

Projekt tvorby dlouhodobého a krátkodobého finančního plánu pro živnostníka Janu Večerkovou

Bc. Kristýna Vranková

Diplomová práce
2019



Univerzita Tomáše Bati ve Zlíně
Fakulta managementu a ekonomiky

Univerzita Tomáše Bati ve Zlíně
Fakulta managementu a ekonomiky
Ústav financí a účetnictví
akademický rok: 2018/2019

ZADÁNÍ DIPLOMOVÉ PRÁCE

(PROJEKTU, UMĚLECKÉHO DÍLA, UMĚLECKÉHO VÝKONU)

Jméno a příjmení: **Bc. Kristýna Vranková**
Osobní číslo: **M17382**
Studijní program: **N6202 Hospodářská politika a správa**
Studijní obor: **Finance**
Forma studia: **kombinovaná**

Téma práce: **Projekt tvorby dlouhodobého a krátkodobého finančního plánu pro živnostníka Janu Večerkovou**

Zásady pro vypracování:

Úvod

Definujte cíle práce a použité metody zpracování práce.

I. Teoretická část

- Na základě literární rešerše zpracujte problematiku finančního plánování.

II. Praktická část

- Charakterizujte živnostníka Janu Večerkovou a analyzujte její současnou finanční situaci.
- Na základě provedené analýzy vytvořte projekt dlouhodobého a krátkodobého finančního plánu.
- Zhodnoťte rizika projektu a navrhněte závěrečná doporučení.

Závěr

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

Seznam odborné literatury:

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

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

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

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

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

Vedoucí diplomové práce: **doc. Ing. Adriana Knápková, Ph.D.**
Ústav financí a účetnictví
Datum zadání diplomové práce: **14. prosince 2018**
Termín odevzdání diplomové práce: **16. dubna 2019**

Ve Zlíně dne 18. července 2018

L.S.

doc. Ing. David Tuček, Ph.D.
děkan

prof. Dr. Ing. Drahomíra Pavelková
ředitelka ústavu

**PROHLÁŠENÍ AUTORA
BAKALÁŘSKÉ/DIPLOMOVÉ PRÁCE**

Prohlašuji, že

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

Prohlašuji,

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

Ve Zlíně *28.3.2019*

Jméno a příjmení: *KRISTÝNA VRANKOVÁ*

.....
podpis diplomanta

ABSTRAKT

Tato diplomová práce je zaměřena na sestavení dlouhodobého a krátkodobého finančního plánu pro vybraný podnik Jana Večerková. Na základě poznatků z teoretické části byla provedena analýza vlastností podniku, finanční analýza a analýza mikrookolí a makrookolí. Po zhodnocení finanční situace a postavení podniku na trhu byl dle zjištěných výsledků sestaven dlouhodobý finanční plán ve dvou variantách na období 4 let. Základní varianta představovala pravděpodobný vývoj a pesimistická varianta předpokládala pokles zájmu zákazníků a snížení tržeb. Obě varianty byly vyhodnoceny pomocí poměrových ukazatelů finanční analýzy. Doporučená varianta byla rozpracována do podoby krátkodobého finančního plánu. Na závěr byly vypracovány návrhy a doporučení ke zlepšení hospodářské situace v budoucnu. Finanční plány dávají firmě představu o možném vývoji v budoucnu.

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

ABSTRACT

The diploma thesis is focused on long term and short term financial plan creation for chosen company Jana Večerková. Based on findings of the theoretical part were made analysis of the company's characteristics, financial analysis and analysis of microenvironment and macroenvironment. After evaluating the financial situation and the position of the company on the market, according to the findings long term financial plan was created in two variants for four year period. Basic variant introduces likely development and pessimistic variant assumed a decrease in customer interest and lower revenues. Both variants were evaluated using ratio indicators of financial analysis. The recommended option was developed into a short term financial plan. In the end, proposals and recommendations for improving economic situation in future have been developed. Financial plans give the company an idea of possible developments in future.

Keywords: Financial Analysis, Long Term Financial Plan, Short Term Financial plan, Plan of Balance Sheet, Plan of Income Statement, Plan of Cash Flow

Tímto bych ráda poděkovala paní doc. Ing. Adrianě Knápkové, Ph.D. za vedení této práce. Taktéž děkuji společnosti Jana Večerková za rady, poskytnutí podkladů a umožnění zpracování tohoto tématu v jejich firmě.

Děkuji také své rodině a blízkým, kteří mi byli po celou dobu studia velkou oporou.

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 ZÁSADY FINANČNÍHO PLÁNOVÁNÍ.....	12
2 TVORBA A STRUKTURA FINANČNÍHO PLÁNU	15
2.1 METODY TVORBY FINANČNÍHO PLÁNU	15
2.2 ANALÝZA VÝVOJE OKOLÍ PODNIKU	17
2.2.1 Analýza makrookolí	18
2.2.2 Analýza mikrookolí.....	19
2.3 ANALÝZA SILNÝCH A SLABÝCH STRÁNEK PODNIKU	19
2.4 VIZE, CÍLE A STRATEGIE PODNIKU	20
2.5 FINANČNÍ ANALÝZA PODNIKU	23
2.5.1 Analýza absolutních ukazatelů.....	23
2.5.2 Analýza rozdílových ukazatelů	24
2.5.3 Analýza poměrových ukazatelů	24
2.5.4 Souhrnné ukazatele	27
2.6 DLOUHODOBÝ FINANČNÍ PLÁN	28
2.6.1 Plánovaný výkaz zisku a ztráty	29
2.6.1.1 Plánované výnosy	29
2.6.1.2 Plánované náklady	31
2.6.2 Plánovaná rozvaha	32
2.6.3 Plán peněžních toků	33
2.7 KRÁTKODOBÝ FINANČNÍ PLÁN	34
2.8 KONTROLA FINANČNÍHO PLÁNU	35
3 ZÁVĚREČNÉ SHRNTÍ TEORETICKÉ ČÁSTI	36
II PRAKTICKÁ ČÁST	37
4 PŘEDSTAVENÍ SPOLEČNOSTI	38
4.1 ZÁKLADNÍ ÚDAJE O SPOLEČNOSTI	38
4.1.1 Sortiment	39
4.1.2 Vývoj počtu zaměstnanců	40
4.1.3 Dodavatelé a odběratelé	41
4.1.4 Odvětví a konkurence	41
4.1.5 SWOT analýza	43
5 FINANČNÍ ANALÝZA	45
5.1 ANALÝZA ABSOLUTNÍCH UKAZATELŮ	47
5.1.1 Vertikální analýza	47
5.1.2 Horizontální analýza	50

5.2	ANALÝZA ROZDÍLOVÝCH UKAZATELŮ	53
5.3	ANALÝZA POMĚROVÝCH UKAZATELŮ	53
5.4	SOUHRNNÉ UKAZATELE.....	56
6	ANALÝZA VÝVOJE OKOLÍ PODNIKU	58
6.1	SLEPT ANALÝZA	58
6.2	PORTERŮV MODEL PĚTI KONKURENČNÍCH SIL	60
7	PROJEKT TVORBY DLOUHODOBÉHO FINANČNÍHO PLÁNU.....	62
7.1	DLOUHODOBÝ FINANČNÍ PLÁN – ZÁKLADNÍ VARIANTA.....	62
7.1.1	Plánování položek výkazu zisku a ztráty	62
7.1.2	Plánování položek rozvahy	66
7.1.3	Plán peněžních toků	69
7.2	DLOUHODOBÝ FINANČNÍ PLÁN – PESIMISTICKÁ VARIANTA	70
7.2.1	Plánování položek výkazu zisku a ztráty	70
7.2.2	Plánování položek rozvahy	73
7.2.3	Plán peněžních toků	75
7.3	ZHODNOCENÍ VARIANT.....	76
7.3.1	Analýza rentability	76
7.3.2	Analýza likvidity	77
7.3.3	Analýza zadluženosti	77
7.3.4	Analýza aktivity	78
7.3.5	Analýza souhrnných ukazatelů	79
8	PROJEKT TVORBY KRÁTKODOBÉHO FINANČNÍHO PLÁNU.....	80
8.1	PLÁNOVÁNÍ POLOŽEK VÝKAZU ZISKU A ZTRÁTY	80
8.2	PLÁNOVÁNÍ POLOŽEK ROZVAHY	81
8.3	PLÁNOVÁNÍ PENĚŽNÍCH TOKŮ	83
9	ZHODNOCENÍ A ZÁVĚREČNÁ DOPORUČENÍ.....	84
	ZÁVĚR	87
	SEZNAM POUŽITÉ LITERATURY.....	88
	SEZNAM POUŽITÝCH SYMBOLŮ A ZKRATEK.....	91
	SEZNAM OBRÁZKŮ	92
	SEZNAM TABULEK.....	93
	SEZNAM PŘÍLOH.....	95

ÚVOD

Finanční plánování by mělo být nezbytnou součástí každého podniku, ale s tvorbou plánů se setkáváme spíše u větších firem a není mu přikládán velký význam. Plán vytváří pohled do budoucnosti a podnik může tuto představu aktivně formovat dle svých potřeb a cílů. Je to jedna z nejdůležitějších činností v rámci finančního řízení. Plán zajišťuje dosažení cílů a omezení rizik pomocí stanovených činností a nástrojů.

Jako téma své diplomové práce jsem si vybrala projekt tvorby dlouhodobého a krátkodobého finančního plánu, protože živnostník Jana Večerková plány vůbec nevytváří, a tak by mohla být tato práce přínosem. Diplomová práce je rozdělena na teoretickou a praktickou část.

Teoretická část bude zaměřena na problematiku finančního plánování, jeho podstatu a zásady a související činnosti. Představena bude analýza makrookolí a mikrookolí podniku, analýza silných a slabých stránek a vytváření vize, strategie a cílů. Dále také na metody sestavení dlouhodobého a krátkodobého finančního plánu a jejich kontrola.

V praktické části nejdříve představím vybranou společnost Jana Večerková, provedu analýzu silných a slabých stránek a charakterizuji odvětví, ve kterém podniká. Na základě poznatků z teoretické části bude následně provedena finanční analýza pro zhodnocení finančního zdraví a analýza okolí podniku. Výsledky poměrových ukazatelů budou porovnány s výsledky odvětví a zahrnu i dva souhrnné ukazatele. Okolí podniku bude hodnoceno pomocí SLEPT analýzy a Porterovy analýzy 5 sil.

Dále budou vytvořeny dvě varianty dlouhodobého finančního plánu – základní a pesimistická. Pro obě varianty bude zpracována rozvaha, výkaz zisku a ztráty a plán cash flow. Oba plány budou vytvořeny pro čtyři roky, období od roku 2018 do roku 2021. Základní varianta bude představovat pravděpodobné výsledky založené na vývoji v minulosti a na vývoji HDP země. Pesimistická varianta počítá s poklesem zájmu zákazníků o produkty společnosti a nepříznivým vývojem tržeb. Obě varianty budou zhodnoceny a porovnány pomocí ukazatelů finanční analýzy. Následně bude vybrána jedna, která bude zpracována do krátkodobého finančního plánu. V závěru bude provedeno zhodnocení a budou vypracovány návrhy a doporučení pro zlepšení finanční situace ve vybrané živnosti Jana Večerková.

CÍLE A METODY ZPRACOVÁNÍ PRÁCE

Cílem této diplomové práce je projekt tvorby dlouhodobého a krátkodobého finančního plánu u živnostníka Jany Večerkové. Tento podnik dlouhodobé plány nevytváří, proto doufám, že pro ni bude práce cenným přínosem i díky konzultacím s účetní společností. Projekt je složen ze dvou variant dlouhodobého plánu, základní a pesimistické tvořené pro období let 2018 až 2021. Doporučená varianta bude vypracována do podoby krátkodobého finančního plánu.

Hlavní metodou zmiňovanou v této práci je analýza. Je to proces rozdělení celku na části, což umožňuje oddělení nepodstatných částí a odhalení hlubších vlastností.

Praktická část bude vycházet z literární rešerše zpracované v teoretické části a z výkazů, dat a informací, které mi společnost poskytla. Nejdříve bude provedena analýza silných a slabých stránek společnosti, finanční analýza a také analýza okolí podniku. Analytická metoda, tedy finanční analýza zhodnotí finanční zdraví pomocí absolutních, poměrových, rozdílových a souhrnných ukazatelů. Pro analýzu okolí podniku budou použity Porterova metoda pěti sil a PEST analýza, v rámci kterých bude predikován vývoj makroekonomických ukazatelů jako hrubý domácí produkt, inflace, nezaměstnanost a další.

Na základě těchto analýz budou sestaveny dva dlouhodobé finanční plány a pro jejich vytvoření bude použito několik metod. Nejpoužívanější metodou bude stanovení položek výkazů na základě poměru k tržbám. Další využívanou metodou bude metoda poměrových ukazatelů, zejména doba obratu u položek oběžných aktiv a krátkodobých pohledávek a závazků.

Na závěr práce provedu porovnání a vyhodnocení obou variant dlouhodobého finančního plánu pomocí poměrových ukazatelů finanční analýzy – tedy pomocí ukazatelů rentability, likvidity, zadluženosti a aktivity. Vybraná varianta bude rozpracována do podoby krátkodobého finančního plánu. Pro zajištění dobré budoucí finanční situace podniku Jana Večerková navrhnou několik doporučení.

I. TEORETICKÁ ČÁST

1 FINANČNÍ PLÁNOVÁNÍ

Plánování by mělo předjímat skutečnosti, které nastanou v budoucnu a mělo by umožnit uživatelům plánu minimalizovat dopad možných překvapení nebo změn podmínek a tím redukovat finanční riziko. Důvodem pro plánování je také promítnutí průběhu a důsledků současných finančních a investičních rozhodnutí. (Žůrková, 2007, s. 9)

Podnikové plánování je manažerský proces zaměřený na dosažení stanovených cílů pomocí přeměny vstupních informací a dat na konzistentní finanční plán. Strategii a hlavní plány vytváří vrcholové vedení a jejich účast je nezastupitelná. (Fotr, Souček, 2015, s. 51)

1.1 Podstata finančního plánování

Výsledkem finančního plánování je finanční plán, který má zajistit splnění cílů podniku a udržení finanční rovnováhy, stability a potřebné likvidity. V tomto procesu dochází ke konfrontaci finančních potřeb a možností. (Pavelková, Knápková, 2008, s. 212)

Finanční plánování je proces, který se skládá z několika fází, které jsou spojeny se zásadními otázkami. Na základě aktuální finanční situace a dosavadních výsledků se stanoví cíle, kterých chce podnik dosáhnout. Následně se vytvoří plán, který zajistí efektivní dosažení stanovených cílů. V další fázi se porovnává plán a rozpočty s aktuálními výsledky. Poslední fází je zhodnocení nabytých výsledků. (Žůrková, 2007, s. 12)

Dle Hrdého a Krechovské (2013, s. 192) je finanční plánování prognózování budoucnosti, konkrétně financí, ekonomiky, trhy, konkurence a dalších faktorů, ale mají vliv na podnikové cíle. Tento plán také předvídá vnitřní a vnější rizika, které se snaží eliminovat. Hlavním cílem finančního plánování je dosažení hlavního cíle podnikání, kterým je zvyšování tržní hodnoty podniku.

Finanční plán má obvykle podobu rozpočtových výkazů, které jsou následně předlohou budoucích účetních výkazů. Na základě dílčích cílů se vyhotovuje rozpočtová rozvaha, rozpočtový výkaz zisku a ztrát a rozpočet cash flow. (Pavelková, Knápková, 2008, s. 215)

1.2 Zásady finančního plánování

Podle Žůrkové (2007, s. 24) by měl být plán SMART, tedy chytrý. Za každým písmenem se skrývá další zásada.

- Specific – plán musí mít konkrétní, danou formu, musí obsahovat všechny požadované údaje a měl by být zaměřen na dosažení zisku.
- Measurable – plán vyjádřený v měřitelných jednotkách (nejčastěji v penězích) pro zajištění srovnatelnosti.
- Attainable – plán musí být dosažitelný a motivující pro zaměstnance, měl by zahrnovat všechny útvary podniku.
- Realistic – plán musí být reálný, což souvisí právě s dosažitelností a se současným postavením na trhu.
- Tangible – plán by měl být materiální, měl by vycházet z jednotlivých kroků a činností podniku.

Landa (2007, s. 110) definuje principy a zásady, které je nutné dodržovat a respektovat v procesu finančního plánování. Základní principy:

- **Princip preference peněžních toků** – peněžní příjmy by měly převyšovat peněžní výdaje (zaměření na peněžní toky, ne na přírůstek zisku).
- **Princip respektování faktoru času** – preference dřívějšího příjmu před pozdějším příjmem (peníze dnes mají větší hodnotu než později).
- **Princip respektování a minimalizace rizika** – důležité je rizika respektovat, brát v úvahu a preferovat nízké riziko (jedním z cílů finančního plánování je omezení rizika).
- **Princip optimalizace kapitálové struktury** – zabezpečení optimálního poměru vlastních a cizích zdrojů, minimalizace nákladů na kapitál.
- **Zásada dlouhodobosti finančního plánování** – dlouhodobé finanční cíle jsou nadřazeny krátkodobým. Krátkodobý plán napomáhá k dosažení cílů dlouhodobého plánu.
- **Zásada hierarchického uspořádání firemních finančních cílů** – společný hlavní cíl.
- **Zásada reálné dosažitelnosti podnikových finančních cílů** – finanční plán vychází z analytických poznatků, motivuje a zlepšuje rating podniku.
- **Zásada programové ziskové orientace podniku** – vedle cíle maximalizace tržní hodnoty podniku by neměla být opomíjena zisková orientace.

- **Zásada periodické aktualizace podnikových finančních plánů** – plán by měl být pružný, měl by být aktualizován (strategický plán ročně) podle měnících se vnějších i vnitřních podmínek.
- **Zásada podstatné shody, struktury a formy hlavních plánovacích podkladů se strukturou a formou podnikových účetních výkazů** – pro zajištění srovnatelnosti a umožnění kontroly.
- **Zásada jednoduchosti a transparentnosti plánovaných výpočtů** – pro umožnění rychlé orientace i uživatelům bez finančních znalostí.
- **Zásada relativní autonomie finančního plánu** – tato zásada by měla zamezit odklonění od hlavního cíle podniku.

2 TVORBA A STRUKTURA FINANČNÍHO PLÁNU

Před samotnou tvorbou plánu je nutné provést analýzy pro zjištění finanční situace a hodnocení podniku, vlivu a vývoje okolí, stanovení cílů a strategie. Z výsledků a s ohledem na zvolenou strategii a cíle je následně tvořen finanční plán.

2.1 Metody tvorby finančního plánu

Jako nejzákladnější metody tvorby finančního plánu jsou nejčastěji považovány metoda procentuálního podílu na tržbách a regresní metoda. Výběr metody záleží na charakteru podniku a trhu a manažer se rozhoduje individuálně. Pavelková a Knápková (2008, s. 219) kromě zmíněných dvou metod dále uvádějí metodu poměrových finančních ukazatelů, analýzu nulového bodu a finanční modely. V praxi se tyto metody často vzájemně prolínají.

Metoda procentuálního podílu na tržbách

U této metody jsou základní data získávána z plánu tržeb a výsledkem je rámcový finanční plán, který zahrnuje i investiční projekty. Předpokladem je konstantní poměr tržeb k položkám aktiv a pasiv, které se mění s růstem objemu tržeb (například odpisy, úroky, dlouhodobý majetek, pracovní kapitál, nebo zisk) a rozpoznání těchto položek je nutné pro fungování metody. Postup vychází z vytvoření plánu peněžních toků, na který navazuje plánovaná rozvaha a plánovaná výsledovka. (Pavelková, Knápková, 2008, s. 219; Kalouda, 2015, s. 248)

Regresní metoda

Tato metoda vychází z reálné, ověřené skutečnosti proměnlivého poměru dvou veličin a upouští od těžko udržitelného předpokladu konstantního poměru tržeb. Využívá se zejména pro dlouhodobé plánování. (Pavelková, Knápková, 2008, s. 220; Kalouda, 2015, s. 248)

Metoda poměrových finančních ukazatelů

Jde o použití poměrových finančních ukazatelů pro tvorbu primárně plánované rozvahy. Tyto ukazatele mohou sloužit jako cíl, kterého by chtěl podnik dosáhnout. (Pavelková, Knápková, 2008, s. 221)

Analýza nulového bodu

Analýza nulového bodu vychází z teorie bodu zvratu (rozdělení nákladů na variabilní a fixní) a stanovuje hranici minimálních tržeb, pod kterou by podnik neměl klesnout, protože

by nebyl schopen pokrýt fixní náklady. Postup spočívá ve zkoumání změn velikosti zisku a prodejních cen ve vztahu ke změnám objemu produkce na základě rozpouštění fixních nákladů. (Pavelková, Knápková, 2008, s. 221)

Finanční modely

Do finančních modelů řadíme zejména matematické metody, do kterých patří simulační modely (manažer vypracovává několik variant) a optimalizační modely finančního plánu (hledají nejlepší řešení pro dané předpoklady). (Pavelková, Knápková, 2008, s. 221)

Další možné dělení metod uvádí Marek et al. (2009, s. 504):

- metoda kauzální – tato metoda je prezentována jako neoptimálnější a skládá se ze čtyř skupin veličin: vstupní (vycházejí z účetních výkazů, plánů a prognóz), žádoucí (žádoucí hodnoty v oblasti likvidity, obratovosti), výstupní (veličiny počítané pomocí vzorce, do kterého se dosazují vstupní a žádoucí veličiny) a kontrolní (pro kontrolu provázanosti účetních výkazů)
- metoda intuitivní – metoda vychází ze zkušeností a odhadů finančního manažera a jde o představu příčinných vazeb čistě v hlavě plánovače
- metoda statistická – spočívá v prodloužení historických dat do budoucna, což je současně nevýhoda této metody, protože se jedná o nereálný předpoklad, že se historický vývoj bude v budoucnu opakovat; mezi statistické metody se řadí výše zmíněné metody závazků a nákladů ve vztahu k plánovaným tržbám a metoda regresní analýzy

Moderní metody

Moderní metody plánování se snaží odstranit nedostatky tradičních rozpočtů, jako například neschopnost reagovat na změny nebo neprovázanost. Moderní metody by měly zahrnovat klouzavé průměry, hodnocení pomocí ukazatelů výkonnosti, progresivní systémy odměňování a další. Mezi tyto moderní metody patří:

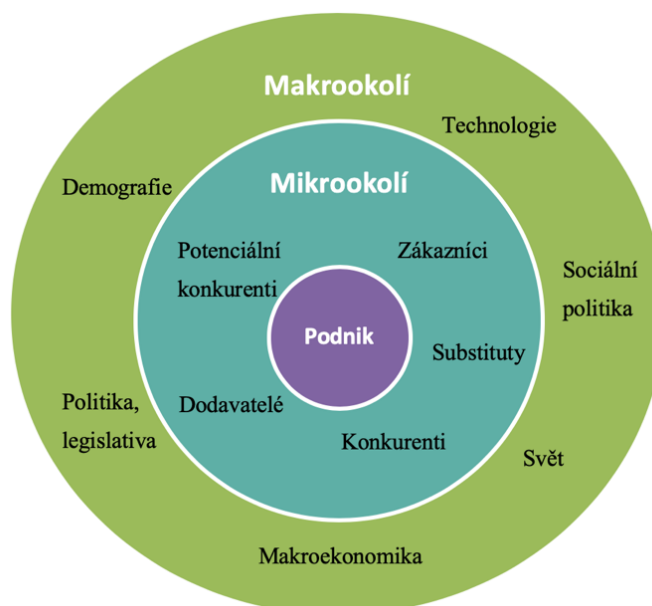
- Rozpočtování podle aktivit, neboli Activity-Based Budgeting – metoda je založená na pochopení aktivit prováděných podnikem a plány jsou tvořeny na základě očekávané spotřeby těchto aktivit-
- Beyond Budgeting – podstatou této metody je zajištění rychlé a flexibilní reakce na změny a důležitou součástí je důvěra mezi vedením společnosti a jednotlivými útvary, decentralizace a měření výkonnosti.

- Rozpočtování od nuly, neboli Zero-Based Budgeting – toto rozpočtování se provádí zejména za účelem zjištění smysluplnosti aktivit – nulový základ zaručí, že nepůjde pouze o kopírování vývoje rozpočtů v minulosti. (Popesko, 2009, s. 204 – 218)

2.2 Analýza vývoje okolí podniku

Dedouchová (2001, s. 16) spojuje externí analýzu se strategií podniku. Uvádí, že externí analýzou by podnik měl najít ve svém okolí příležitosti, rizika a hrozby a správně zvolenou strategií by měl příležitosti maximálně využít a rizikům se vyhnout nebo jejich dopad co nejvíce omezit. Na obrázku č. 1 rozděluje okolí na mikrookolí představované odvětvím, ve kterém podnik působí a makrookolí (společné prostředí pro všechna okolí).

Obrázek 1 Okolí podniku



(vlastní zpracování, zdroj: Dedouchová, 2001, s. 16)

Pokud chce podnik vytvořit kvalitní strategický plán, musí zpracovat analýzu okolí podniku, analýza interního prostředí není dostačující. Externí analýza by neměla být prováděna jednorázově, ale mělo by se jednat o neustálé, systematické poznávání okolního prostředí v současném i možném budoucím stavu. Podnik by měl pracovat na vytváření informačního systému, který by měl být pravidelně aktualizován a výsledky by měly být hodnoceny a prognózovány. (Fotr, 1999, s. 15 - 16)

Předpokladem analýzy vývoje okolí podniku je, že každá firma se pohybuje v konkurenčním prostředí, které je potřeba soustavně analyzovat. Toto okolí se vyvíjí čím

dál rychleji, je velmi proměnlivé. Na trhu se stále objevují nové technologie, postupy a vyvíjí se nové produkty. Trhy a ekonomiky jsou také čím dál více globalizovány, což zapříčiňuje intenzivnější přes krizí a problémů. (Růčková, Roubíčková, 2012, s. 169)

2.2.1 Analýza makrookolí

Dle Dedouchové (2001, s. 26) je mikrookolí společné pro všechny, tvoří obecně platné podmínky, které musejí podniky dodržovat. Mikrookolí představuje stav ekonomiky a ovlivňuje, jak vysoký zisk mohou podniky dosáhnout. Rozlišuje 4 makroekonomické indikátory:

- míra ekonomického zisku – na výši ekonomického zisku má vliv ekonomická situace a ekonomický růst, který zvyšuje spotřebu, snižuje konkurenční tlak a dává možnost podnikům rozšiřovat svoji působnost
- úroková míra – tento ukazatel sledují podniky, které využívají možnost získat peněžní prostředky prostřednictvím úvěru (rizikem jsou rostoucí úrokové sazby, které zvyšují kapitálové náklady)
- směnný kurz – vývoj devizového kurzu ovlivňuje cenu a tím i konkurenceschopnost exportu (depreciace kurzu způsobí vyšší poptávku po levném domácím exportu)
- míra inflace – inflace má vliv na ekonomický růst, vývoj úrokových sazeb i měnových kurzů a v inflačním prostředí nelze provádět prognózy (růst inflace způsobí neochotu investovat z důvodu nejistoty a nízké výnosnosti)

Analýza makrookolí by dle Fotra (1999, s. 16) měla být zaměřena na:

- hospodářský vývoj a politický systém uvnitř státu i v mezinárodním měřítku – podpora rozvoje podnikání, dotace, daňové zatížení, vztah k životnímu prostředí, identifikace nestability, začlenění do seskupení
- vývoj na finančních trzích s ohledem na nabídku a podmínky pro získání finančních prostředků na rozvoj a podporu podnikání
- rozvoj inovací, technologický pokrok, vyvíjení nových výrobků

Pro analýzu makrookolí lze využít **SLEPT analýzu**, která se snaží identifikovat možné hrozby a příležitosti. SLEPT analýza se zaměřuje na prvky:

- sociální – hodnocení trhu práce, míra nezaměstnanosti, cena práce
- technologické – trendy, dostupnost technologií

- politické – stabilita, trendy, postoj k podporování podnikání
- ekonomické – makroekonomické ukazatele, daňová situace, vývoj HDP
- legislativní - použitelnost zákonů, práce soudů, spolehlivost (Růčková, Roubíčková, 2012, s. 170)

2.2.2 Analýza mikrookolí

Mikrookolí je okolí, které obklopuje podnik. Je to odvětví, ve kterém firma podniká. Mikrookolí je tvořeno z podniků, které danému podniku konkurují a dále například z dodavatelů, odběratelů, zákazníků. (Dedouchová, 2001, s. 17)

Součástí analýzy mikrookolí by měly být dle Fotra (1999, s. 16) a dle Růčkové a Roubíčkové (2012, s. 170) prognózy a analýzy:

- vývoj na trzích a tržní situace – analýza bariér vstupu na trh, možnosti prodejních cest a sítí, vývoj devizových kurzů, vývoj poptávky (i na zahraničních trzích) a analýza faktorů, které ji ovlivňují
- informace o konkurenci – analýza konkurentů a identifikace silných stránek, včasné rozpoznání potenciální nové konkurence, hrozba substitutů
- dostupnost a kvalita vstupních materiálů, surovin a energií, jejich cenový vývoj

Analýzu mikrookolí lze provést pomocí **Porterova modelu pěti sil**, který vyvinul E. Porter. Tento model se snaží odhalit příležitosti a hrozby podniku v jeho mikrookolí a je zaměřen na:

1. rizika vstupu na trh nových konkurentů
2. rivality mezi stávajícími podniky
3. smluvní síly kupujících
4. smluvní síly dodavatelů
5. hrozby substitučních výrobků

Tyto síly mohou omezovat podniky uvnitř mikrookolí ve zvyšování cen a tím dosahování vyššího zisku. (Dedouchová, 2001, s. 17)

2.3 Analýza silných a slabých stránek podniku

Nejjednodušší a nejčastěji používaný postup pro stanovení silných a slabých stránek firmy představuje **SWOT analýza**. Cílem je identifikace předností a nedostatků, kterých by si mělo být vedení podniku vědomo. SWOT je akronymem anglických slov:

- Strengths (silné stránky, přednosti, umožňují získat převahu nad konkurencí)
- Weaknesses (slabé stránky, nedostatky)
- Opportunities (příležitosti ve vnějším prostředí)
- Threats (hrozby vnějšího prostředí). (Košťan, Šuleř, 2002, s. 55, Fotr, 2012, s. 303)

2.4 Vize, cíle a strategie podniku

Vize může být spojována s pojmem poslání. Poslání určuje důvod, smysl existence firmy a nejčastěji se jedná o uspokojování některých lidských (zákaznických) potřeb. Stanovení vize je dalším krokem po pochopení poslání podniku. Jedná se o představu o cíli, který se nachází daleko za plánovaným obdobím. Vize by měla důvodem k obětavému nasazení, ochotě a radosti z práce. (Grünwald, Holečková, 2007, s. 234)

Fotr (1999, s. 17) rovněž staví pojmy poslání, mise a vize podniku do rovnosti. Dle něj, je vize podniku vrcholem pyramidy všech podnikových cílů a představuje filozofii, kulturu, chování a důvod existence. Na základě vize jsou tvořeny strategické cíle, v jejichž případě je již může pracovat s číselným vyjádřením. Příkladem strategického cíle může být zvýšení tržního podílu, velikosti obratu, inovace výroby, zapojení se do ochrany životního prostředí, budování postavení podniku. Strategické cíle (stejně jako cíle finanční) mohou být v konfliktním vztahu.

