

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

Bc. Aleš Dohnal

Diplomová práce
2014



Univerzita Tomáše Bati ve Zlíně
Fakulta managementu a ekonomiky

ZADÁNÍ DIPLOMOVÉ PRÁCE

(PROJEKTU, UMĚLECKÉHO DÍLA, UMĚLECKÉHO VÝKONU)

Jméno a příjmení: **Aleš Dohnal**
Osobní číslo: **M11379**
Studijní program: **N6202 Hospodářská politika a správa**
Studijní obor: **Finance**
Forma studia: **prezenční**

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

Zásady pro vypracování:

Úvod

I. Teoretická část

- Na základě literární rešerše charakterizujte problematiku finančního plánování.

II. Praktická část

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

Závěr

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

Seznam odborné literatury:

BAYE, Michael a Jeff PRINCE. Managerial economics and business strategy. 8. vyd. New York: McGraw-Hill, 2014, 636 s. ISBN 978-0-07-352322-4.

BREALEY, Richard a Stewart MYERS. Principles of corporate finance. 11. vyd. New York: McGraw-Hill, 2014, 976 s. ISBN 978-0-07-803476-3.


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

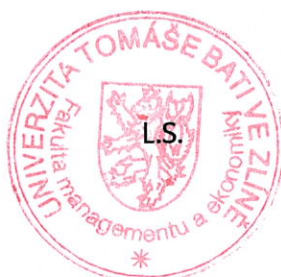
PAVELKOVÁ, Drahomíra a Adriana KNÁPKOVÁ. Výkonnost podniku z pohledu finančního manažera. 3. vyd. Praha: Linde, 2012, 333 s. ISBN 978-80-7201-872-7.

VALACH, Josef. Investiční rozhodování a dlouhodobé financování. 3. přeprac. a rozš. vyd. Praha: Ekopress, 2010, 513 s. ISBN 978-80-86929-71-2.

Vedoucí diplomové práce: **doc. Ing. Marie Paseková, Ph.D.**
Ústav financí a účetnictví
Datum zadání diplomové práce: **22. února 2014**
Termín odevzdání diplomové práce: **2. května 2014**

Ve Zlíně dne 22. února 2014


prof. Dr. Ing. Drahomíra Pavelková
děkanka




Ing. Eliška Pastuszková, Ph.D.
ředitel ústavu

PROHLÁŠENÍ AUTORA BAKALÁŘSKÉ/DIPLOMOVÉ PRÁCE

Beru na vědomí, že:

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

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

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

² 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, § 35 odst. 3:

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

³ zákon č. 121/2000 Sb. o právu autorském, o právech souvisejících s právem autorským a o změně některých zákonů (autorský zákon) ve znění pozdějších právních předpisů, § 60 Školní dílo:

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

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

Prohlašuji, že:

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

Ve Zlíně 1. 5. 2014

.....


⁴ zákon č. 121/2000 Sb. o právu autorském, o právech souvisejících s právem autorským a o změně některých zákonů (autorský zákon) ve znění pozdějších právních předpisů, § 60 Školní dílo:

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

ABSTRAKT

Cílem předkládané diplomové práce je sestavení dlouhodobého a krátkodobého finančního plánu pro společnost XY, a.s. Finanční plánování představuje nedílnou součást finančního řízení každého novodobého podniku a je výchozím předpokladem pro zajištění finanční stability podniku, splnění stanovených cílů a dosažení úspěchu v nadcházejících obdobích. Práce je členěna na část teoretickou a praktickou. První část v souhrnné formě popisuje základní poznatky týkající se finančního plánování a tvorby finančního plánu. Druhá část je věnována seznámení se s vybranou společností, zhodnocení jejího současného postavení na trhu a analýze finančního zdraví. Na základě těchto poznatků je zpracována optimistická a pesimistická varianta dlouhodobé finančního plánu a provedeno vzájemné porovnání obou vypracovaných variant. Pro základní variantu je následně vytvořen podrobnější plán krátkodobý. V závěru práce jsou společnosti XY, a.s. navržena doporučení do budoucna.

Klíčová slova: dlouhodobé finanční plánování, krátkodobé finanční plánování, finanční plán, finanční analýza, plánovaná rozvaha, plánovaný výkaz zisků a ztrát

ABSTRACT

The aim of submitted diploma thesis consist in creation of long-term and short-term financial plan for company XY, a.s. Financial planning represents inseparable part of financial management in any up to date company and exemplifies submission for company financial stability, fulfillment of its goals and further future development. The thesis is divided into theoretical and practical section. The first section sums up essential findings concerning financial planning and creation of financial plan. Second part is devoted to the company introduction, reviews its current market position and includes company financial analysis. Based on those findings optimistic and pessimistic version of long-term financial plan are projected and compared. Basic version of plan is further developed into more detail short-term plan. In conclusion potential recommendations for company XY, a s. are suggested.

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

Tímto bych chtěl velmi poděkovat paní doc. Ing. Marii Pasekové, Ph.D. za poskytnuté rady a cenné připomínky, stejně jako za trpělivé vedení a věnovaný čas, které umožnily vznik této diplomové práce. Poděkování patří také hlavnímu manažerovi finančního plánování a analýz ve společnosti XY, a. s. za konzultace a potřebné informace.

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

„Cíl bez plánu je jen přání.“

Antoine de Saint-Exupéry

OBSAH

ÚVOD	10
I TEORETICKÁ ČÁST	11
1 FINANČNÍ PLÁNOVÁNÍ	12
1.1 DEFINICE A VŠEOBECNÝ VÝKLAD FINANČNÍHO PLÁNOVÁNÍ	12
1.2 CÍLE FINANČNÍHO PLÁNOVÁNÍ	13
1.3 PRINCIPY FINANČNÍHO PLÁNOVÁNÍ	14
1.3.1 Předpoklady pro sestavení přínosného finančního plánu	17
2 PRŮBĚH FINANČNÍHO PLÁNOVÁNÍ	18
2.1 METODY FINANČNÍHO PLÁNOVÁNÍ.....	18
2.1.1 Intuitivní metoda	18
2.1.2 Statická metoda	18
2.1.3 Kauzální metoda.....	19
2.2 ČASOVÝ RÁMEC	19
2.2.1 Dlouhodobé finanční plánování	19
2.2.2 Krátkodobé finanční plánování	22
2.3 VIZE A STANOVENÍ CÍLŮ PODNIKU	24
2.4 POSTAVENÍ PODNIKU	25
2.4.1 Analýza makroprostředí.....	25
2.4.2 Analýza mikroprostředí	26
2.5 SWOT ANALÝZA	27
2.6 FINANČNÍ ANALÝZA	28
2.7 METODY FINANČNÍ ANALÝZY	28
2.7.1 Absolutní ukazatele	28
2.7.2 Rozdílové ukazatele.....	29
2.7.3 Poměrové ukazatele.....	30
2.7.4 Souhrnné indexy hodnocení.....	32
2.8 SESTAVENÍ FINANČNÍHO PLÁNU A JEHO IMPLEMENTACE	33
2.8.1 Metoda procentuálního podílu na tržbách.....	33
2.8.2 Regresní metoda.....	33
2.8.3 Metoda poměrových ukazatelů	33
2.8.4 Analýza nulového bodu,	33
2.8.5 Finanční modely	34
2.8.6 Začlenění finančního plánu	34
2.9 REVIZE PLNĚNÍ FINANČNÍHO PLÁNU	34
II PRAKTICKÁ ČÁST	36
3 PŘEDSTAVENÍ SPOLEČNOSTI.....	37
3.1 STRUČNÁ HISTORIE	37
3.2 CERTIFIKACE	38
3.3 ORGANIZAČNÍ STRUKTURA	38
3.4 POČET ZAMĚSTNANCŮ.....	39
3.5 CÍLE SPOLEČNOSTI	39

4	ANALÝZA POSTAVENÍ SPOLEČNOSTI XY	41
4.1	CHARAKTERISTIKA ODVĚTVÍ	41
4.2	MAKROPROSTŘEDÍ PODNIKU.....	43
4.2.1	Politicko-legislativní vlivy	43
4.2.2	Ekonomické faktory	44
4.2.3	Sociálně-kulturní faktory	44
4.2.4	Technologické vlivy	44
4.3	MIKROPROSTŘEDÍ PODNIKU.....	45
4.4	SWOT ANALÝZA	46
4.5	FINANČNÍ ANALÝZA	47
4.5.1	Analýza absolutních ukazatelů	47
4.5.2	Analýza rozdílových ukazatelů	54
4.5.3	Analýza poměrových ukazatelů	55
4.5.4	Celkové zhodnocení finanční situace	59
5	PROJEKT TVORBY FINANČNÍHO PLÁNU.....	61
5.1	CÍLE A STRATEGIE PRO ZVOLENÝ ČASOVÝ HORIZONT.....	61
5.2	DLOUHODOBÝ FINANČNÍ PLÁN.....	62
5.2.1	Optimistická varianta dlouhodobého finančního plánu	63
5.2.2	Pesimistická varianta dlouhodobého finančního plánu	73
5.3	SROVNÁNÍ VARIANT DLOUHODOBÉHO PLÁNU	81
5.4	KRÁTKODOBÝ FINANČNÍ PLÁN	83
5.5	NÁVRHY A DOPORUČENÍ.....	85
	ZÁVĚR	87
	SEZNAM POUŽITÉ LITERATURY	89
	SEZNAM POUŽITÝCH SYMBOLŮ A ZKRATEK.....	92
	SEZNAM OBRÁZKŮ.....	93
	SEZNAM TABULEK	94
	SEZNAM PŘÍLOH	95

ÚVOD

Světová ekonomická krize z roku 2008 se stala pro finanční oddělení všech podniků na světě vážným a pro mnohé i neřešitelným problémem. Do té doby společnosti zvyšovaly tržby o desítky procent ročně, díky akvizicím neustále navyšovaly tržní podíl a těšily se z velmi dobré finanční situace. Většinou ale zapomněly na pravidlo, že rezervy se mají dělat zejména v době růstu a místo toho jen investovaly, utrácely peníze (případně je nechaly nezhodnocené na účtech) a svůj růst jednoduše přepálily. Ekonomická krize se tak v mnoha podnicích stala spouštěčem k pochopení významu finančního plánování, které je spojovacím článkem mezi představami managementu podniku a realitou. Perspektivní podnik by si měl být dobře vědom, kolik disponibilních prostředků má k dispozici, kolik jich bude potřebovat, jaká je minimální úroveň peněžních prostředků na účtech a co financovat jakými prostředky. Plánování je pohledem do budoucnosti, kterou může podnik aktivním jednáním utvářet a formulovat dle ní cíle svého podnikání. Plánování je také cestou jak omezovat rizika. Nyní, když se firmy začínají vzpamatovávat z ekonomické krize a odhodlávají se více investovat, mají ideální příležitost se vyvarovat podobným chybám a prostřednictvím finančního plánování usilovat o optimalizaci dosahovaných výsledků.

Finanční plánování a zejména tvorba finančního plánu je ústředním tématem této diplomové práce, která je metodologicky strukturovaná do dvou hlavních částí. První část je zaměřena čistě na teorii finančního plánování. Mou hlavní snahou v této části bylo (na základě rešerše dostupných zdrojů) vysvětlit v souhrnné formě jeho význam a podstatu pro rozvoj společnosti. Největší prostor je pak věnován přiblížení průběhu finančního plánování, s důrazem na proces tvorby finančního plánu od úplného začátku až po jeho kontrolu.

Praktická část je již plně orientovaná na společnost XY. Začíná představením společnosti XY na které navazuje vymezení její podnikatelské činnosti a definování specifík a aktuálních trendů v tomto ekonomickém sektoru. Na tyto obecné informace navazuje analýza makroprostředí a mikroprostředí. Vypracovaná analýza silných a slabých stránek společnosti nastiňuje, jakým směrem by se společnost měla dále vyvíjet a jaké na ni čekají hrozby. V jaké startovní pozici se společnost XY současně nachází, vystihuje analýza finančního zdraví podniku. Na těchto zjištěních je vypracován dlouhodobý finanční plán v optimistické i pesimistické verzi na období následujících tří let. Obě varianty jsou porovnány poměrovými ukazateli a následně je pro základní variantu zpracován krátkodobý finanční plán. V závěru jsou společnosti XY navržena doporučení do budoucna.

I. TEORETICKÁ ČÁST

1 FINANČNÍ PLÁNOVÁNÍ

Veškerá rozhodnutí určitým způsobem ovlivňují hodnotu finančních zdrojů podniku. I když tato vazba nemusí být zřejmá na první pohled a váha jednotlivých úsudků je vždy odlišná, dříve nebo později každé rozhodnutí ovlivní výši peněžních prostředků, podnikového kapitálu nebo finančních zdrojů organizace. Vše začíná již založením podniku a vede v konečném důsledku (přes pořizování různých částí majetku, samotnou výrobu, prodej, technické i technologické inovace) třeba i k fúzi nebo likvidaci firmy. Tato skutečnost pro podnik znamená jedině. Pokud mu záleží na jeho vlastní stabilitě a chce se dále rozvíjet i prosperovat, nesmí oblast finančního plánování podceňovat, ale naopak se na ni cíleně zaměřovat.

1.1 Definice a všeobecný výklad finančního plánování

Všeobecný pojem plánování v sobě zahrnuje určitou činnost, která propojuje přítomnost s žádoucím stavem v budoucnosti. Představuje tak rozhodovací proces, který v sobě zahrnuje navrhování, hodnocení, výběr cílů v čase a následné měření skutečné výkonnosti se stanoveným plánem. Bez racionálně stanoveného plánu nelze v organizacích efektivně provádět ani základní úkony a proto bývá plánování řazeno mezi elementární nástroje managementu podniku.

Finanční plánování pak představuje relativně samostatnou součást celkové plánu organizace, jehož činností je příprava finančního plánu. Dochází k propojení posloupnosti současných a budoucích dějů v oblasti financí, zaměřených zejména na rozhodování o způsobu financování, investování kapitálu a finančním hospodaření.

U světových i českých autorů lze nalézt mírně rozdílné pohledy na definici a zastávanou úlohu finančního plánování, ale podstata zůstává vždy stejná:

„Finanční plánování je proces rozhodování podniku o rizicích, která jsou pro podnik zajímavá a v nichž spatřuje i určité příležitosti, dále o rizicích, která jsou nezbytná, a o těch, která pro podnik zajímavá nejsou. Finanční plánování by mělo vytvářet předpoklad pro zajištění finančního zdraví a dlouhodobé finanční stability podniku. Finanční plánování zaujímá v systému plánování podniku zcela specifické postavení.“ (Kislingerová, 2010, s. 131)

Velmi prakticky přistupují k definici finančního plánování Breasley a Myers (2014, s. 749). Ti vidí finanční plánování jako proces, v kterém je zapotřebí vypočítat kolik finančních

prostředků je potřeba k udržení kontinuity probíhajících operací v organizaci a učinit rozhodnutí v jakém objemu a z jakých zdrojů budou tyto operace financovány v budoucnu. Z této definice jasně vyplývá, že v případě nespolehlivého finančního plánování se organizace může snadno dostat do situace, kdy nebude schopna dostát svým předpokládaným závazkům.

„Finanční plánování formuluje způsob, jakým má být dosaženo finančních cílů. Finanční plán je tedy konstatování toho, co je potřeba udělat v budoucnosti. Protože ale většinu rozhodnutí nelze v praxi realizovat s okamžitou platností, dochází ke vzniku časových prodlev mezi přijetím a implementací rozhodnutí. To v nejistém světě znamená jediné, že rozhodnutí musí být přijata s dostatečným časovým předstihem.“ (Ross a Westerfield, 2013, s. 90)

„Finanční plánování lze definovat jako soubor činností, jejichž výsledkem je předpověď budoucích efektů finančních a investičních rozhodnutí firmy – neboli finanční plán. Plánování se zpravidla považuje za základní či východiskovou funkci řízení. Finanční plán je pak nezbytným nástrojem pro řízení finančního vývoje firmy a zároveň umožňuje srovnání dosažené skutečnosti s vytyčenými cíli.“ (Ručková a Roubíčková, 2012, s. 157)

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

1.2 Cíle finančního plánování

Cílem finančního plánování je zobrazení finančních efektů firemních aktivit pro daná plánovací období. Jinými slovy řečeno, zajištění likvidity firmy na základě určení velikosti struktury zdrojů nutných k financování potřeb firmy.

Finanční plánování stanovuje finanční strategii i taktiku firmy. Formuluje konkrétní finanční cíle podniku, předvídá budoucí finanční výsledky a cesty jejich dosažení. Z různých variant dosažení finančních cílů volí optimální variantu. Zpětně ovlivňuje veškerá dlouhodobá i krátkodobá rozhodnutí podniku ve všech oblastech podnikání. (Valach, 2010, s. 33)

Grünwald a Holečková (2008, s. 6) vidí ve finančním plánování (kromě vazby na konkrétní finanční cíle podniku) i další důležitý význam. Finanční plánování má prostřednictvím finančního plánu, jako svého klíčového nástroje, zajistit u manažerů požadovanou úroveň

koordinace a komunikace, která slouží k motivaci výkonnosti, podpoře kreativity a přizpůsobení se okolí.

Finální shrnutí hlavních cílů finančního plánování ve třech bodech nabízí Sedláček (2010, s. 137):

1. Kvantifikovat finanční cíle podniku
2. Vytyčit zásady pro způsob financování podniku (podle dosažené finanční situace podniku, prognózy vývoje okolního prostředí a podnikatelské strategie)
3. Navrhnout vývoj financí (v souladu s cíli podniku, jakož i v souladu s cíli a způsobem financování) ve vazbě na plán prodeje (tržby) a na plán výroby (náklady)

1.3 Principy finančního plánování

Aby bylo možné úspěšně naplňovat cíle finanční teorie, kterými může být dosažení maximálního zisku nebo dnes již více preferované maximalizace tržní hodnoty firmy, je za účelem dosažení co nejvyšší efektivity nezbytné dodržovat určité základní principy. Mezi ty, o které by se mělo moderní finanční plánování opírat patří:

- **Princip peněžních toků** – zdůrazňuje, že pro finanční řízení jak z krátkodobého, tak i dlouhodobého hlediska, je rozhodující konkrétní tok peněžních prostředků, (přesněji jejich příjmy a výdaje) a nikoliv účetně vykazované výnosy a náklady. Finanční zdraví firmy závisí na schopnosti uhrazovat peněžní platby svým věřitelům, dodavatelům, zaměstnancům a vlastníkům.
- **Princip čisté současné hodnoty** – podnik by měl investovat jen do těch činností, kde čistá současná hodnota je pozitivní. Ta totiž zohledňuje nejen výši peněžních příjmů a výdajů, ale také jejich časové rozložení během určité doby.
- **Respektování faktoru času** – zohledňuje základní ekonomické pravidlo, že jedna koruna získaná dnes, má větší hodnotu, než stejná koruna získaná zítra. Obzvláště velký význam má respektování časového faktoru při dlouhodobém finančním plánování.
- **Zohlednění rizika** – stejně jako u faktoru času, i u rizika platí, že největší význam má jeho respektování při dlouhodobém, strategickém finančním plánování. Jednou z forem, jak se respektování rizika projevuje ve finančním řízení, je i uplatňování různých ochran (např. diversifikace investic, tvorba rezervních fondů).

- **Princip optimalizace kapitálové struktury** – spočívá v tom, že podnik musí pro úhradu svých předpokládaných potřeb zajistit optimální složení kapitálu. Hlavním hlediskem pro volbu optimálního složení kapitálu je maximalizace tržní hodnoty firmy. (Valach, 1999, s. 18–21)

Landa (2007, s. 112) dále uvádí specifické zásady, které by měly být dodrženy při finančním plánování:

- **Zásada dlouhodobosti finančního plánování** – podstatou této zásady je postavení dlouhodobých (strategických) finančních cílů podniku nad cíle krátkodobé (operativní), aby byla zajištěna podpora dlouhodobého rozvoje podniku přes dosahování operačních cílů.
- **Zásada hierarchického uspořádání firemních finančních cílů** – tato zásada vyžaduje stanovení jediného vrcholového cíle pro dané plánované období, vůči kterému budou ostatní, nižší cíle, navzájem kompatibilní.
- **Zásada reálné dosažitelnosti podnikových finančních cílů** – aplikování této zásady vychází ze základních poznatků vnějšího a vnitřního prostředí tak, aby nebyl potlačen motivační faktor finančního plánování.
- **Zásada programové ziskové orientace podniku** – smyslem této zásady je zaměření se na ziskovou orientaci firmy (i přes skutečnost, že v dlouhodobém měřítku by se měl podnik soustředit na maximalizaci tržní hodnoty), protože zisk je stále brán jako významný prvek pro externí hodnocení ekonomické výhodnosti a výrazně ovlivňuje tržní hodnotu podniku.
- **Zásada periodické aktualizace podnikových finančních plánů** – uplatňování této zásady je nezbytné pro schopnost podniku přizpůsobit se měnícím se podmínkám a vývoji okolního prostředí.
- **Zásada podstatné shody struktury a formy plánovacích podkladů s účetními výkazy** – zásada zajišťující srovnatelnost a možnost kontroly dosažených a plánovaných záměrů, skrze jednotnou strukturu, formu a metodu sestavování finančních a jeho navázání na vnitropodnikový reporting.
- **Zásada jednoduchosti a transparentnosti plánovaných výpočtů** – dodržení této zásady umožňuje snadnou orientaci nejen finančním odborníkům, ale i manažerům s různou úrovní ekonomických znalostí.

- **Zásada relativní autonomie finančního plánu** – tato zásada respektuje fakt, že nelze sestavit finanční plán, který bude plně vyhovovat všem zainteresovaným skupinám a dovoluje provádět eventuální změny na základě podnětů těchto stran při zachování původních cílů a záměrů.

Při nastavování celkové finanční politiky se podnik nesmí soustředit pouze na sebe, ale musí respektovat ekonomické prostředí, v němž funguje. Události nedávné doby jasně ukázaly, že žádná forma není od externího prostředí zcela izolována a že v mnoha případech můžeme mluvit o vzájemné závislosti těchto celků. Ekonomické prostředí, které podnik obklopuje (a do značné míry ovlivňuje, popřípadě až omezuje) je vytvářeno podle Valacha zejména:

- úrovní celkové ekonomické aktivity v rámci oboru, státu, oblasti (konjunktura, deprese),
 - finanční politikou státu (daňové podmínky, dotační a celní politika státu)
 - konkurenčním prostředím (volný vstup na trh, monopolizace, kartelové dohody),
 - zákonnými opatřeními státu a pravidly regulace (např. zákony o podnikatelských formách, o ekologických podmínkách podnikání, regulace cen, mezd),
 - situací na trhu práce a požadavky zaměstnanců, zajišťované odborovými svazy (mzdy, kolektivní smlouvy),
 - podmínkami zahraničního obchodu a vývojem měnových kurzů (vývozní a dovozní možností, podpora či omezování dovozu a vývozu, devalvace měny),
 - podmínkami na peněžním a kapitálovém trhu (úrokové sazby, nabídka a poptávka po dlouhodobém a krátkodobém kapitálu, stabilita měny nebo určitá inflace).
- (Valach, 1999, s. 17)

Pokud finanční politika podniku nerespektuje nebo případně nedokáže adekvátně zohlednit vývoj výše uvedeného výčtu prvků ekonomického prostředí v budoucnosti, je téměř jisté, že finanční plánování podniku není nastaveno správně a že přijímaná finanční rozhodnutí nelze považovat za kvalifikovaná. Se stejnou pečlivostí a opatrností by se měl podnik zabývat také o kvalitu a dopady možných změn v legislativním prostředí. Jedná se zejména o kvalitu příslušných právních norem, jejich skutečnou vymahatelnost a četnost změn jednotlivých právních dokumentů.

1.3.1 Předpoklady pro sestavení přínosného finančního plánu

Tvorba finančního plánu patří k strategicky důležitým úkonům, a proto k této aktivitě musí být přistupováno odpovídajícím způsobem. Finanční analytici, kteří se podílejí na tvorbě finančního plánu, musí mít dobré znalosti o podniku, o aktuální situaci na trhu a stejně tak i o předpokládaném vývoji v budoucnosti. (Fotr, 2012, s. 165)

Základním předpokladem pro tvorbu hodnotného finančního plánu jsou reálné výchozí hodnoty. Tyto hodnoty jsou dále modelovány s cílem dosažení zisku a zvýšení tržní hodnoty podniku. Ač by se mohlo zdát, že plánování je jednorázovou aktivitou, smyslem kvalitního plánování je celoroční činnost, během níž dochází k neustálému zpřesňování a věcnému sladování jednotlivých částí plánu. Součástí těchto úprav je také zachycení všech změn, které se týkají podnikatelského subjektu a ovlivňují jeho schopnost naplňovat stanovené cíle. Stejně důležitou součástí finančního plánování je i kontrolování, vyhodnocování a porovnávání reálně dosažených ekonomických výsledků s plánovanými hodnotami. V případě negativních rozdílů je pak úlohou pracovníků zodpovědných za finanční plánování navržení postupů pro dosažení určených cílů.

Slepé následování špatně sestaveného finančního plánu by mohlo společnost přivést na kraj existenčních problémů.

2 PRŮBĚH FINANČNÍHO PLÁNOVÁNÍ

Postup práce finančního plánovače můžeme dle Marka (2006, s. 497-498) rozdělit do pěti následujících kroků:

1. Stanovení metody plánování, plánovaného horizontu a velikosti jednoho plánovaného období.
2. Stanovení cílů, analýza postavení podniku a charakteristika ekonomického prostředí, v němž podnik působí.
3. Provedení finanční analýzy, tj. procesu vyšetřování a vyvozování závěrů z výsledků finančního hospodaření podniku v předchozích letech, včetně zjišťování jeho slabých a silných stránek a testování vypovídající schopnosti vypočtených hodnot ukazatelů.
4. Sestavení samotného finančního plánu a jeho následná implementace.
5. Kontrola plnění.

2.1 Metody finančního plánování

Dle Marka (2009, s. 504) můžeme v současné podnikové praxi rozlišovat mezi třemi základními metodami finančního plánování:

- a) Metodou intuitivní
- b) Metodou statickou
- c) Metodou kauzální

2.1.1 Intuitivní metoda

Tato metoda vychází ze zkušeností a subjektivních odhadů finančních plánovačů. Nejde v podstatě o nic jiného, než o promítnutí kauzálních vztahů v hlavě konkrétního plánovače. Velká slabina této metody je jednak v určitém zjednodušení a subjektivním vnímání individuálního plánovače a hlavně v možnosti opomenutí některých důležitých vzájemných vazeb. Pokud jsou navíc příslušné odhady založeny na nereálném základě, výsledkem bude nepoužitelný plán. (Marek, 2009, s. 504)

2.1.2 Statická metoda

Statická metoda zahrnuje řadu dalších metod (např. regresní analýzu, vztah proporcionálního růstu majetku, závazků a nákladů k plánovaným tržbám), které jsou založeny na principu prodloužení časových řad do budoucnosti. Vzhledem k tomu, že předpoklad zachová-

ní trendu vývoje v ekonomickém prostředí je mnohdy nereálný, velice často je tato metoda méně přesná než metoda intuitivní. (Marek, 2009, s. 505)

2.1.3 Kauzální metoda

Tato metoda bývá odborníky považována za teoreticky nejlepší z uvedených možností. Je to dáno tím, že pracuje se čtyřmi skupin ekonomických veličin:

1. *Vstupní veličiny* – vycházejí z údajů o současném majetku společnosti a jejího hospodaření, z výstupu ostatních ekonomických plánů podniku a z makroekonomických prognóz
2. *Žádoucí veličiny* – vyjadřují žádané hodnoty definovaných ukazatelů v oblasti likvidity, obratu majetku a nákladovosti
3. *Výstupní veličiny* – všechny veličiny v plánované podobě účetních výkazů, které se vypočítají za pomoci vzorce, tvořeného vstupními a žádanými veličinami
4. *Kontrolní veličiny* – sledují, zdali dosažené hodnoty odpovídají hodnotám plánovaným (Marek, 2009, s. 505)

2.2 Časový rámeček

Časový horizont představuje rozhodující faktor pro členění plánovacích činností. Plány jsou sestavovány pro různě dlouhá časová období s tím, že si udržují kaskádovitou podobu. Na základě tohoto členění rozlišujeme mezi plány dlouhodobými (označovanými také jako strategické plány) a krátkodobými, v praxi nazývanými jako operativními nebo ročními. Nutností je vždy zajištění podmínky časové koordinace neboli posloupnosti údajů, obsažených v krátkodobých i dlouhodobých plánech. Jde o to, že pokud firma přijme dlouhodobý plán s perspektivou na pět let, musí se finanční situace firmy na počátku třetího roku v tomto plánu shodovat s výchozí finanční situací pro aktuální roční plán pro třetí rok. Hierarchicky nadřazený dlouhodobý plán se tak stává východiskem pro zpracování podřízeného krátkodobého plánu. (Růčková, 2011, s. 84; Fotr, 2012, s. 85)

2.2.1 Dlouhodobé finanční plánování

Dlouhodobé finanční plánování se zpravidla uplatňuje v časovém horizontu dvou až pěti let. Přesné časové vymezení však silně závisí na oboru podnikání, životním cyklu produktů a dynamice vývoje podnikatelského prostředí. Týká se dlouhodobých kapitálových rozhodnutí a investičních rozhodnutí podniku. Tato rozhodnutí nelze snadno zrušit a zavazují

podnik k určitému směru aktivit v časovém horizontu několika let. Vypracování dlouhodobého finančního plánu tak musí předcházet zpracování strategické finanční analýzy podniku a jeho okolí. (Sedláček, 2010, s. 138)

Dlouhodobý plán vychází z analýzy finančních i investičních možností, které má podnik k dispozici a vyčísluje očekávané tržby a výdaje, popisuje proformu účetních výkazů - včetně potřeb externích zdrojů financování. Má podobu dílčích finančních plánů a rozpočtů. Zatímco plány obsahují kvalitativní, verbálně komentované vyjádření faktorů ovlivňujících zajištění plánované úrovně zisku (např. posílit pozici na trhu prostřednictvím zvýšené zákaznické zkušenosti), rozpočty dokládají finanční plány detailními propočty a jsou převodním můstkem mezi finančním plánem a operativními rozpočty v rámci bilančního a kalkulačního systému. (Landa a Polák, 2008, s. 181)

V podnikové praxi plní dlouhodobé finanční plánování dvě základní funkce:

1. Vyjádřit v hodnotových jednotkách (např. Kč) celkovou strategii organizace
2. Zajištění konzistence jednotlivých částí podnikové strategie

Dlouhodobý finanční plán tak tvoří základního pilíř celkového strategického plánu společnosti a zároveň ovlivňuje krátkodobé rozhodování. Jeho výstup by se měl skládat z níže uvedených a stručně charakterizovaných částí.

