojových trendov. Najdôležitejším nástrojom je technika percentuálneho rozboru, vďaka ktorej sa vykoná:

- horizontálna analýza - porovnávajú sa zmeny položiek jednotlivých výkazov v daných časových obdobiach, využíva sa pri nej technika s názvom analýza percentuálnej zmeny (Kassay, 2015, s. 29)
- analýza vertikálnej štruktúry účtovných výkazov - jej úlohou je vďaka technike analýzy percentuálnych podielov zistiť podiel jednotlivých položiek zobrazených v súvahe alebo vo výkaze ziskov a strát na celkovej sume položiek alebo samostatnej skupine položiek analyzovaného výkazu (Čižinská, 2018)

2.3.2 Analýza rozdielových finančných ukazovateľov

Cieľom analýzy rozdielových ukazovateľov je riadenie finančnej situácie firmy so zreteľom na jeho likviditu. Najznámejší ukazovateľ je *čistý pracovný kapitál* (ČPK), slúžiaci na zobrazenie finančného „vankúša“, ktorý firme umožňuje pokračovať vo svojej činnosti aj v prípade, že by sa udiala nepriaznivá udalosť, ktorá by si vyžadovala výdaj značného množstva peňažných prostriedkov. Medzi ďalšie ukazovatele patria *čisté pohotovité peňažné prostriedky* (ČPP) a *čisto peňažno-pohľadávkové prostriedky* (ČPM). Používajú sa k zhodnoteniu schopnosti organizácie splácať v určitom období svoje záväzky. (Knápková et al., 2017, s. 85; Čížinská a Marinič, 2010, s. 164)

- ČPK = obežný majetok - krátkodobé cudzie zdroje

2.3.3 Analýza pomerových finančných ukazovateľov

Podľa Kassaya (2015b, s. 29-30), Knápkovej et al. (2017, s. 87) a Čížinskej (2018) sú pomerové ukazovatele najpoužívanejšou skupinou ukazovateľov vo finančnej analýze podniku. Sú potrebné pri hodnotení výkonnosti a stability subjektu. Patria k najobľúbenejším metódam, pretože umožňujú získať rýchly prehľad o finančnej situácii firmy. Počítajú sa ako podiel dvoch položiek zo súvahy, výkazu ziskov a strát, alebo výkazu o peňažných tokoch. Keďže je vďaka tomu možné skonštruovať veľké množstvo ukazovateľov, mala by sa pomerová analýza využívať len pre relevantné výpočty užitočné pre konkrétne rozhodnutie. V praxi sa zisťuje niekoľko hlavných ukazovateľov rozdelených do niekoľkých skupín podľa toho, na ktorú oblasť hodnotenia hospodárenia sa orientujú. Najčastejšie sa rozdeľujú na 5 skupín, presnejšie ide o ukazovatele rentability, likvidity, aktivity, zadlženosti a kapitálového trhu.

Ukazovatele rentability (výnosnosti)

Informujú o schopnosti vedenia tvoriť zisk a tak zhodnocovať vložený kapitál. Vpočítajú sa ako pomer dosiahnutého zisku k hodnote jednotlivých druhov kapitálu alebo tržieb. (Šiman a Petera, 2010, s. 143) Ich úlohou je vyhodnotiť úspešnosť plnenia cieľov podniku a zhodnocovanie peňažných prostriedkov. (Šulák a Vacík, 2005, s. 35) Najpoužívanejšie ukazovatele rentability sú: *rentabilita celkových aktív* (ROA), *rentabilita vlastného imania* (ROE) a *rentabilita tržieb* (ROS). Často sa používa aj *rentabilita investovaného kapitálu* (ROI).

- Rentabilita tržieb = zisk / tržby

- Rentabilita celkových aktív = EBIT / aktíva
- Rentabilita vlastného imania = čistý zisk / vlastné imanie
- Rentabilita investovaného kapitálu = zisk / dlhodobý kapitál

Ukazovatele likvidity

Tieto ukazovatele poskytujú informácie o schopnosti firmy uhradiť splatné záväzky.

Landa (2007, s. 27) uvádza, že základom výpočtu troch stupňov likvidity je určenie pomeru medzi konkrétnymi položkami obežného majetku a krátkodobými záväzkami.

Patria sem ukazovatele *hotovostná likvidita* (likvidita I. Stupňa), *pohotovú likvidita* (likvidita II. Stupňa) a *bežná likvidita* (likvidita III. Stupňa). Zisťuje sa aj *podiel čistého pracovného kapitálu na obežnom majetku*.

- Bežná likvidita = obežný majetok / krátkodobé záväzky
- Pohotovú likvidita = (obežný majetok - zásoby) / krátkodobé záväzky
- Hotovostná likvidita = (krátkodobý finančný majetok + finančné účty) / krátkodobé záväzky
- Podiel ČPK na obežnom majetku = (obežný majetok - KCZ) / obežný majetok

Ukazovatele aktivity

Cieľom analýzy ukazovateľov aktivity je stanovenie kapitálovej primeranosti danej spoločnosti a efektívnosti využitia majetku. (Čížinská a Marinič, 2010, s. 167) To znamená, že ukazovatele aktivity nám dávajú informáciu o tom, či je veľkosť jednotlivých typov aktív v súvahe primeraná k aktuálnej alebo budúcej hospodárskej činnosti spoločnosti. (Knápková et al., 2017, s. 107) Najčastejšie používané sú *obrat aktív*, *obrat dlhodobého majetku*, *obrat zásob*, *doba obratu zásob*, *doba obratu pohľadávok* a *doba obratu záväzkov*. Napríklad dobou obratu zásob sa zisťuje, koľko v priemere trvá jeden obrat, čiže, za ako dlho prejde cyklus od výroby výrobkov znova do peňažnej formy (Knápková et al., 2017, s. 108).

- Obrat aktív = tržby / aktíva
- Obrat dlhodobého majetku = tržby / dlhodobý majetok
- Obrat zásob = tržby / zásoby
- Doba obratu zásob = priemerný stav zásob / tržby * 360

- Doba obratu pohľadávok = priemerný stav pohľadávok / tržby * 360
- Doba obratu záväzkov = priemerný stav záväzkov / tržby * 360

Ukazovatele zadlženosti

Ukazovatele zadlženosti ukazujú, ako (a ako efektívne) podnik využíva dlhové financovanie. Dlh poskytuje spoločnosti možnosť rastu až za hranicu toho, čo by jej povoloval investovaný vlastný kapitál. (Berman, Knight a Case, 2011, s. 147) V podnikoch sa najčastejšie počítajú ukazovatele ako *celková zadlženosť*, *miera zadlženosti*, *úrokové krytie*, *podiel dlhodobých cudzích zdrojov na dlhodobom kapitále*, *krytie dlhodobého majetku vlastným imaním*, a *krytie dlhodobého majetku dlhodobými zdrojmi* (či podnik dodržiava zlaté pravidlo financovania). Posledný menovaný ukazovateľ udáva, akú stratégiu financovania management volí- či agresívnu, konzervatívnu alebo neutrálnu.

- Celková zadlženosť = cudzie zdroje / aktíva
- Miera zadlženosti = cudzie zdroje / vlastné imanie
- Podiel DCZ na dlhodobom kapitále = $DCZ / (\text{vlastné imanie} + DCZ)$
- Podiel DCZ na CZ = $DCZ / \text{cudzie zdroje}$
- Úrokové krytie = $EBIT / \text{nákladové úroky}$
- Krytie DM vlastným imaním = $\text{vlastné imanie} / \text{dlhodobý majetok}$
- Krytie DM dlhodobými zdrojmi = $(\text{vlastné imanie} + DCZ) / \text{dlhodobý majetok}$

Ukazovatele kapitálového trhu

Tieto ukazovatele sa zisťujú len pri kapitálových spoločnostiach, ktoré sú kótované na burze. (Kocmanová, 2013, s. 180) Najznámejšími ukazovateľmi je *P/E ratio*, *dividendový výnos* a *podiel dividendy k zisku na jednu akciu*.

Súhrnné ukazovatele

Rozlišujeme bankrotné a bonitné modely. Bankrotné modely sú určené na zisťovanie, či spoločnosti v blízkej budúcnosti hrozí bankrot. Sú založené na predpoklade, že firma, ktorá by mohla zbankrotovať má problémy s likviditou, výškou čistého pracovného kapitálu a rentabilitou vloženého kapitálu. Najznámejšími bankrotnými ukazovateľmi sú Altmanove Z-skóre a indexy dôveryhodnosti IN.

Bonitné modely odrážajú mieru kvality firmy podľa jej výkonnosti. Využíva sa bodové hodnotenie jednotlivých oblastí hospodárenia. Najznámejšími bankrotnými ukazovateľmi sú Tamariho model a Quicktest. (Knápková et al., 2017, s. 132)

3 CIELE A STRATÉGIA

Dlhodobé plánovanie obsahuje „systém rozhodovacích úloh na rôznej rozlišovacej úrovni: poslanie, vízia, ciele, stratégie, politiky.“ (Grünwald a Holečková, 2007, s. 233)

Finančné plánovanie núti podnik zamýšľať sa nad cieľmi. Najčastejšie môžeme vidieť v podnikových cieľoch „rast“. Existuje priama závislosť medzi rastom podniku (ktorý vie dosiahnuť) a stratégiou riadenia. (Ross, Westerfield a Jordan, 2013, s. 91)

Cieľ spoločnosti definuje Landa (2007, s. 112) ako žiaduci stav, ktorý sa snaží firma naplniť svojou existenciou a činnosťami, a stupeň tohto naplnenia je najdôležitejším kritériom hodnotenia činnosti podniku. Formulácia cieľov by podľa autora mala rešpektovať niekoľko požiadaviek: hlavné finančné ciele by mali byť previazané s najdôležitejšími nefinančnými zámermi firmy, mali by byť reálne dosiahnuteľné, mala by byť zabezpečená hierarchia cieľov a následná kontrolovateľnosť. Ciele sa delia na vrcholové (primárne) a podradené (čiastkové). (Synek a Kislingerová, 2015, s. 71) Kassay (2015a, s. 40) dodáva, že by mali smerovať podľa časového horizontu od všeobecných k špecifickým. K hlavným cieľom, ktoré podporujú rast trhovej hodnoty patria: rast objemu predaja, rast rentability, rast hodnoty podniku, vývoj úrovne likvidity, a iné. Na formuláciu cieľov nadväzuje podľa Cimbálnikovej (2012, s. 10) formulácia stratégie, ktorá podľa autorky zobrazuje predstavy o tom, akým spôsobom budú strategické ciele dosiahnuté. Stratégia zahŕňa tvorbu postupov, metód, nástrojov a opatrení, vďaka ktorým podnik dosahuje svoje ciele.

Medzi najdôležitejšie strategické ciele patrí maximalizácia tržnej hodnoty podniku, resp. maximalizáciu hodnoty pre vlastníkov. (Synek a Kislingerová, 2015, s. 68) Na vytvorenie stratégie majú podľa Landu (2007, s. 96) najväčší vplyv tieto faktory:

- prostredie, v ktorom subjekt podniká
- zábery vlastníkov a očakávania zainteresovaných strán
- situácia podniku - konkurencieschopnosť, finančné zdravie, kvalita výrobkov, a iné

Grünwald a Holečková (2007, s. 234) rozlišujú tri druhy možnej stratégie a to stratégiu útlmu, expanzie a stability.

Finančná stratégia má špecifické postavenie v celkovej sústave stratégií podniku. Musí rešpektovať nadradené stratégie (napr. obchodnú), ale súčasne ich aktívne ovplyvňuje. Jej úlohou je uceliť a prepojiť súbor strategických finančných cieľov, kritérií a pravidiel. (Landa, 2007, s. 99)

4 DLHODOBÝ FINANČNÝ PLÁN

Dlhodobý finančný plán je nástrojom finančného plánovania s dĺžkou časového horizontu viac ako 1 rok. (Hrdý a Krechovská, 2013, s. 193) Jeho úlohou je zhodnotiť dlhodobé ciele z hľadiska odhadovaného množstva potrebných finančných zdrojov na realizáciu zámerov podniku. (Grünwald a Holečková, 2007, s. 259)

Šiman a Petera (2010, s. 158) charakterizujú dlhodobý finančný plán ako „*jadro plánovania, pretože stanovuje stratégiu k dosiahnutiu finančných cieľov podniku.*“

Jedna z funkcií dlhodobých finančných plánov je vyjadriť v hodnotových jednotkách celkovú podnikovú stratégiu. Väčšinou bývajú tvorené na 3 až 5 rokov, niekedy aj na dlhšie časové obdobie. (Grünwald a Holečková, 2007, s. 253)

Šiman a Petera (2010, s. 158) dodávajú, že napomáha k dlhodobej tvorbe zisku a tým k zaisteniu požadovaného zhodnotenia vloženého kapitálu.

Pri dlhodobom plánovaní sa vyskytuje vysoký stupeň neistoty vo vzťahu k budúcemu vývoju faktorov, ktoré vplývajú na podnik (Hrdý a Krechovská, 2013, s. 193). Šiman a Petera (2010, s. 159) preto tvrdia, že nie je dôležitá presnosť výpočtov plánovaných ukazovateľov, ale skôr zdôvodnenie a komentár predpovedí, na základe ktorých boli jednotlivé položky výkazov predikované.

Medzi hlavné zložky dlhodobého (strategického) finančného plánu Fotr et al. (2012, s. 106) zaraďujú plánovanú súvahu, plánovaný výkaz ziskov a strát, plánované cash flow, plán rozdelenia výsledku hospodárenia, kapitálový rozpočet a rozpočet externého financovania.

Pri dlhodobom plánovaní je podľa Šimana a Peteru (2010, s. 159) potrebné stanoviť:

- predikciu hodnoty tržieb, z ktorej sa predpovedá hodnota zisku
- zloženie a objem dlhodobých aktív
- zloženie a objem dlhodobého kapitálu

Kassay (2015a, s. 41) dodáva, že dlhodobý plán je tiež integrujúcim prvkom v komplexnom podnikovom pláne, pretože pri procese plánovania dochádza k premene podnikateľských cieľov na finančné. Tiež určuje opatrenia na ich dosiahnutie v strednodobom a dlhodobom časovom horizonte.

4.1 Plánovaný výkaz ziskov a strát

Pri plánovaní výkazu ziskov a strát sa začína vytvorením plánu výnosov, ktorý je odvodený z plánu predaja. Po zistení výšky plánovaných výnosov sa rozpracujú rozpočty nákladov, ktoré budú potrebné pre naplnenie stanovených výnosov. (Fotr et al., 2017, s. 190)

Plánovanie výnosov

Plánovanie výnosov sa podľa Šimana a Peteru (2010, s. 162) rozdeľuje na dva kroky:

1. plánovanie tržieb z predaja vlastných výrobkov a služieb
2. plánovanie ostatných výnosov

Tržby z predaja vlastných výrobkov a služieb tvoria u väčšiny firiem prevládajúcu zložku výnosov. Růčková a Roubíčková (2012) vysvetľujú, že ich hodnota sa dá plánovať agregovane (využíva sa pri plánovaní na dlhší časový horizont) alebo detailne. Záleží na množstve informácií, ktoré máme.

Kvôli opatrnosti je potrebné výnosy plánovať variantne, vždy v optimistickom, realistickom a pesimistickom variante, alebo v minimálnej výške. K plánovaniu ostatných prevádzkových výnosov Šiman a Petera (2010, s. 163) dodávajú, že napríklad tržby z predaja tovaru (ak sú významné) sa riadia rovnakými pravidlami ako boli popísané v prvom kroku plánovania tržieb. Ďalšie výnosové položky sa plánujú podľa toho, či ich hodnoty budú v ďalších obdobiach významné - napríklad tržby z predaja dlhodobého majetku môžu výrazne ovplyvniť veľkosť plánovaných výnosov. (Fotr et al., 2012)

Plánovanie nákladov

Spolu s predikciou tržieb je plánovanie nákladov podstatnou činnosťou pre zostavenie plánu zisku za dané plánované obdobie. Vychádza z dát manažérskeho účtovníctva - kalkulácií a rozpočtov. Poskytuje informácie o plánovanej spotrebe materiálu, energií, nakupovaných služieb, mzdových nákladov, odpisov a tiež finančných nákladov. (Marinič, 2008, s. 179)

Podľa spôsobu stanovenia Fotr et al. (2012) rozdeľujú položky nákladov na:

- priame, ktoré sú závislé na objeme výroby a predaja
- máklady, ktoré sú závislé na položkách plánovanej súvahy, ako napríklad finančné náklady
- režijné, ktoré bývajú závislé na iných faktoroch - patrí sem položka služieb a režijnej spotreby

Plánovanie výsledku hospodárenia

Plánovaný výsledok hospodárenia pred zdanením sa vypočíta odčítaním plánovaných nákladov od plánovaných výnosov. Po jeho zistení je potrebné upraviť ho podľa platných zákonov na základ pre výpočet dane z príjmu a zistiť sadzbu dane. Po ich vzájomnom vynásobení sa vypočítaná daň odčíta od zisku pred zdanením a zistí sa plánovaný zisk po zdanení. Ten má v podniku niekoľko funkcií, napríklad slúži ako interný zdroj financovania. Plánovaný výsledok hospodárenia je neskôr doplnený o plán rozdelenia zisku. Výsledok hospodárenia býva často jedným z prioritných strategických cieľov. (Fotr et al., 2017, s. 190; Šiman a Petera, 2010, s. 165-166)

4.2 Plánovaná súvaha

Plánovaná súvaha zobrazuje vývoj majetku a zdrojov jeho financovania. (Růčková a Roubíčková (2012) Pri zostavovaní súvahy sa vychádza z plánovaného výkazu ziskov a strát a z investičného odpisového plánu, na základe ktorého sa plánujú položky dlhodobých aktív a kapitálu. (Šiman a Petera, 2010, s.166)

Postup odhadu položiek súvahy sa odvíja od toho, či je alebo nie je možné odvodiť ich z plánu tržieb. (Růčková a Roubíčková (2012) Ak je naplánovaný rast tržieb, treba myslieť pri zostavovaní plánovanej súvahy na to, že budú rásť aj položky zásob, pohľadávok a krátkodobých záväzkov.

Dlhodobý majetok sa plánuje podľa investičného plánu. Pri plánovaní obežných aktív sa vychádza z plánu zásob, pohľadávok a finančného majetku. (Marek, 2009) Fotr et al. (2012) spomínajú 2 metódy, ktoré sa používajú na zisťovanie hodnôt jednotlivých položiek:

- percentuálna metóda - princíp spočíva v určení vzťahu zložiek obežného majetku k tržbám ako podielu, ktorý je vyjadrený v percentách. Pri tejto metóde sa vychádza z historických údajov
- metóda ukazovateľov obratovosti - položky obežných aktív sa plánujú podľa žiadaného výsledku konkrétneho ukazovateľa

Časové rozlíšenie je buď v zanedbateľnej výške alebo ťažko plánovateľná položka. (Marek, 2009)

Pri plánovaní pasív je východiskom celková výška aktív, ktorá určuje veľkosť potrebných zdrojov financovania a tým pádom aj celkovú veľkosť pasív. Taktiež je dôležité plánovanie

štruktúry zdrojov, nielen veľkosť podielu vlastného imania a cudzieho kapitálu, ale aj na interné a externé zdroje. (Fotr et al., 2012)

4.3 Plán cash flow

Je dôležitou súčasťou finančného plánu podniku. Jeho cieľom je naplánovať likviditu firmy prostredníctvom plánovania peňažných tokov. Tie sú tvorené z príjmov a výdavkov. Čistý peňažný tok sa zistí ako rozdiel týchto dvoch veličín. (Kassay, 2015a, s. 44; Šiman a Petera, 2010, s. 169)

Plán peňažných tokov sa skladá z niekoľkých čiastkových plánov, medzi ktoré patrí napríklad plán pokladničných príjmov a výdavkov, plán toku hotovosti, inkasa pohľadávok, úhrady záväzkov, atď. (Kassay, 2015, s. 44)

Výkaz cash flow je možné zostaviť priamou alebo nepriamou metódou. Pri priamej metóde stačí predikovať príjmy a výdavky k postupne vznikajúcim pohľadávkam a záväzkov z prevádzky. (Fotr et al., 2017, s. 192) Nepriama metóda vychádza z plánovaného výsledku hospodárenia, ktorý sa upravuje na tok peňažných prostriedkov v troch oblastiach- hospodárskej, investičnej a v oblasti financovania. (Šteker a Otrusinová, 2016, s.242; Šiman a Petera, 2010, s. 169)

5 KRÁTKODOBÝ FINANČNÝ PLÁN

Krátkodobý finančný plán je dôležitým nástrojom taktického finančného riadenia každej organizácie. (Šiman a Petera, 2010, s. 160) Vytvára sa pre časový horizont jedného roka a vychádza z rozpočtov. (Kassay, 2015a, s. 41) Kocmanová (2013, s. 190) tvrdí, že je spresnením dlhodobého finančného plánu pre daný rok a jeho úlohou je zaistenie trvalej platobnej schopnosti. Sústreďuje sa hlavne na obežné aktíva a krátkodobé finančné zdroje.

Krátkodobé plánovanie je založené na aktuálnej kapacite produkcie, ale súčasne berie do úvahy aj dlhodobé zámery organizácie. (Landl, 2007, s. 152) Hrdý a Krechovská (2013, s. 194) dodávajú, že vstupné dáta vychádzajú zo súčasnej situácie firmy, ale berú ohľad aj na dlhodobé zámery podniku v oblasti investícií, zdrojov financovania, tržieb a nákladov.

Ročný rozpočet býva väčšinou rozdelený na jednotlivé časti, kvartály alebo mesiace. (Růčková, 2019)

Podľa Hrdého a Krechovskej (2013, s. 194) patrí medzi hlavné ciele krátkodobého finančného plánovania:

- zisťovanie štruktúry a časového vývoja krátkodobých potrieb v oblasti financií podniku z hľadiska riadenia zásob, pohľadávok a záväzkov
- zabezpečenie uskutočnenia krátkodobých finančných cieľov, ako bolo už vyššie spomenuté, hlavne v oblasti likvidity
- zaistenie plnenia časti z podnikových cieľov zobrazených v dlhodobom finančnom pláne

Zloženie operatívnych plánov je veľmi podobné obsahu dlhodobých plánovacích dokumentov. Základom je rozpočet výnosov, ktorý je odvodený z dlhobodej predpovede tržieb a z rozpočtu predaja. Na ten nadväzuje plán výroby, ktorý sa skladá z niekoľkých čiastkových rozpočtov nákladov. Ďalšími rozpočtami, ktoré sa zostavujú sú investičný rozpočet (o obstaraní dlhodobých aktív) a rozpočet financovania. (Landa, 2007, s. 152) Základné kroky tvorby krátkodobého finančného plánu sú podľa Kislingerovej a kol. (2010, s. 138):

- zistenie plánovaného objemu tržieb
- zostavenie pro forma účtovných výkazov
- vypočítanie potreby externých zdrojov

6 HODNOTENIE A KONTROLA

Podľa Pavelkovej a Knápkovej (2008, s. 218) je po finančnom plánovaní dôležitý nasledujúci krok, a tým je finančná kontrola.

Finančná kontrola je jedna zo zložiek firemného kontrolného systému. Je to podporná činnosť finančného riadenia, ktorá hodnotí úroveň dosahovania finančných cieľov a zaisťuje informácie pre zostavovanie finančných plánov a rozpočtov. (Kassay, 2015a, s. 48)

Jej úlohou je taktiež porovnaním finančného plánu a účtovných výkazov identifikovať odchýlky skutočnosti od plánu. Dáva managementu informácie, vďaka ktorým vie prijať nápravné opatrenia, odstrániť odchýlky a tak zaistiť plánované ciele. (Pavelková a Knápková, 2008, s. 218)

Grünwald a Holečková (2007, s. 310-313) delia finančnú kontrolu na:

- rozpočtovú kontrolu - je zameraná na podnikové a vnútropodnikové rozpočty. Jej cieľom je monitorovanie aktivít firmy ako celku, ale tiež jeho útvarov a porovnať ich so zámermi upresnenými v rozpočtoch.
- operatívnu finančnú kontrolu - jej úlohou je kontrolovať operatívne finančné plány tým, že sa zisťujú rozdiely medzi skutočnosťou a ročným plánom. Je orientovaná na zisk, príjmy, a výdavky, obežný majetok a krátkodobé pasíva, nielen za celý rok, ale aj za kvartály, prípadne mesiace. Kontrolované sú aj ďalšie útvary - predaj, výroba, atď.
- strategickú finančnú kontrolu - zaoberá sa kontrolou dodržiavania dlhodobých finančných plánov. Sledujú sa strategické finančné veličiny, medzi ktoré patrí finančná štruktúra, dlhodobé finančné zdroje (vlastné aj cudzie) a obstaranie dlhodobého majetku. Zisťuje sa, aký vplyv bude mať plnenie finančného plánu v aktuálnom roku na reálnosť plánu na ďalšie roky.

Podľa Žůrkovej (2007, s. 42-43) musí byť plán merateľný a to nielen finančne, ale aj časovo. Je nevyhnutné, aby boli vyhodnocované čiastkové ciele a vďaka tomu firma dokázala včas identifikovať odchýlky, problémy a varovné signály.

II. PRAKTICKÁ ČASŤ

7 CHARAKTERISTIKA VYBRANEJ SPOLOČNOSTI

V ďalšej časti práce bude charakterizovaná spoločnosť, ktorá si priala zostať v anonymite a preto pre účely nasledujúcich kapitol bude označovaná ako XYZ, s.r.o.

7.1 Základné informácie

Spoločnosť XYZ, s.r.o. je malý slovenský podnik s dlhoročnou tradíciou nachádzajúci sa v Nitrianskom kraji. Na trhu pôsobí od februára 1993. Od začiatku sa spoločnosť profilovala ako výrobca fotopolymérnych štočkov pre rôzne tlačiarne zaoberajúce sa flexotlačou. Za dobu svojej existencie si na trhu vydobyla významné postavenie a to vďaka aktívnemu prístupu majiteľov a skúsených zamestnancov, ktorí sa stále snažia napredovať v oblasti technologických inovácií a prístupu k zákazníkom. Za svoje výrobky získali niekoľko ocenení, ale najväčšie uznanie je pre nich spokojnosť klientov. Výroba tlačových platní je realizovaná na viacerých špičkových linkách v rámci viacsmernej prevádzky.

Spoločnosť podniká v segmente polygrafie, dizajnu a fotografie. V oblasti polygrafie sa špecializuje na obaly a ponúka zákazníkom kompletný servis od grafického návrhu, cez technologickú prípravu tlače až po dodanie obalového materiálu. Medzi produkty, ktoré spoločnosť ponúka patria tiež rôzne druhy obalov pre potravinársky priemysel. Na ich spracovanie firma používa najnovšie technológie.

Okrem polygrafie podnik ponúka služby v oblasti grafického dizajnu a fotografie. Venuje sa nielen štandardnému tlačovému dizajnu, ale i online dizajnu, ktorý sa využíva v digitálnej marketingovej komunikácii. Celý systém riadenia výroby je certifikovaný podľa normy STN EN ISO 9001:2016/EN ISO 9001/2015, ktorá špecifikuje požiadavky na systém manažérstva kvality.

Čo sa týka najdôležitejších míľnikov posledných rokov, koncom roka 2014 firma XYZ, s.r.o. zainvestovala do nehnuteľností v susedstve jej sídla a získala tak priestory o rozlohe cca 2200 m², ktoré sa chystá zrekonštruovať. V tomto roku bol podnik certifikovaný dvomi spoločnosťami ako špičkový výrobca fotopolymérnych štočkov. Začiatkom roku 2015 vďaka eurofondom zrealizovali 2 väčšie investície do výrobných zariadení v hodnote 550 tisíc eur. Vďaka ďalšej investícii (do rezacieho stola) v roku 2019 sa firme podarilo získať nových zákazníkov.

Zámerom spoločnosti do ďalších rokov je rozšírenie spolupráce s novými zákazníkmi na trhu Európskej únie.