I Landa (2007, s. 96) uvádí, že strategie navazuje na vizi a poslání podniku. Vysvětluje, že strategie určuje směřování firmy a základní cíle, cestu k jejich dosažení a také výši a strukturu potřebných zdrojů. Na volbu strategie má vliv ekonomické prostředí a trh, ve které podnik působí, požadavky a zájmy vlastníků a stakeholders, situace podniku (finanční situace, konkurenceschopnost a další).

Vytváření a řízení strategie je nutnou součástí vrcholového managementu podniku, kdy na začátku se identifikuje poslání firmy a na konci požadované výsledky naplňují vytyčené cíle. Nutností je schopnost strategického myšlení manažera. (Fotr, 2012, s. 26)

Podle Fotra (2012, s. 167 – 168) strategie firmy určuje:

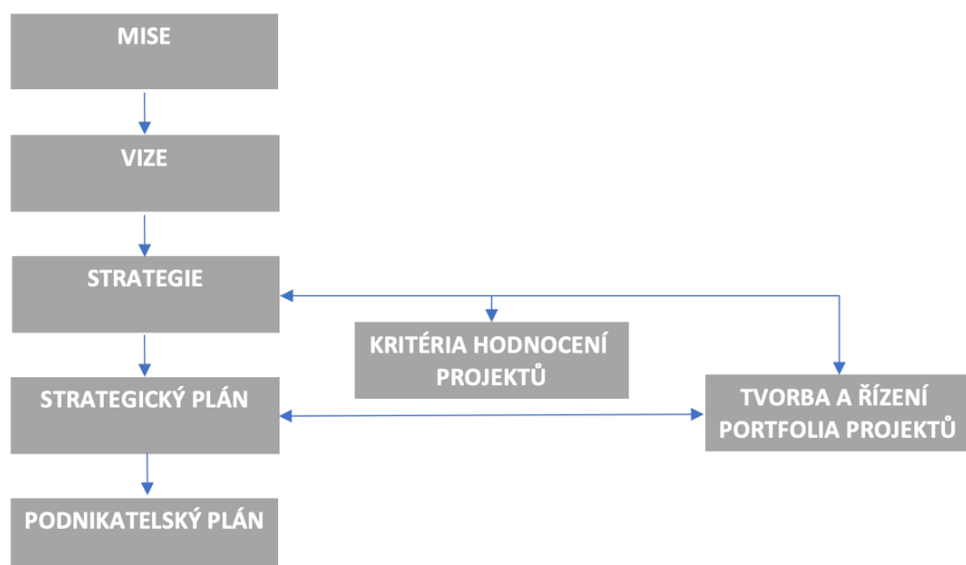
- kapitálovou strukturu, poměr vlastních a cizích zdrojů, míru zadlužení, ochotu podstupovat rizika
- postup pro získání kapitálu, druhy kapitálu
- velikost pracovního kapitálu (část oběžných aktiv financovaná dlouhodobými zdroji) a jeho řízení

- dividendovou politiku – rozhodování o rozdělení zisku
- způsoby nakládání s volnými peněžními prostředky
- zvolení kritérií pro hodnocení a výběr vhodných investic

Grünwald a Holečková (2007, s. 234) definují strategii jako program činností potřebných pro dosažení dlouhodobého cíle podniku (stanovení cest). Jedná se o plán, který zpracovává strategické cíle, bere v úvahu silné a slabé stránky podniku, jeho příležitosti a rizika. Rozlišují tři základní druhy strategie:

- útlum – strategie útlumu je volena, pokud se firmě nedaří, její podíl na trhu se stále snižuje a vlastníci tlačí na dosahování lepších výsledků
- stabilita – tato strategie se volí, pokud je okolí podniku stabilní, firma je poměrně úspěšná, ale manažeři si nejsou jistí další expanzí a velkými změnami
- expanze – strategie expanze by měla zvýšit podíl firmy na trhu a měla by zajistit pronikání na nové trhy

Obrázek 2 Vazba strategie a strategického plánu



(vlastní zpracování, zdroj: Fotr, Souček, 2015, s. 37)

Kromě rozdělení strategií podle postavení a chování firmy na trhu a vztahu k inovacím (strategie ofenzivní, strategie druhého nejlepšího, defenzivní a zůstatková) definuje Fotr (1999, s. 19) ještě dělení strategií dle základní orientace firmy na trhu (vycházející z Porterova modelu) na:

- Strategii nízkých nákladů = strategie představující hospodárnost a efektivnost (snaha o růst objemu produkce a sériovosti a snížení nákladů rozložením fixních nákladů – možnost snížení cen)
- Strategii diferenciaci = odlišení od konkurence, vyzdvižení silných stránek, nabízení speciálních produktů se specifickými vlastnostmi
- Strategii tržního koutu = nabízení produktů jen určité skupině na trhu, jen jednomu segmentu (např. profesionální sportovci, lidé s postižením)

Strategie dle Fotra (2012, s. 26, 89) představuje koncept, který určuje konkurenceschopnost podniku, cíle a činnosti k jejich dosažení. Hlavním strategickým cílem zvyšování tržní hodnoty, tedy zhodnocení majetku akcionářů nebo majitelů firmy.

Strategické cíle navazují na stanovenou vizi, kterou zpřesňují do předpokládaných výsledků (měřitelné činnosti podniku). Popisují výsledný stav, ke kterému směřuje stanovená vize a vyjadřují potřebnou změnu. Cíle se dají rozdělit na obecné (vyplývají z poslání) a na strategické cíle. Hlavním strategickým cílem je vždy zvyšování tržní hodnoty podniku, bez ohledu na okolnosti. Strategické cíle zpracovávají oblasti: finanční výkonnost, růst, pozice na trhu, výzkum a vývoj, technologie, sociální oblast (zaměstnanci, motivace), informační systémy, ochrana zdraví a životního prostředí. (Fotr, Souček, 2015, s. 41 – 42) Dělení strategických cílů:

- marketingové (působení na trhu, uspokojení poptávky - odběratelů a zákazníků)
- ekonomické (růst hodnoty firmy)
- majetkové (zhodnocení a rozvoj aktiv)
- rozvojové (inovační procesy, technologické pokroky)
- personální (sociální oblast, motivace, rozvoj lidského kapitálu)
- ostatní (ekologie, etika, bezpečnost práce) (Fotr, 2012, s. 89)

Tvorbu strategie popisují Fotr a Souček (2015, s. 36 – 37) dle obrázku č. 1. Prvním krokem je definování mise podniku, druhým krokem stanovení vize. Třetí krok obsahuje určení strategie a strategických cílů. Ve čtvrtém kroku se identifikují kritéria hodnocení a také se stanoví priority dílčích cílů. Dále se strategie zpracuje a vypracuje se strategický plán, který je východiskem pro tvorbu podnikatelského plánu.

2.5 Finanční analýza podniku

Finanční analýzu používáme pro komplexní zhodnocení finanční situace podniku, slouží jako zpětná vazba mezi plánovanými výsledky a skutečností. Zkoumá se efektivní využití aktiv, schopnost zajištění dostatečné likvidity, optimální poměr vlastních a cizích zdrojů a zda podnik vytváří dostatečný zisk. (Knápková, Pavelková, Štekr, 2013, s. 17)

Výsledky finanční analýzy slouží jako podklady pro budoucí správné a efektivní rozhodování a slouží pro interní (manažeři, vrcholové vedení, zaměstnanci, odbory) i externí uživatele (stát, banky, obchodní partneři, investoři, konkurence). (Vochozka, 2011, s. 12)

Úspěšnost finanční analýzy závisí mimo jiné na použitých vstupních informacích, na jejich kvalitě, množství a důvěryhodnosti. K hlavním zdrojům patří účetní závěrka podniku, která zahrnuje účetní výkazy. Finanční analýza tedy čerpá zejména z rozvahy, výkazu zisku a ztrát, přehledu o peněžních tocích, přehledu o změnách vlastního kapitálu a z přílohy účetní závěrky. (Růčková, 2015, s. 21)

Mezi slabé stránky finanční analýzy patří vypovídací schopnost účetních výkazů z důvodu orientace na historické účetnictví a obcházení faktoru času. Výkazy tedy nezachycují reálné hospodaření podniku. Na výsledky má dále vliv inflace a účetní politika (v české legislativě chybí přesná formulace položek výkazů). Dále také chybí jednotná pravidla účetního výkaznictví pro všechny země, která by zajistila možnost srovnání. Srovnání také znemožňují vlivy mimořádných událostí, které by se neměly brát v úvahu vůbec. (Knápková, Pavelková, Štekr, 2013, s. 139 - 140)

2.5.1 Analýza absolutních ukazatelů

Podle hned několika autorů by měla být analýza absolutních ukazatelů výchozím bodem každé finanční analýzy. Skládá se z horizontální a vertikální analýzy. Analýzy se provádí zejména rozvahy (stavových ukazatelů) anebo výkazu zisku a ztráty (tokové ukazatele). Vhodné je výsledky obou analýz spojit a interpretovat je ve vzájemném vztahu.

Horizontální analýza sleduje vývoj v čase a spočívá v porovnávání změn položek – analýza vývojových trendů. Slouží k vytvoření představy o vývoji majetkové a finanční situace podniku. Změny jednotlivých položek se sledují po řádcích a doporučené sledované období je alespoň 5 let.

Vertikální analýza posuzuje jednotlivé položky výkazů ke vztahu k základně – procentní rozbor komponent a bývá také nazývána strukturální analýzou. Základnou může být

v případě rozvahy celková bilanční suma nebo v případě výkazu zisku a ztráty celková suma nákladů nebo výnosů. (Pavelková, Knápková, 2008, s. 66; Kubíčková, Jindřichovská, 2015, s. 83)

2.5.2 Analýza rozdílových ukazatelů

Rozdílové ukazatele jsou využívány primárně k řízení likvidity a řízení finanční situace firmy. Nejvýznamnější a nejvíce užívaný rozdílový ukazatel je **čistý pracovní kapitál**, který získáme odečtením krátkodobých cizích zdrojů od oběžného majetku. Čím vyšší čistý pracovní kapitál, tím lepší likvidita a dobrá platební schopnost podniku. Tyto volné prostředky může podnik využít k zajištění hospodářské činnosti podniku. (Hrdý, Krechovská, 2013, s. 210; Knápková, Pavelková, Štekr, 2013, s. 83)

Na obrázku č. 3 vidíme, že čistý pracovní kapitál představuje část krátkodobých aktiv, která převyšuje krátkodobý cizí kapitál. Tato část je financována dlouhodobým kapitálem.

Obrázek 3 Čistý pracovní kapitál



(Knápková, Pavelková, Štekr, 2013, s. 83)

2.5.3 Analýza poměrových ukazatelů

Analýza poměrových ukazatelů je v rámci celkové finanční analýzy základním a nejdůležitějším nástrojem a umožňuje rychlý přehled o finanční situaci podniku. Poměrové ukazatele dávají do vzájemného vztahu různé položky účetních výkazů, může tak vzniknout velké množství ukazatelů. Ne všechny výpočty jsou ale důležité a správné pro daný podnik, osvědčilo se používání několika základních ukazatelů. Poměrové ukazatele se dělí podle oblasti hospodaření, a to na ukazatele likvidity, rentability, zadluženosti a aktivity. (Blaha, Jindřichovská, 2006, s. 52 -53)

- **Ukazatele likvidity**

Dle Růčkové (2015, s. 54) je důležité pochopit několik základních pojmů. Likvidita znamená schopnost dostat včas všem závazkům a likvidnost je rychlost přeměny složky ma-

jetku na peněžní hotovost. Dalším termínem je solventnost. Pokud je podnik likvidní, je solventní. Důležité je sledovat doporučené hodnoty, protože vysoká likvidita může způsobit nízkou rentabilitu, a naopak nízká likvidita může zapříčinit neschopnost dostát závazkům.

Tabulka 1 Ukazatele likvidity

Ukazatel	Vzorec	Doporučené hodnoty
Běžná likvidita	$\frac{\text{Oběžná aktiva}}{\text{Krátkodobé cizí zdroje}}$	1,5 - 2,5
Pohotová likvidita	$\frac{\text{Kr. pohledávky} + \text{kr. finanční majetek}}{\text{Krátkodobé cizí zdroje}}$	1,0 - 1,5
Hotovostní likvidita	$\frac{\text{Krátkodobý finanční majetek}}{\text{Krátkodobé cizí zdroje}}$	0,2 - 0,5

(vlastní zpracování, zdroj: Pavelková, Knápková, 2008, s. 72 – 73)

- **Ukazatele rentability**

Výpočty spojené s rentabilitou zajímají zejména akcionáře a potenciální investory. Nazývají se také ukazatele výnosnosti, návratnosti nebo ziskovosti. Slouží k hodnocení ziskovosti, produktivity a schopnosti zajistit výnosnost vloženého kapitálu podniku. Ukazatele rentability by měly mít rostoucí tendenci v čase. (Růčková, 2015, s. 58)

Tabulka 2 Ukazatele rentability

Ukazatel	Vzorec
Rentabilita tržeb (ROS)	$\frac{\text{Zisk}}{\text{Tržby}}$
Rentabilita celkového kapitálu (ROA)	$\frac{\text{EBIT}}{\text{Aktiva}}$
Rentabilita vlastního kapitálu (ROE)	$\frac{\text{Čistý zisk}}{\text{Vlastní kapitál}}$

(vlastní zpracování, zdroj: Pavelková, Knápková, 2008, s. 79)

- **Ukazatele zadluženosti**

Dle Růčkové (2015, s. 64) je účelem výpočtu ukazatelů zadluženosti zjištění optimální kapitálové struktury, to znamená ideálního poměru vlastního a cizího kapitálu. Zákonem je stanovena minimální výše vlastního kapitálu, ale financování pouze z vlastních zdrojů by zapříčinilo nízkou rentabilitu.

S ukazateli zadluženosti souvisí daňový efekt, který vysvětluje, že zadlužení nemá pouze negativní charakter. Cizí zdroje jsou levnější než vlastní, protože úroky snižují zisk a tím daňové zatížení podniku. Vlastní kapitál je nejdražší, protože je nejméně rizikový a nemusí se splácet. Nejlevnější je krátkodobý cizí kapitál. (Knápková, Pavelková, Štekr, 2013, s. 85)

Tabulka 3 Ukazatele zadluženosti

Ukazatel	Výpočet	Doporučené hodnoty
Celková zadluženost	$\frac{\text{Cizí zdroje}}{\text{Aktiva}}$	30 - 60 %
Míra zadluženosti	$\frac{\text{Cizí zdroje}}{\text{Vlastní kapitál}}$	< 1,5
Úrokové krytí	$\frac{\text{EBIT}}{\text{Nákladové úroky}}$	min. 1, < 5

(vlastní zpracování, zdroj: Pavelková, Knápková, 2008, s. 70 - 71)

- **Ukazatele aktivity**

Ukazatele aktivity zjišťují, zda je poměr jednotlivých položek aktiv a současné nebo budoucí aktivity podniku přiměřený. Tyto ukazatele měří schopnost podniku využívat vložené prostředky. (Pavelková, Knápková, 2008, s. 80)

Tabulka 4 Ukazatele aktivity

Ukazatel	Výpočet
Obrat aktiv	$\frac{\text{Tržby}}{\text{Aktiva}}$
Doba obratu zásob	$\frac{\text{Průměrný stav zásob}}{\text{Tržby}} \times 360$
Doba obratu pohledávek	$\frac{\text{Průměrný stav pohledávek}}{\text{Tržby}} \times 360$

Doba obratu závazků	$\frac{\text{Krátkodobé závazky}}{\text{Tržby}} \times 360$
---------------------	---

(vlastní zpracování, zdroj: Pavelková, Knápková, 2008, s. 80 - 81)

2.5.4 Souhrnné ukazatele

Souhrnné ukazatele se používají pro komplexní posouzení finanční situace podniku, nejčastěji se rozlišuje „zdravý“ a „nemocný“ podnik. (Pavelková, Knápková, 2008, s. 87) Jsou formovány z několika vybraných ukazatelů, které nejvíce podnik ovlivňují a vytváří jednu výslednou hodnotu. Do souhrnných ukazatelů se řadí pyramidové soustavy ukazatelů a lineární soustavy ukazatelů, které se dělí na bankrotní (zda není podnik ohrožen bankrotem) a bonitní modely (vyjádření finančního zdraví). (Kubíčková, Jindřichovská, 2015, 181, 202)

Altmanovo Z-skóre

Altmanův model neboli Z-skóre se řadí mezi bankrotní modely a patří k nejpoužívanějším souhrnným ukazatelům. Výsledek má predikovat, zda se bude firmě dařit, nebo zda jí nehrozí bankrot.

$$Z - \text{skóre} = 0,717 x_1 + 0,847 x_2 + 3,107 x_3 + 0,42 x_4 + 0,998 x_5$$

kde:

x_1 = pracovní kapitál / aktiva

x_2 = nerozdělené zisky / aktiva

x_3 = EBIT / aktiva

x_4 = tržní hodnota vlastního kapitálu / cizí zdroje

x_5 = tržby / aktiva

Pokud je výsledná hodnota nižší než 1,2, pokud má silné finanční problémy. V rozmezí 1,2 – 2,9 se nachází šedá zóna, což znamená že podniku se nijak výrazně nedaří, ale ani mu nehrozí bankrot. Výsledek vyšší než 2,9 značí uspokojivou finanční situaci. (Knápková, Pavelková, Štekr, 2013, s. 132)

Index IN

Indexy IN opět patří mezi bankrotní modely. Poslední varianta výpočtu je index IN05 z roku 2005. Jedná se o modifikovanou verzi indexu IN01 a změnila se hlavně interpretace výsledků.

$$IN05 = 0,13 A + 0,04 B + 3,97 C + 0,21 D + 0,09 E$$

kde:

A = aktiva / cizí kapitál

B = EBIT / nákladové úroky

C = EBIT / aktiva

D = výnosy / aktiva

E = oběžná aktiva / (kr. závazky + kr. bankovní úvěry)

Pokud je výsledek indexu menší větší než 1,6, podnik vytváří hodnotu a pokud je hodnota menší než 0,9, podnik hodnotu netvoří. V rozmezí 0,9 – 1,6 se opět nachází šedá zóna. (Knápková, Pavelková, Štekr, 2013, s. 133)

2.6 Dlouhodobý finanční plán

Dlouhodobý finanční plán je plán sestavovaný na minimálně 1 rok, obvykle na 5 let, ale plánovací horizont může být i mnohem delší. Dle Marka (2009, s. 505) jde v podstatě o výpočet pomocí komplexního vzorce, kdy nejdříve se musí vzorec zkonstruovat, dále je důležité vybrat vhodná vstupní data a nakonec se musí stanovit požadovaný výsledek, který je nejčastěji ve formě stavu peněžních prostředků.

Strategický finanční plán je základním stavebním prvkem celkového finančního plánu společnosti. Snahou je zajistit dlouhodobý růst firmy pomocí zásadních finančních a investičních rozhodnutí. Dlouhodobé finanční plánování se snaží vyhnout velkým detailům, zabývá se významnými investicemi na všech úrovních a dlouhodobé rozpočtování zahrnuje kapitálové rozpočtování. (Brealey, Myers, Allen, 2017, s. 760)

Dlouhodobý plán slouží pro provedení rozhodnutí dnes, ale s účinností v budoucnu a představuje část strategického plánu. Vychází z podnikových cílů a strategie, zajišťuje proveditelnost, reálnost a výnosnost. Hlavním cílem je tedy růst tržní hodnoty, popřípadě zisk v jakékoliv podobě. Dlouhodobý finanční plán by měl být sestaven v klouzavé podobě, což

znamená, že například po roce bude přepracován a aktualizován. (Grünwald, Holečková, 2007, s. 253 – 254)

Dle Pavelkové a Knápkové (2008, s. 214) se dlouhodobý finanční plán sestavuje pomocí rozpočtovaných výkazů, které jsou předlohou pro vytváření účetních výkazů na konci prognózovaného období.

- rozpočtová rozvaha
- rozpočtový výkaz zisku a ztráty
- rozpočet cash flow

Několik autorů navíc zahrnuje plánované rozdělení výsledku hospodaření a plánovaný propočet daně z příjmu. (Marek et al., 2009, s. 505)

2.6.1 Plánovaný výkaz zisku a ztráty

Stěžejní částí dlouhodobého finančního plánu je výkaz zisků a ztrát, který pro plánované období určuje výnosy, náklady a dosažený hospodářský výsledek před a po zdanění. Protože plán má dlouhodobý charakter, zaměřujeme se pouze na položky významné svou velikostí (v agregovaném tvaru méně významné položky). (Fotr, 2012, s. 183)

2.6.1.1 Plánované výnosy

Pro výrobní podniky jsou nejvýznamnější položkou plánovaných výnosů tržby za prodej vlastních výrobků a služeb, proto by měla být této položce věnována největší pozornost. K plánování výnosů lze přistupovat dvěma způsoby: agregovaným přístupem (globálně, komplexně) nebo deagregovaným přístupem (podrobnější, větší detaily). (Fotr, 1999, s. 40)

Agregovaný přístup

Tento přístup pracuje s tržbami jako s agregovanou položkou a snaží se prognózovat jejich budoucí výši pomocí časových řad. Nevýhodou agregovaného přístupu je zejména nerespektování významných změn ve vnějším prostředí nebo také vlastní strategie. Pro stanovení budoucí výše tržeb lze použít:

- odhady – založené na zkušenostech a znalostech manažerů
- trendové křivky – hlavní proměnou je zde čas, který ovlivňuje všechny faktory, které mají na vývoj tržeb vliv a snaží se určit jejich přibližnou budoucí hodnotu pomocí historických údajů (ceteris paribus je považováno za nevýhodu tohoto postupu)

- regresní a korelační analýzu – předpokladem je identifikace faktorů, které mají vliv na výši tržeb (například HDP, příjmy domácností)
 - stejně jako u trendových křivek (tzn. nevýhoda ceteris paribus není odstraněna) se parametry regresního modelu se získají přes časové řady tržeb a faktorů ovlivňujících tržby minulých období
 - regresní model pracuje s větším množstvím faktorů ovlivňujících výši tržeb než trendové křivky, což znamená, že potřebuje více vstupních dat

Deagregovaný přístup

Deagregovaný přístup je považován za vhodnější variantu, protože je podrobnější a rozčleňuje výrobní program do několika skupin výrobků, popřípadě klíčových produktů a počet těchto skupin by měl být maximálně 20. V tomto případě se časové řady stanovují pro prodeje výrobků v plánovaném období, dosahované prodejní ceny na domácích i zahraničních trzích a pro devizové kurzy, zejména eura. Plánované prodeje je vhodné zkoumat v členění, například podle trhů, segmentů trhů nebo konkrétních odběratelů a tyto prodeje závisí na:

- posouzení marketingových informací – vývoj poptávky v závislosti na vývoji faktorů, které ji ovlivňují (konkurence, vstup nových konkurentů nebo nových produktů) – hodnoty plánovaných prodejů budou spolehlivější, pokud existuje zakázkové krytí
- posouzení výnosnosti komodit – tato výnosnost (z prodejů komodit) by měla posuzována pomocí hrubého rozpětí (v procentech z prodejní ceny)
- rozhodnutí firmy o strategii a strategických cílech (například vstup na nový trh, rozšíření o nový výrobek) – rozhodnutí mohou být finančně náročná a pouze částečná realizace by měla na plán negativní dopad

Je vhodné pracovat s několika variantami plánu tržeb, pro příznivý i nepříznivý vývoj faktorů, které vývoj tržeb ovlivňují, aby byl podnik připraven na nepříznivý vývoj vhodně reagovat. (Fotr, 1999, s. 40 – 42)

2.6.1.2 Plánované náklady

U plánovaných nákladů lze také vycházet buď z agregovaného přístupu nebo z detailnějšího deagregovaného přístupu. Agregovaný přístup k plánování nákladů lze považovat pouze za hrubý odhad, který vychází z odhadu hodnot budoucích podílů nákladových druhů a spočítá se jako součin těchto podílů s tržbami v jednotlivých letech. Doporučovaným postupem je podrobnější stanovení individuálních nákladových položek.

Spotřeba materiálu a energie

Při plánování spotřeby materiálu je základem rozdělení na přímý (materiál, suroviny, komponenty, polotovary) a nepřímý materiál (balící materiál, čisticí prostředky). Přímý materiál je přímo závislý na objemu výroby, na využití výrobních kapacit a také na nákupních cenách. Výši spotřeby přímého materiálu lze převést na běžné ceny (původně ve stálých cenách) pomocí vynásobení indexem růstu nákupních cen. Plánování spotřeby režijního materiálu vychází přímo z jednotlivých položek v hodnotovém vyjádření - většinou z odborných odhadů založených na vyhodnocení minulé spotřeby, cenového vývoje a vlivu změn, které mohou spotřebu ovlivnit. (Růčková a Roubíčková, 2012, s. 183; Fotr, 1999, s. 47)

Plán spotřeby přímé energie lze také stanovit pomocí norem spotřeby, objemu výroby a nákupních cen. Režijní spotřebu energií určíme odhadem z celku pomocí jednotlivých položek. (Růčková a Roubíčková, 2012, s. 183)

Marek (2009, s. 506) rozděluje plán spotřeby na spotřebu materiálu, energie, neskladovatelných položek a prodaného zboží. I dle něj je důležité členění na přímé a nepřímé náklady. Plánování přímých jednicových nákladů vychází z plánovaných tržeb a z cenové a nákladové kalkulace. Plánování režijních nákladů vychází z rozpočtu výrobní, odbytové a správní režie.