Plánovaný výkaz zisku a ztráty

Porovnává plánované tržby s celkovými náklady na jejich dosažení a zjišťuje plánovaný výsledek hospodaření. Plánovaná výsledovka se odvíjí od očekávané skutečnosti běžného roku a reaguje na nastávající podmínky.

Podstatnou roli hraje plán tržeb za prodej zboží, vlastních výrobků a služeb. Tento plán musí vycházet z obchodního plánu a vyžaduje silnou oporu v marketingové studii. Význam vychází z faktu, že tržby představují hlavní složku výnosů většiny organizací. Od hodnoty výše tržeb se proto odvozuje i většina hodnot dalších plánovaných veličin. Z hlediska přehlednosti a praktičnosti se doporučuje uvádět tržby v členění podle druhu prodáváných výrobků a zboží nebo v diverzifikaci poskytovaných služeb. Hodnoty se do plánu mohou zadávat absolutně nebo pomocí indexu, ve vztahu k úrovni v minulých obdobích. Nejdůležitějšími nákladovými položkami pak obvykle jsou náklady na spotřebu materiálu, energie a ostatních neskladovatelných dodávek, jakož i náklady prodaného zboží. Důležité hledisko hraje rozlišení nákladů na přímé a nepřímé. Plánovaná výše přímých nákladů se odvo-

zuje z plánovaných tržeb a z cenové nákladové kalkulace. V případě přímých a nepřímých režijních nákladů se plánované hodnoty získávají z rozpočtu výrobní, odbytové a správní režie. Při plánování režijních nákladů se občas využívá i zjednodušeného zadávání plánovaných hodnot formou indexu (k dosažené hodnotě v předchozím období) nebo ve formě násobku k plánovaným tržbám. K významným nákladům, které se většinou plánují samostatně, se také řadí mzdové náklady a náklady na opravy, udržování, reprezentaci, cestovné, reklamu, leasing a podobně. (Fotr, 1999, s. 41; Marek, 2006, s. 436)

Sestavení plánu finančních výnosů a nákladů se obvykle řeší indexovým způsobem. To samé platí i pro plánování mimořádných výnosů a nákladů.

Plánovaná rozvaha

Podstatou sestavení plánované rozvahy by mělo být postupné naplňování jednotlivých položek aktiv a pasiv. V praxi se ale často neděje, aby se společnosti zabývaly plánováním všech položek. Například pohledávky za upsaný základní kapitál představují u většiny společností nulovou položku, která se mění v závislosti na plánu dlouhodobých finančních zdrojů. O časovém rozlišení aktiv i pasiv platí, že představují hodnotově zanedbatelnou položku nebo jsou velmi obtížně plánovatelné. (Marek, 2006, s. 444)

Naopak pozornost je soustředěna na plán dlouhodobého majetku, který se opírá o údaje z investičního a odpisového plánu. Plán oběžných aktiv se musí dále dělit na plán zásob, plán dlouhodobých a krátkodobých pohledávek a plán finančního majetku. Plán cizích zdrojů je pak složen z plánu rezerv, plánu dlouhodobých a krátkodobých závazků a analogicky i z plánu dlouhodobých a krátkodobých bankovních úvěrů. (Fotr, 1999, s. 62)

Plánovaný přehled o peněžních tocích

Prognóza cash flow poskytuje přehled o příjmech a výdajích daného plánovacího období. Pro potřeby dlouhodobého finančního plánu je možné vycházet pouze z výsledků zjištěných v plánovaném výkazu zisku a ztráty, plánované rozvaze, plánovaném propočtu daně z příjmu a plánovaném rozdělení výsledku hospodaření. Tato zjednodušená podoba, spočívající ve vyjádření změny stavu peněžních prostředků pouze na základě změny stavu jiných aktiv a změny stavu pasiv, je naprosto dostačující. (Sedláček, 2010, s. 113)

Plánované rozdělení výsledku hospodaření

Předmětem rozdělení je dělba výsledku hospodaření ve schvalovacím řízení, který představuje výsledek hospodaření zjištěný v účetnictví za minulé období. Rozdělení zisku a vypo-

řádání ztráty u akciové společnosti spadá do výlučné pravomoci valné hromady akcionářů. Jedinou zákonem stanovenou položkou rozdělení zisku u akciové společnosti je povinný přírůstek do rezervního fondu (zákonného). (Marek, 2006, s. 455)

Plánovaný propočet daně z příjmu

Výsledek hospodaření před zdaněním z plánovaného výkazu zisku a ztráty představuje základní výchozí veličinu v daňovém přiznání. Tento výsledek hospodaření musí být dále upraven na základ daně, z kterého se podle očekávané sazby daně v příslušném období vypočítá výsledná daň z příjmu. (Marek, 2006, s. 462)

2.2.2 Krátkodobé finanční plánování

Krátkodobé finanční plánování ve většině případů zahrnuje plánování s časovým horizontem několika měsíců až jednoho roku, které souvisí s běžnou hospodářskou činností a plánováním toku peněžních prostředků a výdajů. Z důvodu zachování časové koordinace vychází z dlouhodobého plánování a slouží managementu podniku ke konkretizaci plánů. Sleduje nejprve zajištění očekávané výnosnosti kapitálu a následně zajištění potřebné likvidity podniku. Prostřednictvím krátkodobého finančního plánování se rozhoduje o efektivním využití volných přebytků a kapitálu v daných obdobích a o optimálním způsobu krytí kapitálové potřeby. (Sedláček, 2010, s. 147)

Představuje výchozí bod pro hodnocení činnosti podniku, slouží jako zdroj motivace, je prostředkem koordinace podnikatelských aktivit a komunikace podnikatelských záměrů zaměstnanců. Krátkodobý plán by měl vycházet z minulých zkušeností a měl by být postaven na analýze pravidelně se opakujících výkyvů. Není tak vystaven složitým koncepčním otázkám. (Růčková a Roubíčková, 2012, s. 192)

Mezi specifika, kterými se krátkodobý plán vyznačuje od plánu dlouhodobého, řadí Grünwald (2008, s. 295) následující:

- a) Týká se jen roku, který bezprostředně následuje po období, za které je v okamžiku jeho sestavování k dispozici pouze očekávaná skutečnost.
- b) Čím bližší a kratší je plánované období, pro které se prognózuje vnější podmínky, tím menší je riziko prognostické chyby.
- c) Zisk je limitován krátkodobě nezměnitelným omezením, vyplývajícím z daných provozních možností. Výrobní kapacita a výrobní sortiment limitují tržby, přičemž instalovaná technologie předurčuje náklady na dosažení tržeb.

- d) Součástí krátkodobého plánu je rozpočtování výnosů, nákladů a zisku. Zohledňuje například vývoj tržeb, předpokládané změny v sortimentu a v cenách.
- e) Dominantním úkolem ročního finančního plánu je zabezpečení a řízení krátkodobé likvidity. Plán by měl předvídat možná úskalí spojená s peněžními prostředky a maximálně podporovat jejich efektivní využití.
- f) V rámci ročního finančního plánování rozlišujeme tři kroky:
 1. Porovnáním a sladěním rámcové plánové výsledovky s rozpočtovou výsledovkou vzniká roční plánová výsledovka
 2. Roční plán peněžních toků se upravuje podle plánové výsledovky a podle údajů z rozvinutého plánu peněžních toků
 3. Roční plánová rozvaha odpovídá ročnímu plánu peněžních toků
- g) Roční finanční plán nezahrnuje konkrétní zabezpečující úkoly. Realizaci finančního plánu zabezpečují zadání obsažená v rozpočtech a ta jsou kontrolována v rámci rozpočtové kontroly.

Obdobně jako v případě dlouhodobého finančního plánu tvoří základní výstupy operativního plánu plánovaná rozvaha, plánovaný výkaz zisku a ztrát a plánovaný přehled o peněžních tocích. (Marek, 2006, s. 505)

Plánovaná rozvaha

Značná část údajů se čerpá z rozvahy vytvořené pro účely dlouhodobého plánu. Jde zejména o údaje o dlouhodobém majetku, vlastním kapitálu, dlouhodobých závazcích a bankovních úvěrech. S ohledem na relace v běžném roce se stanoví plánovaný obrat oběžných aktiv a krátkodobých závazků, z kterých se posléze určí plánovaná oběžná aktiva a krátkodobé závazky. Objem investičního majetku představuje v daném roce omezení pro rozsah výkonů. S tímto omezením je nezbytné počítat při plánování objemu tržeb. (Grünwald a Holečková, 2007, s. 300)

Plánovaný výkaz zisku a ztrát

Plánovaný výkaz zisku a ztrát pro krátkodobý plán vzniká z rozdílů plánovaných výnosů a nákladů. Existují různé přístupy ke konstrukci plánu, ale všechna zpravidla vycházejí z rozdílu tržeb a nákladů. Rozdíly spočívají zejména z přístupu k nákladům, kdy nejčastěji využívanými jsou metoda celkových nákladů a metoda nákladů na obrat. První metoda je založena na členění nákladů podle věcné podstaty na jednotlivé nákladové druhy, druhá metoda pak dělí plán zisku podle funkcí podniku. (Růčková, 2010, s. 100)

Stanovením rozdílu plánovaných výnosů a nákladů je sestavován plán zisku. Růčková a Roubíčková (2007, s. 194) rozlišují dvě metody plánování nákladů: metodu celkových nákladů založenou na členění nákladů dle věcné podstaty na jednotlivé nákladové druhy a metodu nákladů na obrat, která rozlišuje plán zisku vzhledem k funkcím v podniku (výroba, prodej, správa).

Plánovaný přehled o peněžních tocích

Význam ročního plánování peněžních toků je pro operativní finanční řízení klíčový:

- navazuje na něj dlouhodobý plán peněžních toků. Jeho plnění je předpokladem reálnosti plánu další roky,
- má vazbu na rozpočet příjmů a výdajů, kterým se plán peněžních toků konkretizuje na jednotlivá čtvrtletí a měsíce v podrobnějším členění.

Jeho cílem je zajištění každodenní solventnosti podniku a podpoření co nejefektivnějšího využití nadbytečných peněžních prostředků, nebo co nejlevnější vyrovnání chybějících peněžních prostředků. Plán peněžních toků se sestaví metodou nepřímou na základě údajů v plánované rozvaze, plánované výsledovce a v dlouhodobém plánu peněžních toků. (Grünwald a Holečková, 2008, s. 304; Marek, 2006, s. 505)

2.3 Vize a stanovení cílů podniku

Vize podniku je vyjádřením žádaného budoucího obrazu společnosti a představuje vrchol pyramidu podnikových cílů. Tato zhmotněná představa je zpravidla obecným vyjádřením hlavních směrů činností podniku, jeho určitou sjednocující filozofií, vyjádřením toho, čím chce podnik být, proč existuje a jaká je jeho oblast působnosti. Správně stanovená vize podniku musí mít pevnou oporu jak ve vnějším tak i vnitřním chování společnosti, vyjadřovat orientaci pro celou firemní kulturu a jasně specifikovat klíčové přednosti společnosti. Srozumitelnost a jednotnost vize podniku vytváří předpoklady pro stanovení strategických podnikových cílů, jejichž formulace je již konkrétnější a pracuje s číselně vyjádřenými veličinami. Cíle podniku se mohou vztahovat k podniku jako celku, nebo k jeho jednotlivým funkčním oblastem.

Finanční cíle zauímají v soustavě podnikových cílů výrazné postavení a jsou úzce propojeny se strategickým plánem společnosti. V praxi mají finanční cíle nejčastěji tuto podobu:

- Maximalizace tržní hodnoty (zvyšování hodnoty podniku pro jeho vlastníky)

- Dosažení určité hodnoty zisku
- Dosažení určitého růstu podniku (např. tempo růstu tržeb)
- Dosažení požadované úrovně zhodnocení investovaného kapitálu měřeného ukazatelem rentability
- Zabezpečení dostatečné finanční stability (Fotr, 1999, s. 17–18)

Samozřejmě existuje řada dalších finančních cílů, na jejichž dosažení se podnik může zaměřit. Při stanovování cílů by však vždy měla být respektována jednoduchá zásada SMART (S=specifický, M=měřitelný, A=akceptovatelný, R=realistický, T=definovaný v čase) tak, aby byl rámec cíle efektivně vymezen. (Zikmund, 2010)

2.4 Postavení podniku

Žádný podnik nikdy nemůže být plně izolován od působení vlivů vnitřního ani externího prostředí. Velký rozdíl je ale v tom, jak k této skutečnosti podnik přistupuje a do jaké hloubky je s ní schopen pracovat. Podniky, které se rozhodnou jen pasivně přihlížet (bez toho, aby s informacemi o svém okolí systematicky a kontinuálně pracovaly), nemají šanci vidět příležitosti, které se jim takto otevírají. Stejně tak budou mít nepřesné informace o faktorech vstupujících do finančních plánů.

2.4.1 Analýza makroprostředí

Vývoj makroprostředí, ve kterém podnik funguje, má podstatný vliv na jeho výkonnost. Zkoumání vývoje makroekonomického prostředí má význam pro posuzování minulého vývoje, aby bylo zřejmé, za jakých podmínek byly dosaženy konkrétní výsledky a které faktory zde působily zvnějšku. Nejdůležitějšími parametry, u kterých byla prokázána příčinná souvislost mezi vývojem jednotlivých parametrů makroekonomického prostředí s vlastní výkonností podniku, jsou:

- Tempo růstu HDP
- Fiskální politika státu
- Vývoj peněžní nabídky, úrokových sazeb, devizových kursů a inflace
- Ekonomické a politické šoky (Kislingerová, 1999, s. 19)

Vhodným nástrojem pro analýzu makroprostředí je například PEST analýza, která je zaměřena na politické, ekonomické, sociální a technologické faktory. V současnosti se často používá i její detailnější verze PESTEL, která je rozšířena o faktory ekologické a legisla-

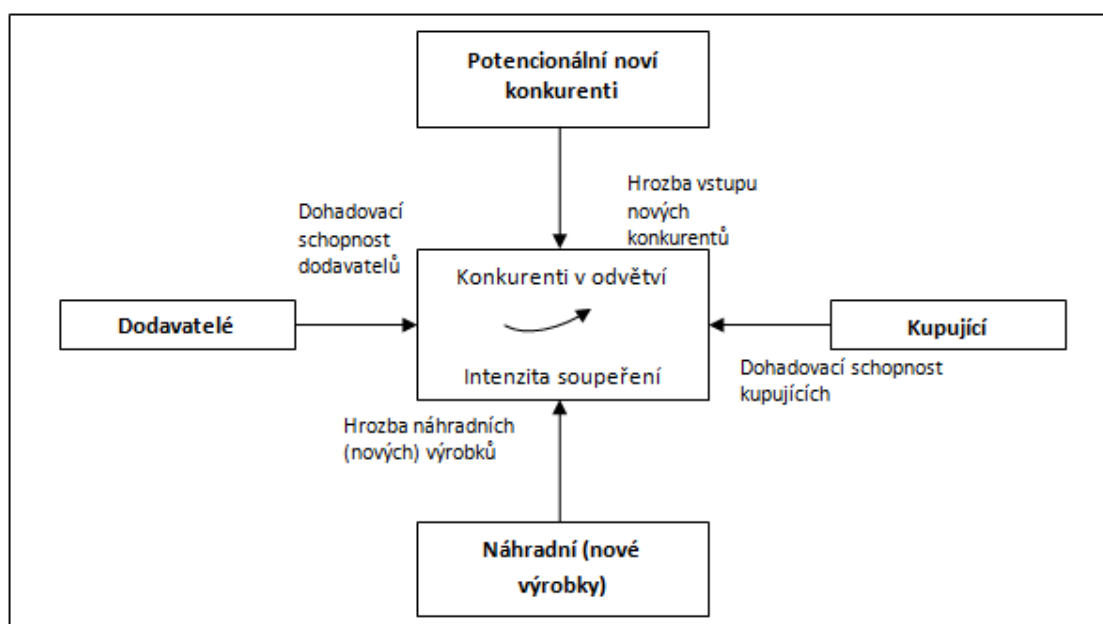
tivní. Ale vzhledem k tomu, že se makroekonomickými analýzami zabývají různé státní i soukromé instituce, těžiště práce při analýze externího prostředí je ukryto ve správné interpretaci a zapracování již zpracovaných analýz do finančního plánu.

2.4.2 Analýza mikroprostředí

Tato analýza se soustřeďuje na příslušnost podniku k určitému odvětví a následnou identifikaci jeho charakteristických znaků a předpokládaného vývoje. Velmi pozorně sledovaným prvkem v rámci této analýzy je citlivost prostředí na hospodářský cyklus. V závislosti na tom jak odvětví kopíruje konjunkturální vývoj lze rozlišit odvětví cyklická (kopírují hospodářský cyklus), neutrální (nejsou ovlivňována hospodářským cyklem) a anticyklická (nejlepší výsledky dosahují v období recese). (Marek, 2009, s. 132)

Druhou podstatnou odvětvovou charakteristikou je způsob vládní regulace. Některé produkty nebo služby tak můžou podléhat regulaci, popřípadě se může jednat o bariéry vstupu do odvětví formou licencí udělovaných státem.

Dalším významným faktorem, který by měl být součástí odvětvové analýzy je struktura odvětví. K základním a nejpopulárnějším nástrojům pro analýzu konkurenčního prostředí firmy a jejího strategického řízení patří Porterův model pěti sil. Model se snaží odvodit sílu konkurence v analyzovaném odvětví a tím pádem také ziskovost daného sektoru trhu. K dosažení tohoto cíle rozebírá pět klíčových vlivů, které konkurenceschopnost firmy přímo či nepřímo ovlivňují. Těchto pět sil je zobrazeno na obrázku 1. (Baye a Prince, 2014, s. 8)



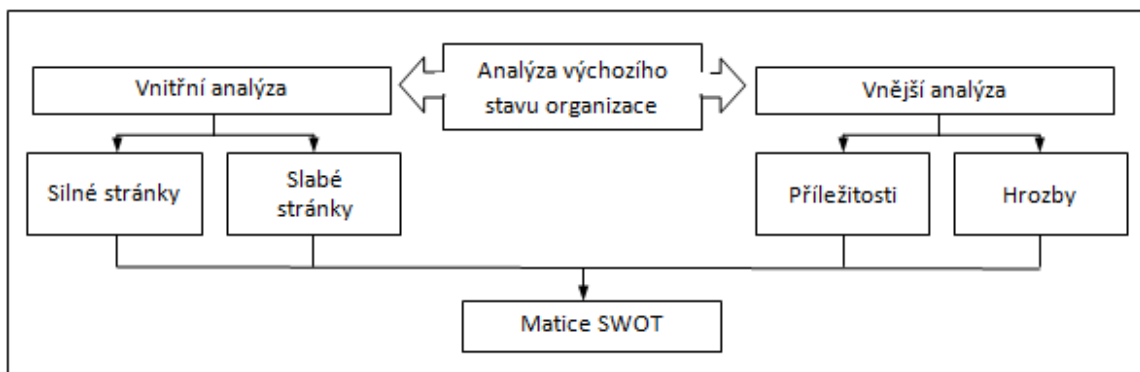
Obr. 1 Porterův model pěti sil (Kovář, 2008, s. 106)

2.5 SWOT analýza

Pro potřeby finančního plánování podniku je SWOT analýza využitelná především pro potřeby plánování činnosti a rozvoje - konkrétně pro zpracování dlouhodobého výhledu. Při analýze počátečního stavu se (při použití této metody) identifikují vnitřní silné a slabé stránky organizace (vnitřní faktory) a zjišťují se také příležitosti a ohrožení z vnějšího prostředí (vnější faktory). Identifikované faktory jsou následně analyzovány a vyhodnoceny. Díky tomu je možné komplexně zhodnotit fungování firmy, nalézt problémy nebo nové možnosti růstu. (Grasseová, 2006)

Vnitřní analýza má dvojitý účel: za prvé potenciál organizace a za druhé identifikovat vnitřní silné a slabé stránky, kterými se společnost odlišuje od konkurence. Mnohé podniky se prioritně zaměřují na hledání a neustále rozvíjení silných stránek a přitom si neuvědomují, že odhalení slabých stránek je nutným krokem k jejich odstranění. Vyspecifikování příležitostí a hrozeb vychází z rozboru vnějšího prostředí podniku. I když jsou na první pohled tyto faktory těžko ovlivnitelné, šikovné firmy si dokáží nové příležitosti vytvářet samy (například vývojem nových produktů) a současně se aktivně bránit možným hrozbám (patenty, diversifikace výroby).

Základní rámeček SWOT analýzy je znázorněn na obrázku 2.



Obr. 2 Základní rámeček SWOT analýzy (Grasseová, 2006)

I když je SWOT analýza jednoduchá, konkrétní a postavená na faktech, je vyjádřením subjektivního hodnocení. Proto Dobrá SWOT analýza nejprve důkladně analyzuje negativní a až následně pozitivní aspekty podnikání.

2.6 Finanční analýza

Finanční analýza je klasickým a osvědčeným nástrojem pro vypracování komplexního zhodnocení finanční situace podniku. Výsledky finanční analýzy poskytují potřebné vstupní údaje pro sestavení finanční plánu na nadcházející roky, neboť odhalí silné a slabé stránky ve finančním zdraví podniku.

Znalost finančního postavení podniku je nezbytná jak ve vztahu k minulosti, tak zejména pro odhad a prognózování budoucího vývoje. Plánovači na základě finanční analýzy získávají cenné informace o tom, kam podnik v jednotlivých oblastech došel, v čem se mu jeho předpoklady podařilo splnit a kde naopak došlo k situaci, které se chtěl vyvarovat nebo kterou nečekal. Ukazatele finanční analýzy jsou soustředěny na jednotlivé oblasti hospodaření podniku - zejména na sledování likvidity, rentability, zadluženosti a aktivity firmy. Proběhlé skutečnosti se už samozřejmě nedají nijak ovlivnit, ale mají nesmírnou hodnotu při hledání a volbě budoucího směru. (Knápková, Pavelková a Šteker, 2013, s. 18)

2.7 Metody finanční analýzy

Mezi oblíbené a praxí ověřené metody pro zpracování finanční analýzy patří:

- Analýza stavových (absolutních) ukazatelů
- Analýza tokových ukazatelů
- Analýza rozdílových ukazatelů
- Analýza poměrových ukazatelů
- Analýza soustav ukazatelů

V rámci vyhodnocení výsledků finanční analýzy je nutné se zaměřit na:

- a) Racionální posouzení dosažené výše hodnoty ukazatelů s možností využití nástrojů benchmarkingu,
 - b) Vztahy mezi jednotlivými skupinami uživatelů (rentability, likvidity, zadluženosti, řízení aktiv a dalšími ukazateli),
 - c) Zhodnocení celkové finanční situace podniku a návrhy doporučení pro její zlepšení.
- (Knápková, Pavelková a Šteker, 2013, s. 18)

2.7.1 Absolutní ukazatele

Absolutní ukazatele představují základní východisko rozboru a jde o druh ukazatelů, které jsou čerpané přímo z účetních výkazů. Vyjadřují určitý jev bez vztahu k jinému jevu a po-

skytují představu o rozměru jednotlivých jevů. Jsou velmi citlivé na velikost podniku. Tato vlastnost umožňuje jejich dobré srovnání v rámci jednoho podniku, ale zároveň komplikuje nebo mnohdy dokonce znemožňuje jejich použití při porovnávání výsledků různých podniků. Proto se používají zejména k analýze vývojových trendů v čase (horizontální analýza) a k procentnímu rozboru komponent (vertikální analýza). (Kislingerová, 1999, s. 49)

- *Horizontální analýza* – porovnání změn položek jednotlivých výkazů v časové posloupnosti
- *Vertikální analýza* – vyjádření jednotlivých položek účetních výkazů jako procentního podílu k jediné zvolené základně položené jako 100 % (Knápková, Pavelková a Šteker, 2013, s. 67)

V rámci absolutních ukazatelů se jednotlivé ukazatele dále člení na stavové a tokové.

- *Stavové ukazatele* – uvádí údaje o vázanosti k určitému časovému okamžiku. Takovými ukazateli jsou např. stav majetku a finančních zdrojů v rozvaze. Tyto veličiny tvoří základ pro vyjádření všech ostatních druhů ukazatelů. Tento druh absolutních ukazatelů není citlivý na délku období, na jehož konci je daný okamžik. (Růčková, 2011, s. 42)
- *Tokové ukazatele* – respektují závislost hodnot ukazatele na délce období, ke kterému se vztahují, vypovídají o vývoji ekonomické skutečnosti za určité období (časový interval), jakož i o změně extenzivních ukazatelů, k níž došlo za určitou dobu. Délka období, za které je sledujeme, výrazně ovlivňuje jejich výši. Příkladem těchto ukazatelů jsou např. výnosy a náklady, tvorba výsledku hospodaření. Výše výnosů a nákladů je závislá na délce období, za které je sledujeme. (Holečková, 2008, s. 40)

2.7.2 Rozdílové ukazatele

Tyto ukazatele lze řadit také do skupiny ukazatelů absolutních, protože jsou získány rozdílem dvou absolutních ukazatelů. Představují rozdíl stavu určitých skupin aktiv či pasiv, vztahených vždy k témuž okamžiku. Někdy bývají označovány také jako finanční fondy. Typickým představitelem rozdílového ukazatele je čistý pracovní kapitál (rozdíl mezi celkovými oběžnými aktivy a celkovými krátkodobými závazky). Relace mezi těmito veličinami má významný vliv na platební schopnost podniku. Dalšími významnými zástupci

rozdílových ukazatelů je čistý peněžní majetek a čisté pohotové prostředky, které vypovídají o platební schopnosti podniku. (Holečková, 2008, s. 41; Růčková, 2011, s. 42)

2.7.3 Poměrové ukazatele

Poměrové ukazatele jsou nejčastěji používaným rozborovým postupem k účetním výkazům z hlediska využitelnosti i z hlediska jiných úrovní analýz. Tato obliba pramení hlavně z vysoké praktické využitelnosti, kdy vstupní údaje vycházejí výhradně ze základních účetních výkazů a lze tak velmi rychle získat představu o finanční situaci podniku. Výpočet poměrového ukazatele vychází ze vzájemného poměru jedné nebo několika účetních položek základních účetních výkazů k jiné položce nebo jejich skupině. Těchto ukazatelů existuje nepřeberné množství, v praxi se však osvědčilo využívání pouze několika základních ukazatelů, které vycházejí ze základního obsahu finančního řízení a především z finančního rozhodování podniku, které je zpravidla orientováno na:

- Získávání kapitálu (pasiv)
- Rozhodování o velikosti a struktuře majetku (aktiv)
- Rozdělování hospodářského výsledku
- Analýzu a kontrolu hospodářské činnosti

Užívání většího množství poměrových ukazatelů plyne především ze skutečnosti, že každý podnik je individuálním a složitým organismem, který si žádá komplexnější přístup v podobě aplikování většího počtu poměrových ukazatelů. To platí i o práci s doporučenými hodnotami, které vycházejí z běžné praxe a nejsou schopny zachytit jedinečnost každého podniku. (Kislingerová, 1999, s. 54; Knápková, Pavelková a Šteker, 2013, s. 84; Růčková, 2011, s. 72)

Ukazatele likvidity

Likvidita je nedílnou složkou hodnocení výkonnosti podniku. Podnik, který by nebyl schopen dostat svým závazkům, nemůže v podmínkách tržní ekonomiky dlouhodobě existovat. Poměrové ukazatele likvidity jsou součástí výročních zpráv akciových společností a běžně se objevují jako součást hospodářských analýz. Při hodnocení ukazatelů likvidity je důležité vzít na vědomí skutečnost, že oběžná aktiva neprodukují žádný zisk, naopak v těchto aktivech jsou zdroje podniku vázány. Stojí tak proti sobě snaha o udržení likvidity natolik nízké, jak jen je to možné a tak vysoké, aby s ohledem na prostředí byl vytvořen předpoklad likvidity. Při konstrukci ukazatelů likvidity se v čitateli vychází právě z oběžných

aktiv, která jsou uspořádaná z pohledu likvidy (tj. od nejméně likvidních zásob až po nejlídnější peníze). Ve jmenovateli se pak vyjadřují krátkodobé závazky. Základními ukazateli likvidity jsou běžná likvidita (doporučovaná hodnota v rozmezí 1,5 – 2,5), pohotová likvidita (doporučovaná hodnota v rozmezí 1 - 1,5), okamžitá likvidita (doporučovaná hodnota v rozmezí 0,2 - 0,5). (Růčková, 2011, s. 50)