7.2 Organizačná štruktúra

Na obrázku nižšie je možné vidieť organizačnú štruktúru podniku XY, s.r.o. Podnik má troch spoločníkov, podiel hlasovacích práv je 50%, 41% a 9%. Najvyšším orgánom spoločnosti je valné zhromaždenie spoločníkov, ktoré sa koná minimálne jedenkrát do roka. Štatutárnym orgánom, ktorý riadi spoločnosť a koná jej menom je konateľ spoločnosti. Firma je navonok zastupovaná dvomi konateľmi. Na konanie v mene spoločnosti je oprávnený každý konateľ samostatne.

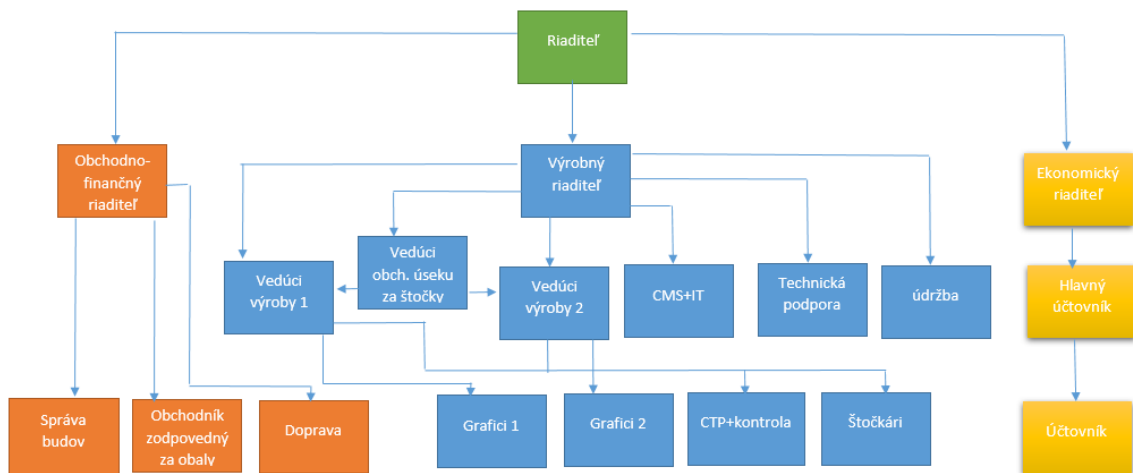


Schéma 2: Organizačná štruktúra vybranej spoločnosti (interný materiál podniku XYZ, s.r.o.)

V súčasnosti je firma vo všetkých prácach potrebných na konečnú výrobu ftopolymérnych štočkov sebestačná, má 40 zamestnancov na pozíciách grafik, CTP operátor, systémový inžinier, štočkár, vedúci výroby, obchodník, ekonóm a vedenie firmy. V nasledujúcej tabuľke je možné vidieť, že v posledných rokoch má relatívne stabilný počet zamestnancov, najväčší nárast bol v roku 2015, kedy firma prijala až 7 nových zamestnancov. Fluktuácia pracovníkov je minimálna, spoločnosť XYZ, s.r.o. má zamestnancov, ktorí sú vďaka každoročným školeniam odborníci vo svojej oblasti a ktorých sa snaží udržať kvalitnými pracovnými podmienkami a dobrou pracovnou atmosférou.

Tabuľka 1: Počet zamestnancov podniku v rokoch 2013-2020 (vlastné spracovanie podľa výročnej správy spoločnosti XYZ, s.r.o.)

	2013	2014	2015	2016	2017	2018	2019	2020
Počet zamestnancov	27	29	36	38	38	38	40	40

8 ANALÝZA OKOLIA SPOLOČNOSTI

Pre lepšie pochopenie vonkajších faktorov, ktoré vplývajú na úspešnosť podniku na trhu, bude v nasledujúcej časti práce využitá SLEPT analýza, ktorá je zameraná na jednotlivé faktory makroekonomického prostredia. Zhodnotenie faktorov, ktoré na podnik vplývajú z mikroprostredia je spracované použitím Porterovho modelu piatich konkurenčných síl.

8.1 Analýza SLEPT

8.1.1 Sociálno-demografické faktory

Spoločnosť XYZ, s.r.o. sídli na Slovensku v Nitrianskom kraji. Podľa Štatistického úradu SR žilo k 31.12.2019 v republike 5 452 257 obyvateľov, z toho 675 106 v NR kraji. Počet obyvateľov v kraji medziročne klesá, hlavne z dôvodu vyššej úmrtnosti ako vykazuje pôrodnosť a tiež záporného salda migrácie. Ako je možné vidieť v tabuľke nižšie, od roku 2016 sa znižuje aj počet ekonomicky aktívnych obyvateľov. V 1. kvartáli roka 2020 bolo ekonomicky aktívnych 335 tisíc (50%) obyvateľov Nitrianskeho kraja. Z tejto skupiny malo najviac ľudí úplné stredné vzdelanie (48%), stredné vzdelanie bez maturity malo 25% ekonomicky aktívnych obyvateľov, 21% malo vysokoškolské vzdelanie a len 6% ľudí nemalo žiadne vzdelanie, prípadne malo dokončenú len základnú školu. (ŠÚ SR, ©2020a)

Tabuľka 2: Vývoj ekonomicky aktívneho obyvateľstva v Nitrianskom kraji (vlastné spracovanie podľa dát zo ŠÚ SR, ©2020a)

Ekon. aktívne obyv. v NR kraji	2015	2016	2017	2018	2019	1Q/2020			
	347 tis.	349 tis.	348 tis.	344 tis.	342 tis.	335 tis.			
						ZŠ	nižšie SŠv	úplné SŠv	VŠ
						(6%)	(25%)	(48%)	(21%)

Nezamestnanosť na Slovensku aj v kraji každoročne klesá, v tabuľke môžeme vidieť, že v kraji bola dokonca každý rok nižšia ako v republike. V roku 2019 bola na hodnote 2,93%, čo je o 2% menej ako celoštátny priemer. S tým súvisí aj výška priemernej mzdy, ktorá mala vďaka dobrej hospodárskej situácii v predchádzajúcich rokoch rastúci trend. V roku 2019 bola hodnota priemernej nominálnej mesačnej mzdy v NR kraji 909€, čo je 4. najvyššia hodnota spomedzi krajov. Priemerná mzda na Slovensku sa pohybovala vo výške 1092€. (ŠÚ SR, ©2020b)

Tabuľka 3: Vývoj miery evidovanej nezamestnanosti v SR (vlastné spracovanie podľa dát zo ŠÚ SR, ©2020b)

Miera evidovanej nezamestnanosti	2010	2011	2012	2013	2014	2015	2016	2017	2018	2019
Slovensko	12,46%	13,59%	14,44%	13,50%	12,29%	10,63%	8,76%	5,94%	5,04%	4,92%
NR kraj	11,76%	13,27%	14,08%	13,52%	11,21%	9,71%	6,96%	4,05%	3,12%	2,93%

Tabuľka 4: Vývoj priemernej mzdy na Slovensku a v Nitrianskom kraji (vlastné spracovanie podľa dát zo ŠÚ SR, ©2020b)

Priemerná nominálna mesačná mzda	2010	2011	2012	2013	2014	2015	2016	2017	2018	2019
Slovensko	769 €	786 €	805 €	824 €	858 €	883 €	912 €	954 €	1 013 €	1 092 €
NR kraj	636 €	662 €	661 €	680 €	705 €	736 €	755 €	789 €	832 €	909 €

8.1.2 Legislatívne faktory

Podnikateľské prostredie na Slovensku je plné častých legislatívnych zmien, čo sťažuje samotné podnikanie. Podnikatelia nestíhajú sledovať zmeny a mnohé úpravy považujú za nejednoznačné. Každý tretí podnikateľ si myslí, že nedokáže podnikat' bez porušenia zákonov. Zamestnávateľia navrhujú, aby sa zaviedlo pravidlo o účinnosti legislatívy vždy k 1. januáru kalendárneho roka. (Maťková, 2019)

Medzi najdôležitejšie legislatívne predpisy, ktoré upravujú oblasť podnikania na Slovensku patria:

- Zákon č. 513/1991 Zb. Obchodný zákonník
- Zákon č. 455/1991 Zb. o živnostenskom podnikaní (živnostenský zákon)
- Zákon č. 431/2002 Z. z., o účtovníctve
- Zákon č. 595/2003 Z. z. o dani z príjmov
- Zákon č. 222/2004 Z. z. o dani z pridanej hodnoty
- Zákon č. 580/2004 Z. z. o zdravotnom poistení
- Zákon č. 461/2003 Z. z. o sociálnom poistení
- Zákon č. 311/2001 Z. z. Zákonník práce

Podľa štúdie Paying Taxes 2020 bolo celkové daňové a odvodové zaťaženie na Slovensku v poslednom roku na úrovni 49,7%, čo ho radí na 6. najvyššie v rámci krajín EÚ a EFTA. Je to o 11,4% viac, ako je priemer ostatných krajín. Mimo toho má Slovensko aj štvrté

najvyššie daňové a odvodové zaťaženie práce v rámci spomínaných krajín. Problémom je tiež veľmi nerovnomerné rozloženie daňového zaťaženia práce a dane z príjmov právnických osôb. (Gulisová, 2019) Príjmy spoločnosti XYZ, s.r.o. podliehajú dani z príjmu právnických osôb, ktorá sa momentálne pohybuje na úrovni 21%.

Ak bude na Slovensku pokračovať negatívny trend vo vývoji celkového dňového zaťaženia, môže to ohroziť ekonomickú situáciu sledovaného subjektu.

Dňa 21.7.2020 nadobudol účinnosť Zákon č. 198/2020 Z.z., ktorým sa menia a dopĺňajú niektoré zákony v súvislosti so zlepšovaním podnikateľského prostredia zasiahnutým opatreniami na zamedzenie šírenia nebezpečnej nákazlivej ľudskej choroby COVID-19. Do znenia zákona bol premietnutý balík 115-tich opatrení, nazývaný aj „lex korona“, alebo "kilečko", ktorý predstavuje najväčší balík na zlepšenie podnikateľského prostredia a zníženie administratívneho zaťaženia v modernej histórii Slovenska. (Lex Korona, ©2020)

8.1.3 Ekonomické faktory

V tejto časti budú zhodnotené najdôležitejšie makroekonomické ukazovatele krajiny. Taktiež bude popísaná predikcia ich vývoja na obdobie najbližších troch rokov.

Hrubý domáci produkt

Po dlhodobom raste, ktorý bolo možné sledovať od roku 2010, sa vplyvom pandémie nového koronavírusu reálny hrubý domáci produkt medziročne znížil v stálych cenách o 3,7% (1.štvrt'rok 2020). Negatívny vývoj ovplyvnil prehlbujúci sa pokles zahraničného dopytu. Ministerstvo financií SR očakáva, že v druhej polovici roka sa začne ekonomika postupne zotavovať, čo spôsobí vytlačenie rastu HDP v roku 2021 na 7,6%. Ekonomika ale zostane podchladená a až koncom roka 2022 by mala dobehnúť predkrízovú úroveň. (MF SR, ©2020; ŠÚ SR, ©2020b)

Tabuľka 5: Vývoj hrubého domáceho produktu v SR (vlastné spracovanie podľa dát zo ŠÚ SR, ©2020b)

HDP	2015	2016	2017	2018	2019	2020 odhad	2021 predikcia	2022 predikcia	2023 predikcia
rast HDP (v %)	4,8	2,1	3,0	3,9	2,4	-9,8	7,6	1,8	3,5
HDP (v mld.€)	79,8	81,5	83,9	87,2	89,3	80,5	86,6	88,1	91,2

Inflácia

Inflácia v aktuálnom roku spomalí na 1,8%, čo bude spôsobené najmä výrazným poklesom cien ropy z dôvodu zníženého dopytu po mobilite. V druhej polovici roka tento fakt stlmí aj rast cien potravín. Počas karantény potraviny zdraželi vplyvom neúrody. Ceny služieb zareagujú na prepád ekonomiky s oneskorením. Rast cien sa podľa odhadu v roku 2021 zníži na 0,3%. Ďalšie roky sa bude rast cien pohybovať okolo 1%. (MF SR, ©2020)

Inflácia Európskej únie je v porovnaní so Slovenskom nižšia je vidieť výrazný rozdiel, kedy v EÚ by mala jej hodnota vzrásť už v roku 2021 o 0,7%, pričom na Slovensku je takýto rast očakávaný až v nasledujúcom roku. (Európska komisia, ©2020)

Tabuľka 6: Vývoj inflácie v EÚ a na Slovensku (vlastné spracovanie podľa dát zo ŠÚ SR, ©2020b)

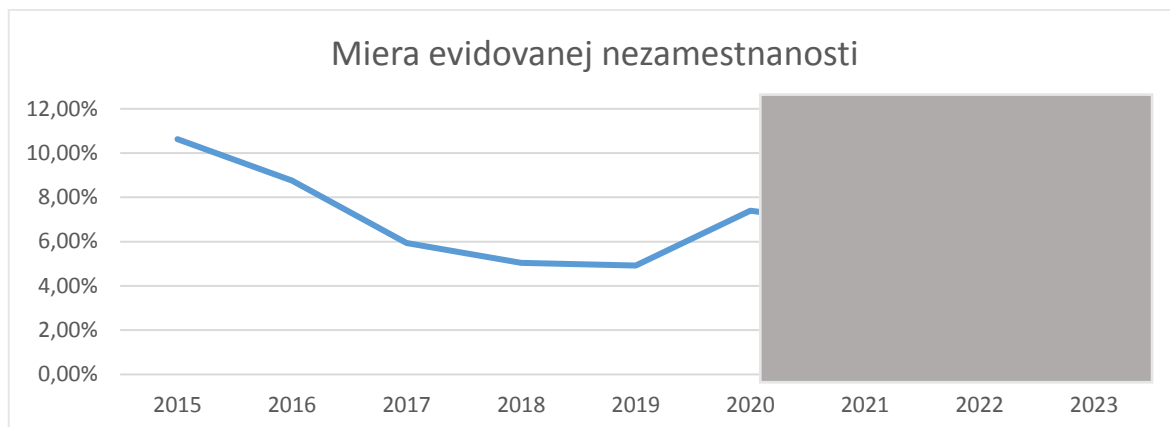
Inflácia	2015	2016	2017	2018	2019	2020 odhad	2021 predikcia	2022 predikcia	2023 predikcia
CPI (v %)	-0,3	-0,5	1,3	2,5	2,7	1,8	0,3	1,3	1,0
HICP Slovensko (v %)	-0,3	-0,5	1,4	2,5	2,8	1,9	0,3	1,3	1,0
HICP EÚ (v %)	0,1	0,2	1,7	1,9	1,5	0,6	1,3	-	-

Nezamestnanosť

V roku 2019 bola miera nezamestnanosti historicky najnižšia. Kvôli opatreniam, ktoré boli zavedené na zabránenie šírenia koronavírusu v marci 2020 sa jej hodnota neustále zvyšuje, v júni bola miera nezamestnanosti v republike už 7,4% a ministerstvo financií SR očakáva, že do konca roka vzrastie na 8,2%. Pôvodne bol predpokladaný väčší nárast, ale niektoré vládne opatrenia rast tlmia. Ide najmä o opatrenia podporujúce menší počet odpracovaných hodín. V nasledujúcich rokoch sa očakáva oživenie trhu práce. Miera nezamestnanosti bude postupne klesať, predpokladá sa, že minimálne do roku 2023 nedosiahne predkrízovú úroveň. (MF SR, ©2020; ŠÚ SR, ©2020b)

Tabuľka 7: Vývoj miery evidovanej nezamestnanosti na Slovensku (vlastné spracovanie podľa dát zo ŠÚ SR, ©2020b)

Miera evidovanej nezamestnanosti	2015	2016	2017	2018	2019	06/2020	2020 odhad	2021 predikcia	2022 predikcia	2023 predikcia
	10,63%	8,76%	5,94%	5,04%	4,92%	7,40%	7,4%	6,7%	6,4%	6,3%



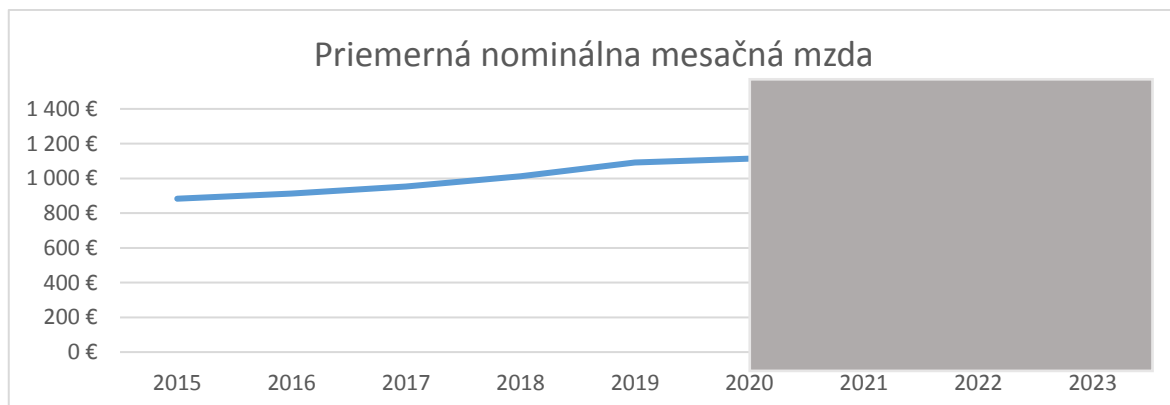
Graf 1: Vývoj miery evidovanej nezamestnanosti v SR (vlastné spracovanie podľa dát zo ŠÚ SR, ©2020b)

Priemerná nominálna mesačná mzda

Priemerná nominálna mesačná mzda v 1. štvrťroku 2020 dosiahla 1 086 eur. V porovnaní s 1. štvrťrokom 2019 sa nominálne zvýšila o 6,2 %, reálne vzrástla o 3,3%. Na medziročnej báze sa zvýšila vo všetkých odvetviach. Ministerstvo financií SR očakáva, že rast nominálnej mzdy postupne zvolní tempo a zvýši sa len o 2%. Bude to zapríčinené veľkým množstvom poberateľov dávky ošetrovného a nemocenskej dávky, ale tiež nižšou mzdou zo skrátených úväzkov. V ďalšom období sa predpokladá postupný návrat pôvodnú rastovú krivku. (MF SR, ©2020; ŠÚ SR, ©2020b)

Tabuľka 8: Vývoj priemernej nominálnej mesačnej mzdy v SR (vlastné spracovanie podľa dát zo ŠÚ SR, ©2020b)

Priemerná nominálna mesačná mzda	2015	2016	2017	2018	2019	1Q/2020	2020 odhad	2021 predikcia	2022 predikcia	2023 predikcia
	883 €	912 €	954 €	1013 €	1 092 €	1 086 €	1 114 €	1 148 €	1 189 €	1 239 €



Graf 2: Vývoj priemernej nominálnej mzdy v SR (vlastné spracovanie podľa dát zo ŠÚ SR, ©2020b)

Menový kurz

Spoločnosť obchoduje s viacerými zahraničnými firmami, prevládajú podniky z Českej republiky a Maďarska. Preto je v nasledujúcej tabuľke zobrazený vývoj EUR k CZK a EUR k HUF.

Tabuľka 9: Vývoj kurzov mien (vlastné spracovanie podľa dát z NBS, ©2020)

Kurzy mien	2015	2016	2017	2018	2019	1Q/2020
CZK	27,279	27,034	26,326	25,647	25,67	26,333
HUF	309,996	311,438	309,193	318,89	325,297	345,261

Koruna voči euru posledné roky posilňovala, oslabenie je možné vidieť od roku 2019 a pandémie oslabenie ešte viac prehĺbila až na úroveň 27,808 CZK/EUR. V posledných dňoch júla 2020 koruna zaznamenala najsilnejšie hodnoty od začiatku koronakrízy. K posilňovaniu kurzu koruny prispieva aj rast úrokových sadzieb v Česku. (NBS, ©2020)

Maďarský forint od roku 2017 medziročne výrazne oslabuje voči euru, v prvom štvrtroku 2020 bol na úrovni 345 HUF/EUR. (NBS, ©2020)

8.1.4 Politické faktory

Slovenská republika je parlamentnou demokraciou s demokratickými inštitúciami. Je charakteristická otvorenou, proexportne orientovanou tržnou ekonomikou. Politická situácia na Slovensku je stabilná, nehrozí tu vojna, prírodné katastrofy ani nepokoje obyvateľov.

Súčasná vláda SR bola ustanovená na základe volieb do Národnej rady Slovenskej republiky, ktoré sa konali 29. februára 2020 (EACEA, ©2020). Stredo-pravicová vláda nahradila ľavicovú. Malo by to teda znamenať, že v nasledujúce období bude pre podnikateľov priaznivejšie.

8.1.5 Technologické faktory

Polygrafické stroje a zariadenia prechádzajú rýchlym technickým a technologickým vývojom. Súčasným trendom v polygrafickom priemysle je komplexná digitalizácia výrobného procesu. Najviac sa prejavuje v oblasti prípravy tlače. Technologie Computer to Plate (CtP) umožňuje prípravu tlačiarenských foriem pomocou priameho laserového osvetlenia tlačových dosiek, čo výrazne zvyšuje kvalitu tlače a zrýchľuje jeho prípravu. Technológia CtP rýchlo preniká aj do stredných a menších tlačiarní. Ďalšou tendenciou v polygrafickej výrobe je prepájanie troch hlavných fáz výrobného procesu, tj. prípravy tlače (pre-press),

samostatnej tlače na tlačiarenskom stroji (press) a dokončovania spracovania (post-press) na základe jednotných dátových štandardov.

Slovensko v oblasti výskumu a rozvoja závisí vo vysokej miere od financovania z Európskej únie. Vybraná spoločnosť zvyšuje svoju konkurencieschopnosť tým, že neustále investuje do technológií, ktoré zvyšujú kvalitu výrobkov, ale tiež zjednodušujú proces výroby. Potvrzuje to aj investícia do nákupu rezacieho stola v roku 2019.

Vďaka podpore vo forme dotácií z EÚ a Slovenska mohla spoločnosť 2-krát zrealizovať projekt s názvom „Inovatívne technológie vo výrobnom programe“. Predmetom projektu bolo zakúpenie inovatívnej technológie na výrobu flexotlačových foriem a vytvorenie pracovného miesta. Spoločnosť XYZ, s.r.o. chce pomocou novej technológie zvyšovať produkciu. Taktiež spoločnosť zakúpením nových technológií prispela k vytvoreniu nových pracovných miest.

V najbližšom období má podnik záujem zrekonštruovať skladové priestory a s tým súvisí aj investícia na nákup novej výrobnéj linky. Spoločnosť má v pláne zase využiť prostriedky z dotačného programu Európskej únie.

Ak bude podnik v budúcnosti investovať do technológií tak ako doteraz, môže mu to priniesť nové **príležitosti** vo forme nových zákazníkov, prípadne jednoduchšieho presadenia sa na zahraničnom trhu.

Zhodnotenie významnosti vplyvov zistených zo SLEPT analýzy

V nasledujúcej tabuľke je možné visieť zhrnutie jednotlivých faktory, ktoré by mohli vplývať na podnik z makroprostredia a ktoré boli popísané v tejto kapitole práce. Sú rozdelené podľa prostredia a každému je priradená významnosť, pričom 1 znamená nevýznamný vplyv a 5 určuje významný vplyv na podnik.

Tabuľka 10: Vyhodnotenie SLEPT analýzy (vlastné spracovanie)

Prostredie	Faktory	Významnosť
Sociálno-demografické	Životný štýl	2
	Úroveň vzdelania	5
	Demografické trendy	4
	Mobilita	2
Legislatívne	Daňové a odvodové zaťaženie	5
	Zákony	4
	Vyhlášky a predpisy	4
Ekonomické	HDP	3
	Inflácia	3
	Nezamestnanosť	2
	Priemerná mzda	5
	Menové kurzy	4
Politické	Stabilita vlády	1
	Podpora zahraničného obchodu	3
	Ochrana životného prostredia	4
	Ochrana spotrebiteľa	3
Technologické	Výskum a vývoj	1
	Úroveň technologického rozvoja	4
	Technológie pre homeoffice	4
	Ekologické technológie	2

8.2 Charakteristika odvetvia

Podnik sa radí podľa Klasifikácie ekonomických činností SK NACE do sekcie C- Priemyselná výroba, divízie 18 Tlač a reprodukcia záznamových médií, presnejšie do triedy 1813 Služby pre tlač a médiá. Do tejto triedy patria firmy, ktoré poskytujú služby súvisiace s výrobou tlačových dosiek, prípravou valcov na tlač, prípravou dosiek na pečiatkovanie alebo tlačenie. Taktiež sa tam zaraďujú spoločnosti, ktoré tvoria súbory a pripravujú dátové súbory na multimediálne použitie. Výrobky tohto odvetvia zasahujú do všetkých oblastí

spracovateľského priemyslu a kultúrneho života. V divízii 18 sa posledné roky nachádza okolo 40 podnikov. Priemerná mesačná mzda zamestnanca je 1000 eur. (SK NACE, ©2020)

Polygrafický priemysel je charakteristický veľkou investičnou náročnosťou a potrebou vysoko kvalifikovaných pracovníkov. Vstup zahraničného kapitálu do odvetvia umožňuje dynamický rozvoj predovšetkým digitalizácie výrobných techník a s tým súvisiacich technologických postupov. Na Slovensku je toto odvetvie priemyslu veľmi ťažko hodnotiť, čo sa týka súčasného stavu alebo vývoja, pretože trh je malý a z toho dôvodu nie je možné zistiť spoľahlivé štatistiky zobrazujúce celkovú výkonnosť odvetvia.

8.3 Porterov model piatich konkurenčných síl

Riziko vstupu možných konkurentov

Najväčšou bariérou pre vstup novej spoločnosti na trh sú počiatočné vysoké investície do technológií v hodnote státisícov eur. Preto podnik XYZ, s.r.o. v aktuálnej hospodárskej situácii nepredpokladá v najbližšom období vstup nového konkurenta na trh. Ak by predsa len na trh vstúpil nový hráč, podnik by to až tak veľmi neovplyvnilo, nakoľko si zakladá na dlhoročných veľmi dobrých vzťahoch so zákazníkmi a kvalitných výrobkoch.

Rivalita medzi aktuálnymi konkurentmi

Oblasť výroby fotopolymérnych tlačových foriem pre flexotlač je veľmi špecifická a na Slovensku v nej podniká málo spoločností. Jedným z dôvodov, prečo ich počet nie je vyšší je fakt, že veľké tlačiarenské firmy si výrobu tzv. štočkov potrebných pre tlač obalov zabezpečujú vlastnou výrobou.

Najväčší konkurent spoločnosti XYZ, s.r.o. je firma Davex. Zo zahraničných podnikov je to Chespa z Poľska a Intergraf z Maďarska.

Rivalitu medzi podnikmi je možné vidieť v oblasti cien. Viackrát sa vybranej spoločnosti stalo, že museli znižovať predajnú cenu kvôli ponuke, ktorú dostal zákazník od konkurenčného podniku. Vo všeobecnosti ceny konkurencie vybraná spoločnosť nepodlieza, snaží sa presadiť kvalitnými výrobkami a kvalitným zákazníckym servisom. Tým pádom si môže vypýtať aj o niečo vyššiu cenu ako konkurencia.

Vyjednávacia sila dodávateľov

Hlavný materiál potrebný pre výrobu štočkov sú fotopolymérové platne, ktoré spoločnosti dodávajú niekoľkí dodávatelia: PANFLEX, DesignPrint, Drex, Scorpio Gravitech ČR.

Vybraná spoločnosť má s dodávateľmi dlhoročné vzťahy a prevažne veľmi dobrú spoluprácu. Cenu považuje za dôležitý faktor, ale oveľa podstatnejšia je vyrovnaná kvalita dodávok bez reklamácií a starostlivosť dodávateľa o nich, vo forme informovaní o novinkách, testovaní nových platní, organizovaní odborných školení a dní otvorených dverí. Firma najviac nakupuje od dodávateľa PANFLEX, ktorý síce nemá najnižšie ceny, za to ale spĺňa ich predstavy z hľadiska starostlivosti a kvality.