Služby

Plánování služeb se zahrnuje položky: opravy a udržování, náklady na reprezentaci, cestové, reklama, nájemné, pojistné a další. Budoucí vývoj je možno posoudit na základě vývoje v minulosti, odhadu cen a na vývoj aktivit firmy, které mohou služby ovlivnit, včetně zvolené strategie. V současné době se v souvislosti se službami hovoří o outsourcingu, tedy přesunu těchto činností na externí organizace (dojde k nárůstu nákladů, ale důležitá je účelnost). (Růčková a Roubíčková, 2012, s. 183)

Osobní náklady

Do osobních nákladů lze zařadit mzdy a odměny, náklady na zdravotní pojištění a sociální zabezpečení. Opět je rozhodující rozdělení na přímé a nepřímé mzdy. Plán příjmech mezd se vypočítá jako součin objemu produkce, pracnosti a průměrné hodinové sazby. Režijní mzdy se vypočítají jako součin budoucího počtu pracovníků a průměrné výše ročních mezd. Odměny orgánů a dalších položek osobních nákladů je možné pouze odhadnout. (Růčková a Roubíčková, 2012, s. 183 – 184)

Marek (2009, s. 507) uvádí, že mzdové náklady se vypočítají jako součin průměrné mzdy minulého období, požadovaného indexu růstu průměrné mzdy a plánovaného průměrného přepočteného stavu zaměstnanců a doporučuje rozdělení pracovníků na dělníky a hospodářské pracovníky. Další položky osobních nákladů se stanovují ve stejném poměru ke mzdovým nákladům jako v minulém období.

Odpisy

Odpisy mohou mít u některých podniků na nákladech významný podíl. Jejich výše závisí na vyřazování stávajícího majetku, investicích do majetku a způsobu financování. Snaha o snižování výše odpisů může způsobit zastarání výrobních strojů, což by mohlo zapříčinit snížení konkurenceschopnosti podniku. Stanovení plánovaných odpisů může být snadné, pokud podnik pravidelně sestavuje odpisový plán. Pokud ne, musí je vypočítat přes průměrnou odpisovou sazbu ve vztahu k odpisovanému majetku. (Růčková a Roubíčková, 2012, s. 186, Marek et al., 2009, s. 507)

2.6.2 Plánovaná rozvaha

Pro sestavení plánované rozvahy je nutné sestavit plán aktiv a plán pasiv. Podle Fotra (1999, s. 58) to lze provést ve dvou krocích. Prvním je stanovení velikosti vybraných položek aktiv a pasiv. Druhým krokem je určení výše a struktury potřebného dodatečného kapitálu. Není však nutné zabývat se všemi položkami aktiv a pasiv. Grünwald a Holečková (2007, s. 263) uvádějí, že v rámci aktiv by měla plánovaná rozvaha obsahovat položky dlouhodobý majetek a pracovní kapitál. V rámci pasiv počítají s vlastním kapitálem a dlouhodobými cizími zdroji. Dle Marka (2009, s. 508) by aktiva měla obsahovat pohledávky za upsaný základní kapitál, dlouhodobý majetek, oběžná aktiva a časové rozlišení aktiv. Pasiva by měla být složena z vlastního kapitálu, cizích zdrojů a časového rozlišení pasiv. Růčková a Roubíčková (2012, s. 187) uvádějí, že postup pro tvorbu plánované roz-

vahy se liší podle toho, zda můžeme hodnoty odvodit z plánu tržeb, protože některé položky aktiv a pasiv jsou významně ovlivněny vývojem tržeb.

Plán dlouhodobého majetku – vychází z investičního a odpisového plánu. Investiční plán podává informace o pořizovaném a vyřazovaném dlouhodobém majetku.

Plán oběžných aktiv – obsahuje plán materiálu (součin požadované doby obratu ve dnech a průměrné denní výše spotřeby materiálu odvozený z plánovaného výkazu zisku a ztráty), plán dlouhodobých pohledávek (dle konkrétního případu), plán krátkodobých pohledávek (pohledávky do lhůty splatnosti, pohledávky po lhůtě splatnosti, pohledávky z obchodních vztahů), plán krátkodobého finančního majetku (z plánovaného přehledu o peněžních tocích).

Plán vlastního kapitálu – ovlivňuje jej plánovaná výše výsledku hospodaření převzatá z plánovaného výkazu zisku a ztráty, plánem jeho rozdělení vedením společnosti (rozděluje se výsledek hospodaření ve schvalovacím řízení) a dále například plánem emise akcií, plánem čerpání dotací, plánem přijímání darů.

Plán cizích zdrojů – vychází z plánu rezerv, plánu dlouhodobých závazků (tato položka je často nulová), plánu krátkodobých závazků (závazky z obchodních vztahů a ostatní závazky – výpočet pomocí součinu požadované doby splatnosti a průměrné výše tržeb nebo nákladů), plán bankovních úvěrů. (Marek et al., 2009, 509 – 510)

2.6.3 Plán peněžních toků

Třetí základní částí dlouhodobého finančního plánu je plán cash flow, který se zaměřuje na zobrazení peněžních toků. Peněžní toky se skládají z veškerých příjmů a výdajů za určité období. (Fotr, 2012, s. 193) Plán peněžních toků se sestavuje v jednoduché podobě, jen na základě výsledků z plánovaného výkazu zisku a ztráty, plánované rozvahy, plánovaného propočtu daně z příjmů a plánovaného rozdělení výsledku hospodaření. Pokud budeme uvažovat odpisy a dividendy, je nutné snížit o tuto hodnotu vlastní kapitál. (Marek et al., 2009, s. 510 - 511)

Z plánovaného výkazu zisku a ztráty se dá zjistit, jakého zisku podnik dosáhl za daný časový úsek. Nelze ale zjistit, kolik peněžních prostředků má firma k dispozici, protože náklady ve výkazu cash flow nemusí být vždy i výdajem a také výnosy nemusí být vždy i příjmem. (Berk a DeMarzo, 2014, s. 30)

Výkaz cash flow lze sestavit pomocí dvou metod. Přímá metoda spočívá ve stanovení jednotlivých položek příjmů a výdajů a je vhodná spíše pro krátkodobé plánování. Pro dlouhodobý plán bychom měli zvolit nepřímou metodu, která vychází z hospodářského výsledku převzatého z plánovaného výkazu zisku a ztráty. Pokud ale budeme brát výkaz zisku a ztráty jako podklad pro sestavení plánu peněžních toků, je nutné provést transformaci výnosů a nákladů na příjmy a výdaje a také je nutné započítat příjmy a výdaje, které nenajdeme v plánovaném výkazu zisku a ztráty (naopak většinu najdeme v plánované rozvaze) (Fotr, 1999, s. 112)

2.7 Krátkodobý finanční plán

Krátkodobý neboli operativní finanční plán vychází ze stávajících výrobních kapacit, strategických cílů a souvisí s běžnou hospodářskou činností podniku. Základním cílem tvorby krátkodobého finančního plánu je nalezení struktury a časového vývoje krátkodobých finančních potřeb a zajištění krátkodobých finančních zdrojů zejména v oblasti zajištění likvidity. (Landa, 2007, s. 152)

Prvním krokem by při krátkodobém finančním plánování měla být prognóza budoucích peněžních toků. Nejdříve by podnik měl předpovědět, zda bude mít v budoucím období přebytek nebo deficit peněžních prostředků. Ve druhém kroku má vedení společnosti rozhodnout, zda je tento přebytek/deficit trvalý nebo dočasný. Pokud je trvalý, bude ovlivňovat dlouhodobá rozhodnutí firmy. (Berk a DeMarzo, 2014, s. 908)

Dle Žůrkové (2007, s. 39) by měl být operativní plán podrobný, měl by vycházet z dosavadních výsledků a měl by sloužit jako podklad pro tvorbu ročního rozpočtu. Měl by také obsahovat:

- popis plánů včetně vysvětlení, zda odpovídají strategickým cílům
- požadavky na výši peněžních zdrojů a nákladů na pracovní síly
- očekávaný výsledek
- podrobný časový plán (rozplánování zlomových bodů)
- rozdělení úkolů a stanovení zodpovědnosti
- informace o zajištění potřebné podpory

Krátkodobý finanční plán je obvykle sestavován na období do 1 roku (nejčastěji roční plán) a důkladněji rozpracovává strategické cíle do jednotlivých činností (konkretizace dlouhodobých záměrů). Tento plán je také dále rozčleněn na kratší časová období. Struktu-

ra krátkodobého plánu je podobná plánu dlouhodobému, a to z důvodu jejich vzájemné provázanosti. Krátkodobý plán obsahuje plán zisku, plánovaná rozvaha, plán peněžních toků. V souvislosti s krátkodobým finančním plánem o operativním řízením se lze často setkat s pojmy rozpočty a kalkulace. Plány jsou rozpracovávány do rozpočtů (jsou převáděny na peněžní jednotky) a jsou vytvářeny odpovědnostní okruhy. Nejdůležitější je rozpočet příjmů a výdajů, který bývá často sestavován i na kratší období než 1 rok.

Dle Marka (2009, s. 511) se i v rámci krátkodobého plánu sestavuje plánovaná rozvaha, plánovaný výkaz zisku a ztráty a plánovaný přehled o peněžních tocích. Krátkodobý plánovaný přehled o peněžních tocích se sestavuje z důvodu zajištění každodenní solventnosti a za účelem podpory co nejlepšího využití nadbytečné likvidity (popřípadě vyrovnání nedostatku peněžních prostředků). Často se sestavuje i platební kalendář, který sleduje jednotlivé platby.

Sestavení **plánované rozvahy** v rámci krátkodobého finančního plánu bude vycházet z plánované rozvahy dlouhodobého plánu. Vznikne po zohlednění nerozděleného zisku a po zahrnutí změn v položkách aktiv a pasiv v plánu peněžních toků.

Plán zisku (plánovaný výkaz zisku a ztrát) obsahuje tržby, přímý materiál, přímé mzdy, ostatní přímé náklady, režie, zisk po zdanění. Nejvíce reaguje na změny v hlavních aktivitách podniku, jako je například zavedení nového produktu nebo opuštění některých aktivit.

Plán peněžních toků pomáhá zajišťovat likviditu hlavně pomocí provozního cash flow. Je provázán s plánovanou výsledovkou, ze které přebírá odpisy a zisk po zdanění. (Knápková, Pavelková, 2008, s. 217 – 219)

2.8 Kontrola finančního plánu

Kontrola finančního plánu se provádí jeho porovnáváním s účetními výkazy a zjišťují se odchylky skutečnosti od plánu. Na základě výsledků odchylek se navrhuje nápravná opatření, aby nebylo ohroženo dosažení strategických cílů a upravuje se plán. Strategická kontrola se zaměřuje na finanční strukturu, finanční zdroje, investice a na kontrolu příležitostí a hrozeb vnějšího prostředí. Operativní kontrola zahrnuje kontrolu zisku, příjmů a výdajů, oběžná aktiva a krátkodobá pasiva. (Pavelková, Knápková, 2008, s. 218)

3 ZÁVĚREČNÉ SHRNUÍ TEORETICKÉ ČÁSTI

V teoretické části byl úvod věnován významu finančního plánování, jeho podstatě a zásadám. Finanční plánování je proces, který se skládá z několika fází, které jsou spojeny se stanovením cílů, kterých chce podnik dosáhnout. Následně se vytvoří plán, který zajistí efektivní dosažení stanovených cílů. V další fázi se porovnává plán a rozpočty s aktuálními výsledky a provádí se vyhodnocení.

Dále byla zpracována problematika metod tvorby dlouhodobého a krátkodobého finančního plánu a tyto metody budou použity pro zpracování praktické části. Jako základní metody tvorby finančního plánu jsou nejčastěji považovány metoda procentuálního podílu na tržbách a regresní metoda.

Další částí byla analýza okolí podniku, tedy externí analýza. Podnik by měl ve svém okolí hledat na jedné straně příležitosti a na druhé rizika a hrozby. Na základě správně zvolené strategie by měl být podnik schopen maximálně využít příležitosti, které se mu naskytou a rizikům se vyhnout, nebo zmírnit jejich dopad. Externí analýza se dělí na analýzu makrookolí (společná pro všechna okolí) a mikrookolí (odvětví).

Část práce byla věnována i pojmům vize, cíle a strategie. Vize neboli poslání či mise představují důvod existence firmy a její filozofii. Na základě vize jsou vytvářeny strategické cíle. Strategie je souhrn činností potřebných pro dosažení těchto strategických cílů.

Tvorbě finančního plánu předchází finanční analýza. Byla zpracována problematika absolutních, rozdílových a poměrových ukazatelů a také některých souhrnných ukazatelů.

Další kapitola byla věnována dlouhodobému finančnímu plánu, který se zpracovává pro horizont delší než 1 rok. Dlouhodobý finanční plán obvykle zahrnuje plánovaný výkaz zisku a ztráty, plánovanou rozvahu a plán peněžních toků a tyto tři složky byly v teoretické části podrobněji popsány.

V poslední části teoretické kapitoly jsem se zaměřila na krátkodobý finanční plán, který vychází z dlouhodobého plánu a na možnosti kontroly finančních plánů. Krátkodobý finanční plán vychází ze stávajících výrobních kapacit, strategických cílů a souvisí s běžnou hospodářskou činností podniku.

II. PRAKTICKÁ ČÁST

4 PŘEDSTAVENÍ SPOLEČNOSTI

Tato rodinná firma byla založena v roce 1991 na základě živnostenského oprávnění panem Stanislavem Večerkou a jeho manželkou Janou Večerkovou. Později se k nim přidali bratr pana Večerky, Kamil Večerka a jeho žena. Výrobu zahájili o 5 let později ve městě Bohuslavice u Zlína, na své první výrobní lince, klasickými slanými tyčinkami. Postupně byla výroba rozšířena o sýrové tyčinky, preclíky a krekry. V roce 2000 se společnost přestěhovala do větších prostorů, do nového výrobního areálu ve Zlíně Loukách. V roce 2015 došlo k prodeji části podniku a výhradním distributorem produktů výrobce Jana Večerková se stala společnost VEST spol. s.r.o. a na trhu firma vystupuje pod tímto názvem.

Mezi cíle společnosti patří zvyšování kvality produktů a jejich inovace, včetně uvádění nových výrobků na trh. Dále zvyšování podílu na tuzemském trhu a pronikání na zahraniční trhy. Firma se v posledních letech snaží investovat do marketingové propagace.

4.1 Základní údaje o společnosti

Obrázek 4 Logo společnosti



Zdroj: Produktový katalog, © 2019

Oprávnění k živnostenskému podnikání bylo uděleno 29. 12. 1992. Jedná se o živnost volnou, ohlašovací. Předmětem podnikání je výroba, obchod a služby neuvedené v přílohách 1 až 3 živnostenského zákona a také pekařství a cukrářství.

Obchodní firma	Jana Večerková
Právní forma	Fyzická osoba podnikající dle živnostenského zákona nezapsaná v obchodním rejstříku
Datum vzniku	29.12.1992
Sídlo	Zlín – Louky, Záluští 420

4.1.1 Sortiment

Živnost Jana Večerková se specializuje na výrobu slané pečiva. Hlavním produktem jsou slané tyčinky. Dále preclíky, kreky a tyčinky z listového těsta různých příchutí. Výroba probíhá plně automaticky, od výroby těsta po balení do sáčků nebo vaniček.

- **Tyčinky**

Obrázek 5 Ukázka výrobků - tyčinky



Zdroj: Produktový katalog, © 2019

- **Preclíky**
- **Twistované tyčinky**

Obrázek 6 Ukázka výrobků – preclíky, twistované tyčinky



Zdroj: Produktový katalog, © 2019

- **Krekry**

Obrázek 7 Ukázka výrobků - krekry



Zdroj: Produktový katalog, © 2019

- **Mixy**

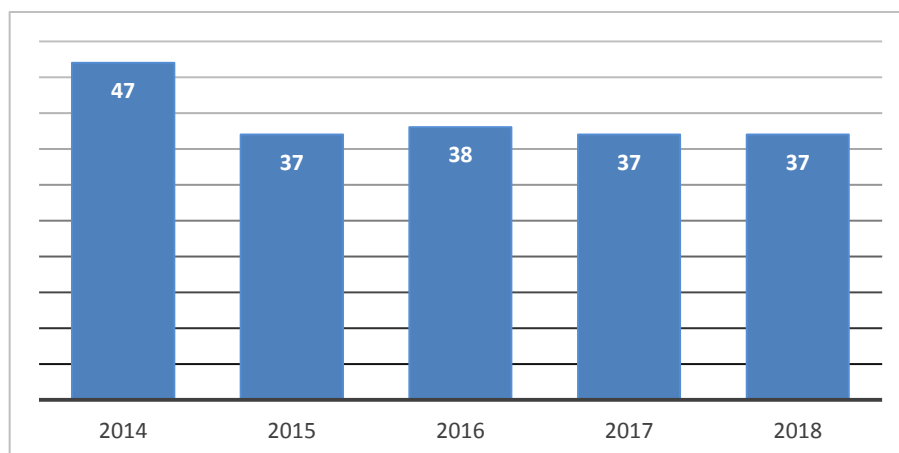
Obrázek 8 Ukázka výrobků - mixy



Zdroj: Produktový katalog, © 2019

4.1.2 Vývoj počtu zaměstnanců

Graf 1 Vývoj počtu zaměstnanců



Zdroj: vlastní zpracování, data: výroční zprávy

V roce 1996 společnost Jana Večerková zahájila podnikání pouze s pár zaměstnanci, ale s rozrůstáním společnosti se zvyšoval i počet zaměstnanců. Největší počet zaměstnanců je přímo ve výrobě, kde se pracuje na 3 směny. V roce 2015 došlo k mírnému poklesu, protože několik zaměstnanců přešlo pod distribuční společnost Vest spol. s.r.o. (zejména obchodní zástupci, logistika, řidiči). V roce 2018 měla společnost 37 zaměstnanců.

4.1.3 Dodavatelé a odběratelé

V následující tabulce jsou uvedeni nejvýznamnější obchodní partneři. Produkty firmy lze zakoupit ve významných zahraničních řetězcích i v českých maloobchodních sítích nacházejících se v České a Slovenské republice.

Tabulka 5 Dodavatelé a odběratelé

DODAVATELÉ	PRODUKT	ODBĚRATELÉ
Fabio produkt spol. s.r.o.	olej	Hruška spol. s.r.o.
Eurocorptrade s.r.o.	sůl	Billa spol. s.r.o.
Trias s.r.o.	seznam	COOP Morava s.r.o.
Mlýn Kojetín spol. s.r.o.	mouka	COOP Centrum, družstvo
GoodMills Česko s.r.o.	mouka	Kaufland ČR v.o.s.
Mondi BZWP Sp. z o.o.	kartony	Globus ČR, k.s.
Rosa market s.r.o.	cukr	Tesco stores ČR a.s.
Kaka CZ s.r.o.	mák, droždí	AHOLD Czech Republic, a.s.
Vandemoortek ČR	tuk tažný, tuk 100 %	Penny Market, s.r.o,
ALL-Impex a.s.	sušené mléko a syrovátka	Metro Cash&Carry s.r.o.

Zdroj: vlastní zpracování, data: interní materiály

4.1.4 Odvětví a konkurence

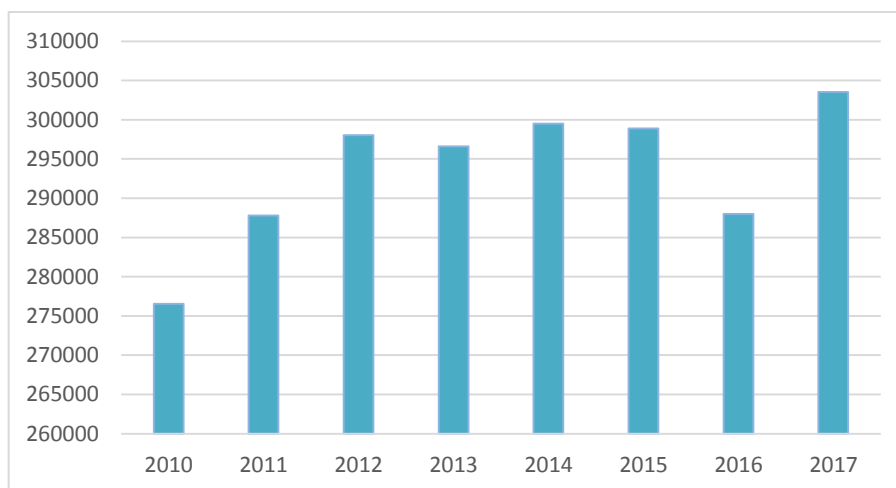
V kategorizaci CZ-NACE se firma Jana Večerková řadí do sekce C – Zpracovatelský průmysl a do oddílu 10 – Výroba potravinářských výrobků. Konkrétně patří do oddílu 10720 – Výroba sucharů a sušenek, trvanlivých cukrářských výrobků. Má oprávnění i k dalším činnostem, jako například skladování a vedlejší činnosti v dopravě, pronájem a leasing ostat-

ních výrobků pro osobní potřebu a převážně pro domácnost, univerzální administrativní činnosti a další, ale doménou je oddíl 10720.

C	Zpracovatelský průmysl
10	Výroba potravinářských výrobků
10.7	Výroba pekařských, cukrářských a jiných moučných výrobků
10720	Výroba sucharů a sušenek, trvanlivých cukrářských výrobků

Oddíl 10 je největší ve zpracovatelském sektoru a je tak důležitou součástí ekonomiky. Přibližně polovina obrátu tohoto odvětví je produkována právě malými a středními podniky.

Graf 2 Vývoj tržeb v oddílu 10 sekce C kategorizace CZ-NACE (v mil. Kč)



Zdroj: vlastní zpracování, data: MPO, © 2005-2017

Ze sekce C – Zpracovatelský průmysl lze vybrat jako konkurenty dvě velké stabilní společnosti, které působí na trhu mnoho let. Jednou je společnost Intersnack a.s., známá hlavně pod původním jménem Bohemia Chips a.s. a druhou firmou je Mondelez Czech Republic s.r.o., známá spíše pod názvem Jacobs Suchards CS, spol. s.r.o. nebo Kraft Foods CR s.r.o. Obě společnosti ale vyrábí kromě slaneého pečiva mnoho dalších produktů.

Pokud bychom hledali velikostně podobný podnik, největším konkurentem jsou pro vybranou společnost Havlíkovy tyčinky – firma HAVLÍK OPAL spol. s.r.o. se sídlem v Bruntálu. Bohužel se mi ale nepodařilo sehnat výkazy této společnosti (zveřejněné dokumenty nejsou čitelné).

S těmito společnostmi si firma Jana Večerková konkuruje také při ucházení se o privátní značky obchodních řetězců. Nyní společnost prodává své produkty například pod značkou Ahold, Globus nebo Makro a usiluje o obchodní řetězec Tesco.

V následujících analýzách (zejména poměrových ukazatelů) jsem se rozhodla srovnávat vybranou společnost Jana Večerková s hodnotami odvětví, přesněji s výsledky oddílu 10.7 - Výroba pekárenských, cukrářských a jiných moučných výrobků (pro rok 2017 je k dispozici pouze predikce).

4.1.5 SWOT analýza

Tabulka 6 SWOT analýza

SILNÉ STRÁNKY (STRENGTHS)	SLABÉ STRÁNKY (WEAKNESSES)
<ul style="list-style-type: none"> • Finanční stabilita • Dlouhodobá tradice, pověst • Nové moderní strojní zařízení • Rozšiřování sortimentu výroby 	<ul style="list-style-type: none"> • Nedostatečná strategie a plánování • Nízké mzdy výrobních pracovníků • Slabá motivace zaměstnanců • Nedostatečný počet zaměstnanců ve výrobě • Dlouhé rozhodovací procesy • Vysoká likvidita
PŘÍLEŽITOSTI (OPPORTUNITIES)	OHROŽENÍ (THREATS)
<ul style="list-style-type: none"> • Zkvalitnění marketingu • Rozšíření na zahraniční trhy • Získání nových odběratelů • Získání dotací od státu nebo EU • Využití volných kapacit • Zvyšování kvality produktů • Školení pro zaměstnance 	<ul style="list-style-type: none"> • Zamítnutí dotací • Snižování cen u konkurentů • Klesající zájem zákazníků • Nepříznivý ekonomický vývoj • Zvýšení daní

Zdroj: vlastní zpracování

SWOT analýza slouží k identifikaci a posouzení silných a slabých stránek a také příležitostí a hrozeb podniku – většinou ve srovnání s konkurencí.

Firma v posledních letech investovala do modernizace výrobního zařízení a snaží se získávat dotace pro rozvoj svého podnikání. Dle mého názoru by se měl podnik také zaměřit na zlepšení kvality, trvanlivosti a chuti produktů. Pro zajištění růstu výsledku hospodaření by se měla společnost zaměřit na zlepšení marketingu a získávání nových zákazníků (i na zahraničních trzích). Dlouhodobě podnik trápí nedostatečný počet zaměstnanců ve výrobě, což je mimo jiné kvůli nízkým mzdám a bonusům, zejména teď v době nízké nezaměstnanosti a růstu mezd. V současné době čeká podnik na schválení dotace pro nový stroj za několik milionů.

5 FINANČNÍ ANALÝZA

Při sestavování finanční analýzy za společnost Jana Večerková vycházím z účetních výkazů a informací, které mi firma poskytla. Analýzu zpracuji pro období 2014 – 2017. Pro představu jsem v následujících tabulkách vybrala významné položky aktiv, pasiv a výkazu zisku a ztráty (nulové řádky jsem vynechala). Výkazy včetně všech položek budou uvedeny v příloze této práce. Pro zpracování finanční analýzy použiji metody popsané v teoretické části.

Tabulka 7 Vybrané položky rozvahy – aktiva

v tis. Kč	2014	2015	2016	2017
AKTIVA	75 836	85 197	68 424	84 838
Dlouhodobý majetek	32 509	47 075	39 077	41 792
Dlouhodobý nehmot. majetek (software)	35	-	-	-
Dlouhodobý hmotný majetek	32 474	47 075	39 077	41 792
Pozemky a stavby	23 503	29 134	28 955	28 150
- Pozemky	3 049	6 876	8 089	8 644
- Stavby	20 454	22 258	20 866	19 506
Hmotné movité věci a jejich soubory	8 494	17 906	9 918	4 811
Poskytnuté zálohy na nedokonč. DHM	477	35	204	8 831
Oběžná aktiva	43 137	38 083	29 312	43 020
Zásoby	9 546	8 211	8 291	9 676
Materiál	7 217	7 704	8 071	9 232
Výrobky a zboží (výrobky)	2 329	507	220	444
Pohledávky	25 743	22 130	13 464	20 602
Dlouhodobé pohledávky (jiné pohled.)	-	4 362	-	-
Krátkodobé pohledávky	25 743	17 768	13 464	20 602
Pohledávky z obchodních vztahů	18 254	17 648	10 044	11 365
Pohledávky - ostatní	7 489	120	3 420	9 237
- Stát - daňové pohledávky	1 719	-	1 186	-
- Krátk. poskytnuté zálohy	5 728	66	66	84
- Dohadné účty aktivní	-	-	73	30
- Jiné pohledávky	42	54	2 095	9 123
Peněžní prostředky	7 848	7 742	7 557	12 742
Peněžní prostředky v pokladně	21	3	3	16
Peněžní prostředky na účtech	7 827	7 739	7 554	12 726
Časové rozlišení aktiv (NPO)	190	39	35	26

Zdroj: vlastní zpracování, data: výkazy společnosti

Tabulka 8 Vybrané položky rozvahy – pasiva

v tis. Kč	2014	2015	2016	2017
PASIVA	75 836	85 197	68 424	84 838
Vlastní kapitál	43 095	48 665	50 022	57 859
Základní kapitál	34 012	40 678	45 923	48 163
VH běžného účetního období	9 083	7 987	4 099	9 696
Cizí zdroje	32 741	36 532	18 402	26 979
Závazky	32 741	36 532	18 402	26 979
Dlouhod. závazky (k úvěrovým institucím)	11 336	23 054	11 110	13 079
Krátkodobé závazky	21 405	13 478	7 292	13 900
Závazky k úvěrovým institucím	4 100	2 708	-	-
Krátkodobé přijaté zálohy	254	81	101	97
Závazky z obchodních vztahů	13 471	8 530	5 279	8 679
Závazky ostatní	3 580	2 159	1 912	5 124
- Závazky k zaměstnancům	1 208	822	848	824
- Závazky ze soc. a zdrav. pojištění	663	460	467	454
- Stát - daňové závazky a dotace	1 615	589	555	1 589
- Dohadné účty pasivní	38	221	12	1 978
- Jiné závazky	56	67	30	279

Zdroj: vlastní zpracování, data: výkazy společnosti

Tabulka 9 Vybrané položky výkazu zisku a ztráty

	2014	2015	2016	2017
Tržby z prodeje výrobků a služeb	109 009	82 279	70 659	73 079
Tržby za prodej zboží	-	720	-	-
Výkonová spotřeba	71 255	49 422	43 005	40 984
Náklady vynaložené na prodané zboží	-	716	-	-
Spotřeba materiálu a energie	43 837	42 856	38 174	37 470
Služby	27 418	5 850	4 831	3 514
Změna stavu zásob vlastní činnosti	- 504	- 609	288	- 225
Osobní náklady	18 774	13 597	12 768	12 968
Mzdové náklady	14 176	10 261	9 608	9 778
Náklady na soc. zabezp., zdrav.poj. a ostatní N	4 598	3 336	3 160	3 190
Náklady na soc. zabezp. a zdrav. pojištění	4 540	3 248	3 081	3 111
Ostatní náklady	58	88	79	79
Úpravy hodnot DNM a DHM - trvalé	7 646	11 284	9 341	6 539
Ostatní provozní výnosy	274	17 405	401	100
Tržby z prodaného dlouhodobého majetku	35	838	373	70
Tržby z prodaného materiálu	23	34	-	-
Jiné provozní výnosy	216	16 533	28	30
Ostatní provozní náklady	394	15 900	234	222

Zůstatková cena prodaného dlouh. majetku	-	-	38	-
Daně a poplatky	125	108	129	125
Jiné provozní náklady	269	15 792	67	97
Provozní výsledek hospodaření	11 718	10 810	5 424	12 691
Výnosové úroky a podobné výnosy (ostatní)	5	-	17	30
Nákladové úroky a podobné N (ostatní)	402	610	343	170
Ostatní finanční výnosy	194	452	8	64
Ostatní finanční náklady	217	638	97	387
Finanční výsledek hospodaření	- 420	- 796	- 415	- 463
Výsledek hospodaření před zdaněním	11 298	10 014	5 009	12 228
Daň z příjmů (splatná)	2 215	2 027	910	2 532
Výsledek hospodaření po zdanění	9 083	7 987	4 009	9 696
Výsledek hospodaření za účetní období	9 083	7 987	4 009	9 696
Čistý obrat za účetní období	109 482	100 856	71 085	73 273

Zdroj: vlastní zpracování, data: výkazy společnosti

5.1 Analýza absolutních ukazatelů

Analýza absolutních ukazatelů se dělí na vertikální a horizontální analýzu a pomáhá vytvořit si představu o společnosti a jejím vývoji. Obě analýzy provedu pro rozvahu a výkaz zisku a ztráty. Hodnoty této analýzy mohou také pomoci k interpretaci výsledků dalších ukazatelů.