Ukazatele rentability

Rentabilita vloženého kapitálu je měřítkem schopnosti podniku vytvářet nové zdroje použitím investovaného kapitálu. Ukazatele rentability vloženého kapitálu se v praxi používají v různých obměnách a modifikacích - podle toho, kdo a k jakému účelu je používá. Za nejvýznamnější způsob, jímž se hodnotí úroveň hospodaření podniku, je porovnání celkového zisku s výší podnikových zdrojů, které byly vloženy pro jeho dosažení. Pro zjišťování a měření rentability vloženého kapitálu se nejčastěji využívají tyto ukazatele:

- Rentabilita celkového kapitálu (ROA)
- Rentabilita vlastního kapitálu (ROE)
- Rentabilita tržeb (ROS)
- Rentabilita investovaného kapitálu (ROI)

Do čitatele lze dosazovat zisk před úroky a zdaněním, zisk před zdaněním, zisk po zdanění. Při výběru dané ziskové kategorie se musí bát zřetel zejména na požadovaný ekonomický význam ukazatele a zvyklostech platných v jednotlivých zemích. (Grünwald a Holečková, 2008, s. 81)

Ukazatele zadluženosti

Množství rizika, která podnik nese při daném poměru a struktuře vlastního kapitálu a cizích zdrojů, je vyjádřeno prostřednictvím ukazatelů zadluženosti. Vyšší zadluženost s sebou nese vyšší riziko, neboť podnik musí být schopen splácet své závazky bez ohledu na jeho aktuální situaci. Důvodem proč toto riziko podstupovat je skutečnost, že díky působení daňového štítu je cizí kapitál obvykle levnější než kapitál vlastní. Správné nastavení poměru vlastního a cizího kapitálu tak spočívá v nalezení optimální finanční struktury. K tomu přispívají ukazatele celkové zadluženosti, míra zadluženosti a úrokového krytí. (Knápková, Pavelková a Šteker, 2013, s. 89)

Ukazatel aktivity

Ukazatele aktivity informují, jak efektivně podnik využívá jednotlivé majetkové části a také jaký vliv má toto hospodaření na výnosnost a likviditu. Lze zde pracovat s ukazateli počtu obrátek za rok nebo dobou obratu. Ukazatelé pracují s jednotlivými majetkovými částmi, které jsou poměřovány k tržbám, výnosům, případně jiným rozvrhovým základnám. Hlavním ukazatel je obrat celkových aktiv, který je navázán na ukazatele rentability a bývá někdy označován jako vázanost celkového vloženého kapitálu. Dalšími sledovanými ukazateli jsou obratovost zásob, pohledávek a závazků. (Kislingerová, 1999, s. 59)

Ukazatele tržní hodnoty

Tyto ukazatele se odlišují skutečností, že pracují s tržními hodnotami. Vyjadřují hodnocení firmy pomocí burzovních ukazatelů, které jsou dnes jednoduše a volně dohledatelné. To umožňuje extrémně rychlé posouzení finanční situace podniku. Mezi nejznámější ukazatele patří zisk na akcii (EPS), P/E ratio nebo MVA (hodnota přidaná trhem). Snahou každé akciové společnosti by mělo být dosahování pozitivního přírůstku MVA, neboť jedině tehdy dochází ke zhodnocování investic akcionářů. (Kislingerová, 1999, s. 64)

2.7.4 Souhrnné indexy hodnocení

Všechny výše popsané ukazatele mají jednu velkou nevýhodu a tou je omezená vypovídající schopnost. Ta vychází z toho, že zmíněné ukazatele charakterizují jen vybraný úsek činnosti firmy. Pro posouzení celkové finanční situace podniku se vytváří celé soustavy ukazatelů, označované často také jako analytické systémy nebo modely finanční analýzy. Větší počet ukazatelů v souboru umožňuje detailnější zobrazení finanční situace firmy, avšak zároveň velký počet ukazatelů ztěžuje orientaci a výsledného hodnocení firmy. V praxi se tak lze setkat jak s modely založenými na desítkách až stovkách ukazatelů, tak s modely ústícími do jednoho čísla (syntetického ukazatele). Tyto modely, zaměřující se na předpověď budoucího vývoje na základě jednočíselné charakteristiky, se ještě dále dělí na:

- *Bankrotní* – odpovídají na otázku, zda podnik do určité doby zbankrotuje (např. Altmanovo Z-skóre, model IN)
- *Bonitní* – snaží se bodovým hodnocením stanovit bonitu hodnoceného podniku a zařadit firmu z finančního hlediska při mezifiremním srovnání (např. Tamariho model, Kralickův model) (Růčková, 2011, s. 72; Sedláček, 2011, s. 87)

2.8 Sestavení finančního plánu a jeho implementace

K vypracování dílčích částí samotného finančního plánu je možné využít hned několik metod.

2.8.1 Metoda procentuálního podílu na tržbách

Jedná se o nejjednodušší a poměrně rozšířenou metodu plánování, která je vhodná především pro sestavování finančního plánu s krátkým časovým horizontem. Vychází z předpokladu, že poměr vybraných položek aktiv, pasiv a nákladů k tržbám je konstantní. Jestliže je možné odhadnout tyto poměry v jednotlivých časových obdobích a známe plán tržeb, pak lze snadno sestavit odhady vybraných položek aktiv a pasiv jako součin odpovídající procentním poměrům a velikosti tržeb v jednotlivých časových intervalech. (Fotr, 1999, s. 59; Koráb a Režňáková, 2007, s. 151)

2.8.2 Regresní metoda

Regresní metoda využívá regresní a korelační analýzu pro stanovení závislosti jednotlivých položek aktiv a pasiv na tržbách. Vstupními údaji je časová řada vybrané položky aktiv nebo pasiv, jejichž budoucí výši odhadujeme. Základem regresní metody je volba určitého typu závislosti, stanovení parametrů funkce a určení statistické charakteristiky. Regresní metoda nachází využití hlavně při plánování v delším časovém horizontu. (Fotr, 1999, s. 60)

2.8.3 Metoda poměrových ukazatelů

Podstatou této metody je využití vybraných poměrových finančních ukazatelů a předpokládaných tržeb při tvorbě plánované rozvahy. Vybrané ukazatele vstupují jako vzorové hodnoty (konkrétní cíle podniku, průměrné hodnoty ukazatelů konkurenčních firem), které chce podnik v následujících obdobích dosáhnout. Využití této metody je vhodné zejména pro sestavování plánové rozvahy nebo k opravám východiskové rozvahy. (Kráľovič a Vlachynský, 2006, s. 402; Pavelková a Knápková, 2003, s. 239)

2.8.4 Analýza nulového bodu,

Analýzou nulového bodu se hledá změna velikosti zisku a prodejních cen výrobků na základě rozdělení fixních nákladů na různý objem produkce. Tato analýza umožňuje určit objem produkce, při kterém se tržby budou rovnat nákladům a kdy zvýšení produkce bude

znamenat zisk. Tato metoda je vhodná na hodnocení nových projektů a při výběru z více variant řešení. (Kráľovič a Vlachynský, 2006, s. 401)

2.8.5 Finanční modely

Při sestavování finančního plánu lze využít i zástupce matematických modelů. Využitím simulačních modelů lze získat hned několik variant finančních plánů podle zadaných kritérií. Naopak řešením přes optimalizační modely, při zadání požadovaných předpokladů a omezení, lze nalézt optimální řešení. (Pavelková a Knápková, 2003, s. 239)

2.8.6 Začlenění finančního plánu

Vytvořením finančního plánu a vyjádřením cílů celý proces nekončí. Podnik nezíská kontrolu nad svými zdroji tak snadno. K realizaci je nezbytné jednak převést zodpovědnost za naplánované výsledky na konkrétní oddělení prostřednictvím rozpočtů a také správně začlenit finanční plán do strategického plánování. Rozpočty příslušným oddělením jasně stanovují, jakých hodnot musejí dosáhnout v oblasti nákladů, výnosů, příjmů i výdajů. Slouží tak jako nástroj vlastní realizace záměrů finančního plánu. (Grünwald a Holečková, 2008, s. 171; Vysušil, 2004, s. 24)

V případě, že jednotlivé subsystémy strategického plánování sledují vlastní cíle, mohou v konečném důsledku způsobit škodu z hlediska zájmu podniku a to i tehdy když dosahují dílčí efektivnosti. Ve většině případů k tomu vede nadměrná rivalita jednotlivých úseků a oddělení, chabá komunikace a nedostatečná koordinace. (Srpková, 2011, s. 62)

2.9 Revize plnění finančního plánu

Kontrola plnění finančního plánu je nedílnou součástí procesu plánování a neměla by být v žádném případě opomíjena. Ani sebelepšimu finančnímu plánovači se totiž nikdy nepodaří zahrnout do plánů všechny změny v té výši a struktuře, v jaké budou reálně dosaženy. Musí tak docházet k průběžné kontrole plnění plánu. Tato kontrola spočívá ve srovnání skutečně dosažených výsledků s plánem. Výsledkem jsou zjištěné odchylky skutečnosti od plánu, na základě kterých se provádí analýza a následně se navrhnou nápravná opatření, s cílem zajistit dosažení plánových cílů. V případě velkých odchylek může docházet i k úpravě samotného plánu. (Pavelková a Knápková, 2012, str. 218)

Odborná literatura rozlišuje tři druhy finančních kontrol:

Rozpočtová kontrola

Rozpočtová kontrola se týká podnikových a vnitropodnikových rozpočtů, které sledují vývoj hospodaření jednotlivých vnitropodnikových útvarů. Zjišťují se odchylky skutečnosti od rozpočtů, na základě kterých se pak provádějí operativní opatření. V rámci rozpočtové kontroly dochází k rozlišování významných a nevýznamných odchylek a určují se položky, které byly řízením ovlivnitelné. (Grünwald a Holečková, 2007, str. 311)

Operativní kontrola

V rámci operativní kontroly se zjišťují odchylky ročního finančního plánu od skutečnosti. Srovnávají se rozdíly mezi plánovaným výkazem zisku a ztát, rozvahou, plánem peněžních toků a skutečnými účetními výkazy. Hlavní důraz je kladen na položky, kde je potřeba rychle uskutečnit nápravu (tj. položky zisku, příjmů a výdajů, oběžná aktiva a krátkodobá pasiva). Předmětem operativní kontroly mohou být i další úseky činnosti, protože i ty se podíly na aktuální finanční situaci. (Grünwald a Holečková, 2007, str. 311)

Strategická kontrola

Strategická kontrola se soustřeďuje na monitorování naplánovaných hodnot strategických finančních veličin (finanční struktura, externí a interní zdroje společnosti a investiční činnost), které jsou součástí systému včasného varování v návaznosti na operativní finanční kontrolu. Tato kontrola je kontrolou podnikové strategie jako celku. (Pavelková a Knápková, 2012, str. 219)

V praxi spadá odpovědnost za finanční kontrolu zpravidla do povinností controllingu. Tento systém řízení, orientovaný na budoucnost, (v jehož rámci probíhá neustálý zpětně vazebný proces), je dnes v podnicích využíván stále častěji. Jeho posláním je pomáhat vedení podniku a řídicím pracovníkům při rozhodování.

II. PRAKTICKÁ ČÁST

3 PŘEDSTAVENÍ SPOLEČNOSTI

Společnost XY, a.s. je poskytovatelem telekomunikačních a datových služeb v České republice od roku 1999, kdy získala licenci na provozování duální mobilní sítě GSM v pásmu 900/1800 MHz. Na základě osvědčení vydaného Českým telekomunikačním úřadem, společnost dnes vykonává následující komunikační činnost dle zákona č. 127/2005 Sb., o elektronických komunikacích:

- Veřejná mobilní síť elektronických komunikací
- Veřejná mobilní telefonní síť
- Veřejně dostupná telefonní služba
- Služby přenosu dat
- Služby přístupu k síti internet
- Pronájem okruhů

3.1 Stručná historie

Společnost XY se stala v roce 1999 prvním duálním mobilním operátorem působícím v České republice a provoz své komerční GSM sítě zahájila v roce 2000. Přestože v této době na trhu již působily známé konkurenční firmy, společnosti XY se podařilo velmi rychle získat zákazníky na svou stranu a stala se tak nejrychleji se rozvíjejícím mobilním operátorem ve střední a východní Evropě.

Klíčem k tomuto úspěchu byla od samotného začátku zcela odlišná strategie založená na revolučním modelu přímé distribuce mobilních telekomunikačních služeb a na maximálním odlišení se od stávající konkurence. Tato diferenciací spočívala v oslovení zákazníků, kteří mobilní telefony do té doby doposud nevyžívali. Ti byli oslovováni zejména prostřednictvím svérázných reklam, které vyzdvihovaly hlavní výhody nového operátora – férové ceny, zrušení řady do té doby platných poplatků, rozdělení dne na období ve špičce a mimo špičku, či nevyžadování písemných smluv. Na konci prvního roku komerčního provozu společnost XY měla přes 300 tisíc zákazníků a na konci roku druhého pak překročila milionovou hranici. Tato popularita umožnila společnosti rychle vybudovat dostatečně rozsáhlou síť (rychlostí výstavby sítě byl vytvořen nový rekord v historii GSM - během 9 měsíců bylo pokryto 98 % obyvatelstva) a nalákat řadu nových zákazníků ke koupi mobilního telefonu. Vstup společnosti XY přinesl radikální změny na českém mobilním komunikačním trhu a zpřístupnil ceny mobilních telefonů pro všechny spotřebitele.

V roce 2005 se firma XY, a. s. stala součástí nadnárodní telekomunikační společnosti a stala se tak pevnou součástí jedné z největších mobilních sítí na světě. Tímto krokem se českým zákazníkům otevřel přístup k produktům a službám na světové úrovni, včetně všech výhod plynoucích z kontaktu s globálním trhem a z podpory týmů odborníků po celém světě. Tato skutečnost byla zachycena v roce 2009 v žebříčku BusinessWeek, kdy se společnost XY umístila mezi 25 nejvíce inovativními společnostmi na světě.

Novodobá historie společnosti je pevně spjata s třemi novinkami na českém mobilním telekomunikačním trhu, které výrazným způsobem ovlivňují současnou i budoucí podobu společnosti. Těmito zásadními novinkami jsou neomezené tarify, spouštění sítě čtvrté generace (LTE) a vstup virtuálních mobilních operátorů na český trh.

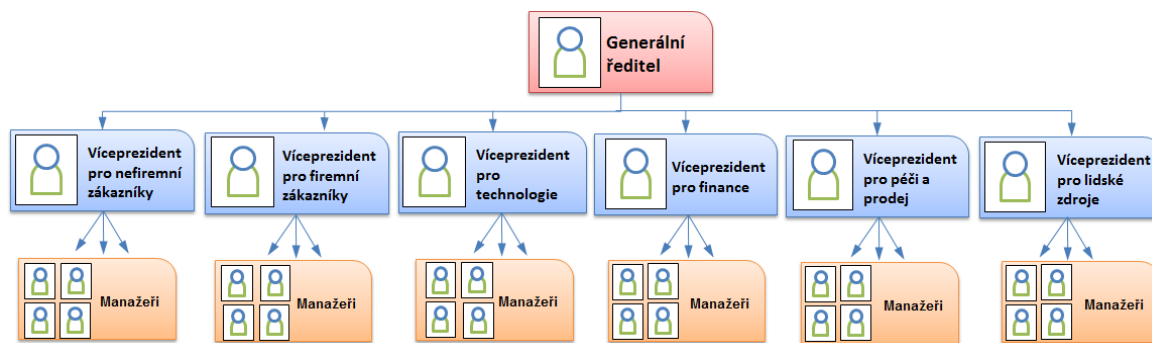
3.2 Certifikace

Společnost XY je držitelem mezinárodně uznávaných certifikátů, zaměřených na řízení kvality, životního prostředí, bezpečnosti informací a certifikátu shody systému managementu společenské odpovědnosti dle Národního programu CSR

- *Certifikát ISO 9001* – společnost XY neustále dbá na zvyšování spokojenosti zákazníků a současně stále zlepšujeme efektivitu interních procesů, které mají vliv na produkty a služby.
- *Certifikát ISO 14001* – společnost XY se dlouhodobě snaží prostřednictvím společensky odpovědných aktivit minimalizovat dopady podnikání na životní prostředí.
- *Certifikát ISO 27001* – tento certifikát dokládá dodržování zásad důvěrnosti, dostupnosti a integrity informací.
- *Certifikát ISO 19770-1* – tento certifikát prokazuje vysoké etické standardy a dohled nad softwarem ve společnosti XY.
- *Certifikát CSR*

3.3 Organizační struktura

Ve společnosti XY se provádí velké množství, zpravidla značně propojených, činností, které směřují k jednotnému cíli. Z tohoto důvodu je zde aplikována procesní organizační struktura, kde v jednotlivých procesních skupinách platí nastavená pravidla a procesy. Tyto procesní skupiny jsou nezávislé na ostatních jednotkách, nesou odpovědnost za své výsledky a jsou podřízeny viceprezidentům jednotlivých oddělení a generálnímu řediteli společnosti. Tito lidé tvoří výkonný řídicí výbor společnosti.



Obr. 3 Organizační struktura (vlastní zpracování)

3.4 Počet zaměstnanců

Vývoj počtu zaměstnanců za posledních 6 let je uveden v tabulce 1. Po postupném nárůstu počtu zaměstnanců, který můžeme sledovat mezi roky 2008 – 2011, nyní přichází období snižování počtu pracovníků. Růst počtu zaměstnanců v minulých letech byl způsoben převážně kontinuálním rozšiřováním portfolia nabízených služeb a následnou nutností navázat tyto služby na stávající procesy. Zajímavé je sledovat, že průběžný nárůst zaměstnanců byl provázen snižováním počtu vedoucích pracovníků. Vysvětlením tohoto poklesu je snaha o zefektivnění fungování organizace, zjednodušení a zprůhlednění toku práce snížením počtu organizačních úrovní. V celém telekomunikačním odvětví ale nyní můžeme sledovat opačný trend, kterým je reorganizace a s tím spojené propouštění zaměstnanců v rámci finančních úspor. Tento trend bude s největší pravděpodobností možno sledovat i v následujících obdobích. V letošním roce by se organizační změny měly dotknout přibližně deseti procent zaměstnanců společnosti XY.

Tab. 1 Vývoj počtu zaměstnanců (vlastní zpracování)

	2008	2009	2010	2011	2012	2013
Průměrný počet zaměstnanců	1 974	2 055	2 110	2 425	2 411	2 054
z toho vedoucí pracovníci	179	156	147	120	126	137

3.5 Cíle společnosti

Stanovené cíle vycházejí ze strategie společnosti (ta má za cíl odlišit firmu XY od přímé konkurence, působící na českém trhu) a také ze samotné filosofie značky, jež představuje globálním obraz celé nadnárodní korporace. K těmto cílům patří zejména:

- Poskytování prvotřídní zákaznické zkušenosti

- Neustále zvyšování kvality poskytovaných služeb
- Stát se jedničkou na českém trhu v pokrytí rychlým mobilním internetem
- Zvýšit důvěryhodnost značky jako seriózního a profesionálního poskytovatele služeb u firemních zákazníků

Poskytování prvotřídní zákaznické zkušenosti a odlišení se v oblasti kvality poskytovaných služeb je klíčovým faktorem úspěchu na českém telekomunikačním trhu. Zároveň jde také o jednu z významných hodnot globální firemní kultury společnosti. V každodenním životě to znamená nabízet zákazníkům relevantní a dostupnou nabídku s aktuálními a cenově nejvýhodnějšími službami, neustále pracovat na zvýšení jejich kvality, například stálým zdokonalováním sítě. U významnějších zákazníků je potřeba udržovat individuální přístup, který spočívá v precizní zákaznické péči a službách na míru. V přímé komunikaci se svými klienty se společnost orientuje na dlouhodobou péči a práci se zákazníky, kterým se snaží neustále optimalizovat služby a navrhnout jim optimální řešení.

Nároky uživatelů na mobilní datové sítě se neustále zvyšují. Stejně tak se zvyšuje i datový provoz, který musí být poskytovatel schopen obsloužit. To, co dříve plnilo pouze doplňkovou funkci, se nyní stává hlavní obchodní komoditou. Kvalita datové sítě je jednou z mála možností, jak se odlišit od konkurence a získat na svou stranu nové zákazníky. Potřeba vybudování rychlé datové sítě, pokrývající téměř celé území ČR, je důležitá také v návaznosti na proběhlou aukci kmitočtů pro mobilní sítě (podzimu 2013), která ukládá vítězným mobilním operátorům povinnost vybudovat síť čtvrté generace.

Potřeba zvýšení povědomosti a důvěryhodnosti u zákazníků z řad středních a velkých firem je dlouhodobě vnímána jako jeden z bodů, kde má společnost stále značné rezervy. Tento fakt je podstatně ovlivněn historií a všeobecným vnímáním společnosti, která se ve svých začátcích soustředila na individuální zákazníky. Tomu odpovídala i nabídka poskytovaných služeb. Tato skutečnost se ale velmi výrazně změnila v posledních pěti letech, kdy společnost jako první na českém trhu představila plně konvergované řešení (spojení mobilních služeb s dalšími hlasovými a datovými službami) pro firemní zákazníky. I přes tento fakt se společnost XY ve firemním segmentu nedaří vymazat obrázek spotřebitelsky orientované společnosti namísto spolehlivého obchodního partnera s celosvětovou působností.

4 ANALÝZA POSTAVENÍ SPOLEČNOSTI XY

Cílem této kapitoly je přiblížit a blíže specifikovat okolí, ve kterém podnik uskutečňuje svou ekonomickou činnost.

4.1 Charakteristika odvětví

Z pohledu klasifikace ekonomických činností CZ-NACE lze společnost XY řadit zejména do sekce J – Informační a komunikační činnosti, oblasti 61 Telekomunikační činnosti. Částečně také do oblastí 63,47 a 73, viz podrobněji níže.

61.1 Činnosti související s pevnou telekomunikační sítí

- 61.10.1 Poskytování hlasových služeb přes pevnou telekomunikační síť
- 61.10.3 Přenos dat přes pevnou telekomunikační síť
- 61.10.4 Poskytování přístupu k internetu přes pevnou telekomunikační síť
- 61.10.9 Ostatní činnosti související s pevnou telekomunikační sítí

61.2 Činnosti související s bezdrátovou telekomunikační sítí

- 61.20.1 Poskytování hlasových služeb přes bezdrátovou telekomunikační síť
- 61.20.2 Pronájem bezdrátové telekomunikační sítě
- 61.20.3 Přenos dat přes bezdrátovou telekomunikační síť
- 61.20.4 Poskytování přístupu k internetu přes bezdrátovou telekomunikační síť
- 61.20.9 Ostatní činnosti související s bezdrátovou telekomunikační sítí

63.1 Činnosti související se zpracováním dat a hostingem; činnosti související s webovými portály

- 63.11 Činnosti související se zpracováním dat a hostingem

47.1 Maloobchod v nespécializovaných prodejnách

- 47.19 Ostatní maloobchod v nespécializovaných prodejnách

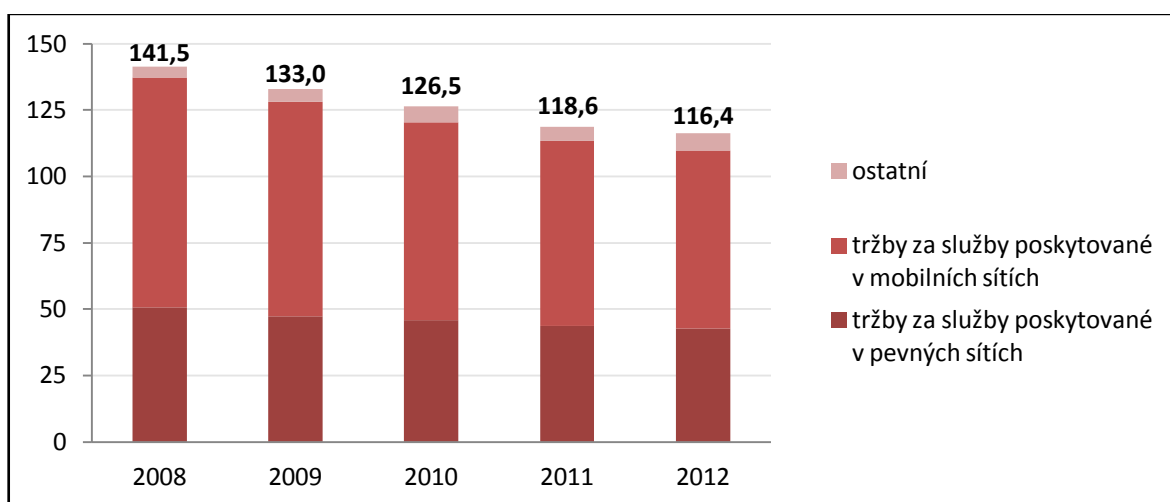
73.2 Průzkum trhu a veřejného mínění

- 73.20 Průzkum trhu a veřejného mínění

Poskytování telekomunikační a internetové infrastrukturu bychom mohli označit za základní stavební prvek většiny informačních technologií a informační společnosti jako cel-

ku. Zároveň se jedná o velmi dynamický obor s tvrdou konkurencí, který se výrazným způsobem podílí na celém odvětví ICT.

Poslední zpracované údaje z podzimu 2013 uvádějí, že v předchozím roce 2012 pokračoval trend poklesu tržeb ze služeb elektronických komunikací ve všech sledovaných ukazatelích. Celkové tržby ze služeb elektronických komunikací poklesly v roce 2012 na hodnotu 116,4 miliard korun bez DPH, což je meziročně o 1,9 %. Nejvyšší meziroční pokles znamenaly tržby za služby poskytované v mobilních sítích a to o 3,6 %. V absolutním čísle jde o meziroční pokles ve výši 66,93 miliard korun bez DPH. Přesný vývoj tržeb v odvětví za posledních pět let zachycuje obrázek 4.



Obr. 4 Vývoj tržeb služeb elektronických komunikací v mld. Kč (vlastní zpracování)

Investice do sítí a služeb elektronických komunikací meziročně vzrostly na hodnotu 14,88 miliard korun bez DPH, tj. o 3,0 %. Tento nárůst byl ovlivněn především meziročním zvýšením investic do hmotných aktiv mobilních sítí o 3,8 %, to je na hodnotu 4,93 miliard korun bez DPH. Podíl investic na tržbách činil v roce 2012 12,8 %. Zaměstnanost v oboru elektronických komunikací i v roce 2012 meziročně poklesla a to na hodnotu 19 600 zaměstnanců. Meziroční pokles tedy činil 3,9 %. (ČTÚ, 2013)

Tento trend bude zcela jistě pokračovat i v následujících letech, protože se neustále snižuje objem volání v pevných sítích (v rozmezí 10 - 15 % ročně) a stejně tak klesají tržby z mobilních hlasových služeb a odeslaných SMS zpráv. Tyto poklesy není schopen dorovnávat ani zvyšující se zájem o přístup k internetu prostřednictvím mobilních a FTTx přístupů. (ČTÚ, 2013)

4.2 Makroprostředí podniku

Níže uvedená analýza makroprostředí vychází z PEST analýzy a zabývá se čtyřmi hlavními faktory, které podnik nemůže samovolně ovlivňovat.

4.2.1 Politicko-legislativní vlivy

Veškeré společnosti působící v České republice podléhají místním zákonům, vyhláškám, nařízením vlády a ostatním právním normám, kterými jsou povinny řídit se a respektovat je. Mezi obecně platné právní předpisy, mající významný vliv na fungování společnosti XY patří například:

- Zákon č. 513/1991 Sb., obchodní zákoník
- Zákon č. 586/1992 Sb., o daních z příjmů
- Zákon č. 235/2004 Sb., o dani z přidané hodnoty
- Zákon č. 90/2012 Sb., o obchodních korporacích
- Zákon č. 262/2006 Sb., zákoník práce
- Telekomunikační trh dále podléhá regulaci Českého telekomunikačního úřadu (ČTÚ). Ten je ústředním orgánem státní správy pro výkon státní správy ve věcech stanovených zákonem, včetně regulace trhu a stanovování podmínek pro podnikání v oblasti elektronických komunikací. Regulace ze strany ČTÚ je prováděna za účelem nahradit chybějící účinky hospodářské soutěže, vytvářet předpoklady pro řádné fungování hospodářské soutěže a pro ochranu uživatelů i dalších účastníků trhu, do doby dosažení plně konkurenčního prostředí. Nejvíce sledovaným nástrojem ČTÚ je pak terminační propojovací poplatek, který operátorům stanovuje minimální částku za propojení do konkurenčních sítí. Propojovací poplatky tudíž zásadním způsobem ovlivňují koncové ceny za volání a stejně tak i marži operátorů. Dalším významným subjektem, který prostřednictvím svých orgánů promlouvá do činnosti mobilních operátorů je EU. Tato regulace byla zaměřena zejména na maximální ceny u hlasového a datové roamingu. Avšak nové nařízení Evropského parlamentu a Rady EU o roamingu ve veřejných mobilních komunikačních sítích v Unii zavádí strukturální opatření, vedoucí k rozšíření konkurence na trhu mezinárodního roamingu v EU. Konkrétně jde o zavedení povinnosti operátorů umožnit od 1. července 2014 zákazníkům nakupovat roaming jako samostatnou službu. Od tohoto kroku si EU slibuje nárůst možnosti volby pro zákazníky a jejich větší povědomí o cenách roamingu.

