

Projekt tvorby dlouhodobého a krátkodobého finančního plánu vybrané společnosti

Bc. Monika Blešová

Diplomová práce
2016



Univerzita Tomáše Bati ve Zlíně
Fakulta managementu a ekonomiky

Univerzita Tomáše Bati ve Zlíně
Fakulta managementu a ekonomiky
Ústav financí a účetnictví
akademický rok: 2015/2016

ZADÁNÍ DIPLOMOVÉ PRÁCE

(PROJEKTU, UMĚLECKÉHO DÍLA, UMĚLECKÉHO VÝKONU)

Jméno a příjmení: Bc. Monika Blešová
Osobní číslo: M14300
Studijní program: N6202 Hospodářská politika a správa
Studijní obor: Finance
Forma studia: prezenční

Téma práce: Projekt tvorby dlouhodobého a krátkodobého finančního plánu vybrané společnosti

Zásady pro vypracování:

Úvod

Definujte cíle práce a použité metody zpracování práce.

I. Teoretická část

- Na základě literární rešerše vymezte teoretické klíčové koncepty v problematice finančního plánování.

II. Praktická část

- Charakterizuje vybranou společnost a provedte analýzu jejího hospodaření.
- Na základě předchozí analýzy vypracujte dlouhodobý finanční plán vybrané společnosti.
- Sestavte krátkodobý finanční plán k vybrané variantě dlouhodobého plánu.
- Zhodnoťte dané projektové řešení a vypracujte závěrečná doporučení pro společnost.

Závěr

Rozsah diplomové práce: cca 70 stran

Rozsah příloh:

Forma zpracování diplomové práce: tištěná/elektronická

Seznam odborné literatury:

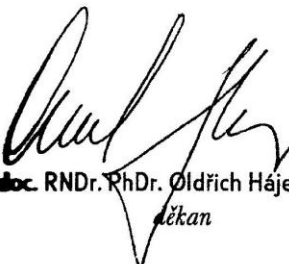
- BREALEY, Richard A., Stewart C. MYERS a Franklin ALLEN.** Principles of corporate finance. 11th ed. New York: McGrawHill/Irwin, c2014, 889 s. ISBN 978-0-07-803476-3.
- GRÜNWARD, Rolf a Jaroslava HOLEČKOVÁ.** Finanční analýza a plánování podniku. Vyd. 1. Praha: Ekopress, 2007, 318 s. ISBN 978-80-86929-26-2.
- MARINIČ, Pavel.** Plánování a tvorba hodnoty firmy. 1. vyd. Praha: Grada, 2008, 232 s. Expert (Grada). ISBN 978-80-247-2432-4.
- PAVELKOVÁ, Drahomíra a Adriana KNÁPKOVÁ.** Výkonnost podniku z pohledu finančního manažera. 3. vyd. Praha: Linde, 2012, 333 s. ISBN 978-80-7201-872-7.
- PETERSON DRAKE, Pamela a Frank J. FABOZZI.** Analysis of financial statements. Third edition. Hoboken, New Jersey: John Wiley and Sons, Inc, 2012, 332 pages. ISBN 9781118331910.

Vedoucí diplomové práce: doc. Ing. Miloš Král', CSc.
Ústav financí a účetnictví

Datum zadání diplomové práce: 15. února 2016

Termín odevzdání diplomové práce: 18. dubna 2016

Ve Zlíně dne 15. února 2016


doc. RNDr. PhDr. Oldřich Hájek, Ph.D.
děkan




doc. Ing. Miloš Král', CSc.
ředitel ústavu

PROHLÁŠENÍ AUTORA DIPLOMOVÉ PRÁCE


Prohlašuji, že

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

Prohlašuji,

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

Ve Zlíně 18. 4. 2016


.....
podpis diplomanta

ABSTRAKT

Předmětem a cílem této diplomové práce je tvorba dlouhodobého a krátkodobého finančního plánu ve vybrané společnosti. Před sestavením plánu bylo třeba jako první vypracovat kritickou rešerši zaměřující se na podstatu finančního plánování, jeho cíle, zásady a podrobnější popis dlouhodobého a krátkodobého finančního plánu. V následující části byly provedeny rozborů vnějšího a vnitřního okolí společnosti pomocí analýz PEST a SWOT, na jejichž základě byly zjištěny skutečnosti působící na podnik a jeho hospodaření. Z veškerých informací získaných v předchozích částech, bylo vycházeno při tvorbě dlouhodobého plánu vyhotoveného ve dvou různých variantách. Následně bylo na základě poměrových ukazatelů provedeno srovnání těchto variant, jeden z plánů byl společnosti doporučen a rozpracován do podoby krátkodobého plánu. Na závěr byla společnosti navržena konkrétní doporučení do budoucna.

Klíčová slova:

Finanční plánování, finanční analýza, krátkodobý finanční plán, dlouhodobý finanční plán, plánovaná rozvaha, plánovaný výkaz zisku a ztráty, plán peněžních toků

ABSTRACT

The aim of the master thesis is to create long-term and short-term financial plan for company XY, Ltd. Before the plans were created, it was necessary to develop critical search focused on the importance of financial planning and basic goals, to be followed in the creation of long-term and short-term financial plan. In the following part analyzes were performed external and internal environment. These analyzes were performed using PEST and SWOT analyzes and the basic of the facts are established that influence the company and its management. All previous information was used in the creation of long-term plan, which was created in two variations. Were then used to compare financial ratios of plans. One of the plans was recommended and development into a short-term plan. The work was concluded recommendations for company XY.

Keywords:

Financial Planning, Financial Analysis, Short-term Financial Plan, Long-term Financial Plan, Planning Balance Sheet, Plan of Income Statement, Planning Cash Flow.

Na tomto místě bych chtěla ráda poděkovat vedoucímu diplomové práce, panu doc. Ing. Miloši Kráľovi, za odborné vedení, cenné rady a připomínky, které mi poskytl při zpracování práce.

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

OBSAH

ÚVOD.....	9
CÍLE A METODY ZPRACOVÁNÍ PRÁCE.....	11
I TEORETICKÁ ČÁST	12
1 FINANČNÍ PLÁNOVÁNÍ.....	13
1.1 CÍLE A OBSAH FINANČNÍHO PLÁNOVÁNÍ.....	15
1.2 ZÁSADY FINANČNÍHO PLÁNOVÁNÍ.....	18
1.3 FINANČNÍ STRATEGIE	19
2 TVORBA FINANČNÍHO PLÁNU	20
2.1 ANALÝZA OKOLÍ PODNIKU	21
2.1.1 Analýza makroprostředí	21
2.1.2 Analýza mikroprostředí.....	23
2.2 SWOT ANALÝZA	23
2.3 FINANČNÍ ANALÝZA	24
2.3.1 Absolutní ukazatele finanční analýzy	26
2.3.2 Rozdílové ukazatele	26
2.3.3 Poměrové ukazatele	27
2.3.4 Souhrnné ukazatele	27
3 DLOUHODOBÝ FINANČNÍ PLÁN.....	28
4 KRÁTKODOBÝ FINANČNÍ PLÁN.....	32
4.1 ROZPOČTOVÝ VÝKAZ ZISKU A ZTRÁTY.....	33
4.2 ROZPOČTOVÁ ROZVAHA.....	34
4.3 ROZPOČET CASH FLOW	34
5 KONTROLA PLNĚNÍ FINANČNÍHO PLÁNU.....	35
6 SHRUTÍ TEORETICKÉ ČÁSTI.....	37
II PRAKTICKÁ ČÁST.....	38
7 PROFIL SPOLEČNOSTI XY.....	39
7.1 ZÁKLADNÍ ÚDAJE O SPOLEČNOSTI	39
8 ANALÝZA OKOLÍ SPOLEČNOSTI.....	42
8.1 CHARAKTERISTIKA ODVĚTVÍ.....	42
8.2 PEST ANALÝZA	44
8.3 POLITICKO-LEGISLATIVNÍ FAKTORY	44
8.4 EKONOMICKÉ FAKTORY	45
8.5 SOCIÁLNÍ FAKTORY	46
8.6 TECHNOLOGICKÉ FAKTORY	46
8.7 SWOT ANALÝZA SPOLEČNOSTI.....	47
9 FINANČNÍ ANALÝZA	49

9.1	ANALÝZA ABSOLUTNÍCH UKAZATELŮ	49
9.2	ANALÝZA VÝNOSŮ A NÁKLADŮ	55
9.3	ANALÝZA ZADLUŽENOSTI	59
9.4	ANALÝZA LIKVIDITY	61
9.5	ANALÝZA RENTABILITY	62
9.6	ANALÝZA AKTIVITY	63
9.7	ANALÝZA SOUHRNNÝCH UKAZATELŮ	64
10	VÝCHODISKO PRO TVORBU FINANČNÍHO PLÁNU.....	66
11	PROJEKT VYTVOŘENÍ DLOUHODOBÉHO A KRÁTKODOBÉHO FINANČNÍHO PLÁNU SPOLEČNOSTI XY.....	68
11.1	PŘEDPOKLADY PLÁNOVÁNÍ.....	68
11.2	DLOUHODOBÝ PLÁN – VARIANTA A	70
11.2.1	Plánování položek výkazu zisků a ztrát	70
11.2.2	Plánování položek rozvahy	75
11.2.3	Plán peněžních toků	78
11.3	DLOUHODOBÝ FINANČNÍ PLÁN – VARIANTA B	80
11.3.1	Plánování položek výkazu zisku a ztráty	80
11.3.2	Plánování položek rozvahy	82
11.3.3	Plánovaný peněžní tok	82
11.4	ZHODNOCENÍ JEDNOTLIVÝCH VARIANT FINANČNÍHO PLÁNU	85
11.4.1	Analýza zadluženosti	85
11.4.2	Analýza likvidity	86
11.4.3	Analýza rentability	86
11.4.4	Analýza aktivity	87
11.5	KRÁTKODOBÝ FINANČNÍ PLÁN	88
12	NÁVRHY A DOPORUČENÍ.....	92
	ZÁVĚR	94
	SEZNAM POUŽITÉ LITERATURY.....	95
	SEZNAM POUŽITÝCH SYMBOLŮ A ZKRATEK.....	99
	SEZNAM OBRÁZKŮ	100
	SEZNAM TABULEK.....	101
	SEZNAM PŘÍLOH.....	103

ÚVOD

Každý podnik je budován s určitou vizí či posláním na jejichž základě si stanovuje strategické a operativní cíle. Dosažení těchto cílů je ovlivňováno řadou faktorů, a to jak vnějšího tak i vnitřního charakteru. Aby firma byla schopna včasné reagovat na jejich změny, využívá podnikatelský plán. Jednou z jeho částí je také finanční plán, který pomáhá při rozhodování společnosti o veškerých činnostech finančního charakteru. Aby bylo plánování kvalitní a účelné, je třeba sledovat vývoj ekonomické situace nejen v zemi, ve které má své sídlo, ale také v ostatních částech světa, kde realizuje svůj obchod. Dále je důležité analyzovat vývoj společnosti v minulosti, zjistit současné podmínky, za kterých firma provozuje svou činnost, mít povědomí o konkurentech, odběratelích, dodavatelích, znát své slabé/silné stránky a příležitosti/hrozby a mnoho dalšího.

Na základě těchto a dalších potřebných informací je možno podnikat kroky, které povedou ke splnění cílů společnost. Pro sestavování plánu je důležité přesné určení těchto záměrů, stanovených na základě očekávání osob, které společnost zakládají či do ní vstupují. Plánování by poté mělo poskytnout odpovědi na to, jak a kdy bude vytyčených cílů dosaženo. Jedná se o časově náročný úkol, jelikož odpovědná osoba, musí převést veškeré důležité informace na finanční údaje, které do plánu poté zakomponuje. Vytvořením plánu však tato činnost nekončí, jelikož je třeba provádět pravidelnou kontrolu údajů, zjišťovat případné odchylky, analyzovat je a určit důvod jejich vzniku.

Cílem této diplomové práce bude sestavení dlouhodobého a krátkodobého finančního plánu vybrané společnosti.

Teoretická část se zabývá základními pojmy, které souvisejí s finančním plánováním. Jedná se o definici samotného finančního plánování, cíle, kterých musí dosáhnout, zásady respektované při jeho tvorbě či postup při jeho sestavení. V závěru této části je blíže popsán dlouhodobý a krátkodobý finanční plán a jejich kontrola.

V praktické části je jako první popsána společnost XY, která provozuje svou činnost v oboru slévárenství. Dále je provedena analýza makro a mikroprostředí, pomocí analýzy PEST a SWOT. Následně je zhodnocena její finanční situace na základě využití několika vybraných ukazatelů finanční analýzy.

Projektová část bude spočívat v sestavení tříletého finančního plánu, vytvořeného na základě vybraných ukazatelů finanční analýzy. Plán bude vyhotoven ve dvou různých variantách, a to v základní a pesimistické. Ty budou následně zhodnoceny podle vybraných ukazatelů finanční analýzy a jeden z nich bude firmě doporučen. Vybraný plán se poté dále rozpracuje do podoby plánu krátkodobého. V závěru budou navržena doporučení pro zlepšení stávající situace společnosti.

CÍLE A METODY ZPRACOVÁNÍ PRÁCE

Sestavování finančního plánu je důležité z několika hledisek. Jedná se o schopnost řídit finance, mít přehled o toku peněžních prostředků uvnitř společnosti a analyzovat budoucí rizika, která mohou firmu určitým způsobem ovlivnit.

Finanční plán je zpracováván proto, aby společnost mohla dosáhnout svých cílů, které si stanovila. Snad pro všechny firmy je jedním z hlavních záměrů dosahovat zisku, díky němuž mohou plnit své dílčí úkoly související s běžným chodem podniku. S tím je spojena samozřejmě také problematika finančních zdrojů a jejich efektivní řízení.

Hlavním cílem této diplomové práce je sestavení dlouhodobého a krátkodobého finančního plánu vybrané společnosti, která provozuje svou činnost ve slévárenství. Dlouhodobý plán je vytvořen ve dvou variantách, a to základní a pesimistické. Na základě zhodnocení vybraných poměrových ukazatelů je jedna varianta vybrána, a poté blíže rozpracována do podoby krátkodobého plánu. Dílčím cílem je sestavení finanční analýzy, zhodnocení hospodaření podniku a nabídnutí společnosti doporučení pro zlepšení.

Pro zpracování teoretické části, zahrnující podstatu finančního plánování a způsob jeho sestavování, bylo vycházeno ze zahraničních a českých knižních zdrojů. Literatura zabývající se touto problematikou, poskytovala velké množství informací, z nichž ty nejdůležitější jsou obsaženy v této práci. Zpracovaná literární rešerše byla následně využita v praktické a projektové části.

V analytické části se využily analýzy mikro a makroprostředí společnosti XY, kdy bylo vycházeno z interních zdrojů společnosti, údajů Českého statistického úřadu, Ministerstva průmyslu a obchodu ČR, Ministerstva financí a z časopisu vydávaného Svazem sléváren České republiky. Při sestavování finanční analýzy společnosti za období 2011 – 2015, bylo vycházeno z účetních výkazů a dalších informací poskytnutých společností.

Projektová část vychází z poznatků získaných v teoretické a analytické části této práce. Dlouhodobé plány byly vytvořeny na období 2016 – 2018 a po jejich srovnání byla jedna varianta rozpracována do podoby plánu krátkodobého.

V závěru budou obě varianty zhodnoceny pomocí ukazatelů finančního zdraví a navržena doporučení pro zlepšení stávající situace.

I. TEORETICKÁ ČÁST

1 FINANČNÍ PLÁNOVÁNÍ

Finanční plán je možno chápat jako jeden z nástrojů finančního řízení podniku, který pomáhá při rozhodování společnosti o veškerých činnostech finančního charakteru. Jedná se především o efektivní hospodaření s peněžními zdroji, což zahrnuje také například plánování investic a způsob jejich financování. Rozhodnutí by měla být utvářena tak, aby byly finanční prostředky využívány co nejefektivněji.

Podle Kislingové a kol. (2010, str. 131) nejde při sestavování finančního plánu o odstranění všech rizik, ale o jejich posuzování z hlediska prospěchu firmy. Je tedy nutno posoudit rizika z hlediska jejich přínosnosti a nezbytnosti.

Grünwal a Holečková (2007, str. 239) doplňují, že finanční plán zvyšuje také finanční důvěryhodnost podniku. Pro věřitele je důležité, zda podnik dokáže čelit provozním rizikům a je finančně zdravý. Nežádají však pouze odhad budoucích příležitostí a hrozeb, které budou mít dopad na vývoj podniku. Je pro ně důležité, aby byla společnost schopna objasnit, jak chce s danými finančními prostředky naložit, tak aby byla zároveň schopna plnit své závazky. Právě k tomu nám slouží finanční plán.

Finanční plány je možno klasifikovat z řady různých hledisek. Nejvíce však autoři uvádějí hledisko časové, kdy se plán rozlišuje na dlouhodobý a krátkodobý.

Dlouhodobý či střednědobý plán souvisí se získáváním dlouhodobých finančních zdrojů podniku a zaměřuje se na skutečnosti, které ho mohou ovlivnit v delším časovém úseku. V odborných literaturách se doba plánu odlišuje, obecně je však plán sestavován v horizontu 2-5 let. (Růčková, 2015 str. 90)

Krátkodobý plán se naopak zaměřuje na potřebu krátkodobých finančních zdrojů a na události, související s běžnou činností podniku. Dále je uplatňován také v případě obstarávání krátkodobých finančních zdrojů s cílem zajistit likviditu podniku. I zde řada autorů uvádí jiný časový horizont pro daný plán. Nejvíce však bývá uváděno čtvrtletní, měsíční a týdenní období. (Růčková, 2015, str. 90)

Toto základní rozdělení neuvádí roční plánování, které však bývá mnohdy také zmiňováno. Každý z těchto plánů má své specifické úlohy a význam. Zároveň však mezi nimi existuje vzájemná provázanost. Charakteristické rysy jednotlivých plánů jsou popsány v tabulce.

Tabulka 1 Charakteristické rysy jednotlivých plánů (Růčková, Roubíčková, 2012, str. 164)

Druh plánu	Obsah	Vnitřní členění	Celková doba	Plánovaná základna
Dlouhodobé plánování	Plán VH Plánovaná bilance Ukazatele	Po letech	Zpravidla 5 let	Roční uzávěrky Minulé zkušenosti Ukazatele Zásadní rozhodnutí
Roční plánování	Peněžní toky Finanční účty Plán VH Plánovaná bilance	Po měsících	1 rok	Poslední uzávěrka Údaje o odbytu, nákupu, personálu a investicích
Krátkodobé plánování	Peněžní toky Běžný stav hotovosti	Dny Týdny Dekády	Do 3 měsíců	Smluvní závazky (objednávky, závazky vůči dodavatelům apod.)

Finanční plán můžeme také rozlišovat na dílčí rozpočty, sestavovány za jednotlivé podnikové útvary (plán odbytu, výroby) a kompletní podnikové plány vypracovány za podnik jako celek. Tyto plány již zahrnují plánovanou rozvahu, výsledek hospodaření a plánovaný tok peněžní hotovosti. (Landa, 2007, str.115)

Posledním členěním finančního plánu je podle Landy (2007, str. 115-116) z hlediska techniky jeho sestavení. Může se tedy jednat o:

- **Pevný rozpočet** – využíváný v případě aktiv, u kterých nepředpokládám žádné výkyvy v objemu.
- **Variantní rozpočet** – může být nastaven odlišně podle jednotlivých variant budoucího vývoje
- **Přírůstkový rozpočet** – jeho základ je tvořen z porovnání rozpočtu a skutečných hodnot za minulé období. Údaje se na aktuální období upraví snížením či zvýšením dané položky.
- **Rozpočet vycházející z nuly** - na rozdíl od přírůstkového rozpočtu se zde všechny činnosti hodnotí za každé období znovu, tedy jako by se jednalo o činnost novou.
- **Rozpočet sestavovaný za pevné období** – tedy za určité časové období (měsíc, čtvrtletí, rok)

- **Klouzavý rozpočet** - sestavující jak na základní období, tak i na určité množství období následujících, bývají děleny na kratší časové úseky, které pomáhají při aktualizaci stávajícího rozpočtu a zpřesňují tedy úkoly stanovené na další období.
- **Rozpočet limitní** - stanovuje maximální hranici nákladů, která by neměla být buď vůbec překročena anebo pouze se souhlasem nadřízeného.
- **Indikativní rozpočet** nemá na rozdíl od limitního stanovenou maximální hranici nákladů, ale jeho výše se odvíjí od změny jiné stanovené veličiny. Může se jednat například o tržby.

1.1 Cíle a obsah finančního plánování

Hlavní cíl finančního plánování by měl být u všech podniků stejný, a to bez ohledu na obor podnikání či lokalitu, ve které provozuje svou činnost. Jedná se o obecný finanční cíl podniku, což je maximalizace jeho tržní hodnoty. (Kislingerová, 2010, str. 131)

Úkolem finančního plánu je především rozhodování o výši a druhu finančních zdrojů, které daný podnik potřebuje k dosažení svých cílů. Zároveň musí být pomocí nich schopný financovat svůj majetek, udržet stanovenou výši likvidity a zajistit svou dlouhodobou existenci. (Pavelková, Knápková, 2007, str. 212)

U finančního plánu je důležité nejen stanovit cíle pro oblast týkající se financí, ale zaměřit se i na jejich provázanost se systémem řízení firmy a dosažených výsledků firmy. Pomocí komplexního finančního plánu je poté podle Mariniče (2008, str. 163) možno:

- Vyhodnotit, zda jsou stanovené strategické cíle realizovatelné.
- Určit vzájemné vztahy mezi základními elementy firmy tvořící hodnotový řetězec.
- Zhodnotit různé varianty financování a jejich dopad na působení firmy.
- Identifikovat hrozby, které by mohly mít negativní dopad na podnik.

Marinič (2008, str. 163) ve své literatuře uvádí také čtyři základní otázky, na které by mělo být pomocí správně vytvořeného finančního plánu, odpovězeno. Jedná se o výši tržeb za prodané výrobky a služby, kterou můžeme predikovat z minulého vývoje tržeb a prodeje. Tyto údaje je možno získat z marketingového a prodejního plánu podniku.

Dále na jeho základě, by měla firma mít informace týkající se peněžního cyklu podniku či jaký druh finančních zdrojů bude pro firmu vhodný, v případě dodržení požadavku optimalizace financování potřeb společnosti. V neposlední řadě je třeba zodpovědět, zda bude budoucí hospodaření společnosti ziskové či naopak ztrátové.

Abychom byli schopni predikovat vývoj tržeb, využíváme plán prodeje, v němž jsou uvedeny ceny výrobků, objem prodeje a skladba sortimentu. Předtím než je však plán sestaven, je nutno zpracovat situační analýzu, která podá informace o tom, jakému typu zákazníků nabízí podnik daný produkt, zda je shoda mezi parametry výrobku a požadavcích zákazníků, identifikace konkurenta a konkurenceschopnost podniku. (Synek, 2011, str. 372) Je důležité, aby situační analýza nebyla zaměřena pouze na současnost, ale byla schopna predikovat budoucí vývoj podniku a trhu. U předvídání vývoje trhu je pak třeba zohlednit různou míru dopadu na podnik pomocí několika variant ohraničené variantou pesimistickou a optimistickou. Po provedení této prognózy je vhodné sestavit SWOT analýzu, identifikující silné a slabé stránky podniku a jeho příležitosti a hrozby. (Marinič, str. 163-164)

Při stanovení cílů a strategie, kterých chce podnik dosáhnout, je důležité zanalyzovat současnou situaci podniku, jeho vývoj a možné příležitosti, které umožní jeho další růst. Aby byla analýza dostatečná, je třeba uvážit i vnější faktory působící na podnik. Celkově se tedy jedná o analýzu vnitřního a vnějšího potenciálu vývoje, ke které je podle Pavelkové a Knápkové (2012, str. 200) možno využít:

- SWOT analýzu,
- model Porterových pěti sil,
- PEST analýzu,
- benchmarking,
- finanční analýzu,
- prognózy situace v daném odvětví či v některém z jeho odvětví.

Na rozdíl od účetnictví nepodléhá sestavování finančního plánu žádným závazným postupům a ani nemusí být zaznamenáván v předepsaných formulářích. Aby byl však plán přehledný a splňoval požadavky vytyčené podnikem, je vhodné jeho rozdělení alespoň do základních kapitol. Toto členění je uvedeno v následujícím schématu. (Růčková, Roubalová, 2012, str. 159-160)



Obrázek 1 Členění finančního plánu (Růčková, Roubalová, 2012 , str.160)

Kategorie odbyt a tržby se zaměřuje na očekávané příjmy podniku a stanovení jejich dolní a horní hranice. Tyto hodnoty jsou získávané z průzkumu trhu a bývají uvedeny v marketingovém a prodejním plánu podniku. Ve výsledcích hospodaření se pracuje také s tržbami za prodej výrobků a služeb, ale již se berou v úvahu i náklady, které musejí být vynaloženy na realizaci odbytu a tržeb. V případě požadavků na majetek je kladen důraz na kapitálové výdaje vynaložené na technické zhodnocení, inovace výrobků, rozvoj podniku a ekologické požadavky. Na tuto kapitolu navazuje kategorie potřeby finančních zdrojů, jelikož musí být splněna podmínka týkající se dosáhnutí stanovených plánovaných cílů s ohledem na zachování dlouhodobé podnikové stability. Tato část finančního plánu je zaměřena na výši kapitálu, která je potřebná k realizaci podnikových cílů, očekávanou výši výnosů, stanovení pohotovostní sumy kapitálu, aby nebyl ohrožen běžný chod podniku a v neposlední řadě také možnost využití cizího kapitálu. Veškeré popsané části finančního plánu jsou zastřešeny ekonomickými předpoklady, které prognózují, jak ekonomické okolí působí na podnik v oblastech technologií, hospodářských vztahů, daní, úroků či v sociální sféře. Hodnotí tedy veškeré vnější faktory, které by mohly podnik ohrozit. (Růčková, Roubalová, 2012, str.160)

1.2 Zásady finančního plánování

Podle Marka a kol. (2006, str. 495-496) je při sestavování plánu třeba dodržovat časovou a prostorovou koordinaci. Časová koordinace představuje provázanost dlouhodobého a krátkodobého finančního plánu, kdy se z dlouhodobého plánu přebírají informace do plánu krátkodobého a naopak. Jedná se například o informace týkající se investičních plánů, strategii rozdělování výsledku hospodaření či potřebu získávání dlouhodobých finančních zdrojů. Následně pak při sestavování dlouhodobého plánu je vycházeno jako první z krátkodobého plánu vytvořeného na nejbližší období. Prostorová koordinace se zaměřuje na sladění jednotlivých ekonomických plánů podniku. Základem ekonomického plánování je vytvoření obchodního plánu, od kterého se odvozuje plán výrobní. Z tohoto plánu pak vychází jak plány obslužných a výrobních středisek, tak také průřezové plány, které mají podobu například plánu zásobovacího, investičního či personálního. Aby byla prostorová koordinace úspěšná, musí být vedoucí pracovníci oddělení a středisek, které připravují reálné podklady pro potřeby finančního plánování, vhodně motivováni.

Efektivní finanční plán by měl podle Žůrkové (2007, str. 24), dodržovat základní zásady. Ty autorka nazvala **SMART**, kdy každé písmenko představuje jednu důležitou vlastnost:

- Specific (konkrétní) – plán by měl být sestaven tak, aby odpovídal požadavkům stanovených vedením firmy a zároveň ve stanovené formě, kvalitě a míře podrobností.
- Measurable (měřitelný) – údaje v plánu musí být uvedené v měřitelných jednotkách a možnost porovnání v čase.
- Attainable (dosažitelný) – stanovení takových cílů, aby byly splnitelné a pro pracovníky motivující.
- Realistic (reálný) – zajištění, aby byl plán v souladu s postavením společnosti na trhu (zohlednění konkurence, technologického prostředí či například zájem o produkty)
- Tangible (materiální) - plán by měl být odrazem hmatatelných akcí a kroků jednotlivých činností firmy.