Je dôležité, aby firma nebola závislá len na jednom dodávateľovi a v prípade neočakávaných situácií alebo zhoršení kvality dodávok mala pripravených niekoľko alternatív dodávateľov.

Vyjednávacia sila zákazníkov

Najväčší odberatelia sú tlačiarne, ktoré tlačia flexibilné obaly (hlavne fólie na balenie rôznych potravín). Ich názvy pre zachovanie anonymity neuvádzam. Spoločnosť XYZ, s.r.o. má niekoľko dôležitých zákazníkov, ale ani jeden z nich nerobí obrat väčší ako 10% z celkového obratu. Je to pre podnik podstatné, pretože by vedel ustáť aj výpadok najväčšieho odberateľa alebo niekoľko menších. Samozrejme by to ale malo negatívny dopad napríklad na niektoré plánované investičné akcie spoločnosti.

Pre udržanie zákazníkov robí vedenie a zamestnanci spoločnosti všetko čo je v ich silách - investujú do kvalitných technológií, sú aktívni pri zisťovaní ich potrieb, zamestnanci sú zákazníkom nonstop k dispozícii. Čo sa týka dopravy, ak napríklad nestihnú vyrobiť štočky do termínu, kedy prichádzajú kuriéri pre balíky, tak ich zanesú zákazníkom svojim autom alebo taxíkom. Z toho vyplýva, že urobia všetko pre to, aby sa na nich odberatelia mohli vždy spoľahnúť.

Hrozba substitučných produktov

Najväčším potencionálnym nebezpečenstvom pre flexotlač je digitálna tlač. Tá je v podstate hrozbou pre všetky tlačové technológie (ofsetovú tlač, kníhtlač, hĺbkotlač). Ak sa budú tlačiť obaly digitálnymi strojmi, tak nebude treba žiadne tlačové formy (štočky). Našťastie vývoj za posledných cca 20 rokov jednoznačne ukazuje, že digitálna tlač si svoje miesto pri potlačí obalov nájde, ale nebude na nej založené vysoké percento tlače. Je to z dôvodu viacerých technologických obmedzení a nevýhod, naopak, vhodná je viac-menej len na tlač malých zákaziek alebo pre personalizované zákazky.

Spoločnosť XYZ, s.r.o. predpokladá, že súbeh technológií bude vo flexotlači pokračovať ešte niekoľko desaťročí.

8.4 SWOT analýza

Pre udržanie konkurencieschopnosti by mal každý podnik neustále sledovať a vyhodnocovať vývoj prostredia, aby vedel využiť príležitosti, ktoré mu okolie poskytuje, ale taktiež odhaliť hrozby, ktoré by mu mohli spôsobiť problémy. Okrem toho by mal mať zadané svoje silné stránky a stavať na nich, ale aj nedostatky, ktoré by mal eliminovať, a v lepšom prípade odstrániť. V SWOT analýza sú zhrnuté poznatky získané analýzou okolia, ale aj finančnou analýzou vybranej spoločnosti.

Tabuľka 11: SWOT analýza vybranej spoločnosti (vlastné spracovanie)

<p>SILNÉ STRÁNKY</p> <ul style="list-style-type: none"> - aktívny prístup majiteľov k inováciám - dobré meno medzi zákazníkmi - snaha vzdelávať súčasný personál - tradičné zázemie - kvalita výrobkov 	<p>SLABÉ STRÁNKY</p> <ul style="list-style-type: none"> - špecifická výroba zameraná len na jeden typ produktu - odchod kvalifikovaných zamestnancov - nedostatočne strategicky spracované zámery a ciele
<p>PRÍLEŽITOSTI</p> <ul style="list-style-type: none"> - rast na zahraničných trhoch - zlepšenie mena spoločnosti vďaka krátkym dodacím termínom - relatívne malé množstvo konkurenčných podnikov - využitie dotácií 	<p>HROZBY</p> <ul style="list-style-type: none"> - ceny výrobkov sú pomerne vysoké oproti konkurencii - hrozba digitálnej tlače - zlá platobná morálka odberateľov - aktuálne nepriaznivá ekonomická situácia spôsobená pandémiou

Za najsilnejšie stránky považujem jednoznačne prozákaznícky prístup spoločnosti, ktorá sa snaží urobiť všetko pre to, aby si zákazníkov udržala a získala nových. K tomu jej pomáha dobré meno, ktoré má vybudované vďaka dlhoročnému pôsobeniu na trhu. Ďalšou veľmi silnou stránkou je aktívny prístup majiteľov k technologickým inováciám. Modernizácia technologického vybavenia prispieva k nárastu zákazníkov a zlepšeniu kvality výrobkov. Tá je tiež silnou stránkou podniku, pretože spoločnosti výrazne pomáha pri presadzovaní sa na trhu. Medzi silné stránky patrí tiež vzdelanosť zamestnancov, ktorí chodia pravidelne na školenia a vďaka tomu sú pripravení na rýchly vývoj v oblasti flexotlače.

Medzi slabé stránky patrí špecifická výroba len jedného typu výrobku. V prípade poklesu dopytu by vybraná spoločnosť nevedela rýchlo reagovať tým, že by výpadok tržieb nahradila napríklad iným výrobkom, na inom trhu. Ďalším nedostatkom je odkázanosť výroby na vysoko kvalifikovaných zamestnancov, ktorých by bolo ťažké nahradiť. Spoločnosť má nedostatočne spracovanú stratégiu pre dosiahnutie požadovaných cieľov.

Výhodou trhu na ktorom spoločnosť pôsobí je malé množstvo konkurenčných podnikov, ktoré by firmu XYZ, s.r.o. mohli ohrozovať. Vďaka investíciám do zákazníkov sa spoločnosť presadzuje na zahraničných trhoch, čo je aj jej dlhodobý cieľ. Dotácie dávajú spoločnosti možnosť inovovať technologické vybavenie, čo by bez nich nebolo možné.

Kvalita výrobkov znamená vyššiu cenu, čo môže odradiť potencionálneho zákazníka. Firmu by mohol ohroziť posun vo vyššie spomínanom rozvoji digitálnej tlače. V aktuálnej situácii je najväčšou hrozbou pre podnik zlá ekonomická situácia v krajine spôsobená vírusom COVID-19, ktorá vplýva na podniky skoro vo všetkých odvetviach priemyslu. Už teraz je viditeľný menší dopyt, čo bude mať negatívny dopad na výšku tržieb. Taktiež má spoločnosť vyššie náklady a očakáva aj zhoršenie platobnej disciplíny.

8.5 Finančná analýza

Nasledujúca časť práce je venovaná analýze finančnej situácie podniku za posledné štyri roky. Je spracovaná na základe dát z účtovných výkazov- súvah a výkazov ziskov a strát za obdobie 2016-2019. Je zložená z analýzy absolútnych, rozdielových, pomerových a súhrnných ukazovateľov. Pre lepšie zhodnotenie sú výsledky pomerových ukazovateľov porovnané s konkurenčným podnikom. Porovnanie s odvetvím nebolo možné, nakoľko presné údaje jednotlivých položiek výkazov za odvetvie nie sú Štatistickým úradom SR vykazované.

Analýza majetkovej štruktúry

Tabuľka 12: Vertikálna analýza majetkovej štruktúry (vlastné spracovanie z výkazov podniku XYZ, s.r.o.)

Hodnoty (v celých €)	2016	%	2017	%	2018	%	2019	%
AKTÍVA CELKOM	1 682 746	100,0%	1 702 894	100,0%	1 624 571	100,0%	1 517 060	100,0%
Dlhodobý majetok	732 292	43,5%	602 550	35,4%	586 213	36,1%	581 820	38,4%
Dl. nehm. majetok	38382	2,3%	28 161	1,7%	13 420	0,8%	13 634	0,9%
Dl. hmotný majetok	693 910	41,2%	574 389	33,7%	572 793	35,3%	568 186	37,5%
Obežné aktíva	933 280	55,5%	1 085 955	63,8%	1 023 646	63,0%	915 630	60,4%
Zásoby	147 337	8,8%	164 608	9,7%	209 368	12,9%	242 279	16,0%
Kr. pohľadávky	608 716	36,2%	722 982	42,5%	670 561	41,3%	555 816	36,6%
Finančné účty	177 227	10,5%	198 365	11,6%	143 717	8,8%	117 535	7,7%
Časové rozlíšenie A	17174	1,0%	14389	0,8%	14712	0,9%	19610	1,3%

Tabuľka 13: Horizontálna analýza majetkovej štruktúry (vlastné spracovanie z výkazov podniku XYZ, s.r.o.)

Hodnoty (v celých €)	2017/2016		2018/2017		2019/2018	
AKTÍVA CELKOM	1%	20148	-5%	-78323	-7%	-107511
Dlhodobý majetok	-18%	-129742	-3%	-16337	-1%	-4393
Dl. nehm. majetok	-27%	-10221	-52%	-14741	2%	214
Dl. hmotný majetok	-17%	-119521	0%	-1596	-1%	-4607
Obežný majetok	16%	152675	-6%	-62309	-11%	-108016
Zásoby	12%	17271	27%	44760	16%	32911
Kr. pohľadávky	19%	114266	-7%	-52421	-17%	-114745
Finančné účty	12%	21138	-28%	-54648	-18%	-26182
Časové rozlíšenie A	-16%	-2785	2%	323	33%	4898

V rámci **vertikálnej analýzy** majetkovej štruktúry sledujeme, aký veľký podiel majú jednotlivé položky k celkovému majetku spoločnosti (k bilančnej sume). Celková výška aktív a pasív je v sledovaných rokoch 2016-2019 bez výraznejších zmien, pohybuje sa v rozmedzí od 1,5 do 1,7 milióna eur. Podiel dlhodobého majetku k obežným aktívam je vo všetkých sledovaných rokoch veľmi podobný, a to vždy cca 40% k 60%.

Najväčšiu (skoro celú) časť dlhodobého majetku zaberá dlhodobý hmotný majetok a to z dôvodu, že sa jedná o výrobnú spoločnosť, ktorá ma veľké množstvo výrobných zariadení. Z tabuliek sa dá odčítať, že spoločnosť disponuje iba nepatrným množstvom dlhodobého nehmotného majetku (software) a nemá žiadny finančný majetok.

Z obežného majetku vyčnieva hodnota krátkodobých pohľadávok – vždy okolo 40% z celkových aktív, tvorená z najväčšej časti ostatnými pohľadávkami z obchodného styku.

Zásoby u spoločnosti XYZ, s.r.o. tvorili v roku 2016 len 9 % z majetku, ale každoročne ich podiel rástol až na úroveň 16 % v roku 2019. Čo sa týka finančných účtov, tie zaberajú 10%-ný podiel z celkového majetku podniku a tento podiel posledné 2 roky klesá z dôvodu negatívneho cash flow.

V rámci **horizontálnej analýzy** majetkovej štruktúry sledujeme v čase, o koľko percent sa dané položky súvahy zvýšili alebo znížili v časovom horizonte. Medziročne je možné vidieť najprv rast množstva aktív (o 1%) a posledné dva roky pokles (o 5% a 7%) spôsobený zvyšovaním, a neskôr znižovaním hodnoty obežného majetku. Každý rok sa na poklese dlhodobého majetku podieľali hmotný aj nehmotný majetok (aj keď ich brutto hodnota každoročne stúpala), nakoľko výška odpisov bola vyššia ako hodnota novo nakúpeného dlhodobého majetku. V roku 2019 môžeme vidieť malý nárast hodnoty dlhodobého nehmotného majetku. Obežný majetok v roku 2017 vzrástol o 16% a prekročil hranicu milióna eur. Bolo to spôsobené rastom všetkých zložky obežných aktív. Ich nárast bol väčší ako pokles položiek dlhodobého majetku a preto v tomto roku vzrástla celková hodnota aktív. Ako môžeme vidieť v tabuľke, v ďalších rokoch boli zásoby jedinou položkou obežných aktív spoločnosti XYZ, s.r.o., ktorá rástla, na rozdiel od krátkodobých pohľadávok a finančných účtov, ktoré mali klesajúci trend a tým pádom sa znižovala aj hodnota OM..

Analýza finančnej štruktúry

Tabuľka 14: Vertikálna analýza finančnej štruktúry (vlastné spracovanie z výkazov podniku XYZ, s.r.o.)

Hodnoty (v celých €)	2016	%	2017	%	2018	%	2019	%
PASÍVA CELKOM	1 682 746	100,0%	1 702 894	100,0%	1 624 571	100,0%	1 517 060	100,0%
Vlastné imanie	635 637	37,8%	690 516	40,5%	759 648	46,8%	790 119	52,1%
Základné imanie	11 088	0,7%	11 088	0,7%	11 088	0,7%	11 088	0,7%
Ostatné kapitálové fondy	27 806	1,7%	27 806	1,6%	27 806	1,7%	27 806	1,8%
Zákonné rezervné fondy	1 109	0,1%	1 109	0,1%	1 109	0,1%	1 109	0,1%
VH minulých rokov	588 142	35,0%	595 634	35,0%	630 513	38,8%	719 645	47,4%
VH za účtovné obdobie	7 492	0,4%	54 879	3,2%	89 132	5,5%	30 471	2,0%
Záväzky	853 074	50,7%	866 214	50,9%	766 137	47,2%	676 072	44,6%
Dl. záväzky	8 876	0,5%	8 513	0,5%	4 162	0,3%	56 051	3,7%
Kr. záväzky	308 312	18,3%	422 249	24,8%	399 439	24,6%	389 028	25,6%
Kr. rezervy	3 459	0,2%	10 883	0,6%	15 984	1,0%	13 520	0,9%
Bežné bankové úvery	532 427	31,6%	424 569	24,9%	346 552	21,3%	217 473	14,3%
Časové rozlíšenie P	194035	11,5%	146 164	8,6%	98786	6,1%	50 869	3,4%

Tabuľka 15: Horizontálna analýza finančnej štruktúry (vlastné spracovanie z výkazov podniku XYZ, s.r.o.)

Hodnoty (v celých €)	2017/2016		2018/2017		2019/2018	
PASÍVA CELKOM	1%	20148	-5%	-78323	-7%	-107511
Vlastné imanie	9%	54879	10%	69132	4%	30471
Základné imanie	0%	0	0%	0	0%	0
Ostatné kapitálové fondy	0%	0	0%	0	0%	0
Zákonné rezervné fondy	0%	0	0%	0	0%	0
VH minulých rokov	1%	7492	6%	34879	14%	89132
VH za účtovné obdobie	633%	47387	62%	34253	-66%	-58661
Záväzky	2%	13140	-12%	-100077	-12%	-90065
Dl. záväzky	-4%	-363	-51%	-4351	1247%	51889
Kr. záväzky	37%	113937	-5%	-22810	-3%	-10411
Kr. rezervy	215%	7424	47%	5101	-15%	-2464
Bežné bankové úvery	-20%	-107858	-18%	-78017	-37%	-129079
Časové rozlíšenie P	-25%	-47871	-32%	-47378	-49%	-47917

V oblasti vývoja finančnej štruktúry je možné vidieť, že podiel vlastného imania voči cudzím zdrojom sa každoročne zvyšuje. Taktiež treba podotknúť, že okrem podielu na celkových pasívach sa počas sledovaného obdobia zvyšuje aj absolútna hodnota položky vlastného imania. To znamená, že spoločnosť XYZ, s.r.o. je trvalo zisková a drží zarobené zisky v podniku pre jej nasledujúci rozvoj. Môžeme to vidieť v položke výsledok hospodárenia minulých období, ktorá každý rok rastie. Z tabuľky je možné vyčítať, že hodnota základného imania, ostatných kapitálových fondov a zákonných rezervných fondov je stále rovnaká a tvorí len minimálny podiel na vlastnom imaní firmy.

Pozitívne môžeme hodnotiť medziročne klesajúci trend bežných bankových úverov, ktorý je spôsobený postupným splácaním úveru a tým, že sa podnik ďalej nezadlžuje. Medzi sledovanými obdobiami táto položka klesla o polovicu svojej absolútnej hodnoty, a aj keď v roku 2016 tvorila najväčší podiel hodnoty záväzkov, v ďalších rokoch to už boli krátkodobé záväzky z obchodného styku. V roku 2019 si môžeme všimnúť výrazný nárast položky dlhodobých záväzkov, spôsobený zaobstaraním vozidla v hodnote 53 679 €.

V rámci vertikálnej analýzy je možné vidieť v roku 2016 relatívne vysoký, až 11%-ný podiel časového rozlíšenia- presnejšie výnosov budúcich období. Tento podiel medziročne klesal a v poslednom sledovanom roku tvoril už len 3% z celkových pasív. Spôsobila to investičná dotácia na výrobné zariadenie, ktorú musela spoločnosť časovo rozlíšiť.

Analýza výnosov

Tabuľka 16: Vertikálna analýza výnosov (vlastné spracovanie z výkazov podniku XYZ, s.r.o.)

Hodnoty (v celých €)	2016	%	2017	%	2018	%	2019	%
VÝNOSY	2 984 454	100,0%	3 119 684	100,0%	3 375 838	100,00%	3 412 859	100,0%
Výnosy z hosp. činnosti	2 984 215	100,0%	3 119 661	100,0%	3 375 611	100,0%	3 412 795	100,0%
T z predaja tovaru	712 405	23,9%	721 381	23,1%	849 128	25,2%	843 733	24,7%
T z predaja vlast. vyr.	1 963 104	65,8%	2 130 921	68,3%	2 164 475	64,1%	2 260 561	66,2%
T z predaja služieb	170 637	5,7%	197 154	6,3%	260 972	7,7%	213 157	6,2%
Zmena stavu	30 047	1,0%	-12 929	-0,4%	2 519	0,1%	9 031	0,3%
T z predaja DM a mat.	10 253	0,3%	24 512	0,8%	42 543	1,3%	28 170	0,8%
Ost. výnosy z hosp. čin.	97 769	3,3%	58 622	1,9%	55 974	1,7%	58 143	1,7%
Finančné výnosy	239	0,0%	23	0,0%	227	0,0%	64	0,0%
Výnosové úroky	8	0,0%	0	X	0	X	0	X
Kurzové zisky	231	0,0%	23	0,0%	227	0,0%	64	0,0%

Tabuľka 17: Horizontálna analýza výnosov (vlastné spracovanie z výkazov podniku XYZ, s.r.o.)

Hodnoty (v celých €)	2017/2016		2018/2017		2019/2018	
VÝNOSY	5%	135230	8%	256154	1%	37021
Výnosy z hosp. činnosti	5%	135446	8%	255950	1%	37184
T z predaja tovaru	1%	8976	18%	127747	-1%	-5395
T z predaja vlast. vyr.	9%	167817	2%	33554	4%	96086
T z predaja služieb	16%	26517	32%	63818	-18%	-47815
Zmena stavu	-143%	-42976	119%	15448	259%	6512
T z predaja DM a mat.	139%	14259	74%	18031	-34%	-14373
Ost. výnosy z hosp. čin.	-40%	-39147	-5%	-2648	4%	2169
Finančné výnosy	-90%	-216	887%	204	-72%	-163
Výnosové úroky	-100%	-8	-	-	-	-
Kurzové zisky	-90%	-208	887%	204	-72%	-163

Celková hodnota výnosov podniku má v sledovaných rokoch rastúci trend, ktorý je v celej výške ovplyvnený výnosmi z hospodárskej činnosti, pretože výška finančných výnosov je zanedbateľná. Keď sa pozrieme na zloženie výnosov môžeme si všimnúť, že najväčšiu časť (až 66%) tvoria tržby z predaja vlastných výrobkov. Potvrďuje to fakt, že spoločnosť XYZ, s.r.o. má výrazne výrobný charakter. Ďalší, relatívne veľký podiel na výnosoch majú tržby z predaja tovaru, je to okolo 24%. Podiel zvyšných položiek je minimálny. Pri analyzovaní zmien hodnôt zložiek výnosov vidíme, že jediná položka, ktorá každoročne rástla boli už spomenuté tržby z predaja vlastných výrobkov. Veľký rast v roku 2018 zaznamenali aj tržby z predaja tovaru a služieb, ale rok 2019 tento rast zabrzdil, a nastal mierny pokles hodnôt.

Analýza nákladov

Tabuľka 18: Vertikálna analýza nákladov (vlastné spracovanie z výkazov podniku XYZ, s.r.o.)

Hodnoty (v celých €)	2016	%	2017	%	2018	%	2019	%
NÁKLADY	2 973 724	100,0%	3 045 470	100,0%	3 256 252	100,0%	3 370 954	100,0%
Náklady na hosp. činnosť	2 955 219	99,4%	3 029 010	99,5%	3 240 565	99,5%	3 356 164	99,6%
N vynaložené na obst. pred. tovaru	536 951	18,1%	503 564	16,5%	606 735	18,6%	585 511	17,4%
Spotreba materiálu	738 659	24,8%	817 860	26,9%	817 890	25,1%	894 662	26,5%
Služby	324 337	10,9%	377 346	12,4%	388 637	11,9%	414 917	12,3%
Osobné náklady	1 074 703	36,1%	1 103 243	36,2%	1 187 538	36,5%	1 210 656	35,9%
Dane a poplatky	12 641	0,4%	12 702	0,4%	12 724	0,4%	12 764	0,4%
Odpisy	193 528	6,5%	161 749	5,3%	149 560	4,6%	175 312	5,2%
Zostatková cena pred. DM a mat.	0	X	2 901	0,1%	0	X	47	0,0%
OP k pohľadávkam	4 243	0,1%	5 578	0,2%	-1 999	0,1%	16 661	0,5%
Ost. náklady na hosp. činnosť	70 157	2,4%	44 067	1,4%	79 480	2,4%	45 634	1,4%
Finančné náklady	18 505	0,6%	16 460	0,5%	15 687	0,5%	14 790	0,4%
Nákladové úroky	11 622	0,4%	9 679	0,3%	8 245	0,3%	7 246	0,2%
Kurzové straty	634	0,0%	794	0,0%	1 389	0,0%	1 574	0,0%
Ost. finančné náklady	6 249	0,2%	5 987	0,2%	6 053	0,2%	5 970	0,2%

Tabuľka 19: Horizontálna analýza nákladov (vlastné spracovanie z výkazov podniku XYZ, s.r.o.)

Hodnoty (v celých €)	2017/2016		2018/2017		2019/2018	
NÁKLADY	2%	71746	7%	210782	4%	114702
Náklady na hosp. činnosť	2%	73791	7%	211555	4%	115599
N vynaložené na obst. pred. tovaru	-6%	-33387	20%	103171	-3%	-21224
Spotreba materiálu	11%	79201	0%	30	9%	76772
Služby	16%	53009	3%	11291	7%	26280
Osobné náklady	3%	28540	8%	84295	2%	23118
Dane a poplatky	0%	61	0%	22	0%	40
Odpisy	-16%	-31779	-8%	-12189	17%	25752
Zostatková cena pred. DM a mat.	100%	2901	-100%	-2901	100%	47
OP k pohľadávkam	31%	1335	-136%	-7577	-933%	18660
Ost. náklady na hosp. činnosť	-37%	-26090	80%	35413	-43%	-33846
Finančné náklady	-11%	-2045	-5%	-773	-6%	-897
Nákladové úroky	-17%	-1943	-15%	-1434	-12%	-999
Kurzové straty	25%	160	75%	595	13%	185
Ost. finančné náklady	-4%	-262	1%	66	-1%	-83

Vývoj hodnoty celkových nákladov v sledovaných rokoch 2016-2019 má skoro rovnakú tendenciu ako u celkových výnosov spoločnosti XYZ, s.r.o. To znamená, že každým sledovaným rokom rastú, pričom v roku 2019 dosiahli hodnotu 3 370 tis. €. Z hľadiska

zloženia nákladov sa dá konštatovať, že najväčšiu časť, okolo 36%, tvoria osobné náklady, ktoré sa každoročne zvyšujú, čo je spôsobené aj navyšovaním počtu zamestnancov vo výrobe. Ďalšiu položku, ktorá vplýva na celkovú výšku nákladov je spotreba materiálu, ktorej podiel na celkových nákladoch v sledovaných rokoch bol 25% a tiež každoročne rástol. Vysoký podiel týchto dvoch zložiek na celkovej hodnote nákladov je pre výrobné podniky charakteristický. Z ostatných položiek je ešte dôležité spomenúť náklady vynaložené na obstaranie tovaru, ktoré tvoria skoro pätinu celkových nákladov a každoročne sú vo výške pol milióna eur.

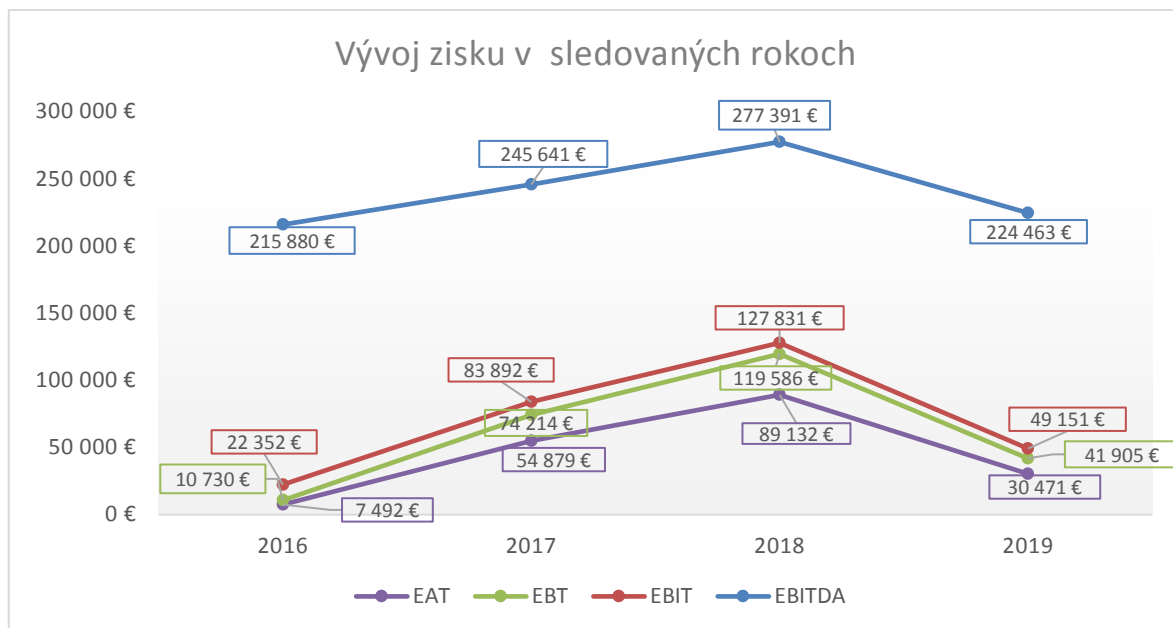
Pri medziročnom porovnaní môžeme vidieť, že v roku 2017 a 2018 rástli náklady pomalším tempom ako výnosy a tým pádom sa zvyšoval výsledok hospodárenia. V poslednom roku sa náklady zvýšili o 4%, výnosy len o percento (oproti roku 2018) a preto bol výsledok hospodárenia nižší ako predchádzajúce dva roky. Medziročne sa najviac zvyšovala hodnota spotreby materiálu, služieb a osobných nákladov. V roku 2017 sa výrazne zvýšili aj náklady vynaložené na obstaranie tovaru, pretože v tom roku spoločnosť nakúpila a predala väčšie množstvo tovaru ako ostatné roky.

Analýza vývoja zisku

Tabuľka 20: Vývoj zisku (vlastné spracovanie z výkazov podniku XYZ, s.r.o.)