5.1.1 Vertikální analýza

Vertikální analýza zobrazuje, které položky jsou významné. To znamená, které položky mají nejvyšší podíl na celkových aktivech, pasivech nebo výnosech, nákladech. Na tyto významné položky je potom vhodné se zaměřit při horizontální analýze.

V tabulce č. 10 vidíme vertikální analýzu aktiv. Finanční zdroje jsou vázány v dlouhodobém hmotném majetku, zejména ve stavbách, pozemcích a hmotných movitých věcech a dále v krátkodobých pohledávkách z obchodních vztahů. Tyto položky značí, že se jedná o výrobní podnik. Podíl dlouhodobého a oběžného majetku na aktivech kolísá kolem 50 % (v posledním sledovaném roce převládá oběžný majetek). Mezi další významné položky lze zařadit zásoby, materiál a peněžní prostředky na účtech. Dlouhodobý hmotný majetek tvoří stavby, pozemky a hmotné movité věci, tedy výrobní zařízení. V roce 2017 byly stavby odepsány přibližně z 37 % a výrobní zařízení dokonce z 94 %. V roce 2018 firma pořídila nový výrobní stroj za asi 45 mil. Kč a má zažádáno o dotace na toto zařízení.

Tabulka 10 Vertikální analýza aktiv

	2014	2015	2016	2017
AKTIVA	100 %	100 %	100 %	100 %
Dlouhodobý majetek	42,90 %	55,30 %	57,10 %	49,30 %
Dlouhodobý hmotný majetek	42,80 %	55,30 %	57,10 %	49,30 %
Pozemky a stavby	31,00 %	34,20 %	42,30 %	33,20 %
- Pozemky	4,00 %	8,10 %	11,80 %	10,20 %
- Stavby	27,00 %	26,10 %	30,50 %	23,00 %
Hmotné mov. věci a jejich soubory	11,20 %	21,00 %	14,50 %	5,70 %
Poskytnuté zálohy nedok. DHM	0,60 %	0,00 %	0,30 %	10,40 %
Oběžná aktiva	56,90 %	44,70 %	42,80 %	50,70 %
Zásoby	12,60 %	9,60 %	12,10 %	11,40 %
Materiál	9,50 %	9,00 %	11,80 %	10,90 %
Výrobky a zboží (výrobky)	3,10 %	0,60 %	0,30 %	0,50 %
Pohledávky	33,90 %	26,00 %	19,70 %	24,30 %
Dl. pohledávky (jiné pohledávky)	0,00 %	5,10 %	0,00 %	0,00 %
Krátkodobé pohledávky	33,90 %	20,90 %	19,70 %	24,30 %
Pohledávky z obchod. vztahů	24,10 %	20,70 %	14,70 %	13,40 %
Pohledávky - ostatní	9,90 %	0,10 %	5,00 %	10,90 %
- Stát - daňové pohledávky	2,30 %	0,00 %	1,70 %	0,00 %
- Krátk. poskytnuté zálohy	7,60 %	0,10 %	0,10 %	0,10 %
- Dohadné účty aktivní	0,00 %	0,00 %	0,10 %	0,00 %
- Jiné pohledávky	0,10 %	0,10 %	3,10 %	10,80 %
Peněžní prostředky	10,30 %	9,10 %	11,00 %	15,00 %
Peněžní prostředky na účtech	10,30 %	9,10 %	11,00 %	15,00 %
Časové rozlišení A (N příštích období)	0,30 %	0,00 %	0,10 %	0,00 %

Zdroj: vlastní zpracování, data: výkazy společnosti

Na finanční struktuře v tabulce č. 11 vidíme, že u firmy převládají vlastní zdroje nad cizími. Nejvyšší podíl má na první pohled základní kapitál, v roce 2017 byla jeho hodnota 48,1 mil. Kč. Dalšími položkami s poměrně významným podílem jsou výsledek hospodaření běžného účetního období, dlouhodobé závazky k úvěrovým institucím a krátkodobé závazky z obchodních vztahů.

Tabulka 11 Vertikální analýza pasiv

	2014	2015	2016	2017
PASIVA	100 %	100 %	100 %	100 %
Vlastní kapitál	56,80 %	57,10 %	73,10 %	68,20 %
Základní kapitál	44,80 %	47,70 %	67,10 %	56,80 %
Výsledek hospodaření běžného účet. období	12,00 %	9,40 %	6,00 %	11,40 %

Cizí zdroje	43,20 %	42,90 %	26,90 %	31,80 %
Závazky	43,20 %	42,90 %	26,90 %	31,80 %
Dlouh. závazky (k úvěrovým institucím)	14,90 %	27,10 %	16,20 %	15,40 %
Krátkodobé závazky	28,20 %	15,80 %	10,70 %	16,40 %
Závazky k úvěrovým institucím	5,40 %	3,20 %	0,00 %	0,00 %
Krátkodobé přijaté zálohy	0,30 %	0,10 %	0,10 %	0,10 %
Závazky z obchodních vztahů	17,80 %	10,00 %	7,70 %	10,20 %
Závazky ostatní	4,70 %	2,50 %	2,80 %	6,00 %
- Závazky k zaměstnancům	1,60 %	1,00 %	1,20 %	1,00 %
- Závazky ze soc. a zdrav. pojištění	0,90 %	0,50 %	0,70 %	0,50 %
- Stát - daňové závazky a dotace	2,10 %	0,70 %	0,80 %	1,90 %
- Dohadné účty pasivní	0,10 %	0,30 %	0,00 %	2,30 %
- Jiné závazky	0,10 %	0,10 %	0,00 %	0,30 %

Zdroj: vlastní zpracování, data: výkazy společnosti

Pro lepší přehlednost jsem pro vertikální analýzu rozdělila výkaz zisku a ztráty na výnosy a náklady. Jelikož se jedná o výrobní společnost, struktura výnosů je jednoznačná a položka tržby z prodeje výrobků a služeb tvoří ve všech letech téměř celých 100 %. Vyšší jiné provozní výnosy v roce 2015 jsou z důvodu prodeje části závodu. V tomto roce se výhradním distributorem výrobků společnosti Jana Večerková stala firma Vest spol. s.r.o.

U nákladů tvoří největší položku výkonová spotřeba, konkrétně spotřeba materiálu a energie, jejíž podíl na nákladech se pohybuje mezi 43 % - 59 %. Podíl služeb postupně klesá. Druhou nejvyšší součtovou položkou jsou osobní náklady – mzdové náklady a třetí položkou jsou trvalé úpravy hodnot, v našem případě dlouhodobého hmotného majetku – tedy odpisy.

Tabulka 12 Vertikální analýza výkazu zisku a ztráty

	2014	2015	2016	2017
Tržby z prodeje výrobků a služeb	99,60 %	81,60 %	99,40 %	99,70 %
Tržby za prodej zboží	0,00 %	0,70 %	0,00 %	0,00 %
Ostatní provozní výnosy	0,30 %	17,30 %	0,60 %	0,10 %
Tržby z prodaného dlouhodobého majetku	0,00 %	0,80 %	0,50 %	0,10 %
Tržby z prodaného materiálu	0,00 %	0,00 %	0,00 %	0,00 %
Jiné provozní výnosy	0,20 %	16,40 %	0,00 %	0,00 %
Výnosové úroky a podobné výnosy (ostatní)	0,00 %	0,00 %	0,00 %	0,00 %
Ostatní finanční výnosy	0,20 %	0,40 %	0,00 %	0,10 %
VÝNOSY	100 %	100 %	100 %	100 %
Výkonová spotřeba	71,00 %	53,20 %	64,20 %	64,50 %
Náklady vynaložené na prodané zboží	0,00 %	0,80 %	0,00 %	0,00 %

Spotřeba materiálu a energie	43,70 %	46,10 %	57,00 %	58,90 %
Služby	27,30 %	6,30 %	7,20 %	5,50 %
Změna stavu zásob vlastní činnosti	-0,50 %	-0,70 %	0,40 %	-0,40 %
Aktivace	0,00 %	0,00 %	0,00 %	0,00 %
Osobní náklady	18,70 %	14,60 %	19,10 %	20,40 %
Mzdové náklady	14,10 %	11,00 %	14,30 %	15,40 %
Náklady na soc. zabezp., zdrav. pojištění a ostatní N	4,60 %	3,60 %	4,70 %	5,00 %
Náklady na sociální zabezpečení a zdravotní pojištění	4,50 %	3,50 %	4,60 %	4,90 %
Ostatní náklady	0,10 %	0,10 %	0,10 %	0,10 %
Úpravy hodnot DNM a DHM – trvalé	7,60 %	12,20 %	13,90 %	10,30 %
Ostatní provozní náklady	0,40 %	17,10 %	0,30 %	0,30 %
Zůstatková cena prodaného dlouhodobého majetku	0,00 %	0,00 %	0,10 %	0,00 %
Daně a poplatky	0,10 %	0,10 %	0,20 %	0,20 %
Jiné provozní náklady	0,30 %	17,00 %	0,10 %	0,20 %
Nákladové úroky a podobné náklady (ostatní)	0,40 %	0,70 %	0,50 %	0,30 %
Ostatní finanční náklady	0,20 %	0,70 %	0,10 %	0,60 %
Daň z příjmů (splatná)	2,20 %	2,20 %	1,40 %	4,00 %
NÁKLADY	100 %	100 %	100 %	100 %

Zdroj: vlastní zpracování, data: výkazy společnosti

5.1.2 Horizontální analýza

Horizontální analýza zobrazuje vývoj jednotlivých položek výkazů v čase. V následujících tabulkách jsem nechala hlavně ty položky, které se ukázaly jako významné v rámci vertikální analýzy.

V tabulce č. 13 je největší kladná změna u položky pohledávky – ostatní a zapříčinil ji růst daňových pohledávek vůči státu, dohadných účtů aktivních (tyto dvě položky byly v předchozím období nulové) a jiných pohledávek. Další kladné změny proběhly v období 2014/15 u dlouhodobého hmotného majetku. Společnost Jana Večerková v tomto období nakoupila zbylé pozemky a stavby nacházející se v areálu, ve kterém působí za přibližně 7 mil. Kč a také zařízení a stroje do výroby za 15,8 mil. Kč (hlavně z dotací).

Tabulka 13 Horizontální analýza aktiv

	2014/15	2015/16	2016/17
AKTIVA	12,30 %	-19,70 %	24,00 %
Dlouhodobý majetek	44,80 %	-17,00 %	6,90 %
Dlouhodobý hmotný majetek	45,00 %	-17,00 %	6,90 %
Pozemky a stavby	24,00 %	-0,60 %	-2,80 %
- Pozemky	125,50 %	17,60 %	6,90 %
- Stavby	8,80 %	-6,30 %	-6,50 %

Hmotné movité věci a jejich soubory	110,80 %	-44,60 %	-51,50 %
Oběžná aktiva	-11,70 %	-23,00 %	46,80 %
Zásoby	-14,00 %	1,00 %	16,70 %
Materiál	6,70 %	4,80 %	14,40 %
Výrobky a zboží (výrobky)	-78,20 %	-56,60 %	101,80 %
Pohledávky	-14,00 %	-39,20 %	53,00 %
Krátkodobé pohledávky	-31,00 %	-24,20 %	53,00 %
Pohledávky z obchodních vztahů	-3,30 %	-43,10 %	13,20 %
Pohledávky - ostatní	-98,40 %	2750,00 %	170,10 %
- Stát - daňové pohledávky	-100,00 %	100,00 %	-100,00 %
- Krátkodobé poskytnuté zálohy	-98,80 %	0,00 %	27,30 %
Peněžní prostředky	-1,40 %	-2,40 %	68,60 %
Peněžní prostředky na účtech	-1,10 %	-2,40 %	68,50 %

Zdroj: vlastní zpracování, data: výkazy společnosti

V tabulce č. 14 vidíme, že položky pasiv jsou poměrně stabilní. Větší výkyvy (kladné i záporné) jsou u výsledku hospodaření běžného účetního období, v posledním období dokonce vidíme pozitivní růst o 136,5 %. Další větší kladný nárůst je u součtové položky stát – daňové závazky a dotace a souvisí se získanými dotacemi na nákup výrobních zařízení.

Tabulka 14 Horizontální analýza pasiv

	2014/15	2015/16	2016/17
PASIVA	12,30 %	-19,70 %	24,00 %
Vlastní kapitál	12,90 %	2,80 %	15,70 %
Základní kapitál	19,60 %	12,90 %	4,90 %
Výsledek hospodaření běžného účet. období	-12,10 %	-48,70 %	136,50 %
Cizí zdroje	11,60 %	-49,60 %	46,60 %
Závazky	11,60 %	-49,60 %	46,60 %
Dlouh. závazky (záv. k úvěrovým institucím)	103,40 %	-51,80 %	17,70 %
Krátkodobé závazky	-37,00 %	-45,90 %	90,60 %
Závazky k úvěrovým institucím	-34,00 %	-100,00 %	0,00 %
Závazky z obchodních vztahů	-36,70 %	-38,10 %	64,40 %
Závazky ostatní	-39,70 %	-11,40 %	168,00 %
- Závazky k zaměstnancům	-32,00 %	3,20 %	-2,80 %
- Stát - daňové závazky a dotace	-63,50 %	-5,80 %	186,30 %

Zdroj: vlastní zpracování, data: výkazy společnosti

Také pro horizontální analýzu jsem výkaz zisku a ztráty rozdělila na výnosy a náklady a ponechala jsem pouze položky, které měly na celkových výnosech/nákladech v rámci vertikální analýzy významný podíl.

V tabulce č. 15 vidíme, že celkové výnosy poprvé v posledním roce sledovaného období zaznamenaly kladný nárůst. Největší kladná změna je u ostatních provozních výnosů v období 2014/15 a souvisí s výše zmíněným prodejem části podniku výhradnímu distributorovi Vest spol. s.r.o.

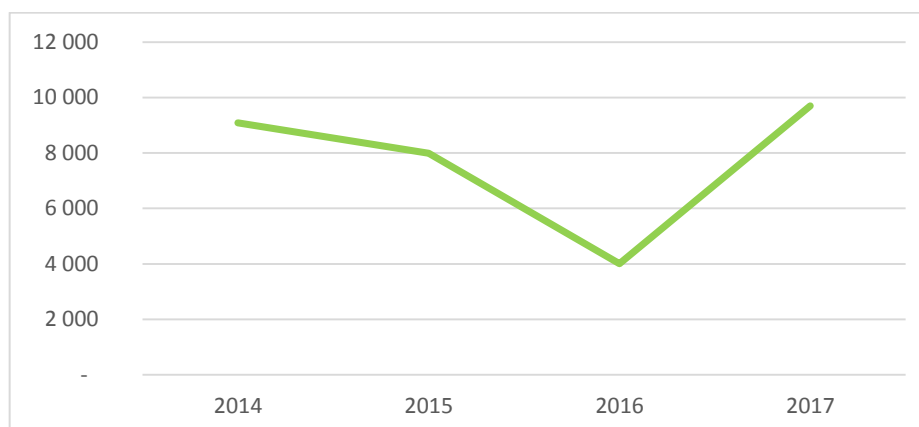
Tabulka 15 Horizontální analýza výkazu zisku a ztráty

	2014/15	2015/16	2016/17
Tržby z prodeje výrobků a služeb	-24,50 %	-14,10 %	3,40 %
Tržby za prodej zboží	100,00 %	-100,00 %	0,00 %
Ostatní provozní výnosy	6252,20 %	-97,70 %	-75,10 %
VÝNOSY	-7,90 %	-29,50 %	3,10 %
Výkonová spotřeba	-30,60 %	-13,00 %	-4,70 %
Spotřeba materiálu a energie	-2,20 %	-10,90 %	-1,80 %
Služby	-78,70 %	-17,40 %	-27,30 %
Osobní náklady	-27,60 %	-6,10 %	1,60 %
Mzdové náklady	-27,60 %	-6,40 %	1,80 %
Náklady na soc. zabezp. a zdrav. pojištění	-27,40 %	-5,30 %	0,90 %
Úpravy hodnot DNM a DHM - trvalé	47,60 %	-17,20 %	-30,00 %
Ostatní provozní náklady	3935,50 %	-98,50 %	-5,10 %
Daň z příjmů (splatná)	-8,50 %	-55,10 %	178,20 %
NÁKLADY	-7,50 %	-27,90 %	-5,10 %

Zdroj: vlastní zpracování, data: výkazy společnosti

V celém sledovaném období je výsledek hospodaření za účetní období v kladných hodnotách. Do roku 2016 společnost stagnovala a její výsledky hospodaření postupně klesaly. Na grafu lze vidět, že v roce 2017 se firmě začíná opět dařit, snaží se inovovat, a dokonce předčila hodnoty z roku 2014.

Graf 3 Vývoj výsledku hospodaření (v tis. Kč)



Zdroj: vlastní zpracování, data: výkazy společnosti

Tabulka 16 Horizontální analýza výsledku hospodaření

v tis. Kč	2014	2014/15	2015	2015/16	2016	2016/17	2017
Provozní VH	11 718	-7,70 %	10 810	-49,80 %	5 424	134,00 %	12 691
Finanční VH	-420	89,50 %	-796	-47,90 %	-415	11,60 %	-463
VH před zdaněním	11 298	-11,40 %	10 014	-50,00 %	5 009	144,10 %	12 228
VH za účetní období	9 083	-12,10 %	7 987	-49,80 %	4 009	141,90 %	9 696

Zdroj: vlastní zpracování, data: výkazy společnosti

5.2 Analýza rozdílových ukazatelů

Mezi nejpoužívanější rozdílové ukazatele se řadí čistý pracovní kapitál, který pomáhá posuzovat platební schopnost podniku.

Pozitivně lze hodnotit, že čistý pracovní kapitál je v celém sledovaném období kladný. To znamená, že krátkodobé závazky jsou nižší než oběžná aktiva, která jsou zdrojem pro jejich splácení (dodržení zlatého pravidla financování). Je to tedy část oběžných aktiv, která firmě zůstane po uhrazení všech krátkodobých závazků a může je využít pro běžnou činnost v podniku. Těchto krátkodobých prostředků má firma dostatek a lze je nazvat jako „finanční polštář“. Společnost preferuje konzervativní strategii financování.

Tabulka 17 Analýza rozdílových ukazatelů

	2014	2015	2016	2017
Čistý pracovní kapitál (v tis. Kč)	21 732	24 605	22 020	29 120
Podíl ČPK na aktivech	29 %	29 %	32 %	34 %

Zdroj: vlastní zpracování, data: výkazy společnosti

5.3 Analýza poměrových ukazatelů

Poměrové ukazatele jsou považovány za nejdůležitější a nejpoužívanější při finanční analýze. Jejich výsledky slouží nejen vedení podniku, ale zajímají také externí uživatele, například banky. Výsledky podniku budou porovnány s výsledky odvětví.

Rentabilita

Ukazatele rentability jsou nejvíce sledované vedením podniku. Zobrazují ziskovost firmy a jak se daří zhodnocovat vložený kapitál. Čím vyšší výsledky, tím lépe pro podnik.

Již v předchozích tabulkách jsme viděli, že rok 2016 byl pro společnost Jana Večerková slabý a v tabulce č. 18 se to potvrzuje. I ve výše uvedené tabulce jsme viděli, že vývoj tržeb v oddílu 10 sekce C také v roce 2016 zaznamenal pokles. Na druhou stranu jsou vý-

sledky rentability tržeb (ROS), rentability celkového kapitálu (ROA) i rentability vlastního kapitálu (ROE) v tomto roce stále vyšší než pro odvětví. Ve srovnání s odvětvím se firmě daří vložený kapitál zhodnocovat lépe.

Tabulka 18 Analýza rentability podniku a odvětví

	2014		2015		2016		2017	
	Podnik	Odvětví	Podnik	Odvětví	Podnik	Odvětví	Podnik	Odvětví
ROS	10 %	2 %	12 %	1 %	7 %	2 %	17 %	2 %
ROA	16 %	3 %	13 %	2 %	8 %	2 %	15 %	2 %
ROE	21 %	5 %	16 %	2 %	8 %	4 %	17 %	3 %

Zdroj: vlastní zpracování, data: výkazy společnosti, Panorama zpracovatelského průmyslu ČR, © 2005 – 2019

Likvidita

Tabulka 19 Analýza likvidity podniku a odvětví

LIKVIDITA	2014		2015		2016		2017	
	Podnik	Odvětví	Podnik	Odvětví	Podnik	Odvětví	Podnik	Odvětví
Běžná	2,02	0,78	2,83	0,72	4,02	0,82	3,09	0,81
Pohotová	1,57	0,6	1,89	0,54	2,88	0,65	2,4	0,64
Hotovostní	0,37	0,15	0,57	0,15	1,04	0,21	0,92	0,2

Zdroj: vlastní zpracování, data: výkazy společnosti, Panorama zpracovatelského průmyslu ČR, © 2005 – 2019

Doporučené hodnoty pro **běžnou likviditu** (neboli likviditu III. stupně) jsou v rozmezí 1,5 – 2,5. Běžná likvidita představuje, kolikrát je podnik schopen uhradit své závazky, kdyby se oběžná aktiva v daný okamžik proměnila na hotové peníze. V tabulce vidíme, že odvětví se nachází pod hranicí doporučených hodnot a podnik naopak nad hranicí (kromě roku 2014). Příliš nízké hodnoty znamenají nutnost hradit krátkodobé závazky z dlouhodobých zdrojů, a naopak příliš vysoká likvidita snižuje výnosnost podniku.

U **pohotové likvidity** (likvidity II. stupně) bychom měli vidět hodnoty 1 – 1,5. Situace je stejná jako u běžné likvidity. Vybraná společnost je nad doporučenými hodnotami a odvětví pod. Vyšší hodnoty u podniku Jana Večerková značí, že příliš velká část oběžného majetku je vázána v pohotových prostředcích, které by mohly být lépe investovány.

Doporučené rozmezí pro **hotovostní likviditu** je 0,2 – 0,5 (likvidita I. stupně). Při velmi nízkých výsledcích by firma mohla mít problém s úhradou krátkodobých závazků. Zde se

již obě strany přiblížily doporučovaným hodnotám. Vybraná společnost splňuje podmínku v prvním sledovaném roce, v dalších letech se dostává nad hranici 0,5.

Zadluženost

Analýza ukazatelů zadluženosti se snaží najít vhodný poměr vlastních a cizích zdrojů. Doporučené hodnoty pro ukazatel **celkové zadluženosti** se pohybují mezi 30 – 60 %. Odvětví se v celém sledovaném období pohybuje kolem 55 %, tedy v rámci doporučovaných hodnot. Společnost Jana Večerková jen v roce 2016 klesla pod tuto hranici na 27 % a v posledním sledovaném roce se opět dostala do správného rozmezí na 32 %. Znamená to, že financovala svůj majetek z cizích zdrojů právě v tomto procentním zastoupení.

Míra zadluženosti představuje podíl cizích zdrojů na vlastních zdrojích. Doporučované hodnoty autorů jsou zde poměrně různé. Můžeme se setkat s doporučenými 50 % nebo někdo uvádí maximální hodnotu tohoto ukazatele 150 %. Ukazatel míry zadluženosti sledují banky například při žádosti o nový úvěr. V roce 2014 dosáhla společnost míry zadluženosti 76 % a zároveň tento rok bez problémů získala nový úvěr. Odvětví ani vybraný podnik se nad maximální hodnotu 150 % v celém sledovaném období nedostali.

Ukazatel **úrokového krytí** by měl dosahovat minimálně 1, doporučené hodnoty jsou ale vyšší než 5 a tento ukazatel představuje schopnost společnosti splácet úroky. Jana Večerková je ve sledovaném období výrazně nad doporučovanými hodnotami. Odvětví se sice drží nad minimální hodnotou 1, ale vidíme poměrně nízká čísla. Nízké hodnoty znamenají, že podnik je schopen ze zisku splatit úroky věřitelům, ale již nezbylo mnoho pro vlastníky, popřípadě pro zaplacení daní státu.

Tabulka 20 Analýza zadluženosti podniku a odvětví

	2014		2015		2016		2017	
	Podnik	Odvětví	Podnik	Odvětví	Podnik	Odvětví	Podnik	Odvětví
Celková zadluž.	43 %	53 %	43 %	55 %	27 %	52 %	32 %	53 %
Míra zadluž.	76 %	115 %	75 %	122 %	37 %	109 %	47 %	115 %
Úrokové krytí	29,63	5,44	18,46	3,64	15,84	3,98	75,03	3,8

Zdroj: vlastní zpracování, data: výkazy společnosti, Panorama zpracovatelského průmyslu

ČR, © 2005 – 2019

Aktivita

Následující ukazatele vyjadřují, do jaké míry je podnik schopen využít jednotlivá aktiva. U ukazatele obratu aktiv platí, že čím vyšší hodnoty, tím lépe, ale minimální výsledek by měl

být 1. To by značilo, že z 1 Kč majetku bylo dosaženo 1 Kč tržeb. Podnik i odvětví kolísají kolem této doporučené hodnoty. Dále vidíme, že ukazatel doby obratu zásob podniku je asi 2x vyšší než u odvětví, takže zásoby v podniku obíhají pomaleji a bohužel se tyto hodnoty stále zvyšují.

Doba obratu pohledávek je vyšší než u odvětví, což znamená, že podnik dostává pohledávky zaplacené později. Vybraná firma expeduje své produkty hlavně do obchodních řetězců, které mají pevně stanovené podmínky a většinou je nelze měnit. Doba obratu závazků by měla dosahovat stejných hodnot jako doba obratu pohledávek. Vidíme ale, že podnik platí své závazky dříve, než je zvykem v odvětví.

Tabulka 21 Analýza aktivity podniku a odvětví

	2014		2015		2016		2017	
	Podnik	Odvětví	Podnik	Odvětví	Podnik	Odvětví	Podnik	Odvětví
Obrat aktiv	1,44	1,14	0,97	1,08	1,03	1,05	0,86	1,08
Doba obratu zásob	31,53	16,12	35,93	17,95	42,24	18,73	47,67	17,1
Doba obratu pohled.	85,02	56,66	96,83	54,02	68,6	59,71	101,49	59,65
Doba obratu závazků	70,69	115,68	58,97	127,22	37,15	127,61	68,47	125,38

Zdroj: vlastní zpracování, data: výkazy společnosti, Panorama zpracovatelského průmyslu ČR, © 2005 – 2019

5.4 Souhrnné ukazatele

Souhrnné ukazatele pomáhají dotvořit ucelenou představu o společnosti a její finanční situaci. Je jich mnoho, pro tuto práci jsem vybrala Altmanův model a Index IN.

