

Projekt tvorby dlouhodobého a krátkodobého finančního plánu ve výrobní společnosti

Jakub Rojko

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. Jakub Rojko**
Osobní číslo: **M14332**
Studijní program: **N6202 Hospodářská politika a správa**
Studijní obor: **Finance**
Forma studia: **prezenční**

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

Zásady pro vypracování:

Úvod

Definujte cíle práce a použité metody zpracování práce.

I. Teoretická část

- Zpracujte literární rešerši týkající se problematiky finančního plánování v podnikové praxi.

II. Praktická část

- Charakterizujte a analyzujte současný stav plánovacího procesu ve společnosti.
- Proveďte analýzu vnitřních a vnějších podmínek jejího hospodaření a zpracujte variantní řešení dlouhodobého finančního plánu.
- Sestavte krátkodobý finanční plán k vybrané variantě dlouhodobého plánu.
- Zhodnoťte jednotlivé varianty a navrhněte doporučení pro zlepšení plánovacího procesu v dané společnosti.

Závěr

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

Seznam odborné literatury:

BLOCK, Stanley B., Geoffrey A. HIRT a Bartley R. DANIELSEN. Foundations of financial management. 15th ed. New York, NY: McGraw-Hill Education, c2014, 685, [48] s. ISBN 9780077861612.

BREALEY, Richard A., Stewart C. MYERS a Franklin ALLEN. Teorie a praxe firemních financí. 2., aktualiz. vyd. Brno: BizBooks, 2014, 1096 s. ISBN 9788026500285.

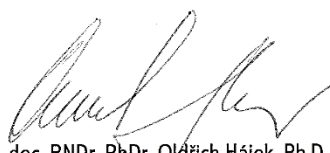
LANDA, Martin. Finanční plánování a likvidita. Vyd. 1. Brno: Computer Press, 2007, 180 s. ISBN 9788025114926.

PAVELKOVÁ, Drahomíra a Adriana KNÁPKOVÁ. Výkonnost podniku z pohledu finančního manažera. 3. vyd. Praha: Linde, 2012, 333 s. ISBN 9788072018727.

ROSS, Stephen A., Randolph WESTERFIELD a Bradford D. JORDAN. Fundamentals of corporate finance. 10th ed. New York: McGraw-Hill/Irwin, c2013, 725, [44] s. ISBN 9780078034633.

Vedoucí diplomové práce: Ing. Karel Slinták, PhD.
Ústav podnikové ekonomiky
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

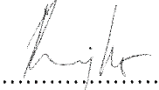
Prohlašuji, že

- 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 práce bude uložen na elektronickém nosiči v příruční knihovně Fakulty managementu a ekonomiky Univerzity Tomáše Bati ve Zlíně;
- byl jsem seznámen 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 práci nebo poskytnout licenci k jejímu využití jen připouští-li tak licenční smlouva uzavřená mezi mnou a Univerzitou Tomáše Bati ve Zlíně s tím, že vyrovnání případného přiměřeného příspěvku na úhradu nákladů, které byly Univerzitou Tomáše Bati ve Zlíně na vytvoření díla vynaloženy (až do jejich skutečné výše) bude rovněž předmětem této licenční smlouvy;
- beru na vědomí, že pokud bylo k vypracování diplomové práce využito softwaru poskytnutého Univerzitou Tomáše Bati ve Zlíně nebo jinými subjekty pouze ke studijním a výzkumným účelům (tedy pouze k nekomerčnímu využití), nelze výsledky diplomové práce využít ke komerčním účelům;
- beru na vědomí, že pokud je výstupem diplomové práce jakýkoliv softwarový produkt, považují se za součást práce rovněž i zdrojové kódy, popř. soubory, ze kterých se projekt skládá. Neodevzdání této součásti může být důvodem k neobhájení práce.

Prohlašuji,

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 17.4.2016


.....
podpis diplomanta

ABSTRAKT

Cílem diplomové práce je projekt tvorby dlouhodobého a krátkodobého finančního plánu ve výrobní společnosti. Teoretická část se zabývá problematikou finančního plánování, popisuje jednotlivé části finančního plánu a naznačuje postupy jeho sestavení.

Praktická část zahrnuje představení společnosti, jsou zde provedeny analýzy jejího vnitřního a vnějšího okolí. Finanční analýza zhodnocuje dosavadní hospodaření společnosti a srovnává je s vybraným podnikem. Na základě podnikových údajů je zpracované variantní řešení dlouhodobého finančního plánu a vzájemné srovnání obou variant pomocí poměrových ukazovatelů. Jedna z variant je dále rozvedena do krátkodobého finančního plánu. V závěru práce jsou obě varianty zhodnoceny a společnosti navrhována konkrétní doporučení pro zlepšení plánovacího procesu.

Klíčová slova: dlouhodobý finanční plán, krátkodobý finanční plán, finanční analýza, plánovaná rozvaha, plánovaný výkaz zisku a ztrát, plán peněžních toků

ABSTRACT

The aim of the master thesis is project of long-term and short-term financial plan creation in the manufacturing company. The theoretical part deals with the issue of financial planning, describe individual parts of the financial plan and also suggest steps to its compilation.

The practical part includes an introduction of the selected company there are made analyses of its internal and external environment. The financial analysis summarizes actual financial condition of the company compared to another one. Based on the data there are processed variants of the long-term financial plan and their comparison with ratio indicators. One variant is recommended to the company and further developed to the short-term financial plan. Finally, both variants are assessed and there are suggested recommendations to the company to improve its planning process.

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

Rád by som poďakoval vedúcemu svojej práce, Ing. Karlovi Slintákovi, Ph.D., za cenné rady a pripomienky, ktorými prispel k vyhotoveniu diplomovej práce.

Taktiež ďakujem vedeniu spoločnosti XY za poskytnuté informácií, potrebných pre spracovanie tejto práce.

OBSAH

ÚVOD.....	9
CÍLE A METODY ZPRACOVÁNÍ PRÁCE.....	10
I TEORETICKÁ ČÁST.....	11
1 FINANČNÉ PLÁNOVANIE.....	12
1.1 PODSTATA FINANČNÉHO PLÁNOVANIA.....	12
1.2 ZÁSADY A CIELE FINANČNÉHO PLÁNOVANIA.....	13
1.3 VZŤAH FINANČNÉHO PLÁNU A OSTATNÝCH PODNIKOVÝCH PLÁNOV.....	15
1.4 RIZIKO A FINANČNÉ PLÁNOVANIE.....	16
2 ANALÝZA HOSPODÁRENIA PODNIKU.....	17
2.1 ANALÝZA MIKROPROSTREDIA.....	17
2.2 ANALÝZA MAKROPROSTREDIA.....	17
2.3 SWOT ANALÝZA.....	18
2.4 PORTEROV MODEL KONKURENČNÉHO PROSTREDIA.....	18
2.5 SLEPT ANALÝZA.....	19
2.6 FINANČNÁ ANALÝZA.....	20
2.6.1 Analýza stavových (absolútnych) ukazovateľov.....	21
2.6.2 Analýza tokových ukazovateľov.....	21
2.6.3 Analýza rozdielových ukazovateľov.....	21
2.6.4 Analýza pomerových ukazovateľov.....	21
2.6.5 Analýza sústav ukazovateľov.....	21
2.6.6 Súhrnné ukazovatele hospodárenia.....	22
3 TVORBA FINANČNÉHO PLÁNU.....	23
3.1 VÍZIA A CIELE PODNIKU.....	23
3.2 PODNIKOVÁ STRATÉGIA.....	24
3.2.1 Finančné stratégie a finančné politiky podniku.....	26
3.3 METÓDY TVORBY FINANČNÉHO PLÁNU.....	26
3.3.1 Kauzálne metódy.....	27
3.3.2 Štatistické (regresné) metódy.....	27
3.3.3 Ekonometrické metódy.....	27
3.3.4 Simulačná metóda.....	27
3.3.5 Metóda pomerových finančných ukazovateľov.....	27
3.3.6 Analýza nulového bodu.....	27
3.4 DLHODOBÝ FINANČNÝ PLÁN.....	28
3.4.1 Plánovaný výkaz zisku a strát.....	29
3.4.2 Plánovaná rozvaha.....	30
3.4.3 Plánovaný cash flow.....	31
3.5 KRÁTKODOBÝ FINANČNÝ PLÁN.....	31
4 HODNOTENIE REALIZÁCIE A KONTROLA FINANČNÉHO PLÁNU.....	34
II PRAKTICKÁ ČÁST.....	35
5 PREDSTAVENIE SPOLOČNOSTI.....	36

5.1	VÝROBNÁ OBLASŤ.....	36
5.2	ZAMESTNANCI.....	37
5.3	STRATÉGIA A CIELE.....	37
5.4	CERTIFIKÁTY.....	37
6	ANALÝZA OKOLIA A HOSPODÁRENIA SPOLOČNOSTI	38
6.1	ZÁKLADNÉ CHARAKTERISTIKY ODVETVIA	38
6.1.1	Automobilový priemysel vo svete	38
6.1.2	Automobilový priemysel na Slovensku	39
6.2	SLEPT ANALÝZA	40
6.2.1	Sociálne faktory	40
6.2.2	Legislatívne faktory	41
6.2.3	Ekonomické faktory	42
6.2.4	Politické faktory	43
6.2.5	Technologické faktory	43
6.3	PORTEROV MODEL KONKURENČNÉHO PROSTREDIA.....	44
6.3.1	Súčasná konkurencia	44
6.3.2	Nová konkurencia	44
6.3.3	Substitučné produkty.....	45
6.3.4	Dodávatelia	45
6.3.5	Odberatelia	46
6.4	SWOT ANALÝZA	47
6.5	FINANČNÁ ANALÝZA	47
6.5.1	Absolútne ukazovatele finančnej analýzy.....	48
	Analýza majetkovej štruktúry	48
	Analýza finančnej štruktúry.....	49
	Analýza výnosov	50
	Analýza nákladov	51
6.5.2	Analýza základných ekonomických veličín.....	53
6.5.3	Analýza vývoja zisku	53
6.5.4	Analýza Cash Flow	54
6.5.5	Analýza rozdielových ukazovateľov.....	55
6.5.6	Analýza pomerových ukazovateľov.....	56
6.5.7	Ďalšie pomerové ukazovatele	62
6.5.8	Analýza súhrnných ukazovateľov	63
	Zhodnotenie finančnej analýzy	65
7	VÝCHODISKÁ PRE TVORBU FINANČNÉHO PLÁNU	68
7.1	METODIKA FINANČNÉHO PLÁNOVANIA	69
7.1.1	Príprava podkladov pre finančný plán	69
7.1.2	Použitie metódy pri finančnom plánovaní	69
7.1.3	Meranie odchýlok a kontrola finančného plánovania	70
8	PROJEKT TVORBY DLHODOBÉHO A KRÁTKODOBÉHO FINANČNÉHO PLÁNU	71

8.1	CIELE SPOLOČNOSTI	71
8.2	DLHODOBÝ FINANČNÝ PLÁN – ZÁKLADNÝ VARIANT	72
8.3	DLHODOBÝ FINANČNÝ PLÁN – PESIMISTICKÝ VARIANT	72
8.4	KRÁTKODOBÝ FINANČNÝ PLÁN	73
8.5	NÁVRHY A ODPORÚČANIA PRI FINANČNOM PLÁNOVANÍ.....	73
	ZÁVĚR	75
	SEZNAM POUŽITÉ LITERATURY.....	77
	SEZNAM POUŽITÝCH SYMBOLŮ A ZKRATEK	82
	SEZNAM OBRÁZKŮ	84
	SEZNAM TABULEK.....	85
	SEZNAM PŘÍLOH.....	86

ÚVOD

Moderná doba 21. storočia so sebou pre jednotlivé spoločnosti prináša veľké výzvy. Na podnikových manažéroch je vyvíjaný neustály nátlak v oblastiach inovácií, produktivity práce, kvality produktov a služieb, udržania si vlastnej konkurencieschopnosti na trhu, plnenia rastúcich požiadaviek zo strany zákazníkov alebo zvyšovania hodnoty spoločnosti. Každý majiteľ by sa mal snažiť o zvyšovanie prosperity svojho podniku, jeho zamestnancov, chcieť dosiahnuť požadovaný podiel na trhu a prinášať pridanú hodnotu svojim zákazníkom. Aby z toho bolo možné čo najviac zrealizovať, spoločnosť by mala mať definované svoju víziu, ciele pre bližšie aj vzdialenejšie obdobie, a taktiež mať určenú svoju podnikovú stratégiu.

Toto všetko je súčasť podnikového plánu, ktorého podstatnú zložku tvorí finančný plán. Práve finančné plánovanie dáva podnikovým víziám, cieľom a stratégiám konkrétne kontúry, vyjadrené v podobe peňazí.

Finančné plánovanie býva v podnikoch často zanedbávané. Podľa jeho odporcov sa budúcnosť nedá predpovedať a preto sa jedná o zbytočné vynakladanie podnikových zdrojov. To ale ukazuje, že ľudia až tak nechápu význam plánovania, ktorý je v podniku braný hlavne ako zdroj informácií. A práve informácie sú v súčasnosti tou najcennejšou komoditou, ktorou môžu jednotlivci, ale aj spoločnosti disponovať.

Finančný plán slúži ako nástroj, ktorý uľahčuje manažérom podniku ich rozhodovanie a meranie dopadov týchto rozhodnutí. Zabezpečuje, že podnik zvažuje budúce riziká vyplývajúce zo svojej činnosti, snaží sa predchádzať nepriaznivému finančnému vývoju a má pripravené viaceré varianty zohľadňujúce budúce smerovanie podniku a jeho okolia.

Diplomová práca je zameraná na zostavenie variantného dlhodobého finančného plánu, následne je vyhotovený krátkodobý finančný plán nadväzujúci na jednu z variant. Teoretická časť obsahuje problematiku finančného plánovania, postup pri tvorbe finančného plánu a vymedzuje analýzy potrebné uskutočniť pred jeho samotnou realizáciou. V praktickej časti je predstavená spoločnosť XY, ďalej je spracovaná analýza okolia a hospodárenia spoločnosti. V nadväznosti na to, je spočítaný dlhodobý finančný plán na obdobie troch rokov v základnom a pesimistickom variante. Oba varianty sú porovnané a jeden z nich je rozpracovaný do podoby krátkodobého finančného plánu. Záver praktickej časti zahrňuje návrhy a odporúčania pre zlepšenie plánovacieho procesu v podniku.

CÍLE A METODY ZPRACOVÁNÍ PRÁCE

Hlavný cieľ diplomovej práce je vyhotovenie dlhodobého a krátkodobého finančného plánu pre výrobnú spoločnosť XY. Pre samotný podnik má plánovanie význam z hľadiska vymedzenia možných budúcich rizík a očakávaných zmien v podnikovom okolí. Očakáva tak zlepšenie svojho finančného riadenia a upevnenie si svojej finančnej stability.

Diplomová práca je rozdelená do troch hlavných častí – teoretická, analytická a projektová.

V teoretickej časti je spracovaná literárna rešerše na problematiku finančného plánovania, je v nej vymedzený spôsob, ako postupovať pri zostavovaní finančného plánu. Oba, dlhodobý aj krátkodobý finančný plán, sú zložené z podstatných častí, ktoré sú v teoretickej časti práce ďalej rozpísané a vysvetlené. Informácie pre teoretickú časť poskytla knižná literatúra, ktorá dáva ucelený prehľad o danej problematike. Znalosti získané v teoretickej časti boli aplikované v praktickej časti práce.

Analytická časť obsahuje analýzy mikro a makro prostredia. Jednotlivé analýzy poskytujú súhrnný prehľad o aktuálnom hospodárení spoločnosti, jeho internom a externom okolí. Hlavný zdroj informácií pochádzal z internetových databáz, hlavne zo Štatistického úradu SR, Ministerstva financií SR a odborných elektronických článkov venujúcich sa danej problematike. Najdôležitejším výstupom druhej časti je finančná analýza spoločnosti XY za roky 2012 – 2015, ktorej dáta boli brané z jednotlivých účtovných závierok spoločnosti.

Práve FA je základným nástrojom pre tvorbu finančného plánu. Jednotlivé varianty dlhodobého finančného plánu boli zostavené na roky 2016 až 2018, následne došlo k ich porovnaniu a vyhodnoteniu pomocou pomerových ukazovateľov FA. Jeden z variantov bol rozpracovaný do krátkodobého finančného plánu, ktorý sa ďalej delí na štvrt'roky. Dáta, potrebné pre vyhotovenie finančných plánov, boli čerpané z interných zdrojov spoločnosti, ktoré sa bežne nezverejňujú v ročných účtovných závierkach.

V závere práce sú jednotlivé finančné plány vyhodnotené a sformulované návrhy pre celkové zlepšenie procesu finančného plánovania.

I. TEORETICKÁ ČÁST

1 FINANČNÉ PLÁNOVANIE

Podľa Kislingerovej a Synka (2015, s. 189) je plánovanie manažérska aktivita zameraná na budúci vývoj organizácie, určujúca čo, a akým spôsobom má byť dosiahnuté. Jedná sa o snahu určiť, čo sa má stať a nie len reakcia na to, čo sa už stalo. Pre to, aby podnikové vedenie mohlo realizovať svoje ciele a stratégie k dosiahnutiu daných cieľov, potrebuje obcenejšie dlhodobejšie, ale aj podrobnejšie krátkodobejšie plánovanie podnikových procesov.

Pri plánovaní sa využívajú určité spôsoby, pravidlá a taktiky, tak aby sa mohla realizovať stanovená podniková stratégia pri určených disponibilných zdrojoch, ktoré predstavujú určité obmedzenia. Výsledkom plánovacej činnosti je plán, ktorý je rozčlenený do jednotlivých funkčných oblastí (marketing, investície, zásoba, výroba, financie a iné). Práve finančné plánovanie zaujíma v systéme podnikového plánovania špecifické postavenie. (Kislingerová, Synek, 2015, s. 189)

1.1 Podstata finančného plánovania

Podľa Landu (2007, s. 161) je finančné plánovanie mimoriadne náročná a zodpovedná činnosť finančných manažérov alebo controllérov, a to v oblastiach strategického, ale aj taktického finančného plánovania.

Podľa Růčkovej a Roubíčkovéj (2012, s. 157) je finančné plánovanie súbor činností, ktorých výsledkom je predpoveď budúcich efektov finančných a investičných rozhodnutí spoločnosti – teda finančný plán. Samotný finančný plán definujú ako základný nástroj riadenia podniku smerujúci k jeho ďalšiemu rozvoju.

Finančné plánovanie je jedna z hlavných činností finančného manažmentu. Úloha finančného plánovania je predpovedať potrebu budúcich finančných zdrojov k financovaniu majetku podniku, zaisteniu likvidity a udržanie celopodnikovej finančnej rovnováhy.

(Hrdý a Horová, 2009, s. 140)

Finančné plánovanie nie je jedno rázová aktivita, ide o nepretržitý, nikdy nekončiaci proces. Dokončením jedného finančného plánu finančnému manažmentu začína obdobie zostavenia nového finančného plánu, ktorý na prechádzajúci nadväzuje, obmeňuje ho a hlavne aktualizuje so zohľadnením nových skutočností. (Mulačová, 2013, s. 173)

Finančné plány majú charakter strategických a operatívnych plánov, do ktorých sa premieľajú vízie podniku, ciele, ktoré chce podnik dosiahnuť a stratégie k dosiahnutiu stanovených cieľov. Plánovanie primárne pomáha pri odhade budúceho vývoja podniku, ktorý je daný rozhodnutiami manažmentu, vonkajšími podmienkami vývoja makroekonomického prostredia, konkurenciou a ďalšími faktormi, ktoré ovplyvňujú hospodárenie podniku. Plánovanie vyžaduje znalosti súčasnej finančnej situácie podniku, ako aj finančných dôsledkov všetkých možných rozhodnutí. (Pavelková a Knápková, 2012, s. 2010)

Tvorcovia finančných plánov musia brať v úvahu celú radu, zvyčajne protichodných faktorov, pracujú často s nekonkrétnymi informáciami a ich úlohou je vytvoriť konzistentný finančný dokument, ktorý by zobrazoval aktuálnu a hlavne budúcu finančnú pozíciu podniku. (Landa, 2007, s. 161)

1.2 Zásady a ciele finančného plánovania

Finančné ciele podniku sú výsledkom finančnej analýzy a zhodnotením celkovej situácie podniku a jeho okolia. Tak ako je finančný plán len súčasťou celkového podnikového plánu, takisto finančné ciele sú podriadené podnikovým cieľom. Tak či tak, finančné ciele mávajú dominantné postavenie. (Růčková a Roubíčková, 2012, s. 163)

Autor Mareš (2006, s. 15) opisuje ciele podniku ako žiaduce stavy, ktoré sa podnik snaží dosiahnuť prostredníctvom svojej existencie a svojich činností. Stupeň dosiahnutia podnikových cieľov je najdôležitejšie kritérium hodnotenia činností podniku. Rovnaké požiadavky by mali byť rešpektované aj pri formulácii finančných cieľov.

Pre stanovenie finančných cieľov je základným východiskom tvorba finančnej stratégie. Po jej určení sa ťažisko pozornosti obracia na formuláciu finančných cieľov, ktoré sú často stanovené na báze rôznych finančných ukazovateľov ako:

- Ekonomická pridaná hodnota (EVA – Economic Value Added) – ukazovateľ, ktorý najlepšie zosobňuje najvyšší dlhodobý finančný cieľ podniku, a to **maximalizácia ekonomickej hodnoty**, cieľ, ktorý najlepšie vyjadruje požiadavku maximálneho finančného prínosu pre investorov (majitelia, akcionári, spoločníci).
- **Zisk pred zdanením** (EBT – Earnings before Taxes) – jeho zvyšovanie je podstatnou podmienkou pre tvorbu a ďalšie navyšovanie ukazovateľa EVA.

- **Rast tržieb a zväčšujúci sa trhový podiel** – absolútny význam tohto ukazovateľa spočíva v tom, že tržby za podnikové produkty a služby sú dominantnou prevádzkových aj celkových výnosov podniku a majú rozhodujúci vplyv na výsledné ukazovatele ziskovosti.
- **Likvidita a finančná stabilita** – tieto charakteristiky majú svoj význam hlavne pre operatívne ciele podniku (krátkodobá likvidita), zo strategického hľadiska sa skôr využívajú ukazovatele bežnej likvidity a celkovej zadlženosti. (Landa, 2007, s.113)

V procese plánovania sú vždy dôležité kritériá ako veľkosť podniku, odvetvie priemyslu, obor podnikania a ekonomické prostredie.

Základné zásady plánovania sú podľa Žůrkovej (2007, s. 24) obsiahnuté v slove SMART (múdry), ktoré obsahuje základné vlastnosti plánu, a to:

- **Specific** – plán musí byť konkrétny, zodpovedať požiadavkám vedenia spoločnosti, jeho výstupy by mali byť zrozumiteľné a v požadovanej forme a kvalite.
- **Measurable** – plán musí byť merateľný, porovnateľný so súčasnými aj minulými hodnotami v rámci určitého časového obdobia.
- **Attainable** – plán musí byť dosiahnuteľný pre každého zamestnanca spoločnosti a zároveň by mal fungovať ako motivačný prvok, keď jeho dosiahnutie bude meradlom úspechu.
- **Realistic** – plán musí byť reálny, musí zodpovedať súčasnému stavu podniku na trhu, jeho vnútornému a vonkajšiemu okoliu.
- **Tangible** – plán musí byť materiálny, odráža konkrétne ciele podniku a konkrétne jednanie jednotlivých podnikových útvarov.

Landa (2007, s.110) dopĺňa a tvrdí, že ak majú finančné plány plniť svoju úlohu pri finančnom riadení podniku, musia rešpektovať určité základné princípy a zásady, hlavne:

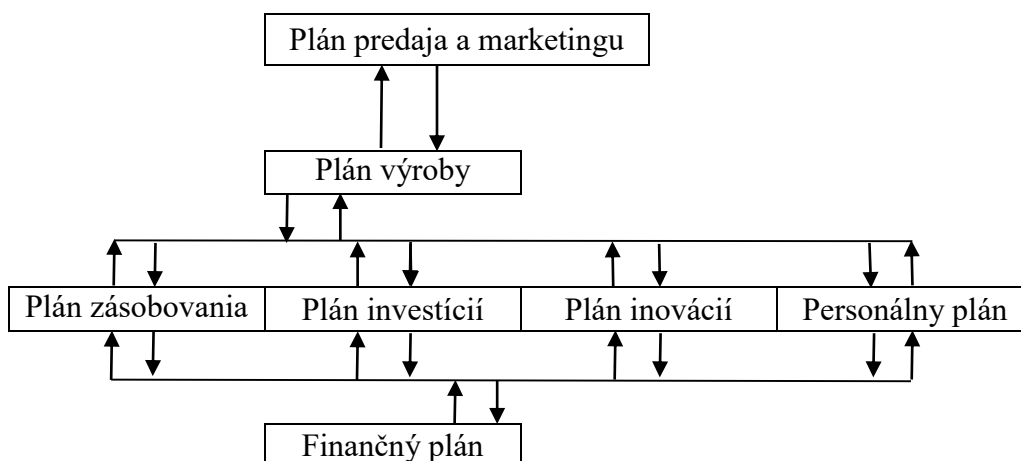
- Princíp preferencie peňažných tokov
- Princíp rešpektovania faktoru času
- Princíp rešpektovania a minimalizácie rizika
- Princíp optimalizácie kapitálovej štruktúry
- Zásada dlhodobosti finančného plánovania
- Zásada hierarchického usporiadania podnikových finančných cieľov
- Zásada reálnej dosiahnuteľnosti podnikových finančných cieľov

- Zásada orientácie podniku na dosahovanie zisku
- Zásada periodickej aktualizácie podnikových finančných plánov
- Zásada podstatnej zhody štruktúry a formy hlavných plánovacích podkladov so štruktúrou a formou podnikových účtovných výkazov
- Zásada jednoduchosti a transparentnosti plánovaných výpočtov
- Zásada relatívnej autonómie finančného plánu.

