

Projekt tvorby dlouhodobého a krátkodobého finančního plánu ve společnosti XY

Bc. Veronika Švejdová

Diplomová práce
2015



Univerzita Tomáše Bati ve Zlíně
Fakulta managementu a ekonomiky

Univerzita Tomáše Bati ve Zlíně

Fakulta managementu a ekonomiky

Ústav financí a účetnictví

akademický rok: 2014/2015

ZADÁNÍ DIPLOMOVÉ PRÁCE

(PROJEKTU, UMĚLECKÉHO DÍLA, UMĚLECKÉHO VÝKONU)

Jméno a příjmení: **Bc. Veronika Švejdová**
Osobní číslo: **M11968**
Studijní program: **N6202 Hospodářská politika a správa**
Studijní obor: **Finance**
Forma studia: **kombinovaná**

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

Zásady pro vypracování:

Úvod

Definujte cíle práce a použité metody zpracování práce.

I. Teoretická část

- Na základě literární rešerže popište problematiku finančního plánování.

II. Praktická část

- Charakterizujte společnost XY a proveďte analýzu vnitřních a vnějších podmínek jejího hospodaření.
- Na základě předchozí analýzy zpracujte variantní řešení dlouhodobého finančního plánu.
- Sestavte krátkodobý finanční plán k vybrané variantě dlouhodobého plánu.
- Vyvoďte konkrétní závěry a navrhněte doporučení pro danou společnost.

Závěr

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

Seznam odborné literatury:

BLOCK, Stanley B., Geoffrey A. HIRT a Bartley R. DANIELSEN. Foundations of financial management. 15th ed. New York: McGraw-Hill/Irwin, 2014, 685 s. ISBN 00-778-6161-2.
BREALEY, Richard A., Stewart C. MYERS a Franklin ALLEN. Principles of corporate finance. 11th ed. New York: McGraw-Hill/Irwin, c2014, 889 s. ISBN 978-0-07-803476-3.
GRÜNWARD, Rolf a Jaroslava HOLEČKOVÁ. Finanční analýza a plánování podniku. 3. vyd. Praha: Oeconomica, 2008, 180 s. ISBN 978-80-245-1108-5.
MARINIČ, Pavel. Finanční analýza a finanční plánování ve firemní praxi. Praha: Oeconomica, 2008, 191 s. ISBN 978-80-245-1397-3.
RŮČKOVÁ, Petra. Finanční analýza: metody, ukazatele, využití v praxi. 4., rozš. vyd. Praha: Grada Publishing, 2011, 143 s. ISBN 978-80-247-3916-8.

Vedoucí diplomové práce: Ing. Michaela Blahová, Ph.D.
Centrum aplikovaného ekonomického výzkumu
Datum zadání diplomové práce: 16. února 2015
Termín odevzdání diplomové práce: 27. dubna 2015

Ve Zlíně dne 16. února 2015

prof. Dr. Ing. Drahomíra Pavelková
děkanka



Ing. Eliška Pastuszková, Ph.D.
ředitel ústavu


Prohlašuji, že

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

Prohlašuji,

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

Ve Zlíně 24. 4. 2015


.....
podpis diplomanta

ABSTRAKT

Tématem diplomové práce je projekt tvorby dlouhodobého a krátkodobého finančního plánu společnosti XY. Teoretická část se zaměřuje na vyjádření podstaty finančního plánování, jeho cílů, zásad a rizik. Dále jsou popsány analýzy, potřebné pro tvorbu finančních plánů a také je formulován proces jejich sestavení.

V praktické části je nejprve představena společnost XY a proveden rozbor jejího vnitřního a vnějšího okolí včetně předpovědi budoucího vývoje ekonomiky. Projektová část se zabývá tvorbou dlouhodobého plánu ve dvou variantách a jejich vzájemným srovnáním. Následně je vytvořen krátkodobý plán, který rozvíjí jednu z variant. Na závěr jsou společnosti navrhuta konkrétní doporučení do budoucna.

Klíčová slova:

Finanční plánování, dlouhodobý finanční plán, krátkodobý finanční plán, finanční analýza, analýza okolí podniku, plán rozvahy, plán výkazu zisku a ztráty

ABSTRACT

The Master thesis deals with a project of a long-term and short-term financial plan creation in a company XY. The theoretical part focuses on a description of financial planning, definition of its objectives, principles as well as risks. Furthermore, various analyses important for a creation of financial plans are specified and the process of the plans' formation is proposed. The practical part introduces the selected company XY and its internal as well as external environment into which the company belongs. Prediction of economic development in relevant countries having impact on the company XY is provided. The project part looks into a construction of a long-term plan that is elaborated in two options which are analysed and compared with each other. Afterwards, a short-term plan based on one selected option is proposed. The thesis is concluded by a number of recommendations suggested to the company XY.

Keywords:

Financial planning, Long-term financial plan, Short-term financial plan, Financial analysis, Analysis of business environment, Planning balance sheet, Plan of income statements

Na tomto místě bych chtěla poděkovat vedoucí diplomové práce, paní Ing. Michaele Blahové Ph.D., za odborné vedení, cenné rady a připomínky, které mi poskytla při zpracování práce.

Dále bych ráda poděkovala také vedení společnosti XY za poskytnutí podkladů a dalších informací, potřebných ke zpracování diplomové práce.

OBSAH

ÚVOD	9
CÍLE A METODY ZPRACOVÁNÍ PRÁCE	10
I TEORETICKÁ ČÁST	11
1 FINANČNÍ PLÁNOVÁNÍ	12
1.1 PODSTATA FINANČNÍHO PLÁNOVÁNÍ	12
1.2 CÍLE A ZÁSADY FINANČNÍHO PLÁNOVÁNÍ.....	13
1.3 RIZIKO FINANČNÍHO PLÁNOVÁNÍ.....	16
2 FINANČNÍ PLÁN	17
2.1 ANALÝZA VÝKONNOSTI PODNIKU PRO POTŘEBY PLÁNOVÁNÍ	18
2.1.1 Finanční analýza podniku	18
2.1.2 Analýza zdrojů podniku	20
2.1.3 Analýza výrobního programu	20
2.1.4 SWOT analýza	21
2.2 ANALÝZA MAKROOKOLÍ.....	22
2.2.1 PEST analýza	22
2.3 ANALÝZA MIKROOKOLÍ.....	23
2.3.1 Analýza odvětví	24
2.3.2 Porterův model konkurenčních sil	24
2.4 VIZE A STANOVENÍ CÍLŮ PODNIKU.....	26
2.5 PODNIKOVÁ STRATEGIE.....	27
2.5.1 Finanční strategie a finanční politiky podniku.....	28
2.6 METODY TVORBY FINANČNÍHO PLÁNU	29
2.6.1 Metoda intuitivní	29
2.6.2 Metoda statistická.....	29
2.6.3 Metoda kauzální	30
2.6.4 Metoda procentního podílu na tržbách.....	30
2.6.5 Metoda poměrových finančních ukazatelů	30
2.6.6 Analýza nulového bodu.....	30
2.6.7 Finanční modely.....	31
2.7 DLOUHODOBÝ FINANČNÍ PLÁN	31
2.7.1 Plánový výkaz zisku a ztráty	31
2.7.2 Plánová rozvaha	32
2.7.3 Plánový přehled o peněžních tocích.....	33
2.7.4 Plánové rozdělení výsledku hospodaření	33
2.7.5 Plánový propočet daně z příjmu.....	33
2.7.6 Rozpočet investičních výdajů	34
2.7.7 Rozpočet dlouhodobého externího financování.....	34
2.8 KRÁTKODOBÝ FINANČNÍ PLÁN	34
3 KONTROLA A SLEDOVÁNÍ FINANČNÍCH PLÁNŮ	37
ZÁVĚREČNÉ ZHODNOCENÍ TEORETICKÉ ČÁSTI	38
II PRAKTICKÁ ČÁST	40
4 CHARAKTERISTIKA SPOLEČNOSTI XY	41

5	ANALÝZA PODNIKU PRO POTŘEBY PLÁNOVÁNÍ	43
5.1	SWOT ANALÝZA	43
5.2	ANALÝZA MIKROOKOLÍ.....	44
5.2.1	Analýza odvětví	44
5.2.2	Porterův model	46
5.3	FINANČNÍ ANALÝZA	48
5.3.1	Absolutní ukazatele	48
5.3.2	Rozdílové ukazatele	54
5.3.3	Poměrové ukazatele	55
5.3.4	Analýza souhrnných ukazatelů	60
5.3.5	Shrnutí finanční analýzy	63
5.4	ANALÝZA MAKROOKOLÍ	64
5.4.1	PEST analýza	64
6	PROJEKT TVORBY DLOUHODOBÉHO A KRÁTKODOBÉHO FINANČNÍHO PLÁNU SPOLEČNOSTI XY	70
6.1	CÍLE A STRATEGIE SPOLEČNOSTI	70
6.2	DLOUHODOBÝ FINANČNÍ PLÁN	72
6.2.1	Optimistická varianta dlouhodobého finančního plánu	72
6.2.2	Pesimistická varianta dlouhodobého finančního plánu.....	81
6.3	SROVNÁNÍ VARIANT DLOUHODOBÝCH FINANČNÍCH PLÁNŮ	85
6.4	TVORBA KRÁTKODOBÉHO FINANČNÍHO PLÁNU	89
6.4.1	Plánovaný čtvrtletní výkaz zisku a ztráty.....	89
6.4.2	Plánovaná čtvrtletní rozvaha	91
7	NÁVRHY A DOPORUČENÍ	93
	ZÁVĚR	96
	SEZNAM POUŽITÉ LITERATURY.....	98
	SEZNAM POUŽITÝCH SYMBOLŮ A ZKRATEK	103
	SEZNAM OBRÁZKŮ	104
	SEZNAM TABULEK.....	105
	SEZNAM PŘÍLOH.....	107

ÚVOD

Každý podnik má svou určitou vizi či poslání, obecnou představu o tom, kam směřuje a čeho chce v budoucnosti dosáhnout. Působí na něj neustále se měnící vlivy okolí, na které musí reagovat a to buď přizpůsobením se, nebo snahou dané prostředí promyšleně a záměrně měnit tak, aby z toho měl vlastní prospěch. Obecným cílem a zájmem každého podniku je především zachování své existence při co nejlepším výsledku hospodaření, udržení si prosperity a pevné finanční stability. K určování podnikových cílů a způsobů jak jich docílit je využíváno finanční plánování. Aby bylo takové plánování kvalitní, je třeba analyzovat a zhodnotit historické skutečnosti podniku, provést rozbor současných podmínek a na základě toho určit možné příležitosti a hrozby. Neméně důležitá je také prognóza vnějších vlivů, které podnik obklopují, a kterými je ovlivňován. Finanční plánování může odhalit i možná rizika související s budoucím vývojem podniku a díky tomu jim může předcházet nebo je úspěšně eliminovat.

Diplomová práce se zaměřuje na sestavení dlouhodobého finančního plánu ve dvou alternativách, na jejich vzájemné porovnání a podle určení pravděpodobného dalšího vývoje společnosti XY je jedna z jeho alternativ rozvedena dále do krátkodobého finančního plánu.

Teoretická část shrnuje problematiku finančního plánování a tvorbu finančního plánu včetně přehledu činností, které je nutné uskutečnit ještě před jeho samotnou tvorbou.

Na začátku analytické části je nejprve představena společnost XY. Dále jsou provedeny analýzy potřebné k zjištění historické i současné hospodářské situace společnosti, analýzy jejího vnitřního i vnějšího okolí. Součástí je i predikce vývoje české i světové ekonomiky.

Projektovou část tvoří pesimistická a optimistická varianta dlouhodobého finančního plánu a jejich vzájemné porovnání prostřednictvím poměrových ukazatelů finanční analýzy. Na základě skutečností, která budou do budoucna ovlivňovat společnost XY je vybrána jedna z variant a rozpracována do krátkodobého finančního plánu. Projektovou část uzavírají návrhy a doporučení, která by mohla vést ke zlepšení hospodářské situace společnosti XY do budoucna.

CÍLE A METODY ZPRACOVÁNÍ PRÁCE

Hlavním cílem diplomové práce je vytvoření dlouhodobého a krátkodobého finančního plánu pro společnost XY. Dlouhodobý plán je tvořen ve dvou scénářích pro případ optimistického a pesimistického vývoje hospodaření společnosti. Krátkodobý plán dále rozvádí jednu z vybraných variant. Práci tvoří tři části – teoretická, analytická a projektová.

Pro zpracování teoretické části, která zahrnuje přiblížení podstaty samotného finančního plánování a způsob sestavování jednotlivých plánů, bylo využito sběru informací primárně z knižních zdrojů. Literatura v tomto směru nabízela ucelené informace o zkoumané problematice. Literární rešerší zpracované teoretické informace byly dále aplikovány v praktické a projektové části diplomové práce.

K tvorbě analytické části byly využity analýzy mikrookolí a makrookolí společnosti XY. Těžištěm pro sběr dat z těchto oblastí byly vzhledem ke své aktuálnosti preferovány elektronické zdroje, především statistická data z databáze Českého statistického úřadu, Ministerstva průmyslu a obchodu ČR a Ministerstva financí ČR. Podkladem pro zpracování finanční analýzy společnosti XY byla data z rozvahy a výkazu zisku a ztráty za období let 2010 – 2014.

Zpracování projektové části vycházelo z využití poznatků získaných v části teoretické a zpracovaných informací z části praktické. Vytvořené dlouhodobé plány byly predikovány na období 2015 – 2017 a pro jejich následné srovnání byla použita finanční analýza, zahrnující absolutní, rozdílové, poměrové a souhrnné ukazatele.

Na závěr každé části je proveden celkový souhrn dané oblasti na základě syntézy získaných poznatků, které vyplynuly při zpracovávání.

Veškerá data obsažená ve vypracovaných tabulkách jsou zpracována prostřednictvím programu MS Office Excel 2007 včetně tvorby grafů.

I. TEORETICKÁ ČÁST

1 FINANČNÍ PLÁNOVÁNÍ

Veškerá rozhodnutí, která se uskutečňují v daném podniku, mají určitým způsobem vliv na jeho budoucí směr vývoje. Ať už se jedná o více či méně zřetelná rozhodnutí, projeví se jejich správnost na stabilitě a prosperitě podniku. Využívání finančního plánování není dobré podceňovat. Jeho prostřednictvím lze plánovat zdroje financování, kapitálové investice i peněžní hospodaření. Pokud chce být podnik do budoucna stabilní, prosperovat, vytvářet a navyšovat zisk, být konkurenceschopný, zvyšovat svou tržní hodnotu, měl by se na finanční plánování nejlépe cíleně zaměřit.

1.1 Podstata finančního plánování

Plánování obecně můžeme chápat jako zamyšlení se nad současnou podnikovou situací, formulování reálných cílů a určení způsobů jejich dosažení v budoucnu. Jinými slovy určit směr a smysl podnikových rozhodnutí.

Podnik, který očekává úspěšné proplouvání nástrahami trhu a zvyšování své tržní hodnoty, si musí určit postupné cíle a nástroje, pomocí nichž těchto cílů dosáhne. Jedním z nástrojů, kterým může promítnout všechna budoucí očekávání, a který by měl podnik připravit na eventuální problémy, je finanční plánování.

Podle Růčkové (2011, s. 86) má finanční plánování schopnost omezit finanční rizika v případě, že bude prováděno správně a dlouhodobě. Může varovat před problematickými situacemi dříve, než k nim dojde.

V dostupné české i světové literatuře mají autoři na definování finančního plánování různé pohledy, ale podstata zůstává 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 nejsou nezbytná, a u těch, která pro podnik zajímavá nejsou. Finanční plánování by mělo vytvářet předpoklad pro zajištění finančního zdraví a dlouhodobé finanční stability podniku. Zahrnuje rozhodování o způsobu financování (investic, běžné činnosti), o investování kapitálu s cílem jeho zhodnocení jakož i o peněžním hospodaření. Finanční plánování zaujímá v systému plánování podniku zcela specifické postavení.“ (Kislingerová, 2004, s. 106)

„Finanční plánování lze definovat jakou soubor činností, jejichž výsledkem je předpověď budoucích efektů finančních a investičních rozhodnutí firmy neboli finanční plán. Jiná

definice finančního plánování říká, že se jedná o specificky zaměřenou, kvalifikovanou činnost, jejímž výsledkem je řešení, zabezpečující žádoucí výnosovou situaci a finanční stabilitu podniku v daném časovém období.“ (Růčková, 2011, s. 83)

Brealey a Myers (c2003, s. 838) vyjadřují definici finančního plánování tak, že prvním krokem jak se připravit na budoucnost je pochopení minulosti. Podniky by měly v rámci finančního plánování sestavit plán veškerých výkazů s ohledem na podnikovou strategii a očekávat tak budoucí předpokládané výsledky. Naplánované finanční cíle pak budou měřítkem pro hodnocení budoucích výkonů. Nejen výsledný finanční plán, ale celá jeho tvorba je pro podnik velmi cenná. Plánování nutí finanční manažery uvažovat nad kombinacemi vlivů podnikových investičních a finančních rozhodnutí, která se vzájemně ovlivňují a jsou na sebe závislá. Finanční plánování také zahrnuje sledování událostí, které by mohly vést k rizikovým okolnostem a pro tyto situace tak mít možnost navrhnout strategie jak je včas vyřešit. Neexistuje žádná teorie nebo model, která vede přímo k optimálnímu finančnímu plánování. Ve většině případů postupuje finanční plánování metodou „pokus omyl“. Každá firma si pro jeho tvorbu volí vlastní strategii.

V souhrnu lze říci, že finanční plánování obsahuje:

- vymezení finančních cílů podniku, jejichž součástí je analýza proveditelnosti strategických cílů podniku
- analýzu rozdílů mezi současnou situací a takovou, kterou by podnik chtěl mít v budoucnosti
- souhrn opatření, která zajistí dosažení předpokládaných cílů při udržení celkové efektivnosti a růstu hodnoty podniku (Růčková, 2011, s. 83 – 84)

1.2 Cíle a zásady finančního plánování

Ve většině případů se nejdůležitějším cílem finančního plánování stává **maximalizace ekonomické hodnoty**, tzn. maximalizace finančního přínosu pro investory (majitele, akcionáře, společníky atd.). V této oblasti se pro určení výše ekonomické hodnoty podniku využívá ukazatel EVA (Economic Value Added – ekonomická přidaná hodnota). Podstatné je, aby cílem finančního plánování bylo zvyšování tohoto ukazatele.

V případě malých a středních podniků většinou nebývá nejdůležitějším cílem maximalizace ekonomické hodnoty. Pro podnikatele resp. vlastníka podniku, který konkrétní podnik založil, mnohdy bývá nejdůležitější spíše zachování samotné existence podniku.

Druhým finančním cílem je určení **zisku před zdaněním**, který výrazně ovlivňuje i předchozí ukazatel EVA. Stejný význam má i provozní zisk nebo provozní zisk před úroky a zdaněním.

Mezi další významné finanční cíle patří ukazatel **růstu tržeb**. V podniku tvoří tržby z vlastních výrobků převažující část provozních i celkových výnosů a výrazně ovlivňují výpočty ukazatele ziskovosti a proto jsou řazeny mezi základní finanční cíle.

Důležitou roli mezi určováním cílů při finančním plánování hrají i hodnoty **likvidity a finančních stability** resp. ukazatel běžné likvidity a ukazatel celkové zadluženosti. Tyto ukazatele by se měly pohybovat ve vhodných intervalech. (Landa, 2007, s. 113)

Základních požadavků, které by měl podnik respektovat při formulaci finančních cílů, je několik. V první řadě se jedná o **provázanost** mezi nejdůležitějšími cíli a zásadními nefinančními záměry podniku (např. plánované personální, výrobní nebo logistické cíle).

Za druhé je potřeba si uvědomit v jaké fázi životního cyklu se podnik nachází, jaká je jeho stávající hospodářská situace a jak se pravděpodobně bude vyvíjet vnější prostředí podniku. Jestli plánované finanční cíle mají reálnou **dosazitelnost**.

Další v řadě je zajištění určité **hierarchie a konzistence** finančních cílů.

Jestliže vyhodnocování navrhovaných finančních cílů je velmi obtížné, není vhodné je zařazovat do plánovaných cílů. Je třeba respektovat i požadavek, kterým je náležitá **kontrolovatelnost** finančních cílů. (Landa, 2007, s. 112 - 113)

V průběhu finančního plánování je třeba dodržovat určité zásady. Jedná se o zásadu **systematičnosti**, čímž je myšleno nepřetržité sledování předem stanoveného cíle ve snaze tohoto cíle dosáhnout. Druhou zásadou je zásada **úplnosti**, kdy jsou do procesu plánování zahrnuty všechny související činnosti a pravděpodobné faktory. Třetí zásada je **přehlednost**, tzn. snadná orientace pro každého, kdo přijde do styku s finančním plánem. Čtvrtá zásada **periodičnosti** spočívá v sestavování finančních plánů v pravidelných intervalech. V průběhu plánování by mělo docházet k aktualizacím plánovaných hodnot, čímž bude splněna pátá zásada, zásada **pružnosti**. K dodržení poslední zásady **klouzavosti** je potřeba zajistit, aby se konec předchozího finančního plánu alespoň částečně překrýval se začátkem plánu následujícího. (Marek, 2006, s. 495)

Landa (2007, s. 110 – 112) uvádí další zásady, které je nutné respektovat při procesu finančního plánování.

Princip preference peněžních toků, který zdůrazňuje, aby krátkodobě i dlouhodobě převažovaly souhrnné peněžní příjmy nad celkovými peněžními výdaji. Tento princip je významný při řízení likvidity a důležitým faktorem při investičním rozhodování.

Princip respektování faktoru času vychází z preferování dřívějších příjmů před pozdějšími příjmy, pokud je jejich nominální hodnota stejná. Dřívější příjmy lze použít k dalšímu finančnímu investování.

Princip respektování a minimalizace rizika upřednostňuje stejný objem peněžních prostředků získaných s menším rizikem před tímtož objemem peněz získaných s vyšším rizikem. Méně riziková možnost ale nemusí být vždy výhodnější, proto je třeba vždy rizika řádně identifikovat a počítat s nimi při rozhodování.

Princip optimalizace kapitálové struktury se zaměřuje na zajišťování optimálního poměru podnikového kapitálu a zajištění finanční stability.

Zásada dlouhodobosti finančního plánování požaduje zajištění nadřazenosti dlouhodobých finančních cílů podniku před krátkodobými cíli. Krátkodobé cíle přispívají k realizaci cílů dlouhodobých.

Zásada hierarchického uspořádání firemních finančních cílů požaduje, aby byl v plánovacím období ze všech podnikových cílů určen jeden hlavní, který bude nadřazen všem ostatním cílům a ty budou pak hodnoceny podle úspěchu při dosahování nejdůležitějšího cíle.

Zásada reálné dosažitelnosti podnikových finančních cílů představuje značnou motivaci pro všechny zainteresované subjekty v případě, že podnik je schopen předem stanovených cílů skutečně dosahovat.

Zásada programové ziskové orientace podniku ukazuje, že v praxi je u dlouhodobých plánů nejvyšší prioritou dosažení maximalizace tržní hodnoty podniku. Neměla by ale být přehlížena také zisková orientace, protože se využívá k hodnocení ekonomické výkonnosti a ovlivňuje i tržní hodnotu podniku.

Zásada periodické aktualizace podnikových finančních plánů vychází z pravidelného aktualizování plánů v souvislosti se změnami okolí podniku.

Zásada podstatné shody struktury a formy hlavních plánovacích podkladů se strukturou a formou podnikových účetních výkazů zajišťuje dodržení návaznosti struktury,

formy a metody sestavování finančních výkazů s vnitropodnikovým ekonomickým reportingem.

Zásada jednoduchosti a transparentnosti plánových výpočtů znamená využívání takových odborných postupů a plánovacích propočtů, aby jim byly schopni porozumět nejen finanční experti, ale i zaměstnanci, kteří nemají tak vysoké odborné finanční a ekonomické znalosti.

Zásada relativní autonomie finančního plánu vychází z toho, že ne všechny plány vyhovují všem zainteresovaným skupinám a bývají i často měněny vlivem vnitřního a vnějšího okolí. Tyto změny by ale neměly být schopny odchýlit podnik od plnění určených strategických cílů.

1.3 Riziko finančního plánování

Mezi významné prvky finančního rozhodování patří riziko, které lze vyjádřit jako nebezpečí, že výsledky, které podnik očekává, se budou lišit od výsledků, kterých skutečně dosáhne. Může dojít k variantě, kdy skutečné výsledky budou horší než očekávané anebo v lepším případě budou skutečné výsledky lepší než ty, které podnik plánoval.

Ve skutečnosti nelze přesně určit spolehlivý budoucí výsledek, protože při přijímání finančních rozhodnutí existuje určitá nejistota, kterou způsobují vnější a vnitřní faktory. O vnějších faktorech hovoříme tehdy, pokud k jejich vzniku dochází, aniž by o tom podnik rozhodoval (např. živelné katastrofy, politické změny, kolísání cen vstupních produktů). Vnitřní faktory naopak vznikají jako následek rozhodnutí podniku (reakce spotřebitelů na zvýšení ceny výrobků, reorganizace v podniku, stávka jako reakce nespokojených zaměstnanců).

Riziko by mohlo být nulové pouze v případě, kdy by existovala absolutní jistota, že mezi skutečnými a očekávanými výsledky nevznikne žádná odchylka. (Marek, 2006, s. 75)

2 FINANČNÍ PLÁN

Výsledkem finančního plánování je finanční plán, který představuje určitý přehled o chystaném finančním chování a obsahuje souhrn ekonomických kritérií, podle kterých se podnik bude v přítomnosti rozhodovat, ale důsledky budou vidět až v budoucnosti. Vymezení druhu, výše a doby uskutečnění těchto kritérií ve finančním plánu vedou podnik směrem k vytýčenému cíli. (Sedláček, 2001, s. 164)

Důležité základní zásady, které by měl každý finanční plán splňovat, aby plnil svou funkci, lze vyjádřit anglickým slovem SMART, (česky „CHYTRÝ“). Je složen z pěti dalších samostatných slov, jejichž počáteční písmena tvoří název SMART a popisují klíčové vlastnosti finančního plánu:

Specific: Plán musí být konkrétní, přesný, podrobný a úplný. Musí se shodovat s požadavky vedení podniku, podle kterých je sestavován.

Measurable: Plán musí být měřitelný, tzn. sestaven v měřitelných jednotkách. Je nutná srovnatelnost se skutečnými daty současného období s daty z minulých období.

Attainable: Plán musí být dosažitelný a schopný motivovat i každého zaměstnance podniku. Dosažení výsledku, který byl naplánován, je měřítkem úspěchu.

Realistic: Plán musí být reálný. Musí brát v úvahu pozici podniku na trhu, vnější i vnitřní okolí podniku i hrozbu konkurence.

Tangible: Plán musí být materiální. Veškeré aktivity a cíle jsou splnitelné a jsou výsledkem konkrétních jednání a činů ze všech podnikových útvarů. (Žůrková, 2007, s. 24)

Ve skutečnosti existuje ještě prodloužená varianta neboli SMARTER (v překladu „chytřejší“), která vystihuje ještě další vlastnosti, které by finanční plán měl mít. Patří sem:

Evaluated: Plán by měl být vyhodnocený. Je potřeba určit, za jakou cenu je jednotlivých plánovaných cílů dosaženo.

Rewarded: Plán by měl být odměněný. Ti, kteří určitým způsobem přispěli ke splnění plánovaných cílů, by měly být adekvátně odměněni, za účelem udržení jejich motivace. Odměna může mít jakoukoli podobu např. finanční, nefinanční, povýšení pracovníka, oficiální poděkování atd. (Zikmund, 2010)

Při sestavování finančního plánu je důležité dodržovat prostorovou a časovou koordinaci. U prostorové koordinace je třeba zajistit, aby jednotlivé plány v podniku byly vzájemně sladěny. Počátečním projektem v celém systému ekonomického plánování je vytvoření obchodního plánu, ze kterého v první řadě vzniká plán výrobní a z něj jsou odvozeny plány další (např. výrobních a obslužných středisek, zásobovací nebo investiční plány atd.) (Marek, 2006, s. 495 – 496)

Časová koordinace představuje soulad procesu krátkodobého a dlouhodobého finančního plánování. Jednotlivé posloupnosti dat, které jsou obsaženy v krátkodobém plánu, by měly být shodné s posloupnostmi vymezenými v plánu dlouhodobém. (Růčková, 2011, s. 84)

2.1 Analýza výkonnosti podniku pro potřeby plánování

Rozhodnutí, jakým způsobem řídit a měřit výkonnost podniku je důležitým, ale velmi náročným úkolem podnikových činností. Zásadním úkolem je zvolit takové přístupy a postupy, kterými dokáže podnik naplnit své poslání. V dnešní době existuje mnoho kritérií, která jsou schopna vyjádřit výkonnost podniku, protože každý subjekt hodnotí výkonnost podniku jinak.

2.1.1 Finanční analýza podniku

Finanční analýza je významnou součástí finančního řízení, protože poskytuje manažerům podniku zpětnou vazbu o finančním hospodaření v jednotlivých podnikových oblastech. Informuje, čeho se podniku podařilo dosáhnout a v čem by se mohl do budoucna zdokonalit. Výsledky získané finanční analýzou přináší důležité údaje nejen pro interní potřeby podniku, ale i pro externí uživatele např. investory, obchodní partnery, konkurenty atd. (Pavelková, Knápková, 2008, s. 64)

Využitím klíčových ukazatelů, může podnik získat odpovědi na řadu otázek týkající se podnikových financí. Jak velkou sumu si podnik může vypůjčit a může vést výše dluhu k finanční tísní? Jak je podnik likvidní resp. může kdykoli využít finanční hotovost na pokrytí nečekaných výdajů? Využívá efektivně svá aktiva? Jaká je jeho rentabilita? Jak vysoko je podnik oceňován investory? Brealey a Myers (c2003, s. 824)

Růčková (2011, s. 21) vyjadřuje úspěšnost finanční analýzy v závislosti na použitých vstupních zdrojích, které by měly být kvalitní a komplexní. Pro její tvorbu čerpají podnikoví analytici informace z finančních účetních výkazů, jimiž jsou rozvaha, výkaz zisků

a ztrát a výkaz o peněžních tocích. Pro zpřesnění výsledů finanční analýzy využívají také vnitropodnikové účetní výkazy. Dalšími zdroji mohou být podle Grünwalda a Holečkové (2002, s. 7) oficiální ekonomická a podniková statistika, podnikové plány, kalkulace, zprávy auditorů, odborný tisk atd.