4.2.2 Ekonomické faktory

Mezi hlavní ekonomické faktory ovlivňující společnost XY patří vývoj HDP a úroveň míry inflace. Dle makroekonomické predikce MFČR by mělo v roce 2014 pokračovat ožívování ekonomické aktivity ze závěru loňského roku. Česká ekonomika by pak při kladném příspěvku domácí poptávky i zahraničního obchodu mohla vzrůst o 1,4 %. V následujícím roce 2015 by se tento růst mohl zvýšit až na 2 %. Rok 2014 by se měl dále vyznačovat velmi nízkou inflací, tzn. hodnotu okolo 1 %. V roce 2015, v souvislosti s oživením ekonomiky a zpožděným působením oslabené koruny, by se růst spotřebitelských cen mohl zrychlit na 2,4 %. Mezi významné ekonomické faktory také patří dopad globální finanční krize, která se výrazným způsobem promítla i do výsledku společnosti XY, již se od roku 2007 nedaří zvrátit pokles tržeb. (Makroekonomická predikce MFČR, 2014)

4.2.3 Sociálně-kulturní faktory

Množství sociálních faktorů, které ovlivňují společnost XY, je celá řada. Mezi aktuálně nejvýznamnější lze zařadit měnící se zastaralé pracovní modely, které vyžadují každodenní přítomnost zaměstnanců na jednom konkrétním místě. I velké společnosti začínají výrazně podporovat práci lidí z domova a celkově podporovat mobilitu svých zaměstnanců. Ti tak díky dnešním komunikačním technologiím mohou být jednoduše na příjmu bez ohledu na geografickou polohu a čas. Stejně tak do této kategorie lze zařadit zvyšující se zájem lidí o ekologické aspekty podnikání korporací a stárnutí populace ve vyspělých zemích, které sebou přináší řadu zajímavých příležitostí a nástrah.

4.2.4 Technologické vlivy

Vliv technologických faktorů je přirozenou součástí oboru podnikání společnosti XY. Toto turbulentní prostředí neustále posouvá hranice technologických možností dál a dál. To je umožněno stále efektivnějším využíváním současných technologií, doplněným o technologické inovace, přinášející úplně nové možnosti. Odvětví informačních a komunikačních technologií proto lze nejlépe charakterizovat slovem změna. Implementace těchto změn stojí telekomunikační společnosti obrovské finanční prostředky a doba návratnosti u těchto investic je vzhledem k rychlosti technologického vývoje nejistá. Ve vysoce konkurenčním a neustále se měnícím prostředí vytváří tento tlak na inovace dynamickou souhru.

4.3 Mikroprostředí podniku

Analýzu mikroprostředí společnosti XY je založena na Porterově analýze 5 sil, které bezprostředně ovlivňují podnikání firem v telekomunikačním sektoru.

Konkurence

Společnost XY patří k nejznámějším a nejvýznamnějším společnostem působícím v České republice. Z tří hlavních českých mobilních operátorů jde o nejmladšího zástupce s nejmenším podílem na trhu. Charakteristika hlavních dvou konkurentů je velmi podobná. Jedná se také o společnosti, které jsou součástí velkých nadnárodních skupin se silným zázemím a každá z nich drží zhruba o 14 % větší tržní podíl. Jakožto nejmenší operátor má tak společnost XY nevýhodu ve vyšším poměru nákladu na zákazníka.

Čtvrtého velkého mobilního operátora měla přinést aukce kmitočtů pro síť LTE, která byla pořádána v listopadu 2013. K překvapení všech se ale žádný nový uchazeč do aukce výrazně nezapojil a tak došlo jen k rozdělení frekvencí mezi stávající operátory. Virtuální mobilní operátoři, kteří v ČR působí od roku 2013 (aktuálně je jich přes 50) zatím žádné nebezpečí pro stávající trojici neznamenaají.

Dodavatelé

Vzhledem k velikosti, rozsahu a celonárodní působnosti jedná společnost XY denně s desítkami potenciálních dodavatelů. Na dodavatele jsou přitom kladeny přísné podmínky tak, aby zůstali jen ti nejspolehlivější. V praxi to znamená, že veškeré dodavatelské vztahy se řídí dle Všeobecných nákupních podmínek společnosti. Vzhledem k tomu, že společnost XY snaží být odpovědnou firmou, přenáší toto očekávání i na své obchodní partnery prostřednictvím kodexů etického nákupu, ochrany životního prostředí, BOZP a protikorupčního kodexu. Splnění všech podmínek přitom není jen formální záležitostí, protože i díky nim pak mají dodavatelé jistotu férových obchodních podmínek. Mezi nejvýznamnější dodavatele patří například společnosti IBM, Huawei, Cisco nebo Sitronics.

Odběratelé

Společnost XY uvádí, že počet jejich zákazníků přesahuje 3 milióny. Z toho 56 % představují lukrativnější tarifní zákazníci. Většinu zákazníků společnosti tvoří fyzické osoby, využívající převážně mobilní služby. Nejvýznamnější zákazníky společnosti lze nalézt ve firemním a veřejném sektoru, např. Raiffeisenbank, finanční skupina KKCG nebo Ministerstvo spravedlnosti. Hledání nových zákazníků na trhu s penetrací aktivních

SIM karet 131,8 % na jednoho obyvatele není však jednoduchou záležitostí a proto dochází navzájem především k přesunu účastníků mezi jednotlivými poskytovateli služeb.

Substituty

S příchodem mobilních telefonů začalo výrazně ubývat uživatelů pevných linek, jejichž poskytovatele poté mobilní operátoři koupili v rámci růstových akvizic a postupně zařadili tyto služby do svého portfolia. Paralelu k této situaci lze aktuálně spatřovat ve velkých internetových společnostech s jejich službami a mobilními aplikacemi. Zákazníci po operátorech požadují rychlé a co nejméně omezené datové služby. Díky nim využívají služby internetových firem a ty z toho inkasují peníze. Zároveň s tím roste popularita aplikací, jejichž pomocí lze zdarma komunikovat. Operátoři tedy musejí investovat do datových sítí, které je zároveň připravují o tradiční tržby, zatímco kontakt s jejich zákazníky se přesouvá jinde. Aktuální situaci nejpřesněji vystihl bývalý šéf Deutsche Telekom René Obermann, když směrem k internetovým společnostem prohlásil: „*Váš obchodní model je: my investujeme, vy shrábnete zisk.*“ (Klesla, 2014)

Nově vstupující konkurence

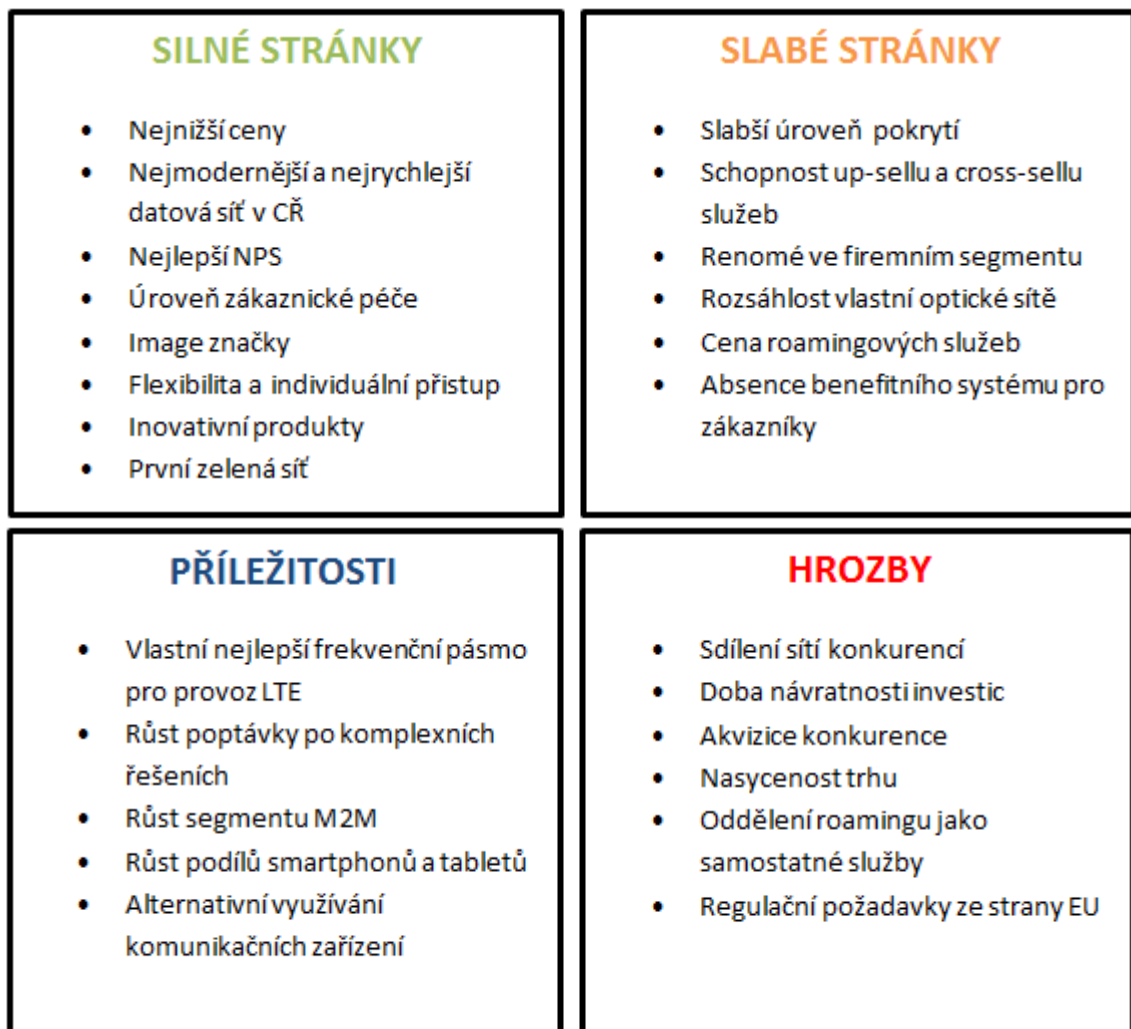
Vstup nového plnohodnotného mobilního operátora je v nejbližších letech téměř určité vyloučen. Hlavní bariérou je zejména velikost počáteční investice na vybudování vlastní sítě, která by se při aktuálním vývoji na trhu jen těžko vracela. Jak již bylo zmíněno, ideální podmínky pro nové zájemce byly při podzimní aukci kmitočtů pro síť čtvrté generace. Noví zájemci měli v této aukci značně výhodnější podmínky, ale přesto se ani jeden ze dvou přihlášených uchazečů do aukce aktivně nezapojil. Jednodušší cestou, jak se stát poskytovatelem mobilních služeb, je vytvoření mobilního virtuála prostřednictvím velkoobchodní platformy. Vzhledem k faktu, že tito poskytovatelé v podstatě jen předprodávají vybrané služby plnohodnotných operátorů pod svou značkou, nikdy se nestanou jejich přímou konkurencí.

4.4 SWOT analýza

Ve společnosti XY je možno identifikovat řadu silných i slabých stránek stejně jako možné příležitosti a hrozby. Silné stránky společnosti vyplývají z dodržování kontinuální dlouhodobé koncepce, což ve spojení s novými příležitostmi, které se na trhu právě rýsují, vytváří slibnou startovní pozici pro zvýšení tržního podílu na trhu. Slabé stránky provázejí firmu již delší dobu a hlavně v oblasti firemního segmentu je reálný prostor pro zlepšení. Hrozby

víceméně plynou z podnikatelského rizika v oboru telekomunikací a z nedávných kroků konkurence, vedoucích k posílení její pozice na trhu.

Přehled jednotlivých faktorů je pro přehlednost zachycen v následující matici:



Obr. 5 SWOT analýza společnosti XY (vlastní zpracování)

4.5 Finanční analýza

Provedená finanční analýza vychází z účetních výkazů společnosti XY, za období 2011, 2012 a 2013. Tyto finanční výkazy jsou součástí přílohy PI a PII.

4.5.1 Analýza absolutních ukazatelů

První část finanční analýzy obsahuje horizontální a vertikální analýzu absolutních ukazatelů rozvah a výkazů zisku a ztrát společnosti XY ve sledovaných obdobích. Tato analýza poskytuje základní informace o hlavních změnách a finančním zdraví firmy.

Analýza majetkové a finanční struktury

Tab. 2 Horizontální analýza rozvahy společnosti XY (vlastní zpracování)

<i>v mil. Kč</i>	2011	2012	2013	11/12	12/13	11/13
AKTIVA CELKEM	18 451	14 442	14 431	-21,7%	-0,1%	-21,8%
Dlouhodobý majetek	11 324	10 465	9 599	-7,6%	-8,3%	-15,2%
Dlouhodobý nehmotný majetek	6 306	6 323	5 713	0,3%	-9,6%	-9,4%
Dlouhodobý hmotný majetek	5 005	4 129	3 886	-17,5%	-5,9%	-22,4%
Dlouhodobý finanční majetek	13	13	0	0,0%	-100,0%	-100,0%
Oběžná aktiva	6 884	3 641	4 220	-47,1%	15,9%	-38,7%
Zásoby	276	197	143	-28,6%	-27,4%	-48,2%
Dlouhodobé pohledávky	531	541	481	1,9%	-11,1%	-9,4%
Krátkodobé pohledávky	5 870	2 779	3 517	-52,7%	26,6%	-40,1%
Krátkodobý finanční majetek	207	124	79	-40,1%	-36,3%	-61,8%
Časové rozlišení	243	336	612	38,3%	82,1%	151,9%
PASIVA CELKEM	18 451	14 442	14 431	-21,7%	-0,1%	-21,8%
Vlastní kapitál	13 614	3 485	3 440	-74,4%	-1,3%	-74,7%
Základní kapitál	8 150	1 470	1 470	-82,0%	0,0%	-82,0%
Rezervní fondy, nedělitelný fond a ostatní fondy ze zisku	1 214	294	294	-75,8%	0,0%	-75,8%
Výsledek hospodaření minulých let	2 332	0	721	-100,0%	100,0%	-69,1%
Výsledek hospodaření běžného účetního období (+/-)	1 918	1 721	955	-10,3%	-44,5%	-50,2%
Cizí zdroje	3 938	10 074	10 068	155,8%	-0,1%	155,7%
Rezervy	376	362	295	-3,7%	-18,5%	-21,5%
Dlouhodobé závazky	0	7 000	7 000	100,0%	0,0%	100,0%
Krátkodobé závazky	3 562	2 624	2 767	-26,3%	5,4%	-22,3%
Bankovní úvěry a výpomoci	0	88	6	100,0%	-93,2%	100,0%
Časové rozlišení	899	883	923	-1,8%	4,5%	2,7%

Tab. 3 Vertikální analýza rozvahy společnosti XY (vlastní zpracování)

<i>v mil. Kč</i>	2011	Podíl	2012	Podíl	2013	Podíl
AKTIVA CELKEM	18 451	100,0%	14 442	100,0%	14 431	100,0%
Dlouhodobý majetek	11 324	61,4%	10 465	72,5%	9 599	66,5%
Dlouhodobý nehmotný majetek	6 306	34,2%	6 323	43,8%	5 713	39,6%
Dlouhodobý hmotný majetek	5 005	27,1%	4 129	28,6%	3 886	26,9%
Dlouhodobý finanční majetek	13	0,1%	13	0,1%	0	0,0%
Oběžná aktiva	6 884	37,3%	3 641	25,2%	4 220	29,2%
Zásoby	276	1,5%	197	1,4%	143	1,0%
Dlouhodobé pohledávky	531	2,9%	541	3,7%	481	3,3%
Krátkodobé pohledávky	5 870	31,8%	2 779	19,2%	3 517	24,4%

Krátkodobý finanční majetek	207	1,1%	124	0,9%	79	0,5%
Časové rozlišení	243	1,3%	336	2,3%	612	4,2%
PASIVA CELKEM	18 451	100,0%	14 442	100,0%	14 431	100,0%
Vlastní kapitál	13 614	73,8%	3 485	24,1%	3 440	23,8%
Základní kapitál	8 150	44,2%	1 470	10,2%	1 470	10,2%
Rezervní fondy, nedělitelný fond a ostatní fondy ze zisku	1 214	6,6%	294	2,0%	294	2,0%
Výsledek hospodaření minulých let	2 332	12,6%	0	0,0%	721	5,0%
Výsledek hospodaření běžného účetního období (+/-)	1 918	10,4%	1 721	11,9%	955	6,6%
Cizí zdroje	3 938	21,3%	10 074	69,8%	10 068	69,8%
Rezervy	376	2,0%	362	2,5%	295	2,0%
Dlouhodobé závazky	0	0,0%	7 000	48,5%	7 000	48,5%
Krátkodobé závazky	3 562	19,3%	2 624	18,2%	2 767	19,2%
Bankovní úvěry a výpomoci	0	0,0%	88	0,6%	6	0,0%
Časové rozlišení	899	4,9%	883	6,1%	923	6,4%

Provedená analýza přináší základní pohled na vývoj majetkové a finanční struktury společnosti XY v čase. Výsledky na první pohled potvrzují všeobecný klesající trend, který svědčí o snížených investicích. Přesto považují tuto strukturu za stabilní.

Největší část majetkové struktury je tvořena dlouhodobým majetkem, konkrétně hmotným a nehmotným, který v závislosti na sledovaném období dosahuje v relativním zastoupení až 72,5 %. Přírůstky dlouhodobého nehmotného majetku představují především investice do informačních technologií. V každém roce lze nalézt jednu takovou významnou investici v řádech desítek milionů. V roce 2011 - 2012 byla tato investice, v rámci nehmotného majetku, spojena s tvorbou revoluční billingové platformy. V roce 2013 pak uvedený přírůstek putoval na výstavbu nového datového skladu. Úbytek dlouhodobého hmotného majetku v posledním období je spojen s revizí zbytkových životností dlouhodobého hmotného majetku a s vyřazením majetku souvisejícím s modernizací přenosové a 2G sítě. Přírůstky dlouhodobého hmotného majetku představují především investice do telekomunikačních technologií a jejího rozšiřování, ale rozhodně nedosahují částek minulých období. Dlouhodobý finanční majetek je doslova zanedbatelný. Jedná se o podíl ve společnosti poskytující platby mobilním telefonem, ke kterému ale vzhledem k dosavadnímu hospodářským výsledkům byla vytvořena opravná položka odpovídající hodnotě celého vkladu.

Nejvýznamnější a dominantní položku oběžných aktiv představují krátkodobé pohledávky. Ty jsou tvořeny zejména jinými pohledávkami, které ve skutečnosti představují finanční prostředky deponované u mateřské společnosti. Další významnou položku krátkodobých

pohledávek tvoří pohledávky za zákazníky, za poskytovatele telekomunikačních služeb a za ostatní obchodní partnery. Nezanedbatelné jsou také dohadné účty aktivní, které obsahují dohadné položky na provozní poplatky za propojení mezi jednotlivými operátory. Razantní snížení těchto pohledávek přispělo k celkovému snížení podílu veškerých oběžných aktiv na celkových aktivech. Velice zajímavé, ale pro telekomunikační společnosti typické, je nízké procento zásob. Zásoby zahrnují především mobilní telefony, náhradní díly a další telekomunikační zařízení určené k prodeji. Postupný pokles na polovinu je zapříčiněn hlavně změnou obchodního modelu prodeje koncových zařízení mobilními operátory.

Časové rozlišení je tvořeno náklady příštích období, které v sobě obsahují předplacené poplatky za využívání rádiových kmitočtů, za údržbu softwaru a vysílacích stanic a pronájem přenosových zařízení. Zde, jako u mála položek, můžeme vidět kontinuální nárůst o desítky procent.

V roce 2011 reprezentoval základní kapitál dominantní položku ve finanční struktuře společnosti XY. V tom roce činila výše základního kapitálu 8 150 mil. Kč a skládal se z jednoho kusu kmenové akcie o stejné hodnotě. V dalším období se ale jediný akcionář (nadnárodní vlastník) rozhodl snížit základní kapitál o částku 6 680 mil. Kč. Tento krok byl odůvodněn snahou snížit přebytečný provozní kapitál a alokovat prostředky dle aktuálních potřeb nadnárodní skupiny. Relativní zastoupení základního kapitálu na celkových pasivech se tak snížilo z 44,2 % na 10,2 %. V roce 2012 se pak dále významně snížila velikost rezervního fondu, z kterého bylo odčerpáno 920 mil. Kč. Nejbolavějším místem podniku je však pokračující pokles hospodářského výsledku, který se propadl z 1 918 mil. Kč v roce 2011 na 955 mil. Kč v roce 2013.

Společnost XY udržuje stabilní výši rezerv ve výši 2 % z celkových pasiv za účelem pokrytí případných rizik. Od roku 2012 společnost eviduje nezajištěný úvěr od dceřiné společnosti zahraniční matky, který dosahuje podílu 48,5 % na celkových pasivech. Hodnota krátkodobých závazků klesá především se snižováním hodnoty dohadných účtů pasivních, které obsahují nevyfakturované dodávky, týkající se výstavby telekomunikační sítě a dodávky energie, dodávek hmotného majetku, konzultačních služeb ze zahraničí a poplatků za propojení mezi operátory. Uvedené krátkodobé úvěry představují kontokorentní úvěry pro aktuální potřeby, které nejsou téměř vůbec využívány.

Analýza výnosů a nákladů

Tab. 4 Horizontální analýza výnosů společnosti XY (vlastní zpracování)

v mil. Kč	2011	2012	2013	11/12	12/13	11/13
Tržby za prodej zboží	1 169	1 097	1 387	-6,2%	26,4%	18,6%
Výkony	17 476	16 825	15 240	-3,7%	-9,4%	-12,8%
<i>Tržby za prodej vlastních výrobků a služeb</i>	<i>17 324</i>	<i>16 683</i>	<i>15 125</i>	<i>-3,7%</i>	<i>-9,3%</i>	<i>-12,7%</i>
<i>Aktivace</i>	<i>152</i>	<i>142</i>	<i>115</i>	<i>-6,6%</i>	<i>-19,0%</i>	<i>-24,3%</i>
Tržby z prodeje dl. majetku a materiálu	3	7	4	133,3%	-42,9%	33,3%
Ostatní provozní výnosy	179	328	273	83,2%	-16,8%	52,5%
Výnosy z přecenění cenných papírů a derivátů	8	29	0	262,5%	-100,0%	-100,0%
Výnosové úroky	30	21	8	-30,0%	-61,9%	-73,3%
Ostatní finanční výnosy	64	63	70	-1,6%	11,1%	9,4%
VÝNOSY CELKEM	18 929	18 370	16 982	-3,0%	-7,6%	-10,3%

Tab. 5 Vertikální analýza výnosů společnosti XY (vlastní zpracování)

v mil. Kč	2011	Podíl	2012	Podíl	2013	Podíl
Tržby za prodej zboží	1 169	6,2%	1 097	6,0%	1 387	8,2%
Výkony	17 476	92,3%	16 825	91,6%	15 240	89,7%
<i>Tržby za prodej vlastních výrobků a služeb</i>	<i>17 324</i>	<i>91,5%</i>	<i>16 683</i>	<i>90,8%</i>	<i>15 125</i>	<i>89,1%</i>
<i>Aktivace</i>	<i>152</i>	<i>0,8%</i>	<i>142</i>	<i>0,8%</i>	<i>115</i>	<i>0,7%</i>
Tržby z prodeje dl. majetku a materiálu	3	0,0%	7	0,0%	4	0,0%
Ostatní provozní výnosy	179	0,9%	328	1,8%	273	1,6%
Výnosy z přecenění cenných papírů a derivátů	8	0,0%	29	0,2%		0,0%
Výnosové úroky	30	0,2%	21	0,1%	8	0,0%
Ostatní finanční výnosy	64	0,3%	63	0,3%	70	0,4%
VÝNOSY CELKEM	18 929	100,0%	18 370	100,0%	16 982	100,0%

Tabulky 4 a 5 přinášejí detailnější pohled na vývoj a strukturu výnosů společnosti XY v uplynulých třech letech. Na první pohled je patrné, že většina výnosových položek má klesající tendenci, ale struktura a podíl jednotlivých položek je téměř totožný. Mezi roky 2011 a 2013 se společnosti snížily celkové výnosy o 10,3 %, což v absolutním čísle znamená snížení o 1 947 mil. Kč. Nejvýznamnější položku představují výnosy z telekomunikačních služeb, které reprezentují 90 % celkových výnosů. Jejich kontinuální pokles se společnosti nedaří zastavit, ani dohnat jinde. Částečně se na výnosech podílejí tržby z prodeje telefonů a příslušenství, které se podařilo v roce 2013 meziročně navýšit o více než 26,4 %. Toto navýšení je spojeno s úpravou obchodního modelu prodeje, jakož také s faktem, že lidé mají zájem o stále dražší telefony. Ostatní výnosové položky lze označit za nevýznamné, neboť v součtu nepředstavují více než 3,2 % z celkových výnosů.

Tab. 6 Horizontální analýza nákladů společnosti XY (vlastní zpracování)

<i>v mil. Kč</i>	2011	2012	2013	11/12	12/13	11/13
Náklady vynaložené na prodané zboží	1 833	1 742	2 157	-5,0%	23,8%	17,7%
Výkonová spotřeba	8 465	8 629	8 177	1,9%	-5,2%	-3,4%
Osobní náklady	2 179	2 126	2 019	-2,4%	-5,0%	-7,3%
Daně a poplatky	10	11	8	10,0%	-27,3%	-20,0%
Odpisy dlouhodobého nehmotného a hmotného majetku	3 552	2 996	2 926	-15,7%	-2,3%	-17,6%
Zůstatková cena prodaného dlouhodobého majetku a materiálu	15	34	108	126,7%	217,6%	620,0%
Změna stavu rezerv a opravných položek v provozní oblasti a komplexních nákladů příštích období	-41	-155	-392	278,0%	152,9%	856,1%
Ostatní provozní náklady	269	663	446	146,5%	-32,7%	65,8%
Náklady z přecenění cenných papírů a derivátů	26	36	0	38,5%	-100,0%	-100,0%
Nákladové úroky	1	21	106	2000%	404,8%	10500%
Ostatní finanční náklady	100	129	172	29,0%	33,3%	72,0%
Daň z příjmů za běžnou činnost	602	417	300	-30,7%	-28,1%	-50,2%
NÁKLADY CELKEM	17 011	16 649	16 027	-2,1%	-3,7%	-5,8%

Tab. 7 Vertikální analýza nákladů společnosti XY (vlastní zpracování)

<i>v mil. Kč</i>	2011	Podíl	2012	Podíl	2013	Podíl
Náklady vynaložené na prodané zboží	1 833	10,8%	1 742	10,5%	2 157	13,5%
Výkonová spotřeba	8 465	49,8%	8 629	51,8%	8 177	51,0%
Osobní náklady	2 179	12,8%	2 126	12,8%	2 019	12,6%
Daně a poplatky	10	0,1%	11	0,1%	8	0,0%
Odpisy dlouhodobého nehmotného a hmotného majetku	3 552	20,9%	2 996	18,0%	2 926	18,3%
Zůstatková cena prodaného dlouhodobého majetku a materiálu	15	0,1%	34	0,2%	108	0,7%
Změna stavu rezerv a opravných položek v provozní oblasti a komplexních nákladů příštích období	-41	-0,2%	-155	-0,9%	-392	-2,4%
Ostatní provozní náklady	269	1,6%	663	4,0%	446	2,8%
Náklady z přecenění cenných papírů a derivátů	26	0,2%	36	0,2%		0,0%
Nákladové úroky	1	0,0%	21	0,1%	106	0,7%
Ostatní finanční náklady	100	0,6%	129	0,8%	172	1,1%
Daň z příjmů za běžnou činnost	602	3,5%	417	2,5%	300	1,9%
NÁKLADY CELKEM	17 011	100,0%	16 649	100,0%	16 027	100,0%

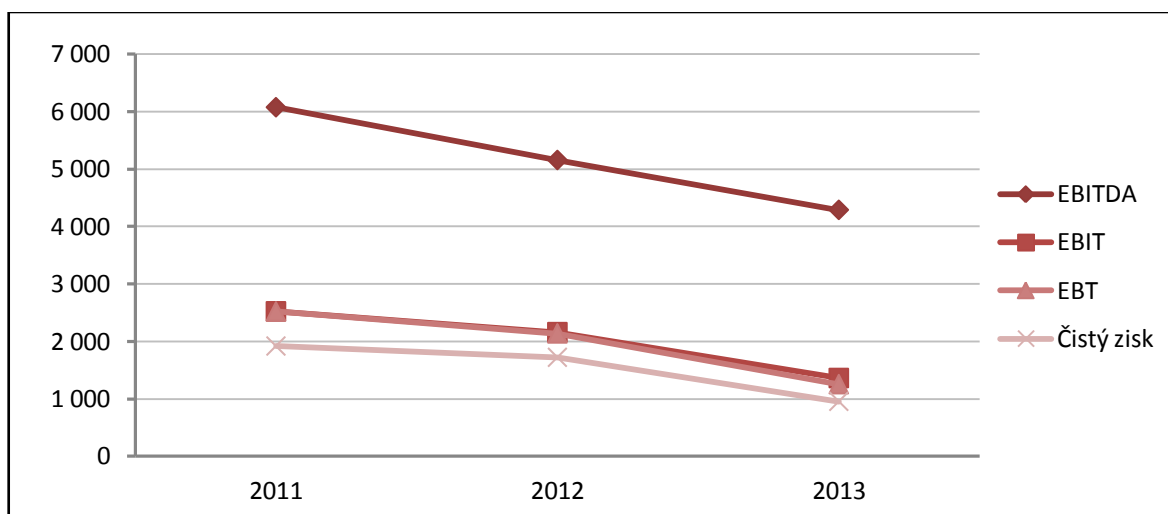
Strukturu a vývoj nákladů zachycují tabulky 6 a 7. Se snižujícími se výnosy se společnost XY snaží tlačit na snižování nákladů. Toto snižování však není schopno plně kompenzovat propad výnosů. Hlavní položkou nákladů je výkonová spotřeba, která zahrnuje především propojovací náklady, náklady na síť a marketingové náklady. Tyto náklady i přes částečné

snížení představují 51 % celkových nákladů. Uvedenou položku se v roce 2013 podařilo snížit o více než 5 %. Společnost XY v uvedeném období přistoupila k propouštění zaměstnanců s jasným cílem snížit osobní náklady. V roce 2013 tak ušetřila 107 mil Kč.