Pri finančnom plánovaní je dôležité zladenie dlhodobého a krátkodobého finančného plánu spolu s ostatnými podnikovými plánmi (výroba, marketing, obchod,...), práve pri rešpektovaní vyššie uvedených zásad a princípov. Takisto by mala byť zaistená priestorová koordinácia plánov, teda nie len finančné oddelenie, ale aj ostatné oddelenia sa podieľajú na príprave podkladov pre tvorbu finančných plánov. (Hrdý a Horová, 2009, s.142)

1.3 Vzťah finančného plánu a ostatných podnikových plánov

Plán predaja a marketingu je východiskom pre celý systém finančného plánovania. Z hľadiska finančného plánovania je hlavným bodom veľkosť tržieb z hlavnej činnosti. Finančný plán, ale spätne musí byť schopný pokryť náklady na marketing. Plánované predaje musia byť pokryté výrobou. Plán predaja a marketingu musí byť vždy v súčinnosti s plánom výroby, ktorý zabezpečuje základné vstupy do jednotlivých plánov: plán zásobovania (množstvo potrebného materiálu, polotovarov, komponentov, energie), plán investícií (potreba obnovy a rozširovania výrobnotechnickej základne, zavádzanie nových technológií do výroby), plán inovácií (nové výrobky, nové technológie), personálny plán (zabezpečiť dostatočný počet pracovníkov s potrebnou kvalifikáciou). Toto všetko je zastrešované finančným plánom, ktorý vytvára zdrojové zabezpečenie. (Růčková a Roubíčková, 2012, s. 176)



Obr. 1 Previazanosť jednotlivých podnikových plánov (vlastné spracovanie)

1.4 Riziko a finančné plánovanie

Riziko je obecné spájané s nebezpečenstvom alebo hrozbami ako nehody, ľudské chyby alebo prírodné katastrofy. Riziko ale môže predstavovať aj volatilitu výkonnostných ukazovateľov podniku. Preto je práca s rizikami neoddeliteľná od strategického plánovania podniku, v ktorom sú neustále analyzované potenciálne príležitosti v podnikateľskom prostredí, ktoré zároveň predstavuje aj tie najvýznamnejšie hrozby. (Kislingerová a kol., 2011, s.159)

Kislingerová ďalej uvádza (2011, s.159), že nedostatočná implementácia rizík zvyšuje pravdepodobnosť bankrotu spoločnosti, zatiaľ čo pri opačnom prípade môže viesť k zvýšeniu jej výkonnosti. Podnik s danými skutočnosťami musí kalkulovať a zohľadniť potenciálne strategické a operatívne riziká vo svojich finančných plánoch.

Pavelková s Knápkovou (2012, s. 210) píše, že plánovanie budúceho vývoja pomáha v podniku odhaliť riziká súvisiace s jeho vývojom. Finančne plánovanie sa nesnaží minimalizovať riziko, ale riziká odhaliť a prijať opatrenia k ich riadeniu. Finančné plánovanie je teda proces rozhodovania o tom, ktoré riziká sa vyplatia, ktoré sú nevyhnutné a ktoré podniku nestoja za to.

Finančné plánovanie sa snaží predvídať aj určité problematické situácie, ktoré by v podniku v závislosti na budúcom vývoji mohli nastať. Tým, že berie v úvahu možné alternatívy budúceho vývoja, snaží sa predchádzať aj možným rizikám. Prognózuje vnútorné a vonkajšie riziká, ktoré by mohli podnik v budúcnosti ohroziť, a snaží sa obmedziť finančné riziko. (Hrdý a Horová, 2009, s. 140)

2 ANALÝZA HOSPODÁRENIA PODNIKU

Každá spoločnosť funguje v konkurenčnom prostredí, a preto musí vyhodnocovať nie len svoju vnútornú pozíciu, ale aj pozíciu navonok. Okolie podniku je veľmi premenlivé a frekvencia zmien sa postupom času zrýchľuje, čo súvisí so skracovaním inovačných cyklov nových výrobkov a technológií, rýchlosťou presunu finančných kríz z jednej oblasti do druhej, globalizáciou ekonomík a pod.. (Růčková a Roubíčková, 2012, s. 169)

Analýza okolia podniku je rozdelená na analýzy makroprostredia a mikroprostredia.

2.1 Analýza mikroprostredia

Autori Váchal a kol. (2013, s.93) tvrdia, že mikroprostredie je predstavované faktormi, na ktoré môže mať podnik určitý vplyv. Jedná sa o zákazníkov, dodávateľov a konkurenciu.

Růčková a Roubíčková (2012, s.170) vymedzujú mikroprostredie predovšetkým na charakteristiku trhu, na ktorom podnik pôsobí. Analýza mikroprostredia zahŕňa nasledujúce prvky:

- analýza trhovej situácie a jej vývoja – je zameraná hlavne na zákazníkov, špecifikuje dopyt na jednotlivých trhoch, analyzuje možnosti a bariéry vstupu na trh, vyjasňuje faktory ovplyvňujúce dopyt, možnosti distribúcie alebo dosahovanie predajných cien,
- analýza konkurenčnej situácie a faktorov ovplyvňovania situácie – je orientovaná na súčasnú konkurenciu, ale snaží sa aj o identifikáciu potenciálnej konkurencie, nebezpečia plynúceho zo substitučných výrobkov,
- dostupnosť a cenový vývoj na trhu surovín a energií – kde pre podnik plynie najväčšie riziko z neočakávaného rastu cien. (Růčková a Roubíčková, 2012, s. 170)

2.2 Analýza makroprostredia

Analýza makroprostredia je zameraná na hospodárske a legislatívne zmeny (vývoj dotačnej politiky, rozvoja podnikania, daňového systému, ochrana životného prostredia), technologické okolie (vedecko-technický rozvoj), očakávaný medzinárodný ekonomicko-politický vývoj (identifikácia zdrojov politickej nestability v určitých regiónoch), vývoj devízového kurzu, vývoj na finančných trhoch. (Růčková a Roubíčková, 2012, s. 169)

Pre skúmanie makroprostredia je vhodné použiť SLEPT analýzu, s kladením dôrazu na podstatné a reálne hrozby a príležitosti vyplývajúce z aspektov v blízkosti podniku.

2.3 SWOT analýza

Z názvu analýzy je zřejmé, že sa jedná o skratku pre vnútorné silné (strengths) a slabé (weaknesses) stránky podniku a príležitosti (opportunities) a ohrozenia (threats) identifikované vo vonkajšom prostredí podniku. Jedná sa o analýzu s otvoreným hodnotením podniku. Účelom diagnózy nie je určiť akýkoľvek druh silných, slabých stránok, príležitostí a ohrození, ale zamerať sa na vyzdvihnutie tých, ktoré majú pre podnik strategický význam. (Váchal a kol., 2013, s.432)

Sedláčková a Buchta (2006, s.91) vymedzujú SWOT analýzu ako jednoduchý nástroj pre systematickú analýzu so zameraním na charakteristiku kľúčových faktorov ovplyvňujúcich strategické postavenie podniku.

2.4 Porterov model konkurenčného prostredia

Významnou charakteristikou odvetvia sú konkurenčné sily, pôsobiace v danom odvetví. Konkurenčné sily bezprostredne ovplyvňujú konkurenčnú pozíciu a úspešnosť podniku. V prípade, že sa podnik nachádza vo veľmi atraktívnom odvetví, vplyvom konkurenčných síl sa môže dostať do problémov a agresívnym správaním jeho rivalov môže byť zatlačený do nepriaznivej pozície. Preto musí podnik v priebehu procesu tvorby stratégie venovať dostatočnú pozornosť analýze konkurenčných síl. (Sedláčková a Buchta, 2006, s.47)

S analýzou konkurenčného prostredia výrazne pomohol M. Porter, a to svojím modelom 5 síl. Cieľom modelu je jasne pochopiť sily, ktoré v danom prostredí na podnik pôsobia a identifikovať, ktoré z nich majú pre podnik z hľadiska jeho budúceho vývoja najväčší význam, a ktoré môžu byť ovplyvnené strategickými rozhodnutiami manažmentu. (Sedláčková a Buchta, 2006, s.47)

Konkurencia na trhu v danom odvetví je obecnou funkciou 5 konkurenčných síl:

1) Ohrozenie zo strany nových konkurentov

Vážnosť ohrozenia zo strany nových konkurentov závisí na:

- bariérach vstupu do odvetvia,
- reakcii etablovaných podnikov na vstup nového konkurenta.

2) Vyjednávacia sila dodávateľov

Dodávatelia svoju silu demonštrujú:

- zvýšením vstupných cien,
- znížením kvality dodávaných surovín (produktov).

3) Vyjednávací sila odberateľov

Podobne ako dodávatelia môžu aj odberatelia môžu výrazným spôsobom ovplyvňovať profitabilitu odvetvia tlakom na ceny alebo kvalitu ponúkanej produkcie odvetvím.

4) Ohrozenie substitučními výrobkami

Čím ľahšie sa dá existujúci produkt nahradiť substitútmi, tým je dané odvetvie menej atraktívne. Strategicky najdôležitejšie sú substitúty, ktoré

- sú technologickými inováciami existujúcich produktov,
- sú vyrábané v odvetviach dosahujúcich vyššie zisky.

5) Rivalita medzi existujúcimi podnikmi

Je dôsledkom snahy každého účastníka vylepšovať svoju trhovú pozíciu. Rivalita medzi podnikmi sa zvyšuje ak:

- je veľké množstvo konkurenčných podnikov približne rovnako veľké a silné,
- miera rastu odvetvia je nízka a trhovú podiel sa dá zvýšiť len na úkor konkurenta,
- fixné alebo skladovacie náklady sú vysoké,
- poskytované výrobky alebo služby nie sú diferencované,
- nové kapacity sú budované skokovo a dochádza k narušeniu rovnováhy medzi ponukou a dopytom,
- rivali sledujú rozdielne ciele, nezhodujú sa na spôsobe konkurencie a o to viac sa stretávajú. (Váchal a kol., 2013, s.405 - 407)

2.5 SLEPT analýza

Pre zhodnotenie vývoja vonkajšieho prostredia podniku sa využíva SLEPT (niekedy PEST alebo STEP) analýza, skúmajúca faktory sociálne, legislatívne, ekonomické, politické a technologické, ktoré môžu vplyvať na činnosť podniku. Jakubíková (2013, s.100) túto analýzu rozširuje na PESTEL, kde sú začlenené aj ekologické vplyvy.

Jednotlivé faktory môžu byť odlišné pre odvetvia, podniky v rámci odvetví alebo aj pre jednotlivé situácie. Ak je využívaná SLEPT analýza, tak medzi jednotlivé vplyvy patria:

- **Sociálne faktory** – súvisiace s kúpny správaním spotrebiteľov (spotrebné zvyky, sociálno-ekonomické zázemie spotrebiteľov, príjmy, majetok, vývoj životnej úrovne, úroveň vzdelania, mobilita obyvateľstva, a iné.
- **Legislatívne faktory** – sem sa často zaraďujú aj **politické faktory**, hlavne politická stabilita, členstvo krajiny v rôznych politicko-hospodárskych organizáciách, fiškálna politika, zákony, sociálna politika a iné.
- **Ekonomické faktory** – patria sem vývoj HDP, fázy ekonomického cyklu, stav platobnej bilancie, úrokové sadzby, miera nezamestnanosti, miera inflácie, kúpna sila obyvateľstva a iné.
- **Technologické faktory** – predstavujú hlavne nové trendy vo výskume a vývoji daného odvetvia, aká je rýchlosť technologických zmien. Technologické zmeny sú totiž pre podniky zdrojom technologického pokroku, čo vplýva na ich lepšie hospodárske výsledky, zvyšuje ich konkurencieschopnosť. (Jakubíková, 2013, s. 100 – 101)

2.6 Finančná analýza

Podľa Knápkovej, Pavelkovej a Štekra (2013, s. 19) finančná analýza slúži ku komplexnému zhodnoteniu finančnej situácie podniku a je nevyhnutnou súčasťou finančného riadenia. Autori finančnú analýzu vnímajú ako zdroj pre ďalšie riadenie a rozhodovanie nie len pre samotných manažérov podniku, ale aj pre investorov, obchodných partnerov, štátne a zahraničné inštitúcie, zamestnancov, audítorov, a pod.

Preto, aby bola finančná analýza kvalitne spracovaná je za potreba mať prístup ku kvalitným informáciám o podniku. Jedná sa ako o externé informácie (účtovné závierky), tak aj interné informácie (kalkulácie, zmluvy o úverov, prehľad o platoch a odmeňovaní zamestnancov a pod.). (Knápková, Pavelková a Šteker, 2013, s. 19)

Kubíčková a Jindřichovská (2015, s. 3) vymedzujú finančnú analýzu ako nástroj hodnotenia procesov prebiehajúcich v podniku predovšetkým pre účely riadenia a rozhodovania o podniku manažmentom, vlastníkami a ďalšími subjektmi bez ohľadu na to, či subjekt stojí vnútri alebo mimo podniku.

Dluhošová (2006, s. 68) rozdeľuje finančnú analýzu na 3 postupne na seba nadväzujúce fázy:

- diagnóza základných charakteristík (indikátorov) finančnej situácie,
- podrobnejší rozbor príčin zisteného stavu,
- identifikácia hlavných faktorov nežiaduceho vývoja a návrh oparení.

Jednotlivé metody a postupy využívané pri FA sa v priebehu ich vývoja postupne štandardizovali a nazývajú sa tradičnými metódami.

2.6.1 Analýza stavových (absolútnych) ukazovateľov

Predmetom analýzy je majetková a finančná štruktúra podniku. Užitočnými nástrojmi sú analýza trendov (horizontálna analýza) a percentuálny rozbor jednotlivých čiastočných položiek rozvahy (vertikálna analýza). (Knápková, Pavelková a Šteker, 2013, s. 61)

Horizontálna analýza s zaoberá porovnaním zmien položiek jednotlivých výkazov v časovej postupnosti. **Vertikálna analýza** spočíva vo vyjadrení jednotlivých položiek účtovných výkazov ako percentuálneho podielu k jednej zvolenej základne (100%). (Knápková, Pavelková a Šteker, 2013, s. 68)

2.6.2 Analýza tokových ukazovateľov

Táto analýza sa týka hlavne výnosov, nákladov, zisku a cash flow, opäť sa v nej využívajú techniky horizontálnej a vertikálnej analýzy. (Knápková, Pavelková a Šteker, 2013, s. 61)

2.6.3 Analýza rozdielových ukazovateľov

Rozdielové ukazovatele slúžia k analýze a riadeniu finančnej situácie podniku so zameraním na jeho likviditu. K najvýznamnejším ukazovateľom patrí čistý pracovný kapitál (ČPK).

(Knápková, Pavelková a Šteker, 2013, s. 83)

2.6.4 Analýza pomerových ukazovateľov

Rozbor týchto ukazovateľov predstavuje jadro finančnej analýzy. Skupiny pomerových ukazovateľov sú konštruované tak, aby umožnili podrobne analyzovať vždy jednu zo stránok finančnej situácie. Zaraďujú sa sem analýza ukazovateľov zadlženosti, rentability, likvidity a aktivity. Ako doplnujúce pomerové ukazovatele sa využívajú ukazovatele produktivity, kapitálového trhu, ukazovatele na báze cash flow a iné. (Kubíčková a Jindřichovská, 2015, s. 70)

2.6.5 Analýza sústav ukazovateľov

Sústavy ukazovateľov sa využívajú pre uľahčenie vysvetlenia vzájomných súvislostí medzi jednotlivými ukazovateľmi. medzi jednotlivými ukazovateľmi musia existovať vzájomné súvislosti a závislosti. V praxi sa rozlišujú 2 základné typy ukazovateľových sústav:

- Paralelná sústava ukazovateľov – ukazovatele sú radené vedľa seba, nie je tu jeden syntetický, vrcholový ukazovateľ, od ktorého sa ostatné ukazovatele odvodzujú.
- Pyramídová sústava ukazovateľov – vyznačuje sa jedným vrcholovým, syntetickým ukazovateľom rozkladajúcim sa na analytické ukazovatele, medzi ktorými existujú pevné, matematicky definované vzťahy. (Knápková, Pavelková a Šteker, 2013, s. 129)

2.6.6 Súhrnné ukazovatele hospodárenia

Zaraďujú sa sem 2 skupiny súhrnných ukazovateľov:

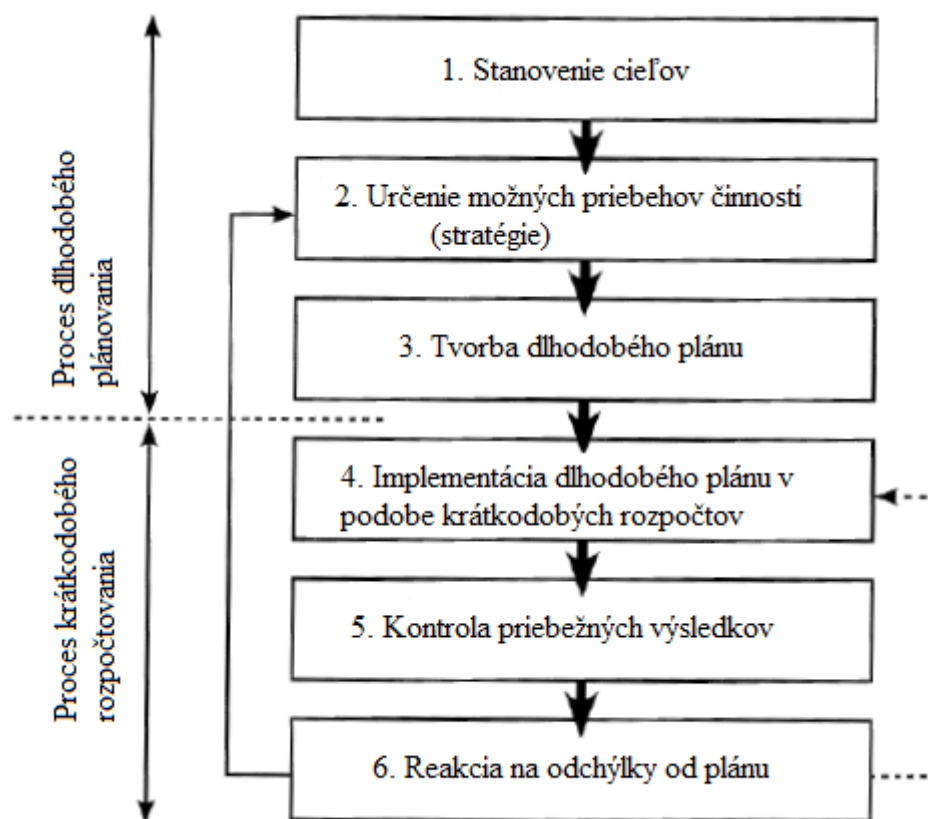
- Bankrotové modely – identifikujú, či v blízkej budúcnosti hrozí spoločnosti bankrot. Patria sem Z-skóre (Altmanov model), indexy IN (indexy dôveryhodnosti).
- Bonitné modely – bodovo hodnotia jednotlivé oblasti hospodárenia podniku, ktorý je následne zaradený do určitej kategórie. Patrí sem napr. Tamariho model.

(Knápková, Pavelková a Šteker, 2013, s. 131)

3 TVORBA FINANČNÉHO PLÁNU

Podľa Mariniča (2008, s.163) je finančný plán výsledkom dynamického procesu, ktorý vymedzuje úlohy finančného manažmentu vyplývajúce z celkovej koncepcie rozvoja podniku, ktorá je zahrnutá v súhrnnom podnikovom pláne. Okrem stanovenia základných úloh a cieľov podniku vo finančnej oblasti je dôležité správne finančný plán implementovať do systému riadenia spoločnosti.

Pavelková a Knápková (2012, s.211) uvádzajú nasledujúcu postupnosť krokov pri tvorbe a realizácii finančného plánu. Daný postup je zachytený na nasledujúcom obrázku.



Obr. 2 Postup tvorby finančného plánu (Pavelková a Knápková, 2012, s. 211)

3.1 Vízia a ciele podniku

Podľa Fotra a kol. (2012, s. 33 - 35) je určenie podnikateľskej vízie základným strategickým zámerom vrcholového manažmentu každého podniku, napriek tomu, že obsah vízie je pre každý podnik iný. Vedenie spoločnosti si musí definovať jej súčasný a očakávaný budúci stav, a to z rôznych uhlov pohľadu, na základe čoho spoločnosť vie, akými zmenami prejde v nasledujúcom období. Vízia musí byť flexibilná tak, aby sa vedela okamžite prispôbiť

aktuálnej situácii v podniku. Vízia podniku by mali rešpektovať potreby zákazníka a zároveň vyjadrovať zodpovednosť voči zamestnancom, zákazníkom atď.

Fotr a kol. (2012, s.33 – 35) ďalej píše, že z definovaných vízií vyplývajú konkrétne ciele. Na základe stanovených cieľov môžu podnikoví manažéri formulovať stratégiu a na jej základe vyhodnocovať úspech alebo neúspech podniku. V drvivej väčšine prípadov je základným cieľom podniku maximalizácia jeho trhovej hodnoty. Ostatné ciele sú zaradené do jednotlivých podnikových divízií (marketing, ekonomika, odbyt, IT, administratíva, ľudské zdroje a iné), kde sa aj sleduje ich následné plnenie.

Kislíngerová a kol. (2010, s.43) dodávajú, že už na základe právnych noriem upravujúcich podnikanie v ČR (obdobne na Slovensku) je základným cieľom podnikania maximalizácia zisku. Toto kritérium, ale rešpektuje hlavne záujmy vlastníkov. V praxi sú, ale často vlastníci a manažéri oddelení, čo v spoločnosti vytvára rôzne záujmové skupiny, ktoré vzhľadom na svoje postavenie presadzujú aj rozličné ciele. Preto práve ich harmonizácia je predmetom rôznych koncepcií pre meranie výkonnosti podniku. Lepším kritériom pre rozhodovanie manažérov a posudzovanie úspešnosti dosiahnutia stanovených cieľov, ako výška dosiahnutého čistého zisku je peňažný tok, čo je jeden z hlavných parametrov pre zachovanie dlhodobej existencie podniku.

3.2 Podniková stratégia

Stratégia nadväzuje na víziu spoločnosti. Podľa Landu (2007, s. 96) stanovuje podniková stratégia základné smerovanie podniku a vytyčuje základné ciele, ktoré majú byť v budúcnosti dosiahnuté. Zároveň stanovuje základné požiadavky na potrebné prostriedky k dosiahnutiu týchto cieľov. Pri stanovovaní podnikovej stratégie sa využíva hierarchický prístup, kde podnik najskôr vyjadří svoju víziu, následne si stanoví strategické ciele a nakoniec vytvorí samotnú stratégiu.

Sedláčková a Buchta (2006, s. 1 – 3) hovoria, že vhodná podniková stratégia umožňuje využiť prednosti podniku, tým pomôcť dosiahnuť jeho ciele a prispieť k jeho ďalšiemu rozvoju.

Ak podnik chce dosiahnuť svoje zámery, musí si určiť plán, kde sú vyjadrené nevyhnutné činnosti, možnosti umiestnenia zdrojov pre dosiahnutie cieľov a celkové postupy pre uskutočňovanie svojej činnosti. Pre toto všetko potrebuje rozsiahle množstvo ako interných, tak

aj externých informácií. Podnik by sa mal pripravovať na všetky pravdepodobné situácie, ktoré môžu nastať. (Sedláčková a Buchta. 2006, s. 1 – 3)

Strategický plán				
Analýza a hodnotenie podniku	Analýza s prognóza vývoja okolia podniku	Stanovenie poslania a cieľov podniku	Tvorba a hodnotenie variant stratégie	Vlastné spracovanie plánu

Obr. 3 Zložky strategického podnikového plánu (vlastné spracovanie)

Grünwald a Holečková (2007, s. 234 – 235) rozlišujú 3 základné druhy stratégií, a to:

- **Stratégia útlmu** – využíva sa vtedy, keď sa spoločnosti príliš nedarí, klesá jej trhovú podiel, nepodarilo sa jej dosiahnuť vytýčené ciele a v spoločnosti existuje tlak vlastníkov na zlepšenie hospodárskych výsledkov. Zároveň existujú výrazné hrozby z okolia podniku, ktoré sa nedajú odstrániť využitím inej stratégie.

Útlm môže byť interný, kedy sa na zlepšenie podnikovej situácie používajú vnútorné finančné úspory alebo firemná reštrukturalizácia. Takisto môže byť útlm spôsobený externými faktormi, kedy dochádza k odpredaju niektorých podnikových aktív alebo ich likvidácii.

- **Stratégia stability** – podnik sa pokladá za úspešný, udržuje si svoj trhovú podiel, manažment, ale s istotou nevie, čím to je spôsobené, preto chce pokračovať v činnosti doterajším spôsobom. Podnik sa snaží o elimináciu rizík, v riadení využíva zavedené postupy. Okolie podniku sa vyznačuje stabilitou, manažéri podniku sa ani nesnažia o expanziu činností, nevidia v tom zásadný rozdiel oproti aktuálnemu stavu.

Podnik si upevňuje svoju finančnú pozíciu, eliminuje riziká, môže sa pripravovať na vhodnú príležitosť a prípadnú expanziu. Na druhej strane sa svojou nečinnosťou môže dostať do fázy útlmu, v prípade vzniku neočakávaných ohrození.

- **Stratégia expanzie** – podnik sa snaží prenikať na nové trhy, prináša inovatívne produkty alebo chce zvýšiť svoj trhovú podiel. S rastúcou prosperitou sa vedenie podniku utvrdzuje v jeho úspešnom a efektívnom riadení, čo zvyšuje budúce očakávania a motiváciu riadiacich pracovníkov. S rastom podniku je spojená vyššia efektívnosť uskutočňovania činností, naberanie nových skúseností alebo zvyšovanie produktivity zamestnancov.

Spoločnosť chce urýchliť rast predaja svojich produktov, zvýšiť trhovú podiel, čo je spojené s rozširovaním existujúcich kapacít a zvýšením objemom investícií. Podnik ale

môže expandovať aj cestou odkúpenia konkurenčného podniku. (Grünwald a Holečková, 2007, s. 234 – 235)

3.2.1 Finančné stratégie a finančné politiky podniku

Landa (2007, s. 99) uvádza, že s pomedzi podnikových stratégií majú finančné stratégie špecifickú úlohu. Vymedzuje finančnú stratégiu ako funkčnú stratégiu, ktorá rešpektuje nadradené stratégie (celkovú podnikovú, obchodnú), ale zároveň tieto nadradené stratégie podstatne ovplyvňuje.