Altmanovo Z-skóre

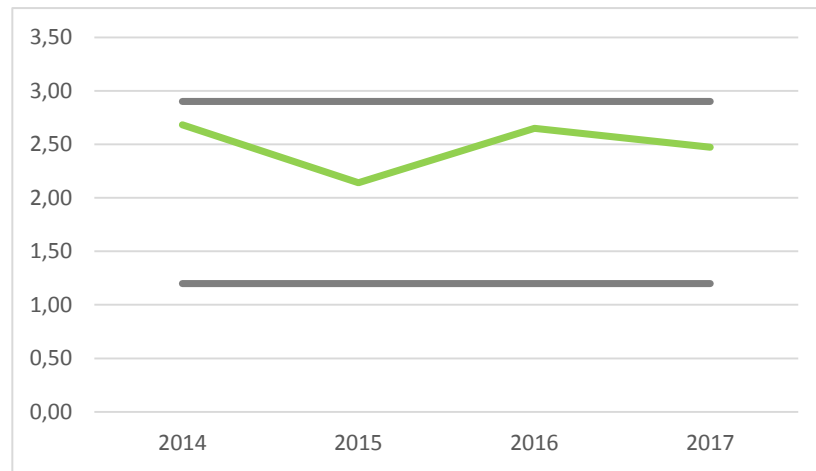
Tento ukazatel se řadí mezi bankrotní modely a vypovídá o finančním zdraví podniku. Použila jsem vzorec pro společnosti neobchodované na burze. V celém sledovaném období se firma nachází v šedé zóně, která má rozmezí 1,2 až 1,9. Nižší hodnoty by značily, že firmě hrozí bankrot a naopak vyšší, že je v dobré finanční situaci. Na grafu jde vidět, že podnik se sice nachází v šedé zóně, ale blíže horní hranici.

Tabulka 22 Z-skóre

	2014	2015	2016	2017
Z-skóre	2,68	2,14	2,64	2,47

Zdroj: vlastní zpracování, data: výkazy společnosti

Graf 4 Z-skóre



Zdroj: vlastní zpracování, data: výkazy společnosti

Index IN05

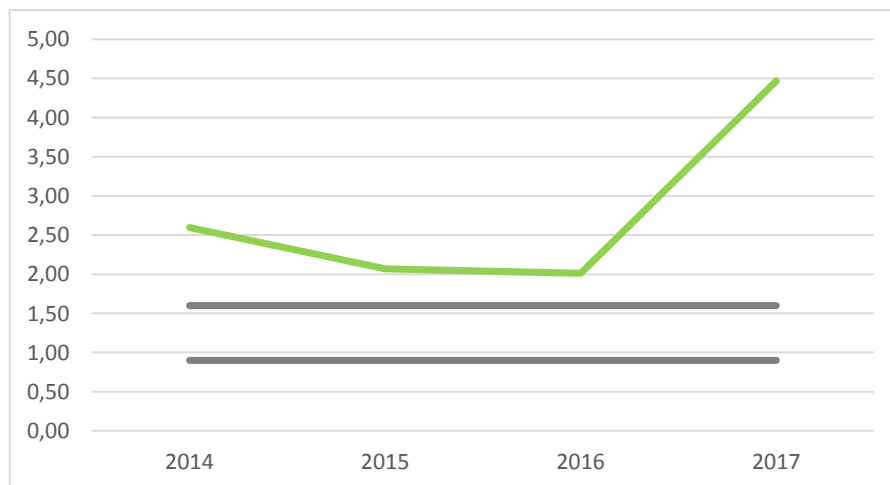
Jako další souhrnný ukazatel jsem vybrala index IN05, jedná se o nejaktuálnější modifikaci těchto indexů. Byla zvýšena váha ukazatele ROA a také se zúžila šedá zóna. Podnik Jana Večerková se v celém sledovaném období nachází nad šedou zónou, což znamená, že vytváří hodnotu pro své vlastníky.

Tabulka 23 Index IN05

	2014	2015	2016	2017
IN05	2,59	2,06	2,01	4,46

Zdroj: vlastní zpracování, data: výkazy společnosti

Tabulka 24 Index IN05



Zdroj: vlastní zpracování, data: výkazy společnost

6 ANALÝZA VÝVOJE OKOLÍ PODNIKU

Kromě finanční analýzy uvnitř podniku je nutné provést také analýzu jeho okolí. Výše byla firma Jana Večerková zařazena do svého odvětví, které jsem krátce charakterizovala. Podnik patří do oddílu 10.7 – Výroba pekárenských, cukrářských a jiných moučných výrobků.

6.1 SLEPT analýza

Podává komplexní pohled o prostředí, ve kterém se podnik nachází (analýza makrookolí) – někdy bývá označována jako analýza změn okolí. Vyplyvá z minulosti a zkoumá budoucí vývoj faktorů sociálních, legislativních, ekonomických, politických a technologických.

Sociální oblast

Tato oblast zkoumá například faktory demografické nebo trh práce. Společnost Jana Večerková působí ve Zlínském kraji, zaměřím se tedy na tuto oblast. V roce 2017 žilo ve Zlínském kraji celkem 583 056 obyvatel a oproti předchozímu roku došlo k poklesu o 0,11 %. Na rozdíl od roku 2016 došlo ke snížení počtu nezaměstnaných o téměř 30 % (tedy 5808 osob) na míru nezaměstnanosti 3,43 %. Bylo evidováno 14 040 uchazečů o zaměstnání a 8 tisíc volných pracovních míst. Pro srovnání – pro celou Českou republiku byla nezaměstnanost 3,77 %. V roce 2017 dosáhla průměrná hrubá měsíční mzda ve Zlínském kraji 26 063 Kč, což je o 1 788 Kč více, než v předchozím roce. Jedná se o druhou nejnižší průměrnou mzdu v České republice, nejvyšší dosáhli v Praze a to 37 288 Kč a celorepublikový průměr byl 29 504 Kč. (Nezaměstnanost ve Zlínském kraji k 31.12.2017, © 2018)

Legislativní oblast

Společnost Jana Večerková podniká na území České republiky, musí tedy dodržovat zákony platné na tomto území. Legislativa představuje podporu podnikání, ale i jisté překážky. Vybrané společnosti se budou týkat hlavně: zákon o účetnictví, zákon o dani z příjmu a další daňové zákony, živnostenský zákon, zákon o obchodních korporacích, nový občanský zákoník, insolvenční zákon a další. V roce 2014 nahradil obchodní zákon a původní občanský zákoník zákon o obchodních korporacích a nový občanský zákoník a přinesli mnoho změn. Tyto změny se dotýkají mnoha aspektů podnikání a upravují například daně, účetnictví, uzavírání smluv, zakládání firem. Daňové zatížení obchodních korporací v České republice bylo v roce 2016 čtvrté nejvyšší v zemích OECD. Pokud bychom se bavili o daňovém zatížení příjmů fyzických osob za rok 2017, Česká republika se nachází na 7. místě v rámci OECD zemí (nutné je ale zmínit, že mnoho osob toto daňové zatížení

snižuje díky slevám na dani a daňovým zvýhodněním, hlavně rodiny s dětmi). (Daňové zatížení: Jak si stojíme ve srovnání se světem?, © 2019)

Ekonomická oblast

Zde bychom se měli zaměřit na makroekonomické ukazatele, vývoj hrubého domácího produktu, inflaci, úrokové sazby a další. V tabulce č. 25 vidíme, že Ministerstvo financí předpokládá neustálý růst hrubého domácího produktu, a to na základě růstu reálných disponibilních důchodů domácností, které tím zvýší svoji spotřebu. Zvýšení spotřeby předpokládají také u vlády a zahraničního obchodu, díky klesajícímu kurzu CZK/EUR. Dále jsem uvedla tabulku aktuálních úrokových sazeb vyhlášených Českou národní bankou k 13.3.2019.

Tabulka 25 Vývoj a predikce makroekonomických ukazatelů

					PREDIKCE		
	2014	2015	2016	2017	2018	2019	2020
HDP (mld. Kč)	4314	4596	4768	5047	5313	5590	5823
HDP (růst v %)	2,7	5,3	2,5	4,4	2,8	2,5	2,4
HDP eurozóny (růst v %)	1,4	2,1	2	2,4	1,9	1,4	1,5
Průměrná míra inflace (v %)	0,4	0,3	0,7	2,5	2,1	2,1	1,6
Kurz CZK/EUR	27,5	27,3	27	26,3	25,6	25,5	25,1

Zdroj: vlastní zpracování, data: Aktuální prognóza ČNB, © 2003 – 2019

Tabulka 26 Úrokové sazby v ČR k 13.3.2019

2T Repo sazba	1,75 %
Diskontní sazba	0,75 %
Lombardní sazba	2,75 %
PMR	2,00 %

Zdroj: vlastní zpracování, data: Základní sazby ČNB, © 2003 – 2019

Politická oblast

Zde by měla být řešena stabilita politické scény jako celku. Politická scéna může mít vliv na motivaci k podnikání v daném státu. Přílišné zásahy státu například formou nových zákonů nebo daňového zatížení mohou od podnikání odradit. Náhlé, málo srozumitelné a nepřehledné změny mohou podnikání zkomplikovat. Po vstupu do Evropské unie se zlepšila otevřenost české ekonomiky, ale vláda je nadále kritizována ze strany podnikatelů kvůli neobhajování podnikatelských zájmů v EU.

Technologická oblast

V rámci technologické oblasti se firma snaží investovat do moderního strojního vybavení výroby. Nakoupila také automatizované zařízení pro balení produktů. U této firmy je důležitá nezávadnost a kvalita potravin. Společnost Jana Večerková je držitelem mezinárodního certifikátu IFS na vyšší úrovni, který potvrzuje bezpečnost a nezávadnost vyráběných produktů. Některé výrobky jsou označeny národní značkou kvality Klasa.

6.2 Porterův model pěti konkurenčních sil

Tento model se snaží odhalit příležitosti a hrozby podniku v jeho okolí, jedná se tedy o analýzu mikrokolů. Zaměřuje se na:

1. **Smluvní síly dodavatelů** – společnost Jana Večerková má s dodavatelem dlouhodobě dobré vztahy a jejich složení se téměř nemění. Nakupuje zejména suroviny potřebné pro výrobu, jako je mouka, sůl, olej, cukr, droždí, mák, tuk, sušené mléko a také obalové materiály jako například kartony. Důležité je ověření kvality těchto komponentů, které provádí kvalifikovaní zaměstnanci.
2. **Smluvní síly kupujících** (odběratelů) – z důvodu silící konkurence dochází k silným tlakům na snižování cen. Ke snižování cen nesmí docházet na úkor kvality výrobků, muselo by to tedy být na úkor zisku. Společnost své produkty prodává koncovým zákazníkům přes obchodní řetězce. Přehled hlavních dodavatelů a odběratelů společnosti je uveden v části představení společnosti.
3. **Rivalita mezi stávajícími podniky** – již bylo zmíněno výše, že za své konkurenty společnost Jana Večerková považuje tři firmy. Jednou z nich je menší společnost HAVLÍK OPAL spol.s.r.o., která má svůj sortiment užší, zaměřuje se pouze na slané tyčinky. Další dvě firmy jsou stabilní, velké nadnárodní společnosti s dlouholetou tradicí a portfolio jejich výrobků je několikanásobně větší. Jedná se o společnosti Intersnack a.s. (známá jako Bohemia Chips a.s.) a Mondelez Czech Republic s.r.o. (známá jako Jacobs Suchards CS, spol. s.r.o. nebo Kraft Foods CR s.r.o.). V obchodních řetězcích bývají produkty všech těchto 4 firem u sebe na jednom místě a je na konečném zákazníkovi pro který se rozhodne.
4. **Rizika vstupu na trh nových konkurentů** – hrozbou by mohl být vstup na trh nové firmy, která by byla schopna vyrábět slané pečivo kvalitněji za stejné nebo nižší ceny. Společnost působí na trhu více než 20 let a nový konkurent se zatím neobjevil.

5. **Hrozby substitučních výrobků** – jak již bylo zmíněno výše, možné substituty lze nalézt zejména u tří konkurenčních podniků. Zákazníci se mohou rozhodovat na základě cen, zvyklostí, kvality, vzhledu a dalších faktorů.

7 PROJEKT TVORBY DLOUHODOBÉHO FINANČNÍHO PLÁNU

Po provedení všech potřebných analýz bude tato část diplomové práce věnována projektu tvorby dlouhodobého finančního plánu společnosti Jana Večerková. Společnost dlouhodobé plány vůbec nevytváří, proto by následující dvě verze mohly být přínosem. Projekt dlouhodobého plánu bude zpracován ve dvou variantách, základní a pesimistické a jeho zpracování bude vycházet z poznatků v teoretické části a z výsledků provedené finanční analýzy podniku a analýzy okolí. Obě verze budou zpracovány na období od roku 2018 do roku 2021. Rok 2018 už sice uběhl, ale firma v současné době zatím nemá pro tento rok zpracované účetní výkazy. Pesimistickou variantu jsem vybrala z důvodu, že majitelé firmy mají pocit, že podnik stagnuje a zákazníci často volí výrobky konkurenčních společností. Na závěr budou varianty zhodnoceny a jedna z nich bude rozpracována do krátkodobého plánu.

7.1 Dlouhodobý finanční plán – základní varianta

Základní varianta představuje nejpravděpodobnější budoucí vývoj podniku, který vychází z vývoje v minulých letech a z plynule rostoucího vývoje české ekonomiky bez výrazných neočekávaných změn. Tento mírný růst bude následovat i živnostník Jana Večerková. Společnost si dala za cíl růst prodeje vlastní výroby v plánovaném období a získání nového obchodního řetězce pro prodej svých výrobků na území České republiky. V roce 2018 firma investovala do nákupu nového automatizovaného výrobního stroje za přibližně 45 mil. Kč a v roce 2019 by chtěla na trh uvést produkty s novými příchutěmi z této výrobní linky.

7.1.1 Plánování položek výkazu zisku a ztráty

Hlavním bodem je predikce tržeb, ze které budou dále odvozeny další položky, nejen výkazu zisku a ztráty. Vychází se z minulého vývoje tržeb, aktuální finanční situace podniku, ekonomického vývoje a očekávání majitelů. Při tvorbě plánovaného výkazu zisku a ztráty bude použita zejména metoda procentního podílu na tržbách, některé položky byly stanoveny na základě minulého vývoje.

Tržby za prodej vlastních výrobků a služeb

Jak jsme viděli ve vertikální analýze výkazu zisku a ztráty, jelikož se jedná o výrobní podnik, hlavní položkou výnosů jsou tržby z prodeje výrobků a služeb (jejich podíl tvoří téměř celých 100 % na celkové hodnotě výnosů). Tržby za prodej služeb zahrnují nájem budovy

v areálu firmy a na celkových tržbách za prodej vlastních výrobků a služeb mají podíl kolem 3 %. Společnost neočekává výrazné zvýšení tržeb v dalších letech. Rok 2018 považuje ve spojení s tržbami za podobný roku 2017, kdy oproti roku 2016 se tržby podniku zvýšily o 3,4 %. Také HDP se každý rok zvyšuje, predikovaný nárůst se pohybuje kolem 2,5 %. Pro rok 2018 budu uvažovat stabilní růst vycházející z minulých let a také z vývoje HDP. V roce 2019 se s uvedením nových výrobků podaří získat i nového odběratele, další velký obchodní řetězec na území České republiky, a proto jsem zvolila po konzultaci s vedením společnosti růst 7 %. Pro rok 2020 a 2021 předpokládám stabilizace prodejů.

Tabulka 27 Vývoj tržeb za vlastní výroby

v %		PREDIKCE				
		2017	2018	2019	2020	2021
Růst HDP	4,4	2,8	2,9	3	-	
Růst tržeb na základě růstu HDP	3,4	2,2	2,2	2,3	-	
Zvolený růst tržeb za vlastní výroby	3,4	2,2	7	2,3	2,3	

Zdroj: vlastní zpracování

Ostatní položky výnosů

Ostatní položky výnosů nejsou svým podílem významné, a proto budou vypočítány na základě podílu na tržbách. Do položky jiné výnosy firma zahrnuje zejména pojistné události.

Tabulka 28 Výnosy – základní varianta

v tis. Kč	2017	2018	2019	2020	2021
Tržby z prodeje výrobků a služeb	73 079	74 687	79 915	81 753	83 633
Ostatní provozní výnosy	100	102	109	112	114
- Tržby z prodaného DM	70	72	77	78	80
- Jiné provozní výnosy	30	31	33	34	34
Výnosové úroky a podobné výnosy (ostatní)	30	31	33	34	34
Ostatní finanční výnosy	64	65	70	72	73

Zdroj: vlastní zpracování

Výkonová spotřeba

Položka výkonová spotřeba je složena z nákladů vynaložených na prodané zboží – tuto položku má společnost Jana Večerková nulovou. Dále ze spotřeby materiálu a energie a ze služeb. Jedná se o významnou část nákladů, proto s nimi nebudu pracovat jako s celkem, ale rozdělím je na variabilní, které budou více reagovat na růst objemu výroby než náklady fixního charakteru. Největší podíl má spotřeba plynu, který pohání pece a nejmenší voda.

Podnik se snaží své náklady snižovat, proto nebudu předpokládat výrazný růst následujících položek. Pro rok 2018 jsem predikovala mírný růst tržeb úměrný růstu HDP a pro žádný rok nebudu uvažovat výrazný růst cen vstupních materiálů a surovin. Zvolila jsem tedy, že za rok 2018 se podaří zvýšit přímé náklady pouze o 2 % a variabilní a fixní náklady o 1 %. Pro rok 2019 předpokládám růst objemu výroby a tím i růst spotřeby materiálu. Spotřeba přímého materiálu poroste o 6 %, variabilní náklady o 4 procenta a fixní náklady o 1 %. Je uvažováno také zapojení nového stroje v tomto roce. V letech 2020 a 2021 předpokládám stabilizaci prodejů a zvolila jsem růst přímých a variabilních nákladů o 2 % a fixních nákladů o 1 % (pro rok 2021 zatím není vydána predikce).

Tabulka 29 Výkonová spotřeba – základní varianta

v tis. Kč	2017	2018	2019	2020	2021
Přímá spotřeba materiálu	29 845	30 442	32 268	32 914	33 572
Nepřímá spotřeba materiálu a energie	7 625	7 701	7 858	7 936	8 016
- variabilní část	2 627	2 653	2 759	2 787	2 815
elektřina (60 %)	1 860	1 879	1 954	1 993	2 033
voda (40 %)	28	28	29	30	31
plyn (80 %)	36	36	38	39	39
ostatní materiály a energie (30 %)	420	424	441	446	450
- fixní část	4 998	5 048	5 098	5 149	5 201
kancelářské potřeby	880	889	898	907	916
pohonné hmoty	890	899	908	917	926
čisticí a úklidové prostředky	1 240	1 252	1 265	1 278	1 290
elektřina (40 %)	1 240	1 252	1 265	1 278	1 290
voda (60 %)	42	42	43	43	44
plyn (20 %)	9	9	9	9	9
ostatní materiály a energie (70 %)	980	990	1 000	1 010	1 020
Spotřeba materiálu a energie	37 470	38 143	40 126	40 850	41 588
Služby	3 514	3 584	3 656	3 729	3 804
VÝKONOVÁ SPOTŘEBA	40 984	41 727	43 782	44 579	45 392

Zdroj: vlastní zpracování

V tabulce vidíme, že některé položky mají variabilní i fixní část. Výrobní stroje jsou poháněny plynem, elektřinou nebo také pohonnými hmotami. Elektřina je ze 60 % variabilní – tato část je použita ve výrobě a fixní část je použita například pro osvětlení budov a skladů. Stejně je to i u spotřeby vody a plynu.

Do služeb podnik řadí hlavně opravy a udržování, pojistné, telefonní služby, poštovní služby nebo například laboratorní rozборы kontrol jakosti výrobků. Růst prodejů spojený s růstem výroby má vliv i na vývoj služeb. Budu tedy předpokládat růst o 2 %.

Osobní náklady

Budeme předpokládat, že trend růstu průměrných mezd bude pokračovat a firma tak bude nucena zvyšovat odměny svých zaměstnanců, stejně jako tomu bylo v roce 2017. S růstem objemu produkce nebude firma muset nabírat nové zaměstnance, protože nový stroj je z velké části automatický. Budu tedy počítat s mírným růstem mezd o 2 % v každém roce. Náklady na sociální zabezpečení a zdravotní pojištění a ostatní náklady vypočítám na základě podílu na objemu mzdových nákladů.

Tabulka 30 Osobní náklady – základní varianta

v tis. Kč	2017	2018	2019	2020	2021
Osobní náklady	12 968	13 227	13 492	13 762	14 037
Mzdové náklady	9 778	9 974	10 173	10 376	10 584
Náklady na soc. zabezpečení, zdrav.poj. a ostatní N	3 190	3 254	3 319	3 385	3 453
Náklady na soc. zabezpečení a zdrav. pojištění	3 111	3 173	3 237	3 301	3 367
Ostatní náklady	79	81	82	84	86

Zdroj: vlastní zpracování

Odpisy dlouhodobého majetku

Společnost rovnoměrně odepisuje dlouhodobý hmotný majetek, konkrétně budovy a výrobní stroje. Výrobní stroje jsou z velké části odepsány, ale v roce 2018 firma koupila nový stroj v hodnotě přibližně 45 milionů Kč. Další větší investice nejsou plánovány (ani do staveb). Firma zařadila stroj do druhé odpisové skupiny, zvolila rovnoměrné odpisy a stroj se rozhodla odepisovat po dobu 20 let. V roce 2018 bude odpis činit 967 tis. Kč, v dalších letech to bude 2 317 tis. Kč.

Ostatní položky nákladů

Ostatní nenulové položky nejsou svým podílem významné, proto je budu počítat na základě podílu na tržbách. Daň z příjmů je po celé predikované období počítána se sazbou 19 %.

Tabulka 31 Plánovaný výkaz zisku a ztráty – základní varianta

v tis. Kč	2018	2019	2020	2021
Tržby z prodeje výrobků a služeb	74 687	79 915	81 753	83 633
Tržby za prodej zboží	-	-	-	-

Výkonová spotřeba	41 727	43 782	44 579	45 392
Náklady vynaložené na prodané zboží	-	-	-	-
Spotřeba materiálu a energie	38 143	40 126	40 850	41 588
Služby	3 584	3 656	3 729	3 804
Změna stavu zásob vlastní činnosti	-230	-246	-252	-257
Aktivace	-	-	-	-
Osobní náklady	13 227	13 492	13 762	14 037
Mzdové náklady	9 974	10 173	10 376	10 584
N na soc. zabezp., zdrav.poj. a ostatní N	3 254	3 319	3 385	3 453
N na soc. zabezpečení a zdrav. poj.	3 173	3 237	3 301	3 367
Ostatní náklady	81	82	84	86
Úpravy hodnot DNM a DHM - trvalé	7 278	3 817	3 717	3 860
Ostatní provozní výnosy	102	109	112	114
Tržby z prodaného dlouhodobého majetku	72	77	78	80
Tržby z prodaného materiálu	-	-	-	-
Jiné provozní výnosy	31	33	34	34
Ostatní provozní náklady	227	243	248	254
Zůstatková cena prodaného dlouh. majetku	-	-	-	-
Daně a poplatky	128	137	140	143
Jiné provozní náklady	99	106	109	111
Provozní výsledek hospodaření	12 559	18 936	19 810	20 463
Výnosové úroky a podobné V (ostatní)	31	33	34	34
Nákladové úroky a podobné N (ostatní)	174	186	190	195
Ostatní finanční výnosy	65	70	72	73
Ostatní finanční náklady	396	423	433	443
Finanční výsledek hospodaření	-473	-506	-518	-530
Výsledek hospodaření před zdaněním	12 086	18 430	19 292	19 933
Daň z příjmů (splatná)	2 296	3 502	3 665	3 787
Výsledek hospodaření po zdanění	9 790	14 928	15 627	16 145
Výsledek hospodaření za účetní období	9 790	14 928	15 627	16 145
Čistý obrat za účetní období	74 885	80 127	81 970	83 855

Zdroj: vlastní zpracování

7.1.2 Plánování položek rozvahy

Dlouhodobý majetek

Dlouhodobý nehmotný majetek má firma již plně odepsaný (software) a dlouhodobý finanční majetek neeviduje. V nadcházejících letech podnik nákup těchto položek neplánuje.

Hmotné movité věci a jejich soubory budou navýšeny o nový výrobní stroj v hodnotě přibližně 45 mil. Kč, který se začal odepisovat v roce 2018. Poskytnuté zálohy na nedokončený DHM budu po konzultaci s účetní podniku uvažovat nulové.

Oběžná aktiva

Oběžný majetek bude ovlivněn plánovaným vývojem tržeb. Položka zásoby zahrnuje materiál a výrobky a zboží. Společnost by měla usilovat o zkracování doby obratu zásob, pohledávek i závazků. Zásoby budou plánovány podle podílu na tržbách z prodeje vlastních výrobků a služeb.

Dlouhodobé pohledávky společnost v posledních dvou letech nevykazovala a bude tomu tak i v plánovaném období. Doba obratu pohledávek podniku stále roste, v roce 2017 činila dokonce 101 dní. Společnost chce postupně pracovat na jejím snížení. Pohledávky z obchodních vztahů vypočítám na základě doby obratu, která bude pro roky 2018 a 2019 snížena na 90 dní, v letech 2020 a 2021 na 80 dní. Daňové pohledávky vůči státu budou nulové, stejně jako dohadné účty aktivní. Krátkodobé poskytnuté zálohy budu uvažovat konstantní (téměř nulová doba obratu) a jiné pohledávky vypočítám také na základě doby obratu.

Peněžní prostředky

Podnik se bude snažit, aby peněžní prostředky na účtech ani v pokladně již výrazně nenarůstaly, protože dosahuje poměrně vysoké likvidity ve všech stupních a měla by se snažit tyto prostředky využít efektivněji. Peněžní prostředky jsou vypočítány na základě ukazatele hotovostní likvidita. Podnik se v posledních letech pohyboval lehce nad doporučenou hranicí, proto jsem zvolila pro výpočet právě horní hranici 0,5.

Časové rozlišení aktiv

Společnost eviduje náklady příštích období, pro další roky budu uvažovat tempo růstu 2 %.

Tabulka 32 Plánovaná aktiva – základní varianta

v tis. Kč	2018	2019	2020	2021
AKTIVA	115 182	114 440	109 542	106 745
Dlouhodobý majetek	70 683	66 866	63 149	59 289
Dlouhodobý nehmotný majetek (software)	-	-	-	-
Dlouhodobý hmotný majetek	70 683	66 866	63 149	59 289
Pozemky a stavby	26 650	25 150	23 750	22 207
- Pozemky	8 644	8 644	8 644	8 644

- Stavby	18 006	16 506	15 106	13 563
Hmotné movité věci a jejich soubory	44 033	41 716	39 399	37 082
Dlouhodobý finanční majetek	-	-	-	-
Oběžná aktiva	44 472	47 547	46 366	47 428
Zásoby	9 889	10 581	10 824	11 073
Materiál	9 435	10 096	10 328	10 565
Výrobky a zboží (výrobky)	454	486	497	508
Pohledávky	27 469	29 386	27 789	28 426
Dlouhodobé pohledávky	-	-	-	-
Krátkodobé pohledávky	27 469	29 386	27 789	28 426
Pohledávky z obchodních vztahů	18 672	19 979	18 167	18 585
Pohledávky - ostatní	8 797	9 407	9 622	9 841
- Stát - daňové pohledávky	-	-	-	-
- Krátkodobé poskytnuté zálohy	84	84	84	84
- Dohadné účty aktivní	-	-	-	-
- Jiné pohledávky	8 713	9 323	9 538	9 757
Krátkodobý finanční majetek	-	-	-	-
Peněžní prostředky	7 114	7 580	7 752	7 928
Peněžní prostředky v pokladně	9	10	10	10
Peněžní prostředky na účtech	7 105	7 570	7 742	7 918
Časové rozlišení aktiv (NPO)	27	27	28	28

Zdroj: vlastní zpracování

Vlastní kapitál

V rámci položky vlastní kapitál společnost vykazuje pouze položky základní kapitál a výsledek hospodaření běžného účetního období, ostatní položky jsou nulové. Výsledek hospodaření bude převzat z plánovaného výkazu zisku a ztráty. Základní kapitál zůstane pro plánované období ve stejné výši.

