

# **Projekt tvorby dlouhodobého finančního plánu společnosti XY, spol. s r. o.**

Bc. Markéta Maťová

---

Diplomová práce  
2014



Univerzita Tomáše Bati ve Zlíně  
Fakulta managementu a ekonomiky

---

Univerzita Tomáše Bati ve Zlíně  
Fakulta managementu a ekonomiky  
Ústav financí a účetnictví  
akademický rok: 2013/2014

## ZADÁNÍ DIPLOMOVÉ PRÁCE

(PROJEKTU, UMĚLECKÉHO DÍLA, UMĚLECKÉHO VÝKONU)

Jméno a příjmení: **Markéta Maťová**  
Osobní číslo: **M12456**  
Studijní program: **N6202 Hospodářská politika a správa**  
Studijní obor: **Finance**  
Forma studia: **prezenční**

Téma práce: **Projekt tvorby dlouhodobého finančního plánu společnosti XY, spol. s r. o.**

Zásady pro vypracování:

### Úvod

#### I. Teoretická část

- Proveďte literární rešerši zaměřenou na problematiku finančního plánování.

#### II. Praktická část

- Analyzujte vnější a vnitřní podmínky hospodaření společnosti XY, spol. s r. o.
- Na základě předchozích analýz zpracujte projekt dlouhodobého finančního plánu.
- Zhodnoťte navržený dlouhodobý finanční plán a vypracujte doporučení pro danou společnost.

### Závěr

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

Seznam odborné literatury:

BREALEY, Richard A., Stewart C. MYERS a Franklin ALLEN. Principles of corporate finance. 11th ed. New York: McGraw-Hill/Irwin, c2014, 889 s. ISBN 978-0-07-803476-3.  
KNÁPKOVÁ, Adriana, Drahomíra PAVELKOVÁ a Karel ŠTEKER. Finanční analýza: komplexní průvodce s příklady. 2., rozš. vyd. Praha: Grada, 2013, 236 s. ISBN 978-80-247-4456-8.  
MAREK, Petr. Studijní průvodce financemi podniku. 2., aktualiz. vyd. Praha: Ekopress, 2009, 634 s. ISBN 978-80-86929-49-1.  
ROSS, Stephen A., Randolph WESTERFIELD a Bradford D. JORDAN. Fundamentals of corporate finance. 10th ed. New York: McGraw-Hill/Irwin, c2013, 725 s. ISBN 978-0-07-803463-3.

Vedoucí diplomové práce: Ing. Přemysl Pálka, Ph.D.  
Ústav financí a účetnictví  
Datum zadání diplomové práce: 22. února 2014  
Termín odevzdání diplomové práce: 2. května 2014

Ve Zlíně dne 22. února 2014

prof. Dr. Ing. Drahomíra Pavelková  
děkanka



Ing. Eliška Pastuszková, Ph.D.  
ředitel ústavu

## PROHLÁŠENÍ AUTORA BAKALÁŘSKÉ/DIPLOMOVÉ PRÁCE

Beru na vědomí, že:

- odevzdáním bakalářské/diplomové práce souhlasím se zveřejněním své práce podle zákona č. 111/1998 Sb. o vysokých školách a o změně a doplnění dalších zákonů (zákon o vysokých školách), ve znění pozdějších právních předpisů, bez ohledu na výsledek obhajoby<sup>1</sup>;
- bakalářská/diplomová práce bude uložena v elektronické podobě v univerzitním informačním systému,
- na mou bakalářskou/diplomovou práci se plně vztahuje zákon č. 121/2000 Sb. o právu autorském, o právech souvisejících s právem autorským a o změně některých zákonů (autorský zákon) ve znění pozdějších právních předpisů, zejm. § 35 odst. 3<sup>2</sup>;
- podle § 60<sup>3</sup> odst. 1 autorského zákona má UTB ve Zlíně právo na uzavření licenční smlouvy o užití školního díla v rozsahu § 12 odst. 4 autorského zákona;

---

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

(1) Vysoká škola nevdělečně zveřejňuje disertační, diplomové, bakalářské a rigorózní práce, u kterých proběhla obhajoba, včetně posudků oponentů a výsledku obhajoby prostřednictvím databáze kvalifikačních prací, kterou spravuje. Způsob zveřejnění stanoví vnitřní předpis vysoké školy.

(2) Disertační, diplomové, bakalářské a rigorózní práce odevzdané uchazečem k obhajobě musí být též nejméně pět pracovních dnů před konáním obhajoby zveřejněny k nahlášení veřejnosti v místě určeném vnitřním předpisem vysoké školy nebo není-li tak určeno, v místě pracoviště vysoké školy, kde se má konat obhajoba práce. Každý si může ze zveřejněné práce pořizovat na své náklady výpisy, opisy nebo rozmnoženiny.

(3) Platí, že odevzdáním práce autor souhlasí se zveřejněním své práce podle tohoto zákona, bez ohledu na výsledek obhajoby.

<sup>2</sup> zákon č. 121/2000 Sb. o právu autorském, o právech souvisejících s právem autorským a o změně některých zákonů (autorský zákon) ve znění pozdějších právních předpisů, § 35 odst. 3:

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

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

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

- podle § 60<sup>4</sup> odst. 2 a 3 mohu užít své dílo – bakalářskou/diplomovou práci - nebo poskytnout licenci k jejímu využití jen s předchozím písemným souhlasem Univerzity Tomáše Bati ve Zlíně, která je oprávněna v takovém případě ode mne požadovat přiměřený příspěvek na úhradu nákladů, které byly Univerzitou Tomáše Bati ve Zlíně na vytvoření díla vynaloženy (až do jejich skutečné výše);
- pokud bylo k vypracování bakalářské/diplomové práce využito softwaru poskytnutého Univerzitou Tomáše Bati ve Zlíně nebo jinými subjekty pouze ke studijním a výzkumným účelům (tj. k nekomerčnímu využití), nelze výsledky bakalářské/diplomové práce využít ke komerčním účelům.

Prohlašuji, že:

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

Ve Zlíně ..... 2. 5. 2014 .....

.....  .....

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

(2) Není-li sjednáno jinak, může autor školního díla své dílo užít či poskytnout jinému licenci, není-li to v rozporu s oprávněnými zájmy školy nebo školského či vzdělávacího zařízení.

(3) Škola nebo školské či vzdělávací zařízení jsou oprávněny požadovat, aby jim autor školního díla z výdělku jím dosaženého v souvislosti s užitím díla či poskytnutím licence podle odstavce 2 přiměřeně přispěl na úhradu nákladů, které na vytvoření díla vynaložily, a to podle okolností až do jejich skutečné výše; přitom se přihlídně k výši výdělku dosaženého školou nebo školským či vzdělávacím zařízením z užití školního díla podle odstavce 1.

## **ABSTRAKT**

Tématem této diplomové práce je projekt tvorby dlouhodobého finančního plánu společnosti XY, spol. s r. o. Teoretická část se ve své první části zabývá finančním plánováním, a to jeho podstatou, úkoly, principy, zásadami a metodami. Druhá část je věnována samotnému finančnímu plánu, a to jeho vlastnostem, procesu a metodám tvorby a kontrole plnění. V úvodu praktické části je představena společnost XY, dále je provedena analýza vnějších a vnitřních podmínek hospodaření, která obsahuje analýzu mikroprostředí, analýzu makroprostředí, SWOT analýzu a finanční analýzu. Na základě těchto analýz je pak vytvořen dlouhodobý finanční plán v základní a pesimistické variantě. V závěru praktické části jsou vytvořené varianty dlouhodobého finančního plánu porovnány a jsou navrženy doporučení pro společnost.

**Klíčová slova:** finanční plánování, dlouhodobý finanční plán, plánová rozvaha, plánový výkaz zisku a ztráty, plánový výkaz cash flow

## **ABSTRACT**

The topic of this diploma thesis is Project of Long-Term Financial Plan Creation of Company XY. The theoretical part deals in its first part with substance, impositions, principles and methods of financial planning. The second part is dedicated to attribute, process, methods of creation and control over fulfilment of financial plan. An introduction to the practical part constitutes the company, followed by analysis of external and internal conditions of economic activities, which contains analysis of macroeconomic surrounding, microeconomic surrounding, SWOT analysis and financial analysis. On basis of these analysis is created long-term financial plan in basic and pessimistic variation. In the end, variants of the long-term financial plan are compared and there are also proposed recommendations for the company.

**Keywords:** Financial planning, Long-term financial plan, Planning balance sheet, Planning profit and loss statement, Planning cash flow

Tímto bych chtěla poděkovat panu Ing. Přemyslu Pálkovi, Ph.D., vedoucímu mé diplomové práce, za velice ochotný přístup, odborné vedení a cenné rady a připomínky při zpracování této práce. Dále bych ráda poděkovala vedení společnosti XY za umožnění zpracování práce v jejich firmě a poskytnutí interních materiálů.

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

# OBSAH

<b>ÚVOD</b> .....	<b>11</b>
<b>I TEORETICKÁ ČÁST</b> .....	<b>12</b>
<b>1 FINANČNÍ PLÁNOVÁNÍ</b> .....	<b>13</b>
1.1 PODSTATA A ÚKOLY FINANČNÍHO PLÁNOVÁNÍ .....	13
1.2 PRINCIPY A ZÁSADY FINANČNÍHO PLÁNOVÁNÍ.....	14
1.2.1 Princip preference peněžních toků .....	14
1.2.2 Princip respektování faktoru času .....	14
1.2.3 Princip respektování a minimalizace rizika .....	15
1.2.4 Princip optimalizace kapitálové struktury.....	15
1.2.5 Princip čisté současné hodnoty .....	15
1.2.6 Zásada dlouhodobosti finančního plánování.....	15
1.2.7 Zásada hierarchického uspořádání firemních finančních cílů.....	15
1.2.8 Zásada reálné dosažitelnosti podnikových finančních cílů.....	15
1.2.9 Zásada programové ziskové orientace podniku .....	16
1.2.10 Zásada periodické aktualizace podnikových finančních plánů.....	16
1.2.11 Zásada podstatné shody struktury a formy hlavních plánovacích podkladů se strukturou a formou podnikových účetních výkazů.....	16
1.2.12 Zásada jednoduchosti a transparentnosti plánových výpočtů .....	16
1.2.13 Zásada relativní autonomie finančního plánu .....	16
1.2.14 Zásada posuvného způsobu zpracování .....	16
1.3 FINANČNÍ CÍLE PODNIKU .....	17
1.4 METODY FINANČNÍHO PLÁNOVÁNÍ.....	17
1.4.1 Intuitivní metoda .....	17
1.4.2 Statistická metoda .....	17
1.4.3 Kauzální metoda.....	18
<b>2 FINANČNÍ PLÁN</b> .....	<b>19</b>
2.1 VLASTNOSTI FINANČNÍHO PLÁNU .....	19
2.2 PROCES TVORBY FINANČNÍHO PLÁNU .....	20
2.2.1 Analýza okolí podniku .....	20
2.2.2 Analýza výkonnosti podniku.....	21
2.3 POSTUP PŘI ZPRACOVÁNÍ FINANČNÍHO PLÁNU .....	23
2.4 METODY TVORBY FINANČNÍHO PLÁNU .....	24
2.4.1 Metoda procentuálního podílu na tržbách.....	24
2.4.2 Regresní metoda.....	24
2.4.3 Metoda poměrových finančních ukazatelů .....	24
2.4.4 Analýza nulového bodu.....	24
2.4.5 Finanční modely.....	25
2.5 DLOUHODOBÝ FINANČNÍ PLÁN .....	25
2.5.1 Charakteristika dlouhodobého finančního plánu .....	26
2.5.2 Hlavní výstupy dlouhodobého finančního plánu .....	26
2.5.3 Výhody a nevýhody dlouhodobého finančního plánu .....	29
2.6 KRÁTKODOBÝ FINANČNÍ PLÁN .....	29
2.6.1 Charakteristika krátkodobého finančního plánu .....	30
2.6.2 Hlavní výstupy krátkodobého finančního plánu .....	30



2.7	KONTROLA PLNĚNÍ FINANČNÍHO PLÁNU .....	31
2.7.1	Operativní kontrola .....	32
2.7.2	Rozpočtová kontrola .....	32
2.7.3	Strategická kontrola .....	32
<b>II</b>	<b>PRAKTICKÁ ČÁST .....</b>	<b>34</b>
<b>3</b>	<b>CHARAKTERISTIKA SPOLEČNOSTI XY, SPOL. S R. O. ....</b>	<b>35</b>
3.1	HISTORIE SPOLEČNOSTI .....	35
3.2	VIZE A CÍLE SPOLEČNOSTI .....	36
3.3	ŘÍZENÍ SPOLEČNOSTI .....	36
3.4	ČINNOST SPOLEČNOSTI.....	38
<b>4</b>	<b>ANALÝZA VNĚJŠÍCH A VNITŘNÍCH PODMÍNEK HOSPODAŘENÍ.....</b>	<b>40</b>
4.1	ANALÝZA MIKROPROSTŘEDÍ .....	40
4.1.1	Potenciální konkurence .....	40
4.1.2	Stávající konkurence .....	40
4.1.3	Zákazníci .....	40
4.1.4	Dodavatelé.....	41
4.1.5	Substituty.....	41
4.2	ANALÝZA MAKROPROSTŘEDÍ .....	41
4.2.1	Politické a legislativní okolí.....	41
4.2.2	Ekonomické okolí .....	43
4.2.3	Sociální a demografické okolí.....	44
4.2.4	Technologické okolí.....	46
4.3	SWOT ANALÝZA .....	46
4.4	FINANČNÍ ANALÝZA .....	47
4.4.1	Absolutní ukazatele .....	47
4.4.2	Rozdílové ukazatele .....	56
4.4.3	Poměrové ukazatele .....	57
4.4.4	Souhrnné ukazatele .....	63
<b>5</b>	<b>PROJEKT TVORBY DLOUHODOBÉHO FINANČNÍHO PLÁNU.....</b>	<b>66</b>
5.1	DLOUHODOBÝ FINANČNÍ PLÁN – ZÁKLADNÍ VARIANTA.....	66
5.1.1	Plánování jednotlivých položek výkazu zisku a ztráty .....	66
5.1.2	Plánování jednotlivých položek rozvahy .....	79
5.1.3	Plánování peněžního toku .....	84
5.2	DLOUHODOBÝ FINANČNÍ PLÁN – PESIMISTICKÁ VARIANTA .....	84
5.2.1	Plánování jednotlivých položek výkazu zisku a ztráty .....	84
5.2.2	Plánování jednotlivých položek rozvahy .....	89
5.2.3	Plánování peněžního toku .....	91
<b>6</b>	<b>POROVNÁNÍ NAVRŽENÝCH VARIANT .....</b>	<b>92</b>
<b>7</b>	<b>ZÁVĚREČNÁ DOPORUČENÍ .....</b>	<b>95</b>
	<b>ZÁVĚR .....</b>	<b>96</b>
	<b>SEZNAM POUŽITÝCH ZDROJŮ.....</b>	<b>98</b>
	<b>SEZNAM POUŽITÝCH SYMBOLŮ A ZKRATEK.....</b>	<b>101</b>
	<b>SEZNAM OBRÁZKŮ .....</b>	<b>103</b>
	<b>SEZNAM TABULEK.....</b>	<b>104</b>

<b>SEZNAM PŘÍLOH.....</b>	<b>107</b>
---------------------------	------------

## ÚVOD

V současné době je hlavním finančním cílem každého podniku dlouhodobě maximalizovat svou tržní hodnotu, udržovat finanční stabilitu a v neposlední řadě také dosahovat dobrých hospodářských výsledků. Úspěšné splnění stanovených vizí a cílů závisí na správných rozhodnutích manažerů, což ovšem v současném rychle se měnícím a konkurenčním světě není úkol vůbec jednoduchý. Management společnosti musí provádět spousty rozhodnutí jak krátkodobého, tak dlouhodobého charakteru. Zvláště pro rozhodnutí s dopadem do budoucna jsou zapotřebí informace, díky kterým lze s dostatečným předstihem předvídat budoucí situaci a na jejich podkladě provést potřebná opatření.

K tomu slouží jeden ze základních nástrojů finančního řízení, kterým je finanční plánování. Finanční plán slouží k ujasnění si stanovených cílů a hlavně k stanovení prostředků k jejich úspěšnému dosažení. Ve většině velkých podniků je finanční plánování samozřejmostí, mají na to totiž své zaměstnance a prostředky. Již tak samozřejmé není u menších podniků, kde je situace opačná. Jedním z takových podniků je i společnost XY, ve které jsem tuto práci zpracovávala, jelikož se dosud na tuto oblast příliš nezaměřovala.

Teoretická část má dvě podkapitoly. V první části se budu věnovat pojmu finanční plánování. Zaměřím se na podstatu, úkoly, principy, zásady a metody finančního plánování a také na finanční cíle podniku. Ve druhé části se budu zabývat samotným finančním plánem, a to jeho vlastnostmi, procesem tvorby, postupem při zpracování, metodami tvorby a kontrolou plnění.

Na začátku praktické části představím společnost XY, zejména její historii, vize a cíle, řízení a činnost. Poté provedu analýzu vnějších a vnitřních podmínek hospodaření. Pro analýzu mikroprostředí jsem si zvolila Porterův model pěti konkurenčních sil a pro analýzu makroprostředí PEST analýzu. K analýze vnitřních podmínek hospodaření mi poslouží SWOT analýza, díky které zjistím silné a slabé stránky, příležitosti a hrozby společnosti a dále finanční analýza, díky které zhodnotím celkovou finanční situaci ve společnosti.

Na základě těchto analýz pak navrhnu dlouhodobý finanční plán pro období 2013/2014 až 2016/2017 v základní a pesimistické variantě, jež se bude skládat z plánové rozvahy, plánového výkazu zisku a ztráty a plánového výkazu cash flow. Na závěr praktické části porovnám tyto dvě varianty mezi sebou za pomoci poměrových ukazatelů a navrhnu doporučení pro společnost.

## **I. TEORETICKÁ ČÁST**

# 1 FINANČNÍ PLÁNOVÁNÍ

Pod pojmem finanční plánování si spousta lidí představí pouze strnulé plnění předem stanovených čísel. To ale není tak úplně pravda, jelikož v posledních letech prošlo finanční plánování značnými změnami. V následujících odstavcích je popsáno, jak podstatu a úkoly finančního plánování definují autoři, zabývající se touto problematikou.

## 1.1 Podstata a úkoly finančního plánování

Růčková a Roubíčková (2012, s. 157) definují pojem finanční plánování jako souhrn činností, jejichž výstupem je finanční plán, který prognózuje budoucí výsledky finančních a investičních rozhodnutí podniku. Finanční plán je důležitý nástroj finančního řízení podniku. Hlavním úkolem finančního plánování je zajištění likvidity, které se zakládá na stanovení zdrojů potřebných k financování činností podniku.

Hrdý a Krechovská (2013, s. 192) doplňují předchozí autorky o poznatek, že v rámci prognózy budoucích výsledků by finanční plánování mělo být hlavně zaměřeno na předvídaní problémových či rizikových případů, které by za pomoci alternativních scénářů měly být efektivně eliminovány. Je velmi důležité, aby finanční plán nebyl v podniku brán jako nějaká nepodstatná administrativní věc, protože úplně vše, co se v podniku děje, se odráží v peněžních příjmech a výdajích, jejichž tok je stanoven právě finančním plánem.

Pavelková a Knápková (2008, s. 213) upozorňují na to, že hlavním úkolem finančního plánování není pouze zajištění likvidity, jak uvádí Růčková s Roubíčkovou, ale je to také zajištění stability podniku, uspokojivého zisku před zdaněním a v neposlední řadě také zajištění dostatečného zvyšování se tržní hodnoty podniku.

Valach et al (1999, s. 243) charakterizuje finanční plánování jako soubor rozhodnutí, ve kterých jsou finanční cíle podniku nejprve navrženy, poté vyhodnoceny a nakonec pevně stanoveny. Tyto cíle jsou zaměřeny jak na tržní hodnotu podniku a výnosnost, tak na tržní podíl a růst tržeb.

Ross et al (c2013, s. 92) říká, že finanční plánování formuluje způsob dosažení finančních cílů. Finanční plán je tak výkaz, ve kterém je určeno to, co všechno musí být uděláno

v budoucnosti. Spousta finančních rozhodnutí má dlouhodobý charakter, takže jsou potřeba finanční nástroje dlouhodobého charakteru.<sup>1</sup>

Brealey a Myers (2000, s. 777 – 778) poukazují na to, že finanční plánování je proces, jež v sobě zahrnuje následující činnosti:

- analýzu finančních a investičních prostředků, se kterými podnik může počítat,
- určení dopadů současných rozhodnutí na budoucí výsledky podniku,
- stanovení alternativních scénářů,
- zkoumání budoucí výkonnosti s ohledem na plánované cíle.

## 1.2 Principy a zásady finančního plánování

Podle Landy (2007, s. 110) je finanční plánování efektivní, jsou-li v jeho procesu zohledněny následující principy a zásady.

### 1.2.1 Princip preference peněžních toků

V praxi bývá často kritériem zdraví podniku zisk. Jenomže to, že je podnik ziskový, ještě neznamená, že má dostatečné množství finančních prostředků na pokrytí všech svých potřeb. To zohledňuje tento princip a požaduje odlišovat přírůstek zisku od přírůstku peněžních toků, přírůstek výnosů od přírůstku příjmů a přírůstek nákladů od přírůstku výdajů. Tento princip se uplatňuje při řízení likvidity a investičním rozhodování.

### 1.2.2 Princip respektování faktoru času

Tento princip doporučuje preferenci dřívějšího příjmu před pozdějším příjmem. Tyto dřívější příjmy lze pak využít buď k financování ziskových podnikových činností, nebo k investiční činnosti, která přinese další příjmy. Tento princip se používá při hodnocení efektivnosti investic metodou čisté současné hodnoty.

---

<sup>1</sup> „Financial planning formulates the way in which financial goals are to be achieved. A financial plan is thus a statement of what is to be done in the future. Many decisions have long lead times, which means they take a long time implement.“

### **1.2.3 Princip respektování a minimalizace rizika**

Tento princip doporučuje preferenci příjmu dosaženého s nižším rizikem před stejným příjmem dosaženým s vyšším rizikem. To ale neznamená, že varianta s nejnižším rizikem je rovna nejvýhodnější variantě, nýbrž že rizika by měla být rozpoznávána a zohledněna při konečném rozhodování.

### **1.2.4 Princip optimalizace kapitálové struktury**

Kapitál podniku by měl mít optimální strukturu, která by byla brána v úvahu i v strategických finančních cílech. To vede k zajištění finanční stability a snížení nákladů na kapitál.

### **1.2.5 Princip čisté současné hodnoty**

Mareš (2006, s. 20) doplňuje výše uvedené principy o princip čisté současné hodnoty, který vybízí k zájmu jen o projekty s kladnou čistou současnou hodnotou, tj. o projekty, jež mají současnou hodnotu celkových budoucích příjmů vyšší než současnou hodnotu k nim patřícím celkových budoucích výdajů.

### **1.2.6 Zásada dlouhodobosti finančního plánování**

Landa (2007, s. 111) specifikuje podstatu této zásady v nadřazenosti dlouhodobých finančních cílů podniku krátkodobým. Obě kategorie těchto finančních cílů však spolu úzce souvisí, i když je potřeba tuto hierarchii dodržovat. Krátkodobé finanční cíle by měly přispívat k realizaci dlouhodobých.

### **1.2.7 Zásada hierarchického uspořádání firemních finančních cílů**

Tato zásada spočívá ve stanovení jednoho nejdůležitějšího dlouhodobého finančního cíle a jednoho nejdůležitějšího krátkodobého finančního cíle pro určité plánovací období. Podle dosažení těchto hlavních cílů jsou pak hodnoceny ostatní cíle, které nejsou považovány za vrcholové.

### **1.2.8 Zásada reálné dosažitelnosti podnikových finančních cílů**

Tato zásada požaduje při finančním plánování vycházet z analýzy vnějšího a vnitřního prostředí a ze SWOT analýzy. Zohlednění těchto dvou základních analýz vede k zrealizování podnikových cílů, které jsou tím pádem snadněji dosažitelné.

### **1.2.9 Zásada programové ziskové orientace podniku**

V praxi bývá maximalizace tržní hodnoty podniku nadřazena ziskové orientaci podniku. To by se však takto dít nemělo, protože zisk slouží k hodnocení ekonomické výkonnosti a také zásadně ovlivňuje tržní hodnotu podniku.

### **1.2.10 Zásada periodické aktualizace podnikových finančních plánů**

Landa (2007, s. 112) uvádí, že dlouhodobé finanční plány by se měly aktualizovat každý rok a roční plány každé čtvrtletí. Aktualizace jsou důležité zejména z toho důvodu, že okolí podniku se mění, a tudíž se podnikové záměry musí přizpůsobovat realitě.

### **1.2.11 Zásada podstatné shody struktury a formy hlavních plánovacích podkladů se strukturou a formou podnikových účetních výkazů**

Při dodržení této zásady je zajištěna srovnatelnost výkazů a kontrola plnění podnikových cílů a to tak, že struktura, forma a metody sestavení finančních plánů navazují na strukturu, formu a metody vnitropodnikového ekonomického reportingu.

### **1.2.12 Zásada jednoduchosti a transparentnosti plánových výpočtů**

Tato zásada by měla management vést k respektování toho, že s finančními plány přijdou do styku různě odborně zdatní zaměstnanci, co se financí týče. Plánovací výpočty a procedury by tedy měly být provedeny na bázi jednoduchosti, nekomplikovanosti, snadné a rychlé orientace.

### **1.2.13 Zásada relativní autonomie finančního plánu**

V praxi se finanční plány neobejdou bez větších či menších změn, které se dějí především ze změn okolí podniku a kvůli přizpůsobování se zainteresovaným skupinám. Pro podnik je zásadní splnění dlouhodobých cílů a tyto změny by jej od toho v žádném případě neměly odvádět.

### **1.2.14 Zásada posuvného způsobu zpracování**

Výše uvedené zásady doplňuje Fotr (1999, s. 24) o zásadu posuvného způsobu zpracování, která spočívá v detailnějším zpracování prvního roku dlouhodobého plánu, přičemž je efektivní rozdělit tento první rok na kratší časová období. Po skončení prvního roku se přidává následující rok.



### 1.3 Finanční cíle podniku

Landa (2007, s. 113) tvrdí, že stěžejním cílem dlouhodobého finančního plánování je maximalizace hodnoty pro vlastníky. Podnikové finanční cíle by tedy měly být vytvořeny v závislosti na následujících ukazatelích:

- **maximalizace ekonomické hodnoty:** má největší význam, zdůrazňuje význam maximalizace finančního přínosu pro investory, ukazatelem maximalizace ekonomické hodnoty je ukazatel EVA (Economic Value Added = ekonomická přidaná hodnota),
- **EBT** (Earnings before Tax = zisk před zdaněním), **provozní zisk**, **EBIT** (Earnings before Interest and Tax = provozní zisk před úroky a zdaněním): jejich zvyšování je jednou z podmínek růstu ukazatele EVA,
- **růst tržeb:** tržby z prodeje výrobků, zboží a služeb tvoří významný podíl na provozních i celkových výnosech, z čehož vyplývá, že výrazným způsobem ovlivňují ukazatele ziskovosti,
- **likvidita a finanční stabilita:** cílové hodnoty likvidity a finanční stability spadají spíše pod cíle krátkodobého finančního plánování, při dlouhodobém finančním plánování se obvykle počítá s ukazateli běžné likvidity a celkové zadluženosti.

### 1.4 Metody finančního plánování

#### 1.4.1 Intuitivní metoda

Marek et al (2009, s. 504 – 505) vidí podstatu intuitivní metody v promyšlení si plánu v hlavě konkrétního finančního plánovače, který při této činnosti čerpá ze svých osobních zkušeností a individuálních odhadů. Mezi nevýhody této metody patří určité zjednodušení, přehlédnutí klíčových vztahů a v některých případech i nereálnost.

#### 1.4.2 Statistická metoda

Statistická metoda je založena na tom, že minulé časové řady jsou prodlouženy do budoucna a jejím základním předpokladem je to, že jaký vývoj měly finanční ukazatele v minulosti, tak identický vývoj budou mít i v budoucnosti. Tato metoda se aplikuje prostřednictvím metody proporcionálního růstu majetku, závazků a nákladů ve vztahu k plánovaným tržbám a metody regresní analýzy.

### 1.4.3 Kauzální metoda

Nejsprávnější metodou je kauzální metoda, která je postavena na čtveřici následujících veličin:

- **vstupní veličiny:** mají tři elementární zdroje, mezi něž se řadí údaje o nynějším stavu majetku podniku a dosavadních výsledcích hospodaření, výstupy dalších ekonomických plánů společnosti a makroekonomické předpovědi o vývoji makroekonomických ukazatelů,
- **žádoucí veličiny:** jsou jimi požadované hodnoty některých ukazatelů z oblasti likvidity, obratovosti majetku a nákladovosti,
- **výstupní veličiny:** jsou jimi ostatní veličiny, které nespádají do kategorie vstupních nebo žádoúcích veličin a jejichž hodnotu dostaneme dosazením výše uvedených veličin do daného vzorce,
- **kontrolní veličiny:** slouží ke kontrole, zda výsledek hospodaření uvedený v plánové rozvaze je totožný s výsledkem hospodaření uvedeným v plánovém výkazu zisku a ztráty.

## 2 FINANČNÍ PLÁN

Valach et al (1999, s. 244) zastává názor, že výstupem finančního plánování je finanční plán, který znázorňuje budoucí peněžní stavy a toky v daném podniku. Jeho základní úlohou je napomoci ke správným současným rozhodnutím, jejichž dopady se však projeví až v budoucích obdobích.

Brealey a Myers (2000, s. 780) si myslí, že úplný finanční plán patří k nejpodstatnějším dokumentům podniku. Každý finanční plán má určité základní složky, které jsou identické pro různě velké podniky. Co se však liší dle velikosti podniku, je míra podrobnosti zpracování finančního plánu, který v sobě zahrnuje prognózovanou rozvahu, výkaz zisku a ztráty a výkaz o peněžních tocích a údaje o plánovaných výdajích na investice.

### 2.1 Vlastnosti finančního plánu

Žůrková (2007, s. 24) se domnívá, že k tomu, aby finanční plán stoprocentně plnil svůj účel, musí být tzv. SMART (z angličtiny), což v češtině znamená „chytrý“. Měl by splňovat následujících pět vlastností, jejichž počáteční písmena v anglickém originále tvoří slovo SMART:

- **Specific – konkrétní:** finanční plán musí odpovídat nárokům, který na něj klade management dané společnosti,
- **Measurable – měřitelný:** finanční plán se musí dát srovnávat s výsledky předchozího i stávajícího období a musí být vyhotoven ve finančních jednotkách,
- **Attainable – dosažitelný:** finanční plán musí motivovat všechny zaměstnance dané společnosti, aby se snažili o dosažení stanovených cílů,
- **Realistic – reálný:** finanční plán musí brát ohled na stávající tržní pozici podniku, konkurenční firmy i na vnitřní a vnější okolí podniku,
- **Tangible – materiální:** finanční plán musí obsahovat všechny skutečné činnosti podniku, které probíhají v rámci veškerých jeho aktivit.

Růčková a Roubíčková (2012, s. 162) doplňují předchozí autorku o poznatek, že výše uvedené vlastnosti finančního plánu jsou velmi významné zejména pro osobu, která pak bude podle daného finančního plánu ve firmě řídit finance. Finanční plán by mohl být dokonce SMARTER, což se dá přeložit jako „chytřejší“, s tím, že předchozí vlastnosti jsou navíc doplněny o **E**valuated – vyhodnocený (**E**xciting – zajímavý) a **R**eviewed – zhodnocený (**R**ewarded – odměněný).

## 2.2 Proces tvorby finančního plánu

### 2.2.1 Analýza okolí podniku

Dedouchová (2001, s. 16) řadí mezi hlavní význam analýzy okolí podniku definování příležitostí a hrozeb. Okolí podniku se skládá z mikrookolí a makrookolí. Mikrookolí tvoří odvětví, pod které spadá činnost dané firmy, zatímco makrookolí je prostředí, jež je jednotné pro veškerá odvětví.

#### *Analýza mikroprostředí*

Růčková a Roubíčková (2012, s. 170) považují za základní části analýzy mikroprostředí analýzu trhu a jeho vývoje, analýzu konkurence a faktorů na ni působících a analýzu cen surovin a energií.