Finančné stratégie predstavujú ucelený a vzájomne prepojený súbor strategických finančných cieľov, rozhodovacích kritérií a pravidiel, ktoré tvoria základ strategického a operatívneho finančného plánovania. (Landa, 2007, s. 99)

Medzi základné zložky finančnej stratégie patria:

- 1) **Dlhová politika** – podstatou je zaistiť finančné potreby pre realizáciu bežnej a investičnej činnosti z externých zdrojov pri optimálnom pomere medzi vlastným a cudzím kapitálom,
- 2) **Úverová politika** – je zameraná na mieru poskytovania obchodných úverov odberateľom a pravidlá realizácie úverových podmienok,
- 3) **Politika v oblasti likvidity** – jej úlohou je zaistiť požadovanú mieru krátkodobej platobnej schopnosti podniku,
- 4) **Daňová politika** – jej základným cieľom je daňová optimalizácia, teda využitie všetkých legálnych možností na minimalizáciu daňových a odvodových možností,
- 5) **Politika nakladania s výsledkom hospodárenia** - podstatou je rozhodovanie o rozdelení čistého výsledku hospodárenia za účtovné obdobie,
- 6) **Politika pre podnikové účtovníctvo** – chápe účtovníctvo ako informačný systém, ktorý poskytuje ekonomické informácie interným a externým užívateľom, jej základom je finančné a manažérske účtovníctvo. (Landa, 2007, s. 99 - 106)

3.3 Metódy tvorby finančného plánu

Podľa Mariniča (2014, s. 174), ako každá sofistikovaná činnosť, tak aj pri finančnom plánovaní sa využívajú konkrétne metódy, pričom nie je univerzálne pravidlo pre voľbu jednej správnej, naopak v praxi sa navzájom prelínajú. Vhodné zvolenie metódy závisí na konkrétnom podniku a obzvlášť na charaktere jeho výroby a používanej technológii.

3.3.1 Kauzálné metódy

Najznámejšou metódou je metóda percentuálneho podielu k tržbám. Jej hlavným predpokladom použitia je, že rast tržieb je hlavným akceleratorom dynamického vývoja a všetky ostatné parametre sa odvodzujú na základe pomeru k tržbám. Nie je nevyhnutne potrebné, aby to boli práve tržby, aj keď odbyt je hlavným zmyslom celej podnikateľskej činnosti. (Růčková a Roubíčková, 2012, s. 177)

3.3.2 Štatistické (regresné) metódy

Metódy vychádzajú zo štatistických závislostí pomocou regresných funkcií spracovaných na základe minulého vývoja a tieto závislosti, korigované znížením nákladov, inflácie, sa premietajú do budúcich cieľov a úloh. (Marinič, 2014, s. 174)

3.3.3 Ekonometrické metódy

Základom týchto metód sú vzájomné interakcie skutočne dosiahnutých ekonomických parametrov ako štatisticky premenné a cieľové ukazovatele. (Marinič, 2014, s. 174)

3.3.4 Simulačná metóda

Vychádza z modelovania predpokladaných parametrov na základe vývoja makroekonomického a mikroekonomického prostredia. Modelujú sa zvyčajne viaceré varianty, pričom najlepší variant je ten, ktorý najviac konverguje so skutočným vývojom. (Marinič, 2014, s. 174)

3.3.5 Metóda pomerových finančných ukazovateľov

Zmyslom metódy je využiť určité pomerové ukazovatele a plánované tržby pre určenie položiek rozvahy. Podnik sa snaží dosiahnuť vzorové hodnoty zvolených pomerových ukazovateľov stanovených v pláne. Cieľom podniku môže byť priblíženie sa hodnotám pomerových ukazovateľov konkurenčného podniku. (Pavelková a Knápková, 2008, s. 221)

3.3.6 Analýza nulového bodu

Využitie metódy je pri zisťovaní hranice, pod ktorú by nemali klesnúť podnikové tržby. Skúmajú sa zmeny veľkosti zisku a predajných cien výrobkov na základe využitých fixných nákladov na odlišné množstvo produkcie. (Pavelková a Knápková, 2008, s. 221)

3.4 Dlhodobý finančný plán

Dlhodobý finančný plán je jeden zo základných kameňov celkového strategického plánu podniku. Základom jeho tvorby sú zásadné investičné a finančné rozhodnutia. Medzi finančným plánom a ostatnými zložkami strategického plánu existujú tesné väzby. Každý dielčí plán ovplyvňuje cez výnosy a náklady alebo cez príjmy a výdaje finančný plán. Východiskom pre zostavenie finančného plánu je plán predaja a plán marketingu, zahrňujúci objem predajov jednotlivých produktov. Tieto plány sú ďalej rozpracované do plánov výroby, zásobovania, investícií, výskumu a vývoja a personálneho plánu. (Pavelková a Knápková, 2012, s. 212 – 213)

Podľa Kislingerovej a kol. (2010, s. 133) má dlhodobé plánovanie časový horizont 5 rokov, slúži k realizácii podnikateľského zámeru a snaží sa efektívne využívať kapitál podniku. Dlhodobé ciele podniku sú zaisťované dlhodobým finančným plánom (rozpočtom), a to hlavne plánom finančných zdrojov a potrieb.

Dlhodobý finančný plán by mal byť zostavený takým spôsobom, aby následne zaistil manažérom možnosť vytvoriť taktický, krátkodobý plán na všetkých úrovniach podniku. Súhrnný dlhodobý plán patrí medzi najdôležitejšie finančné dokumenty podniku, na základe ktorých sa dá podnik riadiť, kontrolovať a hodnotiť. (Petřík, 2009, s. 93)

Brealey, Myers a Allen (2014, s. 876) dopĺňajú, že dlhodobé plánovanie sa zameriava na investície rozdelené do hlavných oblastí podnikania a vyhýba sa detailom.

Podľa Rossa, Westerfielda a Jordana (2013, s. 92) finančné plánovanie definuje cestu pre dosiahnutie finančných cieľov podniku, je to teda výkaz toho, čo má byť urobené v budúcnosti. Veľa rozhodnutí má dlhodobú účinnosť, čo niekedy znamená dlhý čas pre ich implementáciu. V dnešnej, rýchlo sa meniacej dobe to vyžaduje robiť podnikové rozhodnutia v predstihu ich skutočnej realizácie.

Růčková a Roubíčková (2012, s. 177) vymedzujú 4 hlavné komponenty dlhodobého finančného plánu:

- Plánovaný výkaz zisku a strát
- Plánovaná rozvahy
- Plánovaný výkaz cash flow
- Sústava ukazovateľov k porovnaniu variant

3.4.1 Plánovaný výkaz zisku a strát

Plánovaný výkaz zisku a strát je klíčovou součástí strategického finančního plánu a řídicím pracovníkem poskytuje informace o výnosech, nákladech, výsledku hospodářství před a po zdanění za jednotlivé roky plánování. (Fotr, 2012, s. 183)

Plán tržieb

Marinič (2014, s. 176) tvrdí, že základem pro plán a predikciu tržieb je predbežný marketingový plán, kde je hlavné určiť sortiment, cenu produktov a objem predaja. Ostatné podnikové plány a rozpočty sa odvíjajú práve od budúceho objemu predaja.

K stanoveniu predpokladanej veľkosti tržieb sa využívajú hlavne kauzálne a štatistické metódy. Tržby sa určujú buď agregovane alebo vo väčšej miere podrobnosti. Všetko závisí od dostupnosti informácií. Čím presnejšie sú podnikové informácie, tým menšia miera odhadov sa musí použiť. (Růčková a Roubíčková, 2012, s. 177)

Rozhodujúcou položkou výnosov sú tržby za výrobky a služby. Pri plánovaní treba rešpektovať cyklický vývoj v niektorých odvetviach, oboroch alebo na individuálnych trhoch, ovplyvňujúci objem predajov a predajné ceny. Je odporúčané pracovať s rôznymi variantmi vývoja tržieb pri predpoklade pozitívneho alebo negatívneho vývoja externých faktorov. Dôležitá je pripravenosť podniku na negatívne odchýlky od plánovanej hodnoty tržieb. (Fotr, 2012, s. 184)

Plán nákladov

Plán nákladov vychádza z vnútro podnikového kalkulačného systému a rozpočtovníctva a poskytuje údaje o spotrebe materiálu, energie, nakupovaných službách, ďalej o mzdových nákladoch, odpisoch, finančných nákladoch a nakoniec o daniach a poplatkoch. (Marinič, 2008, s. 179)

Pri plánovaní nákladov sa musia rešpektovať špecifické rysy jednotlivých položiek. Fotr (2012, s. 185 – 186) rozdeľuje náklady na:

- Priame (variabilné) – ich výška je závislá na objeme produkcie jednotlivých výrobkov. Pre ich stanovenie je potrebné vedieť normy spotreby vyjadrujúce veľkosť spotreby jednotlivých nákladových položiek na jednotku produkcie.
- Závislé na konkrétnych položkách finančného plánu, hlavne rozvahy. Medzi takéto náklady sa zaraďujú odpisy, rezervy, finančné náklady.

- Závislé na iných faktoroch (fixné) – jedná sa najmä o služby ako opravy, doprava, reprezentácia, služby poradenských spoločností, leasing alebo poisťné. Takisto sem patrí režijná časť spotrebovaného materiálu, energií a práce.

Plánovaný výsledok hospodárenia

Spoločnosť zostavuje rámcový prehľad o tvorbe zisku, ktorý je použiteľný pre plánovaciu činnosť a vychádza z platnej legislatívy. Spočítajú sa údaje o podnikových výkonoch, výkonnej spotrebe, pridanej hodnote. Po dopočítaní ďalších výnosových a nákladových položiek dostane podnik VH za hospodársku a finančnú činnosť. Dosiahnutý VH pred zdanením predstavuje základ pre výpočet dane z príjmov a určenie čistého zisku. (Marinič, 2008, s. 179)

3.4.2 Plánovaná rozvaha

Plánovaná rozvaha predstavuje vývoj majetku a zdrojov jeho financovania. K jednotlivým hodnotám položiek aktív a pasív sa dospeje buď ich hrubým odhadom v jednotlivých rokoch plánovacieho obdobia alebo zložitejšími metódami vedúcimi k presnejšiemu stanoveniu konkrétnych položiek. (Růčková a Roubíčková, 2012, s. 187)

U väčšiny položiek sa neurčuje hodnota každej položky. Dlhodobý majetok je tvorený DHM, DNM a DFM a vychádza z investičného a odpisového plánu. Obežné aktíva sú stanovené z plánu zásob, z plánov dlhodobých a krátkodobých pohľadávok a plánu krátkodobého finančného majetku. (Marek a kol., 2006, s. 502 – 503)

Niektoré položky je možné odvodiť od plánu tržieb (napr. pohľadávky, zásoby, zložky krátkodobých záväzkov), u iných treba zvoliť iný postup. K plánu obežných aktív sa pristupuje jednou z dvoch metód, a to percentuálny podiel k tržbám alebo metóda ukazovateľov obratu. Ich spoločným znakom sú plánované tržby v jednotlivých rokoch plánu. (Růčková a Roubíčková, 2012, s. 187)

Pri plánovaní zdrojov financovania existuje vzájomné pôsobenie s plánom aktív a peňažných tokov. Veľkosť výšky pasív je ovplyvnená výškou plánovaných aktív. Štruktúra pasív je rozdelená podľa interného (vlastný kapitál) a externého (cudzie zdroje) financovania. (Fotr, 2012, s. 191)

3.4.3 Plánovaný cash flow

Plánovaný prehľad o finančných tokoch je zostavovaný v zjednodušenej podobe, a to na základe výsledkov z plánovaného výkazu zisku a strát, plánovanej rozvahy, plánovaného prepočtu dane z príjmov a plánovaného rozdelenia výsledku hospodárenia. Takýto plán hlavne vyjadruje zmenu stavu peňažných prostriedkov na základe zmien iných aktív a pasív za analyzované obdobie. (Marek a kol., 2006, s. 504 – 505)

Šteker a Otrusinová (2013, s. 244) opisujú 2 základné metódy zostavenia cash flow:

- **Priama metóda** – založená na skutočnom pohybe peňažných prostriedkov, teda príjmoch a výdajoch podniku.
- **Nepriama metóda** – vychádza z výsledku hospodárenia, ktorý sa ďalej upravuje na tok peňažných prostriedkov, pretože nie každý náklad alebo výnos je aj spojený s pohybom peňažných prostriedkov.

3.5 Krátkodobý finančný plán

Brealey, Myers a Allen (2014, s. 882) definujú krátkodobé finančné plánovanie ako riadenie krátkodobých (obežných) aktív a krátkodobých záväzkov spoločnosti. Povaha krátkodobého finančného plánu je určovaná objemom dlhodobého kapitálu, ktorý si podnik zaopatrí. Hlavným bodom krátkodobého finančného plánu je porozumieť zdrojom financovania a použitiu hotovosti.

Pavelková a Knápková (2012, s. 213) nadväzujú s tým, že krátkodobý (operatívny) finančný plán vychádza z dlhodobého (strategického) finančného plánu a vyjadruje krátkodobé finančné rozhodnutia podniku. Tieto rozhodnutia sú prijímané v súvislosti s víziou a stratégiou zakomponovanou v dlhodobom pláne, reaguje však na zmeny vonkajších a vnútorných podmienok vývoja podniku. Je zostavovaný na obdobie nepresahujúce 1 rok.

Block, Geoffrey a Bartley (2014, s. 97) tvrdia, že na základe projektovania účtovných výkazov (hlavne z krátkodobého hľadiska), vie spoločnosť odhadnúť jej budúcu úroveň pohľadávok, majetku, záväzkov a ostatných významných položiek, vrátane predpokladaného zisku. Na tom ďalej stavia finančný riaditeľ, ktorý pozorne sleduje reálny vývoj udalostí oproti plánom a robí nevyhnutné úpravy. Navyše, finančné plány sú často vyžadované bankami a ostatnými veriteľmi ako ukazovateľ budúceho vývoja podniku.

Základnou úlohou krátkodobého finančného plánu je zaistenie alebo optimalizácia likvidity spoločnosti., tzv. cash management. Medzi ďalšie úlohy krátkodobého finančného plánovania patria:

- Riadenie likvidity a pracovného kapitálu.
- Riadenie krátkodobých aktív a jeho položiek.
- Riadenie krátkodobých pasív a jeho položiek. (Marinič, 2014, s. 203)

Ročný finančný plán je spravidla rozdelený na jednotlivé časti, zväčša štvrt'roky. Jeho výstupom je tak, ako u dlhodobého finančného plánu, plánovaná rozvaha, plánovaný výkaz zisku a strát a plánovaný cash flow.

U plánovanej výsledovky sa stanovujú najvýznamnejšie položky nákladov (náklady na predaný tovar, osobné náklady, materiálové náklady, náklady na energie, odbytové náklady, doprava, náklady na reklamu, správna réžia, finančné náklady), ktoré sa porovnávajú s položkami výnosov. Výsledkom je plán zisku, ktorý môže byť skonštruovaný rôznymi prístupmi, ale všetky spravidla vychádzajú z rovnakej rovnice: $tržby - náklady = zisk$. Rozdiel je v počítaní nákladov, kde existujú 2 prístupy. Jeden je vecný prístup, kde sa náklady delia podľa ich vecnej podstaty na jednotlivé nákladové druhy, tzv. metóda celkových nákladov. Druhý je funkčný prístup, ktorý delí plán zisku podľa funkcií v podniku (výroba, predaj, správa), tzv. metóda nákladov na obrat. (Růčková a Roubíčková, 2012, s. 194)

Zmyslom plánovanej rozvahy je poskytnúť užívateľom prehľad o finančnej situácii podniku, o stave jeho finančnej štruktúry a využívanom majetku. Vynechávajú sa položky, ktoré sú pre podnik irelevantné alebo sa vyjadrujú v súhrnnej hodnote. Plánovaná rozvaha nadväzuje na rozvahu v dlhodobom pláne. Objem tržieb je plánovaný vzhľadom na obmedzenia množstva využívaného dlhodobého hmotného majetku v danom roku. (Růčková a Roubíčková, 2012, s. 194)

Plán cash flow je zostavený tak, aby udržoval podnik likvidný a poskytuje základ pre stanovenie výšky budúcich úverov. Súvisí hlavne s plánom odbytu, nákupu a investícií. V prípade kladných voľných peňažných tokov, podnik dosahuje nové zdroje pre financovanie svojej bežnej prevádzky. Naopak, ak dosahuje záporné voľné peňažné toky, tak podnik musí využívať dodatočné externé zdroje financovania, nutné pre bežnú prevádzku podniku. (Marinič, 2008, s. 203)

Pre manažérov je dôležité, aby efektívne vedeli využívať voľné finančné prebytky v jednotlivých obdobiach roka a optimálnym spôsobom tak kryli svoje kapitálové potreby. (Pavelková a Knápková, 2012, s. 213)

Krátkodobé finančné rozhodnutia sa dvoma spôsobmi líšia od tých dlhodobých. Za prvé, zvyčajne sa týkajú krátkodobých aktív a pasív, a za druhé sú ľahšie zvrátiteľné, napr. krátkodobá pôžička na 2 mesiace voči emisii dlhopisov s 20 ročnou splatnosťou. Aj napriek tomu, sú krátkodobé finančné potreby zviazané s dlhodobými rozhodnutiami, podnik totiž vyžaduje rôznych druhov investícií do svojho majetku, ktoré môžu byť financované, buď krátkodobými alebo dlhodobými zdrojmi kapitálu. Brealey, Myers a Allen (2014, s. 866)

4 HODNOTENIE REALIZÁCIE A KONTROLA FINANČNÉHO PLÁNU

Sedláček. (2010, s. 146) tvrdí, že kvalita finančného plánu sa posudzuje podľa jeho dôsledkov pre vývoj tržnej hodnoty podniku. Jednotlivé plánované výkazy sa hodnotia podľa kritérií finančnej analýzy. Pre majiteľa spoločnosti má finančný plán význam pri odhadovaní výšky dividendového výnosu v jednotlivých rokoch a stanovení približnej trhovej hodnoty na konci plánovacieho obdobia. Z pohľadu trhovej hodnoty je prijateľný taký finančný plán, kde súčasná hodnota podniku je vyššia, než jeho aktuálna hodnota.

Podľa Petříka (2009, s. 94) musia byť finančné plány pravidelne kontrolované a vyhodnocované na predpokladoch, na ktorých boli zostavené. Finančné plány musia byť flexibilné, tak, aby poskytovali dostatočný časový priestor pre včasnú revíziu pri nepredvídateľných zmenách v okolí podniku. Pri časovej kontrole sa využíva spätná väzba pomocou vhodných informačných systémov.

Pri porovnávaní finančného plánu s účtovnými výkazmi sa zisťujú odchýlky skutočnosti od plánu. Je dôležité kontinuálne merať a analyzovať výsledky indikujúce odchýlky vo vývoji, ktoré následne vedú k nápravným opatreniam k zaisteniu plánovaných cieľov, prípadne dôjde k úprave samotného podnikového plánu. (Pavelková a Knápková, 2012, s. 213)

Akýkoľvek plán je podľa Žůrkovej (2007, s. 43) možné používať len v prípade jeho efektívnej kontroly a existencie spätnej väzby, teda v stanovení odchýlok, v pravidelnosti ich stanovovania a prijímaní nápravných opatrení.

Kislingerová a kol. (2010, s. 135) píšú, že väčšina plánov obsahuje zhrnutie finančného plánu. Táto časť obsahuje diskusiu o dividendovej politike, (čím viac peňazí podnik vyplatí, tým viac bude potrebovať cudzích zdrojov). Rastúca spoločnosť si ďalej musí dať pozor na zvýšený objem platieb za investície do majetkového vybavenia a prevádzkového kapitálu. Taktiež, záväzky zo splácania dlhových úrokov môžu pohltiť veľké objemy finančných prostriedkov. Hotovostné toky z prevádzkovej činnosti musia pokryť výšku odčerpávaných prostriedkov, inak musí podnik získať dodatočný kapitál a hrozí mu nedostatočná likvidita.

PRAKTICKÁ ČÁST

5 PREDSTAVENIE SPOLOČNOSTI

Spoločnosť XY je spoločnosť s ručeným obmedzením, založená v roku 1998 na Slovensku, kedy prevzala čiastkovú výrobu plastových výrobkov od lokálneho poľnohospodárskeho družstva. V danom areáli družstva sa nachádza aj jej sídlo a výrobné haly. Spoločnosť nemá žiadnu organizačnú jednotku v zahraničí. Hlavným výrobným zameraním spoločnosti je produkcia výrobkov z termoplastov technológiou vstrekovania. Primárnymi výrobnými skupinami sú rôzne exteriérové a interiérové diely pre automobilový priemysel. Spoločnosť má dlhoročnú skúsenosť aj s výrobou veľkoplošných dielov pre elektrotechnický priemysel. (internetová stránka spoločnosti XY)

5.1 Výrobná oblasť

Nosnými výrobnými skupinami sú vzhľadové, vysoko-lesklé, matné a technické plastové výlisky pre automobilový priemysel. Na požiadanie zákazníka sa zabezpečujú aj montážne práce, ultrazvukové zvarovanie alebo aplikácia polyuretánového tesnenia na plastové diely.

Medzi rokmi 1998-2014 sa výrobný program postupne rozrástol na 30 plastových výrobkov pre automobilový priemysel a 12 produktov pre elektrotechnický priemysel. Hlavné výrobné zameranie bolo na zadné plastové kryty ako súčasť LCD a plazma obrazoviek pre odberateľov ako Samsung, LG, Panasonic. (interné zdroje spoločnosti XY)

Od roku 2015 sa spoločnosť výhradne zameriava na automobilový sektor, aj kvôli náhle ukončeným vzťahom s odberateľmi plastových krytov, ktorí presťahovali podstatnú časť výroby LCD obrazoviek mimo územie Slovenska. Súčasný výrobný program pozostáva s približne 25 exteriérových a interiérových plastových dielov pre všetky automobilky s výrobou na Slovensku (VW AG, Kia Motors, PSA Peugeot Citroen). (interné zdroje spoločnosti XY)



Obr. 4 Hlavné výrobkové portfólio spoločnosti XY (vlastné spracovanie)

K vedľajšej výrobnej činnosti patrí výroba prepraviek na zeleninu a ovocie, plomby (plastové uzávery na sudy pre pivovary), zatrávňovacie dosky (pre spevnenie plôch s prirodzeným presakovaním vody) a kompostér. (internetová stránka spoločnosti XY)



Obr. 5 Vedľajšie výrobkové portfólio spoločnosti XY (vlastné spracovanie)

5.2 Zamestnanci

Spoločnosť je vo svojom obchodnom vedení zastupovaná jedným konateľom, ktorý je zároveň jedným z 2 spoločníkov spoločnosti. Manažment spoločnosti je stabilne tvorený 13 pracovníkmi, ktorí sa podieľajú na jej organizačnom chode. (interné zdroje spoločnosti XY)

Tab. 1 Vývoj počtu zamestnancov spoločnosti XY (vlastné spracovanie)

	2011	2012	2013	2014	2015
Priemerný počet zamestnancov	72	83	96	106	124
z toho riadiaci pracovníci	12	12	13	13	13

5.3 Stratégia a ciele

Od svojho vzniku v roku 1998 prechádza spoločnosť neustálym rozvojom a modernizáciou s cieľom nadviazať na dlhoročnú a úspešnú regionálnu tradíciu výroby plastových výrobkov. Podnik má za cieľ rozvíjať sa vo všetkých oblastiach s dôrazom na spokojnosť zákazníkov, konkurencieschopnosť, nové strojové vybavenie, nové technológie, inovácie, ekológiu, zdokonaľovanie výrobného procesu a iné. (internetová stránka spoločnosti XY)

Základnou stratégiou podniku je špecializácia na veľké vstrekovacie stroje, vhodné pre spracovanie termoplastov technológiou vstrekovania. Strategickým cieľom je ďalší nákup moderných technológií a presadenie sa v oblasti výroby a montáže veľkých technických výlis-
kov, obzvlášť pre automobilový priemysel. (internetová stránka spoločnosti XY)

5.4 Certifikáty

Spoločnosť si svoj úspech v podnikaní zakladá na vysokej kvalite svojho výrobného procesu. Od roku 2008 má zavedený systém manažmentu kvality, ktorý je nevyhnutný pre držanie kroku so súčasnými trendami a pre plnenie požiadaviek zákazníkov. Výsledkom je certifikovaný systém manažmentu kvality podľa požiadaviek EN ISO 9001 a ISO/TS 16949, ktoré slúžia ako hlavné nástroje pre napĺňanie vízie vedenia spoločnosti.