Cizí zdroje

V cizích zdrojích podnik pracuje s položkami dlouhodobé závazky k úvěrovým institucím, krátkodobé přijaté zálohy, krátkodobé závazky z obchodních vztahů a závazky ostatní.

V roce 2018 byly závazky k úvěrovým institucím navýšeny o dlouhodobý úvěr ve výši necelých 30 mil. Kč, kterým byl částečně financován nový výrobní stroj. V dalších letech firma již navyšování úvěrů neplánuje a bude se snažit úvěr co nejrychleji splatit.

Položky krátkodobých závazků budou vypočítány na základě doby obratu závazků minulých let. V rámci položek závazky k zaměstnancům a závazky ze sociálního a zdravotního

pojištění budu uvažovat stejný růst jako u osobních nákladů, tedy každoročně o 2 %. Krátkodobé přijaté zálohy budu uvažovat nulové.

Tabulka 33 Plánovaná pasiva – základní varianta

v tis. Kč	2018	2019	2020	2021
PASIVA	115 182	114 440	109 542	106 745
Vlastní kapitál	57 953	63 091	63 790	64 308
Základní kapitál	48 163	48 163	48 163	48 163
Výsledek hospodaření běžného účetního období	9 790	14 928	15 627	16 145
Cizí zdroje	57 229	51 349	45 753	42 437
Závazky	57 229	51 349	45 753	42 437
Dlouhodobé závazky (k úvěrovým institucím)	43 001	36 189	30 249	26 580
Krátkodobé závazky	14 229	15 159	15 504	15 857
Závazky k úvěrovým institucím	-	-	-	-
Krátkodobé přijaté zálohy	-	-	-	-
Závazky z obchodních vztahů	8 921	9 545	9 765	9 990
Závazky ostatní	5 308	5 614	5 739	5 867
- Závazky k zaměstnancům	840	857	874	892
- Závazky ze soc. a zdrav. pojištění	463	472	482	491
- Stát - daňové závazky a dotace	1 660	1 776	1 817	1 859
- Dohadné účty pasivní	2 075	2 220	2 271	2 323
- Jiné závazky	270	289	295	302
Časové rozlišení pasiv	-	-	-	-

Zdroj: vlastní zpracování

7.1.3 Plán peněžních toků

Z plánu cash flow lze získat informace o tom, na co jsou vynaloženy peněžní prostředky podniku. Z informací výše víme, že podnik plánuje investice pouze pro rok 2018. Cash flow z finanční činnosti bylo ovlivněno navýšením dlouhodobých bankovních úvěrů. V roce 2018 společnost splatila ze stávajícího úvěru přibližně 3 mil. Kč a zároveň si vzala další úvěr na nový stroj. V dalších plánovaných letech se bude firma snažit splatit vždy co největší část.

Tabulka 34 Cash flow – základní varianta

v tis. Kč	2018	2019	2020	2021
Počáteční stav	12 742	7 114	7 580	7 752
VH před zdaněním	12 087	18 430	19 293	19 933
Úpravy o nepeněžní operace	7 349	3 893	3 795	3 941
Změna stavu zásob	- 213	- 693	- 243	- 248

Změna stavu obchodních pohledávek	- 7 307	- 1 307	1 812	- 418
Změna stavu ostatních pohledávek	439	- 610	- 216	- 219
Změna stavu obchodních závazků	242	624	220	225
Změna stavu ostatních závazků	87	306	124	128
Vyplacené úroky	- 174	- 186	- 190	- 195
Zaplacená daň	- 2 297	- 3 502	- 3 666	- 3 787
Cash flow z provozní činnosti	10 213	16 955	20 929	19 360
Změna stavu stálých aktiv	- 36 169	-	-	-
Příjmy z prodeje stálých aktiv	72	77	78	80
Přijaté úroky	31	33	34	34
Cash flow z investiční činnosti	- 36 066	110	112	114
Změna stavu dlouhodobých závazků	29 922	- 6 812	- 5 940	- 3 669
Dopady ostatních změn VK	- 9 695	- 9 791	- 14 929	- 15 625
Cash flow z finanční činnosti	20 227	- 16 603	- 20 869	- 19 294
CELKEM CASH FLOW	- 5 628	466	172	176
Konečný stav	7 114	7 580	7 752	7 928

Zdroj: vlastní zpracování

7.2 Dlouhodobý finanční plán – pesimistická varianta

Základní varianta odráží dosavadní vývoj společnosti a prognózy ekonomického vývoje. Částečně se jednalo o optimistické výsledky, například očekávané zvýšení tržeb související s výrobou na nově pořízeném stroji. Podnik musí být ale připraven i na negativní vývoj. Ekonomika se také nemusí vyvíjet dle predikce, která očekává růst HDP. Konkurence má na trhu vyšší podíly, nové výrobky nemusí přinést růst tržeb v takovém měřítku, jaký si vedení společnosti představuje a společnost také může přijít o některé své obchodní partnery. Oproti základní variantě budu uvažovat snížení tempa růstu.

7.2.1 Plánování položek výkazu zisku a ztráty

Tržby za prodej vlastních výrobků a služeb

V roce 2018 dojde k poklesu prodejů o 15 % oproti předchozímu roku z důvodu ztráty zájmu zákazníků a mírnému snížení cen produktů konkurenčních výrobců. V roce 2019 se po zavedení nových výrobků a po mírném snížení cen nejprodávanějších produktů vedením podaří společnosti opět dosáhnout růst tržeb a to o 2 %. V dalším roce podnik vrátí ceny na původní výši a dojde opět k poklesu prodejů, tentokrát o 5 % a stejně tomu bude i v roce 2021.

Výkonová spotřeba

S poklesem prodeje souvisí i pokles spotřeby materiálu a energií. V roce 2018 dojde ke snížení přímého materiálu o 12 %, variabilních nákladů o 10 % a fixních nákladů o 4 %. V roce 2019 má dojít k mírnému nárůstu prodeje, přímý materiál tedy zaznamená růst o 2 %, variabilní náklady o 2 % a fixní náklady o 1 %. V roce 2020 a 2021 dojde k poklesu spotřeby přímého materiálu o 2 %, variabilních nákladů o 2 % a fixních nákladů o 1 %.

Služby budou meziročně klesat o 3 % z důvodu jednoduchého ušetření nákladů. Snížení se dá předpokládat zejména u marketingových položek.

Tabulka 35 Výkonová spotřeba – pesimistická varianta

v tis. Kč	2017	2018	2019	2020	2021
Přímá spotřeba materiálu	29845	26264	26789	26253	25728
Nepřímá spotřeba materiálu a energie	7 625	7 179	7 272	7 178	7 085
- variabilní část	2 627	2 110	2 152	2 109	2 067
elektřina (60 %)	1 860	1 674	1 707	1 673	1 640
voda (40 %)	28	25	26	25	25
plyn (80 %)	36	32	33	32	32
ostatní materiály a energie (30 %)	420	378	386	378	370
- fixní část	4 998	5 070	5 120	5 069	5 019
kancelářské potřeby	880	845	853	845	836
pohonné hmoty	890	854	863	854	846
čisticí a úklidové prostředky	1 240	1 190	1 202	1 190	1 178
elektřina (40 %)	1 240	1 190	1 202	1 190	1 178
voda (60 %)	42	40	41	40	40
plyn (20 %)	9	9	9	9	9
ostatní materiály a energie (70 %)	980	941	950	941	931
Spotřeba materiálu a energie	37 470	33 443	34 061	33 431	32 813
Služby	3514	3 409	3 306	3 207	3 111
VÝKONOVÁ SPOTŘEBA	40 984	36 852	37 367	36 638	35 924

Zdroj: vlastní zpracování

Osobní náklady

Z důvodu nutného snižování nákladů je tempo růstu mzdových nákladů sníženo pouze na 0,5 %. Náklady na sociální zabezpečení a zdravotní pojištění a ostatní náklady porostou na základě podílu na mzdových nákladech. K propouštění zaměstnanců společnost zatím nepřistoupila.

Odpisy dlouhodobého majetku

Plán odpisů zůstane stejný jako v základní variantě. V roce 2018 firma koupila nový stroj v hodnotě přibližně 45 milionů Kč, který v tomto roce také zařadila do užívání.

Ostatní položky

Ostatní nenulové položky budou vypočítány stejně jako v základní variantě, tedy procentním podílem k tržbám.

Tabulka 36 Plánovaný výkaz zisku a ztráty – pesimistická varianta

v tis. Kč	2018	2019	2020	2021
Tržby z prodeje výrobků a služeb	62 117	63 359	60 192	57 182
Tržby za prodej zboží	-	-	-	-
Výkonová spotřeba	36 852	37 367	36 638	35 924
Náklady vynaložené na prodané zboží	-	-	-	-
Spotřeba materiálu a energie	33 443	34 061	33 431	32 813
Služby	3 409	3 306	3 207	3 111
Změna stavu zásob vlastní činnosti	- 191	- 195	- 185	- 176
Aktivace	-	-	-	-
Osobní náklady	13 033	13 098	13 163	13 229
Mzdové náklady	9 827	9 876	9 925	9 975
Náklady na soc. zabezpečení, zdrav.poj. a ostatní N	3 206	3 222	3 238	3 254
Náklady na soc. zabezpečení a zdrav. pojištění	3 127	3 142	3 158	3 174
Ostatní náklady	79	80	80	81
Úpravy hodnot DNM a DHM - trvalé	7 278	3 817	3 717	3 860
Ostatní provozní výnosy	85	87	82	78
Tržby z prodaného dlouhodobého majetku	60	61	58	55
Tržby z prodaného materiálu	-	-	-	-
Jiné provozní výnosy	26	26	25	23
Ostatní provozní náklady	189	192	183	174
Zůstatková cena prodaného dlouhodobého majetku	-	-	-	-
Daně a poplatky	106	108	103	98
Jiné provozní náklady	82	84	80	76
Provozní výsledek hospodaření	5 042	9 166	6 758	4 249
Výnosové úroky a podobné výnosy (ostatní)	26	26	25	23
Nákladové úroky a podobné náklady (ostatní)	145	147	140	133
Ostatní finanční výnosy	54	55	53	50
Ostatní finanční náklady	329	336	319	303
Finanční výsledek hospodaření	- 394	- 401	- 381	- 362
Výsledek hospodaření před zdaněním	4 649	8 765	6 376	3 887
Daň z příjmů (splatná)	883	1 665	1 211	739

Výsledek hospodaření po zdanění	3 766	7 100	5 165	3 148
Výsledek hospodaření za účetní období	3 766	7 100	5 165	3 148
Čistý obrat za účetní období	62 282	63 528	60 351	57 334

Zdroj: vlastní zpracování

7.2.2 Plánování položek rozvahy

Dlouhodobý majetek

Dlouhodobý nehmotný majetek má firma již plně odepsaný (jednalo se o software) a dlouhodobý finanční majetek neeviduje. Nákup nových pozemků ani staveb firma neplánuje a nákup nového stroje bude stejný jako v základní variantě. Poskytnuté zálohy na nedokončený DHM budu uvažovat nulové.

Oběžná aktiva

Zásoby budou plánovány podle podílu na tržbách z prodeje vlastních výrobků a služeb. Dlouhodobé pohledávky budou nulové. Pohledávky z obchodních vztahů budou vypočítány na základě doby obratu, která bude v roce 2018 a 2019 stejná jako v předchozím roce, tedy 100 dní, ale v letech 2020 a 2021 bude podnik nucen vyhovět požadavkům odběratelů a doba obratu se zvýší až na 110 dní. Daňové pohledávky vůči státu budou nulové, stejně jako dohadné účty aktivní. Krátkodobé poskytnuté zálohy budu uvažovat vzhledem k vývoji v minulosti ve stejné výši. Výpočet jiných pohledávek provedu na základě doby obratu.

Peněžní prostředky

Stejně jako v základní variantě jsem pro výpočet výše peněžní prostředků zvolila ukazatel hotovostní likvidity 0,5.

Časové rozlišení aktiv

Náklady příštích období porostou v dalších letech pouze o 1 %.

Tabulka 37 Plánovaná aktiva – pesimistická varianta

v tis. Kč	2018	2019	2020	2021
AKTIVA	109 537	106 485	102 500	96 714
Dlouhodobý majetek	70 683	66 866	63 149	59 289
Dlouhodobý nehmotný majetek (software)	-	-	-	-
Dlouhodobý hmotný majetek	70 683	66 866	63 149	59 289
Pozemky a stavby	26 650	25 150	23 750	22 207
- Pozemky	8 644	8 644	8 644	8 644

- Stavby	18 006	16 506	15 106	13 563
Hmotné movité věci a jejich soubory	44 033	41 716	39 399	37 082
Poskytnuté zálohy na nedokončený DHM	-	-	-	-
Dlouhodobý finanční majetek	-	-	-	-
Oběžná aktiva	38 827	39 593	39 325	37 398
Zásoby	8 225	8 389	7 970	7 571
Materiál	7 847	8 004	7 604	7 224
Výrobky a zboží (výrobky)	377	385	366	347
Pohledávky	24 586	25 076	25 498	24 227
Dlouhodobé pohledávky	-	-	-	-
Krátkodobé pohledávky	24 586	25 076	25 498	24 227
Pohledávky z obchodních vztahů	17 255	17 600	18 392	17 472
Pohledávky - ostatní	7 331	7 476	7 106	6 755
- Stát - daňové pohledávky	-	-	-	-
- Krátkodobé poskytnuté zálohy	84	84	84	84
- Dohadné účty aktivní	-	-	-	-
- Jiné pohledávky	7 247	7 392	7 022	6 671
Krátkodobý finanční majetek	-	-	-	-
Peněžní prostředky	6 017	6 128	5 857	5 600
Peněžní prostředky v pokladně	8	8	7	7
Peněžní prostředky na účtech	6 009	6 120	5 850	5 593
Časové rozlišení aktiv (Náklady příštích období)	26	27	27	27

Zdroj: vlastní zpracování

Vlastní kapitál

Výsledek hospodaření bude převzat z plánovaného výkazu zisku a ztráty a základní kapitál zůstane nezměněn.

Cizí zdroje

Krátkodobé závazky budou vypočítány na základě doby obratu závazků, stejné, jaká byla v roce 2017. V rámci položek závazky k zaměstnancům a závazky ze sociálního a zdravotního pojištění budu uvažovat růst pouze o 0,5 %. Krátkodobé přijaté zálohy budou nulové.

Stejně jako v základní variantě navýším dlouhodobé závazky k úvěrovým institucím o úvěr, kterým byl částečně financován nový výrobní stroj. Podniku se ale nebude dařit tento úvěr splácet ve stejné míře jako v základní variantě.

Tabulka 38 Plánovaná pasiva – pesimistická varianta

v tis. Kč	2018	2019	2020	2021
PASIVA	109 537	106 485	102 500	96 714
Vlastní kapitál	51 929	55 263	53 328	51 311
Základní kapitál	48 163	48 163	48 163	48 163
Výsledek hospodaření běžného účetního období	3 766	7 100	5 165	3 148
Cizí zdroje	57 608	51 223	49 173	45 403
Závazky	57 608	51 223	49 173	45 403
Dlouhodobé závazky (k úvěrovým institucím)	45 574	38 967	37 459	34 204
Krátkodobé závazky	12 034	12 256	11 714	11 199
Závazky k úvěrovým institucím	-	-	-	-
Krátkodobé přijaté zálohy	-	-	-	-
Závazky z obchodních vztahů	7 420	7 568	7 190	6 830
Závazky ostatní	4 615	4 688	4 524	4 369
- Závazky k zaměstnancům	828	832	836	841
- Závazky ze soc. a zdrav. pojištění	456	459	461	463
- Stát - daňové závazky a dotace	1 380	1 408	1 338	1 271
- Dohadné účty pasivní	1 725	1 760	1 672	1 588
- Jiné závazky	224	229	217	206
Časové rozlišení pasiv	-	-	-	-

Zdroj: vlastní zpracování

7.2.3 Plán peněžních toků

Tabulka 39 Cash flow – pesimistická varianta

v tis. Kč	2018	2019	2020	2021
Počáteční stav	12 742	6 017	6 128	5 857
VH před zdaněním	4 649	8 765	6 376	3 887
Úpravy o nepeněžní operace	7 337	3 877	3 774	3 915
Změna stavu zásob	1 452	- 165	419	399
Změna stavu obchodních pohledávek	- 5 890	- 345	- 792	920
Změna stavu ostatních pohledávek	1 906	- 146	370	351
Změna stavu obchodních závazků	- 1 259	148	- 378	- 360
Změna stavu ostatních závazků	- 608	75	- 164	- 155
Vyplacené úroky	- 145	- 147	- 140	- 133
Zaplacená daň	- 883	- 1 665	- 1 211	- 739
Cash flow z provozní činnosti	6 559	10 397	8 254	8 085
Změna stavu stálých aktiv	- 36 169	-	-	-
Příjmy z prodeje stálých aktiv	60	61	58	55
Přijaté úroky	26	26	25	23
Cash flow z investiční činnosti	- 36 083	87	83	78

Změna stavu dlouhodobých závazků	32 495	- 6 607	- 1 508	- 3 255
Dopady ostatních změn VK	- 9 696	- 3 766	- 7 102	- 5 163
Cash flow z finanční činnosti	22 799	- 10 373	- 8 610	- 8 418
CELKEM CASH FLOW	- 6 725	111	- 271	- 257
Konečný stav	6 017	6 128	5 857	5 600

Zdroj: vlastní zpracování

7.3 Zhodnocení variant

Obě výše uvedené varianty dlouhodobého finančního plánu budou nyní zhodnoceny. Porovnání provedu pomocí poměrových ukazatelů, tedy rentability, likvidity, aktivity a zadluženosti a také souhrnných ukazatelů opět pro období let 2018 – 2021.

7.3.1 Analýza rentability

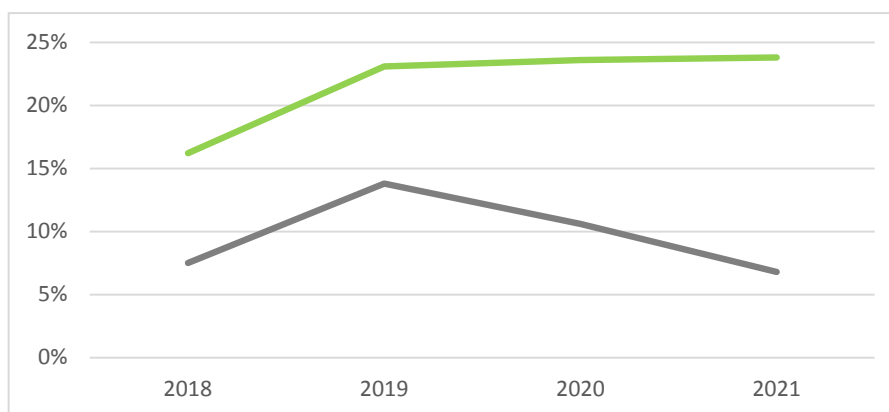
Podnik dosahoval rentability tržeb v roce 2017 ve výši 17 %, rentability celkového kapitálu 15 %, a rentability vlastního kapitálu 17 %. Odvětví se pohybuje okolo 2 – 3 %. V základní variantě dlouhodobého finančního plánu ukazatele postupně rostou, společnosti se poměrně daří, rostou tržby a výsledek hospodaření. Pod hodnoty roku 2017 se dostali pouze v roce 2018. V pesimistické variantě vidíme, že v celém prognózovaném období se podnik pohybuje výrazně pod hodnotou z roku 2017, stále ale nad výsledky odvětví.

Tabulka 40 Porovnání ukazatelů rentability dlouhodobých plánů

ZÁKLADNÍ VARIANTA	2018	2019	2020	2021
Rentabilita tržeb (ROS)	16,2 %	23,1 %	23,6 %	23,8 %
Rentabilita celkového kapitálu (ROA)	11,0 %	16,6 %	18,2 %	19,2 %
Rentabilita vlastního kapitálu (ROE)	16,9 %	23,7 %	24,5 %	25,1 %
PESIMISTICKÁ VARIANTA	2018	2019	2020	2021
Rentabilita tržeb (ROS)	7,5 %	13,8 %	10,6 %	6,8 %
Rentabilita celkového kapitálu (ROA)	4,7 %	8,7 %	6,6 %	4,4 %
Rentabilita vlastního kapitálu (ROE)	7,3 %	12,8 %	9,7 %	6,1 %

Zdroj: vlastní zpracování

Graf 5 Vývoj rentability tržeb základní a pesimistické varianty



Zdroj: vlastní zpracování

7.3.2 Analýza likvidity

Běžná likvidita by se měla pohybovat v rozmezí hodnot 1,5 – 2,5. V posledních třech letech se vybraný podnik pohyboval nad těmito hodnotami. V obou variantách jsou výsledky podobné, pohybují se kolem 3 %, ale v pesimistické variantě jsou výsledky více nad doporučenými hodnotami. Vhodný výsledek ukazatele pohotová likvidita by měl být od 1,0 do 1,5. Zde jsou opět všechny tři výsledky podobné – minulých let, základní i pesimistické varianty. Na základě konstantní hotovostní likvidity ve výši 0,5 (horní hranice doporučených hodnot) byly vypočítány peněžní prostředky.

Tabulka 41 Porovnání ukazatelů likvidity dlouhodobých plánů

ZÁKLADNÍ VARIANTA	2018	2019	2020	2021
Běžná likvidita	3,13	3,14	2,99	2,99
Pohotová likvidita	2,43	2,44	2,29	2,29
PESIMISTICKÁ VARIANTA	2018	2019	2020	2021
Běžná likvidita	3,23	3,23	3,36	3,34
Pohotová likvidita	2,54	2,55	2,68	2,66

Zdroj: vlastní zpracování

7.3.3 Analýza zadluženosti

Tabulka 42 Porovnání ukazatelů zadluženosti dlouhodobých plánů

ZÁKLADNÍ VARIANTA	2018	2019	2020	2021
Celková zadluženost	50 %	45 %	42 %	40 %
Míra zadluženosti	99 %	81 %	72 %	66 %
Úrokové krytí	72,67	102,24	104,55	105,55

PESIMISTICKÁ VARIANTA	2018	2019	2020	2021
Celková zadluženost	53 %	48 %	48 %	47 %
Míra zadluženosti	111 %	93 %	92 %	88 %
Úrokové krytí	35,27	62,57	48,64	32,32

Zdroj: vlastní zpracování

Celková zadluženost by měla být okolo 30 - 60 %. V minulých letech se podniku poměrně dařilo v tomto rozmezí pohybovat, blíže vždy spodní hranici. V základní i pesimistické variantě je firma Jana Večerková mezi doporučenými hranicemi. V obou variantách se uvažuje navýšení dlouhodobého úvěru v roce 2018 ve stejné výši. Doporučené rozmezí pro ukazatel míra zadluženosti je poměrně široké. Díky nově sjednanému dlouhodobému úvěru v roce 2018 se tento ukazatel v obou variantách výrazně zvýšil oproti výsledkům v minulých letech. Někteří autoři uvádějí jako stále přípustnou horní hranici 150 %, ke které se vybraný podnik ani nepřiblížil a výsledky odvětví jsou také vyšší než firmy Jana Večerková. Úrokové krytí dosahuje vysokých hodnot, stejně jako v minulých letech a podnik nebude mít problém se splácením dohodnutých úvěrů.

7.3.4 Analýza aktivity

Ukazatel obratu aktiv je v obou variantách poměrně výrazně nižší než v minulých letech, ale ve sledovaném období stále roste, firma tedy zvyšuje efektivnost využití aktiv, která je ale i v posledním roce 2021 velmi nízká. Zásoby byly vypočítány na základě doby obratu, výše tohoto ukazatele je tedy konstantní. Doba obratu pohledávek v minulých letech stále rostla a je tomu stejně i v prognózovaném období. V základní variantě vidíme přijatelnější výsledky. Doba obratu závazků dosahuje poměrně totožných výsledků.

Tabulka 43 Porovnání ukazatelů aktivity dlouhodobých plánů

ZÁKLADNÍ VARIANTA	2018	2019	2020	2021
Obrat aktiv	0,65	0,70	0,75	0,78
Doba obratu pohledávek	132,40	132,38	122,37	122,36
Doba obratu závazků	68,58	68,29	68,27	68,25
PESIMISTICKÁ VARIANTA	2018	2019	2020	2021
Obrat aktiv	0,54	0,55	0,55	0,54
Doba obratu pohledávek	142,49	142,48	152,50	152,53
Doba obratu závazků	69,74	69,63	70,06	70,51

Zdroj: vlastní zpracování

7.3.5 Analýza souhrnných ukazatelů

Pro komplexní zhodnocení obou variant jsem provedla i výpočet souhrnných ukazatelů. V tabulce č. 44 vidíme, že pesimistická varianta se v celém prognózovaném období nachází v šedé zóně a základní variantě se podařilo v posledních třech letech dostat nad toto rozmezí, což značí že se podnik nachází v dobré finanční situaci.

Tabulka 44 Z-skóre základní a pesimistické varianty dlouhodobého plánu

Z-skóre	2018	2019	2020	2021
Základní varianta	1,60	1,93	2,09	2,22
Pesimistická varianta	1,26	1,50	1,44	1,39

Zdroj: vlastní zpracování

Naopak dle indexu IN05 v tabulce č. 45 jsou obě varianty nad šedou zónou, což znamená že podnik tvoří hodnotu pro své vlastníky.

Tabulka 45 Index IN05 základní a pesimistické varianty dlouhodobého plánu

IN05	2018	2019	2020	2021
Základní varianta	4,02	5,47	5,64	5,75
Pesimistická varianta	2,25	3,53	2,91	2,17

Zdroj: vlastní zpracování

8 PROJEKT TVORBY KRÁTKODOBÉHO FINANČNÍHO PLÁNU

Na základě porovnání dlouhodobých plánů a zhodnocení výsledků poměrových ukazatelů jsem pro tvorbu krátkodobého finančního plánu zvolila základní variantu. Volba vychází z optimistického očekávání vedení společnosti. Základní varianta počítá s růstem zájmu zákazníků o nové produkty, který zajistí investice do výrobní linky. Počítá se s růstem tržeb, což potvrdily i výsledky ukazatelů rentability.

Tato základní varianta bude rozpracována na jednotlivá čtvrtletí roku 2018 a stejně jako u dlouhodobých plánů vytvořím plánovaný výkaz zisku a ztráty, plánovanou rozvahu a plánovaný výkaz o peněžních tocích.

Společnost Jana Večerková má absolutně nejvyšší obrat vždy v prosinci. Před Vánocemi a koncem roku je o slané pečivo největší zájem a naopak právě měsíce leden a únor bývají nejslabší. Poměrně vyšší tržby jsou také v březnu před Velikonocemi a v letních měsících, silnější má podnik tedy druhou polovinu roku. Pro první čtvrtletí se bude podílet na celkových tržbách 15 %, stejně jako druhé čtvrtletí. Třetí kvartál bude mít 30 % a čtvrtý kvartál 40 %.

8.1 Plánování položek výkazu zisku a ztráty

Rozdělení tržeb na jednotlivá čtvrtletí na základě poptávky je uvedena výše. Variabilní část výkonové spotřeby bude rozpočítána ve stejném poměru jako tržby a fixní část bude do jednotlivých čtvrtletí rozdělena rovnoměrně. Rovnoměrné rozdělení použiji i u osobních nákladů. Ostatní položky výkazu budou vypočítány na základě procentního rozdělení tržeb. Hodnota jednotlivých položek bude vykazovat kumulativní vývoj.