1.3 Finanční strategie

Finanční strategie je tvořena finančními cíli, rozhodovacími kritérii a pravidly strategického charakteru, které jsou vzájemně propojené a jako celek tvoří základ finančního plánování. Může se jednat o plánování strategické, taktické či operativní. Mezi základní složky finanční strategie řadíme podle Landy (2007, str. 99-100):

- Dluhovou politiku, jejímž základním cílem je dosáhnout optimální kapitálové struktury pomocí efektivního využívání krátkodobých a dlouhodobých cizích zdrojů.
- Úvěrovou politiku zaměřující se na poskytování obchodních úvěrů svým zákazníkům.
- Politiku v oblasti likvidity, která sladuje požadovanou hodnotu krátkodobé a dlouhodobé likvidity s potřebným množstvím čistého pracovního kapitálu,
- Daňovou politiku zabývající se daňovými a odvodovými povinnostmi a snažící se o jejich optimalizaci.
- Politiku nakládání s výsledkem hospodaření, jejíž úlohou je pomocí dividendové politiky (u akciové společnosti) neboli politiky výplaty podílu na zisku (u ostatních typů obchodních společností), co nejefektivnější rozdělení zisku, a to jak z hlediska zájmů vlastníků, tak i podniku samotného.
- Politika v oblasti podnikového účetnictví zaměřující se především na dodržování zákonných požadavků, týkající se finančního a manažerského účetnictví

Podle Pavelkové a Knápkové (2012, str. 201) je při volení správné strategie doporučeno vzít v úvahu několik zásadních hledisek. Jedná se o určení, zda je zvolená strategie vhodná z hlediska údajů získaných z analýzy vnitřního a vnějšího potenciálu podniku (tedy například zda bude využit celkový potenciál podniku). Dále je třeba zohlednit dostatečné množství podnikových zdrojů, aby byla strategie realizovatelná (zohlednit celkové kapacity společnosti, možnost outscoringu, jeho výhodnost apod.). A v neposlední řadě zjistit zdali přispěje daná strategie k dosažení zisku, neohrozí současnou situaci podniku zbytečně vysokým rizikem či jestli je schopná splnit základní cíl podniku, tedy vytvářet hodnotu.

2 TVORBA FINANČNÍHO PLÁNU

Základem pro tvorbu finančního plánu je jeho objektivita, která zajistí, aby byl vhodným zdrojem informací pro všechny zainteresované osoby. Je tedy důležité pracovat s podloženými a ověřenými údaji a předpoklady. Pavelková a Knápková (2007, str. 219) uvádí základní metody sloužící k vytvoření finančního plánu. Jedná se o:

- metodu procenta tržeb,
- regresní metodu
- metodu poměrových ukazatelů,
- analýzu nulového bodu,
- finanční modely (simulační a optimalizační).

Metoda procenta tržeb představuje jednu z nejvyužívanějších technik v případě sestavování finančního plánu. Je založena na principu závislosti tržeb na určitých položkách výnosů a nákladů, které tvoří její konstantní procentuální podíl. Je ji tedy možno využívat jak při plánování velké části nákladových a výnosových položek, tak také pro všechny položky aktiv s výjimkou majetku, který není provozně nutný. Přesto ji však nelze aplikovat na veškeré položky, jelikož u některých z nich neexistuje závislost na tržbách. V těchto případech je možno analyzovat časovou řadu a najít v ní trend, který by mohl sloužit pro predikci těchto položek. V případě, že hodnoty jsou značně volatilní či nelze nalézt trend, je možno pracovat s hodnotou z minulého období či jejím průměrem. Mimořádné a bezvýznamné položky nebývají obvykle v plánu zahrnuty. (Pavelková, Knápková, 2007, str. 219) Vochozka (2012, str. 138-140) ve své literatuře k této metodě uvádí ještě několik úkonů, které je třeba provést u položek, jejichž hodnota nelze přímo plánovat. Jedná se o:

- Odpisy stanovené podle odpisové politiky a výše dlouhodobého majetku.
- Nákladové úroky, které jsou určeny na základě ceny a výše úročených cizích zdrojů.
- Nerozdělené zisky a fondy z vlastního kapitálu, jejichž výše je určena podle výsledků z minulého období a podnikem zvolené dividendové politiky.

Regresní metoda pracuje se statisticky ověřenými skutečnostmi proměnlivého vztahu dvou veličin, díky čemuž se odlišuje od metody procentuálního podílu na tržbách. V ostatních částech je však postup vypracování finančního plánu podobný předešlé me-

toď. Jelikož je tato metoda přesnější, je vhodné její využití v případě plánování delšího časového úseku, a to především tam, kde se vyskytují delší časové řady. (Pavelková, Knápková, 2007, str. 220)

Metoda poměrových finančních ukazatelů se využívá v případě vytvoření plánované rozvahy či pro její korekci v případě, že již byla sestavená pomocí metody procentuálního podílu na tržbách. Základem této metody jsou finanční ukazatele sloužící jako vzorové hodnoty, kterých by měl podnik dosáhnout. Může se jednat o hodnoty stanovené podnikem, doporučené hodnoty pro dané odvětví či hodnoty, kterých dosahuje konkurenční podnik. (Růčková, 2015, str.97)

Analýza nulového bodu je zaměřena na rozpouštění fixních nákladů při odlišné výše výroby. Následně zjišťuje dopad na zisk a prodejní cenu produktu. Tuto metodu je vhodné využít v případě, kdy chce podnik zjistit minimum své aktivity, tedy minimální velikost tržeb. (Pavelková, Knápková, 2007, str. 221)

Finanční metody, které zahrnují simulační modely. Ty jsou založeny na modelování zamýšlených parametrů, a to na základě vývoje makroekonomického a mikroekonomického prostředí. Bývají vyhotoveny většinou ve více variantách, přičemž za nejlepší je považována ta, která se nejvíce přibližuje skutečnému vývoji. (Nývltová, Marinič, 2010, str. 100)

2.1 Analýza okolí podniku

Analýza okolí podniku je zaměřena jak na makroprostředí, tak i na mikroprostředí. Je třeba si uvědomit, že podnik při rozhodování ovlivňuje a je ovlivňován, jak okolím tak i sebou samým. Jedná se o řadu faktorů, které je třeba zohlednit, a to jak například oblasti ekonomického, technologického, sociálního či politického charakteru, ale také přihlížet ke svým silným a slabým stránkám, snažit se využít své příležitosti a odstranit případné hrozby. K tomu, aby podnik získal informace týkající se výše zmíněných faktorů, slouží analýza okolí podniku.

2.1.1 Analýza makroprostředí

Podnik ovlivňuje velké množství externích faktorů, a to v regionálním, krajském, národním, evropském a světovém měřítku. Jednou z nejvyužívanějších metod pro hodnocení makroprostředí je PEST analýza, zabývající se nejdůležitějšími oblastmi působící na podnik. Název PEST je složen právě z názvů těchto čtyř oblastí. P tedy zna-

mená oblast politickou, E ekonomickou, S sociální a T technologickou. Z této analýzy vychází řada různých alternativ, které většinou pracují jak již s výše uvedenými oblastmi, tak i s několika dalšími. Můžeme se tedy setkat například se SLEPT analýzou, zkoumající i právní oblast (Legal) či PESTLE analýzu zabývající se navíc ochranou životního prostředí (Environment). (Hanzelková a kol, 2013, str. 43-44) V případě této práce však bude dostačující obecná analýza makroprostředí a zaměříme se tedy pouze na oblasti obsažené v PEST analýze.

Politická oblast

Řada změn v politickém prostředí může ovlivnit celý obor, ale i veškeré podnikatele bez ohledu na odvětví. Mezi politické faktory můžeme zahrnout režim v dané zemi, stabilitu vlády, ale také obchodní vztahy s ostatními zeměmi, podpora či omezení určitého druhu podnikání, regulace exportu a importu, apod. (Keřkovský, Novák a kol., 2015, str. 104-105)

Ekonomická oblast

Při hodnocení makroekonomického prostředí se využívají makroekonomické indikátory. Za jedny z nejdůležitějších lze považovat úrokovou míru, jejíž růst negativně působí na úrokové náklady podniku a míru ekonomického růstu, která v případě poklesu může zapříčinit pokles poptávky a následně nižších tržeb. Dále zde řadíme směnný kurz, ovlivňující jak zahraniční poptávku po výrobcích daného podniku, tak také jeho vývoz. V neposlední řadě je třeba zohlednit také míru inflace. (Srpková a spol., 2011 str. 164)

Sociální oblast

V rámci této oblasti je třeba vzít v potaz demografický vývoj, míru nezaměstnanosti či například změnu ve spotřebitelském chování zákazníků z hlediska jejich sociálního chování. Můžeme zde zahrnout například změnu životního stylu, kdy je třeba zohlednit požadavky pracovníků na vyšší mzdy, aby si zajistili dostatečnou životní úroveň. Mimo jiné je do této oblasti zařazen také zájem o životní prostředí a snaha ho zlepšovat. Tato část může však být slabou stránkou a hrozbou pro některé podniky, především pak průmyslového charakteru. (Keřkovský, Novák a kol., 2015, str. 100-101)

Technologická oblast

V rámci této problematiky je třeba určit, zda v oboru, ve kterém daný podnik provozuje svou činnost, dochází k rychlým technologickým změnám a technickému vývoji. Pokud

ano, je důležité, aby podnik dané změny sledovat, jelikož si díky nim může udržet svou konkurenční výhodu. Naopak v některých odvětvích jsou změny v technologii zanedbatelné či je dbán důraz na tradiční výrobu a zavedením technologie do výroby by mohlo dojít ke snížení kvality a následně i odbytu. (Srpová a spol., 2011 str. 164)

2.1.2 Analýza mikroprostředí

Při analyzování mikroprostředí je v první řadě důležité získat potřebné informace o odvětví, ve kterém podnik působí. Jedná se o základní charakteristiky jako je například růst trhu, nároky na kapitál, bariéry vstupu apod. Do mikroprostředí je pak možno zařadit zákazníky, dodavatele, odběratele, veřejnost, konkurenci, další firmy a organizace. Na rozdíl od faktorů makroprostředí je možno tyto vlivy určitým způsobem regulovat. Cílem této analýzy je identifikovat faktory působící na činnost podniku. Je možno využít několik různých metod za nejznámější a nejvyužívanější je považována Porterova analýza. (Jakubíková, 2008 str.102-104)

2.2 SWOT analýza

Lesáková a kolektiv (2014, str. 41) charakterizuje SWOT analýzu jako poměrně jednoduchou metodu na zpracování přehledu o strategické situaci podniku, která stanovuje (vnitřní) silné a slabé stránky podniku a (vnější) příležitosti a rizika prostředí a seřazuje je podle důležitosti. Je důležité, aby analýza sumarizovala příležitosti, hrozby, silné a slabé stránky podniku pouze za jedno odvětví. V případě, že firma provozuje svou činnost ve více odvětvích, musí být analýza provedena za každé odvětví zvlášť.

SWOT analýza je jedním z nástrojů, pomocí kterého může podnik zhodnotit svou celkovou situaci, a to pomocí identifikace svých příležitostí, hrozeb, silných a slabých stránek. Při vypracování této analýzy by však neměl podnik uvádět veškeré své silné a slabé stránky, příležitosti a hrozby, ale je vhodné se zaměřit především na ty, které jsou pro něj strategicky významné. Proto je doporučováno, aby v každé části bylo maximálně osm položek. (Váchal, 2013, str. 433-434)

Analýza příležitostí a rizik (O – T analýza)

Pro každý podnik je důležité analyzovat příležitosti a hrozby, které se ho týkají. Pomocí příležitostí může zvýšit svou konkurenční výhodu, při včasné zjištění hrozby je zase možno zabránit zhoršení situace podniku. Mezi příležitostmi můžeme zařadit například

proniknutí na nové trhy či malou konkurenci. Rizikem může být naopak velké množství konkurence nebo legislativní změny. (Lesáková a kol., 2014, str. 41)

Analýza silných a slabých stránek (S-W analýza)

Tato část SWOT analýzy je zaměřena na analyzování silných stránek podniku, které pomáhají k jeho konkurenceschopnosti a zároveň formulovat jeho slabé stránky, které by mohly ohrozit existenci podniku. Mezi nejlepší silné stránky patří ty, které konkurence nemůže snadno napodobit a manažeři by se je měli snažit co nejlépe využít. Jedná se například o pozitivní image, kvalifikovaný personál, kvalitní výrobky. Slabé stránky naopak podniku zabraňují efektivnímu výkonu, a proto je zde snaha o jejich odstranění. (Lesáková a kol., 2014, str. 41)

Váchal (2013, str. 434) definuje několik strategií, které lze na základě provedení SWOT analýzy provést. Jejich názvy jsou odvozeny podle jejich zaměření. Může se jednat tedy o:

SO - strategie „Využití“ - zaměřující se na silné stránky podniku a snaží se je využít v jeho prospěch. Tato taktika se však využívá pouze zřídka.

WO – strategie „Hledání“ – využívající příležitosti k odstranění svých slabých stránek. Jedním z častých způsobů je čerpání dodatečných finančních zdrojů, například v podobě akvizice či získáním nových kvalifikovaných pracovníků.

ST – strategie „Konfrontace“ - je možné aplikovat u podniků, které mohou přímo konfrontovat svého konkurenta, a to právě na základě jeho silné stránky, aby díky ní mohl odstranit či odvrátit hrozbu.

WT – strategie „Vyhýbání“ – představuje jedinou taktiku, která má spíše obranný charakter. Bývá to z toho důvodu, že podnik je na pokraji krachu, snaží se přežít či je v likvidaci. Jejím charakteristickým rysem je vyhnout se ohrožení díky odstranění slabé stránky.

2.3 Finanční analýza

Knápková, Pavelková, Šteker (2013, str. 17) definují finanční analýzu jako soubor činností, jejichž cílem je zjistit a vyhodnotit finanční situaci podniku.

Finanční analýza představuje jeden z nástrojů finančního řízení a využívá se při zjišťování informací o hospodaření podniku a o jeho finančním zdraví. Tyto údaje pak manažerům slouží jako podklad pro budoucí rozhodování. Finanční analýza poskytuje podniku zpětnou vazbu týkající se jeho hospodaření a na jejím základě je možno zjistit, zda bylo dosaženo stanovených cílů nebo došlo k situacím, které působily na podnik negativně. Je důležité analyzovat údaje z minulých období, jelikož právě tyto mohou být cenné, jak pro podnik, tak i pro ostatní zainteresované subjekty. (Pavelková, Knápková, 2012, str. 24-25)

Důkladná finanční analýza vyžaduje zkoumání událostí ovlivňující současný a budoucí vývoj podniku. Může se jednat například o mimořádné ztráty, které podnik utrpěl v průběhu posledních období nebo uvedení nového výrobku na trh či plánovaná akvizice. Jako první je třeba zaměřit se na podnik samotný, o kterém je možno získat informace jak z komunikace se společností, tak i například z výročních zpráv, webových stránek podniku, tiskových zpráv a z dalších informací, které podnik volně poskytuje pro své investory, zákazníky, věřitele apod. Dále je důležité získat informace o daném odvětví, největších konkurentech a o všeobecném ekonomickém okolí, které by mohlo mít na podnik dopad. (Peterson, Fabozzi, 2012, str.27-28)

Při hodnocení výkonnosti společnosti, je důležité zaměřit se na efektivní využívání zdrojů podniku a zkoumání finanční situace podniku. Ta analyzuje do jaké míry je podnik schopen uhradit své závazky. Znalost finanční situace a finančního zdraví podniku, tedy výši jeho rentability nebo likvidity, je potřebná k plánování či finančnímu řízení. Právě k získání těchto důležitých informací nám slouží finanční analýza. (Pavelková, Knápková, 2007 str.118) Analytik získává velké množství informací z různých zdrojů. Je však nutné informace vyhodnotit, jak z hlediska jejich kvality, tak také důležitosti a určit zda jsou vhodné při posuzování současného a budoucího vývoje podniku. Jedním z hlavních zdrojů, který analytik využívá, jsou účetní výkazy zaznamenávající finanční údaje za daná období. (Peterson, Fabozzi, 2012, str. 20-21)

Výsledky finanční analýzy nejsou důležité pouze pro jeho vlastníky, ale i pro řadu jiných subjektů. Z externích uživatelů zde můžeme zařadit například banky, odběratele, investory, stát a jeho orgány, obchodní partnery či konkurenty. Zainteresovaní interní uživatelé pak jsou manažeři, vedení společnosti či zaměstnanci. (Kubíčková, Jindřichovská, 2015. str.11-12)

Grünwal (2007, str. 67) uvádí, že každý z uvedených subjektů má v rámci finanční analýzy odlišné informační potřeby, přesto však některé údaje v ní obsažené jsou žádoucí pro všechny strany. Jedná se především o výnosnost (rentabilitu), schopnost podniku splácet své závazky v době splatnosti (krátkodobá likvidita) či jeho hospodářskou a finanční stabilitu.

Při práci s účetními výkazy, které představují jeden z nejdůležitějších zdrojů informací o fungování podniku, nakládá analytik s různými údaji. Může se jednat o absolutní ukazatele, uvedené přímo v účetních výkazech, které můžeme členit podle časového okamžiku na veličiny stavové a tokové. U veličin stavových je jejich hodnota stanovena k danému okamžiku, jedná se o údaje uvedené v rozvaze. Naproti tomu tokové veličiny představují součet hodnot za dané období. V tomto případě mluvíme o výkazu zisku a ztráty. Pomocí ukazatelů absolutních pak můžeme následně vypočítat ukazatele poměrové či rozdílové. (Holečková, 2008, str. 41)

2.3.1 Absolutní ukazatele finanční analýzy

Absolutní ukazatele jsou využívány k analyzování vývoje (horizontální analýza), struktury (vertikální analýza) a výše položek uvedených v účetních výkazech.

Horizontální analýza se zaměřuje na změny absolutních ukazatelů v čase. Na základě této analýzy můžeme zjistit, o kolik se dané položky změnil v porovnání s minulým obdobím. Tyto změny bývají vyjádřeny v procentech či indexem (řetězovým nebo bazickým). (Holečková, 2008, str. 43)

Vertikální analýza zjišťuje vnitřní strukturu absolutních ukazatelů v jednotlivých letech, a to pomocí procentního podíl jednotlivých položek na zvoleném základu. V rámci rozvahy je za základ považována celková hodnota aktiv či pasiv, ve výkazu zisku a ztráty se jedná obvykle o celkové výnosy nebo náklady. (Hrdý, Horová, 2009, str. 122-123)

2.3.2 Rozdílové ukazatele

Rozdílové ukazatele jsou nejčastěji využívány při analyzování finanční situace podniku z hlediska jeho likvidity či řízení peněžních toků uvnitř společnosti. Mezi nejvyužívanější rozdílový ukazatel patří čistý pracovní kapitál, který ovlivňuje platební schopnosti podniku. Čistý pracovní kapitál (ČPK) vypočítáme jako rozdíl mezi oběžnými aktivy a krátkodobými cizími zdroji. Výše ČPK by se měla pohybovat v kladných hodnotách, jinak se jedná o tzv. nekrytý dluh. (Hrdý, Horová, 2009, str. 123-124)

2.3.3 Poměrové ukazatele

Poměrové ukazatele představují jeden ze základních nástrojů finanční analýzy. Základem je podíl dvou absolutních ukazatelů, mezi kterými existuje určitá závislost. Nejčastěji se jedná o ukazatele rentability, likvidity, zadluženosti a aktivity. (Kubičková, Jindřichovská, 2015, str. 69-70)

2.3.4 Souhrnné ukazatele

Úkolem souhrnných ukazatelů je poskytnutí informací o celkové finanční a ekonomické situaci podniku a jeho výkonnosti. Mezi nejznámější patří například Z-skóre. (Hrdý, Horová, 2009, str. 132)

3 DLOUHODOBÝ FINANČNÍ PLÁN

Dlouhodobý finanční představuje jednu z částí komplexního strategického plánu. Při jeho tvorbě je nejdůležitější zohlednit nejdůležitější investiční a finanční záměry podniku. (Knápková, Pavelková, 2012, str.201) Tento finanční plán pracuje s plánem investic, výroby a odbytu, vyhodnocuje optimální kapitálovou strukturu, její efektivní využití a dále hodnotí dosažení základních cílů podniku a jeho ekonomický přínos pro vlastníky. Správně vyhotovený plán by měl pracovat s kvalitativně lepšími výsledky budoucího podniku v porovnání se skutečnými hodnotami minulého období a nastavit takové cílové parametry, které předpokládají dlouhodobý rozvoj firmy (Marinič, 2008, str. 174-175) Dlouhodobý plán by měl být schopný zodpovědět otázky, týkající se strategického řízení. Jedná se například o výši vlastních zdrojů v budoucnu, jejich rozdělení, způsob hodnocení manažerů, výše maximální zadluženosti nebo například informace o plánovaných investicích. (Koráb a kol., 2007, str.141). Podle Grünwalda (2007, str. 253) není tento typ plánu zaměřený na podrobné výpočty, ale spíše na výpočty kvalitativního charakteru, které budou potřebné při snaze zajistit požadovaný vývoj tržní hodnoty.

Při sestavování dlouhodobého finančního plánu je třeba provést několik základních kroků, které budou následně detailněji popsány. Jedná se o:

1. Sestavení výchozí ekonomické analýzy.
2. Predikce vývoj tržeb.
3. Kapitálové plánování na základě investičního procesu, zahrnující kapitálové výdaje a peněžní příjmy z investic.
4. Promítnutí vývoje tržeb a předpokládaných nákladů do výsledku hospodaření.
5. Plán rozvahy a plán peněžních toků
6. Sestavení plánovaných peněžních toků, rozvahy a výkazu zisku a ztráty.
(Marinič, 2008, str.174-175)

Sestavení výchozí ekonomické analýzy

Prvním krokem pro sestavení dlouhodobé finančního plánu je ekonomická analýza hospodářských výsledků dosažených podnikem a definování finanční pozice firmy pomocí některého nástroje sloužícího k měření výkonnosti firmy. Pro zpracování ekonomické analýzy jsou využívány především výkazy finančního účetnictví, jejichž rozsah a obsah je již upravený platnou legislativou. Jedná se tedy především o

upravenou rozvahu, výkaz zisků a ztráty a přehled o peněžních tocích. Pomocí těchto výkazů je pak možné zjistit finanční výkonnost a finanční zdraví podniku, pomocí různých ukazatelů. (Marinič, 2008 str.175-176)

Predikce vývoje tržeb

Při predikování vývoje tržeb se čerpají informace z marketingového a prodejního plánu. Je zde však třeba pracovat i s plánem výroby, který stanovuje množství a druh výrobků, které pak budou následně prodávány. Tato charakteristika výrobního plánu je však poněkud zjednodušená, jelikož zde nejsou uvedeny nezbytné výrobní faktory – vstupy, bez kterých by podnik nebyl schopný dané výrobky vyrobit. V tomto případě mluvíme o dlouhodobém a oběžném majetku. Pokud je prováděna predikce tržeb je třeba zohlednit to, zdali bude prodej a odbyt růst proporcionálně či je možné, že dojde k výkyvům, které mohou mít různý charakter, například sezónní kolísání, cyklické či necyklické výkyvy či těžko předvídatelné kolísání. Jak již bylo zmíněno výše, predikce vývoje tržeb vychází i z plánu prodeje, který je základním kamenem obchodní politiky firmy. Z hlediska sestavování finančního plánu je nejdůležitější zaměřit se na výrobkovou a cenovou politiku, které informují o prodejních a poprodejních činnostech, údaje o rabatech, platebních podmínkách, poskytnutých skontech apod. Je třeba zohlednit ještě náklady a výdaje související s prodejem, jako například výdaje na reklamu, public relations či logistiku. Následně je sestaven plán prodeje, první v technických jednotkách a až následně v jednotkách peněžních s ohledem na změny cen v daných letech. (Marinič,2008, str.176)

Kapitálové plánování na základě investičního rozhodovacího procesu, zahrnující kapitálové výdaje a peněžní příjmy

Aby byl správně sestavený výrobní plán, je třeba pracovat i s předvýrobní fází a kapacitním plánování. Jedná se o zhodnocení dostatečné technologické vybavenosti a technické náročnosti strojového parku. Pokud je daná kapacita nedostačující, musí se to odrazit v investičním plánu, který navazuje na předvýrobní fází. Na základě tohoto plánu se poté realizuje pořízení a obnova investic v míře, která je potřebná pro plánované rozšíření kapacity. Finanční plán by pak měl určit potřebnou výši finančních zdrojů a jejich strukturu. Jelikož tato změna ovlivní jak majetkovou tak kapitálovou strukturu podniku, je třeba ji promítnout do účetní bilance firmy. V neposlední řadě je

důležité při kapitálovém plánování pracovat i s odpisy, které jsou součástí peněžního toku podniku. (Marinič,2008, str.177-179)

Promítnutí vývoje tržeb a předpokládaných nákladů do výsledku hospodaření

Při sestavování finančního plánu je nutno vycházet i z plánu nákladů, který spolu s predikcí vývoje tržeb stanovuje plán zisku na stanovené období. Plán nákladů nám podává informace o spotřebovaném materiálu, energii, mzdových nákladech, odpisech, finančních nákladech, ale také i o daních a poplatcích. (Kislingerová, 2010, str.137 - 138)

Plánovaná rozvaha a plán peněžních toků

Plánovaná dlouhodobá rozvaha je zaměřena především na dlouhodobý kapitál a majetek. Tato problematika by měla být zpracována s co největší přesností, a to i pomocí kapitálového plánování, které je popsáno již výše. Hodnota oběžných aktiv představuje pouze tu část, která je kryta dlouhodobými zdroji, tedy je zde uveden jen pracovní kapitál. Krátkodobými pasivy se bude zabývat především krátkodobý finanční plán. (Růčková, Roubíčková, 2012)

Plánování aktiv se zabývá sestavením plánu dlouhodobého majetku a oběžných aktiv. Vychází se z investičního plánu a divestic podniku. Investiční program je využit jako podklad pro zvyšování majetku naopak program divestic je zaměřený na úbytek majetku. (Fotr, 2012, str.188)

Při **plánování oběžných aktiv** je možno využít dvě základní metody, a to metodu procentní a ukazatelů obratu. Procentní metoda je založena na vztahu mezi oběžnými aktivy a tržbami, kdy je stanoven poměr vybrané položky oběžného aktiva k tržbám. U metody ukazatelů obratu je dbáno na dodržení stanovených podnikových cílů, co se týče například obratovosti aktiv, pohledávek či závazků.(Fotr, 2012,str. 189)

Plánování **zdrojů financování** je propojeno s plánováním majetku a peněžních toků. Mezi hlavní vlivy je možno zařadit výši aktiv plánovaného období a strukturu pasiv z hlediska podílu vlastního a cizího kapitálu. (Fotr, 2012, str.191)

Plán cash flow představuje přehled o peněžních tocích v podniku, tedy rozdíl mezi příjmy a výdaji za dané období. Jelikož rozvaha zachycuje stav majetku a kapitálu k určitému okamžiku a výkaz zisku a ztráty zase za určité období, dochází k obsahovému a časovému nesouladu mezi náklady a výnosy, příjmy a výdaji, ziskem a

stavem peněžních prostředků. Aby byl odstraněn tento nesoulad, je třeba sledovat cash flow. Existují dvě základní metody, které lze využít při sestavení přehledu peněžních toků. (Knápková, Pavelková, Šteker, 2013 str. 47-49)

Přímá metoda podle Kaloudy (2015, str. 106) spočívá ve sledování příjmů a výdajů za dané období, a to na základě vyčlenění odpovídajících transakcí a jejich bilancováním. Tento způsob výpočtu se využívá spíše u malých podniků či v kratším časovém období. Výpočet přímou metodou vypadá následovně:

Počáteční stav peněžních prostředků

+ *příjmy za určité období*

- *výdaje za určité období*

Konečný stav peněžních prostředků

Nepřímá metoda vychází z výsledku hospodaření a několika dalších vybraných položek uvedených ve výkazu a ztráty a rozvaze. Tato metoda je využívána pro její snadnější výpočet, na druhé straně jsou však výsledky méně analytické. (Ryneš, 2009. str. 18-19)

Kalouda (2015, str. 107) uvádí následující schéma pro stanovení cash flow nepřímou metodou:

Počáteční stav peněžních prostředků

+ *zisk (po úrocích a zdanění)*

+ *odpisy*

+ *tvorba dlouhodobých rezerv*

- *snížení dlouhodobých rezerv*

+/- *zvýšení/snížení krátkodobých závazků, bankovních úvěrů a časového rozlišení pasiv*

+/- *snížení/zvýšení pohledávek, časového rozlišení aktiv*

+/- *snížení/zvýšení zásob*

CF z provozní činnosti

- /+ *přírůstek/úbytek fixního majetku, akcií a dluhopisů*

CF z investiční činnosti

+/- *přírůstek/úbytek dlouhodobých dluhů, vlastního kapitálu a dalších finančních zdrojů*

CF z finanční činnosti

Konečný stav peněžních prostředků

4 KRÁTKODOBÝ FINANČNÍ PLÁN

Podle definice Grunwalda (2007, str.253) krátkodobý finanční plán „zachycuje činnost, která efektivně využívá zdroje pořízené v minulosti a která vytváří předpoklady pro plnění finančních cílů v budoucnosti“.