6 ANALÝZA OKOLIA A HOSPODÁRENIA SPOLOČNOSTI

6.1 Základné charakteristiky odvetvia

Spoločnosť sa podľa Klasifikácie ekonomických činností (SK - NACE) zaraďuje do sekcie C – Priemyselná výroba, skupina 29 – Výroba motorových vozidiel, návesov a prívesov, podrobnejšie podtrieda 29.32.0 – Výroba ostatných dielov a príslušenstva pre motorové vozidlá. (ŠÚSR, 2016a, online)

6.1.1 Automobilový priemysel vo svete

Produkcija motorových vozidiel celosvetovo v roku 2014 prekročila hranicu 90 miliónov, čo bolo približne o 3% viac než v roku 2013. Celosvetový rast sa ale spomalil z úrovne 4 – 5 % z posledných 3 rokov, a to hlavne pre nižšie tempo rastu produkcie v Číne, ktorá je najväčší svetový producent automobilov. V Brazílii a Rusku, ďalších dvoch významných svetových producentoch automobilov, došlo k poklesu rastu produkcie o 16%, resp. 13% medziročne. Je to dôsledok nestabilnej ekonomickej situácie (obe krajiny sú významní svetoví exportéri komodít, hlavne nerastných surovín, ktorých ceny dlhodobo prevažne klesajú pre ich znížený dopyt), ako aj politickej (vojna na Ukrajine, hospodárske sankcie Európskej únie proti Rusku). Naopak, produkcia rástla v Severnej Amerike, hlavne v Mexiku, ako dôsledok otvorenia nových výrobných závodov, rozširovania investícií a zvýšenému odbytú automobilov v USA. (PWC, 2015a, online)

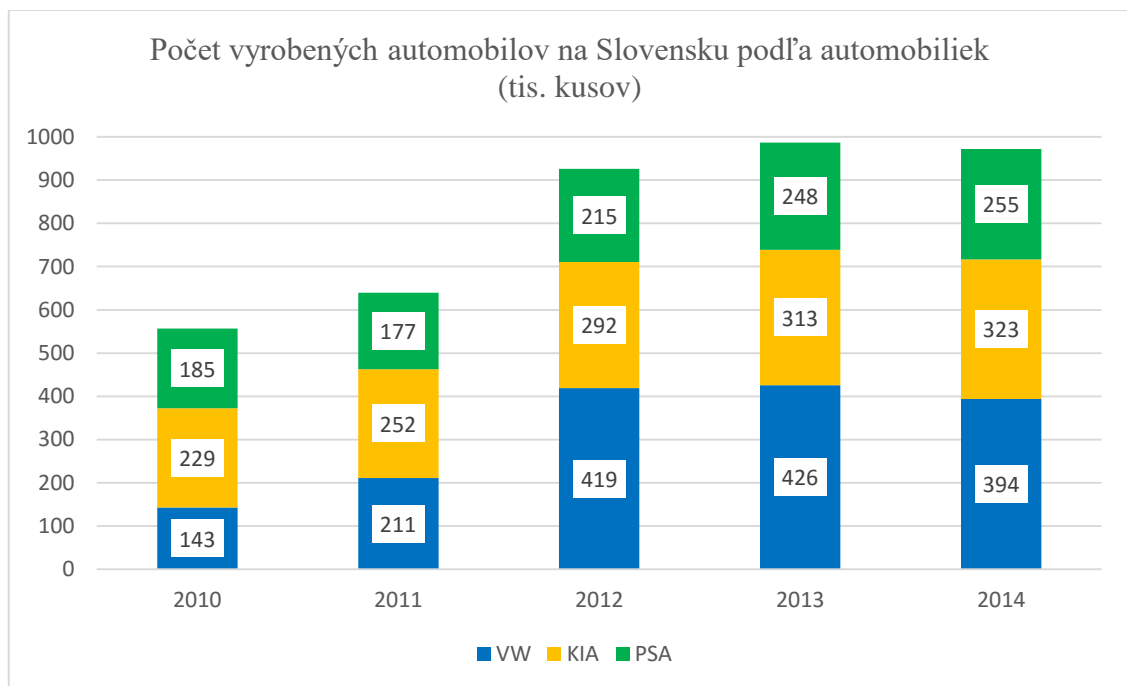
Tab. 2 Svetoví výrobcovia automobilov (PWC, 2015, vlastné spracovanie)

Výroba vozidiel (tis. kusov)	2012	2013	2014	13/12	14/13
EÚ15 (staré členské štáty)	12 791	12 766	13 402	0,20%	4,98%
EÚ13 (nové členské štáty)	3 447	3 418	3 575	0,84%	4,59%
- Slovensko	926	987	972	-6,59%	-1,52%
- Česká republika	1 174	1 128	1 247	3,92%	10,55%
Čína	19 272	22 117	23 723	-14,76%	7,26%
Japonsko	9 943	9 630	9 775	3,15%	1,51%
India	4 175	3 881	3 840	7,04%	-1,06%
Rusko	2 233	2 175	1 887	2,60%	-13,24%
USA	10 333	11 046	11 661	-6,90%	5,57%
Mexiko	3 002	3 055	3 365	-1,77%	10,15%
Brazília	3 403	3 740	3 146	-9,90%	-15,88%
Ostatné	15 610	15 472	15 374	0,88%	-0,63%
Celkom	84 208	87 300	89 747	-3,67%	2,80%

6.1.2 Automobilový priemysel na Slovensku

Na Slovensku majú svoje výrobné závody 3 svetové automobilové koncerny, a to, Volkswagen AG, KIA Motors a PSA Peugeot Citroën, ktoré priamo a nepriamo zamestnávajú okolo 200 tisíc pracovníkov, dodávateľov a subdodávateľov. (Sario, 2015, online)

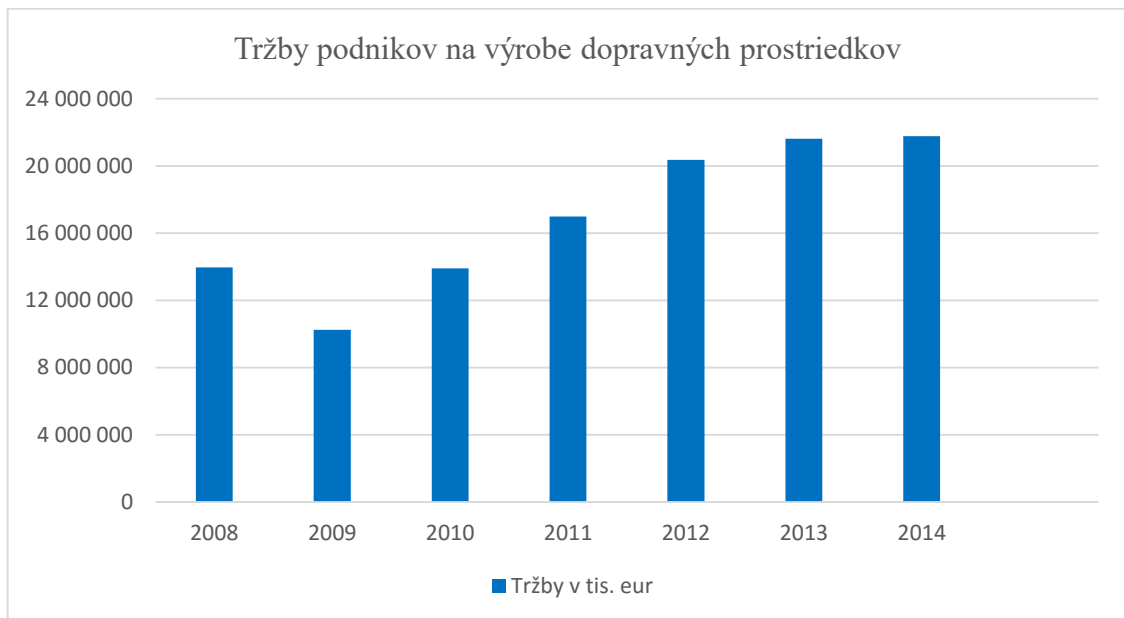
Slovensko spolu s Českou republikou sú jediné východoeurópske krajiny, patriace k dvadsiatke najväčších svetových výrobcov vozidiel. V regióne strednej Európy je automobilová výroba silným ťahúňom daných ekonomík, automobilový priemysel sa v roku 2014 podieľal na celkovom HDP Slovenska približne 43 percentami, podiel odvetvia na exporte predstavuje 26%. V počte vyrobených automobilov na hlavu je Slovensko dokonca prvé na svete s počtom 178 áut na tisíc obyvateľov. (Holeček, 2015, online)



Obr. 6 Podiel automobiliek na celkovej výrobe (Investujeme, 2015, vlastné spracovanie)

Tržby podnikov zaoberajúcich sa výrobou dopravných prostriedkov od vypuknutia svetovej finančnej a hospodárskej krízy v roku 2008 klesli na Slovensku len v nasledujúcom roku 2009. Dopady krízy najviac zasiahli obory stavebníctvo a automobilový priemysel, ako silno cyklické odvetvia ekonomiky. Dôsledkami poklesu globálneho ekonomického výkonu bol znížený dopyt po slovenských výrobkoch (vrátane automobilov), prepúšťanie zamestnancov, zníženie kúpi schopnosti obyvateľstva. Tento jav trval len 1 rok, v roku 2010 sa vo svete znovu pomaly začala obnovovať spotrebiteľská dôvera a investičná činnosť. Aj slovenská vláda prijala stimuly na podporu ekonomiky a jej hlavných odvetví, vrátane automobilového, tzv. šrotovné. (Fifeková a kol., 2015, online)

Slovensko a jej automobilový priemysel silno závisí na zahraničnom dopyte, ktorý od roku 2010 neustále rastie, dôsledkom čoho rástli aj tržby podnikov v danom odvetví. Prospechom je aj vysoká investičná činnosť automobiliek, ktoré neustále viac svojich zdrojov investujú do výskumu a vývoja. (Apoleon, 2015, online)



Obr. 7 Vývoj tržieb v odvetví (ŠÚSR, 2015, vlastné spracovanie)

6.2 SLEPT analýza

6.2.1 Sociálne faktory

Spoločnosť má svoje sídlo v Trenčianskom kraji, preto bude predmetom analýzy prevažne tento kraj. V roku 2015 bol počet obyvateľov na Slovensku 5 424 058. V rovnakom období sa pohyboval počet obyvateľov v Trenčianskom kraji na úrovni 591 233, kedy došlo k poklesu obyvateľstva o 0,2% oproti roku 2014. Trend poklesu počtu obyvateľov je v kraji dlhodobý, hlavnou príčinou je ich úbytok kvôli zápornej migrácii v kraji, v dôsledku toho sa z kraja v roku 2015 vysťahovalo o 624 obyvateľov viac ako sa do neho prisťahovalo. (ŠÚSR, 2016b, online)

Nezamestnanosť je v kraji dlhodobo nižšia než republikový priemer, v roku 2015 dosiahla nezamestnanosť úroveň 7,77% čo je pokles o 1,85% oproti roku 2014. Na konci roku bolo v kraji evidovaných 988 voľných pracovných miest, čo predstavovalo približne 28,8 uchádzačov na jedno voľné miesto. (ŠÚSR, 2016c, online)

Z celkového počtu približne 591 tis. obyvateľov, je 79 tis. (13,32%) v predproduktívnom veku do 15 rokov, asi 423 tis. (71,59%) v produktívnom veku od 15 do 64 rokov, zvyšok obyvateľov, 89 tis., je v poproduktívnom veku. (ŠÚSR, 2016d, online)

Priemerná mesačná hrubá mzda v národnom hospodárstve v roku 2015 predstavovala 859 eur, čo je mierny rast oproti predchádzajúcemu roku o 0,12%. Zároveň je to nižšia hodnota než v kraji, kde takáto mzda dosiahla úroveň 863 eur. (ŠÚSR, 2016e, online)

6.2.2 Legislatívne faktory

Súkromné podnikanie je garantované Ústavou SR, charakterizované a definované jednotlivými zákonmi. Medzi najvýznamnejšie právne predpisy sa zaraďujú Obchodný zákonník, Zákon o živnostenskom podnikaní, Občiansky zákonník, Zákonník práce, Daňové zákony alebo Zákon o účtovníctve. (Podnikajte, 2015, online)

Úroveň schvaľovanej legislatívy je na Slovensku v oblasti podnikania dlhodobo kritizovaná. Podnikatelia žiadajú vyššiu stabilitu a predvídateľnosť legislatívneho rámca, lepšiu zrozumiteľnosť noriem, menej času stráveného pri byrokracii a takisto zjednodušenie procesov pri zakladaní spoločnosti. (Conorto a kol., 2014, online)

Dôkazom nie ideálnej podnikateľskej legislatívy je postavenie Slovenska v rámci rebríčku globálnej konkurencieschopnosti vydaného Svetovým ekonomickým fórom (WEF), kde sa krajina v roku 2006 pohybovala okolo 40. miesta, približne na úrovni krajín V4, zatiaľ čo v roku 2015 obsadilo až 67. miesto a je posledná v rámci krajín V4. (Alianciapas, 2015, online)

Celkové daňové zaťaženie na Slovensku dosiahlo v roku 2015 úroveň 51,2%, čo je približne o 11 percentuálnych bodov viac než je priemer krajín EÚ. Možné spôsoby, ktoré by znížili túto nadpriemernú úroveň sú pokračujúca elektronizácia daňovej správy, zníženie daňového a odvodového zaťaženia a zjednodušenie daňového systému, vrátane štruktúry sadzieb jednotlivých daní. (PWC, 2015b, online)

Od 1.1.2016 dochádza v slovenskej daňovej legislatíve k viacerým zmenám. Novela zákona o DPH obsahuje napríklad opatrenia ako nový kontrolný výkaz DPH pre podnikateľov, znížená 10% sadzba DPH na vybrané druhy potravín (mäso, ryby, vajcia, mliečne výrobky a iné) alebo vznik daňovej povinnosti po prijatí platby od zákazníka. Sadzby priamych aj ne-

priamych daní zostávajú nezmenené, teda základná sadzba DPH je na úrovni 20%, daň z príjmov právnických osôb je 22% a nezmenená zostala aj progresívna sadzba dane z príjmov fyzických osôb vo výške 19% a 25%. (Seneši, 2015, online)

6.2.3 Ekonomické faktory

Svetová ekonomika rástla v roku 2015 miernejším tempom než sú jej historické štandardy. V USA začalo dochádzať k normalizácii menovej politiky, americký FED na konci roku zvýšil úrokové sadzby z technickej nuly na 0,25%. V Číne sa zatiaľ oficiálne nepotvrdili odhady pomalšieho ekonomického rastu než je plánovaný cieľ okolo 7% HDP, aj keď pochybnosti o jej kondícii zostávajú, dôsledkom sú veľké turbulencie na čínskych akciových trhoch. Menová politika v Eurozóne sa ubera opačným smerom ako v USA, keď od marca 2015, Európska centrálna banka bojuje s defláciou a začala vlastné kvantitatívne uvoľňovanie v podobe nákupu vládnych dlhopisov v objeme 60 miliárd eur mesačne. S týmto programom nákupu aktív ECB počíta minimálne do marca 2017. V Eurozóne takisto spomaľuje ekonomický rast, v roku 2015 sa pohyboval na úrovni 1,5%, tesne nad touto hodnotou by sa mal pohybovať aj v roku 2016. Globálna inflácia bola nízka pre prevládajúce nízke ceny komodít, hlavne ropy. Cena ropy Brent klesla na konci roku 2015 na úroveň 35USD/barel, v nasledujúcom roku sa očakáva len mierny nárast ceny alebo jej stagnácia. (NBS, 2015, online)

Slovenskej ekonomike sa v roku 2015 darilo nad očakávania, rast HDP prekročil odhady analytikov. Jeho hlavným zdrojom bol domáci dopyt, v rámci neho rast investícií a dočerpávanie eurofondov z končiaceho programového obdobia. Zdrojom rastu domácej spotreby boli najmä rastúce disponibilné príjmy domácností a nízka inflácia. (NBS, 2015, online)

V ekonomike sa zvýšil počet zamestnaných osôb a naopak postupne klesala miera nezamestnanosti, a hoci sa očakáva jej ďalšie znižovanie, je stále veľmi vysoká a obsahuje v sebe mnohé štrukturálne problémy (miera nezamestnanosti absolventov stredných a vysokých škôl dosahuje 25%). Silnejší domáci dopyt nemal pro inflačné impulzy, dovezená zahraničná inflácia bola nízka, takisto klesali ceny energií. Slovensko už štvrtý rok po sebe dosiahlo prebytok obchodnej bilancie aj keď s nižšou absolútnou hodnotou exportu než v predchádzajúcom roku, kedy medziročne poklesol asi o 2,2%. Ešte výraznejší pokles ale dosiahol import tovarov a služieb, kde došlo k medziročnej zápornej zmene o 2,92%. Už 8 štvrtrokov za sebou je v krajine zaznamenaná záporná dynamika cenovej hladiny. Hlavnou prí-

činou sú nízke ceny na trhu energetických komodít, hlavne v podobe znížených cien pohonných látok, plynnej a elektrickej energie. Opäť výrazne medziročne klesli ceny výrobcov a ich ďalší, aj keď miernejší prepád sa očakáva aj v budúcom roku. (NBS, 2015, online)

Tab. 3 Základné makro údaje SR (Trading economics, 2016, vlastné spracovanie)

		2011	2012	2013	2014	2015	2016 predikcia
HDP (reálne)	%	2,8	1,5	1,4	2,5	3,5	3,2
Miera nezamestnanosti	%	13,6	14	14,2	13,2	12	11,5
CPI	%	3,9	3,6	1,4	-0,1	-0,3	0,4
PPI	%	4,4	2,1	-0,9	-3,5	-4,2	-4,5
Vývoz	mld. eur	59,901	66,208	69,037	69,414	67,884	x
Dovoz	mld. eur	60,207	63,281	65,578	66,47	64,527	x
Obchodná bilancia	mld. eur	-0,306	2,927	3,459	2,944	3,357	x
Deficit štátneho rozpočtu	% z HDP	-4,1	-4,2	-2,6	-2,8	-2,7	-2,1
Verejný dlh k HDP	% z HDP	43,5	52,1	54,6	53,6	52,3	51,9
Repo sadzba	%	1	0,75	0,25	0,05	0,05	0,05
Depozitná sadzba	%	0,25	0	0	-0,2	-0,3	-0,4

6.2.4 Politické faktory

V roku 2015 bola vládou podpísaná investičná zmluva s výrobcom luxusných vozidiel Jaguarom, kde sa investor zaviazal v prvej fáze preinvestovať vyše 1,4 miliardy eur. Je to jedna z najväčších investícií v novodobej histórii krajiny, zároveň potvrdí dominantné postavenie automobilového priemyslu v slovenskej ekonomike. Investor od štátu dostane investičný stimul vo výške 130 miliónov eur, čo potvrdzuje ochotu vlády podporovať príchod zahraničných investorov vo vysoko konkurenčnom prostredí strednej a východnej Európy. (E15, 2015, online)

6.2.5 Technologické faktory

Automobilový priemysel patrí k najrýchlejšie sa rozvíjajúcim sektorom a kladie nové požiadavky na mnoho iných odvetví. Trendy pri nových technológiách v danom sektore sú pomer používaných materiálov (hliník vs. plast), používanie plastových materiálov s uhlíkovými a sklenenými vláknami, znižovanie emisií automobilov, používanie robotických technológií alebo koncept tzv. lightweight automotive (ľahké automobily). (Plasticportal, 2015, online)

Tlak zo strany zákazníkov a konkurencie vyžaduje zavádzanie nových technológií a ďalších inovácií. Netýka sa to len výrobcov automobilov, ale aj ich dodávateľov, od ktorých sa vyžaduje zabezpečiť nie len požadované diely, ale aj ich ďalší vývoj. (Babeľová, 2015, online)

Daná spoločnosť, hoci doteraz nevynakladala výdaje do vlastného výskumu a vývoja, v budúcnosti očakáva takéto výdaje, práve v dôsledku požiadaviek svojich odberateľov.

6.3 Porterov model konkurenčného prostredia

6.3.1 Súčasná konkurencia

V danej kategórii odvetvia podľa klasifikácie SK – NACE, 29.32.0 – Výroba ostatných dielov a príslušenstva pre motorové vozidlá, má spoločnosť XY 129 priamych, aktívnych konkurentov, ktorých podnikateľská činnosť sa zaoberá takouto výrobou. Medzi jednotlivými spoločnosťami sa vyskytujú diametrálne rozdiely v oblastiach ako počet zamestnancov, výška obratu, dosiahnutý zisk. Na trhu hrajú prím dominantné podniky ako Mobis Slovakia, Johnson Controls Automotive Slovakia, Faurecia Slovakia, SAS Automotive a iné, ktoré automobilkám na Slovensku priamo dodávajú kompletne systémy a moduly. Tieto spoločnosti predávajú časť svojich zákaziek menším výrobcom ako je aj spoločnosť XY, ktoré zabezpečujú výrobu daných komponentov. Medzi podniky, ktoré najviac konkurujú skúmanej spoločnosti patria napr. DONGHEE Slovakia, s.r.o., Plasticconcept s.r.o., Brose Bratislava, spol. s.r.o., HBPO Slovakia, s.r.o., Hella Innenleuchten – Systeme Bratislava, s.r.o., Pankl Automotive Slovakia s.r.o., REHAU s.r.o., Craemer Slovakia, s.r.o., Nissens Slovakia, s.r.o.. (Finstat, 2016, online)

Spoločnosť využíva viaceré nástroje, ktorými sa snaží odlišiť od konkurencie, a to hlavne kladeným dôrazom na inovácie vo výrobných technológiách, modernizáciou strojového parku a robotického vybavenia, prezentovaním seba samej ako spoľahlivého obchodného partnera, ktorý si zakladá na kvalite svojich produktov a ich včasnom dodaní zákazníkovi. (interné zdroje spoločnosti XY)

6.3.2 Nová konkurencia

Od roku 2015 sa na automobilovom trhu s rovnakým výrobným zameraním objavili 4 nové spoločnosti. Všetky vznikli v západnej časti Slovenska, kde sa nachádza centrum automobilového priemyslu. (Finstat, 2016, online)

V súčasnosti nepredstavujú priamu konkurenciu, pretože daný výrobný sektor vyžaduje vysoké počiatkové náklady na potrebné technologické a robotické vybavenie, výrobné a skladové kapacity, ktoré trvá určitý čas vybudovať. Základom ich úspechu ale bude získať si vlastných klientov, vybudovať odberateľsko - dodávateľské vzťahy. Takisto musia prejsť internými auditmi kvality výroby od svojich potenciálnych zákazníkov, získať certifikáty potvrdzujúce management kvality podľa noriem ISO a preťačiť sa cez svojich skúsenejších konkurentov.

6.3.3 Substitučné produkty

Substitučné produkty sú možné nie len od domácej, ale aj zahraničnej konkurencie. Výroba sa koncentruje v nákladovo prijateľnejších krajinách ako sú Čína, India alebo z Európy Rumunsko. Cena je ale len jeden faktor, podstatnú úlohu zohráva aj kvalita produktov. Kvalitatívne požiadavky na výrobu sú veľmi vysoké a v tomto ohľade sú krajiny z vysoko kvalifikovanou pracovnou silou a prijateľnými mzdovými nákladmi ako Slovensko, Česká republika alebo Poľsko v určitej výhode, pretože vedia garantovať dodržiavanie bezpečnostných, technických a pracovných noriem pri plnení ekologických požiadaviek.

Spoločnosť XY nevlastní ani nevyvíja vstrekovacie formy pre vysoké finančné náklady, nedostatočné technologické vybavenie a pre daný vývoj nemá dostatok kvalifikovaných zamestnancov. Trh s plastovými produktami pre automobilky zahŕňa veľké množstvo produktov, ktoré môže spoločnosť XY pokryť a tým reagovať na prípadný odchod klienta ku konkurencii. (interné zdroje spoločnosti XY)

6.3.4 Dodávatelia

Spoločnosť XY má široké spektrum dodávateľov materiálov, ktorí pokrývajú požiadavky spoločnosti aj pri neočakávaných výkyvoch v stave zásob. Zároveň pri ich vysokom počte a ďalších existujúcich substitútoch si vie presadiť výhodnejšie cenové podmienky, čím naopak, zvyšuje svoju vyjednávaciu silu. Jedná sa o tuzemských, ale aj zahraničných partnerov, z mnohými z nich má spoločnosť uzatvorené dlhodobejšie zmluvy. Medzi hlavných dodávateľov patria nasledujúce spoločnosti: Plastcom, spol. s.r.o., GS Caltex Czech s.r.o., Polykemi, spol. s.r.o., PLASTOPLAN SK, s.r.o., Borealis L.A.T Slovakia s.r.o., Bayer AG, BASF Slovensko spol. s.r.o. a iné. (interné zdroje spoločnosti XY)

6.3.5 Odberatelia

Vysoká konkurencia u automobiliek neustále vyvíja tlak na ceny jednotlivých modelov. Automobilky majú dominantný podiel na tvorbe HDP krajiny, čím stúpa ich vyjednávací sila a patrične to využívajú pri stanovovaní si svojich cenových podmienok. To sa týka dodávateľov ako prvej (napr. Mobis Slovakia), tak aj druhej kategórie (spoločnosť XY). Zákazníci okrem ceny bezpodmienečne tlačia na úroveň kvality, každý výrobok musí spĺňať tie najprísnejšie kritériá. Spoločnosť XY sa nevyhne občasným reklamáciám, ktoré výrazne zvyšujú výrobné náklady. Takisto pri veľkých zákazkách väčšinou prijíma viaceré výrobné formy, z ktorých sú niektoré stratové, ale pre udržanie zákazníka ako VW Group to spoločnosť musí akceptovať. (Balog a kol., 2015, online)

Najvýznamnejšími zákazníkmi spoločnosti XY sú buď priamo automobilky alebo tzv. dodávatelia prvej kategórie, ktoré časť svojej výroby pre plnú vyťaženosť kapacít prenášajú na svojich subdodávateľov. Patria sem VW Group, HANIL E-HWA AUTOMOTIVE SLOVAKIA, s.r.o., Plastic Omnium Auto Inergy Slovakia s.r.o., IAC Group (Slovakia) s.r.o., Inalfa Roof Systems Slovakia s.r.o. alebo Z Industries SK s.r.o. (interné zdroje spoločnosti XY)

Tab. 4 Porterova analýza 5 konkurenčných síl (vlastné spracovanie)

Faktor	Hodnotenie 1= najnižšia 5=najvyššia	Komentár
Hrozba novej konkurencie	1	<ul style="list-style-type: none"> za rok 2015 len 4 nové spoločnosti v odvetví, vysoké počiatkové náklady
Vyjednávací sila dodávateľov	1-2	<ul style="list-style-type: none"> široké spektrum dodávateľov, rýchle pokrytie neočakávaných požiadaviek, možnosť pre zjednanie výhodnejších cien
Hrozba substitučných produktov	3	<ul style="list-style-type: none"> presun automobilovej výroby do juhovýchodnej Ázie, vysoké nároky na kvalifikovanú pracovnú silu, dodržiavanie pracovných a ekologických noriem
Vyjednávací sila odberateľov	4	<ul style="list-style-type: none"> dominantný podiel automobiliek na HDP SR cenové tlaky na dodávateľov, časté reklamácie zvyšujúce náklady
Súčasná konkurencia	4-5	<ul style="list-style-type: none"> 129 priamych konkurentov, cenové vojny medzi podnikmi, problém udržať si súčasného zákazníka

6.4 SWOT analýza

Tab. 5 SWOT analýza spoločnosti XY (vlastné spracovanie)

Silné stránky - Strengths	Slabé stránky - Weaknesses
<ul style="list-style-type: none"> • používanie najnovších výrobných technológií • certifikovaný systém manažerstva kvality • nízka úroveň zadĺženia spoločnosti • dostatočné výrobné a skladové kapacity • stabilní obchodní partneri 	<ul style="list-style-type: none"> • výroba orientovaná na jeden sektor priemyslu • vysoká fluktuácia zamestnancov vo výrobe • stratové zákazky často súčasť veľkých kontraktov • slabo rozvinuté finančné plánovanie • málo kvalifikovaných pracovníkov v regióne
Príležitosti - Opportunities	Hrozby - Threats
<ul style="list-style-type: none"> • užšia spolupráca s podnikmi v odvetví • zavádzania nového informačného systému • vlastný vývoj výrobných foriem • zlepšenie marketingovej propagácie • orientácia na ázijský automobilový trh 	<ul style="list-style-type: none"> • krátkodobé kontrakty so zákazníkmi • závislosť na vstupných cenách materiálov • vyššia doba návratnosti pri investíciách do výroby • prílev lacnejšej zahraničnej produkcie • nepriaznivý globálny ekonomický vývoj

6.5 Finančná analýza

Finančná analýza je významná súčasť podnikového riadenia. Táto analýza je uskutočnená v spoločnosti XY za roky 2012 až 2015. Sú v nej použité informácie a údaje z účtovných závierok za dané obdobie. Jej výsledky slúžia potrebám ako majiteľov, manažérov a zamestnancov, tak aj užívateľom, ktorí sú externe prepojení s danou spoločnosťou (banky, odberatelia, dodávateľia).