Tabulka 46 Krátkodobý plánovaný výkaz zisku a ztráty

v tis. Kč	I.Q	II.Q	III.Q	IV.Q
Tržby z prodeje výrobků a služeb	11 203	22 406	44 812	74 687
Výkonová spotřeba	7 151	14 302	26 374	41 727
Změna stavu zásob vlastní činnosti	- 34	- 69	- 138	- 230
Aktivace	-	-	-	-
Osobní náklady	3 307	6 614	9 921	13 228
Mzdové náklady	2 493	4 987	7 480	9 974
Náklady na soc. zabezpečení, zdrav.poj. a ostatní N	813	1 627	2 440	3 254
Náklady na soc. zabezpečení a zdrav. pojištění	793	1 587	2 380	3 173
Ostatní náklady	20	40	60	81
Úpravy hodnot DNM a DHM - trvalé	1 820	3 639	5 459	7 278

Ostatní provozní výnosy	15	31	61	103
Tržby z prodaného dlouhodobého majetku	11	21	43	72
Tržby z prodaného materiálu	-	-	-	-
Jiné provozní výnosy	5	9	18	31
Ostatní provozní náklady	34	68	136	227
Zůstatková cena prodaného dlouhodobého majetku	-	-	-	-
Daně a poplatky	19	38	77	128
Jiné provozní náklady	15	30	59	99
Provozní výsledek hospodaření	- 1 058	- 2 117	3 122	12 560
Výnosové úroky a podobné výnosy (ostatní)	5	9	18	31
Nákladové úroky a podobné náklady (ostatní)	26	52	104	174
Ostatní finanční výnosy	10	20	39	65
Ostatní finanční náklady	59	119	237	396
Finanční výsledek hospodaření	- 71	- 142	- 284	- 473
Výsledek hospodaření před zdaněním	- 1 129	- 2 259	2 838	12 087
Daň z příjmů (splatná)	-	-	-	2 297
Výsledek hospodaření po zdanění	- 1 129	- 2 259	2 838	9 791
Výsledek hospodaření za účetní období	- 1 129	- 2 259	2 838	9 791
Čistý obrat za účetní období	11 233	22 466	44 931	74 886

Zdroj: vlastní zpracování

8.2 Plánování položek rozvahy

Většina položek plánované krátkodobé rozvahy byla vypočítána na základě kvartálního vývoje tržeb. V lednu plánuje společnost nákup nového výrobního stroje za přibližně 45 mil. Kč. U některých položek budu uvažovat rovnoměrný vývoj – například u dlouhodobého majetku, nákladů příštích období, základního kapitálu a dalších.

Tabulka 47 Krátkodobá plánovaná rozvaha – aktiva

v tis. Kč	I.Q	II.Q	III.Q	IV.Q
AKTIVA	112 992	105 303	109 495	115 182
Dlouhodobý majetek	76 143	74 323	72 503	70 683
Dlouhodobý nehmotný majetek (software)	-	-	-	-
Dlouhodobý hmotný majetek	76 143	74 323	72 503	70 683
Pozemky a stavby	27 775	27 400	27 025	26 650
- Pozemky	8 644	8 644	8 644	8 644
- Stavby	19 131	18 756	18 381	18 006
Hmotné movité věci a jejich soubory	48 368	46 923	45 478	44 033
Dlouhodobý finanční majetek	-	-	-	-
Oběžná aktiva	36 823	30 953	36 965	44 472
Zásoby	6 922	5 933	7 713	9 889

Materiál	6 605	5 661	7 359	9 435
Výrobky a zboží (výrobky)	318	272	354	454
Pohledávky	19 228	16 481	21 426	27 469
Dlouhodobé pohledávky	-	-	-	-
Krátkodobé pohledávky	19 228	16 481	21 426	27 469
Pohledávky z obchodních vztahů	13 070	11 203	14 564	18 672
Pohledávky - ostatní	6 158	5 278	6 862	8 797
- Stát - daňové pohledávky	-	-	-	-
- Krátkodobé poskytnuté zálohy	59	50	66	84
- Dohadné účty aktivní	-	-	-	-
- Jiné pohledávky	6 099	5 228	6 796	8 713
Peněžní prostředky	10 672	8 538	7 826	7 114
Peněžní prostředky v pokladně	14	12	10	9
Peněžní prostředky na účtech	10 658	8 526	7 816	7 105
Časové rozlišení aktiv (Náklady příštích období)	27	27	27	27

Zdroj: vlastní zpracování

Tabulka 48 Krátkodobá plánovaná rozvaha – pasiva

v tis. Kč	I.Q	II.Q	III.Q	IV.Q
PASIVA	112 992	105 303	109 495	115 182
Vlastní kapitál	47 034	45 904	51 001	57 953
Základní kapitál	48 163	48 163	48 163	48 163
Výsledek hospodaření běžného účetního období	- 1 129	- 2 259	2 838	9 791
Cizí zdroje	65 958	59 398	58 494	57 229
Závazky	65 958	59 398	58 494	57 229
Dlouhodobé závazky (k úvěrovým institucím)	54 487	48 846	46 287	43 001
Krátkodobé závazky	11 471	10 552	12 207	14 229
Závazky k úvěrovým institucím	-	-	-	-
Krátkodobé přijaté zálohy	-	-	-	-
Závazky z obchodních vztahů	6 245	5 353	6 958	8 921
Závazky ostatní	5 227	5 200	5 248	5 308
- Závazky k zaměstnancům	840	840	840	840
- Závazky ze soc. a zdravotního pojištění	463	463	463	463
- Stát - daňové závazky a dotace	1 660	1 660	1 660	1 660
- Dohadné účty pasivní	2 075	2 075	2 075	2 075
- Jiné závazky	189	162	210	270
Časové rozlišení pasiv	-	-	-	-

Zdroj: vlastní zpracování

8.3 Plánování peněžních toků

Tabulka 49 Krátkodobý plán cash flow

v tis. Kč	I.Q	II.Q	III.Q	IV.Q
Počáteční stav	12 742	10 672	8 538	7 826
VH před zdaněním	- 1 128	- 2 259	2 838	12 087
Úpravy o nepeněžní operace	1 830	3 661	5 502	7 349
Změna stavu zásob	2 753	990	- 1 780	- 2 176
Změna stavu obchodních pohledávek	- 1 705	1 867	- 3 361	- 4 108
Změna stavu ostatních pohledávek	3 078	880	- 1 584	- 1 935
Změna stavu obchodních závazků	- 2 434	- 892	1 605	1 963
Změna stavu ostatních závazků	6	- 27	48	60
Vyplacené úroky	- 26	- 52	- 104	- 174
Zaplacená daň	-	-	-	- 2 297
Cash flow z provozní činnosti	2 374	4 168	3 164	10 769
Změna stavu stálých aktiv	- 36 171	- 1 819	- 3 639	- 5 458
Příjmy z prodeje stálých aktiv	11	21	43	72
Přijaté úroky	5	9	18	31
Cash flow z investiční činnosti	- 36 155	- 1 789	- 3 578	- 5 355
Změna stavu dlouhodobých závazků	41 408	- 5 641	- 2 559	- 3 286
Dopady ostatních změn VK	- 9 697	1 130	2 259	- 2 836
Cash flow z finanční činnosti	31 711	- 4 513	- 300	- 6 122
CELKEM CASH FLOW	- 2 070	- 2 134	- 712	- 712
Konečný stav	10 672	8 538	7 826	7 114

Zdroj: vlastní zpracování

9 ZHODNOCENÍ A ZÁVĚREČNÁ DOPORUČENÍ

Před samotnou tvorbou projektu byla provedena finanční analýza vybrané společnosti Jana Večerková, která se zabývá výrobou slaneého pečiva ve Zlíně od roku 1991. Že se jedná o výrobní podnik potvrdila vertikální analýza rozvahy, protože finanční zdroje jsou vázány zejména v dlouhodobém hmotném majetku (tedy stavbách, pozemcích a výrobním zařízení) a v krátkodobých pohledávkách z obchodních vztahů. Také vertikální analýza výnosů potvrdila toto tvrzení, protože téměř 100 % vždy tvoří tržby z prodeje výrobků a služeb. V rámci této analýzy bylo také zjištěno, že podnik preferuje konzervativní způsob financování a v minulých letech vždy převládal vlastní kapitál nad cizími zdroji. Další částí byla analýza poměrových ukazatelů, kde bylo zjištěno, že firma by mohla dosahovat lepších výsledků rentability, kdyby lépe využívala volné peněžní prostředky k novým investicím. Výsledky všech vypočítaných ukazatelů likvidity se pohybovaly nad doporučenými hodnotami, což se potvrdilo také při analýze čistého pracovního kapitálu. Celková zadluženost se v minulých letech pohybovala pouze kolem 30 % a úrokové krytí je vysoké, podnik by neměl problém se splácením nového úvěru a také nákladové úroky by snižovaly daňové zatížení společnosti. Nízká zadluženost svědčí o dobré finanční stabilitě, na druhou stranu je to ale pro společnost neefektivní, protože využívá vlastní zdroje ke krytí i oběžných aktiv. Doporučená hodnota pro ukazatel obratu aktiv je 1 a podnik v minulých letech kolísal kolem této hodnoty. Doba obratu zásob i pohledávek byla mírně vyšší, než by si podnik představoval. Jedním z důvodů vyššího ukazatele obratu pohledávek je také zahrnutí například poskytnutých záloh, které nejsou fakturovány. Souhrnný ukazatel Z-skóre zařadil podnik do šedé zóny, což znamená že mu nehrozí bankrot ale ani není v dobré finanční situaci. Na druhou stranu výsledky indexu IN05 řadí podnik do zelené zóny, to znamená že se nachází nad doporučenou hranicí, a tak vytváří hodnoty pro své vlastníky.

V projektové části byly vytvořeny dlouhodobý finanční plán pro období let 2018 - 2021 ve dvou variantách a byla zohledněna slabá místa zjištěná v rámci finanční analýzy. Základní varianta reprezentovala nejpravděpodobnější vývoj založený na vývoji v minulých letech, predikci rostoucího HDP a očekávání majitelů firmy Jana Večerková. Nejúspěšnějším predikovaným obdobím je rok 2019, kdy díky novým výrobkům uvedeným na trh a získáním nového odběratele výrazně vzrostou tržby společnosti. Pesimistická varianta předpokládala postupný pokles hospodářského výsledku kvůli ztrátě zájmu zákazníků o produkty firmy. Nové výrobky nemusí vzbudit takový zájem, jaký se předpokládal v základní variantě a zároveň může firma přijít o některé obchodní partnery. V roce 2019 neporostou tržby

v takové míře, jako v první variantě a v ostatních letech podnik zaznamená pokles tržeb za vlastní výroby. V celém prognózovaném období pesimistické varianty podnik ale stále dosahuje kladného výsledku hospodaření. Investice do nového výrobního zařízení v hodnotě přibližně 45 mil. Kč bude uvažován stejně v obou variantách.

Po vytvoření dlouhodobých plánů následovalo jejich vyhodnocení pomocí poměrových ukazatelů finanční analýzy. V základní variantě dlouhodobého plánu se podařilo zvýšit rentabilitu tržeb a rentabilitu vlastního kapitálu přibližně o 6 %. V pesimistické variantě naopak došlo ke snížení těchto ukazatelů o průměrně 10 %. Již v rámci finanční analýzy bylo upozorněno na příliš vysoké hodnoty likvidity, podařilo se ale upravit pouze ukazatel hotovostní likvidity, a to na horní hranici doporučených hodnot. Základní varianta dosahuje u dalších dvou ukazatelů likvidity mírně lepší výsledky než pesimistická, jsou ale stále velmi vysoké. Pokud by společnost více pracovala na snižování ukazatelů likvidity, mohlo by se jí dařit dále zvyšovat svou ziskovost. Volné peněžní prostředky by firma mohla investovat do marketingové propagace, vývoje kvality výrobků nebo do nových zaměstnanců (například dalších obchodních zástupců). Zadluženost se naopak v obou variantách pohybuje v přijatelných hodnotách – v obou variantách se uvažuje investice do nového výrobního stroje financovaného dlouhodobým úvěrem. Negativně vyšly výsledky ukazatelů aktivity, které poukazují na nízkou produktivitu. Obrat aktiv nedosahuje ani hodnoty 1, to znamená, že z 1 Kč aktiv podnik nezíská ani 1 Kč tržeb. Vybraný podnik by se měl zaměřit na efektivnější využití aktiv a výrobních kapacit. Velmi negativní jsou také výsledky doby obratu pohledávek, které se stále zvyšují. Podnik by měl pracovat na jednu stranu na dobrých vztazích s odběrateli, aby postupně mohl upravovat dobu inkasa, ale také na přísnější strategii včasných plateb. Ve všech případech má základní varianta lepší výsledky než pesimistická, ale často jsou i její výsledky mimo doporučené hranice. Souhrnné ukazatele poukázaly, že podniku nehrozí bankrot, nachází se buď v šedé nebo zelené zóně a v budoucnu by žádné finanční problémy mít neměl.

Na základě těchto výsledků a komunikace s vedením společnosti byla pro projekt tvorby krátkodobého finančního plánu zvolena základní varianta, u které se podařilo zlepšit ukazatele rentability a zadluženosti, na ukazatele likvidity a aktivity by se měl podnik dále zaměřit. Krátkodobý plán byl vytvořen pro jednotlivá čtvrtletí roku 2018. Nejvyšší podíl byl přiřazen poslednímu čtvrtletí, protože největší obrat firma zaznamenává vždy v prosinci, před vánočními svátky a koncem roku.

Mezi hlavní doporučení taktéž patří, aby podnik zejména dlouhodobé finanční plánování zařadil mezi své činnosti. Získá tím přehled o své budoucí finanční situaci, o vývoji položek a o dopadu plánovaných změn. Důležitá je také následná pravidelná kontrola plánu a analýza odchylek a důsledků, Doufám tedy, že tato práce bude sloužit jako podklad pro implementaci finančních plánů v podniku.

ZÁVĚR

Cílem této diplomové práce bylo sestavení dlouhodobého a krátkodobého finančního plánu pro zvolenou firmu – živnostníka Janu Večerkovou.

Nejprve byl zpracován teoretický podklad, ze kterého poté vycházela tvorba praktické části práce. Zabývala jsem se problematikou finančního plánování, kde bylo představeno několik metod tvorby dlouhodobých a krátkodobých finančních plánů. Část práce byla věnována také finanční analýze, sloužící ke zhodnocení hospodaření firmy a dále analýze makrookolí a mikrookolí podniku.

Před samotnou tvorbou projektu byla provedena finanční analýza vybrané výrobní společnosti Jana Večerková. Při hodnocení výsledků poměrových ukazatelů, bylo zjištěno, že nejslabším rokem byl pro podnik rok 2016, a že firma by mohla dosahovat lepších výsledků rentability, kdyby lépe využívala volné peněžní prostředky. Výsledky všech vypočítaných ukazatelů likvidity se pohybovaly nad doporučenými hodnotami a celková zadluženost byla v minulých letech pouze kolem 30 %. Doporučená hodnota pro ukazatel obratu aktiv je 1 a podnik v minulých letech kolísal kolem této hodnoty. Dobu obratu zásob i pohledávek by se podnik měl snažit postupně snižovat. Souhrnné ukazatele naznačily, že podniku nehrozí bankrot a tvoří hodnoty pro své vlastníky.

V rámci projektové části byly sestaveny dvě varianty dlouhodobého plánu – základní a pesimistická a základní varianta byla dále rozpracována do krátkodobého finančního plánu. Základní varianta odrážela pravděpodobný vývoj firmy založený na vývoji v minulosti, predikci HDP a očekávání vlastníků. Pesimistická varianta odráží pokles tržeb za vlastní výrobky a služby kvůli ztrátě zájmu zákazníků.

Obě varianty dlouhodobého plánu byly zhodnoceny pomocí poměrových ukazatelů finanční analýzy. Zejména ukazatele rentability ukázaly výrazněji lepší výsledky základní varianty před variantou pesimistickou. Likvidita, zadluženost a aktivita byla také vždy lepší u základní varianty, ale už se jednalo pouze o malé rozdíly. Pro tvorbu krátkodobého finančního plánu byla tedy zvolena základní varianta dlouhodobého plánu.

Finanční plánování by mělo součástí každé firmy a proto věřím, že tato práce bude podkladem pro zavedení tvorby finančních plánů do finančního řízení společnosti Jana Večerková.

SEZNAM POUŽITÉ LITERATURY

Aktuální prognóza ČNB, © 2003 – 2019. *Česká národní banka* [online]. Praha [cit. 2019-04-04]. Dostupné z: https://www.cnb.cz/cs/menova_politika/prognoza/.

BERK, Jonathan B. a Peter M. DEMARZO, 2014. *Corporate finance*. Third edition. Harlow, 1104 s. ISBN 978-0-273-79202-4.

BLAHA, Zdenek Sid a Irena JINDŘICHOVSKÁ. 2006. *Jak posoudit finanční zdraví firmy*. 3., rozš. vyd. Praha: Management Press, 194 s. ISBN 80-7261-145-3.

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

Daňové zatížení: Jak si stojíme ve srovnání se světem?, © 2018. *Moneus Czech republic, s.r.o.* [online]. Brno [cit. 2019-03-12]. Dostupné z: <https://www.moneus.cz/danove-zatizeni/>.

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

FOTR, Jiří, 1999. *Strategické finanční plánování*. Praha: Grada, 149 s. ISBN 80-7169-694-3.

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

FOTR, Jiří a Ivan SOUČEK, 2015. *Tvorba a řízení portfolia projektů: jak optimalizovat, řídit a implementovat investiční a výzkumný program*. Praha: Grada Publishing, 285 s. ISBN 978-80-247-5275-4.

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

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

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

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

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

KUBÍČKOVÁ, Dana a Irena JINDŘICHOVSKÁ. 2015. *Finanční analýza a hodnocení výkonnosti firem*. V Praze: C.H. Beck, xxiii, 342 s. Beckova edice ekonomie. ISBN 978-80-7400-538-1.

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

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

Nezaměstnanost ve Zlínském kraji k 31.12.2017, © 2018. *Český statistický úřad* [online]. Zlín [cit. 2019-03-12]. Dostupné z: <https://www.czso.cz/csu/xz/nezamestnanost-k-31122017>.

Panorama zpracovatelského průmyslu ČR, © 2005 – 2019. *Ministerstvo průmyslu a obchodu* [online]. Praha [cit. 2019-03-12]. Dostupné z: <https://www.mpo.cz/cz/panorama-interaktivni-tabulka.html>.

PAVELKOVÁ, Drahomíra a Adriana KNÁPKOVÁ, 2007. *Podnikové finance: studijní pomůcka pro distanční studium*. Vyd. 3., uprav. Zlín: Univerzita Tomáše Bati ve Zlíně, 293 s. ISBN 978-80-7318-593-0.

POPESKO, Boris, 2009. *Moderní metody řízení nákladů: jak dosáhnout efektivního vynakládání nákladů a jejich snížení*. Praha: Grada, 233 s. ISBN 978-80-247-3024-0.

Produktový katalog, © 2019. *Vestzlin.cz* [online]. Zlín [cit. 2019-03-12]. Dostupné z: http://vestzlin.cz/wp-content/uploads/VEST-katalog-2018_10_web.pdf

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

RŮČKOVÁ, Petra a Michaela ROUBÍČKOVÁ, 2012. *Finanční management*. Praha: Grada, 290 s. ISBN 978-80-247-4047-8.

VOCHOZKA, Marek. 2011. *Metody komplexního hodnocení podniku*. Praha: Grada, 246 s. Finanční řízení. ISBN 978-80-247-3647-1.

Základní sazby ČNB, © 2003 – 2019. *Česká národní banka* [online]. Zlín [cit. 2019-03-12]. Dostupné z: <http://www.cnb.cz/cs/index.html>.

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

SEZNAM POUŽITÝCH SYMBOLŮ A ZKRATEK

A	Aktiva
ČNB	Česká národní banka
ČPK	Čistý pracovní kapitál
ČR	Česká republika
DHM	Dlouhodobý hmotný majetek
DNM	Dlouhodobý nehmotný majetek
EBIT	Výsledek hospodaření před zdaněním a úroky
EU	Evropská unie
HDP	Hrubý domácí produkt
IFS	International Food Standard
N	Náklad
NPO	Náklady příštích období
OECD	Organizace pro hospodářskou spolupráci a rozvoje
PMR	Povinné minimální rezervy
ROA	Rentabilita aktiv
ROE	Rentabilita vlastního kapitálu
ROS	Rentabilita tržeb
V	Výnos
VH	Výsledek hospodaření
VK	Vlastní kapitál

SEZNAM OBRÁZKŮ**Obrázky**

Obrázek 1 Okolí podniku.....	17
Obrázek 2 Vazba strategie a strategického plánu	21
Obrázek 3 Čistý pracovní kapitál.....	24
Obrázek 4 Logo společnosti	38
Obrázek 5 Ukázka výrobků - tyčinky	39
Obrázek 6 Ukázka výrobků – preclíky, twistované tyčinky.....	39
Obrázek 7 Ukázka výrobků - kreky.....	40
Obrázek 8 Ukázka výrobků - mixy.....	40

Grafy

Graf 1 Vývoj počtu zaměstnanců.....	40
Graf 2 Vývoj tržeb v oddílu 10 sekce C kategorizace CZ-NACE (v mil. Kč).....	42
Graf 3 Vývoj výsledku hospodaření (v tis. Kč).....	52
Graf 4 Z-skóre.....	57
Graf 5 Vývoj rentability tržeb základní a pesimistické varianty	77

SEZNAM TABULEK

Tabulka 1 Ukazatele likvidity	25
Tabulka 2 Ukazatele rentability	25
Tabulka 3 Ukazatele zadluženosti	26
Tabulka 4 Ukazatele aktivity	26
Tabulka 5 Dodavatelé a odběratelé	41
Tabulka 6 SWOT analýza	43
Tabulka 7 Vybrané položky rozvahy – aktiva	45
Tabulka 8 Vybrané položky rozvahy – pasiva	46
Tabulka 9 Vybrané položky výkazu zisku a ztráty	46
Tabulka 10 Vertikální analýza aktiv	48
Tabulka 11 Vertikální analýza pasiv	48
Tabulka 12 Vertikální analýza výkazu zisku a ztráty	49
Tabulka 13 Horizontální analýza aktiv	50
Tabulka 14 Horizontální analýza pasiv	51
Tabulka 15 Horizontální analýza výkazu zisku a ztráty	52
Tabulka 16 Horizontální analýza výsledku hospodaření	53
Tabulka 17 Analýza rozdílových ukazatelů	53
Tabulka 18 Analýza rentability podniku a odvětví	54
Tabulka 19 Analýza likvidity podniku a odvětví	54
Tabulka 20 Analýza zadluženosti podniku a odvětví	55
Tabulka 21 Analýza aktivity podniku a odvětví	56
Tabulka 22 Z-skóre	56
Tabulka 23 Index IN05	57
Tabulka 24 Index IN05	57
Tabulka 25 Vývoj a predikce makroekonomických ukazatelů	59
Tabulka 26 Úrokové sazby v ČR k 13.3.2019	59
Tabulka 27 Vývoj tržeb za vlastní výrobky	63
Tabulka 28 Výnosy – základní varianta	63
Tabulka 29 Výkonová spotřeba – základní varianta	64
Tabulka 30 Osobní náklady – základní varianta	65
Tabulka 31 Plánovaný výkaz zisku a ztráty – základní varianta	65
Tabulka 32 Plánovaná aktiva – základní varianta	67

Tabulka 33 Plánovaná pasiva – základní varianta	69
Tabulka 34 Cash flow – základní varianta.....	69
Tabulka 35 Výkonová spotřeba – pesimistická varianta	71
Tabulka 36 Plánovaný výkaz zisku a ztráty – pesimistická varianta.....	72
Tabulka 37 Plánovaná aktiva – pesimistická varianta	73
Tabulka 38 Plánovaná pasiva – pesimistická varianta.....	75
Tabulka 39 Cash flow – pesimistická varianta	75
Tabulka 40 Porovnání ukazatelů rentability dlouhodobých plánů	76
Tabulka 41 Porovnání ukazatelů likvidity dlouhodobých plánů	77
Tabulka 42 Porovnání ukazatelů zadluženosti dlouhodobých plánů.....	77
Tabulka 43 Porovnání ukazatelů aktivity dlouhodobých plánů.....	78
Tabulka 44 Z-skóre základní a pesimistické varianty dlouhodobého plánu.....	79
Tabulka 45 Index IN05 základní a pesimistické varianty dlouhodobého plánu.....	79
Tabulka 46 Krátkodobý plánovaný výkaz zisku a ztráty.....	80
Tabulka 47 Krátkodobá plánovaná rozvaha – aktiva.....	81
Tabulka 48 Krátkodobá plánovaná rozvaha – pasiva	82
Tabulka 49 Krátkodobý plán cash flow	83

SEZNAM PŘÍLOH

Příloha P I: Výkaz zisku a ztráty 2015

Příloha P II: Rozvaha 2015

Příloha P III: Výkaz zisku a ztráty 2017

Příloha P IV: Rozvaha 2017

PŘÍLOHA P I: VÝKAZ ZISKU A ZTRÁTY 2015

VÝKAZ ZISKU A ZTRÁTY, druhové členění

v plném rozsahu

ke dni 31.12.2015

(v celých tisících Kč)

Název a sídlo účetní jednotky

Jana Večerková - VEST

Nad Vývozem 4869

Zlín 5

76005

IČ
4 3 4 3 1 2 8 3

Označení a	TEXT b	Číslo řádku c	Skutečnost v účetním období	
			běžném 1	minulém 2
I.	Tržby za prodej zboží	01	720	0
A.	Náklady vynaložené na prodané zboží	02	716	0
+	Obchodní marže (I. - A.)	03	4	0
II.	Výkony (II.1. až II.3.)	04	82 888	109 513
II.1.	Tržby za prodej vlastních výrobků a služeb	05	82 279	109 009
2.	Změna stavu zásob vlastní činnosti	06	609	504
3.	Aktivace	07	0	0
B.	Výkonová spotřeba (B.1. + B.2.)	08	48 706	71 255
B. 1.	Spotřeba materiálu a energie	09	42 856	43 837
2.	Služby	10	5 850	27 418
+	Přidaná hodnota (I. - A. + II. - B.)	11	34 186	38 258
C.	Osobní náklady (součet C.1. až C.4.)	12	13 597	18 774
C. 1.	Mzdové náklady	13	10 261	14 176
2.	Odměny členům orgánů obchodní korporace	14	0	0
3.	Náklady na sociální zabezpečení a zdravotní pojištění	15	3 248	4 540
4.	Sociální náklady	16	88	58
D.	Daně a poplatky	17	108	125
E.	Odpisy dlouhodobého nehmotného a hmotného majetku	18	11 284	7 646
III.	Tržby z prodeje dlouhodobého majetku a materiálu (III.1. + III.2.)	19	872	58
III.1.	Tržby z prodeje dlouhodobého majetku	20	838	35
2.	Tržby z prodeje materiálu	21	34	23
F.	Zůstatková cena prodaného dlouhodob. majetku a materiálu (F.1. + F.2.)	22	0	0
F. 1.	Zůstatková cena prodaného dlouhodobého majetku	23	0	0
2.	Prodaný materiál	24	0	0
G.	Změna stavu rezerv a opravných položek v provozní oblasti a komplexních nákladů příštích období	25	0	0
IV.	Ostatní provozní výnosy	26	2	24
H.	Ostatní provozní náklady	27	64	85
V.	Převod provozních výnosů	28	0	0
I.	Převod provozních nákladů	29	0	0
*	Provozní výsledek hospodaření (zohlednění položek (+), až V.)	30	10 007	11 710

IČ: 43431283

Označení a	TEXT b	Číslo řádku c	Skutečnost v účetním období	
			běžném 1	minulém 2
VI.	Tržby z prodeje cenných papírů a podílů	31	0	0
J.	Prodané cenné papíry a podíly	32	0	0
VII.	Výnosy z dlouhodobého finančního majetku (součet VII.1. až VII.3.)	33	0	0
VII.1.	Výnosy z podílů v ovládaných osobách a v účetních jednotkách pod podstatným vlivem	34	0	0
2.	Výnosy z ostatních dlouhodobých cenných papírů a podílů	35	0	0
3.	Výnosy z ostatního dlouhodobého finančního majetku	36	0	0
VIII.	Výnosy z krátkodobého finančního majetku	37	0	0
K.	Náklady z finančního majetku	38	0	0
IX.	Výnosy z přecenění cenných papírů a derivátů	39	0	0
L.	Náklady z přecenění cenných papírů a derivátů	40	0	0
M.	Změna stavu rezerv a opravných položek ve finanční oblasti	41	0	0
X.	Výnosové úroky	42	0	5
N.	Nákladové úroky	43	610	402
XI.	Ostatní finanční výnosy	44	452	194
O.	Ostatní finanční náklady	45	638	217
XII.	Převod finančních výnosů	46	0	0
P.	Převod finančních nákladů	47	0	0
*	Finanční výsledek hospodaření (zohlednění položek VI. až P.)	48	-796	-420
Q.	Daň z příjmů za běžnou činnost (Q.1. + Q.2.)	49	2 027	2 215
Q. 1.	- splatná	50	2 027	2 215
2.	- odložená	51	0	0
**	Výsledek hospodaření za běžnou činnost (provozní výsledek hospodaření + finanční výsledek hospodaření - Q.)	52	7 184	9 075
XIII.	Mimořádné výnosy	53	16 531	192
R.	Mimořádné náklady	54	15 728	184
S.	Daň z příjmů z mimořádné činnosti (S.1 + S.2)	55	0	0
S. 1.	- splatná	56	0	0
2.	- odložená	57	0	0
*	Mimořádný výsledek hospodaření (XIII. - R. - S.)	58	803	8
T.	Převod podílů na výsledku hospodaření společníkům (+/-)	59	0	0
***	Výsledek hospodaření za účetní období (+/-) (výsledek hospodaření za běžnou činnost + mimořádný výsledek hospodaření - T)	60	7 987	9 083
****	Výsledek hospodaření před zdaněním (provozní výsledek hospodaření + finanční výsledek hospodaření + mimořádné výnosy - R.)	61	10 014	11 298