	2016	2017	2018	2019
EBITDA	215 880 €	245 641 €	277 391 €	224 463 €
EBIT	22 352 €	83 892 €	127 831 €	49 151 €
EBT	10 730 €	74 214 €	119 586 €	41 905 €
EAT	7 492 €	54 879 €	89 132 €	30 471 €

Všetky ukazovatele ziskovosti firmy vykazujú najprv medziročný rast, ktorý ale zabrzdil rok 2019, kedy môžeme vidieť výrazný pokles všetkých hodnôt zobrazených v tabuľke. Medziročný rast EBITDA v rokoch 2017 a 2018 nastal v súvislosti s rastom tržieb, ktorý bol väčší ako rast nákladov (aj keď rástli niektoré položky nákladov, výška odpisov medziročne klesala). V roku 2019 náklady rástli rýchlejšie ako výnosy, a preto sa hodnota zisku znížila. Investícia do výrobného strojného zariadenia (rezacieho stroja) sa prejavila vo forme zvýšenia odpisov, čo spôsobilo väčší rozdiel medzi ukazovateľmi EBITDA a EBIT ako v predchádzajúcich dvoch rokoch.



Graf 3: Vývoj zisku (vlastné spracovanie z výkazov podniku XYZ, s.r.o.)

Tabuľka 21: Vývoj rozloženia výsledku hospodárenia po zdanení (vlastné spracovanie z výkazov podniku XYZ, s.r.o.)

	2016	2017	2018	2019
EBIT	22 352 €	83 892 €	127 831 €	49 151 €
nákladové úroky	11 622 €	9 679 €	8 245 €	7 246 €
daň	3 238 €	19 335 €	30 454 €	11 434 €
čistý zisk	7 492 €	54 878 €	89 132 €	30 471 €

Najväčší podiel na zisku pred úrokmi a zdanením (EBIT), tvorili v roku 2016 nákladové úroky, ďalšie roky to bol jednoznačne čistý zisk. Môžeme vidieť, že hodnota nákladových úrokov medziročne klesá. Potvrďuje to aj každoročný pokles bankových úverov. V priebehu rokov hodnota čistého zisku rástla, v poslednom období zisk výrazne klesol, čo bolo spôsobené viacerými faktormi. Jedným z nich bola už vyššie spomenutá investícia a odpisy s ňou spojené, ktoré znížili celkový ukazovateľ EBIT, a tým aj čistý zisk. Ďalšími faktormi sú zvyšujúce sa náklady na materiál a služby a taktiež pokles tržieb z predaja služieb. Napriek všetkému podnik aj naďalej generuje zisk, ktorý ďalej drží v spoločnosti.

Analýza cash flow

Tabuľka 22: Vývoj peňažných tokov (vlastné spracovanie z výkazov podniku XYZ, s.r.o.)

V celých €	2016	2017	2018	2019
Stav PP a ekvivalentov na začiatku úč. obdobia	195 577	177 227	198 365	143 717
Čistý peňažný tok zo prevádzkovej činnosti	117 531	163 906	163 660	282 983
Čistý peňažný tok z investičnej činnosti	-56 525	-34 910	-124 055	-180 086
Čistý peňažný tok z finančnej činnosti	-79 356	-107 858	-94 253	-129 079
Čisté zníženie (zvýšenie) peňažných prostriedkov	-18 350	21 138	-54 648	-26 182
Stav PP a ekvivalentov na konci úč. obdobia	177 227	198 365	143 717	117 535

Spoločnosť XYZ, s.r.o. dosahovala v sledovaných rokoch kladný výsledok hospodárenia, no pre komplexné zhodnotenie zdravia podniku je nutné nahliadnuť tiež na toky peňažných prostriedkov. Podnik vykonával a vykonáva rozsiahle investičné činnosti v podobe nákupu dlhodobého hmotného majetku potrebného k výrobe v rámci podniku. Predošlé analýzy zloženia majetku poukazujú na to, že podnik každoročne znižuje hodnotu položky bankových úverov a pohľad do cash flow nás v tom len utvrdzuje. Kladne môžeme hodnotiť nárast čistého peňažného toku z prevádzkovej činnosti v roku 2019, vďaka výraznému zníženiu objemu pohľadávok a zvýšeniu záväzkov. Vysoká hodnota investícií a každým rokom nižšia hodnota úverov sa premietli do postupného znižovania peňažných prostriedkov. Z toho dôvodu, je okrem roku 2017 celkové cash flow v záporných číslach.

Analýza čistého pracovného kapitálu

Tabuľka 23: Vývoj čistého pracovného kapitálu (vlastné spracovanie z výkazov podniku XYZ, s.r.o.)

V celých €	2016	2017	2018	2019
Obežné aktíva	933 280	1 085 955	1 023 646	915 630
Krátkodobé záväzky	308 312	422 249	399 439	389 028
Čistý pracovný kapitál	624 968	663 706	624 207	526 602

Podnik každoročne generuje veľký ČPK, ktorý slúži ako finančný vankúš na horšie časy. Všetky roky je jeho hodnota kladná, to znamená, že krátkodobé záväzky sú nižšie ako obežný majetok, ktorý je zdrojom pre ich splatenie. Je možné vidieť, že obežné aktíva v roku 2017 vzrástli viac ako krátkodobé záväzky a preto hodnota ČPK vzrástla, v ďalších rokoch hodnota všetkých spomenutých položiek klesla. To ale nemení nič na tom, že podnik má až príliš vysoký podiel ČPK na obežnom majetku, čo bolo dokázané v časti analýza likvidity (viz. nižšie).

Analýza zadlženosti

Tabuľka 24: Vývoj ukazovateľov zadlženosti (vlastné spracovanie z výkazov podniku XYZ, s.r.o. a konkurenčnej spoločnosti)

Ukazovatele zadlženosti	VS/KP	Účtovné obdobie			
		2016	2017	2018	2019
Celková zadlženosť	vybraná spoločnosť	50,7%	50,9%	47,2%	44,6%
	konkurenčný podnik	50,8%	49,0%	45,5%	35,3%
Miera zadlženosti	vybraná spoločnosť	1,34	1,25	1,01	0,86
	konkurenčný podnik	1,03	0,96	0,83	0,55
Koeficient samofinancovania	vybraná spoločnosť	37,8%	40,5%	46,8%	52,1%
	konkurenčný podnik	49%	51%	55%	65%
Podiel dlhodobých cudzích zdrojov na dlhodobom kapitále	vybraná spoločnosť	1%	1%	1%	7%
	konkurenčný podnik	1%	1%	5%	5%
Podiel dlhodobých cudzích zdrojov na cudzích zdrojoch	vybraná spoločnosť	1%	1%	1%	8%
	konkurenčný podnik	1%	1%	6%	10%
Úrokové krytie	vybraná spoločnosť	1,92	8,67	15,50	6,78
	konkurenčný podnik	7,03	1,78	7,64	6,56
Krytie dlhodobého majetku vlastným kapitálom	vybraná spoločnosť	0,87	1,15	1,30	1,36
	konkurenčný podnik	0,71	0,82	0,91	1,19
Krytie dlhodobého majetku dlhodobými zdrojmi	vybraná spoločnosť	0,88	1,16	1,30	1,45
	konkurenčný podnik	0,72	0,83	0,95	1,26

Celková zadlženosť nám ukazuje mieru krytia celkových aktív cudzími zdrojmi. Odporúčaná hodnota je 30-60%. V spoločnosti XYZ, s.r.o. celková zadlženosť rok od roku klesá, podnik sa nachádza v odporúčanom rozmedzí. Pre porovnanie, v konkurenčnom podniku bola celková zadlženosť v podobných hodnotách, ale v roku 2019 klesla o 10%. Opakom tohto ukazovateľa je **koeficient samofinancovania**, ktorý potvrdzuje fakt, že spoločnosť zvyšuje veľkosť krytia aktív vlastnými zdrojmi.

Miera zadlženosti je dôležitým indikátorom pre banku v prípade, že by spoločnosť chcela žiadať o úver. Ideálnou mierou zadlženosti sa uvádza hodnota nižšia ako 1. Vo vybranej spoločnosti je miera zadlženosti v prvých troch sledovaných rokoch vyššia ako 1, ale postupne sa znižovala a v roku 2019 už bola pod touto hranicou. Pre banku by bol podstatný časový vývoj, čo by v tomto prípade malo skôr pozitívny efekt. Ukazovateľ signalizuje, do akej miery by mohli byť ohrozené nároky veriteľov. Konkurenčný podnik dosahuje lepšie hodnoty ako analyzovaná spoločnosť.

Podiel dlhodobých cudzích zdrojov na dlhodobom kapitále, ako aj na celkových cudzích zdrojoch je v spoločnosti XYZ, s.r.o. minimálny, v poslednom sledovanom roku vzrástol z dôvodu zaobstarania vozidla na nebankový úver.

Úrokové krytie nám hovorí, koľkokrát sú úroky z poskytnutých úverov kryté výsledkom hospodárenia spoločnosti za dané účtovné obdobie. Čím vyšší je tento ukazovateľ, tým lepšie to je pre podnik. Odporúčaná hodnota je vyššia ako 5, čo vybraná spoločnosť posledné 3 roky spĺňa, najlepšie na tom bola v roku 2018. Konkurenčný podnik bol na tom v posledných 2 rokoch horšie, ale tiež mal hodnoty lepšie, ako uvádza odborná literatúra.

Ak je výsledok **krytia dlhodobého majetku vlastným kapitálom** vyšší ako 1, znamená to, že spoločnosť používa vlastný kapitál aj na krytie obežných aktív a dáva prednosť finančnej stabilite. Nevýhodou je, že vlastné imanie je oveľa drahšie ako cudzie zdroje a tak môže spoločnosť prichádzať o zisk. V spoločnosti XYZ, s.r.o. je možné vidieť rast hodnoty, v posledných sledovaných rokoch bola hodnota vyššia ako 1, podnik teda uprednostňuje finančnú stabilitu. Konkurenčný podnik má hodnoty nižšie, ale tiež mali rastúci trend.

V odbornej literatúre je uvádzané, že pri ukazovateli **krytia dlhodobého majetku dlhodobými zdrojmi** platí zlaté pravidlo financovania, podľa ktorého je ideálny stav, keď je dlhodobý majetok krytý dlhodobými zdrojmi. Vybraný podnik má v prvom sledovanom roku hodnotu nižšiu ako 1, z čoho vyplýva, že musel časť svojho dlhodobého majetku kryť krátkodobými zdrojmi a mohol mať problémy s úhradou záväzkov. Podnik teda využíval lacnejšiu, ale rizikovejšiu, tzv. agresívnu stratégiu financovania. V ďalších rokoch sa hodnota ukazovateľa dostala nad úroveň 1 a stále sa zvyšovala. Využíval preto ideálnu stratégiu financovania- neutrálnu. To znamená, že dlhodobý majetok kryl dlhodobými zdrojmi. Pri zachovaní trendu je možné vidieť, že už prechádza ku konzervatívnej stratégii financovania, ktorá je bezpečnejšia, ale drahšia. Podnik začína byť prekapitalizovaný, má vysoký podiel čistého pracovného kapitálu na obežnom majetku. Konkurenčný podnik využíval skoro vo všetkých sledovaných rokoch agresívnu formu financovania, posledný rok už aj on kryl časť obežných aktív dlhodobými zdrojmi.

Analýza likvidity

Tabuľka 25: Vývoj ukazovateľov likvidity (vlastné spracovanie z výkazov podniku XYZ, s.r.o. a konkurenčnej spoločnosti)

Ukazovatele likvidity	VS/KP	Účtovné obdobie			
		2016	2017	2018	2019
Bežná likvidita	vybraná spoločnosť	3,03	2,57	2,56	2,35
	konkurenčný podnik	1,29	1,65	1,72	1,82
Pohotová likvidita	vybraná spoločnosť	2,55	2,18	2,04	1,73
	konkurenčný podnik	0,94	1,01	1,03	1,25
Okamžitá likvidita	vybraná spoločnosť	0,57	0,47	0,36	0,30
	konkurenčný podnik	0,01	0,01	0,03	0,04
Podiel ČPK na OM	vybraná spoločnosť	67%	61%	61%	58%
	konkurenčný podnik	31,3%	39,3%	41,8%	45,0%

Bežná likvidita meria, koľkokrát sú obežné aktíva schopné pokryť krátkodobé záväzky. Odporúčaná hodnota sa v prípade tohto ukazovateľa pohybuje v rozmedzí 1,5 - 2,5, vo všeobecnosti ale platí, že čím je hodnota vyššia, tým je menšie riziko platobnej neschopnosti. V tomto prípade môžeme vidieť, že oproti konkurenčnému podniku je na tom vybraná spoločnosť lepšie. Je možné vidieť, že medziročne vybranej spoločnosti hodnoty klesajú, naopak konkurenčnému podniku rastú. Obidve firmy sa v posledných 3 sledovaných rokoch pohybujú v alebo nad odporúčaným rozmedzím, čo sa dá hodnotiť pozitívne.

Pri počítaní **pohotovej likvidity** sa z obežného majetku vynechajú zásoby, ako najmenej likvidná položka aktív. Odporúčaným rozmedzím v prípade tohoto ukazovateľa je 1-1,5, podnik by mal teda svojim obežným majetkom (bez zásob) pokryť svoje krátkodobé záväzky aspoň jeden krát. Opäť môžeme vidieť, že spoločnosť XYZ, s.r.o. si viedla lepšie ako konkurenčný podnik, hodnoty má vo všetkých sledovaných rokoch nad odporúčanými. Konkurenčný podnik na tom tiež nie je zle, v odporúčanom rozmedzí nebol len v roku 2016. Tak ako v prípade bežnej likvidity je možné sledovať u vybranej firmy klesajúci trend a pri konkurenčnom podniku je trend opačný a teda hodnota ukazovateľa každý rok rastie.

Okamžitá likvidita obsahuje len pohotové platobné prostriedky, ktoré spoločnosť môže využiť. Odporúčaným intervalom je v tomto prípade 0,2 – 0,5. Spoločnosť XYZ, s.r.o. tento interval prekračuje len v prvom sledovanom roku, vo zvyšných rokoch sa hodnota ukazovateľa nachádza v odporúčaných hodnotách. Aj v tomto prípade je možné vidieť, že jeho hodnota každoročne klesá. Konkurenčný podnik má hodnoty vo všetkých sledovaných

rokoach výrazne pod odporúčanou minimálnou hranicou, pretože má veľmi málo peňažných prostriedkov, čo môže vyústiť v neschopnosť hradiť svoje záväzky včas.

Odporúčanou hodnotou v prípade podielu čistého pracovného kapitálu na obežnom majetku je 30-50%. Spoločnosť XYZ, s.r.o. tento ukazovateľ preyšuje, ale dochádza k postupnému poklesu jeho hodnoty. Podiel ČPK na OM vyjadruje využívanú skôr konzervatívnejšiu stratégiu financovania. Konkurenčný podnik sa pohybuje v odporúčanom intervale.

Analýza rentability

Tabuľka 26: Vývoj ukazovateľov rentability (vlastné spracovanie z výkazov podniku XYZ, s.r.o. a konkurenčnej spoločnosti)

Ukazovatele rentability	VS/KP	Účtovné obdobie			
		2016	2017	2018	2019
Rentabilita tržieb (ROS)	vybraná spoločnosť	0,8%	2,8%	3,9%	1%
	konkurenčný podnik	5,9%	1,4%	4,9%	2,5%
Rentabilita vlastného imania (ROE)	vybraná spoločnosť	1,2%	7,9%	11,7%	4%
	konkurenčný podnik	7,9%	0,7%	7,1%	3,8%
Rentabilita aktív (ROA)	vybraná spoločnosť	1,3%	4,9%	7,9%	3%
	konkurenčný podnik	6,3%	1,5%	5,7%	3,7%
Rentabilita investovaného kapitálu (ROI)	vybraná spoločnosť	1,2%	7,9%	11,7%	4%
	konkurenčný podnik	7,9%	0,7%	6,7%	3,6%

Ukazovateľ rentability tržieb (ROS) vyjadruje ziskovú maržu a dôležité je hodnotiť nielen jednotlivé dosahované hodnoty, ale hlavne trend. Pre potreby výpočtov bol použitý EBIT. Z tabuľky je možné vyčítať, že hodnoty vo vybranej spoločnosti aj v konkurenčnom podniku sú veľmi kolísavé. Vo všeobecnosti je na tom lepšie konkurenčný podnik, ktorého zisková marža bola vo všetkých sledovaných rokoch nad jedným percentom. Pre vybranú spoločnosť bol najúspešnejší rok 2018.

Ukazovateľ rentability vlastného imania (ROE) udáva, aká je výnosnosť kapitálu vloženého vlastníckmi do podniku. Ukazuje, ako efektívne management podniku využíva dostupné aktíva na generovanie zisku. Spoločnosti XYZ, s.r.o. má oproti konkurenčnému podniku v posledných 3 sledovaných rokoch lepšie hodnoty rentability vlastného kapitálu, aj keď ich hodnota nie je ani v jednom podniku stabilná. Výsledok ukazovateľa by mal byť vyšší, ako úroky z dlhodobých vkladov, čo vybraná spoločnosť spĺňa.

Ďalší dôležitý ukazovateľ je **rentabilita aktív (ROA)**, tiež nazývaná ako rentabilita celkového kapitálu. Vyjadruje to, či podnik efektívne hospodári so všetkými prostriedkami,

ktoré sú vo firme viazané. Tak ako aj v prípade rentability vlastného imania, aj u hodnôt rentability aktív môžeme v prvých troch analyzovaných rokoch sledovať rastúci trend, ktorý bol v poslednom roku zabrzdený a nastal výrazný pokles hodnoty spôsobený zvyšovaním veľkosti majetku za súčasného zníženia zisku. Výsledky konkurenčného podniku, s ktorým je spoločnosť XYZ, s.r.o. porovnávaná kolišu a teda sa nedá jednoznačne určiť, ktorý podnik hospodári efektívnejšie.

Ako je možné vidieť v tabuľke, hodnoty rentability investovaného kapitálu sú u vybranej spoločnosti rovnaké ako aj pri rentabilite vlastného imania. Konkurenčný podnik ich má veľmi podobné. Je to zapríčinené veľmi nízkou hodnotou dlhodobých cudzích zdrojov vo vybranej firme.

Keď sa pozrieme na vývoj hodnôt ukazovateľov ako celku, môžeme zhodnotiť, že v rokoch 2016 a 2019 mal lepšie výsledky rentabilít konkurenčný podnik, ale v rokoch 2017 a 2018 bola jednoznačne lepšia spoločnosť XYZ, s.r.o., ktorá efektívnejšie využívala zdroje a majetok na generovanie zisku.

Analýza aktivity

Tabuľka 27: Vývoj ukazovateľov aktivity (vlastné spracovanie z výkazov podniku XYZ, s.r.o. a konkurenčnej spoločnosti)

Ukazovatele aktivity	VS/KP	Účtovné obdobie			
		2016	2017	2018	2019
Obrat aktív	vybraná spoločnosť	1,69	1,79	2,02	2,19
	konkurenčný podnik	1,07	1,09	1,15	1,49
Obrat dlhodobého majetku	vybraná spoločnosť	3,89	5,06	5,59	5,70
	konkurenčný podnik	1,55	1,76	1,91	2,73
Obrat zásob	vybraná spoločnosť	19,32	18,53	15,64	13,69
	konkurenčný podnik	9,79	7,57	7,46	10,53
Doba obratu zásob (dni)	vybraná spoločnosť	16,63	18,41	20,56	24,51
	konkurenčný podnik	36,20	43,12	47,41	38,80
Doba obratu pohľadávok (dni)	vybraná spoločnosť	78,14	78,61	76,60	66,54
	konkurenčný podnik	66,64	72,21	71,79	67,72
Doba obratu záväzkov (dni)	vybraná spoločnosť	41,95	43,12	45,17	42,78
	konkurenčný podnik	78,92	79,78	71,69	61,43

V prípade **obratu aktív** sa ako odporúčaná hodnota uvádza 1 a viac a predstavuje efektivitu využívania celkových aktív. U spoločnosti XYZ, s.r.o. sa tento ukazovateľ pohyboval nad odporúčanou hodnotou. Môžeme teda povedať, že podnik svoj majetok využíval efektívne.

Pozitívne môžeme hodnotiť aj každoročne rastúci trend tohto ukazovateľa. V konkurenčnom podniku je situácia rovnaká, aj keď vypočítané hodnoty sú v jednotlivých rokoch nižšie ako u vybranej spoločnosti.

Obrat dlhodobého majetku sa od obratu aktív líši len v tom, že sa posudzuje efektívnosť využitia dlhodobého majetku. Obidva ukazovatele sú ovplyvnené veľkosťou odpisov, čo znamená, že podnik dosahuje lepšie hodnoty pri väčšej odpísanosti majetku. Tak je to aj v prípade vybranej spoločnosti, ktorá má z 3/4 odpísaný majetok. Ako aj v prípade predchádzajúceho ukazovateľa, tak aj obratovosť dlhodobého majetku vykazuje každoročne rastúce hodnoty, ktoré sú dokonca v tomto o niekoľkonásobne vyššie ako u konkurenčného podniku. Vybraná spoločnosť teda dlhodobý majetok využíva efektívnejšie ako konkurenčný podnik.

Naopak, hodnoty **obratu zásob** každým sledovaným rokom klesajú, stále sú ale vyššie ako u konkurencie, ktorá mala tento ukazovateľ v poslednom sledovanom roku vyšší ako predchádzajúce roky. Môžeme povedať, že vybraná spoločnosť aj zásoby využíva efektívnejšie ako konkurenčný podnik.

Doba obratu zásob udáva, koľko dní trvá jeden cyklus prechodu peňažných prostriedkov cez výrobky a tovar znovu do peňažnej formy. Je to priemerný počet dní, po ktorý sú zásoby v podniku viazané pokiaľ sa nespotrebiť. V tomto prípade platí, čím menej dní, tým lepšie. V spoločnosti XYZ, s.r.o. sa táto doba každoročne zvyšuje, ale vo všetkých sledovaných rokoch je výrazne nižšia ako v konkurenčnom podniku. Jeden cyklus trvá približne 3 týždne, v konkurenčnom podniku je to viac ako mesiac.

Dobu obratu pohľadávok je vhodné porovnávať s **dobou obratu záväzkov** a podnik by sa mal snažiť mať dobu obratu pohľadávok kratšiu ako dobu obratu záväzkov. Z tabuľky vyplýva, že vybranej spoločnosti sa to ani v jednom sledovanom roku nepodarilo, rozdiel sa ale znižuje z viac ako mesiaca na 3 týždne. Posledné 3 roky sa doba obratu pohľadávok každoročne znižuje, posledný rok ale klesla aj doba obratu záväzkov. Konkurenčný podnik je na tom lepšie, aj keď v posledných rokoch sa jeho doba obratu záväzkov znižuje rýchlejšie, ako doba obratu pohľadávok.

Ďalšie ukazovatele finančnej analýzy

V rámci finančnej analýzy sa dajú využiť aj iné ukazovatele. Niektoré z nich a ich vývoj je zobrazený v nasledujúcej tabuľke.

Tabuľka 28: Vývoj ďalších ukazovateľov (vlastné spracovanie z výkazov podniku XYZ, s.r.o.)

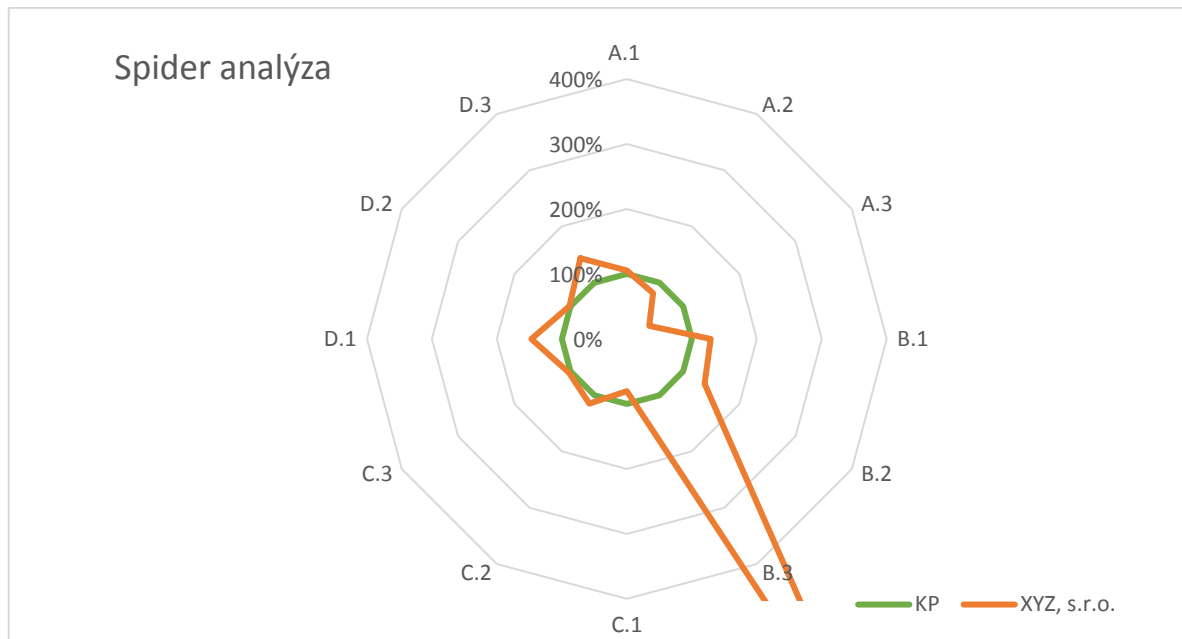
	2016	2017	2018	2019
pridaná hodnota/počet zamestnancov (€ na 1 zamestnanca)	33 585	35 204	38 522	35 785
pridaná hodnota/tržby	45%	44%	45%	43%
pridaná hodnota/výnosy	43%	43%	43%	42%
pridaná hodnota/aktíva	76%	79%	90%	94%
osobné náklady/pridaná hodnota	84%	82%	81%	85%
zisk pred zdanením/pridaná hodnota	1%	6%	8%	3%
tržby/počet zamestnancov (€ na 1 zamestnanca)	74 899	80 249	86 173	82 936
osobné náklady/počet zamestnancov (€ na 1 zamestnanca)	28 282	29 033	31 251	30 266
náklady/tržby	104%	100%	99%	102%
osobné náklady/tržby	38%	36%	36%	36%
odpisy/tržby	7%	5%	5%	5%

Malo by platiť, že osobné náklady na zamestnanca rastú len v prípade, kedy rastie aj pridaná hodnota na zamestnanca a produktivita práce. V tabuľke môžeme vidieť, že táto zásada platí, pretože v roku 2019, kedy pridaná hodnota na zamestnanca klesla, klesli aj osobné náklady na pracovníka. Ostatné roky so stúpajúcou pridanou hodnotou na zamestnanca rástli aj osobné náklady na pracovníka. Z tabuľky ďalej vyplýva, že jedna tretina zo zarobených tržieb ide na zaplatenie nákladov na zamestnancov.

Spider analýza

Tabuľka 29: Spider analýza za rok 2019 (vlastné spracovanie z výkazov podniku XYZ, s.r.o. a konkurenčnej spoločnosti)

			XYZ, s.r.o.	KP
Rentabilita	A.1	Rentabilita vlastného imania	4%	3,8%
	A.2	Rentabilita aktív	3%	3,7%
	A.3	Rentabilita tržieb	1%	2,5%
Likvidita	B.1	Bežná likvidita	2,35	1,82
	B.2	Pohotovú likvidita	1,73	1,25
	B.3	Hotovostná likvidita	0,30	0,04
Zadlženosť	C.1	Vlastné imanie/Aktíva	0,52	0,65
	C.2	Krytie DM dlhodobým kapitálom	1,45	1,26
	C.3	Úrokové krytie	6,78	6,56
Obratovosť	D.1	Obratovosť aktív	2,19	1,49
	D.2	Obratovosť krátkodobých pohľadávok	5,41	5,32
	D.3	Obratovosť krátkodobých záväzkov	8,41	5,86



Graf 4: Spider analýza za rok 2019 (vlastné spracovanie z výkazov podniku XYZ, s.r.o. a konkurenčnej spoločnosti)

Spider analýza za rok 2019 porovnáva výsledky ukazovateľov rentability, likvidity, zadlženosti, a obratovosti vybranej spoločnosti a konkurenčného podniku. Výsledky konkurenčného podniku slúžia ako základ. Analýza dokazuje, že spoločnosť XYZ, s.r.o. má lepšie hodnoty rentability vlastného imania a všetkých ukazovateľov likvidity, pričom výsledok hotovostnej likvidity je 7,5 krát vyšší ako u konkurenčnej firmy. Čo sa týka zadlženosti, tam má hodnotená spoločnosť lepšie výsledky úrokového krytia a krytia dlhodobého majetku dlhodobým kapitálom. Z grafu je taktiež možné vyčítať, že podnik XYZ, s.r.o. efektívnejšie využíva majetok a preto sú hodnoty všetkých ukazovateľov obratovosti vyššie ako u konkurenčnej firmy. Keď porovnáme výsledky ako celok, môžeme zhodnotiť, že vybraná spoločnosť je na tom lepšie ako konkurencia, ale do budúca by si mala dať pozor na nízku hodnotu rentability tržieb a aktív.