6.5.1 Absolútne ukazovatele finančnej analýzy

Analýza majetkovej štruktúry

Za roky 2012 až 2015 spoločnosť dosiahla rastúcu hodnotu bilančnej sumy aktív, a to približne o 122%. K hlavnému navýšeniu došlo v roku 2014, v oblastiach krátkodobé pohľadávky a finančné účty ako dôsledok výrazného nárastu tržieb za predaj vlastných výrobkov. Časť zvýšeného obratu sa premenila na hotovostné peniaze, časť zostala uložená v pohľadávkach.

Výrazne kolíše pomer dlhodobého a obežného majetku. Od roku 2014 prevládajú obežné aktíva, kedy tvorili 65% objemu aktív, tento pomer sa v roku 2015 výrazne zmenil, keď obežný majetok tvoril už len 52% hodnoty aktív. Dôvodom nárastu objemu dlhodobého majetku bola dostavba novej výrobnéj haly a jej nové strojové vybavenie. DHM sa spoločne s pohľadávkami najviac podieľa na hodnote aktív, ďalšie významné položky tvoria finančné účty a zásoby. Iné položky sú relatívne zanedbateľné, čo potvrdzuje, že podnik je výrobného charakteru, väčšinu kapitálu má investovaného vo vyššie zmienenom majetku.

Od roku 2014 dochádza k výraznému nárastu objemu nehmotných aktív, konkrétne položky softvér a nedokončený DNM, kedy sa spoločnosť rozhodla zaviesť kompletný informačný systém pre zjednodušenie riadiaceho procesu v podniku. Jeho plné uvedenie do prevádzky je plánované na rok 2016. Z hľadiska opotrebovania majetku, dlhodobý majetok je odpísaný na približne 46%, kde samostatné hnutelné veci sú odpísané približne z dvoch tretín, naopak stavby len z jednej pätiny, kde spoločnosť od roku 2014 výrazne investuje.

Obežné aktíva v sledovanom čase narástli o 169%, a to hlavne v položkách pohľadávky a finančné účty. Absolútna hodnota zásob v čase mierne rastie, naopak ich podiel na aktívach spoločnosti postupne klesá z 16% v roku 2012 na 12% v roku 2015, čo je znakom, že spoločnosť ich zbytočne nehromadí. Hodnota pohľadávok v sledovanom období výrazne vzrástla a to o 256%, tvoria najväčšiu položku v obežnom majetku. Zatiaľ sa jedná o krátkodobé pohľadávky, podnik teda nepočíta s ich prípadným neuhradením, pretože sú voči stabilným odberateľom, ktorí si v minulosti plnili svoje platobné záväzky. Pre zvýšený predaj svojich produktov a následný rast tržieb podnik v roku 2014 viac než zdvojnásobil množstvo svojich peňažných prostriedkov na bankových účtoch. Ich objem v roku 2015 mierne klesol, hlavne pre výdaje na informačný systém, strojové vybavenie podniku a takisto zvýšené mzdové náklady. Podnik nemá žiadne investície v iných spoločnostiach, ani nevlastní žiadne dlhodobé

alebo krátkodobé investičné cenné papiere, svoju činnosť výhradne zameriava na výrobu svojich výrobkov.

Tab. 6 *Majetková štruktúra spoločnosti XY (ÚZ, 2012-2015, vlastné spracovanie)*

(eur)	2012	2013	2014	2015
AKTÍVA CELKOM	5 130 162	6 248 837	9 015 164	11 375 461
Dlhodobý majetok	2 916 379	2 846 770	3 075 383	5 429 705
DNM	5 819	14 050	41 869	109 072
DHM	2 910 560	2 832 720	3 033 514	5 320 633
DFM	0	0	0	0
Obežné aktíva	2 205 321	3 393 650	5 925 230	5 927 257
Zásoby	796 814	1 002 874	1 237 499	1 322 738
Dlhodobé pohľadávky	0	0	0	315 653
Krátkodobé pohľadávky	759 085	1 391 544	2 564 757	2 388 448
Finančné účty	649 422	999 232	2 122 974	1 900 418
Časové rozlíšenie	8 462	8 417	14 551	18 499

Analýza finančnej štruktúry

Pre podnik je dôležitá skutočnosť, že absolútna hodnota vlastného kapitálu do roku 2015 rastie, čo pri nemennom objeme základného kapitálu znamená, že spoločnosť je trvalo zisková. Dosiadnutý zisk je ponechávaný v spoločnosti, čo je viditeľné na rastúcej hodnote VH minulých rokov. VH bežného obdobia medzi rokmi 2012 - 2014 narástol o 169%, zatiaľ čo v roku 2015 klesol o 16%. Spoločnosť z dosiahnutého zisku povinne vytvára zákonný rezervný fond.

Podiel vlastného kapitálu a záväzkov bol stabilný medzi rokmi 2012 až 2014, kde vlastné zdroje tvorili približne 65% a cudzie zdroje 35% hodnoty pasív. V roku 2015 výraznejšie klesol pomer vlastného kapitálu (cca 59%) a cudzích zdrojov (cca 41%). Pomer vo financovaní vypovedá o konzervatívnej stratégii financovania, podnik všetok svoj dlhodobý majetok pokrýva vlastným kapitálom. Do roku 2014 tvorili väčšinu cudzích zdrojov krátkodobé záväzky, hlavne záväzky voči dodávateľom. Od roku 2015 prevažujú bankové úvery, tvoria asi 64% hodnoty cudzích zdrojov. Jedná sa prevažne o dlhodobé úvery na rozširovanie výrobných a skladových kapacít, takisto na nákup nových strojov. Za roky 2012 až 2015 narástol objem úverov v relatívnom vyjadrení o 6789%, v absolútnej výške je ale ich úroveň pre finančnú stabilitu podniku stále prijateľná. Dlhodobé záväzky za sledované obdobie v spoločnosti klesli o 84%, časť z nich je tvorená odloženým daňovým záväzkom, ktorého absolútna hodnota klesá. Podnik v roku 2015 začal tvoriť dlhodobé rezervy, kde sa presunula

časť krátkodobých rezerv. Objem krátkodobých rezerv je zanedbateľný, ich výška ale v čase stúpa. Sú tvorené ako zákonné rezervy pre ich budúce čerpanie na nákup hmotného majetku.

Tab. 7 *Finančná štruktúra spoločnosti XY (ÚZ, 2012-2015, vlastné spracovanie)*

(eur)	2012	2013	2014	2015
PASÍVA CELKOM	5 130 162	6 248 837	9 015 164	11 375 461
Vlastný kapitál	3 236 341	4 103 063	5 770 739	6 656 880
Základný kapitál	1 991 635	1 991 635	1 991 640	1 991 640
Kapitálové fondy	996	996	996	996
Rezervný fond	115 722	148 906	196 743	286 227
VH minulých rokov	464 323	1 004 803	1 791 689	3 291 876
VH bežného obdobia	663 665	956 723	1 789 671	1 086 141
Cudzie zdroje	1 893 821	2 145 774	3 244 425	4 718 581
Rezervy	47 145	48 026	64 215	316 368
Dlhodobé záväzky	664 659	610 971	395 702	101 455
Krátkodobé záväzky	1 140 525	1 182 219	1 734 576	1 442 278
Bankové úvery a výpomoci	41 492	304 558	1 049 932	2 858 480
Časové rozlíšenie	0	0	0	0

Analýza výnosov

Z hľadiska dosiahnutých výnosov je zrejмый výrobný charakter podniku, tržby za predaj vlastných výrobkov a služieb tvoria viac než 98% celkových výnosov. Z vyšnú časť výnosov tvoria prevažne tržby za predaj tovarov a predaj materiálu, ktorý podnik dokáže v určitej forme samostatne vyrábať a ďalej ponúkať na predaj. Obecne sú ostatné výnosy okrem výkonov zanedbateľné. Výkony rástli počas celého sledovaného obdobia, a to o 85%. Ich skokový rast nastal v roku 2014, približne o 34%, vďaka novým zákazkám od spoločnosti VW Group. Podnik si udržuje stabilný objem zásob, k ich výraznejšiemu prepadu došlo v roku 2013 a 2015, kedy dopyt po výrobkoch bol väčší než ich vyrobené množstvo. S tým súvisí už spomínaná investícia do rozšírenia výrobných a skladovacích kapacít.

Podnik dosahuje aj určité tržby za predaj DM a materiálu, ich podiel na celkových výnosoch ale za dané obdobie neprekračuje 1%. Podiel ostatných prevádzkových výnosov na celkových výnosoch od roku 2013 kontinuálne klesá., výkyvy v rokoch 2013 a 2014 boli zapríčinené jedno rázovými výnosovými aktivitami podniku. Spoločnosť nedosahuje žiadne finančné výnosy okrem výnosových úrokov, ich výška je ale voči celkovým výnosom zanedbateľná.

Tab. 8 Analýza výnosov spoločnosti XY (ÚZ, 2012-2015, vlastné spracovanie)

(eur)	2012	2013	2014	2015
VÝNOSY CELKOM	8 505 915	10 754 945	14 293 596	15 794 579
Tržby za predaj tovaru	0	162 987	74 360	124 805
Výkony	8 414 074	10 455 905	14 079 673	15 555 313
<i>Tržby za predaj vlastných výrobkov a služieb</i>	8 239 130	10 440 041	13 933 448	15 502 117
<i>Zmena stavu zásob</i>	96 473	6 621	130 468	47 333
<i>Aktivácia</i>	78 471	9243	15 757	5 863
Tržby z predaja DM a materiálu	82 914	44 871	89 198	109 605
Ostatné prevádzkové výnosy	8 806	91 100	50 162	4 406
Výnosové úroky	121	79	203	450
Ostatné finančné výnosy	0	3	0	0
Mimoriadne výnosy	0	0	0	0

Analýza nákladov

Za sledované obdobie má vývoj celkových nákladov podobné tendencie ako vývoj celkových výnosov. Najvyššie zastúpenie spomedzi nákladových druhov má výkonová spotreba, čo len potvrdzuje výrobný charakter spoločnosti. Výkonová spotreba tvorí z celkových nákladov podniku cca 75%. Okrem roku 2015 rástla výkonová spotreba v sledovanom období pomalšie než výkony spoločnosti. Jej rast bol zapríčinený hlavne nárastom spotrebovaného materiálu a energie pre vyššie výrobné vyťaženie podniku, kedy sa priemerný medziročný rast o 20%, v roku 2015 zvýšil medziročne o 30%. Za rok 2015, objem spotrebovaných služieb po kontinuálnom raste medzi rokmi 2012 až 2014 poklesol, a to o 23%.

Náklady na predaný tovar sa v sledovaných rokoch pohybovali okolo úrovne 1% z celkových nákladov. Naopak, významnou položkou nákladov sú osobné náklady, ktoré tvoria takmer 15% z celkových nákladov. Ich priemerné, ročné tempo rastu je 20%, čo pri priemernom raste počtu zamestnancov medziročne o 10% znamená, že sa v podniku navýšili priemerné mzdy. Významnú položku miezd tvoria odmeny, ktoré najviac ovplyvnili tak výrazný nárast priemernej mzdy. Za tým je presvedčenie majiteľov oceniť podiel zamestnancov na zlepšujúcich sa hospodárskych výsledkoch podniku. Až v poslednom sledovanom roku došlo k výraznému navýšeniu osobných nákladov (+35%) oproti rastu výkonov (+11%), inak za dané obdobie osobné náklady rástli pomalším tempom ako výkony spoločnosti.

Odpisy majetku za sledované obdobie mierne narástli, tvoria v priemere 5% z celkových nákladov. V podniku sú postupne vyradované zastarané stroje, ktoré sú nahradzované novými. Podnik doteraz nevytváral ani žiadne opravné položky k pohľadávkam, hoci tie tvoria najväčšiu časť obežného majetku podniku. Dôvodom je buď, že nie sú po dobe splatnosti, respektíve niektoré sú iba krátku dobu po svojej dobe splatnosti a podnik očakáva ich plné splatenie v dohodnutých termínoch. Ostatné prevádzkové náklady sú minimálne, pre podnik je ich absolútna hodnota stabilná.

V rokoch 2012 – 2015 je absolútna úroveň nákladových úrokov pomerne stabilná, kolíše okolo hodnoty 40 tisíc eur, hoci podniku od roku 2014 výrazne narástli bankové úvery. Dôvodom je dnešná úroková politika bánk a finančných inštitúcií, nové úvery nesú oveľa nižší úrokový náklad než bolo pre spoločnosť zvykom v minulosti. Medzi rokmi 2012 až 2014 výrazne rástla daň z príjmov, kde hlavným faktorom boli zlepšené hospodárske výsledky spoločnosti. V roku 2015 došlo k miernemu poklesu splatnej dane, čo odráža relatívne vyšší, medziročný nárast nákladov oproti výnosom spoločnosti.

Tab. 9 Analýza nákladov spoločnosti XY (ÚZ, 2012-2015, vlastné spracovanie)

(eur)	2012	2013	2014	2015
NÁKLADY CELKOM	7 842 250	9 798 222	12 503 925	14 708 438
Náklady na predaný tovar	0	68 272	65 971	119 545
Výkonová spotreba	5 969 380	7 345 288	9 559 271	11 059 536
<i>Spotreba materiálu a energie</i>	4 672 422	5 720 516	6 953 296	9 064 992
<i>Služby</i>	1 296 958	1 624 772	2 605 975	1 994 544
Osobné náklady	1 167 424	1 358 103	1 638 851	2 209 933
<i>Mzdové náklady</i>	867 584	983 835	1 197 533	1 537 631
<i>Náklady na sociálne poisťenie</i>	280 949	346 791	411 302	527 337
<i>Sociálne náklady</i>	18 891	27 477	30 016	41 717
Dane a poplatky	7 201	6 758	6 859	6 706
Odpisy k DNM a DHM	435 792	631 506	623 898	721 362
Zostatková cena predaného DM a materiálu	16 948	32 087	31 038	82 665
Ostatné prevádzkové náklady	21 146	28 111	31 715	152 806
Nákladové úroky	35 467	42 106	32 834	37 442
Ostatné finančné náklady	4 220	3 875	5 596	2 887
Mimoriadne náklady	0	0	0	0
Daň z príjmov z bežnej činnosti	184 672	282 116	507 892	315 556

6.5.2 Analýza základných ekonomických veličín

V tabuľke XY je zosumarizovaný prehľad nákladov, výnosov a výsledku hospodárenia pred zdanením za sledované obdobie. Spoločnosť bola za dané obdobie vždy zisková. V rokoch 2012 – 2014 je zřejmý kontinuálny nárast výsledku hospodárenia, a to o 171%. Zmena nastala v roku 2015, kedy hrubý zisk spoločnosti poklesol medziročne o 39%. Dôvodom bola zvýšená investičná činnosť podniku, hlavne medziročný nárast spotreby materiálu a energií o viac než 30%. To sa prejavilo aj zmenou trendu pri celkovom vývoji nákladov a výnosov, keď v roku 2015 celkový objem nákladov, prvýkrát za dané roky, rástol rýchlejšie než celkový objem výnosov. Výsledkom toho bol zhoršený hospodársky výsledok podniku za rok 2015.

Z tabuľky je ďalej zřejmé, že v ekonomickom zameraní podniku jednoznačne prevláda hospodárska činnosť nad finančnou s podielom približne 99,9% na celkových výnosoch. Hlavnou príčinou kontinuálneho rastu výnosov je zväčšujúce sa množstvo zákaziek od odberateľov, keď od roku 2012 je hlavným obchodným partnerom spoločnosti automobilka VW Group, ktorá spoločnosti priniesla veľké množstvo nových zákaziek. Pre podnik je takisto dôležité, že hoci zvyšuje objem bankových úverov pre investičné projekty, drží nákladové úroky na konštantnej úrovni a tie mu následne neúmerne nezvyšujú celkové náklady.

Tab. 10 Základné ekonomické veličiny spoločnosti (ÚZ, 2012-2015, vlastné spracovanie)

(eur)	2012	2013	2014	2015
Výnosy	8 505 915	10 754 944	14 293 596	15 794 579
Hospodárska činnosť	8 505 794	10 754 862	14 293 393	15 794 129
Finančná činnosť	121	82	203	450
Náklady	7 657 578	9 516 105	11 996 033	14 392 882
Hospodárska činnosť	7 617 891	9 470 124	11 957 603	14 352 553
Finančná činnosť	39 687	45 981	38 430	40 329
VH pred zdanením (EBT)	848 337	1 238 839	2 297 563	1 401 697

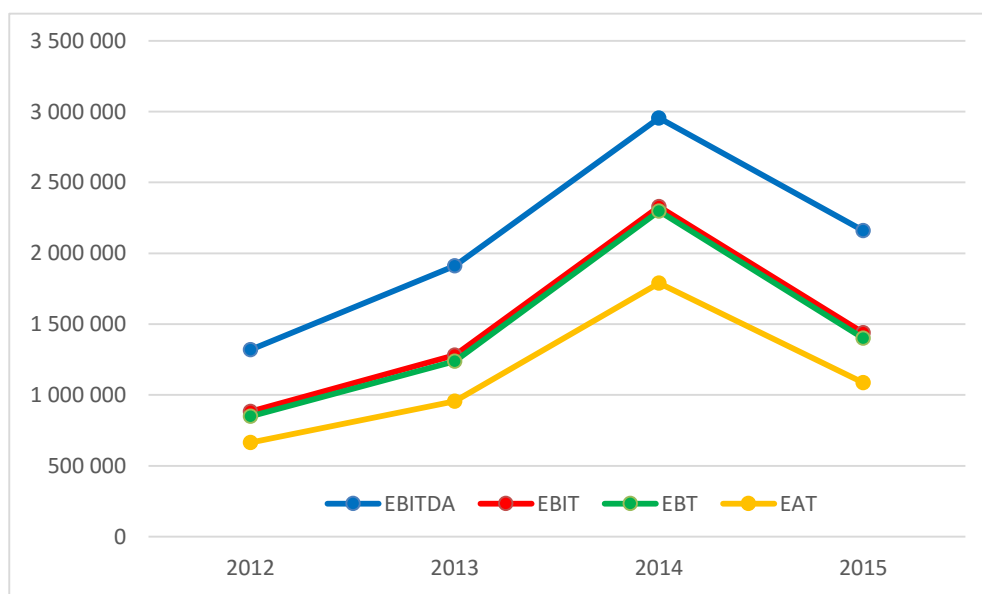
6.5.3 Analýza vývoja zisku

V nasledujúcej tabuľke XY a na obrázku XY je zachytený vývoj rôznych foriem zisku v danom čase. Všetky formy zisku rástli až do roku 2014, zlom nastal v roku 2015, kedy zisk výrazne klesol, dôvodom bola nezvyčajne vysoká investičná aktivita podniku, čo sa prejavilo v celkovom raste nákladov. Za roky 2012 – 2015 podnik zaznamenal medziročný nárast absolútnej výšky odpisov. Krivky EBIT a EBT sú takmer identické, pretože podnik platí relatívne nízke nákladové úroky voči celkovému objemu svojich nákladov. Za rok 2015 je

teda zaznamenaný pokles všetkých typov zisku, tie sú ale držané v kladných hodnotách , čo je pre podnik pozitívne.

Tab. 11 *Analýza zisku spoločnosti XY (ÚZ, 2012-2015, vlastné spracovanie)*

(eur)	2012	2013	2014	2015
EBITDA	1 319 596	1 912 451	2 954 295	2 160 501
EBIT	883 804	1 280 945	2 330 397	1 439 139
EBT	848 337	1 238 839	2 297 563	1 401 697
EAT	663 665	956 723	1 789 671	1 086 141



Obr. 8 *Analýza zisku spoločnosti XY (vlastné spracovanie)*

6.5.4 Analýza Cash Flow

V tabuľke XY je zachytený skrátený vývoj peňažných tokov za jednotlivé roky, rozčlenený podľa hospodárskej, investičnej a finančnej činnosti. Za hospodársku činnosť dosahuje CF každoročne kladné hodnoty, celkové príjmy z primárnej činnosti podniku prevýšili výdaje spojené s touto činnosťou. Najväčší podiel na prevádzkovom CF mali položky pohľadávky a záväzky z obchodného styku, zásoby a odpisy. Vysoko kladná hodnota z prevádzkovej činnosti za rok 2012 bola ovplyvnená najmä výrazným splatením pohľadávok odberateľmi (+530 tis. eur) a predĺžením splatnosti záväzkov z obchodnej činnosti (+395 tis. eur). V rokoch 2013 a 2014 výrazne vzrástol objem pohľadávok z obchodného styku (cca -1 840 tis. eur), čo negatívne ovplyvnilo výšku prevádzkového CF. Negatívne sa na prevádzkovom CF prejavil aj rast objemu zásob (cca - 892 tis. eur) za celé sledované obdobie. Podnik taktiež

splácal svoje odložené krátkodobé závazky (hlavne v roku 2015, – 586 tis. eur), čo prispelo k zníženiu prevádzkového CF.

CF z investičnej činnosti je každoročne záporné, čo potvrdzuje vysokú investičnú aktivitu podniku. Spoločnosť obstarávala najmä nové strojové vybavenie (hlavná nákupná aktivita bola v roku 2015), a v roku 2012 zahájila veľký rekonštrukčný, stavebný projekt. Jeho najvýznamnejšia časť bola takisto realizovaná v roku 2015, kedy sa celkové výdaje na obstarávaný DHM vyšplhali do výšky viac než 3 mil. eur. Záporné peňažné toky z investičnej činnosti boli z veľkej časti financované investičnými úvermi. Spoločnosť takto pokrýva svoje finančné potreby najmä od roku 2013, s tým že najväčšie úverové pôžičky boli realizované v rokoch 2014 a 2015 (+745 tis. eur, resp. +1 808 tis. eur). Vytvorený zisk zostáva v prevažnej miere v spoločnosti, čo je pozorovateľné na rastúcej položke VH minulých rokov.

Tab. 12 *Vývoj CF v spoločnosti XY (ÚZ, 2012-2015, vlastné spracovanie)*

(eur)	2012	2013	2014	2015
Stav PP a peňažných ekvivalentov na začiatku účtovného obdobia	211 345	649 422	999 231	2 122 974
Čistý peňažný tok z hospodárskej činnosti	1 697 319	737 557	1 347 785	1 244 580
Čistý peňažný tok z investičnej činnosti	-953 609	-560 814	-847 421	-3 075 684
Čistý peňažný tok z finančnej činnosti	-305 633	173 066	623 379	1 608 548
Čisté zvýšenie, resp. zníženie peňažných prostriedkov	438 077	349 809	1 123 743	-222 556
Stav PP a peňažných ekvivalentov na konci účtovného obdobia	649 422	999 231	2 122 974	1 900 418

6.5.5 Analýza rozdielových ukazovateľov

Pre spoločnosť je z hľadiska platobnej schopnosti pozitívne, že absolútna veľkosť ČPK je v čase kladná a rastúca. Podnik je schopný splácať svoje krátkodobé závazky s krátkodobého obežného majetku a vytvára teda dostatočnú výšku voľného kapitálu.

Tab. 13 *Vývoj ČPK v spoločnosti XY (ÚZ, 2012-2015, vlastné spracovanie)*

(eur)	2012	2013	2014	2015
Obežný majetok	2 205 321	3 393 650	5 925 230	5 927 257
Krátkodobé závazky	1 229 162	1 230 245	2 752 661	2 148 260
ČPK	976 159	2 163 405	3 172 569	3 778 997

6.5.6 Analýza pomerových ukazovateľov

Z pomerových ukazovateľov sú predmetom analýzy skupiny ukazovateľov zadlženosti, likvidity, rentability a aktivity. Ich výsledky sú porovnané s priamym konkurentom v oblasti výroby plastových výrobkov pre automobilový priemysel, spoločnosťou DONGHEE Slovakia, s.r.o.. Táto spoločnosť má veľmi podobné výrobné portfólio, z veľkej časti na rovnaké modely automobilov. Zrovnanie je uskutočnené za roky 2012 – 2014, pretože účtovná uzávierka za rok 2015 ešte nie je dostupná.

Ukazovatele zadlženosti

Zadlženosť spoločnosti sa počas sledovaných rokov pohybovala na vyrovnanej úrovni cca 35 – 42%, s postupným nárastom za posledné roky. Táto hodnota je primeraná voči odporúčaným hodnotám na úrovni 30-60%, konkurenčný podnik vykazoval vyššiu zadlženosť s miernym poklesom v roku 2014. Spoločnosť XY väčšinu svojich majetkových aktív financuje z vlastných zdrojov.

Keďže v spoločnosti XY postupne narastal objem bankových úverov, zodpovedajú tomu aj hodnoty miery zadlženosti, ktoré v čase rastú. Podnik ale stále nepredstavuje pre banky významné riziko z pohľadu nesplatenia svojich záväzkov, pretože samu podarilo získať úvery s nižšími úrokovými sadzbami než v minulosti. Od roku 2012 v podniku stúpa podiel dlhodobých cudzích zdrojov z približne jednej tretiny na takmer polovicu v roku 2015, čo je dané získaním dlhodobých investičných bankových úverov. Spoločnosť DONGHEE Slovakia, s.r.o. je naopak viac financovaná z cudzích zdrojov ako z vlastného kapitálu, čo by mohlo signalizovať zvýšené veriteľské riziko, keď takmer polovicu záväzkov tvoria krátkodobé bankové úvery.

Pri analýze úrokového krytia spoločnosť XY dopadla výborne, dosiahnuté hodnoty niekoľko násobne prevyšovali minimálnu odporúčanú hodnotu 5. Podnik tak vytvára dostatočný zisk pre krytie úrokov z úverov, dokonca má potenciál pre prijatie ďalších úverov. Takisto konkurenčná spoločnosť nemá žiaden problém so splácaním svojich úrokov z pôžičiek, generuje dostatočne veľké tržby, ktoré sú následne pretavené v zisk.

Ukazovateľ doby splácania dlhu kontinuálne v čase rastie, čo znamená, že sa zvyšuje požiadavka na výšku dosiahnutého prevádzkového CF, ktorý by postačil na splatenie všetkých cudzích zdrojov. Táto doba je u konkurenčného podniku niekoľkonásobne vyššia, výkyv

v roku 2013 bol spôsobený hlavne nízkym prevádzkovým CF, ktorého výška sa v nasledujúcom roku dostatočne zvýšila, a tým sa doba splácania dlhu dostala na polovičnú úroveň spoločnosti XY.

Pri ukazovateli krytie DM vlastným kapitálom dosahuje podnik za celé analyzované obdobie hodnoty vyššie než 1, teda svoj vlastný kapitál používa aj ku krytiu obežného majetku, vytvára kladný ČPK. Svoju hlavnú podnikateľskú činnosť plne kryje z vlastných zdrojov a tým neohrozuje kontinuitu svojho podnikania. Podobnú finančnú stabilitu dosahuje aj konkurenčný podnik, jeho dosiahnuté hodnoty sa v sledovanom období zvyšujú.