Náklady vynaložené na prodej zařízení rostou nadproporcionálně k tržbám za prodané zboží a znatelně je převyšují. Společnost XY tak vykazuje zápornou obchodní marži. Tato skutečnost není nijak výjimečná, neboť mobilní operátoři využívají prodej hardwaru k nalákání zákazníků na své služby, kterými si pak ztrátu kompenzují. Výrazný nárůst nákladových úroků v roce 2013 je spojen závazkem společnosti vůči ČTÚ z titulu poskytnuté licence. Snížení daně z příjmu za běžnou činnost na polovinu má jednoduché vysvětlení a tím je pokles zisku před zdaněním.

Vývoj výsledku hospodaření

Vývoj čistého zisku před zdaněním, úroky, odpisy a amortizací (EBITDA), zisku před zdaněním a úroky (EBIT), zisku před zdaněním (EBT) a čistého zisku zachycuje graf na obrázku 6.



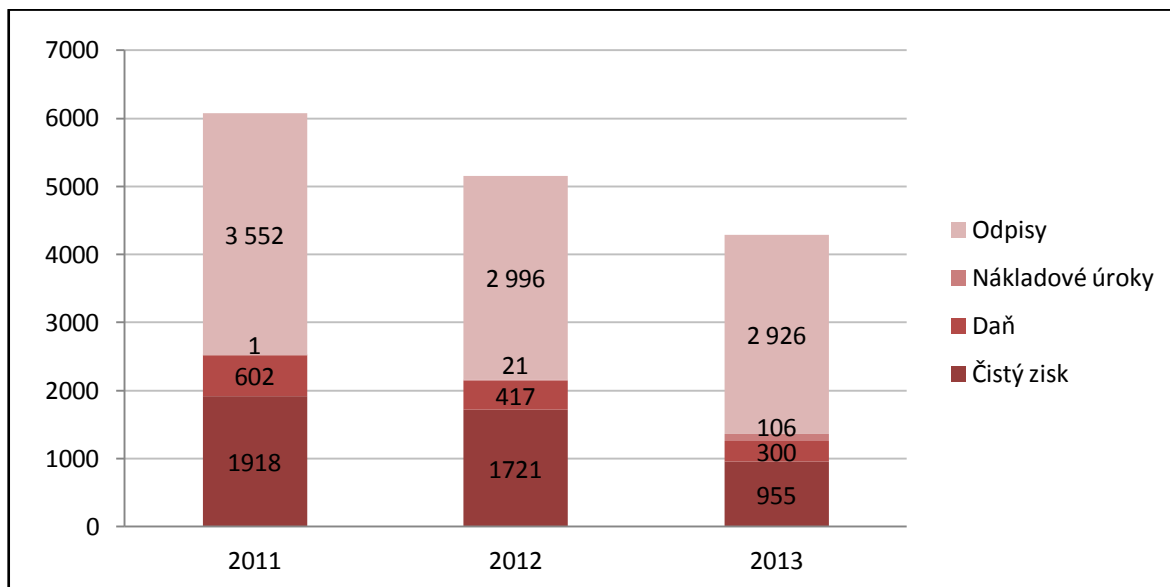
Obr. 6 Vývoj hospodářského výsledku společnosti XY v mil. Kč (vlastní zpracování)

Na zpracovaném grafu se prokazují dva důležité fakty:

1. Nezastavitelný propad zisků ve všech jeho podobách v uplynulých třech letech
2. Velký podíl odpisů, které jsou součástí ukazatele EBITDA

Takto výrazný propad zisků je způsoben dlouhodobým snižováním cen mobilních tarifů, které vyvrcholilo v roce 2013 uvedením neomezených tarifů. Společnosti XY se v důsledku této cenové revoluce (ve srovnání s rokem 2011) propadl čistý zisk o 50 %. Nárůst nákladových úroků v tomto roce byl kompenzován nižší daňovou povinností.

Vysoký podíl odpisů je dán výši investic do modernizace a zkvalitňování sítě. Tento podíl odpisů na ukazateli EBITDA se navíc zvyšuje a v roce 2013 představuje dvojnásobek ukazatele EBIT.



Obr. 7 Struktura zisku EBITDA společnosti XY v mil. Kč (vlastní zpracování)

4.5.2 Analýza rozdílových ukazatelů

V tabulce 8 je uveden vývoj čistého pracovního kapitálu (ČPK) ve společnosti XY. Tento ukazatel má významný vliv na platební schopnost podniku. Vysoké kladné hodnoty tohoto ukazatele potvrzují výbornou likviditu společnosti XY, která má vysoké množství volného kapitálu. Razantní snížení ČPK v roce 2012 bylo způsobeno snížením oběžného majetku téměř na polovinu. Hodnota krátkodobých závazků společnosti XY je přitom velmi stabilní. Ve srovnání se svými nejbližšími konkurenty si společnost XY zachovává konzervativní přístup. Nedrží velké množství oběžného majetku jako konkurent A a ani nemá velké množství krátkodobých závazků jako konkurent B, u kterého hodnota ČPK byla v roce 2012 dokonce záporná. Srovnání pro rok 2013 není zatím bohužel zatím možné, neboť konkurenční společnosti ještě nezveřejnily své výroční zprávy.

Tab. 8 Vývoj a srovnání ČPK (vlastní zpracování)

	Společnost XY			Konkurence A		Konkurence B	
	2011	2012	2013	2011	2012	2011	2012
ČPK (mil. Kč)	3 322	929	1 447	11 726	12 346	633	-678
ČPK/OA	48,26%	25,51%	34,29%	70,64%	73,28%	4,10%	-6,19%

4.5.3 Analýza poměrových ukazatelů

Analýza zadluženosti, majetkové a finanční struktury

Ukazatele, které přinášejí cenné informace o úvěrovém zatížení, jsou zobrazeny v tabulce 9. Určitá míra zadlužení je pro společnost žádoucí, ale nesmí firmu zatěžovat příliš vysokými finančními náklady.

Tab. 9 Ukazatele zadluženosti (vlastní zpracování)

	Společnost XY			Konkurence A		Konkurence B	
	2011	2012	2013	2011	2012	2011	2012
Celková zadluženost	21,34%	69,75%	69,77%	16,55%	15,55%	20,55%	22,14%
Míra zadluženosti	0,29	2,89	2,93	0,21	0,19	0,26	0,28
Dl. zdroje/Dl. majetek	0,11	0,78	0,83	0,33	0,32	0,18	0,26
Úrokové krytí	8 591	102,81	12,84	9 161	8 664	44,13	46,73

Provedená analýza zadluženosti přináší zajímavý pohled na úvěrové zatížení společnosti XY a jeho možné porovnání s konkurencí. Na první pohled alarmující skokové zvýšení celkové zadluženosti má racionální vysvětlení. V roce 2012 se mateřská společnost (jako jediný akcionář) rozhodla zmenšit vlastní kapitál společnosti XY o 6,680 mld. Kč, aby snížila přebytek provozního kapitálu. V tom samém roce poskytla jiná dceřiná společnost akcionáře firmě XY dlouhodobý úvěr ve výši 7 mld. Kč. Nebýt této operace společnost by si držela celkovou míru zadlužení okolo obecně doporučované hladiny 30 %. Ve srovnání s konkurencí lze ale vidět, že celková zadluženost má tendenci pohybovat se okolo hranice 20 %. Uvedený krok měl dále dopad na vliv zadluženosti na rentabilitě vlastního kapitálu, kterou sleduje ukazatel nazvaný multiplikátor VK. Tento ukazatel udává, kolikrát je kapitál vložený vlastníky zvětšen použitím cizího kapitálu. V tabulce 10 vidíme, že hodnota vzpomínaného ukazatele vzrostla téměř trojnásobně.

Tab. 10 Vývoj multiplikátoru VK (vlastní zpracování)

	2011	2012	2013
EBT / EBIT	1,00	0,99	0,92
Aktiva /VK	1,36	4,14	4,20
Multiplikátor VK	1,36	4,10	3,87

Zmíněná změna struktury základního kapitálu a cizích zdrojů pak měla dopad i na další ukazatele zadluženosti. Nízké hodnoty podílů dlouhodobých zdrojů na dlouhodobém majetku jsou znakem agresivní strategie financování, kdy společnost využívá levnějších krát-

krátkodobých zdrojů s vyšším rizikem. Extrémně vysoké hodnoty úrokového krytí znovu dokládají schopnost telekomunikačních společností bezproblémově splácet úroky. U společnosti XY je ale v roce 2013 vidět, že v důsledku nárůstu nákladových úroků a propadu zisku (EBIT) se hodnota ukazatele výrazně snížila.

Analýza likvidity

Analýza likvidity přináší detailnější pohled na schopnost společnosti XY hradit své závazky a opět jej srovnává s konkurenčními firmami.

Tab. 11 Ukazatele likvidity (vlastní zpracování)

	Společnost XY			Konkurence A		Konkurence B	
	2011	2012	2013	2011	2012	2011	2012
Běžná likvidita (L3)	1,71	1,15	1,31	2,94	3,25	1,04	0,94
Pohotová likvidita (L2)	1,51	0,92	1,12	2,84	3,15	0,96	0,82
Hotovostní likvidita (L1)	0,05	0,04	0,02	2,16	2,37	0,47	0,26

V roce 2011 se běžná likvidita držela v doporučeném pásmu 1,5 – 2,5, ale v následujících letech se už nacházela pod touto hranicí. Příčinu lze hledat v poklesu krátkodobých pohledávek, které se v roce 2012 propadly o 52 % a v dalším roce částečně vzrostly. Ukazatel pohotové likvidity se až na rok 2012 pohybuje v doporučeném rozmezí 1 – 1,5. Vzhledem k tomu, že společnost XY nedrží velké množství zásob a neprodukuje žádné vlastní výrobky, rozdíl mezi běžnou a pohotovou likviditou není nijak výrazný. Zato ukazatel hotovostní likvidity je výrazně pod doporučenými hodnotami 0,2 – 0,5. Společnost XY drží minimum prostředků v hotovosti a na svých bankovních účtech. Množství krátkodobého finančního majetku se navíc za sledované období postupně snížilo z 207 mil. Kč na 79 mil. Kč. Toto si firma může dovolit díky tomu, že pro případy okamžité potřeby finančních prostředků má otevřenou kreditní linku, která jí umožňuje mít záporný zůstatek do výše 180 mil. Kč a další dva kontokorentní úvěry, dovolující přečerpání do souhrnné výše 32 mil. Kč. U konkurenčních firem můžeme vidět hlavní rozdíl právě v přístupu ke krátkodobému finančnímu majetku. Zejména konkurenční firma A drží na svém bankovním účtu obrovské množství peněžních prostředků, které více než dvojnásobně převyšují hodnotu cizích zdrojů a zbytečně tak zůstávají nevyužité.

Analýza rentability

Analýza rentability přináší základní obraz o efektivitě podnikání společnosti XY. Výsledky základních ukazatelů rentability společnosti XY jsou uvedeny v tabulce 12.

Tab. 12 Ukazatele rentability (vlastní zpracování)

	Společnost XY			Konkurence A		Konkurence B	
	2011	2012	2013	2011	2012	2011	2012
Rentabilita tržeb (ROS)	10,37%	9,68%	5,78%	27,80%	27,51%	15,64%	12,94%
Rentabilita celkového kapitálu (ROA)	13,66%	14,95%	9,43%	27,63%	26,30%	23,03%	22,58%
Rentabilita vlastního kapitálu (ROE)	14,09%	49,38%	27,76%	27,63%	25,85%	10,56%	9,38%
Rentabilita úplatného kapitálu (ROCE)	18,52%	20,42%	13,03%	34,55%	32,21%	13,12%	11,16%

Ukazatele rentability signalizují, že společnost XY byla ve všech sledovaných obdobích zisková. Mnoho společností by s takovými hodnotami bylo více než spokojeno, ale vývoj jednotlivých ukazatelů by měl být pro společnost XY jasným varováním. Zisková marže se meziročně snižuje díky neustálému tlaku na cenu a klesajícím tržbám za služby. Tento trend je možné pozorovat i u konkurenčních firem, jenž si ale zachovávají mnohem vyšší ziskovou marži a pokles tržeb u nich není tak výrazný. V roce 2012 se sice společnosti XY podařilo mírně zvýšit rentabilitu celkové kapitálu díky snížení hodnoty aktiv, ale další pokles zisku v následujícím roce znamenal snížení tohoto ukazatele pod 10 %. Přechodný nárůst rentability vlastního kapitálu lze přičítat již zmíněnému snížení výše vlastního kapitálu o 82 %. Neuspokojivý výsledek hospodaření v roce 2013 opět stlačil hodnotu tohoto ukazatele do čísel, s nimiž vedení společnosti rozhodně nemůže být spokojeno. Poslední ukazatel ROCE posuzuje schopnost podniku zhodnotit využívání cizího úročeného kapitálu. Výsledky dokazují, že společnost XY využívá cizí úročený kapitál efektivně, protože je schopna jej zhodnocovat více než kolik činí placené úroky.

Souhrnně vzato, negativní vývoj všech uvedených ukazatelů a jejich srovnání s hodnotami u konkurenčních firem, musí být co nejrychleji řešen. Při zachování současného vývoje by se společnost již v dalším roce mohla ocitnout v negativních hodnotách. Společnost XY musí zastavit pokles tržeb a snížit své náklady tak, aby se byla, co do výše ziskové marže, schopna přiblížit konkurenčním firmám. Konkurenční firmy byly v roce 2013 vystaveny cenové revoluci na trhu mobilních tarifů stejně jako společnost XY a lze proto předpokládat, že jejich pozice bude také ohrožena.

Analýza aktivity

Výsledky analýzy aktivity uvedené v tabulce 13 poskytují informace o tom, jak efektivně společnost XY hospodaří se svými aktivy.

Tab. 13 Ukazatele aktivity (vlastní zpracování)

	Společnost XY			Konkurence A		Konkurence B	
	2011	2012	2013	2011	2012	2011	2012
Obrat aktiv	1,00	1,23	1,14	0,79	0,77	0,54	0,56
DO zásob (dny)	5	4	3	8	7	3	3
DO pohledávek z obch. vztahů(dny)	15	15	19	22	24	47	46
DO závazků z obch. vztahů (dny)	30	23	33	26	31	71	71
Obratovost pohledávek	6,71	6,93	6,62	6,86	6,21	6,18	6,19
Obratovost závazků	5,19	6,78	5,97	5,45	5,61	5,11	5,25

Doba obratu aktiv se společnosti daří držet nad obecně doporučovanou hranicí 1. To znamená, že společnost efektivně využívá svůj majetek a v tomto ukazateli předstihuje i své konkurenty. Navzdory poklesu aktiv v roce 2012 se podařilo společnosti XY navýšit hodnotu tohoto ukazatele i přes pokles tržeb. Doba obratu zásob pro poskytovatele telekomunikačních služeb není příliš podstatná informace, neboť prodej zařízení je jen doplňkovou službou, která zákazníky po zrušení dotací příliš neláká. Tomu se přizpůsobuje i chování operátorů, kteří každoročně snižují množství zásob. Zajímavější je porovnání doby obratu pohledávek a závazků z obchodních vztahů. Zde si společnost XY, v porovnání se svými konkurenty, stojí velmi dobře. I přes zvýšení v posledním roce, způsobené horší platební morálkou firemních zákazníků, si společnost XY udržuje vůbec nejnižší dobu obratu pohledávek z obchodních vztahů mezi sledovanými firmami. Ta je navíc o 14 dní delší než doba obratu závazků. Tím se společnost XY dostává do výhodné pozice, kdy hradí své závazky později, než jsou jí zaplacený pohledávky. Jak dokazuje konkurenční společnost B, kde rozdíl činí 25 dnů, zejména na straně doby obratu závazků lze hledat ještě prostor pro zlepšení.

Další ukazatele finanční analýzy

Tabulka 14 zachycuje dodatečné poměrové ukazatele, které se v praxi využívají pro dokreslení finanční situace analyzovaného podniku.

Tab. 14 Další ukazatele společnosti XY (vlastní zpracování)

	2011	2012	2013
Přidaná hodnota / Počet zaměstnanců (v mil. Kč)	3,44	3,13	3,06
Tržby / Počet zaměstnanců (v mil. Kč)	7,63	7,37	8,04
Osobní náklady / Počet zaměstnanců (v mil. Kč)	0,90	0,88	0,98
Výkonová spotřeba / Výnosy	44,72%	46,97%	48,15%

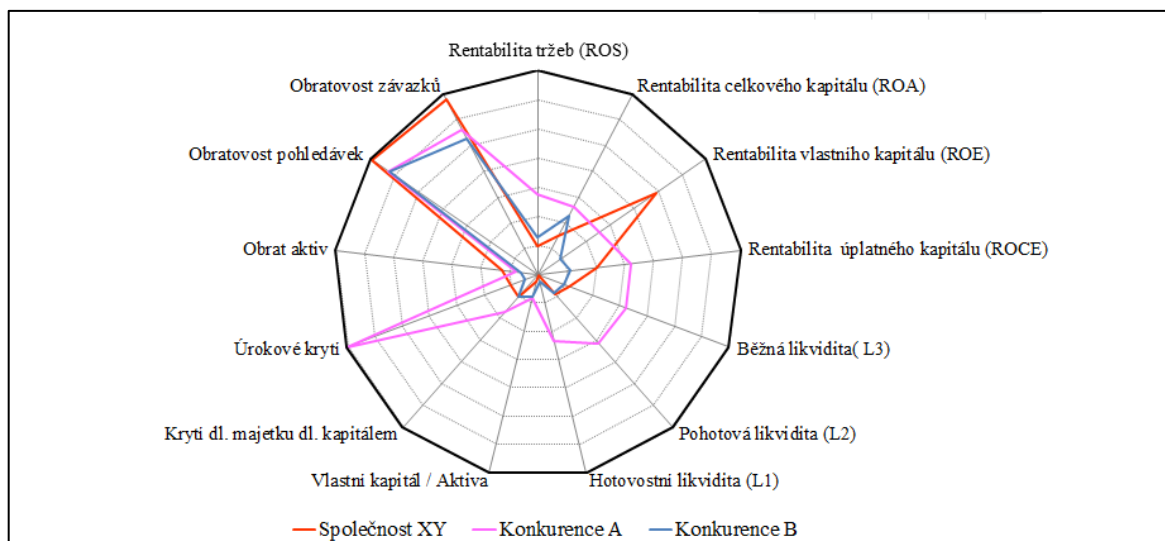
Osobní náklady / Výnosy	11,51%	11,57%	11,89%
Odpisy / Výnosy	18,76%	16,31%	17,23%
Nákladové úroky / Výnosy	0,01%	0,11%	0,62%
Přidaná hodnota / Výnosy	44,10%	41,11%	37,06%
Osobní náklady/ Přidaná hodnota	26,11%	28,16%	32,08%
Odpisy/ Přidaná hodnota	42,55%	39,68%	46,50%
Nákladové úroky / Přidaná hodnota	0,01%	0,28%	1,68%
VH před zdaněním / Přidaná hodnota	30,19%	28,31%	19,94%

Mobilní operátoři se na měnící se situaci na trhu snaží rychle adaptovat a tak se v mediích několikrát objevily zprávy o hromadném propouštění zaměstnanců. Byl to jeden z kroků, jimiž se společnosti snažily snížit náklady. Společnosti XY se tak podařilo zvýšit podíl tržeb na počet zaměstnanců i přes jejich pokles. Rostoucí trend osobních nákladů na počet zaměstnanců svědčí o tom, že byli propuštěni zejména administrativní pracovníci s nižšími příjmy. Jejich práce je řešena prostřednictvím outsourcingu nebo agenturními pracovníky. Klesající výnosy způsobují nárůst ostatních ukazatelů. Nižší tržby mají vliv na propad přidané hodnoty. Klesající trend těchto položek není omezen jen na společnost XY, ale lze jej sledovat u všech poskytovatelů telekomunikačních služeb.

4.5.4 Celkové zhodnocení finanční situace

Provedená finanční analýza upozorňuje na meziročně se zhoršující se finanční situaci společnosti XY. Společnosti XY se sice ve všech sledovaných obdobích podařilo vytvořit zisk, ale rychlost, jakou se tento zisk zmenšuje, je alarmující. Výnosy společnosti XY klesají dvakrát rychleji než náklady. Tato situace je způsobena klesajícími tržbami a dále skutečností, že velká část nákladů je spojena s provozem a údržbou mobilní sítě, jedná se tudíž o náklady fixní. O to více se společnost snaží šetřit na nákladech variabilních.

Nelze říct, že by se ve sledovaném období firma XY v oblasti zadluženosti, likvidity, rentability nebo obratovosti přímo potýkala s vážnými problémy, ale zhoršující se výsledky lze najít u všech těchto ukazatelů. Z cizích zdrojů využívá společnost XY výlučně krátkodobých závazků, které s sebou nesou nižší úrok a jsou tak levnější. Dovolit si to může díky dobré likviditě. Oblast rentability je silně poznamenána snižujícím se ziskem, což se projevuje zejména na rentabilitě tržeb a rentabilitě celkového kapitálu. Ve srovnání s konkurencí se společnost XY odlišuje v obratovosti pohledávek a závazků. Tuto situaci výstižně ilustruje obrázek 8, který srovnává hodnoty hlavních poměrových ukazatelů za rok 2012 s konkurenčními firmami.



Obr. 8 Srovnání poměrových ukazatelů společnosti XY a její konkurence v roce 2012 (vlastní zpracování)

Celkové zhodnocení finanční situace společnosti je možné provést také prostřednictvím souhrnných modelů. Jedním z nich je i Altmanův model (Z-skóre), který pomocí jediné hodnoty dokáže vyjádřit finanční stav firmy podle toho, s jakou pravděpodobností se ve střednědobém horizontu dostane firma do bankrotního stavu. Aplikace Altmanova modelu pro akciové společnosti na společnost XY je zachycen v tabulce 15.

Tab. 15 Z-skóre společnosti XY (vlastní zpracování)

	2011	2012	2013
ČPK / Aktiva * 0,717	0,13	0,05	0,07
Nerozdělené zisky / Aktiva * 0,847	0,25	0,12	0,12
EBIT / Aktiva * 3,107	0,42	0,46	0,29
Vlastní kapitál / Cizí zdroje * 0,420	1,45	0,15	0,14
Tržby / Aktiva * 0,998	1,00	1,23	1,14
Z-skóre	3,26	2,01	1,77

Hodnoty Altmanova modelu mají sestupnou tendenci a potvrzují vývoj popsany ve finanční analýze. V roce 2011 byl hodnota Z-skóre nad hranicí 2,99, která zařazuje společnosti do bezpečné zóny, kam patří dostatečně finančně silné firmy, kterým nehrozí bankrot. V roce 2012 se hodnota snížila na 2,01, což značí nevyhraněnou finanční situaci podniku a v roce 2013 se hodnota Z-skóre dostala pod hranici 1,81, signalizující silné finanční potíže.

Vývoj ukazatelů finanční analýzy indikuje, že společnost XY musí neprodleně využít všech svých silných stránek a naskytnutých příležitostí, aby dokázala zvrátit započatý negativní vývoj a vrátit se alespoň na hodnoty z roku 2011.

5 PROJEKT TVORBY FINANČNÍHO PLÁNU

Výsledky z provedené analýzy postavení a dosavadního hospodaření podniku v této kapitole poslouží jako vstupní data pro hlavní cíl mé diplomové práce. Tím je vypracování dlouhodobého finančního plánu, na který bude navazovat krátkodobý finanční plán společnosti XY. Vypracovaný finanční plán odráží aktuální situaci na českém mobilním telekomunikačním trhu, která jeho účastníkům přináší jak řadu příležitostí, tak také potenciálních hrozeb. Jednotlivé faktory byly specifikovány v rámci SWOT analýzy. Cílem vypracovaného finančního plánu je pomoci top managementu při přijímání důležitých rozhodnutí a přispět tak k naplnění strategických i operativních cílů stanovených vlastníkem.

Vzhledem k tomu, že telekomunikační sektor je považován za velice dynamický, bude dlouhodobý finanční plán sestaven na období tří let (tj. rok 2014 až 2016). Tento plán bude vyhotoven ve dvou variantách: optimistické a pesimistické. Optimistická varianta bude počítat se skutečností, že se společnosti XY podaří zastavit působení negativních trendů a že v následujících obdobích využije příležitostí poskytnutých trhem. Pesimistická varianta bude naopak simulovat situaci, kdy společnost XY nedokáže tyto příležitosti zužítkovat ve svůj prospěch.

Oba tyto dlouhodobé finanční plány budou následně porovnány prostřednictvím poměrových ukazatelů a pro vybranou variantu bude vytvořen krátkodobý finanční plán. Pro zpracování výhledových finančních plánů jsem využil strukturu státních finančních výkazů v plném rozsahu.

5.1 Cíle a strategie pro zvolený časový horizont

Problematické oblasti s nepříznivými výsledky byly u společnosti XY identifikovány a blíže popsány již v rámci finanční analýzy. Tato analýza se zaměřovala období roků 2011 až 2013 a upozornila zejména na alarmující propad zisku ve všech jeho podobách. Příčiny takto výrazného propadu lze spatřovat zejména ve snižujících se tržbách a jejich nedostačující rentabilitě tržeb. V nadcházejícím období by se proto měla společnost zaměřit na:

- Zvýšení rentability služeb
- Zvýšení zisku EBIT
- Snižování operačních nákladů

Strategické cíle společnosti vycházejí zejména z požadavků a globální strategie mateřské společnosti, jako jediného akcionáře. Tato strategie odráží důvěru v společnost XY do bu-

doucna a je založena na novém strategickém přístupu v tvorbě nabídek a cen pro spotřebitele. Základem úspěchu této strategie je udržení trendu zvyšování zákaznické zkušenosti prostřednictvím pokračujících investic do vysokorychlostní datové sítě, jakož i zjednodušení a standardizace interních procesů tak, aby se dosáhlo větší nákladové efektivity. Strategické cíle pro hlavní oblasti jsou uvedeny níže:

Spotřebitelé

Aplikovat nový strategický přístup v tvorbě cen pro spotřebitele (za účelem nabídnout zákazníkům větší svobodu použití) a současně stabilizovat průměrný výnos na uživatele. Cílem tohoto kroku je navýšení počtu tarifních zákazníků.

Firemní zákazníci

Posílit pozici ve firemním segmentu prostřednictvím kvalitnější nabídky produktů pro velké a střední podniky a zefektivnit práci na provozní strukturu orientovaných firemních zákazníků. Úspěšné naplnění hlavního cíle vychází z těchto 6 dílčích cílů:

- Akcelerovat prodej konvergovaných služeb
- Dále rozvíjet vedoucí postavení v M2M řešeních
- Navýšit počet globálních zákazníků
- Posunout možnosti hostingových kapacit
- Prodávat cloudová řešení jako službu

Sít'

Zaměřit se na podporu vysokorychlostních datových služeb a trvale poskytovat nejkvalitnější mobilní datové připojení na trhu. K naplnění tohoto cíle je nezbytné vybudování LTE sítě s dostatečnou kapacitou.

Operace

Zjednodušit obchodní model a to jak z vnějšího tak vnitřního pohledu. Snížit provozní náklady.

5.2 Dlouhodobý finanční plán

Dlouhodobý finanční plán je sestaven na nadcházející tříleté období a pro možnost srovnání je vypracován ve dvou variantách, optimistické a pesimistické.

5.2.1 Optimistická varianta dlouhodobého finančního plánu

Základní (optimistická) varianta dlouhodobého finančního plánu je založena na předpokladu, že se společnosti XY v dalších letech podaří naplnit příležitosti, které lze dnes na telekomunikačním trhu nalézt. Jedná se zejména o uspokojení zvýšené poptávky po datových službách a konvergovaných řešeních ze strany firemních zákazníků. Rostoucí příjmy z datových služeb a z prodeje doplňkových a managovaných služeb by měly nahradit pokles příjmů z mobilních hlasových služeb. S orientací na datové služby je ale spojena nutnost intenzivní investice do výstavby a modernizace stávající síťové infrastruktury.

Vzhledem k doznívajícím událostem na trhu mobilních tarifů z jara 2013, které během okamžiku způsobily pokles cen tarifů s neomezeným voláním a SMS na více než třetinu původní ceny, nelze ani v optimistické variantě dlouhodobého plánu s počítat s nárůstem tržeb v prvním plánovaném roce. Pro dosažení plánovaných hodnot pozitivně hovoří predikovaný vývoj HDP, které by v dalších letech mělo mírně růst. Vymezené období by se mělo vyznačovat nízkou mírou inflace v rozmezí 1 – 2,5 %.

5.2.1.1 Plánování položek výkazu zisku a ztráty

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

Tržby za prodej zboží

Tržby z prodeje zboží zahrnují především prodej mobilních zařízení v prodejnách a prostřednictvím internetového eshopu. Společnost XY by v následujících letech ráda otočila současný trend, kdy si stále více lidí kupuje mobilní telefon bez návaznosti na využívané služby ve specializovaných internetových prodejnách. Cílem je vybudování pevnějšího vztahu se zákazníkem, podpoření image komplexního poskytovatele a zároveň snaha o to, aby tak zákazník mohl dostávat zařízení s již předinstalovanými aplikacemi společnosti XY. Zejména v roce 2015 se počítá s větším zájmem uživatelů o výměnu zařízení s podporou datových sítí, podporujících technologie nové generace. Změnou obchodního modelu prodeje zařízení a zrušením dotací se chce docílit razantního zvýšení tržeb. V prvním plánovaném roce se tak počítá s nárůstem tržeb o 40 %. Tento nárůst bude v dalším roce stagnovat tak, aby se zvýhodněnými telefony stimuloval zájem zákazníků o služby navázané na technologii LTE. Předpokládaný růst však nepřekoneá 2 % hranici. S opětovným 10% nárůstem se pak počítá (po snížení dotace) v roce 2016.