Dedouchová (2001, s. 17 – 19, s. 22 – 23) podotýká, že stěžejním nástrojem pro analýzu mikroprostředí je Porterův model pěti sil, jež slouží k objevování příležitostí a hrozeb, které generuje mikroprostředí. Těchto pět konkurenčních sil významně ovlivňuje ceny a zisky v daném odvětví. Tento model obsahuje následující síly:

- **riziko vstupu potenciálních konkurentů:** jsou-li bariéry vstupu na trh nízké, potenciální konkurenti se snadno dostanou na trh a hrozí následné snižování cen a zisků ⇒ hrozba; jsou-li bariéry vstupu na trh vysoké, potenciální konkurenti se na trh dostanou obtížně a ceny a zisky se mohou následně zvyšovat ⇒ příležitost,
- **rivalita mezi podniky uvnitř mikroprostředí:** je-li konkurence mezi podniky velká, tak se ceny a zisky mohou snižovat ⇒ hrozba; je-li konkurence mezi podniky malá, tak se ceny a zisky mohou zvyšovat ⇒ příležitost,
- **smluvní síla kupujících:** jsou-li ceny zákazníky stlačeny dolů, je-li jimi vyžadována vysoká kvalita či lepší servis, tak se ceny a zisky mohou snižovat ⇒ hrozba; nevyžadují-li zákazníci vysokou kvalitu či lepší servis, tak se ceny a zisky mohou zvyšovat ⇒ příležitost,
- **smluvní síla dodavatelů:** zvyšují-li dodavatelé své ceny, tak se zisky mohou snižovat ⇒ hrozba; nezvyšují-li dodavatelé své ceny, tak se zisky mohou zvyšovat ⇒ příležitost,
- **hrozba substitučních výrobků:** je-li hodně substitutů, tak se ceny a zisky mohou snižovat ⇒ hrozba; je-li málo substitutů, tak se ceny a zisky mohou zvyšovat ⇒ příležitost.

### *Analýza makroprostředí*

Sedláčková a Buchta (2006, s. 16) uvádí, že mnohé z faktorů makroprostředí nemůže podnik nijak ovlivnit, jsou dané a pro všechny stejné. Co však může ovlivnit je, že na tyto faktory může účinně zareagovat a vytvářet si různé varianty svého vývoje.

Dedouchová (2001, s. 25 – 28) se zmiňuje, že makroprostředí má zásadní vliv na poptávku a zisk. V důsledku změn faktorů makroprostředí vznikají nové příležitosti a hrozby. Makroprostředí se člení na následující části:

- **makroekonomické okolí:** na míru výnosnosti daného podniku působí stav ekonomiky, který se odvíjí od míry ekonomického růstu, úrokové míry, směnného kurzu – devizového kurzu koruny a od míry inflace,
- **technologické okolí:** nové technologie přináší příležitosti i hrozby, příležitosti těm, kteří se zajímají a předvídají, hrozby pak těm, kteří se nezajímají a nepředvídají,
- **sociální okolí:** nové sociální trendy přináší rovněž příležitosti i hrozby, v současnosti je moderní zdravý životní styl a péče o životní prostředí, což přináší hrozby pro některé podniky,
- **demografické okolí:** změny ve skladbě obyvatelstva také přináší příležitosti i hrozby,
- **politické a legislativní okolí:** právní zákony a regulační opatření mohou u některých podniků omezovat jejich strategii,
- **celosvětové okolí:** různé změny ve světě ovlivňují tržní působení i pronikání na nové trhy.

#### **2.2.2 Analýza výkonnosti podniku**

Fotr (1999, s. 12 – 13) spatřuje význam analýzy výkonnosti podniku v nabytí důležitých informací o dílčích stránkách podniku, které vedou k efektivnímu dlouhodobému plánování. V rámci této analýzy se zkoumá, jak dobře je daný podnik schopen vytvářet, vyrábět a prodávat svou produkci a dále také udržet finanční rovnováhu.

### *Analýza zdrojů podniku*

Při analýze zdrojů podniku se detailně rozebírají podnikové zdroje, přičemž jimi mohou být:

- opatření programu výroby stroji, zařízeními, surovinami, materiály a energiemi,

- zdroje pro inovaci programu výroby,
- stávající technické a technologické know-how,
- profesní a kvalifikační složení zaměstnanců,
- finanční zdroje a rezervy.

### ***Analýza výrobního programu***

K analýze výrobního programu slouží většinou dvě základní následující analýzy:

- **analýza výrobního portfolia:** skupiny výrobků jsou hodnoceny podle očekávaného tempa růstu prodeje a relativního tržního podílu a z těchto charakteristik se pak vyvodí, zda jsou výrobky dojnými krávy, hvězdami, otazníky nebo psy,
- **analýza životního cyklu:** u výrobků je zjištěno, v jaké jsou fázi svého životního cyklu.

### ***SWOT analýza***

Sedláčková a Buchta (2006, s. 91 – 93) zdůrazňují, že úkolem SWOT analýzy je napomoci k definování strategie podniku porovnáním silných a slabých stránek s příležitostmi a hrozbami objevenými v analýze okolí. Princip SWOT analýzy spočívá v podpoře silných stránek, útlumu slabých stránek a v neustálém sledování příležitostí a hrozeb. Cílem SWOT analýzy je předpovědět budoucí vývoj faktorů externího i interního okolí a zhodnotit jejich interakce. SWOT diagram se skládá z následujících čtyř kvadrantů:

- 1. kvadrant „**SO**“ (**S**trengths, **O**pportunities): podnik má dost silných stránek i příležitostí ⇒ růstová až agresivní strategie,
- 2. kvadrant „**ST**“ (**S**trengths, **T**hreats): podnik má sice dost silných stránek, ale vyskytují se hrozby ⇒ diverzifikační strategie, jejímž posláním je proměna hrozeb v příležitosti,
- 3. kvadrant „**OW**“ (**O**pportunities, **W**eaknesses): podnik má sice dost příležitostí, ale i dost slabých stránek ⇒ turnaround strategie, která spočívá v odstranění slabých stránek příležitostmi,
- 4. kvadrant „**WT**“ (**W**eaknesses, **T**hreats): podnik má dost slabých stránek i hrozeb ⇒ obranná až defenzivní strategie, jež je založena na dohodách a vzdání se některých postavení.

### *Finanční analýza*

Mareš (2006, s. 10) charakterizuje podstatu finanční analýzy v rozboru finančně-ekonomických výsledků daného podniku a hodnocení finančního stavu dané firmy. Výsledky, které poskytuje finanční analýza, se využívají v rámci činnosti podniku pro finanční řízení, a to zejména ke kontrolní činnosti, krátkodobému řízení, finančnímu plánování, investičnímu rozhodování a definici finančních politik. Výsledky finanční analýzy však jsou k dispozici nejen těmto interním subjektům, ale i externím subjektům (např. bankám).

Knápková et al (2013, s. 17 – 18) si podobně jako Mareš myslí, že úkolem finanční analýzy je souhrnné posouzení finančního stavu dané společnosti. Dále doplňuje, že finanční analýzu z interních subjektů potřebují nejen manažeři pro finanční řízení, ale také vlastníci k posouzení návratnosti jejich kapitálu a naopak z externích subjektů ji využívají nejen banky, ale i dodavatelé, odběratelé, stát či veřejnost.

Neodmyslitelným podkladem pro zpracování finanční analýzy jsou účetní výkazy, a to rozvaha, výkaz zisku a ztráty, výkaz cash flow, výkaz o změnách vlastního kapitálu a příloha účetní závěrky. Dále k získání různých potřebných údajů slouží výroční zpráva, zprávy managementu společnosti, různě zaměřené vlastní statistiky podniku, oficiální ekonomické statistiky, zprávy v tisku a nezávislé předpovědi.

### **2.3 Postup při zpracování finančního plánu**

Hrdý a Krechovská (2013, s. 197) upozorňují, že finanční plán není vhodné vytvořit pouze v jedné jediné verzi, ale že by měl být vytvořen v různých obměnách. Výsledkem jsou tedy různé varianty plánovaných účetních výkazů s doplňujícími komentáři.

Postup sestavení finančního plánu probíhá následovně:

- zpracování plánovaného výkazu zisku a ztráty: podkladem je plán výnosů, nákladů a výsledku hospodaření,
- zpracování plánované rozvahy: podkladem je plán dlouhodobého a oběžného majetku a plán závazků,
- zpracování plánovaného výkazu cash flow,
- zkontrolování přijatelnosti finančního plánu.

## 2.4 Metody tvorby finančního plánu

Pavelková a Knápková (2008, s. 219) považují za elementární metody tvorby finančního plánu metodu procentuálního podílu na tržbách, regresní metodu, metodu poměrových finančních ukazatelů, analýzu nulového bodu a finanční modely.

### 2.4.1 Metoda procentuálního podílu na tržbách

Stěžejním podkladem pro tvorbu finančního plánu v rámci této metody je plán tržeb. Předpokladem této metody je stabilní poměr tržeb k některým položkám nákladů, k větší části položek aktiv a rovněž k zisku.

V prvním kroku se stanoví plán peněžních toků, ve druhém kroku se pak sestaví plánová rozvaha a plánový výkaz zisku a ztráty s tím, že oba tyto výkazy jsou v návaznosti na plán cash flow.

Finanční plán vytvořený na základě této metody bývá nápomocný při plánování investiční činnosti. Dané investice se promítají do plánu cash flow v podobě tržeb, zisku po zdanění a investičních výdajů.

### 2.4.2 Regresní metoda

Podle Grünwalda a Holečkové (2007, s. 244) je při této metodě v první fázi zpracována plánová rozvaha, na jejímž podkladě je pak ve druhé fázi vypracován plánový výkaz zisku a ztráty a plán cash flow, přičemž je vše založeno na historických vztazích položek rozvahy a výkazu zisku a ztráty.

### 2.4.3 Metoda poměrových finančních ukazatelů

Pavelková a Knápková (2008, s. 221) říkají, že při sestavování plánové rozvahy při této metodě se používají poměrové finanční ukazatele a plánované tržby. Tyto poměrové finanční ukazatele pak pro podnik představují ideální hodnoty. Mezi tyto vzory se řadí například určité finanční cíle nebo hodnoty poměrových finančních ukazatelů daného odvětví či podobně úspěšného podniku.

### 2.4.4 Analýza nulového bodu

Podstatou této metody je zjistit, jak ovlivňuje rozpouštění fixních nákladů k různým objemům výroby zisk podniku a prodejní ceny produkce. Slouží k určení rozmezí, pod které by se již tržby neměly dostat.



### 2.4.5 Finanční modely

První skupinou finančních modelů jsou simulační modely finančního plánu, které jsou vhodné pro zpracování plánové rozvahy, plánového výkazu zisku a ztráty a plánu cash flow dle určených parametrů v různých obměnách.

Druhou skupinu tvoří optimalizační modely finančního plánu, které slouží k nalezení optimálního řešení nejen dle určených parametrů, ale i podle určených omezení.

## 2.5 Dlouhodobý finanční plán

Brealey et al (c2014, s. 761) vidí podstatu dlouhodobého finančního plánování v kapitálovém rozpočtování. Je zaměřeno především na investice, které se mohou týkat různých oddělení daného podniku. V některých případech může u individuálních projektů docházet k významnému střetu zájmů.<sup>2</sup>

Bohanesová (2007, s. 66) spatřuje hlavní význam dlouhodobého finančního plánu v řešení dlouhodobých cílů a v zaměření se na další vývoj daného podniku. Dlouhodobý finanční plán je vypracováván na období, jež je delší než jeden rok, většinou je sestavován na období, které je dlouhé pět let.

Dlouhodobý finanční plán může být vytvořen ve formě následujících čtyř dokumentů:

- **zakladatelský rozpočet:** sestavuje se při vzniku společnosti,
- **podnikatelský záměr:** zpracovává se při změně předmětu nebo technologie činnosti,
- **souhrnný finanční plán:** zabývá se odbytem a tržbami, výsledkem hospodaření, požadavky na majetek, potřebou finančních zdrojů a ekonomickými předpoklady,
- **plán obnovy investic:** řeší obnovení dlouhodobého majetku.

---

<sup>2</sup> „Long-term planning involves capital budgeting on a grand scale. It focuses on the investment by each line of business and avoids getting bogged down in details. Of course, some individual projects may be large enough to have significant individual impact.“

### 2.5.1 Charakteristika dlouhodobého finančního plánu

Tab. 1 Charakteristika dlouhodobého finančního plánu (vlastní zpracování podle Hrdého a Krechovské, 2013, s. 194)

<b>Řídící veličina</b>	Cíle podniku
<b>Úkol</b>	Podporovat zajištění dlouhodobého generování zisku, zhodnocení vloženého kapitálu
<b>Prostředek</b>	Investice a inovační aktivity
<b>Struktura výstupů</b>	Účetní výkazy včetně komentáře, za jakých předpokladů byl plán vytvořen
<b>Vyhodnocení</b>	Roční, popřípadě aktualizace

### 2.5.2 Hlavní výstupy dlouhodobého finančního plánu

Marek et al (2009, s. 505 – 506) zařazuje mezi základní části dlouhodobého finančního plánu plánový výkaz zisku a ztráty, plánovou rozvahu, plánový výkaz cash flow, plánové rozdělení výsledku hospodaření a plánový výpočet daně z příjmů.

#### *Plánový výkaz zisku a ztráty*

Plán tržeb z prodeje vlastních výrobků, služeb a zboží se odvíjí od obchodního plánu, jenž je založen na marketingovém výzkumu. Kromě toho závisí výše těchto tržeb také na kapacitě produkce či inflaci. V praxi je užitečné rozčlenit tyto tržby dle jednotlivých druhů výrobků, služeb či zboží.

Fotr (1999, s. 40 – 41, s. 44) dodává, že k určení výše tržeb může být použit agregovaný přístup, který obsahuje méně detailní informace nebo desagregovaný přístup, jež obsahuje více detailní informace.

První zmíněný přístup je založen na předpovědi časové řady celkových tržeb v dílčích letech plánu. K této prognóze se používají odhady zaměstnanců marketingu, trendové křivky a také regresní a korelační analýza.

Druhý přístup rozděluje program výroby či služeb do specifického množství komodit, přičemž jsou určeny časové řady prodeju dílčích komodit v daném období plánu, dosahovaných prodejních cen na tuzemském trhu a devizových kurzů cizích měn.

Dále obsahuje plánový výkaz zisku a ztráty plán změn stavů vnitropodnikových zásob vlastní výroby, pro který je daná hodnota přepsána z plánové rozvahy, a plán aktivace majetku a vnitropodnikových služeb.

K určení výše nákladů může být použit rovněž jako u tržeb agregovaný či desagregovaný přístup.

První přístup stanovuje dílčí skupiny nákladových položek v relaci k tržbám. Tato relace je vyjádřena poměrem dílčích nákladových položek k tržbám. Vynásobíme-li pak tyto poměry za dané roky a související tržby v daných letech plánu, tak dostaneme plán nákladů.

Marek et al (2009, s. 506 – 508) připojuje, že v plánu nákladů spotřebovaných nákupů dominuje spotřeba materiálu, energie, ostatních neskladovaných dodávek a prodané zboží. První tři vyjmenované položky se musí v procesu plánování rozčlenit na přímé jednicové náklady a přímé a nepřímé režijní náklady.

Plán služeb obsahuje plánování oprav a udržování, nákladů na reprezentaci, cestovního, marketingu a nájemného. Výše těchto nákladových položek se odvozuje od plánu údržby, marketingového rozpočtu a plánu dlouhodobých finančních zdrojů.

Nejvýznamnější položkou plánu osobních nákladů jsou mzdové náklady, jejichž plánovaná hodnota se vypočítá součinem průměrné mzdy za minulé období, ideálního indexu růstu průměrné mzdy a plánovaného průměrného přepočteného fyzického stavu zaměstnanců, s tím že při samotném výpočtu je vhodné rozdělit zaměstnance na dělníky a technicko-hospodářské pracovníky.

Součástí plánového výkazu zisku a ztráty je také plánování daní a poplatků a plánování odpisů, přičemž hodnoty obou těchto kategorií se dají určit celkem jednoduše. Silniční daň se naplánuje dle počtu aut a jejich vlastností, daň z nemovitostí dle výměry a cen pozemků a odpisy dle odpisového plánu.

Stěžejní položkou plánu finančních výnosů a nákladů jsou nákladové úroky, které se zjistí z úvěrových smluv, ostatní výnosové či nákladové položky jsou obvykle nepodstatné a mohou se zjistit indexovým způsobem, kterým se plánují také mimořádné výnosy a náklady.

### ***Plánová rozvaha***

Fotr (1999, s. 58 – 59) zastává názor, že při stanovení plánové rozvahy je nejprve potřeba určit výši aktivních a některých pasivních položek, z kterých se pak odvodí výše dodateč-

ného externího kapitálu. Plánované položky rozvahy lze stanovit za pomoci plánu tržeb nebo v následujících odstavcích popsány způsoby.

Co se týká plánování aktiv a pasiv závislých na vývoji tržeb, tak díky růstu tržeb pak rostou zejména zásoby, pohledávky, krátkodobé závazky, finanční a investiční majetek. K stanovení aktiv a pasiv závislých na vývoji tržeb se využívá především metoda procentuálního podílu na tržbách, regresní metoda a metoda poměrových finančních ukazatelů, jež jsou popsány výše.

Marek et al (2009, s. 509 – 511) se zmiňuje, že plán dlouhodobého majetku vychází z investičního a odpisového plánu. Konečný stav dlouhodobého majetku se dostane dosažením do vzorce  $\text{zůstatková cena stávajícího dlouhodobého majetku} + \text{vstupní cena nového dlouhodobého majetku} - \text{suma odpisů} + \text{zůstatková cena vyřazeného dlouhodobého majetku}$ .

Plán oběžného majetku se skládá z plánu zásob, plánu dlouhodobých a krátkodobých pohledávek a plánu krátkodobého finančního majetku. Plánované hodnoty jednotlivých druhů zásob (materiálu, výrobků, zboží, ...) se vypočítají vynásobením ideální hodnoty doby obratu dané zásoby ve dnech a nákladů na danou zásobu, které byly určeny v plánové výsledovce. Plán krátkodobých pohledávek se rozčleňuje na dvě části, tou první jsou pohledávky před a po termínu splatnosti a tou druhou jsou pohledávky z obchodních vztahů a ostatní. Konečný stav krátkodobého finančního majetku se přepisuje z plánového výkazu cash flow.

Konečný stav položky vlastního kapitálu se odvíjí od výsledku hospodaření z plánové výsledovky, dále od plánovaného rozdělení výsledku hospodaření a v neposlední řadě od plánu dlouhodobých finančních zdrojů.

Plán cizích zdrojů tvoří plán rezerv, plán dlouhodobých a krátkodobých závazků a plán dlouhodobých a krátkodobých bankovních úvěrů. Plán rezerv je stanoven na základě plánu tvorby a zúčtování rezerv v plánové výsledovce. Krátkodobé závazky stačí rozčlenit na závazky z obchodních vztahů a ostatní. Výše plánovaného stavu bankovních úvěrů vychází ze současných i budoucích úvěrových smluv.

### ***Plánový výkaz cash flow***

Plánový výkaz cash flow bývá obvykle vyhotoven na podkladě plánového výkazu zisku a ztráty, plánové rozvahy, plánového rozdělení výsledku hospodaření a plánového výpočtu

daně z příjmů. Změna stavu peněžních prostředků v plánovém výkazu cash flow je vyjádřena změnou stavu aktivních položek, jiných než jsou peněžní prostředky a změnou stavu pasivních položek.

### 2.5.3 Výhody a nevýhody dlouhodobého finančního plánu

Petřík (2005, s. 117) zdůrazňuje následující výhody dlouhodobého finančního plánu:

- možnost podívání se na činnost podniku z dlouhodobého hlediska,
- zaměření na cíle, jež jsou mezi sebou vhodně propojené,
- vytvoření kvalitních plánů k dosažení stanovených cílů,
- vyhodnocení silných a slabých stránek daného podniku,
- vyloučení činností, které se nevyplátí,
- důležitý podklad pro krátkodobé finanční řízení.

Dle stejného autora mezi nevýhody dlouhodobého finančního plánu patří:

- některé ze strategických cílů mohou být nereálné a až moc subjektivní,
- postupy jsou často komplikované, zaberou spoustu času a v určitých ohledech jsou byrokratické,
- kontrola formální správnosti je většinou neúčinná.

## 2.6 Krátkodobý finanční plán

Bohanesová (2007, s. 59 – 60) definuje základní prvky krátkodobého finančního plánu:

- krátkodobý finanční plán se vytváří na období, jež je dlouhé jeden rok,
- jeho cílem je zajištění oběžného majetku, a to surovin, materiálu a krátkodobého finančního majetku,
- plánování hotovosti je základním prostředkem krátkodobého finančního plánu,
- prvořadým úkolem je zabezpečení odpovídající likvidity,
- v rámci zpracování krátkodobého finančního plánu je vypracováván plán finančních toků, plánový výkaz zisku a ztráty a plánová rozvaha.

### 2.6.1 Charakteristika krátkodobého finančního plánu

Tab. 2 Charakteristika krátkodobého finančního plánu (vlastní zpracování podle Hrdého a Krechovské, 2013, s. 195)

<b>Řídící veličina</b>	Relevantní roční část dlouhodobého finančního plánu
<b>Úkol</b>	Podporovat zajištění likvidity
<b>Prostředek</b>	Plán výnosů, nákladů a výsledku hospodaření, řízení oběžného majetku a peněžních toků
<b>Struktura výstupů</b>	Účetní výkazy, vnitropodnikové měsíční výkazy, platební kalendář, komentář
<b>Vyhodnocení</b>	Měsíční, formou rozboru nebo reportingu

### 2.6.2 Hlavní výstupy krátkodobého finančního plánu

Marek et al (2009, s. 511) stejně jako Bohanesová řadí k základním částem krátkodobého finančního plánu plánovou rozvahu, plánový výkaz zisku a ztráty a plánový výkaz cash flow, který je při krátkodobém finančním plánování stěžejním výkazem.

#### *Plánový výkaz cash flow*

Jeho úkolem je zajištění denní platební schopnosti a také co nejefektivnějšího naložení s přebytkem či nedostatkem peněžních prostředků daného podniku. Krátkodobému plánovému výkazu cash flow se většinou v praxi říká platební kalendář.

Šiman (2005, s. 93) se domnívá, že k zpracování těchto platebních kalendářů je nejideálnější přímá metoda stanovení výkazu cash flow, při které jsou určovány skutečné peněžní příjmy a výdaje, z kterých lze pak zjistit peněžní přebytek či nedostatek, jejichž vypořádání je popsáno níže.

Marek et al (2009, s. 511 – 513) blíže specifikuje plánovací období. Tento výkaz se zpracovává na dva týdny až měsíc, kdy se monitorují denní peněžní příjmy a výdaje a aktualizuje se každý den, nebo na čtvrtletí či pololetí, kdy se monitorují týdenní či měsíční peněžní příjmy a výdaje a aktualizuje se každý týden či každý měsíc, nebo na rok, kdy se monitorují měsíční či čtvrtletní peněžní příjmy a výdaje a aktualizuje se každý měsíc či každé čtvrtletí.

V případě peněžního přebytku je užitečné, když jsou tyto prostředky vhodným způsobem zhodnoceny. Máme na výběr ze tří variant. Buď můžeme přebytečné peněžní prostředky investovat do cenných papírů či je můžeme vložit jako depozitum do banky nebo se můžeme předzásobit.

V případě peněžního nedostatku je potřeba, aby se daný podnik snažil o opatření dodatečných peněžních příjmů nebo o zmenšení či odročení současných peněžních výdajů. Dodatečné peněžní příjmy si lze opatřit prodejem nepotřebného majetku, vzetím bankovního úvěru nebo vypůjčením si od společníků. Zmenšení či odročení současných peněžních výdajů se provádí přezkoumáním plánů těchto položek.

## 2.7 Kontrola plnění finančního plánu

Valach et al (1999, s. 257) podotýká, že při plnění finančního plánu vznikají kladné nebo záporné odchylky od žádoucího stavu. Úkolem kontroly plnění finančního plánu je interpretace právě těchto odchylek a také zajištění informací, které povedou buď k úpravám finančního plánu, nebo k stanovení nápravných opatření.

Grünwald a Holečková (2007, s. 309) dodávají, že kontrolu plnění finančního plánu má na starost dozorčí rada v daném podniku a rovněž že kontrola plnění finančního plánu je nejdůležitějším nástrojem hodnocení dodržování stanovených cílů.

Valach et al (1999, s. 257 – 258) poukazuje na to, že aby finanční kontrola úspěšně plnila svůj účel, je nutné se řídit následujícími body:

- **okamžitá reakce** na vzniklé odchylky: k finanční kontrole stačí méně detailní a přesná data, kterými však musí být disponováno v době, kdy je ještě možná efektivní reakce,
- pohled do **budoucnosti**: u finanční kontroly se upřednostňuje hrubší týdenní, měsíční či roční předpověď před údaji z minulosti,
- zaměření na **strategicky** důležité záležitosti: jednotlivé odchylky mohou být při samostatném zkoumání bezvýznamné, to se však může změnit při souhrnném zkoumání,
- **přizpůsobení** závisle proměnných nezávislým: zpracování finančního plánu v různých obměnách pro stěžejní veličiny,
- **hospodárnost**: výhody z finanční kontroly by měly být vyšší než investice do informačního systému,

- **nestrannost:** výsledek finanční kontroly by měl být spravedlivý, jelikož je motivačním prvkem odpovědných zaměstnanců,
- snadná **pochopitelnost** výsledků manažery: výstup finanční kontroly by měl být srozumitelný a přehledný a s kvalitním komentářem,
- zajištění **nápravného postupu:** finanční kontrola by měla objasnit původ odchylek a jakým způsobem vzniklé odchylky řešit.

### 2.7.1 Operativní kontrola

Operativní kontrola se zabývá především ziskem, peněžními toky, oběžným majetkem a krátkodobými závazky, přičemž v těchto položkách se promítají problémy provozní činnosti daného podniku. Úkolem operativní kontroly je identifikace odchylek mezi skutečným a plánovaným stavem za dané období, kterým je buď měsíc anebo čtvrtletí, kumulovaných odchylek od začátku roku a rovněž předpokládaných rozdílů mezi skutečným a plánovaným stavem za celý rok. Kromě finančních výsledků je při operativní kontrole kontrolován také úsek odbytu, výroby či personální útvar.

Grünwald a Holečková (2007, s. 311 – 312) připojují, že odchylky se identifikují porovnáním plánované a účetní rozvahy, plánovaného a účetního výkazu zisku a ztráty a plánovaného a účetního výkazu cash flow. Při operativní kontrole se počítají i ukazatele rentability a likvidity, které ve srovnání s minulostí mohou upozornit na špatný vývoj.

### 2.7.2 Rozpočtová kontrola

Valach et al (1999, s. 258) charakterizuje úkol rozpočtové kontroly v stanovení formálních podmínek pro sledování celkové i samostatné činnosti daného podniku. Výsledky rozpočtové kontroly pak ovlivňují rozpočet pro příští období, do kterého se tímto zakomponují měnící se vlivy okolí.

Grünwald a Holečková (2007, s. 310) tvrdí, že díky rozpočtové kontrole lze zjistit důvody vzniku rozdílů mezi skutečností a rozpočty, které jsou pak využívány při operativní kontrole. V rámci rozpočtové kontroly by se mělo rozlišovat mezi podstatnými a nepodstatnými odchylkami a mezi řízením ovlivnitelnými a neovlivnitelnými rozdíly.

### 2.7.3 Strategická kontrola

Valach et al (1999, s. 258 – 259) uvádí, že strategická kontrola se zaměřuje zejména na plnění plánovaných hodnot dlouhodobých finančních veličin, např. na finanční strukturu,



vnitřní a vnější finanční zdroje a investiční činnost. Součástí strategické kontroly je soustava indikátorů příležitostí a hrozeb externího okolí, pro které jsou určeny přiměřené rozdíly od stanovených hodnot.

Grünwald a Holečková (2007, s. 312 – 314) doplňují výše uvedeného autora o informaci, že při strategické kontrole dochází ke změnám časového harmonogramu a velikosti různých finančních opatření, a to kvůli rychle se měnícím předpokladům externího okolí.

Strategická kontrola má sloužit k včasnému varování, aby tomu tak bylo, musí být zaměřena na následující tři oblasti:

- **vnější ekonomické podmínky:** jakým způsobem se bude vyvíjet finanční situace je závislé jak na konkurenceschopnosti dané firmy, tak na národních i světových hospodářských podmínkách; vlivy, jež ovlivňují vnější ekonomické podmínky, nejvíce zasahují ukazatele prodeje – tržeb,
- **finanční situace:** po uplynutí prvního roku, kdy máme k dispozici plánovanou i skutečnou finanční situaci, musíme zhodnotit, jestli se od sebe příliš neodlišují, protože to by mohlo narušit splnění strategických cílů,
- **investiční výstavba:** při strategické kontrole investiční činnosti se prověřuje, jak jsou na tom skutečné investiční výdaje v porovnání s plánovanými tj. zda nejsou skutečné náklady vyšší než rozpočtované.

## **II. PRAKTICKÁ ČÁST**

### 3 CHARAKTERISTIKA SPOLEČNOSTI XY, SPOL. S R. O.

Společnost XY je jazykovou školou a se svou třiadvacetiletou dobou působení je nejstarší a největší jazykovou školou ve Zlínském kraji. Dle kategorizace CZ-NACE spadá její činnost do sekce P – vzdělávání, oddíl 85 – vzdělávání, skupina 85.5 – ostatní vzdělávání, třída 85.59.1 - vzdělávání v jazykových školách. (Český statistický úřad, 2014a)

Právní forma: Společnost s ručením omezeným

Sídlo: Zlín

Datum zápisu do OR: 29. srpna 1996

Základní kapitál: 100 000 Kč

Předmět podnikání:

- vydavatelství a nakladatelství periodického a neperiodického tisku
- výuka jazyků
- organizování vzdělávacích kurzů (Výpis z obchodního rejstříku, vedeného Krajským soudem v Brně, oddíl C, vložka 24113)

#### 3.1 Historie společnosti

V minulosti byly pro jazykovou školu XY významné následující roky:

- **1991:** vznik jazykové školy, zakladatelem byl pan Mgr. Přemysl Čížek,
- **1994:** Ministerstvo školství, mládeže a tělovýchovy ČR udělilo jazykové škole akreditaci k pořádání jednoletého denního pomaturitního studia cizích jazyků,
- **2005:** vznik Asociace jazykových škol a agentur ČR ⇒ společnost XY spoluzakladatel,
- **2007:** od Ministerstva školství, mládeže a tělovýchovy ČR získala jazyková škola akreditaci k poskytování vzdělávacích programů pedagogů,
- **2008:** obdržení certifikace pro výuku studentů, kteří se připravují na Cambridgeské zkoušky,
- **2011:** zahájení provozu nového školicího střediska k 20. výročí vzniku, od 1. 9. 2011 tak má jako jediná jazyková škola v ČR vlastní prostory, které byly dotovány z evropských fondů,
- **2012:** umístění v první desítce nejúspěšnějších firem Zlínského kraje,

- **2013:** společnost ETS Global poskytla jazykové škole certifikace k provádění mezinárodních zkoušek TOEFL a TOEIC. (Webové stránky jazykové školy XY, 2013)



*Obr. 1 Prostory školy (Webové stránky jazykové školy XY, 2013)*

### **3.2 Vize a cíle společnosti**

Během své existence pomohla jazyková škola XY více než dvanácti tisícům studentů jazykových kurzů. Jejím cílem je v příštích pěti letech pomoci dalším sedmi tisícům studentů a to nejen v rámci jazykových kurzů, ale i v oblasti celkového rozvoje. V souvislosti s ním funguje při jazykové škole i Akademie rozvoje, která se specializuje na všestranný růst.

Vizi školy je být pilířem kvalitního moderního vzdělání pro ty, kteří hledají pozitivní změnu ve svém osobním i profesním životě.

### **3.3 Řízení společnosti**

Statutárním orgánem jazykové školy XY jsou dva jednatelé, kterými jsou Mgr. Přemysl Čížek a Mgr. Hana Dynková, kteří jsou zároveň společníky. Mgr. Přemysl Čížek vložil do společnosti 60 000 Kč, vklad již má celý splacen, a jelikož je základní kapitál 100 000 Kč, tak je jeho obchodní podíl 60 %. Mgr. Hana Dynková vložila do společnosti 40 000 Kč, vklad již má také celý splacen a její obchodní podíl je 40 %. (Výpis z obchodního rejstříku, vedeného Krajským soudem v Brně, oddíl C, vložka 24113)



Obr. 2 Organizační struktura (vlastní zpracování)

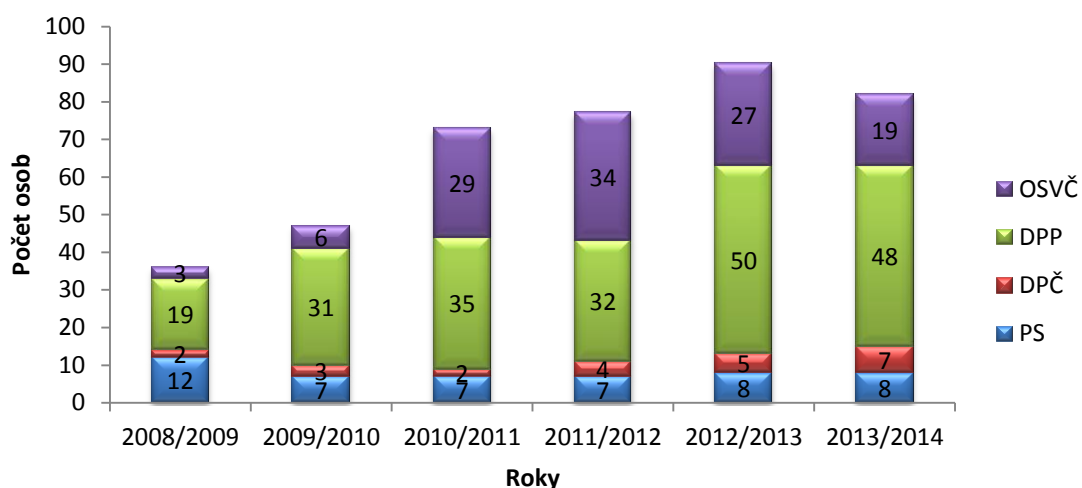
Vzhledem k tomu, že se jedná spíše o menší společnost, která si nemůže dovolit mít vyhraněného jednoho zaměstnance na jednu funkci, musí většina zaměstnanců na svých pozicích zvládat více funkcí.