Spoločnosť XY spĺňa kritérium zlatého pravidla financovania, a to, že dlhodobý majetok by mal byť krytý dlhodobými zdrojmi. Dá sa tvrdiť, že podnik XY je prekapitalizovaný, má príliš vysoký podiel ČPK na obežnom majetku, využíva konzervatívnu stratégiu financovania, ktorá je síce bezpečná z hľadiska finančnej stability, ale aj drahšia. Tento parameter bol dosiahnutý okrem roku 2012 aj u konkurenčného podniku. Ten uplatňuje skôr neutrálnu stratégiu financovania, primerane kryje svoj dlhodobý majetok dlhodobým kapitálom.

Tab. 14 Ukazovatele zadlženosti v spoločnosti (ÚZ, 2012-2015, vlastné spracovanie)

	2012	2013	2014	2015
Celková zadlženosť	36,92%	34,34%	35,99%	41,48%
Miera zadlženosti	0,59	0,52	0,56	0,71
Úrokové krytie	24,92	30,42	70,98	38,44
Doba splácania dlhu	1,09	2,84	2,36	3,54
Krytie DM vlastným kapitálom	1,11	1,44	1,88	1,23
Krytie DM dlhodobými zdrojmi	1,34	1,76	2,04	1,66

Tab. 15 Ukazovatele zadlženosti u konkurencie (ÚZ, 2012-2014, vlastné spracovanie)

	2012	2013	2014
Celková zadlženosť	52,81%	58,01%	54,34%
Miera zadlženosti	1,12	1,38	1,19
Úrokové krytie	29,81	33,28	37,50
Doba splácania dlhu	9,31	35,10	4,35
Krytie DM vlastným kapitálom	0,87	1,00	1,25
Krytie DM dlhodobými zdrojmi	0,94	1,11	1,36

Ukazovatele likvidity

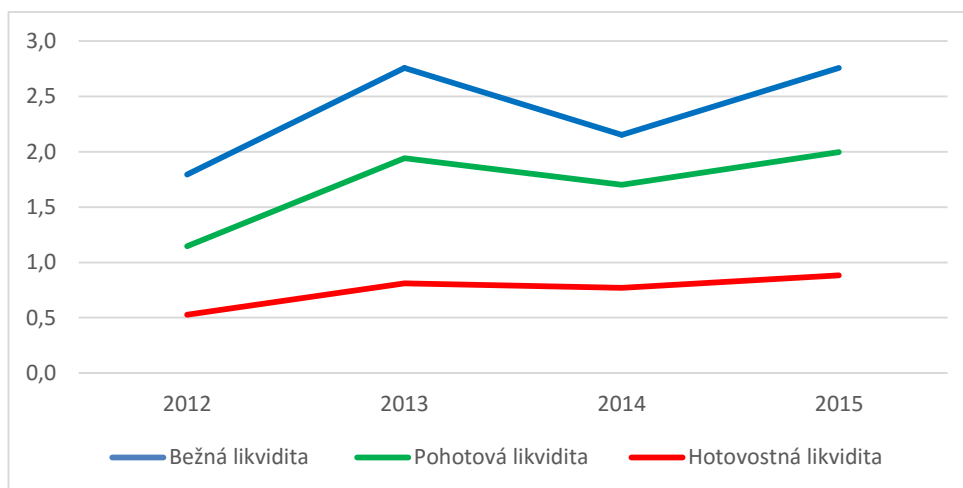
Ukazovatele všetkých skúmaných typov likvidít (bežnej, pohotovej a hotovostnej) prekonal za sledované obdobie odporúčané hodnoty a hodnoty konkurenčnej spoločnosti viac než dvojnásobne.

Pri bežnej likvidite zohrávajú významnú úlohu pohľadávky z obchodného styku, ktoré sa podieľajú na obežnom majetku viac než z 20%, ale nie sú považované za nedobytné alebo po lehote svojej splatnosti. Podnik drží veľké množstvo finančných zdrojov na bankových účtoch, ktoré by mohli byť využité účelnejšie. Na druhej strane predstavujú pre vedenie spoločnosti dostatočnú finančnú rezervu pre prípadné horšie hospodárske výsledky. Podnik dosahuje vyšší než odporúčaný podiel ČPK na obežných (30-50%) a celkových aktívach, čo mu zbytočne predražuje financovanie svojej činnosti. Konkurencia pri bežnej likvidite dosahuje hodnoty, ktoré sa približujú spodnej hranici odporúčaných hodnôt (1,5-2,5), jej podniková likvidita tak nie je výrazne ohrozená.

Práve rastúci objem krátkodobých pohľadávok ovplyvnil v podniku vysoké hodnoty pohotovej likvidity (1-1,5). Očakáva sa ich plné splatenie, podnik k nim nevytvára žiadne opravné položky. Aj pri hotovostnej likvidite sú počas všetkých analyzovaných rokov dosiahnuté vyššie než odporúčané hodnoty (0,2-0,5) a to z dôvodu vysokého množstva likvidných peňažných zdrojov. Spoločnosť XY nedisponuje žiadnymi kontokorentnými úvermi.

Tab. 16 *Ukazovatele likvidity v spoločnosti XY (ÚZ, 2012-2015, vlastné spracovanie)*

	2012	2013	2014	2015
Bežná likvidita	1,79	2,76	2,15	2,76
Pohotová likvidita	1,15	1,94	1,70	2,00
Hotovostná likvidita	0,53	0,81	0,77	0,88
ČPK/OA	44,26%	63,75%	53,54%	63,76%
ČPK/A	19,03%	34,62%	35,19%	33,22%



Obr. 9 Vývoj likvidity v spoločnosti XY (vlastné spracovanie)

Tab. 17 Ukazovatele likvidity u konkurencie (ÚZ, 2012-2014, vlastné spracovanie)

	2012	2013	2014
Bežná likvidita	0,93	1,08	1,21
Pohotová likvidita	0,64	0,65	0,74
Hotovostná likvidita	0,28	0,36	0,44
ČPK/OA	-7,45%	7,63%	17,24%
ČPK/A	-3,40%	4,42%	10,92%

Ukazovatele rentability

Pri analýze ukazovateľov rentability za spoločnosť XY je zrejماً jej trvalá ziskovosť za celé skúmané obdobie. Počas prvých troch rokov podnik dosahoval rastúcu ziskovú maržu, ktorá v roku 2015 poklesla, každoročne, ale prekonal úroveň dosiahnutú konkurenčným podnikom. Rast ziskovej marže bol zapríčinený rastúcim objemom tržieb, ktorý pokračoval aj v roku 2015. Počas tohto roku ale došlo k nižšej efektívnosti využívania podnikových zdrojov, čo sa prejavilo na poklese výšky marže.

Pri rentabilite aktív, ktorým sa meria výkonnosť podniku, je pozorovateľný rovnaký priebeh ako u ziskovej marže. Podnik v roku 2015 dosiahol nižší EBIT než v predchádzajúcich rokoch, čo pri raste absolútnej hodnoty aktív spôsobilo pokles hodnoty ukazovateľa o viac než polovicu. Podnik v ziskovosti za roky 2012-2014 prekonáva konkurenčným podnikom dvoj až trojnásobne.

Na základe analýzy ziskovosti vlastného kapitálu môžeme tvrdiť, že vlastníkom sa ich investovaný kapitál niekoľko násobne vracia, ROE sa pohybuje vysoko nad úrovňou priemerneho výnosu 10 ročných štátnych dlhopisov. Znova, za rok 2015, dochádza k poklesu jeho

hodnoty, ako dôsledok nižšieho zisku, kedy tržby spoločnosti rástli, ale nie proporcionálne s vynaloženými nákladmi.

Výnosnosť dlhodobého kapitálu u spoločnosti XY je opäť za sledované obdobie vyššia než u konkurencie. Tento ukazovateľ sa v roku 2015 prepadol najvýraznejšie, pretože okrem poklesu čistého zisku podnik získal významné bankové úvery v objeme 1,8 mil. eur, čo predstavuje medziročný nárast o cca 13%.

Tab. 18 Ukazovatele rentability v spoločnosti XY (ÚZ, 2012-2015, vlastné spracovanie)

	2012	2013	2014	2015
Rentabilita tržieb (ROS)	8,06%	9,02%	12,78%	6,95%
Rentabilita celkového kapitálu (ROA)	17,23%	20,50%	25,85%	12,65%
Rentabilita vlastného kapitálu (ROE)	20,51%	23,32%	31,01%	16,32%
Rentabilita investovaného kapitálu (ROI)	22,66%	25,52%	37,21%	15,97%
Priemerný výnos 10 ročných štátnych dlhopisov	3,5%	2,5%	1,9%	0,6%

Tab. 19 Ukazovatele rentability u konkurencie (ÚZ, 2012-2014, vlastné spracovanie)

	2012	2013	2014
Rentabilita tržieb (ROS)	5,29%	3,08%	3,84%
Rentabilita celkového kapitálu (ROA)	10,04%	8,53%	8,60%
Rentabilita vlastného kapitálu (ROE)	18,14%	13,35%	15,09%
Rentabilita investovaného kapitálu (ROI)	19,73%	18,36%	17,27%

Ukazovatele aktivity

Podnik za sledované obdobie efektívne využíval svoje aktíva, obrat aktív bol vyšší než minimálne požadovaná hodnota 1, na druhej strane bol mierne nižší než u konkurencie. Hodnoty v čase príliš nekolíšu, za roky 2014 a 2015 je zrejmy relatívne pomalší nárast tržieb voči celkovej sume aktív.

Obrat zásob ma mierne rastúci charakter, čím vyššia hodnota, tým lepšie pre podnik. U konkurenčného podniku došlo od roku 2013 k výraznému zhoršeniu ukazovateľa, dôvodom bol prudký nárast objemu zásob. Doba obratu zásob je v čase stabilná, v roku 2012 dosiahol

podnik lepšie výsledky ako konkurencia, od roku 2013 sa situácia otočila v prospech konkurencie, práve pre prudké zvýšenie stavu zásob.

Obrat pohľadávok sa v sledovanom období zhoršuje, čo bolo spôsobené zvyšovaním objemu pohľadávok až do roku 2015, kedy ich celková výška klesla, a následne sa zlepšila aj hodnota ukazovateľa. Dôležité je porovnať tento ukazovateľ s obratom záväzkov, ktorého výška je kolísavá, ale okrem roku 2012 vždy vyššia než obrat pohľadávok. U konkurenčného podniku je stav opačný, obrat pohľadávok je vyšší než obrat záväzkov.

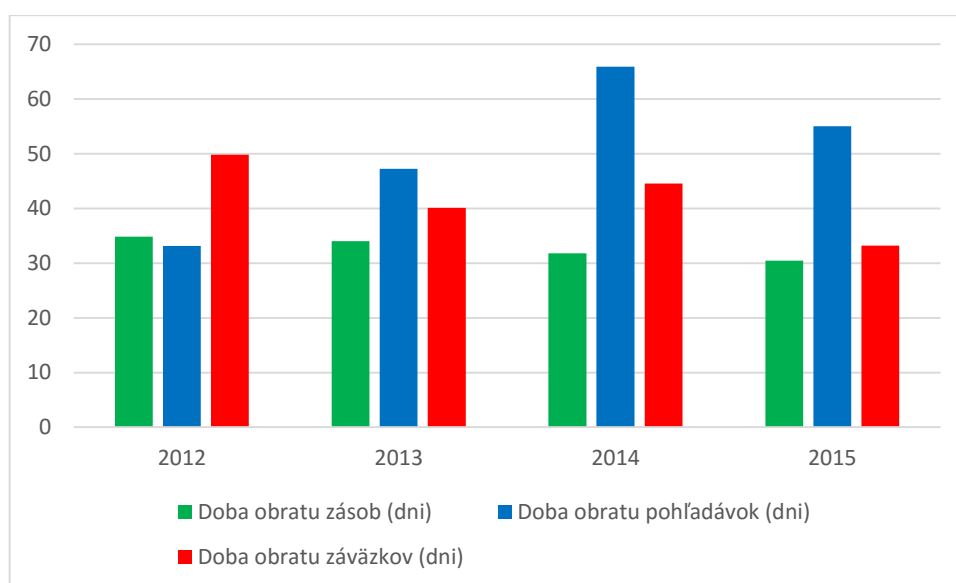
Pre lepšie znázornenie doby inkasa pohľadávky a doby úhrady záväzku sa v podnikoch sleduje doba obratu pohľadávok resp. záväzkov. Tu sa potvrdzuje, že medzi rokmi 2012-2014 došlo k nárastu stavu pohľadávok medziročne o cca 80% a výrazne narástol počet dní, kedy podnik dostane zaplatené od svojich odberateľov. Situácia sa mierne zlepšila až v roku 2015, kedy sa doba čakania znížila v priemere o 10 dní, stále ale vysoko nad hodnotami z roku 2012. Spoločnosť XY dosahuje výrazne horšie výsledky než konkurencia, zbytočne predlžuje svoj peňažný cyklus. Naopak doba obratu záväzkov sa skracuje. Zatiaľ čo v roku 2012 podnik dostal inkaso za pohľadávky o 16 dní skôr než zaplatil dodávateľom, v roku 2014 musel podnik platiť o 20 dní skôr než dostal zaplatené od odberateľov. Tento jav sa prejavuje práve vo vyšších hodnotách likvidity podniku. Konkurenčný podnik je v týchto ukazovateľoch na tom lepšie, jeho absolútne doby splatnosti faktúr sa takmer nemenili. Rozdiel, kedy dostane podnik zaplatené skôr než musí platiť je v priemere 22 dní. Za roky 2012-2014 doba obratu záväzkov síce mierne klesla, na druhej strane klesol aj počet dní inkasa pohľadávok.

Tab. 20 *Ukazovatele aktivity v spoločnosti XY (ÚZ, 2012-2015, vlastné spracovanie)*

	2012	2013	2014	2015
Obrat aktív	1,61	1,70	1,55	1,37
Obrat zásob	10,34	10,57	11,32	11,81
Doba obratu zásob (dni)	34,82	34,05	31,80	30,47
Obrat pohľadávok	10,85	7,62	5,46	6,54
Doba obratu pohľadávok (dni)	33,17	47,25	65,91	55,02
Obrat záväzkov	7,22	8,97	8,08	10,83
Doba obratu záväzkov (dni)	49,83	40,14	44,58	33,23

Tab. 21 Ukazovatele aktivity u konkurencie (ÚZ, 2012-2014, vlastné spracovanie)

	2012	2013	2014
Obrat aktív	1,62	1,82	1,79
Obrat zásob	16,46	9,68	8,49
Doba obratu zásob (dni)	21,87	37,17	42,40
Obrat pohľadávok	9,12	11,47	11,28
Doba obratu pohľadávok (dni)	39,49	31,37	31,91
Obrat záväzkov	5,86	7,02	6,78
Doba obratu záväzkov (dni)	61,40	51,28	53,10



Obr. 10 Vývoj ukazovateľov aktivity v spoločnosti XY (vlastné spracovanie)

6.5.7 Ďalšie pomerové ukazovatele

V tabuľke XY sú uvedené doplnujúce pomerové ukazovatele za spoločnosť XY. Do roku 2014 pridaná hodnota a tržby na zamestnanca stúpali, zatiaľ čo v roku 2015 poklesli, resp. stagnovali. Tržby v danom období síce rástli, rovnako ale aj počet zamestnancov. Na pokles pridanej hodnoty mal primárne vplyv prudký nárast prevádzkových nákladov. Osobné náklady na zamestnanca konštantne rastú. Takisto rastie aj podiel osobných nákladov na výkonoch a pridanej hodnote. Za rastom osobných nákladom je hlavne štedrá bonusová politika podniku. Výkonová spotreba a pridaná hodnota majú v danom čase približne rovnaký podiel na výkonoch spoločnosti XY. Podiel odpisov na výkonoch klesá, hoci sa odpisy každoročne zvyšujú v dôsledku nového nákupu strojov a aktívnej výstavbe, ešte rýchlejšie sa zvyšujú tržby za výrobky a služby. Podiel nákladových úrokov na výkonoch a pridanej hodnote je zanedbateľný, tento pomer sa navyše neustále znižuje. Pomer pre VH pred zdanením

na pridanej hodnote rástol až do roku 2014, kedy dosiahol podiel viac než 50%. V roku 2015 došlo k prepadu o 20% práve pre výrazný pokles hospodárskeho výsledku, zatiaľ čo pridaná hodnota klesla len mierne oproti roku 2014.

Tab. 22 *Ďalšie ukazovatele spoločnosti XY (ÚZ, 2012-2015, vlastné spracovanie)*

	2012	2013	2014	2015
Pridaná hodnota/počet zamestnancov	29 454	33 389	42 724	38 144
Tržby/počet zamestnancov	99 267	110 448	132 149	132 432
Osobné náklady/počet zamestnancov	14 065	14 147	15 461	18 728
Výkonová spotreba/výkony	70,95%	70,25%	67,89%	71,10%
Osobné náklady/výkony	13,87%	12,99%	11,64%	14,21%
Odpisy/výkony	5,18%	6,04%	4,43%	4,64%
Nákladové úroky/výkony	0,42%	0,40%	0,23%	0,24%
Pridaná hodnota/výkony	29,05%	30,66%	32,17%	28,94%
Osobné náklady/pridaná hodnota	13,87%	12,99%	11,64%	14,21%
Odpisy/pridaná hodnota	47,75%	42,37%	36,19%	49,10%
Nákladové úroky/pridaná hodnota	1,45%	1,31%	0,73%	0,83%
VH pred zdanením/pridaná hodnota	34,70%	38,65%	50,73%	31,14%

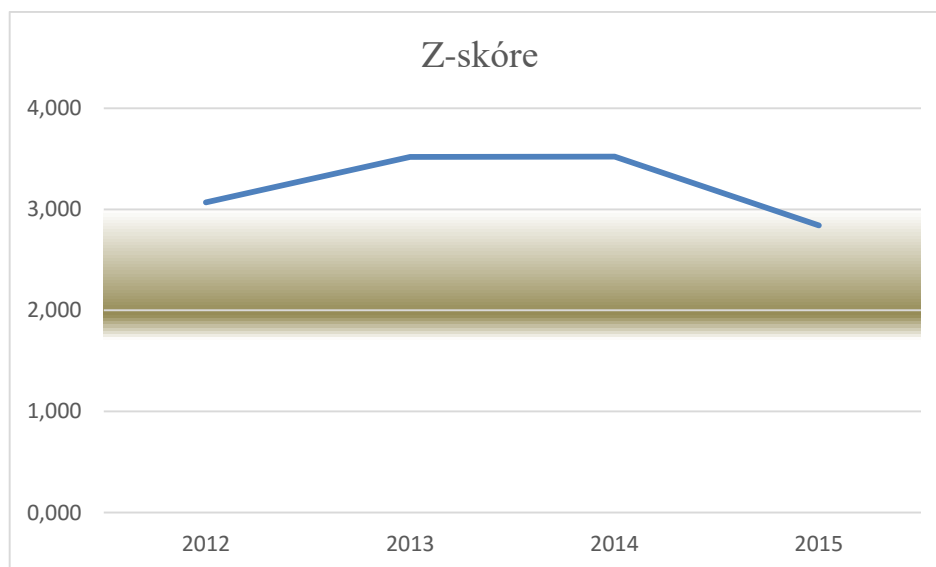
6.5.8 Analýza súhrnných ukazovateľov

Z-skóre

Daný bankrotový model vypovedá o súhrnnej finančnej situácii podniku. Do roku 2014 je hodnota Z rastúca a vyššia než doporučená hodnota 2,99, čo je znakom uspokojivej finančnej situácie podniku. V roku 2015 došlo k výraznejšiemu prepadu hodnoty Z a podnik sa nachádza v tzv. šedej zóne, má teda nevyhranenú finančnú situáciu. Tento pokles najviac ovplyvnili znížená rentabilita celkového kapitálu a obrat aktív, spolu so zníženým podielom vlastného kapitálu voči cudzím zdrojom.

Tab. 23 *Výpočet Z-skóre v spoločnosti XY (vlastné spracovanie)*

	2012	2013	2014	2015
0,717 x ČPK/A	0,136	0,248	0,252	0,238
0,847 x Nerozdelené zisky/A	0,077	0,136	0,168	0,245
3,107 x EBIT/A	0,535	0,637	0,803	0,393
0,420 x VK/Záväzky	0,718	0,803	0,747	0,593
0,998 x T/A	1,603	1,693	1,551	1,371
Z-skóre	3,069	3,518	3,522	2,840



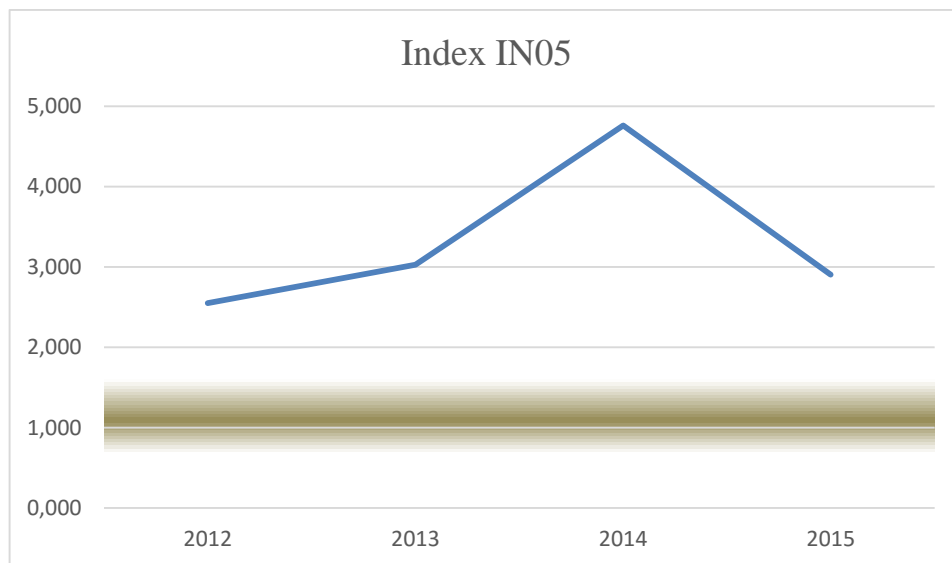
Obr. 11 Vývoj Z-skóre v spoločnosti XY (vlastné spracovanie)

Index IN

Na základe výsledkov ďalšieho indikátora finančného zdravia podniku je zrejmé, že spoločnosť XY vytvárala za sledované obdobie hodnotu. Táto skutočnosť nastáva vtedy, keď výška indexu prekročí úroveň 1,6, čo podnik vysoko prekročil v každom sledovanom roku. Takisto tento index kontinuálne rástol v rokoch 2012 až 2014, až v roku 2015 došlo k prepadu jeho úrovne. Dôvodmi boli najmä približne polovičný prepad vo veľkosti úrokového krytia a výrazne znížená rentabilita celkového kapitálu.

Tab. 24 Výpočet indexu IN v spoločnosti XY (vlastné spracovanie)

	2012	2013	2014	2015
0,13 x A/Závazky	0,352	0,379	0,361	0,313
0,04 x EBIT/Nákladové úroky	0,997	1,217	2,839	1,537
3,97 x EBIT/A	0,684	0,814	1,026	0,502
0,21 x Výnosy/A	0,348	0,361	0,333	0,292
0,09 x OA/(KZ + KBÚ)	0,168	0,258	0,198	0,260
Index IN05	2,549	3,029	4,758	2,905



Obr. 12 Vývoj indexu IN v spoločnosti XY (vlastné spracovanie)

Zhodnotenie finančnej analýzy

Spoločnosť XY je zameraná na výrobu plastových interiérových a exteriérových dielov pre automobilový priemysel. Spoločnosť ponúka široký sortiment produktov, zaručuje ich vysokú kvalitu s certifikovaným systémom manažmentu kvality. Významným rokom pre spoločnosť bol rok 2012, kedy spoločnosť XY začala spolupracovať s automobilkou VW Group, ktorý sa postupne stáva najväčším zákazníkom podniku. Podnik realizuje rozsiahle investičné aktivity, ktoré prinášajú nové stavby budov a modernizáciu výrobných zariadení. Najvýznamnejším rokom z pohľadu investícií bol rok 2015, kedy podnik vybudoval novú výrobnú halu, rozšíril skladové priestory a nakúpil nové strojové vybavenie.

Toto všetko sa premietlo do bilančnej sumy aktív, ktorých celková hodnota v sledovanom období rástla. V majetkovej štruktúre spoločnosti mierne prevažujú obežné aktíva s podielom asi 53% z celkovej hodnoty aktív.

Za roky 2012-2015 bol podnik trvalo ziskový. Najmarkantnejší nárast bol v roku 2014, kedy spoločnosť získala nové zákazky, čo sa prejavilo v absolútnom náraste čistého zisku o 87%. V ďalšom roku síce zisk poklesol o približne 39%, jeho výška ale zostáva stabilná. Tento pokles bol zapríčinený hlavne vysokými materiálovými nákladmi, kde sa prejavili vyššie vstupné ceny oproti predchádzajúcemu obdobiu. Na nižšom zisku za rok 2015 sa takisto podieľal nárast osobných nákladov o viac než jednu tretinu oproti minulému obdobiu. Za rastom VH vždy stál nárast podnikových tržieb, ktorým dominujú tržby za predaj vlastných

výrobkov a služieb s podielom 98% na celkových výnosoch. Takisto konkurenčná spoločnosť zaznamenala v rokoch 2012 až 2014 trvalý nárast tržieb, s nárastom o 33% v roku 2014. Najvýraznejšie sa na pridanej hodnote podniku podieľali osobné náklady, v roku 2015 tvorili takmer 50% pridanej hodnoty. Podiel vytvoreného zisku na osobných nákladoch je až na výnimku v roku 2014 konštantný, s podielom asi 30% na pridanej hodnote podniku.

Čo sa týka zadlženosti, tá sa pohybuje na úrovniach okolo 40% s postupným nárastom v jednotlivých rokoch. Odporúčanú hodnotu úrokového krytia spoločnosť prekonala niekoľko násobne v každom analyzovanom roku. Podnik si udržuje finančnú stabilitu, časť svojho obežného majetku kryje vlastným kapitálom. Daňou za finančnú stabilitu je prekapitalizovanie podniku, príliš veľkú časť svojho majetku kryje dlhodobými zdrojmi, hlavne drahším vlastným kapitálom. Konkurenčný podnik dosahuje vyššie úrovne zadlženia, takisto ale nemá problém s vytváraním potrebných ziskov pre krytie úrokov z pôžičiek. Na rozdiel od spoločnosti XY využíva skôr neutrálnu stratégiu financovania.