Tržby za prodej vlastních výrobků a služeb

Tržby za poskytnuté služby představují dominantní položku celkových výnosů. Většina zákazníků má se společností XY uzavřenou rámcovou smlouvu na poskytování služeb po dobu dvou let, s minimální hranicí měsíčního plnění. Vzhledem ke změnám v legislativě, které upravují postih za předčasné ukončení zákaznických smluv, je ale od 8. února 2013 mnohdy výhodnější zaplatit pokutu, než dodržet platnou smlouvu. S ohledem na tento fakt umožňuje společnost XY svým zákazníkům přistoupit na výhodnější podmínky během trvání smlouvy. Vzhledem k zmíněné cenové revoluci na poli hlasových tarifů a se vstupem virtuálních operátorů, kteří tlačí na snížení cen služeb u předplacených karet, počítá tato varianta s 4% poklesem tržeb v roce 2014. Tento trend by se ale měl v následujícím roce otočit. Díky stabilizaci příjmů z hlasových služeb a navýšení prodeje služeb datových se v roce 2015 počítá s nárůstem o 6 % a v dalším roce dokonce o 8 %. Rok 2016 by měl být důležitý zejména z hlediska naplnění potenciálu M2M řešení, jejichž celosvětový provoz by v tomto roce měl překonat provoz všech mobilních telefonů na světě.

Aktivace

Položka aktivací se bude vyvíjet ve stejném poměru k tržbám za služby, jak tomu bylo v minulém období.

Tržby z prodeje dlouhodobého majetku a materiálu

Tržby z prodeje dlouhodobého majetku a materiálu představují zcela zanedbatelnou položku. Hodnoty budou stanoveny podle vývoje z minulých let.

Ostatní provozní výnosy

Tyto výnosy zahrnují zejména smluvní pokuty a penále, výnosy z odepsaných pohledávek a z předfakturace provozních nákladů spojených se sdílenými vysílacími stanicemi. Vývoj těchto položek je velmi těžko odhadnutelný, ale jejich vliv na celkových výnosech je nepatrný. Proto bude počítáno s konstantní hodnotou 250 mil. Kč.

Ostatní finanční výnosy

Výnosové úroky představují úroky z krátkodobých úložek přebytečné finanční hotovosti. Společnost se snaží co nejvíce zefektivnit nakládání s finanční hotovostí a tak snižuje držené množství na minimum. Tento přístup bude uplatňován i v následujících letech a hodnota výnosových úroků se bude postupně snižovat na 6 mil. Kč. Ostatní finanční výnosy obsahují zejména realizované kurzové zisky. U nich se předpokládá roční růst ve výši 2 %.

Náklady vynaložené na prodané zboží

Vývoj nákladů vynaložených na prodané zboží doposud odpovídal vývoji tržeb na prodané zboží. Změnou již zmíněného obchodního modelu se ale toto změní. Proto se pro příští rok počítá pouze s 15% nárůstem těchto nákladů, oproti 40% nárůstu tržeb. Náklady porostou o dalších o 15 % i v dalším roce, ve kterém se očekává vysoká poptávka po nových mobilních telefonech a datových zařízeních. V roce 2016 se očekává 3% nárůst v závislosti na zvýšené poptávce po dražším síťovém příslušenství. Ve výsledku by tak společnost XY měla v následujících letech snížit zápornou hodnotu obchodní marže.

Spotřeba materiálu a energie

Společnost se neustále snaží investovat do modernizace své sítě. Tato modernizace se projevuje i v nezanedbatelném snížení spotřeby elektrické energie u základových stanic. V budoucnu však zároveň poroste vytíženost datových center, jenž se projeví naopak zvýšenou spotřebou elektřiny. Vzhledem k těmto faktům a předpokládanému růstu prodejních cen se očekává u této položky 3% meziroční růst.

Služby

Náklady na služby představují hlavní náklad ve společnosti XY. Zahrnují především propojovací poplatky, náklady na síť, marketingové náklady, licenční poplatky za používání značky a služby spřízněných stran. U propojovacích nákladů, marketingových nákladů a licenčních poplatků lze počítat se snížením. U nákladů na síť lze očekávat aspoň částečný růst. Pro první rok lze počítat s 3% poklesem nákladů na poskytování služeb. Zbylé provozní náklady, které jsou také součástí služeb, budou v příštích letech pečlivě hlídány s cílem snížit celkové provozní náklady. Lze tedy očekávat, že se položku služeb podaří meziročně snížit o další 2 %. Díky lepším hospodářským výsledkům si pak společnost bude moci dovolit vynaložit větší prostředky do marketingových kampaní na podporu svých produktů. Proto se očekává dodatečné zvýšení o 2 %.

Osobní náklady

Osobní náklady byly v poslední době velmi diskutovanou položkou. Společnost v roce 2013 propustila 10 % zaměstnanců. Jednalo se zejména o administrativní pracovníky, proto je pro rok 2014 počítáno se snížením mzdových nákladů o 5 %. V dalších letech je i přes mírné zvýšení měsíčních mezd počítáno s dalším snížením osobních nákladů o 1 %. A to

vzhledem k plánovanému spouštění softwaru, který nahradí manuální práci při tvorbě individuálních cenových nabídek.

Náklady na zdravotní pojištění a sociální zabezpečení vycházejí z platné legislativy. Pro plánované roky se nepředpokládá změna této sazby. Poslední určovanou položkou jsou sociální náklady, které se vyvíjejí úměrně se změnou mezd.

Daně a poplatky

Daně a poplatky představuje zejména daň silniční, ekologická a daň z nemovitosti. Obě položky jsou plánovány v průměrné výši předchozích let.

Odpisy dlouhodobého hmotného a nehmotného majetku

Dlouhodobý majetek je odepisován na základě pořizovací ceny formou zrychlených odpisů. Dlouhodobý nehmotný majetek je odepisován do nákladů v souladu s platnou legislativou. Vzhledem k předpokládaným investicím do sítě a zrychlenému odepisování pořízeného hmotného dlouhodobého majetku, lze v příštích letech očekávat navýšení odpisů. Nárůst se projeví v prvním roce, kdy budou investice nejintenzivnější. V následujících letech jsou zohledněny i investice do technického zhodnocení majetku

Ostatní provozní náklady

Ostatní provozní náklady zahrnují odpisy pohledávek, náklady na prodané pohledávky, smluvní pokuty a penále, ostatní propagační materiály a tvorbu rezerv. U této položky bude v prvním roce plánu počítáno s konstantní hodnotou ve výši 450 mil Kč, která v dalších letech bude navýšena o částku vstupující do rezerv.

Ostatní finanční náklady

Zvýšené nákladové úroky plynou z využívání dlouhodobého úvěru, který společnosti poskytla mateřská společnost. Úroková sazba tohoto úvěru je stanovena jako PRIBOR 1M (zveřejněný 2 pracovní dny před prvním dnem následujícího měsíce) plus marže ve výši 0,85 %. Vzhledem k potřebě financování výstavby datové sítě z cizích zdrojů se předpokládá vysoký procentuální nárůst této položky v prvním roce, který se ale bude postupně snižovat.

Ostatní finanční náklady jsou tvořeny především kurzovými ztrátami, bankovními poplatky a dalšími poplatky souvisejícími s platebním stykem a úvěrem. U těchto nákladů bude vzhledem k využívání úvěrů a s tím spojeným nárůstem poplatků počítáno s růstem o 6 %.

Daň z příjmů

Současná sazba daně z příjmů u právnických osob je stanovena na 19 %. Předpokládá se, že tato sazba zůstane zachována i pro plánovaná období.

Tab. 16 Plánovaný výkaz zisků a ztrát v mil. Kč - optimistická varianta (vlastní zpracování)

	VÝKAZ ZISKU A ZTRÁT	ř.	2014	2015	2016
I.	Tržby za prodej zboží	01	1 942	1 981	2 179
A.	Náklady vynaložené na prodané zboží	02	2 481	2 861	2 959
+	Obchodní marže (ř. 01-02)	03	-539	-880	-780
II.	Výkony (ř. 05+06+07)	04	14 636	15 573	16 819
II. 1	Tržby za prodej vlastních výrobků a služeb	05	14 520	15 449	16 885
2	Změna stavu zásob vlastní činnosti	06			
3	Aktivace	07	116	124	133
B.	Výkonová spotřeba (ř. 09+10)	08	7 955	7 818	7 979
B. 1	Spotřeba materiálu a energie	09	405	419	432
B. 2	Služby	10	7 550	7 399	7 547
+	Přidaná hodnota (ř. 03+04-08)	11	6 142	6 875	8 060
C.	Osobní náklady	12	1 902	1 883	1 864
C. 1	Mzdové náklady	13	1 425	1 411	1 397
C. 2	Odměny členům orgánů společnosti a družstva	14			
C. 3	Náklady na sociální zabezpečení a zdravotní pojištění	15	399	395	391
C. 4	Sociální náklady	16	70	69	68
D.	Daně a poplatky	17	8	8	8
E.	Odpisy dlouhodobého nehmotného a hmotného majetku	18	3 336	3 642	3 566
III.	Tržby z prodeje dlouhodobého majetku a materiálu (ř. 20+21)	19	5	3	3
III. 1	Tržby z prodeje dlouhodobého majetku	20	3	2	2
2	Tržby z prodeje materiálu	21	2	1	1
F.	Zůstatková cena prodaného dlouhodobého majetku a materiálu (ř. 23+24)	22	103	82	67
F. 1	Zůstatková cena prodaného dlouhodobého majetku	23	103	82	67
F. 2	Prodaný materiál	24			
G.	Změna stavu rezerv a opravných položek v provozní oblasti a komplexních nákladů příštích období	25	-340	-173	-82
IV.	Ostatní provozní výnosy	26	250	250	250
H.	Ostatní provozní náklady	27	450	500	580
V.	Převod provozních výnosů	28			
I.	Převod provozních nákladů	29			
*	Provozní výsledek hospodaření /(ř.11-12-17-18+19-22-25+26-27+(-28)-(-29)/	30	939	1 366	2 310
VI.	Tržby z prodeje cenných papírů a podílů	31			
J.	Prodané cenné papíry a podíly	32			
VII.	Výnosy z dlouhodobého finančního majetku	33			
VII. 1	Výnosy z podílů v ovládaných osobách a v účetních jednotkách pod podstatným vlivem	34			

VII. 2	Výnosy z ostatních dlouhodobých cenných papírů a podílů	35			
VII. 3	Výnosy z ostatního dlouhodobého finančního majetku	36			
VIII.	Výnosy z krátkodobého finančního majetku	37			
K.	Náklady z finančního majetku	38			
IX.	Výnosy z přecenění cenných papírů a derivátů	39			
L.	Náklady z přecenění cenných papírů a derivátů	40			
M.	Změna stavu rezerv a opravných položek ve finanční oblasti	41			
X.	Výnosové úroky	42	8	7	6
N.	Nákladové úroky	43	140	108	68
XI.	Ostatní finanční výnosy	44	71	73	74
O.	Ostatní finanční náklady	45			
XII.	Převod finančních výnosů	46			
P.	Převod finančních nákladů	47			
*	Finanční výsledek hospodaření /(ř.31-32+33+37-38+39-40-41+42-43+44-45-(-46)+(-47))	48	-61	-28	12
Q.	Daň z příjmů za běžnou činnost (ř. 50 + 51)	49	202	306	552
Q. 1	-splatná	50	167	322	621
Q. 2	-odložená	51	35	-16	-69
**	Výsledek hospodaření za běžnou činnost (ř. 30 + 48 - 49)	52	676	1 031	1 770
XIII.	Mimořádné výnosy	53			
R.	Mimořádné náklady	54			
S.	Daň z příjmů z mimořádné činnosti (ř. 56 + 57)	55			
S. 1	-splatná	56			
S. 2	-odložená	57			
*	Mimořádný výsledek hospodaření (ř. 53 - 54 -55)	58			
T.	Převod podílu na výsledku hospodaření společníkům (+/-)	59			
***	Výsledek hospodaření za účetní období (+/-) (ř. 52 + 58 - 59)	60	676	1 031	1 770
****	Výsledek hospodaření před zdaněním (+/-) (ř. 30 + 48 + 53 - 54)	61	878	1 337	2 322

5.2.1.2 Plánování položek rozvahy

Dlouhodobý majetek

Dlouhodobý nehmotný majetek je tvořen výhradně softwarem a ocenitelnými právy, které zahrnují licence udělené od Českého telekomunikačního úřadu na provoz mobilní sítě. Software představuje důležitý prostředek pro zajištění funkčnosti a vývoje sítě, stejně jako efektivnosti práce zaměstnanců. Ocenitelná práva budou navýšena o hodnotu licence získané na provoz 4G sítě.

Dlouhodobý hmotný majetek tvoří zejména samostatné movité věci a soubory movitých věcí. Vykazovaná účetní hodnota tohoto majetku se dosud snižovala v důsledku postupného odpisování. Při uskutečnění plánovaných investicí do nové technologie telekomunikační

sítě bude mít tato položka majetku růstovou tendenci, korigovanou uplatněnými odpisy příslušných účetních období. Ostatní položky dlouhodobého hmotného majetku budou kopírovat vývoj z předešlých roků.

Od roku 2013 vykazuje společnost XY nulovou hodnotu finančního dlouhodobého majetku, který předtím představoval účast v akciové společnosti zaměřené na mobilní platby. V plánovaném období společnost XY neplánuje vstupovat do jiných společností nebo držet jiný dlouhodobý finanční majetek.

Oběžná aktiva

Oběžná aktiva jsou plánována s ohledem na změnu obchodního modelu u prodeje mobilních telefonů, který si vyžádá zvýšení hodnoty zásob. Zvýšené tržby se pak projeví na zvýšení hodnoty pohledávek z obchodních vztahů. Společnost by si přesto měla být schopna udržet dosavadní obratovost zásob a pohledávek z obchodních vztahů. Výrazný pokles se odehraje u položky jiné pohledávky, která představuje prostředky deponované u mateřské společnosti, jenž budou využity na financování investic. Na základě skupinové interní směrnice, ale nemůže dojít k 100% využití těchto prostředků. Dlouhodobé pohledávky jsou z majoritní části ovlivněny vývojem odložené daňové pohledávky, která se bude vyvíjet v závislosti na dosahovaném hospodářském výsledku před zdaněním. Dohadné účty předjímají vývoj provozních poplatků z titulu používání telekomunikační sítě. Krátkodobý finanční majetek bude řízen s dosavadním cílem dosáhnutí co nejvyšší efektivity. Proto se jeho hodnota bude pohybovat v rozmezí současných hodnot.

Časové rozlišení

Položka nákladů příštích období zohledňuje vývoj růstu z předchozích tří let.

Vlastní kapitál

Hodnota položky základního kapitálu zůstává nezměněna i pro následující tři roky plánu. Hodnota zákonného rezervního fondu zůstane zachována ve výši určené ve stanovách společnosti a to tak, aby splňovala podmínky obchodního zákoníku. Jelikož se pro další roky počítá se zadržením zisku ve společnosti, je výsledek hospodaření minulých let každoročně navyšován o výsledek hospodaření běžného období

Cizí zdroje

Cizí zdroje jsou tvořeny převážně dlouhodobými závazky, které představují dlouhodobý úvěr, poskytnutý jinou dceřinou společností hlavního akcionáře. Vzhledem k zamýšleným

investicím se očekává nárůst této položky v prvním roce, ale se zlepšujícím se hospodářským výsledkem by mělo dojít ke snižování oněch zdrojů. Nárůst krátkodobých závazků v řádu 5 % je spojen se zvýšenou poptávkou po doplňkových a managovaných službách, které jsou řešeny subdodavatelsky. Lepší hospodářský výsledek povede ke zvýšení ostatních rezerv v roce 2015 o 60 mil Kč a v roce 2016 o dalších 80 mil. Kč. Dohadné účty pasivní zahrnují nevyfakturované dodávky hmotného majetku a očekávaný nárůst konzultačních služeb ze zahraničí. Ostatní krátkodobé závazky se na cizích zdrojích podílí jen minimálně a jejich vývoj bude kopírovat aktuální vývoj.

Výdaje a výnosy příštích období

Stejně jako na straně aktiv, jsou i položky výnosů a výdajů příštích období plánovány podle průměrných hodnot dosahovaných v minulých letech.

Tab. 17 Plánovaná rozvaha v mil. Kč - optimistická varianta (vlastní zpracování)

	AKTIVA	ř.	2014	2015	2016
	AKTIVA CELKEM (ř. 02 + 03 + 31 + 63)	001	16 257	15 520	14 607
A.	Pohledávky za upsaný základní kapitál	002			
B.	Dlouhodobý majetek (ř. 04 + 13 + 23)	003	12 530	11 571	10 436
B. I.	Dlouhodobý nehmotný majetek (ř.05 až 12)	004	8 065	7 313	6 319
B. I. 1	Zřizovací výdaje	005			
2	Nehmotné výsledky výzkumu a vývoje	006			
3	Software	007	3 994	3 819	3 428
4	Ocenitelná práva	008	3 969	3 397	2 820
5	Goodwill	009			
6	Jiný dlouhodobý nehmotný majetek	010			
7	Nedokončený dlouhodobý nehmotný majetek	011	102	97	71
8	Poskytnuté zálohy na dlouhodobý nehmotný majetek	012			
B. II.	Dlouhodobý hmotný majetek (ř.14 až 22)	013	4 465	4 258	4 117
B. II. 1	Pozemky	014	1	1	1
2	Stavby	015	837	728	637
3	Samostatné movité věci a soubory movitých věcí	016	3 275	3 226	3 194
4	Pěstitelské celky trvalých porostů	017			
5	Dospělá zvířata a jejich skupiny	018			
6	Jiný dlouhodobý hmotný majetek	019	2	2	2
7	Nedokončený dlouhodobý hmotný majetek	020	350	301	284
8	Poskytnuté zálohy na dlouhodobý hmotný majetek	021			
9	Oceňovací rozdíl k nabytému majetku	022			
B. III.	Dlouhodobý finanční majetek (ř. 24 až 30)	023			
B. III. 1	Podíly - ovládaná osoba	024			
2	Podíly v účetních jednotkách pod podstatným vlivem	025			

	3	Ostatní dlouhodobé cenné papíry a podíly	026			
	4	Půjčky a úvěry - ovládaná nebo ovládající osoba, podstatný vliv	027			
	5	Jiný dlouhodobý finanční majetek	028			
	6	Pořizovaný dlouhodobý finanční majetek	029			
	7	Poskytnuté zálohy na dlouhodobý finanční majetek	030			
C.		Oběžná aktiva (ř. 32 + 39 + 48 + 58)	031	3 066	3 323	3 580
C. I.		Zásoby (ř.33 až 38)	032	157	181	166
C. I.	1	Materiál	033			
	2	Nedokončená výroba a polotovary	034			
	3	Výrobky	035			
	4	Mladá a ostatní zvířata a jejich skupiny	036			
	5	Zboží	037	157	181	166
	6	Poskytnuté zálohy na zásoby	038			
C. II.		Dlouhodobé pohledávky (ř. 40 až 47)	039	488	465	538
C. II.	1	Pohledávky z obchodních vztahů	040			
	2	Pohledávky - ovládaná nebo ovládající osoba	041			
	3	Pohledávky - podstatný vliv	042			
	4	Pohledávky za společníky, členy družstva a za účastníky sdružení	043			
	5	Dlouhodobé poskytnuté zálohy	044	22	23	27
	6	Dohadné účty aktivní	045			
	7	Jiné pohledávky	046			
	8	Odložená daňová pohledávka	047	426	442	511
C. III.		Krátkodobé pohledávky (ř. 49 až 57)	048	2 382	2 601	2 804
C. III.	1	Pohledávky z obchodních vztahů	049	854	893	946
	2	Pohledávky - ovládaná nebo ovládající osoba	050			
	3	Pohledávky - podstatný vliv	051			
	4	Pohledávky za společníky, členy družstva a za účastníky sdružení	052	39	38	36
	5	Sociální zabezpečení a zdravotní pojištění	053			
	6	Stát - daňové pohledávky	054	296	290	284
	7	Krátkodobé poskytnuté zálohy	055	30	37	24
	8	Dohadné účty aktivní	056	674	809	844
	9	Jiné pohledávky	057	490	534	670
C. IV.		Krátkodobý finanční majetek (ř. 59 až 62)	058	78	77	72
C. IV.	1	Peníze	059	2	3	2
	2	Účty v bankách	060	76	74	70
	3	Krátkodobé cenné papíry a podíly	061			
	4	Pořizovaný krátkodobý finanční majetek	062			
D. I.		Časové rozlišení (ř. 64 až 66)	063	661	625	590
D. I.	1	Náklady příštích období	064	661	625	590
	2	Komplexní náklady příštích období	065			
	3	Příjmy příštích období	066			

	PASIVA	ř.	2014	2015	2016
	PASIVA CELKEM (ř. 68 + 88 + 121)	067	16 257	15 520	14 607
A.	Vlastní kapitál (ř. 69 + 73 + 80 + 83 + 87)	068	3 161	4 193	5 963
A. I.	Základní kapitál (ř. 70 až 72)	069	1 470	1 470	1 470
1	Základní kapitál	070	1 470	1 470	1 470
2	Vlastní akcie a vlastní obchodní podíly (-)	071			
3	Změny základního kapitálu	072			
A. II.	Kapitálové fondy (ř. 74 až 79)	073			
A. II. 1	Emisní ážio	074			
2	Ostatní kapitálové fondy	075			
3	Oceňovací rozdíly z přecenění majetku a závazků	076			
4	Oceňovací rozdíly z přecenění při přeměnách	077			
5	Rozdíly z přeměn společností	078			
6	Rozdíly z ocenění při přeměnách společností	079			
A. III.	Rezervní fondy, nedělitelný fond a ostatní fondy ze zisku (ř. 81 + 82)	080	294	294	294
A. III. 1	Zákonný rezervní fond / Nedělitelný fond	081	294	294	294
2	Statutární a ostatní fondy	082			
A. IV.	Výsledek hospodaření minulých let (ř. 84 až 86)	083	721	1 397	2 429
A. IV. 1	Nerozdělený zisk minulých let	084	721	1 397	2 429
2	Neuhrazená ztráta minulých let	085			
3	Jiný výsledek hospodaření minulých let	086			
A. V.	Výsledek hospodaření běžného účetního období (+/-) /ř.01 - (+ 69 + 73 + 79 + 83 + 88 + 121)/	087	676	1 031	1 770
B.	Cizí zdroje (ř. 89 + 94 + 105 + 117)	088	12 089	10 381	7 719
B. I.	Rezervy (ř. 90 až 93)	089	295	345	375
B. I. 1	Rezervy podle zvláštních právních předpisů	090			
2	Rezerva na důchody a podobné závazky	091			
3	Rezerva na daň z příjmů	092			
4	Ostatní rezervy	093	295	345	375
B. II.	Dlouhodobé závazky (ř. 95 až 104)	094	9 000	7 000	3 700
B. II. 1	Závazky z obchodních vztahů	095			
2	Závazky - ovládaná nebo ovládající osoba	096			
3	Závazky - podstatný vliv	097			
4	Závazky ke společníkům, členům družstva a k účastníkům sdružení	098			
5	Dlouhodobé přijaté zálohy	099			
6	Vydané dluhopisy	100			
7	Dlouhodobé směnky k úhradě	101			
8	Dohadné účty pasívní	102			
9	Jiné závazky	103	9 000	7 000	3 700
10	Odložený daňový závazek	104			
B. III.	Krátkodobé závazky (ř. 106 až 116)	105	2 788	3 028	3 636
B. III. 1	Závazky z obchodních vztahů	106	1 604	1 768	2 135
2	Závazky - ovládaná nebo ovládající osoba	107			

3	Závazky - podstatný vliv	108			
4	Závazky ke společníkům, členům družstva a k účastníkům sdružení	109	17	21	27
5	Závazky k zaměstnancům	110	77	71	70
6	Závazky ze sociálního zabezpečení a zdravotního pojištění	111	41	38	37
7	Stát - daňové závazky a dotace	112	58	52	49
8	Krátkodobé přijaté zálohy	113	58	52	55
9	Vydané dluhopisy	114			
10	Dohadné účty pasivní	115	934	1 027	1 263
11	Jiné závazky	116			
B. IV.	Bankovní úvěry a výpomoci (ř. 118 až 120)	117	6	8	8
B. IV. 1	Bankovní úvěry dlouhodobé	118			
2	Krátkodobé bankovní úvěry	119	6	8	8
3	Krátkodobé finanční výpomoci	120			
C. I.	Časové rozlišení (ř. 122 + 123)	121	1 006	946	925
C. I. 1	Výdaje příštích období	122	780	734	719
2	Výnosy příštích období	123	226	212	206

5.2.2 Pesimistická varianta dlouhodobého finančního plánu

Základní varianta dlouhodobého plánu byla založena na aktuální strategii společnosti XY a odráží představy hlavního akcionáře a managementu společnosti o budoucím vývoji firmy. I když pro splnění cílů stanovených základním plánem udělá společnost maximum, vzhledem k dynamice telekomunikačního odvětví a agresivní konkurenci, která si udržuje znaitelně větší tržní podíl, musí být společnost XY připravena na negativní vývoj. Pesimistická varianta dlouhodobého finančního plánu je založena na předpokladu, že se společnosti nepodaří zastavit propad tržeb a nebude si moci dovolit investovat do výstavby nové datové sítě tak intenzivně, jako v prvním případě. V maximální možné míře se proto v této variantě zaměří na redukci nákladů. Popsány budou zejména ty položky, u kterých je očekáván jiný vývoj, než který byl popsán v základní variantě finančního plánu.

5.2.2.1 Plánování položek výkazu zisku a ztráty

Tržby za prodej zboží

Při klesajících tržbách si společnost nebude moci dovolit dotovat prodej mobilních telefonů. Tímto krokem se sice zvýší tržby za prodané zboží, ale pro společnost to bude znamenat, že se prodá menší množství telefonů a hlavně se jí sníží tržby za služby. V prvním roce se předpokládá skokový nárůst této položky o 30 % (z důvodu snížení dotací). Vzhledem

k předpokládanému zvýšení poptávky se pak v dalším roce ještě počítá s 10% nárůstem, ale v roce 2016 by mělo následovat 15% snížení.

Tržby za prodej vlastních výrobků a služeb

V roce 2014 plán počítá s tím, že se společnosti nepodaří stabilizovat a částečně vykompenzovat propad tržeb z hlasových služeb a celkové tržby poklesnou o 7 %. Pesimistická varianta má za to, že vzhledem k méně kvalitní datové síti (a utlumeným aktivitám na podporu prodeje) se společnosti nepodaří tento propad zastavit a uvedený ukazatel bude v dalších letech charakterizován meziročním snižováním tržeb ze služeb o 5 %.

Tržby z prodeje dlouhodobého majetku a materiálu

Společnost se bude snažit získat dodatečné prostředky odprodejem efektivně nevyužívaného dlouhodobého hmotného majetku. Vzhledem k povaze a množství tohoto majetku, jsou ale její možnosti citelně omezené.

Ostatní výnosy

Položka ostatních provozních výnosů je těžko ovlivnitelná a bude zde počítáno se stejnou konstantní hodnotou na 230 mil. Kč. Vzhledem k vývoji tržeb se společnost bude snažit praktikovat ještě agresivnější nakládání s finanční hotovostí, ale ani zde už není moc prostoru pro uskutečňování dodatečných výnosů při zachování akceptovatelné míry rizika.

Náklady vynaložené na prodané zboží

Snaha o snížení ztráty z prodeje zařízení se projeví snížením nákladů na prodané zboží, neboť se sníží celkové množství prodávaných telefonů. S klesající poptávkou, zapříčiněnou vyšší cenou, se v prvním roce počítá s 5% snížení. Příchod technologických novinek v dalším roce pak zapříčiní dorovnání nákladů na původní úroveň, na což bude ale navazovat dodatečné 20% snížení v roce 2016. Přesto se společnosti XY podaří dosáhnout znatelného snížení ztráty z prodeje zařízení.

Spotřeba materiálu a energie

Snížené investice se projeví ve zpomalení modernizace základových stanic a společnost tak nebude realizovat nikterak velké úspory ze snížení spotřeby elektrické energie. Naopak menší vytíženost datových center, bude znamenat menší spotřebu. Ve výsledku lze počítat se zachováním 3% meziročního nárůstu.

Služby

U nákladů na zajištění služeb, jako hlavní položky nákladů, lze najít největší prostor pro dodatečné škrty v rozpočtu. Hlavním místem, kde lze hledat rezervy, jsou marketingové aktivity, které jsou nyní poměrně široké a náročné na zdroje. Zbylé provozní náklady nejdou již tak dobře ovlivnit, ale vzhledem k postupně se snižujícímu nákladu za propojení do cizí sítě a předpokladu, že na poklesu tržeb se budou částečně podílet i zákazníci, kteří odešli ke konkurenci, lze počítat s drobným snížením i těchto nákladů. Celkové náklady na poskytnuté služby by měly meziročně klesat o 4 %.

Osobní náklady

Plánované snížení mzdových nákladů o 5 % (ze základní varianty pro rok 2014) zůstává započítáno i v pesimistické variantě. Tlak na snižování nákladů si však vyžádá další vlny personální reorganizace, která sníží mzdové náklady meziročně o 8 %.

Odpisy dlouhodobého hmotného a nehmotného majetku

Vzhledem k zpomaleným investicím do sítě nelze v příštích letech očekávat tak výrazné navýšení odpisů, jako v základní variantě. Nicméně investicím do infrastruktury se nelze plně vyhnout a proto lze v prvním roce počítat s nárůstem odpisů ve výši 9 %. Následné investice pak budou probíhat mnohem pomaleji a tempo růstu zůstane úrovní 2 %.

Ostatní náklady

U ostatních nákladů zůstane zachována konstantní hodnota ve výši 450 mil Kč. Pro potřeby investic vzrostou nákladové úroky z dlouhodobého úroku a vyšší budou také poplatky související s platebním stykem a úvěrem, jejichž potřeba plyne ze zvýšené potřeby cizích zdrojů.

Tab. 18 Plánovaný výkaz zisků a ztrát v mil. Kč - pesimistická varianta (vlastní zpracování)

	VÝKAZ ZISKU A ZTRÁT	ř.	2014	2015	2016
I.	Tržby za prodej zboží	01	1 803	1 983	1 686
A.	Náklady vynaložené na prodané zboží	02	2 049	2 152	1 743
+	Obchodní marže (ř. 01-02)	03	-246	-168	-57
II.	Výkony (ř. 05+06+07)	04	14 179	13 470	12 796
II. 1	Tržby za prodej vlastních výrobků a služeb	05	14 066	13 363	12 695
2	Změna stavu zásob vlastní činnosti	06			
3	Aktivace	07	113	107	102
B.	Výkonová spotřeba (ř. 09+10)	08	7 877	7 593	7 318

B.	1	Spotřeba materiálu a energie	09	405	419	432
B.	2	Služby	10	7 473	7 174	6 887
	+	Přidaná hodnota (ř. 03+04-08)	11	6 055	5 709	5 421
C.		Osobní náklady	12	1 902	1 750	1 611
C.	1	Mzdové náklady	13	1 425	1 311	1 206
C.	2	Odměny členům orgánů společnosti a družstva	14			
C.	3	Náklady na sociální zabezpečení a zdravotní pojištění	15	399	367	338
C.	4	Sociální náklady	16	70	64	59
D.		Daně a poplatky	17	8	8	8
E.		Odpisy dlouhodobého nehmotného a hmotného majetku	18	3 189	3 253	3 318
III.		Tržby z prodeje dlouhodobého majetku a materiálu (ř. 20+21)	19	19	23	43
III.	1	Tržby z prodeje dlouhodobého majetku	20	17	22	42
	2	Tržby z prodeje materiálu	21	2	1	1
F.		Zůstatková cena prodaného dlouhodobého majetku a materiálu (ř. 23+24)	22	116	78	74
F.	1	Zůstatková cena prodaného dlouhodobého majetku	23	116	78	74
F.	2	Prodaný materiál	24			
G.		Změna stavu rezerv a opravných položek v provozní oblasti a komplexních nákladů příštích období	25	-241	-271	-193
IV.		Ostatní provozní výnosy	26	250	250	250
H.		Ostatní provozní náklady	27	450	450	450
V.		Převod provozních výnosů	28			
I.		Převod provozních nákladů	29			
*		Provozní výsledek hospodaření /(ř.11-12-17-18+19-22-25+26-27+(-28)-(-29)/	30	900	714	446
VI		Tržby z prodeje cenných papírů a podílů	31			
J.		Prodané cenné papíry a podíly	32			
VII.		Výnosy z dlouhodobého finančního majetku (ř. 34 + 35 + 36)	33			
VII.	1	Výnosy z podílů v ovládaných osobách a v účetních jednotkách pod podstatným vlivem	34			
VII.	2	Výnosy z ostatních dlouhodobých cenných papírů a podílů	35			
VII.	3	Výnosy z ostatního dlouhodobého finančního majetku	36			
VIII.		Výnosy z krátkodobého finančního majetku	37			
K.		Náklady z finančního majetku	38			
IX.		Výnosy z přecenění cenných papírů a derivátů	39			
L.		Náklady z přecenění cenných papírů a derivátů	40			
M.		Změna stavu rezerv a opravných položek ve finanční oblasti	41			
X.		Výnosové úroky	42	8	7	6
N.		Nákladové úroky	43	136	116	96
XI.		Ostatní finanční výnosy	44	71	73	74
O.		Ostatní finanční náklady	45			
XII.		Převod finančních výnosů	46			
P.		Převod finančních nákladů	47			
*		Finanční výsledek hospodaření /(ř.31-32+33+37-38+39-40-41+42-43+44-45-(-46)+(-47)/	48	-57	-36	-16

Q.	Daň z příjmů za běžnou činnost (ř. 50 + 51)	49	194	155	102
Q. 1	-splatná	50	160	112	119
Q. 2	-odložená	51	34	43	-17
**	Výsledek hospodaření za běžnou činnost (ř. 30 + 48 - 49)	52	649	523	328
XIII.	Mimořádné výnosy	53			
R.	Mimořádné náklady	54			
S.	Daň z příjmů z mimořádné činnosti (ř. 56 + 57)	55			
S. 1	-splatná	56			
S. 2	-odložená	57			
*	Mimořádný výsledek hospodaření (ř. 53 - 54 - 55)	58			
T.	Převod podílu na výsledku hospodaření společníkům (+/-)	59			
***	Výsledek hospodaření za účetní období (+/-) (ř. 52 + 58 - 59)	60	649	523	328
****	Výsledek hospodaření před zdaněním (+/-) (ř. 30 + 48 + 53 - 54)	61	843	678	430

5.2.2.2 Plánování položek rozvahy

Dlouhodobý majetek

U dlouhodobého nehmotného majetku lze i v pesimistické variantě počítat s růstem u položky softwaru, neboť je pro společnost nevyhnutelné s příchodem nové technologie updatovat dohledové systémy nad sítí. Pro první rok je tak počítáno se zvýšením o 11 %, v dalších letech již převládají oprávk. Stejně jako u základní varianty plánu, bude součástí ocenitelných práv získaná licence na provoz 4G sítě. Jak již bylo uvedeno, společnost bude maximalizovat snahu o odprodej efektivně nevyužívaného dlouhodobého hmotného majetku - především necelulárních staveb. Položka samostatných movitých věci a soubory movitých věcí (kam spadají stavby a technologie komunikační sítě) postupně poroste ovšem znatelně pomaleji, než v případě základní varianty. Společnost XY nebude pořizovat žádný dlouhodobý finanční majetek.

Oběžná aktiva

U oběžných aktiv lze počítat se snížením hodnoty položek zásob a pohledávek z obchodních vztahů. Výjimkou je druhý rok plánu, který je spojen s možností plnohodnotného využívání nových technologií, což bude hnát poptávku nahoru. Výrazný pokles zůstane zachován u položky jiné pohledávky. Výše dlouhodobých pohledávek zůstane z majoritní části ovlivněna vývojem odložené daňové pohledávky. Krátkodobý finanční majetek bude podřízen dosavadnímu cíli (dosáhnouti co nejvyšší efektivity) a jeho hodnota se proto bude mírně snižovat.

Vlastní kapitál

U hodnoty položky základního kapitálu zůstávají nezměněny všechny předpoklady a postupy ze základní varianty plánu.

Cizí zdroje

Cizí zdroje jsou opět tvořeny převážně dlouhodobými závazky. Vzhledem k méně intenzivnímu investičnímu modelu společnosti XY, stačí menší množství cizích zdrojů, které však bude firma splácet mnohem delší dobu. Vzhledem ke klesajícímu hospodářskému výsledku, společnost nenavýšuje rezervy. Menší zájem o doplňkové služby zajišťované subdodavatelsky společností XY, se projevuje poklesem krátkodobých závazků. U dohadných účtů pasivních se očekává stejný vývoj jako u dohadných účtů aktivních.

Tab. 19 Plánovaná rozvaha v mil. Kč - pesimistická varianta (vlastní zpracování)

	AKTIVA	ř.	2014	2015	2016
	AKTIVA CELKEM (ř. 02 + 03 + 31 + 63)	001	15 631	15 026	13 970
A.	Pohledávky za upsaný základní kapitál	002			
B.	Dlouhodobý majetek (ř. 04 + 13 + 23)	003	11 917	11 393	10 503
B. I.	Dlouhodobý nehmotný majetek (ř.05 až 12)	004	7 828	7 177	6 242
B. I. 1	Zřizovací výdaje	005			
2	Nehmotné výsledky výzkumu a vývoje	006			
3	Software	007	3 757	3 682	3 351
4	Ocenitelná práva	008	3 969	3 397	2 820
5	Goodwill	009			
6	Jiný dlouhodobý nehmotný majetek	010			
7	Nedokončený dlouhodobý nehmotný majetek	011	102	97	71
8	Poskytnuté zálohy na dlouhodobý nehmotný majetek	012			
B. II.	Dlouhodobý hmotný majetek (ř.14 až 22)	013	4 089	4 217	4 262
B. II. 1	Pozemky	014	1	1	1
2	Stavby	015	823	696	566
3	Samostatné movité věci a soubory movitých věcí	016	2 937	3 172	3 330
4	Pěstitelské celky trvalých porostů	017			
5	Dospělá zvířata a jejich skupiny	018			
6	Jiný dlouhodobý hmotný majetek	019	2	2	2
7	Nedokončený dlouhodobý hmotný majetek	020	326	345	363
8	Poskytnuté zálohy na dlouhodobý hmotný majetek	021			
9	Oceňovací rozdíl k nabytému majetku	022			
B. III.	Dlouhodobý finanční majetek (ř. 24 až 30)	023			
B. III. 1	Podíly - ovládaná osoba	024			
2	Podíly v účetních jednotkách pod podstatným vlivem	025			
3	Ostatní dlouhodobé cenné papíry a podíly	026			

	4	Půjčky a úvěry - ovládaná nebo ovládající osoba, podstatný vliv	027			
	5	Jiný dlouhodobý finanční majetek	028			
	6	Pořizovaný dlouhodobý finanční majetek	029			
	7	Poskytnuté zálohy na dlouhodobý finanční majetek	030			
C.		Oběžná aktiva (ř. 32 + 39 + 48 + 58)	031	3 071	2 958	2 826
C. I.		Zásoby (ř.33 až 38)	032	157	176	162
C. I.	1	Materiál	033			
	2	Nedokončená výroba a polotovary	034			
	3	Výrobky	035			
	4	Mladá a ostatní zvířata a jejich skupiny	036			
	5	Zboží	037	157	176	162
	6	Poskytnuté zálohy na zásoby	038			
C. II.		Dlouhodobé pohledávky (ř. 40 až 47)	039	449	407	426
C. II.	1	Pohledávky z obchodních vztahů	040			
	2	Pohledávky - ovládaná nebo ovládající osoba	041			
	3	Pohledávky - podstatný vliv	042			
	4	Pohledávky za společníky, členy družstva a za účastníky sdružení	043			
	5	Dlouhodobé poskytnuté zálohy	044	22	23	25
	6	Dohadné účty aktivní	045			
	7	Jiné pohledávky	046			
	8	Odložená daňová pohledávka	047	427	384	401
C. III.		Krátkodobé pohledávky (ř. 49 až 57)	048	2 387	2 300	2 171
C. III.	1	Pohledávky z obchodních vztahů	049	827	836	710
	2	Pohledávky - ovládaná nebo ovládající osoba	050			
	3	Pohledávky - podstatný vliv	051			
	4	Pohledávky za společníky, členy družstva a za účastníky sdružení	052	39	33	28
	5	Sociální zabezpečení a zdravotní pojištění	053			
	6	Stát - daňové pohledávky	054	296	290	278
	7	Krátkodobé poskytnuté zálohy	055	30	26	24
	8	Dohadné účty aktivní	056	655	685	717
	9	Jiné pohledávky	057	539	431	414
C. IV.		Krátkodobý finanční majetek (ř. 59 až 62)	058	78	74	66
C. IV.	1	Peníze	059	2	3	3
	2	Účty v bankách	060	76	71	63
	3	Krátkodobé cenné papíry a podíly	061			
	4	Pořizovaný krátkodobý finanční majetek	062			
D. I.		Časové rozlišení (ř. 64 až 66)	063	643	675	641
D. I.	1	Náklady příštích období	064	643	675	641
	2	Komplexní náklady příštích období	065			
	3	Příjmy příštích období	066			

	PASIVA	ř.	2014	2015	2016
	PASIVA CELKEM (ř. 68 + 88 + 121)	067	15 631	15 026	13 970
A.	Vlastní kapitál (ř. 69 + 73 + 80 + 83 + 87)	068	3 134	3 657	3 985
A. I.	Základní kapitál (ř. 70 až 72)	069	1 470	1 470	1 470
1	Základní kapitál	070	1 470	1 470	1 470
2	Vlastní akcie a vlastní obchodní podíly (-)	071			
3	Změny základního kapitálu	072			
A. II.	Kapitálové fondy (ř. 74 až 79)	073			
A. II. 1	Emisní ážio	074			
2	Ostatní kapitálové fondy	075			
3	Oceňovací rozdíly z přecenění majetku a závazků	076			
4	Oceňovací rozdíly z přecenění při přeměnách	077			
5	Rozdíly z přeměn společností	078			
6	Rozdíly z ocenění při přeměnách společností	079			
A. III.	Rezervní fondy, nedělitelný fond a ostatní fondy ze zisku (ř. 81 + 82)	080	294	294	294
A. III. 1	Zákonný rezervní fond / Nedělitelný fond	081	294	294	294
2	Statutární a ostatní fondy	082			
A. IV.	Výsledek hospodaření minulých let (ř. 84 až 86)	083	721	1 370	1 893
A. IV. 1	Nerozdělený zisk minulých let	084	721	1 370	1 893
2	Neuhrazená ztráta minulých let	085			
3	Jiný výsledek hospodaření minulých let	086			
A. V.	Výsledek hospodaření běžného účetního období (+/-) /ř.01 - (+ 69 + 73 + 79 + 83 + 88 + 121)/	087	649	523	328
B.	Cizí zdroje (ř. 89 + 94 + 105 + 117)	088	11 531	10 355	9 002
B. I.	Rezervy (ř. 90 až 93)	089	295	295	295
B. I. 1	Rezervy podle zvláštních právních předpisů	090			
2	Rezerva na důchody a podobné závazky	091			
3	Rezerva na daň z příjmů	092			
4	Ostatní rezervy	093	295	295	295
B. II.	Dlouhodobé závazky (ř. 95 až 104)	094	8 500	7 150	6 000
B. II. 1	Závazky z obchodních vztahů	095			
2	Závazky - ovládaná nebo ovládající osoba	096			
3	Závazky - podstatný vliv	097			
4	Závazky ke společníkům, členům družstva a k účastníkům sdružení	098			
5	Dlouhodobé přijaté zálohy	099			
6	Vydané dluhopisy	100			
7	Dlouhodobé směnky k úhradě	101			
8	Dohadné účty pasívní	102			
9	Jiné závazky	103	8 500	7 150	6 000
10	Odložený daňový závazek	104			
B. III.	Krátkodobé závazky (ř. 106 až 116)	105	2 730	2 901	2 696
B. III. 1	Závazky z obchodních vztahů	106	1 457	1 589	1 337
2	Závazky - ovládaná nebo ovládající osoba	107			

3	Závazky - podstatný vliv	108			
4	Závazky ke společníkům, členům družstva a k účastníkům sdružení	109	17	21	27
5	Závazky k zaměstnancům	110	77	71	65
6	Závazky ze sociálního zabezpečení a zdravotního pojištění	111	41	38	35
7	Stát - daňové závazky a dotace	112	58	52	50
8	Krátkodobé přijaté zálohy	113	58	64	55
9	Vydané dluhopisy	114			
10	Dohadné účty pasivní	115	1 022	1 067	1 128
11	Jiné závazky	116			
B. IV.	Bankovní úvěry a výpomoci (ř. 118 až 120)	117	6	9	11
B. IV. 1	Bankovní úvěry dlouhodobé	118			
2	Krátkodobé bankovní úvěry	119	6	9	11
3	Krátkodobé finanční výpomoci	120			
C. I.	Časové rozlišení (ř. 122 + 123)	121	965	1 013	983
C. I. 1	Výdaje příštích období	122	750	787	764
2	Výnosy příštích období	123	215	226	219

5.3 Srovnání variant dlouhodobého plánu

Porovnání a vyhodnocení výše uvedených variant dlouhodobého finančního plánu bude provedeno prostřednictvím poměrových ukazatelů zaměřených na oblast zadluženosti, likvidity, rentability a aktivity. Již z názvu jednotlivých variant je jasné, která verze plánu by měla vykazovat lepší výsledky. Jak velký je ve skutečnosti rozdíl mezi žádaným a krizovým vývojem?

Tab. 20 Srovnání ukazatelů zadluženosti (vlastní zpracování)

	2014		2015		2016	
	OPT	PES	OPT	PES	OPT	PES
Celková zadluženost	74,36%	73,77%	66,89%	68,92%	52,85%	64,44%
Míra zadluženosti	3,82	3,68	2,48	2,83	1,29	2,26
Dl. zdroje/Dl. majetek	0,79	0,79	0,69	0,71	0,45	0,66
Úrokové krytí	7,27	7,18	13,38	6,87	35,15	5,47

V roce 2014 by ukazatele zadluženosti měly dosáhnout maximálních hodnot. Následující roky by již měly být charakteristické postupným snižováním cizích zdrojů. A právě rychlost, s jakou bude docházet k tomuto snižování, představuje hlavní rozdíl mezi optimistickou a pesimistickou variantou plánu. Základní varianta, která sice vykazuje v prvním roce vyšší celkovou zadluženost, se za dva roky sníží o více než 20 %, u pesimistické varianty je rozdíl mezi prvním a třetím rokem plánu necelých 10 %. To potvrzuje i ukazatel míry

zadluženosti, který je v optimistické variantě dosahuje téměř poloviční hodnoty varianty pesimistické. Klesající hodnoty podílů dlouhodobých zdrojů na dlouhodobém majetku dokládají nárůst majetku k úbytku cizích zdrojů.

Tab. 21 Srovnání ukazatelů likvidity (vlastní zpracování)

	2014		2015		2016	
	OPT	PES	OPT	PES	OPT	PES
Běžná likvidita (L3)	0,95	0,97	0,96	0,89	0,88	0,90
Pohotová likvidita (L2)	0,76	0,78	0,77	0,71	0,70	0,71
Hotovostní likvidita (L1)	0,02	0,02	0,02	0,02	0,02	0,02

Ukazatele likvidity ani v plánovaném období nedosahují doporučených tabulkových hodnot, nicméně jejich vývoj v čase je stabilní. Důvodem k nízkým hodnotám je ještě větší snaha o efektivní řízení oběhu pohledávek a závazků a nakládání s finanční hotovostí. Paradoxně, pesimistická varianta dosahuje v prvním a třetím roce lepších výsledků než varianta optimistická. Tento rozdíl ale není příliš velký a je způsoben větším zastoupením krátkodobých závazků v základní variantě.

Tab. 22 Srovnání ukazatelů rentability (vlastní zpracování)

	2014		2015		2016	
	OPT	PES	OPT	PES	OPT	PES
Rentabilita tržeb (ROS)	4,11%	4,09%	5,92%	3,41%	9,38%	2,28%
Rentabilita celkového kapitálu (ROA)	6,26%	6,27%	9,31%	5,28%	16,36%	3,77%
Rentabilita vlastního kapitálu (ROE)	21,39%	20,72%	24,60%	14,30%	29,69%	8,23%
Rentabilita úplatného kapitálu (ROCE)	8,37%	8,40%	12,90%	7,34%	24,71%	5,27%

Ukazatele rentability nejlépe vystihují jaký je rozdíl mezi optimální a pesimistickou variantou plánu. Zatímco u optimistické verze nastává v roce 2015 žádaný obrat a ukazatele začínají po dlouhé době opět růst, pesimistická varianta směřuje společnost XY do ještě hlubší krize. Rentabilita aktiv u základní verze se blíží hodnotám dosahovaných v letech 2011 – 2012, rentabilita celkového i vlastního kapitálu dokonce tyto hodnoty převyšuje. To svědčí o zvýšené efektivnosti společnosti a splnění stanoveného cíle. Rostoucí rentabilita investovaného kapitálu už jen dokládá rostoucí výnosnost podniku. Pesimistická varianta dosahuje porovnatelných hodnot jen v prvním roce. V dalších obdobích se již naplno projevuje dopad utlumených investic, které na dynamickém a silně konkurenčním trhu zna-

menají ztrátu tržního podílu. Pokud by tedy společnost byla nucena jít cestou pesimistického plánu, brzy by se dostala do nepříznivé hospodářské situace, která by s největší pravděpodobností znamenala odprodej společnosti.

Tab. 23 Srovnání ukazatelů aktivity (vlastní zpracování)

	2014		2015		2016	
	OPT	PES	OPT	PES	OPT	PES
Obrat aktiv	1,01	1,02	1,12	1,02	1,29	1,03
DO zásob (dny)	3	4	4	4	3	4
DO pohledávek z obch. vztahů(dny)	19	19	18	20	18	18
DO závazků z obch. vztahů (dny)	35	33	37	37	41	33

Obratovost aktiv se v obou variantách plánů daří držet nad doporučovanou hranicí 1. U základní varianty plánu se postupem času daří obratovost ještě zvyšovat. Pesimistická varianta si zachovává konzistentní vývoj. Velké rozdíly nejde nalézt v obratovosti zásob, pohledávek a závazků. Tyto položky jsou silně navázány na tržby a společnost je schopna je dle jejich aktuálního vývoje dobře řídit. Největším přínosem optimistické varianty je prodloužení obratovosti závazků, která umožňuje společnosti XY čerpat bezúročné dodavatelské úvěry po delší dobu.

5.4 Krátkodobý finanční plán

Na základě informací o vývoji čtvrtletních tržeb společnosti XY a při zohlednění probíhajících trendů v telekomunikačním sektoru je vytvořen krátkodobý finanční plán. Ten rozpracovává první rok základní varianty dlouhodobého plánu na jednotlivá čtvrtletí a přináší tak více detailů. Konkrétně je vytvořen plánovaný výkaz zisku a ztrát, který kumulativně sčítá výnosové a nákladové položky. S největším nárůstem tržeb se počítá ve III. a IV. čtvrtletí, kdy bude nová datová síť pokrývat 94 % populace České republiky. Položky, které nejsou významně ovlivněny probíhajícími trendy, jsou rozvrženy rovnoměrně ve výši jedné čtvrtiny ročního plánu.

Tab. 24 Plánový čtvrtletní výkaz zisku a ztráty v mil. Kč (vlastní zpracování)

	VÝKAZ ZISKU A ZTRÁT	I.Q	II.Q	III.Q	IV.Q
I.	Tržby za prodej zboží	420	942	1 448	1 942
A.	Náklady vynaložené na prodané zboží	537	1 203	1 850	2 481
+	Obchodní marže (ř. 01-02)	-117	-261	-402	-539

II.	Výkony (ř. 05+06+07)	3 078	6 443	10 391	14 636
II. 1	Tržby za prodej vlastních výrobků a služeb	3 049	6 384	10 304	14 520
2	Změna stavu zásob vlastní činnosti				
3	Aktivace	29	58	87	116
B.	Výkonová spotřeba (ř. 09+10)	1 770	3 604	5 778	7 955
B. 1	Spotřeba materiálu a energie	109	206	304	405
B. 2	Služby	1 661	3 398	5 474	7 550
+	Přidaná hodnota (ř. 03+04-08)	1 191	2 576	4 212	6 142
C.	Osobní náklady	436	959	1 396	1 902
C. 1	Mzdové náklady	326	721	1 050	1 425
C. 2	Odměny členům orgánů společnosti a družstva				
C. 3	Náklady na sociální zabezpečení a zdravotní pojištění	94	203	295	399
C. 4	Sociální náklady	16	35	51	70
D.	Daně a poplatky	2	5	7	8
E.	Odpisy dlouhodobého nehmotného a hmotného majetku	767	1 592	2 502	3 336
III.	Tržby z prodeje dlouhodobého majetku a materiálu (ř. 20+21)	1	2	4	5
III. 1	Tržby z prodeje dlouhodobého majetku	1	1	3	3
2	Tržby z prodeje materiálu		1	1	2
F.	Zůstatková cena prodaného dlouhodobého majetku a materiálu (ř. 23+24)	12	26	94	103
F. 1	Zůstatková cena prodaného dlouhodobého majetku	12	26	94	103
F. 2	Prodaný materiál				
G.	Změna stavu rezerv a opravných položek v provozní oblasti a komplexních nákladů příštích období	-73	-179	-258	-340
IV.	Ostatní provozní výnosy	62	125	188	250
H.	Ostatní provozní náklady	113	225	338	450
V.	Převod provozních výnosů				
I.	Převod provozních nákladů				
*	Provozní výsledek hospodaření /(ř.11-12-17-18+19-22-25+26-27+(-28)-(-29)/	-3	75	325	939
VI	Tržby z prodeje cenných papírů a podílů				
J.	Prodané cenné papíry a podíly				
VII.	Výnosy z dlouhodobého finančního majetku (ř. 34 + 35 + 36)				
VII. 1	Výnosy z podílů v ovládaných osobách a v účetních jednotkách pod podstatným vlivem				
VII. 2	Výnosy z ostatních dlouhodobých cenných papírů a podílů				
VII. 3	Výnosy z ostatního dlouhodobého finančního majetku				
VIII.	Výnosy z krátkodobého finančního majetku				
K.	Náklady z finančního majetku				
IX.	Výnosy z přecenění cenných papírů a derivátů				
L.	Náklady z přecenění cenných papírů a derivátů				
M.	Změna stavu rezerv a opravných položek ve finanční oblasti				
X.	Výnosové úroky	2	4	6	8
N.	Nákladové úroky	32	71	104	140
XI.	Ostatní finanční výnosy	19	35	58	71

O.	Ostatní finanční náklady				
XII.	Převod finančních výnosů				
P.	Převod finančních nákladů				
*	Finanční výsledek hospodaření /(ř.31-32+33+37-38+39-40-41+42-43+44-45-(-46)+(-47))/	-11	-32	-40	-61
Q.	Daň z příjmů za běžnou činnost (ř. 50 + 51)				202
Q. 1	-splatná				167
Q. 2	-odložená				35
**	Výsledek hospodaření za běžnou činnost (ř. 30 + 48 - 49)	-14	43	285	676
XIII.	Mimořádné výnosy				
R.	Mimořádné náklady				
S.	Daň z příjmů z mimořádné činnosti (ř. 56 + 57)				
S. 1	-splatná				
S. 2	-odložená				
*	Mimořádný výsledek hospodaření (ř. 53 - 54 -55)				
T.	Převod podílu na výsledku hospodaření společníkům (+/-)				
***	Výsledek hospodaření za účetní období (+/-) (ř. 52 + 58 - 59)	-14	43	285	676
****	Výsledek hospodaření před zdaněním (+/-) (ř. 30 + 48 + 53 - 54)	-14	43	285	878

5.5 Návrhy a doporučení

Optimistická i pesimistická varianta budoucího vývoje předpokládá propad tržeb v prvním plánovaném roce (2014). Jedná se o následek cenové revoluce, která změnila ze dne na den nejen oficiální ceníky, ale i strategické plány mobilních operátorů. Než se podaří plně vykompenzovat způsobené ztráty, bude to nějaký čas trvat. Na základě provedených analýz a vlastní znalosti vnitřního prostředí společnosti XY, nyní uvedu svá doporučení, která by společnosti XY měla pomoci k dosažení požadovaných cílů.

Klíčový prvek úspěchu představuje v odvětví telekomunikací rychlost. Ať už se jedná o rychlost poskytovaného připojení k internetu nebo rychlost, s jakou společnost představuje inovované produkty, je důležité, aby se firmě dařilo tuto rychlost neustále zvyšovat a posouvat hranice aktuálních možností. Budoucnost mobilních operátorů působících v Evropě se dnes nenachází v běžných spotřebitelích, kteří si chtějí občas zavolat, ale především v sofistikovaných komplexních řešeních, které propojují hlasové a datové služby do jedné. Poskytování těchto služeb zákazníkům z řad jednotlivců i firem je cestou, jak by společnost XY mohla znovu nastartovat růst tržeb.

Společnost XY může již nyní těžit z výborné výchozí pozice. Díky modernizované síti a nově nabyté licenci se jí podařilo spustit produkt, který kombinuje nově příchozí a stávající

technologie. Díky tomuto kroku může již nyní nabízet mobilní internetové připojení, které snese srovnání s pevným internetovým připojením. Obrovská výhoda tohoto řešení je i ve skutečnosti, že konkurence není schopna poskytnout podobnou službu dříve než v horizontu jednoho roku. Je proto naprosto zásadní, aby společnost XY využila tento náskok k získání nových zákazníků, nasbírala co nejvíce zkušeností a vytvořila si všeobecně uznávané renomé o kvalitě své sítě. Naplnění třetího bodu by bylo strategicky významné s ohledem na aktuální situaci, kdy je společnost XY vnímána jako mobilní operátor s nejslabším pokrytím. Všeobecná rozšířenost tohoto předsudku nyní způsobuje u části zákazníků (zejména firemních) přehnané obavy.

Zaměření se na firemní klientelu by do budoucna mělo být jedním z hlavních cílů společnosti. Dlouhou dobu byla společnost vyloženě zaměřena na individuální spotřebitele a drobné živnostníky. Ti ale využívají pouze vybrané služby z produktového portfolia a jsou velmi citliví na ceny. Naopak u firemních zákazníků spatřují velký potenciál vzhledem k rostoucím nárokům na mobilitu a bezpečnost. Výsledkem partnerské spolupráce mezi společností XY a jednotlivými firmami může být vytvoření vlastního zaměstnaneckého programu, který přináší výhody všem zúčastněným stranám.

Velkou slabinu ve vztahu k firemním zákazníkům spatřují dále v internetových stránkách společnosti. Ty jsou sice navrhované renomovanou reklamní agenturou, ale právě sekce pro firemní zákazníky není ukázkou technologické invence a profesionality. Neaktuální informace, nepřehledné rozmístění navigačních lišt a nejednotná struktura u potenciálních ani stávajících zákazníků určitě pozitivní dojem neudělají.

Společnost XY musí i nadále podporovat snahu o zvyšování efektivity všech prováděných operací. Dobrým příkladem je snaha o rozšíření inkasních plateb, kdy jsou zákazníci, využívající tento způsob platby, jednorázově odměňováni. Společnost XY by také mohla zvážit míru a výhodnost využívání faktoringových služeb při řízení pohledávek nebo služeb procurementu při řízení závazků, poskytovaných jednou z dceřiných společností hlavního akcionáře.

ZÁVĚR

Cílem diplomové práce bylo sestavit dlouhodobý a krátkodobý finanční plán pro společnost XY, a.s., který povede k naplnění strategických cílů vytyčených mateřskou společností a současně bude respektovat aktuální situaci na českém telekomunikačním trhu. I když se jedná o jednu z nejznámějších společností působících v České republice (obecně vnímanou jako úspěšnou), výsledky dosažené v minulých třech letech skončily za očekáváním hlavního akcionáře. Negativní vývoj, odstartovaný hospodářskou krizí, není vlastní jen pro společnost XY, ale lze jej pozorovat i u přímých konkurentů na trhu, stejně jako v celém evropském telekomunikačním sektoru. Znepokojivá je hlavně rychlost s jakou vybrané společnosti klesají tržby z poskytovaných mobilních služeb a rovněž také schopnost konkurence posilovat svoji pozici na úkor společnosti XY. Snaha o zvrácení tohoto negativního vývoje, který by mohl vyústit v existenční problémy, přiměla vedení společnosti se podrobněji a komplexněji zaměřit na finanční plánování.

Teoretická část práce je vypracována formou literární rešerše českých i zahraničních zdrojů a v souhrnné formě vysvětluje základní pojmy a podstatu finančního plánování včetně příslušných principů, zásad i samotného průběhu. Prostor je zde věnován základnímu popsání metod pro analýzu prostředí podniku a finančního zdraví podniku, neboť jsou zdrojem důležitých informací pro sestavení samotného finančního plánu. Specifika a jednotlivé části dlouhodobého i krátkodobého plánu samozřejmě nezůstala opomenuta a spolu se závěrečnými kroky procesu plánování uzavírají tuto kapitolu.

Analytický oddíl praktické části diplomové práce začíná představením společnosti XY, které je doplněno charakteristickými rysy telekomunikačního sektoru. Těmi jsou bezesporu dynamika a technologická inovace. Tyto faktory vytvářejí na trhu nové příležitosti, ale zároveň boří zaběhlý obchodní model telekomunikačních společností. Provedená finanční analýza tuto skutečnost dobře ilustruje. U většiny sledovaných ukazatelů lze vidět, za období uplynulých tří let, výrazné zhoršení. Přesto si dovoluji tvrdit, že společnost je po finanční stránce dobře zabezpečena. Musí však čelit silnější konkurenci. Nejcitlivěji je sledován vývoj ukazatelů rentability, zejména rentability tržeb, jehož hodnota se za dva roky snížila na polovinu a je výrazně nižší než u konkurence. Cestou z tohoto negativního vývoje by mělo být spuštění nové datové sítě založené na technologiích čtvrté generace. Po dlouhé době se na trhu naskytla příležitost narušit lepší výchozí postavení konkurence, které má své opodstatnění i v historickém vývoji. Společnost XY si je této obrovské a na

dlouhou dobu zřejmě i jediné možnosti, velmi dobře vědoma. Rozhodla se proto vydražit licenci na nejlepší možné pásmo pro šíření svého signálu. To je důkazem, že to se svým vzestupem myslí opravdu vážně.

Na těchto skutečnostech je vypracován dlouhodobý finanční plán. Optimistická varianta plánu počítá se stabilizováním současných příjmů, snížením variabilních nákladů, zefektivněním organizační struktury a intenzivními investicemi do rychlé výstavby zmíněné datové sítě. Realizace této varianty plánu, při zachování nákladové disciplíny, by měla společnost vrátit do hodnot dosahovaných v letech 2011 a 2012. Za současných podmínek by to představovalo velký úspěch a vytvořil by se prostor pro řadu potencionálních příležitostí. Pesimistická varianta dlouhodobého plánu kalkuluje zejména s větším propadem tržeb a pomalejším tempem investování do modernizace sítě. To si vyžádá potřebu citelnějších úspor nákladů v průběhu plánovaného období, podpořenou odprodejem efektivně nevyžívaného majetku. Tato varianta plánu jen prohlubuje současnou neuspokojivou situaci a nedává společnosti vidinu perspektivní budoucnosti.

Ze srovnání obou variant poměrovými ukazateli je na první pohled jasné, který z přístupů by měl být preferován. Optimistická varianta je proto zvolena jako základní a je pro ni zpracován krátkodobý finanční plán na jednotlivá čtvrtletí roku 2014. V závěru bylo formulováno několik doporučení, které by společnosti XY měly dopomoci k naplnění nelehkých cílů. Jde zejména o maximální využití potencionálu, který skýtá aktuální technologický náskok před konkurencí a jeho následné přenesení do tržeb.

SEZNAM POUŽITÉ LITERATURY

Monografické publikace

BAYE, Michael a Jeff PRINCE, 2014. *Managerial economics and business strategy*. 8. vyd. New York: McGraw-Hill/Irwin. ISBN 9780073523224.

BREALEY, Richard, Stewart MYERS a Franklin ALLEN, 2014. *Principles of corporate finance*. 11. vyd. New York: McGraw-Hill/Irwin. ISBN 9780078034763.

FOTR, Jiří, 1999. *Strategické finanční plánování*. 1. vyd. Praha: Grada. ISBN 8071696943.

FOTR, Jiří, 2012. *Tvorba strategie a strategické plánování: teorie a praxe*. 1. vyd. Praha: Grada. ISBN 9788024739854.

GRÜNWARD, Rolf a Jaroslava HOLEČKOVÁ, 2008. *Finanční analýza a plánování podniku*. 3. vyd. Praha: Oeconomica. ISBN 9788024511085.

HOLEČKOVÁ, Jaroslava, 2008. *Finanční analýza firmy*. 1. vyd. Praha: ASPI. ISBN 9788073573928.

KISLINGEROVÁ, Eva, 2001. *Oceňování podniku*. 1. vyd. Praha: C.H. Beck. ISBN 8071795291.

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

KNÁPKOVÁ, Adriana, Drahomíra PAVELKOVÁ a Karel ŠTEKER, 2013. *Finanční analýza: komplexní průvodce s příklady*. 2. rozš. vyd. Praha: Grada. ISBN 9788024744568.

KORÁB, Vojtěch a Mária REŽŇÁKOVÁ, 2007. *Podnikatelský plán*. 1. vyd. Brno: Computer Press. ISBN 9788025116050.

KOVÁŘ, František, 2008. *Strategický management*. Praha: Vysoká škola ekonomie a managementu. ISBN 9788086730332.

KRÁĽOVIČ, Jozef a Karol VLACHYNSKÝ, 2006. *Finančný manažment*. 2. přeprac. a dopl. vyd. Bratislava: Iura Edition. ISBN 8080780420.

LANDA, Martin, 2007. *Finanční plánování a likvidita*. 1. vyd. Brno: Computer Press. ISBN 9788025114926.

LANDA, Martin a Michal POLÁK, 2008. *Ekonomické řízení podniku*. 1. vyd. Brno: Computer Press. ISBN 9788025119969.

- MAREK, Petr, 2006. *Studijní průvodce financemi podniku*. 1. vyd. Praha: Ekopress. ISBN 8086119378.
- MAREK, Petr, 2009. *Studijní průvodce financemi podniku*. 2. aktualiz. vyd. Praha: Ekopress. ISBN 9788086929491.
- PAVELKOVÁ, Drahomíra a Adriana KNÁPKOVÁ, 2003. *Řízení podnikových financí: studijní pomůcka pro distanční studium*. 1. vyd. Zlín: Univerzita Tomáše Bati, Fakulta managementu a ekonomiky. ISBN 8073181282.
- PAVELKOVÁ, Drahomíra a Adriana KNÁPKOVÁ, 2012. *Výkonnost podniku z pohledu finančního manažera*. 3. vyd. Praha: Linde. ISBN 9788072018727.
- ROSS, Stephen, Randolph WESTERFIELD a Bradford JORDAN, 2013. *Fundamentals of corporate finance*. 10. vyd. New York: McGraw-Hill/Irwin. ISBN 9780078034633.
- RŮČKOVÁ, Petra, 2010. *Finanční analýza: metody, ukazatele, využití v praxi*. 3. rozš. vyd. Praha: Grada. ISBN 9788024733081.
- RŮČKOVÁ, Petra a Michaela ROUBÍČKOVÁ, 2012. *Finanční management*. 1. vyd. Praha: Grada. ISBN 9788024740478.
- SEDLÁČEK, Jaroslav, 2010. *Cash flow*. 2. aktualiz. vyd. Brno: Computer Press. ISBN 9788025131305.
- SEDLÁČEK, Jaroslav, 2011. *Finanční analýza podniku*. 2. aktualiz. vyd. Brno: Computer Press. ISBN 9788025133866.
- SRPOVÁ, Jitka, 2011. *Podnikatelský plán a strategie*. 1. vyd. Praha: Grada. ISBN 9788024741031.
- VALACH, Josef, 1997. *Finanční strategie*. Praha: Bilance. ISBN 8023823434.
- VALACH, Josef, 1999. *Finanční řízení podniku*. 2. vyd. Praha: Ekopress. ISBN 8086119211.
- VALACH, Josef, 2010. *Investiční rozhodování a dlouhodobé financování*. 3. přeprac. a rozš. vyd. Praha: Ekopress. ISBN 9788086929712.
- VYSUŠIL, Jiří, 2004. *Rozpočetnictví a vnitropodnikové plánování: sladění plánu a skutečnosti pro potřeby controllingu*. Praha: Profess Consulting. ISBN 807259012.

Elektronické zdroje

ČESKÝ TELEKOMUNIKAČNÍ ÚŘAD, 2013. Zpráva o vývoji trhu elektronických komunikací se zaměřením na rok 2012. [online]. zaří 2013 [cit. 2014-04-04]. Dostupné z: http://www.ctu.cz/cs/download/statisticke_udaje/rok_2013/zprava_vyvoj_trhu_ek_2012

GRASSEOVÁ, Monika, 2006. Využití SWOT analýzy pro dlouhodobé plánování. In: *Obrana a strategie* [online]. roč. 2006, č. 2 [cit. 2014-03-30]. Dostupné z: <http://www.defenceandstrategy.eu/filemanager/files/file.php?file=6510>

KLESLA, Jan, 2014. Ze spojení Facebooku a WhatsApp bude operátory bolet hlava. In: *Ihned.cz* [online]. 20. února 2014 [cit. 2014-04-04]. Dostupné z: <http://klesla.blog.ihned.cz/c1-61732590-ze-spojeni-facebooku-a-whatsapp-bude-operatory-bolet-hlava>

Makroekonomická predikce České republiky. *Ministerstvo financí České republiky* [online]. 2014 [cit. 2014-04-04]. Dostupné z: http://www.mfcr.cz/assets/cs/media/Makroekonomicka-predikce_2014-Q1_Makroekonomicka-predikce-komplet-ke-stazeni.pdf

ZIKMUND, Martin, 2010. SMART aneb jak definovat cíle. In: *BusinessVize* [online]. 3. ledna 2010 [cit. 2014-03-29]. Dostupné z: <http://www.businessvize.cz/planovani/smart-aneb-jak-definovat-cile>

Interní zdroje

Interní materiály společnosti XY, a. s.

Internetové stránky společnosti XY a. s.

Výroční zprávy společnosti XY, a. s. za období 2011 - 2013

SEZNAM POUŽITÝCH SYMBOLŮ A ZKRATEK

BOZP	Bezpečnost a ochrana zdraví při práci
CSR	Společenská zodpovědnost firem
ČTÚ	Český telekomunikační úřad
FTTx	Označení pro všechny druhy širokopásmové síťové architektury, které využívají optické vlákno
GSM	Globální systém mobilní komunikace
ICT	Informační a komunikační technologie
LTE	Technologie určená pro vysokorychlostní Internet v mobilních sítích
M2M	Machine to Machine
MFČR	Ministerstvo financí České republiky
OPT	Optimistická varianta dlouhodobého finančního plánu
PES	Pesimistická varianta dlouhodobého finančního plánu

SEZNAM OBRÁZKŮ

<i>Obr. 1 Porterův model pěti sil (Kovář, 2008, s. 106)</i>	26
<i>Obr. 2 Základní rámec SWOT analýzy (Grasseová, 2006)</i>	27
<i>Obr. 3 Organizační struktura (vlastní zpracování).....</i>	39
<i>Obr. 4 Vývoj tržeb služeb elektronických komunikací v mld. Kč (vlastní zpracování)</i>	42
<i>Obr. 5 SWOT analýza společnosti XY (vlastní zpracování)</i>	47
<i>Obr. 6 Vývoj hospodářského výsledku společnosti XY v mil. Kč (vlastní zpracování)</i>	53
<i>Obr. 7 Struktura zisku EBITDA společnosti XY v mil. Kč (vlastní zpracování)</i>	54
<i>Obr. 8 Srovnání poměrových ukazatelů společnosti XY a její konkurence v roce 2012 (vlastní zpracování).....</i>	60

SEZNAM TABULEK

<i>Tab. 1 Vývoj počtu zaměstnanců (vlastní zpracování)</i>	39
<i>Tab. 2 Horizontální analýza rozvahy společnosti XY (vlastní zpracování)</i>	48
<i>Tab. 3 Vertikální analýza rozvahy společnosti XY (vlastní zpracování)</i>	48
<i>Tab. 4 Horizontální analýza výnosů společnosti XY (vlastní zpracování)</i>	51
<i>Tab. 5 Vertikální analýza výnosů společnosti XY (vlastní zpracování)</i>	51
<i>Tab. 6 Horizontální analýza nákladů společnosti XY (vlastní zpracování)</i>	52
<i>Tab. 7 Vertikální analýza nákladů společnosti XY (vlastní zpracování)</i>	52
<i>Tab. 8 Vývoj a srovnání ČPK (vlastní zpracování)</i>	54
<i>Tab. 9 Ukazatele zadluženosti (vlastní zpracování)</i>	55
<i>Tab. 10 Vývoj multiplikátoru VK (vlastní zpracování)</i>	55
<i>Tab. 11 Ukazatele likvidity (vlastní zpracování)</i>	56
<i>Tab. 12 Ukazatele rentability (vlastní zpracování)</i>	57
<i>Tab. 13 Ukazatele aktivity (vlastní zpracování)</i>	58
<i>Tab. 14 Další ukazatele společnosti XY (vlastní zpracování)</i>	58
<i>Tab. 15 Z-skóre společnosti XY (vlastní zpracování)</i>	60
<i>Tab. 16 Plánovaný výkaz zisků a ztrát v mil. Kč - optimistická varianta (vlastní zpracování)</i>	67
<i>Tab. 17 Plánovaná rozvaha v mil. Kč - optimistická varianta (vlastní zpracování)</i>	70
<i>Tab. 18 Plánovaný výkaz zisků a ztrát v mil. Kč - pesimistická varianta (vlastní zpracování)</i>	75
<i>Tab. 19 Plánovaná rozvaha v mil. Kč - pesimistická varianta (vlastní zpracování)</i>	78
<i>Tab. 20 Srovnání ukazatelů zadluženosti (vlastní zpracování)</i>	81
<i>Tab. 21 Srovnání ukazatelů likvidity (vlastní zpracování)</i>	82
<i>Tab. 22 Srovnání ukazatelů rentability (vlastní zpracování)</i>	82
<i>Tab. 23 Srovnání ukazatelů aktivity (vlastní zpracování)</i>	83
<i>Tab. 24 Plánový čtvrtletní výkaz zisku a ztráty v mil. Kč (vlastní zpracování)</i>	83

SEZNAM PŘÍLOH

Příloha P I: Rozvaha společnosti XY za roky 2011, 2012, 2013 (v mil. Kč)

Příloha P II: Výkaz zisku a ztrát společnosti XY za roky 2011, 2012, 2013 (v mil. Kč)

PŘÍLOHA P I: ROZVAHA SPOLEČNOSTI XY ZA ROKY 2011, 2012, 2013 (V MIL. KČ)

	AKTIVA	ř.	2011	2012	2013
	AKTIVA CELKEM (ř. 02 + 03 + 31 + 63)	001	18 451	14 442	14 431
A.	Pohledávky za upsaný základní kapitál	002			
B.	Dlouhodobý majetek (ř. 04 + 13 + 23)	003	11 324	10 465	9 599
B. I.	Dlouhodobý nehmotný majetek (ř.05 až 12)	004	6 306	6 323	5 713
B. I. 1	Zřizovací výdaje	005			
2	Nehmotné výsledky výzkumu a vývoje	006			
3	Software	007	3 433	3 943	3 385
4	Ocenitelná práva	008	2 201	2 024	1 846
5	Goodwill	009			
6	Jiný dlouhodobý nehmotný majetek	010			
7	Nedokončený dlouhodobý nehmotný majetek	011	672	356	232
8	Poskytnuté zálohy na dlouhodobý nehmotný majetek	012			250
B. II.	Dlouhodobý hmotný majetek (ř.14 až 22)	013	5 005	4 129	3 886
B. II. 1	Pozemky	014	1	1	1
2	Stavby	015	1 535	1 143	985
3	Samostatné movité věci a soubory movitých věcí	016	3 105	2 681	2 599
4	Pěstitelské celky trvalých porostů	017			
5	Dospělá zvířata a jejich skupiny	018			
6	Jiný dlouhodobý hmotný majetek	019	2	2	2
7	Nedokončený dlouhodobý hmotný majetek	020	362	302	299
8	Poskytnuté zálohy na dlouhodobý hmotný majetek	021			
9	Oceňovací rozdíl k nabytému majetku	022			
B. III.	Dlouhodobý finanční majetek (ř. 24 až 30)	023	13	13	
B. III. 1	Podíly - ovládaná osoba	024			
2	Podíly v účetních jednotkách pod podstatným vlivem	025			
3	Ostatní dlouhodobé cenné papíry a podíly	026	13	13	
4	Půjčky a úvěry - ovládaná nebo ovládající osoba, podstatný vliv	027			
5	Jiný dlouhodobý finanční majetek	028			
6	Požizovaný dlouhodobý finanční majetek	029			
7	Poskytnuté zálohy na dlouhodobý finanční majetek	030			
C.	Oběžná aktiva (ř. 32 + 39 + 48 + 58)	031	6 884	3 641	4 220
C. I.	Zásoby (ř.33 až 38)	032	276	197	143
C. I. 1	Materiál	033	6		
2	Nedokončená výroba a polotovary	034			
3	Výrobky	035			
4	Mladá a ostatní zvířata a jejich skupiny	036			
5	Zboží	037	270	197	143
6	Poskytnuté zálohy na zásoby	038			
C. II.	Dlouhodobé pohledávky (ř. 40 až 47)	039	531	541	481

C. II.	1	Pohledávky z obchodních vztahů	040			
	2	Pohledávky - ovládaná nebo ovládající osoba	041			
	3	Pohledávky - podstatný vliv	042			
	4	Pohledávky za společníky, členy družstva a za účastníky sdružení	043			
	5	Dlouhodobé poskytnuté zálohy	044	17	16	20
	6	Dohadné účty aktivní	045			
	7	Jiné pohledávky	046	6		
	8	Odložená daňová pohledávka	047	508	525	461
C. III.		Krátkodobé pohledávky (ř. 49 až 57)	048	5 870	2 779	3 517
C. III.	1	Pohledávky z obchodních vztahů	049	795	723	871
	2	Pohledávky - ovládaná nebo ovládající osoba	050			
	3	Pohledávky - podstatný vliv	051			
	4	Pohledávky za společníky, členy družstva a za účastníky sdružení	052	68	59	39
	5	Sociální zabezpečení a zdravotní pojištění	053			
	6	Stát - daňové pohledávky	054		205	312
	7	Krátkodobé poskytnuté zálohy	055	42	26	38
	8	Dohadné účty aktivní	056	920	878	624
	9	Jiné pohledávky	057	4 045	888	1 633
C. IV.		Krátkodobý finanční majetek (ř. 59 až 62)	058	207	124	79
C. IV.	1	Peníze	059	5	9	1
	2	Účty v bankách	060	202	115	78
	3	Krátkodobé cenné papíry a podíly	061			
	4	Požizovaný krátkodobý finanční majetek	062			
D. I.		Časové rozlišení (ř. 64 až 66)	063	243	336	612
D. I.	1	Náklady příštích období	064	243	336	612
	2	Komplexní náklady příštích období	065			
	3	Příjmy příštích období	066			

		ř.	2011	2012	2013
	PASIVA				
	PASIVA CELKEM (ř. 68 + 88 + 121)	067	18 451	14 442	14 431
A.	Vlastní kapitál (ř. 69 + 73 + 80 + 83 + 87)	068	13 614	3 485	3 440
A. I.	Základní kapitál (ř. 70 až 72)	069	8 150	1 470	1 470
	1 Základní kapitál	070	8 150	1 470	1 470
	2 Vlastní akcie a vlastní obchodní podíly (-)	071			
	3 Změny základního kapitálu	072			
A. II.	Kapitálové fondy (ř. 74 až 79)	073			
A. II.	1 Emisní ážio	074			
	2 Ostatní kapitálové fondy	075			
	3 Oceňovací rozdíly z přecenění majetku a závazků	076			
	4 Oceňovací rozdíly z přecenění při přeměnách	077			
	5 Rozdíly z přeměn společností	078			
	6 Rozdíly z ocenění při přeměnách společností	079			
A. III.	Rezervní fondy, nedělitelný fond a ostatní fondy ze zisku	080	1 214	294	294

A. III.	1	Zákonný rezervní fond / Nedělitelný fond	081	1 214	294	294
	2	Statutární a ostatní fondy	082			
A. IV.		Výsledek hospodaření minulých let (ř. 84 až 86)	083	2 332	0	721
A. IV.	1	Nerozdělený zisk minulých let	084	2 332		721
	2	Neuhrazená ztráta minulých let	085			
	3	Jiný výsledek hospodaření minulých let	086			
A. V.		Výsledek hospodaření běžného účetního období (+/-) /ř.01 - (+ 69 + 73 + 79 + 83 + 88 + 121)/	087	1 918	1 721	955
B.		Cizí zdroje (ř. 89 + 94 + 105 + 117)	088	3 938	10 074	10 068
B. I.		Rezervy (ř. 90 až 93)	089	376	362	295
B. I.	1	Rezervy podle zvláštních právních předpisů	090			
	2	Rezerva na důchody a podobné závazky	091			
	3	Rezerva na daň z příjmů	092	49		
	4	Ostatní rezervy	093	327	362	295
B. II.		Dlouhodobé závazky (ř. 95 až 104)	094		7 000	7 000
B. II.	1	Závazky z obchodních vztahů	095			
	2	Závazky - ovládaná nebo ovládající osoba	096			
	3	Závazky - podstatný vliv	097			
	4	Závazky ke společníkům, členům a k účastníkům sdružení	098			
	5	Dlouhodobé přijaté zálohy	099			
	6	Vydané dluhopisy	100			
	7	Dlouhodobé směnky k úhradě	101			
	8	Dohadné účty pasivní	102			
	9	Jiné závazky	103		7 000	7 000
	10	Odložený daňový závazek	104			
B. III.		Krátkodobé závazky (ř. 106 až 116)	105	3 562	2 624	2 767
B. III.	1	Závazky z obchodních vztahů	106	1 539	1 146	1 524
	2	Závazky - ovládaná nebo ovládající osoba	107			
	3	Závazky - podstatný vliv	108			
	4	Závazky ke společníkům, členům družstva a k účastníkům sdružení	109	39	39	17
	5	Závazky k zaměstnancům	110	104	90	81
	6	Závazky ze sociálního zabezpečení a zdravotního pojištění	111	51	46	41
	7	Stát - daňové závazky a dotace	112	140	109	61
	8	Krátkodobé přijaté zálohy	113	66	49	60
	9	Vydané dluhopisy	114			
	10	Dohadné účty pasivní	115	1 623	1 143	983
	11	Jiné závazky	116		2	
B. IV.		Bankovní úvěry a výpomoci (ř. 118 až 120)	117		88	6
B. IV.	1	Bankovní úvěry dlouhodobé	118			
	2	Krátkodobé bankovní úvěry	119		88	6
	3	Krátkodobé finanční výpomoci	120			
C. I.		Časové rozlišení (ř. 122 + 123)	121	899	883	923
C. I.	1	Výdaje příštích období	122	518	663	716
	2	Výnosy příštích období	123	381	220	207

**VÝKAZ ZISKU A ZTRÁT SPOLEČNOSTI XY ZA ROKY 2011, 2012,
2013 (V MIL. KČ)**

	VÝKAZ ZISKU A ZTRÁT	ř.	2011	2012	2013
I.	Tržby za prodej zboží	01	1 169	1 097	1 387
A.	Náklady vynaložené na prodané zboží	02	1 833	1 742	2 157
+	Obchodní marže (ř. 01-02)	03	-664	-645	-770
II.	Výkony (ř. 05+06+07)	04	17 476	16 825	15 240
II. 1	Tržby za prodej vlastních výrobků a služeb	05	17 324	16 683	15 125
2	Změna stavu zásob vlastní činnosti	06			
3	Aktivace	07	152	142	115
B.	Výkonová spotřeba (ř. 09+10)	08	8 465	8 629	8 177
B. 1	Spotřeba materiálu a energie	09	418	481	393
B. 2	Služby	10	8 047	8 148	7 784
+	Přidaná hodnota (ř. 03+04-08)	11	8 347	7 551	6 293
C.	Osobní náklady	12	2 179	2 126	2 019
C. 1	Mzdové náklady	13	1 584	1 547	1 500
C. 2	Odměny členům orgánů společnosti a družstva	14			
C. 3	Náklady na sociální zabezpečení a zdravotní pojištění	15	514	497	445
C. 4	Sociální náklady	16	81	82	74
D.	Daně a poplatky	17	10	11	8
E.	Odpisy dlouhodobého nehmotného a hmotného majetku	18	3 552	2 996	2 926
III.	Tržby z prodeje dlouhodobého majetku a materiálu (ř. 20+21)	19	3	7	4
III. 1	Tržby z prodeje dlouhodobého majetku	20	2	6	2
2	Tržby z prodeje materiálu	21	1	1	2
F.	Zůstatková cena prodaného dlouhodobého majetku a materiálu (ř. 23+24)	22	15	34	108
F. 1	Zůstatková cena prodaného dlouhodobého majetku	23	15	34	108
F. 2	Prodaný materiál	24			
G.	Změna stavu rezerv a opravných položek v provozní oblasti a komplexních nákladů příštích období	25	-41	-155	-392
IV.	Ostatní provozní výnosy	26	179	328	273
H.	Ostatní provozní náklady	27	269	663	446
V.	Převod provozních výnosů	28			
I.	Převod provozních nákladů	29			
*	Provozní výsledek hospodaření /(ř.11-12-17-18+19-22-25+26-27+(-28)-(-29)/	30	2 545	2 211	1 455
VI	Tržby z prodeje cenných papírů a podílů	31			
J.	Prodané cenné papíry a podíly	32			
VII.	Výnosy z dlouhodobého finančního majetku (ř. 34 + 35 + 36)	33			
VII. 1	Výnosy z podílů v ovládaných osobách a v účetních jednotkách pod podstatným vlivem	34			
VII. 2	Výnosy z ostatních dlouhodobých cenných papírů a podílů	35			
VII. 3	Výnosy z ostatního dlouhodobého finančního majetku	36			

VIII.	Výnosy z krátkodobého finančního majetku	37			
K.	Náklady z finančního majetku	38			
IX.	Výnosy z přecenění cenných papírů a derivátů	39	8	29	
L.	Náklady z přecenění cenných papírů a derivátů	40	26	36	
M.	Změna stavu rezerv a opravných položek ve finanční oblasti	41			
X.	Výnosové úroky	42	30	21	8
N.	Nákladové úroky	43	1	21	106
XI.	Ostatní finanční výnosy	44	64	63	70
O.	Ostatní finanční náklady	45			
XII.	Převod finančních výnosů	46			
P.	Převod finančních nákladů	47			
*	Finanční výsledek hospodaření /(ř.31-32+33+37-38+39-40-41+42-43+44-45-(-46)+(-47))/	48	-25	-73	-200
Q.	Daň z příjmů za běžnou činnost (ř. 50 + 51)	49	602	417	300
Q. 1	-splatná	50	653	433	236
Q. 2	-odložená	51	-51	-16	64
**	Výsledek hospodaření za běžnou činnost (ř. 30 + 48 - 49)	52	1 918	1 721	955
XIII.	Mimořádné výnosy	53			
R.	Mimořádné náklady	54			
S.	Daň z příjmů z mimořádné činnosti (ř. 56 + 57)	55			
S. 1	-splatná	56			
S. 2	-odložená	57			
*	Mimořádný výsledek hospodaření (ř. 53 - 54 -55)	58			
T.	Převod podílu na výsledku hospodaření společníkům (+/-)	59			
***	Výsledek hospodaření za účetní období (+/-) (ř. 52 + 58 - 59)	60	1 918	1 721	955
****	Výsledek hospodaření před zdaněním (+/-) (ř. 30 + 48 + 53 - 54)	61	2 520	2 138	1 255