Manažerka školy má tedy na starosti marketing, zastupování společnosti na jednání s firmami a institucemi se zájmem o jazykové kurzy, prezentaci školy na středních školách při příležitosti představení jednoletého denního pomaturitního studia angličtiny a zajištění vedení účetnictví, přičemž k tomu má k ruce pomocnou účetní.

Náplní práce metodičky výuky je především koordinace veškerých poskytovaných jazykových kurzů a všechna činnost související se spoluprací s lektory. Stejně jako manažerka školy má za úkol také komunikaci s firmami a institucemi se zájmem o jazykové kurzy. V neposlední řadě je její povinností vyřizování a následná související činnost ohledně projektů z Evropské unie.

Mezi úlohy pracovnice kanceláře školy se řadí zejména jednání se studenty, veškerá administrativní činnost a příprava podkladů pro účetnictví a finanční řízení. Stejně jako manažerka školy má za úkol marketingové práce.

Následující graf popisuje vývoj počtu spolupracujících osob dle typu úvazku od roku 2008/2009 do roku 2013/2014. Není to přímo počet zaměstnanců, jelikož zahrnuje i jazykové lektory, kteří se společností XY spolupracují, avšak podnikají jako osoby samostatně výdělečně činné. Za zaměstnance lze považovat pouze osoby, které se společností XY spolupracují na základě pracovní smlouvy, dohody o pracovní činnosti či dohody o provedení práce.



Obr. 3 Vývoj počtu spolupracujících osob dle typu úvazku (vlastní zpracování)

V roce 2008/2009 byl celkový počet osob spolupracujících se společností XY 36, v roce 2009/2010 47, v roce 2010/2011 73, v roce 2011/2012 77, v roce 2012/2013 90 a v současném školním roce 82. Výrazný nárůst mezi druhým a třetím sledovaným obdobím je dán zejména rozšiřováním okruhu služeb poskytovaných společností XY, pro které musely být přibrány nové posily.

### 3.4 Činnost společnosti

Jazyková škola XY poskytuje ve svých kurzech studentům výuku angličtiny, němčiny, ruštiny, španělštiny, francouzštiny, italštiny, portugalštiny, latiny, čínštiny, japonštiny a češtiny pro cizince. V rámci své činnosti pak poskytuje následující služby:

- jazykové kurzy pro veřejnost (roční docházkové, krátkodobé, komunikační, příprava na jazykové zkoušky či státní maturitu, pro seniory),
- jazykové kurzy pro děti a mládež,
- příměstské a pobytové jazykové tábory pro děti a mládež,
- jednoleté denní pomaturitní studium angličtiny,
- individuální výuku cizích jazyků,
- jazykové kurzy pro firmy a instituce,
- překlady a tlumočení,
- pronájem prostor,
- odborná školení, semináře a přednášky.

V rámci spolupráce s firemní klientelou nabízí jazyková škola XY i možnost využití projektů, které jsou podporovány Evropskou unií a to např. projekty „Vzdělávejte se pro růst!“ a „Vzdělávejte se pro růst ve Zlínském kraji!“.

Jako jediná jazyková škola v ČR nabízí firemní klientele také pilotní projekt „Technicky vzato“, který je hrazen z evropských fondů a je určen pro rozvoj konkurenceschopnosti strojírenských firem, přičemž nabízí vzdělávání ve třech jazycích a třech úrovních.

K významným odběratelům firemních jazykových kurzů patří firmy Cemex Czech Republic, Centropjekt, Continental Barum, Eurovia Services, Makro Cash & Carry ČR, Mitas, Moravia Cans, Strabag, Tescoma, Tajmac – ZPS, TNS Servis, UniCredit Bank, Zlin Aircraft, Z Studio.

## 4 ANALÝZA VNĚJŠÍCH A VNITŘNÍCH PODMÍNEK HOSPODAŘENÍ

Zhodnocení vnějších a vnitřních podmínek hospodaření podniku je podmínkou úspěšné přípravy před samotným vytvořením dlouhodobého finančního plánu. Výsledky těchto analýz jsou pak cenným podkladem pro jeho tvorbu. V rámci vyhodnocení vnějších podmínek hospodaření bude provedena analýza mikroprostředí a analýza makroprostředí. Co se týká vyhodnocení vnitřních podmínek hospodaření tak bude vypracována SWOT analýza a finanční analýza.

### 4.1 Analýza mikroprostředí

K analýze mikroprostředí jazykové školy XY bude použit Porterův model pěti konkurenčních sil. Mezi pět konkurenčních sil Porterova modelu patří potenciální konkurence, stávající konkurence, zákazníci, dodavatelé a substituty.

#### 4.1.1 Potenciální konkurence

Noví konkurenti mají vstup do odvětví, ve kterém podniká i společnosti XY poměrně snadný. Firma má již však na trhu vybudované pevné postavení a na obranu proti novým konkurentům má dlouholetou praxi v oblasti jazykového vzdělávání, vybudované dobré jméno a všeobecné povědomí o společnosti. Noví konkurenti by jí však mohli konkurovat nižšími cenami jimi poskytovaných služeb.

#### 4.1.2 Stávající konkurence

Společnost XY je obklopena poměrně velkým počtem konkurenčních firem. Jen ve Zlíně se nachází cca. 13 firem poskytujících jazykové vzdělávání. Stejně jako u potenciálních konkurentů, tak i u stávajících konkurentů má firma výhodu v dlouholeté praxi v oblasti jazykového vzdělávání, vybudovaném dobrém jménu a všeobecném povědomí o společnosti. Dále má společnost na obranu proti stávajícím konkurentům záruku velmi kvalitní výuky a nadstandardní prostředí a vybavení školy.

#### 4.1.3 Zákazníci

Společnost XY provozuje jazykové vzdělávání pouze ve Zlínském kraji. Jejími zákazníky jsou jak fyzické osoby, tak firmy různého zaměření, působící převážně v soukromém sektoru. Jazykové vzdělávání firemních zákazníků je realizováno na základě smluv, které jsou



při vypršení platnosti aktualizovány dodatky. Společnost se snaží se svými firemními zákazníky o navázání dlouhodobé spolupráce a má s nimi velmi dobré a vstřícné vzájemné vztahy.

#### 4.1.4 Dodavatelé

Stejně jako u svých zákazníků, tak i u svých dodavatelů se společnost XY snaží o velmi dobré a vstřícné vzájemné vztahy, takže pokud má dostatečné množství finančních prostředků, tak se snaží co nejdříve vypořádat své závazky. Někteří dodavatelé zase vychází firmě vstřícně v tom, že jejich faktury mají delší doby splatnosti.

#### 4.1.5 Substituty

V souvislosti s charakterem poskytovaných služeb jazykového vzdělávání, společnost XY hrozbou substitutů příliš ovlivněna není.

### 4.2 Analýza makroprostředí

Pro analýzu makroprostředí jazykové školy XY bude provedena PEST analýza. Slovo PEST v sobě ukrývá počáteční písmena názvů okolí, které se v rámci této analýzy blíže zkoumají – **P**olitické a legislativní, **E**konomické, **S**ociální a demografické, **T**echnologické.

#### 4.2.1 Politické a legislativní okolí

Politické okolí v ČR se dá charakterizovat jako stabilní. V posledních letech již nedošlo k nějakým výrazným politickým změnám. Obecně mají ale občané ČR ze situace na politické scéně spíše negativní pocity, protože vlády většinou neplní své předvolební sliby a často dochází k různým politickým skandálům a aférám.

Jako každá obchodní společnost podnikající na území ČR, musí i společnost XY dodržovat při své činnosti určité obecně platné zákony. Společnost podniká jako společnost s ručením omezeným a týkají se jí následující zákony:

- **zákon č. 90/2012 Sb., o obchodních korporacích:** od 1. 1. 2014 nahradil zákon č. 513/1991 Sb., obchodní zákoník; jeho obsahem jsou veškeré informace týkající se podnikání obchodních společností a družstev podnikajících na území ČR; jelikož je společnost XY společností s ručením omezeným, tak se jím musí řídit, (Business.center.cz, © 1998–2014)

- **zákon č. 235/2004 Sb., o dani z přidané hodnoty:** zabývá se veškerou problematikou související s přidanou hodnotou ke zboží, nemovitostem a službám; vzhledem k tomu, že společnost XY poskytuje služby a splňuje podmínky, aby se stala plátcem daně z přidané hodnoty a je čtvrtletním plátcem této daně, tak jej musí zohledňovat,
- **zákon č. 586/1992 Sb., o daních z příjmů:** slouží k získání informací o dani z příjmů fyzických a právnických osob podnikajících na území ČR; protože je společnost XY právnickou osobou vykazující v minulých letech převážně zisky, tak jej musí brát v potaz,
- **zákon č. 16/1993 Sb., o dani silniční:** upravuje všechny pojmy související se silniční daní; jelikož společnost XY používá ke své činnosti osobní automobil, který je tak předmětem této daně, tak se jím musí řídit,
- **zákon č. 563/1991 Sb., o účetnictví:** jeho náplní je především rozsah a způsob vedení účetnictví; vzhledem k tomu, že společnost XY jako právnická osoba podnikající na území ČR, je jednou ze složek, na které se tento zákon vztahuje, tak jej musí zohledňovat,
- **zákon č. 262/2006 Sb., zákoník práce:** je zaměřen na pracovněprávní vztahy zaměstnanců a zaměstnavatelů; protože má společnost XY zaměstnance, tak jej samozřejmě musí brát v potaz. (BusinessInfo.cz: Oficiální portál pro podnikání a export, © 1997–2014)

Legislativní okolí společnosti XY se mění v závislosti na změnách výše uvedených zákonů, které ovlivňují její činnost. Vzhledem k tomu, že deficit státního rozpočtu neustále roste, dochází tím pádem ke zvyšování daní, které jsou jednou z položek příjmů státního rozpočtu. Toto zvyšování daní pak může vést ke zvyšování cen služeb, které jsou společností poskytovány.

1. 5. 2004 se stala ČR jedním z členských států EU, což jí umožnilo právo na volný pohyb osob, zboží, služeb a kapitálu v rámci členských států EU. Tato skutečnost měla na činnost společnosti XY velmi pozitivní dopad, který se projevil ve zvýšené poptávce po jazykových kurzech, jak ze strany občanů, tak ze strany firem.

Občané pocítili zvýšenou potřebu naučit se cizí jazyk a to jednak kvůli možnosti snadnějšího cestování a jednak kvůli nové možnosti najít si práci v zahraničí. Pro firemní sféru se zase zjednodušila spolupráce se zahraničím, takže mnohé firmy pocítily potřebu jazykového vzdělávání svých zaměstnanců.

#### 4.2.2 Ekonomické okolí

Tab. 3 Vývoj makroekonomických ukazatelů v letech 2008 – 2013 (vlastní zpracování podle Českého statistického úřadu, 2014b)

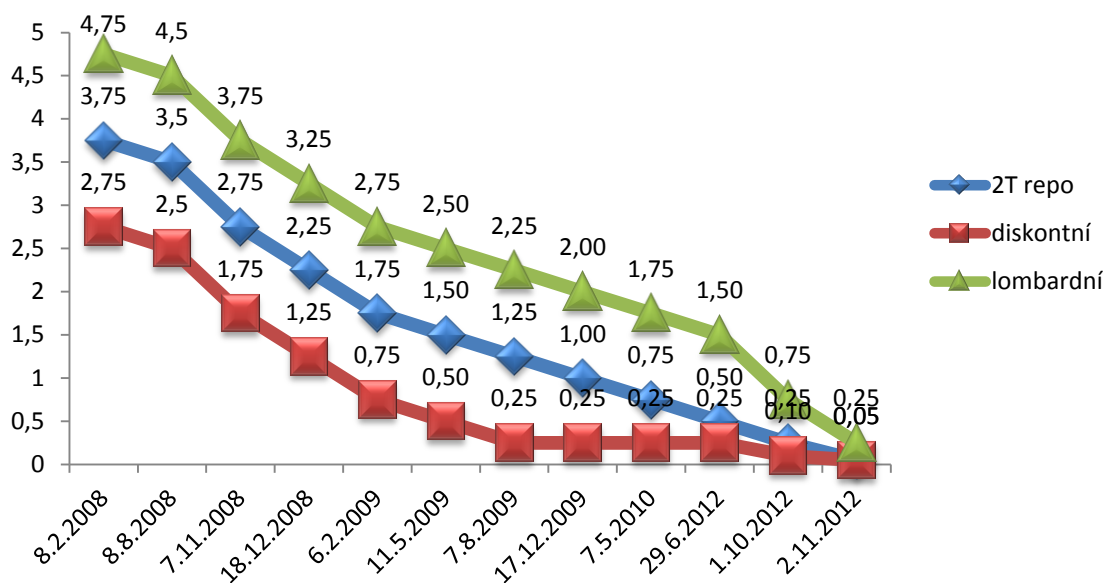
Ukazatel	2008	2009	2010	2011	2012	2013
HDP v mld. Kč	3 848,4	3 759,0	3 790,9	3 823,4	3 845,9	3 883,8
HDP v %	3,1	-4,5	2,5	1,8	-1,0	-0,9
Míra nezaměstnanosti v %	4,4	6,7	7,3	6,7	7,0	-
Míra inflace v %	6,3	1,0	1,5	1,9	3,3	1,4
CZK/EUR	24,942	26,445	25,290	24,586	25,143	25,974
CZK/USD	17,035	19,057	19,111	17,688	19,583	19,565

Podle nejnovějších informací Českého statistického úřadu byl HDP ve 4. čtvrtletí roku 2013 1,3 %, míra nezaměstnanosti k 28. 2. 2014 byla 8,6 % a míra inflace za měsíc únor 2014 byla 1,1 %. (Český statistický úřad, 2014c)

V lednu 2014 zveřejnilo Ministerstvo financí ČR makroekonomickou predikci pro letošní a příští rok, ve které je zmíněno, že HDP za rok 2013 klesl o 1,4 % a to především z důvodu razantního snížení investic do fixního kapitálu. V roce 2014 se však očekává nárůst HDP o 1,4 % a v roce 2015 dokonce o 2,0 %. Tuto pozitivní změnu by měla zajistit zvýšená domácí poptávka a zahraniční obchod.

Míra nezaměstnanosti se v letech 2014 i 2015 předpokládá okolo 7,0 %. V letech 2012 a 2013 se míra nezaměstnanosti pohybovala přibližně na stejné úrovni. Tento nekolísavý trend je dán úsilím podniků o zvyšování produktivity práce racionalizací počtu svých pracovníků.

Co se týká míry inflace, tak ta se odhaduje pro rok 2014 na úrovni 1,0 % a pro rok 2015 na úrovni 2,4 %. Tato nízká hodnota inflace pro letošní rok je zapříčiněna zvláště snížením cen elektrické energie. Zvýšení hodnoty inflace v následujícím roce pak bude ovlivněno zejména oživením ekonomiky a opožděným působením oslabené koruny. (Ministerstvo financí ČR, © 2005–2013a)



Obr. 4 Vývoj úrokových sazeb v letech 2008 – 2012 (vlastní zpracování podle České národní banky, © 2003–2014)

Výše uvedený graf znázorňuje vývoj úrokových sazeb České národní banky v letech 2008 – 2012. Od 2. 11. 2012 až do současnosti se úrokové sazby již neměnily, tj. 2T repo sazba je nyní 0,05 %, diskontní sazba 0,05 % a lombardní sazba 0,25 %. V posledních letech všechny tři úrokové sazby vykazovaly klesající tendenci.

Zvyšování či snižování těchto úrokových sazeb vede v konečném důsledku ke zvyšování či snižování inflace, jejíž usměrňování je nejdůležitějším úkolem České národní banky. Co se týká společnosti XY, tak ta tyto zásahy pociťuje zejména v úrocích u úvěrů, které má u komerčních bank a také při změnách cen aktiv.

#### 4.2.3 Sociální a demografické okolí

Vzhledem k tomu, že společnost XY má své sídlo ve Zlíně, ve Zlínském kraji, zaměřila jsem si při analýze sociálního a demografického okolí na zkoumání celkového stavu v ČR a stavu ve Zlínském kraji.

Tab. 4 Počet obyvatel k 31. 12. (vlastní zpracování podle Veřejné databáze ČSÚ, 2014a a Veřejné databáze ČSÚ, 2014b)

	2008	2009	2010	2011	2012
ČR	10 467 542	10 506 813	10 532 770	10 505 445	10 516 125
Zlínský kraj	591 412	591 042	590 361	589 030	587 693

Počet obyvatel ČR se od roku 2008 do roku 2012 zvyšoval jen s výjimkou roku 2011, kdy došlo ke snížení počtu obyvatel ČR o 27 325 obyvatel oproti minulému roku. V roce 2009 se zvýšil počet obyvatel ČR o 39 271 obyvatel oproti minulému roku, v roce 2010 o 25 957 obyvatel a v roce 2012 o 10 680 obyvatel.

Počet obyvatel Zlínského kraje se od roku 2008 do roku 2012 snižoval, vždy jen ale o nepatrný počet obyvatel. V roce 2009 se snížil počet obyvatel Zlínského kraje o 370 obyvatel oproti minulému roku, v roce 2010 o 681 obyvatel, v roce 2011 o 1 331 obyvatel a v roce 2012 o 1 337 obyvatel.

Zlínský kraj patří mezi menší kraje ČR. V roce 2008 tvořil počet obyvatel Zlínského kraje na celkovém počtu obyvatel ČR 5,65 %, v roce 2009 5,63 %, v roce 2010 5,60 %, v roce 2011 5,61 % a v roce 2012 5,59 %.

*Tab. 5 Průměrná mzda v ČR a ve Zlínském kraji v Kč a míra nezaměstnanosti ve Zlínském kraji v % v letech 2008 - 2012 (vlastní zpracování podle Veřejné databáze ČSÚ, 2014c; Krajské správy ČSÚ ve Zlíně, 2014a a Krajské správy ČSÚ ve Zlíně, 2014b)*

	2008	2009	2010	2011	2012
ČR	22 653	23 425	23 903	24 466	25 089
Zlínský kraj	19 812	20 020	20 907	21 409	22 068
Zlínský kraj	3,8	7,3	8,5	7,6	7,4

Průměrná mzda v ČR i ve Zlínském kraji se od roku 2008 do roku 2012 zvyšovala. V roce 2009 se zvýšila průměrná mzda v ČR o 772 Kč oproti minulému roku, v roce 2010 o 478 Kč, v roce 2011 o 563 Kč a v roce 2012 o 623 Kč. V roce 2009 se zvýšila průměrná mzda ve Zlínském kraji o 208 Kč oproti minulému roku, v roce 2010 o 887 Kč, v roce 2011 o 502 Kč a v roce 2012 o 659 Kč.

Průměrná mzda ve Zlínském kraji byla od roku 2008 do roku 2012 nižší než průměrná mzda v ČR. V roce 2008 to bylo o 2 841 Kč, v roce 2009 o 3 405 Kč, v roce 2010 o 2 996 Kč, v roce 2011 o 3 057 Kč a v roce 2012 o 3 021 Kč.

Míra nezaměstnanosti ve Zlínském kraji byla kromě roku 2008 vždy o něco vyšší než míra nezaměstnanosti v celé ČR. V roce 2009 převyšovala míra nezaměstnanosti ve Zlínském kraji míru nezaměstnanosti v celé ČR o 0,6%, v roce 2010 o 1,2%, v roce 2011 o 0,9 % a v roce 2012 o 0,4%.

Sociální a demografické okolí má na společnost XY poměrně velký vliv. V současné době je situace taková, že ubývá narozených dětí a přibývá občanů v důchodovém věku. Na tuto novou situaci společnost reagovala nabídkou jazykových kurzů zaměřených právě na tuto stále se rozšiřující skupinu obyvatelstva.

Dále v posledních letech začal narůstat počet vysokoškolsky vzdělaných lidí. Tito lidé pak mají ambice uplatnit se na různých pracovních pozicích, u kterých je ve většině případů zapotřebí umět velmi dobře alespoň jeden světový jazyk. Tento nový trend pak po společnosti XY zvětšuje poptávku.

#### 4.2.4 Technologické okolí

Technologickým okolím společnost XY jakožto firma poskytující služby příliš ovlivněna není. Novinky v technologiích a rychlost zastarávání však ovlivňují stav studijních pomůcek, jež jsou využívány při jazykové výuce, přičemž společnost se snaží svým studentům poskytovat co nejmodernější vybavení.

### 4.3 SWOT analýza

Tab. 6 SWOT analýza (vlastní zpracování)

Silné stránky = Strengths	Slabé stránky = Weaknesses
<ul style="list-style-type: none"> <li>- dlouholetá praxe v oblasti jazykového vzdělávání</li> <li>- vybudované dobré jméno a všeobecné povědomí o společnosti</li> <li>- zkušenosti a kvalifikování lektorů</li> <li>- kvalitní výuka</li> <li>- zaměření na cíle a požadavky studentů</li> <li>- nabídka kurzů pro různé věkové kategorie (od dětí až po starší občany)</li> <li>- strategická poloha budovy školy v centru města</li> <li>- velmi příjemné prostředí školy</li> <li>- učebny vybavené nejmodernějšími technologiemi</li> <li>- účinné marketingové kampaně</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- nepostačující plánování</li> <li>- problémový peněžní tok</li> </ul>

Příležitosti = Opportunities	Hrozby = Threats
<ul style="list-style-type: none"> <li>- nové školicí středisko (vlastní využití, ale i možnost pronájmu)</li> <li>- rozšiřující se spolupráce na projektech dotovaných z EU</li> <li>- dvě akreditace od Ministerstva školství, mládeže a tělovýchovy ČR</li> <li>- členství v Asociaci jazykových škol a agentur ČR</li> <li>- partner společnosti ETS Global pro provádění mezinárodních zkoušek</li> <li>- rostoucí zájem o služby poskytované společnostmi, jak ze strany veřejnosti, tak ze strany firem</li> <li>- udržení účinku marketingových kampaní</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- stávající konkurence v oblasti jazykového vzdělávání</li> <li>- nově přichozí firmy do oblasti jazykového vzdělávání</li> <li>- odchod zkušených a kvalifikovaných lektorů</li> <li>- zrušení statusu studenta v rámci jednotého denního pomaturitního studia angličtiny, což by mohlo zapříčinit výrazné snížení příjmů</li> </ul>

#### 4.4 Finanční analýza

Finanční analýza je zaměřena na absolutní, rozdílové, poměrové a souhrnné ukazatele.

V rámci absolutních ukazatelů je provedena vertikální a horizontální analýza majetkové a finanční struktury a vertikální a horizontální analýza výnosů a nákladů, dále je provedena analýza přidané hodnoty a výsledku hospodaření. V rámci rozdílových ukazatelů je vypracována analýza čistého pracovního kapitálu. V rámci poměrových ukazatelů je provedena analýza zadluženosti, majetkové a finanční struktury, likvidity, rentability a aktivity, přičemž je společnost srovnávána s konkurentem a dále je provedena analýza vlivu zadluženosti na rentabilitu vlastního kapitálu. V rámci souhrnných ukazatelů je zpracována analýza Altmanova Z-skóre a indexu IN05.

Společnost XY má jako účetní období stanoven hospodářský rok, který se shoduje se školním rokem, takže začíná 1. 9. a končí 31. 8. Účetní výkazy společnosti XY a jejího konkurenta, ze kterých jsem při zpracování finanční analýzy vycházela, jsou součástí příloh P I až P IV této diplomové práce.

##### 4.4.1 Absolutní ukazatele

###### *Analýza majetkové struktury*

Tab. 7 Vertikální analýza aktiv společnosti XY, spol. s r. o. (vlastní zpracování)

(v %)	2008/2009	2009/2010	2010/2011	2011/2012	2012/2013
<b>AKTIVA CELKEM</b>	<b>100%</b>	<b>100%</b>	<b>100%</b>	<b>100%</b>	<b>100%</b>
<b>DM</b>	<b>29,50</b>	<b>33,45</b>	<b>68,76</b>	<b>78,41</b>	<b>79,36</b>
DNM	1,38	21,72	4,04	5,30	6,05
DHM	28,12	11,72	64,72	73,11	73,31
DFM	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00
<b>OA</b>	<b>67,36</b>	<b>62,36</b>	<b>30,14</b>	<b>21,14</b>	<b>20,06</b>
Zásoby	5,90	0,00	0,81	0,43	1,28
Dlouhodob. pohl.	41,38	20,40	15,68	14,23	12,80
Krátkodob. pohl.	12,41	38,74	8,60	2,30	2,59
KFM	7,66	3,22	5,05	4,17	3,39
<b>ČR<sub>A</sub></b>	<b>3,14</b>	<b>4,20</b>	<b>1,10</b>	<b>0,45</b>	<b>0,58</b>

Co se týká celkového majetku společnosti XY, tak od roku 2008/2009 do roku 2011/2012 se bilanční suma aktiv zvýšila o více než 850 %. Toto obrovské procento má na svědomí výrazný nárůst dlouhodobého hmotného majetku.

Razantní nárůst dlouhodobého hmotného majetku a to o 3 380 % v roce 2010/2011 je dán tím, že v tomto roce společnost začala s budováním nových prostor, takže se jí v rozvaze významně navýšila položka nedokončeného dlouhodobého hmotného majetku. Tyto prostory koupila společnost od majitele, v jehož budově měla sídlo i před tím a byla zde v nájmu a začala s jejich kompletní rekonstrukcí.

Od roku 2011/2012 společnost funguje ve vlastních nových prostorech, položka nedokončeného dlouhodobého hmotného majetku byla rozpuštěna do položky pozemky, do položky stavby a do položky samostatné movité věci a soubory movitých věcí, čímž tedy dlouhodobý hmotný majetek zůstal v letech 2011/2012 – 2012/2013 přibližně stejně velký.

Co se týká dlouhodobého nehmotného majetku, tak podstatný nárůst této položky o 2 000 % v roce 2009/2010 je dán investicí společnosti do vývoje informačního systému, přičemž tento vývoj pak pokračoval i v následujících letech.

Výše uvedené investice rovněž zapříčinily změnu majetkové struktury. V prvních dvou analyzovaných letech převládala oběžná aktiva nad dlouhodobým majetkem. Oběžná aktiva tvořila přibližně 2/3 celkového majetku a dlouhodobý majetek zabíral zhruba 1/3 celko-



vého majetku. Od třetího analyzovaného roku se však situace obrátila a dlouhodobý majetek začal převládat nad oběžnými aktivy. Nejprve se podílel dlouhodobý majetek na celkovém majetku ze 2/3 a poté ještě o něco víc a to ze 3/4.

Tab. 8 Horizontální analýza aktiv společnosti XY, spol. s r. o. (vlastní zpracování)

(v %)	9/10 - 8/9	10/11 - 9/10	11/12 - 10/11	12/13 - 11/12
<b>AKTIVA CELKEM</b>	<b>33,33</b>	<b>530,40</b>	<b>17,27</b>	<b>-2,96</b>
<b>DM</b>	<b>51,17</b>	<b>1 195,88</b>	<b>33,73</b>	<b>-1,78</b>
DNM	2 000,00	17,20	53,95	10,70
DHM	-44,41	3 379,90	32,47	-2,69
DFM	-	-	-	-
<b>OA</b>	<b>23,44</b>	<b>204,70</b>	<b>-17,76</b>	<b>-7,91</b>
Zásoby	-100,00	-	-38,20	190,91
Dlouhodob. pohl.	-34,26	384,51	6,45	-12,73
Krátkodob. pohl.	316,05	39,91	-68,61	9,12
KFM	-44,00	889,29	-3,07	-21,23
<b>ČR<sub>A</sub></b>	<b>78,05</b>	<b>65,75</b>	<b>-52,07</b>	<b>24,14</b>

### *Analýza finanční struktury*

Tab. 9 Vertikální analýza pasiv společnosti XY, spol. s r. o. (vlastní zpracování)

(v %)	2008/2009	2009/2010	2010/2011	2011/2012	2012/2013
<b>PASIVA CELKEM</b>	<b>100%</b>	<b>100%</b>	<b>100%</b>	<b>100%</b>	<b>100%</b>
<b>Vlastní kapitál</b>	<b>8,58</b>	<b>16,95</b>	<b>6,00</b>	<b>4,44</b>	<b>7,34</b>
Základní kapitál	7,66	5,75	0,91	0,78	0,80
Kapitálové fondy	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00
Rezervní fond	0,38	0,57	0,18	0,16	0,16
VH min. let	-1,07	0,17	1,60	4,18	3,61
VH běž. úč. obd.	1,61	10,46	3,31	-0,68	2,76
<b>Cizí zdroje</b>	<b>37,55</b>	<b>81,90</b>	<b>86,33</b>	<b>87,76</b>	<b>84,91</b>
Rezervy	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00
Dlouhod. záv.	0,00	0,00	71,38	77,96	35,39
Krátkodob. záv.	32,41	79,37	10,91	7,02	6,12
Bank. úv. a výp.	5,13	2,53	4,04	2,78	43,41
<b>ČR<sub>p</sub></b>	<b>53,87</b>	<b>1,15</b>	<b>7,67</b>	<b>7,80</b>	<b>7,75</b>

Z hlediska finanční struktury je patrné, že ve společnosti XY ve všech analyzovaných letech kromě roku 2008/2009 převládají cizí zdroje, z čehož je jasné, že společnost je dosti zadlužená, což má souvislost s koupí a budováním nových prostor v roce 2010/2011.

Vysoký nárůst dlouhodobých závazků v roce 2010/2011 je dán půjčkou, kterou na koupi a budování nových prostor poskytl společnosti vlastník budovy, ve které má společnost sídlo, aby byla společnosti poskytnuta dotace z EU a přislíben úvěr od banky. Ten společnost začala čerpat v roce 2012/2013, kdy došlo k razantnímu navýšení položky bankovní úvěry a výpomoci a to o 1 414 %. Z tohoto dlouhodobého bankovního úvěru pak splatila část peněz svému investorovi, čímž snížila svůj závazek u něj skoro o 56%.

Co se týká krátkodobých závazků, jež mají kolísavý trend a od roku 2010/2011 postupně klesají, tak těm dominují převážně závazky z obchodních vztahů, závazky k zaměstnancům a jiné závazky. Tento pozvolný pokles je dán zejména splácením jiných závazků, závazky z obchodních vztahů a závazky k zaměstnancům mají ve všech analyzovaných letech zhruba shodný vývoj.

Nezanedbatelnou část pasiv tvoří také časové rozlišení pasivní a v něm položka výnosy příštích období, která obsahuje příjmy za jazykové kurzy, které byly obdrženy dříve, než se uskutečnily a mohly být zaúčtovány.