Pri ukazovateľoch likvidity spoločnosti XY došlo k prekonaniu odporúčaných hodnôt pri všetkých úrovniach likvidity, takisto dosiahla lepšie výsledky než konkurencia. Podnik disponuje vysokou zásobou likvidných, peňažných prostriedkov a krátkodobými pohľadávkami, s dobami splatnosti okolo 60 dní. Pri posúdení úrovne ČPK a jeho podiele na obežnom majetku, podnik má vytvorený dostatočný vankúš pre úhradu svojich krátkodobých záväzkov. Na druhej strane vysoké hodnoty ČPK umrťujú vložený kapitál, čo môže znižovať úroveň rentability.

Práve ukazovatele rentability signalizujú, že spoločnosť XY je v analyzovanom období trvalo zisková. Nepotvrďuje sa tak predpoklad, že pre danú spoločnosť XY budú vysoké úrovne ČPK výrazne zhoršovať ukazovatele rentability, hoci zhoršené úrovne zisku v roku 2015 zapríčinili polovičný prepád jednotlivých ukazovateľov. Táto ziskovosť je, ale stále vyššia než výnosové úroky poskytované bankou alebo tzv. „bezpečná“ investícia do štátnych dlhopisov. Konkurenčný podnik zaznamenal horšie výsledky vo všetkých kategóriách rentability.

Využitie majetku meranom obratom celkových aktív je vyššie než minimálna požiadavka na úrovni 1. Hodnota ukazovateľa je za skúmané roky na približne rovnakej úrovni, takisto u obratu zásob. Nepriaznivo sa vyvíja počet dní, za ktoré spoločnosť XY hradí svoje záväzky, taktiež doba obratu pohľadávok je od roku 2013 vyššia než doba obratu záväzkov.

Podnik ale disponuje vysokou likviditou, takže nemá problémy so splácaním svojich krátkodobých závazkov. Jedine v tejto kategórii pomerových ukazovateľov dosahuje konkurenčná spoločnosť lepšie výsledky. Má o niečo vyšší obrat aktív, ale hlavne, za svoje pohľadávky dostane zaplatené v priemere o 40 dní skôr než uhradza svoje dodávateľské záväzky.

Napriek klesajúcim výsledkom v roku 2015, potvrdzujú súhrnné ukazovatele Z-skóre a IN05 závery finančnej analýzy, že spoločnosť XY dosahuje uspokojivú finančnú situáciu a svojou činnosťou vytvára hodnotu. Zhoršené hodnoty boli spôsobené nižšími hodnotami rentability a obratu aktív.

7 VÝCHODISKÁ PRE TVORBU FINANČNÉHO PLÁNU

Spoločnosť XY nemá rozvinuté žiadne finančné plánovanie, napriek tomu, že audítora vo svojej každoročnej správe audítora vyhodnocuje podnikový plán, zostavený na nasledujúce obdobie jedného roka. Za zostavovanie podnikového plánu zodpovedá ekonóm spoločnosti.

Spoločnosťou XY neboli poskytnuté žiadne strategické alebo operatívne plány. Podnikový plán bol naposledy využitý v roku 2015, kedy spoločnosť žiadala banku o poskytnutie dlhodobého investičného úveru. Všetky nezvyčajné finančné požiadavky sú predkladané konateľovi spoločnosti, ktorý ich vyhodnotí a rozhodne o ich poskytnutí.

Podnikový plán sa skladá z hlavných položiek výkazu zisku a strát a položiek rozvahy. K tomuto plánu je dodatočne vypracovaný prehľad o peňažných tokoch, práve pre potreby schválenia účtovnej závierky audítorm. Pre spoločnosť je každoročne kľúčové vedieť predpokladaný vývoj tržieb, ktorú stanovuje na základe platných odberateľských kontraktov pre nasledujúci rok. Keďže dĺžka týchto kontraktov nie je nijako definovaná ani časovo obmedzená, prognózovaná výška tržieb sa behom hospodárskeho roku môže výrazne meniť, čo sťažuje presnosť výpočtov vo finančnom plánovaní.

Spoločnosť XY mala v roku 2015 6 významných odberateľov, ktorých podiel na tržbách za vlastné výrobky bol 99%. Pred zostavením dlhodobého a krátkodobého finančného plánu je preto pre spoločnosť dôležité vedieť, s ktorými z daných odberateľov bude spolupracovať v budúcnosti, okrem prípadného získania nových zákazníkov.

Tab. 25 Partnerské spoločnosti za rok 2015 (vlastné spracovanie)

Zákazníci	Tržby (eur)	Podiel na tržbách
Odberateľ 1	6 704 681	46,55%
Odberateľ 2	3 977 500	27,61%
Odberateľ 3	1 495 308	10,38%
Odberateľ 4	1 154 891	8,02%
Odberateľ 5	592 152	4,11%
Odberateľ 6	338 187	2,35%
Odberateľ 7	18 391	0,13%
Odberateľ 8	7 663	0,05%
Odberateľ 9	5 969	0,04%
Odberateľ 10	4 023	0,03%
Ostatní odberatelia	105 512	0,73%
Spolu	14 404 277	100%

7.1 Metodika finančního plánování

Proces zostavenia dlhodobého finančného plánu a z neho odvodeného krátkodobého finančného plánu sa rozdeľuje na 3 hlavné časti:

- Príprava podkladov pre finančný plán
- Použité metódy pri finančnom plánovaní
- Meranie odchýlok a kontrola finančného plánu.

7.1.1 Príprava podkladov pre finančný plán

Zber údajov a vytváranie podkladov pre finančné plánovanie je celopodniková záležitosť, na ktorej sa podieľajú všetky vnútropodnikové útvary (výroba, skladové hospodárstvo, kvalita, odbyt, financie, personalistika, projektový manažment a pod.). Údaje sú kompletizované vždy na začiatku plánovacieho roka, keď je zostavená predbežná účtovná závierka, bez overenia audítorom. Najvýznamnejšiu úlohu má hlavný ekonóm spoločnosti, ktorý zodpovedá za zostavenie finančného plánu. Zostavovanie finančného plánu prebieha v programe MS EXCEL, kde je vhodné mať vytvorené preddefinované tabuľky s používanými funkciami pre jednotlivé druhy plánov.

Cyklus dlhodobého plánovania je 3 roky, čo je optimálny časový horizont, vzhľadom na rýchlo sa meniace podnikové okolie. Krátkodobý finančný plán je zostavovaný od 1.1. do 31.12 a je zhodný s bežným účtovným obdobím.

Pre spracovanie jednotlivých finančných plánov sa využívajú účtovné výkazy zisku a strát a rozvaha. Ďalej sú potrebné údaje z plánu výroby, kalkulácie pre jednotlivé typy vyrábaných výrobkov. Podnik nezostavuje marketingový plán, len plán odbytu, na ktorý nadväzuje už spomínaný výrobný plán. Významným zdrojom informácií je odpisový plán, keďže spoločnosť má stanovené rozdielne účtovné a daňové odpisy a účtuje o odloženej dani. Práve vnútropodnikové informácie sú kľúčové pre zostavenie hodnotovo správneho finančného plánu.

7.1.2 Použité metódy pri finančnom plánovaní

Hlavným zdrojom informácií budú, ako už bolo spomínané, vnútropodnikové údaje z jednotlivých operačných činností, účtovné závierky overené audítorom a uzavreté odberateľsko-dodávateľské kontrakty.

V oblasti používania metód pri tvorbe finančného plánu, podnik využíva metódu percentuálneho podielu na tržbách, metódu pomerových finančných ukazovateľov a analýzu nulového bodu pre vybrané produkty. Ostatné metódy nie sú pre spoločnosť relevantné, buď z dôvodu nepoznania princípu ich fungovania (simulačná metóda) alebo z nedôverčivosti k praktickému uplatneniu (regresná metóda).

7.1.3 Meranie odchýlok a kontrola finančného plánovania

Vypracovaním finančného plánu, plánovanie, v podniku zďaleka nekončí, pretože sa jedná o kontinuálny proces prepočítavacích a kontrolných činností. Kontrola finančného plánu prebieha priebežne, so zameraním na najvýznamnejšie položky výsledovky (tržby za výrobky a služby, spotreba materiálu a energie, mzdové náklady, odpisy) a rozvahy (DHM, zásoby, pohľadávky a záväzky z obchodného styku, bankové úvery, rezervy).

Dlhodobý finančný plán je predmetom kontroly štvrťročne, je upravovaný na základe významných podnikových zmien (novo zaobstaraný majetok, nové bankové úvery, významný nárast zásob alebo iné neočakávané zmeny v oblasti aktív alebo pasív). Krátkodobý finančný plán je podrobovaný kontrole mesačne a v sumarizovanej podobe každý štvrťrok.

Podnik následne zistí odchýlky od očakávaného stavu, strategicky významné položky budú upravené. Podnik prihliada na závislé hodnoty pomerových ukazovateľov (napr. zisk pred zdanením) k skutočnému vývoju nezávislých pomerových ukazovateľov (napr. tržby za výrobky a služby).

Pre podnik je najdôležitejšia mesačná kontrola predajov svojim zákazníkom. Práve od tržieb za výrobky a služby sa následne odvíja veľkosť mnohých položiek vo výsledovke (tržby za dlhodobý majetok a materiál, ostatné výnosy z hospodárskej činnosti, spotreba materiálu a energie, mzdové náklady, zostatková cena predaného majetku a materiálu) a v rozvahe (stav zásob, pohľadávky a záväzky z obchodného styku).

Na základe výsledkov kontroly sú navrhnuté a následne implementované zmeny vo finančnom pláne a upravené podnikové aktivity. Hlavným predmetom analýz sú negatívne odchýlky (napr. pokles objemu tržieb pri ukončení významného projektu). Pre podnik je nemenej dôležité zistiť príčinu vzniku odchýlok (či už kladných alebo záporných). Preto je preň vhodné vypracovať variantné riešenie finančného plánu, kde sa môže premietnuť flexibilný vývoj mnohých účtovných položiek.

8 PROJEKT TVORBY DLHODOBÉHO A KRÁTKODOBÉHO FINANČNÉHO PLÁNU

8.1 Ciele spoločnosti

Základné strategické ciele spoločnosti sú:

- špecializácia na veľké vstrekovacie stroje, vhodné pre spracovanie termoplastov technológiou vstrekovania,
- dlhodobé rozširovanie výroby a portfólia výrobkov,
- nákup moderných technológií pre udržanie vysokej kvality svojich produktov,
- zvyšovanie efektívnosti vo výrobných a riadiacich procesoch spoločnosti,
- rozširovanie potenciálnych zákazníkov a dlhodobé pokračovanie so stávajúcimi odberateľmi,
- v oblasti likvidity udržať si súčasnú schopnosť hradiť včas záväzky voči dodávateľom,
- v oblasti zadlženosti pokračovať v konzervatívnejšej stratégii financovania s dôrazom na finančnú stabilitu podniku, hoci aj na úkor nižších výnosov,
- v oblasti rentability zvýšiť jednotlivé ukazovatele na úrovne aké spoločnosť dosahovala pred rokom 2015,
- v oblasti aktivity znižovať dobu medzi inkasom pohľadávok a povinnosťou splácať svoje krátkodobé záväzky.

Operatívne ciele spoločnosti pre rok 2016 sú:

- dosiahnutie kladného výsledku hospodárenia,
- znížiť, resp. stabilizovať objem nákladov na hospodársku činnosť,
- uviesť plne do prevádzky nový informačný systém,
- zvýšiť ukazovatele rentability,
- znížiť rozdiel medzi dobou splatnosti pohľadávok a záväzkov,
- plné rozbehnutie projektu vlastnej výroby menších lisovacích foriem pre automobilky.

8.2 Dlhodobý finančný plán – základný variant

Na automobilovom trhu sa v roku 2016 očakáva ďalší nárast objemu výroby, kde hlavnými ťahúňmi budú Čína, Japonsko a Severná Amerika. Zvýšený dopyt po automobiloch sa prejaví aj v EÚ a na Slovensku. Pre podniky v odvetví sa predpokladá pokračujúci rast tržieb za dopravné prostriedky, zvýšený dopyt po nových automobiloch bude otvárať nové tržné príležitosti.

V spoločnosti XY sa predpokladá bežný vývoj hospodárskej situácie. Tempo rastu tržieb v plánovaných rokoch poklesne, bude zohľadňovať aktuálny vývoj podnikových zákaziek. Spoločnosť sa bude snažiť konsolidovať objem materiálových nákladov, ktoré v roku 2015 výrazne narástli. Počet zamestnancov sa takisto očakáva stabilný. Mzdové náklady budú rásť len minimálne. Najväčší investičný projekt bol z väčšiny dokončený v roku 2015, v nasledujúcich rokoch sa nepredpokladá významné rozširovanie výroby ani nové strojové vybavenie, výška účtovných odpisov bude stabilná. Podnik bude udržiavať svoju finančnú stabilitu, postupne sa budú umorovať dlhodobé bankové úvery na investičný projekt.

8.3 Dlhodobý finančný plán – pesimistický variant

V druhom variante dlhodobého plánu sa v spoločnosti XY počíta s negatívnym vnútorným vývojom. Spoločnosť od najvýznamnejšieho odberateľa stratila významnú zákazku na určité druhy výrobkov. Podnik preto pre rok 2016 očakáva pokles tržieb až o 20% oproti prechádzajúcemu roku. Takýto razantný medziročný pokles tržieb, navyše po veľkých investíciách do nových výrobných kapacít v roku 2015, bude testovať schopnosť podniku prežiť bez výraznejších reštriktívnych zásahov. Spoločnosť neočakáva nárast cien materiálov a energií, v absolútnej výške sa bude snažiť o ich výraznú korekciu, presahujúcu očakávaný pokles tržieb.

Ostatné položky výsledovky zostanú zachované vo výške ako v predchádzajúcej variante alebo priamoúmerne klesnú k tržbám za výrobky. Výrazný pokles tržieb sa prejaví v počte zamestnancov, podnik bude nútený prepustiť časť výrobných pracovníkov. Výška miezd bude stagnovať až do zlepšenia situácie a opätovného získania nových zákaziek.

Podnik opäť neplánuje žiadnu investičnú aktivitu, naopak, bude sa snažiť pritiahnúť nové zákazky aby využil nové výrobné stroje. Kvôli poklesu tržieb sa očakáva mierny nárast doby obratu záväzkov, v dividendovej politike bude záležať na výške dosiahnutého čistého zisku.

8.4 Krátkodobý finančný plán

Krátkodobý finančný plán bude vychádzať z pesimistického variantu dlhodobého plánu za rok 2016. Spoločnosť totiž predpokladá ukončenie výroby viacerých produktov zo svojho výrobného portfólia, keď automobilky presúvajú ich výrobu do zahraničia. Krátkodobý plán je zostavovaný štvrťročne.

Plánované tržby za výrobky sa najviac akumulujú v 3. štvrťroku (približne 31%) medzi celozávodnými dovolenkami v lete a počas Vianoc, kedy je v automobilkách pozastavená výroba. Následne, v období Vianoc (4. štvrťrok), dochádza k výraznejšiemu poklesu tržieb (22%). Po novom roku (1. štvrťrok) nabiehajú nové výrobné formy, tržby dosahujú hodnotu cca 27%. Naopak, najslabšie obdobie je počas letných mesiacov (2. štvrťrok), kedy tržby za výrobky dosahujú hodnotu len okolo 20%. Tržby za služby, obdobne k nim náklady za služby, sú rozdelené podľa vývoja tržieb za výrobky. Spotreba materiálu a energie je takisto rozplánovaná priamoúmerne vývoju tržieb za výrobky. Osobné náklady sa prispôsobujú výrobnej aktivite podniku (podľa potreby najat' brigádnikov alebo nových zamestnancov), s tým, že na konci roka dochádza k vyplácaniu ročných odmien. Účtovné odpisy sú rozložené rovnomerne do jednotlivých štvrťrokov, keďže podnik neplánuje žiadny nákup dlhodobého majetku.

Na základe vývoja tržieb je odvodený plán výroby a plán veľkosti zásob. Nedokončený dlhodobý majetok bude zaradený do užívania v 2. štvrťroku, v celej obstarávacej cene. Objemy pohľadávok a záväzkov z obchodného styku sú určené podľa doby splatnosti. Podnik tvorí rezervy na základe vnútro podnikovej smernice (rezervy na odchodné, odstupné) a zákonných požiadaviek (rezervy na nevyčerpané dovolenky). Bankové úvery sú postupne umorované v mesačných splátkach.

8.5 Návrhy a odporúčania pri finančnom plánovaní

Spoločnosť XY by mala začať zostavovať finančné plány na pravidelnej báze pre vlastné sprehľadnenie podnikových aktivít. Práve vytváraním plánov môže podnik lepšie predchádzať hroziacim rizikám a rýchlejšie sa adaptovať na zmeny vo svojom okolí. Pri finančnom plánovaní je dôležité mať vytvorený systém zostavovania plánov. Tu by spoločnosť mala lepšie prepojiť základný plán odbytu a plán výroby s ďalšími plánmi, ako sú plán inovácií, personálny plán alebo plán investícií. Problém je, keď spoločnosť tieto medzi plány nevytvára a ako v investičných, tak aj v personálnych otázkach jedná výhradne operatívne. To

prináša značnú nekonzistentnosť do prijatých rozhodnutí, napr. značnú fluktuáciu medzi zamestnancami alebo opakovaná prestavba výrobných priestorov.

Osobitnú kategóriu medzi plánmi vytvára finančný plán, ktorý by mal finančne zastrešovať všetky podnikové činnosti. Spoločnosti by mal pomôcť novo zavádzaný informačný systém, ktorý bude vzájomne prepájať jednotlivé strediská a manažérom poskytovať súhrnné informácie a podklady pre zostavovanie finančných plánov.

Pri vytváraní finančného plánu bude mať podnik prehľad o výške hlavných položiek účtovných výkazov. Kľúčovou položkou sú tržby za výrobky a služby, a na nich pripadajúce náklady. Podnik vedie podrobný prehľad o svojich zákazníkoch, ktorých zloženie je za obdobie posledných 4 rokov stabilné. Na druhej strane podnik musí byť pripravený poskytnúť zľavy na výrobky alebo expresne rýchle dodanie produktov, aby si udržal súčasných odberateľov, prípadne prilákal nových. Takisto musí rokovať s prípadnými novými odberateľmi, aby vedel v čo najkratšom čase nahradiť chýbajúce príjmy pri potenciálnom odchode súčasných obchodných partnerov.

Podnik si vďaka finančnému plánu bude vedieť presnejšie načasovať očakávané príjmy a výdaje a tým lepšie organizovať svoj hotovostný tok. Taktiež, hoci to nie je na porade dňa, pri najbližšom investičnom zámere bude mať podnik v rukách predbežný návrh dopadov investície na jeho finančnú situáciu. Význam finančného plánovania by mala spoločnosť oceniť aj pri stanovovaní a následnom vyhodnocovaní podnikových cieľov. Zostavovanie finančného plánu bude v rukách hlavného ekonóma, ktorý má najlepší prehľad o ekonomickej činnosti podniku a vie interpretovať finančné dopady manažérskych rozhodnutí.

ZÁVĚR

Cieľom diplomovej práce bolo vytvorenie dlhodobého a krátkodobého finančného plánu v spoločnosti XY, ktorá sa primárne zaoberá výrobou plastových výrobkov pre automobilový priemysel.

Východiskom pre vytvorenie projektu boli teoretické poznatky, ktoré boli spracované v prvej časti práce. Teoretická časť sumarizovala poznatky o finančnom plánovaní, z akých jednotlivých častí pozostáva proces plánovania, a aké typy analýz predchádzajú zostaveniu finančného plánu. Ďalej tu boli naznačené hlavné zásady, ciele a samotný účel finančného plánovania. Z opísaných metód používaných pri tvorbe finančného plánovania, podnik využíva metódu percentuálneho podielu na tržbách, analýzu nulového bodu pri posudzovaní objemu výroby jednotlivých produktov a metódu pomerových ukazovateľov, hlavne pri zostavovaní plánovanej rozvahy.

Na úvod praktickej časti bola predstavená samotná spoločnosť XY, jej hlavné výrobné zameranie a aké zásady a ciele sa snaží naplniť a dodržiavať. Podnik bol zaradený do kategórie podľa svojej ekonomickej činnosti a dané odvetvie bolo následne podrobené analýze vývoja za posledných 5 rokov. Analýza okolia podniku zahrňovala SLEPT analýzu, Porterov model 5 konkurenčných síl a SWOT analýzu. Na ich základe boli naznačené možné tendencie vývoja domácej aj svetovej ekonomiky, v akom silnom konkurenčnom prostredí spoločnosť podniká, a aké obchodné vzťahy má so svojimi dodávateľmi a odberateľmi. Dozvedeli sme sa aj silné a slabé stránky spoločnosti a možný výhľad na budúce príležitosti a ohrozenia. Najpodstatnejšou časťou tejto kapitoly, ale bola finančná analýza za posledné 4 účtovné obdobia. Predmetom analýz boli absolútne, rozdielové, pomerové a súhrnné ukazovatele, ktoré bol porovnané s konkurenčným podnikom. Ďalšími čiastkovými súčasťami FA boli analýzy základných ekonomických veličín, zisku a cash flow.

Výsledky FA ukázali, že podnik bol trvalo ziskový, hoci s viac než tretinovým poklesom čistého zisku za rok 2015. Hlavnými príčinami boli zvýšené materiálové a osobné náklady nad úroveň rastu tržieb za rovnaké obdobie. V oblasti zadlženia, podnik dosahoval len mierne úrovne oproti konkurencii. Od roku 2015 spoločnosť využíva investičné bankové úvery, ktoré nemá problém splácať, čo potvrdzuje niekoľkonásobne prekročená hodnota u úrokového krytia. Pri svojom financovaní podnik radšej využíva vlastné zdroje, čo dokazuje konzervatívnou stratégiou financovania. Tá je síce bezpečná, ale pre podnik drahšia, čo

bol jeden z dôvodov, prečo pri financovaní výstavby novej výrobnéj haly a nákupe strojového vybavenia podnik siahol po bankových úveroch. Vysoké úrovne likvidity pokrývajú nesúlad medzi splatnosťami záväzkov a inkasom pohľadávok, v tejto oblasti by podnik chcel dosiahnuť zastavenie roztvárania sa pomyselných nožníc a skrátiť inkaso za pohľadávky, resp. predĺžiť splatnosť svojich krátkodobých záväzkov. Ukazovatele rentability potvrdili, že spoločnosti sa naďalej oplatí pokračovať vo svojej činnosti, keď návratnosť vloženého kapitálu vysoko prekonala „bezpečné“ investície do štátnych dlhopisov. Podnik celkovo dosahuje dobré finančné zdravie a svojou činnosťou vytvára pridanú hodnotu.

Projektová časť sa zaoberala variantným spracovaním dlhodobého finančného plánu, a to v základnom a pesimistickom variante. Dĺžka plánovaného obdobia boli 3 roky. Základný variant načrtol bežný vývoj hospodárenia podniku, bez výrazných zmien vo svojej prevádzkovej činnosti. Podnik neplánoval žiadne ďalšie investície, postupne umoroval bankové úvery, zavádzal do plnej funkčnosti informačný systém. Tržby sa vyvíjali stabilne, spoločnosť sa snažila o konsolidáciu materiálových a mzdových nákladov, ktoré znižovali jej rentabilitu. Pesimistický variant predpokladal výrazný pokles tržieb za vlastné výrobky, keď so spoločnosťou ukončil spoluprácu jeden z významných odberateľov. V podniku klesol počet zamestnancov, spoločnosť korigovala svoje mzdové aj materiálové náklady a náklady na energie. Za tejto situácie bol hlavným cieľom podniku nájsť nového zákazníka s porovnateľným významom ako prechádzajúci obchodný partner. Podnik totiž musel splácať bankové úvery a zároveň potreboval využiť novo zakúpené stroje. S podobnou situáciou sa spoločnosť stretla počas finančnej krízy, a tak si chcela overiť svoju pripravenosť na podobný scenár vývoja. Z pesimistického variantu vychádza aj krátkodobý finančný plán, kde sa jedná hlavne o prerozdelenie položiek do jednotlivých štvrtrokov.

Na úplný záver boli spoločnosti navrhnuté odporúčania pre zlepšenie plánovacieho procesu.

SEZNAM POUŽITÉ LITERATURY

Monografie

BLOCK, Stanley B, Geoffrey A HIRT a Bartley R DANIELSEN. *Foundations of financial management*. 15th ed. New York, NY: McGraw-Hill Education, c2014. The McGraw-Hill/Irwin series in finance, insurance, and real estate. ISBN 9780077861612.

BREALEY, Richard A, Stewart C MYERS a Franklin ALLEN. *Teorie a praxe firemních financí*. 2., aktualiz. vyd. Brno: BizBooks, 2014. ISBN 9788026500285.

DLUHOŠOVÁ, Dana. *Finanční řízení a rozhodování podniku: analýza, investování, oceňování, riziko, flexibilita*. Vyd. 1. Praha: Ekopress, 2006. ISBN 8086119580.

GRÜNWALD, Rolf a Jaroslava HOLEČKOVÁ. *Finanční analýza a plánování podniku*. Vyd. 1. Praha: Ekopress, 2007. ISBN 9788086929262.

FOTR, Jiří. *Tvorba strategie a strategické plánování: teorie a praxe*. 1. vyd. Praha: Grada, 2012. Expert. ISBN 9788024739854.

HRDÝ, Milan a Michaela KRECHOVSKÁ. *Finance podniku*. Vyd. 1. Praha: Wolters Kluwer Česká republika, 2009. ISBN 9788073574925.

JAKUBÍKOVÁ, Dagmar. *Strategický marketing: strategie a trendy*. 2., rozš. vyd. Praha: Grada, 2013. Expert. ISBN 9788024746708.

KISLINGEROVÁ, Eva. *Manažerské finance*. 3. vyd. V Praze: C.H. Beck, 2010. Beckova edice ekonomie. ISBN 9788074001949.

KISLINGEROVÁ, Eva. *Nová ekonomika: nové příležitosti?*. Vyd. 1. V Praze: C.H. Beck, 2011. Beckova edice ekonomie. ISBN 9788074004032.

KNÁPKOVÁ, Adriana, Drahomíra PAVELKOVÁ a Karel ŠTEKER. *Finanční analýza: komplexní průvodce s příklady*. 2., rozš. vyd. Praha: Grada, 2013. Prosperita firmy. ISBN 9788024744568.

KUBÍČKOVÁ, Dana a Irena JINDŘICHOVSKÁ. *Finanční analýza a hodnocení výkonnosti firem*. Vydání první. V Praze: C.H. Beck, 2015. Beckova edice ekonomie. ISBN 9788074005381.