Súhrnné ukazovatele

Súhrnné ukazovatele sú používané na zistenie finančného zdravia spoločnosti a ukazujú, či by v blízkej budúcnosti mohol podnik zbankrotovať. V práci je analyzované finančné zdravie podniku pomocou Z-skóre a Indexu IN05.

Z-skóre

Pri výpočte Z-skóre sa používa nasledujúci vzorec:

$$Z - \text{skóre} = 0,717 * X_1 + 0,847 * X_2 + 3,107 * X_3 + 0,420 * X_4 + 0,998 * X_5$$

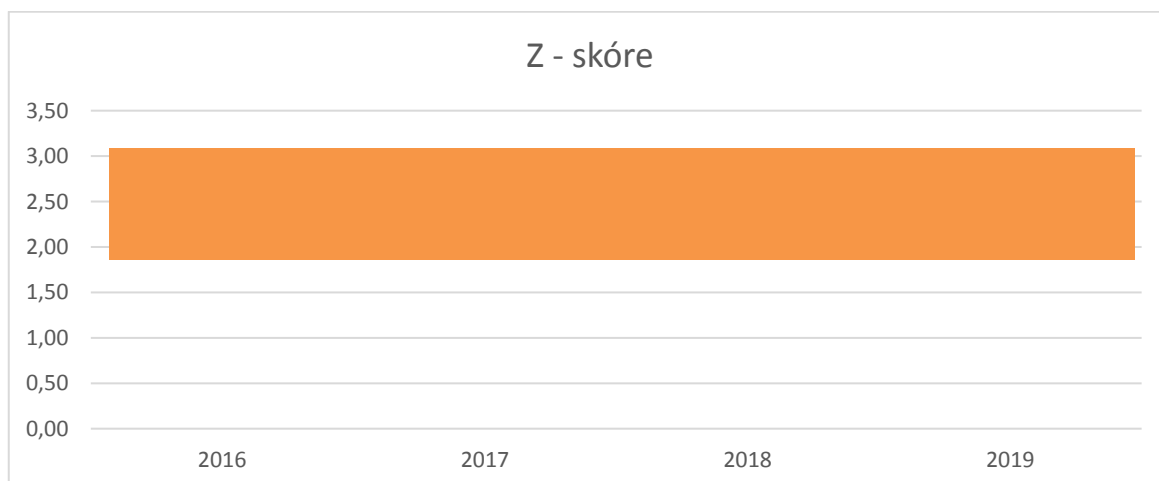
pričom, $X_1 = \text{ČPK}/A$; $X_2 = \text{nerozdez. zisky}/A$; $X_3 = \text{EBIT}/A$; $X_4 = \text{VK}/\text{CZ}$; $X_5 = T/A$

Tabuľka 30: Výpočet Z-skóre (vlastné spracovanie z výkazov podniku XYZ, s.r.o.)

Výpočet Z - skóre spoločnosti				
	2016	2017	2018	2019
X_1	0,3714	0,3898	0,3842	0,3471
X_2	0,3495	0,3498	0,3881	0,4744
X_3	0,0133	0,0493	0,0787	0,0324
X_4	0,0130	0,0128	0,0145	0,0164
X_5	1,6914	1,7907	2,0157	2,1868
Z - skóre	2,30	2,52	2,87	2,94

Tabuľka 31: Vývoj výsledkov Z-skóre (vlastné spracovanie z výkazov podniku XYZ, s.r.o.)

	Z - skóre	Výsledok	Finančná situácia
2016	2,3	1,81 < 2,30 < 2,99	sivá zóna
2017	2,52	1,81 < 2,52 < 2,99	sivá zóna
2018	2,87	1,81 < 2,87 < 2,99	sivá zóna
2019	2,94	1,81 < 2,94 < 2,99	sivá zóna



Graf 5: Vývoj Z-skóre (vlastné spracovanie z výkazov podniku XYZ, s.r.o.)

Ako je možné vidieť v grafe a tabuľke, vo všetkých sledovaných rokoch sa spoločnosť pohybovala v hodnotách sivej zóny a mohla mať finančné problémy. V poslednom roku sa už vypočítaná hodnota približuje k hranici, ktorej prekročenie by znamenalo, že je podnik finančne zdravý. Najvýraznejšie je hodnota Z-skóre ovplyvnená zvyšujúcou sa obratovosťou aktív.

Index IN05

Index IN05 sa vypočíta použitím nasledujúceho vzorca:

$$IN05 = 0,13 * X_1 + 0,04 * X_2 + 3,97 * X_3 + 0,21 * X_4 + 0,09 * OA/KZ$$

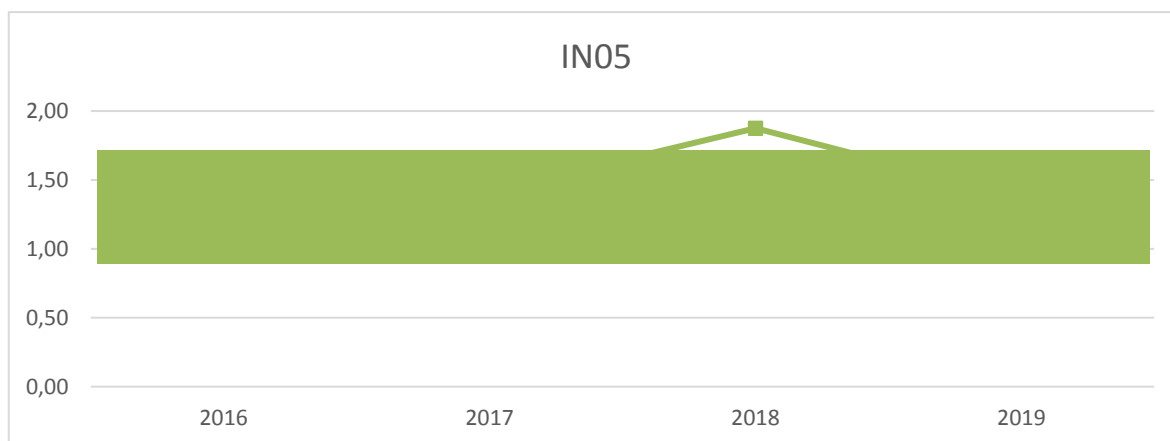
pričom, $X_1 = A/CZ$; $X_2 = EBIT/náklad.úroky$; $X_3 = EBIT/A$; $X_4 = V/A$; $X_5 = OA/KZ$

Tabuľka 32: Výpočet Indexu IN05 (vlastné spracovanie z výkazov podniku XYZ, s.r.o.)

Výpočet Indexu IN05 spoločnosti				
	2016	2017	2018	2019
X_1	1,9726	1,9659	2,1205	2,2439
X_2	1,9232	8,6674	15,5041	6,7832
X_3	0,0133	0,0493	0,0787	0,0324
X_4	1,7736	1,8320	2,0780	2,2497
X_5	3,0271	2,5718	2,5627	2,3536
IN05	1,03	1,41	1,88	1,38

Tabuľka 33: Vývoj výsledkov Indexu IN05 (vlastné spracovanie z výkazov podniku XYZ, s.r.o.)

	IN05	Výsledok	Finančná situácia
2016	1,03	0,9 < 1,03 < 1,6	sivá zóna
2017	1,41	0,9 < 1,41 < 1,6	sivá zóna
2018	1,88	0,9 < 1,88 < 1,6	tvorí hodnotu
2019	1,38	0,9 < 1,38 < 1,6	sivá zóna



Graf 6: Vývoj Z-skóre (vlastné spracovanie z výkazov podniku XYZ, s.r.o.)

Podľa ukazovateľa IN05 sa podnik nachádza v sivej zóne, čo znamená, že hodnotu netvorí, ale ani ju neničí. Výnimkou bol rok 2018, kedy sa firma nachádzala nad sivou zónou, a teda hodnotu tvorila. V roku 2016 bol ukazovateľ najviac ovplyvnený veľkosťou bežnej likvidity, ostatné roky úrokovým krytím. Pozitívny trend môžeme vidieť v riadkoch X_1 a X_4 .

8.6 Zhrnutie finančnej analýzy

Z finančnej analýzy vyplýva, že vybraná spoločnosť je vo všetkých sledovaných rokoch zisková a všetok zisk je zadržovaný v podniku pre jeho ďalší rozvoj. Podiel vlastných zdrojov na celkovom kapitále sa medziročne zvyšuje, kým v roku 2016 tvoril len 38% hodnoty kapitálu, v roku 2019 to bolo už 52%. Podnik sa snaží znižovať zadlženie. Vybraná spoločnosť disponuje dostatočne vysokými hodnotami úrokového krytia, má teda každý rok dostatočný zisk na to, aby bol schopný hradiť nákladové úroky. Konkurenčná firma má finančnú štruktúru veľmi podobnú, tiež je možné sledovať klesajúci trend, ktorý je výraznejší ako u spoločnosti XYZ, s.r.o. Analýza taktiež ukázala, že podnik využíva skôr neutrálnu až konzervatívnu stratégiu financovania. Celý dlhodobý majetok a výraznú časť obežných aktív financuje z dlhodobých zdrojov. Dokonca od roku 2017 kryje celú hodnotu dlhodobého majetku vlastným imanom. Výhodou takejto formy financovania je nižšie riziko, nevýhodou je, že takéto financovanie je oveľa drahšie. Konkurenčný podnik má agresívnejší prístup k financovaniu, aj keď v poslednom sledovanom roku zvolil konzervatívnu formu financovania. Rentabilita dosahovala vo všetkých sledovaných rokoch kladné hodnoty, čo poukazuje na trvalú ziskovosť podniku. Hodnoty ziskovej marže sú kolísavé v oboch porovnávaných podnikoch. Pri porovnaní všetkých ukazovateľov rentability je možné zhodnotiť, že v rokoch 2017 a 2018 efektívnejšie využívala zdroje vybraná spoločnosť, pretože mala hodnoty rentabilit vyššie a v rokoch 2016 a 2019 bol na tom lepšie konkurenčný podnik. Vývoj likvidity naznačuje, že podnik mal viac prostriedkov ako bolo potrebné, čo znamenalo, že nemal problémy so solventnosťou. Hodnoty všetkých stupňov likvidít medziročne klesali a v poslednom roku sa už nachádzali v odporúčanom intervale. V porovnaní s konkurenčným podnikom má vybraná spoločnosť lepšie hodnoty vo všetkých sledovaných rokoch. Silnou stránkou spoločnosti XYZ, s.r.o. je efektívnosť využitia aktív. Všetky hodnoty obratu aktív a majetku má lepšie ako konkurenčný podnik, obrat zásob je skoro vo všetkých rokoch 2-násobný ako u konkurencie. Naopak, veľkým nedostatkom je oveľa dlhšia doba obratu pohľadávok ako záväzkov. Vybraný podnik by mal pracovať na tom, aby skrátil dobu, kedy čaká na zaplatenie od odberateľov a naopak by mal predlžovať dobu úhrady záväzkov.

Podľa Z-skóre má podnik každým rokom lepšiu finančnú situáciu, a postupne sa dostáva nad hranicu sivej zóny, čo znamená, že je finančne zdravý. Index IN05 ukazuje, že firma tvorila hodnotu len v roku 2018, v ostatných rokoch bola v sivej zóne, kedy hodnotu ani netvorila ani neničila. Celkovo by som vybranú spoločnosť hodnotila ako finančne stabilnú.

9 PROJEKT TVORBY DLHODOBÉHO A KRÁTKODOBÉHO FINANČNÉHO PLÁNU

Nasledujúca časť práce je venovaná vytvoreniu dlhodobého a krátkodobého finančného plánu spoločnosti XYZ, s.r.o. na obdobie 3 rokov, konkrétne 2020-2022. Informácie získané z analýz makroprostredia, mikrookolía a hospodárenia spoločnosti budú podkladom pre zostavenie plánov.

Nakoľko treba počítať s rôznym vývojom faktorov vplývajúcich na podnik, je nutné zhotoviť plán v rôznych alternatívach. Dlhodobý finančný plán bude vytvorený:

- v **základnom variante**, ktorý počíta s najpravdepodobnejším vývojom, a teda s klesajúcou predikciou ekonomiky spôsobenou opatreniami na spomalenie priebehu pandémie koronavírusu, s postupným zlepšovaním situácie v ďalších rokoch
- v **pesimistickej alternatíve**, ktorá bude predpokladať zhoršenie ekonomickej situácie podniku z dôvodu znovuzavedenia opatrení - zákazníci budú požadovať graficky jednoduchšie štočky a zníži sa dopyt

Obi dva varianty budú obsahovať plánovaný výkaz ziskov a strát a plánovanú súvahu. Následne budú porovnané využitím vybraných pomerových ukazovateľov finančnej analýzy. Na základe ich výsledkov bude vybraný jeden variant a ten bude rozpracovaný do podoby krátkodobého finančného plánu.

9.1 Aktuálny stav finančného plánovania v spoločnosti

V súčasnej dobe spoločnosť XYZ, s.r.o. v rámci finančného riadenia nevytvára žiadne plány- dlhodobé ani krátkodobé. Taktiež nezostavuje výkaz o peňažných tokoch. Plánovanie nemá ucelenú formu, ani písomnú podobu - nie sú zostavované žiadne výkazy. Z toho dôvodu nie je možné spätne porovnať plánovaný stav so skutočným a tým zistiť možné odchýlky. Vďaka plánovaniu by management spoločnosti mohol premietnuť dopady svojich investičných zámerov a lepšie o nich rozhodovať.

Spoločnosť má tiež nedostatočne formulovanú víziu, ciele a stratégiu, čo je pre plánovacia činnosť kľúčové.

9.2 Stratégia a ciele spoločnosti

Najdôležitejšou činnosťou pred zostavením plánov je určenie cieľov a stratégie spoločnosti. Základným cieľom každého podniku by mala byť maximalizácia jeho tržnej hodnoty. Ďalšie dlhodobé ciele spoločnosti XYZ, s.r.o., na ktoré sa bude brať ohľad pri tvorbe plánov sú:

- zlepšenie kvality výrobkov - pravidelnými technologickými inováciami
- udržanie aktuálnych zákazníkov a získanie nových odberateľov prenikaním na zahraničné trhy
- zvyšovanie kvalifikácie zamestnancov - odbornými zahraničnými školeniami
- rekonštrukcia starších skladových priestorov- do 5 rokov
- medziročné navyšovanie miezd zamestnancov – pre udržanie motivácie pracovníkov
- znižovanie negatívnych dopadov na životné prostredie – redukcia energetickej a materiállovej náročnosti lepšími technológiami a kvalitnejším materiálom
- zvyšovanie výsledku hospodárenia – zvyšovanie tržieb vďaka novým kontraktom
- v oblasti ukazovateľov aktivity – udržanie aktuálnych hodnôt obratu zásob a dlhodobého majetku a skrátenie doby obratu pohľadávok
- v oblasti rentability – zvyšovanie ukazovateľov rentabilit zväčšovaním zisku
- v oblasti likvidity – udržanie aktuálnych hodnôt a mať dostatočné množstvo prostriedkov na včasné platenie záväzkov
- v oblasti zadlženosti – udržanie finančnej stability a neprekročenie odporúčaného podielu cudzích zdrojov na celkovom kapitále

9.3 Dlhodobý finančný plán v základnom variante

V predchádzajúcej časti práce bolo spomenuté, že plán bude zostavený na obdobie troch rokov 2020-2022. Na základe analýzy makroprostredia sa kvôli koronavírusu a opatreniam proti jeho šíreniu očakáva pokles svetovej ekonomiky a tým pádom aj zhoršenie trhovej situácie vybranej spoločnosti. V roku 2020 sa predpokladá výpadok dopytu po graficky náročnejších štočkoch. Podnik preto v tomto roku neplánuje žiadne rozsiahlejšie investície, tie čo boli pôvodne pripravené na tento rok sa presúvajú do roku 2023. Očakáva sa, že od prvej polovice 2021 sa ekonomika Slovenska zase naštartuje, ale „predkrízovú“ úroveň dobehne najskôr až v roku 2023.

9.3.1 Plánovaný výkaz ziskov a strát

V prvom rade je pri zostavovaní plánovaného výkazu ziskov a strát nutné naplánovať výšku tržieb, od ktorej sa odvíja niekoľko ďalších položiek.

VÝNOSY

Tržby

Vďaka regresnej analýze bol zistený kladný korelačný koeficient, ktorý poukazuje na závislosť veľkosti tržieb na zvyšovaní, prípadne znižovaní HDP. Nakoľko je predikovaný výrazný prepad HDP v roku 2020, ani následný rast v ďalších rokoch nedobehne hodnoty z roku 2019. Spoločnosť očakáva zníženie tržieb z dôvodu zákaziek za menšiu hodnotu, ale nepredpokladá až tak výrazný prepad ako je predikované u HDP. V roku 2020 preto očakáva pokles tržieb o 4%. Nie je predpokladaný odchod významného odberateľa, len pokles hodnoty zákaziek, ktorý sa postupne v nasledujúcich rokoch bude dostávať na rastovú krivku, preto v roku 2021 je už plánované zvýšenie tržieb z predaja tvaru o 2%, tržby z predaja vlastných výrobkov stúpnu o 3% a tržby z predaja služieb sa zvýšia o 5%. V poslednom plánovanom roku management predpokladá tiež rast hodnôt, presnejšie rast tržieb z predaja tovaru a služieb o 3% a trochu miernejšie zvýšenie tržieb z predaja výrobkov - o 2%. Rast týchto položiek bude spôsobený opätovným zvýšením dopytu zo strany odberateľov a taktiež nové získané kontrakty na zahraničných trhoch.

Tržby z predaja dlhodobého nehmotného majetku, dlhodobého hmotného majetku a materiálu

Vedenie podniku má v pláne predat stroje až v roku 2023, preto sú v plánovaných obdobiach do tejto položky zahrnuté len plánované tržby z predaja materiálu.

Ostatné výnosy z hospodárskej činnosti

Zahŕňajú výnosy z dotácií, ktoré sa časovo rozpúšťajú do jednotlivých rokov. V roku 2021 bude rozpustená posledná časť z dotácií, ktoré podnik prijal na obstaranie 2 strojov. Patria sem aj inventúrne prebytky a ostatné výnosy, ktoré sú odhadnuté na úrovni 10 000€ pre každý rok.

Kurzové zisky

Hodnota tejto položky je zanedbateľná a v posledných 4 rokoch sa pohybovala na stabilnej úrovni, preto je v podobnej výške predikovaná aj na nasledujúce tri roky. Spoločnosť obchoduje z firmami z Maďarska, Poľska a Česka.

NÁKLADY

Náklady vynaložené na obstaranie predaného tovaru

V roku 2020 management predikuje pokles tejto položky o 4% z dôvodu poklesu predaja tovaru. Ďalšie roky sa zvýšia o 3% a 2%.

Spotreba materiálu, energie a ostatných neskladovateľných dodávok

Keďže podnik vyrába len na základe zákaziek, pri poklese dopytu v roku 2020 sa očakáva pokles tejto položky, a to o 2%. Ďalšie roky sa predpokladá vplyvom nových zákaziek nárast spotreby materiálu a energií, a to v roku 2021 o 5% a 2022 o 3,5%.

Služby

Najväčší podiel na nákladoch za služby má nájomné a služby spojené so školením zamestnancov, prípadne rôzne služby. V roku 2020 sa očakáva tak ako aj u ostatných položiek pokles hodnoty o 3,5%, keďže sa firma bude snažiť obmedziť nákup služieb, ktorý môže presunúť do nasledujúcich rokov, keď bude ekonomická situácia lepšia - napr. každoročné školenie zamestnancov. Nasledujúci rok stúpne hodnota položky o 4% a v roku 2022 sa očakáva mierny pokles o 2%.

Osobné náklady

Položka osobných nákladov zahŕňa mzdové náklady, náklady na sociálne poistenie a sociálne náklady. Firma motivuje svojich zamestnancov každoročným zvyšovaním miezd, preto je plánované zvyšovanie aj v nasledujúcich troch rokoch. V roku 2020 sa očakáva zvýšenie mzdy zamestnancov o 2%, ďalší rok o 1,5% a posledný plánovaný rok o 0,5%. V tomto období sa neplánuje prepúšťanie ani naberanie nových pracovníkov.

Dane a poplatky

Medzi dane a poplatky patrí cestná daň a daň z nehnuteľností. Výška dane je plánovaná v stabilnej čiastke pre všetky roky.

Odpisy a opravné položky k DNM a DHM

Odpisy k DNM - odpisový plán bol zostavený podľa požiadaviek zákona o účtovníctve, odpisové sadzby pre účtovné a daňové odpisy sa počas celého obdobia rovnajú

Odpisy k DHM - účtovné a daňové odpisy sa rovnajú. Budova patrí do 5. odpisovej skupiny a odpisuje sa rovnomerne. Zariadenie poplach a videovrátnik sú v 4. odpisovej skupine a odpisujú sa rovnomerne. Výrobné stroje sú zaradené v 2. odpisovej skupine a časť z nich

sa odpisuje rovnomerne a časť zrýchlene. Dopravné prostriedky a kancelárske stroje patria do 1. skupiny a odpisujú sa rovnomerne.

Opravné položky k pohľadávkam

Opravné položky sú tvorené v zmysle zákona o dani z príjmov na pohľadávky po lehote splatnosti s rizikom nezaplatenia Prvé dva roky sa očakáva zrušenie opravnej položky a v roku 2022 jej tvorba.

Ostatné náklady na hospodársku činnosť

Do ostatných nákladov patria dary, pokuty a penále, zmluvná spoluúčasť k poistnej udalosti, manká a škody, inventarizačné rozdiely, poistenie na zahraničné cesty, poistenie pohľadávok a náklady na spracovanie odpadov. Podnik plánuje výšku tejto položky podľa priemeru v predchádzajúcich rokoch - v roku 2020 a 2022 je predpoklad na úrovni 50 000€, v roku 2021 to bude 40 000 €.

Nákladové úroky

V tejto položke sú zobrazené úroky z kontokorentného úveru a leasingu z motorového vozidla.

Kurzové straty

Management očakáva podľa skúseností z minulých období, že bude kurzová strata vo všetkých plánovaných rokoch okolo 1000 €.

Ostatné náklady na finančnú činnosť

Táto položka zahŕňa poplatky za vedenie bankových účtov a poistenie majetku. Nakoľko sa hodnota týchto nákladov v posledných rokoch nemenila, očakáva sa jej zachovanie na úrovni 6000 €.

Daň z príjmov

Pre všetky roky plánovaných výkazov je stanovená rovnaká sadzba dane z právnických osôb, a to 21%, pretože sa v plánovanom období nepredpokladá jej zmena.

Tabuľka 34: Plánovaný výkaz ziskov a strát spoločnosti XYZ, s.r.o. za obdobie 2020-2022 v základnom variante (vlastné spracovanie)

Ozn.	Text	2020	2021	2022
*	Čistý obrat	3 185 000	3 276 350	3 352 700
**	Výnosy z hospodárskej činnosti spolu súčet	3 242 000	3 300 850	3 370 700
I.	Tržby z predaja tovaru	810 000	826 000	851 000
II.	Tržby z predaja vlastných výrobkov	2 170 000	2 235 100	2 280 000
III.	Tržby z predaja služieb	205 000	215 250	221 700
IV.	Zmeny stavu vnútroorganizačných zásob (+/-)	-4 000	2 000	3 000
V.	Aktivácia	0	0	0
VI.	Tržby z predaja DNM, DHM a materiálu	3 000	10 000	5 000
VII.	Ostatné výnosy z hospodárskej činnosti	58 000	12 500	10 000
**	Náklady na hospodársku činnosť spolu	3 226 130	3 271 700	3 336 600
A.	Náklady vynaložené na obstaranie predaného tovaru	560 000	576 800	588 000
B.	Spotreba materiálu, energie a ostatných neskladovateľných dodávok	876 700	920 500	952 700
D.	Služby	400 000	416 000	408 000
E.	Osobné náklady	1 219 630	1 239 600	1 249 000
E.1.	Mzdové náklady	887 300	900 600	905 000
3.	Náklady na sociálne poistenie	312 330	317 000	319 000
4.	Sociálne náklady	20 000	22 000	25 000
F.	Dane a poplatky	12 800	12 800	12 800
G.	Odpisy a opravné položky k DNM a DHM	110 000	70 000	70 000
G.1.	Odpisy DNM s DHM	110 000	70 000	70 000
I.	Opravné položky k pohľadávkam (+/-)	-3 000	-4 000	6 100
J.	Ostatné náklady na hospodársku činnosť	50 000	40 000	50 000
***	Výsledok hospodárenia z hospodárskej činnosti (+/-)	15 870	29 150	34 100
*	Pridaná hodnota	1 344 300	1 365 050	1 407 000
**	Výnosy z finančnej činnosti spolu	300	300	300
XI.	Výnosové úroky	0	0	0
XII.	Kurzové zisky	300	300	300
**	Náklady na finančnú činnosť spolu	13 900	14 450	17 000
N.	Nákladové úroky	7 000	7 550	10 000
N.2.	Ostatné nákladové úroky	7 000	7 550	10 000
O.	Kurzové straty	900	900	1 000
Q.	Ostatné náklady na finančnú činnosť	6 000	6 000	6 000
***	Výsledok hospodárenia z finančnej činnosti (+/-)	-13 600	-14 150	-16 700
****	Výsledok hospodárenia za účtovné obdobie pred zdanením (+/-)	2 270	15 000	17 400
R.	Daň z príjmov	477	3 150	3 654
R.1.	Daň z príjmov splatná	477	3 150	3 654
2.	Daň z príjmov odložená (+/-)	0	0	0
S.	Prevod podielov na výsledku hospodárenia spoločníkom (+/-)	0	0	0
****	Výsledok hospodárenia za účtovné obdobie po zdanení (+/-)	1 793	11 850	13 746

9.3.2 Plánovaná súvaha

AKTÍVA

Dlhodobý nehmotný majetok

V rámci dlhodobého nehmotného majetku nie je plánovaná žiadna investícia. Táto položka obsahuje len software, ktorý sa odpisuje rovnomerne a je už na 87% odpísaný.

Dlhodobý hmotný majetok

Podnik v posledných rokoch využil dotácie z fondov Európskej únie a preto v najbližších troch rokoch plánuje len jednu investíciu do výrobných linky, ktorej obstarávanie začne v roku 2022 a skončí o rok neskôr. Firma vlastní budovu, ktorú chce neskôr prerobiť, aby tam mohla presťahovať výrobu a nemusela platiť nájomné. Rekonštrukcia je ale kvôli nejasnej ekonomickej situácii posunutá na neurčito. Ďalej spoločnosť vlastní 2 výrobné linky a stroje, ktoré sú na 84% odpísané.

Dlhodobý finančný majetok

Majetok takejto povahy spoločnosť nevlastnila v predchádzajúcich rokoch a nepredpokladá nákup v plánovanom období.

Zásoby

Táto položka je plánovaná podľa percentuálneho podielu na tržbách z predaja vlastných výrobkov. V minulom období bol podiel na tržbách okolo 11%, preto sa s rovnakým podielom počíta aj v plánovaných rokoch. Jednotlivé zložky zásob budú predikované podľa priemerného podielu na zásobách v predchádzajúcich rokoch.

Krátkodobé pohľadávky

Sú tvorené pohľadávkami z obchodného styku voči prepojeným účtovným jednotkám, ktoré sú odhadnuté podľa predchádzajúcich období a medziročne budú vykazovať rast. Ostatné pohľadávky z obchodného styku sú odhadnuté skoro v rovnakej výške ako v roku 2019, a v roku 2022 sa očakáva 5%-ný rast. Predpokladanú hodnotu daňových pohľadávok a dotácií spoločnosť určila na 20 000 € pre všetky plánované roky.

Krátkodobý finančný majetok

Podnik nedisponuje krátkodobým finančným majetkom a ani sa neočakáva jeho obstaranie.

Finančné účty

Obsahuje 2 položky: peniaze a účty v bankách. Finančné prostriedky sú naplánované s cieľom udržania likvidity.

Časové rozlíšenie A

Náklady budúcich období sú plánované v podobnej výške ako v predchádzajúcich rokoch s postupným predpokladaným zvyšovaním ich hodnoty.

Tabuľka 35: Plánované aktíva spoločnosti XYZ, s.r.o. za obdobie 2020-2022 v základnom variante (vlastné spracovanie)

Ozn.	Text	2020	2021	2022
	SPOLU MAJETOK	1 373 981	1 360 931	1 470 277
A.	Neobežný majetok	448 100	378 100	348 900
A.I.	Dlhodobý nehmotný majetok súčet	8 600	6 100	4 100
2.	Softvér	8 600	6 100	4 100
A.II.	Dlhodobý hmotný majetok súčet	439 500	372 000	344 800
A.II.1.	Pozemky	90 000	90 000	90 000
2.	Stavby	125 000	116 300	107 850
3.	Samostatné hnutelné veci a súbory hnut. vecí	224 500	165 700	106 950
7.	Obstarávaný dlhodobý hmotný majetok	0	0	40 000
B.	Obežný majetok	907 381	963 831	1 096 377
B.I.	Zásoby súčet	238 300	243 500	251 000
B.I.1.	Materiál	66 000	67 300	70 000
2.	Nedokončená výroba a polotovary vlastnej výroby	28 300	29 200	29 500
5.	Tovar	144 000	147 000	151 500
B.II.1.	Pohľadávky z obchodného styku súčet	0	0	0
B.III.	Krátkodobé pohľadávky súčet	539 500	546 900	589 500
B.III.1.	Pohľadávky z obchodného styku súčet	516 000	523 400	566 000
1.a.	Pohľadávky z obchodného styku voči prepojeným účtovným jednotkám	60 000	70 000	90 000
1.c.	Ostatné pohľadávky z obchodného styku	456 000	453 400	476 000
7.	Daňové pohľadávky a dotácie	20 000	20 000	20 000
9.	Iné pohľadávky	3 500	3 500	3 500
B.IV.	Krátkodobý finančný majetok súčet	0	0	0
B.V.	Finančné účty	129 581	173 431	255 877
B.V.1.	Peniaze	10 500	8 000	18 000
2.	Účty v bankách	119 081	165 431	237 877
C.	Časové rozlíšenie súčet	18 500	19 000	25 000
C.1.	Náklady budúcich období dlhodobé	18 500	19 000	25 000

PASÍVA

Vlastné imanie

Spoločnosť nepočíta s navyšovaním základného kapitálu ani položiek ostatných kapitálových fondov a zákonného rezervného fondu počas plánovaného obdobia.

Výsledok hospodárenia minulých rokov získame ako súčet nerozdeleného zisku a výsledku hospodárenia za účtovné obdobie po zdanení z minulého roku. V plánovanej súvahe bude všetok zisk prevedený do nerozdeleného zisku minulých rokov, pretože si spoločníci nevyplácajú podiel na zisku, ale radšej nechávajú všetok zisk v podniku.

Dlhodobé záväzky

Táto položka je tvorená záväzkami zo sociálneho fondu, ale hlavne ostatnými dlhodobými záväzkami-konkrétne ide o záväzok z nákupu motorového vozidla na splátky. Hodnota tejto položky sa bude podľa plánu každoročne znižovať kvôli splácaniu dlhu.

Dlhodobé bankové úvery

Podnik má v pláne zobrať dlhodobý úver v hodnote 100 000 € v roku 2022. Bude z neho obstaraný dlhodobý majetok.

Krátkodobé záväzky

Najvýznamnejšia položka krátkodobých záväzkov sú ostatné záväzky z obchodného styku, ktoré sú pre rok 2020 plánované s 10%-ným poklesom. V ďalších rokoch je očakávaný rast tejto položky, v roku 2021 o 4% a v roku 2022 až o 17% kvôli obstaraniu časti z výrobných linky. Záväzky voči zamestnancom sa každoročne zvyšujú podľa zvyšovania osobných nákladov a záväzky zo sociálneho poistenia sú tiež predikované ako rastúce. Daňové záväzky a dotácie sú predikované ako priemer hodnôt z predchádzajúcich rokov. V položke iné záväzky je vykazovaný leasing na motorové vozidlo.

Krátkodobé rezervy

Rezervy sú tvorené v zmysle zákona o dani z príjmov na nevyčerpané dovolenky, poisťné z nevyčerpaných dovolení a audit. Sú plánované v stabilnej výške pre všetky plánované roky.

Bežné bankové úvery

Patria sem úvery na technológie. Očakáva sa znižovanie tejto položky, pretože podnik nemá v pláne vziať iný úver ako dlhodobý v roku 2022.

Časové rozlišení P

Vo výnosoch budúcich období je zahrnutá dotácia z eurofondov na nákup strojov. Tá sa postupne rozpúšťa do výnosov a vo výnosoch budúcich období bude posledný krát vykázaná v roku 2020, pretože v roku 2021 už bude jej zvyšok rozpustený do výnosov.

Tabuľka 36: Plánované pasíva XYZ, s.r.o. za obdobie 2020-2022 v základnom variante (vlastné spracovanie)

Ozn.	Text	2020	2021	2022
	SPOLU VLASTNÉ IMANIE A ZÁVÄZKY	1 373 981	1 360 931	1 470 277
A.	Vlastné imanie	791 781	803 631	817 377
A.I.	Základné imanie súčet	11 088	11 088	11 088
A.I.1.	Základné imanie	11 088	11 088	11 088
A.III.	Ostatné kapitálové fondy	27 800	27 800	27 800
A.IV.	Zákonné rezervné fondy	1 100	1 100	1 100
A.IV.1.	Zákonný rezervný fond a nedeliteľný fond	1 100	1 100	1 100
A.VII.	Výsledok hospodárenia minulých rokov	750 000	751 793	763 643
A.VII.1.	Nerozdelený zisk minulých rokov	750 000	751 793	763 643
	2. Neuhradená strata minulých rokov	0	0	0
A.VIII.	Výsledok hospodárenia za účtovné obdobie po zdanení	1 793	11 850	13 746
B.	Záväzky	579 200	556 800	652 400
B.I.	Dlhodobé záväzky súčet	56 500	55 300	50 100
B.I.1.	Dlhodobé záväzky z obchodného styku súčet	0	0	0
	5. Ostatné dlhodobé záväzky	51 500	49 300	47 100
	9. Záväzky zo sociálneho fondu	5 000	6 000	3 000
B.II.	Dlhodobé rezervy	0	0	0
B.III.	Dlhodobé bankové úvery	0	0	100 000
B.IV.	Krátkodobé záväzky súčet	356 700	385 500	426 300
B.IV.1.	Záväzky z obchodného styku súčet	225 000	260 000	305 000
	1.c. Ostatné záväzky z obchodného styku	225 000	260 000	305 000
	6. Záväzky voči zamestnancom	53 200	54 000	54 300
	7. Záväzky zo sociálneho poistenia	45 000	48 000	50 000
	8. Daňové záväzky a dotácie	15 000	15 000	17 000
	10. Iné záväzky	18 500	8 500	0
B.V.	Krátkodobé rezervy	16 000	16 000	16 000
B.V.1.	Zákonné rezervy	16 000	16 000	16 000
B.VI.	Bežné bankové úvery	150 000	100 000	60 000
C.	Časové rozlišenie súčet	3 000	500	500
C.1.	Výdavky budúcich období dlhodobé	500	500	500
	3. Výnosy budúcich období dlhodobé	2 500	0	0

9.4 Pesimistický variant

Pesimistický variant vychádza z predpokladu, že následky spôsobené dodržiavaním opatrení proti šíreniu pandémie koronavírusu majú na spoločnosť negatívnejší vplyv ako je zobrazený v základnom variante. Po výraznejšom poklese tržieb v roku 2020 sa predikuje pomalší rast položiek v nasledujúcich dvoch rokoch. Položky, ktoré nebudú spomenuté v komentári k pesimistickému variantu sa budú vyvíjať rovnako ako v prípade základnej alternatívy.

9.4.1 Plánovaný výkaz ziskov a strát

VÝNOSY

Tržby

V roku 2020 sa očakáva výraznejší pokles hodnôt položiek tržieb, presnejšie tržby z predaného tovaru sú plánované o 5% nižšie ako v roku 2019, tržby z predaja výrobkov klesnú o 7% kvôli ukončeniu spolupráce s jedným odberateľom a zníženiu množstva zákaziek. Pri tržbách za služby je očakávaný pokles o 5%. V nasledujúcom roku sa predpokladá pomalé zvyšovanie tržieb, presnejšie tržieb z predaja tovaru o 1%, tržieb z predaja výrobkov o 2% a tržieb z predaja služieb o 3%. V roku 2022 sa predikuje ďalšie zhoršenie ekonomickej situácie krajiny, ktoré bude mať dopad aj na vybranú spoločnosť. Predpovedá sa teda zníženie tržieb z predaja tovaru a vlastných výrobkov o 3% a z predaja služieb o 2%.

Zmena stavu vnútroorganizačných zásob

Zmena stavu vnútroorganizačných zásob je predikovaná pre rok 2020 hodnotou 10 000 €, v roku 2021 to bude 3 000 € a v roku 2022 5 000 €.

Tržby z predaja dlhodobého nehmotného majetku, dlhodobého hmotného majetku a materiálu

Vo všetkých plánovaných rokoch sa očakávajú nižšie tržby z predaja materiálu. Predaj dlhodobého majetku sa tak, ako v základnom variante neplánuje.

Ostatné výnosy z hospodárskej činnosti

Rovnako ako v základnej alternatíve táto položka obsahuje rozpustenú časť z prijatej dotácie, ktorá sa posledný krát rozpustí v roku 2021. Ostatné položky sú predikované v nižších hodnotách.

NÁKLADY

Náklady vynaložené na obstaranie predaného tovaru

Očakáva sa zníženie tejto položky v roku 2020 o 2%, v ďalšom roku sa zvýši o 1% a v roku 2022 klesne o výrazných 5%.

Spotreba materiálu a energie

Keďže klesnú tržby z predaja tovaru, očakáva sa aj pokles spotreby materiálu a energií. V roku 2020 je preto naplánovaný na úrovni 6%. V roku 2021 je očakávaný rovnaký rast ako v prípade už spomenutých tržieb a v poslednom plánovanom roku sa očakáva prepad o 4%.

Služby

Môžeme sledovať postupné znižovanie nákladov na služby, v roku 2020 o 4%, v ďalšom roku o 3,5% a v roku 2022 o ďalších 5%.

Osobné náklady

V roku 2020 bude musieť podnik pristúpiť k zníženiu mzdových nákladov o 1% tým, že nevyplatí zamestnancom každoročné odmeny. V ďalších rokoch budú položky osobných nákladov rásť, najprv o 1% a potom o 1,5%.

Odpisy a opravné položky k DNM a DHM

Nakoľko sa v tejto alternatíve dlhodobého plánu nepočíta s investíciami, hodnota odpisov zostáva rovnaká.

Oprávky k pohľadávkam

V roku 2020 sa očakáva zrušenie opravnej položky v hodnote 10 000 €, ktoré bude v roku 2021 nasledované tvorbou opravnej položky vo výške 5 000 € a v roku 2022 bude opravná položka k pohľadávkam znížená o 3 000 €.

Ostatné náklady na hospodársku činnosť

Táto položka je predikovaná vo vyšších hodnotách ako v základnom variante, v roku 2021 je možné vidieť až skoro raz taký veľký nárast ako v predchádzajúcom roku. V roku 2022 hodnota poklesne na úroveň 75 000 €.

Nákladové úroky

V nákladových úrokoch sa očakáva v poslednom plánovanom roku nižšia hodnota z dôvodu, že si podnik nezoberie úver, ktorý je zobrazený v základnom variante.

Kurzové straty

Táto položka zobrazuje trochu vyššie hodnoty ako v základnom riešení finančného plánu.

Daň z príjmov

Pre všetky roky plánovaných výkazov je stanovená rovnaká sadzba dane z právnických osôb, a to 21%.

Tabuľka 37: Plánovaný výkaz ziskov a strát spoločnosti XYZ, s.r.o. za obdobie 2020-2022 v pesimistickom variante (vlastné spracovanie)

Ozn.	Text	2020	2021	2022
*	Čistý obrat	3 106 000	3 162 100	3 069 500
**	Výnosy z hospodárskej činnosti spolu súčet	3 170 500	3 176 600	3 092 500
I.	Tržby z predaja tovaru	801 500	809 500	785 000
II.	Tržby z predaja vlastných výrobkov	2 102 000	2 144 000	2 080 000
III.	Tržby z predaja služieb	202 500	208 600	204 500
IV.	Zmeny stavu vnútroorganizačných zásob (+/-)	10 000	5 000	5 000
VI.	Tržby z predaja DNM, DHM a materiálu	1 500	2 000	3 000
VII.	Ostatné výnosy z hospodárskej činnosti	53 000	7 500	15 000
**	Náklady na hospodársku činnosť spolu	3 158 100	3 157 870	3 075 300
A.	Náklady vynaložené na obstaranie predaného tovaru	567 000	570 870	544 000
B.	Spotreba materiálu, energie a ostatných neskladovateľných dodávok	841 000	824 000	791 000
D.	Služby	398 300	385 000	365 500
E.	Osobné náklady	1 189 000	1 200 200	1 220 000
E.1.	Mzdové náklady	861 000	870 000	883 000
3.	Náklady na sociálne poistenie	303 000	306 200	311 000
4.	Sociálne náklady	25 000	24 000	26 000
F.	Dane a poplatky	12 800	12 800	12 800
G.	Odpisy a opravné položky k DNM a DHM	110 000	70 000	70 000
G.1.	Odpisy DNM a DHM	110 000	70 000	70 000
I.	Opravné položky k pohľadávkam (+/-)	-10 000	5 000	-3 000
J.	Ostatné náklady na hospodársku činnosť	50 000	90 000	75 000
***	Výsledok hospodárenia z hospodárskej činnosti (+/-)	12 400	18 730	17 200
*	Pridaná hodnota	1 309 700	1 387 230	1 374 000
**	Výnosy z finančnej činnosti spolu	100	100	100
IX.	Výnosy z dlhodobého finančného majetku súčet	0	0	0
X.	Výnosy z krátkodobého finančného majetku súčet	0	0	0
XI.	Výnosové úroky	0	0	0
XII.	Kurzové zisky	100	100	100
**	Náklady na finančnú činnosť spolu	15 100	17 550	15 500
N.	Nákladové úroky	7 600	7 550	7 500
2.	Ostatné nákladové úroky	7 600	7 550	7 500
O.	Kurzové straty	1 500	4 000	2 000
Q.	Ostatné náklady na finančnú činnosť	6 000	6 000	6 000
***	Výsledok hospodárenia z finančnej činnosti (+/-)	-15 000	-17 450	-15 400
****	Výsledok hospodárenia za účtovné obdobie pred zdanením (+/-)	-2 600	1 280	1 800
R.	Daň z príjmov	0	269	378
R.1.	Daň z príjmov splatná	0	269	378
****	Výsledok hospodárenia za účtovné obdobie po zdanení (+/-)	-2 600	1 011	1 422

9.4.2 Plánovaná súvaha

AKTÍVA

Dlhodobý majetok

V rámci dlhodobého majetku neboli pre nasledujúce tri roky naplánované žiadne investície. Majetok sa odpisuje rovnako ako v základnom variante a preto hodnoty položiek DHM a DNM zostávajú rovnaké, s výnimkou obstarávaného DHM, pretože v pesimistickom variante tam nebude uvedené nič.

Zásoby

Management podniku predpokladá, že množstvo materiálu na sklade v roku 2020 stúpne o 6%, keďže sa ho neminie toľko ako bolo predpokladané. V ďalších rokoch sa očakáva nárast o 3% a 2%. Množstvo nedokončenej výroby klesne o výrazných 30%, v ďalšom roku vzrastie o 1% a v roku 2022 je predpovedaný jeho pokles o 2%. V položke tovaru na sklade je predpokladaný medziročný nárast, najprv o 3%, potom o 2% a v poslednom plánovanom roku o 3%.

Krátkodobé pohľadávky

Pohľadávky z obchodného styku voči prepojeným osobám sú predikované v nižších hodnotách ako v základnom variante. Daňové pohľadávky a dotácie budú taktiež nižšie, o polovicu vo všetkých plánovaných rokoch. U ostatných pohľadávkach z obchodného styku je očakávaný pokles o 6% v roku 2020 a následný nárast o 2% v ďalšom roku a o 5% v roku 2022.

Finančné účty

Čo sa týka peňazí v pokladni a na účtoch, je predpokladané každoročné znižovanie ich hodnôt.

Časové rozlíšenie A

V roku 2021 sa očakáva zvýšenie nákladov budúcich období, a v roku 2022 pôjde o 20%-tné zníženie.

Tabuľka 38: Plánované aktíva spoločnosti XYZ, s.r.o. za obdobie 2020-2022 v pesimistickom variante (vlastné spracovanie)

Ozn.	Text	2020	2021	2022
	SPOLU MAJETOK	1 380 088	1 323 199	1 270 071
A.	Neobežný majetok	448 100	378 100	308 900
A.I.	Dlhodobý nehmotný majetok súčet	8 600	6 100	4 100
	2. Softvér	8 600	6 100	4 100
A.II.	Dlhodobý hmotný majetok súčet	439 500	372 000	304 800
A.II.1.	Pozemky	90 000	90 000	90 000
	2. Stavby	125 000	116 300	107 850
	3. Samostatné hnutelné veci a súbory hnutelných vecí	224 500	165 700	106 950
A.III.	Dlhodobý finančný majetok súčet	0	0	0
B.	Obežný majetok	913 488	920 099	941 171
B.I.	Zásoby súčet	242 000	248 200	254 600
B.I.1.	Materiál	70 800	73 000	75 000
	2. Nedokončená výroba a polotovary vlastnej výroby	20 000	21 000	20 600
	5. Tovar	151 200	154 200	159 000
B.II.	Dlhodobé pohľadávky súčet	0	0	0
B.II.1.	Pohľadávky z obchodného styku súčet	0	0	0
B.III.	Krátkodobé pohľadávky súčet	490 500	509 100	530 500
B.III.1.	Pohľadávky z obchodného styku súčet	477 000	495 600	517 000
	1.a. Pohľadávky z obchodného styku voči prepojeným účtovným jednotkám	50 000	60 000	60 000
	1.c. Ostatné pohľadávky z obchodného styku	427 000	435 600	457 000
	7. Daňové pohľadávky a dotácie	10 000	10 000	10 000
	9. Iné pohľadávky	3 500	3 500	3 500
B.IV.	Krátkodobý finančný majetok súčet	0	0	0
B.V.	Finančné účty	180 988	162 799	156 071
B.V.1.	Peniaze	13 000	11 500	10 000
	2. Účty v bankách	167 988	151 299	146 071
C.	Časové rozlíšenie súčet	18 500	25 000	20 000
C.1.	Náklady budúcich období dlhodobé	18 500	25 000	20 000

PASÍVA

Výsledok hospodárenia minulých rokov

V tomto prípade bude použitá aj položka neuhradenej straty minulých rokov, do ktorej sa premietne v roku 2021 a 2022 strata za plánované účtovné obdobie 2020.

Dlhodobé záväzky

Zmena v dlhodobých záväzkoch oproti základnému variantu bude spôsobená len predpokladanými vyššími hodnotami záväzkov zo sociálneho fondu.

Dlhodobé bankové úvery

V pesimistickom variante si podnik neplánuje vziať dlhodobý úver.

Krátkodobé závazky

Vplyvom výrazného zníženia spotreby materiálu a energií a nákupu služieb sa očakáva pokles tejto hodnoty v prvom roku o 8%, v roku 2021 o 2% a v roku 2022 o ďalšie 3%. Závazky voči zamestnancom sú plánované v nižších hodnotách, keďže sa táto položka odvíja od mzdových nákladov, kde je v roku 2020 predpokladaný pokles.

Krátkodobé rezervy

Krátkodobé rezervy sú plánované v roku 2020 a 2022 v čiastkach nižších ako v základnom variante.

Tabuľka 39: Plánované pasíva spoločnosti XYZ, s.r.o. za obdobie 2020-2022 v pesimistickom variante (vlastné spracovanie)

Ozn.	Text	2020	2021	2022
	SPOLU VLASTNÉ IMANIE A ZÁVÄZKY	1 380 088	1 323 199	1 270 071
A.	Vlastné imanie	787 388	788 399	789 821
A.I.	Základné imanie súčet	11 088	11 088	11 088
A.I.1.	Základné imanie	11 088	11 088	11 088
A.III.	Ostatné kapitálové fondy	27 800	27 800	27 800
A.IV.	Zákonné rezervné fondy	1 100	1 100	1 100
A.IV.1.	Zákonný rezervný fond a nedeliteľný fond	1 100	1 100	1 100
A.V.	Ostatné fondy zo zisku	0	0	0
A.VI.	Oceňovacie rozdiely z precenenia súčet	0	0	0
A.VII.	Výsledok hospodárenia minulých rokov	750 000	747 400	748 411
A.VII.1.	Nerozdelený zisk minulých rokov	750 000	750 000	751 011
2.	Neuhradená strata minulých rokov	0	-2 600	-2 600
A.VIII.	Výsledok hospodárenia za účtovné obdobie po zdanení /+/-/	-2 600	1 011	1 422
B.	Závazky	589 700	534 100	479 600
B.I.	Dlhodobé záväzky súčet	59 500	59 300	54 100
B.I.1.	Dlhodobé záväzky z obchodného styku súčet	0	0	0
5.	Ostatné dlhodobé záväzky	51 500	49 300	47 100
9.	Závazky zo sociálneho fondu	8 000	10 000	7 000
B.II.	Dlhodobé rezervy	0	0	0
B.III.	Dlhodobé bankové úvery	0	0	0
B.IV.	Krátkodobé záväzky súčet	370 200	358 800	351 000
B.IV.1.	Závazky z obchodného styku súčet	245 000	240 100	233 000
1.c.	Ostatné záväzky z obchodného styku	245 000	240 100	233 000
6.	Závazky voči zamestnancom	51 700	52 200	53 000
7.	Závazky zo sociálneho poistenia	45 000	48 000	50 000
8.	Daňové záväzky a dotácie	10 000	10 000	15 000
10.	Iné záväzky	18 500	8 500	0
B.V.	Krátkodobé rezervy	10 000	16 000	14 500
B.V.1.	Zákonné rezervy	10 000	16 000	14 500
B.VI.	Bežné bankové úvery	150 000	100 000	60 000
C.	Časové rozlíšenie súčet	3 000	700	650
C.1.	Výdavky budúcich období dlhodobé	500	700	650
3.	Výnosy budúcich období dlhodobé	2 500	0	0

9.5 Porovnanie variant dlhodobého finančného plánu

Na porovnanie ekonomickej efektívnosti jednotlivých variant budú využité pomerové ukazovatele finančnej analýzy - presnejšie pôjde o ukazovatele rentability, zadlženosti, likvidity a aktivity.

Analýza rentability

Tabuľka 40: Porovnanie ukazovateľov rentability jednotlivých variant (vlastné spracovanie)

Ukazovatele rentability		Plánované obdobie		
		2020	2021	2022
rentabilita tržieb	základný variant	0,3%	0,7%	0,8%
	pesimistický variant	0,2%	0,3%	0,3%
rentabilita vlastného kapitálu	základný variant	0,2%	1,5%	1,7%
	pesimistický variant	-0,3%	0,1%	0,2%
rentabilita aktív	základný variant	0,7%	1,7%	1,9%
	pesimistický variant	0,4%	0,7%	0,7%

Hodnoty rentability tržieb vyšli vo všetkých plánovaných obdobiach oveľa nižšie ako v predchádzajúcom roku (2019). Bolo to spôsobené zvyšujúcimi sa hodnotami likvidity, čo znamená, že podnik drží veľké množstvo obežných aktív a finančných prostriedkov, a tým pádom dochádza k umŕtveniu vloženého kapitálu, z ktorého nie je žiadna výnosnosť. V základnom variante vyšli hodnoty vyššie ako pri pesimistickom, pretože sa predpokladá každoročne vyšší EBIT. Pozitívne je možné hodnotiť rastúci trend hodnôt rentabilit, ktorý potvrdzuje zlepšovanie ekonomickej situácie firmy po zhoršení v roku 2020.

Analýza zadlženosti

Tabuľka 41: Porovnanie ukazovateľov zadlženosti jednotlivých variant (vlastné spracovanie)

Ukazovatele zadlženosti		Plánované obdobie		
		2020	2021	2022
celková zadlženosť	základný variant	42,2%	40,9%	44,4%
	pesimistický variant	42,7%	40,4%	37,8%
miera zadlženosti	základný variant	0,73	0,69	0,80
	pesimistický variant	0,75	0,68	0,61
úrokové krytie	základný variant	1,33	2,99	2,74
	pesimistický variant	0,66	1,17	1,24
krytie dlhodobého majetku vlastným kapitálom	základný variant	1,77	2,13	2,34
	pesimistický variant	1,76	2,09	2,56
krytie dlhodobého majetku dlhodobými zdrojmi	základný variant	1,89	2,27	2,77
	pesimistický variant	1,89	2,24	2,73

Celková zadlženosť sa bude vo všetkých rokoch pohybovať v základnom variante na podobných hodnotách, nárast v roku 2022 je spôsobený prijatím dlhodobého bankového úveru. Vo všetkých rokoch sa hodnoty tohto ukazovateľa v oboch alternatívach pohybujú v odporúčanom intervale. Pesimistický plán počíta s každoročne sa znižujúcim množstvom záväzkov, preto je možné vidieť postupné klesanie hodnôt.

Miera zadlženia potvrdzuje výsledky zistené celkovou zadlženosťou, a keďže sú hodnoty každý rok nižšie ako 1, znamená to, že podnik má viac vlastných zdrojov ako cudzích. Vo všetkých obdobiach hodnota miery zadlženia klesá s výnimkou roku 2022 v základnom variante, kde stúpa z už vyššie spomenutého prijatia úveru.

Odporúčané hodnota úrokového krytia je minimálne 5, čo podnik v plánovaných rokoch nedosahuje, pretože má nízky plánovaný EBIT. Hodnoty predikované v základnom variante finančného plánu sú dva krát vyššie ako v pesimistickom.

Z výsledkov ukazovateľa krytia dlhodobého majetku vlastným kapitálom vyplýva, že podnik využíva v plánovanom období vlastné imanie aj na krytie obežného majetku. Firma aj v ďalších rokoch uprednostňuje finančnú stabilitu nad výnosom. Dôvodom vysokých hodnôt v oboch alternatívach je plánovanie minimálnych investícií do dlhodobého majetku a znižovanie aktuálnej hodnoty vplyvom odpisov.

Krytie dlhodobého majetku dlhodobými zdrojmi je vo všetkých rokoch vyššie ako 1 a to značí, že aj v ďalších rokoch bude firma využívať konzervatívnu stratégiu financovania, ktorá je bezpečná, ale drahšia.