Krátkodobý finanční plán představuje základní nástroj, který je využíván finančním managementem ke konkretizaci plánů podniku. Slouží především k hodnocení podnikových činností či sladění jednotlivých aktivit uvnitř společnosti. Bývá sestavován obvykle v rámci jednoho roku a následně je rozdělen na plán čtvrtletní, měsíční a týdenní. Růčková a Roubíčková (2012, str.192) ve své literatuře uvádí základní postup při tvorbě krátkodobého plánu. Toto schéma je zobrazeno na obrázku.



Obrázek 2 Postup při taktickém plánování (Růčková, Roubíčková, 2012 str.192)

Mezi základní výstupy procesu krátkodobého finančního plánování můžeme zařadit plánovanou rozvahu, výkaz zisku a ztráty a přehled o peněžních tocích. Koráb a kol.(2007, str. 143) uvádí k těmto základním výkazům ještě i plán rozdělení zisku a plán externího financování. Tyto výkazy nemusejí být vypracovávány stejně podrobně jako účetní výkazy, ale mohou mít kratší formu. Prioritou je zajistit požadovanou míru výnosnosti kapitálu a zabezpečit stanovenou míru likvidity. Pomocí krátkodobého finančního plánu je tedy možnost efektivně využívat volné peněžní prostředky a vhodně financovat kapitálové potřeby. (Sedláček, 2010, str. 147) Při jeho sestavování je podle Nývltové a Mariniče (2010, str. 152) třeba dodržet několik zásadních kroků:

- predikovat tržby a plánovat inkasa,
- kalkulovat náklady a zisk,
- identifikovat příjmy a výdaje za jednotlivé oblasti,
- sestavit výkazy o peněžních tocích,
- zjistit potřeby, popřípadě přebytky finančních zdrojů,
- přezkoumat plán peněžních toků z hlediska zásad financování.

Je důležité, aby byl krátkodobý plán přezkoumán a bylo zhodnoceno, zda splňuje stanovené úkoly. Lze k tomu využít nástroje finanční analýzy či výpočet ekonomické přidané hodnoty EVA. V rámci údajů z finanční analýzy můžeme využít především ukazatele týkající se rentability celkového a vlastního kapitálu či výši pohotové likvidity. V případě, že dojde ke zhoršení jakéhokoli zmíněného ukazatele je třeba plán upravit. (Marinič, 2008, str. 203-204)

4.1 Rozpočtový výkaz zisku a ztráty

Rozpočtový výkaz zisku a ztráty patří mezi základní část krátkodobého finančního plánu. Cílem je, aby byl daný zisk optimální vzhledem k tomu, že na něho působí několik faktorů, jako například změna objemů prodaných výrobků a služeb, ziskové přírážky či výše nákladů při zachování cenové úrovně. (Sedláček, 2010, str. 147)

Sedláček (2010, str. 147-148) uvádí, že při snaze zvýšit objem tržeb, je vhodné se zaměřit na nové výrobky, zlepšování starších produktů, které jsou u zákazníků stále oblíbené, budování nových distribučních cest, proniknutí na nové trhy, zvýšení kvality, inovace apod. Jedním z dalších způsobů je zvýšení ziskové přírážky. Na ziskové rozpětí má vliv vyřazení ztrátových výrobků, změna struktury prodeje, ale také pokles nákladů při zachování stejné ceny produktu, čehož můžeme dosáhnout například nižší cenou materiálu, revalvací devizového kurzu nebo například nižšími náklady na kapitál

Při sestavování rozpočtového výkazu zisku a ztráty se zpracovávají hodnoty běžného období s přihlédnutím k budoucím změnám, které mohou mít na tento výkaz dopad. Jedná se například o zavedení majetku do užívání, zvýšení výroby, výroba nových produktů apod. Při plánování tržeb je vycházeno z podkladů prodejního útvaru a z nákladů, které jsou rozděleny podle závislosti na objemu výroby, tedy na variabilní a fixní náklady. U variabilních nákladů se předpokládá stejné tempo změny, jako u tržeb,

v případě fixních nákladů se počítá se změnou pouze v případě, kdy se očekává zásah do faktorů, které je způsobují. (Sedláček, 2010, str. 150)

4.2 Rozpočtová rozvaha

Při sestavování rozpočtové rozvahy se v případě dlouhodobého majetku, cizích zdrojů a vlastního kapitálu pracuje s údaji z dlouhodobého plánu. Hodnota dlouhodobého hmotného majetku odpovídá dlouhodobému investičnímu rozpočtu a dlouhodobé cizí zdroje zase dlouhodobému rozpočtu externího financování. Při plánování oběžných aktiv a závazků se vychází ze zamýšlených tržeb a obratu. U plánování tržeb je však třeba zohlednit omezení ze strany objemu investičního majetku a nedostatku finančních zdrojů. Na základě přírůstků a úbytku pasiv je možno získat přehled o potřebách interního nebo externího financování. (Grünwald, 2007, str. 300)

4.3 Rozpočet cash flow

Rozpočet cash flow představuje pro podnik nejdůležitější dokument týkající se přehledu peněžních toků. Při plánování cash flow společnost predikuje, zda v budoucím období dojde k přebytku či nedostatku peněžních zdrojů. Následně také analyzuje, jestli je daný přebytek (deficit) trvalého či pouze dočasného charakteru. V případě, že se jedná o trvalý charakter, je nutno upravit dlouhodobý finanční plán. (Brealey, Myers, Allen, 2014, str. 753-754)

5 KONTROLA PLNĚNÍ FINANČNÍHO PLÁNU

Provádění podnikatelské činnosti je nepřetržitým procesem odehrávajícím v prostředí trhu zboží, práce, kapitálu a peněz. Pomocí plánování a rozpočtování by se měl tento proces stát lépe předvídatelný a podnik by díky němu mohl být lépe připravený na případné události, které by ho mohli ovlivnit. (Grünwald, 2007, str.308)

Jedním z úkolů finančního řízení je neustálá kontrola a přehled o finanční situaci podniku. Finanční kontrolu lze definovat jako činnost zabývající se analyzováním odchylek od stanoveného plánu. Na základě informací, které finanční kontrola získá z tohoto porovnání, jsou pak uskutečněna nápravná opatření. Náprava může být provedena buď v podobě odstranění odchylky a dodržení tedy stanoveného plánu nebo je zde druhá možnost, kdy jsou odchylky akceptovány, a plán je pozměněn. (Knápková, Pavelková, 2008, str.218)

Účinná finanční kontrola by měla splňovat několik základních požadavků, které jsou na kontrolní činnost kladené všeobecně. Grünwald (2007, str.309-310) zda zařazuje:

- Neodkladné ohlášení vzniklé odchylky.
- Snahu o predikování vývoje a nezaměřovat se pouze na minulost.
- Pružnost při vypracovávání, například vytvořením několik variant.
- Hospodárné a objektivní jednání.
- Vhodně interpretované výsledky, které budou srozumitelné pro cílové zájemce.
- Doporučení k odstranění odchylek s poskytnutím informací o osobách odpovědných za jejich vznik.

Operativní finanční kontrola

Finanční kontrola se zaměřuje na soulad mezi ročním finančním plánem a skutečnými údaji. Porovnává se tedy skutečná a plánovaná rozvaha, výkaz zisku a ztráty a přehled o peněžních tocích. Srovnání nemusí být prováděno pouze ročně, ale v případě, že jsou plány sestaveny za kratší časové období, jako čtvrtletí či měsíc, je možno závěrky porovnávat i v těchto případech. Z hlediska výkazů, které operativní finanční kontrola porovnává, je zřejmé, že se bude zaměřovat na oběžná aktiva, krátkodobé pasiva, příjmy, výdaje a zisk. Při operativní finanční kontrole se však nevyužívají pouze finanční výsledky, ale i informace o jednotlivých podnikových útvarech (výroba, odbyt), které na-

pomáhají při analyzování příčin a souvislostí vztahující se k finanční situaci. (Petřík, 2007, str. 94)

Rozpočtová kontrola

Rozpočtová kontrola porovnává rozpočty od skutečně dosažených hodnot, a to jak za celý podnik, tak i za jeho jednotlivé útvary. Zjištěné nesoulady se oznamují odpovědnému pracovníkovi a podle toho, zda se jedná o významné či nevýznamné odchylky se plánuje případná náprava. U odchylek dosahujících vysokých hodnot by měla být zajištěna jejich včasná signalizace. Naopak není vhodné podrobně analyzovat menší odchylky, jelikož plán je většinou založen pouze na základě odborného odhadu. Na základě rozpočtové kontroly bývají mnohdy rozpočty upraveny, tak aby se přizpůsobily reálným vnitřním a vnějším podmínkám. (Grünwald, 2007, str.310)

Strategická finanční kontrola

Úkolem strategické finanční kontroly je zjišťování, zda jsou plánované hodnoty strategických veličin dodrženy. Jedná se především o analýzu, která zjišťuje, zda plnění finančního plánu sestaveného na daný rok může ovlivnit splnění dlouhodobějšího plánu, zpravidla sestavovaného na 5 let. Jednou z hlavních úloh strategického finančního plánování je včasné varování. Tato úloha může fungovat pouze v případě, když bude zahrnovat tři roviny hodnocení:

- Odlišnost vnějších podmínek od predikce, ze kterých finanční plán vycházel,
- Porovnání reálné finanční situace podniku s plánovanou, od které se odvíjely strategické cíle uvedené ve finančním plánu,
- Dopady týkající se investování a financování. (Petřík, 2007, str.94)

6 SHRNUÍ TEORETICKÉ ČÁSTI

Během studování oblasti finančního plánování autorka vycházela z několika definicí od různých autorů. Většina jich finanční plán popisovala jako rozhodování o podnikových financích a jeho investicích, někteří se spíše zaměřili na riziko v oblasti plánování a jeho vyhodnocování z hlediska jeho prospěšnosti pro podnik.

Finanční plánování by mělo být součástí finančního řízení každého podniku, a to bez ohledu na jeho velikost či obor podnikání. Sestavený plán nás může včas varovat před případnou hrozbou, posoudit efektivnost investice či dopad určitého rizika na chod firmy. V rámci průzkumu provedeného Asociací malých a středních podniků a živnostníků ČR bylo zjištěno, že pouze 4 % podniků nemají žádné plány. Většina společností sestavuje alespoň krátkodobý finanční plán, a to především k tomu, aby mohli řídit provozní náklady, predikovat tržby, řídit majetek či dluh.

Postup tvorby finančního plánu je možno shrnout do několika základních kroků. Jako první je důležité stanovit si cíle a horizont plánování. Následně by měla být provedena analýza makro a mikroprostředí, aby se podnik orientoval v okolí, které ho může ovlivnit, ale zároveň mu tato analýza pomůže ke zjištění jeho silných/slabých stránek a příležitostí/hrozeb. V neposlední řadě musí být získána data, na jejichž základě bude provedena finanční analýza. Až po provedení těchto analýz je možno přistoupit k sestavení dlouhodobého finančního plánu, kde nejde o přesnost výpočtů, ale jsou zde stanoveny strategické cíle, kterých chce podnik dosáhnout. K tomu aby jich však dosáhnul, je třeba využít plán krátkodobý, který je nápomocný při bližším stanovování peněžních prostředků potřebných ke splnění zadaných cílů.

II. PRAKTICKÁ ČÁST

7 PROFIL SPOLEČNOSTI XY

Společnost XY vznikla v roce 1991 privatizací, historie této firmy však začíná již v roce 1954. Jméno firmy je spojeno s jedním s největších zaměstnavatelů Zlínského kraje. Předmětem podnikání je slévárenství, modelářství a obrábění. Uplatnění výrobků společnosti je především v papírenském, potravinářském, strojírenském, železničním, energetickém, petrochemickém a slévárenském průmyslu. (Webové stránky společnosti XY, s. r.o)

7.1 Základní údaje o společnosti

Právní forma:	společnost s ručením omezeným
Datum zápisu do OR:	13. prosince 1991
Základní kapitál:	408 000,- Kč (splacen v plné výši)
Klasifikace CZ-NACE	24.5 Slévárenství

Představení výrobků

Společnost se zaměřuje na výrobu odlitek z uhlíkové oceli, nerezů, litiny s kuličkovým grafitem, otěruvzdorné litiny a žárovečné litiny o hmotnosti od 0,1 do 180 kg.

Při kompletním zpracování zakázky se společnost řídí „Politikou jakosti“. Je zde několik zásadních kroků, které jsou dodrženy u všech objednávek:

- poptávka na odlitek potažmo obrobek,
- zpracování cenové nabídky,
- zadání zakázky,
- zpracování výkresové dokumentace,
- tvorba technologie,
- výroba modelového zařízení,
- tavení a odlévání,
- oddělení vtoků a nálitků,
- kontrola před tepelným zpracováním,
- tepelné zpracování,
- dokončování odlitek a kontrola,
- expedice. (Webové stránky společnosti XY, s. r.o)

Zaměstnanci

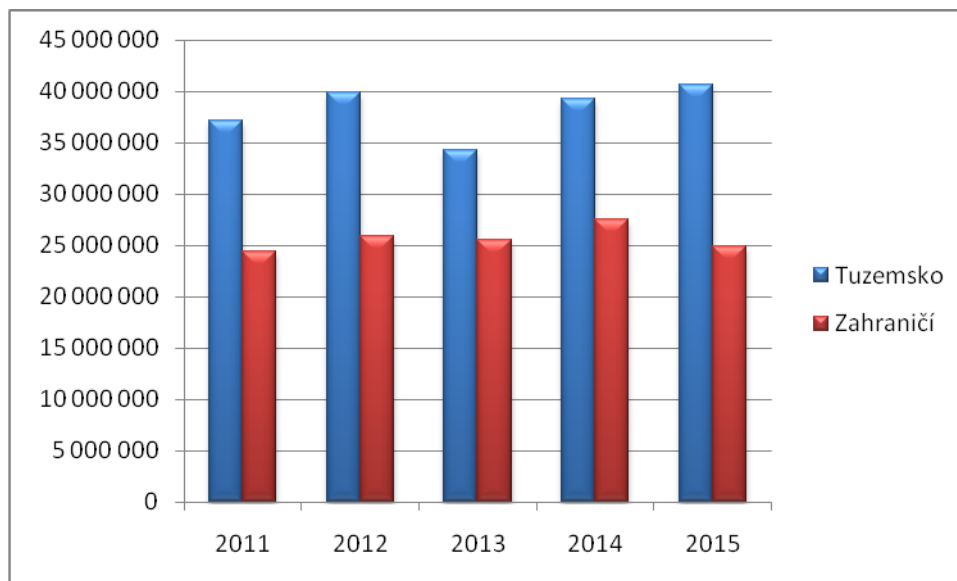
Ve společnosti XY je v současné době zaměstnáno celkem 93 zaměstnanců, z toho 14 jsou členové řídicích orgánů. V tabulce můžeme vidět vývoj počtu zaměstnanců a osobních nákladů. Je patrný neustálý růst obou položek. Firma se snaží o neustálý rozvoj vzdělávání svých zaměstnanců. S tím souvisí také získané dotace poskytnuté Evropským sociálním fondem v rámci Operačního programu Lidské zdroje a zaměstnanost. Hlavním cílem tohoto projektu bylo zvýšení profesních dovedností, kvalifikační úrovně a znalostí pracovníků a. Dále se také jednalo o vytvoření souladu technologických podmínek specifických výrobních projektů a odborných předpokladů pracovníků vytipovaných výrobních slévárenských týmů. Díky tomu byla zajištěna zvýšená adaptabilita školených zaměstnanců a došlo také ke zvýšení konkurenceschopnosti podniku. Jedním z cílů společnosti do budoucna je stabilizace kvalifikovaných pracovníků. (Interní materiály společnosti XY,s.r.o)

Tabulka 2 Vývoj počtu zaměstnanců a osobních nákladů (vlastní zpracování)

	2011	2012	2013	2014	2015
Počet zaměstnanců	75	81	90	92	93
Osobní náklady(tis. Kč)	25 848,-	26 131,-	28 487,-	29 879,-	30 774,-

Zákazníci

Společnost XY má řadu zákazníků, a to jak tuzemských tak také zahraničních. V grafu můžeme vidět rozdělení tržeb, kde lze ve všech sledovaných letech vidět, že má společnost má větší zakázky v ČR. Během let nedochází k žádným výrazným výkyvům, kromě roku 2013, kdy došlo k výraznému snížení domácí poptávky.



Graf 1 Vývoj zahraničních a tuzemských tržeb společnosti (vlastní zpracování)

Největším zahraničním odběratelem je firma Pinczolics GmbH v Německu, jejíž zakázky tvoří cca 6 % obratu. Společnost má také dlouhodobou spolupráci s firmou EISEN & METALL z Německa u které se dodávky pohybují ve výši 4 – 5 % obratu. Z významných tuzemských odběratelů můžeme jako první jmenovat firmu ZVVZ Milevsko, kdy dodávky tvoří cca 15 % obratu, společně s dodávkami pro firmu DISA Příbram, které se k této hranici také blíží. Mezi další významné partnery můžeme zařadit například firmy Emerson, Hardex s.a., JIP-Papírny Větrník, a.s., Olšanské papírny, a.s., Hofatex Smrečina, s.r.o či firma Mondi Štětí, a.s.. (Interní zdroje společnosti XY, s.r.o)

V poslední době je již také zaznamenáno, že zákazníci již nejsou zaměřeni na snahu o dosažení i minimální úspory za každou cenu, ale jejich požadavkem je spíše poskytnutí komplexní dodávky, to znamená poskytnout minimálně model, odlitek a opracování.

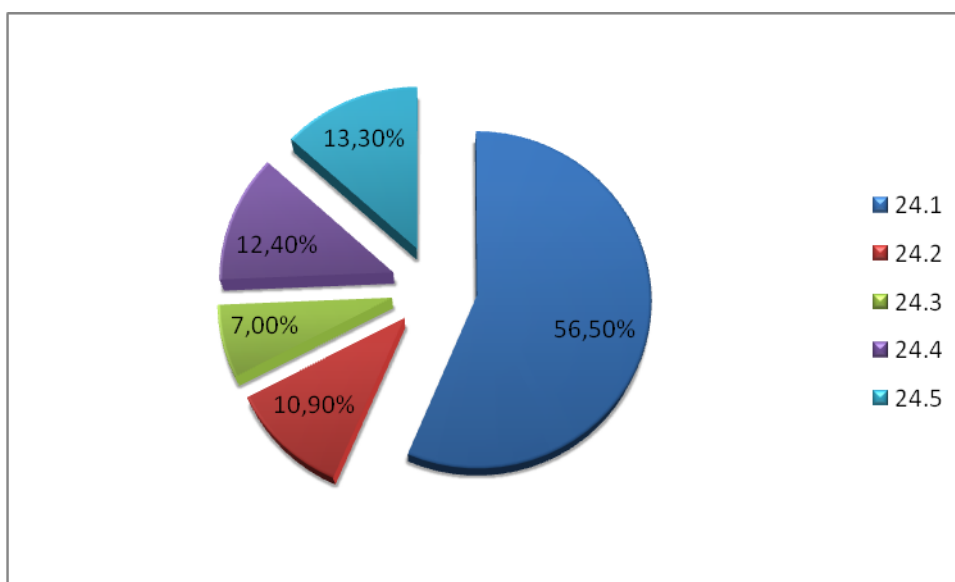
8 ANALÝZA OKOLÍ SPOLEČNOSTI

8.1 Charakteristika odvětví

Hlavním předmětem společnosti je slévárství, které je možno zahrnout v rámci klasifikace ekonomických činností do oddílu CZ-NACE 24 Výroba základních kovů, hutní zpracování kovů, která je tvořena skupinami:

- 24.1 Výroba železa, oceli, feroslitin a plochých výrobků, tváření výrobků za tepla,
- 24.2 Výroba litinových a ocelových trub a trubek,
- 24.3 Jiné hutní zpracování železa a oceli
- 24.4 Výroba a hutní zpracování neželezných kovů,
- 24.5 Odlévání kovů – slévárství (MPO, 2015)

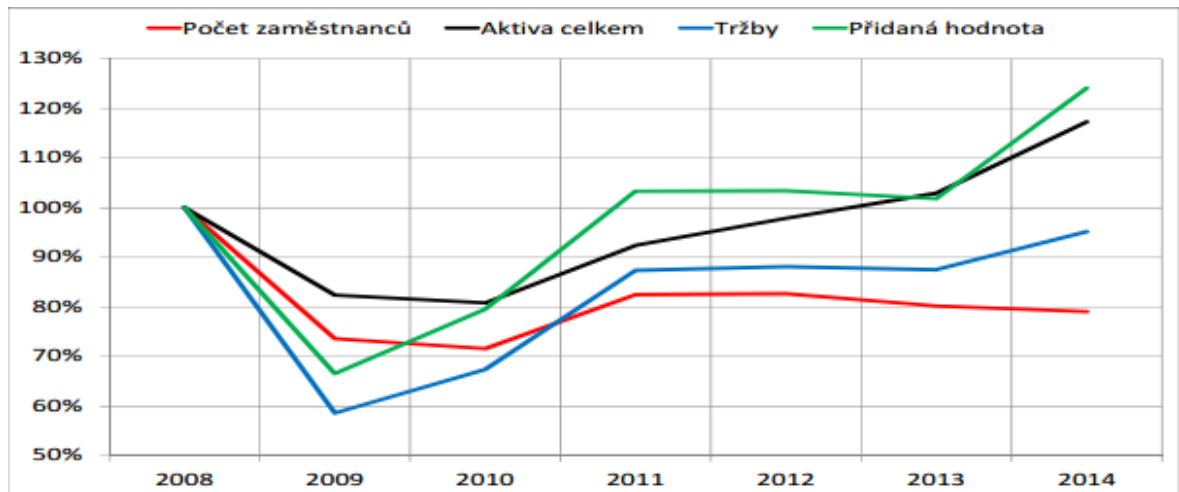
Analyzovanou firmu můžeme zařadit do skupiny 24.5 Odlévání kovů – slévárství a aby údaje o odvětví nebyly zkresleny ostatními skupinami, bude vycházeno z výkazů za část 24.5. V grafu je možno vidět podíl jednotlivých skupin na tržbách, který je dlouhodobě vyrovnaný. Je možno vidět, že slévárství se na tržbách podílí cca ze 13 % a největší podíl má skupina 24.1 Výroba železa, oceli, feroslitin a plochých výrobků, tváření výrobků za tepla.



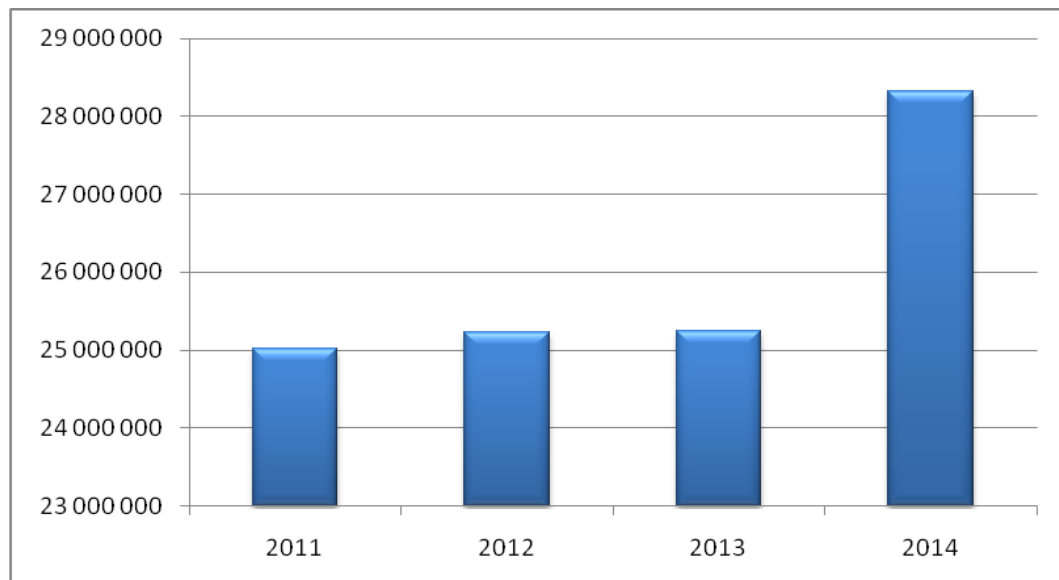
Graf 2 Podíl jednotlivých skupin na tržbách (MPO,2015)

Slévárství je odvětví, které je materiálově a energeticky velmi náročné, má nepříznivý vliv na životní prostředí a jsou zde zapotřebí značné investice do výrobních zařízení.

Firmy jsou spíše diverzifikované, což má velký dopad na konkurenceschopnost daných společností, především co se týče menších podniků, jako je například právě analyzovaná společnost. Přesto však je toto odvětví považováno za druhou významnou skupinu z hlediska celkové struktury CZ-NACE 24, a to z pohledu zaměstnanosti a příznivému poměru přidané hodnoty k tržbám. (Slévárenství, 2016)



Obrázek 3 Vývoj vybraných ukazatelů CZ-NACE 24.5 (MPO, 2015)



Obrázek 4 Vývoj tržeb CZ-NACE 24.5 (vlastní zpracování z údajů MPO, 2015)

Z údajů Ministerstva průmyslu a obchodu je patrné, že dané odvětví ovlivnila krize v roce 2008, i v dalších letech. Na obrázku č. 4 můžeme vidět, že k největšímu propadu došlo v roce 2009, kdy bylo ve slévárenství dosaženo pouze 60 % tržeb oproti loňskému roku. V letech 2011 až 2013 byly tržby víceméně stabilní, což můžeme vidět také na obrázku č. 5. V roce 2014 došlo k nárůstu tržeb oproti předchozímu roku o cca 12 %. K tomuto růstu přispívalo také zvýšení produkce v automobilovém průmyslu, který představuje jednoho z hlavních odběratelů. Mezi další významné odběratele můžeme zařadit také strojírenské a stavební firmy. I přes růst tržeb jsou však firmy v daném odvětví nuceny i nyní provádět řadu úsporných opatření týkající se například přechodné odstávky kapacit či snížení počtu zaměstnanců. (MPO,2015)

Co se týče zaměstnanosti, je možno na obrázku č. 5 vidět v letech 2011-2014 téměř konstantní počet pracovníků. Přesto však toto odvětví zažívá již řadu let problém s nedostatkem kvalifikovaných pracovníků. Aby bylo možné slévárenství neustále rozvíjet, je třeba dostatek odborníků se středoškolským a vysokoškolským vzděláním. Na tomto základě se snaží Svaz sléváren České republiky nabízet exkurze pro žáky základních škol do vybraných sléváren a účast na veletrzích pro studenty středních a vysokých škol. S těmito aktivitami je v plánu pokračovat i v roce 2016, jelikož touto cestou chtějí získat novou generaci techniků. V případě CZ-NACE 24.5 je průměr okolo 18 000. V roce 2015 se jednalo o cca 15 000 kmenových a 3 000 agenturních pracovníků. (Slévárenství,2016)

8.2 PEST analýza

8.3 Politicko-legislativní faktory

Daně hrají v životě každého člověka určitou roli a výjimkou nejsou ani právnické osoby. Jednou ze základních daní, kterou je povinna platit, je daň z příjmů právnických osob, která prošla od roku 1999 řadou změn. V roce 2010 však došlo k ustálení sazby, a to na 19 %. I u daně z přidané hodnoty docházelo během let k několika změnám. V roce 2013 byla zvýšena základní sazba daně z 20 % na 21 %, která doposud zůstala neměnná. Snížená sazba daně byla poté v roce 2015 rozdělena na první (15 %) a druhou (10 %). (Účetní kavárna, 2016)

V případě politických faktorů je třeba brát v potaz zásahy do ekonomiky představiteli státu, míru otevřenosti ekonomiky, podporu či omezení určitého typu podnikání, expor-

tu apod. Vstupem do EU získala ČR možnost volného pohybu kapitálu, zboží a osob, což mělo určitý dopad na podnikání. Jedná se samozřejmě o získání nových trhů s čímž, však souvisí zvýšení konkurence.