Sestaveno dne: 8.6.2016

Právní forma účetní jednotky:

Předmět podnikání účetní jednotky: **Výroba potravinářských výrobků**

Podpisový záznam:

PŘÍLOHA P II: ROZVAHA 2015

ROZVAHA

v plném rozsahu
ke dni 31.12.2015

(v celých tisících Kč)

Název a sídlo účetní jednotky

Jana Večerková - VEST

Nad Vývozem 4869
Zlín 5
76005

IČ
4 3 4 3 1 2 8 3

Označení a	AKTIVA b	Číslo řádku c	Běžné účetní období			Minulé úč. období
			Brutto 1	Korekce 2	Netto 3	Netto 4
	AKTIVA CELKEM (A. + B. + C. + D.I.)	001	158 162	72 965	85 197	75 836
A.	Pohledávky za upsaný základní kapitál	002	0	0	0	0
B.	Dlouhodobý majetek (B.I. + B.II. + B.III.)	003	120 040	72 965	47 075	32 509
B. I.	Dlouhodobý nehmotný majetek (součet B.I. 1. až B.I.8.)	004	236	236	0	35
B. I. 1.	Zřizovací výdaje	005	0	0	0	0
2.	Nehmotné výsledky výzkumu a vývoje	006	0	0	0	0
3.	Software	007	236	236	0	35
4.	Ocenitelná práva	008	0	0	0	0
5.	Goodwill	009	0	0	0	0
6.	Jiný dlouhodobý nehmotný majetek	010	0	0	0	0
7.	Nedokončený dlouhodobý nehmotný majetek	011	0	0	0	0
8.	Poskytnuté zálohy na dlouhodobý nehmotný majetek	012	0	0	0	0
B. II.	Dlouhodobý hmotný majetek (součet B.II.1. až B.II.9.)	013	119 804	72 729	47 075	32 474
B. II. 1.	Pozemky	014	6 876	0	6 876	3 049
2.	Stavby	015	31 431	9 173	22 258	20 454
3.	Samostatné hmotné movité věci a soubory hmotných movitých věcí	016	81 462	63 556	17 906	8 494
4.	Pěstíelské celky trvalých porostů	017	0	0	0	0
5.	Dospělá zvířata a jejich skupiny	018	0	0	0	0
6.	Jiný dlouhodobý hmotný majetek	019	0	0	0	0
7.	Nedokončený dlouhodobý hmotný majetek	020	35	0	35	477
8.	Poskytnuté zálohy na dlouhodobý hmotný majetek	021	0	0	0	0
9.	Oceňovací rozdíl k nabytému majetku	022	0	0	0	0
B. III.	Dlouhodobý finanční majetek (součet B.III.1. až B.III.7.)	023	0	0	0	0
B. III. 1.	Podíly - ovládaná osoba	024	0	0	0	0
2.	Podíly v účetních jednotkách pod podstatným vlivem	025	0	0	0	0
3.	Ostatní dlouhodobé cenné papíry a podíly	026	0	0	0	0
4.	Zápůjčky a úvěry - ovládaná nebo ovládající osoba, podstatný vliv	027	0	0	0	0
5.	Jiný dlouhodobý finanční majetek	028	0	0	0	0
6.	Požičovaný dlouhodobý finanční majetek	029	0	0	0	0
7.	Poskytnuté zálohy na dlouhodobý finanční majetek	030	0	0	0	0

IČ: 43431283

Označení a	AKTIVA b	Číslo řádku c	Běžné účetní období			Minulé úč. období
			Brutto 1	Korekce 2	Netto 3	Netto 4
C.	Oběžná aktiva (C.I. + C.II. + C.III. + C.IV.)	031	38 083	0	38 083	43 137
C. I.	Zásoby (součet C. I.1. až C.I.6.)	032	8 211	0	8 211	9 546
C. I. 1.	Materiál	033	7 704	0	7 704	7 217
2.	Nedokončená výroba a polotovary	034	0	0	0	0
3.	Výrobky	035	5 07	0	5 07	2 329
4.	Mladá a ostatní zvířata a jejich skupiny	036	0	0	0	0
5.	Zboží	037	0	0	0	0
6.	Poskytnuté zálohy na zásoby	038	0	0	0	0
C. II.	Dlouhodobé pohledávky (součet C.II. 1. až C.II.8.)	039	4 362	0	4 362	0
C. II. 1.	Pohledávky z obchodních vztahů	040	0	0	0	0
2.	Pohledávky - ovládaná nebo ovládající osoba	041	0	0	0	0
3.	Pohledávky - podstatný vliv	042	0	0	0	0
4.	Pohledávky za společníky	043	0	0	0	0
5.	Dlouhodobé poskytnuté zálohy	044	0	0	0	0
6.	Dohadné účty aktivní	045	0	0	0	0
7.	Jiné pohledávky	046	4 362	0	4 362	0
8.	Odložená daňová pohledávka	047	0	0	0	0
C. III.	Krátkodobé pohledávky (součet C.III.1. až C.III.9.)	048	17 768	0	17 768	25 743
C. III. 1.	Pohledávky z obchodních vztahů	049	17 648	0	17 648	18 254
2.	Pohledávky - ovládaná nebo ovládající osoba	050	0	0	0	0
3.	Pohledávky - podstatný vliv	051	0	0	0	0
4.	Pohledávky za společníky	052	0	0	0	0
5.	Sociální zabezpečení a zdravotní pojištění	053	0	0	0	0
6.	Stát - daňové pohledávky	054	0	0	0	1 719
7.	Krátkodobé poskytnuté zálohy	055	66	0	66	5 728
8.	Dohadné účty aktivní	056	0	0	0	0
9.	Jiné pohledávky	057	54	0	54	42
C. IV.	Krátkodobý finanční majetek (součet C.IV.1 až C.IV.4)	058	7 742	0	7 742	7 848
C. IV. 1.	Peníze	059	3	0	3	21
2.	Účty v bankách	060	7 739	0	7 739	7 827
3.	Krátkodobé cenné papíry a podíly	061	0	0	0	0
4.	Požizovaný krátkodobý finanční majetek	062	0	0	0	0
D. I.	Časové rozlišení (D.I.1. + D.I.3.)	063	39	0	39	190
D. I. 1.	Náklady příštích období	064	39	0	39	190
2.	Komplexní náklady příštích období	065	0	0	0	0
3.	Příjmy příštích období	066	0	0	0	0

IČ: 43431283

Označení a	PASIVA b	Číslo řádku c	Stav v běžném účet. období 5	Stav v minulém účet. období 6
	PASIVA CELKEM (A. + B. + C.I.)	067	85 197	75 836
A.	Vlastní kapitál (A.I. + A.II. + A.III. + A.IV. + A.V.1. + A.V.2.)	068	48 665	43 095
A. I.	Základní kapitál (A.I.1. + A.I.2. + A.I.3.)	069	40 678	34 012
A. I. 1.	Základní kapitál	070	40 678	34 012
	2. Vlastní akcie a vlastní obchodní podíly (-)	071	0	0
	3. Změny základního kapitálu	072	0	0
A. II.	Kapitálové fondy (součet A. II.1. až A. II.5)	073	0	0
A. II. 1.	Ážio	074	0	0
	2. Ostatní kapitálové fondy	075	0	0
	3. Oceňovací rozdíly z přecenění majetku a závazků	076	0	0
	4. Oceňovací rozdíly z přecenění při přeměnách obchodních korporací	077	0	0
	5. Rozdíly z přeměn obchodních korporací	078	0	0
	6. Rozdíly z ocenění při přeměnách obchodních korporací	079	0	0
A. III.	Fondy ze zisku (A.III.1. + A.III.2.)	080	0	0
A. III. 1.	Rezervní fond	081	0	0
	2. Statutární a ostatní fondy	082	0	0
A. IV.	Výsledek hospodaření minulých let (A.IV.1. + A.IV.2.)	083	0	0
A. IV. 1.	Nerozdělený zisk minulých let	084	0	0
	2. Neuhrazená ztráta minulých let	085	0	0
	3. Jiný výsledek hospodaření minulých let	086	0	0
A. V. 1.	Výsledek hospodaření běžného účetního období /+ -/	087	7 987	9 083
A. V. 2.	Rozhodnuto o zálohách na výplatu podílu na zisku -/	088	0	0
B.	Cizí zdroje (B.I. + B.II. + B.III. + B.IV.)	089	36 532	32 741
B. I.	Rezervy (součet B.I.1. až B.I.4.)	090	0	0
B. I. 1.	Rezervy podle zvláštních právních předpisů	091	0	0
	2. Rezerva na důchody a podobné závazky	092	0	0
	3. Rezerva na daň z příjmů	093	0	0
	4. Ostatní rezervy	094	0	0
B. II.	Dlouhodobé závazky (součet B.II. 1. až B.II.10.)	095	0	0
B. II. 1.	Závazky z obchodních vztahů	096	0	0
	2. Závazky - ovládaná nebo ovládající osoba	097	0	0
	3. Závazky - podstatný vliv	098	0	0
	4. Závazky ke společníkům	099	0	0
	5. Dlouhodobé přijaté zálohy	100	0	0
	6. Vydané dluhopisy	101	0	0
	7. Dlouhodobé směnky k úhradě	102	0	0
	8. Dohadné účty pasivní	103	0	0
	9. Jiné závazky	104	0	0
	10. Odložený daňový závazek	105	0	0

IČ: 43431283

Označení	PASIVA	Číslo řádku	Stav v běžném účet. období	Stav v minulém účet. období
a	b	c	5	6
B. III.	Krátkodobé závazky (součet B.III.1. až B.III.11.)	106	10 770	17 305
B. III. 1.	Závazky z obchodních vztahů	107	8 530	13 471
2.	Závazky - ovládaná nebo ovládající osoba	108	0	0
3.	Závazky - podstatný vliv	109	0	0
4.	Závazky ke společníkům	110	0	0
5.	Závazky k zaměstnancům	111	822	1 208
6.	Závazky ze sociálního zabezpečení a zdravotního pojištění	112	460	663
7.	Stát - daňové závazky a dotace	113	589	1 615
8.	Krátkodobé přijaté zálohy	114	81	254
9.	Vydané dluhopisy	115	0	0
10.	Dohadné účty pasivní	116	221	38
11.	Jiné závazky	117	67	56
B.IV.	Bankovní úvěry a výpomoci (součet B.IV.1. až B.IV.3.)	118	25 762	15 436
B.IV. 1.	Bankovní úvěry dlouhodobé	119	23 054	11 336
2.	Krátkodobé bankovní úvěry	120	2 708	4 100
3.	Krátkodobé finanční výpomoci	121	0	0
C. I.	Časové rozlišení (C.I.1 + C.I.2.)	122	0	0
C. I. 1.	Výdaje příštích období	123	0	0
2.	Výnosy příštích období	124	0	0

Sestaveno dne: 8.6.2016

Právní forma účetní jednotky:

Předmět podnikání účetní jednotky: **Výroba potravinářských výrobků**

Podpisový záznam:

PŘÍLOHA P III: VÝKAZ ZISKU A ZTRÁTY 2017

VÝKAZ ZISKU A ZTRÁTY, druhové členění

v plném rozsahu
ke dni 31.12.2017

(v celých tisících Kč)

IČO
4 3 4 3 1 2 8 3

Název a sídlo účetní jednotky
Jana Večerková

Nad Vývozem 4869
Zlín 5
76005

Sestaveno dne: 28.5.2018

Právní forma účetní jednotky:

Předmět podnikání účetní jednotky: Výroba potravinářských výrobků

Označení a	TEXT b	Číslo řádku c	Skutečnost v účetním období	
			běžném 1	minulém 2
I.	Tržby z prodeje výrobků a služeb	01	73 079	70 659
II.	Tržby za prodej zboží	02	0	0
A.	Výkonová spotřeba (součet A.1. až A.3.)	03	40 984	43 005
A. 1.	Náklady vynaložené na prodané zboží	04	0	0
2.	Spotřeba materiálu a energie	05	37 470	38 174
3.	Služby	06	3 514	4 831
B.	Změna stavu zásob vlastní činnosti (+/-)	07	-225	288
C.	Aktivace (-)	08	0	0
D.	Osobní náklady (součet D.1. až D.2.)	09	12 968	12 768
D. 1.	Mzdové náklady	10	9 778	9 608
2.	Náklady na sociální zabezpečení, zdravotní pojištění a ostatní náklady	11	3 190	3 160
2.1.	Náklady na sociální zabezpečení a zdravotní pojištění	12	3 111	3 081
2.2.	Ostatní náklady	13	79	79
E.	Úpravy hodnot v provozní oblasti (součet E.1. až E.3.)	14	6 539	9 341
E. 1.	Úpravy hodnot dlouhodobého nehmotného a hmotného majetku	15	6 539	9 341
1.1.	Úpravy hodnot dlouhodobého nehmotného a hmotného majetku - trvalé	16	6 539	9 341
1.2.	Úpravy hodnot dlouhodobého nehmotného a hmotného majetku - dočasné	17	0	0
2.	Úpravy hodnot zásob	18	0	0
3.	Úpravy hodnot pohledávek	19	0	0
III.	Ostatní provozní výnosy (součet III.1 až III.3.)	20	100	401
1.	Tržby z prodaného dlouhodobého majetku	21	70	373
2.	Tržby z prodaného materiálu	22	0	0
3.	Jiné provozní výnosy	23	30	28
F.	Ostatní provozní náklady (součet F.1. až F.5.)	24	222	234
F. 1.	Zůstatková cena prodaného dlouhodobého majetku	25	0	38
2.	Zůstatková cena prodaného materiálu	26	0	0
3.	Daně a poplatky	27	125	129
4.	Rezervy v provozní oblasti a komplexní náklady příštích období	28	0	0
5.	Jiné provozní náklady	29	97	67
*	Provozní výsledek hospodaření (+/-)	30	12 691	5 424

IČ: 43431283

Označení a	TEXT b	Číslo řádku c	Skutečnost v účetním období	
			běžném 1	minulém 2
IV.	Výnosy z dlouhodobého finančního majetku – podíly (součet IV. 1 + IV.2.)	31	0	0
1.	Výnosy z podílů – ovládaná nebo ovládající osoba	32	0	0
2.	Ostatní výnosy z podílů	33	0	0
G.	Náklady vynaložené na prodané podíly	34	0	0
V.	Výnosy z ostatního dlouhodobého finančního majetku (souč. V. 1 + V.2.)	35	0	0
1.	Výnosy z ostatního dlouhodobého finančního majetku - ovládající nebo ovládaná osoba	36	0	0
2.	Ostatní výnosy z ostatního dlouhodobého finančního majetku	37	0	0
H.	Náklady související s ostatním dlouhodobým finančním majetkem	38	0	0
VI.	Výnosové úroky a podobné výnosy (součet VI. 1 + VI.2.)	39	30	17
1.	Výnosové úroky a podobné výnosy – ovládaná nebo ovládající osoba	40	0	0
2.	Ostatní výnosové úroky a podobné výnosy	41	30	17
I.	Úpravy hodnot a rezervy ve finanční oblasti	42	0	0
J.	Nákladové úroky a podobné náklady (součet J.1 + J.2.)	43	170	343
J. 1.	Nákladové úroky a podobné náklady - ovládaná nebo ovládající osoba	44	0	0
2.	Ostatní nákladové úroky podobné náklady	45	170	343
VII.	Ostatní finanční výnosy	46	64	8
K.	Ostatní finanční náklady	47	387	97
*	Finanční výsledek hospodaření (+/-)	48	-463	-415
**	Výsledek hospodaření před zdaněním (+/-)	49	12 228	5 009
L.	Daň z příjmů (součet L. 1 + L.2.)	50	2 532	910
L. 1.	Daň z příjmů splatná	51	2 532	910
2.	Daň z příjmů odložená (+/-)	52	0	0
**	Výsledek hospodaření po zdanění (+/-)	53	9 696	4 099
M.	Převod podílu na výsledku hospodaření společníkům (+/-)	54	0	0
***	Výsledek hospodaření za účetní období (+/-)	55	9 696	4 099
	Čistý obrat za účetní období = I. + II. + III. + IV. + V. + VI. + VII:	56	73 273	71 085

Podpisový záznam:

PŘÍLOHA P IV: ROZVAHA 2017

ROZVAHA

v plném rozsahu

ke dni 31.12.2017

(v celých tisících Kč)

IČO
4 3 4 3 1 2 8 3

Název a sídlo účetní jednotky
Jana Večerková

Nad Vývozem 4869
Zlín 5
76005

Sestaveno dne: 28.5.2018

Právní forma účetní jednotky:

Předmět podnikání účetní jednotky: Výroba potravinářských výrobků

Označení a	AKTIVA b	Číslo řádku c	Běžné účetní období			Minulé úč. období
			Brutto 1	Korekce 2	Netto 3	Netto 4
	AKTIVA CELKEM (A. + B. + C. + D.)	01	172 813	87 975	84 838	68 424
A.	Pohledávky za upsany základní kapitál	02	0	0	0	0
B.	Dlouhodobý majetek (B.I. + B.II. + B.III.)	03	129 767	87 975	41 792	39 077
B.I.	Dlouhodobý nehmotný majetek (součet B.I. 1. až B.I.5.2.)	04	236	236	0	0
1.	Nehmotné výsledky výzkumu a vývoje	05	0	0	0	0
2.	Ocenitelná práva	06	236	236	0	0
2.1.	Software	07	236	236	0	0
2.2.	Ostatní ocenitelná práva	08	0	0	0	0
3.	Goodwill	09	0	0	0	0
4.	Ostatní dlouhodobý nehmotný majetek	10	0	0	0	0
5.	Poskytnuté zálohy na dlouhodobý nehmotný majetek a nedokončený dlouhodobý nehmotný majetek	11	0	0	0	0
5.1.	Poskytnuté zálohy na dlouhodobý nehmotný majetek	12	0	0	0	0
5.2.	Nedokončený dlouhodobý nehmotný majetek	13	0	0	0	0
B.II.	Dlouhodobý hmotný majetek (součet B.II.1. až B.II.5.2.)	14	129 531	87 739	41 792	39 077
1.	Pozemky a stavby	15	40 075	11 925	28 150	28 955
1.1.	Pozemky	16	8 644	0	8 644	8 089
1.2.	Stavby	17	31 431	11 925	19 506	20 866
2.	Hmotné movité věci a jejich soubory	18	80 625	75 814	4 811	9 918
3.	Oceňovací rozdíl k nabytému majetku	19	0	0	0	0
4.	Ostatní dlouhodobý hmotný majetek	20	0	0	0	0
4.1.	Pěstitelské celky trvalých porostů	21	0	0	0	0
4.2.	Dospělá zvířata a jejich skupiny	22	0	0	0	0
4.3.	Jiný dlouhodobý hmotný majetek	23	0	0	0	0
5.	Poskytnuté zálohy na dlouhodobý hmotný majetek a nedokončený dlouhodobý hmotný majetek	24	8 831	0	8 831	204
5.1.	Poskytnuté zálohy na dlouhodobý hmotný majetek	25	0	0	0	0
5.2.	Nedokončený dlouhodobý hmotný majetek	26	8 831	0	8 831	204

IČ: 43431283

Označení a	AKTIVA b	Číslo řádku c	Běžné účetní období			Minulé úč. období
			Brutto 1	Korekce 2	Netto 3	Netto 4
B.III.	Dlouhodobý finanční majetek (součet B.III.1. až B.III.7.2.)	27	0	0	0	0
1.	Podíly – ovládaná nebo ovládající osoba	28	0	0	0	0
2.	Zápůjčky a úvěry – ovládaná nebo ovládající osoba	29	0	0	0	0
3.	Podíly – podstatný vliv	30	0	0	0	0
4.	Zápůjčky a úvěry – podstatný vliv	31	0	0	0	0
5.	Ostatní dlouhodobé cenné papíry a podíly	32	0	0	0	0
6.	Zápůjčky a úvěry - ostatní	33	0	0	0	0
7.	Ostatní dlouhodobý finanční majetek	34	0	0	0	0
7.1.	Jiný dlouhodobý finanční majetek	35	0	0	0	0
7.2.	Poskytnuté zálohy na dlouhodobý finanční majetek	36	0	0	0	0
C.	Oběžná aktiva (C.I. + C.II. + C.III. + C.IV.)	37	43 020	0	43 020	29 312
C.I.	Zásoby (součet C. I.1. až C.I.5.)	38	9 676	0	9 676	8 291
1.	Materiál	39	9 232	0	9 232	8 071
2.	Nedokončená výroba a polotovary	40	0	0	0	0
3.	Výrobky a zboží	41	444	0	444	220
3.1.	Výrobky	42	444	0	444	220
3.2.	Zboží	43	0	0	0	0
4.	Mladá a ostatní zvířata a jejich skupiny	44	0	0	0	0
5.	Poskytnuté zálohy na zásoby	45	0	0	0	0
C.II	Pohledávky (C.II.1 + C.II.2)	46	20 602	0	20 602	13 464
1.	Dlouhodobé pohledávky	47	0	0	0	0
1.1.	Pohledávky z obchodních vztahů	48	0	0	0	0
1.2.	Pohledávky – ovládaná nebo ovládající osoba	49	0	0	0	0
1.3.	Pohledávky – podstatný vliv	50	0	0	0	0
1.4.	Odložená daňová pohledávka	51	0	0	0	0
1.5.	Pohledávky - ostatní	52	0	0	0	0
5.1.	Pohledávky za společníky	53	0	0	0	0
5.2.	Dlouhodobé poskytnuté zálohy	54	0	0	0	0
5.3.	Dohadné účty aktivní	55	0	0	0	0
5.4.	Jiné pohledávky	56	0	0	0	0

IČ: 43431283

Označení A	AKTIVA b	Číslo řádku c	Běžné účetní období			Minulé úč. období
			Brutto 1	Korekce 2	Netto 3	Netto 4
2.	Krátkodobé pohledávky	57	20 602	0	20 602	13 464
2.1.	Pohledávky z obchodních vztahů	58	11 365	0	11 365	10 044
2.2.	Pohledávky – ovládaná nebo ovládající osoba	59	0	0	0	0
2.3.	Pohledávky – podstatný vliv	60	0	0	0	0
2.4	Pohledávky - ostatní	61	9 237	0	9 237	3 420
4.1.	Pohledávky za společníky	62	0	0	0	0
4.2.	Sociální zabezpečení a zdravotní pojištění	63	0	0	0	0
4.3.	Stát - daňové pohledávky	64	0	0	0	1 186
4.4.	Krátkodobé poskytnuté zálohy	65	84	0	84	66
4.5.	Dohadné účty aktivní	66	30	0	30	73
4.6.	Jiné pohledávky	67	9 123	0	9 123	2 095
C.III.	Krátkodobý finanční majetek (C.III.1. + C.III.2.)	68	0	0	0	0
1.	Podíly – ovládaná nebo ovládající osoba	69	0	0	0	0
2.	Ostatní krátkodobý finanční majetek	70	0	0	0	0
C.IV.	Peněžní prostředky (C.IV.1. + C.IV.2.)	71	12 742	0	12 742	7 557
1.	Peněžní prostředky v pokladně	72	16	0	16	3
2.	Peněžní prostředky na účtech	73	12 726	0	12 726	7 554
D.	Časové rozlišení aktiv (D.1. + D.2.+ D.3.)	74	26	0	26	35
1.	Náklady příštích období	75	26	0	26	35
2.	Komplexní náklady příštích období	76	0	0	0	0
3.	Příjmy příštích období	77	0	0	0	0

IČ: 43431283

Označení a	PASIVA b	Číslo řádku c	Stav v běžném účet. období 5	Stav v minulém účet. období 6
	PASIVA CELKEM (A. + B. + C. + D.)	01	84 838	68 424
A.	Vlastní kapitál (A.I. + A.II. + A.III. + A.IV. + A.V. + A.V.I.)	02	57 859	50 022
A.I.	Základní kapitál (A.I.1. + A.I.2. + A.I.3.)	03	48 163	45 923
1.	Základní kapitál	04	48 163	45 923
2.	Vlastní podíly (-)	05	0	0
3.	Změny základního kapitálu	06	0	0
A.II.	Ážio a kapitálové fondy (součet A.II.1. + A.II.2.)	07	0	0
1.	Ážio	08	0	0
2.	Kapitálové fondy	09	0	0
2.1.	Ostatní kapitálové fondy	10	0	0
2.2.	Oceňovací rozdíly z přecenění majetku a závazků (+/-)	11	0	0
2.3.	Oceňovací rozdíly z přecenění při přeměnách obchodních korporací (+/-)	12	0	0
2.4.	Rozdíly z přeměn obchodních korporací (+/-)	13	0	0
2.5.	Rozdíly z ocenění při přeměnách obchodních korporací (+/-)	14	0	0
A.III.	Fondy ze zisku (A.III.1. + A.III.2.)	15	0	0
1.	Ostatní rezervní fondy	16	0	0
2.	Statutární a ostatní fondy	17	0	0
A.IV.	Výsledek hospodaření minulých let (+/-) (A.IV.1. + A.IV.2. + A.IV.3.)	18	0	0
1.	Nerozdělený zisk minulých let	19	0	0
2.	Neuhrazená ztráta minulých let (-)	20	0	0
3.	Jiný výsledek hospodaření minulých let (+/-)	21	0	0
A.V.	Výsledek hospodaření běžného účetního období (+/-)	22	9 696	4 099
A.VI.	Rozhodnuto o zálohové výplatě podílu na zisku (-)	23	0	0
B. + C.	Cizí zdroje (součet B. + C.)	24	26 979	18 402
B.	Rezervy (součet B.1. až B.4.)	25	0	0
1.	Rezerva na důchody a podobné závazky	26	0	0
2.	Rezerva na daň z příjmů	27	0	0
3.	Rezervy podle zvláštních právních předpisů	28	0	0
4.	Ostatní rezervy	29	0	0

IČ: 43431283

Označení a	PASVA b	Číslo řádku c	Stav v běžném účet. období 5	Stav v minulém účet. období 6
C.	Závazky (C.I. + C.II.)	30	26 979	18 402
C.I.	Dlouhodobé závazky (součet C. I.1. až C.I.9.)	31	13 079	11 110
1.	Vydané dluhopisy	32	0	0
1.1.	Vyměnitelné dluhopisy	33	0	0
1.2.	Ostatní dluhopisy	34	0	0
2.	Závazky k úvěrovým institucím	35	13 079	11 110
3.	Dlouhodobé přijaté zálohy	36	0	0
4.	Závazky z obchodních vztahů	37	0	0
5.	Dlouhodobé směnky k úhradě	38	0	0
6.	Závazky - ovládaná nebo ovládající osoba	39	0	0
7.	Závazky - podstatný vliv	40	0	0
8.	Odložený daňový závazek	41	0	0
9.	Závazky - ostatní	42	0	0
9.1.	Závazky ke společníkům	43	0	0
9.2.	Dohadné účty pasivní	44	0	0
9.3.	Jiné závazky	45	0	0
C.II.	Krátkodobé závazky (součet C. II.1. až C.II.8.)	46	13 900	7 292
1.	Vydané dluhopisy	47	0	0
1.1.	Vyměnitelné dluhopisy	48	0	0
1.2.	Ostatní dluhopisy	49	0	0
2.	Závazky k úvěrovým institucím	50	0	0
3.	Krátkodobé přijaté zálohy	51	97	101
4.	Závazky z obchodních vztahů	52	8 679	5 279
5.	Krátkodobé směnky k úhradě	53	0	0
6.	Závazky - ovládaná nebo ovládající osoba	54	0	0
7.	Závazky - podstatný vliv	55	0	0
8.	Závazky ostatní	56	5 124	1 912
8.1.	Závazky ke společníkům	57	0	0
8.2.	Krátkodobé finanční výpomoci	58	0	0
8.3.	Závazky k zaměstnancům	59	824	848
8.4.	Závazky ze sociálního a zdravotního pojištění	60	454	467
8.5.	Stát – daňové závazky a dotace	61	1 589	555
8.6.	Dohadné účty pasivní	62	1 978	12
8.7.	Jiné závazky	63	279	30
D.	Časové rozlišení pasiv (D.1. + D.1.)	64	0	0
1.	Výdaje příštích období	65	0	0
2.	Výnosy příštích období	66	0	0

Podpisový záznam: