

# **Projekt tvorby dlouhodobého finančního plánu společnosti ABC s. r. o.**

Bc. Lenka Rumanová

---

Diplomová práce  
2012



Univerzita Tomáše Bati ve Zlíně  
Fakulta managementu a ekonomiky

---

Univerzita Tomáše Bati ve Zlíně  
Fakulta managementu a ekonomiky  
Ústav financí a účetnictví  
akademický rok: 2011/2012

## ZADÁNÍ DIPLOMOVÉ PRÁCE (PROJEKTU, UMĚLECKÉHO DÍLA, UMĚLECKÉHO VÝKONU)

Jméno a příjmení: **Bc. Lenka RUMANOVÁ**  
Osobní číslo: **M10488**  
Studijní program: **N 6202 Hospodářská politika a správa**  
Studijní obor: **Finance**

Téma práce: **Projekt tvorby dlouhodobého finančního plánu ve společnosti ABC s. r. o.**

Zásady pro vypracování:

### Úvod

#### I. Teoretická část

- Na základě literární rešerše zpracujte problematiku týkající se finančního plánování se zaměřením na dlouhodobý finanční plán.

#### II. Praktická část

- Proveďte analýzu vnitřních a vnějších podmínek podniku ABC s. r. o.
- Na základě předchozích analýz a predikce budoucího vývoje v podniku vytvořte předpoklady pro tvorbu dlouhodobého finančního plánu.
- Zpracujte projekt tvorby dlouhodobého finančního plánu.
- Navrhněte závěrečná doporučení pro podnik.

### Závěr

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

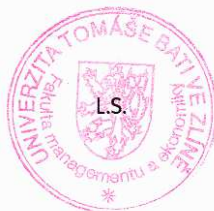
Seznam odborné literatury:

**GRÜNWARD, Rolf a Jaroslava HOLEČKOVÁ.** Finanční analýza a plánování podniku. 3. vyd. Praha: Oeconomica, 2008. ISBN 978-80-245-1108-5.  
**KISLINGEROVÁ, Eva.** Manažerské finance. 3. vyd. Praha: C. H. Beck, 2010. ISBN 978-80-7400-194-9.  
**LANDA, Martin.** Finanční plánování a likvidita. Vyd. 1. Brno: Computer Press, 2007. ISBN 978-80-251-1492-6.  
**MAREK, Petr.** Studijní průvodce financemi podniku. Vyd. 1. Praha: Ekopress, 2006. ISBN 80-86119-37-8.  
**PAVELKOVÁ, Drahomíra a Adriana KNÁPKOVÁ.** Výkonnost podniku z pohledu finančního manažera. 2., aktualiz. a dopl. vyd. Praha: Linde, 2009. ISBN 978-80-86131-85-6.

Vedoucí diplomové práce: **Ing. Přemysl Pálka, Ph.D.**  
Ústav financí a účetnictví  
Datum zadání diplomové práce: **26. března 2012**  
Termín odevzdání diplomové práce: **2. května 2012**

Ve Zlíně dne 26. března 2012

prof. Dr. Ing. Drahomíra Pavelková  
*děkanka*



prof. Dr. Ing. Drahomíra Pavelková  
*ředitel ústavu*

## PROHLÁŠENÍ AUTORA DIPLOMOVÉ PRÁCE

Beru na vědomí, že:

- odevzdáním diplomové práce souhlasím se zveřejněním své práce podle zákona č. 111/1998 Sb. o vysokých školách a o změně a doplnění dalších zákonů (zákon o vysokých školách), ve znění pozdějších právních předpisů, bez ohledu na výsledek obhajoby<sup>1</sup>;
- diplomová práce bude uložena v elektronické podobě v univerzitním informačním systému,
- na mou 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 nevydělečně zveřejňuje disertační, diplomové, bakalářské a rigorózní práce, u kterých proběhla obhajoba, včetně posudků oponentů a výsledku obhajoby prostřednictvím databáze kvalifikačních prací, kterou spravuje. Způsob zveřejnění stanoví vnitřní předpis vysoké školy.
- (2) Disertační, diplomové, bakalářské a rigorózní práce odevzdané uchazečem k obhajobě musí být též nejméně pět pracovních dnů před konáním obhajoby zveřejněny k nahlížení veřejnosti v místě určeném vnitřním předpisem vysoké školy nebo není-li tak určeno, v místě pracoviště vysoké školy, kde se má konat obhajoba práce. Každý si může ze zveřejněné práce pořizovat na své náklady výpisy, opisy nebo rozmnoženiny.
- (3) Platí, že odevzdáním práce autor souhlasí se zveřejněním své práce podle tohoto zákona, bez ohledu na výsledek obhajoby.

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

Ve Zlíně ..... 30.4.2012 .....

..... Romanová Lenka .....

<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 přihlédne k výši výdělku dosaženého školou nebo školským či vzdělávacím zařízením z užití školního díla podle odstavce 1.

## **ABSTRAKT**

Diplomová práce se věnuje problematice dlouhodobého finančního plánování, které v dnešní době představuje důležitý nástroj firem, neboť pomáhá k dosažení vytyčených cílů a k úspěšnému rozvoji společností. Práce je rozdělena do dvou částí. Teoretická část se zabývá poznatky, jež se týkají dlouhodobého finančního plánu. Rozpracovává metody jeho tvorby, zásady, strukturu, cíle a rizika, která jej provází. V praktické části jsou na základě provedených analýz vypracovány dvě varianty dlouhodobého finančního plánu pro období 2012-2014. V závěru jsou obě varianty zhodnoceny a jsou navržena závěrečná doporučení pro firmu.

**Klíčová slova:** Analýza okolí podniku, finanční analýza, dlouhodobý finanční plán, plánovaná rozvaha, plánovaný výkaz zisku a ztrát.

## **ABSTRACT**

The diploma thesis looks into the long term financial planning, which today is very important tool of the companies, helping them to achieve the targets and their successful development. The work is divided into two parts. The theoretical part deals with the knowledge relating to long-term financial plan. It develops methods of its creation, principles, structure, objectives and risks that accompany the plan. The practical part contains two options based on analyzes prepared for long term financial plan for the period 2012-2014. In conclusion, both the options are reviewed and final reconditions are designed for the company.

**Keywords:** Analysis of the surrounding of the company, financial analysis, Long term financial plan, planning balance, planning profit or forfeit statement.

Ráda bych poděkovala svému vedoucímu diplomové práce panu Ing. Přemyslu Pálkovi Ph.D., za cenné rady, vstřícnost a pomoc při zpracování diplomové práce. Dík patří také společnosti, která mi poskytla informace pro splnění cílů této práce.

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

## OBSAH

ÚVOD.....	10
<b>I. TEORETICKÁ ČÁST .....</b>	<b>12</b>
<b>1 FINANČNÍ PLÁNOVÁNÍ .....</b>	<b>13</b>
1.1 ZÁSADY FINANČNÍHO PLÁNOVÁNÍ.....	13
1.2 METODY FINANČNÍHO PLÁNOVÁNÍ.....	15
<b>2 STRUKTURA FINANČNÍHO PLÁNU .....</b>	<b>17</b>
2.1 ANALÝZA OKOLÍ PODNIKU.....	18
2.1.1 ANALÝZA MIKROPROSTŘEDÍ .....	18
2.1.2 ANALÝZA MAKROPROSTŘEDÍ .....	18
2.2 ANALÝZA A HODNOCENÍ VÝKONNOSTI PODNIKU.....	19
2.2.1 SWOT ANALÝZA .....	20
2.2.2 FINANČNÍ ANALÝZA .....	21
2.3 STRATEGIE A CÍLE.....	28
2.4 DLOUHODOBÝ FINANČNÍ PLÁN.....	31
2.5 IMPLEMENTACE PLÁNU A JEHO KONTROLA.....	34
2.5.1 KONTROLA A SLEDOVÁNÍ STRATEGICKÉHO PLÁN.....	34
<b>3 ANALÝZA RIZIKA .....</b>	<b>36</b>
3.1 DRUHY RIZIK.....	37
3.2 MĚŘENÍ RIZIKA .....	37
<b>4 PROGRAM STRATEX .....</b>	<b>39</b>
4.1 SYSTÉM STRATEX.....	39
<b>5 SHRNUTÍ .....</b>	<b>42</b>
<b>II. PRAKTICKÁ ČÁST .....</b>	<b>43</b>
<b>6 PROFIL SPOLEČNOSTI.....</b>	<b>44</b>
6.1 PRODUKTY A SLUŽBY .....	45
6.2 CÍLE SPOLEČNOSTI.....	46
<b>7 ANALÝZA OKOLÍ PODNIKU .....</b>	<b>47</b>
7.1 CHARAKTERISTIKA ODVĚTVÍ .....	47
7.2 ANALÝZA MIKROPROSTŘEDÍ .....	51
7.3 SLEPT ANALÝZA.....	55
<b>8 ANALÝZA A HODNOCENÍ VÝKONNOSTI PODNIKU .....</b>	<b>58</b>
8.1 SWOT ANALÝZA .....	58
8.2 FINANČNÍ ANALÝZA .....	59
8.2.1 VYHODNOCENÍ FINANČNÍ ANALÝZY A DOPORUČENÍ.....	71
<b>9 DLOUHODOBÝ FINANČNÍ PLÁN .....</b>	<b>73</b>
9.1 DLOUHODOBÝ FINANČNÍ PLÁN – ZÁKLADNÍ VARIANTA.....	73



9.1.1	PLÁNOVÁNÍ POLOŽEK ZISKU A ZTRÁT.....	74
9.1.2	PLÁNOVÁNÍ POLOŽEK ROZVAHY .....	79
9.1.3	PLÁNOVANÉ VÝKAZY SPOLEČNOSTI - ZÁKLADNÍ VARIANTA PLÁNU .....	81
<b>9.2</b>	<b>DLOUHODOBÝ FINANČNÍ PLÁN – DRUHÁ VARIANTA.....</b>	<b>87</b>
9.2.1	PŘEDPOKLADY PLÁNOVÁNÍ.....	87
9.2.2	PLÁNOVANÉ VÝKAZY SPOLEČNOSTI – DRUHÁ VARIANTA PLÁNU – PESIMISTICKÁ .....	88
<b>9.3</b>	<b>ZHODNOCENÍ PLÁNU A DOPORUČENÍ .....</b>	<b>95</b>
<b>10</b>	<b>ZHODNOCENÍ RIZIK A ZÁVĚREČNÁ DOPORUČENÍ.....</b>	<b>98</b>
<b>11</b>	<b>ZÁVĚR .....</b>	<b>103</b>
	<b>SEZNAM POUŽITÉ LITERATURY.....</b>	<b>105</b>
	<b>SEZNAM POUŽITÝCH SYMBOLŮ A ZKRATEK.....</b>	<b>109</b>
	<b>SEZNAM OBRÁZKŮ .....</b>	<b>111</b>
	<b>SEZNAM TABULEK.....</b>	<b>112</b>
	<b>SEZNAM PŘÍLOH.....</b>	<b>114</b>

## ÚVOD

Každý podnik, ať už malý nebo velký, by měl mít představu o tom, kam vlastně směřuje a čeho chce v budoucnu dosáhnout. Měl by mít reálný podnikatelský sen nebo plán. Pokud jej nemá, je možné, že se brzy dostane do problémů. Plánování pomáhá společnosti zvažovat možnosti financování, zhodnocení kapitálu, a také posuzovat možnosti, jak se tyto změny projeví v hospodaření podniku. Finanční plán podniku dnes patří k základním řídicím nástrojům firem, pomocí nichž management firem řídí a vyhodnocuje její činnost. Jedná se o strategický dokument, který nemá specifickou podobu a každá firma jej sestavuje, tak jak potřebuje. Vždy je v kompetenci řídicích pracovníků, statutárních orgánů a vlastníků podniku. Většinou jsou plány sestavovány v podobě finančních výkazů. Finanční plán je využíván nejen interními uživateli podniku, tedy managementem, vlastníky či jinými zaměstnanci, ale je také důležitý pro externí subjekty, mezi hlavní patří banky, orgány státní správy či pojišťovny.

Velké firmy zpravidla finanční plány sestavují či revidují pravidelně v určitých intervalech, neboť jejich složité organizační struktury či rozhodovací procesy si to žádají. Většinou v těchto velkých firmách bývají přímo uzpůsobeny oddělení, které se finančním plánováním zabývají. Podíváme-li se na menší podniky, pak zde je situace odlišná. Tyto firmy plány většinou nesestavují nebo jen ve velmi omezené míře. Největší problém u malých společností spatřuji v nedostatku času, zkušených lidí či finanční náročnosti na informační technologie, které by umožnily zjednodušení finančního plánování.

Jednou z těchto menších společností je i naše analyzovaná společnost, která se zabývá výrobou jed noučelových strojů a zařízení ve Zlínském kraji. Obor, v němž společnost podniká, byl jako téměř každý zasažen celosvětovou ekonomickou krizí, avšak na rozdíl od jiných oborů, se průmysl začal brzo z následků krize vzpamatovávat a daří se mu i dnes. Do dnešní doby společnost nevyužívala dlouhodobé finanční plány, v diplomové práci bude tedy sestaven její první dlouhodobý finanční plán pro následující tříleté období.

Teoretická část diplomové práce se zabývá poznatky, které se týkají finančního plánování, metod sestavení finančního plánu, zásadami, jeho strukturou. Dále jsou specifikována jednotlivé kroky potřebné k sestavení plánu, popsány rizika, která finanční plán provází a v závěru se věnuje programovému vybavení, které umožňuje sestavení dlouhodobého finančního plánu.

Praktická část práce je rozdělena do několika hlavních kroků. První se zabývá samotnou společností a jejím představením. Další část specifikuje okolí podniku, do něhož zahrnujeme analýzu makroprostředí a mikroprostředí. Následuje hodnocení výkonnosti podniku, kde je zpracována SWOT analýza a zhodnocena finanční situace podniku pomocí vybraných ukazatelů výkonnosti. Na základě provedených analýz je sestaven dlouhodobý plán společnosti, který skýtá dvě varianty. První varianta je nazvána jako základní, neboť se snaží o realistické zachycení budoucího vývoje společnosti. Druhá varianta má pesimističtější charakter. Následně jsou obě varianty zhodnoceny a společnosti jsou navržena možná doporučení.

## **I. TEORETICKÁ ČÁST**

# 1 FINANČNÍ PLÁNOVÁNÍ

„Kdo je připraven, není ohrožen.“

Toto staré dobré přísloví vystihuje důležitost finančního plánování, neboť chceme-li podnik úspěšně bránit před hrozbami z vnějšího okolí, zvyšovat jeho tržní hodnotu, potom je potřeba stanovit cíle a nástroje, pomocí nichž těchto cílů dosáhneme. Jedním z těchto nástrojů je finanční plán, v němž by se měla zobrazit všechna naše očekávání a jenž by nás měl připravit na možné problémy.

Valach (1999) definuje finanční plánování jako formalizované rozhodování o způsobu financování, o investovaném kapitálu do výnosového majetku a o peněžním hospodaření. Umožňuje integraci systému podnikového plánování podle kritérií výnosnosti a rizika, dále plní úlohu systému včasného varování, tedy předvídá možné a pravděpodobné finanční situace dříve než nastanou.

Produktem finančního plánování je finanční plán, který zobrazuje zjednodušený model budoucích stavů a toků ve finančním systému podniku. Finanční plán lze využít jako soubor kritérií pro rozhodování v přítomnosti o činnostech, jejichž důsledky nastanou v budoucnosti.

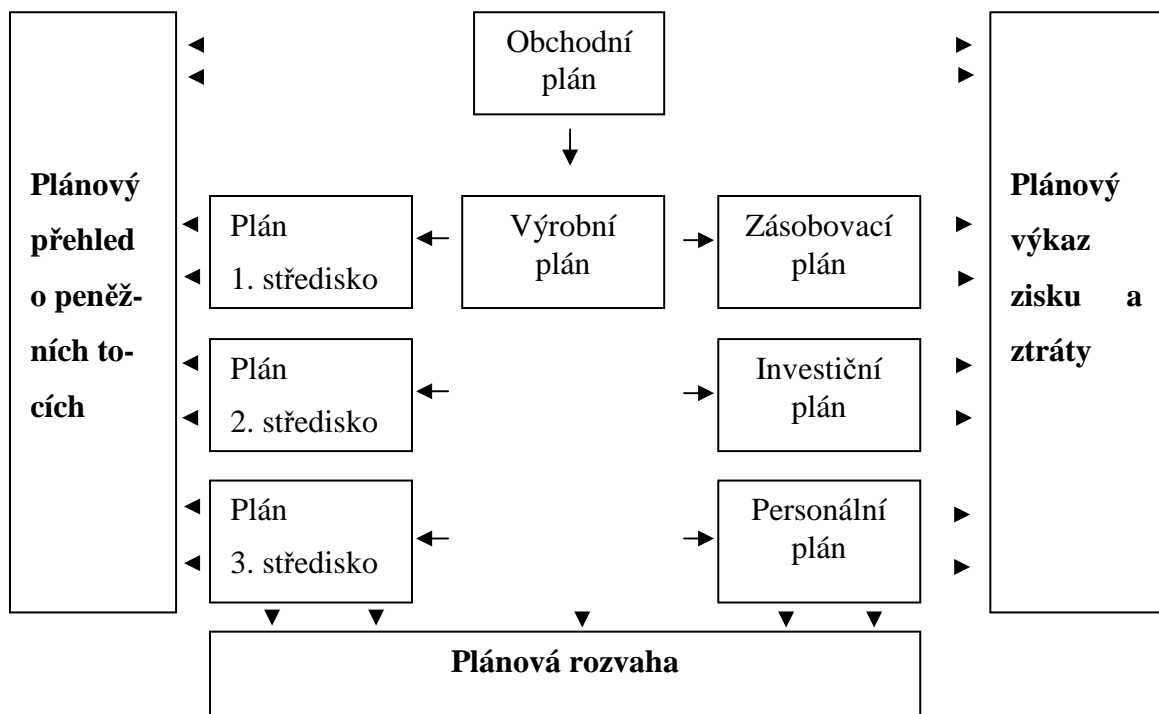
## 1.1 Zásady finančního plánování

Dodržováním zásad finančního plánování se pozná reálnost hodnot uvedených ve finančním plánu. Podle Marka (2006) jsou zásady finančního plánování systematickosti, úplnosti, přehlednosti, periodičnosti, pružnosti a klouzavosti.

- *Zásada systematickosti* - Jedná se o systematické sledování určitého základního cíle, kterým v tomto případě je maximalizace tržní hodnoty, s níž jsou spojeny i další dílčí cíle v podobě maximalizace zisku ostatních interních finančních zdrojů, udržování určité výše likvidity a podobně,
- *Zásada úplnosti* - Rozumíme jí zahrnutí všech činností a všech možných faktorů do procesu plánování.
- *Zásada přehlednosti* - Má umožnit snadnou operativnost pro všechny uživatele, zejména při jeho vyplňování a následné kontrole.
- *Zásada periodičnosti* - Plán je sestavován vždy v pravidelných po sobě jdoucích obdobích.

- *Zásada pružnosti* - Spočívá v aktualizaci plánovaných hodnot ještě v průběhu plánovaného období.
- *Zásada klouzavosti* - Má zajistit, aby plánovací horizont nového finančního plánu aspoň částečně překrýval plánový horizont předchozího finančního plánu.

Marek (2006) ve své knize uvádí, že při sestavování finančního plánu je důležité brát ohled na časovou a prostorovou koordinaci. Časová koordinace představuje sladění krátkodobého a dlouhodobého plánování. Pro krátkodobý plán jsou z dlouhodobého plánu potřebné informace o plánovaných investicích, strategii rozdělování výsledku hospodaření či způsobu získávání dlouhodobých finančních zdrojů. Naopak v případě dlouhodobého plánu se vychází nejdříve z krátkodobého známého na nejbližší plánované období. Prostorová koordinace se naopak zabývá jednotlivými ekonomickými plány podniku. Výchozím bodem pro sestavení finančního plánu je zpravidla potřeba sestavit obchodní plán, na něj navazuje výrobní plán. V návaznosti jsou odvozeny plány jednotlivých výrobních a obslužných středisek a plány průřezové, které zahrnují například zásobovací plán, investiční plán nebo personální plán.



Obrázek 1: Vztah mezi finančním plánem a ostatními ekonomickými plány podniku (Marek, 2006, s. 497)

Obrázek 1 nám znázorňuje vztah mezi jednotlivými plány podniku, avšak tento výčet není úplný. Existuje plány zaujímající zvláštní místo, mezi ně patří například plán výzkumu a vývoje, který bere v úvahu podněty z marketingového oddělení a sám přináší podněty pro oblast obchodu a výroby, dále zde řadíme plán řízení jakosti, plán ochrany objektu, ekologický plán a podobně.

Dostatečná motivace je velmi důležitým prvkem pro dosažení úspěšné prostorové koordinace. Motivace je zejména důležitá pro vedoucí pracovníky oddělení a středisek, neboť se podílejí na přípravě reálných podkladů pro potřeby finančního plánování. V opačném případě může dojít k situaci, kdy manažeři budou považovat plánovací procesy za zbytečné „byrokratické papírování“, které je pouze zdržuje od jejich vlastní práce. Marek (2006) rozlišuje motivaci tržní a netržní.

- *Tržní motivace* vychází z existence vnitropodnikové banky, jejíž podstata spočívá ve vztahu k jednotlivým útvarům v přijímání vkladů a v poskytování úvěrů, a také působí jako zprostředkovatel platebního styku vůči vnějšímu okolí.
- *Netržní motivace* vychází ze systému zainteresovanosti k plánovaným ukazatelům a různým koeficientům k nim vztaheným, normám a omezením.

## 1.2 Metody finančního plánování

Podle Marka (2006) lze v současnosti rozeznat tři metody finančního plánování, jedná se o metodu intuitivní, metodu statistickou a metodu kauzální.

### 1. Metoda intuitivní

Hlavním východiskem první metody je zkušenost a subjektivní odhady finančního plánovače. Nebezpečí můžeme spatřovat v určitém zjednodušení a možnosti opomenutí některých důležitých vzájemných vazeb. Další problém lze nacházet v odhadech, které nejsou založeny na reálném základě, neboť jejich výsledkem musí být i ne-reálný plán.

### 2. Metoda statistická

Druhá metoda vychází z prodloužení časových řad do budoucnosti. Využívá se například metoda proporcionálního růstu majetku, závazků a nákladů ve vztahu k plánovaným tržbám, nebo metoda regresní analýzy. Její hlavní nevýhoda spočívá v předpokladu, že jak se ekonomické veličiny vyvíjely v minulosti, se budou vyví-

jet i v budoucnu. Toto je hlavní důvod, proč metoda intuitivní často přináší lepší výsledky než metoda statistická.

### 3. Metoda kauzální

Metoda kauzální je považována za teoreticky nejspřávnější a vychází ze čtyř skupin veličin.

- *Vstupní veličiny* - vychází ze tří základních zdrojů.
  - Údaje o současném majetku společnosti a jeho dosavadních výsledcích hospodaření.
  - Výstupy ostatních ekonomických plánů podniku, zejména z plánu obchodního, výrobního, personálního, investičního a materiálně-technického zásobování.
  - Makroekonomické prognózy o vývoji makroekonomických veličin jako je růst indexu cen vstupních a výstupních produktů daného podniku, pohyb úrokové míry a devizového kursu, očekávané změny v daňové a pojistné soustavě a tak dále.
- *Žádoucí veličiny* - vyjadřují žádané hodnoty některých ukazatelů v oblasti likvidity, obratovosti majetku, nákladovosti.
- *Výstupní veličiny* - zahrnují všechny ostatní veličiny v plánové podobě účetních výkazů. Tyto veličiny nepatří mezi vstupní ani žádané a lze je vypočítat pomocí určitého vzorce, do něhož se dosadí právě vstupní či žádané veličiny.
- *Kontrolní veličiny* – jsou využívány pro sledování, zda například hodnota výsledku hospodaření, která je vypočítána v plánovaném výkazu zisku a ztráty, odpovídá hodnotě výsledku hospodaření z plánované rozvahy.

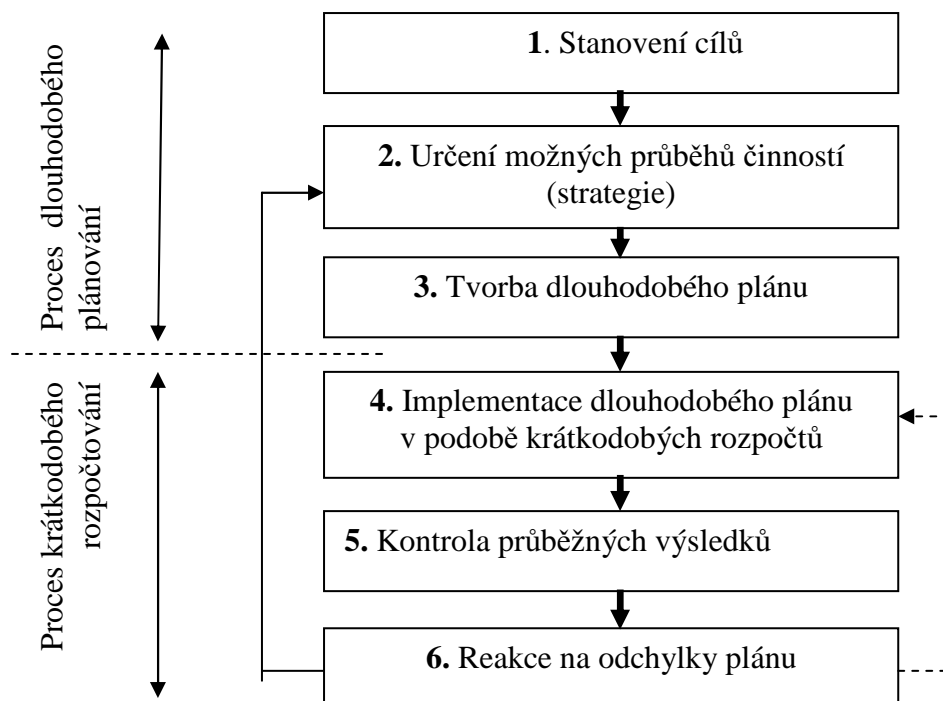


## 2 STRUKTURA FINANČNÍHO PLÁNU

Do plánů podniku se promítají jeho cíle a vize, kterých chce podnik dosáhnout, a strategie potřebné k jejich splnění. Plánování je velmi důležité pro odhad budoucího vývoje podniku, který je dán rozhodnutím managementu, vnějšími podmínkami vývoje makroekonomického prostředí, konkurencí a dalšími faktory, které ovlivňují hospodaření podniku.

Plánování budoucích aktivit vyžaduje znalosti nejen o finanční stránce podniku, ale i znalosti finančních důsledků všech možných rozhodnutí. Pomáhá odhalit možná rizika související s vývojem podniku a přijetí opatření k jejich řízení. Můžeme jej nazvat jako proces rozhodování o tom, která rizika se vyplatí, která jsou nezbytná a která nestojí za to. (Pavelková a Knápková, 2009, s. 210)

Práce finančního plánovače můžeme rozdělit do několika postupných kroků. Na začátku je potřeba stanovit cíle a metody plánování, plánovaného horizontu a velikosti plánovaného období. Dále získáváme data, mezi nejčastější zdroje patří účetnictví, ekonomické plány, makroekonomické prognózy a další. Následně provedeme finanční analýzu daného podniku, sestavíme finanční plán a kontrolujeme jeho plnění. Graficky lze tento postup zobrazit následovně:



Obrázek 2: Postup tvorby finančního plánu (Pavelková a Knápková, 2009, s. 211)

Pro sestavení finančního plánu a formulování cílů a strategií je potřeba zanalyzovat současný stav vývoje podniku a jeho potenciálů růstových možností a analýzy vnějšího prostředí. Ke zjištění těchto informací se využívá zejména SWOT analýzy, finanční analýzy, provádí se analýza makroekonomického a mikroekonomického okolí podniku. Následující podkapitoly vysvětlují blíže jednotlivé nástroje.

## **2.1 Analýza okolí podniku**

Analýza okolí podniku je velmi důležitá zejména pro zjištění vlivů, které podniku ovlivňují, případně jej ovlivnily, z vnějšího prostředí. Jedná se tedy o analýzu makroprostředí a mikroprostředí.

### **2.1.1 Analýza mikroprostředí**

Analýza mikro okolí má v mnoha případech rozhodující význam pro zpracování strategického plánu. Její součástí by podle pana Fotra (1999) měly být analýzy a prognózy:

- tržní situace a jejího vývoje, to znamená specifikaci poptávky na jednotlivých trzích, analýza možných bariér vstupu na další trhy, vyjasnění faktorů, které ovlivňují poptávku, informace ohledně distribučních cest, dosahovaných prodejních cen a další;
- konkurenční situace a faktorů ovlivňujících tuto pozici, tedy zajímáme se o důkladné poznání nejen současné konkurence a její síly, ale také potenciální konkurence, dále o nebezpečí plynoucí ze substitučních výrobků, možnosti spolupráce jako alternativy ke konkurenci a jiné;
- dostupnosti a cenového vývoje na trhu surovin a energie.

### **2.1.2 Analýza makroprostředí**

Synek (2006) uvádí, že analýza makroprostředí se může zabývat například hospodářskou a legislativní politikou vlády, která kromě jiného zahrnuje možnosti dotační politiky a politiky rozvoje podnikání, změny daňového systému či zpřísnování opatření na ochranu životního prostředí, dále technologickým okolím z hlediska poznatků o vědeckotechnickém rozvoji a jeho uplatňování pro nové výrobky či technologie, sociálním prostředím, informacemi ohledně vývoje mezinárodních politických a ekonomických podmínek či vývojem na finančních trzích.

Mezi vhodné nástroje pro analýzu makroprostředí se řadí i SLEPT analýza. SLEPT analýza umožňuje komplexně hodnotit okolí podniku, přičemž nemapuje pouze současnou situaci, ale měla by se zabývat i změnami s ohledem na budoucnost. SLEPT je zkratka pro jednotlivé oblasti, jež se analýza zabývá, jedná se o „social“ – sociální prostředí, „legal“ – právní prostředí, „economic“ – ekonomické prostředí, „policy“ – politické prostředí a „technology“ – technologické prostředí.

- **Sociální prostředí:** Sociální prostředí má značný význam pro podnik. Může vytvářet jak příležitosti, tak i hrozby. Faktory, kterými se zde zabýváme, jsou například demografické ukazatele, životní styl a úroveň, náboženské otázky, vliv médií, reklamy, otázky etiky a další.
- **Právní prostředí:** Právní prostředí souvisí s existencí právních norem a omezení, které mohou významně ovlivňovat a limitovat podniky. Mezi důležité právní normy patří obchodní zákoník, daňové zákony, antitrustové zákony, zákoník práce a další. Radíme zde také faktory týkající se regulace v oblasti znečišťování prostředí, funkčnost soudů, problematiků patentů a autorských práv a další.
- **Ekonomické prostředí:** Ekonomické prostředí je charakterizováno stavem ekonomiky, který ovlivňuje schopnost podniků dosáhnout odpovídající výnosnosti. Mezi nejdůležitější faktory tohoto prostředí patří míra ekonomického růstu, úroková míra, směnný kurs a míra inflace.
- **Politické prostředí:** Politické prostředí sleduje stabilitu vlády dané země, občanské nepokoje, politické strany, klíčové orgány a úřady, neziskové organizace, a také zahraniční politiku státu.
- **Technologické prostředí:** Technologické prostředí je zastoupeno především neustálými technologickými změnami, které způsobují zastarání stávajících výrobků a současně vytvářejí řadu nových výrobních možností. Patří zde vše, co se týká technologií a také vědy.

## 2.2 Analýza a hodnocení výkonnosti podniku

Podle Fotra (1999) strategické plánování vyžaduje, aby byly získány a vyhodnoceny určité soubory informací, které umožňují charakterizovat jednotlivé stránky podniku. V podstatě jde o hodnocení výkonnosti podniku, jež umožňují specifikovat jeho možnosti a schopnosti v těchto oblastech:

- vytvářet výrobky,
- vyrábět výrobky,
- prodávat výrobky,
- zajisti finanční stabilitu, reprodukci a rozvoj podniku.

Analýza hodnocení a výkonnosti podniku je tvořena souborem dílčích analýz, které se zaměřují na jednotlivé stránky podniku. Patří zde především SWOT analýza a analýza a hodnocení ekonomické a finanční situace podniku.

### 2.2.1 SWOT analýza

Podstat SWOT analýzy spočívá v identifikaci faktorů a skutečností, které pro objekt analýzy představují silné (strengths) a slabé (weaknesses) stránky, příležitosti (opportunities) a hrozby (threats) okolí. Tyto klíčové faktory jsou potom charakterizovány, případně ohodnoceny ve čtyřech kvadrantech tabulky SWOT. Fakta pro tuto analýzu lze shromáždit různými způsoby, například převzetím z již uskutečněných analýz, porovnáním s konkurenty, metodou interview a podobně.

Podle autorů Keřkovského a Vykypěla (2004) je u této analýzy vhodné respektovat následující zásady:

- Závěry SWOT analýzy by měly být relevantní, to znamená, že analýza by měla být zpracována s ohledem na účel, pro nějž je vytvářena.
- Měla by být zaměřena na podstatné jevy a fakta, tedy na podstatné vlastnosti či atributy analyzovaného objektu.
- SWOT jako součást strategické analýzy, by měla obsahovat pouze strategická fakta.
- SWOT by měla být objektivní, neměla by vyjadřovat pouze subjektivní názor zpracovatele analýzy, nýbrž objektivně odrážet vlastnosti objektu analýzy.
- Síla působení jednotlivých faktorů by měla být v tabulce určitým způsobem odlišena od ostatních, například zvýrazněním nejvýznamnějších faktorů, případně lze využít bodovací systém.

Silné stránky SWOT analýzy představují ty vlastnosti podniku, v nichž dominují nad konkurencí. Naopak slabé stránky jsou takové, na kterých je potřeba zapracovat a konkurence v nich dosahuje lepší úrovně. Hrozby a příležitosti plynou z okolí podniku. Do hrozeb patří

například různá legislativní omezení, přičemž příležitostí pro podnik může být expanze na zahraniční trhy a podobně.

### 2.2.2 Finanční analýza

Finanční analýza je velmi důležitou součástí finančního řízení podniku. Podává managementu zpětnou vazbu a umožňuje odhalovat poruchy ve finančním hospodaření. Znalost finanční situace je pro jakékoliv finanční rozhodování či plánování nezbytná. Obraz o finanční situaci podniku nám dává finanční analýza. Hlavním účelem tohoto nástroje je vyjádřit majetkovou a finanční situaci podniku a připravit podklady pro interní rozhodování jeho managementu.

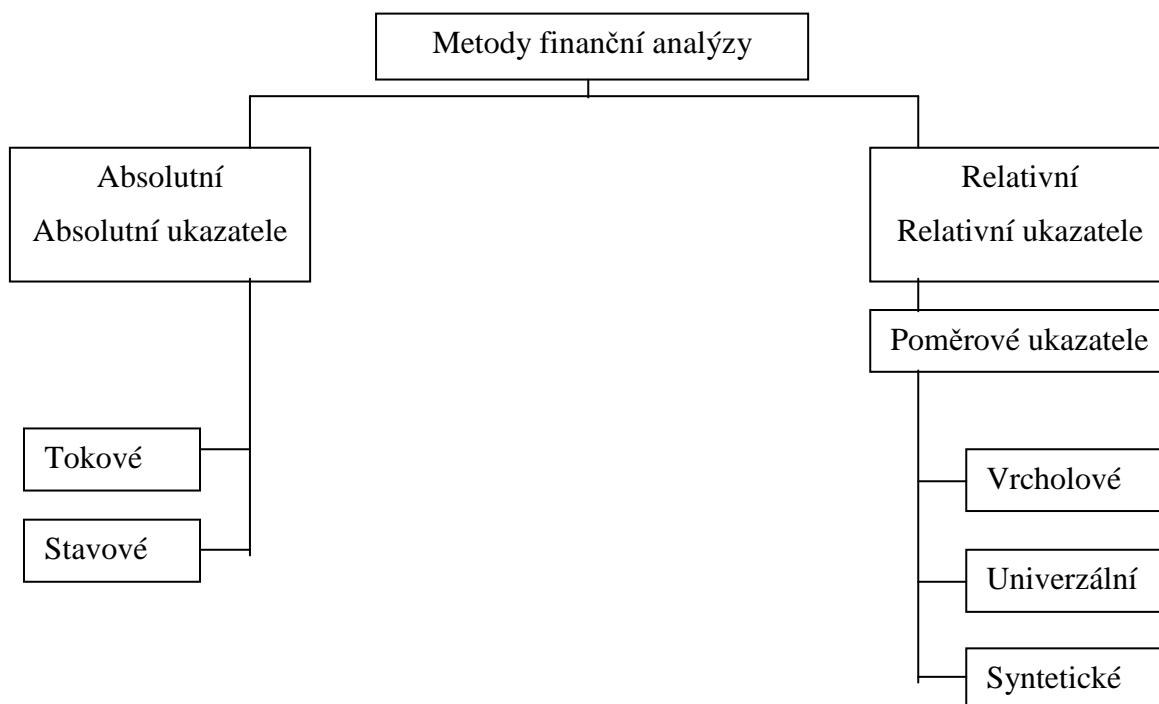
Autoři Hrdý a Horová (2009) považují za nejobecnější definici finanční analýzy soubor činností, jejichž cílem je zjistit a komplexně vyhodnotit finanční situaci podniku. Cíle je také posoudit finanční zdraví podniku. Setkáváme se zde s různými pojmy, finanční situaci vyjadřujeme finanční výkonnost, která je měřena hlavně pomocí rentability a finančním zdravím usuzujeme, zda je finanční situace uspokojivá, to znamená schopnost podniku dosahovat takové míry zhodnocení vložených prostředků, která je požadována investory vzhledem k riziku daného podnikání. Opakem finančního zdraví je finanční tíseň, což je situace kdy má podnik vážné problémy s likviditou a často je potřeba provést zásahy v oblasti financování.

Informace vystupující z finanční analýzy zajímají a jsou důležité pro různé subjekty, kteří přicházejí do kontaktu s daným podnikem. Každý z těchto subjektů má své specifické zájmy, které následuje při zjišťování údajů finanční analýzy. Mezi tyto subjekty patří investoři, manažeři, banky a jiní věřitelé, konkurenční podniky, zaměstnanci, burzovní makléři, stát a státní orgány.

Úspěšná finanční analýza je závislá na kvalitních a komplexních vstupních datech, které jsou získávány z účetní závěrky, respektive z obsažených účetních výkazů.

Hrdý a Horová (2009) rozlišují dva přístupy k finanční analýze, jedná se o fundamentální a technickou analýzu. Fundamentální analýza vychází z ekonomických znalostí a zkušeností analytika, kdežto technická analýza je založena na užívání matematických a statistických postupů. Často jsou používány oba přístupy najednou.

Ukazatele finanční analýzy lze rozdělit dle následujícího obrázku.



Obrázek 3: Ukazatele finanční analýzy (Hrdý a Horová, 2009, s. 119)

Absolutní ukazatele lze rozlišit na tokové, jež podávají informace o změně ukazatelů za určité období, a stavové, které uvádějí údaje k určitému časovému okamžiku. Relativní ukazatele vyjadřují vztah dvou různých jevů zjištěných z účetních výkazů, přičemž nejvýznamnější roli zde zastupují poměrové ukazatele. Poměrové ukazatele vyjadřují podíl dvou absolutních stavových nebo tokových ukazatelů.

### Absolutní ukazatelé

Používáme je zejména k analýze vývojových trendů jednotlivých položek účetních výkazů – horizontální analýza a k analýze struktury účetních výkazů – vertikální analýza.

*Horizontální analýza* se zabývá změnami absolutních ukazatelů v čase. Zjišťujeme, o kolik se jednotlivé položky změnilo oproti minulému období a to nejčastěji pomocí indexů, jež lze znázornit následovně:

$$I_{t/t-1}^i = \frac{B_i(t) - B_i(t-1)}{B_i(t-1)} = \frac{B_i(t)}{B_i(t-1)} - 1 \quad (1)$$

t = čas,

$B_i(t)$  = hodnota bilanční položky  $i$  v čase  $t$ ,

$B_i(t-1)$  = hodnota bilanční položky v čase  $t-1$ .

Porovnávání jednotlivých položek v čase se provádí vždy po řádcích, tedy horizontálně. Cílem je změřit pohyb jednotlivých veličin a zjistit jejich intenzitu. Proto je nutné mít údaje za několik po sobě jdoucích období. Pokud bychom chtěli tento index vyjádřit v procentech, vynásobíme jej 100, čímž zjistíme, o kolik procent se daná položka změnila.

*Vertikální analýza* vyjadřuje jednotlivé položky účetních výkazů jako procentní podíl na určité celkové hodnotě, ke které jsou jednotlivé položky vztažené. Vztah můžeme vyjádřit takto:

$$P_i = \frac{B_i}{\sum B_i} \quad (2)$$

$B_i$  = velikost položky bilance,

$\sum B_i$  = suma hodnot položek v rámci určitého celku.

Jestliže analyzujeme například položky rozvahy, pak je vyjadřujeme jako procento z celkových aktiv, respektive z celkových pasiv. Vezmeme-li položky z výkazu zisků a ztrát, pak se jako východisko pro procentní vyjádření určité položky bere velikost celkových výnosů či tržeb. Při této analýze se postupuje výkazy v jednotlivých letech shora dolů, tedy vertikálně. Pomocí analýzy můžeme získat informace ohledně struktury aktiv a pasiv. Dále ji můžeme použít pro meziroční srovnání účetních výkazů v delším časovém horizontu či pro mezipodnikové srovnávání v daném oboru. (Hrdý a Horová, 2009, s. 121-123)

### **Rozdílové ukazatele**

Představují rozdíl dvou absolutních ukazatelů. Nejčastěji používaným ukazatelem je čistý pracovní kapitál (ČPK), který představuje oběžná aktiva očištěná o závazky podniku, které bude nutno v nejbližší době uhradit. Jedná se tedy o část oběžného majetku, která je financována dlouhodobými zdroji. Ukazatel čistého pracovního kapitálu je indikátorem platební schopnosti společnosti. Platí, že hodnota ČPK musí být kladná. (Hrdý a Horová, 2009, s. 123)

$$\text{ČPK} = \text{oběžná aktiva} - \text{krátkodobé závazky} \quad (3)$$

$$\text{ČPK} = \text{vlastní kapitál} + \text{cizí kapitál dlouhodobý} - \text{stálá aktiva} \quad (4)$$

### **Poměrové ukazatele**

Představují základní metodický nástroj finanční analýzy, který dává do vzájemných poměrů jednotlivé položky či skupiny položek uvedené ve výkazech, přičemž tyto položky spolu

určítým způsobem souvisí. Vzhledem k jejich důležitosti jsou v následující části blíže specifikovány jednotlivé ukazatele, tak jak je ve své knize definovala autorka Dluhošová (2008).

Jedná se zejména o tyto skupiny ukazatelů:

- Ukazatele rentability
- Ukazatele aktivity
- Ukazatele likvidity
- Ukazatele zadluženosti
- Ukazatele kapitálového trhu

### ***Ukazatele rentability***

Tyto ukazatele se zabývají úspěšností při dosahování podnikových cílů srovnáním zisku s jinými veličinami. Základním kritériem hodnocení rentability je rentabilita vloženého kapitálu, která je obecně definována jako poměr zisku a vloženého kapitálu. Vložený kapitál může mít různou formu, v závislosti na něm se rozlišují ukazatele:

$$\text{Rentabilita aktiv (ROA)} = \text{EBIT}/\text{Aktiva} \quad (5)$$

Rentabilita aktiv je považována za klíčové měřítko rentability, neboť poměruje zisk s celkovým vloženými aktivy bez ohledu na to, z jakých zdrojů byly tyto prostředky financovány.

$$\text{Rentabilita vlastního kapitálu (ROE)} = \text{Zisk}/\text{Vlastní kapitál} \quad (6)$$

ROE vyjadřuje celkovou výnosnost vlastních zdrojů, a tedy i jejich zhodnocení zisku. Úroveň tohoto poměrového ukazatele je závislá na rentabilitě celkového kapitálu a úrokové míře cizího kapitálu.

$$\text{Rentabilita dlouhodobých zdrojů (ROCE)} = \text{EBIT}/\text{Vlastní kapitál} + \text{dlouhodobé dluhy} \quad (7)$$

Ukazatel ROCE hodnotí význam dlouhodobého investování za pomoci určení výnosnosti vlastního kapitálu spojeného s dlouhodobými zdroji, to je zvýšení potenciálu vlastníka využitím dlouhodobého cizího kapitálu. V úvahu se bere pouze zpoplatněný kapitál.

Kromě výše uvedených ukazatelů se používají i jiné varianty ukazatelů rentability. Jedná se o následující ukazatele:

$$\text{Rentabilita tržeb (ROS)} = \text{Zisk}/\text{Tržby} \quad (8)$$



$$\text{Rentabilita v\u00fdnos\u016f} = \text{EBIT/V\u00fdnosy} \quad (9)$$

$$\text{Rentabilita \u00falpatn\u00e9ho kapit\u00e1lu} = \text{EBIT/Vlastn\u00ed kapit\u00e1l} + \text{\u00faro\u00e7en\u00e9 ciz\u00ed zdroje} \quad (10)$$

### **Ukazatele aktivity**

Ukazatele aktivity jsou nazv\u00e1ny ukazatele relativn\u00ed v\u00e1zanosti kapit\u00e1lu v r\u00f9zn\u00fdch form\u00e1ch aktiv. Jedn\u00e1 se o ukazatele typu doby obratu nebo obratovosti, kter\u00e9 jsou vyu\u00edv\u00e1ny pro \u0159\u00edzen\u00ed aktiv.

$$\text{Obr\u00e1tka celkov\u00fdch aktiv} = \text{Tr\u00eabby/Celkov\u00e1 aktiva} \quad (11)$$

Tento ukazatel m\u00e9\u0159\u00ed obrat neboli intenzitu vyu\u00edt\u00ed celkov\u00e9ho majetku. \u00c1m v\u00fd\u0161\u00ed je hodnota, t\u00edm efektivn\u00e9ji je vyu\u00edv\u00e1n majetek spole\u00e7nosti.

Obr\u00e1cen\u00e1 hodnota obratu vyjad\u0159uje dobu obratu, kter\u00e1 ud\u00e1v\u00e1, za jak dlouho dojde k obratu ur\u00e1dn\u00e9ho majetku ve vztahu k tr\u00eab\u00e1m. Vyjad\u0159ujeme jej ve dnech. Rozli\u0161ujeme n\u00e1sleduj\u00edc\u00ed ukazatele:

$$\text{Doba obratu aktiv} = (\text{Celkov\u00e1 aktiva}/\text{Tr\u00eabby}) 360 \quad (12)$$

$$\text{Doba obratu z\u00e1sob} = (\text{Z\u00e1soby}/\text{Tr\u00eabby}) 360 \quad (13)$$

$$\text{Doba obratu pohled\u00e1vek} = (\text{Pohled\u00e1vky}/\text{Tr\u00eabby}) 360 \quad (14)$$

$$\text{Doba obratu z\u00e1vazk\u016f} = (\text{Z\u00e1vazky}/\text{Tr\u00eabby}) 360 \quad (15)$$

### **Ukazatele likvidity**

Likviditu lze obecn\u00e9 charakterizovat jako schopnost podniku hradit sv\u00e9 z\u00e1vazky. Je z\u00e1visl\u00e1 na tom, jak rychle je podnik schopen z\u00edsk\u00e1vat inkaso sv\u00fdch pohled\u00e1vek, zda se prod\u00e1vaj\u00ed v\u00fdrobky podniku, zda je v p\u0159\u00edpad\u011b pot\u0159eby schopen prodat sv\u00e9 z\u00e1soby a podobn\u00e9.

Ukazatel celkov\u00e9 likvidity m\u00e1 n\u00e1sleduj\u00edc\u00ed tvar:

$$\text{Ukazatel celkov\u00e9 likvidity} = \text{Ob\u011b\u00e9zn\u00e1 aktiva}/\text{Kr\u00e1tkodob\u00e9 z\u00e1vazky} \quad (16)$$

Smysl ukazatele spo\u00edv\u00e1 v tom, \u017ee se pom\u011b\u0159uje objem ob\u011b\u00e9zn\u00fdch aktiv, kter\u00fd považujeme za potencion\u00e1ln\u00ed objem pen\u011bn\u00edch prost\u0159edk\u016f, s objemem z\u00e1vazk\u016f splatn\u00fdch v bl\u00edzk\u00e9 dob\u011b. P\u0159\u00edm\u011b\u0159en\u00e1 v\u00fd\u0161e tohoto ukazatele by se m\u011bla pohybovat v rozmez\u00ed 1, 5 – 2, 5, ale d\u016bl\u00e9\u017eit\u00e9 je srovn\u00e1n\u00ed s obdobn\u00fdmi podniky \u00e1i odv\u011btv\u00edm. U tohoto typu ukazatele likvidity je hlavn\u00ed slabina v tom, \u017ee ob\u011b\u00e9zn\u00e1 aktiva nen\u00ed mo\u017en\u00e9 v kr\u00e1tk\u00e9 dob\u011b p\u0159em\u011bnit na pen\u00edze. Tento probl\u00e9m odstra\u0148uje pohotov\u00e1 likvidita, jej\u00ed\u017d doporu\u00e7en\u00e1 se pohybuje na \u00farovni 1 – 1, 5.

$$\text{Pohotov\u00e1 likvidita} = (\text{Ob\u011b\u00e9zn\u00e1 aktiva} - \text{z\u00e1soby})/\text{Kr\u00e1tkodob\u00e9 z\u00e1vazky} \quad (17)$$

Z krátkodobého hlediska je významný ukazatel okamžité likvidity, jehož tvar je:

$$\text{Okamžitá likvidita} = \text{Pohotovité platební prostředky} / \text{Krátkodobé závazky} \quad (18)$$

Ukazatele likvidity je vhodné doplnit o veličiny:

$$\text{Podíl čistého pracovního kapitálu na oběžných aktivech} = \text{ČPK} / \text{Oběžná aktiva} \quad (19)$$

$$\text{Podíl čistého pracovního kapitálu na aktivech} = \text{ČPK} / \text{Aktiva} \quad (20)$$

### **Ukazatele zadluženosti**

Ukazatel pro hodnocení přiměřenosti zadlužení je celková zadluženost, která představuje podíl celkových dluhů k celkovým aktivům. Čím vyšší je hodnota ukazatele, tím vyšší riziko věřitelé podstupují. Ukazatel nám umožňuje zjistit podíl věřitelů na celkovém kapitálu, z něhož je financován majetek firmy. Zadluženost nelze chápat jako zcela negativní charakteristiku, neboť není nutné, aby podnik k financování své činnosti využíval pouze vlastní zdroje. Důležité je, aby firma dosáhla optimální finanční struktury, tedy optimální poměr cizích a vlastních zdrojů.

Celkovou zadluženost lze vyjádřit:

$$\text{Celková zadluženost} = \text{Cizí kapitál} / \text{Celková aktiva} \quad (21)$$

Podobnou vypovídací schopnost má ukazatel míry zadluženosti.

$$\text{Míra zadluženosti} = \text{Cizí kapitál} / \text{Vlastní kapitál} \quad (22)$$

Dalšími ukazateli jsou například úrokové krytí či úrokové zatížení. Úrokové krytí nám říká, kolikrát jsou úroky kryty výší provozního zisku. Čím je hodnota úrokového krytí vyšší, tím je situace podniku lepší.

$$\text{Úrokové krytí} = \text{EBIT} / \text{Úroky} \quad (23)$$

Úrokové zatížení závisí na rentabilitě činnosti podniku, na podílu zdrojů na financování činnosti, které podnik získal a podobně. Dlouhodobě nízké úrokové zatížení představuje pro podnik možnost vyššího podílu cizích zdrojů. Ukazatel se využívá v souvislosti s vývojem rentability a výnosnosti.

$$\text{Úrokové zatížení} = \text{Úroky} / \text{EBIT} \quad (24)$$

Dalšími ukazateli, které se v souvislosti se zadlužeností využívají, jsou:

$$\text{Dlouhodobé cizí zdroje/Cizí zdroje} =$$

$$(\text{Dlouhodobé závazky} + \text{dlouhodobé bankovní úvěry})/\text{Cizí zdroje} \quad (25)$$

$$\text{Dlouhodobé cizí zdroje/Dlouhodobý kapitál} =$$

$$(\text{Dlouhodobé závazky} + \text{dlouhodobé BÚ})/(\text{Vlastní kapitál} + \text{dlouhodobé závazky} + \text{dlouhodobé BÚ}) \quad (26)$$

$$\text{Krytí dlouhodobých aktiv vlastním kapitálem} = \text{Vlastní kapitál/Dlouhodobá aktiva} \quad (27)$$

$$\text{Krytí dlouhodobých aktiv dlouhodobými zdroji} =$$

$$(\text{Vlastní kapitál} + \text{dlouhodobé závazky} + \text{dlouhodobé BÚ})/\text{Dlouhodobá aktiva} \quad (28)$$

### **Ukazatele kapitálového trhu**

Následující ukazatele pracují nejen s daty z účetnictví, ale i s údaji z kapitálového trhu. Užívají je pouze firmy akciového typu, jejichž akcie jsou obchodovány na kapitálových trzích. Řadíme zde ukazatele:

$$\text{Čistý zisk na akcii} = \text{EAT/Počet kusů kmenových akcií} \quad (29)$$

$$\text{Price-Earnings ratio} = \text{Tržní cena akcie/Čistý zisk na jednu akcii} \quad (30)$$

$$\text{Dividendový výnos} = \text{Dividenda na kmenovou akcii/tržní cena akcie} \quad (31)$$

$$\text{Účetní hodnota akcie} = \text{Vlastní kapitál/Počet kmenových akcií} \quad (32)$$

### **Další ukazatele**

Samozřejmě existuje řada dalších ukazatelů, které lze zkoumat a analyzovat. Jedná se například o produktivitu práce, která může být měřena podílem výkonů na zaměstnance, nákladovost, podíl přidané hodnoty na aktivech, podíl přidané hodnoty na tržbách a další.

Přidaná hodnota vyjadřuje ocenění výrobních faktorů podniku a vytvořený zisk. Analyzujeme podíly jednotlivých složek na přidané hodnotě a porovnáme je s jiným podobným podnikem. (Pavelková a Knápková, 2009, s. 35)

### **Souhrnné ukazatele**

Často finanční analytikové řeší problém, které ukazatele finanční situace podniku a jeho výkonnosti považovat za vhodné a jakou významnost jim přisoudit. Snaží se o rozlišení mezi podnikem „zdravým“ a „nemocným“. Nemocným je obvykle označen podnik s ohro-

ženou likviditou. Ukazatele jsou tedy rozlišeny v závislosti na tom, zda jsou schopny rozlišit podnik s dobrou a ohroženou schopností dostát svým závazkům. Řadíme zde například *Z-skóre (Altmanův model)* či *Indexy IN*. (Pavelková a Knápková, 2009, s. 36)

### **Soustavy poměrových ukazatelů**

Podle autorek Pavelkové a Knápkové (2009) soustavy poměrových ukazatelů zejména slouží k usnadnění vysvětlení vzájemných souvislostí mezi jednotlivými ukazateli používanými ve finanční analýze, ale ne jakýkoliv soubor ukazatelů lze považovat za soustavu. Velmi důležitá pro vznik soustavy ukazatelů je existence vzájemných souvislostí a závislostí mezi nimi. Oblíbené jsou pyramidové soustavy ukazatelů, v nichž se vychází od syntetického vrcholového ukazatele po analytické ukazatele, mezi nimiž jsou dány pevné matematické vztahy.

Například klíčový ukazatel rentability vlastního kapitálu lze rozložit následovně:

$$ROE = Zisk/Vlastní kapitál = Zisk/Tržby \times Tržby/aktiva \times Aktiva/Vlastní kapitál \quad (33)$$

### **Moderní měřítko výkonnosti podniku**

Na základě kritiky klasických ukazatelů, které vychází z koncepční bariéry mezi tržním oceněním podniku a výkonností měřenou na základě účetních dat, vznikají nové přístupy k měření a řízení výkonnosti podniku. Mezi nejčastěji používané ukazatele a koncepty řízení, jež ve své knize použily autorky Pavelková a Knápková (2009), patří metoda Diskontovaného cash flow, Tržní přidaná hodnota – MVA, Excess Return, Total Shareholder Return – TSR, Ekonomická přidaná hodnoty – EVA.

## **2.3 Strategie a cíle**

### **Strategie podniku**

Kislingerová (2010) uvádí, že strategie podniku je základem dlouhodobé existence podniku. Strategie neodráží jen dosavadní výkonnost podniku vyjádřenou finanční kondicí, ale je potřeba zvážit i vývoj prostředí, ve kterém se podnik v budoucnosti bude pohybovat, což je velmi důležité právě pro kvalitní strategii.

Strategie bývá formulována pro tři úrovně, pro podnik, podnikatelské jednotky podniku a funkční oblasti podniku. Z podnikové úrovně jsou řízeny podnikatelské jednotky. Základním východiskem pro tvorbu strategie je v tomto případě maximalizace hodnoty pro vlastníky. Podnik se bude zaměřovat na zvyšování hodnoty podniku, míru návratnosti investic,

v případě podniků obchodovaných na kapitálových trzích na odhad ceny akcií a podobně. Ve strategii však musí každá firma definovat obory a trhy, na kterých bude působit, případně na které bude chtít proniknout. Ve druhé oblasti, oblasti podnikatelských jednotek, se strategie orientuje zejména na uspokojení potřeb zákazníků v rámci svého mikro okolí. Tato část je mnohdy považována za nejdůležitější, neboť právě zde dochází ke střetu mezi zákazníky a firmami. Proto je potřeba nalézt cestu jak odlákat zákazníky od konkurentů. Pro formulaci strategie na této úrovni je potřeba důsledná, analýza okolí, kreativitu, postřeh a dobrý odhad. Poslední je strategie funkčních oblastí, která vychází z předpokladu, že konkurenční výhoda se získává hodnotou přinášenou zákazníkům.

Kislingerová (2010) uvádí, že dosažení odpovídající hodnoty pro vlastníky lze získat a především udržet prostřednictvím konkurenční výhody ve stávajícím i novém businessu, tedy důležitý je úspěch strategie, jak na úrovni podnikatelských jednotek, tak na úrovni funkčních oblastí, protože takové konkurenční výhody lze dosáhnout jen díky tvorbě hodnoty pro zákazníka na funkční úrovni v hodnototvorném řetězci. Můžeme tedy říci, že tyto tři úrovně strategie jsou velmi provázané.

Podle autorky Kislingerové (2010) lze rozlišit následující kroky strategického plánovacího procesu:

1. Hodnocení výkonnosti ve vazbě na definované cíle a identifikace rozdílů.
2. Posouzení vzniklých rozdílů s ohledem na podmínky okolí.
3. Posouzení rozdílů s ohledem na vnitřní předpoklady.
4. Identifikace budoucích cílů při zvážení vzniklých odchylek.
5. Široké plány činnosti k dosažení cílů.
6. Identifikace zdrojů nezbytných pro funkční oblasti k realizaci plánů.
7. Agregace potřeb funkčních oblastí do potřeby podnikatelských oblastí.
8. Alokace zdrojů jednotlivým podnikatelským jednotkám.
9. Realokace zdrojů funkčním oblastem.
10. Rozmístění zdrojů v rámci funkčních oblastí.
11. Monitorování užití zdrojů funkčními oblastmi.
12. Monitorování užití zdrojů jednotlivými podnikatelskými jednotkami.

## **Cíle podniku**

Cíle podniku jsou velmi důležité, neboť pokud nevím kam směřujeme, jen těžko můžeme sledovat, kdy daného cíle dosáhneme, natož pak svůj pokrok. Pan Synek (2006) ve své knize definuje cíl jako, „stav nebo výsledek, kterého má podnik dosáhnout, přičemž závisí na účelu, pro který byl podnik založen a který je důvodem jeho existence.“ Cíle lze rozdělit na operativní a strategické.

### ***Strategické cíle***

Pan Irwin (2005) ve své knize zastává názor, že podstatu podniku, jeho produkci i prosperitu určuje to, co zákazníci nakupují a co považují za hodnotné, z čehož vyplývá, že podnikání by se mělo řídit trhem. Dnes však existuje mnoho podnikatelů, kteří si myslí, že mohou poskytovat nějaký produkt, avšak už neví, zda je tento produkt na trhu potřeba.

Bude-li si firma stanovovat cíle svého podnikání, bude muset uspokojit tři skupiny lidí, jedná se o vlastníky, zaměstnance a zákazníky. Každá z těchto skupin má však vlastní očekávání. Vlastníci se zajímají o návratnost jimi vloženého kapitálu, která by měla být vyšší, než kdyby například tyto peníze uložili v bance. Externí investoři pak budou hledat kapitálové zhodnocení a důkazy, že jejich peníze jsou dobře zaopatřeny. Zaměstnanci očekávají přiměřenou odměnu za své úsilí a svůj výkon, možnosti kariérní růstu, či vhodné pracovní prostředí. A zákazníci, ti budou hledat výrobky a služby, kde cena odpovídá nabízené kvalitě.

Hlavním důvodem proč lidé podnikají, je vytvořit z investovaného času a peněz zisk. Proto by cíle podniku měly být stanoveny jednak na úrovni finanční a jednak na marketingové, ač tyto jsou většinou převoditelné právě na finanční. Autor Irwin (2005) ve své knize uvádí osm klíčových oblastí, pro které by měly být cíle určeny, a podle kterých by měla být posuzována výkonnost.

1. Stav trhu.
2. Inovace.
3. Produktivita
4. Hmotné a finanční zdroje.
5. Ziskovost.
6. Rozvoj a výkonnost managementu.

7. Pracovní výkonnost a postoje.

8. Veřejná odpovědnost.

Jestliže má firma stanoveny strategické cíle, je možné určit cíle operativní.

### *Operativní cíle*

Podle Irwina (2005) si manažeři rádi osvojují různé mechanismy nebo systémy, o kterých se domnívají, že mohou zlepšit jejich schopnost řídit, avšak důležité je, že řízení je o zacházení s lidmi a že každý systém může poskytovat pouze určitou podporu. Pro dobro podniku je nutné, aby všichni jeho zaměstnanci táhli za jeden provaz, proto musí mít každá osoba jasně definovanou pozici, která vede k naplňování cílů celé společnosti. Cíle by měly být stanoveny pro každého zaměstnance podniku, měly by být z větší míry specifické než obecné, musí představovat výzvu a na druhou stranu nesmí být nerealistické. Tyto cíle se pak stávají měřítkem, podle kterého se posuzují jednotlivé výkony.

## **2.4 Dlouhodobý finanční plán**

Dlouhodobý finanční plán se sestavuje pro období 2 – 5 let. Úkol finančního plánování spočívá v předvídání na několik let dopředu potřebu finančních zdrojů k financování nejen fixního, ale i oběžného majetku. Plán hraje velmi důležitou roli při rozhodování o budoucí činnosti podniku.

Autor Marek (2006) vyjadřuje podstatu plánu jako velký vzorec, přičemž plánovací proces se skládá ze dvou hlavních aktivit: správně zkonstruovat vzorec plánu a správně zadat vstupní data. Současně musí být stanoven výsledek plánu, neboli co tvoří závislou proměnou v plánovací funkci. Tuto otázku lze řešit různými způsoby. Nejčastěji se za závislou proměnou považuje stav peněžních prostředků na konci každého plánovacího období. Výsledkem může být i změna stavu určitého majetku, například obchodovatelných cenných papírů. Popřípadě závislou proměnou se může stát také výsledek hospodaření, avšak zde by mohlo dojít k situaci, že plán bude pracovat se zápornou hodnotou peněžních prostředků.

Dlouhodobý plán vychází z analýzy finanční situace, analýzy okolí podniku a prognózy a plánu prodeje. Jeho dalšími částmi jsou:

- plánovaný výkaz zisku a ztráty,
- plánovaná rozvaha,

- plán peněžních toků,
- plánový propočet daně z příjmů,
- plánové rozdělení výsledku hospodaření.

V následujících odstavcích si blíže popíšeme nejdůležitější části plánu, tak je definoval autor Marek (2006).

### **Plánovaný výkaz zisků a ztrát**

Plánovaný výkaz zisků a ztrát v sobě zahrnuje *plán za prodej zboží, vlastních výrobků a služeb*, který vychází z obchodního plánu. Růst objemu tržeb je také závislý na jiných faktorech, mezi něž řadíme například inflaci nebo výrobní kapacitu. Je vhodné neuvádět tržby jako celek, ale rozčleňovat je podle vyráběných produktů či poskytovaných služeb. Dále se jedná o *plán změny stavu vnitropodnikových zásob vlastní výroby*, který přebírá plánované hodnoty z rozvahy. *Plán nákladů spotřebovaných nákupů* tvoří čtyři položky: spotřeby materiálu, spotřeba energie, spotřeby ostatních neskladovatelných dodávek a prodané zboží. V *plánu služeb* se plánují odděleně tyto položky: oprava a udržování, reprezentace, cestovní, reklama, nájemné a ostatní služby. Položky v *plánu osobních nákladů* se stanovují v určitém poměru ke mzdovým nákladům, obvykle ve stejné výši jako v předchozím období. *Daně a poplatky* tvoří položku, která se dá plánovat poměrně snadno. Podle počtu aut ve vlastnictví podniku se počítá silniční daň, podle výměry pozemku a ceny půdy se stanoví daň z nemovitosti, a podobné je to i u dalších daní a poplatků. Pokud se v podniku sestavuje *odpisový plán*, pak se položka odpisu stanovuje z tohoto plánu. Mezi plány *dalších provozních položek* můžeme řadit položky: tržby z prodeje dlouhodobého majetku a materiálu a v návaznosti s tím, se řeší zůstatková cena tohoto majetku a materiálu, tvorba rezerv a časového rozlišení provozních nákladů a také ostatní provozní výnosy a náklady. Sestavuje se také *plán finančních výnosů a finančních nákladů* či *plán mimořádných výnosů a mimořádných nákladů*. Další položkou je *daň z příjmů*, jejíž hodnota se přebírá z plánovaného propočtu daně z příjmů.

### **Plánovaná rozvaha**

Jestliže plánujeme rozvahu, pak se postupně zabýváme jednotlivými položkami aktiv a pasiv. Není samozřejmě nutné, aby se každá společnost věnovala všem položkám rozvahy. Strana aktiv se skládá z pohledávek za upsaný základní kapitál, z dlouhodobého majetku, z



oběžných aktiv a z časového rozlišení aktiv. Stranu pasiv potom tvoří položky vlastního kapitálu, cizích zdrojů a časového rozlišení pasiv.

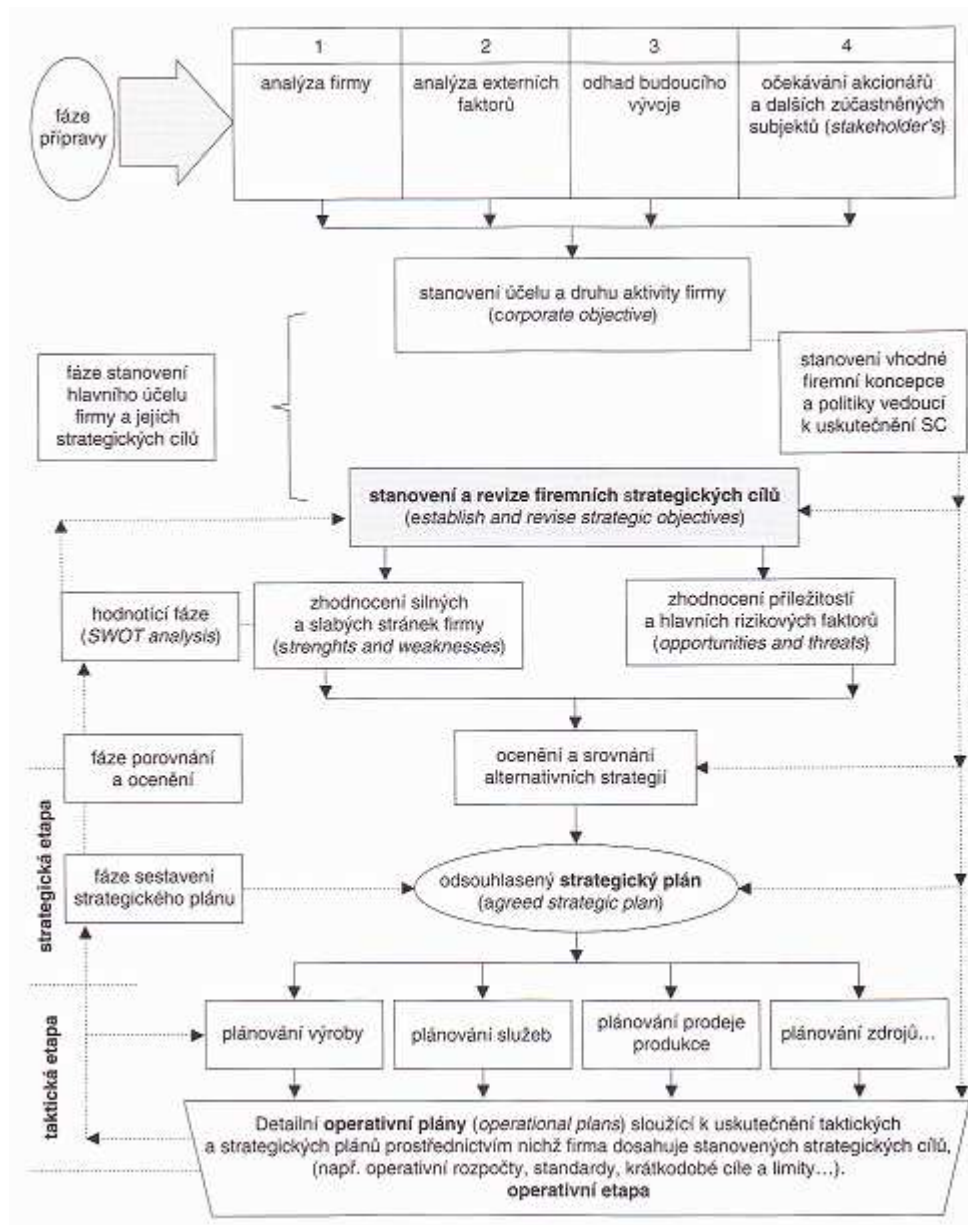
*Pohledávky za upsaný základní kapitál* představují položku, jejíž hodnota se u většiny společností rovná nule. Mění se v závislosti na plánu dlouhodobých finančních zdrojů ve formě emisí kmenových či prioritních akcií. *Dlouhodobý majetek* tvoří dlouhodobý nehmotný majetek, dlouhodobý hmotný majetek a dlouhodobý finanční majetek. Plán těchto položek se opírá o investiční a odpisový plán. Investiční plán poskytuje informace o veškerém pořizovaném, zařazovaném do užívání a vyřazovaném dlouhodobém majetku. *Plán oběžných aktiv* se člení na plán zásob, plán dlouhodobých a krátkodobých pohledávek a také plán krátkodobého finančního majetku. Zásoby jsou v rozvaze dále členěny a je potřeba se těmto položkám věnovat. Jedná se o materiál, nedokončenou výrobu a polotovary, výrobky, zvířata, zboží a poskytnuté zálohy na zásoby. Plán dlouhodobých pohledávek vychází z jednotlivých obchodních případů. Plán krátkodobých pohledávek tvoří většinou dvě roviny, zabývá se pohledávkami do a po lhůtě splatnosti a pohledávkami z obchodních vztahů a ostatní. Stav krátkodobého finančního majetku se přejímá z plánovaného přehledu o peněžních tocích. *Časové rozlišení aktiv* považuje hodnotově zanedbatelnou, nebo naopak velmi obtížně plánovatelnou položku.

Nyní se dostáváme na stranu pasiv. Jako první částí je *vlastní kapitál*. Vlastní kapitál je ovlivněn plánovanou výší hospodářského výsledku, dále plánem rozdělení výsledku hospodaření a také plánovanou potřebou dlouhodobých finančních prostředků. *Cizí zdroje* jsou tvořeny plánem rezerv, plánem dlouhodobých a krátkodobých závazků a plánem dlouhodobých a krátkodobých bankovních úvěrů. Dlouhodobé závazky velmi často představují buď zanedbatelnou, nebo nulovou položku. Pokud neuvažujeme závazky po splatnosti, rozlišujeme krátkodobé závazky pouze na závazky z obchodních vztahů a ostatní. Stav bankovních úvěrů, dlouhodobých i krátkodobých, se odvozuje z dosud uzavřených nebo teprve v budoucnu očekávaných úvěrových smluv.

### **Plán peněžních toků**

*Plánový přehled peněžních toků* je sestavován ve velmi zjednodušené podobě pouze na základě zjištěných výsledků v plánovaném výkazu zisku a ztráty, plánované rozvaze, plánovaném propočtu daně z příjmů a plánovaném rozdělení výsledku hospodaření. Podoba tohoto plánu spočívá ve vyjádření změny stavu peněžních prostředků na základě změny stavu jiných aktiv než peněžních prostředků a změny stavu pasiv.

## 2.5 Implementace plánu a jeho kontrola



Obrázek 4: Jednotlivé úrovně a etapy plánování (Petřík, 2001, s. 116)

Obrázek 4 nám znázorňuje jednotlivé úrovně a etapy plánování a dokazuje, že prostřednictvím dílčích podpurných krátkodobých a střednědobých cílů jsou dosahovány cíle hlavní, dlouhodobé.

### 2.5.1 Kontrola a sledování strategického plánu

Podle Petříka (2001) musí být strategické plány pravidelně kontrolovány a sledovány, stejně tak i hlavní předpoklady, na nichž byly postaveny. Zároveň musí být plány stanoveny

dostatečně flexibilně, aby byla umožněna revize a korekce, v případě náhlých nepředvídatelných změn vnitřních či vnějších okolností.

Strategická kontrola se zabývá dodržováním plánovaných hodnot strategických finančních veličin, jako je finanční struktura, interní a externí finanční zdroje a investiční výstavba. Kontrola zahrnuje systém indikátorů příležitostí a hrozeb, které pramení především z vnějšího ekonomického prostředí. Těmto indikátorům jsou přiřazeny toleranční meze odchylek od směrodatných hodnot. Indikátory jsou součástí systému včasného varování.

Je tedy nutné, neustále sledovat a analyzovat vnější a vnitřní podmínky, aby byla firma připravena reagovat včas a s dostatečným předstihem, což je vždy efektivnější a levnější, než v případě pozdní reakce na změny. Těmito činnostmi se zabývá controlling, který Valach (1999) definuje jako systém informací na podporu řízení. Pomáhá managementu tím, že rozhodování inspiruje, programuje, hodnotí, dále monitoruje plnění přijatých rozhodnutí a pak dává doporučení pro další postup. Úloha controllingu spočívá především v poradenství, poskytování informací, v koordinaci rozhodovacích procesů, v komunikaci a participaci řídicích pracovníků při sestavování podnikových plánů. Význam controllingu se v dnešní době stále zvětšuje, jeho prosazování přispívá k důslednějšímu uplatňování finančního plánování a finanční kontroly v řízení podniku.

### 3 ANALÝZA RIZIKA

Pan Valach (1999) definuje riziko jako nebezpečí, že dosažené výsledky podnikání se budou odchylovat od výsledků předpokládaných. Tyto odchylky mohou být:

1. Buď příznivé – například vyšší výsledky v objemu produkce, rentabilitě a podobně – nebo nepříznivě, například dosažení poklesu výroby, ztráty a podobně.
2. Odchylky mohou být také různě intenzivní (několik %, desítky %).

Většinou si pod rizikem představujeme jen tu negativní stránku, tedy neúspěch, možnost vzniku ztrát v hospodářské činnosti. O riziku můžeme mluvit také v souvislosti s dosažením nižších efektů, než je obvyklé případně, než bylo dosaženo v minulosti. Ale o riziku můžeme mluvit i v souvislosti s výrazně pozitivnějšími výsledky, než jaké se předpokládaly. Proto se podnikatelské riziko hodnotí vždy ze dvou hledisek:

- Pozitivní stránka – naděje vyššího úspěchu, vyššího zisku.
- Negativní stránka – nebezpečí horších hospodářských výsledků.

Někdy bývá pozitivní stránka označována ne riziko, ale šance.

Velmi blízko k riziku má nejistota, důsledkem níž riziko vzniká. Vztah mezi nimi lze charakterizovat následovně, nejistota představuje širší pojem, jako neurčitost, náhodnost podmínek či výsledků nějakých jevů, procesů., kdežto riziko je užší pojem, je to takový druh nejistoty, kdy je možno (pomocí statistických metod) kvantifikovat pravděpodobnosti vzniku odchýlných alternativ.

Jestliže se podnik rozhoduje o různých alternativách, vždy musí zohledňovat riziko. Zpravidla platí, že varianty s vyšším rizikem jsou i více efektivnější a naopak. Na místě je najít optimální řešení mezi efektivností a rizikem.

Důsledky rizika jsou pro podnik významné. Proto je potřeba, aby podnik uskutečňoval proti negativním rizikům určitou rizikovou politiku, která spočívá v identifikaci příčin rizika, měření jeho stupně, kvantifikaci vlivu rizika na podnikatelské výsledky a v ochraně proti rizikům.

Ochrana proti rizikům může být realizována různými způsoby:

- vymezením rizikových hranic (například hranice poklesu prodejní ceny),
- diversifikací rizika (jedná se o rozšíření sortimentu výroby, prodeje),

- transferem rizika na jiné subjekty (na dodavatele, pojišťovnu a podobně),
- tvorbou rezerv různého charakteru.

### 3.1 Druhy rizik

Příčiny vzniku rizika mohou být různorodé. Valach (1999) zde například řadí následující příčiny:

- Objektivní – nezávislé na činnosti podniku
- Subjektivní – zaviněné činnostmi managementu či zaměstnanců
- Příčiny provozní – například havárie strojů
- Inovační – zavádění nových výrobků
- Investiční – koupě neznámé techniky a další.

Nejdůležitější rozlišení rizika je na *systematické*, tedy tržní, a *nesystematické*, tedy jedinečné. Systematické riziko vzniká v důsledku změn v celkovém ekonomickém prostředí a nelze jej snižovat diversifikací. Jedná se například o rizika vznikající v důsledku změn kurzů či daní. Nesystematické riziko je specifické pro jednotlivé obory podnikání, firmy či projekty, přičemž je možné jej ovlivňovat diversifikací. Můžeme zde zařadit například riziko investice do podmořské těžby nafty.

Podle Blahy a Jindřichovské (2006) riziko ovlivňuje mnoho faktorů, ale téměř všechny se vztahují buďto k výrobním vstupům, tedy kapitálu, práci, výrobním nákladům, nebo k výstupům firmy, kam spadá například trh, poptávka, konkurence, ceny, nebo k výrobním technologiím.

### 3.2 Měření rizika

Valach (1999) definuje riziko, jako možnost odchylek dosažených výsledků od očekávaných, lze měřit s využitím pravděpodobnosti. Pravděpodobnost vyjadřuje možnost vzniku určité události, přičemž součet všech pravděpodobností jednotlivých událostí je vždy rovna 1. Jistá událost má pravděpodobnost rovnou 1. Pomocí pravděpodobnosti můžeme vyjádřit například určitou výši očekávaných peněžních příjmů z investice či pravděpodobnost vzniku jiných událostí.

Rozlišujeme objektivní a subjektivní měření pravděpodobnosti. Objektivní měření je odvozeno z minulých údajů. Pravděpodobnost výskytu určitých událostí v budoucnosti bude stejná, jako tomu bylo v minulosti. Nelze tedy tento způsob měření použít u nových firem či nově vzniklých finančních nástrojů. Subjektivní měření pravděpodobnosti finančních událostí je založeno na odborném odhadu a mínění specialistů v dané oblasti.

Za pomoci stanovené pravděpodobnosti jednotlivých finančních událostí je možné určit průměrnou očekávanou hodnotu všech možných variant událostí, kde váhou je stupeň pravděpodobnosti každé události. S využitím variant a očekávané průměrné hodnoty můžeme určit průměrnou odchylku (používáme statistické metody směrodatné odchylky) od průměrné očekávané hodnoty a tím i stupeň rizika. Platí, že čím je tato průměrná odchylka větší, tím je i riziko vyšší.

## 4 PROGRAM STRATEX

Fotr (199) definuje tvorbu dlouhodobého finančního plánu jako náročný proces, což vyplývá především z obtížnosti zpracování a časové náročnosti jednotlivých propočtů. Strategický plán závisí na ostatních složkách podnikatelského plánu, které se mohou měnit a v závislosti s nimi i dlouhodobý plán. Kromě toho i uvnitř strategického plánu existují těsné vazby mezi jeho jednotlivými komponenty, mezi něž patří rozvaha, výkaz zisku a ztrát a peněžní toky. Změny některých složek výnosů, respektive nákladů, ovlivňují jak rozvahu, tak peněžní toky. Stejně tak mohou ostatní výkazy ovlivňovat například změny v rozvaze. Ruční propočty jsou proto velmi náročné, navíc může docházet k opomíjení některých základních vazeb, což vede ke snížení kvality plánu. Vzhledem k těmto situacím je vhodné pro sestavení dlouhodobého finančního plánu použít vhodný systém počítačové podpory, který může značně usnadnit jednak tvorbu a hodnocení variant plánu, tak i promítání dopadů změn významných externích faktorů.

Aplikace počítačového systému může značně přispět ke zvyšování kvality strategického plánu, jeho optimalizaci, usnadňuje aktualizaci plánu v závislosti na významných změnách podnikatelského okolí. Představitelem systémů počítačové podpory strategického finančního plánování je systém STRATEX.

### 4.1 Systém STRATEX

Fotr (1999) popisuje program STRATEX, jako systém umožňující pracovat s maximálně patnáctiletým obdobím, který zahrnuje jednak období uplynulé a jednak plánovací období. Délku jednotlivých období si uživatel volí sám podle svých potřeb.

Vstupní veličiny systému jsou tvořeny veličinami z výkazu zisku a ztrát a rozvahy za období historie a veličinami vztahujícími se k plánovanému období, to je vlastními vstupy pro tvorbu strategického plánu.

Výstupy systému potom zahrnují plán výnosů a nákladů a výkaz zisku a ztrát v plném a zkráceném rozsahu, plánovanou rozvahu v plném a zkráceném rozsahu, plánované peněžní toky a výstupy pro hodnocení variant finančního plánu.

Významnou vlastností systému tvoří možnost uživatele volit mezi jednodušší a náročnější variantou sestavení dlouhodobého finančního plánu. Při *jednodušším způsobu* uživatel nepracuje s podpůrnými modely systému, ale vstupy potřebné k tvorbě dlouhodobého plánu zadává přímo do výkazu zisků a ztrát. Systém pak dokumentuje výkaz zisků a ztrát, rozva-

hu a peněžní toky a zpracovává informace pro hodnocení variant finančního plánu. *Náročnější* způsob vychází z využití podpůrných modelů systému, které podrobně zobrazují vybrané oblasti finančního plánu. Systém rozlišuje následující podpůrné modely:

- model tržeb – sestavuje tržby za prodej vlastních výrobků a služeb v závislosti na plánu prodeje, na předpokládaných prodejních cenách a na devizových kurzech
- model obchodního zboží – využívají organizace, jejichž aktivity se týkají obchodní činnosti, umožňuje určovat tržby za prodej zboží a náklady na prodané zboží
- model přímých nákladů – umožňuje stanovit výši jednotlivých složek přímých nákladů
- model mezd – podporuje vymezení osobních nákladů a jejich jednotlivých složek v závislosti na plánovaném počtu pracovníků podle jejich kategorií, na jejich průměrných mzdách a na sazbách pojistného na zdravotní pojištění a sociální zabezpečení
- model úvěrů a dluhopisů – využívá se k propočtu úroků a splátek dlouhodobých a střednědobých úvěrů a půjček, které budou podle předpokladů získány v plánovacím období od různých subjektů
- model finančního leasingu – podporuje určení výše splátek leasingového nájemného, nájemného účtovaného do nákladů a nákladů příštích období pro investiční majetek pořízený formou finančního leasingu v závislosti na parametrech smlouvy
- model investic – stanovení odpisů a investičních výdajů pro daný investiční program
- model komplexního pronájmu – zobrazuje pronájem souboru movitých i nemovitých věcí
- model oběžných aktiv a krátkodobých závazků – plánuje velikost vybraných položek oběžných aktiv a krátkodobých závazků, využívá ukazatelů obratu
- model plánových kalkulací – výstupem jsou plánové kalkulace jednotlivých komodit tvořících výrobní program, přičemž rozvrhovou základnu si uživatel volí sám

Předností systému je, že si uživatel může zvolit pouze určité modely v závislosti na specifických vlastnostech daného podniku a s nimi pracovat. Zvolené podpůrné modely



se pak spojují s jádrem systému a jejich výstupy ovlivňují jednotlivé složky finančního plánu, tedy výkaz zisků a ztrát, rozvahu a peněžní toky.

## 5 SHRNUTÍ

Finanční plánování představuje formalizované rozhodování o způsobu financování, o vkládání finančních zdrojů do výnosového majetku, a o peněžním hospodaření. Finanční plán je nástrojem finančního řízení podniku. Jeho základem je dlouhodobý finanční plán, který se zabývá dlouhodobými zdroji a dlouhodobými potřebami. U tohoto plánu není nejdůležitější forma prezentace ani přesnost výpočtů, ale kvalitativní vyjádření faktorů, s nimiž se počítá při zajišťování tržní hodnoty podniku. Postup tvorby finančního plánu lze shrnout do následujících bodů. Na začátku je důležité stanovit si cíle a plánovaný horizont. Dále je potřeba získat data, na základě nichž je provedena finanční analýza. Následně se sestavuje dlouhodobý finanční plán, který je důležité rozpracovat na krátkodobý plán a ten pravidelně sledovat a kontrolovat.

Dlouhodobé finanční plánování ani dnes neztrácí na významu. Umožňuje překonávat nepříznivé situace v oblasti financí. Proto je velmi překvapivé, že při nedávném průzkumu, který si nechala exkluzivně zpracovat Asociace malých a středních podniků a živnostníků ČR a Unicredit Bank, bylo zjištěno, že více jak dvě třetiny českých podnikatelů nemají dlouhodobý finanční plán pro svou firmu a dokonce čtvrtina při svém plánování vidí pouze na horizont nejbližších tří měsíců. Zejména malé a střední společnosti úplně zapomínají na řízení cash flow, čímž odhalují svou velkou slabinu. Průzkum ukázal, že 71% firem disponuje pouze s krátkodobým plánem, 45% má plán kvartální a 4% nemá plán žádný. I když podniky podceňují dlouhodobý horizont, čtvrtina firem se budoucnosti nebojí, přestože již disponují investičním úvěrem. Likviditu, časovou strukturu svého majetku a dluhu řídí pouze 55% firem. Přitom opomenutí řízení likvidity a peněžních toků může mít fatální následky pro samotnou existenci podniku. Překvapivým závěrem tohoto průzkumu byla skutečnost, že více jak dvě třetiny dotazovaných firem důvěřuje poradenství bankéřů a vnímají ho jako kvalitní a nezastupitelné pro finanční plánování. Vliv bank na malé a střední podniky je větší, než tomu bylo doposud. (Ihned, 2012)

V dnešní době existuje řada dostupných informačních technologií, které mohou firmy používat pro své plánování. V České republice je například znám program Stratex. V zahraničí byl za nejoblíbenější software zvolen program MoneyGuidePro. Mezi další používané programy se řadí eMoney, MoneyTree, NaviPlan či Financial Profiles. Tyto výsledky byly zjištěny při průzkumu, který byl uveřejněn v periodiku Financial plannig. (Bruckenstein, J 2011)

## **II. PRAKTICKÁ ČÁST**

## 6 PROFIL SPOLEČNOSTI

Společnost ABC je specialistou na řešení průmyslové automatizace orientované na zákazníky zejména z farmaceutického, elektrotechnického, potravinářského a automobilového průmyslu. Společnost působí na trhu již od roku 1999, může se tedy chlubit více než deseti letou tradicí. Obdobně jako jiné regionálně působící firmy i tato vznikla z nadšené práce několika jednotlivců, postupně se rozšiřovala nabídka produktů i objem zakázek a nutné administrativy. Dnes firma zaměstnává více než 50 zaměstnanců, v čele stojí dva majitelé, kteří jsou zároveň i jednateli společnosti. Sídlo firmy, výroba i administrativa sídlí ve Zlínském kraji, avšak zakázky pokrývají celou oblast České republiky a přilehlé státy, zejména Německo a Slovensko. Firma také podporuje vzdělání, sociální projekty i kulturní akce.

Společnost se zabývá výrobou jednoúčelových strojů a zařízení, tedy montážních a testovacích linek, strojů, přípravků a jiných zařízení průmyslové automatizace. Poskytuje komplexní služby začínající zpracováním studie a technické dokumentace, přes výrobu, montáž zařízení, jeho uvedení do provozu až po servis a technickou péči o realizované zařízení po celou dobu provozu.

Součástí firmy je kvalifikovaný tým pracovníků, v němž se nacházejí jednak zkušení odborníci s mnohaletou praxí, ale také mladí perspektivní pracovníci s velkým tvůrčím potenciálem. Investicemi do vzdělání zaměstnanců, strojního vybavení a vývoje produktů společnost buduje společně se zákazníky dlouhodobé vztahy.

Firma ABC je společnost s ručením omezeným, jejíž hlavním předmětem činnosti je výroba jednoúčelových strojů a zařízení. V obchodním rejstříku má společnost uvedeny jako předmět podnikání:

- koupě zboží za účelem jeho dalšího prodeje a prodej,
- zprostředkovatelská činnost,
- příprava a vypracování technických návrhů,
- výroba strojů a zařízení pro určitá hospodářská odvětví.

Základní jmění společnosti dosahuje 100 000 Kč, přičemž v čele firmy stojí dva jednatelé s 50 % obchodním podílem, kteří jednají za společnost samostatně.

## 6.1 Produkty a služby

Prioritou společnosti je nabídnout zákazníkům komplexní služby od návrhu přes realizaci zařízení až po implementaci v prostředí zákazníka.

### Konstrukce a vývoj

V této oblasti firma nabízí zpracování technických návrhů, projekci v 3D prostředí, konzultace technického řešení při vizualizaci 3D modelu, aplikaci poznatků z vývoje při návrhu zařízení.

### Výroba a montáž

Hlavní náplní je realizace výroby jednotlivých dílů, využití CNC strojů, montáž zařízení, seřízení, testování, konzultace projektantů a montérů při testování zařízení, implementace zařízení.

### Elektro a programování

Zde se zabývají projekcí elektrické části zařízení, aplikace řídicích systémů, programování.

Výsledkem těchto činností je výroba montážních a testovacích linek, montážních zařízení, testovacích zařízení, dopravníků, ručních pracovišť a doplňujících výrobků, mezi něž patří rámy, univerzální přípravky, zařízení či laserová pracoviště a další.

- Montážní a testovací linky vytváří jak jednotlivá zařízení, tak celé technologické celky či linky, přičemž mohou být koncipovány jako jednotlivá pracoviště spojená v jeden celek dopravníkovým systémem nebo jako samostatná pracoviště navržená dle zásad štíhlé výroby.
  - Primární funkcí montážních zařízení je montáž výrobků, mezi něž patří například světla, sedadla, rádia, řídicí jednotky či senzory.
  - Úkolem testovacích zařízení je vyzkoušet veškeré důležité vlastnosti výrobků. Radíme zde testy těsnosti, elektrické testy, kamerové testy světla, teplotní a funkční testy řídicích jednotek a další.
- Specifickou oblastí produktů společnosti jsou ruční pracoviště, kde je kladen velký důraz na ergonomii pracovního prostředí. Pro dosažení ergonomických pracovišť je zapotřebí například výškově nastavitelných stolů, celou řadu příslušenství od osvětlení, informačních tabulí, zásobníků materiálu, držáků až po podložky nohou či židle.

V neposlední řadě společnost poskytuje **údržbu a servis**, jedná se o služby spočívající v asistenci při zkušebním provozu, záručním a pozáručním servisu.

## 6.2 Cíle společnosti

Základním posláním společnosti je neustálé zlepšování kvality výrobků a poskytovaných služeb, taky aby vyvolaly zájem jak stávajících tak i potenciálních zákazníků. Společnost chce vytvářet zdroje pro další rozvoj činnosti podniku a být dlouhodobě prosperující a stabilní firmou.

**Cíle společnosti** jsou definovány následovně:

- Vytvářet a budovat atmosféru otevřenosti a důvěry nejen ve vztahu k obchodním partnerům, ale i k zaměstnancům.
- Zabývat se požadavky zákazníků a na základě nich vytvářet vysoce kvalitní a technologicky propracované výrobky.
- Neustále zlepšovat své místo na trhu průmyslové automatizace, s čímž souvisí i dosahování ekonomického úspěchu.
- Zvyšovat kvalitu poskytovaných služeb zákazníkům a v souvislosti s ní zavést a rozvíjet principy systému řízení kvality ČSN EN ISO 9001:2008.

## 7 ANALÝZA OKOLÍ PODNIKU

V úvodu analýzy okolí podniku se budu zabývat charakteristikou odvětví a dále podnikovým mikroprostředím a makroprostředím. V mikroprostředí se zaměřím zejména na trh, kde společnost působí, dále se budu zabývat hlavními zákaznickými segmenty, odběrateli, konkurencí a dodavateli. Makroprostředí zanalyzuji za pomoci SLEPT analýzy.

### 7.1 Charakteristika odvětví

Společnost ABC s. r. o. se zabývá výrobou jednoúčelových strojů a zařízení, proto je firma zařazena do klasifikace ekonomických činností CZ - NACE 28 - výroba strojů a zařízení jinde neuvedených.

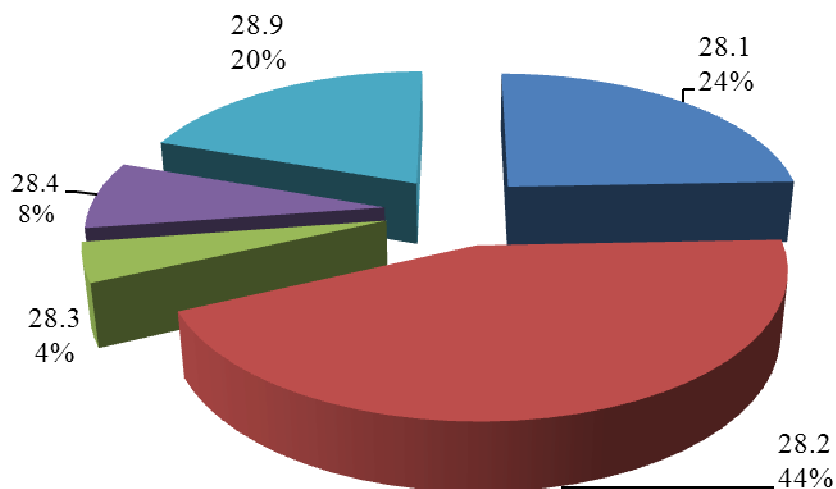
Podle analýz ministerstva průmyslu a obchodu je tento oddíl významnou součástí zpracovatelského průmyslu a zahrnuje širokou paletu zařízení, která mechanicky nebo tepelně působí na materiály nebo na materiálech provádějí výrobní procesy, včetně výroby jejich mechanických komponentů, které produkují a využívají sílu. Dále zde patří speciálně vyrobené díly na tyto stroje, pevná, pohyblivá nebo ručně ovládaná zařízení bez ohledu na to, pro koho jsou určena a spadá sem rovněž výroba speciálních zařízení pro cestující nebo nákladní dopravu.

Oddíl výroby strojů a zařízení se dělí na následující skupiny:

- 28.1 Výroba strojů a zařízení pro všeobecné účely.
- 28.2 Výroba ostatních strojů a zařízení pro všeobecné účely.
- 28.3 Výroba zemědělských a lesnických strojů.
- 28.4 Výroba kovoobráběcích a ostatních obráběcích strojů.
- 28.9 Výroba ostatních strojů pro speciální účely.

Pokud bychom se podívali na graf 1, můžeme vidět, která z těchto oblastí má největší podíl na tržbách za prodej vlastních výrobků a služeb, pak největší procento zaujmají dvě skupiny a to CZ – NACE 28.2 s podílem 44% a CZ – NACE 28.1 s 24, 5 % podílem. Na třetím místě se poté nachází CZ – NACE 28.9, jehož procentuální zastoupení je 19, 7 %. Ostatní skupiny oddílu vykazují přibližně stejné zastoupení.

**Podíly skupin CZ-NACE 28 na tržbách za prodej  
vlastních výrobků a služeb v roce 2010**



*Obrázek 5: Podíly skupin CZ – NACE 28 na tržbách za prodej  
vlastních výrobků a služeb v roce 2010 (MPO, ©2011)*

Hlavními společnostmi, jejichž výrobu lze alespoň z části zahrnout do tohoto oddílu, jsou ŠKODA PRAHA Invest s. r. o., Vítkovice Holding a. s., Daikin Industries Czech Republic s. r. o. a společnost DENSO MANUFACTURING CZECH s. r. o.

V následujících tabulkách můžete vidět některé produkční charakteristiky tohoto oddílu, jedná se o vývoj tržeb za prodej vlastních výrobků a služeb a vývoj počtu zaměstnanců v tomto oddílu.

*Tabulka 1: Tržby za prodej vlastních výrobků a služeb v letech 2007 - 2010  
(MPO, ©2011)*

v Kč	2007	2008	2009	2010
<b>CZ - NACE 28.1</b>	67 584 659	69 294 892	57 943 533	63 006 051
<b>CZ - NACE 28.2</b>	107 240 180	101 720 699	86 657 514	113 284 554
<b>CZ - NACE 28.3</b>	17 602 369	16 200 565	10 510 883	11 647 074
<b>CZ - NACE 28.4</b>	26 162 304	28 644 265	18 942 015	18 757 009
<b>CZ - NACE 28.9</b>	76 551 241	72 810 090	50 890 646	50 737 028
<b>CZ - NACE 28</b>	<b>295 140 754</b>	<b>288 670 511</b>	<b>224 944 592</b>	<b>257 431 716</b>



Tabulka 2: Počet zaměstnaných osob v letech 2007 – 2010 (MPO, ©2011)

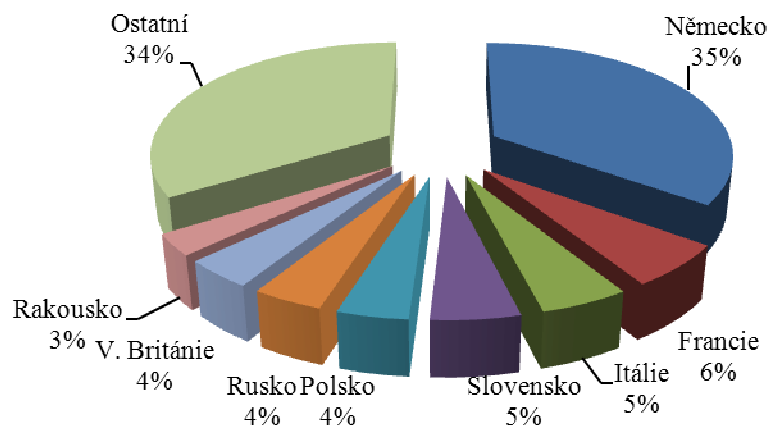
	2007	2008	2009	2010
<b>CZ - NACE 28.1</b>	30 084	29 863	25 994	23 944
<b>CZ - NACE 28.2</b>	43 294	43 774	39 035	39 033
<b>CZ - NACE 28.3</b>	7 504	7 782	6 554	5 792
<b>CZ - NACE 28.4</b>	14 633	15 002	12 138	10 722
<b>CZ - NACE 28.9</b>	38 683	38 526	29 522	25 352
<b>CZ - NACE 28</b>	<b>134 198</b>	<b>134 948</b>	<b>113 243</b>	<b>104 843</b>

Z tabulky 2 je patrné, že počet zaměstnanců se od roku 2008 snižuje, což je důsledkem recese, která nastala v době hospodářské krize, přičemž tento proces je patrný nejen u oddílu CZ – NACE 28, ale v celém zpracovatelském průmyslu. Tabulka 1 nám znázorňuje vývoj tržeb za vlastní výrobky a služby v letech 2007 – 2010. Od roku 2008 dochází k prudkému poklesu tržeb, neboť se začal projevovat vliv hospodářské krize. Dramatický pokles se projevil zejména v roce 2009. Největší propad byl zaznamenán ve skupinách CZ – NACE 28.3 – výroba zemědělských a lesnických strojů a CZ – NACE 28.4 – výroba koovoobráběcích a ostatních strojů. Účetní přidaná hodnota vykazovala obdobný vývoj jako u tržeb. Vývoj základních produkčních charakteristik v CZ – NACE 28 poměrně přesně kopíruje průběh těchto parametrů celého zpracovatelského průmyslu.

Pozice oddílu v rámci zpracovatelského průmyslu je velmi významná. V roce 2010 se oddíl podílel 8% na tržbách za vlastní výrobky a služby, díky čemu obsadil třetí místo v rámci zpracovatelského průmyslu. Jestliže bychom se podívali na zaměstnance, pak by oddíl s podílem 10% na počtu zaměstnanců opět obsadil třetí místo. Oproti předchozímu roku však došlo ke snížení průměrného počtu zaměstnanců o cca 8,4%. CZ – NACE 28 se v roce 2010 podílel 9,6% na účetní přidané hodnotě a můžeme říct, že tento podíl kolem 10% si udržuje již od roku 2000.

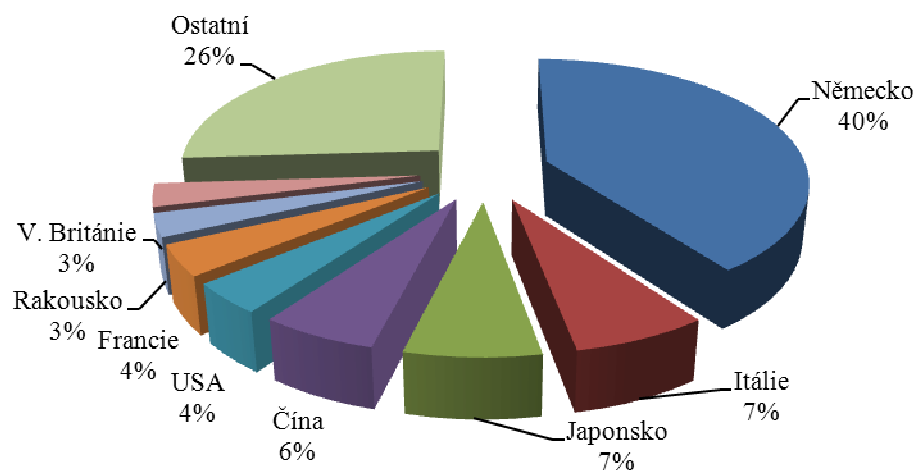
Podíváme-li se na dovoz a vývoz, pak je tradičním partnerem Německo. V posledních několika letech se podíl vývozu, ale i dovozu, pohyboval řádově kolem 40%. V následujících grafech můžete vidět největší partnery oddílu.

### Vývozní teritoria v roce 2010



Obrázek 6: Vývozní teritoria v roce 2010 (MPO, ©2011)

### Dovozní teritoria v roce 2010



Obrázek 7: Dovozní teritoria v roce 2010 (MPO, ©2011)

Pokud bychom měli shrnout oddíl CZ – NACE 28, pak můžeme říct, že výroba strojů a zařízení patří k významným a tradičním oddílům zpracovatelského průmyslu, zahrnující nutná zařízení pro další investice a provádějící výrobní procesy. Představuje indikátor budoucího stavu a dalšího rozvoje hospodářství.

Výsledky tohoto oddílu jsou příznivé, na což má mimo jiné vliv systém podpory podnikání, jenž probíhá v rámci ministerstva průmyslu a obchodu a je rozpracován do různě zaměřených programů, včetně programu na podporu vědy, výzkumu a inovací. Dalším příznivým jevem je znovuzískání tradičních vývozních teritorií a postupný návrat českých výrobců na svůj v minulosti opuštěný trh. (MPO, ©2011)

## 7.2 Analýza mikroprostředí

Analýza mikroprostředí se zabývá popisem trhu, zákaznickými segmenty společnosti, odběrateli, konkurencí, dodavateli a potenciálem trhu.

### Popis trhu

Oblast průmyslové automatizace je provázána růstem poptávky po strojních zařízeních pro účely kontroly výrobních procesů, montážních zařízení či automatických technologií a podobně. Tento stav souvisí s rozvojem automobilového průmyslu a také investicemi v této oblasti. Současně byly při procesu výroby i montáže kladeny požadavky na zvýšení automatizace, kontroly kvalit a zvyšování produktivity.

Výrobní společnosti začaly již v minulosti investovat do strojních zařízení, která větší mírou nahradí lidskou manuální práci, čímž by eliminovaly lidský faktor. Postupně se definovaly standardy výkonů a kvality, což bylo nutností pro používání automatických procesů výroby, controllingu a montáže, které jsou ovlivňovány lidským faktorem. Vznikla tak nutnost jednotlivých zákazníků investovat do strojních zařízení, které tyto kritéria splňují.

Současná doba se vyznačuje zvyšujícím se množstvím projektů v oblasti průmyslové automatizace. Noví zákazníci mají potřebu investovat do výrobních a montážních zařízení a přicházejí s požadavkem maximální produktivity zařízení s minimálními potřebami na lidskou obsluhu. V současnosti se firmy snaží o snižování nákladů, to znamená, že nové procesy výroby jsou automatizovány ve standardech, jež odpovídají normám EU.

### Zákaznické segmenty

Původní zaměření společnosti se týkalo pouze obchodní a zprostředkovatelské činnosti. Postupně se činnost měnila a také rozrůstala, přičemž nyní se hlavní výrobní činností společnosti stala výroba jednoúčelových strojů a zařízení.

Firma se snaží rozprostit portfolio svých zákazníků do různých odvětví a nechce být závislá na jednom segmentu trhu, popřípadě na jednom odběrateli. Touto diverzifikací se snaží omezit riziko snižování tržeb, v důsledku špatné situace některých odběratelů související s hospodářskou krizí.

Výrobní zařízení společnosti se orientují na tyto ekonomické odvětví:

- elektrotechnický průmysl,
- potravinářský průmysl,

- automobilový průmysl,
- farmaceutický průmysl.

Společnost se neorientuje pouze na domácí trh, ale snaží se také navazovat vztahy se zahraničními odběrateli, zejména v Německu či na Slovensku.

### **Odběratelé**

Vztahy s odběrateli jsou pro společnost velmi významné, proto je jejich spolupráce s odběrateli dlouhodobá a obchodní vztahy fungují na principu vzájemné důvěry. Mezi hlavní odběratelé společnosti se řadí firmy jako Siemens, Continental, INA, Brose, Bosh a další významné společnosti.

### **Konkurence**

Mezi hlavní konkurenty společnosti v regionu v oblasti výroby patří například Krofian CZ, Deimos, InCentrum nebo Tenex. Tyto konkurenční firmy se zabývají jen částí dodávek pro koncové zákazníky. Výhoda spočívá v tom, že nabízejí zkušenosti a řešení v určité specializaci. Nevýhodou představuje skutečnost, že ve své nabídce mají pouze určitý segment činností.

Společnost ABC je schopná okamžité reakce a přizpůsobit se momentálním požadavkům zákazníka. Sleduje ceny svých konkurentů a svým zákazníkům nabízí ceny a podmínky minimálně srovnatelné, či výhodnější. Konkurenční výhoda firmy spočívá ve schopnosti nabídnout zákazníkům kompletní dodávku od konstrukčního návrhu, obrábění, montáže, až po servis, údržbu a další činnosti.

### **Dodavatelé**

Dodavatelský řetězec je velmi důležitou součástí konečných výrobků, neboť určuje jejich kvalitu, požadované vlastnosti, ale mají samozřejmě vliv i na termín dodávek. Současné dodavatelsko – odběratelské vztahy mají dlouhodobý charakter. K výrobě produktů se používají vysoce kvalitní materiály, zejména od tuzemských dodavatelů.

Obchodní vztahy jsou velmi dobré. Dodavatelé jsou spolehliví, o čemž svědčí i fakt, že včasné dodávají objednané zboží a materiály. Dalším pozitivem je, že navštěvují společnost a přesvědčují se o spokojenosti s kvalitou nabízených služeb, případně podávají informace o novém zboží. Stejně tak i cena je na dobré úrovni, avšak v případě náhlé zvýšení

cen kupovaných produktů, není společnost vázána na danou skupinu dodavatelů a může kdykoliv nalézt náhradu u jiných společností, neboť těch je na trhu spousta.

Výběr dodavatelů společností ABC je velmi pečlivý, nejdůležitější kritéria jsou ceny, rychlost dodávky a také zkušenost s dodavatelem, případně jeho dobré reference.

Mezi hlavními dodavateli jsou například firmy jako Bosh Rextroth, SMC, SICK, Festo či JASZ.

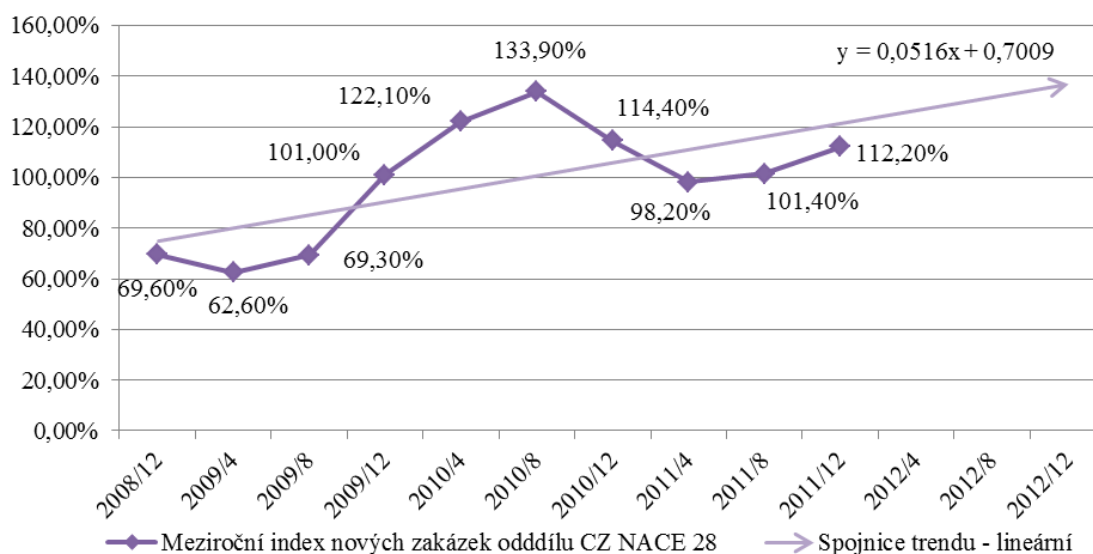
### **Potenciál trhu**

Hlavní zaměření společnosti se týká výroby montážních linek, strojů a zařízení průmyslové automatizace. Poptávka po výrobě těchto produktů je velká, zejména z důvodu neustále se zvyšujících požadavků na zvyšování stupně automatizace, kontroly kvality a zvyšování produktivity. Přestože neustále doznívají dopady hospodářské krize, díky čemuž po delší dobu docházelo k útlumu výroby, dochází k oživení poptávky zejména v automobilovém průmyslu.

Společnost se samozřejmě snaží hledat nové odběratelé. V budoucnu by se ráda zaměřila na náročnější zakázky a pružnou reakci na specifické požadavky zákazníků. Za cíl si firma klade zvýšit svou konkurenceschopnost na trhu, přispět tak ke zlepšení vnímání české výroby na domácích i zahraničních trzích. Chce být schopna uspokojit stále se zvyšující požadavky zákazníků a rozšířit kapacitu výrobních zařízení.

Nyní se zaměříme na potenciál oddílu CZ NACE 28, do něhož spadá hlavní činnost společnosti. Podíváme-li se na vývoj meziročního indexu nových zakázek oddílu CZ NACE 28 (obrázek 8), zjistíme, že má tento ukazatel předpoklad růstu. Rok 2009 je charakteristický poklesem zakázek oproti předcházejícímu rok, což bylo ovlivněno ekonomickou situací ve státě. Nadcházející roky 2010, 2011 již téměř vždy vykazují růst zakázek a podle lineárního trendu můžeme očekávat růst i v budoucnu. (ČSÚ, ©2012)

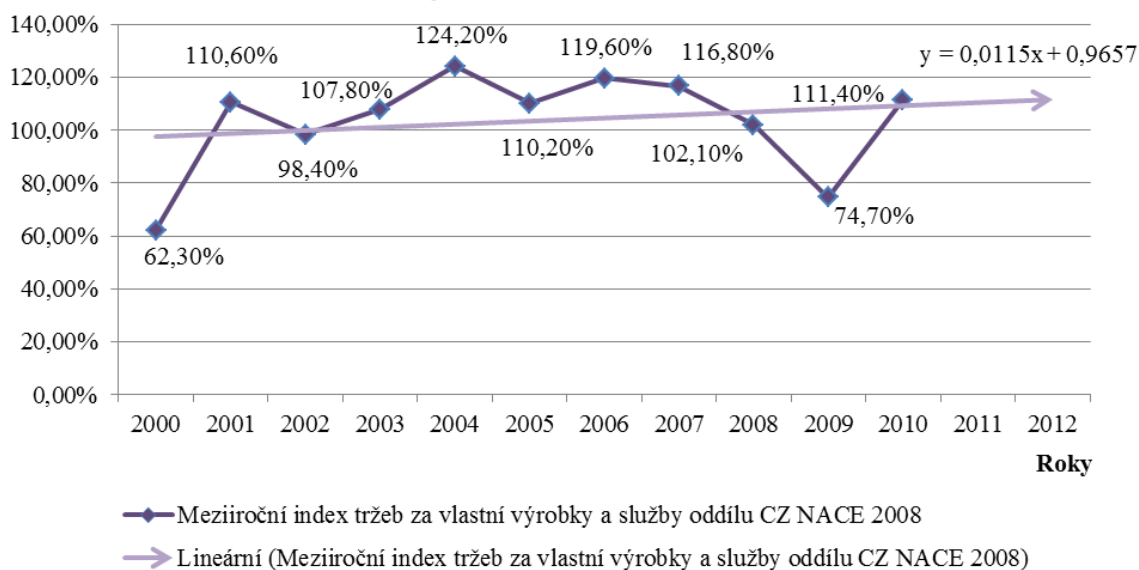
### Vývoj meziročního indexu nových zakázek oddílu CZ NACE 28



Obrázek 8: Meziroční index nových zakázek oddílu CZ NACE 28 (ČSÚ, ©2012)

K obdobným výsledkům dojdeme i tehdy porovnáme-li meziroční index tržeb za vlastní výrobky a služby tohoto oddílu. Rok 2009 je opět charakteristickým poklesem tohoto indexu, avšak spojnice trendu nám naznačuje rostoucí předpoklad.

### Vývoj meziročního indexu tržeb za vlastní výrobky a služby oddílu CZ NACE 28



Obrázek 9: Meziroční index tržeb za vlastní výrobky a služby oddílu CZ NACE 28 (ČSÚ, ©2010)

### 7.3 SLEPT analýza

SLEPT analýza zahrnuje „social“ – sociální prostředí, „legal“ – právní prostředí, „economic“ – ekonomické prostředí, „policy“ – politické prostředí a „technology“ – technologické prostředí.

#### **Sociální faktory:**

Společnost působí ve Zlínském kraji, proto se budeme zabývat sociálními faktory právě v tomto kraji. Podíváme se na demografickou stránku Zlínského kraje. Český statistický úřad (©2012) udává současnou míru nezaměstnanosti (únor 2012) ve Zlínském kraji na úrovni 8,2%. Celková míra nezaměstnanosti České republiky je 9,1% (únor 2012). Pro srovnání je například v okrese Praha míra nezaměstnanosti 4%. Ze sociálních faktorů je také velmi důležitá průměrná měsíční mzda, která v roce 2011 činila 24 319 Kč. Ve zpracovatelském průmyslu se v roce 2011 výše průměrné mzdy pohybovala ve výši 23 621 Kč. Ve Zlínském kraji byla průměrná měsíční mzda 20 977 Kč, což představovalo třetí nejnižší mzdu v republice. Tyto faktory jsou pro společnost pozitivní, neboť je dostatek pracovníků, kteří shání práci. Společnost taktéž disponuje nižšími osobními náklady než obdobné firmy v jiných krajích. Na druhou stranu je patrné, že větší počet nezaměstnaných působí na investice lidí, což ovlivňuje i firmu, která nyní většinu svých aktuálních zakázek realizuje mimo kraj. Dalším plusem pro společnost jsou její kulturní akce, které každoročně pořádá ať už pro veřejnost či samotné zaměstnance firmy.

#### **Právní prostředí:**

Jako každá jiná společnost i společnost ABC s. r. o. se musí řídit zákony a potřebnými právními předpisy České republiky. Pro podnikatelskou činnost jsou základními ustanoveními obchodní zákoník, občanský zákoník, zákoník práce a celá řada dalších právních předpisů týkající se například ochrany spotřebitele, daní, účetnictví, hospodářské soutěže a v neposlední řadě také bezpečnosti práce.

Pro podnikatele je zřejmě nejdůležitější přijímání stále nových zákonů, jež mají zlepšit situaci týkající se státního rozpočtu, na úkor firem a samotných obyvatel státu. Můžeme začít daňovým systémem ve státě, jež je podobný mnoha vyspělým zemím, avšak dochází k jeho neustálým změnám, což způsobuje jeho stále horší nepřehlednost. Další novinky, jež přišly se vstupem roku 2012 a vztahují se k firmám, jsou změny týkající se trestní odpovědnosti právnických osob, obchodního zákoníku, dále dochází k výrazným změnám u

zápisu do katastru nemovitostí, zvyšuje se mýto, další novinky se také týkají pracovně-právních vztahů, tedy zákoníku práce. (Podnikatel, ©2011; Businessinfo, ©2012)

Do právního prostředí také náleží funkčnost soudního systému v našem státě. Největší problémem v soudním systému České republiky spatřuji ve dlouhém časovém horizontu řešení sporů, což je pro malou firmu, jako je ta naše velmi zatěžující. Další problém spatřuji ve finanční náročnosti soudních jednání. České legislativní prostředí se dále vyznačuje nízkou efektivností vymahatelnosti práva, vysokou byrokracií a také mnoha změnami, které zapříčiňují vzrůstající nepřehlednost a nesrozumitelnost zákonů. (Businessinfo, ©2012)

### **Ekonomické prostředí:**

Ekonomická situace ve státě není pro firmy či podnikatele příliš pozitivní. Mnohé subjekty firemní sféry nečeká lehké období a to zejména v důsledku neustálých turbulencí na evropské politické a ekonomické scéně a z toho plynoucí nejistoty. České firmy se nejvíce obávají dopadů dluhové krize v eurozóně a další problémy spatřují v rostoucích cenách komodit či kurzových výkyvech. Podniky ze strojírenství a zpracovatelského průmyslu nemají tak skeptické vyhlídky jako například stavební průmysl, což může být způsobeno tím, že mnoho stavebních firem je závislých na státních zakázkách, které jsou v současné době minimalizovány. Firmy v průmyslu drží nad vodou zejména výroba aut, která se v roce 2011 podílela z poloviny na růstu produkce těchto firem, což je velmi pozitivní i pro firmu ABC, která vyrábí také pro automobilový průmysl. (Businessinfo, ©2011b)

Dle ČSÚ (©2012) hlavní ekonomické ukazatele České republiky korespondují s vývojem těchto ukazatelů v Evropě. Růst HDP se nachází na úrovni 0,6 %, což představuje ztrátu dynamiky, na kterou působila především situace ve vnitřním prostředí. Velkou část HDP tvoří výdaje na konečnou spotřebu domácností a vládního sektoru, které se neustále snižují. Stejně tak dochází i k poklesu investic. Pokud bychom se podívali na inflaci, ta je na úrovni 2,2%, vykazuje tedy růst, neboť v roce 2011 se její hodnota pohybovala na úrovni 1,9%.

### **Politické prostředí:**

Politická situace ve státě ovlivňuje všechny stránky života v zemi a udává také charakter podnikatelského prostředí obecně. V současné době politika České republiky zažívá jednu korupční kauzu za druhou, což rozhodně na stabilitě politického prostředí nepřidává. Nynější vládnoucí koalice se otrásá v základech a má stále blíž ke svému konci, zejména v důsledku soudu s členy strany Věci veřejných. Další skandály se týkají například zmanipulovaných státních zakázek.



**Technologické prostředí:**

Technologická připravenost je pro podnik velmi důležitá, neboť je významným prvkem, který udává konkurenceschopnost a prosperitu podniku. V současnosti je pro společnost klíčové nakolik má přístup k vyspělým výrobkům a vynálezům a do jaké míry je schopna je využívat. Míru technologické náročnosti lze spojovat i s podílem výdajů na výzkum a vývoj. Přestože je ekonomická situace státu nestabilní, společnost ABC se snaží neustále zlepšovat své technologické prostředí, zabývá se výzkumem a vývojem, stejně jako se snaží modernizovat své technologické vybavení. (Businessinfo, ©2011a)

## 8 ANALÝZA A HODNOCENÍ VÝKONNOSTI PODNIKU

Nyní se zaměříme na analýzu hodnocení výkonnosti podniku, jež je tvořena souborem dílčích analýz, které se zaměřují na jednotlivé stránky podniku. Patří zde především SWOT analýza a analýza a hodnocení ekonomické a finanční situace podniku.

### 8.1 SWOT analýza

SWOT analýza se zabývá identifikací faktorů a skutečností, které pro společnost představují silné (strengths) a slabé (weaknesses) stránky, příležitosti (opportunities) a hrozby (threats) okolí. Tyto faktory jsou charakterizovány ve čtyřech kvadrantech tabulky SWOT.

*Tabulka 3: SWOT analýza společnosti (vlastní zpracování dle interních materiálů společnosti)*

<b>SWOT analýza společnosti</b>	
<b>Silné stránky (strengths)</b>	<b>Slabé stránky (weaknesses)</b>
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Zavedená pozice na trhu a dlouhodobé zkušenosti</li> <li>• Vysoká flexibilita malého podniku</li> <li>• Specializace ve svém oboru</li> <li>• Dobré a funkční vztah s odběrateli</li> <li>• Zákaznické portfolio, firma není závislá na jednom majoritním odběrateli</li> <li>• Dobré a funkční vztahy s dodavateli</li> <li>• Kvalita výrobků</li> <li>• Orientace i na zahraniční trhy</li> <li>• Individuální přístup k zákazníkům</li> <li>• Stabilní tým kvalifikovaných, zkušených a flexibilních pracovníků</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Poddimenzovaná výrobní kapacita podniku</li> <li>• Zastaralé strojní vybavení</li> <li>• Neefektivní materiálová a energetická spotřeba stávajících zařízení</li> <li>• Nízká výkonnost strojů a vysoké časové nároky výroby</li> </ul>
<b>Příležitosti (opportunities)</b>	<b>Hrozby (threats)</b>
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Vstup na nové trhy a posílení konkurenceschopnosti firmy</li> <li>• Získání certifikace ISO</li> <li>• Rozšíření portfolia zákazníků</li> <li>• Získání zakázek v zahraničí</li> <li>• Rozvoj moderních technologií</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Ekonomická situace ve státě - snížení počtu zakázek</li> <li>• Vysoké náklady na sociální politiku</li> <li>• Zpřísněné podmínky bank k získání úvěrů</li> <li>• Tlak na snížení cen výrobků</li> <li>• Platební morálka ze stran odběratelů</li> <li>• Výkyvy kurzů zahraničních měn vůči české koruně</li> <li>• Neustále se zvyšující konkurence</li> <li>• Mění se ceny vstupních surovin</li> </ul>

Za hlavní silnou stránku společnosti považují její zavedenou pozici na trhu a dlouholeté zkušenosti. Společnost se může chlubit více než desetiletou tradicí. Během této doby se společnost rozrostla a získala řadu zkušeností v oblasti průmyslové automatizace i řadu věrných zákazníků. V dnešní době neustále sílí konkurence je vybudovaná pozice společnosti na trhu velmi důležitým aspektem podnikání. Hlavní slabou stránku společnosti spatřuji v poddimenzované výrobní kapacitě. Přestože se společnost v roce 2009 přestěhovala do vlastních prostor nově zrekonstruované firemní budovy, dnes jsou její výrobní kapacity z 80% naplněny. Co se týče vnějšího prostředí, pak hlavní hrozba společnosti je dle mého názoru ekonomická situace ve státě. Společnost musí čelit neustálým změnám, které se odvíjí od turbulencí na finančních trzích a také od přijímání stále nových reforem vlády. V souvislosti s ekonomickou situací v zemi se mnoho firem dostalo do problémů, díky nimž se zhoršuje i platební morálka odběratelů. Hlavní příležitost pro společnost se týká vstupu na nové trhy a posílení konkurence. Velmi úzce s tímto bodem souvisí i certifikace ISO, díky níž společnost dosáhne na řadu zakázek, které dosud neměla možnost realizovat.

## 8.2 Finanční analýza

Finanční analýza společnosti se týká let 2008 – 2011, u odvětví jsem pracovala s obdobím 2008 - 2010. Veškeré výpočty pro tuto analýzu naleznete v příloze. Nyní se budu zabývat nejdůležitějšími závěry vyplývajícími z daných výpočtů. Následně se zaměřím na výpočet moderního měřítka výkonnosti podniku a tím je ukazatel EVA.

### Rozvaha společnosti

Při pohledu na majetkovou strukturu společnosti je patrné, že během analyzovaného období, vždy převažoval podíl oběžných aktiv nad dlouhodobým majetkem. Dlouhodobý majetek se ve všech letech pohybuje na úrovni kolem 20-30%. V roce 2008 je ve společnosti vykázován dlouhodobý nedokončený majetek, který tvoří 26% celkových aktiv a souvisí s výstavbou nové budovy, v níž společnost nyní sídlí a v níž je také umístěna veškerá výroba. Na stavbu nové budovy společnost využila prostředky z dotací EU a bankovního úvěru. Největší podíl na dlouhodobém majetku má dlouhodobý hmotný majetek, respektive stavby. V souvislosti s rozvojem společnosti, který začal novou budovou, se každoročně zvyšuje také podíl samostatných movitých věcí, do nichž spadá zejména technologické vybavení společnosti. V odvětví se podíl dlouhodobého majetku (40%) a oběžných aktiv (60%) téměř nemění. Hlavní podíl na dlouhodobém majetku má dlouhodobý nehmotný a hmotný majetek a v oběžných aktivech tvoří největší podíl zásoby a pohledávky.

Oběžný majetek společnosti ABC se na celkových aktivech podílí v rozmezí od 70% do 80%. Tento fakt je dán zejména tím, že se jedná o malou společnost, která se zabývá výrobou jednoúčelových strojů a zařízení, jejichž ceny se pohybují řádově v miliónech korun. Podstatnou část z oběžného majetku tvoří krátkodobý finanční majetek a krátkodobé pohledávky, na třetím místě jsou potom zásoby. Vysoký podíl finančního majetku je ve společnosti důležitý zejména pro nákup veškerého materiálu, jež je potřeba pro danou výrobní zakázku. Kromě toho jej v jednotlivých letech ovlivňoval i příjem dotací, poslední byla přijata v roce 2010 na nákup CNC stroje. Zásoby mají v pozorovaných letech kolísavý charakter, což je ovlivněno jednak výši nedokončené výroby, ale také množstvím zakázek, jež společnost zpracovává. Položka krátkodobých pohledávek je z největší části tvořena pohledávkami z obchodních vztahů.

Zdroje společnosti jsou tvořeny po celé sledované období více než 60% vlastním kapitálem, velký podíl na tom má výsledek hospodaření minulých let, jež zůstává ve společnosti. Majitelům se podíly na zisku nevyplácejí, neboť je to dáno v podmínkách úvěrové smlouvy. Zbývajících necelých 40%, v roce 2011 25%, tvoří cizí zdroje. Hlavní část cizích zdrojů je tvořena krátkodobými závazky, zejména závazky z obchodních vztahů. Od roku 2009 vstupuje do cizích zdrojů bankovní úvěr, jež byl použit na spolufinancování nové firemní budovy. Závazky vůči zaměstnancům se každoročně zvyšují v důsledku neustále narůstajícího počtu zaměstnanců.

V odvětví je struktura pasiv odlišná než u společnosti. Větší část pasiv tvoří cizí zdroje a to v rozmezí 52% až 57%. Podstatnou část vlastního kapitálu odvětví tvoří vlastní kapitál a poté nerozdělený zisk a fondy. Stejně jako ve společnosti je hlavní část cizích zdrojů tvořena krátkodobými závazky a následně bankovními úvěry.

### **Výkaz zisku a ztrát**

Náklady i výnosy v jednotlivých letech vykazovaly rostoucí trend. V důsledku růstu výnosů vykazoval i výsledek hospodaření rostoucí charakter. Pouze v roce 2009 došlo k mírnému poklesu díky dopadům finanční krize do odvětví podnikání společnosti.

Společnost se vyznačuje výrobním charakterem, což lze usoudit z dosažených výnosů, na nichž se z 90% až 99% podílí tržby za prodej vlastních výrobků a služeb. Tržby se v pozorovaných letech neustále zvyšují, v roce 2011 se oproti prvnímu roku zvýšily o 35%. Avšak v posledním roce se tento nárůst prudce zpomalil, neboť oproti roku 2010 se tržby zvýšily o pouhých 0,18%. Na zvyšování tržeb mělo významný vliv rozšíření společnosti a

stejně tak i její produktové nabídky. Dalším pozitivem mající vliv na tržby je, výroba strojů a zařízení šitých na míru přímo daným odběratelům a snaha co nejvíce vyhovět v dodacích termínech.

Hlavní podíl na nákladech měla ve všech analyzovaných letech výkonová spotřeba, které nespadla pod hranici 70%. V roce 2008 společnost přijala projekt týkající se výzkumu a vývoje, který v jednotlivých letech ovlivňoval výši nákladů. Hlavní část nákladů na výzkum a vývoj spadá do spotřeby materiálu, jež je součástí výkonové spotřeby. Kromě zvyšujícího se počtu zakázek je tedy i tohle důvod zvyšování položky spotřeby materiálu v letech 2009 a 2010. V roce 2011 spotřeba materiálu a energie mírně klesla. Další položkou nákladů jsou osobní náklady, jejichž podíl se meziročně neustále zvyšuje. Tato situace je dána rostoucím počtem zaměstnanců ať už v důsledku zvyšujícího se počtu zakázek, či přijímání pracovníků potřebných pro práce na projektu týkajícího se výzkumu a vývoje. V roce 2010 došlo k velkému zvýšení odpisů a to v důsledku pořízení nových strojů. Daň z příjmů v roce 2011 se pohybovala na velmi nízké úrovni, což bylo způsobeno právě náklady na výzkum a vývoj, jež si společnost uplatnila pro snížení daně. Za roky 2009 a 2010 bude společnost do konce června tohoto roku podávat dodatečné daňové přiznání, v němž si zpětně uplatní odpočet nákladů na výzkum a vývoj.

Výsledek hospodaření za odvětví má kolísavý charakter. V roce 2009 se nacházel na nejnižší úrovni a odrážel stav vnější finanční a ekonomické situace, kterou provázela hospodářská krize, avšak v roce 2010 se odvětví podařilo výsledek hospodaření zvýšit o 42%.

### **Rozdílový ukazatel**

Hlavním rozdílovým ukazatelem je čistý pracovní kapitál. Velmi pozitivně lze hodnotit skutečnost, že ve všech analyzovaných letech je hodnota čistého pracovního kapitálu kladná, což vyjadřuje fakt, že krátkodobé závazky jsou nižší než krátkodobý majetek, který je zdrojem pro splácení těchto závazků. Firma tedy disponuje dostatečnými prostředky pro krytí neočekávaných závazků.

### **Ukazatelé likvidity**

Hodnoty běžné a pohotové likvidity společnosti se v roce 2008 nacházely v rozmezí doporučených hodnot ministerstva průmyslu a obchodu. Během ostatních let byly všechny ukazatelé likvidity poměrně vysoko nad doporučenou hodnotou, což značí, že společnost v těchto letech vázala příliš mnoho prostředků v oběžných aktivech. Tyto prostředky mohla firma využít vhodnějším způsobem, například na investice či na zvýšení marketingových

akcí. Výši krátkodobého finančního majetku ovlivňoval fakt, že společnost využívá dotace EU, většinou na modernizaci zařízení, naposledy je využila v roce 2010. Podíl čistého pracovního kapitálu na oběžných aktivech by měl dosahovat hodnot v rozmezí 30-50%, což se společnosti od roku 2009 daří, můžeme tedy říct, že společnost je finančně stabilní.

V odvětví je situace odlišná, neboť v letech 2009 a 2010 se běžná a pohotová likvidita nacházelo pod doporučenou hranicí. V roce 2010 se situace zlepšila a běžná i pohotová likvidita dosahuje doporučených hodnot. Hotovostní likvidita se v analyzovaném období nacházela buďto na doporučené hranici nebo nad ní.

### **Ukazatelé zadluženosti**

Celková zadluženost společnosti se pohybuje od 25% do 40%, což je na spodní hranici doporučené hodnoty. Hlavní podíl na cizích zdrojích mají krátkodobé závazky z obchodních vztahů. Pro věřitele je však velmi důležitá výše vlastního kapitálu, z důvodu nízkého rizika nesplácení závazků. Společnosti se podařilo ve všech analyzovaných letech krýt dlouhodobý majetek dlouhodobými zdroji a splňuje tak zlaté pravidlo financování. Dokonce společnost pokrývá svůj dlouhodobý majetek vlastním kapitálem, což podniku zabezpečuje vysokou finanční stabilitu. Z hlediska úrokového krytí nemá podnik žádný problém s vytvářením zisků pro krytí potenciálních úroků, což ukazuje na dostatečně vysokou kapacitu přijmutí dalších bankovních úvěrů.

Celková zadluženost v odvětví se blíží horní hranici, ve všech letech se pohybuje nad úrovní 50%. I v odvětví se dařilo plnit zlaté pravidlo financování, tedy dlouhodobý majetek byl ve všech letech kryt dlouhodobými zdroji, a také ukazatel krytí dlouhodobého majetku vlastním kapitálem dosahoval hodnoty minimálně jedna, což znamená, že i v odvětví dokázali krýt dlouhodobý majetek z vlastních zdrojů. Co se týče úrokového krytí, pak tento ukazatel dosahoval hodnoty 4 – 5,5, může jej tedy hodnotit pozitivně, neboť vytvořený zisk každoročně několikrát převyšuje hodnotu nákladových úroků.

### **Ukazatelé rentability**

Ukazatele rentability nám naznačují, že společnost byla v pozorovaných letech zisková. Rentabilita vlastního kapitálu nám vyjadřuje výnosnost kapitálu vloženého vlastníky a ve všech letech se pohybuje nad hodnotou alternativního nákladu na kapitál. Zisková marže v jednotlivých letech mírně kolísá. Podíváme-li se na rentabilitu úplatného kapitálu, pak lze hodnotit, že podnik efektivně využívá cizí úročená kapitál, jelikož je schopen vložený kapitál zhodnotit více, než kolik činí placené úroky.

Podniky v odvětví dosahují nižší úrovně ukazatelů rentability, než je tomu ve společnosti, avšak i výsledky v odvětví jsou velmi pozitivní. Rentabilita vlastního kapitálu nám ukazuje, že i odvětví je ve sledovaných letech ziskové. Zisková marže má navíc rostoucí charakter. K největším propadům ukazatelů rentability došlo v odvětví i ve společnosti v roce 2009, tento pád byl ovlivněn působením hospodářské krize, která se nevyhnula ani tomuto odvětví.

### **Ukazatelé aktivity**

Zhodnotíme-li analyzovaný podnik z hlediska efektivního využívání svých aktiv, můžeme konstatovat, že obrat celkových aktiv splňuje ve všech letech minimální doporučenou hodnotu jedna a vykazuje lepší hodnoty, než odvětví. Doba obratu zásob ve společnosti prudce kolísá, avšak každoročně byla nižší, než v odvětví, což znamená, že společnost potřebuje k dosažení svých tržeb méně zásob než odvětví. Kolísavost doby obratu zásob ve společnosti se odvíjí od charakteru rozpracované zakázky, neboť výše zásob je na dané zakázce závislá. Co se týče doby obratu pohledávek, dosahoval podnik do roku 2010 lepších výsledků než odvětví. Dostával tedy své pohledávky zaplacený dříve, avšak v roce 2011 se tato hodnota rapidně zvýšila a přesáhla hranici 100 dnů. Tato skutečnost je zapříčiněna tím, že společnost se snaží vycházet vstříc svým zákazníkům a nabízí jim delší dobu splácení, kromě toho se snaží pružně reagovat na měnící se požadavky odběratelů. Tato vstřícnost se odráží ve spokojenosti zákazníků a tím i ve vyšších ziscích, tržbách a následně hodnoty ukazatele EVA. Ukazatel doby obratu závazků je vhodné dát si do souvislosti s dobou obratu pohledávek. Společnost ABC se v roce 2009 a 2011 dostala do pozice věřitele, neboť platila své závazky dříve, než jí byly zaplacený pohledávky. Situace v odvětví je lepší, protože během analyzovaných let hodnota ukazatele doby obratu závazků nepřesáhl dobu obratu pohledávek.

### **Další ukazatelé**

Přidaná hodnota, tržby i osobní náklady na zaměstnance mají kolísavý charakter. V roce 2011 došlo k jejich velkému poklesu oproti předcházejícímu roku. Jedním z důvodů tohoto snížení je neustále narůstající počet zaměstnanců. Přidaná hodnota ve společnosti je tvořena především osobními náklady, jejichž podíl se pohybuje okolo 50%, dále výsledkem hospodaření před zdaněním, odpisy a na závěr nákladovými úroky. V odvětví je situace obdobná.

### Souhrnný ukazatel

Jako souhrnný ukazatel je použit index INO5, který potvrzuje, že podnik tvoří hodnotu, neboť ve všech analyzovaných letech je jeho hodnota vyšší než 1,6. Dle vypovídající schopnosti tohoto indexu můžeme konstatovat, že podnik je zdravý, bezproblémový.

### Porovnání klasických měřítek výkonnosti

*Tabulka 4: Klasické ukazatele výkonnosti podniku ABC (vlastní zpracování dle interních materiálů společnosti)*

(v tis. Kč)	2008	2009	2010	2011
Čistý zisk	6 051	5 646	10 475	16 006
EBT	7 691	7 092	13 000	16 015
EBIT	6 051	5 646	10 475	16 139
EBITDA	8 421	8 343	15 246	18 484
ROE	25,58%	19,27%	26,45%	28,78%
ROA	20,23%	15,15%	21,93%	21,80%

Z klasických ukazatelů výkonnosti podniku je patrné, že podnik byl ve všech analyzovaných letech ziskových. V roce 2009 došlo k mírnému zhoršení situace, která byla významně ovlivněna probíhající hospodářskou krizí. Avšak od roku 2010 se společnosti daří dosahovat stále lepších výsledků.

### Moderní měřítko pro hodnocení výkonnosti podniku EVA

Abychom byli schopni vypočítat hodnotu EVA je potřeba provést úpravy ve výkazech společnosti.

#### Vymezení C (NOA)

- Společnost v analyzovaných letech disponovala náklady na výzkum a vývoj, jež zařazujeme do nákladů s dlouhodobými předpokládanými účinky a je potřeba provést ve výkazech úpravu. Tyto náklady jsou aktivovány do nehmotného majetku a v jednotlivých letech odepisovány.



Tabulka 5: Vývoj nákladů na výzkum a vývoj (vlastní zpracování dle interních materiálů společnosti)

(v tis. Kč)	2008	2009	2010	2011
Náklady na výzkum a vývoj v jednotlivých letech	1 000	6 669	20 125	16 888
Odpisy	83	1279	4 633	7 448
Hodnota nehmotného majetku-výzkum a vývoj	917	6 307	21 799	31 239

- Nyní budeme vyčleňovat aktiva, která nejsou nezbytná pro hlavní výdělečnou činnost podniku. Jedná se o úpravu finančního majetku a nedokončených investic.

Budeme-li upravovat finanční majetek, pak společnost usoudila, že provozně nezbytná úroveň peněžních prostředků se nachází v roce 2008 na úrovni 10 miliónů Kč, v roce 2009 na úrovni 15 miliónů korun a v roce 2010 a 2011, kdy došlo k největšímu rozvoji a rozšíření společnosti na úrovni 20 miliónů korun

Tabulka 6: Úprava krátkodobého finančního majetku (vlastní zpracování dle interních materiálů společnosti)

(v tis. Kč)	2008	2009	2010	2011
Finanční majetek	10 732	18 520	31 469	24 149
Upravený finanční majetek	10 000	15 000	20 000	20 000
$\Delta$ finančního majetku	732	3 520	11 469	4 149

Nedokončené investice zastupují tu část majetku, která je obvykle provozně nepotřebná, proto je nutné ji z rozvahy vyčlenit, tedy odečíst od aktiv.

Tabulka 7: Vývoj nedokončených investic (vlastní zpracování dle interních materiálů společnosti)

(v tis. Kč)	2008	2009	2010	2011
Nedokončený dlouhodobý hmotný majetek	9 719	0	0	0
Celkem nedokončené investice	9 719	0	0	0

- Dále je potřeba upravit položky rozvahy o neúročený cizí kapitál, mezi něž patří závazky a časové rozlišení pasiv.

Tabulka 8: Vývoj neúročených cizích zdrojů (vlastní zpracování dle interních materiálů společnosti)

(v tis. Kč)	2008	2009	2010	2011
Dlouhodobé závazky - neúročené	121	16	0	7
Krátkodobé závazky	14 218	10 267	13 756	13 947
Časové rozlišení	17	111	382	254
<b>Celkem</b>	<b>14 356</b>	<b>10 394</b>	<b>14 138</b>	<b>14 208</b>

### Celkové vymezení NOA

Kompletní dopady do majetkové struktury jsou zobrazeny v následující tabulce.

Tabulka 9: Vymezení NOA (vlastní zpracování dle interních materiálů společnosti)

(v tis. Kč)	2008	2009	2010	2011
<b>Dlouhodobý majetek</b>	<b>12 924</b>	<b>19 652</b>	<b>36 394</b>	<b>46 789</b>
Dlouhodobý nehmotný majetek	996	6 472	22 172	31 567
Dlouhodobý hmotný majetek	1 195	13 180	14 222	15 222
<b>ČPK</b>	<b>11 928</b>	<b>20 985</b>	<b>19 909</b>	<b>40 117</b>
Zásoby	6 651	1 428	1 198	5 869
Pohledávky	9 344	14 835	12 755	28 329
Finanční majetek	10 000	15 000	20 000	20 000
Časové rozlišení	289	116	94	127
(-) Neúročené závazky	14 356	10 394	14 138	14 208
<b>NOA</b>	<b>24 852</b>	<b>40 637</b>	<b>56 303</b>	<b>86 906</b>

Nejvýznamnějšími změnami, jež se projevily ve vymezení NOA, byly změny týkající se aktivace nákladů na výzkum a vývoj, které se projevily v navýšení dlouhodobého nehmotného majetku v letech 2008 - 2011, dále bylo zapotřebí vyčlenit neoperativní aktiva v podobě části krátkodobého finančního majetku a nedokončeného majetku. Následně byla neoperativní aktiva snížena o neúročený cizí kapitál.

### Vymezení NOPAT

- Pro vymezení NOPAT společnosti ABC je potřeba vyloučit z finančních nákladů placen úroky, jež společnost platí za bankovní úvěr.

Tabulka 10: Vývoj nákladových úroků (vlastní zpracování dle interních materiálů společnosti)

(v tis. Kč)	2008	2009	2010	2011
Nákladové úroky	0	217	184	124

- Dále je potřeba vyloučit mimořádné položky, mezi které v podniku patří tržby z prodeje dlouhodobého majetku.

*Tabulka 11: Vývoj VH z prodeje dlouhodobého majetku (vlastní zpracování dle interních materiálů společnosti)*

(v tis. Kč)	2008	2009	2010	2011
VH – prodej DM	0	96	13	0

- NOPAT je potřeba upravit o náklady na výzkum na vývoj a místo nich se v jednotlivých letech započítají odpisy

*Tabulka 12: Dopočet odpisů položky Výzkum a vývoj (vlastní zpracování dle interních materiálů společnosti)*

(v tis. Kč)	2008	2009	2010	2011
Náklady na výzkum a vývoj v původní výši	1 000	6 669	20 125	16 888
Odpisy	83	1 279	4 633	7 448

- Následně je nutné zjistit takzvanou upravenou daň. Upravená daň se vypočítá z rozdílu VH před zdaněním původním a po úpravách. V roce 2008 se daň z příjmů rovnala 21%, v roce 2009 byla 20% a v letech 2010 – 2011 byla na úrovni 19%.

*Tabulka 13: Vymezení NOPAT (vlastní zpracování dle interních materiálů společnosti)*

(v tis. Kč)	2008	2009	2010	2011
VH z běžné činnosti před zdaněním – původní	7 691	7 092	13 000	16 015
VH z běžné činnosti před zdaněním – po úpravách	8 608	12 603	28 663	25 579
Rozdíl	917	5 511	15 663	9 564
Původně placená daň	1 640	1 446	2 525	9
Dodatečně vypočtená daň	193	1 102	2 976	1 817
<b>NOPAT</b>	<b>6 775</b>	<b>10 055</b>	<b>23 162</b>	<b>23 753</b>

Změny, jež byly provedeny při výpočtu NOPAT, se týkají úpravy VH o náklady na výzkum a vývoj, zařazení odpisů položky výzkumu a vývoj, vyjmutí tržeb z prodeje DM a navýšení VH o nákladové úroky.

### Vymezení C

Po úpravách je třeba vymežit i výkazy. Pro výpočet EVA je důležitá změna kapitálové struktury, která se projevuje ve výši WACC. Při vymezení je nejvýznamnější změnou v tabulce zařazení nové položky ekvivalenty VK, která je využita jako vyrovnávací položka. V této položce je zahrnuta i výše nákladů na výzkum a vývoj, jež byla pro výpočet EVA zahrnuta do nehmotného majetku.

Tabulka 14: Vymezení C (vlastní zpracování dle interních materiálů společnosti)

(v tis. Kč)	2008	2009	2010	2011
<b>Vlastní kapitál</b>	<b>24 852</b>	<b>32 085</b>	<b>49 923</b>	<b>82 698</b>
Základní kapitál	100	100	100	100
Fondy ze zisku	5	5	10	10
VH minulých let	17 498	23 547	29 015	39 491
VH běžného účetního období	6 051	5 646	10 475	16 006
Ekvivalenty VK	1 198	2 787	10 323	27 091
<b>Cizí zdroje</b>	<b>0</b>	<b>8 552</b>	<b>6 380</b>	<b>4 208</b>
Bankovní úvěry	0	8 552	6 380	4 208
<b>Kapitál celkem</b>	<b>24 852</b>	<b>40 637</b>	<b>56 303</b>	<b>86 906</b>

### Výpočet WACC

- Stanovení nákladů na cizí kapitál

Společnost ABC využívá bankovní úvěry, jejichž úroková sazba je odvozena od úrokové sazby PRIBOR, k níž je připočtena riziková přírážka. Vzhledem k vysoké hodnotě úrokového krytí ve společnosti, ji byla přiřazena riziková přírážka 0, 65%.

Tabulka 15: Vymezení nákladů na cizí kapitál (vlastní zpracování)

	2009	2010	2011
PRIBOR <sup>1</sup>	2, 63%	1, 86%	1, 77%
Riziková přírážka <sup>2</sup>	0, 65%	0, 65%	0, 65%
<b>Nominální úrokové sazby</b>	<b>3, 28%</b>	<b>2, 51%</b>	<b>2, 42%</b>

<sup>1</sup>Zdroj: Cnb.cz: Sazby PRIBOR ©2011, [cit. 2012-4-10]. Dostupné z: [http://www.cnb.cz/cs/financni\\_trhy/penezni\\_trh/pribor/prumerne.jsp?year=2011&show=Spustit+sestavu](http://www.cnb.cz/cs/financni_trhy/penezni_trh/pribor/prumerne.jsp?year=2011&show=Spustit+sestavu)

<sup>2</sup> Zdroj: Damodaran.com: Risk premium [online]. ©2011 [2012-3-28]. Dostupné z: <http://pages.stern.nyu.edu/~adamodar/>

- Stanovení nákladů na vlastní kapitál
  - Náklady na vlastní kapitál vypočteny stavebnicovou metodou za pomoci programu Evalent.

*Tabulka 16: Vymezení nákladů na vlastní kapitál (vlastní zpracování dle interních materiálů společnosti)*

	2009	2010	2011
$r_f$	3,98%	3,89%	3,70%
$r_{LA}$	5,00%	5,00%	5,00%
$r_{POD}$	0,00%	0,00%	0,00%
$r_{FINTAB}$	0,00%	0,00%	0,00%
$r_{FISTRU}$	0,00%	0,00%	0,00%
<b><math>r_e</math></b>	<b>8,98%</b>	<b>8,89%</b>	<b>8,70%</b>

- Metoda CAPM. Údaje pro výpočet nákladů na vlastní kapitál touto metodou byly získány z damodaran.com a cnb.cz.

	2009	2010	2011
$r_f$	3,98%	3,89%	3,70%
B - nezadlužená	1,08	1,03	1,07
B - zadlužená	1,08	1,21	1,17
Riziková premie	7,10%	5,85%	6,28%
<b><math>r_e</math></b>	<b>11,65%</b>	<b>10,97%</b>	<b>11,05%</b>

- Průměrná rentabilita v odvětví je další možností, jak odvodit náklady na vlastní kapitál.

	2009	2010	2011 <sup>3</sup>
Rentabilita v odvětví	8,14%	13,50%	11%

K zjištění nákladů na vlastní kapitál lze využít několik metod. Metod CAPM vychází z faktu, že je společnost obchodována na kapitálovém trhu, což společnost ABC není, proto zde budeme počítat s váhou 1. Dále lze odvodit náklady na vlastní kapitál z průměrné rentability vlastního kapitálu v odvětví. Zde ale nastává problém se zjištěním rentability za rok 2011, která byla odhadnuta na základě údajů

<sup>3</sup> Odhad na základě: Mpo.cz: *Finanční analýza podnikové sféry za první pololetí 2011* [online], ©2012. [cit. 2012-4-20] Dostupné z: <http://www.mpo.cz/dokument102021.html>

z mpo.cz, taktéž zde počítáme s váhou 1. Společnost se rozhodla vycházet ze stavebnicové metody, jež vychází z hodnot z rozvahy a výkazu zisku a ztrát. Pro výpočet nákladů na cizí kapitál stavebnicovou metodou byl použit program Evalent od společnosti AR kontakt a je počítáno s váhou 2.

	2009	2010	2011
CAPM	11,65%	10,97%	11,05%
Rentabilita v odvětví	8,14%	13,50%	11%
Stavebnicový model	8,98%	8,89%	8,70%
<b>Průměrná hodnota <math>N_{VK}</math></b>	<b>9,44%</b>	<b>10,56%</b>	<b>9,86%</b>

- Stanovení vážených průměrných nákladů na kapitál (WACC)

Průměrné náklady kapitálu představují vážený aritmetický průměr nákladů na jednotlivé druhy kapitálu, kde vahou je podíl příslušného kapitálu na celkovém podnikovém kapitálu.

*Tabulka 17: Výpočet WACC (vlastní zpracování dle interních materiálů společnosti)*

	2009	2010	2011
$N_{CK}$	3,28%	2,51%	2,42%
$N_{VK}$	9,44%	10,56%	9,86%
CK/C (počátek roku)	0	21,04%	11,33%
VK/C (počátek roku)	100%	78,96%	88,68%
<b>WACC</b>	<b>9,44%</b>	<b>8,87%</b>	<b>9,02%</b>

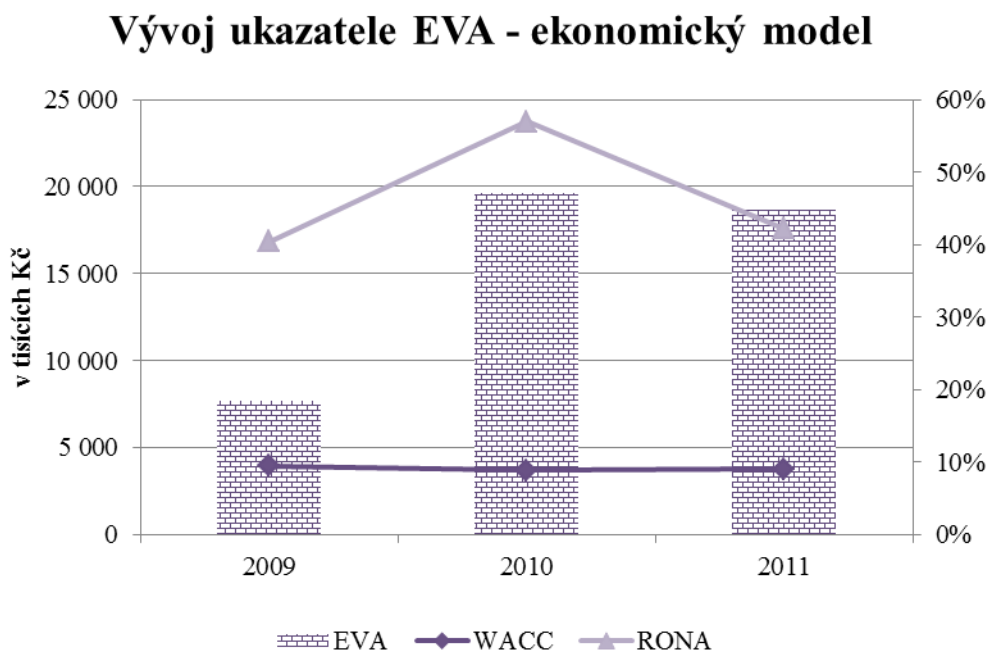
Dosažením do vzorce pro výpočet WACC jsme získali průměrné náklady na kapitál, které se v letech 2010 – 2011 pohybovala na podobné úrovni, pouze v roce 2009 se jejich hodnota rovná hodnotě  $N_{VK}$ , neboť na počátku tohoto roku společnost nedisponovala žádnými úročenými cizími zdroji.

### Výpočet EVA

*Tabulka 18: Výpočet ukazatele EVA podle ekonomického modelu (vlastní zpracování dle interních materiálů společnosti)*

(v tis. Kč)	2009	2010	2011
NOA (počátek období)	24 852	40 637	56 303
NOPAT	10 055	23 162	23 753
WACC	9,44%	8,87%	9,02%
<b>EVA</b>	<b>7 709</b>	<b>19 627</b>	<b>18 674</b>

Z tabulky je patrné, že podnik ve všech analyzovaných letech tvoří hodnotu pro vlastníky, tedy ukazatel EVA nabývá kladných hodnot. Tato situace je podpořena vývojem ukazatele NOPAT, jeho výši v jednotlivých letech pozitivně ovlivňoval fakt, že společnost disponuje náklady na výzkum a vývoj, o něž, kromě jiného, byla hodnota NOPATu upravena. V roce 2009 je ukazatel NOA nejnižší, což je způsobeno tím, že v roce 2009 vycházíme z počátku období, kdy náklady na výzkum a vývoj dosahovaly nejnižších hodnot.



*Obrázek 1: Vývoj ukazatele EVA (vlastní zpracování dle interních materiálů společnosti)*

### 8.2.1 Vyhodnocení finanční analýzy a doporučení

Z finanční analýzy je patrné, že je podnik ziskový. Čistý zisk i ukazatele výnosnosti mají od roku 2009 rostoucí trend. V roce 2009 došlo k jejich mírnému poklesu, na čemž měla hlavní podíl ekonomická a finanční situace ve státě. Pozitivní je také fakt, že společnost poskytuje svým vlastníkům výrazně vyšší výnos, než by získali například uložením peněz v bance. Hodnota čistého pracovního kapitálu signalizuje, že společnost nemá problém dostat svým závazkům. V oblasti likvidity sice společnost dosahuje vyšších než doporučených hodnot, avšak velkou část oběžných aktiv podnik nutně potřebuje ke své výrobní činnosti. Zbytek finančních prostředků by společnost mohla využít vhodnějším způsobem, například na investice či marketingové akce a podobně. Ukazatelé aktivity, zejména doba obratu pohledávek nám ukazuje, že se společnost v roce 2009 a 2011 dostává do pozice

věřitele, tedy úvěruje své odběratele. V této situaci je potřeba říct, že se společnost snaží vyjít vstříc svým odběratelům a nabízí jim delší dobu splácení pohledávek. Kromě tohoto je společnost známá svou rychlou reakcí na změny požadavků odběratelů. V roce 2011 hodnota doby obratu pohledávek přesáhla 100 dní, což představuje dvojnásobek doby obratu závazků. Tuto situaci, ač chce být společnost vstřícná, bych ji doporučila řešit. Například pomocí právního zástupce. Podíváme-li se na ukazatele zadluženosti, pak i zde si společnost stojí velmi dobře. Celková zadluženost se pohybuje na dolních hranicích doporučených hodnot. Po celé analyzované období neměla společnost problém s krytím dlouhodobého majetku dlouhodobými zdroji a splňovala tak zlaté pravidlo financování. Z hlediska úrokového krytí nemá podnik žádný problém s vytvářením zisků pro krytí potenciálních úroků, ba naopak ukazatel úrokového krytí několikanásobně převyšuje doporučenou hranici ministerstva průmyslu a obchodu. Další ukazatele, které se mimo jiné zabývaly produktivitou práce, nám ukazují v posledním roce pokles. Tento pokles lze vysvětlit vyšším počtem zaměstnanců. Osobní náklady na zaměstnance se taktéž snížily, což vyplývá z faktu, že společnost nabízí nově příchozím zaměstnancům nižší mzdu, než kterou získají po určité době zapracování. Z celkové Spider analýzy, která byla zpracována pro rok 2010 (neboť údaje z odvětví pro rok 2011 nemáme k dispozici), lze vyčíst, že analyzovaná společnost dosahovala vždy lepších výsledků než odvětví. Jediné negativum bych viděla v příliš vysokých hodnotách likvidity společnosti, kde si odvětví stojí lépe, neboť v tomto roce dosahovala doporučených hodnot ministerstva průmyslu a obchodu.

Klasická měřítka výkonnosti jsou mnohdy kritizována pro jejich založení na účetních údajích a hlavně na účetním výsledku hospodaření, z čehož vyplývá, že neberou v úvahu rizika, inflaci a ani se nezbyývají časovou hodnotou peněz. Na rozdíl od klasických měřítek ukazatel EVA vychází z ekonomického pojetí zisku, bere v úvahu pouze výnosy a náklady spojeny s hlavní činností podniku a bere v úvahu pouze kapitál, který je vázán v aktivech nutných pro výkon hlavní činnosti podniku. Přestože klasická měřítka výkonnosti i EVA vychází z jiného základu, jejich porovnáním v naší společnosti, dojdeme ke stejnému závěru. Společnost ve všech analyzovaných letech dosahovala zisku, vytvářela hodnotu pro vlastníky a díky dosažených hodnot souhrnného ukazatele o něm můžeme říct, že je zdravý a bezproblémový.



## 9 DLOUHODOBÝ FINANČNÍ PLÁN

Doposud jsme se v této práci zabývali problematikou výkonnosti z krátkodobého hlediska. Pro podnik je však významná i ta dlouhodobá stránka, proto se v této části budeme zaměřovat na změny významných faktorů a jejich vliv na hodnotu podniku z dlouhodobého hlediska, což je i hlavní cíl této práce. Dlouhodobý plán navazuje na finanční analýzu a zohledňuje její výsledky. Plán bude zpracován na dobu tří let od roku 2012 do roku 2014. Ve většině případů bývá dlouhodobý plán zpracováván na dobu pěti let, avšak společnost má k tomu své důvody, za prvé se na dlouhodobé plánování zaměřuje poprvé během svého působení a za druhé je toho názoru, že dnešní turbulentní doba nedává příliš možností plánovat na tak dlouhou dobu. Další důvod lze také spatřovat v neustálých reformách vlády, které by měly snížit prohlubující se dluh ve státním rozpočtu a které podnikům ani domácnostem v budoucnosti nijak neuleví.

Dlouhodobý finanční plán bude zpracován ve dvou variantách. První varianta bude realisticky zohledňovat veškeré plánované činnosti, tak jak je podnik plánuje. Druhá varianta bude mít spíše pesimistický charakter a bude brát v úvahu možný výpadek zakázek, problémy týkající se nedobytných pohledávek či pomalejšího tempa růstu odvětví.

### 9.1 Dlouhodobý finanční plán – základní varianta

Podíváme-li se na vnější prostředí podniku, pak lze očekávat pozvolné posilování ekonomiky zejména ke konci prognózovaného období. Vyplývá to z odhadů ministerstva práce a sociálních věcí (©2012), které předpokládá růst DPH v roce 2012 o 0-0,6% a v roce 2013 o 1-2%. Posilování ekonomiky nepomáhá ani neustále narůstající inflace, která je pro rok 2012 plánována v rozmezí 2,9-3,7% a pro rok 2013 1,9-2,8%.

Velmi pozitivní je fakt, že podle ČSÚ (©2012) oblast průmyslové produkce roste. Únor 2012 byl ve znamení meziročního růstu 4,7%. Hodnota nových zakázek pak meziročně vzrostla o 10,5%, přičemž největší podíl na tom měly zahraniční zakázky. Růst oddílu CZ NACE 28 nám naznačují i obrázky 8, 9 (str. 53), které se zabývají vývojem meziročních indexů nových zakázek a meziročních indexů tržeb za vlastní výrobky a služby tohoto oddílu.

Co se týče společnosti, pak hlavním cílem společnosti je zavedení certifikace ČSN EN ISO 9001:2008, díky níž by společnost získala na prestiži. Tato certifikace je v dnešní době pro spoustu potenciálních odběratelů společnosti podmínkou, neboť vlastnictví certifikace po-

tvrdí, že společnost plní své plány v oblasti kvality své produkce, které jsou následně pomocí nastavených procesů realizovány. Důležité je, že účinnost těchto procesů je měřena a monitorována, což umožňuje společnosti rychleji reagovat a přijímat opatření na případné změny. Norma v sobě také zahrnuje principy řízení dokumentace, lidských zdrojů, infrastruktury, hodnocení dodavatelů a další aktivity.

Hlavní přínosy certifikace spočívají v udržení stále vysoké úrovně výrobního procesu a tím i vysoké kvality poskytovaných služeb a výrobků zákazníkům, dále možnost pomoci efektivně nastavených procesů navyšovat tržby, získání náročnějších zakázek a nových odběratelů, zlepšení systému organizační struktury, zvýšení důvěryhodnosti veřejnosti, možnost pružně reagovat na změny požadavků trhu a tak dále.

Firma dále disponuje vlastním oddělením výzkumu a vývoje. Jeho cílem je optimalizace výrobních procesů eliminací nadbytečných nákladů ve všech etapách výroby, úsporu času instalace zařízení, minimalizaci výrobních prostor, pracovních úkonů a podstatným zrychlením a zlevněním celého procesu u jednotlivých vyráběných linek. Celková doba trvání tohoto projektu je v rozmezí let 2008 – 2013.

Další cíl společnost spatřuje v rozšíření své působnosti na zahraničních trzích. Nyní společnost působí v Německu a na Slovensku, kde prozkoumává zvyklosti a potřeby zákazníků a ráda by se dostala do povědomí širší veřejnosti.

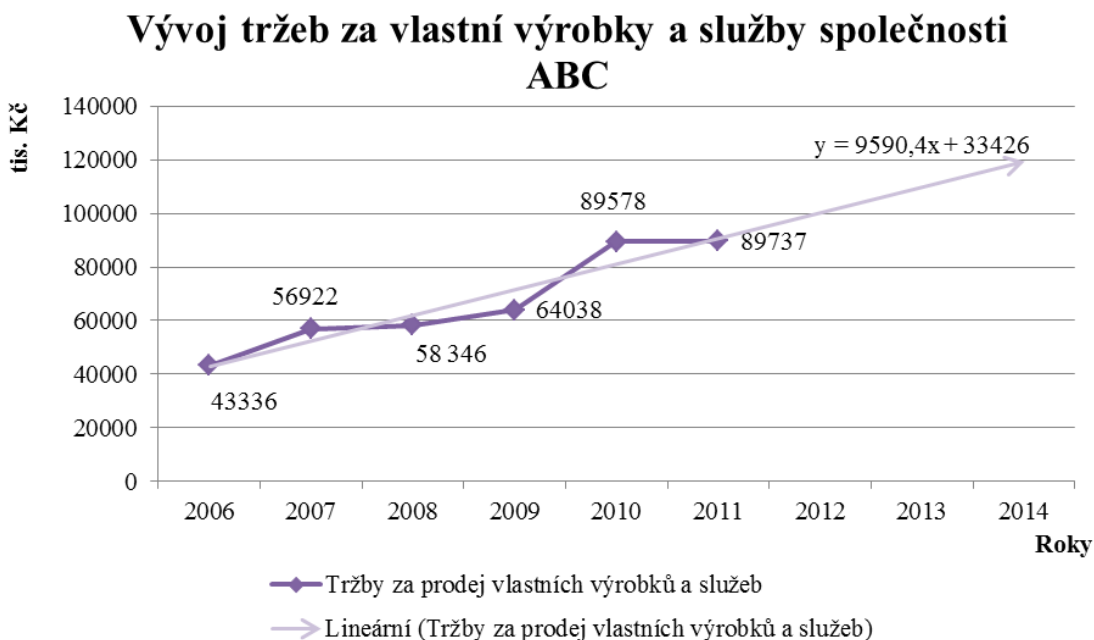
Další úkol, který si společnost stanovila pro následující roky, je snaha o snížení objemu pohledávek. Do této doby firma nevěnovala přílišnou pozornost neplatičům, a přestože se jí to nijak negativně na ukazateli hotovostní likvidity neprojeví, hodlá se společnost na neplaticí firmy zaměřit a využít služby svého externího právního poradce.

### **9.1.1 Plánování položek zisku a ztrát**

#### **Plánování výnosů**

*Plán tržeb* vychází z předpokládaného objemu prodeje vlastních výrobků a služeb. V roce 2011, z něhož plán vychází, společnost zaznamenala nepatrný růst tržeb oproti předcházejícímu roku. Společnosti velmi záleží na svých odběratelích a pro každého z nich se snaží zpracovávat zakázku „šitou na míru“, respektive přesně podle přání zákazníků, navíc společnost vychází vstříc svým odběratelům i v otázce dodacích termínů. Avšak dnešní doba je charakteristická neustále sílící konkurencí, což je hlavní důvod nízkého nárůstu tržeb. Přesto společnost očekává postupné zvyšování svých tržeb.

Zlepšení výsledků firma podporuje nejen svým přístupem k zákazníkům, ale předpokládá, že zavedením a získáním certifikace ČSN EN ISO 9001:2008 se jí otevře trh s novými odběrateli, na který dosud nedosáhla. Zavést tuto certifikaci společnost plánuje během roku 2012, přičemž její zařazení do nehmotného majetku určila na listopad roku 2012.



*Obrázek 10: Vývoj tržeb za vlastní výrobky a služby společnosti ABC s. r. o.  
(vlastní zpracování dle interních materiálů společnosti)*

Z výše uvedeného grafu je patrné, že tržby společnosti za vlastní výrobky a služby rok od roku stoupají. Lineární trend nám ukazuje, že tržby společnosti by měly mít rostoucí charakter i v budoucnosti.

Společnost očekává v roce 2012 zvýšení tržeb za vlastní výrobky a služby o 5% oproti předchozímu roku. V dalších letech, kdy by již měla být firma vlastníkem certifikace ISO, předpokládá nárůst o 8% a v posledním roce plánu taktéž o 8% oproti předcházejícím rokům. Jak již bylo uvedeno dříve, firma předpokládá vzestup zájmu o její sortiment splňující podmínky certifikace ČSN EN ISO 9001:2008.

Následující tabulka zobrazuje plánované tržby a jejich strukturu. V následujících letech společnost nepředpokládá, žádné tržby za prodej zboží, pouze tržby za prodej vlastních výrobků a s nimi souvisejícími službami.

Tabulka 19: Plán tržeb – základní varianta (vlastní zpracování dle interních materiálů společnosti)

Tržby v tis. Kč za produkty	Skutečnost 2011	Plán		
		2012	2013	2014
Montážní a testovací zařízení	44 869	47 112	50 881	54 952
Ruční pracoviště	22 434	23 556	25 441	27 476
Dopravníky	13 461	14 134	15 264	16 485
Ostatní	8 973	9 422	10 176	10 990
<b>Celkem</b>	<b>89 737</b>	<b>94 224</b>	<b>101 762</b>	<b>109 903</b>

Tržby z prodeje dlouhodobého majetku a materiálu se ve společnosti v minulých letech vyskytovaly, avšak nejsou žádnou pravidelně se opakující položkou, proto s nimi firma v plánu nepočítá.

Ostatní položky provozních výnosů jsou položkou zahrnující především náhradu škod při pojistném plnění. Jejich výše se na výnosech podílela maximálně 0,28%, proto je budeme plánovat obdobně jako v předcházejících letech.

Výnosové úroky se na výnosech taktéž nepodílely velkou mírou. Tato položka v sobě obsahuje úroky z bankovních účtů. Vzhledem k předpokladu, že společnost nemá v plánu žádné velké investice, bude se zřejmě finanční majetek na účtech zvyšovat, proto se budou zvyšovat i výnosové úroky.

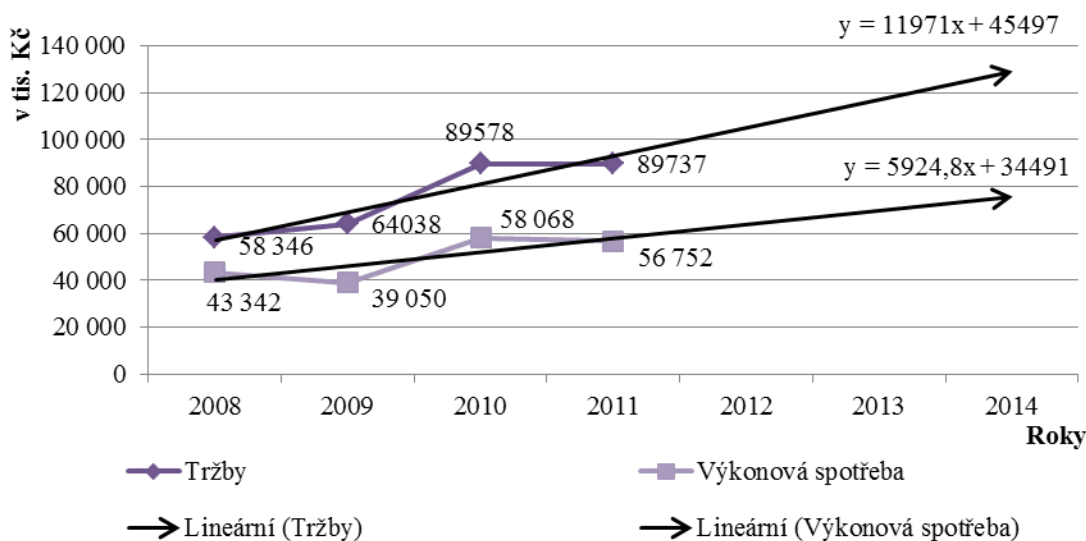
Ostatní finanční výnosy v sobě zahrnují kurzové rozdíly, které vznikají v důsledku obchodování se zahraničím, respektive s Německem a Slovenskem, a také v důsledku platby eurem některých odběratelů společnosti. Česká národní banka předpokládá, že v roce 2012 se bude kurz pohybovat ve výši 24,9 CZK/EUR a v roce 2013 24,3 CZK/EUR.

### Plánování nákladů

Výkonová spotřeba zaujímá ve všech analyzovaných letech nejvyšší část celkových nákladů. Výkonová spotřeba je složena ze spotřeby materiálu a energie a služeb.

Z níže uvedeného grafu lze vyčíst vývoj výkonové spotřeby v souvislosti s vývojem tržeb za vlastní výroby a služby. V jednotlivých letech se výše výkonové spotřeby pohybuje zhruba ve dvou třetinách výše tržeb. Do budoucna se předpokládá postupné vzdalování křivky tržeb a výkonové spotřeby. Na základě těchto předpokladů byla naplánována i výše výkonové spotřeby v následujících letech.

### Vývoj tržeb za vlastní výroby a služby a výkonové spotřeby



Obrázek 11: Vývoj tržeb za vlastní výroby a služby a výkonové spotřeby (vlastní zpracování dle interních materiálů společnosti)

Spotřeba materiálu a energie byla v roce 2008, 2009 a 2010 ovlivněna náklady na výzkum a vývoj. V následujících letech 2012 a 2013 bude jimi spotřeba materiálu a energie taktéž ovlivněna. Další částí je spotřeba surovin, mezi něž patří zejména ocel a hliník. Společnost nepředpokládá výraznější podražení těchto surovin, přesto se rozhodla tyto náklady první rok zvýšit o 3% a v následujících letech o 5%, to v důsledku plánované vyšší produkce, tedy i větší spotřebě vstupů. Energie jsou taktéž neméně významnou položkou, která souvisí s každoročním zvyšováním cen. Podle ministerstva práce a sociálních věcí se v roce 2012 plánuje růst elektrické energie o 4%, vody o 11% a dodávky tepla o 7%. V dalších letech bude firma souhrnně zvyšovat položku spotřeby energie o 5%.

Služby představují hodnotu nakoupených externích služeb. Ve firmě k těmto hlavním aktivitám patří pálení laserem, obrábění rozměrných dílců, povrchové úpravy (komaxitování, zinkování, eloxování a další), dále také přepravné, poštovní, telekomunikační služby či nájemné. Tato část služeb bude v roce 2012 zvyšována o 3% a v následujících letech o 5%, v důsledku předpokládaného růstu zakázek. Dále k těmto službám patří náklady na reklamu, propagaci, údržbu webových stránek či tisk informačních brožur, tyto položky by společnost ráda udržela na současné výši.

Cestovné je taktéž součástí této položky, společnost plánuje jeho navýšení o 3%. V neposlední řadě zde patří náklady na opravy a údržbu, které by měly zůstat na současné úrovni.

*Osobní náklady* se ve společnosti každoročně zvyšují, což je způsobeno narůstajícím počtem zaměstnanců. V současnosti společnost plánuje tvořit dvě nová pracovní místa, která se budou týkat řízení kvality. V ostatních odděleních se rozšíření zaměstnanců prozatím neplánuje. Společnost plánuje mzdové a sociální náklady ročně zvyšovat o 5%.

*Daně a poplatky* představují daně z nemovitosti, daň silniční a ostatní daně a poplatky. Od roku 2012 musí společnost počítat s nárůstem daně z nemovitosti, která bude dosahovat výše 22 tis. Kč. Ostatní položky daní se budou měnit v závislosti na úpravách zákonů.

*Odpisy dlouhodobého hmotného a nehmotného majetku* byly pro jednotlivé roky plánovaného období vypočítány podle skladových karet majetku. V tabulce 20 je stanovena jejich výše i s přihlédnutím plánovaných investic.

*Tabulka 20: Plán odpisu dlouhodobého majetku (vlastní zpracování dle interních materiálů společnosti)*

Odpisy v tis. Kč.	Plán		
	2012	2013	2014
Stavby	381	381	381
Samostatné movité věci a soubory movitých věcí	1626	1051	740
DNM	204	166	66
<b>Celkem</b>	<b>2 211</b>	<b>1 598</b>	<b>1 187</b>

*Rezervy ani opravné položky* společnost nevytvářela a neplánuje je vytvářet ani v budoucnu.

*Ostatní provozní náklady* představují náklady na pojištění automobilů, odpovědnosti za škodu, živelné pohromy a jiné položky. Tato položka se v průběhu let zvyšovala a navyšování se plánuje i do budoucnosti.

*Nákladové úroky* jsou tvořeny úroky z bankovního úvěru, který společnost využila při stavbě nové firemní budovy. Společnost neplánuje v budoucnu žádné další bankovní úvěry. Výše úroku z bankovního úvěru závisí na výši 3M PRIBOR, k němuž je připočtena procentní přírážka. Poslední částku nákladových úroků bude společnost platit v roce 2013, což je termín pro splacení úvěru.

*Ostatní finanční náklady* v sobě zahrnují kurzové rozdíly, poplatky za vedení účtů a čerpání úvěru. Vzhledem ke snaze rozšířit svou výrobu více do zahraničí, počítá společnost s nárůstem prodeje výrobků do Německa a na Slovensko. Česká národní banka predikuje do budoucnosti posilování koruny vůči euru, proto tyto náklady budou růst.

### 9.1.2 Plánování položek rozvahy

#### Plánování aktiv

*Dlouhodobý majetek* společnosti je tvořen dlouhodobým hmotným a nehmotným majetkem. Finanční majetek společnost nevlastní a ani neplánuje pořizovat. Dlouhodobý hmotný majetek hodlá společnost v roce 2012 navýšit o dva nové stroje, brusku na kulato a brusku na plocho. Hodnota majetku se bude snižovat o odpisy, které budou mít lineární charakter. Dlouhodobý nehmotný majetek společnost bude v roce 2012 navýšen o certifikaci ČSN EN ISO 9001:2008, která bude taktéž odepisována.

Tabulka 21: Vývoj DM (vlastní zpracování dle materiálů společnosti)

Majetek v tis. Kč	Skutečnost 2011	Plán		
		2012	2013	2014
DNM	328	424	258	192
Pozemky	807	807	807	807
Stavby	10 508	10 127	9 746	9 365
Samostatné movité věci a soubory movitých věcí	3 907	2 581	1 530	790
<b>Celkem</b>	<b>15 550</b>	<b>13 939</b>	<b>12 341</b>	<b>11 154</b>

*Zásoby* jsou pro společnost poměrně těžce plánovatelnou položkou, neboť jejich hlavní část tvoří nedokončená výroba a polotovary, kterou si společnost netroufá odhadnout. Jak je zřejmé z finanční analýzy, výše této položky je v každém analyzovaném roce jiná a závisí na charakteru a velikosti právě zpracovávané zakázky. Plánované zásoby se budou během let pružně přizpůsobovat jejich aktuálnímu stavu. Pro účely tohoto plánu budeme zásoby plánovat pomocí ukazatele doby obratu zásob vycházejícího z roku 2011.

*Pohledávky* jsou další položkou, kterou bude podnik plánovat podle jejich doby obratu. Ačkoliv se podnik snaží všemožně vyjít vstříc svým odběratelům, do budoucna plánuje postupné snížení doby obratu pohledávek. V roce 2011 byly vykázány i dlouhodobé pohledávky, jež se bude firma taktéž snažit snižovat.

*Krátkodobý finanční majetek.* Z finanční analýzy vyplynulo, že společnost dosahuje vysokých hodnot hotovostní likvidity. Tato situace je ovlivněna faktem, že společnost využívá prostředky z dotací EU, které v průběhu analyzovaných let přijímala na bankovní účet. Poslední dotace využila v roce 2010. Finanční prostředky v pokladně jsou a i v budoucnu budou udržovány na minimální hranici. Výše zůstatku na bankovních účtech bude v budoucnu růst úměrně zvyšujícím se tržbám a snižování nesplacených pohledávek.

*Náklady příštích období* jsou položkou, která zaujímá velmi malou část celkových aktiv.

### **Plánování pasiv**

*Základní kapitál* společnost neplánuje navyšovat.

*Rezervní fondy* se společnost chystá v roce 2012 zvýšit.

*Výsledek hospodaření minulých let* plánuje společnost ponechávat ve společnosti, tak jak tomu bylo doteď.

*Závazky* budou stanoveny na základě jejich doby obratu, u níž společnost neplánuje pokles pod hodnotu z roku 2011. V plánu je počítáno s mírným růstem závazků díky větší potřebě vstupů, zvyšujícím se osobním nákladům a odvodům sociálního zabezpečení a zdravotního pojištění státu.

*Bankovní úvěry* jsou položkou, kterou společnost plánuje v roce 2013 splatit. Tento bankovní úvěr byl použit na výstavbu nové firemní budovy. V budoucnu prozatím společnost s přijímáním dalšího bankovního úvěru nepočítá.

*Výdaje příštích období* zaujímají jen malou část celkových pasiv, proto budeme počítat s jejich konstantní výší.



### 9.1.3 Plánované výkazy společnosti - základní varianta plánu

Nyní jsou zobrazeny tabulky plánovaného výkazu zisků a ztrát, rozvahy a cash flow. K plánování těchto výkazů byl využit program Stratex od společnosti AR kontakt.

Tabulka 22: Výkaz zisku a ztrát – základní varianta plánu (vlastní zpracování dle interních materiálů společnosti)

Výkaz zisku a ztrát		Skutečnost	Plán		
V tis. Kč		2011	2012	2013	2014
I.	Tržby za prodej zboží	18	0	0	0
A.	Náklady vynaložené na prodané zboží	0	0	0	0
+	<b>Obchodní marže</b>	<b>18</b>	<b>0</b>	<b>0</b>	<b>0</b>
II.	Výkony	95 379	94 602	102 243	110 423
II.1.	Tržby za prodej vlastních výrobků a služeb	89 737	94 224	101 762	109 903
II.2.	Změna stavu zásob vlastní činnosti	5 642	378	482	520
II.3.	Aktivace	0	0	0	0
B.	Výkonová spotřeba	56 752	58 745	61 336	56 135
B.1.	Spotřeba materiálu a energie	47 006	48 425	50 846	45 151
B.2.	Služby	9 746	10 320	10 490	10 984
+	<b>Přidaná hodnota</b>	<b>38 645</b>	<b>35 857</b>	<b>40 907</b>	<b>54 288</b>
C.	Osobní náklady	19 570	20 379	21 398	22 468
C.1.	Mzdové náklady	13 888	14 582	15 312	16 077
C.2.	Odměny členům orgánů společnosti a družstva	0	0	0	0
C.3.	Náklady na sociální zabezpečení a zdravotní pojištění	4 883	4 958	5 206	5 466
C.4.	Sociální náklady	799	839	881	925
D.	Daně a poplatky	55	62	62	62
E.	Odpisy dlouhodobého nehmotného a hmotného majetku	2 345	2 211	1 598	1 187
III.	Tržby z prodeje dlouhodobého majetku a materiálu	0	0	0	0
III.1.	Tržby z prodeje dlouhodobého majetku	0	0	0	0
III.2.	Tržby z prodeje materiálu	0	0	0	0
F.	Zůstatková cena prodaného dlouhodobého majetku a materiálu	0	0	0	0
F.1.	Zůstatková cena prodaného dlouhodobého majetku	0	0	0	0
F.2.	Prodaný materiál	0	0	0	0
G.	Změna stavu rezerv, OP v provozní oblasti a KNPO (+/-)	0	0	0	0
IV.	Ostatní provozní výnosy	189	200	200	200
H.	Ostatní provozní náklady	737	774	813	853
V.	Převod provozních výnosů	0	0	0	0
I.	Převod provozních nákladů	0	0	0	0
*	<b>Provozní výsledek hospodaření</b>	<b>16 127</b>	<b>12 630</b>	<b>17 236</b>	<b>29 917</b>

VI.		Tržby z prodeje cenných papírů a podílů	0	0	0	0
	J.	Prodané cenné papíry a podíly	0	0	0	0
VII.		Výnosy z dlouhodobého finančního majetku	0	0	0	0
VII.	1	Výnosy z podílů v ovl.a řízených osobách v úč.jdn. s podst.vlivem	0	0	0	0
VII.	2	Výnosy z ostatních dlouhodobých cenných papírů a podílů	0	0	0	0
VII.	3	Výnosy z ostatního dlouhodobého finančního majetku	0	0	0	0
VIII.		Výnosy z krátkodobého finančního majetku	0	0	0	0
	K.	Náklady z finančního majetku	0	0	0	0
IX.		Výnosy z přecenění cenných papírů a derivátů	0	0	0	0
	L.	Náklady z přecenění cenných papírů a derivátů	0	0	0	0
	M.	Změna stavu rezerv a OP ve finanční oblasti	0	0	0	0
X.		Výnosové úroky	28	31	34	37
	N.	Nákladové úroky	124	94	31	0
XI.		Ostatní finanční výnosy	633	633	633	633
	O.	Ostatní finanční náklady	649	662	675	689
XII.		Převod finančních výnosů	0	0	0	0
	P.	Převod finančních nákladů	0	0	0	0
*		<b>Finanční výsledek hospodaření</b>	<b>-112</b>	<b>-92</b>	<b>-39</b>	<b>-18</b>
	Q.	Daň z příjmů za běžnou činnost	9	-6	586	5 790
	Q.1.	- splatná	9	0	586	5 790
	Q.2.	- odložená	0	-6	0	0
**		<b>Výsledek hospodaření za běžnou činnost</b>	<b>16 006</b>	<b>12 544</b>	<b>16 611</b>	<b>24 109</b>
XIII.		Mimořádné výnosy	0	0	0	0
	R.	Mimořádné náklady	0	0	0	0
	S.	Daň z příjmů z mimořádné činnosti	0	0	0	0
	S.1.	- splatná	0	0	0	0
	S.2.	- odložená	0	0	0	0
*		<b>Mimořádný výsledek hospodaření</b>	<b>0</b>	<b>0</b>	<b>0</b>	<b>0</b>
	T.	Převod podílu na výsledku hospodaření společníkům	0	0	0	0
***		<b>Výsledek hospodaření za účetní období</b>	<b>16 006</b>	<b>12 544</b>	<b>16 611</b>	<b>24 109</b>
****		<b>Výsledek hospodaření před zdaněním</b>	<b>16 015</b>	<b>12 539</b>	<b>17 198</b>	<b>29 899</b>

Tabulka 23: Rozvaha společnosti – základní varianta plánu (Vlastní zpracování  
dle interních materiálů společnosti)

Rozvaha		Skutečnost	Plán		
V tis. Kč		2011	2012	2013	2014
	<b>AKTIVA CELKEM</b>	<b>74 024</b>	<b>84 314</b>	<b>100 533</b>	<b>130 703</b>
	<b>Pohledávky za upsaný základní kapitál</b>				
<b>A.</b>		0	0	0	0
<b>B.</b>	<b>Dlouhodobý majetek</b>	<b>15 550</b>	<b>13 939</b>	<b>12 341</b>	<b>11 154</b>
<b>B.I.</b>	<b>Dlouhodobý nehmotný majetek</b>	328	424	258	192
B.I.1.	Zřizovací výdaje	0	0	0	0
B.I.2.	Nehmotné výsledky výzkumu a vývoje	0	0	0	0
B.I.3.	Software	328	132	16	0
B.I.4.	Ocenitelná práva	0	0	0	0
B.I.5.	Goodwill (+/-)	0	0	0	0
B.I.6.	Jiný dlouhodobý nehmotný majetek	0	292	242	192
B.I.7.	Nedokončený dlouhodobý nehmotný majetek	0	0	0	0
B.I.8.	Poskytnuté zálohy na dlouhodobý nehmotný majetek	0	0	0	0
<b>B.II.</b>	<b>Dlouhodobý hmotný majetek</b>	15 222	13 515	12 083	10 962
B.II.1.	Pozemky	807	807	807	807
B.II.2.	Stavby	10 508	10 127	9 746	9 365
B.II.3.	Samostatné movité věci a soubory movitých věcí	3 907	2 581	1 530	790
B.II.4.	Pěstitelské celky trvalých porostů	0	0	0	0
B.II.5.	Základní stádo a tažná zvířata	0	0	0	0
B.II.6.	Jiný dlouhodobý hmotný majetek	0	0	0	0
B.II.7.	Nedokončený dlouhodobý hmotný majetek	0	0	0	0
B.II.8.	Poskytnuté zálohy na dlouhodobý hmotný majetek	0	0	0	0
B.II.9.	Oceňovací rozdíl k nabytému majetku	0	0	0	0
<b>B.III.</b>	<b>Dlouhodobý finanční majetek</b>	0	0	0	0
B.III.1.	Podíly v ovládaných a řízených osobách	0	0	0	0
B.III.2.	Podíly v účetních jednotkách pod podstatným vlivem	0	0	0	0
B.III.3.	Ostatní dlouhodobé CP a podíly	0	0	0	0
B.III.4.	Půjčky a úvěry - ovládající a řídicí osoba, podstatný vliv	0	0	0	0
B.III.5.	Jiný dlouhodobý finanční majetek	0	0	0	0
B.III.6.	Pořizovaný dlouhodobý finanční majetek	0	0	0	0
B.III.7.	Poskytnuté zálohy na dlouhodobý finanční majetek	0	0	0	0
<b>C.</b>	<b>Oběžná aktiva</b>	<b>58 347</b>	<b>70 375</b>	<b>88 192</b>	<b>119 549</b>
<b>C.I.</b>	<b>Zásoby</b>	5 869	6 805	7 349	7 937
C.I.1.	Materiál	732	785	848	916
C.I.2.	Nedokončená výroba a polotovary	5 642	6 020	6 501	7 022
C.I.3.	Výrobky	0	0	0	0

C.I.4.	Zvířata	0	0	0	0
C.I.5.	Zboží	0	0	0	0
C.I.6.	Poskytnuté zálohy na zásoby	0	0	0	0
<b>C.II.</b>	<b>Dlouhodobé pohledávky</b>	<b>2 585</b>	<b>2 100</b>	<b>1 984</b>	<b>1 837</b>
C.II.1.	Pohledávky z obchodních vztahů	2 585	2 094	1 979	1 832
C.II.2.	Pohledávky - ovládající a řídicí osoba	0	0	0	0
C.II.3.	Pohledávky - podstatný vliv	0	0	0	0
C.II.4.	Pohledávky za společníky, členy družstva a účastníky sdružení	0	0	0	0
C.II.5.	Dlouhodobé poskytnuté zálohy	0	0	0	0
C.II.6.	Dohadné účty aktivní	0	0	0	0
C.II.7.	Jiné pohledávky	0	0	0	0
C.II.8.	Odložená daňová pohledávka	0	6	6	6
<b>C.III.</b>	<b>Krátkodobé pohledávky</b>	<b>25 744</b>	<b>22 206</b>	<b>21 200</b>	<b>21 370</b>
C.III.1.	Pohledávky z obchodních vztahů	23 109	20 939	21 200	21 370
C.III.2.	Pohledávky - ovládající a řídicí osoba	0	0	0	0
C.III.3.	Pohledávky - podstatný vliv	0	0	0	0
C.III.4.	Pohledávky za společníky, členy družstva a účastníky sdružení	0	0	0	0
C.III.5.	Sociální zabezpečení a zdravotní pojištění	0	0	0	0
C.III.6.	Stát - daňové pohledávky	2 124	1 267	0	0
C.III.7.	Krátkodobé poskytnuté zálohy	505	0	0	0
C.III.8.	Dohadné účty aktivní	0	0	0	0
C.III.9.	Jiné pohledávky	6	0	0	0
<b>C.IV.</b>	<b>Krátkodobý finanční majetek</b>	<b>24 149</b>	<b>39 264</b>	<b>57 658</b>	<b>88 404</b>
C.IV.1.	Peníze	4	8	16	32
C.IV.2.	Účty v bankách	24 145	39 256	57 642	88 372
C.IV.3.	Krátkodobé cenné papíry a podíly	0	0	0	0
C.IV.4.	Požizovaný krátkodobý finanční majetek	0	0	0	0
<b>D.</b>	<b>Časové rozlišení</b>	<b>127</b>	<b>0</b>	<b>0</b>	<b>0</b>
D.I.1.	Náklady příštích období	127	0	0	0
D.I.2.	Komplexní náklady příštích období	0	0	0	0
D.I.3.	Příjmy příštích období	0	0	0	0
	<b>PASIVA CELKEM</b>	<b>74 024</b>	<b>84 314</b>	<b>100 533</b>	<b>130 703</b>
<b>A.</b>	<b>Vlastní kapitál</b>	<b>55 608</b>	<b>68 152</b>	<b>84 764</b>	<b>108 873</b>
<b>A.I.</b>	<b>Základní kapitál</b>	<b>100</b>	<b>100</b>	<b>100</b>	<b>100</b>
A.I.1.	Základní kapitál	100	100	100	100
A.I.2.	Vlastní akcie a vlastní obchodní podíly	0	0	0	0
A.I.3.	Změny základního kapitálu	0	0	0	0
<b>A.II.</b>	<b>Kapitálové fondy</b>	<b>0</b>	<b>0</b>	<b>0</b>	<b>0</b>
A.II.1.	Emisní ažio	0	0	0	0
A.II.2.	Ostatní kapitálové fondy	0	0	0	0
A.II.3.	Oceňovací rozdíly z přecenění majetku a závazků	0	0	0	0
A.II.4.	Oceňovací rozdíly z přecenění při přemě-	0	0	0	0

	nách				
<b>A.III.</b>	<b>Fondy ze zisku</b>	10	20	20	20
A.III.1.	Zákonný rezervní fond a nedělitelný fond	10	20	20	20
A.III.2.	Statutární a ostatní fondy	0	0	0	0
<b>A.IV.</b>	<b>Výsledek hospodaření minulých let</b>	39 492	55 488	68 032	84 644
A.IV.1.	Nerozdělený zisk minulých let	39 492	55 488	68 032	84 644
A.IV.2.	Neuhrazená ztráta minulých let	0	0	0	0
<b>A.V.</b>	<b>Výsledek hospodaření běžného účetního období</b>	16 006	12 544	16 611	24 109
<b>B.</b>	<b>Cizí zdroje</b>	<b>18 162</b>	<b>15 907</b>	<b>15 516</b>	<b>21 576</b>
<b>B.I.</b>	<b>Rezervy</b>	0	0	0	0
B.I.1.	Rezervy podle zvláštních předpisů	0	0	0	0
B.I.2.	Rezerva na důchody a podobné závazky	0	0	0	0
B.I.3.	Rezerva na daň z příjmu	0	0	0	0
B.I.4.	Ostatní rezervy	0	0	0	0
<b>B.II.</b>	<b>Dlouhodobé závazky</b>	0	0	0	0
B.II.1.	Závazky z obchodních vztahů	0	0	0	0
B.II.2.	Závazky - ovládající a řídicí osoba	0	0	0	0
B.II.3.	Závazky - podstatný vliv	0	0	0	0
B.II.4.	Závazky ke společníkům, členům družstva a k účastníkům sdružení	0	0	0	0
B.II.5.	Dlouhodobé přijaté zálohy	0	0	0	0
B.II.6.	Vydané dluhopisy	0	0	0	0
B.II.7.	Dlouhodobé směnky k úhradě	0	0	0	0
B.II.8.	Dohadné účty pasivní	0	0	0	0
B.II.9.	Jiné dlouhodobé závazky	0	0	0	0
B.II.10.	Odložený daňový závazek	0	0	0	0
<b>B.III.</b>	<b>Krátkodobé závazky</b>	13 954	13 871	15 516	21 576
B.III.1.	Závazky z obchodních vztahů	11 497	12 301	13 286	14 348
B.III.2.	Závazky - ovládající a řízené osoby	0	0	0	0
B.III.3.	Závazky - podstatný vliv	0	0	0	0
B.III.4.	Závazky ke společníkům, členům družstva a k účastníkům sdružení	51	0	0	0
B.III.5.	Závazky k zaměstnancům	991	1 019	1 070	1 123
B.III.6.	Závazky ze sociálního zabezpečení a zdravotního pojištění	546	551	578	607
B.III.7.	Stát - daňové závazky a dotace	862	0	582	5 497
B.III.8.	Krátkodobé přijaté zálohy	0	0	0	0
B.III.9.	Vydané dluhopisy	0	0	0	0
B.III.10.	Dohadné účty pasivní	7	0	0	0
B.III.11.	Jiné závazky	0	0	0	0
<b>B.IV.</b>	<b>Bankovní úvěry a výpomoci</b>	4 208	2 036	0	0
B.IV.1.	Bankovní úvěry dlouhodobé	4 208	2 036	0	0
B.IV.2.	Krátkodobé bankovní úvěry	0	0	0	0
B.IV.3.	Krátkodobé finanční výpomoci	0	0	0	0

<b>C.</b>	<b>Časové rozlišení</b>	254	254	254	254
C.I.1.	Výdaje příštích období	254	254	254	254
C.I.2.	Výnosy příštích období	0	0	0	0
	Aktiva - pasiva	0	0	0	0

Tabulka 24: Plán peněžních toků – základní varianta plánu (vlastní zpracování dle interních materiálů společnosti)

Plán peněžních toků		Skutečnost	Plán		
V tis. Kč		2011	2012	2013	2014
<b>I</b>	<b>Stav peněžních prostředků na počátku období</b>	<b>31 476</b>	<b>24 149</b>	<b>39 264</b>	<b>57 658</b>
<b>Z</b>	<b>Účetní hospodářský výsledek bez odložené daně</b>	<b>16 006</b>	<b>12 539</b>	<b>16 611</b>	<b>24 109</b>
<b>A</b>	<b>ČISTÝ PENĚŽNÍ TOK Z BĚŽNÉ A MIMORÁDNÉ ČINNOSTI</b>				
A.1	Úpravy o nepeněžní operace	<b>3 712</b>	<b>2 331</b>	<b>1 598</b>	<b>1 187</b>
A.1.1	Odpisy stálých aktiv	2 345	2 211	1 598	1 187
A.1.2	Odpis opravné položky k úplatně nabytému majetku	0	0	0	0
A.1.3	Změna zůstatků rezerv (bez ODZ)	0	0	0	0
A.1.4	Změna zůstatků čas.roz. a dohad.úctů	1 367	120	0	0
A.1.5	Změna zůstatků opravných položek k stál.aktivům	0	0	0	0
A.1.6	Zisk (ztráta) z prodeje stálých aktiv	0	0	0	0
A.1.7	Zúčtování oceňovacích rozdílů z kap.účastí	0	0	0	0
A.2	Úpravy oběžných aktiv	<b>-21 575</b>	<b>3 017</b>	<b>2 221</b>	<b>5 449</b>
A.2.1	Změna stavu pohledávek	-16 590	3 524	1 121	-23
A.2.2	Změna stavu krátk.závazků, běž.úvěrů a výpomocí	191	-76	1 644	6 060
A.2.3	Změna stavu zásob	-5 176	-431	-544	-588
A.2.4	Změna stavu krátk.finančního majetku	0	0	0	0
	<b>Peněžní tok z provozní činnosti celkem</b>	<b>-1 857</b>	<b>17 887</b>	<b>20 430</b>	<b>30 745</b>
<b>B</b>	<b>INVESTIČNÍ ČINNOST</b>				
B.1	Nabytí stálých aktiv	<b>-3 300</b>	<b>-600</b>	<b>0</b>	<b>0</b>
B.1.1	Nabytí dlouhodobého hmotného majetku	-3 345	-300	0	0
B.1.2	Nabytí dlouhodobého nehmotného majetku	45	-300	0	0
B.1.3	Nabytí dlouhodobého finančního majetku	0	0	0	0
B.2	Výnosy z prodeje stálých aktiv	<b>0</b>	<b>0</b>	<b>0</b>	<b>0</b>
B.2.1	Výnosy z prodeje dlouhodobého HM a NM	0	0	0	0
B.2.2	Výnosy z prodeje dlouhodobého FM	0	0	0	0
B.3	Příjmy z vyplacených CP držných do splatnosti	0	0	0	0
B.4	Komplexní pronájem	<b>0</b>	<b>0</b>	<b>0</b>	<b>0</b>
B.4.1	Úhrada pohledávek z kompl. pronájmu				

B.4.2	Úhrada závazků z kompl.pronájmu				
	<b>Peněžní tok z investiční činnosti celkem</b>	<b>-3 300</b>	<b>-600</b>	<b>0</b>	<b>0</b>
<b>C</b>	<b>FINANČNÍ ČINNOST</b>				
C.1	Změna stavu dlouhodobých závazků	<b>-2 172</b>	<b>-2 172</b>	<b>-2 036</b>	<b>0</b>
C.1.1	Zvýšení dlouhodobých úvěrů	0	0	0	0
C.1.2	Snížení dlouhodobých úvěrů	-2 172	-2 172	-2 036	0
C.1.3	Zvýšení závazků z dluhopisů	0	0	0	0
C.1.4	Snížení závazků z dluhopisů	0	0	0	0
C.1.5	Zvýšení ostatních dlouh.závazků	0	0	0	0
C.1.6	Snížení ostatních dlouh.závazků	0	0	0	0
C.2	Zvýšení a snížení vlast. kapitálu z vyb.operací	<b>2</b>	<b>0</b>	<b>0</b>	<b>0</b>
C.2.1	Změny základního kapitálu (+navýšení z emisí, - výplata)	0	0	0	0
C.2.2	Přeměna dluhopisů na akcie	0	0	0	0
C.2.3	Peněžní dary a dotace	0	0	0	0
C.2.4	Kapitalizace závazků	0	0	0	0
C.2.5	Úhrada ztráty společníky	0	0	0	0
C.2.6	Vyplacené dividendy a podíly na zisku	2	0	0	0
C.2.7	Vyplacení vlastního kapitálu společníkům	0	0	0	0
C.2.8	Odpis vlastních akcií	0	0	0	0
C.2.9	Ostatní výdaje ze zisku	0	0	0	0
	<b>Peněžní tok z finanční činnosti celkem</b>	<b>-2 170</b>	<b>-2 172</b>	<b>-2 036</b>	<b>0</b>
	<b>Peněžní tok celkem</b>	<b>-7 327</b>	<b>15 115</b>	<b>18 394</b>	<b>30 745</b>
	Vyrovňovací rozdíl	0	0	0	0
	<b>Stav peněžních prostředků na konci období</b>	<b>24 149</b>	<b>39 264</b>	<b>57 658</b>	<b>88 404</b>

## 9.2 Dlouhodobý finanční plán – druhá varianta

Při zpracování základní varianty byly realisticky zohledněny všechny dopady, které by mohly ovlivnit vývoj hospodaření podniku v analyzované firmě, avšak je potřeba připustit také variantu, kdy odvětví nemusí postupovat takovým tempem s jakým je počítáno v základní variantě, společnost nemusí získat tolik zakázek, s nimiž je pracováno, a odběratelé nemusí platit, tak jak bude dohodnuto. Plánované výnosy se tedy nemusí rovnat hodnotám, kterých je dosaženo v základním plánu. V důsledku tohoto je níže zpracovaná varianta druhá, která předpokládá pesimističtější vývoj.

### 9.2.1 Předpoklady plánování

Tato varianta pracuje s předpokladem horšího vývoje ekonomiky i odvětví, v němž se firma pohybuje, tedy v průmyslu. V důsledku pomalejšího tempa růstu poptávky po výrob-

cích společnosti, tlaku konkurence či neustálým vládním reformám počítá varianta i s pozvolnějším růstem tržeb. Konkrétně se bude jednat o 3% růst v roce 2012 a 5% růst v dalších letech. Výkonová spotřeba by měla klesat úměrně snižujícím se tržbám, avšak společnost v této variantě počítá s růstem vstupního materiálů i službami, jež jsou prováděny externími firmami. Osobní náklady budou také dosahovat pomalejšího růst. Dále je zde počítáno s tím, že se firmě nepodaří snížit objem nesplacených pohledávek tempem, které předpokládala v základní variantě. Plánuje i delší dobu obratu závazků.

Tabulka 25: Plán tržeb druhé varianty plánu - pesimistické

Tržby v tis. Kč za produkty	Skutečnost 2011	Plán		
		2012	2013	2014
Montážní zařízení	44 869	46 215	48 526	50 952
Testovací zařízení	22 434	23 107	24 263	25 476
Dopravníky	13 461	13 864	14 558	15 285
Ruční pracoviště	8 973	9 243	9 704	10 190
<b>Celkem</b>	<b>89 737</b>	<b>92 429</b>	<b>97 051</b>	<b>101 903</b>

Zhoršený vývoj však neovlivní plánovanou investici do strojů, jež chce firma pořizovat v roce 2012. Stejně tak je firma pevně rozhodnuta pro zavedení certifikace ČSN EN ISO 9001:2008, které bude probíhat v roce 2012.

## 9.2.2 Plánované výkazy společnosti – druhá varianta plánu – pesimistická

Pesimistická varianta plánu opět zahrnuje výkaz zisků a ztrát, rozvahu a cash flow, které byly naplánovány za pomoci programu Stratex.

Tabulka 26: Plánovaný výkaz zisku a ztrát – druhá varianta plánu (vlastní zpracování dle interních materiálů společnosti)

Výkaz zisku a ztrát		Skutečnost	Plán		
V tis. Kč			2011	2012	2013
I.	Tržby za prodej zboží	18	0	0	0
A.	Náklady vynaložené na prodané zboží	0	0	0	0
+	<b>Obchodní marže</b>	<b>18</b>	<b>0</b>	<b>0</b>	<b>0</b>
II.	Výkony	95 379	92 692	97 346	102 213
II.1.	Tržby za prodej vlastních výrobků a služeb	89 737	92 429	97 051	101 903
II.2.	Změna stavu zásob vlastní činnosti	5 642	263	295	310
II.3.	Aktivace	0	0	0	0
B.	Výkonová spotřeba	56 752	58 745	61 336	56 135
B.1.	Spotřeba materiálu a energie	47 006	48 425	50 846	45 151
B.2.	Služby	9 746	10 320	10 490	10 984



+	<b>Přidaná hodnota</b>	<b>38 645</b>	<b>33 947</b>	<b>36 010</b>	<b>46 078</b>
	C. Osobní náklady	19 570	20 282	21 195	22 149
	C.1. Mzdové náklady	13 888	14 513	15 166	15 849
	C.2. Odměny členům orgánů společnosti a družstva	0	0	0	0
	C.3. Náklady na sociální zabezpečení a zdravotní pojištění	4 883	4 934	5 156	5 388
	C.4. Sociální náklady	799	835	873	912
	D. Daně a poplatky	55	62	62	62
	E. Odpisy dlouhodobého nehmotného a hmotného majetku	2 345	2 211	1 598	1 187
III.	Tržby z prodeje dlouhodobého majetku a materiálu	0	0	0	0
III.1	Tržby z prodeje dlouhodobého majetku	0	0	0	0
III.2	Tržby z prodeje materiálu	0	0	0	0
	F. Zůstatková cena prodaného dlouhodobého majetku a materiálu	0	0	0	0
	F.1. Zůstatková cena prodaného dlouhodobého majetku	0	0	0	0
	F.2. Prodaný materiál	0	0	0	0
	G. Změna stavu rezerv, OP v provozní oblasti a KNPO (+/-)	0	0	0	0
IV.	Ostatní provozní výnosy	189	200	200	200
	H. Ostatní provozní náklady	737	884	1 061	1 274
V.	Převod provozních výnosů	0	0	0	0
	I. Převod provozních nákladů	0	0	0	0
*	<b>Provozní výsledek hospodaření</b>	<b>16 127</b>	<b>10 708</b>	<b>12 294</b>	<b>21 607</b>
VI.	Tržby z prodeje cenných papírů a podílů	0	0	0	0
	J. Prodané cenné papíry a podíly	0	0	0	0
VII.	Výnosy z dlouhodobého finančního majetku	0	0	0	0
VII.1	Výnosy z podílů v ovl.a řízených osobách v úč.jdn. s podst.vlivem	0	0	0	0
VII.2	Výnosy z ostatních dlouhodobých cenných papírů a podílů	0	0	0	0
VII.3	Výnosy z ostatního dlouhodobého finančního majetku	0	0	0	0
VIII	Výnosy z krátkodobého finančního majetku	0	0	0	0
	K. Náklady z finančního majetku	0	0	0	0
IX.	Výnosy z přecenění cenných papírů a derivátů	0	0	0	0
	L. Náklady z přecenění cenných papírů a derivátů	0	0	0	0
	M. Změna stavu rezerv a OP ve finanční oblasti	0	0	0	0
X.	Výnosové úroky	28	31	34	37
	N. Nákladové úroky	124	94	31	0
XI.	Ostatní finanční výnosy	633	633	633	633
	O. Ostatní finanční náklady	649	662	675	689
XII.	Převod finančních výnosů	0	0	0	0
	P. Převod finančních nákladů	0	0	0	0
*	<b>Finanční výsledek hospodaření</b>	<b>-112</b>	<b>-92</b>	<b>-39</b>	<b>-18</b>
	Q. Daň z příjmů za běžnou činnost	9	-371	-341	4 211

Q.1.	- splatná	9	0	0	4 211
Q.2.	- odložená	0	-371	-341	0
**	<b>Výsledek hospodaření za běžnou činnost</b>	<b>16 006</b>	<b>10 987</b>	<b>12 596</b>	<b>17 378</b>
XIII	Mimořádné výnosy	0	0	0	0
R.	Mimořádné náklady	0	0	0	0
S.	Daň z příjmů z mimořádné činnosti	0	0	0	0
S.1.	- splatná	0	0	0	0
S.2.	- odložená	0	0	0	0
*	<b>Mimořádný výsledek hospodaření</b>	<b>0</b>	<b>0</b>	<b>0</b>	<b>0</b>
T.	Převod podílu na výsledku hospodaření společníkům	0	0	0	0
***	<b>Výsledek hospodaření za účetní období</b>	<b>16 006</b>	<b>10 987</b>	<b>12 596</b>	<b>17 378</b>
****	<b>Výsledek hospodaření před zdaněním</b>	<b>16 015</b>	<b>10 616</b>	<b>12 255</b>	<b>21 588</b>

Tabulka 27: Plánovaná rozvaha společnosti – druhá varianta plánu (vlastní zpracování dle interních materiálů společnosti)

Rozvaha společnosti		Skutečnost	Plán		
V tis. Kč		2011	2012	2013	2014
	<b>AKTIVA CELKEM</b>	<b>74 024</b>	<b>82 514</b>	<b>93 748</b>	<b>116 043</b>
A.	<b>Pohledávky za upsaný základní kapitál</b>	0	0	0	0
B.	<b>Dlouhodobý majetek</b>	<b>15 550</b>	<b>13 939</b>	<b>12 341</b>	<b>11 154</b>
B.I.	<b>Dlouhodobý nehmotný majetek</b>	328	424	258	192
B.I.1.	Zřizovací výdaje	0	0	0	0
B.I.2.	Nehmotné výsledky výzkumu a vývoje	0	0	0	0
B.I.3.	Software	328	132	16	0
B.I.4.	Ocenitelná práva	0	0	0	0
B.I.5.	Goodwill (+/-)	0	0	0	0
B.I.6.	Jiný dlouhodobý nehmotný majetek	0	292	242	192
B.I.7.	Nedokončený dlouhodobý nehmotný majetek	0	0	0	0
B.I.8.	Poskytnuté zálohy na dlouhodobý nehmotný majetek	0	0	0	0
B.II.	<b>Dlouhodobý hmotný majetek</b>	15 222	13 515	12 083	10 962
B.II.1.	Pozemky	807	807	807	807
B.II.2.	Stavby	10 508	10 127	9 746	9 365
B.II.3.	Samostatné movité věci a soubory movitých věcí	3 907	2 581	1 530	790
B.II.4.	Pěstitelské celky trvalých porostů	0	0	0	0
B.II.5.	Základní stádo a tažná zvířata	0	0	0	0
B.II.6.	Jiný dlouhodobý hmotný majetek	0	0	0	0
B.II.7.	Nedokončený dlouhodobý hmotný majetek	0	0	0	0
B.II.8.	Poskytnuté zálohy na dlouhodobý hmotný majetek	0	0	0	0
B.II.9.	Oceňovací rozdíl k nabytému majetku	0	0	0	0
B.III.	<b>Dlouhodobý finanční majetek</b>	0	0	0	0

B.III.1.	Podíly v ovládaných a řízených osobách	0	0	0	0
B.III.2.	Podíly v účetních jednotkách pod podstatným vlivem	0	0	0	0
B.III.3.	Ostatní dlouhodobé CP a podíly	0	0	0	0
B.III.4.	Půjčky a úvěry - ovládající a řídící osoba, podstatný vliv	0	0	0	0
B.III.5.	Jiný dlouhodobý finanční majetek	0	0	0	0
B.III.6.	Požizovaný dlouhodobý finanční majetek	0	0	0	0
B.III.7.	Poskytnuté zálohy na dlouhodobý finanční majetek	0	0	0	0
<b>C.</b>	<b>Oběžná aktiva</b>	<b>58 347</b>	<b>68 575</b>	<b>81 407</b>	<b>104 889</b>
<b>C.I.</b>	<b>Zásoby</b>	5 869	6 675	7 009	7 360
C.I.1.	Materiál	732	770	809	849
C.I.2.	Nedokončená výroba a polotovary	5 642	5 905	6 200	6 510
C.I.3.	Výrobky	0	0	0	0
C.I.4.	Zvířata	0	0	0	0
C.I.5.	Zboží	0	0	0	0
C.I.6.	Poskytnuté zálohy na zásoby	0	0	0	0
<b>C.II.</b>	<b>Dlouhodobé pohledávky</b>	2 585	2 939	3 138	2 977
C.II.1.	Pohledávky z obchodních vztahů	2 585	2 567	2 426	2 265
C.II.2.	Pohledávky - ovládající a řídící osoba	0	0	0	0
C.II.3.	Pohledávky - podstatný vliv	0	0	0	0
C.II.4.	Pohledávky za společníky, členy družstva a účastníky sdružení	0	0	0	0
C.II.5.	Dlouhodobé poskytnuté zálohy	0	0	0	0
C.II.6.	Dohadné účty aktivní	0	0	0	0
C.II.7.	Jiné pohledávky	0	0	0	0
C.II.8.	Odložená daňová pohledávka	0	371	712	712
<b>C.III.</b>	<b>Krátkodobé pohledávky</b>	25 744	22 320	20 763	20 381
C.III.1.	Pohledávky z obchodních vztahů	23 109	21 053	20 758	20 381
C.III.2.	Pohledávky - ovládající a řídící osoba	0	0	0	0
C.III.3.	Pohledávky - podstatný vliv	0	0	0	0
C.III.4.	Pohledávky za společníky, členy družstva a účastníky sdružení	0	0	0	0
C.III.5.	Sociální zabezpečení a zdravotní pojištění	0	0	0	0
C.III.6.	Stát - daňové pohledávky	2 124	1 267	5	0
C.III.7.	Krátkodobé poskytnuté zálohy	505	0	0	0
C.III.8.	Dohadné účty aktivní	0	0	0	0
C.III.9.	Jiné pohledávky	6	0	0	0
<b>C.IV.</b>	<b>Krátkodobý finanční majetek</b>	24 149	36 641	50 497	74 172
C.IV.1.	Peníze	4	8	16	32
C.IV.2.	Účty v bankách	24 145	36 633	50 481	74 140
C.IV.3.	Krátkodobé cenné papíry a podíly	0	0	0	0
C.IV.4.	Požizovaný krátkodobý finanční majetek	0	0	0	0
<b>D.</b>	<b>Časové rozlišení</b>	127	0	0	0
D.I.1.	Náklady příštích období	127	0	0	0

D.I.2.	Komplexní náklady příštích období	0	0	0	0
D.I.3.	Příjmy příštích období	0	0	0	0
	<b>PASIVA CELKEM</b>	<b>74 024</b>	<b>82 514</b>	<b>93 748</b>	<b>116 043</b>
<b>A.</b>	<b>Vlastní kapitál</b>	<b>55 608</b>	<b>66 595</b>	<b>79 190</b>	<b>96 568</b>
<b>A.I.</b>	<b>Základní kapitál</b>	100	100	100	100
A.I.1.	Základní kapitál	100	100	100	100
A.I.2.	Vlastní akcie a vlastní obchodní podíly	0	0	0	0
A.I.3.	Změny základního kapitálu	0	0	0	0
<b>A.II.</b>	<b>Kapitálové fondy</b>	0	0	0	0
A.II.1.	Emisní ažio	0	0	0	0
A.II.2.	Ostatní kapitálové fondy	0	0	0	0
A.II.3.	Oceňovací rozdíly z přecenění majetku a závazků	0	0	0	0
A.II.4.	Oceňovací rozdíly z přecenění při přeměnách	0	0	0	0
<b>A.III.</b>	<b>Fondy ze zisku</b>	10	20	20	20
A.III.1.	Zákonný rezervní fond a nedělitelný fond	10	20	20	20
A.III.2.	Statutární a ostatní fondy	0	0	0	0
<b>A.IV.</b>	<b>Výsledek hospodaření minulých let</b>	39 492	55 488	66 475	79 070
A.IV.1.	Nerozdělený zisk minulých let	39 492	55 488	66 475	79 070
A.IV.2.	Neuhrazená ztráta minulých let	0	0	0	0
<b>A.V.</b>	<b>Výsledek hospodaření běžného účetního období</b>	16 006	10 987	12 596	17 378
<b>B.</b>	<b>Cizí zdroje</b>	<b>18 162</b>	<b>15 666</b>	<b>14 303</b>	<b>19 221</b>
<b>B.I.</b>	<b>Rezervy</b>	0	0	0	0
B.I.1.	Rezervy podle zvláštních předpisů	0	0	0	0
B.I.2.	Rezerva na důchody a podobné závazky	0	0	0	0
B.I.3.	Rezerva na daň z příjmu	0	0	0	0
B.I.4.	Ostatní rezervy	0	0	0	0
<b>B.II.</b>	<b>Dlouhodobé závazky</b>	0	0	0	0
B.II.1.	Závazky z obchodních vztahů	0	0	0	0
B.II.2.	Závazky - ovládající a řídicí osoba	0	0	0	0
B.II.3.	Závazky - podstatný vliv	0	0	0	0
B.II.4.	Závazky ke společníkům, členům družstva a k účastníkům sdružení	0	0	0	0
B.II.5.	Dlouhodobé přijaté zálohy	0	0	0	0
B.II.6.	Vydané dluhopisy	0	0	0	0
B.II.7.	Dlouhodobé směnky k úhradě	0	0	0	0
B.II.8.	Dohadné účty pasivní	0	0	0	0
B.II.9.	Jiné dlouhodobé závazky	0	0	0	0
B.II.10.	Odložený daňový závazek	0	0	0	0
<b>B.III.</b>	<b>Krátkodobé závazky</b>	13 954	13 630	14 303	19 221
B.III.1.	Závazky z obchodních vztahů	11 497	12 067	12 670	13 304
B.III.2.	Závazky - ovládající a řízené osoby	0	0	0	0
B.III.3.	Závazky - podstatný vliv	0	0	0	0
B.III.4.	Závazky ke společníkům, členům družstva a k účastníkům sdružení	51	0	0	0

B.III.5.	Závazky k zaměstnancům	991	1 014	1 060	1 107
B.III.6.	Závazky ze sociálního zabezpečení a zdravotního pojištění	546	548	573	599
B.III.7.	Stát - daňové závazky a dotace	862	0	0	4 211
B.III.8.	Krátkodobé přijaté zálohy	0	0	0	0
B.III.9.	Vydané dluhopisy	0	0	0	0
B.III.10.	Dohadné účty pasivní	7	0	0	0
B.III.11.	Jiné závazky	0	0	0	0
<b>B.IV.</b>	<b>Bankovní úvěry a výpomoci</b>	<b>4 208</b>	<b>2 036</b>	<b>0</b>	<b>0</b>
B.IV.1.	Bankovní úvěry dlouhodobé	4 208	2 036	0	0
B.IV.2.	Krátkodobé bankovní úvěry	0	0	0	0
B.IV.3.	Krátkodobé finanční výpomoci	0	0	0	0
<b>C.</b>	<b>Časové rozlišení</b>	<b>254</b>	<b>254</b>	<b>254</b>	<b>254</b>
C.I.1.	Výdaje příštích období	254	254	254	254
C.I.2.	Výnosy příštích období	0	0	0	0
	<b>Aktiva - pasiva</b>	<b>0</b>	<b>0</b>	<b>0</b>	<b>0</b>

Tabulka 28: Plán peněžních toků společnosti – druhá varianta plánu – pesimistická (vlastní zpracování dle interních zdrojů společnosti)

Plán peněžních toků společnosti V tis. Kč		Skutečnost	Plán		
		2011	2012	2013	2014
<b>I</b>	<b>Stav peněžních prostředků na počátku období</b>	<b>31 476</b>	<b>24 149</b>	<b>36 641</b>	<b>50 497</b>
<b>Z</b>	<b>Účetní hospodářský výsledek bez odložené daně</b>	<b>16 006</b>	<b>10 616</b>	<b>12 255</b>	<b>17 378</b>
<b>A</b>	<b>ČISTÝ PENĚŽNÍ TOK Z BĚŽNÉ A MIMOŘÁDNÉ ČINNOSTI</b>				
A.1	Úpravy o nepeněžní operace	<b>3 712</b>	<b>2 331</b>	<b>1 598</b>	<b>1 187</b>
A.1.1	Odpisy stálých aktiv	2 345	2 211	1 598	1 187
A.1.2	Odpis opravné položky k úplatně nabytému majetku	0	0	0	0
A.1.3	Změna zůstatků rezerv (bez ODZ)	0	0	0	0
A.1.4	Změna zůstatků čas.roz. a dohad.úctů	1 367	120	0	0
A.1.5	Změna zůstatků opravných položek k stál.aktivům	0	0	0	0
A.1.6	Zisk (ztráta) z prodeje stálých aktiv	0	0	0	0
A.1.7	Zúčtování oceňovacích rozdílů z kap.účástí	0	0	0	0
A.2	Úpravy oběžných aktiv	<b>-21 575</b>	<b>2 318</b>	<b>2 039</b>	<b>5 110</b>
A.2.1	Změna stavu pohledávek	-16 590	2 937	1 699	543
A.2.2	Změna stavu krátk.závazků, běž.úvěrů a výpomocí	191	-317	674	4 918
A.2.3	Změna stavu zásob	-5 176	-301	-334	-350
A.2.4	Změna stavu krátk.finančního majetku	0	0	0	0
	<b>Peněžní tok z provozní činnosti celkem</b>	<b>-1 857</b>	<b>15 264</b>	<b>15 891</b>	<b>23 675</b>

<b>B</b>	<b>INVESTIČNÍ ČINNOST</b>				
B.1	Nabytí stálých aktiv	<b>-3 300</b>	<b>-600</b>	<b>0</b>	<b>0</b>
B.1.1	Nabytí dlouhodobého hmotného majetku	-3 345	-300	0	0
B.1.2	Nabytí dlouhodobého nehmotného majetku	45	-300	0	0
B.1.3	Nabytí dlouhodobého finančního majetku	0	0	0	0
B.2	Výnosy z prodeje stálých aktiv	<b>0</b>	<b>0</b>	<b>0</b>	<b>0</b>
B.2.1	Výnosy z prodeje dlouhodobého HM a NM	0	0	0	0
B.2.2	Výnosy z prodeje dlouhodobého FM	0	0	0	0
B.3	Příjmy z vyplacených CP držných do splatnosti	0	0	0	0
B.4	Komplexní pronájem	<b>0</b>	<b>0</b>	<b>0</b>	<b>0</b>
B.4.1	Úhrada pohledávek z kompl. pronájmu				
B.4.2	Úhrada závazků z kompl.pronájmu				
	<b>Peněžní tok z investiční činnosti celkem</b>	<b>-3 300</b>	<b>-600</b>	<b>0</b>	<b>0</b>
<b>C</b>	<b>FINANČNÍ ČINNOST</b>				
C.1	Změna stavu dlouhodobých závazků	<b>-2 172</b>	<b>-2 172</b>	<b>-2 036</b>	<b>0</b>
C.1.1	Zvýšení dlouhodobých úvěrů	0	0	0	0
C.1.2	Snížení dlouhodobých úvěrů	-2 172	-2 172	-2 036	0
C.1.3	Zvýšení závazků z dluhopisů	0	0	0	0
C.1.4	Snížení závazků z dluhopisů	0	0	0	0
C.1.5	Zvýšení ostatních dlouh.závazků	0	0	0	0
C.1.6	Snížení ostatních dlouh.závazků	0	0	0	0
C.2	Zvýšení a snížení vlast. kapitálu z vyb.operací	<b>2</b>	<b>0</b>	<b>0</b>	<b>0</b>
C.2.1	Změny základního kapitálu (+navýšení z emisí, - výplata)	0	0	0	0
C.2.2	Přeměna dluhopisů na akcie	0	0	0	0
C.2.3	Peněžní dary a dotace	0	0	0	0
C.2.4	Kapitalizace závazků	0	0	0	0
C.2.5	Úhrada ztráty společníky	0	0	0	0
C.2.6	Vyplacené dividendy a podíly na zisku	2	0	0	0
C.2.7	Vyplacení vlastního kapitálu společníkům	0	0	0	0
C.2.8	Odpis vlastních akcií	0	0	0	0
C.2.9	Ostatní výdaje ze zisku	0	0	0	0
	<b>Peněžní tok z finanční činnosti celkem</b>	<b>-2 170</b>	<b>-2 172</b>	<b>-2 036</b>	<b>0</b>
	<b>Peněžní tok celkem</b>	<b>-7 327</b>	<b>12 492</b>	<b>13 855</b>	<b>23 675</b>
	Vyrovňovací rozdíl	0	0	0	0
	<b>Stav peněžních prostředků na konci období</b>	<b>24 149</b>	<b>36 641</b>	<b>50 497</b>	<b>74 172</b>

### 9.3 Zhodnocení plánu a doporučení

Následující tabulka porovnává obě varianty plánů pomocí ukazatelů zadluženosti, likvidity, rentability, obratovosti a moderního měřítka výkonnosti EVA, jejíž výpočet je v příloze.

Tabulka 29: Zhodnocení plánů (vlastní zpracování dle interních materiálů společnosti)

<b>Analýza zadluženosti</b>	<b>2012</b>	<b>2013</b>	<b>2014</b>
<b>Základní varianta</b>			
Celková zadluženost	18,87%	15,43%	16,51%
Míra zadluženosti	0,23	0,18	0,20
Krytí dlouhodobých aktiv vlastním majetkem	4,89	6,87	9,76
Ukazatel úrokového krytí	134,87	564,12	x
<b>Druhá varianta pesimistická</b>			
Celková zadluženost	18,99%	15,26%	16,56%
Míra zadluženosti	0,23	0,18	0,20
Krytí dlouhodobých aktiv vlastním majetkem	4,77	6,42	8,66
Ukazatel úrokového krytí	114,34	402,26	x
<b>Analýza likvidity</b>	<b>2012</b>	<b>2013</b>	<b>2014</b>
<b>Základní varianta</b>			
Běžná likvidita	5,07	5,68	5,54
Pohotová likvidita	4,43	5,08	5,08
Hotovostní likvidita	2,83	3,72	4,10
<b>Druhá varianta pesimistická</b>			
Běžná likvidita	5,03	5,69	5,46
Pohotová likvidita	4,33	4,98	4,91
Hotovostní likvidita	2,69	3,53	3,86
<b>Analýza rentability</b>	<b>2012</b>	<b>2013</b>	<b>2014</b>
<b>Základní varianta</b>			
Rentabilita tržeb	13,31%	16,32%	21,94%
Rentabilita aktiv	14,98%	17,14%	22,88%
Rentabilita vlastního kapitálu	20,27%	21,73%	24,90%
<b>Druhá varianta pesimistická</b>			
Rentabilita tržeb	11,89%	12,98%	17,05%
Rentabilita aktiv	12,97%	13,11%	18,60%
Rentabilita vlastního kapitálu	17,98%	17,28%	19,77%
<b>Analýza aktivity</b>	<b>2012</b>	<b>2013</b>	<b>2014</b>
<b>Základní varianta</b>			
Doba obratu zásob z tržeb (dny)	26	26	26
Doba obratu pohledávek (dny)	88	82	76
Doba obratu závazků (dny)	60	60	60
<b>Druhá varianta pesimistická</b>			
Doba obratu zásob z tržeb (dny)	26	26	26
Doba obratu pohledávek (dny)	92	86	80
Doba obratu závazků (dny)	65	65	65
<b>EVA – základní varianty</b>	<b>8 457</b>	<b>9 759</b>	<b>4 637</b>
<b>EVA – pesimistická varianta</b>	<b>6 908</b>	<b>5 640</b>	<b>-2 252</b>

Ze srovnání obou variant plánu vyplývá, že pro podnik je ideální varianta základní, neboť vykazuje ve všech letech plánu lepší hodnoty než varianta druhá - pesimistická. Ke stejnému závěru dojdeme i porovnáním ekonomické přidané hodnoty, která vykazuje lepší výsledky v základní variantě plánu. Avšak tyto hodnoty oproti předchozím rokům klesají, což je zapříčiněno zejména tím, že čistá provozní aktiva rostou v důsledku aktivování výzkumu a vývoje daleko rychleji, než je vykazován růst čistého operativního zisku. Zvýšení EVY by společnost docílila tehdy, zvýšila-li by efektivnost hospodaření, či tržby, případně by se zbavila nepotřebného majetku a tím snížila kapitál a poslední možností je řízení rizika a tím i nákladů na kapitál. Pozitivní je, že je EVA ve všech letech kladná. V pesimistické variantě dosahuje EVA v posledním roce plánu záporných hodnot, neboť byla dosažena velmi nízká hodnota NOPAT. Přestože základní varianta počítá v roce 2012 s nižším ziskem, než společnost dosahovala v roce 2011, v ostatních letech je plánován prudší růst a zisky převyšující i rok 2011. Zisk společnosti byl v roce 2011 ovlivněn vysokým stavem nedokončené výroby, která se týkala finančně náročné rozpracované zakázky. Avšak s takto vysokou hodnotou změny stavu zásob vlastní činností se již nepočítá. Pro podnik je však důležité, že základní varianta počítá do budoucna s postupným zlepšováním. Tento stav podporuje zejména investice společnosti do certifikace ISO, která skýtá daleko širší paletu zakázek, než s jakou společnost disponovala do této doby, a také investice do výzkumu a vývoje, jehož cílem je optimalizace výrobních procesů eliminací nadbytečných nákladů ve všech etapách výroby, úsporu času instalace zařízení, minimalizaci výrobních prostor, pracovních úkonů a podstatným zrychlením a zlevněním celého procesu u jednotlivých vyráběných linek. Náklady na výzkum a vývoj ovlivnily také vyšší daně v roce 2012 a 2013.

Pesimistická varianta plánu vykazuje výraznější zhoršení výsledků především v roce 2012 a 2013, kdy je počítáno s nižším tempem růstu tržeb, jednak v důsledku snižování cen výrobků, jako reakce na neustále sílící konkurenci a také z důvodů pomalejšího tempa růstu v odvětví, dále se zdražováním cen nejen vstupních materiálů a se stále problémovější platební morálkou odběratelů. Poslední rok 2014 opět plánuje zlepšení situace, která souvisí zejména s rostoucími tržbami, jež si společnost slibuje díky certifikaci a výsledkům výzkumu a vývoje.

Společnost by se tedy měla držet základní varianty. Ukazatelé zadluženosti v pesimistické i základní variantě nejsou příliš rozdílné, neboť společnost nemá v plánu využívat bankovních úvěrů, které by tyto hodnoty ovlivňovaly. Pesimistická varianta je mírně horší, proto-



že se zde plánuje s vyššími závazky. Také klesá hodnota krytí dlouhodobých aktiv vlastním kapitálem a úrokového krytí, avšak vždy se hodnoty pohybují vysoko nad doporučenou hranicí. Dále jsou porovnávány hodnoty likvidity. Zejména ke konci období finanční analýzy, vykazovala společnost vysokou hodnotu všech ukazatelů likvidity. Tato skutečnost je dána vysokými finančními prostředky na účtech společnosti a v budoucnu nemá tendenci se měnit, spíše naopak, dochází k jejich neustálému navyšování. Oba majitelé společnosti sdílejí v této souvislosti konzervativnější přístup, přesto bych jim do budoucna doporučila část z těchto financí využít pro investování. V roce 2013 mohou například zainvestovat do reklamní kampaně, která bude vyzdvihovat přijetí certifikace ISO, nebo mohou prostředky využít ke koupi nových, modernějších strojů. Následující rok přichází v úvahu možnost rozšíření výrobní haly či skladových prostor, neboť se plánuje zvýšení zakázek.

Z pohledu rentability vychází opět lépe varianta základní. Z ukazatelů rentability vyplývá, že podnik je pro svého majitele stále výnosnější, než kdyby měl využít k investici například bankovní produkt. Vlivem snížení výkonů došlo v roce 2012 k mírnému poklesu těchto hodnot, čemuž odpovídá i vývoj zisku. Pesimistická varianta se vyznačuje nižšími zisky a nižšími hodnotami rentability. Podíváme-li se na hodnoty doby obratu, pak opět základní varianta předpokládá lepší vývoj. Společnost v tomto plánu vykazuje nižší dobu obratu pohledávek než z roku 2011, přestože je toto snižování pozvolnější, jedná se o dobrý předpoklad do budoucna, kdy by firma ráda dosáhla vyšší doby obratu závazků než doby obratu pohledávek a neúvěrovala by tak své odběratele.

Rok 2014 je v základním plánu charakteristický velkým nárůstem zisku. Tento fakt je ovlivněn vysokými tržbami, jež chce společnost dosáhnout jednak větší množstvím zakázek, ale i zdražováním produktů a také nižšími náklady na spotřebu, které v tomto roce nejsou ovlivněny náklady na výzkum a vývoj. Společnosti bych doporučila, aby tento plán následně rozpracovala na krátkodobý plán, který bude potřeba pravidelně sledovat a vyhodnocovat případné změny. Je velmi důležité, aby se plán pružně přizpůsoboval měnícím se podmínkám nejen ve firmě, ale i v okolí.

## 10 ZHODNOCENÍ RIZIK A ZÁVĚREČNÁ DOPORUČENÍ

Riziko je velmi důležitý faktor dnešní doby, který je mnohdy podceňován. Současná doba je charakteristická svou nejistotou toho, co se bude dít. Žijeme ve světě, který pro nás přichystává řadu nahodilostí. Samozřejmě ty mohou mít pozitivní nebo negativní charakter. Proto je nejen pro podniky velmi důležité tyto rizika zjistit a snažit se je eliminovat.

Samotné podnikání je velmi rizikové, zejména pro majitele, kteří vkládají své prostředky do společnosti, přičemž by je mohli bezpečněji investovat do jiné alternativy. Je tedy na místě dokázat určit faktory, které mohou způsobit situaci, že plán nesplní svá očekávání. Je potřeba je identifikovat a co nejvíce je eliminovat.

Jestliže podnik vytváří plán, je velmi důležitá kontrola jeho plnění, která spočívá v porovnávání skutečností s hodnotami v plánu. Pokud dojde k rozdílu, je potřeba upravit plánované hodnoty. Díky pravidelné kontrole může podnik odhalit důležité informace, jež mu pomáhají k včasnému přijmutí opatření, které přispívají k minimalizaci negativních jevů v budoucnosti.

Hlavním rizikem finančního plánu společnosti je ztráta zákazníků, tím i zakázek a v důsledku toho snížení plánovaného zisku. Zisk je ukazatel, který ovlivňuje řada faktorů. Začneme výkony a výkonovou spotřebou. Výkony jsou závislé právě na poptávce zákazníků, neboť jejich hlavní složkou jsou tržby z prodeje vlastních výrobků a služeb. Hlavní část výkonové spotřeby tvoří spotřeba materiálu a energie a dále jsou to služby. Tyto položky je potřeba pravidelně kontrolovat. Jedině tak může společnost včas zjistit problém a pružně na něj reagovat.

Další velmi důležité riziko se týká nesplácení závazků, avšak majitelé společnosti jsou velmi konzervativní a většinu svých prostředků ponechávají ve společnosti, aby případně neměli problém s krytím svých závazků. Což je dokázáno i z výsledků finanční analýzy, kde společnost dosahuje vysokých hodnot likvidity. Společnost tímto předchází problémům s nesplácením závazků a ztrátou dobrého jména, avšak na úkor možnosti investovat tyto peníze a nechat je vydělávat. Hlavním důvodem, který oba majitelé uvádějí, jsou neustálé vnější změny, které se velmi těžko předvírají.

Obchodováním se zahraničím společnosti vzniká riziko kurzových rozdílů. Vzhledem k faktu, že jsou prozatím zahraniční zakázky zpracovávány v malé míře, není toto riziko

příliš velké. Ale v budoucnu, kdy se společnost chystá rozšířit svou klientelu v zahraničí, bude riziko aktuální.

Budoucí činnost podniku také ovlivňuje její zadluženost a plánované investice. Z finanční analýzy vyplývá, že společnost se nachází na spodní hranici zadluženosti a nemá problém s krytím nákladových úroků. Do budoucna žádné investice většího charakteru nechystá. Jediné investice, které jsou zohledněny i v plánu se týkají nákupu brusek a zavádění certifikace ISO. Tyto investice budou však placeny z vlastních zdrojů, tedy navyšování zadluženosti se neplánuje.

Velmi důležitý faktor je i kvalita výrobků, na níž si společnost stojí. Riziko zde spočívá v jejím snížení, což bývá způsobeno zejména chybou lidského faktoru, proto se společnost rozhodla zavést certifikace ISO, která bude deklarovat, že stroje a zařízení vyráběné společností jsou kvalitní. Ve společnosti budou vyčleněni pracovníci kvality, kteří budou pravidelně sledovat a vyhodnocovat kvalitu výrobků. Každoročně pak bude prováděn dozorový audit kvality a po delším časovém období, plánuje se dvouleté období, bude zpracováván re-certifikační audit kvality.

Společnost ABC s. r. o. je menší firmou, která se zabývá výrobou jednoúčelových strojů a zařízení, zaměřuje se tedy na trh průmyslové automatizace. Společnost na tomto trhu působí již více než 10 let. Během této doby se rozrůstala i její konkurence, s níž je stále obtížnější bojovat. Přesto má firma vybudované své jméno a může se chlubit i věrnými zákazníky. V současné době plánuje společnost podpořit prodej svých výrobků certifikací ISO a může se také chlubit vlastním oddělením výzkumu a vývoje. Můžeme tedy říct, že se jedná o společnost, která má jistě perspektivu. Z hlediska finanční situace je však potřeba pravidelně sledovat vlivy, které by ji mohly ohrozit.

Nyní bude provedena analýza citlivosti, která se zabývá změnou vstupní proměnné v závislosti na faktorech, které jí tvoří. Hlavním rizikem pro společnost je vytvoření dostatečné výše zisku, proto budou v následujícím textu vybrány některé důležité faktory, které jej ovlivňují. Budou aplikovány jak na variantu A, tak na variantu B.

Začneme tržbami za vlastní výrobky a služby, jež zisk před zdaněním ovlivňují ve velké míře. Následující tabulky zhodnocují, jaká výše tržeb za vlastní výrobky a služby je potřeba, k dosažení dané výše výsledku hospodaření, při zachování ostatních parametrů.

*Tabulka 30: Závislost výsledku hospodařena na tržbách za vlastní výroby a služby (vlastní zpracování) – základní varianta*

V tis. Kč	2012	2013	2014
Tržby za vlastní výroby služby	Výsledek hospodaření před zdaněním		
90 000	8 315	5 436	9 996
95 000	13 315	10 436	14 996
100 000	18 315	15 436	19 996
105 000	23 315	20 436	24 996
110 000	28 315	25 436	29 996

*Tabulka 31: Závislost výsledku hospodařena na tržbách za vlastní výroby a služby (vlastní zpracování) – varianta druhá - pesimistická*

	2012	2013	2014
Tržby za vlastní výroby služby	Výsledek hospodaření před zdaněním		
90 000	8 187	5 504	9 685
95 000	13 187	10 504	14 685
100 000	18 187	15 504	19 685
105 000	23 187	20 504	24 685
110 000	28 187	25 504	29 685

Další důležitou položkou je spotřeba materiálu a energie. Energie je zde zahrnuta zejména v důsledku jejího neustálého zdražování. Tabulka nám znázorňuje, jak se bude měnit výsledek hospodaření před zdaněním, změní-li se spotřeba materiálu a energie, při zachování ostatních parametrů.

*Tabulka 32: Závislost výsledku hospodařena na spotřebě materiálu a energie (vlastní zpracování) – základní varianta*

V tis. Kč	2012	2013	2014
Spotřeba materiálu a energie	Výsledek hospodaření před zdaněním		
45 000	15 964	23 044	30 050
50 000	10 964	18 044	25 050
55 000	5 964	13 044	20 050
60 000	964	8 044	15 050
65 000	-4 036	3 044	10 050

*Tabulka 33: Závislost výsledku hospodařena na spotřebě materiálu a energie (vlastní zpracování) – varianta druhá - pesimistická*

V tis. Kč	2012	2013	2014
Spotřeba materiálu a energie	Výsledek hospodaření před zdaněním		
45 000	14 041	18 401	21 739
50 000	9 041	13 401	16 739
55 000	4 041	8 401	11 739
60 000	-959	3 401	6 739
65 000	-5 959	-1 599	1 739

Výše výsledku hospodaření velmi ovlivňuje výkonová spotřeba, tedy nejen spotřeba materiálu a energií, ale i služby. Její závislost je znázorněna v následujících dvou tabulkách, přičemž ostatní parametry zůstávají zachovány.

*Tabulka 34: Závislost výsledku hospodařena na výkonové spotřebě (vlastní zpracování) – základní varianta*

V tis. Kč	2012	2013	2014
Výkonová spotřeba	Výsledek hospodaření před zdaněním		
45 000	26 284	33 534	41 034
50 000	21 284	28 534	36 034
55 000	16 284	23 534	31 034
60 000	11 284	18 534	26 034
65 000	6 284	13 534	21 034

*Tabulka 35: Závislost výsledku hospodařena na výkonové spotřebě (vlastní zpracování) – varianta druhá - pesimistická*

V tis. Kč	2012	2013	2014
Výkonová spotřeba	Výsledek hospodaření před zdaněním		
45 000	24 361	32 891	32 723
50 000	19 361	27 891	27 723
55 000	14 361	22 891	22 723
60 000	9 361	17 891	17 723
65 000	4 361	12 891	12 723

Nyní byly shrnuty hlavní rizika, které mohou způsobit, že společnost nedosáhne takových výsledků, jaké předpokládá. Proto je velmi důležité, aby se těmito riziky společnost zabývala a analyzovala je, například pomocí analýzy citlivosti. Hlavním rizikem, které společnost spatřuje ve svém podnikání, spočívá v nedosažení plánovaného zisku. Proto se analýza citlivosti zabývala výsledkem hospodaření před zdaněním a faktory, které jej nejvíce ovlivňují. Mezi tyto faktory patří tržby za vlastní výrobky a služby, spotřeba materiálu a

energie a v neposlední řadě celková výkonová spotřeba. Z analýzy například vyplývá, že pokud by společnost v roce 2012 (základní varianta) zvýšila spotřebu materiálů na 65 000 tisíc korun, dostala by se do záporných hodnot výsledku hospodaření. Tyto informace jsou pro společnost velmi důležité, neboť s jejich pomocí společnost mapuje své slabiny a určuje rizika, na které následně reaguje.

## 11 ZÁVĚR

Cílem této diplomové práce bylo sestavení dlouhodobého finančního plánu společnosti ABC s. r. o. Společnost se zabývá výrobou jednoúčelových strojů a zařízení, zaměřuje se tedy na trh průmyslové automatizace. Společnost na tomto trhu působí již více než 10 let. Během této doby se rozrůstala i její konkurence, s níž je stále obtížnější bojovat. Přesto má firma vybudované své jméno i řadu věrných zákazníků. V současné době plánuje podporovat svůj odbyt zavedením certifikace ISO a může se chlubit i vlastním oddělením výzkumu a vývoje.

Teoretická část práce se zabývala základními pojmy, jež se vztahují k tématu. Byly popsány zásady dlouhodobého finančního plánu, jeho struktura, cíle a blíže specifikovány jednotlivé kroky potřebné pro sestavení finančního plánu. V závěru se teoretická část zabývala systémem STRATEX, což je programové vybavení podporující sestavení dlouhodobého finančního plánu podniku.

V analytické části byla představena společnost, její hlavní činnost, zhodnoceno vnější a vnitřní prostředí společnosti a stručně charakterizováno odvětví, v němž se společnost pohybuje. Následně byla provedena finanční analýza společnosti, z níž vyplynulo, že podnik je po celou sledovanou dobu ziskový a tvoří hodnotu pro vlastníky. Vysoké hodnoty ukazatelů likvidity společnosti nám naznačují, že podnik nemá problém s okamžitým splácením svých závazků, avšak tyto prostředky převyšující doporučenou hranici likvidity by společnost mohla využít vhodnějším způsobem, například investicemi do marketingu či modernějších strojů. Další problém spatřují ve vysokých hodnotách doby obratu pohledávek. Společnost se v roce 2009 a 2011 dostala do pozice věřitele a úvěrovala tak své odběratele. Hodnoty rentability vykazovaly během analyzovaných let růst.

Na základě výsledků finanční analýzy a dalších zpracovaných analýz společnosti i vnějšího prostředí byl sestaven dlouhodobý finanční plán pro období 2012-2014. Plán byl zpracován ve dvou variantách. Základní varianta realisticky zohledňuje budoucí předpokládaný vývoj. Druhá varianta má pesimističtější charakter a počítá s horším vývojem ekonomiky, odvětví i se zhoršením platební morálky odběratelů.

Následně byly obě varianty zhodnoceny a společnosti byla doporučena varianta A, v níž firma dosahuje lepších výsledků a daří se jí naplňovat vytyčené cíle. Součástí praktické části je i zhodnocení rizik dlouhodobého finančního plánu, kdy je zpracována analýza citlivosti výsledku hospodaření na faktory, jež ji nejvíce ovlivňují. Mezi tyto faktory řadíme

tržby z prodeje vlastních výrobků a služeb, spotřebu materiálu a energie a celkovou výkonnou spotřebu. Podle mého názoru je v dnešní neustále měnící se době dlouhodobý finanční plán krok správným směrem, který pomáhá k zajištění dlouhodobé stability firmy.



## SEZNAM POUŽITÉ LITERATURY

- **Monografie**

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

DLUHOŠOVÁ, Dana, 2008. *Finanční řízení a rozhodování podniku: analýza, investování, oceňování, riziko, flexibilita*. Vyd. 2. upr. Praha: Ekopress, 2008. ISBN 978-80-86929-44-6.

FOTR, Jiří, 1999. *Strategické finanční plánování*. Vyd. 1. Praha: Grada. ISBN 80-7169 694-3.

GRÜNWARD, Rolf a Jaroslava HOLEČKOVÁ, 2008. *Finanční analýza a plánování podniku*. Vyd. 3. Praha: Oeconomica. ISBN 978-80-245-1108-5.

HRDÝ, Milan a Michaela HOROVÁ, 2009. *Finance podniku*. Vyd. 1. Praha: Wolters Kluwer Česká republika. ISBN 978-80-7357-492-5.

IRWIN, David a Stanislava SUCHANOVÁ, 2005. *Finanční řízení*. 1. české vyd. Praha: Profess Consulting. ISBN 80-7259-019-7.

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

KISLINGEROVÁ, Eva, 2010. *Manažerské finance*. Vyd. 3. Praha: C.H. Beck. ISBN 978-80-7400-194-9.

LANDA, Martin, 2007. *Finanční plánování a likvidita*. Vyd. 1. Brno: Computer Press. ISBN 978-80-251-1492-6.

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

PAVELKOVÁ, Drahomíra a Adriana KNÁPKOVÁ, 2009. *Výkonnost podniku z pohledu finančního manažera*. Vyd. 2., aktualiz. a dopl. Praha: Linde. ISBN 978-80-86131-85-6.

PETŘÍK, Tomáš, 2005. *Ekonomické a finanční řízení firmy: manažerské účetnictví v praxi*. Vyd. 1. Praha: Grada. ISBN 978-80-247-3024-0.

VALACH, Josef, 2001. *Investiční rozhodování a dlouhodobé financování*. Vyd. 1. Praha: Ekopress. ISBN 8086119386.

VALACH, Josef, 1999. *Finanční řízení podniku*. Vyd. 2. Praha: Ekopress. ISBN 80-86119-21-1.

SYNEK, Miloslav, 2006. *Podniková ekonomika*. Vyd. 4., přeprac. a dopl. Praha: C.H. Beck. ISBN 80-7179-892-4.

- **Internetové zdroje**

Bruckenstein, J 2011, '*TECH SURVEY. (cover story)*', *Financial Planning*, 41, 12, pp. 59-76, Business Source Complete, EBSCOhost, viewed 22 April 2012.

*Businessinfo.cz: Analýza konkurenceschopnosti České republiky* [online]. ©2011a, [cit. 2012-3-30]. Dostupné z: <http://www.businessinfo.cz/cz/clanek/analyzy-statistiky/analyza-konkurenceschopnosti-cr/1000431/59486/?page=9>

*Businessinfo.cz: Firmy očekávají zhoršení své ekonomické situace, nejvíce se obávají dopadů dluhové krize v eurozóně* [online]. ©2011b, [cit. 2012-3-30]. Dostupné z: <http://www.businessinfo.cz/cz/clanek/archiv-aktualit-pro-podnikatele/firmy-zhorseni-ekonomicke-situace-v-2012/1001627/62901/>

*Businessinfo.cz: Změny pro podnikatele od roku 2012* [online]. ©2012, [cit. 2012-3-30]. Dostupné z: <http://www.businessinfo.cz/cz/clanek/zmeny-od-roku-2012/zmeny-pro-podnikatele-od-roku-2012/1001697/59121/>

*Cnb.cz: Aktuální prognóza ČNB* [online]. ©2012, [cit. 2012-4-15]. Dostupné z: [http://www.cnb.cz/cs/menova\\_politika/prognosa/index.html#kurz](http://www.cnb.cz/cs/menova_politika/prognosa/index.html#kurz)

*Cnb.cz: Výnosy desetiletých státních dluhopisů* [online]. ©2011, [cit. 2012-4-12]. Dostupné z: [http://www.cnb.cz/cnb/STAT.ARADY\\_PKG.VYSTUP?p\\_period=12&p\\_sort=2&p\\_des=50&p\\_sestuid=375&p\\_uka=1&p\\_strid=EBA&p\\_od=200801&p\\_do=201203&p\\_lang=CS&p\\_format=0&p\\_decsep=%2C](http://www.cnb.cz/cnb/STAT.ARADY_PKG.VYSTUP?p_period=12&p_sort=2&p_des=50&p_sestuid=375&p_uka=1&p_strid=EBA&p_od=200801&p_do=201203&p_lang=CS&p_format=0&p_decsep=%2C)

*Cnb.cz: Sazby PRIBOR* [online]. ©2011, [cit. 2012-4-10]. Dostupné z: [http://www.cnb.cz/cs/financni\\_trhy/penezni\\_trh/pribor/prumerne.jsp?year=2011&show=S\\_pustit+sestavu](http://www.cnb.cz/cs/financni_trhy/penezni_trh/pribor/prumerne.jsp?year=2011&show=S_pustit+sestavu)

*Czso.cz: Aktuální statistické údaje* [online]. ©2011, [cit. 2012-4-10]. Dostupné z: [http://www.czso.cz/xz/redakce.nsf/i/aktualni\\_statisticke\\_udaje\\_c\\_1\\_2012](http://www.czso.cz/xz/redakce.nsf/i/aktualni_statisticke_udaje_c_1_2012)

*Czso.cz: Meziroční index nových zakázek podle vybraných oddílů CZ-NACE* [online]. ©2012, [cit. 2012-4-20]. Dostupné z: [http://vdb.czso.cz/vdbvo/tabparamzdr.jsp?cislotab=PRU9010CU&&kapitola\\_id=33&voa=graf](http://vdb.czso.cz/vdbvo/tabparamzdr.jsp?cislotab=PRU9010CU&&kapitola_id=33&voa=graf)

*Czso.cz: Míra inflace* [online]. ©2012, [cit. 2012-3-30]. Dostupné z: [http://www.czso.cz/csu/redakce.nsf/i/mira\\_inflace](http://www.czso.cz/csu/redakce.nsf/i/mira_inflace)

*Czso.cz: Průměrné mzdy 4. Čtvrtletí 2011* [online]. ©2011, [cit. 2012-4-10]. Dostupné z: <http://www.czso.cz/csu/csu.nsf/informace/cpmz030912.doc>

*Czso.cz: Průmysl 2012* [online]. ©2012, [cit. 2012-4-13]. Dostupné z: <http://www.czso.cz/csu/csu.nsf/informace/cpru040612.doc>

*Czso.cz: Tržby za vlastní výrobky a služby průmyslové povahy* [online]. ©2010, [cit. 2012-4-20]. Dostupné z: [http://vdb.czso.cz/vdbvo/tabparam.jsp?voa=tabulka&cislotab=PRU0030UU&&kapitola\\_id=33](http://vdb.czso.cz/vdbvo/tabparam.jsp?voa=tabulka&cislotab=PRU0030UU&&kapitola_id=33)

*Czso.cz: Vývoj ekonomiky České republiky 2011* [online]. ©2012, [cit. 2012-4-8]. Dostupné z: [http://www.czso.cz/csu/2011edicniplan.nsf/t/C1001E2533/\\$File/110911q4a.pdf](http://www.czso.cz/csu/2011edicniplan.nsf/t/C1001E2533/$File/110911q4a.pdf)

*Czso.cz: Zaměstnanci a průměrné mzdy podle odvětví* [online]. ©2011, [cit. 2012-4-10]. Dostupné z: [http://vdb.czso.cz/vdbvo/tabparam.jsp?vo=tabulka&cislotab=PRA0010UU&kapitola\\_id=15&voa=tabulka&go\\_zobraz=1&aktualizuj=Aktualizovat&cas\\_1\\_37=2011](http://vdb.czso.cz/vdbvo/tabparam.jsp?vo=tabulka&cislotab=PRA0010UU&kapitola_id=15&voa=tabulka&go_zobraz=1&aktualizuj=Aktualizovat&cas_1_37=2011)

*Damodaran.com: Risk premium* [online]. ©2011, [cit. 2012-3-28]. Dostupné z: <http://pages.stern.nyu.edu/~adamodar/>

*Damodaran.com: Risk Premiums for Other Markets* [online]. ©2011, [cit. 2012-4-20]. Dostupné z: <http://pages.stern.nyu.edu/~adamodar/>

*Damodaran.com: Total Beta By Industry Sector* [online]. ©2011, [cit. 2012-4-20]. Dostupné z: <http://pages.stern.nyu.edu/~adamodar/>

*Iso.cz: ISO 9001* [online]. ©2012, [cit. 2012-4-13]. Dostupné z: [http://www.iso.cz/?page\\_id=38](http://www.iso.cz/?page_id=38)

*Ihned.cz: Dvě třetiny malých a středních podniků nemají dlouhodobý finanční plán* [online]. ©2012, [cit. 2012-4-24]. Dostupné z: <http://managerweb.ihned.cz/c1-55579200-dve-tretiny-malych-a-strednich-podniku-nemaji-dlouhodoby-financni-plan>

*Mpo.cz: Finanční analýza podnikové sféry za první pololetí 2011* [online]. ©2012, [cit. 2012-4-20]. Dostupné z: <http://www.mpo.cz/dokument102021.html>

*Mpo.cz: Finanční analýza podnikové sféry za rok 2010* [online]. ©2011, [cit. 2012-2-28]. Dostupné z: <http://www.mpo.cz/dokument89407.html>

*Mpsv.cz: Prognóza vybraných makroekonomických ukazatelů* [online]. ©2012, [cit. 2012-4-15]. Dostupné z: <http://www.mpsv.cz/cs/869>

*Mpsv.cz: Statistiky nezaměstnanosti* [online]. ©2009, [cit. 2012-4-1]. Dostupné z: <http://portal.mpsv.cz/sz/stat/nz/mes>

*Podnikatel.cz: Přehled nových zákonů, které se v roce 2012 dotknou firem* [online]. ©2011, [cit. 2012-3-25]. Dostupné z: <http://www.podnikatel.cz/clanky/prehled-novych-zakonu-ktere-se-v-roce-2012-dotknou-firem//>

- **Interní materiály společnosti ABC s. r. o.**

*Výroční zpráva 2008* [cit. 2012-2-28].

*Výroční zpráva 2009* [cit. 2012-2-28].

*Výroční zpráva 2010* [cit. 2012-2-28].

*Účetní výkazy 2011* [cit. 2012-4-10].

*Ostatní interní materiály* [cit. 2012-3-10].

**SEZNAM POUŽITÝCH SYMBOLŮ A ZKRATEK**

BÚ	Bankovní úvěr
CZ NACE	Klasifikace ekonomických činností
ČNB	Česká národní banka
ČPK	Čistý pracovní kapitál
ČSN	České technické normy
ČSÚ	Český statistický úřad
DHM	Dlouhodobý hmotný majetek
DNM	Dlouhodobý nehmotný majetek
EAT	Zisk po zdanění
EBIT	Zisk před zdaněním a úroky
EN	Evropské normy
EVA	Ekonomická přidaná hodnota
HDP	Hrubý domácí produkt
ISO	International Standard Organization
Kč	Koruna česká
KZ	Krátkodobé závazky
KBÚ	Krátkodobé bankovní úvěry
MPO	Ministerstvo průmyslu a obchodu
MPSV	Ministerstvo práce a sociálních věcí
MVA	Tržní přidaná hodnota
ROA	Rentabilita aktiv
ROCE	Rentabilita dlouhodobých zdrojů
ROE	Rentabilita vlastního kapitálu
ROS	Rentabilita tržeb

s. r. o. Společnost s ručením omezeným

tis. Tisíc

TSR Total shareholder value

**SEZNAM OBRÁZKŮ**

<i>Obrázek 1: Vztah mezi finančním plánem a ostatními ekonomickými plány podniku (Marek, 2006, s. 497) .....</i>	14
<i>Obrázek 2: Postup tvorby finančního plánu (Pavelková a Knápková, 2009, s. 211).....</i>	17
<i>Obrázek 3: Ukazatele finanční analýzy (Hrdý a Horová, 2009, s. 119).....</i>	22
<i>Obrázek 4: Jednotlivé úrovně a etapy plánování (Petřík, 2001, s. 116) .....</i>	34
<i>Obrázek 5: Podíly skupin CZ – NACE 28 na tržbách za prodej vlastních výrobků a služeb v roce 2010 (MPO, ©2011).....</i>	48
<i>Obrázek 6: Vývozní teritoria v roce 2010 (MPO, ©2011) .....</i>	50
<i>Obrázek 7: Dovozní teritoria v roce 2010 (MPO, ©2011).....</i>	50
<i>Obrázek 8: Meziroční index nových zakázek oddílu CZ NACE 28 (ČSÚ, ©2012) .....</i>	54
<i>Obrázek 9: Meziroční index tržeb za vlastní výroby a služby oddílu CZ NACE 28 (ČSÚ, ©2010).....</i>	54
<i>Obrázek 10: Vývoj tržeb za vlastní výroby a služby společnosti ABC s. r. o. (vlastní zpracování dle interních materiálů společnosti) .....</i>	75
<i>Obrázek 11: Vývoj tržeb za vlastní výroby a služby a výkonové spotřeby (vlastní zpracování dle interních materiálů společnosti) .....</i>	77

**SEZNAM TABULEK**

<i>Tabulka 1: Tržby za prodej vlastních výrobků a služeb v letech 2007 - 2010 (MPO, ©2011).....</i>	<i>48</i>
<i>Tabulka 2: Počet zaměstnaných osob v letech 2007 – 2010 (MPO, ©2011) .....</i>	<i>49</i>
<i>Tabulka 3: SWOT analýza společnosti (vlastní zpracování dle interních materiálů společnosti).....</i>	<i>58</i>
<i>Tabulka 4: Klasické ukazatele výkonnosti podniku ABC (vlastní zpracování dle interních materiálů společnosti).....</i>	<i>64</i>
<i>Tabulka 5: Vývoj nákladů na výzkum a vývoj (vlastní zpracování dle interních materiálů společnosti) .....</i>	<i>65</i>
<i>Tabulka 6: Úprava krátkodobého finančního majetku (vlastní zpracování dle interních materiálů společnosti).....</i>	<i>65</i>
<i>Tabulka 7: Vývoj nedokončených investic (vlastní zpracování dle interních materiálů společnosti).....</i>	<i>65</i>
<i>Tabulka 8: Vývoj neúročených cizích zdrojů (vlastní zpracování dle interních materiálů společnosti) .....</i>	<i>66</i>
<i>Tabulka 9: Vymezení NOA (vlastní zpracování dle interních materiálů společnosti).....</i>	<i>66</i>
<i>Tabulka 10: Vývoj nákladových úroků (vlastní zpracování dle interních materiálů společnosti).....</i>	<i>66</i>
<i>Tabulka 11: Vývoj VH z prodeje dlouhodobého majetku (vlastní zpracování dle interních materiálů společnosti).....</i>	<i>67</i>
<i>Tabulka 12: Dopočet odpisů položky Výzkum a vývoj (vlastní zpracování dle interních materiálů společnosti).....</i>	<i>67</i>
<i>Tabulka 13: Vymezení NOPAT (vlastní zpracování dle interních materiálů společnosti).....</i>	<i>67</i>
<i>Tabulka 14: Vymezení C (vlastní zpracování dle interních materiálů společnosti).....</i>	<i>68</i>
<i>Tabulka 15: Vymezení nákladů na cizí kapitál (vlastní zpracování) .....</i>	<i>68</i>
<i>Tabulka 16: Vymezení nákladů na vlastní kapitál (vlastní zpracování dle interních materiálů společnosti) .....</i>	<i>69</i>
<i>Tabulka 17: Výpočet WACC (vlastní zpracování dle interních materiálů společnosti) .....</i>	<i>70</i>
<i>Tabulka 18: Výpočet ukazatele EVA podle ekonomického modelu (vlastní zpracování dle interních materiálů společnosti).....</i>	<i>70</i>



<i>Tabulka 19: Plán tržeb – základní varianta (vlastní zpracování dle interních materiálů společnosti) .....</i>	<i>76</i>
<i>Tabulka 20: Plán odpisu dlouhodobého majetku (vlastní zpracování dle interních materiálů společnosti) .....</i>	<i>78</i>
<i>Tabulka 21: Vývoj DM (vlastní zpracování dle materiálů společnosti) .....</i>	<i>79</i>
<i>Tabulka 22: Výkaz zisku a ztrát – základní varianta plánu (vlastní zpracování dle interních materiálů společnosti).....</i>	<i>81</i>
<i>Tabulka 23: Rozvaha společnosti – základní varianta plánu (Vlastní zpracování dle interních materiálů společnosti).....</i>	<i>83</i>
<i>Tabulka 24: Plán peněžních toků – základní varianta plánu (vlastní zpracování dle interních materiálů společnosti).....</i>	<i>86</i>
<i>Tabulka 25: Plán tržeb druhé varianty plánu - pesimistické.....</i>	<i>88</i>
<i>Tabulka 26: Plánovaný výkaz zisku a ztrát – druhá varianta plánu (vlastní zpracování dle interních materiálů společnosti).....</i>	<i>88</i>
<i>Tabulka 27: Plánovaná rozvaha společnosti – druhá varianta plánu (vlastní zpracování dle interních materiálů společnosti).....</i>	<i>90</i>
<i>Tabulka 28: Plán peněžních toků společnosti – druhá varianta plánu – pesimistická (vlastní zpracování dle interních zdrojů společnosti) .....</i>	<i>93</i>
<i>Tabulka 29: Zhodnocení plánů (vlastní zpracování dle interních materiálů společnosti).....</i>	<i>95</i>
<i>Tabulka 30: Závislost výsledku hospodařena na tržbách za vlastní výroby a služby (vlastní zpracování) – základní varianta.....</i>	<i>100</i>
<i>Tabulka 31: Závislost výsledku hospodařena na tržbách za vlastní výroby a služby (vlastní zpracování) – varianta druhá - pesimistická.....</i>	<i>100</i>
<i>Tabulka 32: Závislost výsledku hospodařena na spotřebě materiálu a energie (vlastní zpracování) – základní varianta.....</i>	<i>100</i>
<i>Tabulka 33: Závislost výsledku hospodařena na spotřebě materiálu a energie (vlastní zpracování) – varianta druhá - pesimistická.....</i>	<i>101</i>
<i>Tabulka 34: Závislost výsledku hospodařena na výkonové spotřebě (vlastní zpracování) – základní varianta.....</i>	<i>101</i>
<i>Tabulka 35: Závislost výsledku hospodařena na výkonové spotřebě (vlastní zpracování) – varianta druhá - pesimistická.....</i>	<i>101</i>

## SEZNAM PŘÍLOH

Příloha P I: Výpočty k finanční analýze – odvětví

Příloha P II: Výpočty pro finanční analýzu - Společnost ABC s. r. o.

Příloha P III: Výpočet EVA pro jednotlivé varianty plánu

## PŘÍLOHA P I: VÝPOČTY K FINANČNÍ ANALÝZE - ODVĚTVÍ

Tabulka 36: Procentuální rozbor položek rozvahy – odvětví (vlastní zpracování dle materiálů MPO)

(v tis. Kč)	2008		2009		2010	
Aktiva celkem	142 392 184	100%	136 065 867	100%	135 596 860	100%
Dlouhodobý majetek	61 107 687	43%	58 534 226	43%	55 998 339	41%
Dlouhodobý nehmotný a hmotný majetek	54 793 292	38%	54 253 900	40%	51 198 509	38%
Dlouhodobý finanční majetek	6 314 394	4%	4 280 325	3%	4 799 829	4%
Oběžná aktiva	80 009 596	56%	76 523 175	56%	78 528 027	58%
Zásoby	33 226 421	23%	26 684 207	20%	26 550 222	20%
Materiál	12 266 599	9%	9 792 121	7%	10 234 106	8%
NV, polotovary, zvířata	14 757 582	10%	1 371 978	1%	11 201 007	8%
Výrobky	5 370 236	4%	4 689 930	3%	3 859 864	3%
Zboží	832 004	1%	830 178	1%	1 255 245	1%
Pohledávky dlouhodobé a krátkodobé	34 989 790	25%	29 951 316	22%	31 436 783	23%
Krátkodobý finanční majetek	11 793 386	8%	19 486 842	14%	20 541 023	15%
Časové rozlišení	1 274 901	1%	1 409 276	1%	1 070 493	1%
Pasiva celkem	142 392 184	100%	136 065 867	100%	135 596 860	100%
Vlastní kapitál	60 857 351	43%	61 047 119	45%	63 594 683	47%
Základní kapitál	35 840 347	25%	39 450 555	29%	38 885 827	29%
Čistý zisk	6 665 676	5%	4 682 864	3%	8 587 430	6%
Nerozdělený zisk a fondy	18 351 328	13%	16 913 701	12%	16 121 425	12%
Cizí zdroje	81 039 497	57%	73 895 578	54%	70 070 413	52%
Rezervy	5 751 989	4%	4 481 082	3%	6 073 104	4%
Dlouhodobé závazky	5 095 405	4%	8 177 725	6%	5 626 795	4%
Dluhopisy + dlouhodobé směnky	0	0%	72 074	0%	514	0%
Ostatní dlouhodobé závazky	5 095 405	4%	8 105 651	6%	5 626 281	4%
Krátkodobé závazky	41 913 851	29%	39 503 182	29%	32 510 438	24%
Bankovní úvěry	28 278 252	20%	21 733 589	16%	25 860 076	19%
Dlouhodobé bankovní úvěry	8 943 203	6%	9 038 762	7%	8 972 564	7%
Běžné bankovní úvěry + výpomoci	19 335 049	14%	12 694 827	9%	16 887 511	12%
Ostatní pasiva	495 336	0%	1 123 170	1%	1 931 764	1%

Tabulka 37: Vývojové trendy položek rozvahy – odvětví (vlastní zpracování dle materiálů MPO)

	2009/2008	2010/2009	2010/2008
Aktiva celkem	-4,65%	-0,35%	-5,01%
Dlouhodobý majetek	-4,40%	-4,53%	-9,12%
Dlouhodobý nehmotný a hmotný majetek	-0,99%	-5,97%	-7,02%
Dlouhodobý finanční majetek	-47,52%	10,82%	-31,55%
Oběžná aktiva	-4,56%	2,55%	-1,89%
Zásoby	-24,52%	-0,50%	-25,15%
Materiál	-25,27%	4,32%	-19,86%
Výrobky	-14,51%	-21,51%	-31,75%
Zboží	-0,22%	33,86%	-39,13%
Pohledávky dlouhodobé a krátkodobé	-16,82%	4,73%	33,72%
Krátkodobý finanční majetek	39,48%	5,13%	-11,30%
Časové rozlišení	9,54%	-31,65%	42,59%
Pasiva celkem	-4,65%	-0,35%	-19,09%
Vlastní kapitál	0,31%	4,01%	-5,01%
Základní kapitál	9,15%	-1,45%	4,30%
Čistý zisk	-42,34%	45,47%	7,83%
Nerozdělený zisk a fondy	-8,50%	-4,91%	22,38%
Cizí zdroje	-9,67%	-5,46%	-13,83%
Rezervy	-28,36%	26,21%	-15,65%
Dlouhodobé závazky	37,69%	-45,34%	5,29%
Ostatní dlouhodobé závazky	37,14%	-44,07%	9,44%
Krátkodobé závazky	-6,10%	-21,51%	100,00%
Bankovní úvěry	-30,11%	15,96%	9,44%
Dlouhodobé bankovní úvěry	1,06%	-0,74%	-28,92%
Běžné bankovní úvěry + výpomoci	-52,31%	24,83%	-9,35%
Ostatní pasiva	55,90%	41,86%	0,33%

Tabulka 38: Výkaz zisku a ztrát odvětví (vlastní zpracování dle materiálů MPO)

(v tis. Kč)	2008	2009	2010
Tržby za prodej zboží	7 353 675	5 482 959	7 083 203
Náklady vynaložené na prodej zboží	6 266 544	4 456 750	6 066 500
Obchodní marže	1 087 131	1 026 208	1 016 703
Výkony	156 133 049	110 246 322	131 048 036
Tržby za prodej vlastních výrobků a služeb	149 378 263	108 908 488	128 530 284
Změna stavu zásob vlastní činnosti	3 675 806	-971 481	173 356
Aktivace	3 078 980	2 309 314	2 344 396

Výkonová spotřeba	113 124 540	79 541 103	95 749 405
Přidaná hodnota	44 095 640	31 731 427	36 315 334
Osobní náklady	23 326 734	19 841 858	19 185 598
Mzdy	17 039 124	14 143 303	13 601 539
Sociální a zdravotní pojištění	5 963 693	4 950 156	4 431 099
Ostatní osobní náklady	323 917	748 399	1 152 960
Provozní HV	8 272 945	7 821 573	10 453 094
Finanční výsledek hospodaření	932 641	-773 994	-450 917
HV před zdaněním	9 205 586	7 047 578	10 904 011
Daň	2 539 910	2 075 518	2 316 581
Výsledek hospodaření	6 665 676	4 972 060	8 587 430

*Tabulka 39: Vývojové trendy položek VZZ – odvětví (vlastní zpracování dle materiálů MPO)*

	<b>2009/2008</b>	<b>2010/2009</b>	<b>2010/2008</b>
Tržby za prodej zboží	-34,12%	22,59%	-3,82%
Náklady vynaložené na prodej zboží	-40,61%	26,54%	-3,30%
Obchodní marže	-5,94%	-0,93%	-6,93%
Výkony	-41,62%	15,87%	-19,14%
Tržby za prodej vlastních výrobků a služeb	-37,16%	15,27%	-16,22%
Změna stavu zásob vlastní činnosti	478,37%	660,40%	-2020,38%
Aktivace	-33,33%	1,50%	-31,33%
Výkonová spotřeba	-42,22%	16,93%	-18,15%
Přidaná hodnota	-38,97%	12,62%	-21,42%
Osobní náklady	-17,56%	-3,42%	-21,58%
Mzdy	-20,47%	-3,98%	-25,27%
Sociální a zdravotní pojištění	-20,47%	-11,71%	-34,59%
Ostatní osobní náklady	56,72%	35,09%	71,91%
Provozní HV	-5,77%	25,17%	20,86%
Finanční výsledek hospodaření	220,50%	-71,65%	306,83%
HV před zdaněním	-30,62%	35,37%	15,58%
Daň	-22,37%	10,41%	-9,64%
Výsledek hospodaření	-34,06%	42,10%	22,38%

*Tabulka 40: Vývoj výsledku hospodaření – odvětví (vlastní zpracování dle materiálů MPO)*

(v tis. Kč)	<b>2008</b>	<b>2009</b>	<b>2010</b>
Provozní HV	8 272 945	7 821 573	10 453 094

Finanční HV	932 641	-773 994	-450 917
HV za účetní období	6 665 676	4 972 060	8 587 430
HV před zdaněním	9 205 586	7 047 578	10 904 011
Daň z příjmů za běžnou činnost	2 539 910	2 075 518	2 316 581
EBIT	11 507 825	8 328 680	x

*Tabulka 41: Ukazatele likvidity – odvětví (vlastní zpracování dle materiálů MPO)*

	2008	2009	2010	Doporučené hodnoty MPO
Běžná likvidita	1,31	1,47	1,59	1,5 - 2
Pohotová likvidita	0,76	0,95	1,05	1
Hotovostní likvidita	0,19	0,37	0,42	0,2
ČPK/OA	23,45%	31,79%	37,10%	
ČPK/A	13,18%	17,88%	21,48%	

*Tabulka 42: Ukazatele zadluženosti – odvětví (vlastní zpracování dle materiálů MPO)*

	2008	2009	2010
Celková zadluženost	56,91%	54,31%	51,68%
Míra zadluženosti	1,33	1,21	1,10
Dlouhodobé cizí zdroje/Cizí zdroje	17,32%	23,30%	20,84%
Vlastní kapitál/Dlouhodobý majetek	1,00	1,04	1,14
Dlouhodobé zdroje/Dlouhodobý majetek	1,23	1,34	1,40
Ukazatel úrokového krytí	4,00	5,50	x

*Tabulka 43: Ukazatele rentability – odvětví (vlastní zpracování dle materiálů MPO)*

	2008	2009	2010
Rentabilita vlastního kapitálu	10,95%	8,14%	13,50%
Rentabilita úplatného kapitálu	10,33%	8,51%	12,19%
Rentabilita aktiv	6,46%	5,18%	8,04%
Rentabilita tržeb	4,25%	4,35%	6,33%

*Tabulka 44: Ukazatele aktivity – odvětví (vlastní zpracování dle materiálů MPO)*

	2008	2009	2010
Obrat celkových aktiv z tržeb	1,10	0,84	1,00
Doba obratu zásob z tržeb (dny)	76,32	83,98	70,48
Doba obratu pohledávek z tržeb (dny)	80,37	94,26	83,45

Doba obratu závazků z tržeb (dny)	96,27	124,32	86,30
Obratovost pohledávek	4,48	3,82	4,31
Obratovost závazků	3,74	2,90	4,17

*Tabulka 45: Vývoj dalších ukazatelů odvětví (vlastní zpracování dle materiálů MPO)*

	<b>2008</b>	<b>2009</b>	<b>2010</b>
Osobní náklady/Přidaná hodnota	52,90%	62,53%	52,83%
Nákladové úroky/ Přidaná hodnota	5,22%	4,04%	x
VH před zdaněním/Přidaná hodnota	20,88%	22,21%	30,03%

**PŘÍLOHA P II: VÝPOČTY PRO FINANČNÍ ANALÝZU -  
SPOLEČNOST ABC S. R. O.**

*Tabulka 46: Procentuální rozbor položek rozvahy společnosti ABC  
v letech 2008 – 2009 (vlastní zpracování dle interních materiálů společnosti)*

(v tis. Kč)	2008		2009	
Aktiva celkem	38 009	100,00%	48 244	100,00%
Dlouhodobý majetek	10 993	28,92%	13 345	27,66%
Dlouhodobý nehmotný majetek	79	0,21%	165	0,34%
Software	79	0,21%	165	0,34%
Dlouhodobý hmotný majetek	10 914	28,71%	13 180	27,32%
Pozemky	0	0,00%	548	1,14%
Stavby	0	0,00%	11 320	23,46%
Samostatné movité věci a soubory movitých věcí	1 195	3,14%	1 312	2,72%
Nedokončený dlouhodobý majetek	9 719	25,57%	0	0,00%
Oběžná aktiva	26 727	70,32%	34 783	72,10%
Zásoby	6 651	17,50%	1 428	2,96%
Materiál	343	0,90%	397	0,82%
Nedokončená výroba a polotovary	6 308	16,60%	1 031	2,14%
Krátkodobé pohledávky	9 344	24,58%	14 835	30,75%
Pohledávky z obchodních vztahů	7 344	19,32%	7 645	15,85%
Stát-daňové pohledávky	1 870	4,92%	7 045	14,60%
Krátkodobé poskytnuté zálohy	130	0,34%	145	0,30%
Dohadné účty aktivní	0	0,00%	0	0,00%
Jiné pohledávky	0	0,00%	0	0,00%
Krátkodobý finanční majetek	10 732	28,24%	18 520	38,39%
Peníze	167	0,44%	570	1,18%
Účty v bankách	10 565	27,80%	17 950	37,21%
Časové rozlišení	289	0,76%	116	0,24%
Náklady příštích období	289	0,76%	116	0,24%
Pasiva celkem	38 009	100,00%	48 244	100,00%
Vlastní kapitál	23 654	62,23%	29 298	60,73%
Základní kapitál	100	0,26%	100	0,21%
Fondy ze zisku	5	0,01%	5	0,01%
Zákonný rezervní fond	5	0,01%	5	0,01%
Výsledek hospodaření	17 498	46,04%	23 547	48,81%
Nerozdělený zisk minulých let	17 534	46,13%	23 547	48,81%
Neuhrazená ztráta minulých let	-36	-0,09%	0	0,00%



Výsledek hospodaření běžného účetního období	6 051	15,92%	5 646	11,70%
Cizí zdroje	14 338	37,72%	18 835	39,04%
Dlouhodobé závazky	121	0,32%	16	0,03%
Krátkodobé závazky	14 218	37,41%	10 267	21,28%
Závazky z obchodních vztahů	13 507	35,54%	8 712	18,06%
Závazky ke společníkům	48	0,13%	0	0,00%
Závazky k zaměstnancům	365	0,96%	607	1,26%
Závazky ze sociálního zabezpečení a zdravotního pojištění	264	0,69%	342	0,71%
Stát - daňové závazky a dotace	33	0,09%	606	1,26%
Krátkodobé přijaté zálohy	0	0,00%	0	0,00%
Bankovní úvěry a výpomoci	0	0,00%	8 552	17,73%
Bankovní úvěry dlouhodobé	0	0,00%	8 552	17,73%
Časové rozlišení	17	0,04%	111	0,23%
Výdaje příštích období	17	0,04%	111	0,23%

*Tabulka 47: Procentuální rozbor položek rozvahy společnosti ABC*

*v letech 2010 - 2011(vlastní zpracování dle interních materiálů společnosti)*

	2010		2011	
Aktiva celkem	60 118	100,00%	74024	100,00%
Dlouhodobý majetek	14 595	24,28%	15550	21,01%
Dlouhodobý nehmotný majetek	373	0,62%	328	0,44%
Software	373	0,62%	328	0,44%
Dlouhodobý hmotný majetek	14 222	23,66%	15222	20,56%
Pozemky	548	0,91%	807	1,09%
Stavby	10 979	18,26%	10508	14,20%
Samostatné movité věci a soubory movitých věcí	2 695	4,48%	3907	5,28%
Nedokončený dlouhodobý majetek	0	0,00%	0	0,00%
Oběžná aktiva	45 429	75,57%	58347	78,82%
Zásoby	1 198	1,99%	5869	8,61%
Materiál	394	0,66%	732	0,99%
Nedokončená výroba a polotovary	804	1,34%	5642	7,62%
Dlouhodobé pohledávky	0	0,00%	2 585	3,49%
Krátkodobé pohledávky	12 755	21,22%	25744	34,10%
Pohledávky z obchodních vztahů	9 969	16,58%	23109	30,54%
Stát-daňové pohledávky	1 077	1,79%	2124	2,87%
Krátkodobé poskytnuté zálohy	175	0,29%	505	0,68%
Dohadné účty aktivní	1 521	2,53%	0	0,00%
Jiné pohledávky	13	0,02%	6	0,01%