Analýza absolutních ukazatelů

Absolutní ukazatele představují údaje vycházející přímo z účetních výkazů. Součástí analýzy je za prvé **horizontální analýza**, která vyjadřuje, o kolik se jednotlivé položky změny proti minulému období a cílem je zjistit pohyb jednotlivých veličin a určit jejich intenzitu. Za druhé je to **vertikální analýza**, kterou se vyjadřují jednotlivé položky účetních výkazů jako procento z celkových aktiv nebo pasiv a výnosů nebo nákladů. Cílem je určit strukturu aktiv a pasiv (nákladů a výnosů). (Hrdý, Krechovská, 2013, s. 208 – 209)

Analýza rozdílových ukazatelů

Rozdílové ukazatele jsou vyjádřeny jako rozdíl dvou absolutních ukazatelů. Nejčastějším rozdílovým ukazatelem je čistý pracovní kapitál, který získáme, když od oběžných aktiv odečteme krátkodobé závazky (dluhy). Vyjadřuje, jaká je platební schopnost podniku a jeho hodnota by neměla být záporná, protože pak by se jednalo o nekrytý dluh. (Grünwald, Holečková, 2002, s. 17)

Analýza poměrových ukazatelů

Poměrové ukazatele se ve finanční analýze používají nejčastěji. Vypočítají se jako podíl dvou položek nebo skupiny položek, které mají určitou vzájemnou souvislost, a které jsou obsaženy v základních účetních výkazech. (Růčková, 2011, s. 47)

V této analýze podniky nejčastěji využívají:

- **ukazatele rentability** – rentabilita celkového kapitálu (ROA), rentabilita vlastního kapitálu (ROE), rentabilita tržeb (zisková marže) a rentabilita investovaného kapitálu
- **ukazatele aktivity** – rychlost a doba obratu nejčastěji u celkových aktiv, zásob, pohledávek a závazků
- **ukazatele likvidity** – běžná likvidita, pohotová likvidita, okamžitá likvidita
- **ukazatele zadluženosti** – celková zadluženost, koeficient samofinancování, ukazatel zadluženosti vlastního kapitálu, ukazatel úrokového krytí (Sedláček, 2009, s. 56 – 68)

Analýza soustavy ukazatelů

Nevýhodou popisovaných rozdílových a poměrových ukazatelů je jejich nedostatečná vypovídací schopnost, protože jsou schopni charakterizovat finanční situaci podniku vždy pouze v určité oblasti činnosti podniku. Proto dochází k vytváření soustav ukazatelů, jejichž cílem je pomocí jednoho čísla vyjádřit výkonnost a celkovou charakteristiku finančně ekonomické situace podniku. Ukazatele jsou uspořádány buď hierarchicky, nebo účelově. Hierarchicky uspořádané soustavy ukazatelů jsou provázány matematicky a jejich rozkladem se identifikují logické a ekonomické vazby mezi jednotlivými ukazateli. Jedná se zejména o pyramidové rozklady. Účelově vytvořené soustavy ukazatelů jsou schopny vyjádřit stávající finanční situaci podniku a předpovědět její další vývoj prostřednictvím jednoho čísla. Lze je rozdělit za prvé na **bonitní modely**, které se využívají k analýze finančního zdraví podniku tím, že bodovým ohodnocením určují bonitu hodnoceného podniku. Příkladem může být Tamariho model, Kralickův Quicktest nebo modifikovaný Quicktest. Za druhé jsou to **bankrotní modely**, které jsou schopny předpovědět hrozící bankrot podniku a před ním varovat. Jedná se např. o Altmanovo Z-skóre nebo model IN (Index důvěryhodnosti. (Růčková, 2011, s. 70 – 71, Sedláček, 2009, s. 81)

2.1.2 Analýza zdrojů podniku

Cílem analýzy zdrojů podniku je zjistit kvalitu a míru dostupných existujících zdrojů podniku, do jaké míry jsou originální a pro konkurenci složitě dosažitelné. Využitím analýzy může podnik zjistit, jaké konkrétní zdroje přispívají k vytvoření jeho konkurenční výhody před ostatními. Můžeme je rozdělit do čtyř skupin – hmotné zdroje, lidské zdroje, finanční zdroje a nehmotné zdroje. Analýza by ale neměla být zaměřena na vlastnictví zdrojů pouze z právního hlediska. Významným aktivem pro podnik mohou být také vztahy se zákazníky, dodavateli nebo odběrateli. Důležité je také určit jaké existují vazby mezi jednotlivými zdroji. Jejich úroveň je závislá i na schopnostech podniku zdrojů vhodně využívat. (Sedláčková, Buchta, 2006, s. 75 – 78)

2.1.3 Analýza výrobního programu

Cílem analýzy je z dostupných zdrojů vytvářet takovou produkci výrobků, u kterých lze očekávat pozitivní vývoj na trhu. Podnik tak může s jejím využitím vybudovat svou konkurenční výhodu, zajistit si případný další rozvoj a podpořit výnosnost. Pro portfolio ana-

lýzu se využívají různé druhy matic: BCG matice, Hoferova matice a analýza životního cyklu výrobku.

BCG matice rozděluje výrobky podle tržního podílu a tempa růstu trhu do matice o čtyřech kvadrantech, které jsou označeny jako hvězdy, dojně krávy, psi a otazníky. Využívá se jako prostředek rozdělení zdrojů a při určování strategií pro jednotlivé strategické podnikatelské jednotky.

Hofferova matice vyjadřuje 15ti člennou matici, která vychází z toho, že konkurenční postavení a stadium vývoje trhu jsou hlavní faktory, které ovlivňují pozici v portfoliu. Výsledným strategickým portfoliem může být buď růstové portfolio, ziskové portfolio nebo vyvážené portfolio.

Analýza životního cyklu výrobku rozlišuje, v jaké z pěti etap životního cyklu výrobku se výrobek nachází (zavádění, růst, dospělost, dozrání a ústup) a lze ji tak využít k dalšímu plánování výroby a prodeje. (Sedláčková, Buchta, 2006, s. 86 – 90)

2.1.4 SWOT analýza

Podstatou SWOT analýzy je odhalit čtyři důležité oblasti podniku, jimiž jsou silné stránky („Strengths“), slabé stránky („Weaknesses“), budoucí příležitosti („Opportunities“) a hrozby („Threats“). Obsah každé z nich je vyjádřen slovně a v zájmu udržení přehlednosti je většinou sestaven do tabulky o čtyřech kvadrantech. Analýza by se měla orientovat na určování podstatných jevů, které jsou důležité při tvorbě plánů. Příliš velké množství faktů v každé oblasti je spíše komplikací. Nejvíce přínosné je, aby se na sestavování SWOT analýzy podílelo více zainteresovaných pracovníků, za účelem dosažení objektivního výsledku a nejednalo se pouze o subjektivní pohled jednoho manažera. (Keřkovský, Vykypěl, 2003, s. 97 – 98)

Cílem SWOT analýzy je snaha o rozvinutí identifikovaných silných stránek, potlačení slabých stránek, připravení se na budoucí hrozby a využití budoucích příležitostí. Výsledky vyjádřené pomocí analýzy mohou podniku pomoci zjistit jeho strategickou pozici na konkurenčním trhu. (Sedláčková, Buchta, 2006, s. 91 – 93)

V dnešní době již pro kvalitní finanční plánování nestačí analyzování jen interního prostředí podniků. Velkou důležitost je vhodné přikládat i analýzám týkající se okolí samot-

ného podniku, protože v něm dochází k neustálým změnám, které jsou stále častější a mohou mít na něj také rozhodující vliv.

2.2 Analýza makrookolí

Váchal et al. (2013, s. 93) představuje makrookolí jako soubor vlivů a podmínek, které působí na podnik a mohou mít na něj určitý vliv, ale podnik je sám o sobě nemůže ovlivnit. Sedláčková a Buchta (2006, s. 16) uvádí, že podnik může na tyto vnější faktory reagovat a prostřednictvím svých rozhodnutí ovlivnit nebo i změnit směr svého vývoje pokud si připraví konkrétní alternativy budoucího podnikového rozvoje. Míra úspěšnosti podniku tedy závisí na jeho schopnosti aktivně reagovat na změny.

Landa (2007, s. 122 – 123) vyjadřuje účel analýzy makrookolí jako určení podstatných směrů vývoje některých makroekonomických ukazatelů, kteří by mohli ovlivňovat ekonomický rozvoj podniku na makroúrovni.

2.2.1 PEST analýza

Existují oblasti v makrookolí, jejichž změna by mohla mít na podnik výrazný dopad. Určování těchto změn je postaveno spíše na odhadu než na přesných předpovědích. K jejich identifikování je vhodné využít PEST analýzu, která rozděluje vlivy makrookolí na čtyři základní části. Jsou to politické a legislativní faktory, ekonomické faktory, sociální a kulturní faktory a technologické faktory. V každé části existuje další množství faktorů, které se postupně v čase mění a ovlivňují podnik s různou intenzitou. Důležitost jednotlivých faktorů je odlišná pro různá odvětví a různé podniky. Je podstatné je pravidelně sledovat a vyhodnocovat. (Sedláčková, Buchta, 2006, s. 16, Váchal et al., 2013, s. 97)

Politické a legislativní faktory

Podnik je povinen se pohybovat v zákonem stanoveném legislativním prostoru a dodržovat zákony, právní normy a vyhlášky. Všechna tato omezení výrazně ovlivňují jeho rozhodování o budoucích strategických možnostech, omezují příležitosti a mohou být také hrozbou. Podniky jsou ovlivňovány např. antitrustovými zákony, daňovými zákony, řadou antimonopolních opatření, nutností změnit výrobní technologie z důvodu ochrany životního prostředí, regulace importu a exportu atd.

Ekonomické faktory

Tyto faktory vyjadřují stav ekonomiky a ovlivňují rozhodování podniku při dosahování stanovených cílů. Jejich vývoj může podnikům přinášet nejen velké budoucí příležitosti, ale také může představovat hrozbu pro jejich existenci. Jedná se například o ukazatele úrokové míry, míry inflace, směnného kurzu, daňové politiky, nezaměstnanosti nebo dostupnost a cenu energií.

Sociální a demografické faktory

Sociální a demografické faktory představují vlivy, které jsou spojené s úrovní života obyvatelstva, demografickou strukturou obyvatel, zlepšováním životního prostředí, mobilitou pracovní síly nebo mírou vzdělanosti. Podniky ovlivněny těmito faktory se snaží uspokojovat potřeby svých zákazníků a tímto způsobem tak získat náskok před svými konkurenty.

Technologické faktory

K tomu, aby se podnik nestal zaostalým, je třeba sledovat technologické a technické změny ve svém okolí a podílet se na inovačních činnostech. Významným ukazatelem úspěšnosti podniku se může stát schopnost předvídat směr rozvoje technologických faktorů. Využívání nových technologií může být pro podnik nejen výhodou ale i hrozbou.

Cílem PEST analýzy není určit co největší počet faktorů nacházejících se v okolí podniku, ale rozpoznat a odlišit takové ukazatele, které jsou pro podnik nejdůležitější a jsou pro něj nejvýznamnější. (Sedláčková, Buchta, 2006, s. 16 - 19, Váchal et. al, 2013, s. 97 – 98, Dedouchová, 2001, s. 27 – 28)

2.3 Analýza mikrookolí

Mikrookolí podle Váchala et al. (2013, s. 93) představují faktory, které je podnik schopen svými rozhodnutími ovlivnit. Dedouchová (2001, s. 17) dodává, že mikrookolí je tvořeno nejbližším okolím podniku a skládá se z dalších konkurenčních podniků, jejichž výstupy jsou vzájemně nahraditelné. Všichni dohromady vytvářejí odvětví. Další součástí mikrookolí jsou dodavatelé a zákazníci.

K tomu, aby podnik patřil mezi ty úspěšné, musí jeho manažeři vytvořit soulad mezi strategií podniku a jeho okolím. Nutností je objevit příležitosti, které je potřeba využít a určit

pravděpodobné hrozby, kterým bude potřeba se vyhnout. Správná konzistence mezi podnikem a jeho okolím pak zajistí dosažení maximální výkonnost podniku.

Součástí analýzy mikrookolí je analýza odvětví a analýza konkurenčních sil, které existují v daném odvětví. Protože podstata konkurence bývá v jednom odvětví téměř stejná, lze k jejímu rozboru využít jednotný analytický nástroj. Jedná se o Porterův model pěti konkurenčních sil. (Sedláčková, Buchta, 2006, s. 47)

2.3.1 Analýza odvětví

Podle Sedláčkové (2000, s. 22 – 23) je odvětvím myšlena skupina podniků, jejichž výrobky nebo služby mají společné charakteristické rysy a jsou určeny k uspokojení potřeb stejného druhu zákazníků. Vymezení struktury odvětví je důležitým krokem k formulaci strategie i k definování pravidel konkurenčního boje. Cílem analýzy odvětví je zjistit jaké faktory způsobují větší či menší atraktivitu daného odvětví a určit základní charakteristiku a strukturu odvětví. Dnešním problémem je, že se odvětví prolínají a již není dobře rozpoznatelné, kde jsou jeho hranice. Toto hledisko je nutno brát při analýze na vědomí. Struktura odvětví je proměnlivá a nelze ji brát jako definitivní stav.

2.3.2 Porterův model konkurenčních sil

Ve většině případů dochází ke snižování ziskovosti podniku, pokud se jeho konkurenční podniky stávají aktivnějšími. Podnik by si měl na trhu vybudovat takovou pozici, aby byl schopen čelit vlivům konkurenčních sil. Porterův model může pomoci zajistit takový přístup ke konkurenci, který by:

- *„izoloval podnik co nejvíce od působení konkurenčních sil,*
- *umožnil využít konkurenční síly v daném odvětví ve svůj prospěch,*
- *umožnil podniku usadit se v pevné pozici, ze které může rozehrát hru hned, jak se v odvětví konkurence objeví“.* (Váchal et al., 2013, s. 404)

Výstupy Porterovy analýzy by měly určit potenciální hrozby, ale i příležitosti, kterými by bylo možné hrozící nebezpečí pro podnik eliminovat. (Keřkovský, Vykypěl, 2006, s. 56)

Porterův model konkurenčních sil vychází z určení působení pěti hlavních faktorů:

Potenciální konkurenti

Váznost hrozby nových konkurentů je ovlivněna tím, jak velké jsou bariéry vstupu do odvětví. K překonání těchto bariér je zapotřebí vynaložení značných nákladů. Čím jsou vyšší, tím je menší pravděpodobnost, že potenciální konkurenti budou mít zájem na trh vstoupit. Mezi bariéry vstupu lze zahrnout:

- věrnost zákazníků k výrobkům stávajícího podniku,
- nižší náklady na výrobu vyplývající z dlouhodobých zkušeností působení v odvětví,
- úspory z rozsahu,
- nedostačující finanční zdroje na úhradu fixních nákladů,
- přístup k výhodnějším nákupům materiálu a polotovarů pro stávající podniky.

(Dedouchová, 2001, s. 18 – 19, Váchal et. al, 2013, s. 405)

Substituční výrobky

Pokud jsou produkty na stávajícím trhu jednoduše nahraditelné, mají noví konkurenti menší zájem vstoupit do odvětví, protože ceny takových výrobků budou nízké a šance na jejich zvýšení a dosažení vysokého zisku je minimální. (Dedouchová, 2001, s. 18 – 19)

Vyjednávací síla zákazníků

Zákazníci jsou schopni za určitých podmínek tlačit ceny produktů dolů a tím způsobovat zesílení konkurenčních tlaků. Jejich síla roste v případech kdy:

- jde o malý počet velkých odběratelů,
- kupují výrobky ve velkém množství,
- mohou pohrozit vlastní výrobou stejných produktů,
- mohou naznačit odchod ke konkurenci,
- je pro ně výhodnější nakupovat od několika prodejců najednou (Sedláčková, Buchta, 2006, s. 54, Dedouchová, 2001, s. 22)

Vyjednávací síla dodavatelů

Dodavatelé mohou působit jako hrozba v případě, kdy zvýší ceny surovin anebo sníží jejich kvalitu. Vliv dodavatelů se zvyšuje s rostoucí vyjednávací silou, tzn. tehdy, když:

- produkty, které prodávají, jsou ojedinělé nebo speciální a pro kupujícího je finančně velmi náročné zakoupit je od jiného dodavatele
- nejsou vázáni dodávkami produktů z jiných odvětví
- zákazník, který od něj nakupuje, neodebírá výrazné množství výrobků
- existuje omezené množství dodavatelů (Vochozka et al., 2013, s. 406, Sedláčková, Buchta, 2006, s. 53 – 56)

Rivalita mezi existujícími podniky

Každý podnik se snaží udržet si na trhu co nejlepší pozici a rivalita mezi podniky se stupňuje. Pokaždé, když některý z konkurentů provede změnu ve své podnikové strategii, předpokládá se, že ostatní na to budou vzápětí reagovat. Nástroje, které proti sobě používají, mohou být cena, kvalita, služby, záruka atd. (Sedláčková, Buchta, 2006, s. 48 – 49)

2.4 Vize a stanovení cílů podniku

Určení podnikatelské vize by mělo být vždy výchozím bodem strategického záměru vytvářeného vrcholovým managementem konkrétního podniku. Jedná se o vyjádření, jak se podnik v cílovém roce plánu změní oproti současnému stavu. Obsah vize je pro každý podnik specifický, je třeba definovat současný i budoucí stav a dívat se na něj z různých pohledů. Důležité je zachování flexibility vize, aby v případě žádoucího posunu firmy mohlo dojít k její aktualizaci. (Fotr et. al, 2012, s. 33 – 35)

Z definovaných vizí podniku zpravidla vyplývají jeho konkrétní cíle. Stanovení a znalost cílů představuje pro podnikové manažery základ pro formulování strategie a následně možnost hodnotit úspěch či neúspěch podniku. Ve většině případů je základním cílem podniku zvyšování jeho tržní hodnoty. Další cíle lze rozdělit na cíle marketingové, ekonomické, majetkové, rozvojové, personální a ostatní. Jednotlivé cíle jsou preferovány podle oboru podnikání nebo konkurenčního postavení podniku na trhu. (Fotr et. al, 2012, s. 89)

Keřkovský a Vykypěl (2003, s. 11) uvádí různé faktory, které mohou ovlivňovat rozhodování o cílech podniku. Jedná se o prostředí, ve kterém podnik působí, očekávání důležitých „stakeholders“, dostupné výrobní faktory, interní vztahy, schopnosti manažerů a minulý vývoj podniku.

2.5 Podniková strategie

Zvolení vhodné podnikové strategie představuje proces určování dalších prvků a využití předností podniku, které pomohou k dosažení cílů podniku a tím i k jeho rozvoji. Snahou podnikových manažerů je propojit vnitřní zdroje s vnějším okolím a zabezpečit tak stabilní, úspěšný a prosperující podnik. (Sedláčková, Buchta, 2006, s. 1 – 3)

Podle Brighama a Houstona (2004, s. 649) mohou být podnikové strategie soustředěny různými směry. Patří mezi ně například zaměření podniku na investování do zahraničí nebo investování v nových podnikatelských oblastech a technologiích. Dále pak orientace na široký okruh spotřebitelů nebo pouze na určitý druh zákazníků. Ve všech případech by ale měla být strategie dosažitelná a slučitelná s účelem, rozsahem a cílem podniku.

Strategii můžeme formulovat různými způsoby, ale nejčastěji se používá hierarchický přístup, kdy vyjádříme napřed **poslání** podniku, pak jeho **vizi**, potom **strategické cíle** a nakonec samotnou **strategii**.

Poslání vyjadřuje, proč podnik vůbec existuje a jaké jsou jeho základní funkce. Dále je také vhodné vymezit, jaké hodnoty podnik uznává, jaká je jeho pozice v regionu, vztahy s vlastníky, dodavateli, zaměstnanci i zákazníky.

Vize nabízí dlouhodobý pohled do budoucna, tzn. představu, jakým směrem by se podnik mohl vyvíjet a čeho by mohl dosáhnout. Příkladem může být vize výrazného zlepšení uspokojení zákaznických potřeb.

Strategické cíle vychází z poslání a vize podniku. Volba cílů a způsob jejich dosažení je ovlivněno i omezeno hodnotami, které podnik akceptuje. Strategické cíle vyjadřují žádoucí stav, kterého chce podnik svojí činností dosáhnout. (Sedláčková, Buchta, 2006, s. 1 – 3)

K tvorbě cílů dochází na základě střetu zájmů akcionářů, kteří chtějí co nejvyšší výnosy a manažerů, jež nejsou nakloněni k podstupování rizik, protože by to mohlo znamenat konec jejich kariéry. V konečném důsledku ale může snaha o dosažení uspokojivého zisku pro všechny vést i k nespokojenosti zákazníků nebo i k zhoršení pozice na trhu. (Grünwald, Holečková, 2007, s. 236)

Strategie určuje cesty, kterými lze poslání, vize i strategické cíle naplnit. Pro dosažení svých záměrů si podnik určí plán, ve kterém vyjádří nezbytné činnosti, způsoby umístění zdrojů pro dosažení cílů a celkové postupy při uskutečňování své činnosti.

K vyjádřením všech těchto faktorů je potřeba zjistit, rozebrat a vyhodnotit rozsáhlé množství informací jak z interních údajů podniku, tak z vnějšího okolí podniku. Je dobré, pokud je podnik připraven na všechny situace, ke kterým by mohlo s největší pravděpodobností dojít. Nejvhodnější je zvolit systematický přístup k zajištění těchto informací a poté postupovat kontinuálně pro případ, že bude podnik nucen reagovat na změny působící na něj z vnějšího prostředí. (Sedláčková, Buchta, 2006, s. 1 – 3)

Grünwald a Holečková (2007, s. 234 – 235) rozlišují tři druhy strategií – útlum, stabilita a expanze.

- **Útlum** využívají podnikoví manažeři v případě, když je potřeba snížit podíl na trhu. Tato strategie je potřebná v období, kdy podnik příliš neprosperuje nebo pokud vlastníci požadují zlepšení výsledků a stávající strategie neplní určené cíle nebo také pokud hrozby z okolního prostředí nelze odstranit využitím jiné strategie. Útlum může být interní, kdy ke zlepšení obratu dochází využitím úsporných opatření nebo finanční restrukturalizací. Druhá varianta je útlum externí, u kterého dochází k odstranění některých aktivit likvidací nebo odprodejem.
- V případě strategie **stability** je cílem udržet stejný podíl na trhu. Podnik se snaží snižovat nebezpečí rizik a posilovat svoji výnosnost. Tato strategie se využívá v období, kdy se neočekávají žádné hrozby ale ani příležitosti a okolí se jeví jako stabilní.
- Snahou strategie **expanze** je zvyšovat podíl na trhu a pronikat na trhy nové. Rostoucí prosperita společnosti ukazuje podnik jako úspěšný s efektivním finančním řízením. V případě interní expanze se podnik snaží zrychlovat prodej a zvyšovat podíl na trhu a při externí expanzi je snahou podniku rozrůst se prostřednictvím koupě jiného podniku.

2.5.1 Finanční strategie a finanční politiky podniku

Podle Landy (2007, s. 99 – 108), plyne role finanční strategie z postavení a úlohy financí v oblasti řízení podniku. Svým specifickým postavením ovlivňuje a zároveň musí respektovat ostatní strategie podniku, mezi něž patří celková firemní strategie, v rámci které je nutné např. stanovovat povinnou výši základního kapitálu nebo úroveň zdanění podnikových činností. Dále je to obchodní strategie, kde je potřeba např. určit strukturu aktiv nebo vyčíslit velikost investic nebo stanovit potřebnou výši finančních zdrojů. Finanční strategie ovlivňuje i strategie výrobní, zásobovací, odbytovou atd.

Finanční strategie je tvořena finančními politikami, kterými jsou:

- **dluhová politika**, se zabývá zajišťováním optimálního poměru mezi krátkodobými a dlouhodobými cizími zdroji,
- **úvěrová politika** se zaměřuje na poskytování obchodních úvěrů svým odběratelům s cílem rozšířit počet firemních zákazníků,
- **politika v oblasti likvidity** usiluje o udržení krátkodobé i dlouhodobé platební schopnosti podniku a omezování vzniku platebních potíží,
- **daňová politika** se snaží s rámci legislativního prostoru snižovat daňové odvody
- **politika nakládání s výsledkem hospodaření** se zabývá způsoby, jak rozdělit zisk po zdanění ve vztahu k vlastníkům i zájmům samotného podniku
- **politika v oblasti podnikového účetnictví** určuje, jakým způsobem se budou aplikovat zákonné zásady do účetnictví a to jak v oblasti finančního tak manažerského účetnictví

2.6 Metody tvorby finančního plánu

Podle Mariniče (2008, s. 167) je zvolení metody při procesu finančního plánování pro každý podnik individuální. Všeobecné pravidlo pro volbu neexistuje. Ve většině případů dochází k jejich prolínání. Je třeba brát ohled na typ podniku. Zvláště na charakter výroby a používané technologie. V současné době rozlišujeme níže popsané metody finančního plánování.

2.6.1 Metoda intuitivní

Jedná se v podstatě o určitou představu plánu pouze v hlavě finančních plánovačů, která vychází z jejich zkušeností a subjektivních odhadů. Zde ale může být problém určitého zjednodušování a možnost nepřihlídnutí k některým významným vzájemným vazbám. Nebezpečím pak může být i vznik nereálného finančního plánu. (Marek, 2006, s. 498)

2.6.2 Metoda statistická

Tato metoda spočívá v prodloužení časové řady do budoucnosti. Mezi její aplikace patří i **regresní metoda**. Vychází tedy z předpokladu, že data zpracovaná v minulosti se budou vyvíjet stejným způsobem i v budoucnosti. Tento předpoklad je ve většině případů nereálný, což je nevýhoda této metody. (Marek, 2006, s. 498)

2.6.3 Metoda kauzální

Nejnámější a nevhodnější metoda, která se využívá k finančnímu plánování. Je tvořena čtyřmi skupinami veličin:

1. vstupní veličiny – skládají se ze tří základních zdrojů: informace o současném stavu podnikového majetku a dosavadních výsledcích hospodaření, výstupy ekonomických plánů podniku a makroekonomické předpovědi.
2. žádoucí veličiny – představují podnikem požadovanou výši konkrétních ukazatelů z oblasti likvidity, obratovosti majetku a nákladovosti.
3. výstupní veličiny – jsou všechny ostatní veličiny v plánové podobě účetních výkazů, podnik je získá tak, že do konkrétního vzorce se dosadí vstupní nebo žádoucí veličiny.
4. kontrolní veličiny – sledují, jestli např. výše výsledku hospodaření z plánové rozvahy je shodný s výsledkem hospodaření vypočteným v plánovaném výkazu zisku a ztráty. (Marek, 2006, s. 498 - 499)

2.6.4 Metoda procentního podílu na tržbách

V případě této metody se předpokládá, že k dynamickému vývoji podniku dochází při růstu tržeb a proto jsou všechny ostatní veličiny odvozeny podle jejich poměru k tržbám. (Nývtová, Marinič, 2010, s. 100)

2.6.5 Metoda poměrových finančních ukazatelů

Principem metody je využití vhodných poměrových ukazatelů a plánovaných tržeb pro tvorbu plánové rozvahy. Poměrové ukazatele pak představují vzorové hodnoty, které má podnik v plánu dosáhnout. Například přiblížit se k hodnotám poměrových ukazatelů konkurenčního podniku působícího ve stejném odvětví. (Pavelková, Knápková, 2008, s. 221)

2.6.6 Analýza nulového bodu

Tato metoda se využívá k zjišťování minimální hranice, pod kterou by neměly klesnout tržby. Podstatou analýzy nulového bodu je průzkum změny velikosti zisku a prodejních cen výrobků na základě rozpouštění fixních nákladů na odlišnou velikost produkce. (Pavelková, Knápková, 2008, s. 221)

2.6.7 Finanční modely

Pro finanční plánování se využívají simulační nebo optimalizační modely finančního plánu. Simulační modely přispívají podnikovým manažerům k možnosti vytvořit několik variant plánových dokumentů. Optimalizační modely pomáhají určit nejlepší řešení při stanovených předpokladech a omezeních. (Pavelková, Knápková, 2008, s. 221)

2.7 Dlouhodobý finanční plán

Dobrý dlouhodobý finanční plán by měl být sestaven takovým způsobem, který by zajistil manažerům možnost kvalitního vytvoření následných taktických krátkodobých plánů na všech úrovních podniku. Souhrnný dlouhodobý finanční plán patří mezi nejdůležitější dokumenty podniku, na základě kterých lze podnik řídit, kontrolovat a hodnotit. (Petřík, 2009, s. 93)

Dlouhodobý nebo také strategický finanční plán je sestavován na dobu delší než jeden rok. Nejčastěji je tvořen na období 3 – 5 let, ale některé firmy sestavují výhled do budoucna i na 10 let dopředu. Je využíván nejen pro interní potřeby podniku, ale je důležitý i pro externí uživatele např. eventuelní investory nebo banky, pokud podnik žádá o bankovní úvěr. (Hrdý, Krechovská, 2013, s. 193)

Před zahájením samotné tvorby dlouhodobého plánu je potřeba nejen zanalyzovat finanční situaci podniku, ale i zjistit, jak si vedl v minulosti, jaké jsou jeho vize a plánovaná strategie podnikání, jeho silné a slabé stránky, co ho ohrožuje a v čem může spatřovat příležitosti rozvoje. V neposlední řadě tak jak jaký vliv na něj má vnější okolí.