Analýza likvidity

Tabuľka 42: Porovnanie ukazovateľov likvidity jednotlivých variant (vlastné spracovanie)

Ukazovatele likvidity		Plánované obdobie		
		2020	2021	2022
bežná likvidita	základný variant	2,54	2,50	2,57
	pesimistický variant	2,47	2,56	2,68
pohotová likvidita	základný variant	1,88	1,87	1,98
	pesimistický variant	1,81	1,87	1,96
okamžitá likvidita	základný variant	0,36	0,45	0,60
	pesimistický variant	0,49	0,45	0,44

V predchádzajúcich rokoch nemal podnik problém s likviditou. Z toho predpokladu sa vychádzalo aj pri zhotovovaní finančných plánov v oboch variantoch a preto je možné vidieť, že hodnoty bežnej a pohotovej likvidity v základnom variante sú vyššie ako je

uvedené v odporúčanom intervale. V pesimistickej alternatíve sa hodnoty ukazovateľov nachádzajú v odporúčanom rozsahu. Oproti roku 2019 sú výsledky všetkých ukazovateľov likvidity vyššie.

Analýza aktivity

Tabuľka 43: Porovnanie ukazovateľov aktivity jednotlivých variant (vlastné spracovanie)

Ukazovatele aktivity		Plánované obdobie		
		2020	2021	2022
obrat aktív	základný variant	2,32	2,41	2,28
	pesimistický variant	2,25	2,39	2,42
obrat dlhodobého majetku	základný variant	7,11	8,67	9,61
	pesimistický variant	6,93	8,36	9,94
obrat zásob	základný variant	13,37	13,46	13,36
	pesimistický variant	12,83	12,74	12,06
doba obratu zásob (dni)	základný variant	27,16	26,47	26,55
	pesimistický variant	28,07	27,90	29,48
doba obratu pohľadávok (dni)	základný variant	61,90	59,69	61,01
	pesimistický variant	60,64	56,90	60,96
doba obratu záväzkov (dni)	základný variant	42,14	40,78	43,58
	pesimistický variant	44,00	41,50	41,62

Hodnoty obratu aktív sú vo všetkých plánovaných rokoch vyššie ako boli v predchádzajúcich rokoch 2016 až 2019. To isté platí aj o obrate dlhodobého majetku, ale v tomto prípade sú hodnoty skreslené väčšou odpísanosťou dlhodobého majetku. Aj z toho dôvodu môžeme sledovať každoročne rastúce hodnoty u oboch alternatív dlhodobého plánu. Obrat zásob nadobúda nižšie hodnoty ako v minulých rokoch, čo je spôsobené plánovaným zvyšovaním množstva zásob. S tým je spojená aj doba obratu zásob, ktorá je dlhšia, ale vo všetkých plánovaných rokoch nadobúda skoro rovnaké hodnoty. Pri porovnaní doby obratu pohľadávok a záväzkov je možné vidieť, že doba obratu pohľadávok je v oboch variantoch vo všetkých plánovaných rokoch dlhšia ako doba obratu záväzkov, čo by mohol byť pre podnik problém, ak by nemal dostatočné množstvo prostriedkov na platenie záväzkov. To ale neplatí pre vybranú spoločnosť, ktorá má vysoké hodnoty likvidít.

9.6 Krátkodobý finančný plán

Krátkodobý finančný plán je zhotovený pre rok 2021. Vychádza sa zo základného variantu dlhodobého finančného plánu, pretože sa nepredpokladá horší ekonomický vývoj, ako ten, ktorý je zachytený v základnom variante. Očakáva sa znovu naštartovanie ekonomiky a väčšie množstvo zákaziek.

Krátkodobý finančný plán je vytvorený štvrťročne v podobe plánovaného výkazu ziskov a strát a plánovanej súvahy. Prvý štvrťrok býva z hľadiska dopytu najslabší, preto sa očakávajú tržby z predaja tovaru v podiele 20% z celkovej sumy za rok. Tržby z predaja vlastných výrobkov v 1. kvartáli sa pohybujú na úrovni 20%. V druhom štvrťroku môžeme vidieť nárast podielu tržieb z predaja tovaru o 30%, podiel tržieb z predaja výrobkov a služieb sa zostáva na úrovni 20%. Najsilnejší je posledný kvartál, kedy sa zvyšuje dopyt po obaloch a tým pádom aj po fototopolymérnych štočkov potrebných k ich tlači. Dôvodom zvýšeného dopytu je samotný koniec roka s ním spojené sviatky.

9.6.1 Krátkodobý výkaz ziskov a strát

Každá položka plánovaného výkazu ziskov a strát je zobrazená v kumulovanom vývoji.

Tabuľka 44: Plánovaný krátkodobý výkaz ziskov a strát spoločnosti XYZ, s.r.o. za rok 2021 (vlastné spracovanie)

Ozn.	Text	1Q	2Q	3Q	4Q
*	Čistý obrat	655 270	1 393 140	2 007 110	3 276 350
**	Výnosy z hospodárskej činnosti spolu súčet	660 145	1 404 140	2 023 685	3 300 850
I.	Tržby z predaja tovaru	165 200	413 000	536 900	826 000
II.	Tržby z predaja vlastných výrobkov	447 020	894 040	1 341 060	2 235 100
III.	Tržby z predaja služieb	43 050	86 100	129 150	215 250
IV.	Zmeny stavu vnútroorg. zásob (+/-)	750	750	1 200	2 000
V.	Aktivácia	0	0	0	0
VI.	Tržby z predaja DNM, DHM a materiálu	1 000	4 000	6 000	10 000
VII.	Ostatné výnosy z hospodárskej činnosti	3 125	6 250	9 375	12 500
**	Náklady na hospodársku činnosť spolu	656 435	1 437 375	2 219 420	3 271 700
A.	Náklady vynaložené na obstaranie predaného tovaru	115 360	288 400	374 920	576 800
B.	Spotreba materiálu, energie a ostatných neskladovateľných dodávok	138 075	322 175	552 300	920 500
D.	Služby	62 400	145 600	270 400	416 000
E.	Osobné náklady	309 900	619 800	929 700	1 239 600
E.1.	Mzdové náklady	225 150	450 300	675 450	900 600
3.	Náklady na sociálne poistenie	79 250	158 500	237 750	317 000
4.	Sociálne náklady	5 500	11 000	16 500	22 000
F.	Dane a poplatky	3 200	6 400	9 600	12 800
G.	Odpisy a OP k DNM a DHM	17 500	35 000	52 500	70 000
G.1.	Odpisy DNM a DHM	17 500	35 000	52 500	70 000
I.	Opravné položky k pohľadávkam (+/-)	0	0	0	-4 000
J.	Ostatné náklady na hospodársku činnosť	10 000	20 000	30 000	40 000
***	Výsledok hospodárenia z hospodárskej činnosti (+/-)	3 710	-33 235	-195 735	29 150
*	Pridaná hodnota	340 185	637 715	810 690	1 365 050
**	Výnosy z finančnej činnosti spolu	0	0	0	300
XI.	Výnosové úroky	0	0	0	0
XII.	Kurzové zisky	0	0	0	300
**	Náklady na finančnú činnosť spolu	3 387	6 774	10 161	14 450
N.	Nákladové úroky	1 887	3 774	5 661	7 550
N.2.	Ostatné nákladové úroky	1 887	3 774	5 661	7 550
O.	Kurzové straty	0	0	0	900
Q.	Ostatné náklady na finančnú činnosť	1 500	3 000	4 500	6 000
***	Výsledok hospodárenia z finančnej činnosti (+/-)	-3 387	-6 774	-10 161	-14 150
****	Výsledok hospodárenia za účtovné obdobie pred zdanením (+/-)	323	-40 009	-205 896	15 000
R.	Daň z príjmov	68	0	0	3 150
R.1.	Daň z príjmov splatná	68	0	0	3 150
2.	Daň z príjmov odložená (+/-)	0	0	0	0
S.	Prevod podielov na výsledku hospodárenia spoločníkom (+/-)	0	0	0	0
****	Výsledok hospodárenia za účtovné obdobie po zdanení (+/-)	255	-40 009	-205 896	11 850

9.6.2 Krátkodobá sůvaha

V položkách patriacich do neobežného majetku je možné sledovať klesanie hodnôt spôsobené zvyšujúcimi sa odpismi. Obežné aktíva sú v nižšom množstve ako na konci roku kvôli vysokej strate za jednotlivé kvartály. Položka vlastného imania prvé 3 štvrťroky klesá vplyvom zvyšujúcej sa straty za jednotlivé kvartály, ale v podnik ju eliminuje v poslednom štvrťroku kedy aj dosiahne prvý krát v roku zisk.

Tabuľka 45: Plánované aktíva krátkodobej sůvahy spoločnosti XYZ, s.r.o. za rok 2021 (vlastné spracovanie)

Ozn.	Text	Q1	Q2	Q3	Q4
	SPOLU MAJETOK	1 469 650	1 417 172	1 196 985	1 360 931
A.	Neobežný majetok	430 600	413 100	395 600	378 100
A.I.	Dlhodobý nehmotný majetok				
	súčet	7 975	7 350	6 725	6 100
2.	Softvér	7 975	7 350	6 725	6 100
A.II.	Dlhodobý hmotný majetok súčet	422 625	405 750	388 875	372 000
A.II.1.	Pozemky	90 000	90 000	90 000	90 000
2.	Stavby	122 825	120 650	118 475	116 300
3.	Samostatné hnutelné veci a súbory hnutelných vecí	209 800	195 100	180 400	165 700
7.	Obstarávaný dlhodobý hmotný majetok	0	0	0	0
B.	Obežný majetok	1 039 050	1 004 072	801 385	963 831
B.I.	Zásoby súčet	286 000	259 300	233 760	243 500
B.I.1.	Materiál	79 200	71 600	64 608	67 300
2.	Nedokončená výroba a polotovary vlastnej výroby	34 000	33 400	28 032	29 200
5.	Tovar	172 800	154 300	141 120	147 000
B.II.1.	Pohľadávky z obchodného styku súčet	0	0	0	0
B.III.	Krátkodobé pohľadávky súčet	640 700	631 672	501 625	546 900
B.III.1.	Pohľadávky z obchodného styku súčet	617 200	608 172	478 125	523 400
1.a.	Pohľadávky z obchodného styku voči prepojeným účtovným jednotkám	70 000	70 000	70 000	70 000
1.c.	Ostatné pohľadávky z obchodného styku	547 200	538 172	408 125	453 400
7.	Daňové pohľadávky a dotácie	20 000	20 000	20 000	20 000
9.	Iné pohľadávky	3 500	3 500	3 500	3 500
B.IV.	Krátkodobý finančný majetok súčet	0	0	0	0
B.V.	Finančné účty	112 350	113 100	66 000	173 431
B.V.1.	Peniaze	10 000	11 250	9 600	8 000
2.	Účty v bankách	102 350	101 850	56 400	165 431
C.	Časové rozlíšenie súčet	0	0	0	19 000
C.1.	Náklady budúcich období dlhodobé	0	0	0	19 000

Tabuľka 46: Plánované pasíva krátkodobej súvahy spoločnosti XYZ, s.r.o. za rok 2021 (vlastné spracovanie)

Ozn.	Text	Q1	Q2	Q3	Q4
	SPOLU VLASTNÉ IMANIE A ZÁVÄZKY	1 469 650	1 417 172	1 196 985	1 360 931
A.	Vlastné imanie	792 036	751 772	585 885	803 631
A.I.	Základné imanie súčet	11 088	11 088	11 088	11 088
A.I.1.	Základné imanie	11 088	11 088	11 088	11 088
A.III.	Ostatné kapitálové fondy	27 800	27 800	27 800	27 800
A.IV.	Zákonné rezervné fondy	1 100	1 100	1 100	1 100
A.IV.1.	Zákonný rezervný fond a nedeliteľný fond	1 100	1 100	1 100	1 100
A.VII.	Výsledok hospodárenia minulých rokov	751 793	751 793	751 793	751 793
A.VII.1.	Nerozdelený zisk minulých rokov	751 793	751 793	751 793	751 793
2.	Neuhradená strata minulých rokov	0	0	0	0
A.VIII.	Výsledok hospodárenia za účtovné obdobie po zdanení /+/-/	255	-40 009	-205 896	11 850
B.	Záväzky	677 614	665 400	611 100	556 800
B.I.	Dlhodobé záväzky súčet	56 200	55 900	55 600	55 300
B.I.1.	Dlhodobé záväzky z obchodného styku súčet	0	0	0	0
5.	Ostatné dlhodobé záväzky	50 950	50 400	49 850	49 300
9.	Záväzky zo sociálneho fondu	5 250	5 500	5 750	6 000
B.II.	Dlhodobé rezervy	0	0	0	0
B.III.	Dlhodobé bankové úvery	0	0	0	0
B.IV.	Krátkodobé záväzky súčet	467 914	468 500	427 000	385 500
B.IV.1.	Záväzky z obchodného styku súčet	334 914	338 000	299 000	260 000
1.c.	Ostatné záväzky z obchodného styku	334 914	338 000	299 000	260 000
6.	Záväzky voči zamestnancom	54 000	54 000	54 000	54 000
7.	Záväzky zo sociálneho poistenia	48 000	48 000	48 000	48 000
8.	Daňové záväzky a dotácie	15 000	15 000	15 000	15 000
10.	Iné záväzky	16 000	13 500	11 000	8 500
B.V.	Krátkodobé rezervy	16 000	16 000	16 000	16 000
B.V.1.	Zákonné rezervy	16 000	16 000	16 000	16 000
B.VI.	Bežné bankové úvery	137 500	125 000	112 500	100 000
C.	Časové rozlíšenie súčet	0	0	0	500
C.1.	Výdavky budúcich období dlhodobé	0	0	0	500

10 HODNOTENIE NAVRHNUTÉHO PROJEKTU

Ďalšia časť práce je venovaná rizikovej analýze, časovej analýze a nákladovej analýze vďaka ktorým je možné zistiť problematické miesta projektu a odstrániť ich.

10.1 Analýza rizík

Je určená k identifikácii najvýznamnejších rizík, ktoré by v budúcnosti mohli ohroziť finančnú stabilitu podniku. Pri plánovaní je dôležitá aj ich následná kontrola, pri ktorej sa zisťujú odchýlky skutočných hodnôt proti plánovaným. Analýza rizík je významná pre riadenie a následné odstránenie možných rizík.

Každé riziko sa posudzuje individuálne. Priradujú sa mu body podľa pravdepodobnosti výskytu a jeho významu. Výsledkom je stanovenie úrovne rizika, ktorú vypočítame ako súčin bodového ohodnotenia pravdepodobnosti výskytu a dopadu rizika. Čím vyššia je zistená hodnota, tým je riziko pre spoločnosť nebezpečnejšie.

Pri plánovaní bolo identifikovaných 8 potencionálnych rizík, ktoré sú zobrazené v tabuľke č. 48.

Tabuľka 47: Analýza rizík (vlastné spracovanie)

Pravdepodobnosť rizika		Dopad rizika	
5	takmer isté	5	katastrofálny
4	pravdepodobné	4	veľmi významný
3	možné	3	významný
2	nepravdepodobné	2	drobný
1	takmer vylúčené	1	takmer zanedbateľný

Tabuľka 48: Potencionálne riziká spoločnosti XYZ, s.r.o. (vlastné spracovanie)

Riziko	Pravdepodobnosť	Význam	Úroveň rizika
Strata odberateľa	4	3	12
Nedostatok materiálu (fotopolymérnych platní)	3	3	9
Fluktuácia zamestnancov	3	4	12
Negatívne zmeny legislatívy	2	1	2
Zvýšenie cien vstupov do výroby	4	2	8
Zmeny v pláne investícií	3	1	3
Neschopnosť splácať záväzky	2	3	6
Chyby vo výpočtoch	2	2	4

Po vypočítaní jednotlivých úrovní rizík sa zistilo, že najvýznamnejším rizikom je pre podnik strata odberateľa a možná fluktuácia zamestnancov. Spoločnosť sa snaží nespoľiehať sa na jedného odberateľa. Nakoľko je výška tržieb za výrobky výrazne ovplyvnená aktuálnym dopytom, aj odchod zákazníka s 10%-ným podielom môže mať na podnik negatívny vplyv.

Momentálne podnik nemá problém s fluktuáciou zamestnancov. Keďže musia byť všetci zamestnanci vysoko kvalifikovaní na ich prácu, dopad rizika z ich odchodu by bol pre firmu významný. Nedostatok materiálu, prípadne zvýšenie jeho ceny by mohlo byť tiež potencionálnym rizikom, ktoré treba sledovať pri zisťovaní odchýlok plánu od skutočnosti.

Do skupiny menej významných rizík patrí neschopnosť splácať záväzky, ktorá je minimalizovaná držaním veľkého množstva finančných zdrojov a obežného majetku v podniku. K menej významným rizikám patrí ešte riziko chýb vo výpočtoch, zmeny v investičnom pláne a negatívne zmeny legislatívy, ktoré by neboli zohľadnené pri tvorbe plánov.

Citlivostná analýza

Jej účelom je zistiť, ako určité kritérium pôsobí na zmenu výslednej hodnoty. V tomto prípade sledujeme vplyv zvyšovania a znižovania výšky tržieb z predaja vlastných výrobkov na veľkosť zisku, pretože tvoria najväčší podiel na výnosoch a výrazne ovplyvňujú výsledok hospodárenia. Ostatné výnosové a nákladové položky zostávajú nemenné. V tabuľke je zobrazené, že výsledok hospodárenia je veľmi citlivý na zmenu tržieb z predaja vlastných výrobkov, kedy zmena o 1% spôsobí až cca 20 tis. rozdiel v hodnote výsledku hospodárenia.

Tabuľka 49: Citlivostná analýza vplyvu zmeny tržieb z predaja vlastných výrobkov na plánovanú hodnotu výsledku hospodárenia spoločnosti XYZ, s.r.o. (vlastné spracovanie)

Zmena tržieb v %	Čistý zisk v €					
	Základný variant			Pesimistický variant		
	2020	2021	2022	2020	2021	2022
5%	110 293	123 605	127 746	102 500	108 211	105 422
4%	88 593	101 254	104 946	81 480	86 771	84 622
3%	66 893	78 903	82 146	60 460	65 331	63 822
2%	45 193	56 552	59 346	39 440	43 891	43 022
1%	23 493	34 201	36 546	18 420	22 451	22 222
Plánovaná hodnota	1 793	11 850	13 746	-2 600	1 011	1 422
-1%	-19 907	-10 501	-9 054	-23 620	-20 429	-19 378
-2%	-41 607	-32 852	-31 854	-44 640	-41 869	-40 178
-3%	-63 307	-55 203	-54 654	-65 660	-63 309	-60 978
-4%	-85 007	-77 554	-77 454	-86 680	-84 749	-81 778
-5%	-106 707	-99 905	-100 254	-107 700	-106 189	-102 578

Nasledujúca tabuľka zobrazuje pôsobenie zmeny spotreby materiálu, energie a iných neskladovateľných dodávok na výšku výsledku hospodárenia v plánovanom období. Je možné vidieť, že výsledok hospodárenia je v tomto prípade menej citlivý ako v prípade zmeny tržieb, pretože zmena hodnoty spotreby o 1% spôsobí v priemere 9 tis. rozdiel vo výške výsledku hospodárenia.

Tabuľka 50: Citlivostná analýza vplyvu zmeny spotreby na plánovanú hodnotu výsledku hospodárenia spoločnosti XYZ, s.r.o. (vlastné spracovanie)

Zmena spotreby v %	Čistý zisk v €					
	Základný variant			Pesimistický variant		
	2020	2021	2022	2020	2021	2022
5%	-42 042	-34 175	-33 889	-44 650	-40 189	-38 128
4%	-33 275	-24 970	-24 362	-36 240	-31 949	-30 218
3%	-24 508	-15 765	-14 835	-27 830	-23 709	-22 308
2%	-15 741	-6 560	-5 308	-19 420	-15 469	-14 398
1%	-6 974	2 645	4 219	-11 010	-7 229	-6 488
plánovaná hodnota	1 793	11 850	13 746	-2 600	1 011	1 422
-1%	10 560	21 055	23 273	5 810	9 251	9 332
-2%	19 327	30 260	32 800	14 220	17 491	17 242
-3%	28 094	39 465	42 327	22 630	25 731	25 152
-4%	36 861	48 670	51 854	31 040	33 971	33 062
-5%	45 628	57 875	61 381	39 450	42 211	40 972

10.2 Časová analýza

Pre posúdenie projektu z hľadiska času je použitá sieťová analýza, vďaka ktorej je možné plánovať, riadiť a kontrolovať jednotlivé procesy. Je založená na definovaní konkrétnych činností v rámci projektu, ktorým je priradený čas trvania. V ďalšom kroku sa každej činnosti určia bezprostredne predchádzajúce procesy. Takto vložené dáta sú vyhodnotené vďaka programu QM for Windows v module Project management metódou CPM, ktorá určí kritickú cestu, teda najkratšiu dobu trvania projektu. V tabuľke nižšie sú zobrazené vstupné údaje pre následnú analýzu.

Tabuľka 51: Popis činností skúmaných časovou analýzou (vlastné spracovanie)

Činnosť	Popis činnosti	Dĺžka trvania činnosti (dni)	Predchádzajúce činnosti
A	Vyhľadávanie údajov a informácií o spoločnosti	3	-
B	Analýza a prognóza okolia podniku	7	A
C	Analýza hospodárenia spoločnosti	6	A
D	Zhrnutie a zhodnotenie predchádzajúcich analýz	2	B,C
E	Stanovenie cieľov a stratégie	2	D
F	Zhotovenie plánu tržieb	4	E
G	Tvorba dlhodobého finančného plánu v 3 variantoch	12	E,F
H	Porovnanie a zhodnotenie variant	3	E
I	Výber najvhodnejšieho variantu	1	F,G, H
J	Tvorba krátkodobého finančného plánu	5	G,H
K	Hodnotenie projektu a návrh opatrení pre zlepšenie plánovacích procesov	3	E,I,J

Nasledujúci obrázok zobrazuje riešenie v programe QM for Windows. Môžeme v ňom vidieť celkovú dĺžku trvania projektu, najskorší a najneskorší možný začiatok a koniec aktivít a celkovú časovú rezervu. Najkratšia doba trvania projektu je podľa výsledku 38 dní. Priebeh kritickej cesty je zobrazený v obrázku a vedie cez 8 činností v nasledujúcom poradí:

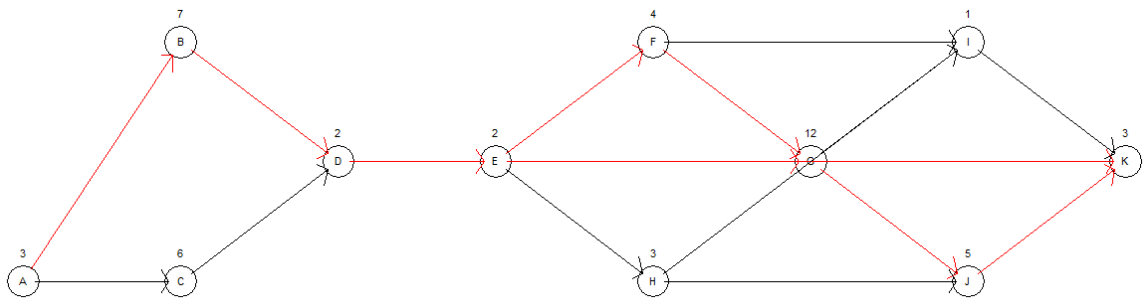
A→B→D→E→F→G→J→K

Activity	Activity time	Early Start	Early Finish	Late Start	Late Finish	Slack
Project	38					
A	3	0	3	0	3	0
B	7	3	10	3	10	0
C	6	3	9	4	10	1
D	2	10	12	10	12	0
E	2	12	14	12	14	0
F	4	14	18	14	18	0
G	12	18	30	18	30	0
H	3	14	17	27	30	13
I	1	30	31	34	35	4
J	5	30	35	30	35	0
K	3	35	38	35	38	0

Obrázok 2: Riešenie z programu QM for Windows (vlastné spracovanie)

Sieťová analýza tiež ukázala celkovú časovú rezervu. Tá udáva, o koľko sa môže činnosť oneskoriť bez toho, aby došlo k predĺženiu celého projektu. Tieto hodnoty boli odhalené u činnosti C, ktorá sa môže oneskoriť o jeden deň, u činnosti H to je 13 dní a činnosť I vykazuje

4 možné dni oneskorenia. Pri činnostiach ležiacich na kritickej ceste musí byť hodnota rezervy nulová.



Obrázok 3: Zobrazenie kritickej cesty v programe QM for Windows (vlastné spracovanie)

10.3 Analýza nákladov

Spoločnosť XYZ, s.r.o. momentálne nevytvára žiadne finančné plány a preto nedisponuje žiadnym softvérom určeným pre ich vyhotovenie. Ak v minulosti firma potrebovala zabezpečiť túto činnosť, využívala program Microsoft Excel. Do budúcnosti by mohol podnik zvážiť nákup softvéru určeného na plánovanie aby mohol lepšie sledovať dopady investičných rozhodnutí. Cena takýchto systémov sa pohybuje podľa množstva funkcií v rozpätí od 350€ do 2000€. Pre spoločnosť by bolo výhodnejšie zaobstarat' si takýto systém, ako outsourcovať činnosť finančného plánovania, najmä kvôli nižším celkovým nákladom. Nakoľko je podnik menší, nie je nutné kvôli tejto pracovnej náplni zamestnať nového človeka. Úplne postačí, keď bude túto činnosť zabezpečovať ekonomická riaditeľka, ktorá za to bude platená formou odmien.

11 NÁVRHY A ODPORÚČANIA

Firma XYZ, s.r.o. je výrobnou spoločnosťou, ktorá pôsobí na trhu od roku 1993. Za ten čas si vybudovala povesť spoľahlivého dodávateľa fotopolymérnych štočkov, najmä vďaka aktívnemu prístupu majiteľov a skúsených zamestnancov, ktorí sa neustále snažia napredovať v oblasti technologických inovácií a prístupu k zákazníkom.

Podnik je súčasťou polygrafického priemyslu, ktorý je charakteristický veľkou investičnou náročnosťou a potrebou vysoko kvalifikovaných pracovníkov. Spoločnosť sa v posledných rokoch snaží čoraz viac prenikať aj na zahraničné trhy, v čom chce pokračovať aj v nasledujúcom období. Považujem to za správny krok pre získanie nových zákazníkov a možnosti porovnania sa so zahraničnou konkurenciou.

Aj keď z finančnej analýzy vyplynulo, že silná stránka spoločnosti XYZ, s.r.o. je dobré finančné zdravie a finančná stabilita, veľkým problémom pre budúci vývoj podniku môže byť absencia hodnotenia hospodárenia za predchádzajúce roky a na to nadväzujúce finančné plánovanie. Použitím finančnej analýzy získa podnik prehľad o tom, ako sa mu darilo vo finančnom riadení, a vďaka tomu si vie lepšie stanoviť stratégiu budúceho vývoja, ciele a vízie. Pri definovaní strategických a operatívnych cieľov by bolo vhodné považovať nad stanovením konkrétnych žiadúcich hodnôt pre ukazovatele a veličiny ako, napríklad žiadaná výška tržieb, alebo ich požadovaný rast. Taktiež by mal určiť časové obdobie, pre ktoré dané ciele stanovuje. Finančným plánovaním potom môže dopredu vidieť, aké dôsledky môže mať konkrétne finančné alebo investičné rozhodnutie. Súčasťou finančného plánovania je analýza rizík, ktoré vie podnik včasnou identifikáciou lepšie eliminovať. Dôležitá je aj následná kontrola plnenia plánov a analýza odchýlok skutočne dosiahnutých hodnôt proti plánovaným, pričom je potrebné zistiť ich príčinu a navrhnúť možné riešenia.

Krátkodobý finančný plán by mal byť kontrolovaný a kĺzavo prepracovaný po každom kvartáli a management by ho mal upravovať podľa zistených odchýlok. Dlhodobý plán odporúčam kontrolovať a upravovať aspoň 1 krát do roka, ideálne na začiatku účtovného obdobia.