Krátkodobý finanční majetek	31 476	52,36%	24149	32,62%
Peníze	7	0,01%	3	0,00%
Účty v bankách	31 469	52,35%	24145	32,62%
Časové rozlišení	94	0,16%	127	0,17%
Náklady příštích období	94	0,16%	127	0,17%
<b>Pasiva celkem</b>	<b>60 118</b>	<b>100,00%</b>	<b>74024</b>	<b>100,00%</b>
<b>Vlastní kapitál</b>	<b>39 600</b>	<b>65,87%</b>	<b>55608</b>	<b>75,12%</b>
Základní kapitál	100	0,17%	100	0,14%
Fondy ze zisku	10	0,02%	10	0,01%
Zákonný rezervní fond	10	0,02%	10	0,01%
Výsledek hospodaření	29 015	48,26%	39491	53,35%
Nerozdělený zisk minulých let	29 015	48,26%	39491	53,35%
Neuhrazená ztráta minulých let	0	0,00%	0	0,00%
Výsledek hospodaření běžného účetního období	10 475	17,42%	16006	21,62%
<b>Cizí zdroje</b>	<b>20 136</b>	<b>33,49%</b>	<b>18162</b>	<b>24,54%</b>
Dlouhodobé závazky	0	0,00%	7	0,01%
Krátkodobé závazky	13 756	22,88%	13947	18,84%
Závazky z obchodních vztahů	9 945	16,54%	11497	15,53%
Závazky ke společníkům	0	0,00%	50	0,07%
Závazky k zaměstnancům	870	1,45%	991	1,34%
Závazky ze sociálního zabezpečení a zdravotního pojištění	479	0,80%	546	0,74%
Stát - daňové závazky a dotace	1 123	1,87%	862	1,16%
Krátkodobé přijaté zálohy	1 339	2,23%	0	0,00%
Bankovní úvěry a výpomoci	6 380	10,61%	4208	5,68%
Bankovní úvěry dlouhodobé	6 380	10,61%	4208	5,68%
Časové rozlišení	382	0,64%	254	0,34%
Výdaje příštích období	382	0,64%	254	0,34%

*Tabulka 48: Vývojové trendy položek rozvahy společnosti ABC (vlastní zpracování dle interních materiálů společnosti)*

	<b>2009/2008</b>	<b>2010/2009</b>	<b>2011/2010</b>	<b>2011/2008</b>
Aktiva celkem	21,22%	19,75%	18,79%	48,65%
Dlouhodobý majetek	17,62%	8,56%	6,14%	29,31%
Dlouhodobý nehmotný majetek	52,12%	55,76%	-13,72%	75,91%
Software	52,12%	55,76%	-13,72%	75,91%
Dlouhodobý hmotný majetek	17,19%	7,33%	6,57%	28,30%
Pozemky	100,00%	0,00%	32,09%	100,00%
Stavby	100,00%	-3,11%	-4,48%	100,00%
Samostatné movité věci a soubory movitých věcí	8,92%	51,32%	31,02%	69,41%

Nedokončený dlouhodobý majetek	x	x	x	x
Oběžná aktiva	23,16%	23,43%	22,14%	54,19%
Zásoby	-365,76%	-19,20%	81,20%	-4,36%
Materiál	13,60%	-0,76%	46,17%	53,14%
Nedokončená výroba a polotovary	-511,83%	-28,23%	85,75%	-11,80%
Krátkodobé pohledávky	37,01%	-16,31%	49,46%	62,98%
Pohledávky z obchodních vztahů	3,94%	23,31%	55,90%	67,51%
Stát-daňové pohledávky	73,46%	-554,13%	49,29%	11,96%
Krátkodobé poskytnuté zálohy	10,34%	17,14%	65,35%	74,26%
Dohadné účty aktivní	x	100,00%	x	x
Jiné pohledávky	x	100,00%	-116,67%	100,00%
Krátkodobý finanční majetek	42,05%	41,16%	-30,34%	55,56%
Peníze	70,70%	-8042,86%	-133,33%	-5466,67%
Účty v bankách	41,14%	42,96%	-30,33%	56,24%
Časové rozlišení	-149,14%	-23,40%	25,98%	-127,56%
Náklady příštích období	-149,14%	-23,40%	25,98%	-127,56%
Pasiva celkem	21,22%	19,75%	18,79%	48,65%
Vlastní kapitál	19,26%	26,02%	28,79%	57,46%
Základní kapitál	0,00%	0,00%	0,00%	0,00%
Fondy ze zisku	0,00%	50,00%	0,00%	50,00%
Zákonný rezervní fond	0,00%	50,00%	0,00%	50,00%
Výsledek hospodaření	25,69%	18,85%	26,53%	55,69%
Nerozdělený zisk minulých let	25,54%	18,85%	26,53%	55,60%
Neuhrazená ztráta minulých let	x	x	x	x
Výsledek hospodaření běžného účetního období	-7,17%	46,10%	34,56%	62,20%
Cizí zdroje	23,88%	6,46%	-10,87%	21,05%
Dlouhodobé závazky	-656,25%	x	100,00%	-1628,57%
Krátkodobé závazky	-38,48%	25,36%	1,37%	-1,94%
Závazky z obchodních vztahů	-55,04%	12,40%	13,50%	-17,48%
Závazky ke společníkům	x	x	100,00%	4,00%
Závazky k zaměstnancům	39,87%	30,23%	12,21%	63,17%
Závazky ze sociálního zabezpečení a zdravotního pojištění	22,81%	28,60%	12,27%	51,65%
Stát - daňové závazky a dotace	94,55%	46,04%	-30,28%	96,17%
Krátkodobé přijaté zálohy	x	100,00%	x	x
Bankovní úvěry a výpomoci	100,00%	-34,04%	-51,62%	100,00%
Bankovní úvěry dlouhodobé	100,00%	-34,04%	-51,62%	100,00%
Časové rozlišení	84,68%	70,94%	-50,39%	93,31%
Výdaje příštích období	84,68%	70,94%	-50,39%	93,31%

Tabulka 49: Procentuální rozbor položek VZZ společnosti ABC (vlastní zpracování dle interních materiálů společnosti)

(v tis. Kč)	2008		2009		2010		2011	
Tržby za prodej zboží	0	0,00%	0	0,00%	45	0,05%	18	0,02%
Výkony	61 054	98,70%	58 761	99,44%	90 382	99,42%	95 378	99,10%
Tržby za prodej vlastních výrobků a služeb	58 346	94,33%	64 038	108,37%	89 578	98,53%	89 737	93,24%
Změna stavu vnitropodnikových zásob	2 708	4,38%	-5 277	-8,93%	804	0,88%	5 642	5,86%
Tržby z prodeje dlouhodobého majetku a materiálu	0	0,00%	105	0,18%	13	0,01%	0	0,00%
Ostatní provozní výnosy	101	0,16%	20	0,03%	253	0,28%	189	0,20%
Výnosové úroky	7	0,01%	6	0,01%	10	0,01%	28	0,03%
Ostatní finanční výnosy	694	1,12%	201	0,34%	207	0,23%	633	0,66%
<b>Výnos celkem</b>	<b>61 856</b>	<b>100,00%</b>	<b>59 093</b>	<b>100,00%</b>	<b>90 910</b>	<b>100,00%</b>	<b>96 246</b>	<b>100,00%</b>
Výkonová spotřeba	43 342	77,67%	39 050	73,06%	58 068	72,19%	56 752	70,73%
Osobní náklady	9 041	16,20%	10 318	19,31%	16 415	20,41%	19 569	24,39%
Daně a poplatky	26	0,05%	29	0,05%	35	0,04%	55	0,07%
Odpisy dlouhodobého majetku	730	1,31%	1 034	1,93%	2 062	2,56%	2 345	2,92%
Zůstatková cena prod. dlouhod. Majetku a materiálu	0	0,00%	9	0,02%	0	0,00%	0	0,00%
Ostatní provozní náklady	351	0,63%	537	1,00%	654	0,81%	738	0,92%
Nákladové úroky		0,00%	217	0,41%	184	0,23%	124	0,15%
Ostatní finanční náklady	675	1,21%	807	1,51%	492	0,61%	649	0,81%
Daň	1 640	2,94%	1 446	2,71%	2 525	3,14%	9	0,01%
<b>Náklady celkem</b>	<b>55 805</b>	<b>100,00%</b>	<b>53 447</b>	<b>100,00%</b>	<b>80 435</b>	<b>100,00%</b>	<b>80 241</b>	<b>100,00%</b>
<b>Výsledek hospodaření</b>	<b>6 051</b>		<b>5 646</b>		<b>10 475</b>		<b>16 006</b>	

Tabulka 50: Vývojové trendy VZZ společnosti ABC (vlastní zpracování dle interních materiálů společnosti)

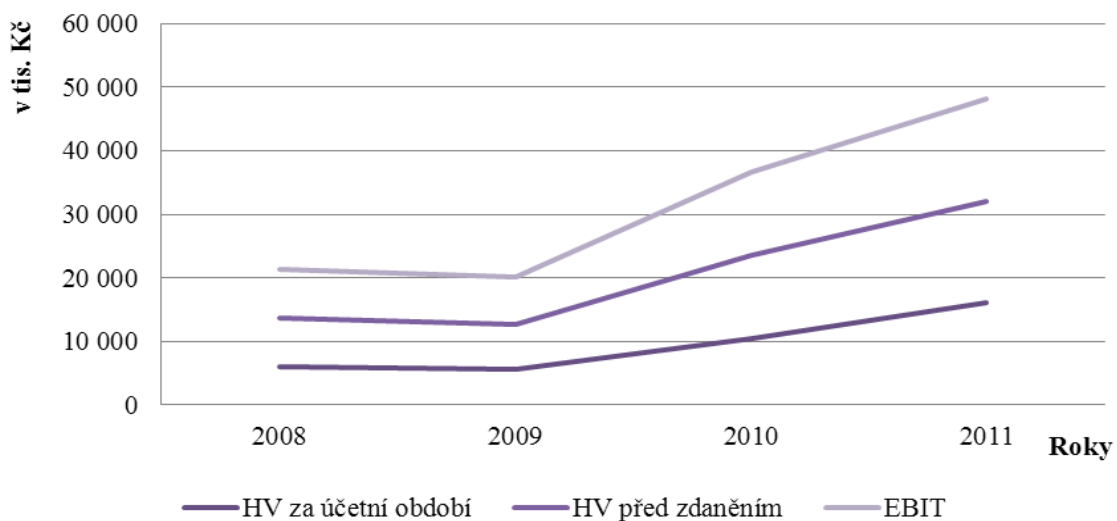
	2009/2008	2010/2009	2011/2010	2011/2008
Tržby za prodej zboží	x	100,00%	-150,00%	100,00%

Výkony	-3,90%	34,99%	5,24%	35,99%
Tržby z prodeje vlastních výrobků a služeb	8,89%	28,51%	0,18%	34,98%
Změna stavu vntiro. zásob	-151,32%	756,34%	85,75%	52,00%
Tržby z prodeje dlouhodobého majetku a materiálu	100,00%	-707,69%	x	x
Ostatní provozní výnosy	-405,00%	92,09%	-33,86%	46,56%
Výnosové úroky	-16,67%	40,00%	64,29%	75,00%
Ostatní finanční výnosy	-245,27%	2,90%	67,30%	-9,64%
<b>Výnos celkem</b>	<b>-4,68%</b>	<b>35,00%</b>	<b>5,54%</b>	<b>35,73%</b>
Výkonová spotřeba	-10,99%	32,75%	-2,32%	23,63%
Osobní náklady	12,38%	37,14%	16,12%	53,80%
Daně a poplatky	10,34%	17,14%	36,36%	52,73%
Odpisy dlouhodobého majetku	29,40%	49,85%	12,07%	68,87%
Zůstatková cena prod. dlouhod. majetku a materiálu	100,00%	x	x	x
Ostatní provozní náklady	34,64%	17,89%	11,38%	52,44%
Nákladové úroky	100,00%	-17,93%	-48,39%	100,00%
Ostatní finanční náklady	16,36%	-64,02%	24,19%	-4,01%
Daň	-13,42%	42,73%	-27955,56%	-18122,22%
<b>Náklady celkem</b>	<b>-4,41%</b>	<b>33,55%</b>	<b>-0,24%</b>	<b>30,45%</b>
<b>Výsledek hospodaření</b>	<b>-7,17%</b>	<b>46,10%</b>	<b>34,56%</b>	<b>62,20%</b>

*Tabulka 51: Vývoj výsledku hospodaření společnosti ABC (vlastní zpracování dle interních materiálů společnosti)*

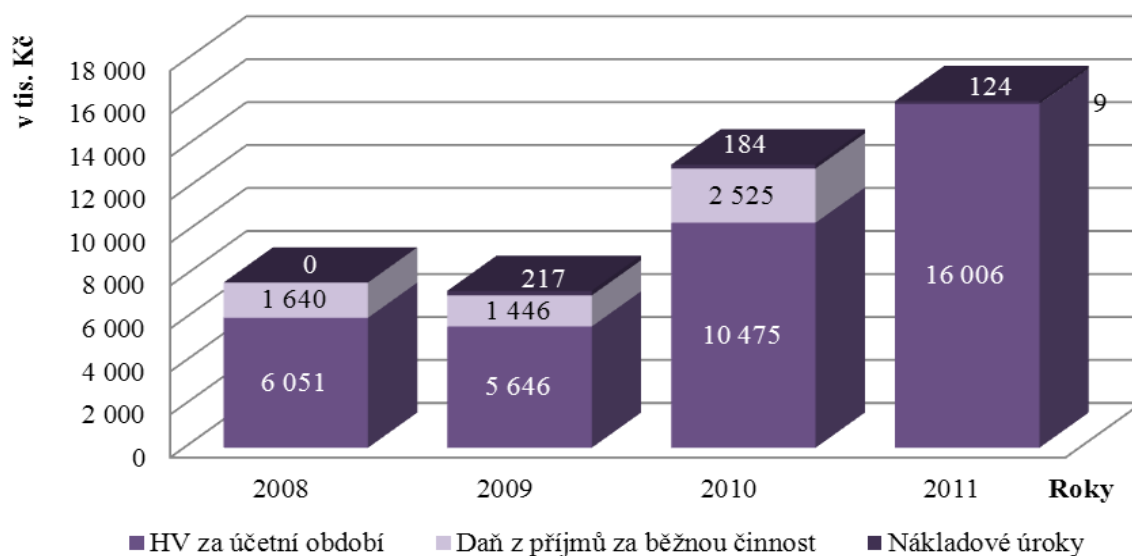
(v tis. Kč)	2008	2009	2010	2011
Provozní HV	7 665	7 909	13 459	16 127
Finanční HV	26	-817	-459	-112
Mimořádný HV	0	0	0	0
<b>HV za účetní období</b>	<b>6 051</b>	<b>5 646</b>	<b>10 475</b>	<b>16 006</b>
HV před zdaněním	7 691	7 092	13 000	16 015
Daň z příjmů za běžnou činnost	1 640	1 446	2 525	9
<b>EBIT</b>	<b>7 691</b>	<b>7 309</b>	<b>13 184</b>	<b>16 139</b>

## Vývoj výsledku hospodaření



Obrázek 12: Vývoj výsledku hospodaření (vlastní zpracování dle interních materiálů společnosti)

## Dělení EBITu v letech 2008 - 2011



Obrázek 2: Dělení EBITu v letech 2008 – 2011 (vlastní zpracování dle interních materiálů společnosti)

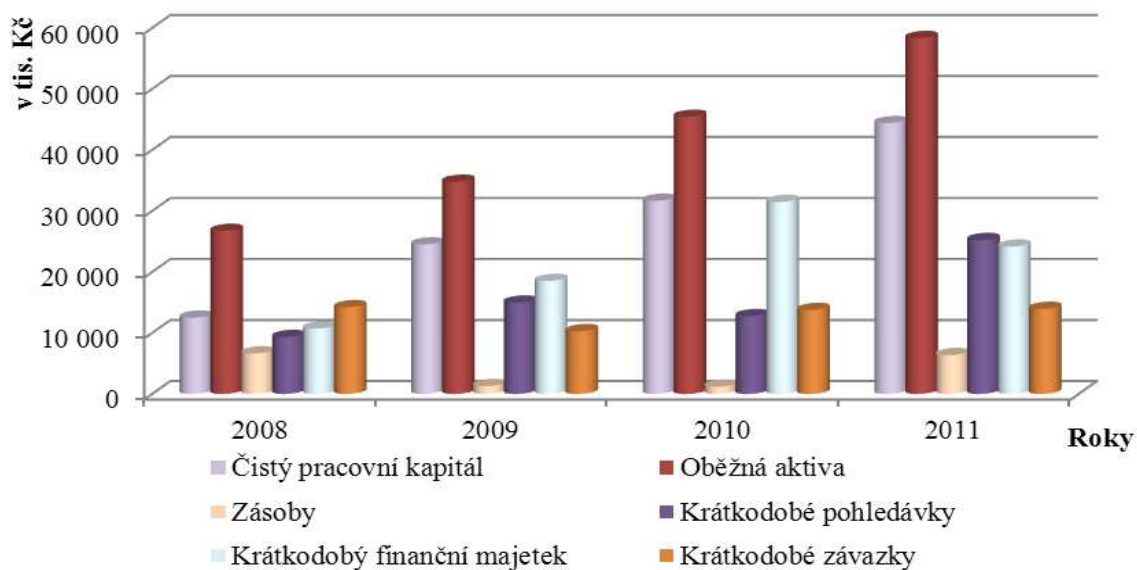
Tabulka 52: Vývoj multiplikátoru VK společnosti ABC (vlastní zpracování dle interních materiálů společnosti)

	2008	2009	2010	2011
EBT/EBIT	1,00	0,97	0,99	0,99
A/VK	1,61	1,65	1,52	1,33
Multiplikátor VK	1,61	1,60	1,50	1,32

Tabulka 53: Vývoj čistého pracovního kapitálu společnosti ABC (vlastní zpracování dle interních materiálů společnosti)

(v tis. Kč)	2008	2009	2010	2011
Čistý pracovní kapitál	12 509	24 516	31 673	44 400

### Vývoj ČPK



Obrázek 3: Vývoj čistého pracovního kapitálu společnosti ABC (vlastní zpracování dle interních materiálů společnosti)

Tabulka 54: Ukazatelé likvidity společnosti ABC (vlastní zpracování dle interních materiálů společnosti)

	2008	2009	2010	2011	Doporučené hodnoty MPO
Běžná likvidita	1,88	3,39	3,30	4,18	1,5 - 2
Pohotová likvidita	1,41	3,25	3,22	3,54	1

Hotovostní likvidita	0,75	1,80	2,29	1,73	0,2
ČPK/OA	46,80%	70,48%	69,72%	76,10%	
ČPK/A	32,91%	50,82%	52,68%	59,98%	

*Tabulka 55: Ukazatelé zadluženosti společnosti ABC (vlastní zpracování dle interních materiálů společnosti)*

	2008	2009	2010	2011
Celková zadluženost	37,72%	39,04%	33,49%	24,54%
Míra zadluženosti	0,61	0,64	0,51	0,33
Dlouhodobé cizí zdroje/Cizí zdroje	0,84%	45,49%	31,68%	23,21%
Vlastní kapitál/Dlouhodobý majetek	2,15	2,20	2,71	3,58
Dlouhodobé zdroje/Dlouhodobý majetek	2,16	2,84	3,15	3,85
Ukazatel úrokového krytí	0,00	33,68	71,65	130,15

*Tabulka 56: Ukazatelé rentability společnosti ABC (vlastní zpracování dle interních materiálů společnosti)*

	2008	2009	2010	2011
Rentabilita aktiv	20,23%	15,15%	21,93%	21,80%
Rentabilita tržeb	10,37%	8,82%	11,69%	17,83%
Rentabilita vlastního kapitálu	25,58%	19,27%	26,45%	28,78%
Rentabilita úplatného kapitálu	32,51%	19,31%	28,67%	26,98%

*Tabulka 57: Ukazatelé aktivity společnosti ABC (vlastní zpracování dle interních materiálů společnosti)*

	2008	2009	2010	2011
Obrat celkových aktiv z tržeb	1,54	1,33	1,49	1,21
Doba obratu zásob tržeb (dny)	41,04	8,03	4,81	25,56
Doba obratu pohledávek z tržeb (dny)	57,65	83,40	51,23	111,60
Doba obratu závazků z tržeb (dny)	88,47	57,81	55,26	55,97
Obratovost pohledávek	6,24	4,32	7,03	3,23
Obratovost závazků	4,07	6,23	6,52	6,43

*Tabulka 58: Vývoj dalších ukazatelů společnosti ABC (vlastní zpracování dle interních materiálů společnosti)*

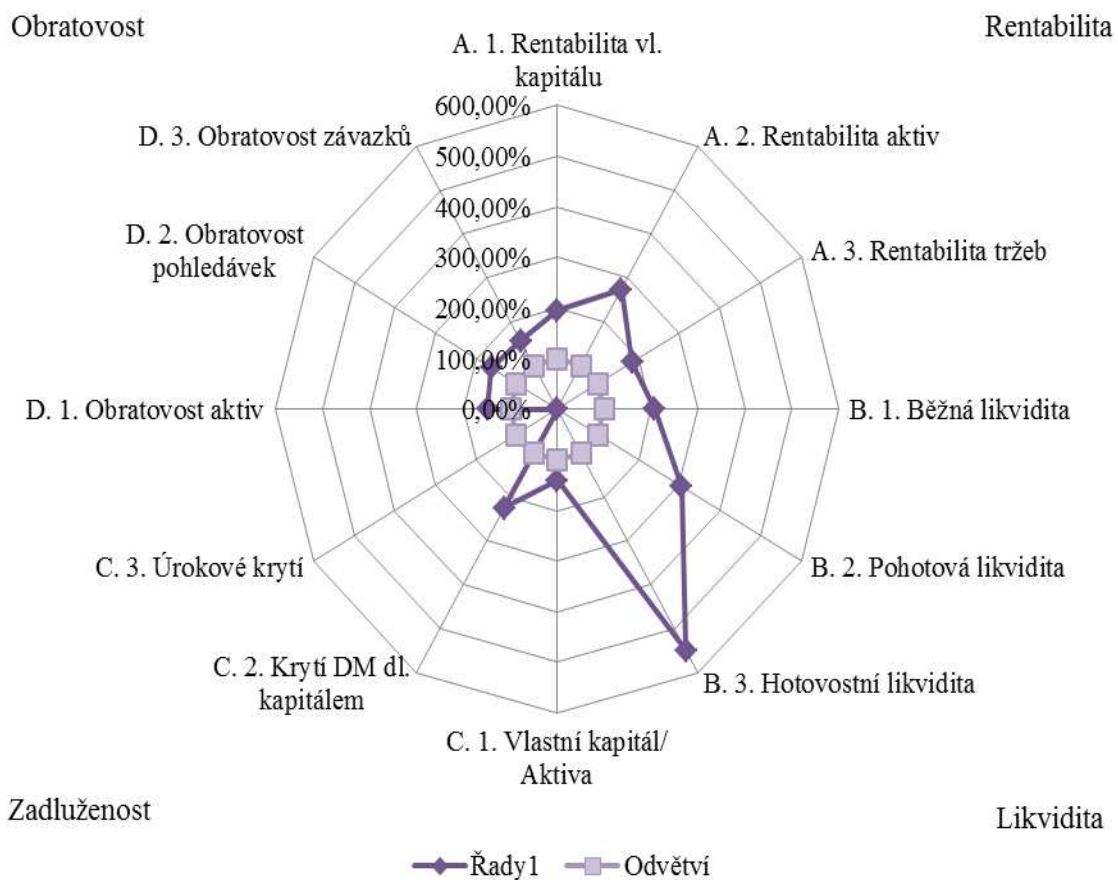
	2008	2009	2010	2011
Přidaná hodnota/ Počet zaměstnanců	738,04	788,44	809,00	729,15



Tržby/ Počet zaměstnanců	2 431,08	2 561,52	2 240,58	1 693,49
Osobní náklady/ Počet zaměstnanců	376,71	412,72	410,38	369,23
Výkonová spotřeba/ Výnosy	70,07%	66,08%	63,87%	58,97%
Osobní náklady/ Výnosy	14,62%	17,46%	18,06%	20,33%
Odpisy/ Výnosy	1,18%	1,75%	2,27%	2,44%
Nákladové úroky/ Výnosy	0,00%	0,37%	0,20%	0,13%
Přidaná hodnota/ Výnosy	28,64%	33,36%	35,60%	40,15%
Osobní náklady/ Přidaná hodnota	51,04%	52,35%	50,73%	50,64%
Odpisy/ Přidaná hodnota	4,12%	5,25%	6,37%	6,07%
Nákladové úroky/ Přidaná hodnota	0,00%	1,10%	0,57%	0,32%
VH před zdaněním/ Přidaná hodnota	43,42%	35,98%	40,17%	41,44%

*Tabulka 59: Spider analýza za rok 2010 společnosti ABC a odvětví (vlastní zpracování dle interních materiálů společnosti)*

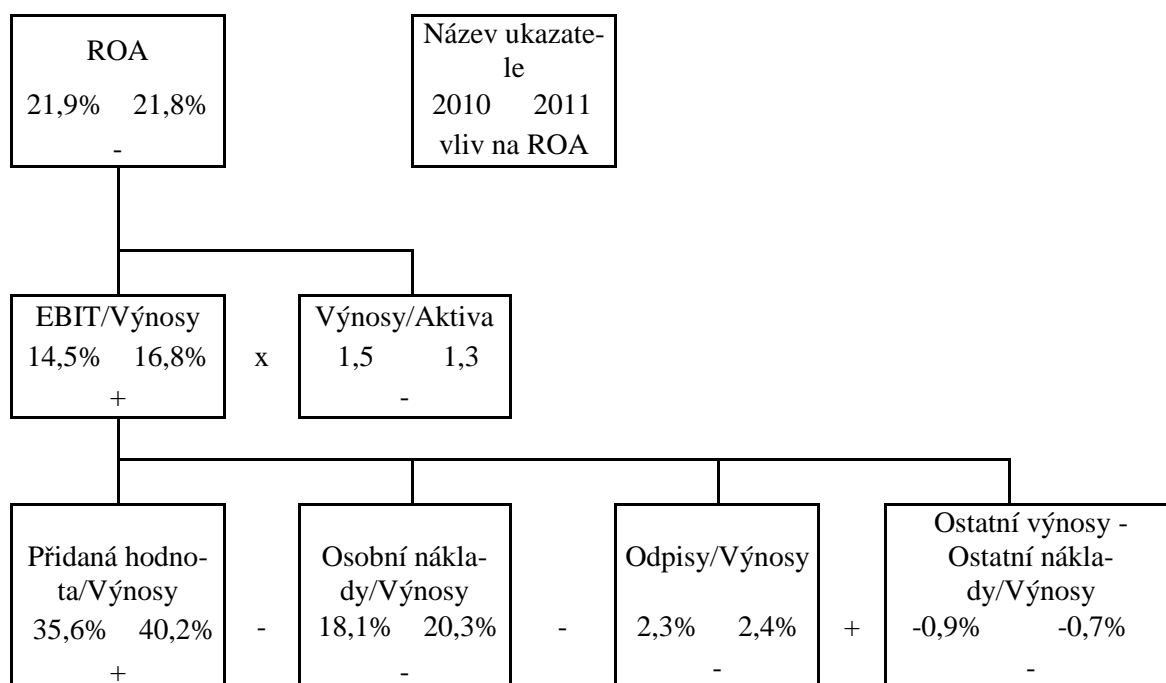
		<b>Společnost</b>	<b>Odvětví</b>	<b>Odvětví</b>	<b>Společnost</b>
<b>Rentabilita</b>	A. 1. Rentabilita vl. kapitálu	26,45%	13,50%	100%	195,89%
	A. 2. Rentabilita aktiv	21,93%	8,04%	100%	272,71%
	A. 3. Rentabilita tržeb	11,69%	6,33%	100%	184,58%
<b>Likvidita</b>	B. 1. Běžná likvidita	3,30	1,59	100%	207,74%
	B. 2. Pohotová likvidita	3,22	1,05	100%	305,58%
	B. 3. Hotovostní likvidita	2,29	0,42	100%	550,27%
<b>Zadluženost</b>	C. 1. Vlastní kapitál/ Aktiva	0,66	0,47	100%	140,45%
	C. 2. Krytí DM dl. kapitálem	3,15	1,40	100%	225,61%
	C. 3. Úrokové krytí	71,65	x	100%	x
<b>Obratovost</b>	D. 1. Obratovost aktiv	1,49	1,00	100%	149,06%
	D. 2. Obratovost pohledávek	7,03	4,31	100%	162,88%
	D. 3. Obratovost závazků	6,52	4,17	100%	156,19%



Obrázek 4: Spider analýza za rok 2010 společnosti ABC a odvětví (vlastní zpracování dle interních materiálů společnosti)

Tabulka 60: Souhrnný ukazatel Index IN05 společnosti ABC (vlastní zpracování dle interních materiálů společnosti)

	2008	2009	2010	2011
0,13 x A/CK	0,34	0,33	0,39	0,53
0,04 x EBIT/NÚ	0,00	1,35	2,87	5,21
3,97 x EBIT/ A	0,80	0,60	0,87	0,87
0,21 x V/ A	0,34	0,26	0,32	0,27
0,09 x OA/(KZ+KBU)	0,17	0,30	0,30	0,38
<b>Index IN05</b>	<b>1,66</b>	<b>2,84</b>	<b>4,74</b>	<b>7,25</b>



Obrázek 13: Pyramidový rozklad ROA (vlastní zpracování dle interních materiálů společnosti)

## PŘÍLOHA P III: VÝPOČET EVA PRO JEDNOTLIVÉ VARIANTY PLÁNU

### Varianta základní

#### Vymezení NOA

- Úprava o náklady na výzkum a vývoj

*Tabulka 61: Vývoj nákladů na výzkum a vývoj - varianta základní*

(v tis. Kč)	2011	2012	2013	2014
Náklady na výzkum a vývoj v jednotlivých letech	16 888	15 000	15 000	0
Odpisy	7 448	9 948	12 448	12 360
Hodnota nehmotného majetku-výzkum a vývoj	31 239	36 291	38 843	26 483

- Úprava krátkodobého finančního majetku

*Tabulka 62: Vývoj finančního majetku - varianta základní*

(v tis. Kč)	2011	2012	2013	2014
Finanční majetek	24 149	39 264	57 658	88 404
Upravený finanční majetek	20 000	25 000	30 000	35 000
Δ finančního majetku	4 149	14 264	27 658	53 404

- Úprava o neúročený cizí kapitál.

*Tabulka 63: Vývoj neúročených cizích zdrojů - varianta základní*

(v tis. Kč)	2011	2012	2013	2014
Dlouhodobé závazky - neúročené	7	0	0	0
Krátkodobé závazky	13 947	13 871	15 516	21 576
Časové rozlišení	254	254	254	254
Celkem	14 208	14 125	15 770	21 830

- Celkové vymezení NOA

*Tabulka 64: Vymezení NOA - varianta základní*

(v tis. Kč)	2011	2012	2013	2014
<b>Dlouhodobý majetek</b>	<b>46 789</b>	<b>50 230</b>	<b>51 184</b>	<b>37 637</b>
Dlouhodobý nehmotný majetek	31 567	36 715	39 101	26 675
Dlouhodobý hmotný majetek	15 222	13 515	12 083	10 962
<b>ČPK</b>	<b>40 117</b>	<b>41 986</b>	<b>44 763</b>	<b>44 314</b>
Zásoby	5 869	6 805	7 349	7 937

Pohledávky	28 329	24 306	23 184	23 207
Finanční majetek	20 000	25 000	30 000	35 000
Časové rozlišení	127	0	0	0
(-) Neúročené závazky	14 208	14 125	15 770	21 830
<b>NOA</b>	<b>86 906</b>	<b>92 216</b>	<b>95 947</b>	<b>81 951</b>

## Vymezení NOPAT

- Úprava o nákladové úroky

*Tabulka 65: Vývoj nákladových úroků - varianta základní*

(v tis. Kč)	2011	2012	2013	2014
Nákladové úroky	124	94	31	0

- Úprava o náklady na výzkum a vývoj

*Tabulka 66: Vývoj odpisů výzkumu a vývoje - varianta základní*

(v tis. Kč)	2011	2012	2013	2014
Náklady na výzkum a vývoj v původní výši	16 888	15 000	15 000	0
Odpisy	7 448	9 948	12 448	12 360

- Vymezení NOPAT

*Tabulka 67: Vymezení NOPAT - varianta základní*

(v tis. Kč)	2011	2012	2013	2014
VH z běžné činnosti před zdaněním-původní	16 015	12 539	17 198	29 899
VH z běžné činnosti před zdaněním – po úpravách	25 579	17 685	19 781	17 539
Rozdíl	9 564	5 146	2 583	-12 360
Původně placená daň	9	-6	586	5 790
Dodatečně vypočtená daň	1 817	978	491	-2 348
<b>NOPAT</b>	<b>23 753</b>	<b>16 713</b>	<b>18 704</b>	<b>14 097</b>

## Vymezení C

*Tabulka 68: Vymezení C - varianta základní*

(v tis. Kč)	2011	2012	2013	2014
<b>Vlastní kapitál</b>	<b>82 698</b>	<b>90 180</b>	<b>95 947</b>	<b>81 951</b>
Základní kapitál	100	100	100	100
Fondy ze zisku	10	20	20	20
VH minulých let	39 491	55 488	68 032	84 644

VH běžného účetního období	16 006	12 544	16 611	24 109
Ekvivalenty VK	27 091	22 028	11 184	-26 922
<b>Cizí zdroje</b>	<b>4 208</b>	<b>2 036</b>	<b>0</b>	<b>0</b>
Bankovní úvěry	4 208	2 036	0	0
<b>Kapitál celkem</b>	<b>86 906</b>	<b>92 216</b>	<b>95 947</b>	<b>81 951</b>

### Náklady na cizí kapitál

Náklady na cizí kapitál jsou určeny podle roku 2011, tedy ve všech letech 2,42%.

### Náklady na vlastní kapitál

Náklady na vlastní kapitál taktéž vycházejí z roku 2011 a jejich výše v jednotlivých letech je 9,86%.

### Vymezení WACC

*Tabulka 69: Vymezení WACC - varianta základní*

	<b>2012</b>	<b>2013</b>	<b>2014</b>
N <sub>CK</sub>	2,42%	2,42%	0%
N <sub>VK</sub>	9,86%	9,86%	9,86%
CK/C (počátek roku)	4,84%	2,21%	0%
VK/C (počátek roku)	95,16%	97,79%	100%
<b>WACC</b>	<b>9,50%</b>	<b>9,70%</b>	<b>9,86%</b>

### Výpočet EVA

*Tabulka 70: Výpočet EVA – základní varianta (vlastní zpracování dle interních materiálů společnosti)*

(v tis. Kč)	<b>2012</b>	<b>2013</b>	<b>2014</b>
NOA (počátek období)	86 906	92 216	95 947
NOPAT	16 713	18 704	14 097
WACC	9,50%	9,70%	9,86%
<b>EVA</b>	<b>8 457</b>	<b>9 759</b>	<b>4 637</b>

## Druhá varianta pesimistická

### Vymezení NOA

- Náklady na výzkum a vývoj

*Tabulka 71: Vývoj nákladů na výzkum a vývoj - varianta druhá*

(v tis. Kč)	2011	2012	2013	2014
Náklady na výzkum a vývoj v jednotlivých letech	16 888	15 000	15 000	0
Odpisy	7 448	9 948	12 448	12 360
Hodnota nehmotného majetku-výzkum a vývoj	31 239	36 291	38 843	26 483

- Finanční majetek

*Tabulka 72: Vývoj finančního majetku - varianta druhá*

(v tis. Kč)	2011	2012	2013	2014
Finanční majetek	24 149	36 641	50 497	74 172
Upravený finanční majetek	20 000	25 000	30 000	35 000
$\Delta$ finančního majetku	4 149	11 641	20 497	39 172

- Úprava o neúročené cizí zdroje

*Tabulka 73: Vývoj neúročených cizích zdrojů - varianta druhá*

(v tis. Kč)	2011	2012	2013	2014
Dlouhodobé závazky - neúročené	7	0	0	0
Krátkodobé závazky	13 947	13 630	14 303	19 221
Časové rozlišení	254	254	254	254
Celkem	14 208	13 884	14 557	19 475

- Celkové vymezení NOA

*Tabulka 74: Vymezení NOA - varianta druhá*

(v tis. Kč)	2011	2012	2013	2014
<b>Dlouhodobý majetek</b>	<b>46 789</b>	<b>50 230</b>	<b>51 184</b>	<b>37 637</b>
Dlouhodobý nehmotný majetek	31 567	36 715	39 101	26 675
Dlouhodobý hmotný majetek	15 222	13 515	12 083	10 962
<b>ČPK</b>	<b>40 117</b>	<b>43 050</b>	<b>46 353</b>	<b>36 243</b>
Zásoby	5 869	6 675	7 009	7 360
Pohledávky	28 329	25 259	23 901	23 358
Finanční majetek	20 000	25 000	30 000	35 000
Časové rozlišení	127	0	0	0
(-) Neúročené závazky	14 208	13 884	14 557	19 475

<b>NOA</b>	<b>86 906</b>	<b>93 280</b>	<b>97 537</b>	<b>83 880</b>
------------	---------------	---------------	---------------	---------------

### Vymezení NOPAT

- Nákladové úroky

*Tabulka 75: Vývoj nákladových úroků - varianta druhá*

(v tis. Kč)	<b>2011</b>	<b>2012</b>	<b>2013</b>	<b>2014</b>
Nákladové úroky	124	94	31	0

- Náklady na výzkum a vývoj

*Tabulka 76: Vývoj odpisů výzkumu a vývoje - varianta druhá*

(v tis. Kč)	<b>2011</b>	<b>2012</b>	<b>2013</b>	<b>2014</b>
Náklady na výzkum a vývoj v původní výši	16 888	15 000	15 000	0
Odpisy	7 448	9 948	12 448	12 360

- Vymezení NOPAT

*Tabulka 77: Vymezení NOPAT - varianta druhá*

(v tis. Kč)	<b>2011</b>	<b>2012</b>	<b>2013</b>	<b>2014</b>
VH z běžné činnosti před zdaněním-původní	16 015	10 616	12 255	21 588
VH z běžné činnosti před zdaněním – po úpravách	25 579	15 762	14 838	9 228
Rozdíl	9 564	5 146	2 583	-12 360
Původně placená daň	9	-371	-341	4 211
Dodatečně vypočtená daň	1 817	978	491	-2 348
<b>NOPAT</b>	<b>23 753</b>	<b>15 155</b>	<b>14 688</b>	<b>7 365</b>

### Vymezení C

*Tabulka 78: Vymezení C - varianta druhá*

(v tis. Kč)	<b>2011</b>	<b>2012</b>	<b>2013</b>	<b>2014</b>
<b>Vlastní kapitál</b>	<b>82 698</b>	<b>91 244</b>	<b>97 537</b>	<b>83 880</b>
Základní kapitál	100	100	100	100
Fondy ze zisku	10	20	20	20
VH minulých let	39 491	55 488	66 475	79 070
VH běžného účetního období	16 006	10 987	12 596	17 378
Ekvivalenty VK	27 091	24 649	18 346	-12 680
<b>Cizí zdroje</b>	<b>4 208</b>	<b>2 036</b>	<b>0</b>	<b>0</b>
Bankovní úvěry	4 208	2 036	0	0



<b>Kapitál celkem</b>	<b>86 906</b>	<b>93 280</b>	<b>97 537</b>	<b>83 880</b>
-----------------------	---------------	---------------	---------------	---------------

### Náklady na cizí kapitál

Náklady na cizí kapitál jsou určeny podle roku 2011, tedy ve všech letech 2,42%.

### Náklady na vlastní kapitál

Náklady na vlastní kapitál taktéž vycházejí z roku 2011 a jejich výše v jednotlivých letech je 9,86%.

### Vymezení WACC

*Tabulka 79: Vymezení WACC - varianta druhá*

	<b>2012</b>	<b>2013</b>	<b>2014</b>
$N_{CK}$	2,42%	2,42%	0%
$N_{VK}$	9,86%	9,86%	9,86%
CK/C (počátek roku)	4,84%	2,18%	0%
VK/C (počátek roku)	95,16%	97,82%	100%
<b>WACC</b>	<b>9,49%</b>	<b>9,70%</b>	<b>9,86%</b>

### Výpočet EVA

*Tabulka 80: Výpočet EVA – druhá varianta (vlastní zpracování dle interních materiálů společnosti)*

(v tis. Kč)	<b>2012</b>	<b>2013</b>	<b>2014</b>
NOA (počátek období)	86 906	93 280	97 537
NOPAT	15 155	14 688	7 365
WACC	9,49%	9,70%	9,86%
<b>EVA</b>	<b>6 908</b>	<b>5 640</b>	<b>-2 252</b>