Tab. 10 Horizontální analýza pasiv společnosti XY, spol. s r. o. (vlastní zpracování)

(v %)	9/10 - 8/9	10/11 - 9/10	11/12 - 10/11	12/13 - 11/12
<b>PASIVA CELKEM</b>	<b>33,33</b>	<b>530,40</b>	<b>17,27</b>	<b>-2,96</b>
<b>Vlastní kapitál</b>	<b>163,39</b>	<b>123,05</b>	<b>-13,22</b>	<b>60,42</b>
Základní kapitál	0,00	0,00	0,00	0,00
Kapitálové fondy	-	-	-	-
Rezervní fond	100,00	100,00	0,00	0,00
VH min. let	-121,43	5 733,33	207,43	-16,17
VH běž. úč. obd.	766,67	99,45	-123,97	-496,55
<b>Cizí zdroje</b>	<b>190,82</b>	<b>564,56</b>	<b>19,21</b>	<b>-6,11</b>
Rezervy	-	-	-	-
Dlouhod. záv.	-	-	28,07	-55,95
Krátkodob. záv.	226,48	-13,32	-24,56	-15,39
Bank. úv. a výp.	-34,33	906,82	-19,19	1 413,41
<b>ČR<sub>p</sub></b>	<b>-97,16</b>	<b>4 105,00</b>	<b>19,26</b>	<b>-3,59</b>

*Analýza výnosů*

Tab. 11 Vertikální analýza výnosů společnosti XY, spol. s r. o. (vlastní zpracování)

(v %)	2008/2009	2009/2010	2010/2011	2011/2012	2012/2013
Tržby za prodej zboží	4,14	4,00	2,57	2,57	2,40
Výkony	95,63	94,47	94,35	96,31	96,49
Tržby z prodeje DM	0,00	0,00	0,00	0,01	0,00
Ost. provozní výnosy	0,00	0,93	2,09	0,00	0,09
Výnosové úroky	0,23	0,16	0,08	0,08	0,05
Ost. finanční výnosy	0,00	0,00	0,91	1,03	0,97
Mimořádné výnosy	0,00	0,45	0,00	0,00	0,00
<b>VÝNOSY</b>	<b>100%</b>	<b>100%</b>	<b>100%</b>	<b>100%</b>	<b>100%</b>

Vzhledem k tomu, že hlavním podnikáním společnosti XY je poskytování jazykových kurzů, tak největší položku výnosů tvoří výkony a v nich celou část zabírají tržby za prodej vlastních výrobků a služeb, přičemž tato položka má v analyzovaných letech rostoucí trend, což je určitě pozitivní. Tržby z prodeje služeb se od roku 2008/2009 do roku 2012/2013 zvýšily o 52 %. Tento pozitivní růst je důsledkem účinné propagace a rozšíření marketingových kampaní, díky kterým se zvýšila poptávka po jazykových kurzech jak ze strany veřejnosti, tak ze strany firem. Dále k tomuto vysokému procentu určitě také přispělo přestěhování školy do nových prostor.

Druhou největší položku výnosů, i když oproti výkonům podstatně menší, tvoří tržby za prodej zboží. Tato položka obsahuje tržby za prodej učebnic, které společnost zprostředkovává svým studentům. Tato doplňková činnost má v analyzovaných letech kolísavý vývoj, výkyvy nejsou ale příliš velké.

Ostatní výnosové položky tvoří na celkových výnosech již malou část. V rámci ostatních provozních a finančních výnosů je čerpána dotace na vzdělávání zaměstnanců společnosti přes projekt Úřadu práce. Mimořádné výnosy v roce 2009/2010 zase obsahují náhradu škody od pojišťovny za opravu havarovaného služebního vozidla.

Tab. 12 Horizontální analýza výnosů společnosti XY, spol. s r. o. (vlastní zpracování)

(v %)	9/10 - 8/9	10/11 - 9/10	11/12 - 10/11	12/13 - 11/12
Tržby za prodej zboží	7,98	-23,74	10,71	-4,15
Výkony	10,61	18,24	13,25	2,58
Tržby z prodeje DM	-	-	-	-100,00
Ost. provozní výnosy	-	165,00	-100,00	-
Výnosové úroky	-23,08	-40,00	16,67	-42,86
Ost. finanční výnosy	-	-	26,09	-3,45
Mimořádné výnosy	-	-100,00	-	-
<b>VÝNOSY</b>	<b>11,98</b>	<b>18,38</b>	<b>10,95</b>	<b>2,39</b>

### Analýza nákladů

Tab. 13 Vertikální analýza nákladů společnosti XY, spol. s r. o. (vlastní zpracování)

(v %)	2008/2009	2009/2010	2010/2011	2011/2012	2012/2013
Nákl. na prod. zboží	3,46	4,11	2,43	2,24	2,07
Výkonová spotřeba	29,88	34,91	48,01	48,81	38,75
Osobní náklady	60,09	54,86	39,15	35,83	45,59
Daně a poplatky	0,09	0,05	0,04	0,16	0,18
Odpisy	4,14	3,55	1,85	0,13	3,03
Ost. provoz. náklady	1,71	1,15	1,02	2,02	0,87
Nákladové úroky	0,00	0,29	3,24	9,82	8,01
Ost. finanční náklady	0,47	0,21	2,87	0,71	0,65
Daň z příj. za běž. čin.	0,16	0,86	1,39	0,28	0,85
<b>NÁKLADY</b>	<b>100%</b>	<b>100%</b>	<b>100%</b>	<b>100%</b>	<b>100%</b>

Kromě roku 2012/2013 se celkové náklady vyvíjely shodně s celkovými výnosy, přičemž obě dvě položky rostly. Ve všech analyzovaných letech mají největší podíl na celkových nákladech osobní náklady a výkonová spotřeba, jen jejich poměry se v jednotlivých letech mění. Osobní náklady jsou tvořeny z 85 % mzdovými náklady a z 15 % náklady na sociální zabezpečení a zdravotní pojištění. Výkonová spotřeba je tvořena z 87 % službami a z 13 % spotřebou materiálu a energie. Celkově zabírají největší část celkových nákladů za celé

analyzované období mzdové náklady, je to dáno tím, že při realizaci jazykových kurzů má společnost nejvyšší náklady na lektory.

Náklady vynaložené na prodané zboží obsahují náklady na nákup učebnic, které společnost nakupuje pro další prodej svým studentům. Obchodní marže byla kromě roku 2009/2010 vždy kladná, takže se tato doplňková činnost společnosti vyplatí. V roce 2009/2010 byla obchodní marže 0.

Markantní navýšení položek nákladových úroků o 1 206 % a ostatních finančních nákladů o 1 500 % od roku 2010/2011 oproti předchozímu roku je způsobeno zadlužením společnosti kvůli investici do nových prostor.

Tab. 14 Horizontální analýza nákladů společnosti XY, spol. s r. o. (vlastní zpracování)

(v %)	9/10 - 8/9	10/11 - 9/10	11/12 - 10/11	12/13 - 11/12
Nákl. na prod. zboží	29,80	-31,52	8,52	-9,95
Výkonová spotřeba	27,60	59,53	19,68	-22,76
Osobní náklady	-0,29	-17,21	7,71	23,81
Daně a poplatky	-40,00	0,00	366,67	7,14
Odpisy	-6,33	-39,64	-91,79	2 190,91
Ost. provoz. náklady	-26,53	2,78	132,43	-58,14
Nákladové úroky	-	1 205,56	256,60	-20,64
Ost. finanční náklady	-51,85	1 500,00	-70,67	-11,48
Daň z příj. za běž. čin.	500,00	87,04	-76,24	195,83
<b>NÁKLADY</b>	<b>9,21</b>	<b>16,02</b>	<b>17,71</b>	<b>-2,69</b>

### *Analýza přidané hodnoty a výsledku hospodaření*

Tab. 15 Vývoj přidané hodnoty a výsledku hospodaření společnosti XY, spol. s r. o. (vlastní zpracování)

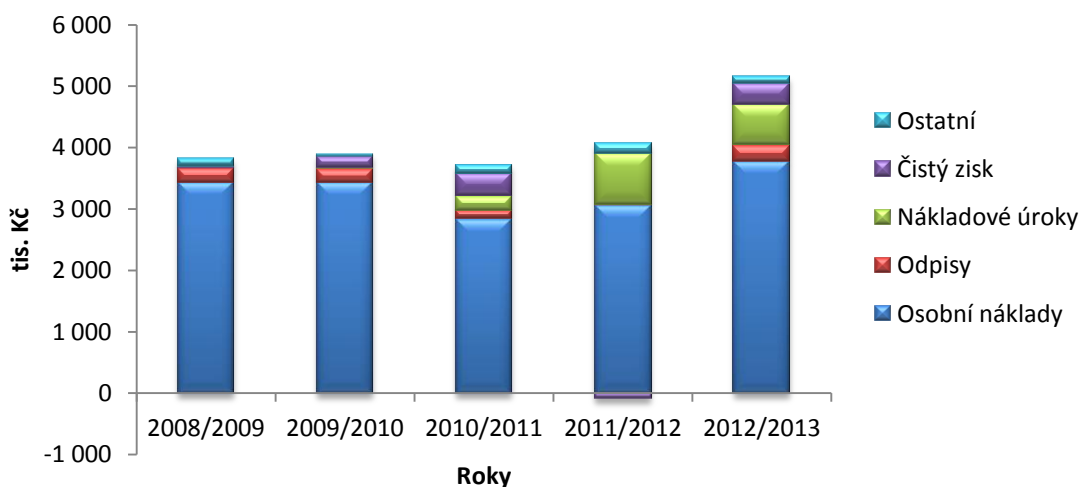
(v tis. Kč)	2008/2009	2009/2010	2010/2011	2011/2012	2012/2013
Osobní náklady	3 439	3 429	2 839	3 058	3 786
Odpisy	237	222	134	11	252
Nákladové úroky	0	18	235	838	665
Čistý zisk	21	182	363	-87	345
Ostatní	126	43	152	176	116
<b>PŘIDANÁ HODNOTA</b>	<b>3 823</b>	<b>3 894</b>	<b>3 723</b>	<b>3 996</b>	<b>5 164</b>

Provozní VH	44	228	832	742	1 047
Finanční VH	-14	-21	-368	-805	-631
Mimořádný VH	0	29	0	0	0
<b>VH ZA ÚČ. OBDOBÍ</b>	<b>21</b>	<b>182</b>	<b>363</b>	<b>-87</b>	<b>345</b>
EBT	30	236	464	-63	416
EBIT	30	254	699	775	1 081
Nákladové úroky	0	18	235	838	665

Výše uvedená tabulka uvádí přehled vývoje přidané hodnoty, jednotlivých částí výsledku hospodaření, výsledku hospodaření po zdanění, výsledku hospodaření před zdaněním a výsledku hospodaření před úroky a zdaněním od roku 2008/2009 do roku 2012/2013.

Vzhledem k tomu, že od roku 2010/2011 se společnost zadlužila kvůli investici do nových prostor, zvedla se jí výrazně položka nákladových úroků, takže od tohoto roku jsou velké rozdíly mezi zisky před zdaněním a zisky před úroky a zdaněním, které jsou oproti nim o hodně vyšší, zejména v posledních dvou analyzovaných letech.

Co se týká rozdílů mezi zisky po zdanění a zisky před zdaněním, tak tam kromě roku 2010/2011 příliš velké rozdíly nejsou. Rozdíly v těchto dvou kategoriích zisků, jež způsobila daň z příjmů z běžné činnosti, se v jednotlivých letech pohybovaly v rozmezí zhruba od 10 tis. Kč do 70 tis. Kč. V roce 2010/2011 se daň z příjmů z běžné činnosti vyšplhala na 100 tis. Kč.



Obr. 5 Vývoj přidané hodnoty společnosti XY, spol. s r. o. (vlastní zpracování)

Na výše uvedeném grafu lze vidět, že kromě roku 2010/2011 přidaná hodnota rostla. Co se týká samotné struktury přidané hodnoty, tak na té se nejvíce podílejí osobní náklady, jejich podíl se v jednotlivých letech pohyboval mezi 73 % – 90 % (průměr 81 %). Druhý největší podíl na přidané hodnotě mají nákladové úroky, ty se v jednotlivých letech podílely z 0 % – 21 % (průměr 8 %). Třetí největší podíl na přidané hodnotě patří odpisům, v jednotlivých letech byl od 0,3 % do 6,3 % (průměr 4,1 %). Podíl čistého zisku na přidané hodnotě byl od -2,2 % do 10 % (průměr 3,9 %) a podíl položky ostatní na přidané hodnotě byl od 1,1 % do 4,4 % (průměr 3 %).

Tab. 16 Dělení výsledku hospodaření před úroky a zdaněním společnosti XY, spol. s r. o. (vlastní zpracování)

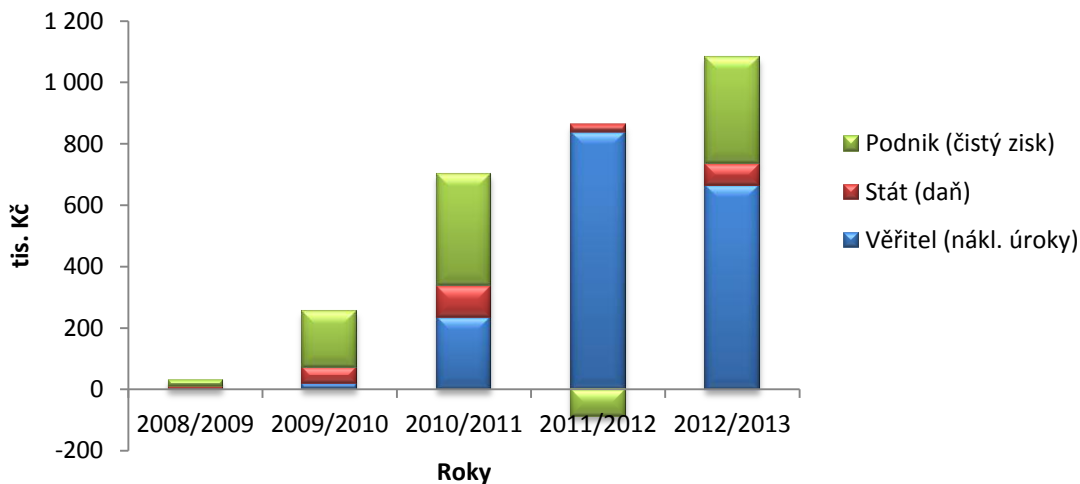
(v tis. Kč)	2008/2009	2009/2010	2010/2011	2011/2012	2012/2013
Věřitel (nákl. úroky)	0	18	235	838	665
Stát (daň)	9	54	101	24	71
Podnik (čistý zisk)	21	182	363	-87	345
EBIT	30	254	699	775	1 081
(v %)					
Věřitel (nákl. úroky)	0,00	7,09	33,62	108,13	61,52
Stát (daň)	30,00	21,26	14,45	3,10	6,57
Podnik (čistý zisk)	70,00	71,65	51,93	-11,23	31,91
EBIT	100%	100%	100%	100%	100%

Rozdělení výsledků hospodaření před úroky a zdaněním, které připadají věřitelům v podobě nákladových úroků, státu v podobě daní a podniku v podobě čistého zisku je v jednotlivých sledovaných letech poměrně odlišné a rovněž má souvislost s investicí společnosti do nových prostor v roce 2010/2011 a markantním navýšením nákladových úroků, kvůli souvisejícímu zadlužení.

V prvních dvou sledovaných letech připadla drtivá většina EBIT společnosti v podobě čistého zisku. V roce 2010/2011 společnost začala s investováním a tudíž i zadlužováním, takže se poměrně výrazně zvýšily oproti předchozímu roku 2009/2010 nákladové úroky, stále ale ještě něco přes polovinu EBIT připadlo společnosti v podobě čistého zisku.

Od roku 2011/2012 se situace zcela obrátila a pokračovala i v následujícím roce. Největší část EBIT připadá věřitelům v podobě nákladových úroků. V roce 2011/2012 byly nákla-

dové úroky dokonce tak vysoké, že se společnost dostala do ztráty. V roce 2012/2013 se situace o něco zlepšila. Věřitelům v podobě nákladových úroků připadly z EBIT zhruba 2/3 a podniku v podobě čistého zisku zhruba 1/3.



Obr. 6 Dělení výsledku hospodaření před úroky a zdaněním společnosti XY, spol. s r. o. (vlastní zpracování)

#### 4.4.2 Rozdílové ukazatele

##### *Analýza čistého pracovního kapitálu*

Tab. 17 Čistý pracovní kapitál společnosti XY, spol. s r. o. (vlastní zpracování)

(v tis. Kč)	2008/2009	2009/2010	2010/2011	2011/2012	2012/2013
Oběžná aktiva	879	1 085	3 306	2 719	2 504
Krátkodobé CZ	423	1 381	1 197	903	764
<b>ČPK</b>	<b>456</b>	<b>-296</b>	<b>2 109</b>	<b>1 816</b>	<b>1 740</b>

Z výše uvedené tabulky znázorňující vývoj čistého pracovního kapitálu společnosti XY za roky 2008/2009 – 2012/2013 lze usoudit, že kromě roku 2009/2010 jsou oběžná aktiva větší než krátkodobé cizí zdroje, takže společnost má dostatečné množství krátkodobých prostředků na splacení svých krátkodobých závazků a tudíž lze o ní tvrdit, že je solventní a likvidní. Ve výpočtech zahrnují krátkodobé cizí zdroje pouze krátkodobé závazky. Bankovní úvěry krátkodobé ani krátkodobé finanční výpomoci společnost v analyzovaném období neměla.



#### 4.4.3 Poměrové ukazatele

##### *Analýza zadluženosti, majetkové a finanční struktury*

Tab. 18 Vybrané ukazatele zadluženosti, majetkové a finanční struktury společnosti XY, spol. s r. o. a konkurenta (vlastní zpracování)

XY	2008/2009	2009/2010	2010/2011	2011/2012	2012/2013
Celková zadluženost	37,55 %	81,90 %	86,33 %	87,76 %	84,91 %
Míra zadluženosti	4,38	4,83	14,39	19,77	11,57
Krytí DM VK	0,29	0,51	0,09	0,06	0,09
Úrokové krytí	-	14,11	2,97	0,92	1,63
KONKURENT	2008	2009	2010	2011	2012
Celková zadluženost	27,13 %	22,10 %	21,71 %	16,21 %	15,06 %
Míra zadluženosti	0,91	6,62	15,83	2,39	2,26
Krytí DM VK	-	-	-	-	-
Úrokové krytí	468,00	-	-	-	-

Ukazatel celkové zadluženosti, který je podílem cizích zdrojů a celkových aktiv by se dle odborníků měl pohybovat v rozmezí mezi 30 % – 60 %. Jak ukazuje výše uvedená tabulka, tak od roku 2009/2010 společnost XY toto doporučené rozmezí značně překračuje a to z důvodu půjčení si peněžních prostředků na investici do nových vlastních prostor, čímž došlo k značnému nárůstu závazků a bankovních úvěrů a tudíž i tohoto ukazatele. Co se týká konkurenta, tak ten naopak žádné bankovní úvěry v analyzovaném období nevyužíval, vykazoval pouze dlouhodobé a krátkodobé závazky, takže ukazatel jeho celkové zadluženosti dosahuje poměrně nízkých hodnot.

Ukazatel míry zadluženosti, který porovnává poměr cizích zdrojů k vlastnímu kapitálu, vyšel ve všech analyzovaných letech jak u společnosti XY tak u konkurenta kromě roku 2008 větší než 1. Takže z toho lze vyvodit, že jak u společnosti XY tak u konkurenta převažují cizí zdroje nad vlastním kapitálem a že společnost XY i konkurent hojně využívají ke své činnosti cizí kapitál. Hodně vysoké hodnoty u společnosti XY zejména v letech 2010/2011 až 2012/2013 a u konkurenta v roce 2010 však mohou signalizovat ohrožení nároků věřitelů.

Ukazatel krytí dlouhodobého majetku vlastním kapitálem sleduje poměr vlastního kapitálu a dlouhodobého majetku. Vzhledem k tomu, že u společnosti XY vyšel tento ukazatel

v celém analyzovaném období menší než 1, tak lze usoudit, že firma nevyužívá vlastní kapitál ke krytí oběžných aktiv, takže upřednostňuje výnosy před finanční stabilitou. Konkurent žádný dlouhodobý majetek nevlastní, takže v jeho případě tento ukazatel vykazuje nulové hodnoty.

Ukazatel úrokového krytí (počítáno z EBIT) pro společnost XY příliš pozitivní není, neboť kromě roku 2009/2010 nepřevyšuje doporučenou hodnotu 5, takže podnik by mohl mít problém se splácením úroků. To vše souvisí s poměrně velkou zadlužeností a půjčením si peněžních prostředků na investici do nových vlastních prostor, z kterých pak plynou poměrné vysoké úroky, které teď firma musí splácet. Naopak je tomu u konkurenta, ten má zadluženost malou, tudíž jeho ukazatel úrokového krytí vykazuje hodnotu mnohonásobně vyšší než je doporučená hodnota a vzhledem k tomu, že pak konkurent žádné bankovní úvěry nevyužíval, tak v dalších analyzovaných letech jsou již nulové hodnoty.

### *Analýza likvidity*

Tab. 19 Vybrané ukazatele likvidity společnosti XY, spol. s r. o. a konkurenta (vlastní zpracování)

<b>XY</b>	<b>2008/2009</b>	<b>2009/2010</b>	<b>2010/2011</b>	<b>2011/2012</b>	<b>2012/2013</b>
Běžná likvidita	2,08	0,79	2,76	3,01	3,28
Pohotová likvidita	0,62	0,53	1,25	0,92	0,98
Hotovostní likvidita	0,24	0,04	0,46	0,59	0,55
Podíl ČPK na OA	51,88 %	-27,28 %	63,79 %	66,79 %	69,49 %
Podíl ČPK na A	34,94 %	-17,01 %	19,23 %	14,12 %	13,94 %
<b>KONKURENT</b>	<b>2008</b>	<b>2009</b>	<b>2010</b>	<b>2011</b>	<b>2012</b>
Běžná likvidita	3,91	4,21	4,38	6,06	6,73
Pohotová likvidita	3,66	3,94	4,14	6,06	6,73
Hotovostní likvidita	2,95	3,71	3,73	5,53	6,38
Podíl ČPK na OA	74,41 %	76,23 %	77,16 %	83,51 %	85,14 %
Podíl ČPK na A	75,90 %	68,55 %	71,91 %	80,07 %	84,76 %

Ukazatel běžné likvidity říká, kolikrát jsou krátkodobé cizí zdroje pokryty oběžnými aktivy. Hodnota tohoto ukazatele by měla nabývat hodnot z rozmezí od 1,5 do 2,5. Do tohoto doporučeného rozmezí se společnost XY vlezla pouze v roce 2008/2009. Nízká hodnota běžné likvidity v roce 2009/2010 představuje pro podnik vyšší riziko a svědčí o problému

úhrady krátkodobých závazků oběžnými aktivy a nutnosti jejich úhrady dlouhodobými zdroji. Vysoké hodnoty běžné likvidity v letech 2010/2011 až 2012/2013 představují pro firmu nižší riziko a svědčí o přebytku čistého pracovního kapitálu a nákladnějším financování. V případě konkurenta jsou veškeré hodnoty běžné likvidity za analyzované období podstatně vyšší než stanovené rozmezí, tudíž konkurent podstupuje stejně jako společnost XY v posledních třech analyzovaných letech nižší riziko.

Ukazatel pohotové likvidity říká, kolikrát jsou krátkodobé cizí zdroje pokryty krátkodobými pohledávkami a krátkodobým finančním majetkem. Hodnota tohoto ukazatele by měla nabývat hodnot z rozmezí od 1 do 1,5. Do tohoto doporučeného rozmezí se společnost XY vlezla pouze v roce 2010/2011. Hodnoty pohotové likvidity v letech 2011/2012 až 2012/2013 se přibližují k hodnotě 1, takže jsou také poměrně blízko doporučenému rozpětí. V případě konkurenta jsou veškeré hodnoty pohotové likvidity stejně jako běžné likvidity podstatně vyšší než doporučené rozpětí.

Ukazatel hotovostní likvidity říká, kolikrát jsou krátkodobé cizí zdroje pokryty krátkodobým finančním majetkem. Hodnota tohoto ukazatele by měla nabývat hodnot z rozmezí od 0,2 do 0,5. Do tohoto doporučeného rozpětí se společnost XY vlezla v letech 2008/2009 a 2010/2011. Hodnoty hotovostní likvidity v letech 2011/2012 až 2012/2013 jsou blízko k hodnotě 0,5, takže se rovněž přibližují doporučenému rozmezí, tudíž lze konstatovat, že ve většině analyzovaných let společnost XY využívá své finanční prostředky efektivně. V případě konkurenta jsou všechny hodnoty hotovostní likvidity stejně jako u předchozích dvou likvidit výrazně vyšší než doporučené rozmezí, takže můžeme říci, že konkurent využívá své finanční prostředky neefektivně.

Ukazatel podílu čistého pracovního kapitálu na oběžných aktivech určuje krátkodobou finanční stabilitu a jeho hodnota by se měla pohybovat v rozpětí 30 % – 50 %. Jak lze vyčíst z výše uvedené tabulky, tak jak u společnosti XY, tak i u konkurenta se tento podíl ve všech analyzovaných letech do doporučeného rozpětí nevlezl, tudíž lze tvrdit, že jak společnost XY, tak i konkurent jsou krátkodobě finanční nestabilní.

*Analýza rentability*

Tab. 20 Vybrané ukazatele rentability společnosti XY, spol. s r. o. a konkurenta (vlastní zpracování)

<b>XY (v %)</b>	<b>2008/2009</b>	<b>2009/2010</b>	<b>2010/2011</b>	<b>2011/2012</b>	<b>2012/2013</b>
Rentabilita tržeb	0,37	2,87	4,92	-1,04	4,03
Rentabilita výnosů	0,37	2,83	4,77	-1,03	3,99
Rentabilita celk. kap.	2,30	14,60	6,37	6,03	8,66
Rentabilita VK	18,75	61,69	55,17	-15,24	37,66
<b>KONKURENT (v %)</b>	<b>2008</b>	<b>2009</b>	<b>2010</b>	<b>2011</b>	<b>2012</b>
Rentabilita tržeb	7,96	-0,59	-0,56	1,42	1,05
Rentabilita výnosů	7,95	-0,59	-0,56	1,42	0,95
Rentabilita celk. kap.	24,05	-1,52	-0,89	6,78	2,83
Rentabilita VK	80,52	-61,82	-139,13	77,45	32,45

Co se týká ukazatelů rentability, tak do čitatele pro výpočet rentability tržeb, rentability výnosů a rentability vlastního kapitálu byl dosazen výsledek hospodaření za účetní období. Pro výpočet rentability celkového kapitálu byl použit výsledek hospodaření před úroky a zdaněním. Z výše uvedené tabulky lze na první pohled vyčíst, že společnost XY byla v roce 2011/2012 ve ztrátě, konkurent byl ve ztrátě zase v roce 2009 a 2010, jelikož v těchto letech vyšly hodnoty ukazatelů rentability záporně.

Ukazatel rentability tržeb je vyjádřením ziskové marže a kromě roku 2011/2012, kdy se společnost XY octla ve ztrátě, má rostoucí tendenci, což můžeme hodnotit jako pozitivní. Pozitivní také je, že kromě roku 2008 a 2011 je tento ukazatel vyšší u společnosti XY než u jejího konkurenta. Růst tohoto ukazatele je dán růstem tržeb, které rostly díky účinné propagaci, rozšíření marketingových kampaní a přestěhování školy do nových prostor.

Ukazatel rentability celkového kapitálu měří efektivnost tvorby zisku, přičemž nezohledňuje použité zdroje. Ukazatel rentability vlastního kapitálu měří také efektivnost tvorby zisku, přičemž zohledňuje použité zdroje, je zaměřen na hodnocení vložených prostředků. Hodnoty tohoto ukazatele by měly převyšovat výnosy z dlouhodobých vkladů.

Průměrný hrubý výnos státního třicetiletého dluhopisu byl v roce 2008/2009 5,31 %, v roce 2009/2010 4,86 %, v roce 2010/2011 4,22 %, v roce 2011/2012 3,72 % a v roce 2012/2013 3,06 %. (Kurzy.cz, © 2000–2014) Hodnoty rentability vlastního kapitálu spo-

lečnosti XY výrazně převyšují uvedené výnosy, což je pozitivní pro vlastníky. Podobně je na tom i konkurent, kdy jsou hodnoty rentability vlastního kapitálu ještě větší. Samozřejmě jak u společnosti XY, tak u konkurenta pouze v letech, kdy byly tyto podniky ziskové.

### *Analýza aktivity*

Tab. 21 Vybrané ukazatele aktivity společnosti XY, spol. s r. o. a konkurenta (vlastní zpracování)

XY	2008/2009	2009/2010	2010/2011	2011/2012	2012/2013
Obrat aktiv	4,39	3,64	0,67	0,65	0,69
DO zásob ve dnech	4,84	0,00	4,34	2,37	6,73
DO pohl. ve dnech	44,10	58,49	129,90	91,67	80,85
DO záv. ve dnech	26,57	78,50	58,39	38,92	32,15
Obratovost pohl.	8,16	6,15	2,77	3,93	4,45
Obratovost závazků	13,55	4,59	6,17	9,25	11,20
KONKURENT	2008	2009	2010	2011	2012
Obrat aktiv	3,02	3,50	3,42	3,69	2,06
DO zásob ve dnech	7,85	5,86	5,27	0,00	0,00
DO pohl. ve dnech	22,02	5,05	9,28	8,16	8,94
DO záv. ve dnech	31,16	21,96	22,38	15,42	25,82
Obratovost pohl.	16,35	71,23	38,80	44,10	40,27
Obratovost závazků	11,55	16,39	16,09	23,34	13,94

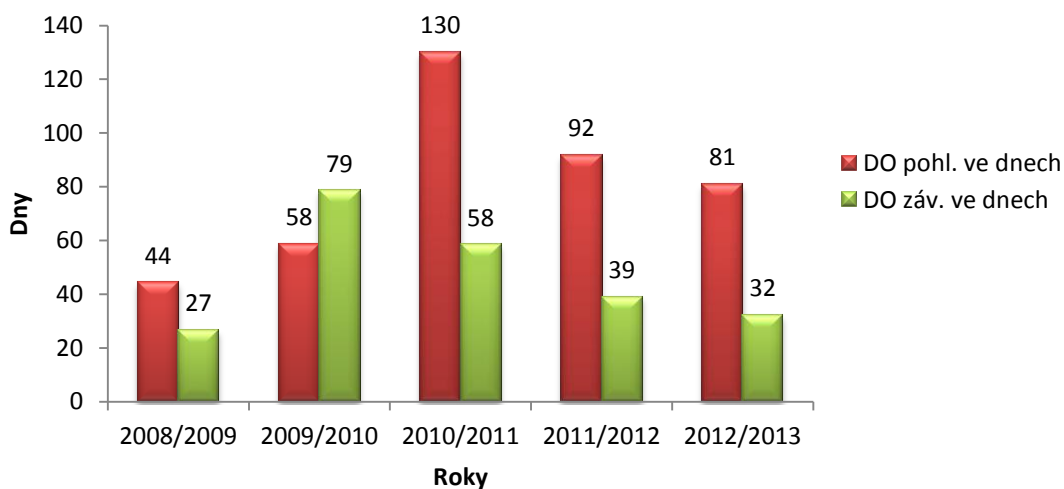
Ukazatel obratu aktiv, který je podílem tržeb a aktiv, by měl mít minimálně hodnotu 1, čím vyšší hodnotu však má, tím lepší. Jak ukazuje výše uvedená tabulka, tak v letech 2008/2009 a 2009/2010 dosahuje tento ukazatel u společnosti XY poměrně dobrých hodnot, což svědčí o přiměřené míře a efektivnosti využití majetku. Od roku 2010/2011 a i v dalších letech se pak tento ukazatel pohybuje poměrně dost pod doporučenou hodnotou, což vypovídá o nepřiměřené míře a neefektivnosti využití majetku.

Tento obrat má opět souvislost s investicí do nových vlastních prostor. Tržby v celém analyzovaném období rostly, a to pozvolným tempem. Aktiva kromě posledního analyzovaného roku rovněž rostla, ale právě v roce 2010/2011 se díky této investici skokově zvýšila, což zapříčinilo razantní změnu v ukazateli obratu aktiv. Co se týká konkurenta, tak o něm

lze díky jeho vysokým hodnotám ukazatele obratu aktiv konstatovat, že svůj majetek využívá efektivně.

Ukazatel doby obratu pohledávek, který je podílem pohledávek a průměrných denních tržeb, udává, kolik dní uplyne od vzniku pohledávky do dne její úhrady odběratelem. Ukazatel doby obratu závazků, který je podílem krátkodobých závazků a průměrných denních tržeb, stanovuje, kolik dní uplyne od vzniku závazku do dne jeho úhrady dodavateli.

V případě společnosti XY ve čtyřech z pěti analyzovaných let převyšuje doba obratu pohledávek dobu obratu závazků, v roce 2008/2009 o 17 dní, v roce 2010/2011 o 72 dní, v roce 2011/2012 o 53 dní a v roce 2012/2013 o 49 dní. Obchodní úvěry v těchto letech tedy nefinancují pohledávky, takže v některých obdobích, kdy se společnost XY potýká s nedostatkem finančních prostředků, musí hradit své závazky k dodavatelům či zaměstnancům nikoli najednou v celé částce, ale postupně po menších částkách. V případě konkurenta financují v celém analyzovaném období obchodní úvěry jeho pohledávky, což je pro něj výhodné.



Obr. 7 Vývoj dob obratu pohledávek a závazků společnosti XY, spol. s r. o. (vlastní zpracování)

### ***Analýza vlivu zadluženosti na rentabilitu vlastního kapitálu***

Ukazatel multiplikátoru vlastního kapitálu hodnotí, zda je pro danou společnost efektivní se dále zadlužovat. Další zadlužování je výhodné, je-li tento ukazatel větší než 1. Kromě roku 2011/2012 kdy kvůli zápornému výsledku hospodaření před zdaněním vyšel multiplikátor vlastního kapitálu menší než 1, tak ve všech dalších analyzovaných letech vyšel pod-

statně větší než 1, z čehož lze odvodit, že by zvětšování podílu cizího kapitálu příznivě ovlivňovalo rentabilitu vlastního kapitálu.

Podle mého názoru nejsou výsledky multiplikátoru vlastního kapitálu společnosti XY moc objektivní. Myslím, že zejména kvůli nepoměrně vysokým aktivům k poměrně nízkému vlastnímu kapitálu, díky čemuž vyšly hodnoty ukazatele tak vysoké, jsou tyto výsledky trochu zkreslené. Na základě analýzy zadluženosti bych společnosti XY další zadlužování rozhodně nedoporučila, protože v současnosti je kvůli investici do nových vlastních prostor dosti zadlužená a platí vysoké nákladové úroky.

Tab. 22 Multiplikátor vlastního kapitálu společnosti XY, spol. s r. o. (vlastní zpracování)

(v tis. Kč)	2008/2009	2009/2010	2010/2011	2011/2012	2012/2013
EBT	30	236	464	-63	416
EBIT	30	254	699	775	1 081
Aktiva	1 305	1 740	10 969	12 863	12 482
Vlastní kapitál	112	295	658	571	916
EBT/EBIT	1,00	0,93	0,66	-0,08	0,38
Aktiva/VK	11,65	5,90	16,67	22,53	13,63
<b>MULTIPLIKÁTOR</b>	<b>11,65</b>	<b>5,48</b>	<b>11,07</b>	<b>-1,83</b>	<b>5,24</b>

#### 4.4.4 Souhrnné ukazatele

##### *Analýza Altmanova Z-skóre*

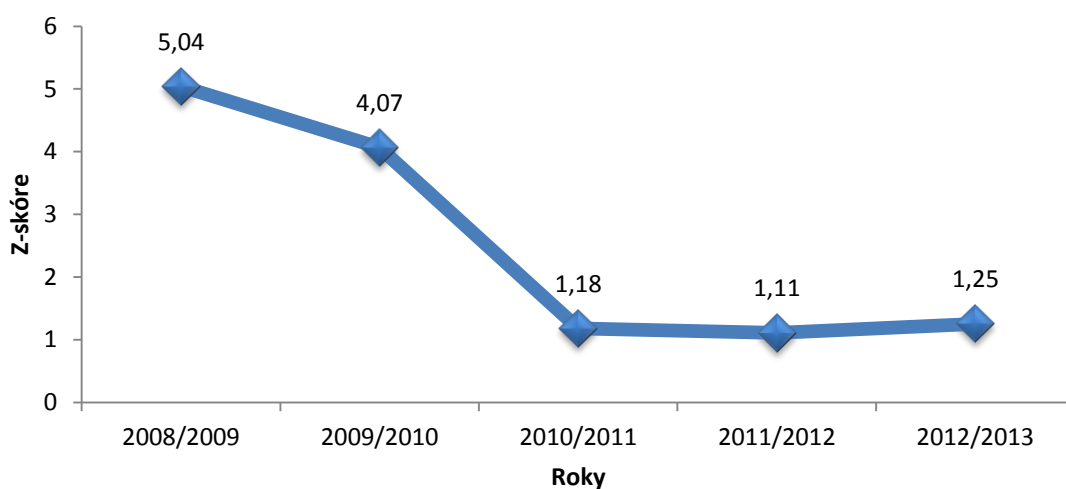
Tab. 23 Altmanovo Z-skóre společnosti XY, spol. s r. o. (vlastní zpracování)

	2008/2009	2009/2010	2010/2011	2011/2012	2012/2013
1,2 x ČPK/A	0,42	-0,20	0,23	0,17	0,17
1,4 x Neroz.zisky/A	0,02	0,02	0,03	0,06	0,06
3,3 x EBIT/A	0,08	0,48	0,21	0,20	0,29
0,6 x VK/CZ	0,14	0,12	0,04	0,03	0,05
1,0 x T/A	4,39	3,64	0,67	0,65	0,69
<b>Z - skóre</b>	<b>5,04</b>	<b>4,07</b>	<b>1,18</b>	<b>1,11</b>	<b>1,25</b>

Altmanovo Z-skóre je zaměřeno na hodnocení finanční situace v podniku. Je-li hodnota Z-skóre vyšší než 2,99, finanční situace v daném podniku je dobrá a firma nemá finanční potíže, nachází-li se hodnota Z-skóre mezi 1,81 a 2,99, finanční situace v dané společnosti

je neutrální a je-li hodnota Z-skóre menší než 1,81, finanční situace v dané firmě je špatná a podnik má velké finanční potíže.

V případě společnosti XY vysoké hodnoty Z-skóre nad 2,99 v letech 2008/2009 a 2009/2010 signalizují v těchto dvou obdobích ve společnosti dobrou a bezproblémovou finanční situaci. Zatímco nízké hodnoty Z-skóre pod 1,81 v letech 2010/2011 až 2012/2013 naopak signalizují v těchto třech obdobích ve společnosti špatnou a problémovou finanční situaci, přičemž velký pokles tohoto ukazatele je dán zejména velkým poklesem ukazatele obrátu aktiv.



Obr. 8 Altmanovo Z-skóre společnosti XY, spol. s r. o. (vlastní zpracování)

### *Analýza indexu IN05*

Tab. 24 Index IN05 společnosti XY, spol. s r. o. (vlastní zpracování)

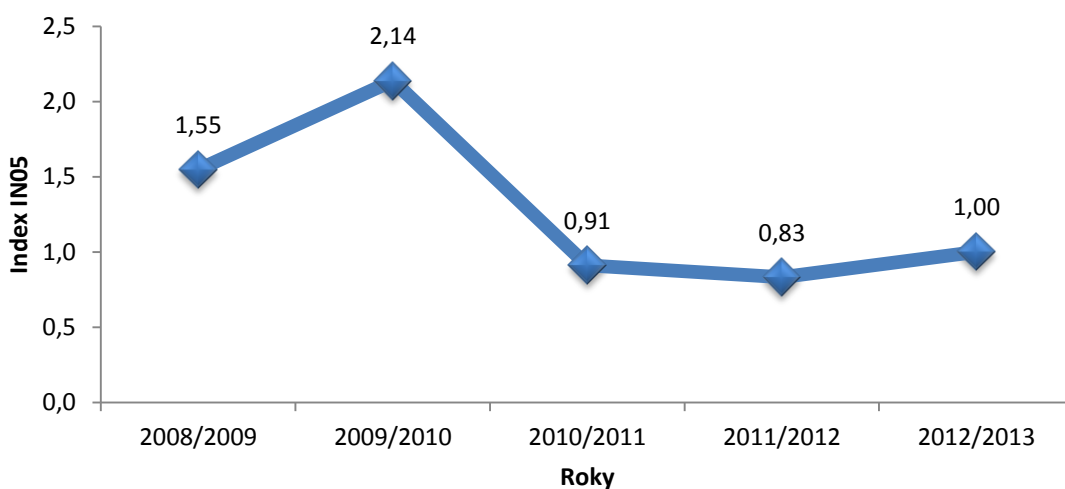
	2008/2009	2009/2010	2010/2011	2011/2012	2012/2013
0,13 x A/CK	0,35	0,16	0,15	0,15	0,15
0,04 x EBIT/NÚ	0,00	0,56	0,12	0,04	0,07
3,97 x EBIT/A	0,09	0,58	0,25	0,24	0,34
0,21 x V/A	0,92	0,76	0,14	0,14	0,14
0,09 x OA/(KZ+KBU)	0,19	0,07	0,25	0,27	0,29
<b>Index IN05</b>	<b>1,55</b>	<b>2,14</b>	<b>0,91</b>	<b>0,83</b>	<b>1,00</b>

Index IN05 je zaměřen na hodnocení toho, zda podnik tvoří či netvoří hodnotu. Je-li hodnota indexu IN05 vyšší než 1,6, firma tvoří hodnotu, nachází-li se hodnota indexu IN05



mezi 0,9 a 1,6, firma je v tzv. „šedé zóně“ a je-li hodnota indexu IN05 menší než 0,9, firma netvoří hodnotu.

Co se týká společnosti XY, tak té se podařilo tvořit hodnotu pouze v roce 2009/2010, kdy byla hodnota jejího indexu IN05 2,14 větší než 1,6, v letech 2008/2009, 2010/2011 a 2012/2013 se společnost nacházela v tzv. „šedé zóně“ a v roce 2011/2012 společnost hodnotu netvořila, jelikož hodnota jejího indexu IN05 0,83 byla menší než 0,9, přičemž kolísání tohoto ukazatele je dáno především velkým poklesem ukazatele obratu aktiv a úrokového krytí.



Obr. 9 Index IN05 společnosti XY, spol. s r. o. (vlastní zpracování)

## 5 PROJEKT TVORBY DLOUHODOBÉHO FINANČNÍHO PLÁNU

Na základě předchozí analýzy vnějších a vnitřních podmínek hospodaření, která je nezbytným podkladem pro finanční plánování, bude v této části vytvořen samotný dlouhodobý finanční plán.

Dlouhodobý finanční plán bude zpracován v základní a pesimistické variantě, jež bude počítat se zhoršením podmínek. Dlouhodobý finanční plán bude sestaven na období čtyř let, kterými jsou účetní období 2013/2014, 2014/2015, 2015/2016 a 2016/2017 což je zapříčiněno tím, že společnost XY má jako účetní období hospodářský rok, který je shodný se školním rokem. U účetního období 2013/2014 znám v tento okamžik údaje za 1. polovinu účetního období (1. 9. 2013 – 28. 2. 2014), tudíž doplňuji pouze údaje pro 2. polovinu účetního období (1. 3. 2014 – 31. 8. 2014).

Obvykle se dlouhodobý finanční plán tvoří na tři až pět let. Čím delší je však plánovací horizont, tím větší je pravděpodobnost vzniku odchylek skutečnosti od plánu. Vzhledem k tomu, že vedení společnosti si přeje mít svůj dlouhodobý finanční plán co nejvíce reálný, dohodli jsme se na tom, že bude sestaven na období pouze výše uvedených v podstatě necelých čtyř let, protože jak jsem již uvedla, u prvního účetního období již polovinu údajů znám.

Dosud se společnost XY na finanční plánování nějak významně nezaměřovala. Na začátku účetního období bývá na základě zkušeností a odhadu vytvořen plán výnosů a nákladů, do kterého jsou pak během roku podle účetnictví doplňovány skutečné výnosy a náklady, díky čemuž lze pak zjistit odchylky skutečnosti od plánu. Tento podklad pak slouží vedení společnosti k zhodnocení, jak se společnosti zhruba vede.

### 5.1 Dlouhodobý finanční plán – základní varianta

#### 5.1.1 Plánování jednotlivých položek výkazu zisku a ztráty

##### *VÝNOSY*

##### **Tržby z prodeje služeb**

Vzhledem k tomu, že hlavní činností společnosti XY, která je jazykovou školou, je poskytování jazykových kurzů, tvoří největší položku výnosů tržby z prodeje služeb. K stanovení budoucího vývoje této stěžejní položky jsem se rozhodla použít regresní analýzu.

Jako první faktor, u kterého budu zkoumat, zda jsou na něm tržby z prodeje služeb společnosti XY závislé, jsem zvolila hrubý domácí produkt České republiky v běžných cenách, a to hlavně z důvodu dobré dostupnosti minulých i budoucích dat. Jako druhý faktor, u kterého bude zkoumat, jestli jsou na něm tržby z prodeje služeb společnosti XY závislé, jsem stanovila čas.

### **Regresní analýza – HDP**

Při zkoumání závislosti vývoje tržeb z prodeje služeb společnosti XY na vývoji prvního faktoru, tj. hrubého domácího produktu České republiky v běžných cenách jsem vycházela z následujících dvou tabulek.

*Tab. 25 Vývoj HDP ČR v mld. Kč v běžných cenách v letech 2008 – 2013 a predikce HDP ČR v mld. Kč v běžných cenách na roky 2014 – 2017 (vlastní zpracování podle Ministerstva financí ČR, © 2005–2013b)*

Rok	2008	2009	2010	2011	2012	2013	2014	2015	2016	2017
HDP	3 848	3 759	3 791	3 823	3 846	3 884	4 023	4 173	4 303	4 471

Účetním obdobím společnosti XY je hospodářský rok od 1. 9. do 31. 8., tudíž jsou tržby z prodeje služeb vyčísleny za toto období. Naopak hrubý domácí produkt ve výše uvedené tabulce je vyčíslen za kalendářní roky, tudíž za období od 1. 1. do 31. 12. Abych mohla tyto dvě veličiny srovnávat, musím je mít za stejné období, tudíž jsem nejprve provedla přepočítání hrubého domácího produktu na období od 1. 9. do 31. 8. (např. stanovení HDP za období 2008/2009:  $HDP_{2008} * 4$  měsíce (září – prosinec) +  $HDP_{2009} * 8$  měsíců (leden – srpen) a to celé jsem vydělila 12 měsíci).

*Tab. 26 Vstupní data pro regresní analýzu HDP (vlastní zpracování)*

	Rok	HDP v běžných cenách		Tržby společnosti XY	
		v Kč (X)	tempo růstu	v Kč (Y)	tempo růstu
Skutečnost	2008/2009	3 788 700 000 000	-	5 493 386	-
	2009/2010	3 780 300 000 000	-0,2%	6 075 820	10,6%
	2010/2011	3 812 300 000 000	0,8%	6 807 661	12,0%
	2011/2012	3 838 300 000 000	0,7%	8 125 967	19,4%
	2012/2013	3 871 300 000 000	0,9%	8 356 898	2,8%

<b>Prognóza</b>	2013/2014	3 976 700 000 000	2,7%	-	-
	2014/2015	4 123 000 000 000	3,7%	-	-
	2015/2016	4 259 700 000 000	3,3%	-	-
	2016/2017	4 415 000 000 000	3,6%	-	-

Na základě výše uvedené tabulky jsem v Excelu provedla regresní analýzu, jejíž výsledky jsou součástí přílohy P V. Tržby společnosti XY v Kč (Y) za roky 2008/2009 – 2012/2013 jsou závisle proměnnou. HDP v běžných cenách v Kč (X) za roky 2008/2009 – 2012/2013 jsou nezávisle proměnnou. Korelační koeficient vyšel u HDP **0,938678573**, což dokazuje závislost vývoje tržeb z prodeje služeb společnosti XY na vývoji HDP, jelikož hodnota korelačního koeficientu je blízko k 1.

#### *Závislost na HDP lineární*

$$\text{Tržby z prodeje služeb} = -113291460,521357 + 0,0000314975738863429 * \text{HDP}$$

$$\text{Tržby z prodeje služeb}_{13/14} = -113291460,521357 + 0,0000314975738863429 * \text{HDP}_{13/14}$$

$$\text{Tržby z prodeje služeb}_{13/14} = -113291460,521357 + 0,0000314975738863429 * 3\,976\,700\,000\,000$$

$$\text{Tržby z prodeje služeb}_{13/14} = 11\,964\,942 \text{ Kč}$$

$$\text{Tržby z prodeje služeb}_{14/15} = -113291460,521357 + 0,0000314975738863429 * \text{HDP}_{14/15}$$

$$\text{Tržby z prodeje služeb}_{14/15} = -113291460,521357 + 0,0000314975738863429 * 4\,123\,000\,000\,000$$

$$\text{Tržby z prodeje služeb}_{14/15} = 16\,573\,037 \text{ Kč}$$

$$\text{Tržby z prodeje služeb}_{15/16} = -113291460,521357 + 0,0000314975738863429 * \text{HDP}_{15/16}$$

$$\text{Tržby z prodeje služeb}_{15/16} = -113291460,521357 + 0,0000314975738863429 * 4\,259\,700\,000\,000$$

$$\text{Tržby z prodeje služeb}_{15/16} = 20\,878\,755 \text{ Kč}$$

$$\text{Tržby z prodeje služeb}_{16/17} = -113291460,521357 + 0,0000314975738863429 * \text{HDP}_{16/17}$$

$$\text{Tržby z prodeje služeb}_{16/17} = -113291460,521357 + 0,0000314975738863429 * 4\,415\,000\,000\,000$$

$$\text{Tržby z prodeje služeb}_{16/17} = 25\,770\,328 \text{ Kč}$$

#### *Regresní analýza – čas*

Při zkoumání závislosti vývoje tržeb z prodeje služeb společnosti XY na vývoji druhého faktoru, tj. času jsem vycházela z následující tabulky.

Tab. 27 Vstupní data pro regresní analýzu času (vlastní zpracování)

	Rok	Čas (X)	Tržby společnosti XY	
			v Kč (Y)	tempo růstu
Skutečnost	2008/2009	1	5 493 386	-
	2009/2010	2	6 075 820	10,6%
	2010/2011	3	6 807 661	12,0%
	2011/2012	4	8 125 967	19,4%
	2012/2013	5	8 356 898	2,8%

Na základě výše uvedené tabulky jsem v Excelu provedla regresní analýzu, jejíž výsledky jsou součástí přílohy P VI. Tržby společnosti XY v Kč (Y) za roky 2008/2009 – 2012/2013 jsou závisle proměnnou. Čas (X) za roky 2008/2009 – 2012/2013 je nezávisle proměnnou. Korelační koeficient vyšel u času **0,982484003**, což dokazuje závislost vývoje tržeb z prodeje služeb společnosti XY na vývoji času, jelikož hodnota korelačního koeficientu je blízko k 1.

*Závislost na čase lineární*

$$\text{Tržby z prodeje služeb} = 4638794,537 + 777717,201 * \text{čas}$$

$$\text{Tržby z prodeje služeb}_{13/14} = 4638794,537 + 777717,201 * \text{čas}_{13/14}$$

$$\text{Tržby z prodeje služeb}_{13/14} = 4638794,537 + 777717,201 * 6$$

$$\text{Tržby z prodeje služeb}_{13/14} = 9\,305\,098 \text{ Kč}$$

$$\text{Tržby z prodeje služeb}_{14/15} = 4638794,537 + 777717,201 * \text{čas}_{14/15}$$

$$\text{Tržby z prodeje služeb}_{14/15} = 4638794,537 + 777717,201 * 7$$

$$\text{Tržby z prodeje služeb}_{14/15} = 10\,082\,815 \text{ Kč}$$

$$\text{Tržby z prodeje služeb}_{15/16} = 4638794,537 + 777717,201 * \text{čas}_{15/16}$$

$$\text{Tržby z prodeje služeb}_{15/16} = 4638794,537 + 777717,201 * 8$$

$$\text{Tržby z prodeje služeb}_{15/16} = 10\,860\,532 \text{ Kč}$$

Tržby z prodeje služeb<sub>16/17</sub> = 4638794,537 + 777717,201 \* čas<sub>16/17</sub>

Tržby z prodeje služeb<sub>16/17</sub> = 4638794,537 + 777717,201 \* 9

**Tržby z prodeje služeb<sub>16/17</sub> = 11 638 249 Kč**

Tab. 28 Predikce tržeb z prodeje služeb odvozená od vývoje HDP a od času – základní varianta (vlastní zpracování)

Rok	Tržby odvozené od vývoje HDP		Tržby odvozené od času	
	v Kč	tempo růstu	v Kč	tempo růstu
2013/2014	11 964 942	43,2%	<b>9 305 098</b>	<b>11,3%</b>
2014/2015	16 573 037	38,5%	<b>10 082 815</b>	<b>8,4%</b>
2015/2016	20 878 755	26,0%	<b>10 860 532</b>	<b>7,7%</b>
2016/2017	25 770 328	23,4%	<b>11 638 249</b>	<b>7,2%</b>

I když se regresní analýzou prokázala statistická závislost vývoje tržeb z prodeje služeb společnosti XY jak na hrubém domácím produktu České republiky v běžných cenách, tak na čase, pro stanovení budoucího vývoje této položky v dlouhodobém finančním plánu použiji predikci odvozenou z lineární závislosti na čase.

Rozhodla jsem se tak z toho důvodu, že predikce odvozená z lineární závislosti na HDP, i když je správná a logická (když HDP rostlo v minulosti v průměru o 0,55 %, tak tržby z prodeje služeb společnosti XY rostly v průměru o 11,2 %, tak je jasné, že když je nyní predikce HDP na následující 4 roky průměrně 3,3 %, tržby z prodeje služeb společnosti XY by měly prudce stoupat), zdá se mi až příliš optimistická a trochu nereálná.

Navíc mi bylo konzultací se statistikem sděleno, že při predikci z predikce může i malá odchylka ve vývoji nezávisle proměnné X (HDP) způsobit velkou odchylkou ve vývoji závisle proměnné Y (tržby), tudíž mi i on po zhlédnutí výsledků obou regresních analýz doporučil zaměřit se na predikci vývoje tržeb z prodeje služeb společnosti XY odvozenou z lineární závislosti na čase.

### Tržby za prodej zboží

Tržby za prodej zboží představují tržby za prodej učebnic, které společnost XY zprostředkovává svým studentům veřejnostních i firemních kurzů. V následujících letech

by měly tržby z prodeje služeb společnosti XY dle výše uvedené regresní analýzy růst, a to zejména díky neustále se rozšiřující nabídce poskytovaných jazykových kurzů a tím pádem přírůstkem studentů. Tento přírůstek studentů by pak měl vést k větší poptávce po učebnicích.

Ovšem ne všichni studenti si kupují učebnice přes jazykovou školu XY, někteří si je obstarávají jiným způsobem, takže nelze počítat s tím, že tržby za prodej zboží porostou v plánovaných letech stejným tempem jako tržby z prodeje služeb. Dále v některých jazykových kurzech nejsou učebnice potřeba vůbec, používají se materiály školy. Jak mi sdělila zaměstnankyně školy, jež má toto na starost, tak zhruba jedna třetina studentů si kromě jazykového kurzu zakoupí i učebnici, takže budu počítat s tím, že v plánovaných letech porostou tržby za prodej zboží třetinovým tempem od tržeb z prodeje služeb (3,8 %, 2,8 %, 2,6 %, 2,4 %).

Dále společnost XY plánuje zvýšit meziroční tempo růstu tržeb za prodej zboží v roce 2014/2015 o 3 % a v letech 2015/2016 a 2016/2017 o 4 % kvůli očekávanému zvýšení nákupních cen učebnic.

K 28. 2. 2014 vykazovala položka tržby za prodej zboží hodnotu 185 tis. Nejvíce učebnic bývá prodáno začátkem školního roku, tj. září, říjen a pak začátkem 2. pololetí, tj. leden, únor, takže je jasné, že v plánovaném období roku 2013/2014, tj. od 1. 3. do 31. 8., již tato položka příliš neporoste, nárůst o zhruba 30 tis. je však do konce tohoto účetního období reálný, jelikož společnost bude ještě otevírat nové jazykové kurzy (letní, krátkodobé, firemní, ...).

*Tab. 29 Predikce tržeb za prodej zboží v Kč – základní varianta (vlastní zpracování)*

Položka	2013/2014	2014/2015	2015/2016	2016/2017
Tržby za zboží	216 375	229 107	244 466	260 347

### **Ostatní provozní výnosy**

V minulosti byly ostatní provozní výnosy tvořeny dotací z projektu „Vzdělávejte se!“, která také byla v minulosti nejpodstatnější položkou této kategorie. Od začátku účetního období 2013/2014, tj. 1. 9. 2013 využívá společnost XY další dotace z EU a to v rámci projektu „Technicky vzato“, takže tato položka bude v plánovaných letech tvořena refundacemi mezd, přímých a nepřímých nákladů v rámci tohoto projektu.

Projekt „Technicky vzato“ by měl být ukončen v únoru 2015, tudíž se do konce tohoto měsíce pokusím naplánovat výše zmíněné refundace. Stanovím je díky již známým údajům za prvních šest uplynulých měsíců projektu. Bude to však takový hrubší odhad, jelikož výše mezd se mění dle počtu odučených hodin, přímé a nepřímé náklady (slovníky, školení, ...) dle potřeby, takže v tuto chvíli je téměř nemožné stanovit tuto položku přesně.

Tab. 30 Predikce ostatních provozních výnosů v Kč – základní varianta (vlastní zpracování)

Položka	2013/2014	2014/2015	2015/2016	2016/2017
Ostatní provozní výnosy	572 000	291 000	10 000	12 000

### Výnosové úroky

Tato položka, jež je tvořena výnosy z běžných účtů, tvořila na celkových výnosech v minulosti velmi malou část. Hodnota této položky je dána zůstatky běžných účtů. Společnost XY má v úmyslu mít v plánovaných letech převážnou část peněžních prostředků místo v pokladně na bankovních účtech, tudíž by zvýšením jejich zůstatků, mohlo postupně docházet ke zvýšení výnosových úroků.

Tab. 31 Predikce výnosových úroků v Kč – základní varianta (vlastní zpracování)

Položka	2013/2014	2014/2015	2015/2016	2016/2017
Výnosové úroky	6 000	8 000	10 000	12 000

### Ostatní finanční výnosy

Tato položka nebude ani v jednom z plánovaných období dlouhodobého finančního plánu již brána v potaz.

## NÁKLADY

### Náklady vynaložené na prodané zboží

Náklady vynaložené na prodané zboží jsou náklady na nákup učebnic, které společnost XY nakupuje pro své studenty a poté jim je zprostředkovaně prodává a má z nich tržby za prodej zboží. Vzhledem k tomu, že jsou tyto dvě položky přímo provázané, lze u nákladů vynaložených na prodané zboží očekávat stejné tempo růstu jako u tržeb za prodej zboží (3,8



%, 2,8 %, 2,6 %, 2,4 %). Společnost XY totiž do budoucna očekává, že díky přibývajícimu počtu studentů v jazykových kurzech vzroste také poptávka po učebnicích.

V plánovaných letech lze ale ještě navíc očekávat, že dodavatelé učebnic budou mírně zvyšovat své ceny, a to v roce 2014/2015 o 2 %, v roce 2015/2016 o 2,5 % a v roce 2016/2017 o 3 %. K 28. 2. 2014 vykazovala položka náklady vynaložené na prodané zboží hodnotu 160 tis. a i když už uběhly měsíce účetního období, kdy společnost XY nakupuje učebnice nejvíce, nárůst o zhruba 25 tis. je do konce tohoto účetního období reálný.

*Tab. 32 Predikce nákladů vynaložených na prodané zboží v Kč – základní varianta (vlastní zpracování)*

Položka	2013/2014	2014/2015	2015/2016	2016/2017
Náklady vynaložené na prodané zboží	184 982	193 965	203 983	215 145

### Spotřeba materiálu a energie

Pro stanovení položky spotřeby materiálu a energie pro plánovaná období použijí metodu individuálního stanovení položky, přičemž budu vycházet z vývoje této položky za minulých pět období a rovněž zohledním to, že údaje za 1. polovinu účetního období 2013/2014, jsou mi již známy.

Spotřeba materiálu zahrnuje spotřebu režijního materiálu, kterým jsou např. kancelářské potřeby, čisticí prostředky, dále zahrnuje spotřebu drobného hmotného majetku, který společnost XY nezařadila do dlouhodobého hmotného majetku, dále obsahuje spotřebu odborné literatury, což jsou různé učebnice, knihy a slovníky využívané lektory a v neposlední řadě také spotřebu pohonných hmot.

K 28. 2. 2014 měla položka spotřeby režijního materiálu hodnotu 162 tis. Kč, což je hodnota podstatně vyšší než v pěti minulých obdobích a navíc je tato hodnota brána teprve za prvního půl roku účetního období 2013/2014. Do budoucna by si společnost XY přála tuto položku efektivnějším hospodařením s režijním materiálem snižovat, i když s ohledem na minulých pět účetních období bude kvůli rostoucím tržbám z prodeje služeb pořád o něco vyšší.

K 28. 2. 2014 byla položka spotřeby drobného hmotného majetku nulová. V minulých pěti obdobích vykazovala zanedbatelné hodnoty, a ani do budoucna společnost XY neplánuje pořizování majetku, jež by patřil do této kategorie.

K 28. 2. 2014 vykazovala položka spotřeby odborné literatury hodnotu 2,6 tis. Dá se říci, že v současnosti je již knihovna jazykové školy XY z velké části vybavena, tudíž společnost již nějaké podstatně velké nákupy učebnic v plánovaných letech neplánuje.

K 28. 2. 2014 měla položka spotřeby pohonných hmot hodnotu 38 tis., přičemž i když je tato hodnota opět jen za prvního půl roku účetního období 2013/2014, tak už nyní je o něco vyšší než průměrná spotřeba pohonných hmot za minulých pět období. Do budoucna se dá počítat s tím, že pohonné hmoty budou meziročně růst o 5 %.

*Tab. 33 Predikce spotřeby materiálu v Kč – základní varianta (vlastní zpracování)*

Položka	2013/2014	2014/2015	2015/2016	2016/2017
Spotřeba režijního materiálu	205 890	186 230	172 058	159 862
Spotřeba drobného hmot. majetku	0	0	0	0
Spotřeba odborné literatury	6 130	4 875	7 229	5 703
Spotřeba pohonných hmot	72 163	75 771	79 560	83 538
<b>Spotřeba materiálu celkem</b>	<b>284 183</b>	<b>266 876</b>	<b>258 847</b>	<b>249 103</b>

Spotřebu energií zase tvoří samozřejmě samotná spotřeba energie a také vodné. Průměrná měsíční spotřeba energie bývá okolo 6 tis. a průměrná měsíční spotřeba vody bývá okolo 4 tis. Do budoucna se předpokládá každoroční nárůst cen energií o 3 % a každoroční nárůst cen vody o 2 %.

*Tab. 34 Predikce spotřeby energie v Kč – základní varianta (vlastní zpracování)*

Položka	2013/2014	2014/2015	2015/2016	2016/2017
Spotřeba energie	74 160	76 385	78 676	81 037
Vodné	48 960	49 939	50 938	51 957
<b>Spotřeba energie celkem</b>	<b>123 120</b>	<b>126 324</b>	<b>129 614</b>	<b>132 994</b>

## Služby

Pro stanovení položky služeb pro plánovaná období použiji u některých položek této kategorie metodu procentuálního podílu na tržbách a u některých položek této kategorie zase metodu individuálního stanovení položky, přičemž také budu brát ohled na to, že údaje za 1. polovinu účetního období 2013/2014, jsou mi již známy.

Služby zahrnují poštovné, hovorné, nájemné, nájem parkovací plochy, ostatní služby (internet, zpracování mezd, ...), výuku externistů (lektoři OSVČ), školení zaměstnanců a náklady na marketing, dále se k této složce připočítávají náklady na opravy a udržování, cestovné do limitu a náklady na reprezentaci.

Položky poštovné, hovorné, ostatní služby, výuka externistů, školení zaměstnanců a náklady na marketing byly stanoveny metodou procentuálního podílu na tržbách. Při výpočtu jsem postupovala tak, že jsem si nejdříve vyjádřila procentuální podíl jednotlivých výše jmenovaných nákladových položek na položce tržeb z prodeje služeb za posledních pět období, ze kterých jsem pak vypočítala průměrné procentuální podíly pro každou nákladovou položku. Těmito průměry jsem pak vynásobila jednotlivé plánované tržby z prodeje služeb.

Položky opravy a udržování, cestovné do limitu a náklady na reprezentaci byly stanoveny metodou individuálního stanovení položky. Položka nájemné bude pro všechna plánovaná období stejná a to ve výši 30 tis. měsíčně a položka nájem parkovací plochy bude pro všechna plánovaná období také stejná, společnost XY platí měsíčně společnosti Internátní za tuto službu 1 tis. a pro plánovaná období se neočekávají žádné změny.

Tab. 35 Predikce služeb v Kč – základní varianta (vlastní zpracování)

Položka	2013/2014	2014/2015	2015/2016	2016/2017
Opravy a udržování	17 500	20 750	15 190	18 460
Cestovné do limitu	35 760	39 510	44 045	38 222
Náklady na reprezentaci	11 067	8 340	13 642	14 164
Poštovné	14 001	15 171	16 341	17 511
Hovorné	74 679	80 920	87 162	93 403
Nájemné	360 000	360 000	360 000	360 000
Nájem parkovací plochy	12 000	12 000	12 000	12 000
Ostatní služby	558 049	604 691	651 332	697 974
Výuka externistů	1 367 830	1 482 152	1 596 475	1 710 798
Školení zaměstnanců	40 759	44 165	47 572	50 978
Marketing	467 510	506 584	545 659	584 733
<b>Služby celkem</b>	<b>2 959 155</b>	<b>3 174 283</b>	<b>3 389 418</b>	<b>3 598 243</b>

### Mzdové náklady

Při plánování položky mzdových nákladů použijí metodu procentuálního podílu na tržbách. Je totiž logické, že plánuje-li společnost XY pro plánovaná období růst tržeb za jazykové kurzy, tak bude potřeba zvýšit počet odučených hodin ve stávajících firmách, otevírat nové veřejnostní či firemní kurzy atd., takže tím samozřejmě vzrostou mzdové náklady na stávající pracovníky, kterým se tak zvýší počet odučených hodin či bude potřeba přibrat nové zaměstnance, což rovněž povede ke zvýšení mzdových nákladů.

V minulých obdobích byl podíl mzdových nákladů na tržbách z prodeje služeb okolo 40 %. Tímto procentem pak vynásobím plánované tržby z prodeje služeb a dostanu mzdové náklady pro plánovaná období. Výše mzdových nákladů k 28. 2. 2014 bude samozřejmě v období 2013/2014 zohledněna. Společnost XY neplánuje pro plánovaná období razantní zvyšování mezd.

*Tab. 36 Predikce mzdových nákladů v Kč – základní varianta (vlastní zpracování)*

Položka	2013/2014	2014/2015	2015/2016	2016/2017
Mzdové náklady	3 722 039	4 033 126	4 344 213	4 655 300

### Náklady na sociální zabezpečení a zdravotní pojištění

Naplánovat položku nákladů na sociální zabezpečení a zdravotní pojištění bude v případě společnosti XY trochu komplikovanější, jelikož firma zaměstnává své zaměstnance buď na dohodu o provedení práce či na dohodu o pracovní činnosti nebo na klasickou pracovní smlouvu, přičemž největší počet zaměstnanců je zaměstnán na dohodu o provedení práce.

Komplikace je v tom, že co se týká dohod, tak se odvádí sociální a zdravotní pojistné za zaměstnance vždy od určité výše měsíčního příjmu (DPP 10 tis., DPČ 2,5 tis.) a v tuto chvíli je bohužel nemožné přesně stanovit, kolik zaměstnanců zaměstnaných na dohody tyto hranice v daných měsících překročí a o kolik.

Vzhledem k tomu, že nemůžu vzít plánované mzdové náklady a vynásobit je 34 % (25 % odvod sociálního pojistného a 9 % odvod zdravotního pojistného), stanovím tuto položku metodou individuálního stanovení položky s ohledem na vývoj jak mzdových nákladů, tak nákladů na sociální zabezpečení a zdravotní pojištění za minulých pět období, ale i na vývoj plánovaných mzdových nákladů.

Tab. 37 Predikce nákladů na sociální zabezpečení a zdravotní pojištění v Kč – základní varianta (vlastní zpracování)

Položka	2013/2014	2014/2015	2015/2016	2016/2017
Náklady na soc. zabezp. a zdrav. poj.	521 085	564 638	608 190	651 742

### Daně a poplatky

Položka daní a poplatků zahrnuje daň z nemovitosti, silniční daň a poplatek za dálniční známku. Daň z nemovitosti platí společnost XY v konstantní výši 11,97 tis. Kč a stejná výše se předpokládá i pro plánovaná období. Hodnota dálniční známky je v současnosti 1,5 tis., předpokládá se, že v prvních dvou plánovaných obdobích zůstane stejná a poté dojde k jejímu zvýšení o 0,5 tis. U silniční daně se očekává meziroční růst 2,5 %.

Tab. 38 Predikce daní a poplatků v Kč – základní varianta (vlastní zpracování)

Položka	2013/2014	2014/2015	2015/2016	2016/2017
Daň z nemovitosti	11 970	11 970	11 970	11 970
Silniční daň	1 973	2 022	2 073	2 125
Poplatek za dálnič. známku	1 500	1 500	2 000	2 000
<b>Daně a poplatky celkem</b>	<b>15 443</b>	<b>15 492</b>	<b>16 043</b>	<b>16 095</b>

### Odpisy dlouhodobého hmotného majetku

Společnost XY má čtyři položky dlouhodobého hmotného majetku, které v současnosti odepisuje a jsou jimi nemovitost, nábytek, prezentační technika a klimatizace. Účetní odpisy se rovnají daňovým odpisům. Pro všechny čtyři položky firma používá rovnoměrné odpisy. Při plánování této položky vyjdou z odpisových plánů, které jsou k dispozici v účetním programu. Vzhledem k tomu, že v plánovaných obdobích společnost XY neplánuje žádné investice do dlouhodobého hmotného majetku, budu počítat pouze s odpisy stávajícího majetku.

Tab. 39 Predikce odpisů dlouhodobého hmotného majetku v Kč – základní varianta (vlastní zpracování)

Položka	2013/2014	2014/2015	2015/2016	2016/2017
Nemovitost	250 723	250 723	250 723	250 723
Nábytek	148 567	148 567	148 567	148 567
Prezentační technika	271 050	271 050	271 050	271 050
Klimatizace	86 827	86 827	86 827	86 827
<b>Odpisy DHM celkem</b>	<b>757 167</b>	<b>757 167</b>	<b>757 167</b>	<b>757 167</b>

### Ostatní provozní náklady

Položka ostatních provozních nákladů zahrnuje pojištění (např. úrazové, cestovní, ...), spotřebu kolků a příspěvky na penzijní pojištění dvou zaměstnankyň, které jsou v konstantní výši 1,5 tis. Kč měsíčně pro jednu zaměstnankyni, a pro plánovaná období se předpokládá jejich stejná výše. Náklady na pojištění (např. úrazové, cestovní, ...) a náklady na spotřebu kolků stanovím metodou individuálního stanovení položky s ohledem na vývoj těchto položek v minulých obdobích a při plánování období 2013/2014 samozřejmě opět vezmu v potaz stav těchto nákladových položek k 28. 2. 2014.

Tab. 40 Predikce ostatních provozních nákladů v Kč – základní varianta (vlastní zpracování)

Položka	2013/2014	2014/2015	2015/2016	2016/2017
Pojištění	35 460	33 021	36 877	34 345
Spotřeba kolků	1 500	1 700	1 700	1 400
Příspěvky na penzij. poj.	36 000	36 000	36 000	36 000
<b>Odpisy DHM celkem</b>	<b>72 960</b>	<b>70 721</b>	<b>74 577</b>	<b>71 745</b>

### Nákladové úroky

Položka nákladových úroků zahrnuje úroky z investičního úvěru (úrok 5,6 % p. a.) a dvou půjček od spřízněných firem (úrok 5,9 % p. a. a 8 % p. a.), jež si společnost XY musela vzít z důvodu investice do nových vlastních prostor, jelikož na tak velkou investici neměla vlastní prostředky a dále ještě zahrnuje úroky z provozního úvěru (úrok 13 % p. a.). V plánovaných obdobích firma již další zadlužování neplánuje, tudíž co se týká této polož-

ky, budou ji tvořit pouze úroky ze stávajících půjček, které se budou díky postupnému splácení úvěrů snižovat.

*Tab. 41 Predikce nákladových úroků v Kč – základní varianta (vlastní zpracování)*

Položka	2013/2014	2014/2015	2015/2016	2016/2017
Úroky z investičního úvěru	262 042	240 793	219 544	198 296
Úroky z půjčky od 1. firmy	43 492	38 772	34 052	29 332
Úroky z půjčky od 2. firmy	220 000	204 000	188 000	172 000
Úroky z provozního úvěru	24 489	12 529	0	0
<b>Nákladové úroky celkem</b>	<b>550 023</b>	<b>496 094</b>	<b>441 596</b>	<b>399 628</b>

### Ostatní finanční náklady

Položka ostatních finančních nákladů je tvořena poplatky za vedení bankovních účtů u České spořitelny, ČSOB a Raiffeisen bank a za čerpání investičního úvěru u České spořitelny. U této položky se v plánovaných obdobích očekává přibližně stejná výše jako v minulých obdobích.

*Tab. 42 Predikce ostatních finančních nákladů v Kč – základní varianta (vlastní zpracování)*

Položka	2013/2014	2014/2015	2015/2016	2016/2017
Ostatní finanční náklady	58 964	56 342	59 648	61 074

### Daň z příjmů za běžnou činnost

Položku daně z příjmů za běžnou činnost budou pro všechna plánovaná období počítat se sazbou 19 %. Přičitatelné a odčitatelné položky nebudou při výpočtu brát v úvahu.

Plánovaný výkaz zisku a ztráty v základní variantě pro období 2013/2014 – 2016/2017 vychází z předchozího textu a výpočtů a je součástí přílohy P VII této diplomové práce.

### 5.1.2 Plánování jednotlivých položek rozvahy

#### **DLOUHODOBÝ MAJETEK**

**Dlouhodobý nehmotný majetek**

Co se týká dlouhodobého nehmotného majetku společnosti XY, tak ten tvoří pouze poskytnuté zálohy na dlouhodobý nehmotný majetek, což jsou investice do vývoje informačního systému firmy a do filmového dokumentu o této jazykové škole. Kvůli pokračujícímu zájmu společnosti na vývoji se bude tato položka v plánovaných obdobích mírně zvyšovat, zatím se neodepisuje.

**Dlouhodobý hmotný majetek**

Společnost XY v plánovaných obdobích nehodlá investovat do dlouhodobého hmotného majetku. V nedávné minulosti investovala do nových vlastních prostor s kompletním novým vybavením, tudíž pro budoucí plánovaná období nebudou další investice potřeba. Hodnota pozemku, který se neodepisuje, bude pro všechna plánovaná období stejná. Hodnota staveb, které zahrnují budovu, se bude snižovat o oprávkky, které se každoročně navyšují o odpisy. Hodnota samostatných movitých věcí, jež zahrnují nábytek, prezentační techniku a klimatizaci, se také bude snižovat o oprávkky, které se rovněž každoročně navyšují o odpisy.

**Dlouhodobý finanční majetek**

Dlouhodobý finanční majetek společnost XY nevlastní a ani ho neplánuje v následujících letech pořizovat.

***OBĚŽNÁ AKTIVA*****Zásoby**

V rámci zásob účtuje společnost XY pouze o zboží. Zboží představují učebnice, které společnost XY zprostředkovaně prodává svým studentům veřejnostních i firemních kurzů. Tuto položku stanovím metodou procentuálního podílu na tržbách za prodej zboží. V minulých obdobích byl podíl zboží na tržbách za prodej zboží okolo 36 %. Tímto procentem pak vynásobím plánované tržby za prodej zboží a dostanu hodnoty zboží pro plánovaná období.

**Pohledávky**

Pohledávky společnost XY eviduje jak dlouhodobé, tak krátkodobé, obojí pouze z obchodních vztahů. Při analýze ukazatelů aktivity bylo zjištěno, že doba obratu pohledávek výraz-



ně převyšuje dobu obratu závazků, což je pro společnost nevýhodné. Do budoucna by si firma přála doby obratu pohledávek snížit, aby byly ideálně nižší než doby obratu závazků nebo se k nim aspoň přiblížily. Toho by společnost docílila snížením doby splatnosti vystavených faktur a to zejména u firem a institucí, jejichž výuka se fakturuje zpětně za uplynulý měsíc na základě docházkových listů. Položku dlouhodobých i krátkodobých pohledávek z obchodních vztahů naplňují metodou poměrových finančních ukazatelů podle plánovaných dob obratu pohledávek.

Tab. 43 *Predikce pohledávek v Kč – základní varianta (vlastní zpracování)*

Položka	2013/2014	2014/2015	2015/2016	2016/2017
Plánovaná DO dlouhodobé pohledávky	65	63	60	58
Plánovaná DO krátkodobé pohledávky	20	18	18	16
Tržby z prodeje služeb	9 305 098	10 082 815	10 860 532	11 638 249
Dlouhodobé pohledávky z obch. vztahů	1 680 087	1 764 493	1 810 089	1 875 051
Krátkodobé pohledávky z obch. vztahů	516 950	504 141	543 027	517 256

### **Krátkodobý finanční majetek**

Krátkodobý finanční majetek společnosti XY je tvořen penězi v hotovosti a zůstatky bankovních účtů u České spořitelny, ČSOB a Raiffeisen bank. Za veřejnostní jazykové kurzy inkasuje firma platby jak v hotovosti, tak převodem na bankovní účet. Za firemní jazykové kurzy inkasuje firma platby pouze převodem na bankovní účet. V minulých obdobích převažovaly peníze v hotovosti nad zůstatky bankovních účtů, do budoucna by si to společnost přála mít spíše naopak, jelikož je výhodnější mít uloženy peněžní prostředky na bankovním účtu. Tato položka by se měla v plánovaných obdobích navyšovat z důvodu růstu tržeb.

### **ČASOVÉ ROZLIŠENÍ AKTIVNÍ**

Časové rozlišení aktivní tvoří pouze náklady příštích období. Pro plánovaná období se počítá s přibližně stejným vývojem této položky jako v minulých obdobích.

## ***VLASTNÍ KAPITÁL***

### **Základní kapitál**

Základní kapitál společnosti XY v hodnotě 100 tis. Kč, který se skládá z peněžitých vkladů společníků, se v plánovaných obdobích navyšovat nebude.

### **Kapitálové fondy**

Kapitálové fondy společnost XY v minulých obdobích nevytvářela, tudíž vykazují nulovou hodnotu. V průběhu plánovaných období se jejich vznik neočekává.

### **Rezervní fondy**

V rámci rezervních fondů společnost XY vytváří pouze zákonný rezervní fond, který má v současnosti hodnotu 20 tis. a již dosáhl požadované výše. Firma jej v plánovaných obdobích také nehodlá navyšovat.

### **Výsledek hospodaření minulých let**

Výsledek hospodaření minulých let společnosti XY je tvořen nerozděleným ziskem minulých let a neuhrazenou ztrátou minulých let. V posledním sledovaném období vykazoval nerozdělený zisk minulých let hodnotu 564 tis. a neuhrazená ztráta minulých let hodnotu - 113 tis.

### **Výsledek hospodaření běžného účetního období**

Výsledek hospodaření běžného účetního období se převezme z plánovaného výkazu zisku a ztráty v základní variantě. V prvních třech letech plánu chce společnost XY uhradit neuhrazenou ztrátu minulých let a o zbytek výsledku hospodaření se bude navyšovat nerozdělený zisk minulých let.

## ***CIZÍ ZDROJE***

### **Rezervy**

Rezervy společnost XY v minulých obdobích neměla potřebu tvořit, tudíž vykazují nulovou hodnotu. V průběhu plánovaných období se jejich tvorba rovněž neočekává.

### **Závazky**

Závazky společnost XY eviduje jak dlouhodobé, tak krátkodobé. V rámci dlouhodobých závazků vykazuje jiné závazky, pod které jsou účtovány půjčky od dvou spřízněných fi-

rem, které by se měly každoročně splácet fixními splátky 140 tis. Kč 1. firmě a 290 tis. Kč 2. firmě. Další zadlužování půjčkami od spřízněných firem nemá firma v plánovaných obdobích v plánu.

Krátkodobé závazky jsou tvořeny závazky z obchodních vztahů, závazky k zaměstnancům, závazky ze sociálního zabezpečení a zdravotního pojištění a stát – daňové závazky. Vzhledem k tomu, že je přáním firmy mít dobu obratu pohledávek a dobu obratu závazků alespoň ve stejné výši, bude se doba obratu závazků lehce zvyšovat, společnost se bude snažit vyjednat s některými dodavateli delší dobu splatnosti jejich faktur. Položku závazků z obchodních vztahů naplánují metodou poměrových finančních ukazatelů podle plánovaných dob obratu závazků.

Tab. 44 Predikce závazků z obchodních vztahů v Kč – základní varianta (vlastní zpracování)

Položka	2013/2014	2014/2015	2015/2016	2016/2017
Plánovaná DO závazku z obch. vztahů	19	21	23	23
Tržby z prodeje služeb	9 305 098	10 082 815	10 860 532	11 638 249
Závazky z obchodních vztahů	491 102	588 164	693 867	743 555

Závazky k zaměstnancům se budou kvůli rostoucím plánovaným mzdovým nákladům zvyšovat. Jejich výše bude stanovena podle minulého vývoje doby obratu této položky na mzdových nákladech. Závazky ze sociálního zabezpečení a zdravotního pojištění a stát – daňové závazky se bude vyvíjet obdobným způsobem jako závazky k zaměstnancům.

Tab. 45 Predikce závazků k zaměstnancům v Kč – základní varianta (vlastní zpracování)

Položka	2013/2014	2014/2015	2015/2016	2016/2017
Plánovaná DO závazku k zaměstnancům	36	36	36	36
Mzdové náklady	3 722 039	4 033 126	4 344 213	4 655 300
Závazky k zaměstnancům	372 204	403 313	434 421	465 530

### Bankovní úvěry a výpomoci

Bankovní úvěry a výpomoci jsou tvořeny pouze bankovními úvěry dlouhodobými, pod které spadá investiční úvěr a provozní úvěr. Investiční úvěr by se měl každoročně snížit o splátku 579 tis. Kč. Provozní úvěr by se měl v roce 2013/2014 snížit celkem o 87 tis. Kč, v roce 2014/2015 o 92 tis. Kč a v roce 2015/2016 o 96 tis. Kč a tím dojde k jeho celkové-

mu splacení. Další zadlužování bankovními úvěry nemá firma v plánovaných obdobích v plánu.

### **ČASOVÉ ROZLIŠENÍ PASIVNÍ**

Časové rozlišení pasivní je tvořeno jak výdaji příštích období, tak výnosy příštích období, přičemž o hodně větší část zabírají výnosy příštích období, které jsou tvořeny platbami od studentů za kurzy, kterou budou probíhat až v příští účetním období. Vzhledem k tomu, že plánované tržby z prodeje služeb porostou, bude se počítat i s mírným růstem této položky oproti vývoji v minulých obdobích.

Plánovaná rozvaha v základní variantě pro období 2013/2014 – 2016/2017 vychází z předchozího textu a výpočtů a je součástí přílohy P VIII této diplomové práce.

#### **5.1.3 Plánování peněžního toku**

Plánovaný výkaz cash flow v základní variantě pro období 2013/2014 – 2016/2017 vychází z předchozího textu a výpočtů a je součástí přílohy P IX této diplomové práce.

## **5.2 Dlouhodobý finanční plán – pesimistická varianta**

Pesimistická varianta dlouhodobého finančního plánu počítá spíše s negativním vývojem, který je dán zejména tím, že tržby z prodeje služeb porostou pomaleji než v základní variantě, jelikož poptávka po jazykových kurzech nebude taková, jak se předpokládalo v základní variantě. V plánovaných obdobích 2013/2014 a 2014/2015 budou tržby z prodeje služeb dokonce nižší než v posledním sledovaném období 2012/2013.

### **5.2.1 Plánování jednotlivých položek výkazu zisku a ztráty**

#### **VÝNOSY**

V rámci pesimistické varianty dlouhodobého finančního plánu došlo u výnosů ke změně tržeb z prodeje služeb a tržeb za prodej zboží, ostatní provozní výnosy, výnosové úroky a ostatní finanční výnosy zůstaly ve stejné výši jako u základní varianty dlouhodobého finančního plánu.

**Tržby z prodeje služeb*****Regresní analýza – čas***

Pro predikci tržeb z prodeje služeb v rámci pesimistické varianty použijí úplně stejné výpočty regresní analýzy času, které byly použity pro predikci tržeb z prodeje služeb v rámci základní varianty a jsou součástí přílohy P VI. Parametr  $b_0$  regresní přímky zůstane stejný jako u základní varianty. Parametr  $b_1$  regresní přímky se změní a bude odpovídat hodnotě „Dolní 95%“, která odpovídá pesimistické variantě.

***Závislost na čase lineární***

$$\text{Tržby z prodeje služeb} = 4638794,537 + 506686,208260871 * \text{čas}$$

$$\text{Tržby z prodeje služeb}_{13/14} = 4638794,537 + 506686,208260871 * \text{čas}_{13/14}$$

$$\text{Tržby z prodeje služeb}_{13/14} = 4638794,537 + 506686,208260871 * 6$$

$$\text{Tržby z prodeje služeb}_{13/14} = 7\,678\,912 \text{ Kč}$$

---

$$\text{Tržby z prodeje služeb}_{14/15} = 4638794,537 + 506686,208260871 * \text{čas}_{14/15}$$

$$\text{Tržby z prodeje služeb}_{14/15} = 4638794,537 + 506686,208260871 * 7$$

$$\text{Tržby z prodeje služeb}_{14/15} = 8\,185\,598 \text{ Kč}$$

---

$$\text{Tržby z prodeje služeb}_{15/16} = 4638794,537 + 506686,208260871 * \text{čas}_{15/16}$$

$$\text{Tržby z prodeje služeb}_{15/16} = 4638794,537 + 506686,208260871 * 8$$

$$\text{Tržby z prodeje služeb}_{15/16} = 8\,692\,284 \text{ Kč}$$

---

$$\text{Tržby z prodeje služeb}_{16/17} = 4638794,537 + 506686,208260871 * \text{čas}_{16/17}$$

$$\text{Tržby z prodeje služeb}_{16/17} = 4638794,537 + 506686,208260871 * 9$$

$$\text{Tržby z prodeje služeb}_{16/17} = 9\,198\,970 \text{ Kč}$$

Tab. 46 Predikce tržeb z prodeje služeb odvozená od času – pesimistická varianta (vlastní zpracování)

Rok	Tržby odvozené od času	
	v Kč	tempo růstu
2013/2014	7 678 912	-8,1%
2014/2015	8 185 598	6,6%
2015/2016	8 692 284	6,2%
2016/2017	9 198 970	5,8%

### Tržby za prodej zboží

Plánované tržby za prodej zboží pro pesimistickou variantu budou stanoveny obdobně jako plánované tržby za prodej zboží pro základní variantu. Stejně jako v základní variantě budu počítat s tím, že v plánovaných letech porostou tržby za prodej zboží třetinovým tempem od tržeb z prodeje služeb, jelikož to je dáno. Co se mi však změní, bude právě tempo růstu tržeb z prodeje služeb, protože to je dle výše uvedené regresní analýzy stanoveno odlišně od základní varianty (-2,7 %, 2,2 %, 2,1%, 1,9%) a dále budu brát v potaz to, že i když se očekává zvýšení nákupních cen učebnic, tak meziroční tempo růstu tržeb za prodej zboží bude nižší než v základní variantě – v roce 2014/2015 2,5 % a v letech 2015/2016 a 2016/2017 3,3 %.

Tab. 47 Predikce tržeb za prodej zboží v Kč – pesimistická varianta (vlastní zpracování)

Položka	2013/2014	2014/2015	2015/2016	2016/2017
Tržby za zboží	202 826	212 470	224 091	235 884

### NÁKLADY

V rámci pesimistické varianty dlouhodobého finančního plánu došlo u nákladů ke změně nákladů vynaložených na prodané zboží, služeb, mzdových nákladů a nákladů na sociální zabezpečení a zdravotní pojištění. Spotřeba materiálu a energie, daně a poplatky, odpisy dlouhodobého hmotného majetku, ostatní provozní náklady, nákladové úroky a ostatní finanční náklady zůstaly ve stejné výši jako u základní varianty dlouhodobého finančního plánu.

### Náklady vynaložené na prodané zboží

Plánované náklady vynaložené na prodané zboží pro pesimistickou variantu budou stanoveny obdobným způsobem jako plánované náklady vynaložené na prodané zboží pro základní variantu. Rovněž jako v základní variantě budu brát v úvahu to, že v plánovaných letech porostou náklady vynaložené na prodané zboží třetinovým tempem od tržeb z prodeje služeb, jelikož to je dáno. Co bude ovšem jiné, bude právě tempo růstu tržeb z prodeje služeb, jelikož to je dle výše uvedené regresní analýzy odlišné od základní varianty (-2,7 %, 2,2 %, 2,1 %, 1,9 %) a dále budu uvažovat, že dodavatelé zvýší cen učebnic o něco více než v základní variantě – v roce 2014/2015 o 3,2 %, v roce 2015/2016 o 3,8 % a v roce 2016/2017 o 4,1 %.

Tab. 48 Predikce nákladů vynaložených na prodané zboží v Kč – pesimistická varianta (vlastní zpracování)

Položka	2013/2014	2014/2015	2015/2016	2016/2017
Náklady vynaložené na prodané zboží	173 398	182 884	193 820	205 600

### Služby

Plánované služby pro pesimistickou variantu budou stanoveny obdobně jako plánované služby pro základní variantu. Položky poštovné, hovorné, ostatní služby, výuka externistů, školení zaměstnanců a náklady na marketing budou stanoveny metodou procentuálního podílu na tržbách. Při výpočtu budu postupovat stejně jako u základní varianty, ale změni se mi hodnoty tržeb, jelikož použiji tržby z prodeje služeb pro pesimistickou variantu. Položky služeb, které jsem stanovila metodou individuálního stanovení položky, zůstanou stejné jako v základní variantě a také se nebudou měnit položky nájemné a nájem parkovací plochy.

Tab. 49 Predikce služeb v Kč – pesimistická varianta (vlastní zpracování)

Položka	2013/2014	2014/2015	2015/2016	2016/2017
Opravy a udržování	17 500	20 750	15 190	18 460
Cestovné do limitu	35 760	39 510	44 045	38 222
Náklady na reprezentaci	11 067	8 340	13 642	14 164
Poštovné	11 554	12 316	13 079	13 841
Hovorné	61 628	65 694	69 760	73 827

Nájemné	360 000	360 000	360 000	360 000
Nájem parkovací plochy	12 000	12 000	12 000	12 000
Ostatní služby	460 523	490 910	521 297	551 685
Výuka externistů	1 128 784	1 203 266	1 277 747	1 352 229
Školení zaměstnanců	33 635	35 855	38 074	40 294
Marketing	385 807	411 264	436 721	462 178
<b>Služby celkem</b>	<b>2 518 258</b>	<b>2 659 905</b>	<b>2 801 555</b>	<b>2 936 900</b>

### Mzdové náklady

Při plánování položky mzdových nákladů pro pesimistickou variantu použijí stejně jako v základní variantě metodu procentuálního podílu na tržbách. Procentuální podíl mzdových nákladů na tržbách z prodeje služeb zůstane také 40 %. Co bude však odlišné od základní varianty, bude samozřejmě výše tržeb z prodeje služeb, protože ta je odlišná od základní varianty a také to, že se mzdy budou zvyšovat v prvních dvou plánovaných obdobích o 3 % a v dalších dvou plánovaných obdobích o 2 %. Stejně jako v základní variantě bude zohledněna výše mzdových nákladů k 28. 2. 2014 v období 2013/2014.

Tab. 50 Predikce mzdových nákladů v Kč – pesimistická varianta (vlastní zpracování)

Položka	2013/2014	2014/2015	2015/2016	2016/2017
Mzdové náklady	3 163 712	3 372 466	3 546 452	3 753 180

### Náklady na sociální zabezpečení a zdravotní pojištění

Komplikace při stanovení nákladů na sociální zabezpečení a zdravotní pojištění byly popsány při plánování této položky pro plánovaná období v základní variantě. Tudíž tuto položku pro pesimistickou variantu stanovím také metodou individuálního stanovení položky jako v základní variantě s ohledem na vývoj jak mzdových nákladů, tak nákladů na sociální zabezpečení a zdravotní pojištění za minulých pět období, ale i na vývoj plánovaných mzdových nákladů.



Tab. 51 Predikce nákladů na sociální zabezpečení a zdravotní pojištění v Kč – pesimistická varianta (vlastní zpracování)

Položka	2013/2014	2014/2015	2015/2016	2016/2017
Náklady na soc. zabezp. a zdrav. poj.	442 920	472 145	496 503	525 445

### Daň z příjmů za běžnou činnost

Položku daně z příjmů za běžnou činnost pro pesimistickou variantu budu pro všechna plánovaná období rovněž jako v základní variantě počítat se sazbou 19 %. Přičitatelné a odčitatelné položky nebudu při výpočtu brát v úvahu.

Plánovaný výkaz zisku a ztráty v pesimistické variantě pro období 2013/2014 – 2016/2017 vychází z předchozího textu a výpočtů a je součástí přílohy P X této diplomové práce.

### 5.2.2 Plánování jednotlivých položek rozvahy

#### ***DLOUHODOBÝ MAJETEK***

Dlouhodobý majetek v pesimistické variantě zůstane úplně stejný jako v základní variantě. Dlouhodobý nehmotný majetek se bude také mírně zvyšovat z důvodu zájmu společnosti na vývoji informačního systému a to o stejné částky, zatím se nebude odepisovat. Dlouhodobý hmotný majetek se bude stejně jako v základní variantě snižovat o odpisy, které jsou stejné, jak pro základní, tak pro pesimistickou variantu, jelikož jsou stanoveny odpisovým plánem. Dlouhodobý finanční majetek společnost pořizovat rovněž nebude.

#### ***OBĚŽNÁ AKTIVA***

Položka zásob v rámci pesimistické varianty bude stanovena také metodou procentuálního podílu na tržbách za prodej zboží a stejně jako v základní variantě použiji stejné procento. Vzhledem k tomu, že jsou však tržby za prodej zboží odlišené od základní varianty, budou odlišené i hodnoty takto stanovených zásob. Položka dlouhodobých a krátkodobých pohledávek z obchodních vztahů bude stejně jako v základní variantě naplánována metodou poměrových finančních ukazatelů podle plánovaných dob obratu pohledávek. Společnost XY rovněž vyvine snahu o snížení jejich dob obratu, ale bude se počítat s tím, že bude v tomto

směru o něco méně úspěšná než v základní variantě. Krátkodobý finanční majetek se bude vyvíjet podle růstu tržeb.

Tab. 52 Predikce pohledávek v Kč – pesimistická varianta (vlastní zpracování)

Položka	2013/2014	2014/2015	2015/2016	2016/2017
Plánovaná DO dlouhodobé pohledávky	68	65	61	59
Plánovaná DO krátkodobé pohledávky	23	20	19	17
Tržby z prodeje služeb	7 678 912	8 185 598	8 692 284	9 198 970
Dlouhodobé pohledávky z obch. vztahů	1 450 461	1 477 955	1 472 859	1 507 609
Krátkodobé pohledávky z obch. vztahů	490 597	454 755	458 759	434 396

### ***VLASTNÍ KAPITÁL***

Základní kapitál, kapitálové fondy a rezervní fondy budou v pesimistické variantě identické jak v základní variantě. Výsledek hospodaření běžného účetního období se převezme z plánovaného výkazu zisku a ztráty v pesimistické variantě, čímž bude samozřejmě odlišný od základní varianty, ale stejně jako v základní variantě jím bude v prvních třech plánovaných letech hrazena neuhrazená ztráta minulých let a o zbytek tohoto výsledku hospodaření se bude navyšovat nerozdělený zisk minulých let.

### ***CIZÍ ZDROJE***

Položka rezerv zůstane stejně jako v základní variantě nulová. Dlouhodobé závazky (jiné závazky) a bankovní úvěry a výpomoci (bankovní úvěry dlouhodobé) se budou snižovat o úplně stejné splátky jako v základní variantě, jelikož jsou pevně stanoveny. Ani v pesimistické variantě nemá společnost XY další zadlužování v plánu. Položka závazků z obchodních vztahů bude stejně jako v základní variantě naplánována metodou poměrových finančních ukazatelů podle plánovaných dob obratu závazků. Firma rovněž vyvine snahu o zvýšení jejich dob obratu, ale bude se počítat s tím, že bude v tomto směru o něco méně úspěšná než v základní variantě.

Tab. 53 Predikce závazků z obchodních vztahů v Kč – pesimistická varianta (vlastní zpracování)

Položka	2013/2014	2014/2015	2015/2016	2016/2017
Plánovaná DO závazku z obch. vztahů	18	20	21	20
Tržby z prodeje služeb	7 678 912	8 185 598	8 692 284	9 198 970
Závazky z obchodních vztahů	383 946	454 755	507 050	511 054

Položka závazků k zaměstnancům se bude rovněž jako v základní variantě kvůli rostoucím plánovaným mzdovým nákladům zvyšovat. Její výše bude stanovena podle minulého vývoje doby obratu této položky na mzdových nákladech, přičemž zůstane stejná jako v základní variantě. Závazky ze sociálního zabezpečení a zdravotního pojištění a stát – daňové závazky se bude také vyvíjet obdobným způsobem jako závazky k zaměstnancům.

Tab. 54 Predikce závazků k zaměstnancům v Kč – pesimistická varianta (vlastní zpracování)

Položka	2013/2014	2014/2015	2015/2016	2016/2017
Plánovaná DO závazku k zaměstnancům	36	36	36	36
Mzdové náklady	3 163 712	3 372 466	3 546 452	3 753 180
Závazky k zaměstnancům	316 371	337 247	354 645	375 318

Plánovaná rozvaha v pesimistické variantě pro období 2013/2014 – 2016/2017 vychází z předchozího textu a výpočtů a je součástí přílohy P XI této diplomové práce.

### 5.2.3 Plánování peněžního toku

Plánovaný výkaz cash flow v pesimistické variantě pro období 2013/2014 – 2016/2017 vychází z předchozího textu a výpočtů a je součástí přílohy P XII této diplomové práce.

## 6 POROVNÁNÍ NAVRŽENÝCH VARIANT

### *Analýza zadluženosti, majetkové a finanční struktury*

Tab. 55 Porovnání vybraných ukazatelů zadluženosti základní a pesimistické varianty (vlastní zpracování)

Var.	Ukazatel	2013/2014	2014/2015	2015/2016	2016/2017
Základní	Celková zadluženost	80,73 %	75,03 %	69,51 %	63,11 %
	Míra zadluženosti	6,07	3,97	2,86	2,05
	Úrokové krytí	2,55	2,73	2,90	3,79
Pesimist.	Celková zadluženost	83,96 %	81,33 %	78,92 %	75,28 %
	Míra zadluženosti	8,25	6,66	5,62	4,35
	Úrokové krytí	1,55	1,45	1,36	1,88

Co se týká celkové zadluženosti, tak ta se oproti roku 2012/2013 jak v základní, tak v pesimistické variantě začne hned od prvního plánovaného období snižovat. Důvodem je, že v obou variantách začne společnost XY splácet své závazky věřitelům, které má kvůli půjčení si peněžních prostředků na investici do nových vlastních prostor, takže se jí budou každým rokem snižovat cizí zdroje a tudíž i výše tohoto ukazatele. V posledním plánovaném období se u základní varianty dokonce již dostane celková zadluženost skoro do doporučeného rozmezí pro tento ukazatel. Míra zadluženosti vypovídá o tom, že stejně jako v minulých obdobích 2008/2009 až 2012/2013, tak v plánovaných obdobích 2013/2014 až 2016/2017 převažují v obou variantách cizí zdroje nad vlastním kapitálem, jelikož hodnota tohoto ukazatele je větší než 1. Lze si ovšem povšimnout, že jak v základní, tak v pesimistické variantě se tato hodnota postupně zmenšuje, jelikož dochází ke zmenšování podílu cizích zdrojů a naopak ke zvětšování podílu vlastního kapitálu. Ukazatel úrokového krytí (počítáno z EBIT) sice v plánovaných obdobích ani v jedné z variant nepřevyšuje doporučenou hodnotu 5, ale v základní variantě již začíná nabývat oproti minulým obdobím 2011/2012 až 2012/2013 poměrně dobrých hodnot, které signalizují, že společnost XY by už nemusela mít problémy se splácením úroků.

*Analýza likvidity*

Tab. 56 Porovnání vybraných ukazatelů likvidity základní a pesimistické varianty (vlastní zpracování)

Var.	Ukazatel	2013/2014	2014/2015	2015/2016	2016/2017
Základní	Běžná likvidita	2,91	3,26	3,50	4,05
	Pohotová likvidita	1,06	1,56	1,96	2,56
	Hotovostní likvidita	0,52	1,10	1,52	2,17
Pesimist.	Běžná likvidita	2,69	2,67	2,63	2,90
	Pohotová likvidita	0,76	0,92	1,02	1,31
	Hotovostní likvidita	0,13	0,41	0,54	0,87

Hodnoty běžné likvidity vyšly v základní i pesimistické variantě poměrně vysoké, podobně jako v letech 2010/2011 až 2012/2013 minulého období. Jak jsem již uvedla, tak tyto vyšší hodnoty představují pro firmu nižší riziko a svědčí o přebytku čistého pracovního kapitálu, ale o nákladnějším financování. Hodnota pohotové likvidity se u základní varianty v roce 2013/2014 vešla do doporučeného rozmezí 1 – 1,5 a u pesimistické varianty se do tohoto rozpětí vešla v posledních dvou plánovaných obdobích. Co se týká hotovostní likvidity, tak ta kromě roku 2013/2014 a 2014/2015 u pesimistické varianty převyšuje doporučené rozpětí, což svědčí o tom, že společnost XY by mohla své finanční prostředky využít i efektivněji.

*Analýza rentability*

Tab. 57 Porovnání vybraných ukazatelů rentability základní a pesimistické varianty (vlastní zpracování)

Var.	Ukazatel (v %)	2013/2014	2014/2015	2015/2016	2016/2017
Základní	Rentabilita tržeb	7,24	6,73	6,14	7,58
	Rentabilita celkového kap.	11,61	11,13	10,48	12,03
	Rentabilita VK	42,93	30,19	22,88	23,23
Pesimist.	Rentabilita tržeb	3,10	2,14	1,45	3,01
	Rentabilita celkového kap.	7,46	6,54	5,75	7,41
	Rentabilita VK	21,03	13,43	8,78	16,20

Ukazatel rentability tržeb se v základní variantě v roce 2013/2014 oproti roku 2012/2013 zvýšil, což můžeme hodnotit jako pozitivní. V dalších letech se sice o něco snižuje, ale v roce 2016/2017 se již opět zvyšuje. Růst tohoto ukazatele je důsledkem růstu tržeb. Ukazatele rentability celkového kapitálu a rentability vlastního kapitálu se rovněž v základní variantě v roce 2013/2014 oproti roku 2012/2013 zvýšily. Ukazatele rentability tržeb, rentability celkového kapitálu a rentability vlastního kapitálu se v pesimistické variantě v roce 2013/2014 oproti roku 2012/2013 snížily.

### *Analýza aktivity*

*Tab. 58 Porovnání vybraných ukazatelů aktivity základní a pesimistické varianty (vlastní zpracování)*

Var.	Ukazatel	2013/2014	2014/2015	2015/2016	2016/2017
Základní	Obrat aktiv	0,79	0,85	0,91	0,95
	DO zásob ve dnech	2,95	2,86	2,85	2,84
	DO pohledávek ve dnech	83,07	79,18	76,28	72,38
	DO závazků ve dnech	35,88	37,88	39,97	40,00
Pesimist.	Obrat aktiv	0,69	0,77	0,85	0,93
	DO zásob ve dnech	3,33	3,26	3,27	3,24
	DO pohledávek ve dnech	88,65	82,86	78,01	74,10
	DO závazků ve dnech	35,90	37,98	39,04	38,08

Ukazatel obratu aktiv stejně jako v letech 2010/2011 až 2012/2013 nedosahuje ani v základní, ani v pesimistické variantě minimální požadovanou hodnotu, kterou je číslo 1. Co však lze hodnotit jako pozitivní je to, že od prvního plánovaného roku se v obou variantách začíná hodnota tohoto ukazatele rok od roku přibližovat právě požadované minimální hodnotě, což svědčí o tom, že majetek společnosti XY se začíná užívat efektivně a v přiměřené míře. Doba obratu pohledávek se v obou variantách začíná snižovat, zatímco doba obratu závazků se v obou variantách začíná zvyšovat, což je dáno snahou společnosti mít tyto doby obratu alespoň na stejné úrovni, jelikož v minulých obdobích doba obratu pohledávek výrazně převyšovala dobu obratu závazků, což bylo pro společnost XY nevýhodné. Zatím sice ve všech plánovaných obdobích stále převyšuje doba obratu pohledávek dobu obratu závazků, rozdíl mezi těmito dobami však již nejsou tak velké jako v minulých obdobích.

## 7 ZÁVĚREČNÁ DOPORUČENÍ

Společnost XY, která podniká v oblasti jazykového vzdělávání, si od doby svého vzniku v roce 1991 stihla vybudovat na trhu silné postavení. Díky své dlouholeté tradici a zkušenostem a celkovému dobrému jménu společnosti se jí daří udržet stávající zákazníky a získávat nové. Na získávání nových zákazníků se také určitě z velké části podílejí propracované marketingové kampaně.

I když se společnosti v současné době daří a má potenciál, tak bych vedení společnosti zcela jistě doporučila, aby se v budoucnu zaměřili na oblast finančního plánování detailněji než doposud, jelikož v dnešní dynamické a konkurenční době se žádný podnik, který chce být úspěšný a plnit své stanovené cíle bez tohoto důležitého nástroje finančního řízení neobejde.

Vypracované varianty dlouhodobého finančního plánu se od sebe liší zejména plánem tržeb z prodeje služeb, od kterého se pak díky metodě procentuálního podílu na tržbách odvíjejí další položky základní i pesimistické varianty tohoto plánu. Tempo růstu těchto tržeb je stanoveno regresní analýzou času. V základní variantě je promítnut realistický pohled, zatímco pesimistická varianta počítá s o něco nepříznivějším vývojem těchto tržeb.

Společnosti XY navrhuji přijmout samozřejmě základní variantu dlouhodobého finančního plánu, jelikož podle výše uvedeného porovnání variant poměrovými ukazateli, se hodnoty těchto ukazatelů oproti minulým obdobím pozitivně zlepšují. Pozitivní ovšem je, že v obou variantách dlouhodobého finančního plánu je vykazován kladný výsledek hospodaření, i když v pesimistické variantě má kromě posledního plánovaného období klesající tendenci.

Dále společnosti XY doporučuji, aby se zaměřila na snížení doby obratu pohledávek a zvýšení doby obratu závazků, což jsem promítla do obou variant dlouhodobého finančního plánu. Od roku 2010/2011 musí společnost za své závazky platit dříve, než dostane zaplacenou za své pohledávky, což je pro ni samozřejmě nevýhodné. V obou variantách sice stále převyšuje doba obratu pohledávek dobu obratu závazků, postupně se ale začíná doba obratu pohledávek snižovat, zatímco doba obratu závazků zvyšovat, tudíž se k sobě začínají pomalu přibližovat a společnost by měla udělat vše pro to, aby tento trend pokračoval i v budoucnu. U pohledávek by to mohlo být třeba účtování úroků z prodlení či zkracování doby splatnosti faktur zejména u firemních klientů a u závazků by se mohla snažit o vyjednání naopak delší doby splatnosti faktur s některými jejími dodavateli.

## ZÁVĚR

Cílem této diplomové práce bylo vytvořit dlouhodobý finanční plán pro společnost XY, spol. s r. o.

Nejprve jsem si prostudovala odbornou literaturu zaměřenou na problematiku finančního plánování. Zaměřila jsem se zejména na podstatu, úkoly, principy, zásady a metody finančního plánování a v neposlední řadě také na finanční cíle podniku. Dále jsem se zabývala samotným finančním plánem, a to jak dlouhodobým, tak krátkodobým, především jeho vlastnostmi, procesem tvorby, postupem při zpracování, metodami tvorby a kontrolou plnění. Co se týká metod tvorby, tak z těch jsem pak při zpracování dlouhodobého finančního plánu využila metodu procentuálního podílu na tržbách a metodu poměrových finančních ukazatelů.

Po zpracování teoretické části následovala část praktická. Po úvodním představení společnosti XY jsem provedla analýzu vnějších a vnitřních podmínek hospodaření, která mi posloužila jako důležitý podklad pro samotnou tvorbu dlouhodobého finančního plánu a odhalila důležité informace. Pro analýzu mikroprostředí jsem si vybrala Porterův model pěti konkurenčních sil a pro analýzu makroprostředí jsem si zvolila PEST analýzu. SWOT analýza odhalila, že u dané společnosti převládají silné stránky a příležitosti nad slabými stránkami a hrozbami. Díky finanční analýze jsem zjistila, jak se vyvíjela finanční situace ve společnosti v letech 2008/2009 až 2012/2013. Nejdůležitějším poznatkem bylo zjištění, že společnost je kvůli investici do nových vlastních prostor dosti zadlužená, likviditu i rentabilitu má však dobrou, o něco horší je to však s dobami obratu pohledávek a závazků, kdy doba obratu pohledávek značně převyšuje dobu obratu závazků.

Po provedení všech potřebných analýz jsem začala se zpracováním dlouhodobého finančního plánu v základní a pesimistické variantě pro období 2013/2014 až 2016/2017, společnost má totiž za účetní období hospodářský rok 1. 9. – 31. 8. Z účetního období 2013/2014 mi již byla polovina údajů známá, což jsem samozřejmě zohlednila. Pro plánování položky tržeb z prodeje služeb, která je pro jazykovou školu nejpodstatnější, jsem použila regresní analýzu. Původně jsem chtěla tyto tržby naplánovat podle vývoje HDP, ale plánované hodnoty vyšly příliš vysoké a nereálné, takže jsem se rozhodla, že je naplánuji v závislosti na čase. Poté jsem naplánovala zbývající položky výkazu zisku a ztráty a rozvahy a na jejich podkladě jsem vytvořila plánový výkaz zisku a ztráty, plánovou rozvahu a plánový výkaz cash flow pro obě varianty.



V závěru praktické části jsem obě varianty mezi sebou za pomoci poměrových ukazatelů porovnála a navrhla společnosti XY doporučení pro zlepšení stávající situace. Věřím, že má diplomová práce bude pro vedení společnosti přínosná a poskytne jim důležité informace pro finanční řízení.

**SEZNAM POUŽITÝCH ZDROJŮ**

- [1] BOHANESOVÁ, Eva, 2007. *Podnikové finance*. Olomouc: Univerzita Palackého v Olomouci, 106 s. ISBN 978-80-244-1694-6.
- [2] BREALEY, Richard A., Stewart C. MYERS a Franklin ALLEN, c2014. *Principles of corporate finance*. 11th ed. New York: McGraw-Hill/Irwin, 889 s. ISBN 978-0-07-803476-3.
- [3] BREALEY, Richard A. a Stewart C. MYERS, 2000. *Teorie a praxe firemních financí*. Praha: Computer Press, 1064 s. ISBN 80-7226-189-4.
- [4] Business.center.cz, © 1998–2014. *Zákon o obchodních korporacích*. [online]. [cit. 2014-03-12]. Dostupné z: <http://business.center.cz/business/pravo/zakony/obchodni-korporace/>
- [5] BusinessInfo.cz: Oficiální portál pro podnikání a export, © 1997–2014. *Přehled zákonů*. [online]. [cit. 2014-03-12]. Dostupné z: <http://www.businessinfo.cz/cs/legislativa-pravo/prehled-zakonu.html>
- [6] Česká národní banka, © 2003–2014. *Měnověpolitické nástroje*. [online]. [cit. 2014-03-14]. Dostupné z: [http://www.cnb.cz/cs/menova\\_politika/mp\\_nastroje/](http://www.cnb.cz/cs/menova_politika/mp_nastroje/)
- [7] Český statistický úřad, 2014a. *Klasifikace ekonomických činností (CZ-NACE)*. [online]. [cit. 2014-03-07]. Dostupné z: [http://www.czso.cz/csu/klasifik.nsf/i/klasifikace\\_ekonomickych\\_cinnosti\\_\(cz\\_nace\)](http://www.czso.cz/csu/klasifik.nsf/i/klasifikace_ekonomickych_cinnosti_(cz_nace))
- [8] Český statistický úřad, 2014b. *Makroekonomické údaje*. [online]. [cit. 2014-03-14]. Dostupné z: <http://www.czso.cz/csu/redakce.nsf/i/statistiky>
- [9] Český statistický úřad, 2014c. *Nejnovější ekonomické údaje*. [online]. [cit. 2014-03-14]. Dostupné z: <http://www.czso.cz/csu/csu.nsf/aktualniinformace>
- [10] DEDOUCHOVÁ, Marcela, 2001. *Strategie podniku*. Praha: C. H. Beck, 256 s. ISBN 80-7179-603-4.
- [11] FOTR, Jiří, 1999. *Strategické finanční plánování*. Praha: Grada Publishing, 152 s. ISBN 80-7169-694-3.
- [12] GRÜNWARD, Rolf a Jaroslava HOLEČKOVÁ, 2007. *Finanční analýza a plánování podniku*. Praha: Ekopress, 318 s. ISBN 978-80-86929-26-2.

- [13] HRDÝ, Milan a Michaela KRECHOVSKÁ, 2013. *Podnikové finance v teorii a praxi*. Praha: Wolters Kluwer Česká republika, 268 s. ISBN 978-80-7478-011-0.
- [14] KNÁPKOVÁ, Adriana, Drahomíra PAVELKOVÁ a Karel ŠTEKER, 2013. *Finanční analýza: komplexní průvodce s příklady*. 2. rozš. vyd. Praha: Grada Publishing, 240 s. ISBN 978-80-247-4456-8.
- [15] Krajská správa ČSÚ ve Zlíně, 2014a. *Mzdy, náklady práce*. [online]. [cit. 2014-03-15]. Dostupné z: <http://www.czso.cz/x/krajedata.nsf/oblast2/mzdy-xz>
- [16] Krajská správa ČSÚ ve Zlíně, 2014b. *Zaměstnanost, nezaměstnanost*. [online]. [cit. 2014-03-15]. Dostupné z: <http://www.czso.cz/x/krajedata.nsf/oblast2/zamestnanost-xz>
- [17] Kurzy.cz, © 2000–2014. *Hrubý výnos státního 30-letého dluhopisu - ekonomika ČNB*. [online]. [cit. 2014-04-01]. Dostupné z: <http://www.kurzy.cz/cnb/ekonomika/vynosy-statnich-dluhopisu-mesicni-prumer/hruby-vynos-statniho-30-leteho-dluhopisu/>
- [18] LANDA, Martin, c2007. *Finanční plánování a likvidita*. Brno: Computer Press, 180 s. ISBN 978-80-251-1492-6.
- [19] MAREK, Petr et al, 2009. *Studijní průvodce financemi podniku*. 2. aktualiz. vyd. Praha: Ekopress, 634 s. ISBN 978-80-86929-49-1.
- [20] MAREŠ, Stanislav, 2006. *Firemní finanční politiky a finanční plánování*. Praha: Vysoká škola finanční a správní, 82 s. ISBN 80-86754-58-8.
- [21] Ministerstvo financí ČR, © 2005–2013a. *Makroekonomická predikce – leden 2014*. [online]. [cit. 2014-03-14]. Dostupné z: <http://www.mfcr.cz/cs/verejny-sektor/prognozy/makroekonomicka-predikce/2014/makroekonomicka-predikce-leden-2014-16757>
- [22] Ministerstvo financí ČR, © 2005–2013b. *Makroekonomická predikce – duben 2014*. [online]. [cit. 2014-03-15]. Dostupné z: <http://www.mfcr.cz/cs/verejny-sektor/prognozy/makroekonomicka-predikce/2014/makroekonomicka-predikce-duben-2014-17576>
- [23] PAVELKOVÁ, Drahomíra a Adriana KNÁPKOVÁ, 2008. *Podnikové finance: Studijní pomůcka pro distanční studium*. 4. vyd., nezměn. Zlín: Univerzita Tomáše Bati ve Zlíně, 293 s. ISBN 978-80-7318-732-3.

- [24] PETŘÍK, Tomáš, 2005. *Ekonomické a finanční řízení firmy: manažerské účetnictví v praxi*. Praha: Grada Publishing, 372 s. ISBN 80-247-1046-3.
- [25] ROSS, Stephen A., Randolph WESTERFIELD a Bradford D. JORDAN, c2013. *Fundamentals of corporate finance*. 10th ed. New York: McGraw-Hill/Irwin, 725 s. ISBN 978-0-07-803463-3.
- [26] RŮČKOVÁ, Petra a Michaela ROUBÍČKOVÁ, 2012. *Finanční management*. Praha: Grada Publishing, 290 s. ISBN 978-80-247-4047-8.
- [27] SEDLÁČKOVÁ, Helena a Karel BUCHTA, 2006. *Strategická analýza*. 2. přeprac. a rozš. vyd. Praha: C. H. Beck, 121 s. ISBN 80-7179-367-1.
- [28] ŠIMAN, Josef, 2005. *Úvod do podnikových financí*. Praha: Vysoká škola finanční a správní, 102 s. ISBN 80-86754-49-9.
- [29] VALACH, Josef et al, 1999. *Finanční řízení podniku*. 2. aktualiz. a rozš. vyd. Praha: Ekopress, 324 s. ISBN 80-86119-21-1.
- [30] Veřejná databáze ČSÚ, 2014a. *Počet obyvatel v SO ORP*. [online]. [cit. 2014-03-15]. Dostupné z:  
[http://vdb.czso.cz/vdbvo/tabparam.jsp?voa=tabulka&cislatab=DEM9010PU\\_OR&&kapitola\\_id=368](http://vdb.czso.cz/vdbvo/tabparam.jsp?voa=tabulka&cislatab=DEM9010PU_OR&&kapitola_id=368)
- [31] Veřejná databáze ČSÚ, 2014b. *Počet obyvatel v SO ORP vybraného kraje*. [online]. [cit. 2014-03-15]. Dostupné z:  
[http://vdb.czso.cz/vdbvo/tabparam.jsp?cislatab=DEM9010PU\\_OR1.13&kapitola\\_id=368&voa=tabulka&go\\_zobraz=1&aktualizuj=Aktualizovat&verze=0&cas\\_3\\_13=20121231](http://vdb.czso.cz/vdbvo/tabparam.jsp?cislatab=DEM9010PU_OR1.13&kapitola_id=368&voa=tabulka&go_zobraz=1&aktualizuj=Aktualizovat&verze=0&cas_3_13=20121231)
- [32] Veřejná databáze ČSÚ, 2014c. *Počet zaměstnanců a mzdy od roku 1995*. [online]. [cit. 2014-03-15]. Dostupné z:  
[http://vdb.czso.cz/vdbvo/tabparam.jsp?voa=tabulka&cislatab=PRA1040CU&&kapitola\\_id=3](http://vdb.czso.cz/vdbvo/tabparam.jsp?voa=tabulka&cislatab=PRA1040CU&&kapitola_id=3)
- [33] Výpis z obchodního rejstříku, vedeného Krajským soudem v Brně, oddíl C, vložka 24113
- [34] Webové stránky jazykové školy XY, 2013. [online]. [cit. 2014-03-07].
- [35] ŽŮRKOVÁ, Hana, 2007. *Plánování a kontrola: klíč k úspěchu*. Praha: Grada Publishing, 136 s. ISBN 978-80-247-1844-6.

**SEZNAM POUŽITÝCH SYMBOLŮ A ZKRATEK**

A	Aktiva.
CF	Cash flow.
CK	Cizí kapitál.
CZ	Cizí zdroje.
CZ-NACE	Klasifikace ekonomických činností.
ČPK	Čistý pracovní kapitál.
ČR <sub>A</sub>	Časové rozlišení aktivní.
ČR <sub>P</sub>	Časové rozlišení pasivní.
ČSOB	Československá obchodní banka.
DFM	Dlouhodobý finanční majetek.
DHM	Dlouhodobý hmotný majetek.
DM	Dlouhodobý majetek.
DNM	Dlouhodobý nehmotný majetek.
DO	Doba obratu.
DPČ	Dohoda o pracovní činnosti.
DPP	Dohoda o provedení práce.
EBIT	Zisk před úroky a zdaněním.
EBT	Zisk před zdaněním.
ETS	Educational Testing Service.
HDP	Hrubý domácí produkt.
KBÚ	Krátkodobé bankovní úvěry.
KFM	Krátkodobý finanční majetek.
KZ	Krátkodobé závazky.
NÚ	Nákladové úroky.

---

OA	Oběžná aktiva.
OR	Obchodní rejstřík.
OSVČ	Osoba samostatně výdělečně činná.
PS	Pracovní smlouva.
T	Tržby.
TOEFL	Test of English as a Foreign Language.
TOEIC	Test of English for International Communication.
V	Výnosy.
VH	Výsledek hospodaření.
VK	Vlastní kapitál.

**SEZNAM OBRÁZKŮ**

Obr. 1 Prostory školy .....	36
Obr. 2 Organizační struktura .....	37
Obr. 3 Vývoj počtu spolupracujících osob dle typu úvazku .....	38
Obr. 4 Vývoj úrokových sazeb v letech 2008 – 2012 .....	44
Obr. 5 Vývoj přidané hodnoty společnosti XY, spol. s r. o. ....	54
Obr. 6 Dělení výsledku hospodaření před úroky a zdaněním společnosti XY, spol. s r. o. ....	56
Obr. 7 Vývoj dob obratu pohledávek a závazků společnosti XY, spol. s r. o. ....	62
Obr. 8 Altmanovo Z-skóre společnosti XY, spol. s r. o. ....	64
Obr. 9 Index IN05 společnosti XY, spol. s r. o. ....	65

**SEZNAM TABULEK**

Tab. 1 Charakteristika dlouhodobého finančního plánu.....	26
Tab. 2 Charakteristika krátkodobého finančního plánu.....	30
Tab. 3 Vývoj makroekonomických ukazatelů v letech 2008 – 2013.....	43
Tab. 4 Počet obyvatel k 31. 12.....	44
Tab. 5 Průměrná mzda v ČR a ve Zlínském kraji v Kč a míra nezaměstnanosti ve Zlínském kraji v % v letech 2008 - 2012.....	45
Tab. 6 SWOT analýza.....	46
Tab. 7 Vertikální analýza aktiv společnosti XY, spol. s r. o. ....	48
Tab. 8 Horizontální analýza aktiv společnosti XY, spol. s r. o. ....	49
Tab. 9 Vertikální analýza pasiv společnosti XY, spol. s r. o. ....	49
Tab. 10 Horizontální analýza pasiv společnosti XY, spol. s r. o. ....	50
Tab. 11 Vertikální analýza výnosů společnosti XY, spol. s r. o. ....	51
Tab. 12 Horizontální analýza výnosů společnosti XY, spol. s r. o. ....	52
Tab. 13 Vertikální analýza nákladů společnosti XY, spol. s r. o. ....	52
Tab. 14 Horizontální analýza nákladů společnosti XY, spol. s r. o. ....	53
Tab. 15 Vývoj přidané hodnoty a výsledku hospodaření společnosti XY, spol. s r. o. ....	53
Tab. 16 Dělení výsledku hospodaření před úroky a zdaněním společnosti XY, spol. s r. o. ....	55
Tab. 17 Čistý pracovní kapitál společnosti XY, spol. s r. o. ....	56
Tab. 18 Vybrané ukazatele zadluženosti, majetkové a finanční struktury společnosti XY, spol. s r. o. a konkurenta .....	57
Tab. 19 Vybrané ukazatele likvidity společnosti XY, spol. s r. o. a konkurenta.....	58
Tab. 20 Vybrané ukazatele rentability společnosti XY, spol. s r. o. a konkurenta.....	60
Tab. 21 Vybrané ukazatele aktivity společnosti XY, spol. s r. o. a konkurenta (vlastní zpracování).....	61
Tab. 22 Multiplikátor vlastního kapitálu společnosti XY, spol. s r. o. ....	63
Tab. 23 Altmanovo Z-skóre společnosti XY, spol. s r. o. ....	63
Tab. 24 Index IN05 společnosti XY, spol. s r. o. ....	64
Tab. 25 Vývoj HDP ČR v mld. Kč v běžných cenách v letech 2008 – 2013 a predikce HDP ČR v mld. Kč v běžných cenách na roky 2014 – 2017.....	67
Tab. 26 Vstupní data pro regresní analýzu HDP .....	67
Tab. 27 Vstupní data pro regresní analýzu času .....	69



Tab. 28 Predikce tržeb z prodeje služeb odvozená od vývoje HDP a od času – základní varianta .....	70
Tab. 29 Predikce tržeb za prodej zboží v Kč – základní varianta.....	71
Tab. 30 Predikce ostatních provozních výnosů v Kč – základní varianta .....	72
Tab. 31 Predikce výnosových úroků v Kč – základní varianta .....	72
Tab. 32 Predikce nákladů vynaložených na prodané zboží v Kč – základní varianta .....	73
Tab. 33 Predikce spotřeby materiálu v Kč – základní varianta .....	74
Tab. 34 Predikce spotřeby energie v Kč – základní varianta.....	74
Tab. 35 Predikce služeb v Kč – základní varianta .....	75
Tab. 36 Predikce mzdových nákladů v Kč – základní varianta.....	76
Tab. 37 Predikce nákladů na sociální zabezpečení a zdravotní pojištění v Kč – základní varianta .....	77
Tab. 38 Predikce daní a poplatků v Kč – základní varianta .....	77
Tab. 39 Predikce odpisů dlouhodobého hmotného majetku v Kč – základní varianta.....	78
Tab. 40 Predikce ostatních provozních nákladů v Kč – základní varianta .....	78
Tab. 41 Predikce nákladových úroků v Kč – základní varianta .....	79
Tab. 42 Predikce ostatních finančních nákladů v Kč – základní varianta .....	79
Tab. 43 Predikce pohledávek v Kč – základní varianta.....	81
Tab. 44 Predikce závazků z obchodních vztahů v Kč – základní varianta.....	83
Tab. 45 Predikce závazků k zaměstnancům v Kč – základní varianta .....	83
Tab. 46 Predikce tržeb z prodeje služeb odvozená od času – pesimistická varianta.....	86
Tab. 47 Predikce tržeb za prodej zboží v Kč – pesimistická varianta .....	86
Tab. 48 Predikce nákladů vynaložených na prodané zboží v Kč – pesimistická varianta.....	87
Tab. 49 Predikce služeb v Kč – pesimistická varianta .....	87
Tab. 50 Predikce mzdových nákladů v Kč – pesimistická varianta .....	88
Tab. 51 Predikce nákladů na sociální zabezpečení a zdravotní pojištění v Kč – pesimistická varianta.....	89
Tab. 52 Predikce pohledávek v Kč – pesimistická varianta .....	90
Tab. 53 Predikce závazků z obchodních vztahů v Kč – pesimistická varianta .....	91
Tab. 54 Predikce závazků k zaměstnancům v Kč – pesimistická varianta.....	91
Tab. 55 Porovnání vybraných ukazatelů zadluženosti základní a pesimistické varianty .....	92

---

Tab. 56 Porovnání vybraných ukazatelů likvidity základní a pesimistické varianty.....	93
Tab. 57 Porovnání vybraných ukazatelů rentability základní a pesimistické varianty.....	93
Tab. 58 Porovnání vybraných ukazatelů aktivity základní a pesimistické varianty .....	94

**SEZNAM PŘÍLOH**

- P I Rozvaha ve zjednodušeném rozsahu společnosti XY, spol. s r. o.
- P II Výkaz zisku a ztráty ve zjednodušeném rozsahu společnosti XY, spol. s r. o.
- P III Rozvaha ve zjednodušeném rozsahu konkurenta společnosti XY, spol. s r. o.
- P IV Výkaz zisku a ztráty ve zjednodušeném rozsahu konkurenta společnosti XY, spol. s r. o.
- P V Výsledky regresní analýzy HDP.
- P VI Výsledky regresní analýzy času.
- P VII Plánový výkaz zisku a ztráty – základní varianta.
- P VIII Plánová rozvaha – základní varianta.
- P IX Plánový výkaz cash flow – základní varianta.
- P X Plánový výkaz zisku a ztráty – pesimistická varianta.
- P XI Plánová rozvaha – pesimistická varianta.
- P XII Plánový výkaz cash flow – pesimistická varianta.

**PŘÍLOHA P I: ROZVAHA VE ZJEDNODUŠENÉM ROZSAHU  
SPOLEČNOSTI XY, SPOL. S R. O.**

<b>AKTIVA (v celých tis. Kč)</b>	<b>31. 8. 09</b>	<b>31. 8. 10</b>	<b>31. 8. 11</b>	<b>31. 8. 12</b>	<b>31. 8. 13</b>
<b>AKTIVA CELKEM</b>	<b>1 305</b>	<b>1 740</b>	<b>10 969</b>	<b>12 863</b>	<b>12 482</b>
Pohledávky za upsaný základní kapitál	0	0	0	0	0
<b>Dlouhodobý majetek</b>	<b>385</b>	<b>582</b>	<b>7 542</b>	<b>10 086</b>	<b>9 906</b>
Dlouhodobý nehmotný majetek	18	378	443	682	755
Dlouhodobý hmotný majetek	367	204	7 099	9 404	9 151
Dlouhodobý finanční majetek	0	0	0	0	0
<b>Oběžná aktiva</b>	<b>879</b>	<b>1 085</b>	<b>3 306</b>	<b>2 719</b>	<b>2 504</b>
Zásoby	77	0	89	55	160
Dlouhodobé pohledávky	540	355	1 720	1 831	1 598
Krátkodobé pohledávky	162	674	943	296	323
Krátkodobý finanční majetek	100	56	554	537	423
<b>Časové rozlišení</b>	<b>41</b>	<b>73</b>	<b>121</b>	<b>58</b>	<b>72</b>

<b>PASIVA (v celých tis. Kč)</b>	<b>31. 8. 09</b>	<b>31. 8. 10</b>	<b>31. 8. 11</b>	<b>31. 8. 12</b>	<b>31. 8. 13</b>
<b>PASIVA CELKEM</b>	<b>1 305</b>	<b>1 740</b>	<b>10 969</b>	<b>12 863</b>	<b>12 482</b>
<b>Vlastní kapitál</b>	<b>112</b>	<b>295</b>	<b>658</b>	<b>571</b>	<b>916</b>
Základní kapitál	100	100	100	100	100
Kapitálové fondy	0	0	0	0	0
Rezervní fondy, nedělitelný fond a ostatní fondy ze zisku	5	10	20	20	20
Výsledek hospodaření minulých let	-14	3	175	538	451
Výsledek hospodaření běžného účetního období	21	182	363	-87	345
<b>Cizí zdroje</b>	<b>490</b>	<b>1 425</b>	<b>9 470</b>	<b>11 289</b>	<b>10 599</b>
Rezervy	0	0	0	0	0
Dlouhodobé závazky	0	0	7 830	10 028	4 417
Krátkodobé závazky	423	1 381	1 197	903	764
Bankovní úvěry a výpomoci	67	44	443	358	5 418
<b>Časové rozlišení</b>	<b>703</b>	<b>20</b>	<b>841</b>	<b>1 003</b>	<b>967</b>

**PŘÍLOHA P II: VÝKAZ ZISKU A ZTRÁTY VE ZJEDNODUŠENÉM  
ROZSAHU SPOLEČNOSTI XY, SPOL. S R. O.**

(v celých tis. Kč)	31. 8. 09	31. 8. 10	31. 8. 11	31. 8. 12	31. 8. 13
Tržby za prodej zboží	238	257	196	217	208
Náklady vynaložené na prodané zboží	198	257	176	191	172
<b>Obchodní marže</b>	<b>40</b>	<b>0</b>	<b>20</b>	<b>26</b>	<b>36</b>
Výkony	5 493	6 076	7 184	8 136	8 346
Výkonová spotřeba	1 710	2 182	3 481	4 166	3 218
<b>Přidaná hodnota</b>	<b>3 823</b>	<b>3 894</b>	<b>3 723</b>	<b>3 996</b>	<b>5 164</b>
Osobní náklady	3 439	3 429	2 839	3 058	3 786
Daně a poplatky	5	3	3	14	15
Odpisy dlouhodobého hmot. majetku	237	222	134	11	252
Tržby z prodeje dl. majetku a mat.	0	0	0	1	0
Ostatní provozní výnosy	0	60	159	0	8
Ostatní provozní náklady	98	72	74	172	72
<b>Provozní výsledek hospodaření</b>	<b>44</b>	<b>228</b>	<b>832</b>	<b>742</b>	<b>1 047</b>
Výnosové úroky	13	10	6	7	4
Nákladové úroky	0	18	235	838	665
Ostatní finanční výnosy	0	0	69	87	84
Ostatní finanční náklady	27	13	208	61	54
<b>Finanční výsledek hospodaření</b>	<b>-14</b>	<b>-21</b>	<b>-368</b>	<b>-805</b>	<b>-631</b>
Daň z příjmů za běžnou činnost	9	54	101	24	71
<b>Výsledek hospodaření za běž. činnost</b>	<b>21</b>	<b>153</b>	<b>363</b>	<b>-87</b>	<b>345</b>
Mimořádné výnosy	0	29	0	0	0
Mimořádné náklady	0	0	0	0	0
Daň z příjmů z mimořádné činnosti	0	0	0	0	0
<b>Mimořádný výsledek hospodaření</b>	<b>0</b>	<b>29</b>	<b>0</b>	<b>0</b>	<b>0</b>
<b>Výsledek hospodaření za úč. období</b>	<b>21</b>	<b>182</b>	<b>363</b>	<b>-87</b>	<b>345</b>
<b>Výsledek hospodaření před zdan.</b>	<b>30</b>	<b>236</b>	<b>464</b>	<b>-63</b>	<b>416</b>

**PŘÍLOHA P III: ROZVAHA VE ZJEDNODUŠENÉM ROZSAHU  
KONKURENTA SPOLEČNOSTI XY, SPOL. S R. O.**

<b>AKTIVA (v celých tis. Kč)</b>	<b>2008</b>	<b>2009</b>	<b>2010</b>	<b>2011</b>	<b>2012</b>
<b>AKTIVA CELKEM</b>	<b>1 946</b>	<b>1 647</b>	<b>1 677</b>	<b>1 505</b>	<b>2 264</b>
Pohledávky za upsaný základní kapitál	0	0	0	0	0
<b>Dlouhodobý majetek</b>	<b>0</b>	<b>0</b>	<b>0</b>	<b>0</b>	<b>0</b>
Dlouhodobý nehmotný majetek	0	0	0	0	0
Dlouhodobý hmotný majetek	0	0	0	0	0
Dlouhodobý finanční majetek	0	0	0	0	0
<b>Oběžná aktiva</b>	<b>1 985</b>	<b>1 481</b>	<b>1 563</b>	<b>1 443</b>	<b>2 254</b>
Zásoby	128	94	84	0	0
Dlouhodobé pohledávky	0	0	0	0	0
Krátkodobé pohledávky	359	81	148	126	116
Krátkodobý finanční majetek	1 498	1 306	1 331	1 317	2 138
<b>Časové rozlišení</b>	<b>-39</b>	<b>166</b>	<b>114</b>	<b>62</b>	<b>10</b>

<b>PASIVA (v celých tis. Kč)</b>	<b>2008</b>	<b>2009</b>	<b>2010</b>	<b>2011</b>	<b>2012</b>
<b>PASIVA CELKEM</b>	<b>1 946</b>	<b>1 647</b>	<b>1 677</b>	<b>1 505</b>	<b>2 264</b>
<b>Vlastní kapitál</b>	<b>580</b>	<b>55</b>	<b>23</b>	<b>102</b>	<b>151</b>
Základní kapitál	200	200	200	200	200
Kapitálové fondy	0	0	0	0	0
Rezervní fondy, nedělitelný fond a ostatní fondy ze zisku	0	0	0	0	0
Výsledek hospodaření minulých let	-87	-111	-145	-177	-98
Výsledek hospodaření běžného účetního období	467	-34	-32	79	49
<b>Cizí zdroje</b>	<b>528</b>	<b>364</b>	<b>364</b>	<b>244</b>	<b>341</b>
Rezervy	0	0	0	0	0
Dlouhodobé závazky	20	12	7	6	6
Krátkodobé závazky	508	352	357	238	335
Bankovní úvěry a výpomoci	0	0	0	0	0
<b>Časové rozlišení</b>	<b>838</b>	<b>1 228</b>	<b>1 290</b>	<b>1 159</b>	<b>1 772</b>

**PŘÍLOHA P IV: VÝKAZ ZISKU A ZTRÁTY VE ZJEDNODUŠENÉM  
ROZSAHU KONKURENTA SPOLEČNOSTI XY, SPOL. S R. O.**

(v celých tis. Kč)	2008	2009	2010	2011	2012
Tržby za prodej zboží	184	207	182	85	0
Náklady vynaložené na prodané zboží	153	173	112	99	11
<b>Obchodní marže</b>	<b>31</b>	<b>34</b>	<b>70</b>	<b>-14</b>	<b>-11</b>
Výkony	5 685	5 563	5 561	5 471	4 671
Výkonová spotřeba	2 510	2 042	2 135	2 319	2 651
<b>Přidaná hodnota</b>	<b>3 206</b>	<b>3 555</b>	<b>3 496</b>	<b>3 138</b>	<b>2 009</b>
Osobní náklady	2 555	3 398	3 317	2 873	2 194
Daně a poplatky	0	2	2	2	2
Odpisy dlouhodobého hmot. majetku	0	0	0	0	0
Tržby z prodeje dl. majetku a mat.	0	0	0	0	117
Ostatní provozní výnosy	8	12	20	26	346
Ostatní provozní náklady	167	175	191	171	198
<b>Provozní výsledek hospodaření</b>	<b>492</b>	<b>-8</b>	<b>6</b>	<b>118</b>	<b>78</b>
Výnosové úroky	0	0	0	0	0
Nákladové úroky	1	0	0	0	0
Ostatní finanční výnosy	0	0	0	0	0
Ostatní finanční náklady	22	17	21	16	14
<b>Finanční výsledek hospodaření</b>	<b>-23</b>	<b>-17</b>	<b>-21</b>	<b>-16</b>	<b>-14</b>
Daň z příjmů za běžnou činnost	0	9	17	23	15
<b>Výsledek hospodaření za běž. činnost</b>	<b>469</b>	<b>-34</b>	<b>-32</b>	<b>79</b>	<b>49</b>
Mimořádné výnosy	0	0	0	0	0
Mimořádné náklady	2	0	0	0	0
Daň z příjmů z mimořádné činnosti	0	0	0	0	0
<b>Mimořádný výsledek hospodaření</b>	<b>-2</b>	<b>0</b>	<b>0</b>	<b>0</b>	<b>0</b>
<b>Výsledek hospodaření za úč. období</b>	<b>467</b>	<b>-34</b>	<b>-32</b>	<b>79</b>	<b>49</b>
<b>Výsledek hospodaření před zdan.</b>	<b>467</b>	<b>-25</b>	<b>-15</b>	<b>102</b>	<b>64</b>

## PŘÍLOHA P V: VÝSLEDKY REGRESNÍ ANALÝZY HDP

VÝSLEDEK								
<i>Regresní statistika</i>								
Násobné R	0,938678573							
Hodnota spolehlivosti R	0,881117464							
Nastavená hodnota spol	0,841489952							
Chyba stř. hodnoty	498304,2824							
Pozorování	5							
ANOVA								
	<i>Rozdíl</i>	<i>SS</i>	<i>MS</i>	<i>F</i>	<i>Významnost F</i>			
Regrese	1	5,52111E+12	5,52111E+12	22,23499335	0,018059955			
Rezidua	3	7,44921E+11	2,48307E+11					
Celkem	4	6,26603E+12						
	<i>Koeficienty</i>	<i>Chyba stř. hodnoty</i>	<i>t Stat</i>	<i>Hodnota P</i>	<i>Dolní 95%</i>	<i>Horní 95%</i>	<i>Dolní 95,0%</i>	<i>Horní 95,0%</i>
Hranice	-113291460,5	25505367,04	-4,441867485	0,021218203	-194460921,6	-32121999,44	-194460921,6	-32121999,44
Kč	3,14976E-05	6,67973E-06	4,715399596	0,018059955	1,02397E-05	5,27554E-05	1,02397E-05	5,27554E-05
REZIDUA								
	<i>Pozorování</i>	<i>Očekávané Kč</i>	<i>Rezidua</i>					
	1	6043397,662	-550012,1618					
	2	5778818,041	297001,4988					
	3	6786740,406	20920,38445					
	4	7605677,327	520289,8634					
	5	8645097,265	-288199,5848					



## PŘÍLOHA P VI: VÝSLEDKY REGRESNÍ ANALÝZY ČASU

VÝSLEDEK								
<i>Regresní statistika</i>								
Násobné R	0,982484003							
Hodnota spolehlivosti R	0,965274815							
Nastavená hodnota spol	0,953699754							
Chyba stř. hodnoty	269313,3431							
Pozorování	5							
ANOVA								
	<i>Rozdíl</i>	<i>SS</i>	<i>MS</i>	<i>F</i>	<i>Významnost F</i>			
Regrese	1	6,04844E+12	6,04844E+12	83,3926293	0,002775504			
Rezidua	3	2,17589E+11	72529676763					
Celkem	4	6,26603E+12						
	<i>Koeficienty</i>	<i>Chyba stř. hodnoty</i>	<i>t Stat</i>	<i>Hodnota P</i>	<i>Dolní 95%</i>	<i>Horní 95%</i>	<i>Dolní 95,0%</i>	<i>Horní 95,0%</i>
Hranice	4638794,537	282458,2172	16,42294065	0,000491305	3739886,428	5537702,646	3739886,428	5537702,646
rok	777717,201	85164,35684	9,131956488	0,002775504	506686,2083	1048748,194	506686,2083	1048748,194
REZIDUA								
	<i>Pozorování</i>	<i>Očekávané Kč</i>	<i>Rezidua</i>					
	1	5416511,738	76873,762					
	2	6194228,939	-118409,399					
	3	6971946,14	-164285,35					
	4	7749663,341	376303,849					
	5	8527380,542	-170482,862					

**PŘÍLOHA P VII: PLÁNOVÝ VÝKAZ ZISKU A ZTRÁTY –  
ZÁKLADNÍ VARIANTA**

<b>(v celých tis. Kč)</b>	<b>2013/2014</b>	<b>2014/2015</b>	<b>2015/2016</b>	<b>2016/2017</b>
Tržby za prodej zboží	216	229	244	260
Náklady vynaložené na prodané zboží	185	194	204	215
<b>Obchodní marže</b>	<b>31</b>	<b>35</b>	<b>40</b>	<b>45</b>
Výkony	9 305	10 083	10 861	11 638
<i>Tržby z prodeje služeb</i>	<i>9 305</i>	<i>10 083</i>	<i>10 861</i>	<i>11 638</i>
Výkonová spotřeba	3 366	3 567	3 777	3 980
<i>Spotřeba materiálu a energie</i>	<i>407</i>	<i>393</i>	<i>388</i>	<i>382</i>
<i>Služby</i>	<i>2 959</i>	<i>3 174</i>	<i>3 389</i>	<i>3 598</i>
<b>Přidaná hodnota</b>	<b>5 970</b>	<b>6 551</b>	<b>7 124</b>	<b>7 703</b>
Osobní náklady	4 243	4 598	4 952	5 307
<i>Mzdové náklady</i>	<i>3 722</i>	<i>4 033</i>	<i>4 344</i>	<i>4 655</i>
<i>Náklady na soc. zabezp. a zdrav. poj.</i>	<i>521</i>	<i>565</i>	<i>608</i>	<i>652</i>
Daně a poplatky	15	15	16	16
Odpisy dlouhodobého hmot. majetku	757	757	757	757
Ostatní provozní výnosy	572	291	10	12
Ostatní provozní náklady	73	71	75	72
<b>Provozní výsledek hospodaření</b>	<b>1 454</b>	<b>1 401</b>	<b>1 334</b>	<b>1 563</b>
Výnosové úroky	6	8	10	12
Nákladové úroky	550	496	442	400
Ostatní finanční výnosy	0	0	0	0
Ostatní finanční náklady	59	56	60	61
<b>Finanční výsledek hospodaření</b>	<b>-603</b>	<b>-544</b>	<b>-492</b>	<b>-449</b>
Daň z příjmů za běžnou činnost	162	163	160	212
<b>Výsledek hospodaření za běž. činnost</b>	<b>689</b>	<b>694</b>	<b>682</b>	<b>902</b>
Mimořádné výnosy	0	0	0	0
Mimořádné náklady	0	0	0	0
Daň z příjmů z mimořádné činnosti	0	0	0	0
<b>Mimořádný výsledek hospodaření</b>	<b>0</b>	<b>0</b>	<b>0</b>	<b>0</b>
<b>Výsledek hospodaření za úč. období</b>	<b>689</b>	<b>694</b>	<b>682</b>	<b>902</b>

## PŘÍLOHA P VIII: PLÁNOVÁ ROZVAHA – ZÁKLADNÍ VARIANTA

<b>AKTIVA (v celých tis. Kč)</b>	<b>2013/2014</b>	<b>2014/2015</b>	<b>2015/2016</b>	<b>2016/2017</b>
<b>AKTIVA CELKEM</b>	<b>12 062</b>	<b>12 159</b>	<b>12 251</b>	<b>12 590</b>
Pohledávky za upsaný základní kapitál	0	0	0	0
<b>Dlouhodobý majetek</b>	<b>9 209</b>	<b>8 512</b>	<b>7 815</b>	<b>7 118</b>
<b>Dlouhodobý nehmotný majetek</b>	<b>815</b>	<b>875</b>	<b>935</b>	<b>995</b>
<i>Poskytnuté zálohy na DNM</i>	<i>815</i>	<i>875</i>	<i>935</i>	<i>995</i>
<b>Dlouhodobý hmotný majetek</b>	<b>8 394</b>	<b>7 637</b>	<b>6 880</b>	<b>6 123</b>
<i>Pozemky</i>	<i>167</i>	<i>167</i>	<i>167</i>	<i>167</i>
<i>Stavby</i>	<i>6 235</i>	<i>5 984</i>	<i>5 733</i>	<i>5 482</i>
<i>Samostatné movité věci</i>	<i>1 992</i>	<i>1 486</i>	<i>980</i>	<i>474</i>
<b>Dlouhodobý finanční majetek</b>	<b>0</b>	<b>0</b>	<b>0</b>	<b>0</b>
<b>Oběžná aktiva</b>	<b>2 764</b>	<b>3 542</b>	<b>4 314</b>	<b>5 356</b>
<b>Zásoby</b>	<b>78</b>	<b>82</b>	<b>88</b>	<b>94</b>
<i>Zboží</i>	<i>78</i>	<i>82</i>	<i>88</i>	<i>94</i>
<b>Dlouhodobé pohledávky</b>	<b>1 680</b>	<b>1 764</b>	<b>1 810</b>	<b>1 875</b>
<i>Pohledávky z obchodních vztahů</i>	<i>1 680</i>	<i>1 764</i>	<i>1 810</i>	<i>1 875</i>
<b>Krátkodobé pohledávky</b>	<b>517</b>	<b>504</b>	<b>543</b>	<b>517</b>
<i>Pohledávky z obchodních vztahů</i>	<i>517</i>	<i>504</i>	<i>543</i>	<i>517</i>
<b>Krátkodobý finanční majetek</b>	<b>489</b>	<b>1 192</b>	<b>1 873</b>	<b>2 870</b>
<i>Peníze</i>	<i>392</i>	<i>324</i>	<i>287</i>	<i>259</i>
<i>Účty v bankách</i>	<i>97</i>	<i>868</i>	<i>1 586</i>	<i>2 611</i>
<b>Časové rozlišení</b>	<b>89</b>	<b>105</b>	<b>122</b>	<b>116</b>
<i>Náklady příštích období</i>	<i>89</i>	<i>105</i>	<i>122</i>	<i>116</i>

PASIVA (v celých tis. Kč)	2013/2014	2014/2015	2015/2016	2016/2017
<b>PASIVA CELKEM</b>	<b>12 062</b>	<b>12 159</b>	<b>12 251</b>	<b>12 590</b>
<b>Vlastní kapitál</b>	<b>1 605</b>	<b>2 299</b>	<b>2 981</b>	<b>3 883</b>
<b>Základní kapitál</b>	<b>100</b>	<b>100</b>	<b>100</b>	<b>100</b>
<i>Základní kapitál</i>	<i>100</i>	<i>100</i>	<i>100</i>	<i>100</i>
<b>Kapitálové fondy</b>	<b>0</b>	<b>0</b>	<b>0</b>	<b>0</b>
<b>Rezervní fondy, nedělitelný fond a ostatní fondy ze zisku</b>	<b>20</b>	<b>20</b>	<b>20</b>	<b>20</b>
<i>Zákonný rezervní fond</i>	<i>20</i>	<i>20</i>	<i>20</i>	<i>20</i>
<b>Výsledek hospodaření minulých let</b>	<b>796</b>	<b>1 485</b>	<b>2 179</b>	<b>2 861</b>
<i>Nerozdělený zisk minulých let</i>	<i>871</i>	<i>1 522</i>	<i>2 179</i>	<i>2 861</i>
<i>Neuhrazená ztráta minulých let</i>	<i>-75</i>	<i>-37</i>	<i>0</i>	<i>0</i>
<b>Výsledek hospodaření běžného účetního období</b>	<b>689</b>	<b>694</b>	<b>682</b>	<b>902</b>
<b>Cizí zdroje</b>	<b>9 738</b>	<b>9 123</b>	<b>8 516</b>	<b>7 946</b>
<b>Rezervy</b>	<b>0</b>	<b>0</b>	<b>0</b>	<b>0</b>
<b>Dlouhodobé závazky</b>	<b>3 987</b>	<b>3 707</b>	<b>3 427</b>	<b>3 147</b>
<i>Jiné závazky</i>	<i>3 987</i>	<i>3 707</i>	<i>3 427</i>	<i>3 147</i>
<b>Krátkodobé závazky</b>	<b>949</b>	<b>1 085</b>	<b>1 233</b>	<b>1 322</b>
<i>Závazky z obchodních vztahů</i>	<i>491</i>	<i>588</i>	<i>694</i>	<i>744</i>
<i>Závazky k zaměstnancům</i>	<i>372</i>	<i>403</i>	<i>434</i>	<i>466</i>
<i>Závazky ze soc. zabezp. a zdrav. poj.</i>	<i>48</i>	<i>53</i>	<i>57</i>	<i>60</i>
<i>Stát – daňové závazky</i>	<i>38</i>	<i>41</i>	<i>48</i>	<i>52</i>
<b>Bankovní úvěry a výpomoci</b>	<b>4 802</b>	<b>4 331</b>	<b>3 856</b>	<b>3 477</b>
<i>Bankovní úvěry dlouhodobé</i>	<i>4 802</i>	<i>4 331</i>	<i>3 856</i>	<i>3 477</i>
<b>Časové rozlišení</b>	<b>719</b>	<b>737</b>	<b>754</b>	<b>761</b>
<i>Výdaje příštích období</i>	<i>35</i>	<i>40</i>	<i>42</i>	<i>38</i>
<i>Výnosy příštích období</i>	<i>684</i>	<i>697</i>	<i>712</i>	<i>723</i>

**PŘÍLOHA P IX: PLÁNOVÝ VÝKAZ CASH FLOW – ZÁKLADNÍ  
VARIANTA**

(v celých tis. Kč)	2013/2014	2014/2015	2015/2016	2016/2017
<b>PS peněžních prostředků</b>	<b>423</b>	<b>489</b>	<b>1 192</b>	<b>1 873</b>
Hospodářský výsledek za běž. čin.	689	694	682	902
+ odpisy	757	757	757	757
+ zvýšení krátkodobých závazků	185	136	148	89
- snížení krátkodobých závazků				
+ zvýšení časového rozlišení pasiv		18	17	7
- snížení časového rozlišení pasiv	-248			
- zvýšení zásob		-4	-6	-6
+ snížení zásob	82			
- zvýšení pohledávek	-276	-71	-85	-39
+ snížení pohledávek				
- zvýšení časového rozlišení aktiv	-17	-16	-17	
+ snížení časového rozlišení aktiv				6
<b>CF z provozní činnosti</b>	<b>1 172</b>	<b>1 514</b>	<b>1 496</b>	<b>1 716</b>
- výdaje na pořízení nehmot. maj.	-60	-60	-60	-60
<b>CF z investiční činnosti</b>	<b>-60</b>	<b>-60</b>	<b>-60</b>	<b>-60</b>
+ zvýšení dlouhodobých závazků				
- snížení dlouhodobých závazků	-430	-280	-280	-280
+ zvýšení dlouhodobých úvěrů				
- snížení dlouhodobých úvěrů	-616	-471	-475	-379
<b>CF z finanční činnosti</b>	<b>-1 046</b>	<b>-751</b>	<b>-755</b>	<b>-659</b>
<b>CF celkem</b>	<b>66</b>	<b>703</b>	<b>681</b>	<b>997</b>
<b>KS peněžních prostředků</b>	<b>489</b>	<b>1 192</b>	<b>1 873</b>	<b>2 870</b>

**PŘÍLOHA P X: PLÁNOVÝ VÝKAZ ZISKU A ZTRÁTY –  
PESIMISTICKÁ VARIANTA**

<b>(v celých tis. Kč)</b>	<b>2013/2014</b>	<b>2014/2015</b>	<b>2015/2016</b>	<b>2016/2017</b>
Tržby za prodej zboží	203	212	224	236
Náklady vynaložené na prodané zboží	173	183	194	206
<b>Obchodní marže</b>	<b>30</b>	<b>29</b>	<b>30</b>	<b>30</b>
Výkony	7 679	8 186	8 692	9 199
<i>Tržby z prodeje služeb</i>	<i>7 679</i>	<i>8 186</i>	<i>8 692</i>	<i>9 199</i>
Výkonová spotřeba	2 925	3 053	3 190	3 319
<i>Spotřeba materiálu a energie</i>	<i>407</i>	<i>393</i>	<i>388</i>	<i>382</i>
<i>Služby</i>	<i>2 518</i>	<i>2 660</i>	<i>2 802</i>	<i>2 937</i>
<b>Přidaná hodnota</b>	<b>4 784</b>	<b>5 162</b>	<b>5 532</b>	<b>5 910</b>
Osobní náklady	3 607	3 844	4 043	4 278
<i>Mzdové náklady</i>	<i>3 164</i>	<i>3 372</i>	<i>3 546</i>	<i>3 753</i>
<i>Náklady na soc. zabezp. a zdrav. poj.</i>	<i>443</i>	<i>472</i>	<i>497</i>	<i>525</i>
Daně a poplatky	15	15	16	16
Odpisy dlouhodobého hmot. majetku	757	757	757	757
Ostatní provozní výnosy	572	291	10	12
Ostatní provozní náklady	73	71	75	72
<b>Provozní výsledek hospodaření</b>	<b>904</b>	<b>766</b>	<b>651</b>	<b>799</b>
Výnosové úroky	6	8	10	12
Nákladové úroky	550	496	442	400
Ostatní finanční výnosy	0	0	0	0
Ostatní finanční náklady	59	56	60	61
<b>Finanční výsledek hospodaření</b>	<b>-603</b>	<b>-544</b>	<b>-492</b>	<b>-449</b>
Daň z příjmů za běžnou činnost	57	42	30	66
<b>Výsledek hospodaření za běž. činnost</b>	<b>244</b>	<b>180</b>	<b>129</b>	<b>284</b>
Mimořádné výnosy	0	0	0	0
Mimořádné náklady	0	0	0	0
Daň z příjmů z mimořádné činnosti	0	0	0	0
<b>Mimořádný výsledek hospodaření</b>	<b>0</b>	<b>0</b>	<b>0</b>	<b>0</b>
<b>Výsledek hospodaření za úč. období</b>	<b>244</b>	<b>180</b>	<b>129</b>	<b>284</b>

## PŘÍLOHA P XI: PLÁNOVÁ ROZVAHA – PESIMISTICKÁ VARIANTA

<b>AKTIVA (v celých tis. Kč)</b>	<b>2013/2014</b>	<b>2014/2015</b>	<b>2015/2016</b>	<b>2016/2017</b>
<b>AKTIVA CELKEM</b>	<b>11 404</b>	<b>10 973</b>	<b>10 454</b>	<b>10 125</b>
Pohledávky za upsaný základní kapitál	0	0	0	0
<b>Dlouhodobý majetek</b>	<b>9 209</b>	<b>8 512</b>	<b>7 815</b>	<b>7 118</b>
<b>Dlouhodobý nehmotný majetek</b>	<b>815</b>	<b>875</b>	<b>935</b>	<b>995</b>
<i>Poskytnuté zálohy na DNM</i>	<i>815</i>	<i>875</i>	<i>935</i>	<i>995</i>
<b>Dlouhodobý hmotný majetek</b>	<b>8 394</b>	<b>7 637</b>	<b>6 880</b>	<b>6 123</b>
<i>Pozemky</i>	<i>167</i>	<i>167</i>	<i>167</i>	<i>167</i>
<i>Stavby</i>	<i>6 235</i>	<i>5 984</i>	<i>5 733</i>	<i>5 482</i>
<i>Samostatné movité věci</i>	<i>1 992</i>	<i>1 486</i>	<i>980</i>	<i>474</i>
<b>Dlouhodobý finanční majetek</b>	<b>0</b>	<b>0</b>	<b>0</b>	<b>0</b>
<b>Oběžná aktiva</b>	<b>2 117</b>	<b>2 368</b>	<b>2 540</b>	<b>2 896</b>
<b>Zásoby</b>	<b>73</b>	<b>76</b>	<b>81</b>	<b>85</b>
<i>Zboží</i>	<i>73</i>	<i>76</i>	<i>81</i>	<i>85</i>
<b>Dlouhodobé pohledávky</b>	<b>1 450</b>	<b>1 478</b>	<b>1 473</b>	<b>1 508</b>
<i>Pohledávky z obchodních vztahů</i>	<i>1 450</i>	<i>1 478</i>	<i>1 473</i>	<i>1 508</i>
<b>Krátkodobé pohledávky</b>	<b>491</b>	<b>455</b>	<b>459</b>	<b>434</b>
<i>Pohledávky z obchodních vztahů</i>	<i>491</i>	<i>455</i>	<i>459</i>	<i>434</i>
<b>Krátkodobý finanční majetek</b>	<b>103</b>	<b>359</b>	<b>527</b>	<b>869</b>
<i>Peníze</i>	<i>84</i>	<i>76</i>	<i>70</i>	<i>68</i>
<i>Účty v bankách</i>	<i>19</i>	<i>283</i>	<i>457</i>	<i>801</i>
<b>Časové rozlišení</b>	<b>78</b>	<b>93</b>	<b>99</b>	<b>111</b>
<i>Náklady příštích období</i>	<i>78</i>	<i>93</i>	<i>99</i>	<i>111</i>

PASIVA (v celých tis. Kč)	2013/2014	2014/2015	2015/2016	2016/2017
<b>PASIVA CELKEM</b>	<b>11 404</b>	<b>10 973</b>	<b>10 454</b>	<b>10 125</b>
<b>Vlastní kapitál</b>	<b>1 160</b>	<b>1 340</b>	<b>1 469</b>	<b>1 753</b>
<b>Základní kapitál</b>	<b>100</b>	<b>100</b>	<b>100</b>	<b>100</b>
<i>Základní kapitál</i>	<i>100</i>	<i>100</i>	<i>100</i>	<i>100</i>
<b>Kapitálové fondy</b>	<b>0</b>	<b>0</b>	<b>0</b>	<b>0</b>
<b>Rezervní fondy, nedělitelný fond a ostatní fondy ze zisku</b>	<b>20</b>	<b>20</b>	<b>20</b>	<b>20</b>
<i>Zákonný rezervní fond</i>	<i>20</i>	<i>20</i>	<i>20</i>	<i>20</i>
<b>Výsledek hospodaření minulých let</b>	<b>796</b>	<b>1 040</b>	<b>1 220</b>	<b>1 349</b>
<i>Nerozdělený zisk minulých let</i>	<i>871</i>	<i>1 077</i>	<i>1 220</i>	<i>1 349</i>
<i>Neuhrazená ztráta minulých let</i>	<i>-75</i>	<i>-37</i>	<i>0</i>	<i>0</i>
<b>Výsledek hospodaření běžného účetního období</b>	<b>244</b>	<b>180</b>	<b>129</b>	<b>284</b>
<b>Cizí zdroje</b>	<b>9 575</b>	<b>8 924</b>	<b>8 250</b>	<b>7 622</b>
<b>Rezervy</b>	<b>0</b>	<b>0</b>	<b>0</b>	<b>0</b>
<b>Dlouhodobé závazky</b>	<b>3 987</b>	<b>3 707</b>	<b>3 427</b>	<b>3 147</b>
<i>Jiné závazky</i>	<i>3 987</i>	<i>3 707</i>	<i>3 427</i>	<i>3 147</i>
<b>Krátkodobé závazky</b>	<b>786</b>	<b>886</b>	<b>967</b>	<b>998</b>
<i>Závazky z obchodních vztahů</i>	<i>384</i>	<i>455</i>	<i>507</i>	<i>511</i>
<i>Závazky k zaměstnancům</i>	<i>316</i>	<i>337</i>	<i>355</i>	<i>375</i>
<i>Závazky ze soc. zabezp. a zdrav. poj.</i>	<i>48</i>	<i>53</i>	<i>57</i>	<i>60</i>
<i>Stát – daňové závazky</i>	<i>38</i>	<i>41</i>	<i>48</i>	<i>52</i>
<b>Bankovní úvěry a výpomoci</b>	<b>4 802</b>	<b>4 331</b>	<b>3 856</b>	<b>3 477</b>
<i>Bankovní úvěry dlouhodobé</i>	<i>4 802</i>	<i>4 331</i>	<i>3 856</i>	<i>3 477</i>
<b>Časové rozlišení</b>	<b>669</b>	<b>709</b>	<b>735</b>	<b>750</b>
<i>Výdaje příštích období</i>	<i>32</i>	<i>37</i>	<i>40</i>	<i>36</i>
<i>Výnosy příštích období</i>	<i>637</i>	<i>672</i>	<i>695</i>	<i>714</i>



**PŘÍLOHA P XII: PLÁNOVÝ VÝKAZ CASH FLOW – PESIMISTICKÁ  
VARIANTA**

(v celých tis. Kč)	2013/2014	2014/2015	2015/2016	2016/2017
<b>PS peněžních prostředků</b>	<b>423</b>	<b>103</b>	<b>359</b>	<b>527</b>
Hospodářský výsledek za běž. čin.	244	180	129	284
+ odpisy	757	757	757	757
+ zvýšení krátkodobých závazků	22	100	81	31
- snížení krátkodobých závazků				
+ zvýšení časového rozlišení pasiv		40	26	15
- snížení časového rozlišení pasiv	-298			
- zvýšení zásob		-3	-5	-4
+ snížení zásob	87			
- zvýšení pohledávek	-20			-10
+ snížení pohledávek		8	1	
- zvýšení časového rozlišení aktiv	-6	-15	-6	-12
+ snížení časového rozlišení aktiv				
<b>CF z provozní činnosti</b>	<b>786</b>	<b>1 067</b>	<b>983</b>	<b>1 061</b>
- výdaje na pořízení nehmot. maj.	-60	-60	-60	-60
<b>CF z investiční činnosti</b>	<b>-60</b>	<b>-60</b>	<b>-60</b>	<b>-60</b>
+ zvýšení dlouhodobých závazků				
- snížení dlouhodobých závazků	-430	-280	-280	-280
+ zvýšení dlouhodobých úvěrů				
- snížení dlouhodobých úvěrů	-616	-471	-475	-379
<b>CF z finanční činnosti</b>	<b>-1 046</b>	<b>-751</b>	<b>-755</b>	<b>-659</b>
<b>CF celkem</b>	<b>-320</b>	<b>256</b>	<b>168</b>	<b>342</b>
<b>KS peněžních prostředků</b>	<b>103</b>	<b>359</b>	<b>527</b>	<b>869</b>