Podle Pavelkové a Knápkové (2007, s. 216) by obsahem dlouhodobého finančního plánu měla být analýza finanční situace, plán tržeb na základě prognózy a plánu prodeje, plánová výsledovka, plánová rozvaha, plán peněžních toků, rozpočet investičních výdajů a rozpočet dlouhodobého externího financování

2.7.1 Plánový výkaz zisku a ztráty

Tento výkaz je velmi důležitou součástí dlouhodobého finančního plánu a podnikoví manažeři z něj získávají informace o výnosech, nákladech a hospodářském výsledku před a po zdanění z každého plánovacího období. (Fotr et al., 2012, s. 183)

Plán tržeb

Nejvýznamnější složkou výnosů především u výrobního podniku jsou tržby z prodeje vlastních výrobků a služeb. Tržby mohou být významně ovlivňovány působením externích faktorů, které nemohou být podnikem ovlivněny. Je tedy výhodné vytvořit více variant plánu tržeb pro případ pozitivního i negativního budoucího vývoje externích (rizikových) faktorů. (Fotr et al., 2012, s. 184)

Přehledný a praktický plán lze získat rozdělením tržeb podle druhu prodávaných výrobků a zboží nebo poskytovaných služeb. Neuvádí se tedy tržby pouze jako celek. Hodnoty se do plánu tržeb zadávají absolutně nebo prostřednictvím indexu ve vztahu k úrovni minulých období. (Marek et al., 2006, s. 500)

Plán nákladů

Jednotlivé položky plánu nákladů na spotřebované nákupy lze rozdělit na spotřebu materiálu, spotřebu energie, spotřebu ostatních neskladovatelných dodávek a prodaného zboží. Důležitým hlediskem je také jejich rozlišení na náklady nepřímé a přímé, které se odvozují z plánovaných tržeb a z cenové a nákladové kalkulace. Pro případ přímých a nepřímých režijních nákladů vycházejí plánované údaje z rozpočtu výrobní, odbytové a správní režie. Zjednodušeně můžeme zadávat plánované hodnoty u režijních nákladů prostřednictvím indexu k dosažené hodnotě v předchozím období nebo jako násobek k plánovaným tržbám. Náklady, které je také vhodné plánovat samostatně, jsou služby, rozdělené například na opravy a udržování, cestovné, reklamu, nájemné atd. Dále pak mzdové náklady a od nich se odvíjející osobní náklady, které se stanovují podle určitého poměru ke mzdovým nákladům, většinou stejným způsobem jako v minulém období. Pro plánování výše finančních nákladů a výnosů se stejně jako pro mimořádné náklady a výnosy většinou využívá indexová metoda. (Marek et al., 2006 s. 502)

2.7.2 Plánová rozvaha

Strukturu plánové rozvahy tvoří jednotlivé položky aktiv a pasiv. U většiny společností není třeba určovat hodnotu každé položky. Dlouhodobý majetek, tvořený dlouhodobým nehmotným majetkem, dlouhodobým hmotným majetkem a dlouhodobým finančním majetkem, vychází z dat investičního a odpisového plánu. K plánování oběžných aktiv je vhodné rozdělit ho na plán zásob, plán dlouhodobých a plán krátkodobých pohledávek a plán krátkodobého finančního majetku. (Marek et al., 2006 s. 502 – 503)

Pro vyčíslení jednotlivých plánů lze využít jednu ze dvou metod. První je procentní metoda, která je založená na vztahu poměru jednotlivých položek oběžných aktiv k tržbám (vyjádřenou v procentech), která nepředpokládá změnu těchto procentních poměrů v dalších letech. Druhou metodou je metoda plánování prostřednictvím ukazatelů obratu. (Fotr et al., 2012, s. 189 – 190)

Plán pasiv neboli zdrojů financování je složen z plánu rezerv, plánu dlouhodobých a plánu krátkodobých závazků a plánu dlouhodobých a krátkodobých bankovních úvěrů. Nejvhodnější metoda pro jejich sestavení je využití ukazatelů obratovosti. (Marek et al., 2006, s. 504)

2.7.3 Plánový přehled o peněžních tocích

Plánované peněžní toky představují veškeré příjmy a výdaje podniku za konkrétní období a jsou členěny na provozní, investiční a finanční. Jsou důležitým prostředkem hlavně při plánování a řízení likvidity. K vytvoření peněžních toků se používají dvě základní metody, a to přímá a nepřímá metoda. V případě, že podnik potřebuje vytvořit plánovaný peněžní tok pouze na krátké období využije přímou metodu, která se zakládá na stanovení jednotlivých položek příjmů a stejně tak jednotlivých položek výdajů. Pro potřeby tvorby peněžního toku, který má být součástí strategického finančního plánu, je lepší využít nepřímou metodu, která vychází z hospodářského výsledku a dalších položek výkazu zisku a ztráty. (Fotr et al., 2012, s. 193)

Pro potřeby finančního plánování stačí zjednodušená podoba přehledu o peněžních tocích, která vychází ze změny stavu peněžních prostředků jen na základě změny stavu ostatních aktiv a změny stavu pasiv. (Marek et al., 2006, s. 504 - 505)

2.7.4 Plánové rozdělení výsledku hospodaření

Plán rozdělení výsledku hospodaření představuje část výsledku hospodaření ve schvalovacím řízení (vypočtený v předchozím období) určenou na výplaty dividend a podílu na zisku a část zadržovanou v podniku jako interní zdroj financování. (Fotr et al., 2012, s. 195)

2.7.5 Plánový propočet daně z příjmu

Daň z příjmu vychází z hospodářského výsledku před zdaněním, vypočteném v plánovém výkazu zisku a ztráty, ale je třeba jej ještě upravit na základ daně z příjmu. Výsledná daň

z příjmu se vypočte podle sazby daně, která je očekávána v plánovaném období. (Marek et al., 2006, s. 502)

2.7.6 Rozpočet investičních výdajů

Vytvoření rozpočtu poskytne informace, jak velké množství peněžních prostředků může podnik v konkrétním plánovacím období vynaložit na investice do dlouhodobého hmotného či nehmotného majetku.

2.7.7 Rozpočet dlouhodobého externího financování

Rozpočet konkretizuje, z jakých finančních zdrojů bude docházet k financování zamýšlených investičních projektů např. bankovní nebo dodavatelské úvěry, emise akcií nebo dluhopisů. (Fotr, 2012, s. 167)

Výhody a nevýhody dlouhodobého finančního plánu

Strategický finanční plán má své výhody i nevýhody. K výhodám se řadí možnost sestavení vhodných strategií jak dospět k naplánovaným cílům, systémový přístup, získání dlouhodobého přehledu o podnikových činnostech, odstranění neefektivních faktorů nebo získání podkladů pro tvorbu vhodných krátkodobých plánů a rozpočtů. Za nevýhody dlouhodobého finančního plánu lze považovat skutečnost, že předpokládané dlouhodobé cíle mohou být nereálné nebo příliš subjektivní. Proces tvorby plánu může být také příliš byrokratický, složitý a časově náročný. (Petřík, 2009, s. 94)

2.8 Krátkodobý finanční plán

Krátkodobý finanční plán je sestavován na období 1 roku. Zabývá se plánováním provozní činnosti podniku a soustředí se především na zajišťování surovin a materiálu potřebných k výrobní činnosti a zároveň také na zabezpečení krátkodobého finančního majetku. (Bohanesová, 2007, s. 59)

Hrdý a Krechovská (2013, s. 194 – 195) uvádějí, že cílem krátkodobého finančního plánu je určit z čeho se skládají krátkodobé finanční potřeby podniku a jak se vyvíjejí v čase. Dále plán zabezpečuje plnění krátkodobých finančních cílů a to zejména v oblastech řízení zásob, pohledávek a závazků. Je vhodné vyhotovovat krátkodobý finanční plán v každém jednotlivém vnitropodnikovém útvaru zvlášť, aby se lépe určovaly zamýšlené cíle pro dané plánovací období a zajistila se tímto i odpovědnost za jeho plnění. Krátko-

dobé plány je třeba pravidelně vyhodnocovat a popřípadě aktualizovat podle současné situace a výše disponibilních prostředků.

Roční plán bývá rozčleňován na kratší časová období, tzn. čtvrtletí nebo měsíce. Obdobně jako u dlouhodobého plánu tvoří výstupy krátkodobého plánu plánový výkaz zisku a ztrát, plánový přehled o peněžních tocích a plánová rozvaha.

Plánový výkaz zisku a ztráty především plánuje zisk porovnáváním nákladů a výnosů a dále plánuje náklady od položek, které mají pro podnik největší význam (náklady na prodané zboží, osobní náklady, ostatní materiálové náklady, náklady na dopravu atd.) Zisk může tvořit dvěma způsoby podle přístupu k nákladům na věcný, který rozděluje náklady na nákladové druhy nebo funkční, tzn., že plán zisku se rozděluje podle funkcí v podniku. (Růčková, 2011, s. 100)

Plán peněžních toků zajišťuje v podniku peněžní rovnováhu. Čistý zisk a odpisy se přebírají z plánové výsledovky. Položky, které tvoří pracovní kapitál (mimo krátkodobé bankovní úvěry) se vyvíjejí buď přímo úměrně, nebo v jiné funkční závislosti podle vývoje tržeb. Pokud dojde ke změně v položkách aktiv a pasiv, které jsou obsaženy v plánu peněžních toků, promítnou se tyto změny i ve výchozí rozvaze běžného roku a zohledněním nerozděleného zisku pak dojde ke vzniku plánové rozvahy. (Pavelková, Knápková, 2008, s. 218)

Marek et. al (2006, s. 505) se zmiňuje o dvou účelech sestavování peněžních toků. První je prostřednictvím plánu zabezpečit každodenní solventnost podniku. Druhý je zajistit jak nejlépe využít nadbytečných peněžních prostředků (např. investicemi do cenných papírů nebo krátkodobým uložením peněz na depozitní produkty v bance) nebo jak nejlevněji vyrovnat jejich nedostatek (např. prodejem nepotřebného majetku, nadbytečného a nepotřebného materiálu nebo prodejem pohledávek faktorovi).

Plánová rozvaha poskytuje přehled o finanční situaci podniku a o jeho finanční struktuře. Sestavuje se ve zkrácené verzi, tzn. většina položek je buď sumarizována, nebo zcela vynechána pro svoji irelevantnost. Začátkem roku podnik naváže na plánovou rozvahu v dlouhodobém plánu a doplní ji oběžnými aktivy, které odpovídají plánovaným výkonům. Pasiva poté dorovná s aktivy o potřebná krátkodobá pasiva. Velikost dlouhodobého hmotného majetku představuje v konkrétním roce omezení pro rozsah výkonů. Je nutné s tímto omezením počítat při plánování objemu tržeb. (Růčková, 2011, s. 101, Grünwald a Holečková, 2002, s. 163)

Výhody a nevýhody krátkodobého finančního plánu

Tvorba krátkodobého finančního plánu může vzbuzovat dojem, že je jednodušší než tvorba dlouhodobého plánu, ale není o nic méně důležitá. Výhodou krátkodobého plánu může být především to, že plánované období je v krátkém časovém horizontu, což může přinést menší riziko chyby při prognózování. Dále se v krátkém časovém období lépe předvídají peněžní toky a lépe se tak řeší i jejich nedostatek.

3 KONTROLA A SLEDOVÁNÍ FINANČNÍCH PLÁNŮ

Petřík (2009, s. 94) zdůrazňuje nutnost pravidelných kontrol a průběžných sledování veškerých plánů, které jsou v podniku sestavovány. Tyto plány musí být zároveň dostatečně flexibilní, aby v případě vzniku náhlých nečekaných změn ve vnitřním prostředí podniku, ale hlavně ve vnějším prostředí, mohly být včas přepracovány.

Kontrolní činností se zjistí odlišnosti od původních plánů, které musí být bez jakýchkoli časových prodlev oznámeny a dále řešeny i v případě, že se jedná o hrubší a ještě ne plně ověřené informace (myšleno informace strategicky důležité pro plány podniku). (Grünwald, Holečková, 2002, s. 309)

Rozpočtová kontrola představuje monitorování podnikových a vnitropodnikových rozpočtů. Jejím účelem je sledování činnosti podniku jako celku i hospodaření jednotlivých vnitropodnikových útvarů v souladu s plánovanými rozpočty. Z hlediska finančního řízení je systematická, komplexní a souvisí s motivací odpovědných pracovníků.

Operativní finanční kontrola se orientuje na zisk, příjmy a výdaje, oběžná aktiva a krátkodobá pasiva. Na těchto položkách lze problémy nejdříve zaznamenat. Je tedy nutné je opravit v co nejkratším čase. Současně s finančními výsledky se provádí operativní kontrola i v oddělení prodeje, výroby, personálního řízení atd., a jsou tak k dispozici údaje dokreslující důvody a souvislosti ve vztahu k finanční situaci.

Strategická finanční kontrola je soustředěna na dodržování plánovaných strategických finančních veličin, jimiž jsou například finanční struktura, vlastní a cizí dlouhodobé finanční zdroje nebo pořízení dlouhodobého hmotného majetku. Strategická kontrola představuje kontrolu strategie podniku jako celku, její realnost v daném roce i do budoucna.

ZÁVĚREČNÉ ZHODNOCENÍ TEORETICKÉ ČÁSTI

Diplomová práce se v první části zabývá finančním plánováním obecně. K objasnění jeho podstaty je využito několik definic od různých tvůrců. Zahraniční i čeští autoři vyjadřují základní vlastnosti finančního plánování různým způsobem, ale jádro zůstává ve výsledku vždy stejné. Poté jsou přiblíženy nejdůležitější cíle, ke kterým chtějí podniky dospět provozováním své činnosti a uvedeno množství zásad a principů, které je nutné v průběhu finančního plánování respektovat. Dále je zmíněna existence potenciálních rizik, které mohou ohrozit tvorbu finančních plánů.

Druhá část teorie se zabývá tvorbou dlouhodobého a krátkodobého finančního plánu. Před zahájením tvorby dlouhodobého plánu je zapotřebí určit jak je podnik ovlivňován vnitřními faktory i těmi, které ho obklopují z vnějšku. V první řadě je třeba provést rozbor výkonnosti podniku, kam patří finanční analýza, která přináší systematický rozbor informací vycházejících z minulosti a nabízí určité vodítko jak postupovat při tvorbě budoucích plánů. Dále je sem zahrnuta analýza zdrojů podniku, analýza výrobního programu a SWOT analýza, která podniku odhaluje důležité vlastnosti, jimiž jsou jeho vlastní silné a slabé stránky, může naznačit budoucí příležitosti pro podnik či existenci případných hrozeb.

Z průzkumu makrookolí podniku lze získat údaje o politických, legislativních, ekonomických, sociálních a technologických faktorech, které působí na podnik. I když je sám o sobě nemůže ovlivnit, jeho snahou je aktivně reagovat na přicházející změny v těchto oblastech. Analýza mikrookolí přináší informace z odvětví, ve kterém podnik působí zejména o dodavatelích, zákaznících a konkurenci. Důležité je také určit vize, cíle a strategie samotného podniku. Po podrobném rozboru vnitřního a vnějšího okolí podniku a jeho finančního zdraví lze přikročit k tvorbě finančních plánů. Dlouhodobý finanční plán se nejčastěji sestavuje na období 3 – 5 let, vychází z finančních výkazů, které poskytují podklad pro tvorbu plánového výkazu zisku a ztráty, plánové rozvahy a dalších. Krátkodobý finanční plán bývá sestavován na období jednoho roku a zabývá se plánováním provozní činnosti podniku a podobně jako u dlouhodobého plánu jsou jeho výstupy tvořeny plánovým výkazem zisku a ztráty, plánovým přehledem o peněžních tocích a plánovou rozvahou.

Ve třetí části teorie je zmíněna nutnost pravidelných kontrol a průběžných sledování finančních plánů z důvodu včasné reakce na nečekané změny ve vnitřním i vnějším prostředí podniku a s tím související možností plány přepracovávat.

Teoretické poznatky využiji k vytvoření dlouhodobého a krátkodobého finančního plánu.

II. PRAKTICKÁ ČÁST

4 CHARAKTERISTIKA SPOLEČNOSTI XY

Společnost XY je společností s ručením omezeným a byla založena v roce 1991 v Kroměříži devíti společníky. Její hlavní činnost byla zaměřena na vývoj a výrobu elektrických a elektronických přístrojů pro automobilový a letecký průmysl. Úsilím společnosti je uvádět na trh výrobky, které uspokojí zákazníky jak technickým řešením, tak i kvalitou a cenou. Dokladem udržování vysoké úrovně kvality výrobků a služeb zákazníkům je i vlastnictví certifikátů řízení jakosti podle standardů ISO 9001, certifikátů VDA 6. 1. a držení oprávnění na výrobu elektronických přístrojů pro vojenské letectví.

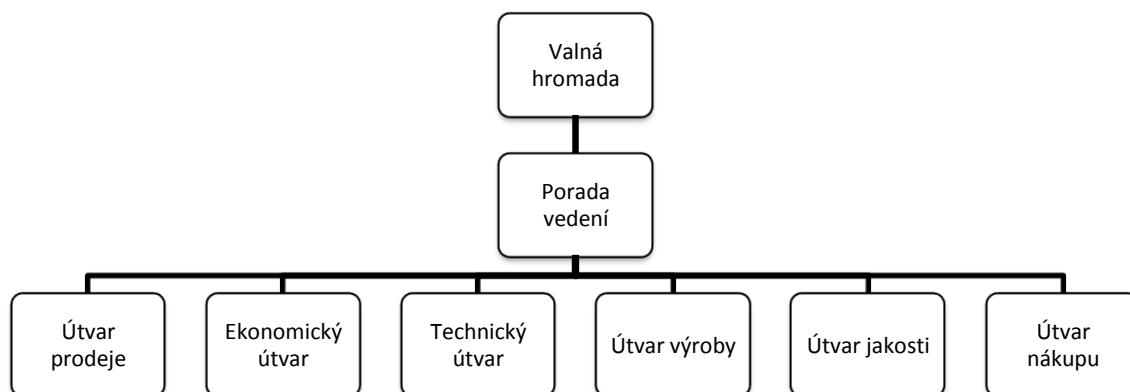
Při své činnosti je společnost zaměřena i na respektování a dodržování platné legislativy související s životním prostředím. Orientuje se na inovace, které jsou šetrné k životnímu prostředí jak z pohledu výrobků, tak i z pohledu postupů při jejich výrobě. V tomto směru je společnost držitelem certifikátu o zavedeném, dokumentovaném a funkčním systému environmentálního managementu v souladu s požadavky normy ČSN EN ISO 14001 pro činnost vývoje, konstrukce, výroby a prodeje elektronických přístrojů.

Mezi hlavní oblasti výroby patří automobilní elektronika, elektronika pro osvětlovací techniku, aplikační elektronika a zakázkové osazování plošných spojů. Kromě toho disponuje vlastními vývojovými kapacitami s dlouholetými zkušenostmi v oblastech návrhů elektronických obvodů, vývoje software, návrhu plošných spojů, návrhů testovacích zařízení nebo návrhů plastových a kovových dílů.

Společnost pružně reaguje na požadavky svých zákazníků, a proto je další předpokládaný vývoj nových produktů k uspokojení jejich potřeb zaměřen zejména na přístroje karosářské elektroniky, regulační servosystémy pro letadla, aplikovanou elektroniku a další zákaznické požadavky.

Výroba automobilové elektroniky je uskutečňována ve velkých klimatizovaných halách. Výrobní kapacity, které se vyznačují velkou flexibilitou, kvalitou a technickou úrovní jsou zabezpečeny využitím špičkové technologie, kterou společnost XY vlastní. Jedná se o osazovací automat FUJI AIM, sítotisk Horizont 02i, ERSA HOTFLOW 2/14 a AOI VISCOM s3088-III.

Prvními zákazníky společnosti XY byly firmy AERO Vodochody a ŠKODA AUTO Mladá Boleslav a v současné době patří mezi nejvýznamnější odběratele Škoda auto a. s., Westfalia, VW group, Audi, Satrema, Koch, Zetor, Tatra a Iveco.



Obr. 1 Organizační struktura společnosti XY

Lidské zdroje představují pro společnost největší bohatství a celková spokojenost zaměstnanců je pro ni velmi důležitá. Své finanční prostředky vynakládá na investice do tvorby vhodných a přitažlivých pracovních podmínek a její snahou je své zaměstnance motivovat. V rámci sociálního programu jim poskytuje příspěvek na závodní stravování, nápoje a některé sportovní aktivity. Dále podporuje jejich vzdělání a osobní rozvoj prostřednictvím příspěvku na vzdělávání v oblasti hlavně anglického a německého jazyka.

Tab. 1 Vývoj počtu zaměstnanců (vlastní zpracování)

	2010	2011	2012	2013
Průměrný počet zaměstnanců	143	161	174	150
z toho řídicí pracovníci	3	3	3	3

Výrobky, které společnost uvádí na trh, jsou například: relé denního svícení, intervalový spínač stěračů s funkcí Wisch-Wasch, přerušovač směrových světel – blinkr, dálkový ovladač, různé druhy regulátorů dynama a kondenzátorů alternátoru, zadní stěrače, vyhřívací dečky sedaček, moduly hodin a další.

5 ANALÝZA PODNIKU PRO POTŘEBY PLÁNOVÁNÍ

5.1 SWOT analýza

SWOT analýza charakterizuje důležité faktory, které ovlivňují strategickou pozici podniku a identifikuje silné a slabé stránky a potenciální příležitosti a hrozby podniku.

Tab. 2 SWOT analýza společnosti XY (vlastní zpracování)

<p style="text-align: center;">Silné stránky = Strengths</p> <ul style="list-style-type: none"> - pověst flexibilního a stabilního dodavatele - držení certifikátů řízení jakosti ISO 9001 a automobilové VDA 6.1 - flexibilní výrobní kapacita - vlastní vývojové kapacity s dlouholetými zkušenostmi - využívání špičkových technologií ve výrobě - čerpání dotací z fondu EU na investice pro zefektivnění výrobních procesů - minimální zadluženost 	<p style="text-align: center;">Slabé stránky = Weaknesses</p> <ul style="list-style-type: none"> - zaměření na úzký tržní segment - nízké ukazatele rentability - sídlo společnosti v záplavové oblasti
<p style="text-align: center;">Příležitosti = Opportunities</p> <ul style="list-style-type: none"> - orientace na oblast průmyslové a osvětlovací techniky - rozšíření portfolia výrobků - využití nových technologií - vstup na nové tržní segmenty - zvýšení aktivit v prodejní a marketingové oblasti 	<p style="text-align: center;">Hrozby = Threats</p> <ul style="list-style-type: none"> - zdražení energií a vstupního materiálu - nečekaný odchod stávajících odběratelů - výrazné změny devizových kurzů - zhoršení platební schopnosti odběratelů

5.2 Analýza mikrookolí

5.2.1 Analýza odvětví

Evropská unie zavedla klasifikaci ekonomických činností, kdy se podle vstupů, charakteru výroby a výstupů rozlišují ekonomické činnosti podnikatelských jednotek a následně je jim přiřazen kód NACE. Pro Českou republiku je to CZ-NACE.

Odvětví, ve kterém provozuje největší měrou ekonomickou činnost společnost XY je zařazena do sekce C – Zpracovatelský průmysl, oddíl 29 – Výroby motorových vozidel (kromě motocyklů), přívěsů a návěsů. Podle specifik výroby je tento oddíl dále rozdělen na skupiny (ČSÚ, 2015b) :

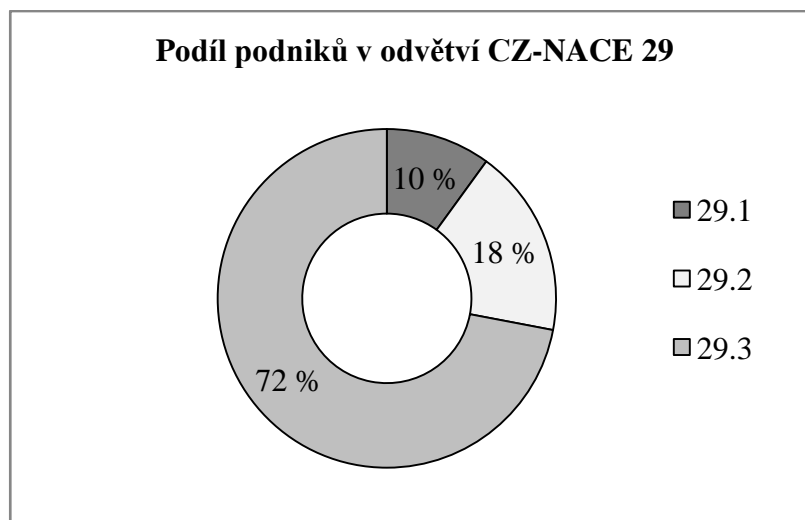
29.1 Výroba motorových vozidel a jejich motorů

29.2 Výroba karosérií motorových vozidel; výroba přívěsů a návěsů

29.3 Výroba dílů a příslušenství pro motorová vozidla a jejich motory

29.31 Výroba elektrického a elektronického zařízení pro motorová vozidla

29.32 Výroba ostatních dílů a příslušenství pro motorová vozidla



Obr. 2 Počet podniků v jednotlivých odvětvích CZ-NACE 29
(vlastní zpracování, MPO, 2014)

Odvětví automobilového průmyslu má v České republice tradici delší více než 100 let a představuje jedno z nejrozvinutějších automobilových odvětví v regionu střední a východní Evropy. Z tohoto důvodu je automobilový průmysl značně vyspělý a schopný zajistit si svoji atraktivitu i v udržení poměru kvalita/cena.

Hospodářské výsledky České republiky jsou pozitivně ovlivněny českým automobilovým průmyslem. Jeho význam se v čase zvyšuje. Zastoupení automobilového průmyslu z hlediska tvorby domácího produktu a zaměstnanosti stále roste a také se výrazně podílí na domácím exportu.

Ke konci roku 2014 se průmyslová produkce dostala na úroveň hodnot před začátkem ekonomické krize v roce 2008. Odvětví výroby motorových vozidel (kromě motocyklů), přívěsů a návěsů se tradičně stalo tahounem českého průmyslu a jeho podíl na růstu celého průmyslu je téměř poloviční, konkrétně se jedná o 13 %. Nové zakázky se v tomto odvětví zvýšily o 20,3 %. (ČSÚ, 2015c)

Současní nejvýznamnější výrobci osobních a malých užitkových automobilů v ČR jsou Škoda Auto a.s., Hyundai Motor Manufacturing Czech s r.o. (dále jen Hyundai) a Toyota Peugeot Citroën Automobile Czech, s.r.o. (dále jen TPCA). Mezi výrobce autobusů patří SOR Libchavy spol. s r.o. a Iveco Czech Republic, a.s. Výrobou nákladních automobilů se zabývá TATRA TRUCKS a.s. (dále jen Tatra). V roce 2013 automobilka Avia Ashok Leyland Motors, s. r. o. (dále Avia) ukončila výrobu nákladních vozů a pokračuje v prodeji náhradních dílů. (Autosap.cz, 2015)

Tab. 3 Vývoj výroby silničních vozidel v ks v letech 2011 – 2014 v ČR (vlastní zpracování, Autosap.cz, 2015)

	Rok			
	2011	2012	2013	2014
Silniční vozidla celkem	1 220 779	1 200 790	1 154 678	1 277 877
z toho osobní automobily	1 194 981	1 174 267	1 128 473	1 246 506
z toho nákladní automobily	1 302	1 499	767	821
z toho autobusy	3 562	3 229	3 691	3 893
z toho přívěsy a návěsy	20 934	21 795	21 747	26 657

Jak je vidět z tabulky 3, v letech 2011 – 2013 dochází postupně ke snižování celkové výroby silničních vozidel. V roce 2013 byl tento pokles způsoben zejména ukončením výroby automobilky Avia Ashok Leyland Motors, s. r. o., která v tomto roce vyrobila jen 4ks.

Rok 2014 s sebou přináší významný nárůst produkce. Jde o největší dosavadní produkci v historii České republiky. Osobních automobilů bylo vyrobeno o 10,5 % více než v roce 2013 a na jejich výrobě má podíl společnost Škoda Auto 59 %, společnost Hyundai 25 %

a společnost TPCA 16 %. Výroba nákladních automobilů vzrostla o 7,6 %, výroba autobusů o 5,5 % a výroba přívěsů a návěsů o 23 %. (Autosap.cz, 2015)

V následující tabulce 4 vidíme klesající počet zaměstnanců automobilového průmyslu v období 2011–2013. Důvodem je snaha firem zefektivnit výrobu a snižovat náklady. Ke snížení počtu zaměstnanců v roce 2013 přispěl již zmiňovaný konec výroby nákladních vozů společnosti Avia.

Tab. 4 Vývoj počtu zaměstnanců v odvětví CZ-NACE 29 v letech 2011 – 2013 (vlastní zpracování, MPO, 2014)

CZ-NACE 29	Rok		
	2011	2012	2013
CZ- NACE 29	145 138	140 564	137 906
z toho 29.1	34 029	34 338	33 507
z toho 29.2	3 269	3 340	3 407
z toho 29.3	107 841	102 886	100 991

V roce 2014 se počet zaměstnanců v CZ-NACE 29 zvýšil o 3,27 % (Financninoviny.cz, 2015). Na oživení zejména evropských trhů český automobilový průmysl velmi pružně zareagoval. Rozšířil nabídku nových modelů automobilů, která vedla ke zvýšení produkce vozidel v ČR o 10,4 % oproti roku 2013, a tím vyvolal zvýšenou potřebu zaměstnat další pracovníky v tomto odvětví. (E15.cz, 2015a)

Zájem o práci v automobilovém průmyslu je způsoben také výší průměrné mzdy v tomto odvětví, která za rok 2014 byla 31 867 Kč. Proti průměrné mzdě 25 686 Kč v ČR za rok 2014 je to rozdíl o více než 6 tisíc Kč. (Financninoviny.cz, 2015)

Automobilový průmysl patří v České republice dlouhodobě do popředí v zahraničním vývozu. Na celkovém exportu se podílí téměř 20 %. Vývoz v odvětví CZ-NACE 29 se v roce 2014 meziročně zvýšil o 14 %. Hodnota vývozu byla 723 mld. Kč. V případě importu motorových vozidel do ČR došlo ve stejném období k nárůstu o 21 % a hodnota dovozu byla více než 354 mld. Kč. CZ-NACE 29 se na celkovém dovozu podílí 11 %. (ČSÚ, 2014b, ČSÚ, 2015d)

5.2.2 Porterův model

Porterův model vychází z toho, že strategickou pozici určitého podniku lze stanovit prostřednictvím určení pěti základních faktorů, které na podnik působí.

Potenciální konkurenti

Ohrožení společnosti XY vstupem nových konkurentů na trh je velmi malá. Bariéry vstupu potenciálních konkurentů do odvětví jsou tvořeny velmi vysokými počátečními náklady na zajištění výrobních prostor a nákup špičkových výrobních technologií. Neméně nákladné je také zajištění a udržení kvalifikované pracovní síly. Dlouhodobé zkušenosti působení v odvětví, dobré jméno a existující kvalitní spolupráce s odběrateli a dodavateli přináší společnosti XY také značnou konkurenční výhodu.

Rivalita mezi existujícími podniky

Podle klasifikace ekonomických činností je společnost XY zařazena do skupiny 29.31 Výroba elektrického a elektronického zařízení pro motorová vozidla. Administrativní registr ekonomických subjektů eviduje v ČR 228 firem, zabývajících se touto výrobou. Vzhledem k obsáhlému sortimentu produkce, která může být vytvářena, nemusí takové množství představovat velké ohrožení, ale vlivem rychlého vývoje ostatní firmy svoji výrobu neustále rozšiřují a podíl společnosti XY v automobilovém průmyslu pomalu klesá. Firmy, které se nejvíce přibližují k produkci společnosti XY jsou například:

APS, Světlá nad Sázavou a. s., Automotive Lighting s. r. o., Brano Group a.s., Hradec nad Moravicí, ELBAS s.r.o. Choceň, ELKOMP Kroměříž, spol. s r. o., Erich Jaeger, s.r.o., Kopřivnice, Hanhart Morkovice s.r.o., KOSTAL ČR, spol. s r. o. Zdice a TRW AUTOELEKTRONIKA, spol. s r. o., Benešov.

Kromě společností Automotive Lighting, Erich Jaeger, KOSTAL a TWR AUTOELEKTRONIKA se jedná o české společnosti, které působí na českém trhu již delší dobu. Nejčastějšími společnými odběrateli pro konkurenty a společnost XY jsou společnosti Škoda Auto, VW, Audi, Zetor a Tatra.

Aby si společnost XY udržela co nejlepší pozici na trhu, využívá vlastních vývojových kapacit, neustále investuje do nových výrobních technologií a snaží se rozšiřovat výrobní kapacitu. Samozřejmostí je výroba kvalitních výrobků na vysoké technické úrovni.

Substituční výrobky

Substituty výrobků od domácích výrobců mohou představovat hrozbu jen částečně. Větší ohrožení přichází ze zahraničních trhů např. Číny. Zde pak hraje významnou roli to, do jaké míry jsou substituční výrobky srovnatelné s kvalitou komponentů pro automobilový

průmysl od společnosti XY a jestli jsou schopny splnit bezpečnostní normy a další technické požadavky.

Vyjednávací síla odběratelů

Nároky zákazníků automobilek stále rostou, ale výrobci vozů nemohou jejich ceny příliš zvyšovat. Vyjednávací síla odběratelů se tak projevuje snahou tlačit ceny automobilových součástí dolů. Vzhledem k velikosti jednotlivých odběratelů jako jsou Škoda Auto nebo VW Group a množství produkce, kterou odebírají, nutí společnost XY se tomuto cenovému tlaku podřizovat. Dalšími nároky ze strany odběratelů je důraz na dodržování vysoké kvality a spolehlivosti dodávaných výrobků. K respektování těchto požadavků je potřeba investic do modernějších technologií, které přinášejí společnosti XY další náklady.

Vyjednávací síla dodavatelů

Zvyšující se ceny materiálu a dalších základních vstupů pro výrobu se odráží v nutnosti navýšit ceny jednotlivých konečných automobilových komponentů. Společnost XY je nucena vyšší ceny vstupů přijmout pokud nechce přistoupit na nižší kvalitu své produkce.

5.3 Finanční analýza

Zhodnocení hospodaření společnosti XY bude provedeno prostřednictvím běžných ukazatelů finanční analýzy – absolutních, rozdílových, poměrových a souhrnných ukazatelů. Informace, potřebné k jejímu zhotovení, jsou čerpány z interních zdrojů společnosti XY. Jedná se o rozvahu a výkaz zisku a ztráty za období 2010 – 2014.

5.3.1 Absolutní ukazatele

Analýza majetkové a finanční struktury

V tabulce 5 jsou pro přehlednost uvedena aktiva a pasiva ve zkrácené verzi. V příloze P I je uvedena zkrácená vertikální analýza rozvahy společnosti XY v letech 2010 – 2014 a v příloze P II je zkrácená horizontální analýza rozvahy společnosti XY pro roky 2010 – 2014.

V majetkové struktuře společnosti XY převládá ve všech sledovaných letech podíl oběžného majetku, který je tvořen z největší části zásobami (majetkem, nedokončenou výrobou a polotovary, výrobky), což je pro výrobní firmu charakteristické. Oběžná aktiva tvoří z celkových aktiv průměrně 63 % a z nich pak více než polovina jsou zásoby a zbytek dlouhodobé pohledávky, krátkodobé pohledávky, zejména pohledávky

z obchodního styku a krátkodobý finanční majetek. Dlouhodobý majetek se na celkových aktivech podílí průměrně 37% a téměř v celé výši je tvořen dlouhodobým hmotným majetkem, který zahrnuje největší měrou stavby, pak samostatné movité věci, kam patří výrobní stroje a zařízení a dále pozemky. Podíl časového rozlišení je zanedbatelný. Rozdělení procentního podílu položek dlouhodobého majetku a oběžného majetku na celkových aktivech zůstává s drobnými odchylkami ve všech sledovaných letech stejný.

Vývoj aktiv má meziroční klesající tendenci. Důvodem je stárnutí dlouhodobého majetku. Stavby jsou z jedné poloviny odepsány a u samostatných movitých věcí činí odpis již 84 %. V předchozích letech společnost využívala dotaci z fondů Evropské unie na pořízení dlouhodobého majetku a v nejbližších letech neplánuje žádné další významné investice. Oběžná aktiva se mezi roky 2010 – 2013 zvyšovala, což bylo ovlivňováno růstem zásob v roce 2011, zvýšením krátkodobého finančního majetku v letech 2011 – 2013 a zvýšením krátkodobých pohledávek v důsledku prodeje zásob v letech 2011 – 2012. V roce 2013 k tomu přispěl ještě vzrůst dlouhodobých pohledávek. Ke zvýšení položky dlouhodobých pohledávek došlo z důvodu poskytnutí půjčky společníkovi společnosti XY. Jednalo se o jednorázovou půjčku v tak vysoké výši. Zásoby se od roku 2011, kdy byly nejvyšší, postupně snižovaly. V roce 2014 došlo výraznému poklesu oběžného majetku o necelých 12 % oproti předchozímu roku vlivem výrazného snížení položky krátkodobého finančního majetku a krátkodobých pohledávek. Tato situace byla způsobena reklamací výrobku ze strany odběratele, u kterého došlo s jeho využitím k významné škodě. Následovala pak úhrada škody ze strany společnosti XY, která se projevila ve výrazném nárůstu položky ostatních provozních nákladů, jak je zřejmé z analýzy nákladů.

Tab. 5 Aktiva a pasiva společnosti XY v letech 2010 – 2014 (vlastní zpracování)

v tis. Kč	2010	2011	2012	2013	2014
AKTIVA CELKEM	245 698	246 978	252 574	252 507	228 075
Dl. majetek	102 818	94 264	90 669	87 579	82 855
Dl. nehmotný majetek	777	312	1 025	459	439
Dl. hmotný majetek	102 041	93 952	89 644	87 120	82 416
Oběžná aktiva	142 500	152 388	161 709	164 553	145 035
Zásoby	77 608	89 200	82 232	72 670	82 318
Dlouhodobé pohledávky	30	30	30	2 975	3 025
Krátkodobé pohledávky	32 630	37 088	44 973	35 856	26 043
Krátkodobý finanční majetek	32 232	26 070	34 474	53 052	33 649
Časové rozlišení	380	326	196	375	185

PASIVA CELKEM	245 698	246 978	252 574	252 507	228 075
Vlastní kapitál	197 699	199 942	212 338	204 099	196 334
Základní kapitál	3 352	3 352	3 352	3 352	3 352
Fondy ze zisku	169	405	413	371	-6
VH minulých let	188 271	187 955	184 463	208 573	200 888
VH běžného účetní období	5 907	8 230	24 110	-8 197	-7 900
Cizí zdroje	47 870	46 875	39 786	24 791	20 625
Rezervy	12 069	12 817	9 656	0	0
Dlouhodobé závazky	3 891	2 142	1 027	1 028	1 020
Krátkodobé závazky	31 910	31 916	29 103	23 763	19 605
Časové rozlišení	129	161	450	23 617	11 116

Pro společnost XY je charakteristické, že si svoji činnost financuje z vlastních zdrojů, což také dokazuje rozložení podílu vlastního kapitálu (průměrně 83 %) a cizích zdrojů (průměrně 17 %) na celkových pasivech. Tento poměr vypovídá o výrazné konzervativní strategii financování. Z vlastních zdrojů financuje společnost XY nejen veškerý svůj dlouhodobý majetek, ale také významnou část oběžných aktiv. Z pohledu obchodních partnerů je stabilní a spolehlivou společností. Nemá závazek vůči žádné bankovní instituci a v případě budoucí potřeby žádat o bankovní úvěr nejsou v cestě žádné překážky pro jeho získání. Na druhou stranu ale financování podnikání pouze vlastním kapitálem přichází společnost o možnost využití daňového štítu v případě použití cizích zdrojů financování.

Vlastní kapitál mezi lety 2011 – 2012 vzrostl o 6,2 %, po předchozím růstu jen o 1,1 %, ale v dalších letech je jeho vývoj klesající, každoročně téměř o 4 %. Výše základního kapitálu je stejná ve všech analyzovaných letech. Výsledek hospodaření běžného období ve stejných letech prudce vzrostl o 193 % a další rok stejně prudce klesl o 134 %, kdy se nachází ve ztrátě stejně jako v dalším roce.

U cizích zdrojů můžeme vidět každoroční pokles způsobený snižováním jak položek rezerv, tak i dlouhodobých a krátkodobých závazků. Dlouhodobý závazek tvořený zejména odloženým daňovým závazkem klesl v letech 2011 – 2012 o 52 %. Podíl rezerv, které tvoří rezerva na hmotný majetek, daň z příjmu a rezerva na rizika a ztráty je v roce 2011 ve výši 5,2 % a v roce 2012 klesá na 3,8 % z celkových cizích zdrojů. V dalších letech

jsou cizí zdroje téměř v celé výši tvořeny jen meziročně snižujícími se krátkodobými závazky, které jevíce ovlivňují snižující se závazky ke společníkům.

Analýza nákladů a výnosů

Tabulka 6 obsahuje pro přehlednost náklady a výnosy ve zkrácené verzi. V příloze PIII je uvedena vertikální analýza výnosů a nákladů společnosti XY v letech 2010 – 2014 a v příloze P IV je uvedena horizontální analýza nákladů a výnosů společnosti XY v letech 2010 – 2014.

Na celkových výnosech se vždy téměř 100% podílí výkony resp. tržby za prodej výrobků a služeb. Podíl ostatních položek na celkových výnosech je maximálně do výše 3,8 %. V průběhu sledovaných let dochází u většiny položek ke kolísavému vývoji. Konkrétně na položce výkonů můžeme vidět v roce 2012 nárůst o 7,8 % a v dalším roce pokles o 20,9 % což je v absolutním vyjádření propad o 60 872 tis. Kč. Tento pokles je převážně ovlivněn položkou změny stavu zásob vlastní činností, která se v roce 2013 nachází v záporné hodnotě, z důvodu prodeje většího množství výrobků než bylo tento rok vyrobeno, což dokazuje i pokles zásob v rozvaze. Rok 2014 pak přináší opět růst, ale jen o 6,5%.

Ve struktuře nákladů společnosti XY v letech 2010 a 2012 se na celkových nákladech podílí přibližně 70% výkonová spotřeba tvořená převážně spotřebou materiálu a energie což dokazuje výrobní zaměření podniku. Osobní náklady jsou téměř 20 % a o zbylých 10 % se dělí mezi ostatní položky, z nichž největší jsou odpisy dlouhodobého hmotného a nehmotného majetku (4,4 %) dále ostatní provozní náklady (1,9 % – 2,7 %) a ostatní finanční náklady (2,2 % – 4,4%). V dalších letech 2013 a 2014 se podíl výkonové spotřeby snížil o 10 % na 60 % z celkových nákladů. Těchto 10 % přešlo 5 % do osobních nákladů, kde se zejména zvýšily mzdové náklady, a zbylých 5 % zvýšilo podíl ostatních položek, kde největší nárůst vidíme u položky ostatních provozních nákladů. Meziročně se jedná v roce 2013 skok o 813 % oproti předchozímu roku, což je v absolutní hodnotě 46 001 tis. Kč. Jak již bylo zmíněno v analýze majetkové a finanční struktury, situace byla způsobena úhradou významné škody odběrateli, která vznikla vadným výrobkem společnosti XY. Nárůst mzdových nákladů, i přes propuštění několika zaměstnanců, je způsoben zvýšením mzdy těm dále zaměstnaným. V roce 2013 došlo k výraznému pohybu směrem dolů u položky změna stavu rezerv a opravných položek v provozní oblasti na minus 20 015 tis. Kč. Tato položka představuje rozdíl mezi konečným a počátečním sta-

vem rezerv a opravných položek v provozní oblasti. Její hodnota je záporná, znamená to tedy, že společnost prováděla rozpouštění opravných položek a ve výsledku položka výši celkových nákladů snižuje. Stejně jako u výkonů zaznamenáváme u výkonové spotřeby kolísavý průběh, kdy v roce 2012 rostla o 3 %, v roce 2013 poklesla o 24,9 % v roce 2014 se opět výšila o 5,4 %. I přes tento vývoj jsou výkony vždy vyšší než výkonová spotřeba, což lze hodnotit jako pozitivní jev.

Tab. 6 Náklady a výnosy společnosti XY v letech 2010 – 2014 (vlastní zpracování)

v tis. Kč	2010	2011	2012	2013	2014
VÝNOSY CELKEM	228 211	274 494	295 981	238 637	247 538
Výkony	224 290	269 791	290 964	230 092	245 003
Tržby za prodej vl. výrobků a služeb	215 548	261 048	285 630	236 283	239 306
Změna stavu zásob vlastní činnosti	8 742	8 743	5 334	-6 191	5 697
Tržby z prodeje DM a materiálu	270	399	410	1 039	166
Ostatní provozní výnosy	730	485	795	237	433
Výnosové úroky	112	144	9	81	2
Ostatní finanční výnosy	2809	3 675	3 803	7 188	1 934
NÁKLADY CELKEM	222 304	266264	271 871	246 834	255 438
Výkonová spotřeba	151025	182 704	188 244	141 355	148 942
Spotřeba materiálu a energie	142294	174 074	179 586	133 530	141 546
Služby	8731	8 630	8 658	7 825	7 396
Osobní náklady	45055	52 348	56 477	62 006	61 329
Mzdové náklady	32641	37 939	40 683	45 630	44 921
Náklady na SZ a ZP	11063	12 834	13 775	14 717	14 812
Sociální náklady	1351	1 575	2 019	1 659	1 596
Daně a poplatky	163	81	131	130	148
Odpisy DNM a DHM	9884	11 789	11 859	12 034	10 550
ZC prodaného DM a materiálu	250	378	392	1 931	294
Změna stavu rezerv a OP v provozní oblasti a komplexní nákl.	-2527	7 732	-2	-20 015	4 245
Ostatní provozní náklady	5688	7 183	5 037	46 001	27 456
Nákladové úroky	119	112	54	30	0
Ostatní finanční náklady	9700	5 799	6 098	3 846	2 474
Daň z příjmů za běžnou činnost	2947	-1 862	3 581	-484	0

V následující tabulce 7 můžeme vidět růst celkových výnosů mezi prvními dvěma lety o 20,3% a mezi roky 2011 a 2012 o 7,8 %. Růst celkových nákladů mezi prvními dvěma lety o 19,8% a mezi roky 2011 a 2012 růst o 0,1 %. To mělo za následek zvyšování hospodářského výsledku o napřed o 7,8% a pak výrazných 334,8 %. Následující rok je ale ve znamení prudkého poklesu výnosů, který je téměř třikrát větší než pokles nákladů. Výsledkem je propad hospodářského výsledku před zdaněním o 131,3 % a v absolutním vyjádření se jedná o ztrátu ve výši 8 681 tis. Kč. Pokles tržeb v roce 2013 společnost očekávala z důvodu zastavení všech prací na projektu časového relé ze strany společnosti Volkswagen ještě před zahájením sériové výroby. Další skutečnost, která se negativně projevila na tržbách, byla způsobena finančními obtížemi významného zákazníka a dále již zmiňovaná reklamace ze strany odběratele. V roce 2014 se společnost stále nachází ve ztrátě, ale je již patrný rychlejší růst výnosů oproti nákladům.

Tab. 7 Vývoj celkových nákladů a výnosů (vlastní zpracování)

	2010	2011	2012	2013	2014	11/10	12/11	13/12	14/13
Výnosy	228 211	274 494	295 981	238 637	247 538	20,3%	7,8%	-19,4%	3,7%
Náklady	222 304	268126	268 290	247 318	255 438	19,8%	0,1%	-7,8%	3,3%
HV před zdaněním	5 907	6 368	27 691	-8 681	-7 900	7,8%	334,8%	-131,3%	9,0%

V tabulce 8 máme přehled hospodářských výsledků. Provozní výsledek hospodaření ukazuje již zmiňovaný kolísající meziroční vývoj, kdy vlivem růstu tržeb dochází v roce 2012 k jeho výraznému zvýšení a v dalším roce hluboký propad v důsledku nezahájení chystané výroby. Finanční výsledek hospodaření má kromě roku 2013 zápornou hodnotu, vlivem ostatních finančních nákladů, které jsou vyšší než ostatní finanční výnosy. Zde společnost účtuje kurzové rozdíly vznikající během obchodování se zahraničními partnery. Dále sem ještě patří nákladové a výnosové úroky, které ale mají minimální vliv na tento výsledek hospodaření. V roce 2011 má výsledek hospodaření za účetní období neboli čistý zisk vyšší hodnotu než výsledek hospodaření před zdaněním. Je to z důvodu, že společnost v tomto roce zaplatila celkem vyšší zálohy na daň z příjmu, než kolik byla její daňová povinnost ve skutečnosti. V letech 2013 a 2014 se společnost nachází ve ztrátě, na které se největší měrou podílí náhrada škody odběrateli, způsobenou vadným výrobkem, kterou musí společnost XY uhradit. Jelikož se jedná o významnou částku, kterou

nebylo možno splatit jednorázově, má společnost XY s odběratelem sjednán splátkový kalendář.

Tab. 8 Vývoj výsledku hospodaření (vlastní zpracování)

v tis. Kč	2010	2011	2012	2013	2014
Provozní VH	15 752	8 460	30 031	-12 074	-7 362
Finanční VH	-6 898	-2 092	-2 340	3 393	-538
VH před úroky, zdaněním a odpisy (EBITDA)	18 857	18 269	39 604	3 383	2 650
VH před zdaněním a úroky (EBIT)	8 973	6 480	27 745	-8 651	-7 900
VH před zdaněním (EBT)	8 854	6 368	27 691	-8 681	-7 900
VH za účetní období (EAT)	5 907	8 230	24 110	-8 197	-7 900

5.3.2 Rozdílové ukazatele

Nejčastějším rozdílovým ukazatelem je čistý pracovní kapitál, který představuje rozdíl mezi celkovými oběžnými aktivy a krátkodobými závazky a žádoucí je jeho kladná hodnota, protože záporná hodnota by vyjadřovala nekrytý dluh.

Tab. 9 Vývoj čistého pracovního kapitálu (vlastní zpracování)

v tis. Kč	2010	2011	2012	2013	2014
Oběžná aktiva	142 500	152 388	161 709	164 553	145 035
Krátkodobé závazky	31 910	31 916	29 103	23 763	19 605
ČPK	110 590	120 472	132 606	140 790	125 430
procentní podíl					
ČPK/OA	78%	79%	82%	85%	86%
ČPK/A	45%	48%	52%	56%	55%

Čistý pracovní kapitál společnosti XY do roku 2013 roste vlivem rostoucího oběžného majetku a v roce 2014 mírně klesá i přesto, že krátkodobé závazky jsou v tomto roce nejnižší. Nejnižší hodnotu mají i oběžná aktiva. Důležitým faktem však zůstává skutečnost, že ve všech sledovaných letech má ČPK kladnou hodnotu. To znamená, že krátkodobá aktiva převyšují krátkodobé závazky. Podíl ČPK na oběžných aktivech i na celkových aktivech se meziročně zvyšuje. Společnost má dobré finanční zázemí.

5.3.3 Poměrové ukazatele

Ukazatele likvidity

Likvidita podniku je předpokladem jeho finanční stability. Nelikvidní podnik není schopen hradit včas své závazky, ale příliš vysoká likvidita snižuje jeho výnosnost.

Analýza ukazatelů likvidity je srovnána s ukazateli odvětví CZ-NACE 29.

Tab. 10 Ukazatele likvidity společnosti XY a odvětví (vlastní zpracování)

Ukazatele likvidity	Společnost XY					Odvětví		
	2010	2011	2012	2013	2014	2011	2012	2013
Běžná likvidita	4,5	4,8	5,6	6,9	7,4	1,6	1,5	1,7
Pohotová likvidita	2,0	2,0	2,7	3,9	3,2	1,3	1,2	1,4
Okamžitá likvidita	1,0	0,8	1,2	2,2	1,7	0,5	0,4	0,4

Běžná likvidita ukazuje, kolikrát mohou oběžná aktiva pokrýt krátkodobé závazky a doporučený interval je 1,5 – 2,5. Společnost XY toto rozmezí ve všech letech několikrát překračuje. Je to způsobeno vysokým podílem zásob a krátkodobého finančního majetku. Společnost XY by měla zvážit, zda je potřeba držet velké množství peněžních prostředků, protože takto uložené peníze se nezhodnocují. Ukazatele běžné likvidity v odvětví se pohybují spíše na spodní hranici tohoto intervalu.

Vzhledem k tomu, že společnost XY se zabývá výrobou a drží velké množství zásob, budou se ukazatele běžné a pohotové likvidity výrazně lišit, konkrétně o více než polovinu. Pohotová likvidita počítá, kolikrát lze krátkodobé závazky pokrýt součtem peněžních prostředků a krátkodobých pohledávek. Doporučená hodnota je rozmezí 1,0 – 1,5. Společnost XY tyto hodnoty opět až dvojnásobně převyšuje ve všech letech. Co se týká ukazatelů v odvětví, všechny se pohybují ve vymezeném intervalu.

Okamžitou likviditou si mohou podniky ověřit, zda jsou schopné uhradit právě splatné dluhy a její hodnota by se měla pohybovat v intervalu 0,2 – 0,5, kdy spodní hranice je již hranicí kritickou. Společnost XY doporučené hodnoty okamžité likvidity opět překračuje stejně jako hodnoty zjištěné pro odvětví. Ty se pohybují spíše u horní hranice tohoto intervalu.

Ukazatele rentability

Tyto ukazatele se využívají k posouzení celkové efektivnosti a výdělečné schopnosti analyzované společnosti. Pro srovnání jsou použity ukazatele rentability z odvětví CZ-NACE 29.

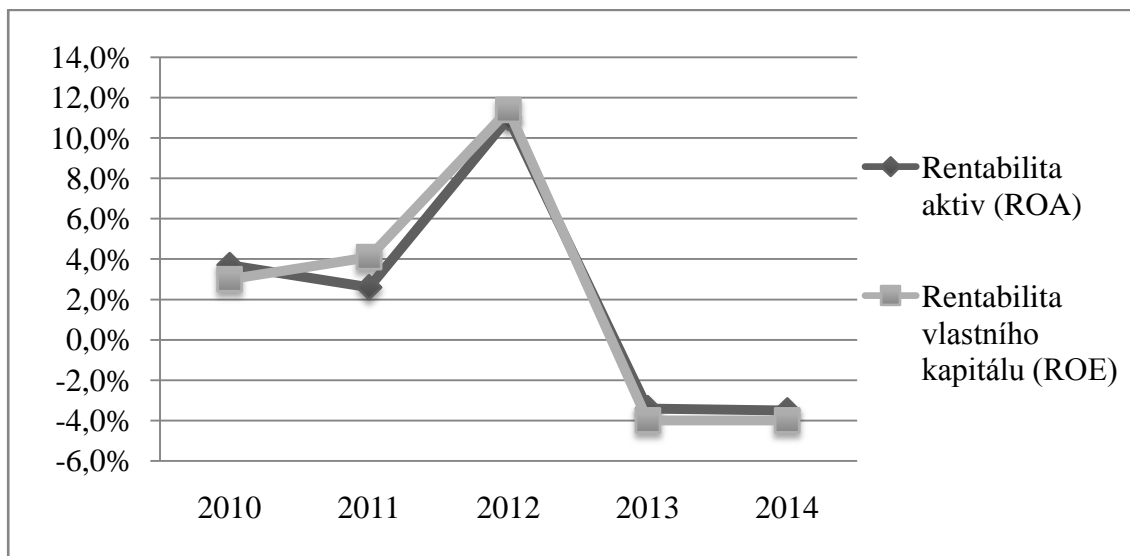
Tab. 11 *Ukazatele rentability společnosti XY a odvětví (vlastní zpracování)*

Ukazatele rentability	Společnost XY					Odvětví		
	2010	2011	2012	2013	2014	2011	2012	2013
Rentabilita VK (ROE)	3,0%	4,1%	11,4%	-4,0%	-4,0%	17,5%	15,3%	12,8%
Rentabilita aktiv (ROA)	3,7%	2,6%	11,0%	-3,4%	-3,5%	8,9%	8,8%	7,8%
Rentabilita tržeb (ROS)	2,7%	3,1%	8,4%	-3,5%	-3,3%	4,7%	4,0%	3,5%

Podle analýzy rentability můžeme konstatovat, že společnost XY je zisková vždy jen v prvních třech sledovaných letech. Optimální výše rentability vlastního kapitálu je 15%, které ale společnost zdaleka nedosahuje, i když v roce 2012 na tom je s ROE ve výši 11,4 % výrazně lépe než v roce předcházejícím, kdy ROE činí pouze 4,1 % a v roce 2010 jsou to 3%. To lze považovat za pozitivní vývoj, který ale v následujících letech nepokračuje a ROE se dostává do záporných hodnot z důvodu výrazného snížení tržeb, které má za následek i snížení zisku v letech 2013 a 2014. V souhrnu lze tedy říci, že výnosnost vlastního kapitálu společnosti je nízká. Ve srovnání s odvětvím vidíme, že společnost XY vykazuje mnohem horší výsledky.

Ukazatelem rentability aktiv hodnotíme, jakou má podnik výnosnost bez ohledu na to, jestli vložený kapitál pochází z vlastních nebo cizích zdrojů. Srovnáváme zisk před odečtením úroků a daní s celkovými vloženými aktivy a optimální hodnota ukazatele je 7%. Tuto hodnotu se společnosti podařilo překonat pouze v roce 2012, kdy je ukazatel rentability aktiv dokonce vyšší než ROA odvětví. V letech 2013 a 2014 z důvodu záporné hodnoty zisku před zdaněním a úroky se rentabilita aktiv nachází v mínusu.

Rentabilita tržeb udává, jakým procentem se podílí výsledek hospodaření na tržbách a doporučená hodnota činí 8 % a té se podařilo společnosti XY dosáhnout v roce 2012. Další roky jsou opět ve znamení záporných hodnot. Rentabilita tržeb v odvětví se pohybuje v polovině doporučeného procenta.



Obr. 3 Vývoj rentability aktiv a vlastního kapitálu společnosti XY (vlastní zpracování)

Na obrázku 3 vidíme vývoj rentability aktiv a vlastního kapitálu, které se pohybují téměř ve stejných hodnotách. Tato situace a je důkazem toho, že hlavním zdrojem financování ekonomické činnosti je vlastní kapitál.

Ukazatele aktivity

Pomocí těchto ukazatelů se vyjadřuje efektivnost podniku při hospodaření s vlastním majetkem. U ukazatelů, kde je potřeba počítat s celkovým počtem dní za rok je použito 360 dní. Pro srovnání jsou použity hodnoty ukazatelů aktivit z odvětví CZ-NACE 29.

Tab. 12 Ukazatele aktivity společnosti XY a odvětví (vlastní zpracování)

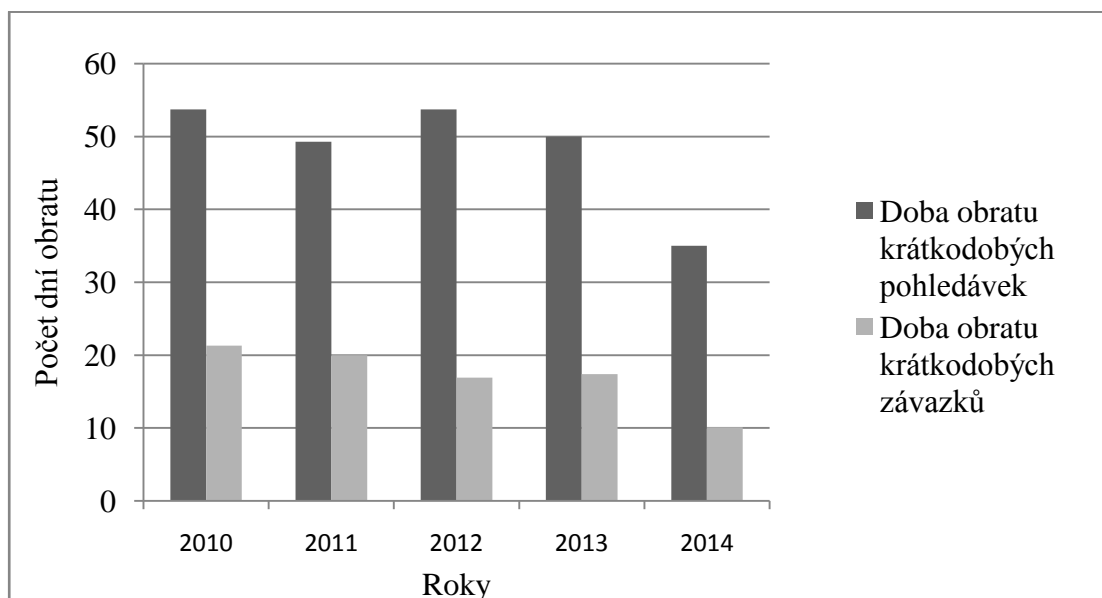
Ukazatele aktivity	Společnost XY					Odvětví		
	2010	2011	2012	2013	2014	2011	2012	2013
Obrat aktiv	0,9	1,1	1,1	0,9	1,0	1,7	1,6	1,8
Obrat zásob	2,8	2,9	3,5	3,3	2,9	16,4	16,8	17,4
DO zásob	128,6	124,1	102,9	109,1	124,1	22	21,4	20,7
Obrat kr. pohledávek	6,7	7,3	6,7	7,2	10,3	6,4	6,7	6,7
DO kr. pohledávek	53,7	49,3	53,7	50,0	35,0	56,3	53,7	53,7
Obrat kr. závazků	16,9	18,0	21,3	20,7	35,7	5,9	5,6	6,0
DO kr. závazků	21,3	20,0	16,9	17,4	10,1	61,0	64,3	60,0

Obrat aktiv poskytuje informaci o tom, kolikrát jsou aktiva podniku kryta celkovými tržbami. Minimální hodnota, které by měla obratovost aktiv dosahovat je 1. Kromě roku 2013, kdy dochází k výraznému poklesu tržeb, které ovlivnily i obrat aktiv a způsobily

jeho snížení, je efektivnost využívání celkových aktiv dostačující. Ve srovnání s odvětví vykazuje společnost XY horší výsledky.

Ukazatel obratu zásob vyjadřuje, kolikrát je podnik schopen přeměnit zásoby na tržby a prostřednictvím doby obratu zjistíme počet dní, kterých je k tomu potřeba. Společnost XY je schopna proces prodeje zásob a jejich opětovného naskladnění provést průměrně 3 krát ročně. Podniky v odvětví dokážou své zásoby přeměňovat na peníze mnohem rychleji. Pro snižování podílu zásob nepodniká společnost XY žádné kroky, dává přednost vyššímu předzásobení.

Obrat krátkodobých pohledávek sice v roce 2013 mírně poklesl, ale jinak zaznamenáváme rostoucí trend, což by se sice dalo hodnotit pozitivně, avšak vzhledem k tomu, že počet obrátek krátkodobých závazků více než třikrát převyšuje počet obrátek krátkodobých pohledávek, měl by být počet dní, než dojde ke splatnosti, menší. Společnost XY to staví do situace, kdy na úhradu svých pohledávek musí čekat delší dobu a poskytuje tak svým odběratelům bezplatný obchodní úvěr a sama musí hradit právě splatné závazky ze svých finančních prostředků. Obrat krátkodobých závazků je ale také ovlivněn jejich meziročním klesajícím stavem. Výhodnější pro společnost by byla obrácená situace, ve které by doba splatnosti krátkodobých závazků byla delší než doba od realizace prodeje do zaplacení pohledávky, jak to ještě bylo v roce 2010.



Obr. 4 Vývoj dob obratu krátkodobých pohledávek a závazků společnosti XY (vlastní zpracování)

Z obrázku 4 lze jasně vidět rozdíly mezi dobou, kdy je společnost XY nucena čekat na vyrovnání svých pohledávek a počtem dní, kdy sama hradí své splatné závazky.

Ukazatele zadluženosti

Ukazatele zadluženosti se využívají pro zjišťování z jakých zdrojů, vlastních či cizích, společnosti využívají k financování svých aktivit. Pro srovnání jsou využity hodnoty ukazatelů zadluženosti z odvětví CZ-NACE 29.

Tab. 13 Ukazatele zadluženosti společnosti XY (vlastní zpracování)

Ukazatele zadluženosti	Společnost XY					Odvětví		
	2010	2011	2012	2013	2014	2011	2012	2013
Celková zadluženost	19,5%	19,0%	15,9%	19,2%	13,9%	57,5%	54,8%	53,6%
Koef. samofinancování	80,5%	81,0%	84,1%	81,0%	86,1%	42,5%	45,2%	46,4%
Míra zadluženosti	24,2%	23,5%	18,9%	23,7%	16,2%	130,7%	123,6%	149,5%
Krytí DM vl. zdroji	1,9	2,1	2,3	2,3	2,4	0,9	0,9	0,7
Krytí DM dl. zdroji	1,9	2,1	2,4	2,3	2,4	1,25	1,15	1,01
Multiplikátor jmění vlastníků	1,24	1,23	1,19	1,24	1,16	-	-	-

Ukazatel celkové zadluženosti udává, do jaké míry je majetek podniku kryt cizími zdroji. Doporučovaná hodnota tohoto ukazatele je v rozmezí 30 – 60 %. Vzhledem k tomu, že společnost XY svoje aktivity financuje převážně z vlastních zdrojů, její celková zadluženost nedosahuje ani na spodní hranici intervalu. V odvětví se celková zadluženost ve stejných letech pohybuje kolem 55 %. Do jaké míry je společnost financována z vlastních zdrojů ukazuje koeficient samofinancování, jehož hodnota převyšuje 80 %.

Ukazatel míry zadluženosti potvrzuje finanční stabilitu společnosti XY i její nízkou zadluženost. Tento ukazatel má velký význam zejména pro bankovní instituce v případě, kdy by společnost žádala o úvěr. Jelikož věřitelské riziko je nízké, problémy s jeho eventuelním získáním společnost mít nebude, neboť se jedná o málo rizikového klienta.

Analýza ukazatele krytí dlouhodobého majetku vlastními zdroji a dlouhodobými zdroji, který ve všech letech vychází větší než 1, nám potvrzuje skutečnost, že společnost XY využívá dlouhodobé zdroje, zejména vlastní kapitál, i k financování krátkodobých aktiv.

To s sebou sice přináší významnou finanční stabilitu, ale také informaci o překapitalizování společnosti.

Pro větší přehlednost je multiplikátor jmění vlastníků zaokrouhlen na dvě desetinná místa. Jeho hodnota by měla být větší než 1, protože v tom případě zvyšování podílu cizích zdrojů ve finanční struktuře podniku má pozitivní vliv na rentabilitu vlastního kapitálu. Výše multiplikátoru jmění vlastníků společnosti XY je vyšší než 1 a meziročně můžeme sledovat vliv zvyšování a snižování podílů cizích zdrojů na financování a tím ovlivňování jeho výše, i když jsou změny viditelné pouze v řádu desetin.

5.3.4 Analýza souhrnných ukazatelů

Tyto ukazatele se používají ke zjištění finanční situace podniku na základě jednoho hodnotícího koeficientu.

Z-skóre

Tento bankrotní model na základě výpočtu koeficientu prostřednictvím pěti ukazatelů předpovídá budoucí bankrot firmy.

Tab. 14 Z-skóre společnosti XY (vlastní zpracování)

	2010	2011	2012	2013	2014
0,717 x ČPK/Aktiva	0,3	0,4	0,4	0,4	0,4
0,847 x Nerozdělný zisk/Aktiva	0,6	1	1	1	1
3,107 x EBIT/Aktiva	0,1	0,1	0,3	-0,1	-0,1
0,420 x VK/Cizí zdroje	1,7	1,8	2,2	3,5	4,0
0,998 x Tržby/Aktiva	0,9	1,1	1,1	0,9	1,0
Z-skóre	3,6	4,4	5,0	5,7	6,3

Vývoj Z-skóre je ve sledovaných letech rostoucí, což je pozitivní jev. Hodnota vypočteného koeficientu je větší než 2,99 a to znamená, že podnik je v dobré finanční kondici a pravděpodobnost bankrotu je minimální.

Index IN05

Významná výhoda indexu IN je spatřována v jeho sladění s českými účetními standardy, protože vznikl v České republice.

Tab. 15 Vývoj indexů IN05 společnosti XY (vlastní zpracování)

	2010	2011	2012	2013	2014
0,13 x Aktivy/Cizí zdroje	0,7	0,7	0,8	1,3	1,4
0,04 x EBIT/Nákladové úroky	3,0	2,3	20,6	-11,5	0,0
3,97 x EBIT/Aktiva	0,1	0,1	0,4	-0,1	-0,1
0,21 x Výnosy/Aktiva	0,2	0,2	0,2	0,2	0,2
0,09 x OA/(Kr.závazky + kr.bankovní úvěry)	0,4	0,4	0,5	0,6	0,7
Index IN05	4,4	3,7	22,5	-9,5	2,2

Index IN05 se soustředí na zjišťování, zda podnik tvoří nebo netvoří hodnotu. Případná výsledná hodnota vyšší než 1,6 znamená, že podnik hodnotu tvoří a pokud je konečná hodnota menší než 0,9 tak podnik hodnotu netvoří. Mezi těmito hodnotami existuje tzv. „šedá zóna“ nevyhraněných výsledků. V případě společnosti XY hodnota indexu IN05 v prvních třech letech rostla, ale v následujícím roce 2013 zaznamenává hluboký propad do mínusu. Důvodem je značný pokles tržeb, které negativně ovlivnily zisk. V roce 2010 – 2012 je překročena hodnota indexu 1,6 což značí, že společnost XY za tyto roky tvoří hodnotu. Zejména rok 2012 je výrazně ovlivněn nárůstem zisku před úroky a zdaněním a poklesem nákladových úroků na polovinu. Výsledkem je vysoká hodnota indexu IN05. V roce 2013 se sice nákladové úroky znovu snížily, ale společnost se tento rok nachází ve ztrátě a to ovlivnilo celkovou hodnotu indexu, který je taky záporný. V tomto roce není tvořena hodnota. Ztrátu společnost vykazuje i v roce 2014, ale hodnota indexu vychází vyšší než 1,6. Důvodem je určitá zkreslenost druhého ukazatele, který vykazuje nulovou hodnotu. V tomto roce nevznikly společnosti žádné nákladové úroky.

DuPontův rozklad

Tento ukazatel znázorňuje bližší představu čím je ovlivňována rentabilita vlastního kapitálu. K jeho výpočtu je třeba znát hodnotu ziskové marže, obratu aktiv a finanční páky.

Tab. 16 DuPontův rozklad (vlastní zpracování)

	2010	2011	2012	2013	2014
ROE	3,0	4,1	11,4	-4,0	-4,0
Zisk/tržby	0,03	0,03	0,08	-0,03	-0,03
Tržby/aktiva	0,90	1,06	1,13	0,94	1,05
Aktiva/VK	1,24	1,23	1,19	1,24	1,16

Z DuPontova rozkladu jasně vyplývá, kterým směrem je potřeba ze strany společnosti XY zaměřit své úsilí, vedoucí ke zvyšování rentability vlastního kapitálu. Jedná se o ziskovou marži. Pokud roste, zvyšuje se i rentabilita. V roce 2012 je ROE nejvyšší a v tomto roce společnost dosahovala nejvyšších tržeb a tedy i zisku ze všech sledovaných let. Obratovost aktiv je dostačující, ale je lepší, pokud bude jeho hodnota větší než 1.

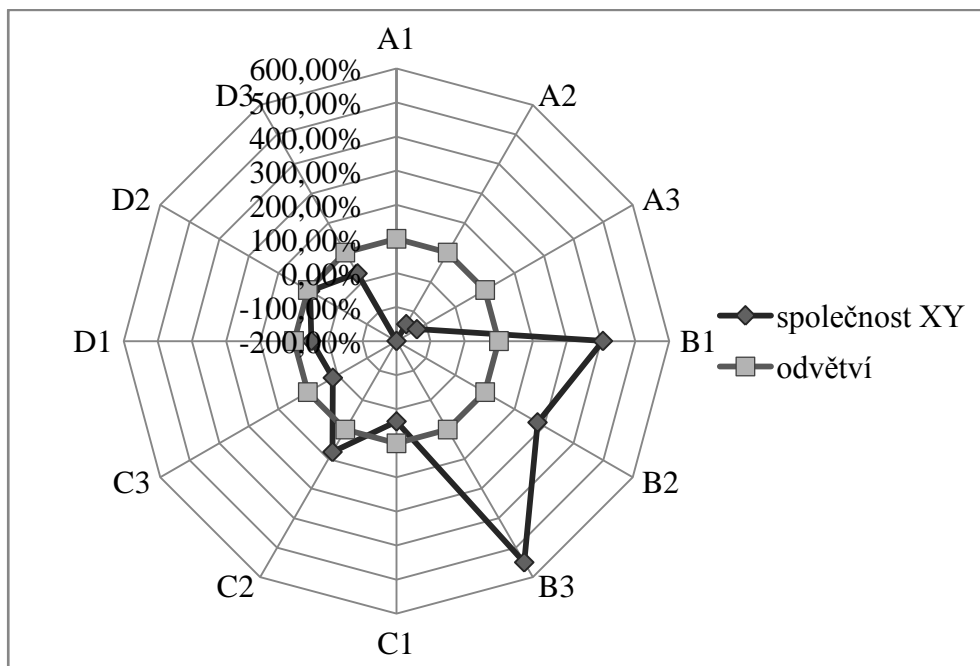
Spider analýza

Tab. 17 Spider analýza společnosti XY v porovnání s odvětvím za rok 2013
(vlastní zpracování)

Ukazatel	Spider analýza 2013		Společnost XY	Odvětví
Rentabilita	A1	ROS	-3,5%	3,5%
	A2	ROA	-3,4%	7,8%
	A3	ROE	-4%	12,8%
Likvidita	B1	Běžná likvidita	6,9	1,7
	B2	Pohotová likvidita	3,9	1,4
	B3	Okamžitá likvidita	2,2	0,4
Zadluženost	C1	Celková zadluženost	19,2%	53,6%
	C2	Koeficient samofinancování	0,81	0,46
	C3	Míra zadluženosti	0,24	1,5
Aktivita	D1	Obrat aktiv	0,9	1,8
	D2	Doba obratu pohledávek	50	53,7
	D3	Doba obratu závazků	17,4	60

Prostřednictvím Spider analýzy lze přehledně srovnat výsledky poměrových ukazatelů rentability, likvidity, zadluženosti a aktivity v paprskovém grafu.

Jednotlivé poměrové ukazatele odvětví jsou položeny rovno 100 % a výsledky poměrových ukazatelů společnosti XY zobrazují procentuální poměr k odvětví.



Obr. 5 Spider analýza společnosti XY v porovnání s odvětvím za rok 2013
(vlastní zpracování)

Z obrázku 5 můžeme vidět, že silnou stránkou společnosti v roce 2013 je likvidita a naopak nejslabším článkem je rentabilita ovlivněná poklesem tržeb v tom roce. Ukazatele zadluženosti ukazují nižší věřitelské riziko ve srovnání s odvětvím a naznačují dobrou finanční stabilitu. Ve srovnání s odvětvím je obratovost aktiv společnosti XY o polovinu nižší, splatnost pohledávek je přibližně na stejné úrovni, ale splatnost závazků je výrazně horší.

5.3.5 Shrnutí finanční analýzy

Finanční analýza upozorňuje na problémy společnosti XY se ziskovostí od roku 2013. V tomto roce se vlivem prudkého poklesu tržeb dostal hospodářský výsledek do ztráty a výsledné hodnoty jednotlivých rentabilit jsou záporné.

Prostřednictvím ukazatelů aktivity lze konstatovat, že tržby společnosti jsou ještě natolik vysoké, že jimi lze pokrýt celková aktiva, ale proti průměrným hodnotám v odvětví jsou nižší. Jako nepříznivý vývoj je hodnocen klesající počet dní, za které společnost hradí své závazky proti delší době, než získá úhradu od svých odběratelů.

Pozitivně lze ocenit vývoj ukazatelů likvidit, které dosahují vysokých hodnot a vypovídají tak o dobré schopnosti hradit včas své závazky. Tyto hodnoty však přesahují nejen doporučené hodnoty, ale také průměrné výsledky v odvětví. Je to známka toho,

že společnost nevhodně se svým krátkodobým finančním majetkem dostatečně efektivně a volně peněžní prostředky by mohla zhodnocovat prostřednictvím krátkodobých investic.

Pozitivně lze také hodnotit vývoj ukazatelů zadluženosti, jejichž výsledky představují dobrou finanční stabilitu s malým podnikatelským rizikem. Celková zadluženost je nízká a vypovídá o způsobilosti společnosti financovat si svoji ekonomickou činnost z vlastních zdrojů, což z ní ale činí společnost překapitalizovanou, protože dražšími dlouhodobými zdroji kryje i část krátkodobého majetku. Tuto skutečnost ale upřednostňuje nad využívání bankovních úvěrů.

5.4 ANALÝZA MAKROOKOLÍ

5.4.1 PEST analýza

Cílem PEST analýzy je vytvořit si v širších souvislostech představu o faktorech, které mohou různou měrou ovlivnit podnik.

Politické a legislativní faktory

Právní formou podnikání společnosti XY je společnost s ručením omezeným. Jako podnikatelský subjekt je povinna uskutečňovat svoji činnost v určitém legislativním rámci a vztahují se k ní následující obecně platné zákony:

- **Zákon č. 90/2012 Sb., o obchodních korporacích**, který nabyt účinnosti dne 1. 1. 2014, a který nahrazuje druhou část obchodního zákoníku, týkající se právní úpravy obchodních společností a družstev. Upravuje základní podmínky fungování obchodních korporací. Od jejich založení, přes rozložení vnitřní struktury orgánů, odpovědnosti členů těchto orgánů, činnosti v rámci koncernů až po jejich zrušení. Společnost XY jako společnost s ručením omezeným je povinna přizpůsobit se této nové právní úpravě. (obcanskyzakonik.justice.cz, © 2013 – 2015)
- **Zákon č. 563/1991 Sb., o účetnictví**, který stanovuje rozsah a způsob vedení účetnictví, vymezuje požadavky na jeho průkaznost a určuje podmínky předávání účetních záznamů pro potřeby státu. Společnost XY, jako právnická osoba podnikající na území České republiky, je povinna řídit se ustanoveními tohoto zákona.
- **Zákon č. 586/1992 Sb., o daních z příjmů**, který upravuje daň z příjmu fyzických a právnických osob. Společnost XY spadá do kategorie právnických osob a musí da-

nit příjmy (výnosy) z veškeré činnosti a nakládání s veškerým majetkem dle tohoto zákona.

- **Zákon č. 235/2004 Sb., o dani z přidané hodnoty**, který ustanovuje informace a postupy při stanovování procentní přírážky ke konečné ceně zboží a služeb. Společnost XY se musí řídit ustanoveními tohoto zákona, jelikož splňuje podmínky vedoucí ke vzniku povinnosti být plátce daně z přidané hodnoty.
- **Zákon č. 262/2006 Sb., zákoník práce**, který se zabývá pracovněprávními vztahy zaměstnavatele a zaměstnance. Společnost XY zaměstnává průměrně 150 zaměstnanců a je třeba, aby se řídila podmínkami stanovenými v tomto zákoně. (business.center.cz, © 1998 – 2015)

Ekonomické faktory

Ekonomika České republiky procházela v předchozích letech obdobím recese, kdy se ještě v průběhu roku 2012 v meziročním srovnání prohlubovala, ale již v během roku 2013 se její výkonnost postupně zlepšovala. Za poslední tři čtvrtletí roku 2014 ale již ekonomika potvrdila, že období recese bylo překonáno a došlo k návratu dlouho očekávaného růstu. Podle analytických prognóz by oživení mělo pokračovat i v následujících letech.

Tab. 18 Míra nezaměstnanosti v ČR, Zlínském kraji a okrese Kroměříž v % v letech 2011 – 2014 (vlastní zpracování, Veřejná databáze ČSÚ 2014b, Veřejná databáze ČSÚ 2014c)

Oblast	Rok			
	2011	2012	2013	2014
ČR	6,70	6,76	7,68	7,7
Zlínský kraj	6,97	6,95	7,94	7,55
okres Kroměříž	7,80	7,79	8,69	8,61

Míra nezaměstnanosti v ČR se mezi lety 2011 až 2014 pohybuje v intervalu 6,70 – 7,7 %. Podíl nezaměstnaných osob ve Zlínském kraji se kromě roku 2014 vždy pohybuje nad celorepublikovým průměrem a míra nezaměstnanosti v okrese Kroměříž je každý rok vyšší nejen než ve Zlínském kraji, ale převyšuje i procento nezaměstnanosti za celou Českou republiku.

Pro ekonomiku ČR je klíčovým odvětvím automobilový průmysl, kde stále dochází k jeho dynamickému rozvoji a je dominantním přispěvatelem k růstu produkce. Vzhledem k tomu, že se společnost XY zabývá výrobou komponentů převážně do automobilů a zisk z jejich prodeje představuje největší podíl na tržbách, růst automobilového trhu samozřejmě přispívá k jejímu rozvoji.

Jak se vyvíjejí některé makroekonomické ukazatele a jaká je jejich predikce na rok 2015 – 2017 můžeme vidět v následující tabulce 19.

Tab. 19 *Makroekonomické ukazatele (Ministerstvo financí ČR, 2014, Ministerstvo financí ČR, 2015)*

Ukazatel		Rok						
		2011	2012	2013	2014	2015	2016	2017
HDP ČR	růst v %	2,0	-0,8	-0,7	2,4	2,7	2,5	2,5
Průměrná míra inflace	%	1,9	3,3	1,4	0,4	0,3	1,4	2,0
Spotřeba domácností	růst v %	0,2	-1,8	0,4	1,5	2,8	2,3	1,9
Předpoklady:								
Směnný kurz CZK/EUR		24,6	25,1	26,0	27,5	27,7	27,6	26,9
Dlouhodobé úr. sazby	% p. a.	3,7	2,8	2,1	1,6	1,0	1,6	-
Ropa Brent	USD/barel	111	112	109	99	54	67	96
HDP Eurozóny (EA12)	růst v %, s.c.	1,6	-0,7	-0,5	0,9	1,0	1,5	2,1

Reálný HDP se za rok 2014 zvýšil o 2,4 % a pozvolné ožívání ekonomické aktivity bude pokračovat. Pro letošní rok se počítá s růstem ekonomiky o 2,7 % a v roce 2016 pravděpodobně dojde k nepatrnému zpomalení růstu reálného HDP na 2,5 %. Předpokládá se, že důvodem růstu bude růst domácí poptávky, které povede ke zvýšení dovozu. Saldo zahraničního obchodu se zbožím ve stálých cenách by mělo růst HDP mírně utlumovat. Na rok 2017 se očekává HDP opět ve výši 2,5 %.

Průměrná míra inflace v roce 2014 dosáhla výše 0,4 %, což je od roku 2011 nejnižší hodnota. Kvůli výraznému propadu ceny ropy (z 99 USD/barel v roce 2014 na 54 USD/barel v roce 2015) by měly spotřebitelské ceny růst velmi pomalu i v letošním roce a předpokládá se další snížení průměrné míry inflace na 0,3 %. V roce 2016 by hlavní faktory, které ovlivňují inflaci, už měly působit neutrálně nebo proinflačně. Růst spotřebitelských cen se pravděpodobně opět zrychlí, ale přesto se očekává, že se inflace bude

pohybovat pod úrovní 2 %. V dalším roce se očekává barel ropy za 96 USD a inflace dosáhne 2 %.

Spotřeba domácností vykazuje růst, kromě roku 2012. V roce 2014 vzrostla meziročně o 1,9 % a další vývoj pro rok 2015 předpokládá růstovou tendenci a v dalších letech se očekává pokles.

HDP Eurozóny se většinou pohyboval po úrovni HDP České republiky. Na rok 2015 se odhaduje jeho růst na 1 % a v dalších letech je očekáván další meziroční zvyšování přibližně o 0,5 %.

Výše dlouhodobé úrokové sazby se v roce 2014 pohybuje na úrovni 1,6 % p. a., což je od roku 2011 nejnižší sazba a dále je predikován pro rok 2015 další pokles na 1,0 % p. a. a v roce 2016 návrat na hodnotu 1,6 % p. a. (Ministerstvo financí ČR, 2015)

Sazba daně z příjmu právnických osob upravená § 21 zákona č. 586/1992 Sb., o daních z příjmů, zůstává od roku 2011 nezměněna. I pro rok 2015 je daňová sazba ve výši 19 %.

Od 1. 1. 2015 došlo v České republice k zavedení druhé snížené sazby daně ve výši 10 % vztahující se na léky, knihy a kojeneckou výživu. V platnosti nadále zůstává základní sazba DPH ve výši 21 % a snížená sazba daně ve výši 15%. (Finanční správa, 2015).

Společnost XY je exportním podnikem a sleduje výši směnného kurzu CZK/EUR, který se meziročně zvyšuje z 24,6 CZK/EUR v roce 2011 až na 27,7 CZK/EUR v roce 2015. Rostoucí tendence směnného kurzu je pro společnost výhodná, jelikož díky tomu dochází i k růstu tržeb za prodané komponenty zahraničním odběratelům.

Předpokládaný vývoj české ekonomiky

Predikce vývoje hospodářství ČR je pozitivní. Očekává se profit z dobrých vyhlídek v automobilovém průmyslu a ve spotřebě domácností, kde se předpovídá její růst. Export ČR představuje až 84 % HDP země a ukazuje tak silnou závislost na externí poptávce. Výhodou je také existence české koruny, která vůči euru, vlivem intervencí centrální banky oslabuje a podporuje tak konkurenceschopnost exportu. Automobilový průmysl tvoří významnou část českého exportu. ČR je 13. největším světovým výrobcem aut a k největším výrobcům u nás patří tradičně Škoda Auto. Pro automobilový průmysl se pro rok 2015 očekává zvyšování ziskovosti jen s mírnými riziky. (coface.cz, 2015)

Předpokládaný vývoj zahraniční ekonomiky

Zahraničními podniky, se kterými společnost XY přímo spolupracuje pocházející převážně z Německa. Jmenovitě zejména společnost Westfalia automotive GmbH nebo koncern Volkswagen, pod který spadá i Škoda Auto a.s. Tyto společnosti jsou dále vázány na další světové trhy, ke kterým patří kromě Německa především Čína, Rusko, USA, Velká Británie, ale i Francie, Polsko, Indie a další. Jak se vyvíjí automobilový průmysl v těchto tržních segmentech má, ať už kladný či záporný, vliv i na hospodaření společnosti XY. Domácí produkce osobních automobilů v Německu vzroste v tomto roce o 2 % a u zahraniční produkce německých značek se očekává nárůst o 5 %. Celkově bude produkce německého automobilového průmyslu vyrábět 15,25 milionů kusů na světovém trhu. To představuje 4 % světové produkce.

Světová ekonomika byla v roce 2014 ovlivněna geopolitickými konflikty (krize na Ukrajině, na Blízkém východě) a samozřejmě ovlivnila i automobilový průmysl, který ale na tom i přes to nebyl špatně. Světový trh osobních automobilů rostl (západní Evropa, USA, Čína) a objem prodaných automobilů se zvýšil na 2,8 milionu kusů automobilů, což znamená růst přibližně 2 % v porovnání s předchozím rokem. Tento vzestup vykompenzoval i propad na ostatních trzích Ruska a Brazílie. Podle současných prognóz v roce 2015 poroste automobilový trh opět o 2 % (na 76,4 milionu ks) a nadále se bude rychlost mírně zpomalovat a soustředit se spíše na stabilitu na trhu v Číně (trh poroste o 6% na 19 milionů nových vozů) a USA (očekává se nárůst o 2% na 16,4 milionu vozů). (businessinfo.cz, 2015a). Za posledních třicet let rostla čínská ekonomika tempem kolem 10 %, v roce 2013 to bylo 7,7 %. Pokud se v budoucnosti nestane něco zcela neočekávaného je čínský trh pro evropské výrobce významnou příležitostí i přes to, že se do budoucna hovoří o jisté stagnaci. Minimálně v nejbližších letech lze počítat s růstem, protože v Číně jsou automobilkám dveře otevřené. Nejprodávanější automobil na čínském trhu patří koncernu VW Group. (Prokopec, 2015).

Ohrožením pro zisky automobilek představuje v současné době ruský trh, kde snížení ceny za ropu, sankce a následný propad hodnoty rublu mají velký dopad na ruskou ekonomiku. K tomu se přidává zvyšování inflace a snižování spotřebitelské poptávky v Rusku. (businessinfo.cz, 2015b). Představitelé automobilek prognózuji na rok 2015 propad prodeje až o 1,5 milionu, z důvodu zvyšování cen pro koncové zákazníky nebo dokonce některé z nich přestanou nabízet na ruském trhu automobily úplně. (Matějka, 2015)

HDP eurozóny loni vzrostl na 0,9 % a Evropská unie hlásí nárůst o 1,4 %. Eurozóna ale ještě bude muset v budoucnosti reagovat na množství problémů, protože pozice zadluženého Řecka je v tomto bloku znovu nejistá. Na druhou stranu by hospodářský růst eurozóny mohla podpořit levnější ropa a program nákupů vládních dluhopisů, který v lednu ohlásila Evropská centrální banka. (E15, 2015b)

Sociální a demografické faktory

V současné době žije v České republice 10,5 milionu obyvatel, z toho ve Zlínském kraji 586 tisíc a v okrese Kroměříž, který je svojí rozlohou i počtem obyvatel nejmenším okresem tohoto kraje, žije téměř 107 tisíc obyvatel. (ČSÚ, 2014a). Míra ekonomické aktivity Zlínského kraje je 58,4 %. (Veřejná databáze ČSÚ, 2014a)

V posledních letech sice dochází ve Zlínském kraji ke snižování počtu ekonomicky neaktivního obyvatelstva, tzn., že pracovní síla roste, ale na druhou stranu stárne. Přibývá obyvatel v důchodovém věku. Dochází k poklesu pracovní síly osob ve věku 15–29 let zatímco narůstá počet pracovníků ve věku 45–59 let a více. (Krajská správa ČSÚ, Zlín, 2014a)

Průměrná mzda v ČR za rok 2014 činila 25 686 Kč, což v meziročním srovnání činí nárůst o 2,4 % oproti roku 2013. Ve Zlínském kraji byla průměrná mzda v roce 2014 o 3 tisíce nižší, konkrétně 22 683 Kč. V porovnání se stejným obdobím předchozího roku se v kraji jedná o nárůst o 3,4 %. (ČSÚ, 2015a, Krajská správa ČSÚ, Zlín 2015a)

Technologické faktory

Technologické požadavky na výrobku komponentů pro automobilový průmysl jsou značně náročné. Ze strany výrobců je stále potřeba zlepšovat technologické možnosti a zvyšovat výrobní kapacity prostřednictvím investic do nových technologií, aby naplnily rostoucí nároky odběratelů na vysokou spolehlivost, kvalitu a technickou úroveň součástek. Pro automobilový průmysl jsou vypracovány normy jakosti, podle kterých se musí dodavatelé řídit a jejichž dodržování jsou povinni i dokladovat např. certifikáty podle norem ISO 9001 nebo VDA 6.1.

6 PROJEKT TVORBY DLOUHODOBÉHO A KRÁTKODOBÉHO FINANČNÍHO PLÁNU SPOLEČNOSTI XY

V předchozích kapitolách byl proveden rozbor vnitřních a vnějších podmínek hospodaření společnosti XY. Cílem diplomové práce je vytvoření dlouhodobého a krátkodobého finančního plánu a výsledky předchozích analýz budou sloužit jako podklad pro jeho sestavení. Vzhledem ke snaze o přiblížení se co nejvíce realitě, bude plánovací horizont pro dlouhodobý plán tři roky, konkrétně rok 2015 – 2017, protože čím delší by bylo plánovací období, tím větší odchylky plánu od skutečnosti by mohly vzniknout. Jelikož je společnost ovlivňována jak pozitivními, tak negativními jevy je vhodné vyhotovit plán ve více scénářích. Dlouhodobý finanční plán bude proto sestaven ve dvou variantách. Optimistická varianta počítá s růstovou predikcí vyspělých ekonomik a schopností společnosti zužitkovat ve svůj prospěch příležitosti, které jí trh nabízí a neočekává odchod žádného ze stávajících odběratelů. Pesimistická varianta bude vycházet ze stejné predikce, ale bude očekávat ukončení spolupráce s některými odběrateli, která s sebou přinese významný propad v tržbách. Po sestavení obou variant dlouhodobých plánů bude provedeno jejich srovnání a vyhodnocení pomocí prostřednictvím vybraných poměrových ukazatelů. Po té bude pro zvolenou variantu vytvořen krátkodobý finanční plán.

6.1 Cíle a strategie společnosti

Mezi základní cíle společnosti XY patří nepřetržité zvyšování úrovně procesu výroby prostřednictvím investování do modernějších technologií s úmyslem úspěšně obstát v konkurenčním prostředí a náročné atmosféře neustálých změn.

Zlepšováním spolupráce a vzájemné komunikace všech pracovníků společnosti a jejich pochopení smyslu a významu podílu práce na výsledném produktu vznikají výrobky na vysoké technické úrovni, schopny uspokojit ty nejnáročnější spotřebitele, protože dalším cílem společnosti je spokojenost zákazníků, která je zároveň i měřítkem kvality práce.

Ve všech procesech a oblastech života společnosti je uplatňován cíl neustálého snižování negativních vlivů na životní prostředí při výrobní činnosti a inovacích a prostřednictvím modernizace výroby redukovat její materiálovou a energetickou náročnost

Strategické cíle společnosti

- oblast likvidity – udržet schopnost hradit včas své závazky
- oblast rentability – zvyšovat zisk s cílem zvýšit ukazatele rentability
- oblast aktivity – dosahovat dostatečných tržeb vzhledem k objemu aktiv a snižovat rozdíl mezi dobou splatnosti pohledávek a závazků
- oblast zadluženosti – udržet finanční stabilitu a nízké míry zadluženosti (v současné době společnost XY nevyužívá bankovní úvěry a ani do budoucna neplánuje výraznější zadlužování)
- dále zlepšovat technologické možnosti a zvyšovat výrobních kapacitu
- připravovat různé stupně inovací stávajících výrobků a především nových produktů v úzké spolupráci se zákazníky
- vyvíjet nová produktových řešení s cílem snížit náklady a dosáhnout lepších technických vlastností a uchovat jejich vysokou spolehlivost
- rozvíjet spolupráci se současnými i novými zákazníky nejen automobilového průmyslu, ale snažit se o průnik do odlišných tržních segmentů
- rozvíjet společnost orientací na oblast průmyslové a osvětlovací elektroniky

Operativní cíle společnosti

- dosáhnout kladného výsledku hospodaření
- zvýšit ukazatele rentability
- zvyšovat dobu obratu závazků
- zlepšovat kontrolu nákladů
- zvyšovat aktivitu v prodejní a marketingové oblasti

V oblasti vývoje:

- zaměřit se na automobilní elektroniku – vyvíjení nové generace řídicích jednotek vyhřívání sedaček s LIN řízením
- zaměřit se na osvětlovací elektroniku – vyvíjení regulátorů a spínačů pro infraohřevy, zdroje pro LED osvětlení a svítidla s LED

6.2 Dlouhodobý finanční plán

Jak již bylo zmíněno, dlouhodobý finanční plán bude sestaven na období let 2015 – 2017 a bude jej tvořit optimistická a pesimistická varianta.

6.2.1 Optimistická varianta dlouhodobého finančního plánu

Na základě předchozí analýzy ekonomických faktorů lze v nejbližších letech a zejména v letošním roce očekávat opětovný růst světové ekonomiky a to především vlivem klesající ceny ropy. Poroste hrubý domácí produkt České republiky i Eurozóny, inflace se v roce 2015 mírně sníží a kurz koruny vůči euru bude oslabovat. Předpokládají se rostoucí tržby za prodej vozidel podpořené nahromaděnou poptávkou po obnově automobilů způsobenou zastaráváním vozidel. V případě, že bude společnost XY schopna využít všechny příležitosti nabízené trhem pro svůj užitek, její tržby budou v příštích letech růst.

V letech 2013 a 2014 došlo ve společnosti XY k poklesu tržeb v důsledku snižování produkce, která byla způsobena dobíháním výroby některých produktů, a s další výrobou se odběratelé z automobilového průmyslu přesunuli do Číny. Pro nadcházející rok existují určité indicie, že by se takto mohli zachovat i další zákazníci. V optimistické variantě dlouhodobého finančního plánu se počítá s tím, že tato skutečnost nenastane a další odběratelé spolupráci se společností XY neukončí.

Plánování položek výkazu zisku a ztráty

Tržby z prodeje vlastních výrobků a služeb

Na základě provedené regresní analýzy, jejíž výsledky obsahuje příloha P V, byl vypočten kladný korelační koeficient, který dokazuje závislost růstu tržeb na růstu HDP. Tržby z prodeje výrobků společnost plánuje rostoucí v závislosti na příznivém vývoji ekonomiky. I když se v optimistické variantě nepočítá s odchodem dalšího odběratele, tato hrozba stále existuje, a proto jsou odhady růstu tržeb podle regresní analýzy příliš optimistické. Dále tento vývoj vychází pouze z predikce HDP pro roky 2015 – 2017 a jen malá odchylka ve vývoji HDP může způsobit výraznou odchylku ve vývoji tržeb. Společnost se rozhodla zvolit v optimistické variantě nízké procento růstu tržeb a to ve výši 4 % v roce 2015, 4 % v roce 2016 a 3 % v roce 2017. Dále se počítá se zaváděním nové výroby, směřující mimo automobilové odvětví, ale ta se na tržbách zatím projeví jen minimálně.

Změna stavu zásob vlastní činnosti

V roce 2013 nabývala tato položka záporných hodnot z důvodu prodeje většího množství výrobků, než společnost v tomto roce vyprodukovala. V ostatních letech byla její hodnota vždy kladná a pro další léta bude kladná hodnota zachována se snahou o optimální využití zásob.

Výkonová spotřeba

Téměř celá položka výkonové spotřeby je tvořena náklady na spotřebu materiálu a energie. Spotřeba služeb tvoří přibližně 5 %. V roce 2013 došlo k prudkému snížení výkonové spotřeby v souvislosti s poklesem výroby i tržeb. Následný rok byl již ve znamení zvyšování výkonové spotřeby, která následovala zvyšující se objem výroby. Pro další roky se počítá s tím, že v závislosti na růstu tržeb roste i spotřeba materiálu a energie. Z této závislosti bude vycházet i plán výkonové spotřeby. Spotřeba materiálu a energie tvoří průměrně 60 % z tržeb za prodej výrobků a je počítáno s tím, že velikost tohoto podílu bude pokračovat i v následujících letech se snahou jej udržet maximálně v této úrovni. Snižování materiálové a energetické náročnosti výroby, prostřednictvím investic do modernizace výroby se firma bude snažit kompenzovat predikovaný růst cen vstupních surovin, plynu a vody. Cena elektřiny bude pravděpodobně stagnovat kvůli výraznému konkurenčnímu boji dodavatelů elektřiny.

Další položka výkonové spotřeby – služby, která zahrnuje náklady na opravy a udržování, poštovné, telefony a ostatní služby je odhadována na každoroční růst o 1 %.

Osobní náklady

Položka osobních nákladů zahrnuje mzdové náklady, náklady na sociální zabezpečení a zdravotní pojištění a sociální náklady. Za poslední roky docházelo u společnosti ke zvyšování mzdových nákladů. Od 1. 1. 2015 došlo v České republice ke zvýšení minimální mzdy, což se odrazí v dalším zvýšení mzdových nákladů. Dále se plánuje valorizace mezd maximálně ve výši inflace, která se očekává postupně v letech 2015 – 2017 ve výši 0,3 %, 1,4 % a 2 %. V těchto letech není plánováno přibírání nových zaměstnanců ani propouštění stávajících.

Náklady na zdravotní pojištění a sociální zabezpečení zůstávají dále ve stejné výši 34 % ze mzdy i pro rok 2015 a mění s úměrně s růstem či poklesem mzdových nákladů. Dále se předpokládá, že toto procento zůstane neměnné a bude platit i v dalších letech.

Sociální náklady zahrnují náklady v rámci sociálního programu, který společnost pro své zaměstnance poskytuje. Od roku je jejich hodnota klesající a do budoucna se plánuje další meziroční snižování o 1 %.

Daně a poplatky

Do částky daní je zahrnuta silniční daň, daň z nemovitosti a ostatní daně a poplatky. Výše položky bude pro roky 2015 – 2017 plánovaná fixně ve stejné hodnotě roku 2014.

Odpisy dlouhodobého hmotného a nehmotného majetku

Jako způsob odepisování dlouhodobého hmotného i nehmotného majetku si společnost zvolila časovou metodu odpisování, která je postavena na předpokladu snižování hodnoty majetku podle délky jeho užívání. Odpisování probíhá podle platných právních předpisů a výše účetních odpisů se liší od odpisů daňových. Pokud společnost pořizuje dlouhodobý majetek v nižší ceně než 40 tis. Kč, je tato hodnota účtována přímo do spotřeby. Společnost již několikrát využila programy z Evropských fondů a vybavila se, neplánuje tedy v nejbližších letech žádné významné investice. Maximálně každoroční investice v rámci položky samostatných movitých věcí a v roce 2015 investici do nové aplikace podnikového software.

Tržby z prodeje dlouhodobého majetku a materiálu

V plánovaných letech 2015 – 2017 společnost neplánuje prodávat dlouhodobý majetek. Co se týká dlouhodobého materiálu, tak ve všech sledovaných letech docházelo vždy k odprodeji nepotřebného materiálu. U odběratelů často dochází ke změně požadavků na vyrobený produkt a dochází tak ke vzniku převisu zásob. Plánované tržby z prodeje materiálu budou ve výši 0,2 % z tržeb za prodej vlastních výrobků.

Zůstatková cena prodaného dlouhodobého majetku a materiálu

Jak již bylo zmíněno, společnost žádný dlouhodobý majetek v příštích letech prodávat nebude, zůstatková cena prodaného dlouhodobého majetku bude nulová. Výše zůstatkové ceny prodaného materiálu bude stanovena o 15 % vyšší, než je hodnota tržeb za prodaný materiál.

Změna stavu rezerv a opravných položek v provozní oblasti a komplexní náklady

Společnost vytvářela rezervy na očekávaná rizika v souvislosti s budoucími výdaji v provozní činnosti s ohledem na zásadu opatrnosti. Jednalo se o rezervy na reklamace,

daň z příjmu a opravy hmotného majetku. Od roku 2013 rezervy tvořeny nebyly a v následujících třech letech se s jejich tvorbou nepočítá.

V opravných položkách je evidována pohledávka, která je i nadále neuhrazená a společnost rozhodla ji již dále nevymáhat, protože náklady na vymáhání by převýšily příjem plynoucí z titulu pohledávky. Tato pohledávka bude odepsána. Opravné položky jsou dále tvořeny na materiál a hotové výrobky v případě, kdy nedojde k jejich pohybu více jak 18 měsíců. Pro plánované období společnost předpokládá, že se vždy podaří takovýto majetek a výrobky odprodat, případně využít dále ve výrobě a proto neočekává další tvorbu opravných položek v této oblasti. Stávající opravné položky se plánují snižovat o 10 % ročně.

Ostatní provozní výnosy

Obsahem položky jsou zejména smluvní pokuty a úroky z prodlení, výnosy z postoupených pohledávek, náhrady manka a škody a inventarizační rozdíly. Společnost plánuje určit výši ostatních provozních výnosů podle poměru v předchozích letech ve výši 0,2 % z tržeb za prodej vlastních výrobků.

Ostatní provozní náklady

Položka zahrnuje pojištění automobilů, smluvní pokuty a penále, provozní manka a škody. V roce 2013 byla její hodnota vysoká z důvodu náhrady škody způsobenou vadným výrobkem. V roce 2014 došlo ke snížení o 40%. Jelikož hodnota náhrady škody je poměrně vysoká, dojednala si společnost XY s odběratele splátkový kalendář. V plánu na roky 2015 – 2017 se tedy počítá s úhradou částky ve stejné výši jako v roce 2014.

Výnosové úroky

Výnosové úroky vznikaly společnosti z využívání běžného účtu a z úroku z půjčky společníkovi v roce 2013. Pro roky 2015 – 2017 je plánovaná výše výnosových úroků ve stejné výši 2 tis. Kč.

Nákladové úroky

Výše nákladových úroků byla v předchozích letech dána využitím kontokorentního úvěru, který ale pro plánované roky společnost zrušila z důvodu vysokých kladných zůstatků na běžném účtu a s úmyslem tak tyto náklady ušetřit. Vzhledem k tomu bude mít položka nákladových úroků pro plánované roky nulovou hodnotu.

Ostatní finanční výnosy

Položka obsahuje zejména kurzové zisky. Vzhledem k tomu, že společnost prodává své produkty i do zahraničí, zejména do Německa, do budoucna se plánuje mírné zvyšování položky v návaznosti na očekávané oslabování koruny vůči euru a růstu tržeb.

Ostatní finanční náklady

Součástí této položky jsou kurzové ztráty a poplatky za správu a vedení účtu u banky. Již zmiňované očekávané oslabování koruny v dalších letech bude způsobovat pokles kurzových ztrát. Bankovní poplatky se sice očekávají mírně rostoucí, ale ve výsledku společnost plánuje ostatní finanční náklady s meziročním poklesem.

Daň z příjmů

Současná výše daně z příjmu právnických osob je 19 % z výsledku hospodaření a pro plánované období se předpokládá stejná výše.

Tab. 20 Plánovaný výkaz zisku a ztráty – optimistická varianta (vlastní zpracování)

		Optimistický plán výkazu zisku a ztráty (v tis. Kč)	2015	2016	2017
II.		Výkony	253 856	264 010	271 930
II.1.		Tržby za prodej vlastních výrobků a služeb	248 878	258 833	266 598
II.2.		Změna stavu zásob vlastní činnosti	4 978	5 177	5 332
II.3.		Aktivace	0	0	0
	B.	Výkonová spotřeba	156 797	162 845	167 579
	B.1.	Spotřeba materiálu a energie	149 327	155 300	159 959
	B.2.	Služby	7 470	7 545	7 620
+		Přidaná hodnota	97 059	101 165	104 351
	C.	Osobní náklady	61 955	62 784	63 993
	C.1.	Mzdové náklady	45 056	45 687	46 600
	C.3.	Náklady na sociální zabezpečení a zdravotní pojištění	15 319	15 533	15 844
	C.4.	Sociální náklady	1 580	1 564	1 549
	D.	Daně a poplatky	148	148	148
	E.	Odpisy dlouhodobého nehmotného a hmotného majetku	7 904	9 125	10 905
III.		Tržby z prodeje dlouhodobého majetku a materiálu	498	518	533
III.1		Tržby z prodeje dlouhodobého majetku	0	0	0
III.2		Tržby z prodeje materiálu	498	518	533

	F.	Zůstatková cena prodaného DM a materiálu	75	78	80
	F.1.	Zůstatková cena prodaného DM	0	0	0
	F.2.	Prodaný materiál	75	78	80
	G.	Změna stavu rezerv, OP v provozní oblasti a KNPO (+/-)	-1 238	-559	-503
IV.		Ostatní provozní výnosy	498	518	533
	H.	Ostatní provozní náklady	27 456	27 456	27 456
	*	Provozní výsledek hospodaření	1 755	3 169	3 259
X.		Výnosové úroky	2	2	2
	N.	Nákladové úroky	0	0	0
XI.		Ostatní finanční výnosy	1 973	2 012	2 052
	O.	Ostatní finanční náklady	2 437	2 400	2 364
	*	Finanční výsledek hospodaření	-462	-386	-310
	Q.	Daň z příjmů za běžnou činnost	246	529	560
	**	Výsledek hospodaření za běžnou činnost	1 047	2 254	2 389
	***	Výsledek hospodaření za účetní období	1 047	2 254	2 389
	****	Výsledek hospodaření před zdaněním	1 293	2 783	2 949
	*				

Plánování položek rozvahy

Dlouhodobý nehmotný majetek

V rámci dlouhodobého nehmotného majetku je na rok 2015 naplánovaná investice do nové aplikace podnikového informačního systému v hodnotě 800 tis. Kč.

Dlouhodobý hmotný majetek

Hodnota pozemků zůstává pro plánové období v konstantní výši stejně jako v předchozích letech. Dále se nepředpokládá nákup nových staveb a hodnota této položky se bude snižovat pouze o odpisy.

Společnost pro roky 2015 – 2017 neplánuje žádné významné investice, maximálně pořízení majetku v rámci samostatných movitých věcí. V tomto směru zamýšlí investovat každoročně maximálně 1 000 tis. Kč na nákup dopravních prostředků, přístrojů nebo jiného potřebného vybavení. Částka bude snížena o roční odpisy.

Dlouhodobý finanční majetek

Majetek tohoto druhu společnost v předchozích letech nevlastnila a pro plánované období nepředpokládá jeho nákup.

Oběžná aktiva

Položka zásob bude naplánována prostřednictvím procentního podílu na tržbách za vlastní výrobky a budou mírně růst v závislosti na růstu tržeb. V minulých obdobích byl procentní podíl na tržbách 34 % a v budoucích letech se počítá se stejným podílem. Jednotlivé složky zásob (materiál, nedokončená výroba a polotovary a výrobky) budou určeny poměrně podle průměrného poměru z předchozích let.

Pohledávky

Dlouhodobé pohledávky jsou tvořeny ručením za platební karty společnosti CCS a jejich hodnota v plánovaných letech bude stejná jako v minulosti. Dále je sem zahrnuta jednorázová půjčka společníkovi, u které se předpokládá její každoroční snížení ve výši nejméně 3 %.

Krátkodobé pohledávky budou mírně růst v závislosti na zvýšení hodnoty tržeb a budou naplánovány podle doby obratu pohledávek, kterou společnost plánuje zvýšit na 45 dní z důvodu očekávaného zhoršení platební morálky odběratelů vzhledem ke zvýšení objemu pohledávek.

Krátkodobé poskytnuté zálohy budou stanoveny procentním podílem z tržeb za vlastní výrobky určené podle podílu z předchozích let ve výši 0,2 %.

Krátkodobý finanční majetek

Finanční majetek společnosti je tvořen penězi v hotovosti a zůstatky na bankovních účtech. Finanční prostředky budou naplánovány podle procentního poměru k tržbám s cílem udržení likvidity. Výše hotovosti v pokladně se bude pohybovat přibližně ve stejné výši jako v minulých letech.

Časové rozlišení aktiv

Položka zahrnuje náklady příštích období (předem placené služby) a příjmy příštích období (vyrobené, odebrané, ale nevyfakturované výrobky) se plánuje přibližně ve stejné výši jako v předchozích letech.

Vlastní kapitál

Při plánování na roky 2015 – 2017 společnost nepočítá s navyšováním základního kapitálu a ani s tvorbou rezervních fondů.

V roce 2014 bylo na valné hromadě společnosti rozhodnuto o zrušení rezervního fondu v souvislosti s nabytím platnosti zákona o obchodních korporacích, který povinnost tvořit rezervní fond zrušil. Zůstatek z fondu byl převeden na položku nerozděleného zisku minulých let. Pro plánované období let 2015 – 2017 tedy bude zůstatek na tomto účtu nulový a rezervní fond se dále vytvářet nebude.

Součtem nerozděleného zisku minulých let a hospodářského výsledku běžného období předchozího roku získáme výsledek hospodaření minulých let. V plánovaných letech nebudou vypláceny společníkům podíly ze zisku.

Rezervy

V předchozích letech tvořila tuto položku rezerva na opravu dlouhodobého majetku, rezerva na daň z příjmu a rezerva na rizika a ztráty. Od roku 2013 nebyly tyto rezervy vytvářeny a pro plánované období let 2015 – 2017 se rezervy opět neplánují.

Závazky

Položku jiný dlouhodobý závazek plánuje společnost pro další roky ve stejné výši jako v roce 2014.

Jelikož má společnost nízkou dobu obratu závazků bude výše krátkodobých závazků plánována se snahou prodloužit dobu splatnosti a přibližovat se době obratu pohledávek. Ze strany společnosti budou vyvinuty kroky k vyjednání delší doby splatnosti s dodavateli.

Položka závazky ke společníkům obsahuje podíly a odměny na zisku, které nebyly společníkům vyplaceny. Tato položka bude mít do budoucna snižující se trend.

Závazky k zaměstnancům tvoří 1/12 mzdových nákladů což jsou ještě nevyplacené mzdy za prosinec. Vzhledem k plánované valorizaci mezd bude docházet k jejich mírnému růstu.

K závazkům ze sociálního zabezpečení a zdravotního patří pojištění ve výši 45 % z nevyplacené mzdy za prosinec. Jedná se o 34 %, které odvádí společnost a 11 % tvoří odvody zaměstnanců.

Časové rozlišení pasiv

Položka zahrnuje náklady na elektřinu, vodné a stočné hrazené až v následujícím roce. Dále sem jsou zahrnuty také nevyfakturované dodávky. Společnost předpokládá snižování položky v dalších letech.

Tab. 21 Plánovaná rozvaha – optimistická varianta (vlastní zpracování)

	Optimistický plán rozvahy (v tis. Kč)	2015	2016	2017
	AKTIVA CELKEM	231 881	233 304	233 950
B.	Dlouhodobý majetek	74 890	69 772	62 812
B.I.	Dlouhodobý nehmotný majetek	909	570	261
B.I.3.	Software	909	570	261
B.II.	Dlouhodobý hmotný majetek	73 981	69 202	62 551
B.II.1.	Pozemky	3 208	3 208	3 208
B.II.2.	Stavby	58 616	54 460	50 304
B.II.3.	Samostatné movité věci a soubory movitých věcí	12 157	11 534	9 039
B.II.6.	Jiný dlouhodobý hmotný majetek	0	0	0
B.II.7.	Nedokončený dlouhodobý hmotný majetek	0	0	0
B.II.8.	Poskytnuté zálohy na dlouhodobý hmotný majetek	0	0	0
C.	Oběžná aktiva	156 742	163 273	170 871
C.I.	Zásoby	85 614	88 003	91 710
C.I.1.	Materiál	53 081	54 562	56 860
C.I.2.	Nedokončená výroba a polotovary	18 835	19 361	20 176
C.I.3.	Výrobky	13 698	14 081	14 674
C.II.	Dlouhodobé pohledávky	2 935	2 848	2 763
C.II.4.	Pohledávky za společníky	2 905	2 818	2 733
C.II.5.	Dlouhodobé poskytnuté zálohy	30	30	30
C.III.	Krátkodobé pohledávky	31 608	34 310	36 820
C.III.1.	Pohledávky z obchodního styku	31 110	33 792	36 287
C.III.4.	Pohledávky za společníky	0	0	0
C.III.6.	Stát - daňové pohledávky	0	0	0
C.III.7.	Krátkodobé poskytnuté zálohy	498	518	533
C.III.9.	Jiné pohledávky	0	0	0
C.IV.	Krátkodobý finanční majetek	36 585	38 112	39 578
C.IV.1.	Peníze	86	94	95
C.IV.2.	Účty v bankách	36 499	38 018	39 483
D.	Časové rozlišení	249	259	267

	PASIVA CELKEM	231 881	233 304	233 950
A.	Vlastní kapitál	197 387	199 641	202 030
A.I.	Základní kapitál	3 352	3 352	3 352
A.I.1.	Základní kapitál	3 352	3 352	3 352
A.III.	Fondy ze zisku	0	0	0
A.III.1.	Zákonný rezervní fond a nedělitelný fond	0	0	0
A.III.2.	Statutární a ostatní fondy	0	0	0
A.IV.	Výsledek hospodaření minulých let	192 988	194 035	196 289
A.IV.1.	Nerozdělený zisk minulých let	192 988	194 035	196 289
A.IV.3	Jiný výsledek hospodaření minulých let	0	0	0
A.V.	Výsledek hospodaření běžného účetního období	1 047	2 254	2 389
B.	Cizí zdroje	25 601	25 949	26 229
B.I.	Rezervy	0	0	0
B.I.1.	Rezervy podle zvláštních předpisů	0	0	0
B.I.3.	Rezerva na daň z příjmu	0	0	0
B.I.4.	Ostatní rezervy	0	0	0
B.II.	Dlouhodobé závazky	185	185	185
B.II. 9.	Jiné dlouhodobé závazky	185	185	185
B.II.10.	Odložený daňový závazek	0	0	0
B.III.	Krátkodobé závazky	25 416	25 764	26 044
B.III.1.	Závazky z obchodních vztahů	12 444	12 942	13 330
B.III.4.	Závazky ke společníkům	7 528	7 302	7 083
B.III.5.	Závazky k zaměstnancům	3 755	3 807	3 883
B.III.6.	Závazky ze sociálního zabezpečení a zdravotního pojištění	1 690	1 713	1 748
B.III.8.	Krátkodobé přijaté zálohy	0	0	0
B.III.10.	Dohadné účty pasivní	0	0	0
C.	Časové rozlišení	8 893	7 714	5 691

6.2.2 Pesimistická varianta dlouhodobého finančního plánu

Dlouhodobý finanční plán v pesimistické variantě počítá s naplněním negativních prognóz, kterým nasvědčovaly určité indicie. Zavedené výrobní programy některých komponentů budou dokončeny a nová výroba v této kategorii již znovu zaváděna nebude. Obchodní partneři, podnikající v automobilovém průmyslu, přesunou své zakázky do Číny a dojde k dalšímu propadu výroby zejména v roce 2015. Souběžně společnost roz-

jíždí nové výrobní programy se zákazníky mimo automobilové odvětví, ale jejich úspěšnost se projeví později.

Co se týká optimistických prognóz na rozvoj ekonomiky, počítá tato varianta s pozitivním vývojem.

Plánování položek výkazu zisku a ztráty

Položky, které nebudou zmíněny, se budou vyvíjet stejně, jako v předchozí variantě.

Hlavními změnami oproti optimistické variantě bude pokles tržeb za výrobu vlastních výrobků, který bude významně ovlivněn ukončením výroby některých produktů a odchodem stávajících odběratelů. Jedná se o snížení tržeb až ve výši 20 % v roce 2015. V roce 2016 se předpokládá návrat k růstu, který bude pomalejší než u optimistické varianty a to ve výši 2 % v roce 2016 i 2017.

Z důvodu poklesu výroby bude nutné v roce 2015 propustit 10 zaměstnanců. To ovlivní položku osobních nákladů, která klesne o 7 % v roce 2015 a v dalších letech se plánuje pouze valorizace mezd vyrovnávající růst inflace, tj. růst o 1,4 % v roce 2016 a 2 % v roce 2017.

Očekává se, že snížená výroba také způsobí snížení tržeb z prodeje materiálu na 0,1 % z tržeb za vlastní výrobky.

Vlivem poklesu tržeb se očekávají klesající kurzové zisky a ztráty. Ostatní finanční náklady budou mírně růst vlivem rostoucích bankovních poplatků.

Ve všech plánovaných letech se očekává záporný hospodářský výsledek, který se ale bude postupně snižovat.

Tab. 22 Plánovaný výkaz zisku a ztráty – pesimistická varianta (vlastní zpracování)

		Pesimistický plán výkazu zisku a ztráty (v tis. Kč)	2015	2016	2017
II.		Výkony	195 274	199 765	204 560
II.1.		Tržby za prodej vlastních výrobků a služeb	191 445	195 848	200 549
II.2.		Změna stavu zásob vlastní činnosti	3 829	3 917	4 011
II.3.		Aktivace	0	0	0
	B.	Výkonová spotřeba	122 337	123 095	123 938
	B.1.	Spotřeba materiálu a energie	114 867	115 550	116 318
	B.2.	Služby	7 470	7 545	7 620

+		Přidaná hodnota	72 937	76 670	80 622
	C.	Osobní náklady	57 561	58 329	59 449
	C.1.	Mzdové náklady	41 777	42 362	43 209
	C.3.	Náklady na sociální zabezpečení a zdravotní pojištění	14 204	14 403	14 691
	C.4.	Sociální náklady	1 580	1 564	1 549
	D.	Daně a poplatky	148	148	148
	E.	Odpisy dlouhodobého nehmotného a hmotného majetku	7 904	9 125	10 905
III.		Tržby z prodeje dlouhodobého majetku a materiálu	191	196	201
III.1		Tržby z prodeje dlouhodobého majetku	0	0	0
III.2		Tržby z prodeje materiálu	191	195	201
	F.	Zůstatková cena prodaného DM a materiálu	29	29	30
	F.1.	Zůstatková cena prodaného DM	0	0	0
	F.2.	Prodaný materiál	29	29	30
	G.	Změna stavu rezerv, OP v provozní oblasti a KNPO (+/-)	-1 238	-559	-503
IV.		Ostatní provozní výnosy	383	392	401
	H.	Ostatní provozní náklady	27 456	27 456	27 456
*		Provozní výsledek hospodaření	-18 349	17 271	-16 262
X.		Výnosové úroky	2	2	2
	N.	Nákladové úroky	0	0	0
XI.		Ostatní finanční výnosy	1 895	1 857	1 820
	O.	Ostatní finanční náklady	2 476	2 479	2 481
*		Finanční výsledek hospodaření	-579	-620	-659
	Q.	Daň z příjmů za běžnou činnost	0	0	0
**		Výsledek hospodaření za běžnou činnost	-18 928	-17 891	-16 921
***		Výsledek hospodaření za účetní období	-18 928	-17 891	-16 921
****		Výsledek hospodaření před zdaněním	-18 928	-17 891	-16 921

Plánování položek rozvahy

Propad výroby bude mít především za následek snížení položek zásob, krátkodobých pohledávek a krátkodobého finančního majetku na straně aktiv a vlivem záporných hospodářských výsledků také nižší hodnoty základního kapitálu a pokles krátkodobých závazků na straně pasiv.

Tab. 23 Plánovaná rozvaha – pesimistická varianta (vlastní zpracování)

	Pesimistický plán rozvahy (v tis. Kč)	2015	2016	2017
	AKTIVA CELKEM	203 661	187 663	172 813
B.	Dlouhodobý majetek	74 890	69 772	62 812
B.I.	Dlouhodobý nehmotný majetek	909	570	261
B.I.3.	Software	909	570	261
B.II.	Dlouhodobý hmotný majetek	73 981	69 202	62 551
B.II.1.	Pozemky	3 208	3 208	3 208
B.II.2.	Stavby	58 616	54 460	50 304
B.II.3.	Samostatné movité věci a soubory movitých věcí	12 157	11 534	9 039
B.II.6.	Jiný dlouhodobý hmotný majetek	0	0	0
B.II.7.	Nedokončený dlouhodobý hmotný majetek	0	0	0
B.II.8.	Poskytnuté zálohy na dlouhodobý hmotný majetek	0	0	0
C.	Oběžná aktiva	128 503	117 617	109 720
C.I.	Zásoby	57 434	58 754	60 165
C.I.1.	Materiál	35 609	36 428	37 302
C.I.2.	Nedokončená výroba a polotovary	12 635	12 926	13 236
C.I.3.	Výrobky	9 189	9 401	9 626
C.II.	Dlouhodobé pohledávky	2 935	2 848	2 763
C.II.4.	Pohledávky za společníky	2 905	2 818	2 733
C.II.5.	Dlouhodobé poskytnuté zálohy	30	30	30
C.III.	Krátkodobé pohledávky	18 996	20 237	20 650
C.III.1.	Pohledávky z obchodního styku	18 613	19 767	20 169
C.III.4.	Pohledávky za společníky	0	0	0
C.III.6.	Stát - daňové pohledávky	0	0	0
C.III.7.	Krátkodobé poskytnuté zálohy	383	470	481
C.III.9.	Jiné pohledávky	0	0	0
C.IV.	Krátkodobý finanční majetek	49 138	35 777	26 142
C.IV.1.	Peníze	100	91	60
C.IV.2.	Účty v bankách	49038	35686	26082
D.	Časové rozlišení	268	274	281
	PASIVA CELKEM	203 661	187 663	172 813
A.	Vlastní kapitál	177 412	159 521	142 600
A.I.	Základní kapitál	3 352	3 352	3 352
A.I.1.	Základní kapitál	3 352	3 352	3 352

A.III.	Fondy ze zisku	0	0	0
A.III.1.	Zákonný rezervní fond a nedělitelný fond	0	0	0
A.III.2.	Statutární a ostatní fondy	0	0	0
A.IV.	Výsledek hospodaření minulých let	192 988	174 060	156 169
A.IV.1.	Nerozdělený zisk minulých let	192 988	172 830	153 522
A.IV.3	Jiný výsledek hospodaření minulých let	0	0	0
A.V.	Výsledek hospodaření běžného účetního období	-18 928	-17 891	-16 921
B.	Cizí zdroje	17 356	21 027	24 522
B.I.	Rezervy	0	0	0
B.I.1.	Rezervy podle zvláštních předpisů	0	0	0
B.I.3.	Rezerva na daň z příjmu	0	0	0
B.I.4.	Ostatní rezervy	0	0	0
B.II.	Dlouhodobé závazky	185	185	185
B.II.9.	Jiné dlouhodobé závazky	185	185	185
B.II.10.	Odložený daňový závazek	0	0	0
B.III.	Krátkodobé závazky	17 171	20 842	24 337
B.III.1.	Závazky z obchodních vztahů	4 595	8 421	12 033
B.III.4.	Závazky ke společníkům	7 528	7 302	7 083
B.III.5.	Závazky k zaměstnancům	3 481	3 530	3 601
B.III.6.	Závazky ze sociálního zabezpečení a zdravotního pojištění	1 567	1 589	1 620
B.III.8.	Krátkodobé přijaté zálohy	0	0	0
B.III.10.	Dohadné účty pasivní	0	0	0
C.	Časové rozlišení	8 893	7 114	5 691

6.3 Srovnání variant dlouhodobých finančních plánů

Efektivita optimistické a pesimistické varianty dlouhodobého finančního plánu bude srovnána pomocí ukazatelů finanční analýzy. Konkrétně budou použity ukazatele rentability, likvidity, aktivity a zadluženosti.

Tab. 24 Srovnání ukazatelů likvidity (vlastní zpracování)

Ukazatele likvidity	2015		2016		2017	
	OPT	PES	OPT	PES	OPT	PES
Běžná likvidita	6,2	7,5	6,3	5,6	6,6	4,5
Pohotová likvidita	2,8	4,1	2,9	2,8	3,0	2,0
Okamžitá likvidita	1,4	2,9	1,5	1,7	1,5	1,1

V případě, kdy by se nejednalo o tak vysoké hodnoty, dalo by se říci, že ukazatele běžné likvidity se v optimistické variantě dlouhodobého plánu oproti roku 2014 zhorší. V této situaci sice dojde k jejich poklesu, ale stále zůstanou vysoko nad doporučeným intervalem. Ukazatel pohotovosti likvidity bude oproti běžné likviditě o polovinu nižší, protože pro jeho výpočet byly vyloučeny zásoby, kterých společnost XY stále drží poměrně velké množství. Proti roku 2014 bude pohotovost likvidity nižší a okamžitá likvidita také poklesne. V dalších letech se počítá s mírným nárůstem všech likvidit ovlivněných rychlejším růstem položek oběžných aktiv než růstem krátkodobých závazků a neočekává se jejich pokles pod doporučená rozmezí.

I v případě pesimistické varianty finančního plánu se podaří udržet ukazatele likvidity nad doporučenými intervaly a v roce 2015 budou všechny hodnoty vyšší než u varianty optimistické. Tato situace bude způsobena nízkou hodnotou krátkodobých závazků, které se používají při výpočtu jako dělitel.

Tab. 25 Srovnání ukazatelů rentability (vlastní zpracování)

Ukazatele rentability	2015		2016		2017	
	OPT	PES	OPT	PES	OPT	PES
Rentabilita VK (ROE)	0,6%	-9,3%	1,2%	-9,5%	1,3%	-9,8%
Rentabilita aktiv (ROA)	0,5%	-10,7%	1,1%	-11,2%	1,2%	-11,9%
Rentabilita tržeb (ROS)	0,4%	-9,9%	0,9%	-9,1%	0,9%	-8,4%

U optimistické varianty dlouhodobého plánu vyjdou všechny rentability minimální z důvodu nízkého zisku. Proti předchozímu roku se bude ale jednat o pozitivní vývoj, protože v roce 2013 a 2014 byly rentability záporné. V dalších letech 2016 a 2017 se s růstem zisku očekává jejich mírné zvyšování což je společností XY hodnoceno kladně. Hlavním zdrojem financování podniku zůstává i nadále vlastní kapitál proto budou ukazatele rentability vlastního kapitálu a rentability aktiv stejné hodnoty. Doporučených optimálních hodnot 15 % u ROE a 7 % u ROA se společností zatím dosáhnout nepodaří. Rentabilita tržeb na optimum 8 % také zatím nedosáhne.

Pesimistická varianta dlouhodobého plánu předpokládá ve všech plánovaných letech ztrátový hospodářský výsledek. Ukazatele rentability počítají v čitateli se ziskem, tudíž z očekávané situace vyplývá, že budou mít minusovou hodnotu. Z důvodu poklesu vlastního kapitálu způsobeného každoroční ztrátou dojde u rentability vlastního kapitálu

a rentability aktiv k dalšímu poklesu. Rentabilita tržeb bude ovlivněna očekávaným růstem tržeb za vlastní výroby a služby, a proto se její ukazatel bude mírně zlepšovat.

Tab. 26 Srovnání ukazatelů aktivity (vlastní zpracování)

Ukazatele aktivity	2015		2016		2017	
	OPT	PES	OPT	PES	OPT	PES
Obrat aktiv	1,1	0,9	1,1	1,0	1,1	1,2
Obrat zásob	2,9	3,3	2,9	3,3	2,9	3,3
DO zásob	124,1	109,1	124,1	109,1	124,1	109,1
Obrat kr. pohledávek	8,0	10,3	7,7	9,9	7,3	9,9
DO kr. pohledávek	45	35,0	46,8	36,4	49,3	36,4
Obrat kr. závazků	9,8	11,1	10,0	9,4	10,2	8,2
DO kr. závazků	36,7	32,4	36	38,3	35,3	43,9

Obrat aktiv v optimistické variantě dlouhodobého plánu nezaznamená žádné výkyvy a očekává se ve stejné výši jako v předchozích letech. Společnost XY bude schopna svými celkovými tržbami pokrýt veškerá aktiva.

Nezměněná výše jako v roce 2014 se plánuje i u ukazatele obratu zásob a počet dní, za které bude společnost schopna přeměnit zásoby na peníze, se také očekává stejný. Ukazatele budou mít ve všech plánovaných letech stejnou výši způsobenou plánovaným poměrem zásob k tržbám, který kopíruje jejich vývoj a tento poměr je také ve všech letech totožný. Vzhledem ke své výrobní činnosti společnost XY drží i nadále velké množství zásob, což potvrzují i vyšší hodnoty ukazatele běžné likvidity.

Obrat krátkodobých pohledávek a závazků je plánován s cílem snížit rozdíl mezi dny, za které odběratelé uhradí fakturu a dny, kdy společnost XY zaplatí krátkodobé závazky. U obou ukazatelů dojde v letech 2015 – 2017 k růstu. Doba obratu krátkodobých pohledávek se bude s rostoucím objemem pohledávek sice zvyšovat, ale vzrůst počtu dní, než společnost uhradí dodavatelské faktury způsobí, že rozdíl mezi těmito ukazateli bude klesat. Nejmenšího rozdílu dosáhne v roce 2016, kdy se bude jednat jen o rozdíl 10 dní. V roce 2014 to bylo 25 dní.

Obratovost aktiv v pesimistické variantě dlouhodobého plánu se bude kromě roku 2015 pohybovat nad úrovní 1, což svědčí o schopnosti společnosti XY pokrýt všechna svá aktiva i při očekávaném poklesu tržeb.

Nízké tržby i nižší množství zásob způsobí zrychlení procesu využití zásob a jejich opakovaného naskladnění.

Vývoj obratovosti pohledávek a závazků předpokládá nárůst počtu dní než je společnost XY nucena uhradit své závazky dokonce nad úroveň doby obratu pohledávek, které zůstanou přibližně ve stejné výši jako v roce 2014. Situace bude způsobena nízkými počtem krátkodobých závazků, které se tak budou rychleji obracet.

Paradoxně se dá říci, že ukazatele aktivity vykazují v pesimistické variantě dlouhodobého plánu lepší hodnoty než v optimistickém plánu.

Tab. 27 Srovnání ukazatelů zadluženosti (vlastní zpracování)

Ukazatele zadluženosti	2015		2016		2017	
	OPT	PES	OPT	PES	OPT	PES
Celková zadluženost	14,9%	12,9%	14,2%	15,0%	13,6%	17,5%
Koeficient samofinancování	85,1%	87,1%	85,0%	84,7%	86,4%	82,5%
Míra zadluženosti	13,0%	9,8%	13,0%	13,2%	13,0%	17,2%
Krytí DM vlastními zdroji	2,6	2,4	2,9	2,3	3,3	2,3
Krytí DM dlouhodobými zdroji	2,6	2,4	2,9	2,3	3,3	2,3
Multiplikátor jmění vlastníků	1,17	1,15	1,17	1,18	1,16	1,21

Celková zadluženost se v plánovaných letech obou variant dlouhodobého finančního plánu bude pohybovat přibližně ve stejných hodnotách. Rok 2017 s sebou přinese mírné zvýšení podílu cizích zdrojů na financování aktiv v pesimistické variantě a s tím související pokles podílu vlastních zdrojů. Podle rozložení velikosti podílu vlastních a cizích zdrojů je jasné, že společnost XY bude i v budoucnu používat k financování svého podnikání vlastní zdroje.

U obou variant plánů také poklesne míra zadluženosti proti předchozím rokům kromě roku 2017, kdy dojde k nárůstu. Nejedná se však o nijak dramatický skok. Celkově lze říci, že finanční stabilita společnosti XY zůstane zachována i přes očekávaný nepříznivý vývoj v hospodaření v pesimistické variantě dlouhodobého plánu. Jelikož ukazatel věřitelského rizika bude nízký, v případě zájmu společnosti XY o bankovní úvěr nebude mít problémy s jeho schválením.

Ukazatel krytí dlouhodobého majetku vlastními i dlouhodobými zdroji u optimistické varianty finančního plánu předpokládá pro plánované období meziroční zvyšující se hod-

noty oproti předcházejícím rokům. Důvodem takového vývoje bude plánování minimálních investic do dlouhodobého majetku, a očekává se tak jeho klesající trend vlivem rostoucích odpisů. Neplánuje se ani vysoká hodnota cizích zdrojů proto jsou ukazatele krytí dlouhodobého majetku vlastními i dlouhodobými zdroji na stejné úrovni. Z výsledných hodnot ukazatelů vyplývá rostoucí uživatelnost dlouhodobých zdrojů společnosti XY ke krytí i krátkodobých aktiv. V pesimistické variantě plánu bude tento trend klesající, protože se očekává nejen klesání hodnot dlouhodobého majetku, ale také vlastního kapitálu.

Multiplikátor jmění vlastníků bude v plánovaných letech převyšovat hodnotu 1 a to svědčí o tom, že zvyšování podílu cizích zdrojů má pozitivní vliv na rentabilitu vlastního kapitálu jak u optimistické, tak i u pesimistické varianty dlouhodobého plánu.

6.4 Tvorba krátkodobého finančního plánu

Pro vytvoření krátkodobého finančního plánu bude zvolen rok 2015 z pesimistické varianty dlouhodobého plánu. Důvodem toho výběru je vysoká pravděpodobnost snížení výroby v důsledku ukončení spolupráce s odběrateli automobilového průmyslu, kteří se svými zakázkami směřují do Číny. Společnost tak bude mít představu o čtvrtletním vývoji svého hospodaření.

Krátkodobý plán bude vytvořen čtvrtletně. Dopad ukončení výroby některých komponentů určených pro automobilový průmysl se nejvíce projeví v prvním čtvrtletí, které se očekává nejslabší a na celkových tržbách se bude podílet 22 %. V druhém čtvrtletí se zvýší podíl na tržbách na 25 %. Třetí čtvrtletí bude nejsilnější z celého roku, a proto je plánováno na 28 % z tržeb. V čtvrtém čtvrtletí se podíl sníží o procento, protože toto čtvrtletí je zkráceno o svátky na konci roku.

V rámci krátkodobého finančního plánu bude čtvrtletně rozpracován výkaz zisku a ztráty a rozvaha společnosti XY.

6.4.1 Plánovaný čtvrtletní výkaz zisku a ztráty

Jednotlivé položky čtvrtletního plánu výkazu zisku a ztrát představují jejich kumulovaný vývoj.

Tab. 28 Plánovaný čtvrtletní výkaz zisku a ztráty (vlastní zpracování)

		Čtvrtletní plán výkazu zisku a ztráty (v tis. Kč)	Q.1.	Q.2.	Q.3.	Q.4.
II.		Výkony	42 960	91 779	144 503	195 274
II.1.		Tržby za prodej vlastních výrobků a služeb	42 118	8 9979	141 669	191 445
II.2.		Změna stavu zásob vlastní činnosti	842	1 800	2 833	3 829
II.3.		Aktivace	0	0	0	0
	B.	Výkonová spotřeba	26 914	57 498	90 529	122 337
	B.1.	Spotřeba materiálu a energie	25 271	53 987	85 002	114 867
	B.2.	Služby	1 643	3 511	5 528	7 470
+		Přidaná hodnota	16 046	34 280	53 973	72 937
	C.	Osobní náklady	1 2663	27 054	42 595	57 561
	C.1.	Mzdové náklady	9 191	19 635	30 915	41 777
	C.3.	Náklady na sociální zabezpečení a zdravotní pojištění	3 125	6 676	10 511	14 204
	C.4.	Sociální náklady	348	743	1169	1580
	D.	Daně a poplatky	33	70	110	148
	E.	Odpisy dlouhodobého nehmotného a hmotného majetku	1 739	3 715	5 849	7 904
III.		Tržby z prodeje dlouhodobého majetku a materiálu	42	90	142	191
III.1		Tržby z prodeje dlouhodobého majetku	0	0	0	0
III.2		Tržby z prodeje materiálu	42	90	142	191
	F.	Zůstatková cena prodaného DM a materiálu	6	13	21	29
	F.1.	Zůstatková cena prodaného DM	0	0	0	0
	F.2.	Prodaný materiál	6	14	21	29
	G.	Změna stavu rezerv, OP v provozní oblasti a KNPO (+/-)				-1 238
IV.		Ostatní provozní výnosy	84	180	283	383
	H.	Ostatní provozní náklady	6 040	12 904	20 317	27 456
*		Provozní výsledek hospodaření	-4 309	-9 206	-14 494	-18 349
X.		Výnosové úroky	0	0	0	2
	N.	Nákladové úroky	0	0	0	0
XI.		Ostatní finanční výnosy	417	891	1 402	1 895
	O.	Ostatní finanční náklady	545	1164	1832	2476
*		Finanční výsledek hospodaření	-128	-273	-430	-579
	Q.	Daň z příjmů za běžnou činnost	0	0	0	0

**	Výsledek hospodaření za běžnou činností	-4 437	-9 479	-14 924	-1 8928
***	Výsledek hospodaření za účetní období	-4 437	-9 479	-14 924	-18 928
****	Výsledek hospodaření před zdaněním	-4 437	-9 479	-14 927	-18 928

6.4.2 Plánovaná čtvrtletní rozvaha

V oblasti dlouhodobého majetku lze sledovat postupné snižování vlivem přírůstků odpisů. Oběžná aktiva se budou pohybovat podle čtvrtletního vývoje tržeb. Položka vlastního kapitálu se čtvrtletně snižuje vlivem nárůstu ztráty z hospodaření a vývoj cizích zdrojů odráží čtvrtletní pohyb tržeb.

Tab. 29 Plánovaná čtvrtletní rozvaha (vlastní zpracování)

	v tis. Kč	Q. 1.	Q. 2.	Q. 3.	Q. 4.
AKTIVA CELKEM		209 345	204 354	199 046	203 661
B. Dlouhodobý majetek		80 821	78 844	76 867	74 890
B.I. Dlouhodobý nehmotný majetek		1 163	1 078	994	909
B.I.3.	Software	1 163	1 078	994	909
B.II. Dlouhodobý hmotný majetek		79 658	77 766	75 873	73 981
B.II.1.	Pozemky	3 208	3 208	3 208	3 208
B.II.2.	Stavby	61 730	60 692	59 654	58 616
B.II.3.	Samostatné movité věci a soubory movitých věcí	14 720	13 866	13 011	12 157
B.II.6.	Jiný dlouhodobý hmotný majetek	0	0	0	0
B.II.7.	Nedokončený dlouhodobý hmotný majetek	0	0	0	0
B.II.8.	Poskytnuté zálohy na dlouhodobý hmotný majetek	0	0	0	0
C. Oběžná aktiva		128 524	125 510	122 179	128 502
C.I. Zásoby		58 300	58 455	57 612	57 433
C.I.1.	Materiál	36 146	36 242	35 719	35 609
C.I.2.	Nedokončená výroba a polotovary	12 826	12 860	12 675	12 635
C.I.3.	Výrobky	9 328	9 353	9 218	9 189
C.II. Dlouhodobé pohledávky		2 935	2 935	2 935	2 935
C.II.4.	Pohledávky za společníky	2 905	2 905	2 905	2 905
C.II.5.	Dlouhodobé poskytnuté zálohy	30	30	30	30
C.III. Krátkodobé pohledávky		18 279	18 301	18 500	18 996
C.III.1.	Pohledávky z obchodního styku	18 279	18 301	18 500	18 613

C.III.4.	Pohledávky za společníky	0	0	0	0
C.III.6.	Stát - daňové pohledávky	0	0	0	0
C.III.7.	Krátkodobé poskytnuté zálohy	91	186	295	383
C.III.9.	Jiné pohledávky	0	0	0	0
C.IV.	Krátkodobý finanční majetek	48 919	45 633	42 837	49 138
C.IV.1.	Peníze	36	56	78	100
C.IV.2.	Účty v bankách	48 883	45 577	42 759	49 038
D.	Časové rozlišení	0	0	0	268
	PASIVA CELKEM	209 345	204 354	199 046	203 661
A.	Vlastní kapitál	191 903	186 861	181 416	177 412
A.I.	Základní kapitál	3 352	3 352	3 352	3 352
A.I.1.	Základní kapitál	3 352	3 352	3 352	3 352
A.III.	Fondy ze zisku	0	0	0	0
A.III.1.	Zákonný rezervní fond a nedělitelný fond	0	0	0	0
A.III.2.	Statutární a ostatní fondy	0	0	0	0
A.IV.	Výsledek hospodaření minulých let	192 988	192 988	192 988	192 988
A.IV.1.	Nerozdělený zisk minulých let	192 988	192 988	192 988	192 988
A.IV.3	Jiný výsledek hospodaření minulých let	0	0	0	0
A.V.	Výsledek hospodaření běžného účetního období	-4 437	-9 479	-14 924	-18 928
B.	Cizí zdroje	17 442	17 493	17 630	17 356
B.I.	Rezervy	0	0	0	0
B.I.1.	Rezervy podle zvláštních předpisů	0	0	0	0
B.I.3.	Rezerva na daň z příjmu	0	0	0	0
B.I.4.	Ostatní rezervy	0	0	0	0
B.II.	Dlouhodobé závazky	185	185	185	185
B.II.9.	Jiné dlouhodobé závazky	185	185	185	185
B.II.10.	Odložený daňový závazek	0	0	0	0
B.III.	Krátkodobé závazky	17 257	17 308	17 445	17 171
B.III.1.	Závazky z obchodních vztahů	4 699	4 750	4 887	4 595
B.III.4.	Závazky ke společníkům	7 510	7 510	7 510	7 528
B.III.5.	Závazky k zaměstnancům	3 481	3 481	3 481	3 481
B.III.6.	Závazky ze sociálního zabezpečení a zdravotního pojištění	1 567	1 567	1 567	1 567
B.III.8.	Krátkodobé přijaté zálohy	0	0	0	0
B.III.10.	Dohadné účty pasivní	0	0	0	0
C.	Časové rozlišení	0	0	0	8 893

7 NÁVRHY A DOPORUČENÍ

Společnost XY působí na trhu již od roku 1991 a ve svých začátcích se zabývala vývojem a výrobou technicky pokročilých produktů pro automobilový a letecký průmysl. V dalších letech až do současnosti zůstala její doménou automobilová elektronika a dále se zaměřuje na elektroniku pro osvětlovací techniku, aplikační elektroniku a zakázkové osazování plošných spojů. Mnohaletými zkušenostmi si vybudovala dobré jméno a pověst flexibilního a stabilního dodavatele kvalitních výrobků a služeb.

Společnost XY je držitelem certifikátů řízení jakosti podle standardů ISO 9001, automobilové VDA 6.1 a certifikátu k výrobě výrobků vojenské letecké techniky. Nové produkty vyrábí s cílem dosahovat stále lepších technických vlastností a vysoké spolehlivosti. Spokojený zákazník je pro ni důkazem kvalitně odvedené práce. Důležitá je také celková spokojenost vlastních zaměstnanců, pro které vytváří vhodné pracovní podmínky a motivaci prostřednictvím sociálních programů. Význam také přikládá ochraně životního prostředí a ve všech úrovních výroby se snaží omezovat vznik odpadů a snižovat další negativní vlivy své činnosti. V oblasti likvidace odpadů je zapojena do systému EKO-KOM.

Vlivem rychlého vývoje v automobilovém průmyslu podíl společnosti XY na něm pomalu klesá. Stále více společností je schopno přibližovat se produkci stejného sortimentu, ale ani ty zatím nejsou pro společnost XY významnou hrozbou. Ohroženost ze strany příchodu nových konkurentů se obávat nemusí, protože bariéry vstupu do odvětví jsou pro potenciální konkurenci příliš vysoké. Problém ale mohou představovat substituční výrobky přicházející z Číny. Otázkou zůstává, zda se mohou rovnat kvalitou výrobkům společnosti XY. Při spolupráci se svými odběrateli je společnost XY nucena podřizovat se cenovým tlakům pokud si chce zachovat výši objemu odebíraných výrobků a ze strany dodavatelů je nucena akceptovat zvyšující se ceny základních vstupů pro výrobu jestliže si chce zachovat vysokou kvalitu své produkce.

Provedená finanční analýza zjistila, že v oblasti likvidity se společnost XY pohybovala vysoko nad hranicemi doporučovaných intervalů a ve srovnání s odvětvím na tom byla také výrazně lépe. Vypovídá to o vysoké míře likvidity společnosti. Podstatně horší výsledky prezentovaly ukazatele rentability, které byly vzhledem k zápornému hospodářskému výsledku v minusových hodnotách, ale ani v době, kdy společnost dosahovala zisku, nebyly kromě ROA a ROS v roce 2012 jednotlivé rentability vyšší než je průměr

v odvětví. Efektivita využívání aktiv byla dostačující, i když ve srovnání s odvětvím nižší. Vzhledem ke svému výrobnímu zaměření si společnost XY ponechávala vyšší zásoby a doba jejich obratu byla poměrně dlouhá. Doba splatnosti krátkodobých pohledávek byla nižší než splatnost krátkodobých závazků, což svědčilo o zhoršené platební morálce odběratelů a stavělo společnost XY do pozice poskytovatele bezplatného úvěru. Celkové zadlužení společnosti bylo nízké a v závislosti na tom dosahoval koeficient samofinancování vysokých hodnot. Ukazatele zadluženosti potvrzovaly pevnou finanční stabilitu společnosti i skutečnost, že společnost financuje svoji ekonomickou činnost převážně vlastními zdroji.

Vytvoření dlouhodobého finančního plánu ve dvou variantách – optimistické a pesimistické, nastínilo pravděpodobný budoucí vývoj společnosti XY při existenci konkrétní hospodářské situace.

Srovnání obou dlouhodobých plánů prostřednictvím finanční analýzy bylo zjištěno, že lepších výsledků přináší pro společnost optimistická varianta dlouhodobého plánu. Za obvyklých podmínek by samozřejmě společnosti XY byla i doporučena, ale vzhledem k okolnostem představuje budoucnost společnosti varianta pesimistická. Ukončení produkce některých výrobků z důvodu rozhodnutí odběratele přesunout se s jejich výrobou do Číny způsobilo společnosti XY významný pokles v tržbách. Využití pesimistické varianty dlouhodobého plánu je tedy na místě.

Je pochopitelné, že největším rozdílem mezi oběma variantami je výše předpokládaných tržeb a u pesimistické varianty vznik záporného hospodářského výsledku v důsledku jejich významného snížení. Co se týká poměrových ukazatelů, nezobrazuje pesimistická varianta žádný výrazný propad. Samozřejmě kromě ukazatelů rentability, které jsou záporné. Postupné zavádění nové výroby, kde se úspěšnost projeví až později, však bude zlepšovat i tyto ukazatele. Doba obratu zásob je dokonce kratší a doba splatnosti závazků postupně převyší dobu splatnosti pohledávek. Z hlediska likvidity je společnost schopna si zachovat svoji vysokou likvidnost i v této krizové situaci. Ukazatele zadluženosti nadále ukazují společnost XY jako finančně stabilní.

Pesimistický plán předpokládá pozvolný vývoj směrem k zlepšování hospodářských výsledků po výrazném propadu v roce 2015.

Následné zpracování krátkodobého finančního plánu umožní společnosti XY čtvrtletně sledovat vývoj jednotlivých položek účetních výkazů s možností rychlé reakce při vzniku případných odchylek.

Společnosti XY je doporučeno především věnovat pozornost tržbám se snahou je postupně zvyšovat s cílem maximalizace zisku. Oslovovat a navazovat spolupráci s novými odběrateli nejen v automobilovém průmyslu, ale snažit se proniknout i do dalších tržních segmentů. Zajistit si tak dostatek zakázek, které by tak mohly tlumit případné výkyvy při výpadku jiného zákazníka. Růst tržeb podpoří zlepšení hodnot ukazatelů rentability. Velkou pozornost je třeba věnovat také nákladům se snahou je snižovat, popřípadě udržovat na přiměřené úrovni.

Dále by společnost XY měla podporovat rostoucí trend doby splatnosti závazků a udržovat jej nad úrovní doby splatnosti pohledávek, jak nastiňuje pesimistická varianta dlouhodobého plánu a do budoucna se snažit dobu splatnosti pohledávek snižovat. Není dobré, když společnost hradí své závazky dříve než je mu uhrazena pohledávka od odběratele. Doporučením v tomto směru je pokusit se vyjednat se svými dodavateli delší dobu splatnosti svých závazků. Pro snížení doby splatnosti pohledávek se nabízí možnost podpořit zkrácení úhrad od odběratelů vytvořením programu skont za včasnou platbu. Dalším řešením by mohlo být zavedení úroku z prodlení v případě prodlužující se doby úhrady.

Společnost by mohla do budoucna také zvážit, zda je nutné držet tak velké množství zásob, ve kterých jsou vázány finanční prostředky, které by se daly využít lepším způsobem, např. zhodnocovat je prostřednictvím krátkodobých investic. Zhodnocené peněžní prostředky by se daly využít na zvýšení podpory výzkumu a vývoje v oblasti modernizace výroby s cílem snižovat náklady vznikající při výrobní činnosti.

ZÁVĚR

Cílem diplomové práce bylo vytvořit pro společnost XY dlouhodobý a krátkodobý finanční plán.

Východiskem pro zpracování finančních plánů bylo shrnutí informací a poznatků provedených formou rešerše dostupné literatury v teoretické části diplomové práce. Tato oblast shrnuje poznatky o podstatě finančního plánování, jeho cílech, zásadách i rizicích. Dále jsou zde popsány metody analýz vnitřního a vnějšího prostředí společnosti, kterými se získávají důležité informace, potřebné k sestavení kvalitního finančního plánu. Kapitulu uzavírá popis dlouhodobého a krátkodobého finančního plánu s konkrétními postupy jejich sestavování a informace o tom, jak finanční plány sledovat a kontrolovat.

Praktická část diplomové práce je rozdělena na část analytickou a projektovou. Začátek analytické části charakterizuje společnost, pro kterou budou vytvářeny jednotlivé finanční plány. Dále byly provedeny analýzy okolí podniku a nechybí ani predikce budoucího vývoje české i světové ekonomiky. SWOT analýza poskytla informace o silných a slabých stránkách společnosti a nastínila možné budoucí příležitosti a hrozby. Nedílnou součástí této kapitoly byla také finanční analýza za předchozích pět let, která zahrnovala analýzu absolutních, rozdílových, poměrových a souhrnných ukazatelů. Zjištěné hodnoty těchto ukazatelů byly srovnány se stejnými ukazateli odvětví. Finanční analýza zjistila, že nejslabší stránkou společnosti je její rentabilita, která je vlivem poklesu tržeb v posledních dvou letech záporná. V oblasti aktivity je slabostí společnosti krátká doba splatnosti závazků. Naopak nejsilnější stránkou je likvidita, i když vykazuje informace o neefektivním hospodaření s krátkodobým finančním majetkem. Společnost financuje svoji činnost prostřednictvím vlastních zdrojů, její zadluženost je nízká a vykazuje dobrou finanční stabilitu.

V projektové části byl sestaven dlouhodobý finanční plán, na základě informací plynoucích z teoretické části a provedených analýz v praktické části. Prognóza budoucího vývoje společnosti přispěla dalšími údaji potřebnými pro tvorbu plánu. Dlouhodobý plán byl sestaven ve dvou variantách, z nichž optimistická počítá s pozitivním vývojem ekonomiky a nepředpokládá další ukončování spolupráce odběratelů ze společností. Pesimistická varianta očekává odchod dalších stávajících odběratelů. Obě varianty byly dále porovnány a zhodnoceny prostřednictvím finanční analýzy. Dále byl vytvořen krátkodobý finanční

ní plán, který vzhledem k okolnostem nasvědčujícím spíše negativnímu vývoji rozvíjí pesimistickou variantu dlouhodobého plánu.

Na závěr bylo společnosti navrženo několik doporučení, kterými by bylo vhodné se zabývat. Věřím, že diplomová práce poskytne společnosti užitečné informace pro řízení a rozhodování v budoucnu.

SEZNAM POUŽITÉ LITERATURY

Monografie:

BOHANESOVÁ, Eva, 2007. *Podnikové finance*. 1. vyd. Olomouc: Univerzita Palackého v Olomouci, 106 s. ISBN 978-80-244-1694-6.

BREALEY, Richard A. a Stewart C. MYERS, c2003. *Principles of corporate finance*. 7th ed. Boston, Mass.: McGraw-Hill/Irwin, 1071 s. ISBN 00-711-5144-3.

BRIGHAM, Eugene F. a Joel F. HOUSTON, c2000. *Fundamentals of financial management*. 9th ed. FortWorth, TX: HarcourtCollegePublishers, 831 s. ISBN 0-324-20306-3.

DEDOUCHOVÁ, Marcela, 2001. *Strategie podniku*. 1. vyd. Praha: C.H. Beck, 256 s. ISBN 80-7179-603-4.

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

GRÜNWARD, Rolf a Jaroslava HOLEČKOVÁ, 2002. *Finanční analýza a plánování podniku*. 1. vyd. Praha: Oeconomica, 184 s. ISBN 80-245-0422-7.

GRÜNWARD, Rolf a Jaroslava HOLEČKOVÁ, 2007. *Finanční analýza a plánování podniku*. 1. Vyd. Praha: Ekopress, 318 s. ISBN 978-80-86929-26-2.

HRDÝ, Milan a Michaela KRECHOVSKÁ, 2013. *Podnikové finance v teorii a praxi*. 1. vyd. Praha: WoltersKluwer ČR, 267 s. ISBN 978-80-7478-011-0.

KEŘKOVSKÝ, Miloslav a Oldřich VYKYPĚL, 2006. *Strategické řízení: teorie pro praxi*. 2. vyd. Praha: C.H. Beck, 2006 s. ISBN 80-7179-453-8.

KISLINGEROVÁ, Eva, 2007. *Manažerské finance*. 2., přeprac. a rozš. vyd. Praha: C.H. Beck, 745 s. ISBN 978-80-7179-903-0.

LANDA, Martin, c2007 *Finanční plánování a likvidita*. 1. vyd. Brno: ComputerPress, 180 s. ISBN 978-80-251-1492-6.

MAREK, Petr, 2006. *Studijní průvodce financemi podniku*. 1. vyd. Praha: Ekopress, 624 s. ISBN 80-86119-37-8.

MARINIČ, Pavel, 2008. *Finanční analýza a finanční plánování ve firemní praxi*. 1. vyd. Praha: Oeconomica, 191 s. ISBN 978-80-245-1397-3.

NÝVLTOVÁ, Romana a Pavel MARINIČ, 2010. *Finanční řízení podniku: moderní metody a trendy*. 1. vyd. Praha: Grada, 204 s. ISBN 978-80-247-3158-2.

PAVELKOVÁ, Drahomíra a Adriana KNÁPKOVÁ, 2008. *Podnikové finance: studijní pomůcka pro distanční studium*. 4. vyd. nezměn. Zlín: Univerzita Tomáše Bati ve Zlíně, 293 s. ISBN 978-80-7318-732-3.

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

RŮČKOVÁ, Petra, 2011. *Finanční analýza: metody, ukazatele, využití v praxi*. 4. aktualiz. vyd. Praha: Grada, 143 s. ISBN 978-80-247-3916-8.

SEDLÁČEK, Jaroslav, 2001. *Účetní data v rukou manažera - finanční analýza v řízení firmy*. 2. dopl. vyd. Praha: ComputerPress, 220 s. ISBN 80-7226-562-8.

SEDLÁČEK, Jaroslav, 2007. *Finanční analýza podniku*. 1. vyd. Brno: ComputerPress, 2007, 154 s. ISBN 978-80-251-1830-6.

SEDLÁČKOVÁ, Helena, 2000. *Strategická analýza*. 1. vyd. Praha: C. H. Beck, 101 s. ISBN 80-7179-422-8

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

VÁCHAL, Jan a Marek VOCHOZKA, 2013. *Podnikové řízení*. 1. vyd. Praha: Grada, 685 s. ISBN 978-80-247-4642-5.

ŽŮRKOVÁ, Hana, 2007. *Plánování a kontrola: klíč k úspěchu*. 1. vyd. Praha: Grada, 135 s. ISBN 978-80-247-1844-6.

Elektronické zdroje:

Business.center.cz © 1998–2015. *Zákony* [online]. [cit. 2015-02-27]. Dostupné z: <http://business.center.cz/business/pravo/zakony/>

Businessinfo.cz, 2015a. *Automobilový průmysl v roce 2015 v Německu – politické prognózy, politické výzvy* [online]. 11. 12. 2014 [cit. 2015-04-05]. Dostupné z: <http://www.businessinfo.cz/cs/clanky/automobilovy-prumysl-v-r-2015-v-nemecku-pozitivni-prognozy-politicke-vyzvy-59471.html>

Businessinfo.cz, 2015b. *Aktuální problémy ruské ekonomiky* [online]. 27. 11. 2014 [cit. 2015-04-05]. Dostupné z: <http://www.businessinfo.cz/cs/clanky/aktualni-problemy-ruske-ekonomiky-58668.html>

Coface.cz, 2015. *Výhled České republiky je dle Coface pozitivní* [online]. 24. 3. 2015 [cit. 2015-04-06]. Dostupné z: <http://www.coface.cz/Novinky-Publikace/Novinky/Vyhled-Ceske-republiky-je-dle-Coface-pozitivni-A4>

Český statistický úřad, 2014a. *Počet obyvatel v obcích k 1. 1. 2014* [online]. [cit. 2015-03-08]. Dostupné z: <http://www.czso.cz/csu/2014edicniplan.nsf/p/130072-14>

Český statistický úřad, 2014b. *Zahraniční obchod ČR podle CZ-CPA 4. čtvrtletí 2013* [online]. [cit. 2015-03-16]. Dostupné z:

Český statistický úřad, 2015a. *Průměrné mzdy – 4. čtvrtletí 2014* [online]. [cit. 2015-03-16]. Dostupné z: <http://www.czso.cz/csu/csu.nsf/informace/cpmz031115.docx>

Český statistický úřad, 2015b. *Klasifikace ekonomických činností (CZ-NACE)* [online]. [cit. 2015-03-15]. Dostupné z: <http://apl.czso.cz/iSMS/klasstru.jsp?kodcis=80004>

Český statistický úřad, 2015c. *Český průmysl má za sebou úspěšný rok* [online]. [cit. 2015-03-15]. Dostupné z:

http://www.czso.cz/csu/tz.nsf/i/cesky_prumysl_ma_za_sebou_uspesny_rok_20150206

Český statistický úřad, 2015d. *Zahraniční obchod ČR podle CZ-CPA čtvrtletní údaje 4. čtvrtletí 2014* [online]. [cit. 2015-03-17]. Dostupné z:

http://www.czso.cz/csu/2014edicniplan.nsf/publ/241014-14-q4_2014

E15, 2015a. *Výroba aut ve světě stoupla, Česko je šestnáctým největším producentem* [online]. 13. 3. 2015 [cit. 2015-03-16]. Dostupné z: <http://zpravy.e15.cz/byznys/prumysl-a-energetika/vyroba-aut-ve-svete-stoupla-cesko-je-sestnactym-nejvetsim-producentem-1171339>

E15, 2015b. *Ekonomika eurozóny rostla nečekaně rychle, oživilo ji hlavně Německo* [online]. 13. 2. 2015 [cit. 2015-04-05]. Dostupné z: <http://zpravy.e15.cz/burzy-a-trhy/makroekonomicka-data/ekonomika-eurozony-rostla-necekane-rychle-ozivilo-hlavne-nemecko->

Finanční noviny, 2015. *Pracovníků v automobilovém průmyslu loni přibýlo o 3,27 %* [online]. 16. 3. 2015 [cit. 2015-03-16]. Dostupné z:

http://www.financninoviny.cz/kariera/zpravy/pracovniku-v-automobilovem-prumyslu-loni-pribylo-o-3-27-/1193474?utm_source=rss&utm_medium=feed

Finanční správa, 2015. *Sazby daně* [online]. [cit. 2015-03-04]. Dostupné z: <http://www.financnisprava.cz/cs/dane-a-pojistne/dane/dan-z-pridane-hodnoty/informace- stanoviska-a-sdeleni/sazby-dane/2015>

Krajská správa ČSÚ ve Zlíně, 2014a. *Základní tendence demografického, sociálního a ekonomického vývoje Zlínského kraje* [online]. [cit. 2015-03-10]. Dostupné z: http://www.czso.cz/xz/redakce.nsf/i/zakladni_tendence_demografickeho_socialniho_a_e konomickeho_vyvoje_zlinskeho_kraje

Krajská správa ČSÚ ve Zlíně, 2015a. *Průměrná mzda ve Zlínském kraji za rok 2014 je 22 683Kč* [online]. [cit. 2015-03-16]. Dostupné z: http://www.czso.cz/xz/redakce.nsf/i/prumerna_mzda_ve_zlinskem_kraji_za_rok_2014_je _22_683_kc

MATĚJKA, Jaroslav, 2015. Automobilky se děsí Ruska. Bude to krvavá lázeň, varují. In: [lidovky.cz/byznys](http://byznys.lidovky.cz/byznys) [online]. 8. 1. 2015 [cit. 2014-04-05]. Dostupné z: http://byznys.lidovky.cz/automobilky-se-desi-ruska-bude-to-krvava-lazen-varuji-pd6- /firmy-trhy.aspx?c=A150107_113508_firmy-trhy_pave

Ministerstvo financí ČR, 2014. 38 – kolokvium - průzkum prognóz makroekonomického vývoje ČR (2014 – 2017) [online]. 28. 11. 2014 [cit. 2015-03-03]. Dostupné z: <http://www.mfcr.cz/cs/verejny-sektor/prognozy/makroekonomicka-predikce/2014/38- kolokvium-pruzkum-prognoz-makroekono-19793>

Ministerstvo financí ČR, 2015. *Makroekonomická predikce – leden 2015* [online]. [cit. 2015-03-03]. Dostupné z: <http://www.mfcr.cz/cs/verejny- sektor/prognozy/makroekonomicka-predikce/2015/makroekonomicka-predikce-leden- 2015-20401>

Ministerstvo průmyslu a obchodu, 2014. *Panorama zpracovatelského průmyslu ČR 2013* [online]. [cit. 2015-03-10]. Dostupné z: <http://www.mpo.cz/dokument154179.htm>

Obcanskyzakonik.justice.cz © 2013–2015. *Obchodní korporace* [online]. [cit. 2015-02- 27]. Dostupné z: <http://obcanskyzakonik.justice.cz/obchodni-korporace/obecne/>

PROKOPEC, Petr, 2015. Prodeje aut Čína, leden 2015: VW ovládá celou to 5 mezi „normálními auty“. In: [autoforum](http://autoforum.cz) [online]. 25. 2. 2015 [cit. 2014-04-05]. Dostupné z:

<http://www.autoforum.cz/zajimavosti/prodeje-aut-cina-leden-2015-vw-ovlada-celou-top-5-mezi-normalnimi-auty/>

Sdružení automobilového průmyslu, 2015. *Současní výrobci motorových vozidel v ČR* 5. 11. 2014 [online]. [cit. 2015-03-15]. Dostupné z: http://www.autosap.cz/zakladni-prehledy-a-udaje/vyroba-a-odbyt-tuzemskych-vyrobcu-vozidel/#souhrn141162700#utm_medium=selfpromo&utm_source=e15&utm_campaign=copylink

Veřejná databáze ČSÚ, 2014a. *Míra ekonomické aktivity* [online]. [cit. 2015-03-08]. Dostupné z: http://vdb.czso.cz/vdbvo/tabparam.jsp?voa=tabulka&cislotab=VSPS+508_1&&kapitola_id=925

Veřejná databáze ČSÚ, 2014b. *Průměrný podíl nezaměstnaných osob v ČR a krajích* [online]. [cit. 2015-03-09]. Dostupné z: http://vdb.czso.cz/vdbvo/tabparam.jsp?voa=tabulka&cislotab=PRA6010PC_KR&&kapitola_id=924

Veřejná databáze ČSÚ, 2014c. *Průměrný podíl nezaměstnaných osob podle okresů ČR* [online]. [cit. 2015-03-08]. Dostupné z: http://vdb.czso.cz/vdbvo/tabparam.jsp?voa=tabulka&cislotab=PRA6010PC_KR&&kapitola_id=924

ZIKMUND, Martin, 2010. SMART aneb jak definovat cíle. In: BusinessVize [online]. 3. ledna 2010 [cit. 2014-12-20]. Dostupné z: <http://www.businessvize.cz/planovani/smart-aneb-jak-definovat-cile>

Interní zdroje

Rozvaha společnosti XY v letech 2010 – 2014

Výkaz zisku a ztráty v letech 2010 – 2014

Internetové stránky společnosti XY

SEZNAM POUŽITÝCH SYMBOLŮ A ZKRATEK

CZ-NACE	Klasifikace ekonomických činností
DM	Dlouhodobý majetek
DO	Doba obratu
ČPK	Čistý pracovní kapitál
EAT	Čistý zisk po zdanění
EBT	Zisk před zdaněním
EBIT	Zisk před úroky a zdaněním
EBITDA	Zisk před úroky, zdaněním a odpisy
ROA	Rentabilita aktiv
ROE	Rentabilita vlastního kapitálu
ROS	Rentabilita tržeb
VH	Výsledek hospodaření
VK	Vlastní kapitál
ZC	Zůstatková cena

SEZNAM OBRÁZKŮ

Obr. 1 Organizační struktura společnosti XY

Obr. 3 Vývoj rentability aktiv a vlastního kapitálu společnosti XY (vlastní zpracování)

Obr. 2 Počet podniků v jednotlivých odvětvích CZ-NACE 29 (vlastní zpracování, MPO, 2014)

Obr. 4 Vývoj dob obratu krátkodobých pohledávek a závazků společnosti XY (vlastní zpracování)

Obr. 5 Spider analýza společnosti XY v porovnání s odvětvím za rok 2013 (vlastní zpracování)

SEZNAM TABULEK

Tab. 1 Vývoj počtu zaměstnanců (vlastní zpracování)

Tab. 2 SWOT analýza společnosti XY (vlastní zpracování)

Tab. 3 Vývoj výroby silničních vozidel v ks v letech 2011 – 2014 v ČR (vlastní zpracování, Autosap.cz, 2015)

Tab. 4 Vývoj počtu zaměstnanců v odvětví CZ-NACE 29 v letech 2011 – 2013 (vlastní zpracování, MPO, 2014)

Tab. 5 Aktiva a pasiva společnosti XY v letech 2010 – 2014 (vlastní zpracování)

Tab. 6 Náklady a výnosy společnosti XY v letech 2010 – 2014 (vlastní zpracování)

Tab. 7 Vývoj celkových nákladů a výnosů (vlastní zpracování)

Tab. 8 Vývoj výsledku hospodaření (vlastní zpracování)

Tab. 9 Vývoj čistého pracovního kapitálu (vlastní zpracování)

Tab. 10 Ukazatele likvidity společnosti XY a odvětví (vlastní zpracování)

Tab. 11 Ukazatele rentability společnosti XY a odvětví (vlastní zpracování)

Tab. 12 Ukazatele aktivity společnosti XY a odvětví (vlastní zpracování)

Tab. 13 Ukazatele zadluženosti společnosti XY (vlastní zpracování)

Tab. 14 Z-skóre společnosti XY (vlastní zpracování)

Tab. 15 Vývoj indexů IN05 společnosti XY (vlastní zpracování)

Tab. 16 DuPontův rozklad (vlastní zpracování)

Tab. 17 Spider analýza společnosti XY v porovnání s odvětvím za rok 2013 (vlastní zpracování)

Tab. 18 Míra nezaměstnanosti v ČR, Zlínském kraji a okrese Kroměříž v % v letech 2011 – 2014 (vlastní zpracování, Veřejná databáze ČSÚ 2014b, Veřejná databáze ČSÚ 2014c)

Tab. 19 Makroekonomické ukazatele (Ministerstvo financí ČR, 2014, Ministerstvo financí ČR, 2015)

Tab. 20 Plánovaný výkaz zisku a ztráty – optimistická varianta (vlastní zpracování)

Tab. 21 Plánovaná rozvaha – optimistická varianta (vlastní zpracování)

Tab. 22 Plánovaný výkaz zisku a ztráty – pesimistická varianta (vlastní zpracování)

Tab. 23 Plánovaná rozvaha – pesimistická varianta (vlastní zpracování)

Tab. 24 Srovnání ukazatelů likvidity (vlastní zpracování)

Tab. 25 Srovnání ukazatelů rentability (vlastní zpracování)

Tab. 26 Srovnání ukazatelů aktivity (vlastní zpracování)

Tab. 27 Srovnání ukazatelů zadluženosti (vlastní zpracování)

SEZNAM PŘÍLOH

Příloha P I: Vertikální analýza rozvahy společnosti XY v letech 2010 – 2014

Příloha P II: Horizontální analýza rozvahy společnosti XY v letech 2010 – 2014

Příloha P III: Vertikální analýza nákladů a výnosů společnosti XY v letech 2010 – 2014

Příloha P IV: Horizontální analýza nákladů a výnosů společnosti XY v letech 2010 – 2014

Příloha P V: Výsledky regresní analýzy HDP

Příloha P VI: Rozvaha společnosti XY v letech 2010 – 2014 (v tis. Kč)

Příloha P VII: Výkaz zisku a ztráty společnosti XY v letech 2010 – 2014 (v tis. Kč)

**PŘÍLOHA P I: VERTIKÁLNÍ ANALÝZA ROZVAHY SPOLEČNOSTI
XY V LETECH 2010 – 2014**

	2010	2011	2012	2013	2014
AKTIVA CELKEM	100%	100%	100%	100%	100%
Dl. majetek	41,8%	38,0%	35,9%	34,7%	36,3%
Dl. nehmotný majetek	0,3%	0,0%	0,4%	0,2%	0,2%
Dl. hmotný majetek	41,5%	38,0%	35,5%	34,5%	36,1%
Oběžná aktiva	58,0%	61,7%	64,0%	65,2%	63,6%
Zásoby	31,6%	36,1%	32,6%	28,8%	36,1%
Dlouhodobé pohledávky	0,0%	0,0%	0,0%	1,2%	1,3%
Krátkodobé pohledávky	13,3%	15,0%	17,8%	14,2%	11,4%
Krátkodobý finanční majetek	13,1%	10,6%	13,6%	21,0%	14,8%
Časové rozlišení	0,2%	0,1%	0,1%	0,1%	0,1%
PASIVA CELKEM	100%	100%	100%	100%	100%
Vlastní kapitál	80,5%	81,0%	84,1%	80,8%	86,1%
Základní kapitál	1,4%	1,4%	1,3%	1,3%	1,5%
Fondy ze zisku	0,1%	0,2%	0,2%	0,1%	0,0%
VH minulých let	76,6%	76,1%	73,0%	82,6%	88,1%
VH běžného účetní období	2,4%	3,3%	9,5%	-3,2%	-3,5%
Cizí zdroje	19,5%	19,0%	15,8%	9,8%	9,0%
Rezervy	4,9%	5,2%	3,8%	0%	0%
Dlouhodobé závazky	1,6%	0,9%	0,4%	0,4%	0,4%
Krátkodobé závazky	13,0%	12,9%	11,5%	9,4%	8,6%
Časové rozlišení	0,1%	0,1%	0,2%	9,4%	4,9%

**PŘÍLOHA P II: HORIZONTÁLNÍ ANALÝZA ROZVAHY
SPOLEČNOSTI XY V LETECH 2010 – 2014**

	11/10	12/11	13/12	14/13
AKTIVA CELKEM	0,5%	2,3%	0,0%	-9,7%
Dl. majetek	-8,3%	-3,8%	-3,4%	-5,4%
Dl. nehmotný majetek	-59,8%	228,5%	-55,2%	-4,4%
Dl. hmotný majetek	-7,9%	-4,6%	-2,8%	-5,4%
Oběžná aktiva	6,9%	6,1%	1,8%	-11,9%
Zásoby	14,9%	-7,8%	-11,6%	13,3%
Dl. pohledávky	0,0%	0,0%	9816,7%	1,7%
Kr. pohledávky	13,7%	21,3%	-20,3%	-27,4%
Kr. finanční majetek	-19,1%	32,2%	53,9%	-36,6%
Časové rozlišení	-14,2%	-39,9%	91,3%	-50,7%
PASIVA CELKEM	0,5%	2,3%	0,0%	-9,7%
Vlastní kapitál	1,1%	6,2%	-3,9%	-3,8%
Základní kapitál	0,0%	0,0%	0,0%	0,0%
Fondy ze zisku	139,6%	2,0%	-10,2%	-101,6%
VH minulých let	-0,2%	-1,9%	13,1%	-3,7%
VH běžného účetní období	39,3%	193%	-134,0%	-3,6%
Cizí zdroje	-2,1%	-15,1%	-37,7%	-16,8%
Rezervy	6,2%	-24,7%	-100,0%	0,0%
Dlouhodobé závazky	-44,9	-52,1%	0,1%	-0,8%
Krátkodobé závazky	0,0%	-8,8%	-18,4%	-17,5%
Časové rozlišení	24,8%	179,5%	5148,2%	-52,9%

**PŘÍLOHA P III: VERTIKÁLNÍ ANALÝZA NÁKLADŮ A VÝNOSŮ
SPOLEČNOSTI XY V LETECH 2010 - 2014**

	2010	2011	2012	2013	2014
VÝNOS CELKEM	100%	100%	100%	100%	100%
Výkony	98,3%	98,3%	98,3%	96,4%	98,9%
Tržby za prodej vlastních výrobků a služeb	94,5%	95,1%	96,5%	99,0%	96,7%
Změna stavu zásob vl. činností	3,8%	3,2%	1,8%	-2,6%	2,3%
Tržby z prodeje DM a materiálu	0,1%	0,1%	0,1%	0,4%	0,1%
Ostatní provozní výnosy	0,3%	0,2%	0,3%	0,1%	0,2%
Výnosové úroky	0,0%	0,1%	0%	0,0%	0%
Ostatní finanční výnosy	1,2%	1,3%	1,3%	3,0%	0,8%
NÁKLADY CELKEM	100%	100%	100%	100%	100%
Výkonová spotřeba	67,9%	68,6%	69,2%	57,3%	58,3%
Spotřeba materiálu a energie	64,0%	65,4%	66,1%	54,1%	55,4%
Služby	3,9%	3,2%	3,2%	3,2%	2,9%
Osobní náklady	20,3%	19,7%	20,8%	25,1%	24,0%
Mzdové náklady	14,7%	14,2%	15,0%	18,5%	17,6%
Náklady na SZ a ZP	5,0%	4,8%	5,1%	6,0%	5,8%
Sociální náklady	0,6%	0,6%	0,7%	0,7%	0,6%
Daně a poplatky	0,1%	0,0%	0,0%	0,1%	0,1%
Odpisy DNM a DHM	4,4%	4,4%	4,4%	4,9%	4,1%
Zůstatková cen prodaného DM a materiálu	0,1%	0,1%	0,1%	0,8%	0,1%
Změna stavu rezerv a OP v provozní oblasti	-1,1%	2,9%	0,0%	-8,1%	1,7%
Ostatní provozní náklady	2,6%	2,7%	1,9%	18,6%	10,7%
Nákladové úroky	0,1%	0,0%	0,0%	0,0%	0,0%
Ostatní finanční náklady	4,4%	2,2%	2,2%	1,6%	1,0%
Daň z příjmů za běžnou činnost	1,3%	-0,7%	1,3%	-0,2%	0,0%

**PŘÍLOHA P IV: HORIZONTÁLNÍ ANALÝZA NÁKLADŮ A VÝNOSŮ
SPOLEČNOSTI XY V LETECH 2010 – 2014**

	11/10	12/11	13/12	14/13
VÝNOSY CELKEM	20,3%	7,9%	-19,4%	3,7%
Výkony	20,3%	7,8%	-20,9%	6,5%
Tržby za prodej vlastních výrobků a služeb	21,1%	9,4%	-17,3%	1,3%
Změna stavu zásob vlastní činnosti	0,0%	-39,0%	-216,1%	-192,0%
Tržby z prodeje DM a materiálu	47,8%	2,8%	153,4%	-84,0%
Ostatní provozní výnosy	-33,6%	63,9%	-70,2%	82,7%
Výnosové úroky	28,6%	-93,8%	800%	-97,5%
Ostatní finanční výnosy	30,8%	3,5%	89,0%	-73,1%
NÁKLADY CELKEM	19,8%	2,1%	-9,2%	3,5%
Výkonová spotřeba	21,0%	3,0%	-24,9%	5,4%
Spotřeba materiálu a energie	22,3%	3,2%	-25,6%	6,0%
Služby	-1,2%	0,3%	-9,6%	-5,5%
Osobní náklady	16,2%	7,9%	9,8%	-1,1%
Mzdové náklady	16,2%	7,2%	12,2%	-1,6%
Náklady na SZ a ZP	16,0%	7,3%	6,8%	0,6%
Sociální náklady	16,6%	28,2%	-17,8%	-3,8%
Daně a poplatky	-50,3%	61,7%	-0,8%	13,8%
Odpisy DNM a DHM	19,3%	0,6%	1,5%	-12,3%
ZC prodaného DM a materiálu	51,2%	3,7%	392,6%	-84,8%
Změna stavu rezerv, OP v provozní oblasti	406,0%	-100,0%	-1 650,0%	-121,2%
Ostatní provozní náklady	26,3%	-29,9%	813,3%	-40,3%
Nákladové úroky	-5,9%	-51,8%	-44,4%	-100,0%
Ostatní finanční náklady	-40,2%	5,2%	-36,9%	-35,7%
Daň z příjmů za běžnou činnost	-163,2%	292,3%	-113,5%	-100,0%

PŘÍLOHA P V: VÝSLEDKY REGRESNÍ ANALÝZY HDP

VÝSLEDEK

Regresní statistika	
Násobné R	0,395511719
Hodnota spoleh	0,15642952
Nastavená hod	-0,012284576
Chyba stř. hod	35080936,64
Pozorování	7

ANOVA

	Rozdíl	SS	MS	F	Významnost F
Regrese	1	1,14106E+15	1,14106E+15	0,927187	0,379818751
Rezidua	5	6,15336E+15	1,23067E+15		
Celkem	6	7,29442E+15			

	Koeficienty	Chyba stř. hodnoty	t Stat	Hodnota P	Dolní 95%	Horní 95%	Dolní 95,0%	Horní 95,0%
Hranice	-489428210	750218000,4	-0,652381321	0,542954	-2417924974	1439068554	-2417924974	1439068554
Kč	0,000187685	0,000194915	0,962905508	0,379819	-0,00031336	0,000688731	-0,000313361	0,000688731

REZIDUA

Pozorování	Očekávaná Y	Rezidua
1	232858724,9	-18717724,86
2	216079686,3	-38099686,3
3	222066837,6	-6518837,643
4	228166600	32881400,02
5	232389512,4	53240487,63
6	239502773,7	-3219773,681
7	258871865,2	-19565865,17

HDP v mld. Kč	Skutečnost							Prognóza		
	2008	2009	2010	2011	2012	2013	2014	2015	2016	2017
	3848,4	3759,0	3790,9	3823,4	3845,9	3883,8	3977,0	4084,4	4186,5	4291,2

Tržby společnosti XY v tis. Kč	2008	2009	2010	2011	2012	2013	2014
		214141	177980	215548	261048	285630	236283

Predikce vývoje tržeb za vlastní výroby a služby podle vývoje HDP

Rok 2015: $-489428210 + 0,0001877 \cdot 4084400000000 = 277152404$ Kč, tj. nárůst o 15,8 %

Rok 2016: $-489428210 + 0,0001877 \cdot 4186500000000 = 296315043$ Kč, tj. nárůst o 6,9 %

Rok 2017: $-489428210 + 0,0001877 \cdot 4291200000000 = 315965662$ Kč, tj. nárůst o 6,3 %

**PŘÍLOHA P VI: ROZVAHA SPOLEČNOSTI XY V LETECH 2010 –
2014 (V TIS. KČ)**

	v tis. Kč	2010	2011	2012	2013	2014
	AKTIVA CELKEM	245 698	246 978	252 574	252 507	228 075
B.	Dlouhodobý majetek	102818	94 264	90 669	87 579	82 855
B.I.	Dlouhodobý nehmotný majetek	777	312	1 025	459	439
B.I.3.	Software	777	312	1 025	459	439
B.II.	Dlouhodobý hmotný majetek	102 041	93 952	89 644	87 120	82 416
B.II.1.	Pozemky	3 208	3 208	3 208	3 208	3 208
B.II.2.	Stavby	77 555	73 525	69 333	66 606	62 772
B.II.3.	Samostatné movité věci a soubory movitých věcí	202 41	16 206	17 103	17 306	16 436
B.II.6.	Jiný dlouhodobý hmotný majetek	39	0	0	0	0
B.II.7.	Nedokončený dlouhodobý hmotný majetek	0	1 013	0	0	0
B.II.8.	Poskytnuté zálohy na dlouhodobý hmotný majetek	998	0	0	0	0
C.	Oběžná aktiva	142 500	152 388	161 709	164 553	145 035
C.I.	Zásoby	77 608	89 200	82 232	72 670	82 318
C.I.1.	Materiál	51 672	60 350	47 141	42 874	48 949
C.I.2.	Nedokončená výroba a polotovary	16 152	18 456	18 524	16 474	20 126
C.I.3.	Výrobky	9 784	10 394	16 567	13 322	13 243
C.II.	Dlouhodobé pohledávky	30	30	30	2 975	3 025
C.II.4.	Pohledávky za společníky	0	0	0	2 945	2 995
C.II.5.	Dlouhodobé poskytnuté zálohy	30	30	30	30	30
C.III.	Krátkodobé pohledávky	32 630	37 088	44 973	35 856	26 043
C.III.1.	Pohledávky z obchodního styku	32 002	35 924	42 473	33 281	23 303
C.III.4.	Pohledávky za společníky	0	0	1 499	6	85
C.III.6.	Stát - daňové pohledávky	187	718	0	2 298	1 908
C.III.7.	Krátkodobé poskytnuté zálohy	402	400	947	260	742
C.III.9.	Jiné pohledávky	39	46	54	11	5
C.IV.	Krátkodobý finanční majetek	32 232	26 070	34 474	53 052	33 649
C.IV.1.	Peníze	57	49	78	100	78
C.IV.2.	Účty v bankách	32 175	26 021	34 396	52 952	33 571
D.	Časové rozlišení	380	326	196	375	185
D.I.1.	Náklady příštích období	243	188	196	148	178
D.I.2.	Komplexní náklady příštích období	73	37	0	0	0

D.I.3.	Příjmy příštích období	64	101	0	227	7
	PASIVA CELKEM	245 698	246 978	252 574	252 507	228 075
A.	Vlastní kapitál	197 699	199 942	212 338	204 099	196 334
A.I.	Základní kapitál	3 352	3 352	3 352	3 352	3 352
A.I.1.	Základní kapitál	3 352	3 352	3 352	3 352	3 352
A.III.	Fondy ze zisku	169	405	413	371	-6
A.III.1.	Zákonný rezervní fond a nedělitelný fond	183	335	335	335	0
A.III.2.	Statutární a ostatní fondy	-14	70	78	36	-6
A.IV.	Výsledek hospodaření minulých let	188 271	187 955	184 463	208 573	200 888
A.IV.1.	Nerozdělený zisk minulých let	188 271	187 955	184 463	208 306	200 443
A.IV.3	Jiný výsledek hospodaření minulých let	0	0	0	267	445
A.V.	Výsledek hospodaření běžného účetního období	5 907	8 230	24 110	-8 197	-7 900
B.	Cizí zdroje	47 870	46 875	39 786	24 791	20 625
B.I.	Rezervy	12 069	12 817	9 656	0	0
B.I.1.	Rezervy podle zvláštních předpisů	12 065	11 812	0	0	0
B.I.3.	Rezerva na daň z příjmu	0	555	4 606	0	0
B.I.4.	Ostatní rezervy	4	450	5 050	0	0
B.II.	Dlouhodobé závazky	3 891	2 142	1 027	1 028	1 020
B.II.9.	Jiné dlouhodobé závazky	191	192	192	193	185
B.II.10.	Odložený daňový závazek	3 700	1 950	835	835	835
B.III.	Krátkodobé závazky	31 910	31 916	29 103	23 763	19 605
B.III.1.	Závazky z obchodních vztahů	12 786	14 576	13 456	11 526	6 718
B.III.4.	Závazky ke společníkům	14 435	12 246	10 461	7 841	7 761
B.III.5.	Závazky k zaměstnancům	2 629	2 966	3 014	2 834	3 363
B.III.6.	Závazky ze sociálního zabezpečení a zdravotního pojištění	1 497	1 728	1 716	1 522	1 763
B.III.8.	Krátkodobé přijaté zálohy	180	0	0	0	0
B.III.10.	Dohadné účty pasivní	383	400	420	40	0
C.	Časové rozlišení	129	161	450	23 617	11 116
C.I.1.	Výdaje příštích období	129	150	450	23 617	11 116

**PŘÍLOHA P VII: VÝKAZ ZISKU A ZTRÁTY SPOLEČNOSTI XY
V LETECH 2010 – 2014 (V TIS. KČ)**

		v tis. Kč.	2010	2011	2012	2013	2014
II.		Výkony	224 290	269 791	290 964	230 092	245 003
II.1.		Tržby za prodej vlastních výrobků a služeb	215 548	261 048	285 630	236 283	239 306
II.2.		Změna stavu zásob vlastní činnosti	8 742	8 743	5 334	-6 191	5 697
II.3.		Aktivace		0	0	0	0
	B.	Výkonová spotřeba	151 025	182 704	188 244	141 355	148 942
	B.1.	Spotřeba materiálu a energie	142 294	174 074	179 586	133 530	141 546
	B.2.	Služby	8 731	8 630	8 658	7 825	7 396
+		Přidaná hodnota	73 265	87 087	102 720	88 737	96 061
	C.	Osobní náklady	45 055	52 348	56 477	62 006	61 329
	C.1.	Mzdové náklady	32 641	37 939	40 683	45 630	44 921
	C.3.	Náklady na sociální zabezpečení a zdravotní pojištění	11 063	12 834	13 775	14 717	14 812
	C.4.	Sociální náklady	1 351	1 575	2 019	1 659	1 596
	D.	Daně a poplatky	163	81	131	130	148
	E.	Odpisy dlouhodobého nehmotného a hmotného majetku	9 884	11 789	11 859	12 034	10 550
III.		Tržby z prodeje dlouhodobého majetku a materiálu	270	399	410	1 039	166
III.1		Tržby z prodeje dlouhodobého majetku	0	38	0	64	0
III.2		Tržby z prodeje materiálu	270	361	410	975	166
	F.	Zůstatková cena prodaného DM a materiálu	250	378	392	1 931	294
	F.1.	Zůstatková cena prodaného DM	0	0	0	0	0
	F.2.	Prodaný materiál	250	378	392	1931	294
	G.	Změna stavu rezerv, OP v provozní oblasti a KNPO (+/-)	-2 527	7 732	-2	-20 015	4 245
IV.		Ostatní provozní výnosy	730	485	795	237	433
	H.	Ostatní provozní náklady	5 688	7 183	5 037	46 001	27 456
*		Provozní výsledek hospodaření	15 752	8 460	30 031	-12 074	-7 362
X.		Výnosové úroky	112	144	9	81	2
	N.	Nákladové úroky	119	112	54	30	0
XI.		Ostatní finanční výnosy	2 809	3 675	3 803	7 188	1 934
	O.	Ostatní finanční náklady	9 700	5 799	6 098	3 846	2 474
*		Finanční výsledek hospodaření	-6 898	-2 092	-2 340	3 393	-538

	Q.	Daň z příjmů za běžnou činnost	2 947	-1 862	3 581	-484	0
	Q.1.	- splatná	2 503	-112	0	0	0
	Q.2.	- odložená	444	-1 750	3 581	-484	0
**		Výsledek hospodaření za běžnou činnost	5 907	8 230	24 110	-8 197	-7 900
***		Výsledek hospodaření za účetní období	5 907	8 230	24 110	-8 197	-7 900
*** *		Výsledek hospodaření před zdaněním	8 854	6 368	27 691	-8 681	-7 900