Co se týče investičních pobídek, došlo v květnu 2015 k nabytí účinnosti nejnovější úpravy zákona o investičních pobídkách. Na základě tohoto zákona mohou investoři, které umisťují či rozšiřují svou investici na území České republiky, získat podporu ve formě investičních pobídek. Novela tohoto zákona rozšiřuje okruh okresů, ve kterých bude dostupná hmotná podpora pro rekvalifikaci, školení nových pracovníků či vytváření nových pracovních míst. Je zde také pro investory možnost osvobození od daně z nemovitých věcí na pět let. (Czechinvest, 2016)

8.4 Ekonomické faktory

Česká ekonomika zažívá růst, avšak většina jde označit spíše za jednorázové záležitosti. Jednou z příčin je například čerpání prostředků fondů Evropské unie z programového období 2007-2013 či výrazný propad korunové ceny ropy, u které se očekává podpoření ekonomiky ještě v roce 2016. (MF,2016)

Ve 2. čtvrtletí roku 2015 došlo k zrychlení výkonnosti domácí ekonomiky na 4,6 %, což byla nejvyšší dynamika od roku 2007. Růst ekonomiky byl tažený především domácí poptávkou, kdy domácnosti a firmy začali více investovat. Míra inflace dosáhla v roce 2015 pouze 0,3 %, což je nejnižší hodnota od roku 2003 a celkově druhá nejnižší v historii samostatné ČR. Podíl nezaměstnaných osob se v roce 2015 snížil oproti minulému roku na 5,1 a v budoucnu je očekáváno ještě další snížení, a to na 4,7 % v roce 2016 a 4,6 v roce 2017.(MF,2016)

Co se týče měnového kurzu EUR/CZK jde vidět neustálý růst, který byl v roce 2015 27,282 EUR/CZK. Za toto období byla koruna nejvíce oslabena mezi lednem a únorem, kdy se kurz pohyboval okolo 28,41 EUR/CZK. Naopak posílení měny bylo v prosinci, kdy byl kurz 27,2 EUR/CZK.(Kurzycz,2016) Zahraniční obchod se zbožím ve 3. Čtvrtletí roku 2015 neustále rostl, avšak s menší dynamikou v porovnání s rokem předcházejícím. Došlo k růstu vývozu o 4,1 % a dovozu o 4,3 %. To se příznivě promítlo do výsledku obchodní bilance, která skončila s přebytkem 104,9 mld. Kč.(MPO,2015)

V tabulce můžeme vidět vývoj a predikci jednotlivých makroekonomických ukazatelů.

Tabulka 3 Makroekonomické ukazatele (MF,2016)

Ukazatel		2011	2012	2013	2014	2015	2016	2017
HDP	<i>růst v %</i>	2	-0,9	-0,5	2	4,6	2,5	2,7
Průměrná míra inflace	%	1,9	3,3	1,4	0,4	0,3	0,5	1,6
Míra nezaměstnanosti	<i>průměr v %</i>	6,7	7	7	6,1	5,1	4,7	4,6
Předpoklady:								
Směnný kurz CZK/EUR		24,6	25,1	26	27,5	27,3	27	26,7
Dlouhodobé úrokové sazby	<i>% p.a.</i>	3,7	2,8	2,1	1,6	0,6	0,7	1
HDP eurozóny (EA12)	<i>růst v % s.c.</i>	1,6	-0,9	-0,3	0,9	1,4	1,5	1,6

8.5 Sociální faktory

Jelikož daná společnost má sídlo ve Zlínském kraji, bude se zaměřovat především na něj. Celkový počet obyvatel v ČR v roce 2015 byl 10 553 843, ve Zlínském kraji se pohyboval ve výši 584 676, kde byl, zaznamenám nepatrný pokles o 0,1 %. Z celkového počtu 584 676 obyvatel bylo 291 900 ekonomicky aktivních. (ČSÚ, 2015)

Průměrná mzda za rok 2015 ve Zlínském kraji byla 23 240,- Kč. Oproti předchozímu roku došlo k nárůstu o 3 %. Průměrná mzda byla nižší než celorepublikový průměr, který se pohyboval v roce 2015 ve výši 26 467,- Kč. Míra nezaměstnanosti v daném kraji byla 6,10 % a tudíž vyšší než celorepublikovým průměr, který se v roce 2015 pohyboval okolo 5,1 %. (ČSÚ, 2015)

8.6 Technologické faktory

Slévárství je jedním z nejstarších výrobních oborů a v České republice má dlouhou tradici. Přesto však během let dochází k neustálým inovacím a i právě v tomto oboru je technologický rozvoj velmi důležitý. Jelikož jsou slévárny v České republice spíše diverzifikované, snaží se každá z nich získat výhody, které jí zajistí lepší konkurenceschopnost. Právě ke zvýšení konkurenceschopnosti napomáhají inovace a používání

pokrokových technologií, které pomohou ke snížení energetické náročnosti, zrychlí výrobu a sníží výskyt zmetkových odlitků.

Samozřejmě že, tak jak v jiných oblastech, i zde je kladen důraz na splnění určité úrovně kvality. Souvisí to se spokojeností zákazníka, která souvisí například se splněním jeho očekávání či zajištění dostatečně dlouhé doby použitelnosti. Důkazem, že daná firma je schopná splnit tyto požadavky, jsou v dnešní době různé certifikáty. Analyzovaná společnost je držitelem jednoho z nich a jedná se o certifikát jakosti ČSN EN ISO 9001:2001.

8.7 SWOT analýza společnosti

Tato část práce se zaměří na silné/slabé stránky a příležitosti/hrozby vybrané společnosti. K tomu nám poslouží SWOT analýza, která je uvedena v tabulce.

Tabulka 4 SWOT analýza společnosti XY (vlastní zpracování)

Silné stránky	Slabé stránky
Jméno a historie firmy	Nedostatečnost kvalifikovaných pracovníků
Nízká fluktuace pracovníků	Vysoké investice
Specializace na menší zakázky	Zadluženost
Vzdělávání zaměstnanců	Zastaralé strojové vybavení
Držení certifikátu ISO 9001	Nevyužitá kapacita
Příležitosti	Hrozby
Nové technologie	Zhoršení platební schopnosti odběratelů
Získání nových zákazníků	Změny cen vstupních materiálů
Možnosti získání dotací	Posilování kurzu koruny
Pronajímání méně využitých strojů	Vysoká konkurence z důvodu značné diverzifikace firem v odvětví

Nejen analyzovaný podnik, ale veškeré firmy působící v daném odvětví, mají problém se získáváním nových kvalifikovaných pracovníků. Společnost XY se snaží odstranit tuto slabou stránku pomocí neustálého vzdělávání svých zaměstnanců, pomocí řady programů, přičemž část z nich jsou programy dotované státem či EU. Jednou ze silných stránek společnosti je její specializace na menší zakázky, kde je také menší konkurence.

Dalším slabou stránkou, kterou má nejen analyzovaný podnik, ale i řada ostatních firem, je nevyužitá kapacita. Společnosti se s tímto problémem potýkají již od krize v roce 2008. V současné době se kapacita pohybuje okolo cca 80 % v porovnání s roky 2006 –

2007. Nejčastějším řešením je prodej nevyužitých strojů, a nebo stejně jako v případě analyzovaného podniku je jeho pronajímání.

Jak již bylo zmíněno, společnost provozuje svou činnost v odvětví, které je materiálově a energeticky náročnější. Firmu tedy může ohrozit nejen zvýšení cen materiálu, ale i například elektrické energie, kterou z většiny využívá pro zajištění chodu strojů. Jelikož má řadu odběratelů také v zahraničí, je třeba uvést samozřejmě hrozbu posilování kurzu koruny.

Po vytvoření SWOT analýzy je možno říci, že společnost využívá spíše strategii WO neboli strategii „Hledání“. Ta spočívá ve využívání příležitostí k odstranění slabých stránek. Je to tedy například již zmíněné vzdělávání zaměstnanců či pronájem strojů s nevyužitou kapacitou.

9 FINANČNÍ ANALÝZA

V následující části diplomové práce bude provedena finanční analýza společnosti. Jelikož je hlavním účelem sestavení dlouhodobého a krátkodobého plánu budou v rámci finanční analýzy zkoumány pouze základní ukazatele. Jedná se o analýzu majetkové a finanční struktury podniku, poměrové a souhrnné ukazatele. Tyto údaje nám pomohou k zjištění celkové finanční situaci podniku a poslouží při tvorbě plánů. Veškerá data jsou uvedena v tis. Kč a údaje byly čerpány z finančních výkazů společnosti, respektive z rozvah a výkazů zisků a ztrát za jednotlivé analyzované roky.

9.1 Analýza absolutních ukazatelů

Analýza majetkové struktury

Tabulka 5 Majetková struktura společnosti (vlastní zpracování)

<i>Společnost</i>	2011	2012	2013	2014	2015
Aktiva celkem	33 505	85 067	72 325	60 206	63 608
Dlouhodobý majetek	14 334	16 933	16 387	12 500	15 874
DNM	191	151	1 123	835	501
DHM	4 618	16 782	15 264	11 665	15 373
Oběžná aktiva	26 613	66 971	54 219	46 055	46 426
Zásoby	14 143	14 213	14 537	15 850	15 189
Krátkodobé pohledávky	7 296	45 225	35 002	29 058	25 344
Krátkodobý finanční maje-	5 174	7 533	4 680	1 147	5 893
Časové rozlišení	2 083	1 163	1 719	1 651	1 308

Tabulka 6 Vertikální analýza majetkové struktury společnosti (vlastní zpracování)

<i>Společnost</i>	2011	2012	2013	2014	2015
Aktiva celkem	100%	100%	100%	100%	100%
Dlouhodobý majetek	43%	20%	23%	21%	25%
DNM	1%	0,18%	2%	1%	1%
DHM	14%	20%	21%	19%	24%
Oběžná aktiva	79%	79%	75%	76%	73%
Zásoby	42%	17%	20%	26%	24%
Krátkodobé pohledávky	22%	53%	48%	48%	40%
KFM	15%	9%	6%	2%	9%
Časové rozlišení	6%	1%	2%	3%	2%

Tabulka 7 Horizontální analýza společnosti (vlastní zpracování)

<i>Společnost</i>	12/11	13/12	14/13	15/14
Aktiva celkem	154%	-15%	-17%	6%
Dlouhodobý majetek	18%	-3%	-24%	27%
DNM	-21%	644%	-26%	-40%
DHM	263%	-9%	-24%	32%
Oběžná aktiva	152%	-19%	-15%	1%
Zásoby	0%	2%	9%	-4%
Krátkodobé pohledávky	520%	-23%	-17%	-13%
Krátkodobý finanční majetek	46%	-38%	-75%	414%
Časové rozlišení	-44%	48%	-4%	-21%

Tabulka 8 Majetková struktura odvětví (vlastní zpracování)

<i>Odvětví</i>	2011	2012	2013	2014
Aktiva	19 059 904	20 194 127	21 229 745	24 195 144
Dlouhodobý majetek	9 334 493	10 029 708	10 083 831	10 676 871
DNM	94 977	85 098	73 886	76 429
DHM	9 056 508	9 708 266	9 763 918	10 354 415
DFM	183 008	236 344	246 027	246 027
Oběžná aktiva	9 577 303	10 027 828	10 958 348	13 468 573
Zásoby	3 284 760	3 456 571	3 523 005	3 896 485
Dlouhodobé pohledávky	100 943	666 294	850 951	850 951
Krátkodobé pohledávky	4 992 968	4 814 736	5 337 250	6 631 182
KFM	1 198 632	1 090 227	1 247 142	2 089 955
Časové rozlišení	148 108	136 591	187 566	49 700

Tabulka 9 Horizontální a vertikální analýza majetkové struktury odvětví (vlastní zpracování)

<i>Odvětví</i>	2011	2012	2013	2014	12/11	13/12	14/13
Aktiva	100%	100%	100%	100%	6%	5%	14%
DM	49%	50%	47%	44%	7%	1%	6%
DNM	0,50%	0,42%	0,35%	0,32%	-10%	-13%	3%
DHM	48%	48%	46%	43%	7%	1%	6%
DFM	1%	1%	1%	1%	29%	4%	0%
Oběžná aktiva	50%	50%	52%	56%	5%	9%	23%
Zásoby	17%	17%	17%	16%	5%	2%	11%
Dlouhodobé pohl.	1%	3%	4%	4%	560%	28%	0%
Krátkodobé pohl.	26%	24%	25%	27%	-4%	11%	24%
KFM	6%	5%	6%	9%	-9%	14%	68%
Časové rozlišení	1%	1%	1%	0,21%	-8%	37%	-74%

Majetková struktura podniku se výrazně liší od majetkové struktury v odvětví v podílu dlouhodobého majetku a oběžných aktiv. Zatímco ve společnosti převažují kromě roku 2011 oběžná aktiva, v odvětví je tento poměr spíše vyrovnaný. U odvětví je možno vidět růst dlouhodobého hmotného majetku, i když se tento jev spíše neprojevuje na podílu dlouhodobého majetku vůči celkové hodnotě aktiv. Tento růst je zastíněn vyšší hodnotou oběžných aktiv, které se při porovnání roku 2014 a 2013 zvýšily o 11 %. Naproti tomu u položky dlouhodobého majetku byl zaznamenán růst pouze o 6 %. Přesto lze můžeme zaznamenat vyšší zájem firem o investování, a to většinou do strojů a budov.

Při bližším pohledu na majetkovou strukturu společnosti je možno zaznamenat výkyvy u bilanční sumy aktiv. V roce 2012 došlo oproti předchozímu roku k výraznému zvýšení, a to o 154 %. Bylo to z důvodu nákupu nových zařízení, kdy se hodnota dlouhodobého majetku zvýšila oproti předcházejícímu roku o 263 %. U položky samostatných a movitých věcí však došlo k nárůstu až o 543 %. Dalším důvodem bylo zvýšení krátkodobých pohledávek, resp. Jiných pohledávek, jelikož byly firmě poskytnuty dotace. Ty byly využívány k rozvoji obchodů, kdy se firma účastnila veletrhů v zahraničí (Německo, Francie) a dále na vzdělávání pracovníků a v roce 2014 se zapojila do programu Potenciál.

Na poklesu hodnot celkových aktiv má v letech 2013 a 2014 mimo jiné dopad také snižování položky dlouhodobého majetku, který je z velké části odepsaný. Nejvíce to lze vidět u samostatných a movitých věcí, zahrnující stroje potřebné pro výkon činnost. Zde zůstatková hodnota dosahuje cca pouze 29 %. V roce 2015 došlo k nárůstu této položky o 43 % v důsledku nákupu nového CNC stroje a indukčních pecí. Ke zvýšení došlo na základě zahájení nového projektu s názvem Rozvoj společnosti spol., který byl zaměřený na nákup nových strojů, s čímž souvisel také nábor nových pracovních sil, kdy firma najala 6 nových pracovníků, což je s ohledem na velikost firmy vcelku významné zvýšení (cca 8 %). Dopady související s přijetím nových zaměstnanců se nám promítne ve výkazu zisku a ztráty, který bude analyzován níže v této práci.

Na oběžných aktivech se jak v odvětví, tak v analyzované společnosti podílejí nejvíce krátkodobé pohledávky. Je zde však také poměrně vysoký podíl krátkodobého finančního majetku, který tvoří až 9 % z oběžných aktiv. Většina je tvořena z peněz uložených na účtech v bance, a to ve společnosti i v odvětví. S tímto souvisí samozřejmě vyšší schopnost splácet své závazky, a to i v případě nečekaných událostí. Avšak na druhou stranu prostředky na běžných účtech nejsou efektivně zhodnocovány.

Analýza finanční struktury

Tabulka 10 Finanční struktura společnosti (vlastní zpracování)

<i>Společnost</i>	2011	2012	2013	2014	2015
Pasiva celkem	33 216	85 067	72 325	60 206	63 608
Vlastní kapitál	16 195	16 203	6 534	642	14 295
Základní kapitál	408	408	408	408	408
Fondy ze zisku	41	41	41	0	0
VH minulých let	15 560	15 746	15 754	6 126	234
VH běžné období	186	8	-9 669	-5 892	13 653
Cizí zdroje	17 021	68 759	65 199	58 807	48 902
Dlouhodobé závazky	11 752	12 349	12 339	12 073	286
Krátkodobé závazky	5 269	33 982	30 797	26 553	35 283
Bankovní úvěry a výpomoci	0	22 428	22 063	20 181	13 333
-dlouhodobé	0	20 428	18 236	16 625	10 431
-krátkodobé	0	2 000	3 827	3 556	2 902
Časové rozlišení	392	105	592	757	411

Tabulka 11 Vertikální analýza finanční struktury společnosti (vlastní zpracování)

<i>Společnost</i>	2011	2012	2013	2014	2015
Pasiva celkem	100%	100%	100%	100%	100%
Vlastní kapitál	49%	19%	9%	1%	22%
Základní kapitál	1%	0,48%	1%	1%	1%
Fondy ze zisku	0,12%	0,05%	0,06%	0%	0%
VH minulých let	47%	19%	22%	10%	0%
VH běžné období	1%	0,01%	-13%	-10%	21%
Cizí zdroje	51%	81%	90%	98%	77%
Dlouhodobé závazky	35%	15%	17%	20%	0%
Krátkodobé závazky	16%	40%	43%	44%	55%
Bankovní úvěry	0%	26%	31%	34%	21%
- dlouhodobé	0%	24%	25%	28%	16%
-krátkodobé	0%	2%	5%	6%	5%
Časové rozlišení	1%	0,12%	0,82%	1,26%	0,65%

Tabulka 12 Horizontální analýza společnosti (vlastní zpracování)

<i>Společnost</i>	12/11	13/12	14/13	15/14
Pasiva celkem	156%	-15%	-17%	6%
Vlastní kapitál	0,05%	-60%	-90%	2127%
Základní kapitál	0%	0%	0%	0%
Fondy ze zisku	0%	0%	-100%	-
VH minulých let	1%	0,05%	-61%	-96%
VH běžné období	-96%	-120963%	-39%	-332%
Cizí zdroje	304%	-5%	-10%	-17%
Dlouhodobé závazky	5%	-0,08%	-2%	-98%
Krátkodobé závazky	545%	-9%	-14%	33%
Bankovní úvěry a výpomoci	-	-2%	-9%	-34%
- dlouhodobé	-	-11%	-9%	-37%
-krátkodobé	-	91%	-7%	-18%
Časové rozlišení	-73%	464%	28%	-46%

Tabulka 13 Finanční struktura odvětví (vlastní zpracování)

<i>Odvětví</i>	2011	2012	2013	2014
Pasiva	19 059 904	20 194 127	21 229 745	24 195 144
Vlastní kapitál	7 632 963	9 075 830	9 268 483	10 436 096
Cizí zdroje	11 244 945	10 918 616	11 725 477	13 594 360
Rezervy	284 463	204 881	224 401	335 336
Dlouhodobé závazky	1 221 000	1 947 216	2 645 157	1 089 287
Krátkodobé závazky	7 779 066	6 812 969	6 522 696	9 450 954
Bankovní úvěry	1 960 418	1 953 548	2 333 223	2 718 784
-dlouhodobé	676 467	464 249	897 891	1 048 628
-krátkodobé	1 283 951	1 489 298	1 435 332	1 670 156
Časové rozlišení	181 996	199 681	235 785	164 688

Tabulka 14 Horizontální a vertikální analýza odvětví (vlastní zpracování)

<i>Odvětví</i>	2011	2012	2013	2014	12/11	13/12	14/13
Pasiva	100%	100%	100%	100%	6%	5%	14%
Vlastní kapitál	40%	45%	44%	43%	19%	2%	13%
Cizí zdroje	59%	54%	55%	56%	-3%	7%	16%
Rezervy	1%	1%	1%	1%	-28%	10%	49%
Dlouhodobé závazky	6%	10%	12%	5%	59%	36%	-59%
Krátkodobé závazky	41%	34%	31%	39%	-12%	-4%	45%
Bankovní úvěry	10%	10%	11%	11%	0%	19%	17%
-dlouhodobé	4%	2%	4%	4%	-31%	93%	17%
-krátkodobé	7%	7%	7%	7%	16%	-4%	16%
Ostatní pasiva	1%	1%	1%	1%	10%	18%	-30%

V případě porovnání finanční struktury společnosti s odvětvím je stejně jako u struktury majtkové viděn velký rozdíl. I zde je poměr v odvětví spíše vyrovnaný, s menší převahou cizích zdrojů. V roce 2014 byl zaregistrován velký nárůstu položky zisku, který se oproti roku předcházejícímu zvýšil o 87 %. Tento nárůst byl dán jak růstem ekonomiky a zvýšením tržeb v automobilovém průmyslu a výroba strojů a zařízení, které jsou jedny z hlavních odběratelů, tak i kurzem koruny, který byl pro exportní firmy prospěšný.

U vývoje finanční struktury společnosti je možno vidět, že položka vlastního kapitálu v letech 2013 a 2014 klesá. Je to dáno ztrátou, kterou podnik v daných letech dosahuje a i díky tomu převažují z velké části cizí zdroje nad vlastním kapitálem. V posledním roce firma vykazovala zisk, a proto došlo k nárůstu vlastního kapitálu a jeho podílu na celkové hodnotě pasiv. Tato hodnota byla ve výši 22 % a tedy za sledované roky nejvyšší. Přesto je tento poměr nevyvážený, a to i v rámci porovnávání s odvětví. Pokud však firma bude dosahovat v dalších letech zisku a nebude výrazně zvyšovat své závazky, je možné, že vlastní zdroje budou na stejné úrovni jako cizí. Při stávajícím poměru se totiž firma může setkat s obavou věřitelů, pro které je atraktivnější firma s vyšším podílem VK a i pro podnik je zde vyšší riziko související s nutností splácet své závazky bez ohledu na situaci podniku. Co se týče položky rezervních fondů, v roce 2014 vstoupil v účinnost nový zákon, který neukládá akciovým společnostem a společnostem s ručením omezeným povinnost tvořit tento fond. Analyzovaná společnost ho tedy využila na snížení ztráty a v dalších letech neplánuje jeho obnovu.

U cizích zdrojů převažuje ve společnosti i odvětví položka krátkodobých závazků. Výjimkou je pouze rok 2011, kdy se společnosti zvýšily oproti předcházejícímu roku dlouhodobé závazky a tvořili cca 35 % cizích zdrojů. Závazky se zvýšily z důvodu nájemní smlouvy a byly v roce 2015 v plné výši uhrazeny. Položka krátkodobých závazků se podílí na hodnotě celkových pasiv cca 42 % v letech 2012-2014. V roce 2015 došlo ke zvýšení této položky, a to díky větším závazkům z obchodních vztahů, které se zvýšily o 44 %. V porovnání roku 2012 s rokem 2011 došlo také ve společnosti k výraznému zvýšení položky týkající se dotací od státu. V položce bankovních úvěrů a výpomocí je vidět, že převyšují dlouhodobé úvěry, které v letech 2012 – 2014 činí cca 25 %. Dále je možno zaznamenat pokles této položky, jelikož je společnost splácí a nemá ani nyní ani v blízké budoucnosti plánovanu žádost o nový úvěr. Samozřejmě pokud se nevykytne událost, která by zapříčinila toto rozhodnutí změnit.

9.2 Analýza výnosů a nákladů

Analýza výnosů

Tabulka 15 Analýza výnosů společnosti (vlastní zpracování)

<i>Společnost</i>	2011	2012	2013	2014	2015
Výkony	59 437	66 655	63 428	68 549	65 789
Tržby za prodej vlastních výrobků a služeb	61 344	65 602	59 713	67 398	66 153
Změna stavu zásob vlastní činnost	-1 907	853	2 802	812	-364
Aktivace	0	200	913	339	0
Tržby z prodeje DM a materiálu	120	26	15	97	49
Ostatní provozní výnosy	786	420	373	3 127	28 372
Výnosové úroky	1	1	0	0	0
Ostatní finanční výnosy	120	78	194	71	44
Mimořádné výnosy	190	0	0	0	0
Výnosy celkem	60 654	67 180	64 010	71 844	94 254

Tabulka 16 Vertikální analýza společnosti (Vlastní zpracování)

<i>Společnost</i>	2011	2012	2013	2014	2015
Výkony	98%	99%	99%	95%	70%
Tržby za prodej vlastních výrobků a služeb	101%	98%	93%	94%	70%
Změna stavu zásob vlastní činnost	-3%	1%	4%	1%	-0,39%
Aktivace	0,00%	0,30%	1%	0,47%	0,00%
Tržby z prodeje dlouhodobého majetku a materiálu	0,20%	0,04%	0%	0,14%	0,05%
Ostatní provozní výnosy	1%	1%	1%	4%	30%
Výnosové úroky	0%	0%	0%	0%	0%
Ostatní finanční výnosy	0,20%	0,12%	0,30%	0,10%	0,05%
Mimořádné výnosy	0,31%	0,00%	0,00%	0,00%	0,00%
Výnosy celkem	100%	100%	100%	100%	100%

Tabulka 17 Horizontální analýza společnosti (vlastní zpracování)

<i>Společnost</i>	12/11	12/13	13/14	14/15
Výkony	12%	-5%	8%	-4%
Tržby za prodej vlastních výrobků a služeb	7%	-9%	13%	-2%
Změna stavu zásob vlastní činnost	-145%	228%	-71%	-145%
Aktivace	-	357%	-63%	-100%
Tržby z prodeje DM a materiálu	-78%	-42%	547%	-49%
Ostatní provozní výnosy	-47%	-11%	738%	807%
Výnosové úroky	0%	-100%	-	-
Ostatní finanční výnosy	-35%	149%	-63%	-38%
Mimořádné výnosy	-100%	-	-	-
Výnosy celkem	11%	-5%	12%	31%

Tabulka 18 Analýza výnosů odvětví (vlastní zpracování)

<i>Odvětví</i>	2011	2012	2013	2014
Tržby za prodej zboží	1 277 765	1 284 155	1 468 051	2 447 484
Výkony	24 944 031	25 130 586	24 681 912	27 137 065
<i>Tržby za prodej vlastních výrobků a služeb</i>	<i>23 738 575</i>	<i>23 945 204</i>	<i>23 778 558</i>	<i>25 869 805</i>
<i>Změna stavu zásob vlastní činnost + aktivace</i>	<i>1 205 456</i>	<i>1 185 382</i>	<i>903 354</i>	<i>1 267 260</i>
Ostatní výnosy	2 758 977	2 182 648	2 021 852	2 021 852
Výnosy celkem	28 980 773	28 597 389	28 171 815	31 606 401

Tabulka 19 Horizontální a vertikální analýza výnosů (vlastní zpracování)

<i>Odvětví</i>	2011	2012	2013	2014	12/11	13/12	14/13
Tržby za prodej zboží	4%	4%	5%	8%	1%	14%	67%
Výkony	86%	88%	88%	86%	1%	-2%	10%
<i>Tržby za prodej vlastních výrobků a služeb</i>	<i>82%</i>	<i>84%</i>	<i>84%</i>	<i>82%</i>	<i>1%</i>	<i>-1%</i>	<i>9%</i>
<i>Změna stavu zásob vlastní činnost + aktivace</i>	<i>4%</i>	<i>4%</i>	<i>3%</i>	<i>4%</i>	<i>-2%</i>	<i>-24%</i>	<i>40%</i>
Ostatní výnosy	10%	8%	7%	6%	-21%	-7%	0,00%
Výnosy celkem	100%	100%	100%	100%	-1%	-1%	12%

Z hlediska charakteru výnosových položek ve výkazu zisku a ztráty je evidentní, že analyzovaná firma je výrobního charakteru, jelikož převážná většina výnosů je tvořena tržbami za prodej vlastních výrobků a služeb. Ty tvořili v letech 2012 – 2014 cca 95 % z celkových výnosů, a to jak ve firmě tak také v celém odvětví. V roce 2013 je možno vidět pokles tržeb ve společnosti i v odvětví, což bylo způsobeno nižší poptávkou. Firmy byly nuceny také přijímat technologicky náročné objednávky, které však nebyly cenově příliš zajímavé. V letech 2014 a 2015 došlo ke snížení prodejů odlitků, ale bylo to nahrazeno jejich prodejem k dalšímu zpracování. V první polovině roku 2014 došlo také ke snížení automobilové produkce, což mělo za následek snížení prodeje ve slévárenství. To však bylo vykompenzováno druhou polovinou roku. V roce 2015 však ve firmě došlo ke snížení tohoto poměru na 70 % v důsledku vyšších provozních výnosů. I díky zvýšení této položky dosahovala firma zisku na rozdíl od let 2013 a 2014. Oproti roku 2011 došlo ke zvýšení tržeb za prodané výrobky a služby, a to o 7 %. Bylo to dáno investicemi do nových strojů, které umožnily rozšíření výroby, zvýšení kvality a přesnosti výrobků. Společnost si růst tržeb stanovila jako jeden ze základních

cílů pro rok 2012 a plánovala zvýšení o 6 %. Je tedy zřejmé, že překonala své požadavky.

Analýza nákladů

Tabulka 20 Analýza nákladů společnosti (vlastní zpracování)

<i>Společnost</i>	2011	2012	2013	2014	2015
Výkonová spotřeba	30 577	36 965	38 840	41 315	40712
<i>Spotřeba materiálu a energie</i>	21 419	27 641	27 085	25 180	25973
<i>Služby</i>	9 158	9 324	11 755	16 135	14739
Osobní náklady	25 848	26 131	28 487	29 879	30 774
Daně a poplatky	43	69	41	50	45
Odpisy DHM a DNM	1 981	1 631	3 523	3 681	3865
ZC prodaného DM a materiálu	14	43	11	3	22
Ostatní provozní náklady	1091	966	1 070	1 142	3572
Nákladové úroky	31	155	630	583	540
Ostatní finanční náklady	880	1 003	1 071	1 089	1071
Daň	3	209	-6	6	0
Náklady celkem	60 468	67 172	73 667	77 748	80601

Tabulka 21 Vertikální analýza nákladů společnosti (vlastní zpracování)

<i>Společnost</i>	2011	2012	2013	2014	2015
Výkonová spotřeba	51%	55%	53%	53%	51%
<i>Spotřeba materiálu a energie</i>	35%	41%	37%	32%	32%
<i>Služby</i>	15%	14%	16%	21%	18%
Osobní náklady	43%	39%	39%	38%	38%
Daně a poplatky	0%	0%	0%	0%	0%
Odpisy dlouhodobého nehmotného a hmotného majetku	3%	2%	5%	5%	5%
ZC prodaného DM a materiálu	0%	0%	0%	0%	0%
Ostatní provozní náklady	2%	1%	1%	1%	4%
Nákladové úroky	0%	0%	1%	1%	1%
Ostatní finanční náklady	1%	1%	1%	1%	1%
Daň z příjmů za běžnou činnost	0%	0,31%	-0,01%	0,01%	0%
Náklady celkem	100%	100%	100%	100%	100%

Tabulka 22 Horizontální analýza nákladů společnosti (vlastní zpracování)

<i>Společnost</i>	12/11	12/13	13/14	14/15
Výkonová spotřeba	21%	5%	6%	-1%
Spotřeba materiálu a energie	29%	-2%	-7%	3%
Služby	2%	26%	37%	-9%
Osobní náklady	1%	9%	5%	3%
Daně a poplatky	60%	-41%	22%	-10%
Odpisy DHM a DNM	-18%	116%	4%	5%
ZC prodaného DM a materiálu	207%	-74%	-73%	633%
Ostatní provozní náklady	-11%	11%	7%	213%
Nákladové úroky	400%	306%	-7%	-7%
Ostatní finanční náklady	14%	7%	2%	-2%
Daň	6867%	-103%	-200%	-100%
Náklady celkem	11%	10%	6%	4%

Tabulka 23 Analýza nákladů odvětví (vlastní zpracování)

<i>Odvětví</i>	2011	2012	2013	2014
Náklady vynaložené na prodané zboží	1 102 828	1 036 701	1 286 683	2 048 453
Výkonová spotřeba	17 603 235	17 856 460	17 457 034	18 508 095
Osobní náklady	5 719 134	5 953 134	5 698 124	6 092 748
Odpisy	932 586	931 344	981 605	1 039 335
Ostatní náklady	1 931 393	1 924 418	2 172 353	3 106 791
Nákladové úroky	186 773	105 410	157 846	92 395
Daň	127 483	39 587	128 628	176 829
Náklady celkem	27 603 432	27 847 054	27 882 273	31 064 646

Tabulka 24 Horizontální a vertikální analýza odvětví (vlastní zpracování)

<i>Odvětví</i>	2011	2012	2013	2014	12/11	13/12	14/13
Náklady vynaložené na prodané zboží	4%	4%	5%	7%	-6%	24%	59%
Výkonová spotřeba	64%	64%	63%	60%	1%	-2%	6%
Osobní náklady	21%	21%	20%	20%	4%	-4%	7%
Odpisy	3%	3%	4%	3%	-0,13%	5%	6%
Ostatní náklady	7%	7%	8%	10%	-0,36%	13%	43%
Nákladové úroky	1%	0,38%	1%	0,30%	-44%	50%	-41%
Daň	0,46%	0,14%	0,46%	1%	-69%	225%	37%
Náklady celkem	100%	100%	100%	100%	1%	0,13%	11%

Při analyzování nákladů společnosti XY je možno vidět, že výkonová spotřeba představuje cca 50 % na celkových nákladech. Z toho je velká část tvořena materiálem a energií, což je pochopitelné z hlediska charakteru firmy. U odvětví je podíl výkonové spotřeby vyšší o cca 10 %. Je potřeba také podrobněji analyzovat položku osobních nákladů, které tvoří cca 40 % celkových nákladů. Při porovnání s odvětvím zjistíme, že se jedná o 2x větší hodnotu. Největší nárůst osobních nákladů byl v roce 2013, kdy oproti předcházejícímu roku došlo k navýšení o 9 %. Tento nárůst byl mimo jiné způsoben zvýšením počtu zaměstnanců ve společnosti o 9 pracovníků.

V posledním roce došlo ke snížení výkonové spotřeby (1,5 %) avšak zároveň i výkonů (4 %). Je možno vidět také vysoký nárůst nákladových úroků, a to především v roce 2013, kdy došlo ke zvýšení o cca 300 %. Je to dáno novým krátkodobým a dlouhodobým úvěrem. U odvětví se nákladové úroky podílejí na celkových nákladech pouze kolem 1 %. Je to dáno tím, že společnosti v odvětví spíše úvěry nevyužívají a snaží se hradit své závazky ze svých vlastních zdrojů. U analýzy výnosů bylo zmíněno zvýšení tržeb v roce 2012 oproti předcházejícímu roku. To však bylo provázeno zvýšením nákladů, které souvisely s pronajmutím nové haly a jejím vybavením potřebnými pomůckami.

9.3 Analýza zadluženosti

Tabulka 25 Ukazatele zadluženosti struktury společnosti (vlastní zpracování)

Společnost	2011	2012	2013	2014	2015
Celková zadluženost	50,8%	80,8%	90,1%	97,7%	76,9%
Míra zadluženosti	1,1	4	10	92	3
DCZ/CZ	69,0%	48,0%	47,0%	49,0%	22,0%
VK/DM	3,4	1,0	0,4	0,1	0,9
DZ/DM	5,8	2,9	2,3	2,3	1,6
Úrokové krytí	7,1	2,4	-14,3	-9,1	26,3

Tabulka 26 Ukazatele zadluženosti odvětví (vlastní zpracování)

Odvětví	2011	2012	2013	2014
Celková zadluženost	59,0%	54,1%	55,2%	56,2%
Míra zadluženosti	1,5	1,2	1,3	1,3

DCZ/CZ	16,9%	22,1%	30,2%	15,7%
VK/DM	0,8	0,9	0,9	1,0
DZ/DM	1,0	1,1	1,3	1,2
Úrokové krytí	9,1	8,5	3,6	8,8

U společnosti XY je možno zaregistrovat ve sledovaných letech vysoký podíl cizích zdrojů k celkovým pasivům. Tento ukazatel se zvyšuje od roku 2012 do roku 2014. Pouze v roce 2015 dochází ke snížení, a to díky zvýšení vlastního kapitálu pomocí zisku, snížení dlouhodobých závazků a splacení části úvěrů. V porovnání s rokem 2011, kdy celková zadluženost byla na celkem vyrovnané úrovni, došlo v roce 2012 k výraznému nárůstu. Bylo to zapříčiněno především velkým zvýšením krátkodobých závazků, především položky Stát – daňové závazky a dotace, u které došlo ke zvýšení o 43 %. Toto zvýšení bylo dáno především získáním dotací na rozvoj obchodů, týkající se například poskytnutí prostředků na účast na zahraničních veletrzích (Německo, Francie), dále se jednalo o vzdělávací program a v roce 2014 byl zahájen dotační program Potenciál, který trvá do roku 2016 a je zaměřen především na inovace. Při porovnání daného ukazatele společnosti s odvětvím je vidět velký rozdíl v letech 2012 – 2014. Hodnoty v odvětví se pohybují lehce nad doporučenou hodnotou, ale je to dáno i charakterem odvětví.

U ukazatele vyčísľující podíl dlouhodobých zdrojů na celkových cizích zdrojích je možno vidět v letech 2012 – 2014 vyrovnanost tohoto ukazatele, který je ve výši cca 50 %. Je to dáno především vysokou hodnotou dlouhodobých závazků z obchodních vztahů, které tvoří cca 93 % z celkové hodnoty dlouhodobých závazků společnosti. Tyto závazky byly v roce 2015 z 95 % splaceny, a proto došlo k poklesu tohoto ukazatele. Naopak však došlo ke zvýšení krátkodobých závazků, které by mohly firmu ohrozit z důvodu kratší doby splácení. Při analyzování majetkové struktury podniku však společnost měla vysoký podíl volných peněžních prostředků na účtech v bance. V případě odvětví jsou dosažené hodnoty opět v rozdílné. Je zde patrné vyšší využití krátkodobých zdrojů, kde však hrozí vyšší riziko neschopnosti splácet. U dlouhodobých zdrojů je však negativem vyšší cena jejich poskytnutí.

Právě díky již zmíněné nízké hodnotě vlastního kapitálu je ukazatel krytí dlouhodobého majetku VK velmi nízký, především pak v roce 2014. Jak již bylo zřejmé z analýzy finanční struktury a jiných ukazatelů zadluženosti, firma využívá především cizí zdroje

k financování. Pouze v roce 2012 a 2015 je hodnota ukazatele alespoň blízko doporučené hodnoty 1. I přesto má firma poměrně vysoký podíl dlouhodobých cizích zdrojů, které tvoří cca 50 % z celkové hodnoty cizích zdrojů. Právě na tomto základě došlo ke zvýšení ukazatele poměřující celkové dlouhodobé zdroje s dlouhodobým majetkem

Z hlediska úrokového krytí může být společnost hodnocena pozitivně opět pouze v roce 2012 a 2015, kdy je hodnota ukazatele v kladných číslech. Přesto je v roce 2012 tato hodnota vcelku nízká v porovnání s doporučenou hodnotou v odborných literaturách, která je stanovena minimálně na hranici 5. Naopak tuto hranici podnik přesahuje cca 5x více v roce 2015, a to z důvodu vyššího zisku a zároveň snížení nákladových úroků. Právě díky ztrátě, kterou podnik dosahoval v letech 2013 – 2014 došlo k zápornému výsledku u úrokového krytí. Hodnoty úrokového krytí v odvětví přesahují ve většině let doporučené hodnoty a může být hodnoceno pozitivně. V roce 2013 je však zaregistrován výrazný pokles, a to z dosažení menšího zisku z důvodu poklesu poptávky a zároveň zvýšení nákladových úroků, jelikož v odvětví došlo ke zvyšování dlouhodobých úvěrů

9.4 Analýza likvidity

Tabulka 27 Ukazatele likvidity společnosti (vlastní zpracování)

Společnost	2011	2012	2013	2014	2015
Běžná likvidita	5,1	1,9	1,6	1,5	1,2
Pohotová likvidita	2,4	1,5	1,1	1,0	0,8
Hotovostní likvidita	1,0	0,2	0,1	0,0	0,2
ČPK/OA	80,2%	46,3%	36,1%	34,6%	17,8%
ČPK/A	63,7%	36,4%	27,1%	26,5%	13,0%

Tabulka 28 Tabulka 24 Ukazatele likvidity odvětví (vlastní zpracování)

Odvětví	2011	2012	2013	2014
Běžná likvidita	1,1	1,2	1,4	1,2
Pohotová likvidita	0,7	0,7	0,8	0,8
Hotovostní likvidita	0,1	0,1	0,2	0,2
ČPK/OA	5,4%	17,2%	27,4%	17,4%
ČPK/A	2,7%	8,5%	14,1%	9,7%

Ukazatele běžné a pohotové likvidity v případě analyzované společnosti během sledovaných let neustále klesají, avšak v letech 2012 – 2014 se pohybují pořád v doporučených hodnotách, které jsou v odborných literaturách uvedeny v rozmezí 1,5 – 2,5. Snižování ukazatelů je v důsledku nižší hodnoty oběžných aktiv. V roce 2015 je tento ukazatel pod doporučené hodnoty, a to převážně v důsledku zvýšení krátkodobých závazků oproti minulému roku o 33 %. V případě odvětví jsou hodnoty běžné a pohotové likvidity konstantní během všech sledovaných let. Jejich nízká hodnota je způsobena také zvyšování krátkodobých úvěrů, závazků a nižších pohledávek

I hodnoty hotovostní likvidity jsou klesající a kromě roku 2012 jsou nižší než doporučené hodnoty stanové v rozmezí 0,2 – 0,5. Přesto však má analyzovaná společnost velké množství volných peněžních prostředků na bankovních účtech, a proto v případě okamžité finanční potřeby má zdroje zajištěny. Podíl ČPK na oběžných aktiv nám charakterizuje finanční stabilitu podniku. V odborných literaturách jsou doporučené hodnoty v rozmezí 30 – 50 %, což daná společnost splňuje opět ve všech letech s výjimkou posledního analyzovaného roku. Nižší hodnota v roce 2015 nás varuje před možnou podkapitalizací společnosti. V případě odvětví je podíl ČPK ve výrazně nízkých hodnotách, a to i přesto, že dochází k neustálému růstu ČPK. Nejnižší hodnota je v roce 2011, kdy období disponovalo celkově nejnižší výší oběžných aktiv a zároveň do roku 2013 nejvyšší hodnotou krátkodobých závazků. V dalších letech dochází ke zvyšování daného ukazatele, který se však v posledním sledovaném roce vrací na stejnou výši, jako v roce 2013. I to je způsobeno nárůstem krátkodobých závazků, jejichž hodnota se zvýšila v porovnání s předchozím rokem o 45 %.

9.5 Analýza rentability

Tabulka 29 Ukazatele rentability společnosti (vlastní zpracování)

Společnost	2011	2012	2013	2014	2015
Rentabilita tržeb	0,4%	0,6%	-15,1%	-7,9%	21,5%
Rentabilita výnosů	0,4%	0,6%	-14,1%	-7,4%	15,1%
Rentabilita celkového kapitálu	0,7%	0,4%	-12,5%	-8,8%	22,3%
Rentabilita vlastního kapitálu	1,4%	2,3%	-138,2%	-827,9%	99,3%

Tabulka 30 Ukazatele rentability odvětví (vlastní zpracování)

Odvětví	2011	2012	2013	2014
Rentabilita tržeb	5,5%	3,0%	1,1%	1,9%
Rentabilita výnosů	5,8%	3,1%	2,0%	2,6%

Rentabilita celkového kapitálu	8,9%	4,4%	2,7%	3,4%
Rentabilita vlastního kapitálu	18,0%	8,3%	3,1%	5,2%

Ukazatele rentability se v letech 2013 a 2014 pohybují u analyzované společnosti v záporných číslech, což je zapříčiněno ztrátou, kterou podnik v daných letech dosáhl. V roce 2015 však došlo k výraznému nárůstu u všech ukazatelů. Je to zapříčiněno dosažením zisku, který se oproti roku 2014 zvýšil o cca 300 %. V tomto roce došlo také k nárůstu výnosů, avšak velký podíl na tomto zvýšení měla položka ostatních provozních výnosů, která se zvýšila o cca 800 %. Rentabilita vlastního kapitálu představuje v roce 2015 téměř 100 %, což je zapříčiněno nízkou hodnotou vlastního kapitálu.

U odvětví můžeme zaznamenat ve sledovaných letech růst všech ukazatelů, což dosvědčuje, že je odvětví trvale ziskové. Nejvýraznějšího nárůstu v ukazatelích dosáhlo odvětví v roce 2014, a to především díky vysokému zisku. Je možno vidět také rostoucí ziskovou marži, na které se podílí zvýšený export v odvětví. V roce 2013 došlo k růstu rentability vlastního kapitálu, na čemž se však podílelo snížení vlastních zdrojů.

9.6 Analýza aktivity

Tabulka 31 Ukazatele aktivity společnosti (vlastní zpracování)

Společnost	2011	2012	2013	2014	2015
Obrat celkových aktiv z tržeb	1,8	0,8	0,8	1,1	1,0
Obrat celkových aktiv z výnosů	1,8	0,8	0,9	1,2	1,5
Doba obratu zásob z tržeb (dny)	83	78	88	85	83
Doba obratu pohledávek z tržeb (dny)	28	42	38	32	39
Doba obratu závazků (dny)	31	186	186	142	192
Obratovost pohledávek	8,4	1,5	1,7	2,3	2,6
Obratovost závazků	11,6	1,9	1,9	2,5	1,9

Tabulka 32 Ukazatele aktivity odvětví (vlastní zpracování)

Odvětví	2011	2012	2013	2014
Obrat celkových aktiv z tržeb	1,3	1,2	1,2	1,2
Obrat celkových aktiv z výnosů	1,5	1,4	1,3	1,3
Doba obratu zásob z tržeb (dny)	47	49	50	50
Doba obratu pohledávek z tržeb (dny)	72	69	76	84
Doba obratu závazků (dny)	130	118	113	141
Obratovost pohledávek	5,0	5,2	4,7	4,3
Obratovost závazků	2,8	3,0	3,2	2,5

Ukazatele obratovosti celkových aktiv počítány pomocí tržeb a výnosů se kromě roku 2015 výrazně neliší. V roce 2015 se jedná o rozdíl způsobený vyššími ostatními provozními výnosy. Obrat celkových aktiv společnosti XY v letech 2012 a 2013 nedosahují doporučené hodnoty 1 (tzn. že z 1 Kč majetku je dosažena alespoň 1 Kč tržeb, resp. výnosů) a v porovnání s odvětvím v těchto letech dosahuje nižších hodnot. Hodnoty obratu celkových aktiv v daném odvětví jsou v rámci sledovaných let konstantní.

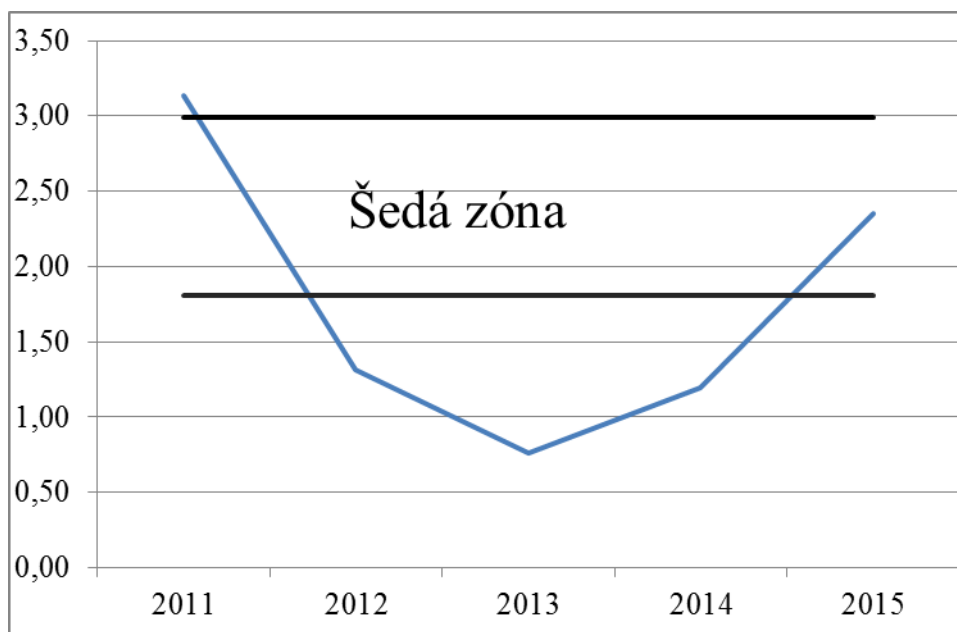
Doba obratu zásob se během sledovaných let pohybuje v analyzované společnosti v rozmezí 78 – 88 dnů u odvětví tento ukazatel roste pouze nepatrně. Prodloužení doby obratu zásob může být z důvodu špatné zakázkové náplně, což můžeme vidět především u analyzované společnosti, kdy se doba prodloužila o 10 dní. U doby obratu pohledávek dosahuje firma výrazně nižších hodnot než v odvětví. Znamená to tedy, že její pohledávky jsou placeny dříve. S dobou obratu pohledávek je vhodné porovnávat dobu obratu závazků, která je u dané společnosti daleko vyšší než doba obratu pohledávek. Společnost tedy dostává dříve zaplacené své pohledávky, než musí zaplatit své závazky, resp. dodavatelské úvěry financují pohledávky a zásoby. Odvětví má také dobu obratu závazků delší, avšak během let dochází k neustálému snižování a spíše vyrovnávání dob.

9.7 Analýza souhrnných ukazatelů

Z-skóre

Tabulka 33 Analýza souhrnného ukazatele 2011-2015 (vlastní zpracování)

	2011	2012	2013	2014	2015
0,717xČPK/A	0,46	0,26	0,19	0,19	0,09
0,847xnerozdělené zisky/A	0,43	0,17	0,09	0,16	0,41
3,107xEBIT/A	0,02	0,01	-0,39	-0,27	0,69
0,420xVK/CK	0,40	0,10	0,04	0,00	0,12
0,998x T/A	1,83	0,77	0,82	1,12	1,04
Z-skóre	3,14	1,31	0,76	1,20	2,36



Obrázek 5 Vývoj ukazatele Z-skóre 2011-2015 (vlastní zpracování)

Z hlediska dosažených hodnot tohoto ukazatele je možno vidět, že se společnost po většinu analyzovaných let, pohybuje pod hranicí tzv. šedé zóny, která je ohraničena hodnotami 1,81 a 2,99. Tato zóna značí, že má podnik nevyhraněnou finanční situaci.

V případě přesáhnutí šedé zóny má podnik finančně uspokojivou situaci, naopak nižší hodnota než 1,81 značí, že podnik může mít velké finanční problémy. Jak již bylo zmíněno, společnost se pohybuje právě pod touto hranicí, a to v letech 2012 – 2014.

Na výsledné hodnoty Z-skóre negativně působí především ztráty, které podnik utrpěl v letech 2013 a 2014, díky čemuž docházelo spíše ke snížení hodnoty vlastního kapitálu. Již u ukazatelů zadluženosti bylo zmíněno, že podnik má vysoký podíl cizích zdrojů a tato situace se promítla také do tohoto souhrnného ukazatele. V roce 2015 došlo u většiny ukazatelů k nárůstu, a to z důvodu dosažení zisku. Výjimku tvořilo pouze obratovost aktiv a podíl čistého pracovního kapitálu na aktivech. V tomto případě došlo k poklesu i z důvodu vyššího podílu krátkodobých závazků, které snižují ČPK.

Pozitivně by na výslednou hodnotu působilo samozřejmě snížení podílu cizích zdrojů, udržení kladného výsledku hospodaření a zvýšení obratovosti majetku.

10 VÝCHODISKO PRO TVORBU FINANČNÍHO PLÁNU

Společnost XY patří ke skupině spolupracujících firem, které představují jednoho z významných zaměstnavatelů Zlínského regionu. Firma patří mezi komerční slévárny a její výrobky mají uplatnění v papírenském, potravinářském, strojírenském, železničním a automobilovém průmyslu.

V rámci finanční analýzy byla společnost porovnávána s odvětvím, u kterého však bylo pracováno pouze s daty z Ministerstva průmyslu a obchodu dostupnými do roku 2014.

Ve sledovaném období je firma v letech 2013 a 2014 ztrátová, což má dopad na výši vlastního kapitálu, který je již tak vcelku nízký. V posledním roce však firma dosáhla zisku, čímž došlo ke zlepšení veškerých ukazatelů a podařilo se jí snížit také podíl cizích zdrojů, který v předchozích letech dosahoval hodnoty 90 % a výše. Pro firmu a odvětví byl v rámci prováděné analýzy nejkritičtější rok 2013, kdy došlo k výraznému snížení výsledku hospodaření v porovnání s rokem předcházejícím, a to ve firmě o 4000 %, v odvětví o 61 %. Přes tuto překážku se však firma snažila neustále vzniklou ztrátu snížit, až se, jak již bylo zmíněno, dostala v roce 2015 do kladných hodnot. Jelikož před rokem 2013 dosahoval podnik zisku, je očekáváno, že roky 2013 a 2014 byly pouze výkyvem a v budoucích letech se firmě podaří mírné zvyšování tržeb a zisku.

V oblasti zadluženosti firma dosahuje velmi odlišných hodnot v porovnání s odvětvím a měla by se snažit zvýšit vlastní kapitál. V oblasti cizího kapitálu jsou dlouhodobé a krátkodobé zdroje využívány přibližně v poměru 50/50, kromě roku 2015, kdy došlo k úhradě dlouhodobých závazků, které se v důsledku toho snížily o 98 %. Při posuzování dlouhodobé rovnováhy společnosti je vhodné se zaměřit na ukazatel krytí dlouhodobého majetku dlouhodobým kapitálem, který dosahuje velmi pozitivních výsledků. Je to však dáno poměrně nízkou hodnotou dlouhodobého majetku, který je z velké části odepсанý. V rámci analýzy majetkové struktury bylo zjištěno, že firma disponuje spíše oběžnými aktivy.

Ukazatele likvidity se pohybují v rámci požadovaných hodnot, kromě roku 2015, kdy došlo ke snížení pod doporučené hodnoty. Bylo to způsobeno převážně zvýšením hodnoty krátkodobých závazků, u kterých došlo k nárůstu o 33 %. Firma však disponuje vcelku vysokým množstvím peněz na účtech v bankách, a proto je v rámci možnosti zajištěna v případě rychlé potřeby peněžních prostředků.

Ukazatele rentability jsou velmi volatilní, a to převážně v důsledku dosažené ztráty ve dvou z předchozích let. V roce 2015 se však rentabilita vlastního kapitálu pohybovala okolo 99 % a celkově v tomto období dosahovala pozitivních hodnot ve všech ukazatelích rentability. Při porovnání s úročením dlouhodobých vkladů však firma v ostatních letech dosahuje nižších hodnot.

Obrat celkového kapitálu společnosti se pohybuje okolo doporučené minimální hodnoty 1. Výhodou společnosti je nižší doba obratu pohledávek a tudíž nemusí firma využívat obchodní úvěry k zaplacení svých krátkodobých závazků.

11 PROJEKT VYTVOŘENÍ DLOUHODOBÉHO A KRÁTKODOBÉHO FINANČNÍHO PLÁNU SPOLEČNOSTI XY

V předcházející části diplomové práce byla provedena analýza makro a mikroprostředí. Konkrétně se jednalo o PEST, SWOT a finanční analýzu společnosti. Při vytváření finančních plánů bude vycházeno z poznatků získaných v teoretické části a z výsledků provedených analýz, které poslouží jako vstupní materiál.

Cílem je sestavení krátkodobého a dlouhodobého finančního plánu společnosti. V projektové části bude jako první vytvořen dlouhodobý finanční plán společnosti, a to ve dvou variantách – základní a pesimistické. Obě tyto varianty budou zpracovány na tříleté období, tedy od roku 2016 do roku 2018. Při sestavování plánů se bude pracovat s poněkud odlišnými vstupními údaji týkající se budoucího hospodaření společnosti.

Po sestavení obou variant plánu budou obě možnosti hodnoceny na základě vybraných poměrových ukazatelů. Podle dosažených hodnot se vybere jedna varianta, která bude následně rozpracována do plánu krátkodobého.

11.1 Předpoklady plánování

Úkolem finančního plánu je řízení peněžních prostředků společnosti tak, aby bylo dosaženo stanovených cílů podniku. Při jeho sestavování je však nutné brát ohled jak na vnitřní tak i na vnější okolí společnosti. Na základě předchozí analýzy vývoje ekonomických faktorů lze v nejbližších letech očekávat růst, avšak ne v takové míře, jako v roce 2015. Toto zvýšení bylo způsobeno především domácí poptávkou, kdy nejrychleji rostla tvorba hrubého fixního kapitálu. Bylo to způsobeno především snahou maximálně využít fondy EU, které bylo možno využít do konce roku 2015. Proto byl tento růst považován do jisté míry za jednorázový či dočasný. Roli zde hrála také cena ropy, která se výrazně snížila. V dalším roce je opět predikována nízká cena, která by měla ekonomiku podpořit, avšak opět ne v takové míře, jako v roce předchozím. Tato situace se netýká avšak pouze ropy, ale jsou predikovány nízké ceny i u jiných komodit. Inflation dosáhla v roce 2015 pouze 0,3 %, v případě dalších je predikován její růst. Jelikož společnost vyváží své zboží do zemí EU, je třeba zohlednit také vývoj české koruny vůči euru. Zde je vytvářen tlak na zhodnocení kurzu koruny, a to pod hranici 27 CZK/EU.

Jedním z nepříznivých faktorů, které určitým způsobem mohou ovlivnit ekonomiku, je situace na Blízkém východě a severní Africe, kde konflikty vyvolaly vážnou migrační

krizi, která má dopad na veškeré země EU. V případě České republiky by se však nemělo jednat o přímé ohrožení ekonomické situace. Změna by nastala pouze v případě zvýšení počtu žadatelů o azyl. Pro ČR se jedná spíše o riziko budoucího uspořádání EU, tedy zachování schengenského prostoru. Další hrozbou může být referendum o setrvání Spojeného království v EU, které je naplánovaná na červen letošního roku. V současné době je vhodné zmínit také riziko vyplývající ze stupňování teroristický útoků, které opět ČR nemusí ohrozit přímo, ale spíše přes vývoj zahraničního obchodu.

Jednotlivé cíle společnosti, ze kterých bude vycházeno při vytváření finančního plánu, jsou následující:

- **Udržení ukazatelů rentability v kladných hodnotách** – v případě provedené finanční analýzy byly zjištěny poměrně vysoké hodnoty ukazatelů rentability v roce 2015. V předcházejících letech se společnost díky ztrátě pohybovala v záporných hodnotách. V rámci tohoto plánu bude však počítáno s pokračováním a i mírným zvýšením tržeb a na základě nových technologií, také s úsporou nákladů. Což bude mít pozitivní dopad na konečný výsledek hospodaření společnosti. Není však očekávána taková výše, jako v roce 2015.
- **Udržení ukazatelů likvidity** – společnost v roce 2015 nesplňovala o malou výši doporučené hodnoty v oblasti likvidity. Snahou bude udržení a mírné zvýšení těchto ukazatelů.
- **Snížení zadluženosti** – v rámci analýzy se projevilo, že společnost má vysoký podíl cizích zdrojů k celkové sumě pasiv. Podniku bude doporučeno snížení tohoto poměru, a to jak z důvodu hrozby její případné neschopnosti splácet, tak se společnost s takovým množstvím cizích zdrojů může zdát pro budoucí odběratele rizikovější. To pak má dopad také na zakázky a výši tržeb. Navíc v případě žádosti o úvěr v budoucnosti, podniku nižší zadluženost pomůže.
- **Zvyšování hospodářských výsledků** - snahou každé firmy je samozřejmě zvýšení či alespoň udržení hospodářského výsledku. Toho je možno docílit například vyššími tržbami nebo i pomocí nižších nákladů. Jelikož je podnik materiálově a energicky velmi náročný, bude se snaha o snížení zaměřovat především na tyto položky. Jedním ze způsobů, který společnost využila, byl nákup nového stroje, který není tak energeticky náročný.
- **Udržení finanční stability** - podíl bankovních úvěrů k celkové hodnotě cizích zdrojů představuje v dané společnosti cca 30 %. Během sledovaných let však

dochází k neustálému snižování, a to především v případě položky dlouhodobých bankovních úvěrů. V rámci sestavení finančního plánu bude snaha o snížení či alespoň udržení této výše.

- **Ukazatele aktivity** – společnost má výhodu v době obratu závazků, která je vyšší než doba obratu pohledávek. Firma tedy dostává zaplacenou od svých odběratelů před dobou placení závazků a nemusí využívat obchodní úvěry. U sestavování plánu bude dbáno, aby tyto ukazatele zůstaly alespoň ve stejné výši.

11.2 Dlouhodobý plán – varianta A

Základní varianta plánu bude sestavena na základě optimističtějšího pohledu a s dopadem změn, které podnik provedl v roce 2015. Jedná se o zvýšení tržeb, a to i z důvodu pozitivního vývoje v automobilovém průmyslu, který je jedním z odběratelů produktů firmy. Dalším faktorem je zakoupení nových strojů a pecí na konci roku 2015. Pomocí této investice firma očekává, že dojde ke zrychlení a zkvalitnění výroby. Na tomto základě bude počítáno se zvýšením tržeb, a to v prvních dvou letech o 4 % a v roce posledním o 3 %. U firmy se tedy očekává její ziskovost, a proto je třeba počítat také s platnou daní z příjmů, která je v posledních letech ve stálé sazbě 19 %, V rámci plánovaných let tedy bude vycházeno z této sazby.

Jelikož firma zakoupila v roce 2015 stroj, nemá naplánovanou žádnou další investici tohoto charakteru. Avšak jí byly navraceny peníze ze soudní úschovy, jejichž částí chce v roce 2017 uhradit na nákup budovy. Jedná se o výrobní halu, kterou si firma v současné době pronajímá. V roce 2016 společnost zamýšlí ještě nákup softwaru, a to ve výši 700 tis. Kč.

11.2.1 Plánování položek výkazu zisků a ztrát

V této části budou blíže popsány položky výkazu zisku a ztráty a jejich změny. Vývoj bude následně znázorněn v tabulce.

Tržby za prodej vlastních výrobků a služeb

Společnost je pouze výrobního charakteru, proto nebude počítáno s tržbami za prodej zboží, ale pouze s položkou tržeb za prodej vlastních výrobků a služeb. V rámci sestavování základní varianty budoucího vývoje bude počítáno se zvýšením tržeb, a to v prvních dvou letech o 4 % a v roce posledním o 3 %. Tento růst je zapříčiněn mimo

jiné také na základě pozitivního vývoje v automobilovém průmyslu a v rámci celé ekonomiky a investicí do nového stroje na konci roku 2015.

Změna stavu zásob vlastní činnosti

V roce 2015 dosahovala tato položka záporné hodnoty, a to z důvodu prodeje většího množství výrobků, než společnost v tomto roce vyprodukovala. Během předchozích tří let byla hodnota položky kladná a pro plánované roky je zamýšleno její hodnotu udržet, se snahou o optimální využívání zásob.

Aktivace

Tato položka v sobě zahrnuje aktivaci materiálu, zboží, vnitropodnikových služeb a dlouhodobého majetku. Veškeré aktivace byly v minulém roce nulové, avšak společnost v budoucnosti plánuje její opětovné zvýšení.

Výkonová spotřeba

Jak již bylo zmíněno, společnost podniká v oboru, který je energeticky a materiálově náročný. Při plánování výkonové spotřeby firmy bude zohledněno, zda daná položka je ovlivňována objemem výroby, tedy jestli je fixního či variabilního charakteru. Některé položky však mohou být z části variabilní a z části fixní. Jedná se například o elektřinu, která je z 80 % využívána ve výrobě a zbylých 20 % se využívá například na osvětlení. Rozdělení položek, které lze zahrnout do spotřeby materiálu a energie, je možno vidět v tabulce č. 34.

Tabulka 34 Spotřeba materiálu a energie – základní varianta (vlastní zpracování)

	2015	2016	2017	2018
Přímé materiálové náklady	19 243	19 390	20 614	21 335
Spotřeba energie a ost. dodávek	6 730	6 750	6 771	6 793
<i>Z toho variabilní část</i>	<i>4 998</i>	<i>5 016</i>	<i>5 034</i>	<i>5 053</i>
Elektrická energie (80 %)	3 551	3 587	3 622	3 659
Plyn (60 %)	785	769	754	739
Voda (70 %)	276	282	287	292
Ostatní materiál + energie (65 %)	386	378	371	363
<i>Z toho fixní část</i>	<i>1 732</i>	<i>1 735</i>	<i>1 738</i>	<i>1 740</i>
Elektrická energie (20 %)	888	897	906	915
Plyn (40 %)	524	514	503	493
Voda (30 %)	118	120	123	125
Ostatní materiál + energie (35 %)	202	204	206	207

Zvýšení přímých materiálových nákladů v letech 2016 – 2018 bude o cca 3,5 - 4 %, a to z důvodu očekávání růstu některých cen materiálů a jeho zvýšená potřeba, díky vyššímu objemu výroby. Plánuje se také zvýšení variabilní a fixní části spotřeby energie a ostatních dodávek. Celkový nárůst těchto položek není výrazný, ale je to dáno také poklesem položky plynu či ne příliš výraznému zvýšení elektrické energie. Investice do nového stroje totiž umožnila snížení spotřeby elektřiny a byl brán v potaz také vývoj její ceny.

V případě služeb dojde ke snížení, a to ve všech letech. Společnost využívala služeb od několika firem, se kterými však má v plánovaných letech zamýšleno ukončení spolupráce. Jelikož se také chystá odkoupit halu, dojde ke snížení nájemného, jehož výše se podílí na celkových službách cca 15 %.

Osobní náklady

Osobní náklady v sobě zahrnují nejen mzdové náklady, ale i náklady na sociální zabezpečení a sociální náklady.

V rámci této varianty je počítáno s růstem tržeb, avšak společnost neplánuje výrazné zvýšení počtu zaměstnanců, jelikož je výroba čím dál více automatizovaná. Firma nemá také v plánu významně navyšovat svým zaměstnancům mzdu. Navýšení položky mzdových nákladů je pouze ve výši inflace, a to o 0,5 %, 1,6 % a 1,9 %.

Náklady na zdravotní a sociální zabezpečení zůstávají i nadále ve stejné výši 34 % ze mzdy a mění se tedy úměrně s růstem či poklesem mzdových nákladů.

Sociální náklady zahrnují náklady sociálního programu, který pro své zaměstnance poskytuje společnost. Od roku 2014 dochází ke snížení této položky o cca 10 % a do budoucna se plánuje meziroční pokles ve stejné výši jako v předchozích letech.

Daně a poplatky

Do této položky je zahrnuta daň silniční, z nemovitosti a ostatní daně a poplatky. V letech 2016 – 2018 je plánována její fixní výše.

Odpisy dlouhodobého majetku

Odpisy stávajícího majetku byly sestaveny na základě odpisových plánů společnosti. Tyto plány jsou tvořeny v souladu s platnými daňovými odpisy, které jsou rovny odpisům účetním.

Dlouhodobý majetek společnosti je většinou z velké části odepsaný. V rámci dlouhodobého nehmotného majetku se jedná o software a ocenitelná práva. V roce 2016 je zamýšlen nákup softwaru, a to ve výši 700 tis. Kč. V dalším roce společnost plánuje odkoupit budovu, kterou má v současné době v pronájmu. Budova se bude standardně odepisovat 30 let.

Tržby z prodeje dlouhodobého majetku a materiálu

Společnost prodávala ve všech sledovaných letech určitou část materiálu či dlouhodobého majetku. V budoucnu je plánována s touto činností pokračovat, a to ve výši 1,5 % z tržeb vlastních výrobků.

Ostatní provozní výnosy

U položky ostatních provozních výnosů došlo v roce 2015 k velkému nárůstu. Bylo to zapříčiněno převážně náhradou soudních výloh, a proto se v budoucnosti rozhodně neočekává stejná výše. Přesto však dojde k nárůstu oproti roku 2011 – 2014, a to z toho důvodu, že společnost přesunula část výroby na nový stroj, a proto nabízí pronájem jiných zařízení. Tím se firmě zvýší výnosy a zároveň vyřeší problém s přebytečnou kapacitou stroje. Mezi další výnosy můžeme zahrnout dále ještě i smluvní pokuty, úroky z prodlení, výnosy z postoupených pohledávek, náhrady manka a škody a inventarizační rozdíly. V prvním roce společnost plánuje vyšší růst, a to 10 % z celkových tržeb. Toto zvýšení je z důvodu vyúčtování nároků náhrady soudních poplatků. V letech 2017 a 2018 se očekává zvýšení o 6 %.

Ostatní provozní náklady

Položka zahrnuje pojištění automobilů, smluvní pokuty a penále, provozní manka a škody. V roce 2015 byl zaznamenán růst, a to z důvodu vyúčtováním zálohy a jistiny na nákup budovy. Proto se očekává spíše snížení této položky. V plánu na roky 2016 – 2018 se počítá pouze s mírným zvýšením.

Výnosové a nákladové úroky

Položka výnosových úroků zůstává tak jak v předcházejících letech nulová. Co se týče úroků nákladových, docházelo v posledních dvou letech k mírnému snižování z důvodu splácení úvěrů. Jelikož během plánovaných let společnost zamýšlí splácení úvěrů, ovlivní to také výši úroků.

Ostatní finanční výnosy

Ostatní finanční výnosy jsou tvořeny především kurzovými zisky. Vzhledem k tomu, že společnost dodává i do zemí EU, do budoucna se plánuje její mírné zvýšení v návaznosti na růstu tržeb. Je však třeba také zohlednit vývoj koruny, u které se očekává posilování, proto je u této položky plánován pokles.

Ostatní finanční náklady

I u této položky je třeba zohlednit kurzové ztráty, ale i například poplatky za správu a vedení účtu u banky. Již zmiňované posilování koruny bude způsobovat zvýšení kurzových ztrát.

Daň z příjmů

Jelikož je od roku 2010 sazba daně z příjmů neměnná, bude při plánování počítáno se sazbou ve výši 19 %. Základ daně bude využit výsledek hospodaření před zdaněním. V rámci provedených výpočtů nebyly brány v úvahu přičitatelné a odčitatelné položky upravující základ daně.

Tabulka 35 Plánovaný VZZ - základní varianta (vlastní zpracování)

	2016	2017	2018
Výkony	70 804	73 202	75 235
Tržby za prodej VV a služeb	69 064	71 964	74 123
Změna stavu zásob vlastní činnost	1 243	864	741
Aktivace	497	374	371
Výkonová spotřeba	39 290	38 485	39 368
Spotřeba materiálu a energie	26 140	27 385	28 128
Služby	13 150	11 100	11 240
Přidaná hodnota	31 514	34 717	35 867
Osobní náklady	30 916	31 382	31 930
Mzdové náklady	22 754	23 118	23 558
Náklady na soc. a zdrav. Pojištění	7 714	7 860	8 010
Sociální náklady	448	403	363
Daně a poplatky	45	45	45
Odpisy DHM a DNM	3 488	3 740	3 417
Tržby z prodeje DM a materiálu	97	58	59
ZC DM a materiálu	19	23	24
Ostatní provozní výnosy	7 066	4 978	4 514
Ostatní provozní náklady	2 608	2 190	1 840
Provozní výsledek hospodaření	1 601	2 372	3 185
Nákladové úroky	510	440	380
Ostatní finanční výnosy	44	41	38
Ostatní finanční náklady	1 076	1 095	1 115
Finanční výsledek hospodaření	-1 542	-1 494	-1 457
Daň z příjmů za běžnou činnost	11	170	333

VH za běžnou činnost	48	708	1 395
VH za účetní období	48	708	1 395
VH před zdaněním	59	878	1 728

11.2.2 Plánování položek rozvahy

Dlouhodobý nehmotný majetek

Jak již bylo zmíněno u plánování položek výkazu zisku a ztráty, dlouhodobý nehmotný majetek je tvořen především ze softwaru a ocenitelných práv. Společnost zamýšlí v roce 2016 nákup nového softwaru v hodnotě 700 tis. Kč, čímž dojde k navýšení této položky.

Dlouhodobý hmotný majetek

V rámci samostatných movitých věcí byl v roce 2015 zakoupen CNC stroj a indukční pece. Společnost během plánovaného období neplánuje žádný nákup nových zařízení. V roce 2017 firma odkoupí budovu, kterou měla do té doby pouze v pronájmu.

Dlouhodobý finanční majetek

Dlouhodobý finanční majetek firma během analyzovaných let nevlastnila a v budoucnosti ani neplánuje žádné pořízení, proto bude tato položka nulová.

Oběžná aktiva

Jelikož hodnotu oběžných aktiv ovlivňuje také vývoj tržeb, je třeba jejich růst zohlednit i v rámci těchto položek.

Zásoby

Položky zásob budou plánovány prostřednictvím procentního podílu na tržbách za vlastní výrobky. Jelikož je plánován růst tržeb, dojde k navýšení i této části oběžných aktiv. V minulých obdobích byl procentní nárůst na tržbách 23 % a v budoucích letech se počítá se stejným podílem. Jednotlivé složky zásob (materiál, nedokončená výroba a polotovary a výrobky) budou určeny poměrně podle průměrného poměru z předchozích let.

Dlouhodobé pohledávky

Společnost v rámci sledovaných let neměla žádné dlouhodobé pohledávky, proto s nimi nebude v budoucnu počítáno.

Krátkodobé pohledávky

Krátkodobé pohledávky jsou tvořeny nejvíce z pohledávek z obchodních vztahů a jiných pohledávek. Pohledávky za odběrateli budou opět růst v závislosti na zvýšení hodnoty tržeb. U jiných pohledávek, které jsou tvořeny především dotacemi, je plánován roční pokles o 25 %.

Jelikož dojde ke zvýšení tržeb, musíme počítat také se zvýšením pohledávek za odběrateli. Jiné pohledávky souvisejí s nedočerpanými dotacemi a je plánováno jejich postupné snižování. Společnost v dalších letech zvýší zálohy u svých dodavatelů, a to na hodnoty předchozích let.

Krátkodobý finanční majetek

Krátkodobý finanční majetek představuje peníze v hotovosti a na účtech v bance. Již výše bylo zmíněno, že firma vlastní poměrně velké množství peněz na účtech. Společnost zamýšlí snížení peněz v pokladně na 500 000,- Kč a tuto hodnotu by ráda udržela ve všech plánovaných letech. Jelikož bude společnost přijímat platby od odběratelů, musí dojít ke zvýšení peněz uložených na účtu.

Časové rozlišení

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

Vlastní kapitál

Položka vlastního kapitálu se bude měnit pouze v závislosti na zisku vyprodukovaném společností.

Základní kapitál

Základní kapitál je ve výši 408 000. V rámci plánované budoucnosti není zamýšlena jakákoli změna v této položce.

Zákonný rezervní fond

Zákonný rezervní fond byl do roku 2013 ve výši 41 000 Kč. V roce 2014 však došlo k rozpuštění této položky a v souladu s novým zákonem společnost již není povinna tento fond dále tvořit. Na tomto základě bude zákonný rezervní fond nulový.

Výsledek hospodaření minulých let

Výsledek hospodaření minulých let je tvořen jak ziskem, tak i ztrátou z minulých let. Firma plánuje uhradit ztrátu z minulých, a to ziskem z běžného období a minulých let.

Cizí zdroje

Rezervy

Společnost během všech sledovaných let netvořila žádné rezervy, proto s nimi při plánování nebude počítáno.

Dlouhodobé závazky

Jelikož společnost splatila veškeré své dlouhodobé závazky z obchodních vztahů a neplánuje její další zvýšení, je tato položka tvořena již pouze z jiných a odložených daňových závazků. Firma plánuje neměnnou mírné zvýšení jiných závazků a stejnou hodnotu v případě položky odloženého daňového závazku.

Krátkodobé závazky

Krátkodobé závazky jsou tvořeny ze **závazků z obchodních vztahů**, u kterých se očekává mírné zvýšení. Bude to způsobeno především zvýšením tržeb, která souvisí s růstem produkce. Společnost tedy musí nakoupit více materiálu, s čímž souvisí právě zvýšení závazků k dodavatelům. V případě **závazků k zaměstnancům a sociálním a zdravotním pojištění** bude počítáno s mírným růstem, který bude ve stejné výši jako v případě osobních nákladů a nákladů na sociální zabezpečení. U položky Stát-daňové závazky a dotace je očekáván každoroční pokles o 25 %. V roce 2017 společnost očekává získání dotací, čímž se jí opět zvýší položka cizích zdrojů.

Bankovní úvěry a výpomoci

Společnost bude nadále splácet současné úvěry a v budoucnu, nemá zamýšlenou žádnou žádost o nový úvěr.

Časové rozlišení pasiv

Výdaje příštích období zahrnují především náklady na elektřinu, vodné a stočné, hrazené až v následujícím roce. Dále zde můžeme zařadit nevyfakturované dodávky. Společnost předpokládá její konstantní výši.

11.2.3 Plán peněžních toků

Plán peněžních toků je sestaven pomocí nepřímé metody. Plánovaný přehled o peněžních tocích se nachází v níže uvedené tabulce.

U této varianty je peněžní tok z provozní činnosti kladný v roce 2017 a 2018. Pouze v roce 2016 je hodnota záporná, a to z důvodu snížení krátkodobých závazků v podobě dotací, u kterých je však v dalších letech naplánován růst. Peněžní tok z investiční činnosti je záporný v letech 2016 a 2017, kdy společnost investovala do softwaru a budovy. Peněžní tok z finanční činnosti je ve všech letech záporný, a to z důvodu splácení úvěrů.

Tabulka 36 Plánovaná rozvaha - základní varianta (vlastní zpracování)

	2016	2017	2018
Aktiva celkem	51 828	58 099	54 003
Dlouhodobý majetek	13 080	19 591	16 127
Dlouhodobý nehmotný majetek	971	659	370
Software	740	515	310
Ocenitelná práva	231	144	60
Dlouhodobý hmotný majetek	12 109	18 932	15 757
Stavby	1 660	11 460	10 980
SMV	9 957	7 077	4 447
Jiný dlouhodobý majetek	294	276	258
Nedokončený dlouhodobý majetek	198	119	72
Oběžná aktiva	37 720	37 752	37 406
Zásoby	15 885	16 552	17 048
Materiál	7 597	7 916	8 154
Nedokončená výroba a polotovary	4 834	5 038	5 189
Výrobky	3 453	3 598	3 706
Krátkodobé pohledávky	21 835	21 200	20 358
Pohledávky z obchodních vztahů	7 597	7 916	8 154
Stát-daňové pohledávky	800	800	800
Krátkodobě poskytnuté zálohy	600	600	600
Jiné pohledávky	11 741	8 806	6 604
Krátkodobý finanční majetek	1 097	3 078	4 200
Peníze	50	50	50
Účty v bankách	1 047	3 028	4 150
Časové rozlišení	1 028	757	470
Náklady příštích období	1 019	748	461
Příjmy příštích období	9	9	9

Tabulka 37 Plánovaná rozvaha - základní varianta (vlastní zpracování)

	2016	2017	2018
Pasiva celkem	51 828	58 099	54 003
Vlastní kapitál	14 343	15 051	16 446
Základní kapitál	408	408	408
Výsledek hospodaření minulých let	13 887	13 935	14 643
Nerozdělený zisk minulých let	13 887	13 935	14 643
Neuhrazená ztráta minulých let	0	0	0
VH běžného období	48	708	1395
Cizí zdroje	37 071	42 635	37 143
Dlouhodobé závazky	286	286	286
Jiné závazky	44	44	44
Odložený daňový závazek	242	242	242
Krátkodobé závazky	24450	32007	29149
Závazky z obchodních vztahů	8 288	8 204	8 450
Závazky ke společníkům	300	300	300
Závazky k zaměstnancům	1 529	1 553	1 583
Závazky ze soc. a zdrav. pojištění	841	870	886
Stát-daňové závazky a dotace	13 413	21 000	17 850
Jiné závazky	80	80	80
Bankovní úvěry a výpomoci	12 335	10 342	7 708
Bankovní úvěry dlouhodobé	9 535	8 099	6728
Krátkodobé bankovní úvěry	2 800	2 242	980
Časové rozlišení	414	414	414
Výdaje příštích období	344	344	344
Výnosy příštích období	70	70	70

Tabulka 38 Plánované CF - základní varianta (vlastní zpracování)

	2016	2017	2018
Stav PP na počátku období	5 893	1 097	3 078
Účetní HV bez odložené daně	48	708	1 395
Úpravy o nepeněžní operace	3 771	4 011	3 704
Odpisy stálých aktiv	3 488	3 740	3 417
Změna stavu přechodných položek	283	271	287
Úpravy oběžných aktiv	-7 025	9004	-2 605
Změna stavu pohledávek	4 606	2 622	1 961
Změna stavu krátkodobých závazků	-10 935	7049	-4 070
Změna stavu zásob	-696	-667	-496
Peněžní tok z provozní činnosti	-3 206	13 723	2 494
Pořízení hmotného majetku	0	-10 307	0
Pořízení nehmotného majetku	-694	0	0
Peněžní tok z investiční činnosti	-694	-10 307	0
Snížení dlouhodobých úvěrů	-896	-1 435	-1 372
Peněžní tok z finanční činnosti	-896	-1 435	-1 372
Peněžní tok celkem	-4 796	1 981	1 122
Stav PP na konci období	1 097	3 078	4 200

11.3 Dlouhodobý finanční plán – varianta B

Dlouhodobý finanční plán A byl sestaven jako základní varianta, ve které byly zváženy veškeré vlivy působící na podnik, a byl zde očekáván spíše optimističtější vývoj. Jednalo se například o ekonomický růst, který způsobil také zvýšení poptávky. V dlouhodobém finančním plánu B se bude pracovat s možností negativního vývoje společnosti. To znamená, že je třeba zvážit také možnost neúspěchu, a to především v oblasti výše tržeb. Tato varianta byla zvolena především díky zohlednění situace v minulosti, kdy podnik po dva roky dosahovat ztráty. U položek, které nebudou v této části zmíněny, je očekáván stejný vývoj jako v předchozí variantě.

11.3.1 Plánování položek výkazu zisku a ztráty

Tržby za prodej vlastních výrobků a služeb

Hlavní změnou oproti variantě základní je pokles tržeb za výrobu vlastních výrobků, a to z důvodu klesajícího exportu a nižších zakázek z tuzemska a možnosti. V roce 2016 se jedná o snížení tržeb o 2 %, v dalších letech je již plánován mírný růst, a to o 1,5 – 2%.

Výkonová spotřeba

Položka výkonové spotřeby je tvořena náklady na spotřebovaný materiál, energii a služby. Tyto položky se budou měnit podle své závislosti na objemu výroby.

Jelikož je plánováno v prvním roce snížení produkce a v dalších letech pouze mírný růst, bude mít tento vývoj dopad na výši materiálu. V roce 2016 tedy můžeme očekávat spíše nižší hodnotu nákladů, avšak musí být zohledněno zvýšení ceny vstupů. V dalších letech pak dojde k mírnému nárůstu oproti prvnímu plánovanému roku. To stejné bude i v případě energií a ostatních dodávek, kromě části fixního charakteru.

V případě **služeb** dojde ke snížení, a to ve všech letech. Společnost využívala služeb od několika firem, se kterými však má v plánovaných letech zamýšleno ukončení spolupráce. Jelikož se také chystá odkoupit halu, dojde ke snížení nájemného, jehož výše se podílí na celkových službách cca 15 %.

Tabulka 39 Spotřeba materiálu a energie – pesimistická varianta (vlastní zpracování)

	2015	2016	2017	2018
Přímé materiálové náklady	19 243	19 589	19 942	20 281
Spotřeba energie a ost. dodávek	6 730	6 742	6 756	6 770
Z toho variabilní část	4 998	5 008	5 019	5 030
Elektrická energie (80 %)	3 551	3 579	3 608	3 637
Plyn (60 %)	785	769	754	739
Voda (70 %)	276	281	286	291
Ostatní materiál + energie (65 %)	386	378	371	363
Z toho fixní část	1 732	1 734	1 737	1 740
Elektrická energie (20 %)	888	897	906	915
Plyn (40 %)	524	514	503	493
Voda (30 %)	118	120	123	125
Ostatní materiál + energie (35 %)	202	204	205	207

Osobní náklady

Osobní náklady v sobě zahrnují nejen mzdové náklady, ale i náklady na sociální zabezpečení a sociální náklady. Jelikož je výroba čím dál více automatizovaná a dochází pouze k menšímu růstu tržeb, propustí společnost v roce 2016 několik zaměstnanců. Tímto krokem se jí mimo jiné podaří také snížit mzdové náklady. V případě propuštění dvou zaměstnanců dojde ke snížení osobních nákladů v prvním plánovaném roce o cca 2 %. V dalších letech již budou mzdové náklady pouze mírně rostoucí, a to pouze ve výši inflace (1,6 % a 1,9 %)

Nákladové úroky

Jelikož v této variantě došlo ke ztrátovosti podniku a navíc společnost měla již smluvně potvrzený odkup budovy, musela v rámci nedostatku finančních prostředků zažádat o finanční úvěr. Tato situace se samozřejmě projeví na změně vývoje nákladových úroků oproti předchozí variantě.

Ostatní finanční výnosy a náklady

Vlivem sníženého exportu se očekávají klesající kurzové zisky a ztráty. U ostatních finančních výnosů a nákladů je očekáván stejný vývoj jako u základní varianty.

Tabulka 40 Plánovaný VZZ - pesimistická varianta (vlastní zpracování)

	2016	2017	2018
Výkony	66 464	67 264	68 609
Tržby za prodej VV a služeb	64 830	66 127	67 449
Změna stavu zásob vlastní činnost	1 167	794	809
Aktivace	467	344	351
Výkonová spotřeba	39 482	37 798	38 291
Spotřeba materiálu a energie	26 332	26 698	27 051
Služby	13 150	11 100	11 240
Přidaná hodnota	26 982	29 466	30 318
Osobní náklady	29 792	30 226	30 762
Mzdové náklady	21 962	22 313	22 737
Náklady na soc. a zdrav. Pojištění	7 467	7 586	7 731
Sociální náklady	363	327	294
Daně a poplatky	45	45	45
Odписы DHM a DNM	3 488	3 740	3 417
Tržby z prodeje DM a materiálu	66	67	69
ZC DM a materiálu	13	13	14
Ostatní provozní výnosy	7 066	4 978	4 514
Ostatní provozní náklady	2 608	2 190	1 840
Provozní výsledek hospodaření	-1 831	-1 704	-1 177
Nákladové úroky	510	582	524
Ostatní finanční výnosy	42	40	36
Ostatní finanční náklady	1 028	1 051	1 074
Finanční výsledek hospodaření	-1 496	-1 593	-1 562
Daň z příjmů za běžnou činnost	0	0	0
VH za běžnou činnost	-3 327	-3 297	-2 738
VH za účetní období	-3 327	-3 297	-2 738
VH před zdaněním	-3 327	-3 297	-2 738

11.3.2 Plánování položek rozvahy

Snížení tržeb bude mít především dopad na položky zásob, krátkodobých pohledávek a krátkodobého finančního majetku a v důsledku ztráty dosažené ve všech plánovaných letech, také ke snížení vlastního kapitálu. Společnost také bude muset právě díky ztrátovosti zažádat o nový bankovní úvěr, čímž dojde k navýšení cizích zdrojů

11.3.3 Plánovaný peněžní tok

V této variantě je peněžní tok z provozní činnosti záporný v roce 2016 a 2018. I zde hraje roli snížení krátkodobých závazků v roce 2016, navíc podnik dosahoval ve všech

letech ztráty, která snižuje hodnotu toku peněz. Peněžní tok z investiční činnosti má stejný vývoj jako v předchozí variantě. Rozdíl je zde až v případě finančního toku, kdy společnost čerpá nový úvěr od banky.

Tabulka 41 Plánovaná rozvaha - pesimistická varianta (vlastní zpracování)

	2016	2017	2018
Aktiva celkem	53 157	55 705	48 870
Dlouhodobý majetek	13 080	19 591	16 127
Dlouhodobý nehmotný majetek	971	659	370
Software	740	515	310
Ocenitelná práva	231	144	60
Dlouhodobý hmotný majetek	12 109	18 932	15 757
Stavby	1 660	11 460	10 980
SMV	9 957	7 077	4 447
Jiný dlouhodobý majetek	294	276	258
Nedokončený dlouhodobý majetek	198	119	72
Oběžná aktiva	39 049	35 357	32 273
Zásoby	14 911	15 209	15 513
Materiál	7 131	7 274	7 419
Nedokončená výroba a polotovary	4 538	4 629	4 721
Výrobky	3 241	3 306	3 372
Krátkodobé pohledávky	24 138	20 148	16 760
Pohledávky z obchodních vztahů	7 131	7 274	7 217
Stát-daňové pohledávky	800	800	800
Krátkodobě poskytnuté zálohy	600	600	600
Dohadné účty aktivní	0	0	0
Jiné pohledávky	11 741	8 806	6 604
Krátkodobý finanční majetek	3 866	2 668	1 539
Peníze	50	50	50
Účty v bankách	3 816	2 618	1 489
Časové rozlišení	1 028	757	470
Náklady příštích období	1 019	748	461
Příjmy příštích období	9	9	9

Tabulka 42 Plánovaná rozvaha - pesimistická varianta

(vlastní zpracování)

	2016	2017	2018
Pasiva celkem	53 157	55 705	48 870
Vlastní kapitál	10 968	7 671	4 933
Základní kapitál	408	408	408
Výsledek hospodaření minulých let	13 887	10 560	7 263
Nerozdělený zisk minulých let	13 887	13 887	13 887
Neuhrazená ztráta minulých let	0	-3 327	-6 624
VH běžného období	-3 327	-3 297	-2 738
Cizí zdroje	41 775	47 620	43 523
Dlouhodobé závazky	286	286	286
Jiné závazky	44	44	44
Odložený daňový závazek	242	242	242
Krátkodobé závazky	23 889	31 684	28 737
Závazky z obchodních vztahů	7 780	7 935	8 094
Závazky ke společníkům	300	300	300
Závazky k zaměstnancům	1 475	1 499	1 527
Závazky ze soc. a zdrav. pojištění	841	870	886
Stát-daňové závazky a dotace	13 413	21 000	17 850
Jiné závazky	80	80	80
Bankovní úvěry a výpomoci	17 600	15 650	14 500
Bankovní úvěry dlouhodobé	14 800	13 150	12 200
Krátkodobé bankovní úvěry	2 800	2 500	2 300
Časové rozlišení	414	414	414
Výdaje příštích období	344	344	344
Výnosy příštích období	70	70	70

Tabulka 43 Plánované CF - pesimistická varianta (vlastní zpracování)

	2016	2017	2018
Stav PP na počátku období	5 893	3 866	2 668
Účetní HV bez odložené daně	-3 327	-3 297	-2 738
Úpravy o nepeněžní operace	3 771	4 011	3 704
Odpisy stálých aktiv	3 488	3 740	3 417
Změna stavu přechodných položek	283	271	287
Úpravy oběžných aktiv	-6 146	10 045	-1 145
Změna stavu pohledávek	5 072	2 792	2 259
Změna stavu krátkodobých závazků	-11 496	7 551	-3 100
Změna stavu zásob	278	-298	-304
Peněžní tok z provozní činnosti	-5 702	10 759	-179
Pořízení hmotného majetku	0	-10 307	0
Pořízení nehmotného majetku	-694	0	0
Peněžní tok z investiční činnosti	-694	-10 307	0
Zvýšení dlouhodobých úvěrů	4 369	-1 650	-950
Peněžní tok z finanční činnosti	4 369	-1 650	-950
Peněžní tok celkem	-2 027	-1 198	-1 129
Stav PP na konci období	3 866	2 668	1 539

11.4 Zhodnocení jednotlivých variant finančního plánu

Tato část se bude zabývat zhodnocením a porovnáním obou variant dlouhodobého finančního plánu, a to pomocí poměrových ukazatelů finanční analýzy. Jedná se tedy o zadluženost, likviditu, rentabilitu a aktivitu. Zohlední se také požadavky společnosti týkající se například snížení zadluženosti, udržení likvidity či dosažení kladného hospodářského výsledku.

11.4.1 Analýza zadluženosti

Celková zadluženost dosahuje nižších hodnot ve všech obdobích základní varianty plánu. K menšímu zvýšení došlo pouze v roce 2017, kdy se společnosti zvýšily závazky týkající se dotací od státu. Jedním z důvodů poklesu zadluženosti je splácení bankovních úvěrů a ziskovost společnosti. V případě pesimistické varianty došlo k nárůstu oproti předchozímu roku, a to především z důvodu ztráty, kterou podnik utrpěl ve všech letech, čímž se firmě snížila hodnota vlastního kapitálu.

Společnost i v těchto letech splňuje krytí dlouhodobého majetku dlouhodobými zdroji, a to v případě obou variant. Pesimistická varianta vykazuje v roce 2016 o trochu lepší hodnotu než varianta základní, což je způsobeno zvýšenou položkou dlouhodobých bankovních úvěrů. Přesto však obě varianty přesahují hodnotu 1, což znamená, že je veškerý dlouhodobý majetek podniku kryt dlouhodobými zdroji.

Tabulka 44 Srovnání ukazatel zadluženosti (vlastní zpracování)

Ukazatele zadluženosti	2016	2017	2018
Základní varianta			
Celková zadluženost	71,5%	73,4%	68,8%
Míra zadluženosti	2,6	2,8	2,3
VK/DM	1,10	0,77	1,02
DZ/DM	1,85	1,20	1,45
Pesimistická varianta			
Celková zadluženost	78,6%	85,5%	89,1%
Míra zadluženosti	3,81	6,21	8,82
VK/DM	0,84	0,39	0,31
DZ/DM	1,99	1,08	1,08

11.4.2 Analýza likvidity

Ukazatele běžné a pohotové likvidity, v případě základní varianty plánu, jsou v plánovaných letech stejné či vyšší než v předchozím roce. Mírné snížení bylo zaznamenáno pouze v roce 2017, kdy se opět projevil nárůst krátkodobých závazků, souvisejících s dotacemi. Pesimistická varianta má v případě běžné likvidity obdobný vývoj. U pohotové likvidity a hotovostní likvidity je dosaženo v prvním roce vyšších hodnot, což je způsobeno větším podílem finančních prostředků na účtu. Změna nastává v roce 2018, kdy došlo k navýšení hotovostní likvidity u základního plánu, jelikož se společnost snížila krátkodobé úvěry a zároveň se zvýšil i krátkodobý finanční majetek.

Tabulka 45 Srovnání ukazatele likvidity (vlastní zpracování)

Ukazatele likvidity	2016	2017	2018
Základní varianta			
Běžná likvidita	1,38	1,11	1,25
Pohotová likvidita	0,84	0,71	0,82
Hotovostní likvidita	0,04	0,09	0,14
Pesimistická varianta			
Běžná likvidita	1,24	1,07	1,12
Pohotová likvidita	1,05	0,67	0,59
Hotovostní likvidita	0,15	0,08	0,05

11.4.3 Analýza rentability

V případě analýzy rentability došlo oproti roku 2015 k výraznému snížení ukazatelů u obou variant. V minulém roce to však bylo způsobeno enormním ziskem, kterého firma dosáhla i na základě vrácení peněz ze soudních sporů. Za pozitivní lze hodnotit v případě základní varianty růst všech ukazatelů rentability. Jelikož v pesimistické variantě společnost dosáhla ztráty, jsou veškeré hodnoty ukazatelů záporné. Jelikož se díky ztrátě snižuje také hodnota vlastního kapitálu, dojde ještě následně ke snížení rentability vlastního kapitálu. V obou případech jsou stále zdrojem financování spíše cizí zdroje, což nám také dokazuje vyšší hodnota rentability celkového kapitálu v porovnání s výnosností vlastního kapitálu.

Tabulka 46 Srovnání ukazatelů rentability (vlastní zpracování)

Ukazatele rentability	2016	2017	2018
Základní varianta			
Rentabilita tržeb	0,09%	1,01%	1,91%
Rentabilita celkového kapitálu	1,13%	2,31%	3,95%
Rentabilita vlastního kapitálu	4,10%	8,91%	12,96%
Pesimistická varianta			
Rentabilita tržeb	-5,13%	-4,99%	-4,06%
Rentabilita celkového kapitálu	-5,30%	-4,87%	-4,53%
Rentabilita vlastního kapitálu	-25,68%	-35,39%	-44,89%

11.4.4 Analýza aktivity

Vývoj jednotlivých ukazatelů aktiv pro obě varianty můžeme vidět v tabulce. V obou variantách je možno zaznamenat zlepšující se růst obratu celkových aktiv oproti roku 2015. Ukazatele zároveň splňují doporučenou hodnotu 1, takže 1 Kč majetku je dosaženo více než 1 Kč tržeb. Tyto hodnoty jsou u obou variant téměř stejné, a to i co se týče doby obrátů pohledávek a zásob. U pohledávek byl však zaznamenán prodloužení doby oproti roku 2015. Přesto je však kratší než doba obratu závazků, což je pro společnost pozitivní. Co se týče pesimistické varianty, došlo zde v roce 2016 k výraznému prodloužení doby obratu pohledávek, která se však postupně snižovala.

Tabulka 47 Srovnání ukazatelů aktivity (vlastní zpracování)

Ukazatele aktivity	2016	2017	2018
Základní varianta			
Obrat celkových aktiv	1,33	1,24	1,37
Doba obratu zásob (dny)	83	83	83
Doba obratu pohledávek (dny)	114	106	99
Doba obratu závazků (dny)	168	190	190
Pesimistická varianta			
Obrat celkových aktiv	1,22	1,19	1,38
Doba obratu zásob (dny)	83	83	83
Doba obratu pohledávek (dny)	134	110	89
Doba obratu závazků (dny)	133	172	153

11.5 Krátkodobý finanční plán

Na základě srovnání obou variant dlouhodobého plánu, byla společnosti doporučena základní varianta. V rámci krátkodobého finančního plánu bude tato varianta dále rozpracována na jednotlivá čtvrtletí roku 2016. Součástí bude vytvoření krátkodobého výkazu zisku a ztráty, rozvahy a plánu peněžních toků.

Ve výkazu zisku a ztráty bude zohledněna sezónnost ve výrobě, která není nijak výrazná, ale přesto společnost eviduje o něco více zakázek spíše přes období léto – zima. Je to především z důvodu většího počtu stálých odběratelů, kteří si objednávají produkty s roční periodicitou, a to právě především v těchto dvou čtvrtletí. Na základě těchto informací se v prvním a druhém čtvrtletí předpokládají tržby ve výši 22 % z celkového objemu tržeb a ve třetím a čtvrtém 28 % tržeb. Krátkodobý výkaz zisků a ztrát bude sestavován kumulativně za jednotlivá čtvrtletí.

Spotřeba materiálu a variabilní části služeb bude plánována ve stejném procentuálním poměru, jako tomu bylo u tržeb. Fixní část materiálu a energie, služby a celková hodnota ostatních nákladů bude rozdělena rovnoměrně mezi jednotlivá čtvrtletí. U výnosů bude postupováno obdobným způsobem. Jelikož společnost splácí také úvěry, nákladové úroky se budou postupně snižovat

V prvním čtvrtletí společnost plánuje nákup softwaru, což se projeví na výši dlouhodobého nehmotného majetku, a také výše odpisů. Změna stavu zásob bude mít kolísavý charakter. Jelikož má společnost poměrně velké množství materiálu, na začátku roku využívá zásoby z roku minulého a až se přiblíží ke stanové hranici, začnou kupovat další. Pohledávky budou rostoucího charakteru, kdy část odběratelů platí své závazky na začátku roku, a proto je, zaznamenám pokles v prvním čtvrtletí. Jak již bylo zmíněno, společnost nakupuje materiál spíše až od druhého čtvrtletí, zároveň má většinou na začátku roku povinnost uhradit dodavatelské faktury, a proto dochází k poklesu v prvním čtvrtletí.

V případě sestaveného CF dochází spíše k záporným hodnotám u peněžních toků, což je způsobeno mimo jiné úhradou krátkodobých závazků, které má společnost na účtu Krátkodobé jiné závazky, a to v roce 2015 v hodnotě cca 9 000 tis. Kč. Společnost tuto částku zamýšlí zaplatit čímž samozřejmě dojde k nižší výsledné hodnotě peněžních toků. Dále se zde promítne také nákup softwaru ve výši 700 tis. Kč.

Tabulka 48 Plánovaný VZZ - krátkodobý finanční plán (vlastní zpracování)

	I.Q	II.Q	III.Q	IV.Q
Výkony	15 577	31 154	50 979	70 804
Tržby za prodej vlastních výrobků a služeb	15 194	30 388	49 726	69 064
Změna stavu zásob vlastní činnost	273	546	895	1 243
Aktivace	109	218	358	497
Výkonová spotřeba	8 644	17 288	28 289	39 290
Spotřeba materiálu a energie	5 751	11 502	18 821	26 140
Služby	2 893	5 786	9 468	13 150
Přidaná hodnota	6 933	13 866	22 690	31 514
Osobní náklady	6 802	13 603	22 260	30 916
Mzdové náklady	5 006	10 012	16 383	22 754
Náklady na soc. a zdrav. pojištění	1 697	3 394	5 554	7 714
Sociální náklady	112	224	336	448
Daně a poplatky	11	22	33	45
Odpisy DHM a DNM	872	1 744	2 616	3 488
Tržby z prodeje DM a materiálu	24	48	70	97
ZC DM a materiálu	4	9	15	19
Ostatní provozní výnosy	1 767	3 534	5 301	7 066
Ostatní provozní náklady	652	1 304	1 956	2 608
Provozní výsledek hospodaření	384	766	1 182	1 601
Nákladové úroky	112	224	367	510
Ostatní finanční výnosy	10	19	31	44
Ostatní finanční náklady	237	473	775	1 076
Finanční výsledek hospodaření	-339	-679	-1 111	-1 542
Daň z příjmů za běžnou činnost	0	0	0	11
VH za běžnou činnost	44	88	71	48
VH za účetní období	44	88	71	48
VH před zdaněním	44	88	71	59

Tabulka 49 Krátkodobá rozvaha (vlastní zpracování)

	I.Q	II.Q	III.Q	IV.Q
Aktiva celkem	65 022	62 027	55 978	51 828
Dlouhodobý majetek	15 774	14 967	14 081	13 080
Dlouhodobý nehmotný majetek	1 198	1 180	1 081	971
Software	900	904	826	740
Ocenitelná práva	298	276	255	231
Dlouhodobý hmotný majetek	14 576	13 787	13 000	12 109
Stavby	1 788	1 779	1 772	1 660
SM	12 282	11 507	10 732	9 957
Jiný dlouhodobý majetek	308	303	298	294
Nedokončený dlouhodobý majetek	198	198	198	198
Oběžná aktiva	48 672	46 484	41 321	37 720
Zásoby	13 709	14 129	15 024	15 885
Materiál	6 609	7 109	7 321	7 597
Nedokončená výroba a polotovary	3 700	4 220	4 450	4 834
Výrobky	3 400	2 800	3 253	3 453
Krátkodobé pohledávky	28 019	26 659	24 142	21 835
Pohledávky z obchodních vztahů	5 400	6 115	7 989	7 597
Stát-daňové pohledávky	800	800	800	800
Krátkodobě poskytnuté zálohy	200	350	480	600
Dohadné účty aktivní	0	0	0	0
Jiné pohledávky	14 676	13 697	12 718	11 741
Krátkodobý finanční majetek	6 889	5 649	2 105	1 097
Peníze	54	48	50	50
Účty v bankách	6 835	5 601	2 055	1 047
Časové rozlišení	576	576	576	1 028
Náklady příštích období	576	576	576	1 019
Příjmy příštích období	0	0	0	9

Tabulka 50 Krátkodobá rozvaha (vlastní zpracování)

	I.Q	II.Q	III.Q	IV.Q
Pasiva celkem	54 571	53 392	52 428	51 828
Vlastní kapitál	14 339	14 383	14 366	14 343
Základní kapitál	408	408	408	408
VH minulých let	13 887	13 887	13 887	13 887
Nerozdělený zisk minulých let	13 887	13 887	13 887	13 887
Neuhrazená ztráta minulých let	0	0	0	0
VH běžného období	44	88	71	48
Cizí zdroje	40 232	39 009	38 062	37 071
Dlouhodobé závazky	286	286	286	286
Závazky z obchodních vztahů	0	0	0	0
Jiné závazky	44	44	44	44
Odložený daňový závazek	242	242	242	242
Krátkodobé závazky	34 754	31 835	28 179	24 451
Závazky z obchodních vztahů	8 800	8 560	8 399	8 288
Závazky ke společníkům	300	300	300	300
Závazky k zaměstnancům	1 529	1 529	1 529	1 529
Závazky ze soc. a zdrav. pojištění	841	841	841	841
Stát-daňové závazky a dotace	15 190	14 590	13 990	13 413
Jiné závazky	8 094	6 015	3 120	80
Bankovní úvěry a výpomoci	13 206	12 933	12 694	12 335
Bankovní úvěry dlouhodobé	10 231	9 983	9 759	9 535
Krátkodobé bankovní úvěry	2 879	2 849	2 826	2 800
Časové rozlišení	0	0	0	414
Výdaje příštích období	0	0	0	344
Výnosy příštích období	0	0	0	70

Tabulka 51 Krátkodobý plán CF (vlastní zpracování)

	I.Q	II.Q	III. Q	IV.Q
Stav PP na počátku období	5 893	6 889	5 649	2 105
Účetní HV bez odložené daně	44	88	71	48
Úpravy o nepeněžní operace	1 271	872	872	756
Odpisy stálých aktiv	950	872	872	794
Změna stavu přechodných položek	321	0	0	-38
Úpravy oběžných aktiv	575	-1 970	-4 263	-1 558
Změna stavu pohledávek	-437	1316	169	2428
Změna stavu krátkodobých závazků	-552	-2897	-3568	-3472
Změna stavu zásob	1564	-389	-864	-544
Peněžní tok z provozní činnosti	1 890	-1 010	-3 320	-784
Pořízení nehmotného a hmotné majetku	-694	0	0	0
Peněžní tok z investiční činnosti	-694	0	0	0
Změna stavu dlouhodobých závazků	0	18	12	16
Snížení dlouhodobých úvěrů	-200	-248	-224	-224
Peněžní tok z finanční činnosti	-200	-230	-212	-208
Peněžní tok celkem	996	-1 240	-3 544	-1 008
Stav PP na konci období	6 889	5 649	2 105	1 097

12 NÁVRHY A DOPORUČENÍ

Firma působí v oboru, který je velmi technologicky, energeticky a materiálově náročný. Aby mohla včas identifikovat rizika a získala lepší přehled o vývoji svého hospodaření, měla by se více zabývat problematikou finančního plánování. V současné době společnost sestavuje pouze plán krátkodobý, a to na jeden rok, ze kterého poté tvoří plány měsíční.

Po provedení finanční analýzy a sestavení plánu je firmě navrženo několik doporučení. Jedním z nich je snížení zadluženosti, jelikož poměr cizího kapitálu je poměrně velký, a to i při porovnání s hodnotami oboru. Při sestavení plánu bylo pracováno, jak s variantou snížení úvěrů, čímž se samozřejmě podniku podařilo tento poměr snížit, tak i s možností, že bude podnik nucen v případě další ztrátovosti, zažádat o nový dlouhodobý úvěr.

Společnosti je doporučeno věnovat více pozornosti tržbám a snažit se je postupně zvyšovat. Je toho možné dosáhnout například oslovením a navázáním spolupráce s novými odběrateli. Nemusí se však jednat pouze o zákazníky v části trhu, ve které firma v současné době podniká, ale může se snažit proniknout i do dalších tržních segmentů. Jelikož je v tomto oboru řada dalších podniků, snaží se každá firma zvýšit svou konkurenceschopnost. Jednou ze silných stránek, kterou podnik má, je její specializace na menší zakázky, které většina velkých podniků nerada přijímá a v tomto oborovém zaměření je také menší konkurence. Nevýhodou je však právě menší ziskovost zakázek.

Za pozitivní lze hodnotit snahu firmy o neustálé vzdělávání svých zaměstnanců, aby si touto cestou zajistila kvalifikovanou pracovní sílu. I v minulém roce postoupili pracovníci řadu školení a kurzů. Na velkou část těchto vzdělávacích programů navíc společnost získává dotace.

V případě dlouhodobého majetku má firma poněkud větší množství skoro odepsaných strojů, i když se během sledovaných let snažila o určitou obnovu. Největší nárůst byl v roce 2015, kdy společnost zakoupila nový CNC stroj a indukční pece. Jelikož dochází k neustálému zdokonalování technologií, se společnosti na tomto základě, podařilo pomocí nového stroje, snížit náklady na energii a zrychlit a zkvalitnit výrobu. Během plánovaných let společnost investovala do nového softwaru a v roce 2017 do budovy,

kteřou si do té doby pronajímala. Pomocí tohoto kroku se jí podařilo snížit náklady na nájem, které byly poměrně vysoké a zvýšila se jí hodnota dlouhodobého majetku.

V oblasti likvidity se hodnoty u obou variant plánu snížili, což však bylo způsobeno mimo jiné také plánovaným zvýšením dotací, které zvýšili hodnotu krátkodobých závazků. Společnost také během plánovaných let měla menší množství peněžních prostředků na účtu. Lépe na tom byly v letech 2016 – 2018 ukazatele rentability, které dosáhly v případě základní varianty kladných hodnot. Což bylo zapříčiněno ziskem, čímž se zvýšila podniku položka vlastního kapitálu. V budoucnosti by se měla společnost právě na vlastní kapitál a jeho hodnotu více zaměřit. Měla by zvážit také možnost navýšení základního kapitálu společníky. Jelikož v pesimistické variantě byla firma během let ztrátová, docházelo také k záporným hodnotám rentability. Navíc díky zvýšeným bankovním úvěrům se společnosti snížila také rentabilita vlastního kapitálu.

Efektivita využívání aktiv byla dostačující, a to i při porovnání dosažených hodnot s odvětvím. Vzhledem ke svému zaměření si společnost XY ponechává větší množství zásob, čímž se jí zvyšuje doba obratu zásob. Doba obratu krátkodobých pohledávek byla nižší než splatnost závazků, a to ve všech letech. Společnost by měla podporovat rychlejší splatnost pohledávek a udržovat je nad úrovní splatnosti závazků. Doporučením je například vyjednání delší doby splatnosti svých závazků u dodavatelů, efektivní využití skont či například zavedením úroku z prodlení v případě, že odběratele nesplatí své závazky včas. Jak již bylo zmíněno, společnost drží poněkud velké množství zásob a během let dochází také k odprodeji přebytečného materiálu. Společnost by tedy měla zvážit, zda je nutné tak velké množství zásob, jelikož má v nich firma vázány finanční prostředky, které by mohla využít efektivněji. Jedním z příkladů mohou být krátkodobé investice či modernizace výroby s cílem snížení výrobních nákladů.

ZÁVĚR

Cílem této diplomové práce bylo sestavení dlouhodobého a krátkodobého finančního plánu společnosti XY. Společnost XY patří ke skupině spolupracujících firem, které představují jednoho z významných zaměstnavatelů Zlínského regionu. Firma patří mezi komerční slévárny a její výrobky mají uplatnění v papírenském, potravinářském, strojírenském, železničním a automobilovém průmyslu.

Při tvorbě plánů bylo čerpáno z teoretických poznatků zpracovaných na základě studia odborné literatury. Tato oblast je zaměřena na základní pojmy související s finančním plánováním. Jedná se tedy například o jeho podstatu, cíle a zásady, které je třeba dodržovat při zpracování plánu. Také jsou popsány metody analýz vnitřního a vnějšího prostředí společnosti, z nichž je možno získat řadu potřebných informací. Teoretická část je zakončena podrobnějším popisem dlouhodobého a krátkodobého plánu a jejich kontrolou.

Praktická část diplomové práce je rozdělena na část analytickou a projektovou. Jako první byla charakterizována společnost, pro kterou jsou plány vytvářeny. Následně se analyzovalo makro a mikroprostředí pomocí PEST a SWOT analýzy. Konec této části je finanční analýza společnosti za rok 2011 až 2015, která zahrnovala analýzu absolutních, rozdílových a poměrových ukazatelů. Zjištěné hodnoty byly srovnávány se stejnými ukazateli v celém odvětví. Finanční analýzou bylo zjištěno, že má podnik vysokou zadluženost a díky ztrátám v letech 2013 a 2014 také zápornou hodnotu rentability, která se však v roce 2015 zvýšila.

V projektové části byly sestaveny dvě varianty dlouhodobého plánu, a to na základě údajů plynoucích z finanční analýzy. Základní varianta plánu počítala s pozitivním vývojem ekonomiky a získáním nových zakázek. Pesimistická varianta očekává nižší růst tržeb. Obě varianty byly následně zhodnoceny na základě vybraných ukazatelů finanční analýzy. Firmě byla doporučena základní varianta, u které poté byl sestaven ještě krátkodobý finanční plán.

Na závěr bylo společnosti navrženo několik doporučení, které by mohli v budoucnosti zlepšit její situaci.

Záměr diplomové práce byl splněn a věřím, že společnosti projekt dlouhodobého a krátkodobého finančního plánu nastíní možný budoucí vývoj.

SEZNAM POUŽITÉ LITERATURY

BREALEY, Richard A, Stewart C MYERS a Franklin ALLEN. Principles of corporate finance. 11th ed. New York: McGrawHill/Irwin, c2014, xxviii, 889, [50] s. ISBN 978-0-07-803476-3.

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

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

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

HANZELKOVÁ, Alena, KERŤKOVSKÝ, Miloslav, MATHAUSER, Milan - VALSA, Ondřej. *Business strategie - krok za krokem*. 1. Vydání. Praha : C. H. Beck, 2013. ISBN 978-80-7400-455-1.

HOLEČKOVÁ, Jaroslava. *Finanční analýza firmy*. Vyd. 1. Praha: ASPI, 2008. ISBN 978-80-7357-392-8.

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

JAKUBÍKOVÁ, Dagmar. *Strategický marketing: strategie a trendy*. 2., rozš. vyd. Praha: Grada, 2013. Expert (Grada). ISBN 978-80-247-4670-8.

KALOUDA, František. *Finanční analýza a řízení podniku*. Plzeň: Vydavatelství a nakladatelství Aleš Čeněk, 2015. ISBN 978-80-7380-526-5.

KERŤKOVSKÝ, Miloslav a Petr NOVÁK. *Finanční strategie: krok za krokem*. Vydání první. V Praze: C.H. Beck, 2015. C.H. Beck pro praxi. ISBN 978-80-7400-562-6.

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

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

KORÁB, Vojtěch, Mária REŽŇÁKOVÁ a Jiří PETERKA. *Podnikatelský plán*. Vyd. 1. Brno: Computer Press, c2007. Praxe podnikatele. ISBN 978-80-251-1605-0.

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

LANDA, Martin. *Finanční plánování a likvidita*. Vyd. 1. Brno: Computer Press, c2007. ISBN 978-80-251-1492-6.

LESÁKOVÁ, Dagmar. *Strategický marketing*. Bratislava: Sprint 2, 2014. ISBN 978-80-89710-07-2.

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

MARINIČ, Pavel. *Plánování a tvorba hodnoty firmy*. 1. vyd. Praha: Grada, 2008. Expert (Grada). ISBN 978-80-247-2432-4.

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

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

PETERSON DRAKE, Pamela a Frank J FABOZZI. *Analysis of financial statements*. Third edition. Hoboken, New Jersey: John Wiley & Sons, Inc, 2012, xiii, 332 pages. ISBN 9781118331910.

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

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

RŮČKOVÁ, Petra a Michaela ROUBÍČKOVÁ. *Finanční management*. 1. vyd. Praha: Grada, 2012. Finanční řízení (Grada). ISBN 978-80-247-4047-8.

RYNEŠ, Petr. *Cash flow v účetní závěrce: [komentář, příklady]*. 3., aktualiz. vyd. Olomouc: ANAG, c2009. Účetnictví (ANAG). ISBN 978-80-7263-490-3.

SEDLÁČEK, Jaroslav. *Cash flow*. 2., aktualiz. vyd. Brno: Computer Press, 2010. Praxe manažera (Computer Press). ISBN 978-80-251-3130-5.

SRPOVÁ, Jitka. *Podnikatelský plán a strategie*. 1. vyd. Praha: Grada, 2011. Expert (Grada). ISBN 978-80-247-4103-1.

SYNEK, Miloslav. *Manažerská ekonomika*. 5., aktualiz. a dopl. vyd. Praha: Grada, 2011. Expert (Grada). ISBN 978-80-247-3494-1

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

VOCHOZKA, Marek a Petr MULAČ. *Podniková ekonomika*. 1. vyd. Praha: Grada, 2012. Finanční řízení. ISBN 978-80-247-4372-1.

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

Internetové zdroje

Český statistický úřad, Nejnovější údaje : Zlínský kraj [online]. 2015 [cit. 2016-03-14]. Dostupné z: <https://www.czso.cz/csu/xz/zamestnanost-xz>

Český statistický úřad, Obyvatelstvo. ČSÚ [online]. 2015 [cit. 2016-03-04]. Dostupné z: https://www.czso.cz/csu/czso/obyvatelstvo_lide

Czechinvest: Investiční pobídky. *Czechinvest* [online]. 2016 [cit. 2016-03-14]. Dostupné z: <http://www.czechinvest.org/investicni-pobidky-nove>

Kurzycz: Graf EUR / Kč [online]. 2016 [cit. 2016-04-01]. Dostupné z: <http://www.kurzy.cz/kurzymen/kurzy.asp?A=G&V=3&m1=CZK&m2=EUR&od=01.01.2015&do=14.4.2016&T=0>

Kurzycz: *Elektřina* [online]. 2016 [cit. 2016-04-01]. Dostupné z: <http://www.kurzy.cz/komodity/cena-elektřiny-graf-vyvoje-ceny/>

Kurzycz: *Plyn* [online]. 2016 [cit. 2016-04-01]. Dostupné z: <http://www.kurzy.cz/komodity/zemni-plyn-graf-vyvoje-ceny/>

Ministerstvo financí: Makroekonomická predikce - duben 2016 [online]. 2016 [cit. 2016-03-14]. Dostupné z: <http://www.mfcr.cz/cs/verejnosektor/makroekonomika/makroekonomicka-predikce/2016/makroekonomicka-predikce-duben-2016-24519>

Ministerstvo průmyslu a obchodu: Panorama zpracovatelského průmyslu 2014 [online]. [cit. 2016-02-03]. Dostupné z: <http://www.mpo.cz/dokument162071.html>

Ministerstvo průmyslu a obchodu: Analýza vývoje ekonomiky za 3. čtvrtletí 2015. *MPO* [online]. 2016 [cit.2016-02-25]. Dostupné z:<http://www.mpo.cz/dokument171192.html>

Ministerstvo průmyslu a obchodu, Panorama zpracovatelského průmyslu 2013 [online]. 2014 [cit. 2016-03-15]. Dostupné z: <http://www.mpo.cz/dokument154179.html>

Účetní kavárna: Vývoj sazby daně z příjmů právnických osob [online]. 2016 [cit. 2016-03-14]. Dostupné z: <http://www.ucetnikavarna.cz/uzitecne-tabulky/vyvoj-sazby-dane-z-prijmu-pravnickych-osob/>

Účetní kavárna: Sazby daně z přidané hodnoty [online]. 2016 [cit. 2016-03-14]. Dostupné z: <http://www.ucetnikavarna.cz/uzitecne-tabulky/sazby-dane-z-pridane-hodnoty/>
Slevárenství. Brno, 2016, **2016**(72). ISSN 0037-6825. Dostupné také z: http://www.slevarenstvi.svazslevaren.cz/download/1_2-2016.pdf

Interní zdroje

Interní materiály společnosti XY, s.r.o.

Webové stránky společnosti XY, s.r.o.

SEZNAM POUŽITÝCH SYMBOLŮ A ZKRATEK

A	Aktiva
CF	Peněžní tok
CZ	Cizí zdroje
CZK	Česká koruna
CZ-NACE	Klasifikace průmyslových odvětví
ČPK	Čistý pracovní kapitál
ČR	Česká republika
DM	Dlouhodobý majetek
DHM	Dlouhodobý hmotný majetek
DNM	Dlouhodobý nehmotný majetek
EBIT	Zisk před zdaněním a úroky
EU	Evropská unie
EUR	Euro
HDP	Hrubý domácí produkt
KFM	Krátkodobý finanční majetek
MPO	Ministerstvo průmyslu a obchodu
OA	Oběžná aktiva
PC	Prodejní cena
SMV	Samostatné movité věci
VH	Výsledek hospodaření
VV	Vlastní výroby
VZZ	Výkaz zisku a ztráty
ZC	Zůstatková cena

SEZNAM OBRÁZKŮ

<i>Obrázek 1 Členění finančního plánu (Růčková, Roubalová, 2012 , str.160)</i>	<i>17</i>
<i>Obrázek 2 Postup při taktickém plánování (Růčková, Roubíčková,2012 str.192)</i>	<i>32</i>
<i>Obrázek 4 Vývoj vybraných ukazatelů CZ-NACE 24.5 (MPO,2015).....</i>	<i>43</i>
<i>Obrázek 5 Vývoj tržeb CZ-NACE 24.5 (vlastní zpracování z údajů MPO, 2015).....</i>	<i>43</i>
<i>Obrázek 6 Vývoj ukazatele Z-skóre 2011-2015 (vlastní zpracování).....</i>	<i>65</i>

SEZNAM TABULEK

<i>Tabulka 1 Charakteristické rysy jednotlivých plánů (Růčková, Roubíčková, 2012, str. 164)</i>	<i>14</i>
<i>Tabulka 2 Vývoj počtu zaměstnanců a osobních nákladů (vlastní zpracování)</i>	<i>40</i>
<i>Tabulka 3 Makroekonomické ukazatele (MF,2016)</i>	<i>46</i>
<i>Tabulka 4 SWOT analýza společnosti XY (vlastní zpracování).....</i>	<i>47</i>
<i>Tabulka 5 Majetková struktura společnosti (vlastní zpracování).....</i>	<i>49</i>
<i>Tabulka 6 Vertikální analýza majetkové struktury společnosti (vlastní zpracování).....</i>	<i>49</i>
<i>Tabulka 7 Horizontální analýza společnosti (vlastní zpracování)</i>	<i>50</i>
<i>Tabulka 8 Majetková struktura odvětví (vlastní zpracování)</i>	<i>50</i>
<i>Tabulka 9 Horizontální a vertikální analýza majetkové struktury odvětví (vlastní zpracování).....</i>	<i>50</i>
<i>Tabulka 10 Finanční struktura společnosti (vlastní zpracování)</i>	<i>52</i>
<i>Tabulka 11 Vertikální analýza finanční struktury společnosti (vlastní zpracování)</i>	<i>52</i>
<i>Tabulka 12 Horizontální analýza společnosti (vlastní zpracování)</i>	<i>53</i>
<i>Tabulka 13 Finanční struktura odvětví (vlastní zpracování).....</i>	<i>53</i>
<i>Tabulka 14 Horizontální a vertikální analýza odvětví (vlastní zpracování)</i>	<i>53</i>
<i>Tabulka 15 Analýza výnosů společnosti (vlastní zpracování)</i>	<i>55</i>
<i>Tabulka 16 Vertikální analýza společnosti (Vlastní zpracování)</i>	<i>55</i>
<i>Tabulka 17 Horizontální analýza společnosti (vlastní zpracování)</i>	<i>55</i>
<i>Tabulka 18 Analýza výnosů odvětví (vlastní zpracování).....</i>	<i>56</i>
<i>Tabulka 19 Horizontální a vertikální analýza výnosů (vlastní zpracování).....</i>	<i>56</i>
<i>Tabulka 20 Analýza nákladů společnosti (vlastní zpracování)</i>	<i>57</i>
<i>Tabulka 21 Vertikální analýza nákladů společnosti (vlastní zpracování).....</i>	<i>57</i>
<i>Tabulka 22 Horizontální analýza nákladů společnosti (vlastní zpracování)</i>	<i>58</i>
<i>Tabulka 23 Analýza nákladů odvětví (vlastní zpracování).....</i>	<i>58</i>
<i>Tabulka 24 Horizontální a vertikální analýza odvětví (vlastní zpracování)</i>	<i>58</i>
<i>Tabulka 25 Ukazatele zadluženosti struktury společnosti (vlastní zpracování)</i>	<i>59</i>
<i>Tabulka 26 Ukazatele zadluženosti odvětví (vlastní zpracování).....</i>	<i>59</i>
<i>Tabulka 27 Ukazatele likvidity společnosti (vlastní zpracování)</i>	<i>61</i>
<i>Tabulka 28 Tabulka 24 Ukazatele likvidity odvětví (vlastní zpracování).....</i>	<i>61</i>
<i>Tabulka 29 Ukazatele rentability společnosti (vlastní zpracování).....</i>	<i>62</i>
<i>Tabulka 30 Ukazatele rentability odvětví (vlastní zpracování).....</i>	<i>62</i>

<i>Tabulka 31 Ukazatele aktivity společnosti (vlastní zpracování)</i>	<i>63</i>
<i>Tabulka 32 Ukazatele aktivity odvětví (vlastní zpracování)</i>	<i>63</i>
<i>Tabulka 33 Analýza souhrného ukazatele 2011-2015 (vlastní zpracování)</i>	<i>64</i>
<i>Tabulka 34 Spotřeba materiálu a energie – základní varianta (vlastní zpracování)</i>	<i>71</i>
<i>Tabulka 35 Plánovaný VZZ - základní varianta (vlastní zpracování)</i>	<i>74</i>
<i>Tabulka 36 Plánovaná rozvaha - základní varianta (vlastní zpracování)</i>	<i>78</i>
<i>Tabulka 37 Plánovaná rozvaha - základní varianta (vlastní zpracování)</i>	<i>79</i>
<i>Tabulka 38 Plánované CF - základní varianta (vlastní zpracování)</i>	<i>79</i>
<i>Tabulka 39 Spotřeba materiálu a energie – pesimistická varianta (vlastní zpracování)</i>	<i>81</i>
<i>Tabulka 40 Plánovaný VZZ - pesimistická varianta (vlastní zpracování)</i>	<i>82</i>
<i>Tabulka 41 Plánovaná rozvaha - pesimistická varianta (vlastní zpracování)</i>	<i>83</i>
<i>Tabulka 42 Plánovaná rozvaha - pesimistická varianta (vlastní zpracování)</i>	<i>84</i>
<i>Tabulka 43 Plánované CF - pesimistická varianta (vlastní zpracování)</i>	<i>84</i>
<i>Tabulka 44 Srovnání ukazatel zadluženosti (vlastní zpracování)</i>	<i>85</i>
<i>Tabulka 45 Srovnání ukazatele likvidity (vlastní zpracování)</i>	<i>86</i>
<i>Tabulka 46 Srovnání ukazatelů rentability (vlastní zpracování)</i>	<i>87</i>
<i>Tabulka 47 Srovnání ukazatelů aktivity (vlastní zpracování)</i>	<i>87</i>
<i>Tabulka 48 Plánovaný VZZ - krátkodobý finanční plán (vlastní zpracování)</i>	<i>89</i>
<i>Tabulka 49 Krátkodobá rozvaha (vlastní zpracování)</i>	<i>90</i>
<i>Tabulka 50 Krátkodobá rozvaha (vlastní zpracování)</i>	<i>91</i>
<i>Tabulka 51 Krátkodobý plán CF (vlastní zpracování)</i>	<i>91</i>

SEZNAM PŘÍLOH

Příloha P I: Rozvaha společnosti XY v letech 2011 – 2015 (v tis.kč)

Příloha P II: Výkaz zisku a ztráty společnosti XY v letech 2011 – 2015 (v tis.kč)

Příloha P II: Vertikální analýza rozvahy společnosti XY v letech 2011 – 2015 (v tis.kč)

Příloha P II: Horizontální analýza rozvahy společnosti XY v letech 2011 – 2015 (v tis.kč)

PŘÍLOHA P I: ROZVAHA SPOLEČNOSTI XY V LETECH 2011 – 2015
(V TIS.KČ)

	2011	2012	2013	2014	2015
Aktiva celkem	33 505	85 067	72 325	60 206	63 608
Dlouhodobý majetek	4 809	16 933	16 387	12 500	15 874
Dlouhodobý nehmotný majetek	191	151	1 123	835	501
Software	62	31	685	421	180
Ocenitelná práva	129	120	438	414	321
Dlouhodobý hmotný majetek	4 618	16 782	15 264	11 665	15 373
Stavby	1 837	1 815	1 793	1 772	1 700
SMV	2 127	13 679	12 676	9 100	13 057
Jiný dlouhodobý majetek	0	316	349	330	312
Nedokončený dlouhodobý majetek	654	972	446	463	304
Oběžná aktiva	26 613	66 971	54 219	46 055	46 426
Zásoby	14 143	14 213	14 537	15 850	15 189
Materiál	10 185	9 401	6 923	7 425	7 148
Nedokončená výroba a polotovary	2 419	2 638	4 520	5 401	4 302
Výrobky	1 539	2 174	3 094	3 024	3 739
Krátkodobé pohledávky	7 296	45 225	35 002	29 058	25 344
Pohledávky z obchodních vztahů	4 699	7 619	6 267	6 046	7 256
Stát-daňové pohledávky	0	1 564	83	130	1 858
Krátkodobě poskytnuté zálohy	2 264	2 764	2 758	2 759	575
Dohadné účty aktivní	0	35	0	0	0
Jiné pohledávky	333	33 243	25 894	20 123	15 655
Krátkodobý finanční majetek	5 174	7 533	4 680	1 147	5 893
Peníze	184	144	129	75	46
Účty v bankách	4 990	7 389	4 551	1 072	5 847
Časové rozlišení	2 083	1 163	1 719	1 651	1 308
Náklady příštích období	1 599	1 092	1 279	1 651	1 299
Příjmy příštích období	484	71	0	0	9

	2011	2012	2013	2014	2015
Pasiva celkem	33 216	85 067	72 325	60 206	63 608
Vlastní kapitál	16 195	16 203	6 534	642	14 295
Základní kapitál	408	408	408	408	408
Fondy ze zisku	41	41	41	0	0
Rezervní fond	41	41	41	0	0
VH minulých let	15 560	15 746	15 754	6 126	234
Nerozdělený zisk minulých let	16 922	17 108	17 116	17 157	17 157
Neuhrazená ztráta minulých let	1 362	1 362	1 362	11 031	-16 923
VH běžného období	186	8	-9 669	-5 892	13 653
Cizí zdroje	17 021	68 759	65 199	58 807	48 902
Dlouhodobé závazky	11 752	12 349	12 339	12 073	286
Závazky z obchodních vztahů	11 604	11 604	11 604	11 604	0
Jiné závazky	115	503	487	227	44
Odložený daňový závazek	33	242	248	242	242
Krátkodobé závazky	5 269	33 982	30 797	26 553	35 283
Závazky z obchodních vztahů	3 042	9 955	6 722	5 339	7 678
Závazky ke společníkům	0	0	0	0	300
Závazky k zaměstnancům	1 092	1 344	1 314	1 419	1 521
Závazky ze soc. a zdrav. Pojištění	639	745	779	783	844
Stát-daňové závazky a dotace	496	21 864	21 888	18 593	15 780
Krátkodobě přijaté zálohy	0	0	0	0	146
Dohadné účty pasivní	0	0	0	364	0
Jiné závazky	93	74	94	55	9 014
Bankovní úvěry a výpomoci	0	22 428	22 063	20 181	13 333
Bankovní úvěry dlouhodobé	0	20 428	18 236	16 625	10 431
Krátkodobé bankovní úvěry	0	2 000	3 827	3 556	2 902
Časové rozlišení	392	105	592	757	411
Výdaje příštích období	196	105	401	628	344
Výnosy příštích období	0	0	191	129	67

**PŘÍLOHA P II: VÝKAZ ZISKU A ZTRÁTY SPOLEČNOSTI XY
V LETECH 2011 – 2015 (V TIS.KČ)**

	2011	2012	2013	2014	2015
Výkony	59 437	66 655	63 428	68 549	65 789
Tržby za prodej VV a služeb	61 344	65 602	59 713	67 398	66 153
Změna stavu zásob vlastní činnost	-1 907	853	2 802	812	-364
Aktivace	0	200	913	339	0
Výkonová spotřeba	30 577	36 965	38 840	41 315	40 712
Spotřeba materiálu a energie	21 419	27 641	27 085	25 180	25 973
Služby	9 158	9 324	11 755	16 135	14 739
Přidaná hodnota	28 860	29 690	24 588	27 234	25 077
Osobní náklady	25 848	26 131	28 487	29 879	30 774
Mzdové náklady	18 802	19 052	20 729	21 836	22 641
Náklady na soc. a zdrav. pojištění	6 321	6 343	6 989	7 347	7 635
Sociální náklady	725	736	769	696	498
Daně a poplatky	43	69	41	50	45
Odpisy DHM a DNM	1 981	1 631	3 523	3 681	3 865
Tržby z prodeje DM a materiálu	120	26	15	97	49
Tržby z prodeje DM a materiálu	80	0	0	94	35
Tržby z prodeje materiálu	40	26	15	3	14
ZC prodaného DM a materiálu	14	43	11	3	22
ZC prodaného DM	0	0	0	0	0
Prodaný materiál	14	43	11	3	22
Ostatní provozní výnosy	786	420	373	3 127	28 372
Ostatní provozní náklady	1 091	966	1 070	1 142	3 572
Provozní výsledek hospodaření	789	1 296	-8 156	-4 297	15 220
Výnosové úroky	1	1	0	0	0
Nákladové úroky	31	155	630	583	540
Ostatní finanční výnosy	120	78	194	71	44
Ostatní finanční náklady	880	1 003	1 071	1 089	1 071
Finanční výsledek hospodaření	-790	-1 079	-1 507	-1 601	-1 567
Daň z příjmů za běžnou činnost	3	209	-6	6	0
VH za běžnou činnost	-4	8	-9 657	-5 904	13 653
Mimořádné výnosy	190	0	0	0	0
Mimořádný VH	190	0	0	0	0
VH za účetní období	186	8	-9 657	-5 904	13 653
VH před zdaněním	189	217	-9 663	-5 898	13 653

**PŘÍLOHA P II: VERTIKÁLNÍ ANALÝZA ROZVAHY SPOLEČNOSTI
XY V LETECH 2011 – 2015 (V TIS.KČ)**

	2011	2012	2013	2014	2015
Aktiva celkem	100%	100%	100%	100%	100%
Dlouhodobý majetek	14%	20%	23%	21%	25%
Dlouhodobý nehmotný majetek	1%	0,18%	2%	1%	1%
Software	0,19%	0,04%	0,95%	0,70%	0,28%
Ocenitelná práva	0,39%	0,14%	0,61%	0,69%	0,50%
Dlouhodobý hmotný majetek	14%	20%	21%	19%	24%
Stavby	5%	2%	2%	3%	3%
SMV	6%	16%	18%	15%	21%
Jiný dlouhodobý majetek	0%	0,37%	0,48%	0,55%	0,49%
Nedokončený dlouhodobý majetek	2%	1%	1%	1%	0%
Oběžná aktiva	79%	79%	75%	76%	73%
Zásoby	42%	17%	20%	26%	24%
Materiál	30%	11%	10%	12%	11%
Nedokončená výroba a polotovary	7%	3%	6%	9%	7%
Výrobky	5%	3%	4%	5%	6%
Krátkodobé pohledávky	22%	53%	48%	48%	40%
Pohledávky z obchodních vztahů	14%	9%	9%	10%	11%
Stát-daňové pohledávky	0%	2%	0%	0%	3%
Krátkodobě poskytnuté zálohy	7%	3%	4%	5%	1%
Dohadné účty aktivní	0%	0,04%	0,00%	0,00%	0,00%
Jiné pohledávky	1%	39%	36%	33%	25%
Krátkodobý finanční majetek	15%	9%	6%	2%	9%
Peníze	1%	0,17%	0,18%	0,12%	0,07%
Účty v bankách	15%	9%	6%	2%	9%
Časové rozlišení	6%	1%	2%	3%	2%
Náklady příštích období	5%	1%	2%	3%	2%
Příjmy příštích období	1%	0,08%	0,00%	0,00%	0,01%

	2011	2012	2013	2014	2015
Pasiva celkem	100%	100%	100%	100%	100%
Vlastní kapitál	53%	19%	9%	1%	22%
Základní kapitál	1%	0,48%	0,56%	0,68%	0,64%
Fondy ze zisku	0%	0,05%	0,06%	0,00%	0,00%
Rezervní fond	0%	0,05%	0,06%	0,00%	0,00%
VH minulých let	51%	19%	22%	10%	0%
Nerozdělený zisk minulých let	47%	20%	24%	28%	27%
Neuhrazená ztráta minulých let	-4%	-2%	-2%	-18%	-27%
VH běžné období	1%	0%	-13%	-10%	21%
Cizí zdroje	47%	81%	90%	98%	77%
Dlouhodobé závazky	33%	15%	17%	20%	0%
Závazky z obchodních vztahů	32%	14%	16%	19%	0%
Jiné závazky	0%	1%	1%	0,38%	0,07%
Odložený daňový závazek	0%	0,28%	0,34%	0,40%	0,38%
Krátkodobé závazky	15%	40%	43%	44%	55%
Závazky z obchodních vztahů	8%	12%	9%	9%	12%
Závazky ke společníkům	0%	0,00%	0,00%	0,00%	0,47%
Závazky k zaměstnancům	3%	2%	2%	2%	2%
Závazky ze soc a zdrav. pojištění	2%	1%	1%	1%	1%
Stát-daňové závazky a dotace	1%	26%	30%	31%	25%
Krátkodobě přijaté zálohy	0%	0%	0%	0%	0,23%
Dohadné účty pasivní	0%	0,00%	0,00%	1%	0,00%
Jiné závazky	0%	0,09%	0,13%	0,09%	14%
Bankovní úvěry a výpomoci	0%	26%	31%	34%	21%
Bankovní úvěry dlouhodobé	0%	24%	25%	28%	16%
Krátkodobé bankovní úvěry	0%	2%	5%	6%	5%
Časové rozlišení	1%	0,12%	1%	1%	1%
Výdaje příštích období	1%	0,12%	1%	1%	1%
Výnosy příštích období	0%	0,00%	0,26%	0,21%	0,11%

**PŘÍLOHA P II: HORIZONTÁLNÍ ANALÝZA ROZVAHY
SPOLEČNOSTI XY V LETECH 2011 – 2015 (V TIS.KČ)**

	12/11	13/12	14/13	15/14
Aktiva celkem	154%	-15%	-17%	6%
Dlouhodobý majetek	252%	-3%	-24%	27%
Dlouhodobý nehmotný majetek	-21%	644%	-26%	-40%
Software	-50%	2110%	-39%	-57%
Ocenitelná práva	-7%	265%	-5%	-22%
Dlouhodobý hmotný majetek	263%	-9%	-24%	32%
Stavby	-1%	-1%	-1%	-4%
SMV	543%	-7%	-28%	43%
Jiný dlouhodobý majetek	-	10%	-5%	-5%
Nedokončený dlouhodobý majetek	49%	-54%	4%	-34%
Oběžná aktiva	152%	-19%	-15%	1%
Zásoby	0%	2%	9%	-4%
Materiál	-8%	-26%	7%	-4%
Nedokončená výroba a polotovary	9%	71%	19%	-20%
Výrobky	41%	42%	-2%	24%
Krátkodobé pohledávky	520%	-23%	-17%	-13%
Pohledávky z obchodních vztahů	62%	-18%	-4%	20%
Stát-daňové pohledávky	-	-95%	57%	1329%
Krátkodobě poskytnuté zálohy	22%	0%	0%	-79%
Dohadné účty aktivní	-	-100%	0%	0%
Jiné pohledávky	9883%	-22%	-22%	-22%
Krátkodobý finanční majetek	46%	-38%	-75%	414%
Peníze	-22%	-10%	-42%	-39%
Účty v bankách	48%	-38%	-76%	445%
Časové rozlišení	-44%	48%	-4%	-21%
Náklady příštích období	-32%	57%	-4%	-21%
Příjmy příštích období	-85%	-100%	0%	0%

	12/11	13/12	14/13	15/14
Pasiva celkem	137%	-15%	-17%	6%
Vlastní kapitál	-14%	-60%	-90%	2127%
Základní kapitál	0%	0%	0%	0%
Fondy ze zisku	0%	0%	-100%	-
Rezervní fond	0%	0%	-100%	-
VH minulých let	-14%	0%	-61%	-96%
Nerozdělený zisk minulých let	1%	0%	0%	0%
Neuhrazená ztráta minulých let	0%	0%	710%	53%
VH běžné období	-96%	-120963%	-39%	-332%
Cizí zdroje	304%	-5%	-10%	-17%
Dlouhodobé závazky	5%	0%	-2%	-98%
Závazky z obchodních vztahů	0%	0%	0%	-100%
Jiné závazky	337%	-3%	-53%	-81%
Odložený daňový závazek	633%	2%	-2%	0%
Krátkodobé závazky	545%	-9%	-14%	33%
Závazky z obchodních vztahů	227%	-32%	-21%	-
Závazky ke společníkům	-	-	-	-
Závazky k zaměstnancům	23%	-2%	8%	7%
Závazky ze soc a zdrav. pojištění	17%	5%	1%	8%
Stát-daňové závazky a dotace	4308%	0%	-15%	-15%
Krátkodobě přijaté zálohy	-	-	-	-
Dohadné účty pasivní	-	-	-	-100%
Jiné závazky	-20%	27%	-41%	16289%
Bankovní úvěry a výpomoci	-	-2%	-9%	-34%
Bankovní úvěry dlouhodobé	-	-11%	-9%	-37%
Krátkodobé bankovní úvěry	-	91%	-7%	-18%
Časové rozlišení	-73%	464%	28%	-46%
Výdaje příštích období	-46%	282%	57%	-45%
Výnosy příštích období	-	-	-32%	-48%