Vedenie podniku by sa malo v prvom rade zamerať na kontinuálne vytváranie strategických finančných plánov, ideálne vo variantnom riešení, ktoré zohľadnia rôzny vývoj firmy. Aj keď majitelia nevidia zmysel v dlhodobom plánovaní, to nemení nič na fakte, že aj tak má táto činnosť svoje miesto v strategickom riadení podniku, pretože bez dlhodobého plánu je náročné určiť hodnotu plánovaných investícií a výšku finančných zdrojov potrebných na ich

krytie. Z toho dôvodu navrhujem zhotovovať dlhodobý finančný plán minimálne na 3 roky. Toto obdobie je zhodné s tým, na ktoré Ministerstvo financií predikuje makroekonomický vývoj. Predikcie bývajú väčšinou nepresné, ale aspoň udajú smerovanie ekonomiky a odvetvia. Dlhodobý a krátkodobý plán by mal byť v podniku zostavený v podobe plánovanej súvahy a plánovaného výkazu ziskov a strát. Aj keď podnik netvorí výkaz o peňažných tokoch, pre lepšie posúdenie plánovaných príjmov a výdavkov by ho bolo vhodné zostavovať.

Z finančnej analýzy tiež vyplynulo, že ďalšou silnou stránkou podniku je likvidita. Preto sa firma nemusí obávať, že by nebola schopná splácať dlhy. Negatívne ale vplýva vysoká hodnota likvidity na rentabilitu, ktorú tým znižuje. Tam vidím oblasť, v ktorej by mal podnik najviac zapracovať a to vloženie voľných prostriedkov do rozvoja firmy, napríklad na nákup nových strojov, ktoré by znižovali spotrebu energií. Prípadne by podnik nemusel držať na sklade tak veľké množstvo tovaru, pretože v súvahe zbytočne viaže disponibilné prostriedky.

Po porovnaní jednotlivých variant vytvoreného dlhodobého finančného plánu bola podniku odporučená základná alternatíva, ktorá vychádza z aktuálneho vývoja ekonomiky na Slovensku. Otázne však je, aký vplyv bude mať pandémie koronavírusu a opatrenia zamerané na zabránenie šíreniu nákazy na ďalšie smerovanie spoločnosti. Či sa bude hospodárska situácia už len zlepšovať, alebo nás čaká ďalšia, horšia vlna. Už teraz môžeme sledovať, ako vie jeden nakazený zamestnanec spôsobiť uzavretie firmy na niekoľko týždňov. Pre vybranú spoločnosť by takáto skutočnosť mohla mať negatívne, možno až fatálne následky. Situácia v spoločnosti sa preto môže v budúcnosti vyvíjať aj podľa plánovaného pesimistického variantu, v ktorom bolo zobrazené výraznejšie zníženie tržieb, zapríčinené predovšetkým znížením dopytu po flexotlačových štočkoch. Taktiež bol zohľadnený aj pomalší rast ekonomiky v rokoch 2021 a 2022. V tomto prípade by podnik dosahoval v prvom plánovanom roku relatívne malú stratu, ktorá by bola v ďalších rokoch nahradená nízkymi hodnotami zisku. Pokiaľ na trhu v budúcnosti nedôjde k výrazným zmenám, alebo neočakávaným situáciám, je predpokladaný priebeh podľa základného variantu, v ktorom ale pôvodne plánované ciele v oblasti investícií (ktoré mal podnik naplánované pred vypuknutím pandémie) budú môcť byť splnené až po znovu naštartovaní ekonomiky. Podnik očakáva aj možnosť čerpať dotácie z Európskej únie od roku 2023.

ZÁVER

Výsledkom diplomovej práce bolo vytvorenie dlhodobého a krátkodobého finančného plánu vo vybranej spoločnosti. Podnik XYZ, s.r.o. patrí k menším firmám. Má dlhoročnú tradíciu vo výrobe flexotlačových štočkov. Téma diplomovej práce bola zvolená z dôvodu, že spomínaná firma sa plánovaním doteraz nezaoberala a taktiež nemala jasne zadefinované ciele a stratégiu na ich dosiahnutie. Práca by teda mohla slúžiť ako podklad pre zavedenie procesu plánovania vo vybranej spoločnosti.

Celý projekt finančného plánovania vychádzal z teoretických základov, ktoré boli spracované formou rešerše literárnych a internetových zdrojov. Táto časť bola zameraná na zadefinovanie hlavných pojmov spojených s finančným plánovaním. Taktiež boli charakterizované metódy spracovania plánov, zásady a princípy, ktoré treba pri tvorbe plánov dodržiavať. Nemohol byť vynechaný ani popis jednotlivých krokov procesu finančného plánovania v podnikoch. Snahou práce bolo nadviazať praktickou časťou na poznatky získané z časti teoretickej.

Začiatok praktickej časti bol venovaný základnému predstaveniu vybranej spoločnosti. Cieľom bolo podať informácie o podnikateľskej aktivite subjektu a jeho organizačnej štruktúre. Pre lepšie pochopenie hospodárskej situácie firmy bolo potrebné charakterizovať odvetvie a analyzovať vplyvy z makroprostredia a mikrookolía. Tie boli posúdené využitím SLEPT analýzy a Porterovho modelu piatich konkurenčných síl. Na spomenuté analýzy nadväzovala finančná analýza, ktorej cieľom bolo posúdiť finančné zdravie podniku. Hodnoty jednotlivých pomerových ukazovateľov vypočítaných v rámci finančnej analýzy boli pre lepšiu vypovedaciu schopnosť porovnané s konkurenčným podnikom.

Na základe zistených poznatkov z analytickej časti pokračovala projektová časť definovaním cieľov a stratégie vybranej spoločnosti. Tento krok je základom pre tvorbu finančných plánov. Zo zistených predpokladov a prognóz vývoja ekonomiky a budúcich zámerov podniku XYZ, s.r.o., bol vytvorený dlhodobý finančný plán vo variantnom riešení. Najpravdepodobnejší vývoj bol zohľadnený pri zostavovaní základného variantu a pesimistické riešenie vychádzalo z negatívneho vývoja prostredia a firmy. Po porovnaní jednotlivých riešení pomerovými ukazovateľmi (rozdelenými do oblastí rentability, zadlženosti, aktivity a likvidity) bol následne vybraný základný variant, ktorý bol ďalej rozpracovaný do podoby krátkodobého finančného plánu pre jednotlivé kvartály roku 2021.

Projekt bol zhodnotený využitím rizikovej, časovej a nákladovej analýzy. V ďalšej časti boli navrhnuté odporúčania pre zlepšenie finančného zdravia podniku a celého plánovacieho procesu vo vybranej spoločnosti.

ZOZNAM POUŽITEJ LITERATÚRY

ALEXANDER, Jack, 2018. *Financial Planning & Analysis and Performance Management*. Hoboken, New Jersey: Wiley, 640 s. ISBN 978-1-119-49148-4.

BERMAN, Karen, Joe KNIGHT a John CASE, 2011. *Finanční inteligence pro manažery: klíč ke skutečné hodnotě čísel*. Brno: Computer Press, 241 s. ISBN 978-802-5137-246.

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

CIMBÁLNÍKOVÁ, Lenka, 2012. *Strategické řízení: proč je želva rychlejší než zajíc*. Olomouc: Univerzita Palackého v Olomouci, 119 s. ISBN 978-802-4429-632.

CORPORA, a.s. znalecká organizácia, ©2016. *Finančné plánovanie* [online]. [cit. 2020-07-25]. Dostupné z: <https://www.corpora.info/finan269neacute-plaacuteny-a-analyacutezy.html>

ČERVENÝ, Radim, Alena HANZELKOVÁ a Miloslav KEŘKOVSKÝ, 2016. *Korporátní strategie: krok za krokem*. Praha: C.H. Beck, 204 s. ISBN 978-807-4006-203.

ČIŽINSKÁ, Romana, 2018. *Základy finančního řízení podniku*. Praha: Grada Publishing, 240 s. ISBN 978-802-7101-948.

ČIŽINSKÁ, Romana a Pavel MARINIČ, 2010. *Finanční řízení podniku: moderní metody a trendy*. Praha: Grada, 204 s. ISBN 978-802-4731-582.

DEDOUCHOVÁ, Marcela, 2001. *Strategie podniku*. Praha: C.H. Beck, 256 s. ISBN 80-717-9603-4.

DLUHOŠOVÁ, Dana, 2008. *Finanční řízení a rozhodování podniku: analýza, investování, oceňování, riziko, flexibilita*. 2., upr. vyd. Praha: Ekopress, 192 s. ISBN 978-808-6929-446.

EURÓPSKA KOMISIA, ©2020. Letná hospodárska prognóza 2020: ešte hlbšia a nerovnomernejšia recesia. [online]. 07.07.2020 [cit. 2020-07-25]. Dostupné z: https://ec.europa.eu/slovakia/news/letna_hospodarska_prognóza_2020_sk

EURÓPSKA KOMISIA, ©2020. Politická a ekonomická situácia. [online]. 22.03.2020 [cit. 2020-07-25]. Dostupné z: https://eacea.ec.europa.eu/national-policies/eurydice/content/political-and-economic-situation-72_sk

FOTR, Jiří et al., 2012. *Tvorba strategie a strategické plánování: teorie a praxe*. Praha: Grada, 381 s. ISBN 9788024739854.

FOTR, Jiří et al., 2017. *Úspěšná realizace strategie a strategického plánu*. Praha: Grada Publishing, 318 s. ISBN 978-802-7104-345.

GRÜNWARD, Rolf a HOLEČKOVÁ, Jaroslava, 2007. *Finanční analýza a plánování podniku*. Praha: Ekopress, 318 s. ISBN 9788086929262.

GULISOVÁ, Simona. Nelichotivé miesto pre Slovensko. Odvodové zaťaženie práce máme štvrté najvyššie vo vyspelej Európe. In: *Forbes Slovensko* [online]. Barcz & Conrad Media, 28.11.2019 [cit. 2020-07-20]. Dostupné z: <https://www.forbes.sk/nelichotive-miesto-pre-slovensko-odvodove-zatazenie-mame-stvrte-najvyssie-vo-vyspelej-europe/>

HRDÝ, Milan a Jiří STROUHAL, 2010. *Finanční řízení*. Praha: Wolters Kluwer Česká republika, 226 s. ISBN 9788073575809.

JAKUBÍKOVÁ, Dagmar, 2013. *Strategický marketing: strategie a trendy*. 2., rozš. vyd. Praha: Grada, 362 s. ISBN 978-802-4746-708.

KASSAY, Štefan, 2015a. *Riadenie*. Šiesta časť, Finančné riadenie podniku. Bratislava: Veda, 186 s. ISBN 9788022414104.

KASSAY, Štefan, 2015b. *Riadenie*. Siedma časť, Analýza ziskovosti trhu. Bratislava: Veda, 223 s. ISBN 9788022414111.

KEŘKOVSKÝ, Miloslav a Petr NOVÁK, 2015. *Finanční strategie: krok za krokem*. Praha: C.H. Beck, 204 s. ISBN 9788074005626.

KISLINGEROVÁ, Eva, 2010. *Manažerské finance*. 3. vyd. Praha: C.H. Beck, 811 s. ISBN 9788074001949.

KNÁPKOVÁ, Adriana et al., 2017. *Finanční analýza: komplexní průvodce s příklady*. 3., kompletně aktualizované vydání. Praha: Grada Publishing, 228 s. 9788027105632.

KRAUSEOVÁ, Jaruše, 2013. *Finanční projekt firmy: do kapsy*. Praha: Bilance, spol. s r.o., 153 s. ISBN 978-80-86371-57-3.

LANDA, Martin, 2007. *Finanční plánování a likvidita*. Brno: Computer Press, 180 s. ISBN 978-80-251-1492-6.

LEX KORONA, ©2016-2020. In: *Ministerstvo hospodárstva Slovenskej republiky* [online]. [cit. 2020-07-28]. Dostupné z: <https://www.economy.gov.sk/podnikatelske-prostredie/opatrenia-na-zlepsenie-podnikatelskeho-prostredia/lex-korona-2020>

MALLYA, Thaddeus, 2007. *Základy strategického řízení a rozhodování*. Praha: Grada, 246 s. ISBN 9788024719115.

MAREK, Petr, 2009. *Studijní průvodce financemi podniku*. 2., aktualiz. vyd. Praha: Ekopress, 634 s. ISBN 9788086929491.

MARINIČ, Pavel, 2008. *Plánování a tvorba hodnoty firmy*. Praha: Grada, 232 s. ISBN 978-802-4724-324.

MAŤKOVÁ, Jana. Dôležité zákony pre podnikateľov sa v roku 2019 menili takmer trikrát do mesiaca. In: *Podnikajte.sk* [online]. 20.12.2019 [cit. 2020-07-20]. Dostupné z: <https://www.podnikajte.sk/obchodne-pravo/zakony-pre-podnikatelov-2019-menili-trikrat-do-mesiaca>

MINISTERSTVO FINANCIÍ SLOVENSKEJ REPUBLIKY, ©2020. 52. zasadnutie výboru pre makroekonomické prognózy (jún 2020). In: *MF SR* [online]. [cit. 2020-07-25]. Dostupné z: <https://www.mfsr.sk/sk/financie/institut-financnej-politiky/ekonomicke-prognozy/makroekonomicke-prognozy/52-zasadnutie-vyboru-makroekonomicke-prognozy-jun-2020.html>

NÁRODNÁ BANKA SLOVENSKA, ©2020. Mesačné, kumulatívne a ročné prehľady kurzov. In: *NBS* [online]. [cit. 2020-07-25]. Dostupné z: <https://www.nbs.sk/sk/statisticke-udaje/kurzovy-listok/mesacne-kumulativne-a-rocne-prehlady-kurzov>

PAVELKOVÁ, Drahomíra a Adriana KNÁPKOVÁ, 2008. *Podnikové finance: studijní pomůcka pro distanční studium*. Vyd. 4., nezměn. Zlín: Univerzita Tomáše Bati ve Zlíně, 293 s. ISBN 978-807-3187-323.

PAVELKOVÁ, Drahomíra a Adriana KNÁPKOVÁ, 2012. *Výkonnost podniku z pohledu finančního manažera*. 3. vyd. Praha: Linde, 333 s. ISBN 978-807-2018-727.

ROSS, Stephen A., Randolph WESTERFIELD a Bradford D. JORDAN, 2013. *Fundamentals of corporate finance*. 10th ed. New York: McGraw-Hill/Irwin, 725 s. ISBN 978-0-07-803463-3.

RŮČKOVÁ, Petra, 2019. *Finanční analýza: metody, ukazatele, využití v praxi*. 6. aktualizované vydání. Praha: Grada Publishing, 152 s. ISBN 978-802-7120-284.

RŮČKOVÁ, Petra a Michaela ROUBÍČKOVÁ, 2012. *Finanční management*. Praha: Grada, 290 s. ISBN 978-802-4740-478.

SARSBY, Alan, 2016. *SWOT Analysis*. United Kingdom: Spectaris Ltd., 85 s. ISBN 978-0-99325-042-2.

SCHOLLEOVÁ, Hana, 2017. *Ekonomické a finanční řízení pro neekonomy*. 3., aktualizované vydání. Praha: Grada Publishing, 271 s. ISBN 978-802-7104-130.

SK NACE, ©2020. NACE kódy [online]. [cit. 2020-08-18]. Dostupné z: <http://www.nace.sk/nace/18-13-0-sluzby-pre-tlac-a-media/>

SYNEK, Miloslav, 2011. *Manažerská ekonomika*. 5., aktualiz. a dopl. vyd. Praha: Grada, 471 s. ISBN 9788024734941.

SYNEK, Miloslav a Eva KISLINGEROVÁ, 2015. *Podniková ekonomika*. 6., přeprac. a dopl. vyd. Praha: C.H. Beck, 526 s. ISBN 978-807-4002-748.

ŠTATISTICKÝ ÚRAD SLOVENSKEJ REPUBLIKY, ©2020a. Demografia a sociálna štatistika. In: slovak.statistics.sk [online]. [cit. 2020-07-25]. Dostupné z: <https://slovak.statistics.sk/wps/portal/ext/themes/demography/>

ŠTATISTICKÝ ÚRAD SLOVENSKEJ REPUBLIKY, ©2020b. Makroekonomické štatistiky. In: slovak.statistics.sk [online]. [cit. 2020-07-25]. Dostupné z: <https://slovak.statistics.sk/wps/portal/ext/themes/macroeconomic/>

ŠTEKER, Karel a Milana OTRUSINOVÁ, 2016. *Jak číst účetní výkazy: základy českého účetnictví a výkaznictví*. 2., aktualizované a rozšířené vydání. Praha: Grada, 284 s. ISBN 978-80-271-0042-4.

ŠULÁK, Milan a Emil VACÍK, 2005. *Strategické řízení v podnicích a projektech*. Praha: Vysoká škola finanční a správní, 233 s. ISBN 80-867-5435-9.

VÁCHAL, Jan a Marek VOCHOZKA, 2013. *Podnikové řízení*. Praha: Grada, 685 s. ISBN 978-802-4746-425.

VEBER, Jaromír a Jitka SRPOVÁ, 2012. *Podnikání malé a střední firmy*. 3., aktualiz. a dopl. vyd. Praha: Grada, 332 s. ISBN 978-802-4745-206.

WEIGAND, Robert A., 2014. *Applied Equity Analysis and Portfolio Management: Tools to Analyze and Manage Your Stock Portfolio*. Hoboken, New Jersey: Wiley, 336 s. ISBN 978-1-118-63091-4.

ŽŮRKOVÁ, Hana, 2007. *Plánování a kontrola: klíč k úspěchu*. Praha: Grada, 135 s. ISBN 978-802-4718-446.

ZOZNAM POUŽITÝCH SYMBOLOV A SKRATIEK

- ČPK Čistý pracovný kapitál
- ČPM Čisté pohotovú peňažné prostriedky
- ČPP Čisto peňažno – pohľadávkové prostriedky
- DCZ Dlhodobé cudzie zdroje
- EAT Zisk po zdanení
- EBIT Zisk pred zdanením a úrokmi
- EBT Zisk pred zdanením
- EÚ Európska únia
- ROA Rentabilita celkových aktív
- ROE Rentabilita vlastného imania
- ROI Rentabilita investovaného kapitálu

ZOZNAM GRAFOV

<i>Graf 1: Vývoj miery evidovanej nezamestnanosti v SR (vlastné spracovanie podľa dát zo ŠÚ SR, ©2020b)</i>	43
<i>Graf 2: Vývoj priemernej nominálnej mzdy v SR (vlastné spracovanie podľa dát zo ŠÚ SR, ©2020b)</i>	43
<i>Graf 3: Vývoj zisku (vlastné spracovanie z výkazov podniku XYZ, s.r.o.)</i>	57
<i>Graf 4: Spider analýza za rok 2019 (vlastné spracovanie z výkazov podniku XYZ, s.r.o. a konkurenčnej spoločnosti)</i>	66
<i>Graf 5: Vývoj Z-skóre (vlastné spracovanie z výkazov podniku XYZ, s.r.o.)</i>	67
<i>Graf 6: Vývoj Z-skóre (vlastné spracovanie z výkazov podniku XYZ, s.r.o.)</i>	68

ZOZNAM OBRÁZKOV

<i>Obrázok 1: Okolie podniku (Mallya, 2007, s. 40)</i>	21
<i>Obrázok 2: Riešenie z programu QM for Windows (vlastné spracovanie)</i>	97
<i>Obrázok 3: Zobrazenie kritickej cesty v programe QM for Windows (vlastné spracovanie)</i>	98

ZOZNAM SCHÉM

<i>Schéma 1: Kroky tvorby finančných plánov (vlastné spracovanie podľa Hrdého a Strouhala, 2010, s. 21).....</i>	19
<i>Schéma 2: Organizačná štruktúra vybranej spoločnosti (interný materiál podniku XYZ, s.r.o.).....</i>	38

ZOZNAM TABULEK

<i>Tabuľka 1: Počet zamestnancov podniku v rokoch 2013-2020 (vlastné spracovanie podľa výročnej správy spoločnosti XYZ, s.r.o.)</i>	38
<i>Tabuľka 2: Vývoj ekonomicky aktívneho obyvateľstva v Nitrianskom kraji (vlastné spracovanie podľa dát zo ŠÚ SR, ©2020a)</i>	39
<i>Tabuľka 3: Vývoj miery evidovanej nezamestnanosti v SR (vlastné spracovanie podľa dát zo ŠÚ SR, ©2020b)</i>	40
<i>Tabuľka 4: Vývoj priemernej mzdy na Slovensku a v Nitrianskom kraji (vlastné spracovanie podľa dát zo ŠÚ SR, ©2020b)</i>	40
<i>Tabuľka 5: Vývoj hrubého domáceho produktu v SR (vlastné spracovanie podľa dát zo ŠÚ SR, ©2020b)</i>	41
<i>Tabuľka 6: Vývoj inflácie v EÚ a na Slovensku (vlastné spracovanie podľa dát zo ŠÚ SR, ©2020b)</i>	42
<i>Tabuľka 7: Vývoj miery evidovanej nezamestnanosti na Slovensku (vlastné spracovanie podľa dát zo ŠÚ SR, ©2020b)</i>	42
<i>Tabuľka 8: Vývoj priemernej nominálnej mesačnej mzdy v SR (vlastné spracovanie podľa dát zo ŠÚ SR, ©2020b)</i>	43
<i>Tabuľka 9: Vývoj kurzov mien (vlastné spracovanie podľa dát z NBS, ©2020)</i>	44
<i>Tabuľka 10: Vyhodnotenie SLEPT analýzy (vlastné spracovanie)</i>	46
<i>Tabuľka 11: SWOT analýza vybranej spoločnosti (vlastné spracovanie)</i>	49
<i>Tabuľka 12: Vertikálna analýza majetkovej štruktúry (vlastné spracovanie z výkazov podniku XYZ, s.r.o.)</i>	51
<i>Tabuľka 13: Horizontálna analýza majetkovej štruktúry (vlastné spracovanie z výkazov podniku XYZ, s.r.o.)</i>	51
<i>Tabuľka 14: Vertikálna analýza finančnej štruktúry (vlastné spracovanie z výkazov podniku XYZ, s.r.o.)</i>	52
<i>Tabuľka 15: Horizontálna analýza finančnej štruktúry (vlastné spracovanie z výkazov podniku XYZ, s.r.o.)</i>	53
<i>Tabuľka 16: Vertikálna analýza výnosov (vlastné spracovanie z výkazov podniku XYZ, s.r.o.)</i>	54
<i>Tabuľka 17: Horizontálna analýza výnosov (vlastné spracovanie z výkazov podniku XYZ, s.r.o.)</i>	54
<i>Tabuľka 18: Vertikálna analýza nákladov (vlastné spracovanie z výkazov podniku XYZ, s.r.o.)</i>	55
<i>Tabuľka 19: Horizontálna analýza nákladov (vlastné spracovanie z výkazov podniku XYZ, s.r.o.)</i>	55
<i>Tabuľka 20: Vývoj zisku (vlastné spracovanie z výkazov podniku XYZ, s.r.o.)</i>	56
<i>Tabuľka 21: Vývoj rozloženia výsledku hospodárenia po zdanení (vlastné spracovanie z výkazov podniku XYZ, s.r.o.)</i>	57
<i>Tabuľka 22: Vývoj peňažných tokov (vlastné spracovanie z výkazov podniku XYZ, s.r.o.)</i>	58

<i>Tabuľka 23: Vývoj čistého pracovného kapitálu (vlastné spracovanie z výkazov podniku XYZ, s.r.o.)</i>	58
<i>Tabuľka 24: Vývoj ukazovateľov zadlženosti (vlastné spracovanie z výkazov podniku XYZ, s.r.o. a konkurenčnej spoločnosti)</i>	59
<i>Tabuľka 25: Vývoj ukazovateľov likvidity (vlastné spracovanie z výkazov podniku XYZ, s.r.o. a konkurenčnej spoločnosti)</i>	61
<i>Tabuľka 26: Vývoj ukazovateľov rentability (vlastné spracovanie z výkazov podniku XYZ, s.r.o. a konkurenčnej spoločnosti)</i>	62
<i>Tabuľka 27: Vývoj ukazovateľov aktivity (vlastné spracovanie z výkazov podniku XYZ, s.r.o. a konkurenčnej spoločnosti)</i>	63
<i>Tabuľka 28: Vývoj ďalších ukazovateľov (vlastné spracovanie z výkazov podniku XYZ, s.r.o.)</i>	65
<i>Tabuľka 29: Spider analýza za rok 2019 (vlastné spracovanie z výkazov podniku XYZ, s.r.o. a konkurenčnej spoločnosti)</i>	65
<i>Tabuľka 30: Výpočet Z-skóre (vlastné spracovanie z výkazov podniku XYZ, s.r.o.)</i>	67
<i>Tabuľka 31: Vývoj výsledkov Z-skóre (vlastné spracovanie z výkazov podniku XYZ, s.r.o.)</i>	67
<i>Tabuľka 32: Výpočet Indexu IN05 (vlastné spracovanie z výkazov podniku XYZ, s.r.o.)</i> ...	68
<i>Tabuľka 33: Vývoj výsledkov Indexu IN05 (vlastné spracovanie z výkazov podniku XYZ, s.r.o.)</i>	68
<i>Tabuľka 34: Plánovaný výkaz ziskov a strát spoločnosti XYZ, s.r.o. za obdobie 2020-2022 v základnom variante (vlastné spracovanie)</i>	75
<i>Tabuľka 35: Plánované aktíva spoločnosti XYZ, s.r.o. za obdobie 2020-2022 v základnom variante (vlastné spracovanie)</i>	77
<i>Tabuľka 36: Plánované pasíva XYZ, s.r.o. za obdobie 2020-2022 v základnom variante (vlastné spracovanie)</i>	79
<i>Tabuľka 37: Plánovaný výkaz ziskov a strát spoločnosti XYZ, s.r.o. za obdobie 2020-2022 v pesimistickom variante (vlastné spracovanie)</i>	83
<i>Tabuľka 38: Plánované aktíva spoločnosti XYZ, s.r.o. za obdobie 2020-2022 v pesimistickom variante (vlastné spracovanie)</i>	85
<i>Tabuľka 39: Plánované pasíva spoločnosti XYZ, s.r.o. za obdobie 2020-2022 v pesimistickom variante (vlastné spracovanie)</i>	86
<i>Tabuľka 40: Porovnanie ukazovateľov rentability jednotlivých variant (vlastné spracovanie)</i>	87
<i>Tabuľka 41: Porovnanie ukazovateľov zadlženosti jednotlivých variant (vlastné spracovanie)</i>	87
<i>Tabuľka 42: Porovnanie ukazovateľov likvidity jednotlivých variant (vlastné spracovanie)</i>	88
<i>Tabuľka 43: Porovnanie ukazovateľov aktivity jednotlivých variant (vlastné spracovanie)</i>	89

<i>Tabuľka 44: Plánovaný krátkodobý výkaz ziskov a strát spoločnosti XYZ, s.r.o. za rok 2021 (vlastné spracovanie)</i>	91
<i>Tabuľka 45: Plánované aktíva krátkodobej súvahy spoločnosti XYZ, s.r.o. za rok 2021 (vlastné spracovanie)</i>	92
<i>Tabuľka 46: Plánované pasíva krátkodobej súvahy spoločnosti XYZ, s.r.o. za rok 2021 (vlastné spracovanie)</i>	93
<i>Tabuľka 47: Analýza rizík (vlastné spracovanie)</i>	94
<i>Tabuľka 48: Potencionálne riziká spoločnosti XYZ, s.r.o. (vlastné spracovanie)</i>	94
<i>Tabuľka 49: Citlivostná analýza vplyvu zmeny tržieb z predaja vlastných výrobkov na plánovanú hodnotu výsledku hospodárenia spoločnosti XYZ, s.r.o. (vlastné spracovanie)</i>	95
<i>Tabuľka 50: Citlivostná analýza vplyvu zmeny spotreby na plánovanú hodnotu výsledku hospodárenia spoločnosti XYZ, s.r.o. (vlastné spracovanie)</i>	96
<i>Tabuľka 51: Popis činností skúmaných časovou analýzou (vlastné spracovanie)</i>	97