LANDA, Martin. *Finanční plánování a likvidita*. Vyd. 1. Brno: Computer Press, c2007. ISBN 9788025114926.

MAREK, Petr. *Studijní průvodce financemi podniku*. Vyd. 1. Praha: Ekopress, 2006. ISBN 8086119378.

MAREŠ, Stanislav. *Firemní finanční politiky a finanční plánování*. 1. vyd. Praha: Vysoká škola finanční a správní, 2006. Učební texty. ISBN 8086754588.

MARINIČ, Pavel. *Plánování a tvorba hodnoty firmy*. 1. vyd. Praha: Grada, 2008. Expert. ISBN 9788024724324.

MARINIČ, Pavel. *Hodnotový management ve finančním řízení: hodnota versus finance*. Vyd. 1. Praha: Wolters Kluwer, 2014. ISBN 9788074784057.

MULAČOVÁ, Věra a Petr MULAČ. *Obchodní podnikání ve 21. století*. 1. vyd. Praha: Grada, 2013. Finanční řízení. ISBN 9788024747804.

PETŘÍK, Tomáš. *Ekonomické a finanční řízení firmy: manažerské účetnictví v praxi*. 2., výrazně rozš. a aktualiz. vyd. Praha: Grada, 2009. ISBN 9788024730240.

PAVELKOVÁ, Drahomíra a Adriana KNÁPKOVÁ. *Podnikové finance: studijní pomůcka pro distanční studium*. Vyd. 4., nezměn. Zlín: Univerzita Tomáše Bati ve Zlíně, 2008. ISBN 9788073187323.

PAVELKOVÁ, Drahomíra a Adriana KNÁPKOVÁ. *Výkonnost podniku z pohledu finančního manažera*. 3. vyd. Praha: Linde, 2012. ISBN 9788072018727.

ROSS, Stephen A, Randolph WESTERFIELD a Bradford D JORDAN. *Fundamentals of corporate finance*. 10th ed. New York: McGraw-Hill/Irwin, c2013. The McGraw-Hill/Irwin series in finance, insurance and real estate. ISBN 9780078034633.

RŮČKOVÁ, Petra a Michaela ROUBÍČKOVÁ. *Finanční management*. 1. vyd. Praha: Grada, 2012. Finance. ISBN 9788024740478.

SEDLÁČEK, Jaroslav. *Cash flow*. 2., aktualiz. vyd. Brno: Computer Press, 2010. Business books. ISBN 9788025131305.

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

ŠTEKER, Karel a Milana OTRUSINOVÁ. *Jak číst účetní výkazy: základy českého účetnictví a výkaznictví*. 1. vyd. Praha: Grada, 2013. Prosperita firmy. ISBN 9788024747026.

SYNEK, Miloslav a Eva KISLINGEROVÁ. *Podniková ekonomika*. 6., přeprac. a dopl. vyd. V Praze: C.H. Beck, 2015. Beckovy ekonomické učebnice. ISBN 9788074002748.

VÁCHAL, Jan a Marek VOCHOZKA. *Podnikové řízení*. 1. vyd. Praha: Grada, 2013. Finanční řízení. ISBN 9788024746425.

ŽŮRKOVÁ, Hana. *Plánování a kontrola: klíč k úspěchu*. 1. vyd. Praha: Grada, 2007. Finanční řízení. ISBN 9788024718446.

Elektronické zdroje

ANTALICOVÁ, Jana, 2015. Nízke dane na Slovensku vidí aj OECD. In: *Finance.gov.sk* [online]. 3. 12. 2015 [cit. 2016-04-15]. Dostupné z: file:///D:/Disk%20Google/UTB/Magister/Diplomka/Ostatn%C3%A9/2015_22_Nizke_dane_na_Slovensku_vidi_aj_OECD.pdf

APOLEON, Peter, 2015. Analýza automobilového priemyslu: Slovensko rastie najrýchlejšie v regióne. In: *Investujeme.sk* [online]. 1. 10. 2015 [cit. 2016-04-15]. Dostupné z: <http://www.investujeme.sk/analyza-automobiloveho-priemyslu-slovensko-rastie-najrychlejsie-v-regione/>

BABELOVÁ, Zdenka Gyurák, 2015. Podpora inovácií v automobilovom priemysle. In: *Engineering.sk* [online]. [cit. 2016-04-15]. Dostupné z: <http://www.engineering.sk/clanky2/automobilovy-priemysel/654-podpora-inovacii-v-automobilovom-priemysle>

BALOG, Miroslav, Ľubica SLUŠNÁ a kol., 2015. Automobilový priemysel na Slovensku a globálne hodnotové reťazce. In: *Siea.sk* [online]. ISBN 978-80-88823-60-5. [cit. 2016-04-15]. Dostupné z: https://www.siea.sk/materials/files/inovacie/publikacie/studia_Automobilovy_priemysel_na_Slovensku_a_globalne_hodnotove_retaazce_SIEA_web.pdf

Barchart, 2016. *Forex Price Quote for Euro Fx/U.S. Dollar*. In: *Barchart.com* [online]. [cit. 2016-04-15]. Dostupné z: <http://www.barchart.com/quotes/forex/%5EEURUSD>

CONORTO, Roman a kol, 2014. Analýza, monitor kvality podnikateľského prostredia v SR a konkurencie schopnosť ekonomiky. In: *Azzz.sk* [online]. ISBN 978-80-89757-18-3. [cit. 2016-04-15]. Dostupné z: <http://www.azzz.sk/wp-content/uploads/2015/05/Anal%C3%BDza-monitor-kvality-podnikate%C4%B5esk%C3%A9ho-prostredia-v-SR-a-konkurencieschopnos%C5%A5-ekonomiky.pdf?3fc9fd>

E15, 2015. Jaguar Land Rover investuje na Slovensku 1,1 miliardy liber. In: *E15.cz* [online]. 11. 12. 2015 [cit. 2016-04-15]. Dostupné z: <http://zpravy.e15.cz/byznys/prumysl-a-energetika/podepsano-jaguar-land-rover-investuje-na-slovensku-1-1-miliardy-liber-1254461>

FIFEKOVÁ, Elena, Edita NEMCOVÁ a Štefan SABO, 2010. Automobilový priemysel EÚ a hospodárska kríza: *EU Automotive Industry in the Age of the Current Economic Crisis* [online]. Bratislava, 2010 [cit. 2016-04-15]. Dostupné z: http://www.prog.sav.sk/subory/pprace/clanok_4_SABO_Fifekova_Nemcova_automobilovy_priemysel.pdf

Finstat, 2016. Databáza firiem: Automobilový priemysel. In: *Finstat.sk* [online]. [cit. 2016-04-15]. Dostupné z: <http://www.finstat.sk/zoznam-firiem?Activity=automobilov%C3%BD+priemysel&Region=&SalesRange=11a&LegalForm=&OnlyMonitoring=&Tab=&PerPage=&Sort=&Task=&exporttype=&query=>

HOLEČEK, Jaroslav. Sme automobilová veľmoc, správajme sa tak. In: *Etrend.sk* [online]. 22. 4. 2015 [cit. 2016-04-15]. Dostupné z: <http://www.etrend.sk/trend-archiv/rok-2015/cislo-16/sme-automobilova-velmoc-spravajme-sa-tak.html>

Národná banka Slovenska, 2015. Vybrané ekonomické a menové ukazovatele SR. In: *Nbs.sk* [online]. [cit. 2016-04-15]. Dostupné z: http://www.nbs.sk/_img/Documents/_Publikacie/OstatnePublik/ukazovatele.pdf

Plasticportal, 2015. Konferencia Newmatec 2015 uviedla nové technológie v automobilovom priemysle. In: *Plasticportal.sk* [online]. 17. 3. 2015 [cit. 2016-04-15]. Dostupné z: <http://www.plasticportal.sk/sk/konferencia-newmatec-2015-uviedla-nove-technologie-v-automobilovom-priemysle/c/2825>

Podnikajte, 2015. Legislatívny rámec podnikania v SR. In: *Podnikajte.sk* [online]. [cit. 2016-04-15]. Dostupné z: https://www.podnikajte.sk/Data/881/UserFiles/Podnikatelske-vzdelavanie/ucebnica-studenti/modul2/46_poznamky.pdf

Podnikateľská aliancia Slovenska, 2015. Správa o globálnej konkurencieschopnosti. In: *Alianciapas.sk* [online]. 8. 10. 2015 [cit. 2016-04-15]. Dostupné z: http://alianciapas.sk/category/pravidelne_aktivity/sprava_o_globalnej_konkurencieschopnosti/

PricewaterhouseCoopers, 2015a. Prieskum dodávateľov automobilového priemyslu. In: *Pwc.com* [online]. [cit. 2016-04-15]. Dostupné z: <http://www.pwc.com/sk/sk/odvetvia/automobilovy-priemysel/assets/prieskum-dodavatelov-automobiloveho-priemyslu-2015.pdf>

PricewaterhouseCoopers, 2015b. Daňové zaťaženie podnikov na Slovensku je o 10 percentuálnych bodov vyššie ako celosvetový priemer i priemer EÚ & EFTA, ale elektronizácia daňovej správy posunula Slovensko v hodnotení systému platenia daní o 27 priečok vpred. In: *Pwc.com* [online]. 19. 11. 2015 [cit. 2016-04-15]. Dostupné z: <http://www.pwc.com/sk/sk/tlacove-spravy/2015-11-19-Paying-Taxes-2016.html>

Slovenská agentúra pre rozvoj investícií a obchodu, 2015. Automotive Sector in Slovakia. In: *Sario.sk* [online]. ISBN 978–80–89786–31–2. [cit. 2016-04-15]. Dostupné z: http://www.sario.sk/sites/default/files/content/files/sario-automotive-sector-in-slovakia-09-2015_0.pdf

SENEŠI, Norbert, 2015. 7 dôležitých zmien v zákone o DPH od roku 2016. In: *Podnikajte.sk* [online]. 7. 10. 2015 [cit. 2016-04-15]. Dostupné z: <https://www.podnikajte.sk/dane-a-uctovnictvo/c/2321/category/dan-z-pridanej-hodnoty/article/7-zmien-v-zakone-o-dph-2016.xhtml>

Štatistický úrad Slovenskej republiky, 2016a. Register organizácií. Slovak Statistics. In: *Slovak.statistics.sk* [online]. [cit. 2016-04-15]. Dostupné z: https://slovak.statistics.sk/wps/portal/ext/Databases/register_organizacii

Štatistický úrad Slovenskej republiky, 2016b. Obyvateľstvo a migrácia. In: *Slovak.statistics.sk* [online]. [cit. 2016-04-15]. Dostupné z: <https://slovak.statistics.sk/wps/portal/ext/themes/demography/population/indicators>

Štatistický úrad Slovenskej republiky, 2016c. Miera evidovanej nezamestnanosti. In: *Slovak.statistics.sk* [online]. [cit. 2016-04-15]. Dostupné z: [view-source:http://statdat.statistics.sk/cognosext](http://statdat.statistics.sk/cognosext)

Štatistický úrad Slovenskej republiky, 2016d. Vekové zloženie - SR, oblasti, kraje, okresy, mesto, vidiek. In: *Slovak.statistics.sk* [online]. [cit. 2016-04-15]. Dostupné z: [view-source:http://statdat.statistics.sk/cognosext](http://statdat.statistics.sk/cognosext)

Štatistický úrad Slovenskej republiky, 2016e. Priemerná mesačná mzda v hospodárstve SR. In: *Slovak.statistics.sk* [online]. [cit. 2016-04-15]. Dostupné z: <http://statdat.statistics.sk/cognosext>

Tradingeconomics, 2016. Slovakia | Economic Indicators. In: *Tradingeconomics.com* [online]. 20. 3. 2016 [cit. 2016-04-15]. Dostupné z: <http://www.tradingeconomics.com/slovakia/indicators>

Interné zdroje

Účtovná závierka spoločnosti XY v rokoch 2012 – 2015

Internetová stránka spoločnosti XY

Interné materiály spoločnosti XY

SEZNAM POUŽITÝCH SYMBOLŮ A ZKRATEK

A	Aktíva
CF	Cash flow
CPI	Index spotrebiteľských cien
ČPK	Čistý pracovný kapitál
ČR	Česká republika
DFM	Dlhodobý finančný majetok
DHM	Dlhodobý hmotný majetok
DM	Dlhodobý majetok
DNM	Dlhodobý nehmotný majetok
DPH	Daň z pridanej hodnoty
EAT	Čistý zisk po zdanení
EBIT	Zisk pred úrokmi a zdanením
EBT	Zisk pred zdanením
EBITDA	Zisk pred úrokmi, zdanením a odpismi
ECB	Európska centrálna banka
EÚ	Európska únia
EVA	Ekonomická pridaná hodnota
FA	Finančná analýza
FED	Federálny rezervný systém
HDP	Hrubý domáci produkt
IT	Informačné technológie
KBÚ	Krátkodobé bankové úvery
KZ	Krátkodobé záväzky
NBS	Národná banka Slovenska
OA	Obežné aktíva

PPI	Index výrobných cien
ROA	Rentabilita aktív
ROE	Rentabilita vlastného kapitálu
ROI	Rentabilita investovaného kapitálu
ROS	Rentabilita tržieb
SK – NACE	Klasifikácia ekonomických činností
SR	Slovenská republika
ŠÚSR	Štatistický úrad Slovenskej republiky
T	Tržby
USA	Spojené štáty americké
ÚZ	Účtovná závierka
VH	Výsledok hospodárenia
VK	Vlastný kapitál

SEZNAM OBRÁZKŮ

Obr. 1 <i>Previazanosť jednotlivých podnikových plánov (vlastné spracovanie)</i>	15
Obr. 2 <i>Postup tvorby finančného plánu (Pavelková a Knápková, 2012, s. 211)</i>	23
Obr. 3 <i>Zložky strategického podnikového plánu (vlastné spracovanie)</i>	25
Obr. 4 <i>Hlavné výrobné portfólio spoločnosti XY (vlastné spracovanie)</i>	36
Obr. 5 <i>Vedľajšie výrobné portfólio spoločnosti XY (vlastné spracovanie)</i>	37
Obr. 6 <i>Podiel automobiliek na celkovej výrobe (Investujeme, 2015, vlastné spracovanie)</i>	39
Obr. 7 <i>Vývoj tržieb v odvetví (ŠÚSR, 2015, vlastné spracovanie)</i>	40
Obr. 8 <i>Analýza zisku spoločnosti XY (vlastné spracovanie)</i>	54
Obr. 9 <i>Vývoj likvidity v spoločnosti XY (vlastné spracovanie)</i>	59
Obr. 10 <i>Vývoj ukazovateľov aktivity v spoločnosti XY (vlastné spracovanie)</i>	62
Obr. 11 <i>Vývoj Z-skóre v spoločnosti XY (vlastné spracovanie)</i>	64
Obr. 12 <i>Vývoj indexu IN v spoločnosti XY (vlastné spracovanie)</i>	65

SEZNAM TABULEK

Tab. 1	<i>Vývoj počtu zamestnancov spoločnosti XY (vlastné spracovanie)</i>	37
Tab. 2	<i>Svetoví výrobcovia automobilov (PWC, 2015, vlastné spracovanie)</i>	38
Tab. 3	<i>Základné makro údaje SR (Trading economics, 2016, vlastné spracovanie)</i> .	43
Tab. 4	<i>Porterova analýza 5 konkurenčných síl (vlastné spracovanie)</i>	46
Tab. 5	<i>SWOT analýza spoločnosti XY (vlastné spracovanie)</i>	47
Tab. 6	<i>Majetková štruktúra spoločnosti XY (ÚZ, 2012-2015, vlastné spracovanie)</i> ..	49
Tab. 7	<i>Finančná štruktúra spoločnosti XY (ÚZ, 2012-2015, vlastné spracovanie)</i> ...	50
Tab. 8	<i>Analýza výnosov spoločnosti XY (ÚZ, 2012-2015, vlastné spracovanie)</i>	51
Tab. 9	<i>Analýza nákladov spoločnosti XY (ÚZ, 2012-2015, vlastné spracovanie)</i>	52
Tab. 10	<i>Základné ekonomické veličiny spoločnosti (ÚZ, 2012-2015, vlastné spracovanie)</i>	53
Tab. 11	<i>Analýza zisku spoločnosti XY (ÚZ, 2012-2015, vlastné spracovanie)</i>	54
Tab. 12	<i>Vývoj CF v spoločnosti XY (ÚZ, 2012-2015, vlastné spracovanie)</i>	55
Tab. 13	<i>Vývoj ČPK v spoločnosti XY (ÚZ, 2012-2015, vlastné spracovanie)</i>	55
Tab. 14	<i>Ukazovatele zadlženosti v spoločnosti (ÚZ, 2012-2015, vlastné spracovanie)</i>	57
Tab. 15	<i>Ukazovatele zadlženosti u konkurencie (ÚZ, 2012-2014, vlastné spracovanie)</i>	57
Tab. 16	<i>Ukazovatele likvidity v spoločnosti XY (ÚZ, 2012-2015, vlastné spracovanie)</i>	58
Tab. 17	<i>Ukazovatele likvidity u konkurencie (ÚZ, 2012-2014, vlastné spracovanie)</i> ..	59
Tab. 18	<i>Ukazovatele rentability v spoločnosti XY (ÚZ, 2012-2015, vlastné spracovanie)</i>	60
Tab. 19	<i>Ukazovatele rentability u konkurencie (ÚZ, 2012-2014, vlastné spracovanie)</i>	60
Tab. 20	<i>Ukazovatele aktivity v spoločnosti XY (ÚZ, 2012-2015, vlastné spracovanie)</i>	61
Tab. 21	<i>Ukazovatele aktivity u konkurencie (ÚZ, 2012-2014, vlastné spracovanie)</i> ..	62
Tab. 22	<i>Ďalšie ukazovatele spoločnosti XY (ÚZ, 2012-2015, vlastné spracovanie)</i> ..	63
Tab. 23	<i>Výpočet Z-skóre v spoločnosti XY (vlastné spracovanie)</i>	63
Tab. 24	<i>Výpočet indexu IN v spoločnosti XY (vlastné spracovanie)</i>	64
Tab. 25	<i>Partnerské spoločnosti za rok 2015 (vlastné spracovanie)</i>	68

SEZNAM PŘÍLOH

Príloha PI Horizontálna a vertikálna analýza rozvahy spoločnosti XY v rokoch 2012 - 2015

Príloha PII Horizontálna a vertikálna analýza nákladov a výnosov spoločnosti XY v rokoch 2012 - 2015

Príloha PIII Rozvaha spoločnosti XY v rokoch 2012 - 2015

Príloha PIV Výkaz ziskov a strát spoločnosti XY v rokoch 2012 - 2015

**PRÍLOHA P II: HORIZONTÁLNA A VERTIKÁLNA ANALÝZA
NÁKLADOV A VÝNOSOV SPOLOČNOSTI XY V ROKOCH 2012 -
2015**

	2012	2013	2014	2015	13/12	14/13	15/14
VÝNOSY CELKOM	100%	100%	100%	100%	26,44%	32,90%	10,50%
Tržby za predaj tovaru	0,00%	1,52%	0,52%	0,79%	0,00%	-54,38%	67,84%
Výkony	98,92%	97,22%	98,50%	98,49%	24,27%	34,66%	10,48%
<i>Tržby za predaj vlastných výrobkov a služieb</i>	96,86%	97,07%	97,48%	98,15%	26,71%	33,46%	11,26%
<i>Zmena stavu zásob</i>	1,13%	0,06%	0,91%	0,30%	-93,14%	1870,52%	-63,72%
<i>Aktivácia</i>	0,92%	0,09%	0,11%	0,04%	-88,22%	70,47%	-62,79%
Tržby z predaja DM a materiálu	0,97%	0,42%	0,62%	0,69%	-45,88%	98,79%	22,88%
Ostatné prevádzkové výnosy	0,10%	0,85%	0,35%	0,03%	934,52%	-44,94%	-91,22%
Výnosové úroky	0,00%	0,00%	0,00%	0,00%	-34,71%	156,96%	121,67%
Ostatné finančné výnosy	0,00%	0,00%	0,00%	0,00%	0,00%	-100,00%	0,00%
Mimoriadne výnosy	0,00%	0,00%	0,00%	0,00%	0,00%	0,00%	0,00%

	2012	2013	2014	2015	13/12	14/13	15/14
NÁKLADY CELKOM	100%	100%	100%	100%	24,94%	27,61%	17,63%
Náklady na predaný tovar	0,00%	0,70%	0,67%	1,22%	0,00%	-3,37%	81,21%
Výkonová spotreba	76,12%	74,97%	76,45%	75,19%	23,05%	30,14%	15,69%
<i>Spotreba materiálu a energie</i>	59,58%	58,38%	55,61%	61,63%	22,43%	21,55%	30,37%
<i>Služby</i>	16,54%	16,58%	20,84%	13,56%	25,28%	60,39%	-23,46%
Osobné náklady	14,89%	13,86%	13,11%	15,02%	16,33%	20,67%	34,85%
<i>Mzdové náklady</i>	11,06%	10,04%	9,58%	10,45%	13,40%	21,72%	28,40%
<i>Náklady na sociálne poistenie</i>	3,58%	3,54%	3,29%	3,59%	23,44%	18,60%	28,21%
<i>Sociálne náklady</i>	0,24%	0,28%	0,24%	0,28%	45,45%	9,24%	38,98%
Dane a poplatky	0,09%	0,07%	0,05%	0,05%	-6,15%	1,49%	-2,23%
Odpisy k DNM a DHM	5,56%	6,45%	4,99%	4,90%	44,91%	-1,20%	15,62%
Zostatková cena predaného DM a materiálu	0,22%	0,33%	0,25%	0,56%	89,33%	-3,27%	166,33%
Ostatné prevádzkové náklady	0,27%	0,29%	0,25%	1,04%	32,94%	12,82%	381,81%
Nákladové úroky	0,45%	0,43%	0,26%	0,25%	18,72%	-22,02%	14,03%
Ostatné finančné náklady	0,05%	0,04%	0,04%	0,02%	-8,18%	44,41%	-48,41%
Mimoriadne náklady	0,00%	0,00%	0,00%	0,00%	0,00%	0,00%	0,00%
Daň z príjmov z bežnej činnosti	2,35%	2,88%	4,06%	2,15%	52,77%	80,03%	-37,87%

**PRÍLOHA P III: ROZVAHA SPOLOČNOSTI XY V ROKOCH 2012 -
2015**

	(eur)	2012	2013	2014	2015
	AKTÍVA CELKOM	5 130 162	6 248 837	9 015 164	11 375 461
A.	Dlhodobý majetok	2 916 379	2 846 770	3 075 383	5 429 705
A.I	Dlhodobý nehmotný majetok	5 819	14 050	41 869	109 072
A.I.2	Softvér	437	9 468	6 126	10 632
A.I.3	Oceniteľné práva	5 382	4 582	3 781	2 981
A.I.5	Obstarávaný dlhodobý nehmotný majetok	0	0	31 962	95 729
A.II	Dlhodobý hmotný majetok	2 910 560	2 832 720	3 033 514	5 320 633
A.II.1	Pozemky	0	0	200 149	202 724
A.II.2	Stavby	1 258 918	1 218 060	1 432 971	2 653 694
A.II.3	Samostatné hnutelné veci a súbory hnutelných vecí	1 651 642	1 378 379	1 162 818	2 312 838
A.II.7	Obstarávaný dlhodobý hmotný majetok	0	236 281	201 656	151 377
A.II.8	Poskytnuté preddavky na dlhodobý hmotný majetok	0	0	35 920	0
A.III	Dlhodobý finančný majetok	0	0	0	0
B.	Obežný majetok	2 205 321	3 393 650	5 925 230	5 927 257
B.I	Zásoby	796 814	1 002 874	1 237 499	1 322 738
B.I.1	Materiál	521 127	720 568	824 721	862 627
B.I.2	Nedokončená výroba a polotovary	8 015	5 288	9 511	2 092
B.I.3	Výrobky	267 672	277 018	403 267	458 019
B.II	Dlhodobé pohľadávky	0	0	0	164 387
B.II.2	Čistá hodnota zákazky	0	0	0	149 005
B.II.8	Odložená daňová pohľadávka	0	0	0	15 382
B.III	Krátkodobé pohľadávky	759 085	1 391 544	2 564 757	2 539 714
B.III.1	Pohľadávky z obchodného styku	657 916	1 030 227	2 554 067	2 143 466
B.III.2	Čistá hodnota zákazky	0	360 806	0	247 359
B.III.7	Daňové pohľadávky a dotácie	100 620	0	10 010	148 551
B.III.9	Iné pohľadávky	549	511	680	338
B.IV	Krátkodobý finančný majetok	0	0	0	0
B.V	Finančné účty	649 422	999 232	2 122 974	1 900 418
B.V.1	Peniaze	4 426	3 254	2 845	1 840
B.V.2	Bankové účty	644 996	995 978	2 120 129	1 898 578
C.	Časové rozlíšenie	8 462	8 417	14 551	18 499
C.1	Náklady budúcich období	8 462	8 417	14 551	18 499
C.2	Príjmy budúcich období	0	0	0	0
	PASÍVA CELKOM	5 130 162	6 248 837	9 015 164	11 375 461

A.	Vlastný kapitál	3 236 341	4 103 063	5 770 739	6 656 880
A.I	Základný kapitál	1 991 635	1 991 635	1 991 640	1 991 640
A.I.1	Základný kapitál	1 991 635	1 991 635	1 991 640	1 991 640
A.II.	Emisné ážio	0	0	0	0
A.III	Kapitálové fondy	996	996	996	996
A.III.1	Ostatné kapitálové fondy	996	996	996	996
A.IV	Zákonné rezervné fondy	115 722	148 906	196 743	286 227
A.IV.2	Rezervný fond na vlastné akcie a vlastné podiely	115 722	148 906	196 743	286 227
A.V.	Ostatné fondy zo zisku	0	0	0	0
A.VI.	Oceňovacie rozdiely z precene- nia	0	0	0	0
A.VII.	Výsledok hospodárenia minu- lých rokov	464 323	1 004 803	1 791 689	3 291 876
A.VII.1	Nerozdelený zisk minulých rokov	464 323	1 004 803	1 791 689	3 291 876
A.VIII	Výsledok hospodárenia za úč- tovné obdobie po zdanení	663 665	956 723	1 789 671	1 086 141
B.	Záväzky	1 893 821	2 145 774	3 244 425	4 718 581
B.I.	Dlhodobé záväzky	664 659	610 971	395 702	101 455
B.I.9	Záväzky zo sociálneho fondu	5 285	6 674	8 531	9 713
B.I.10	Ostatné dlhodobé záväzky	533 901	493 190	306 605	91 742
B.I.12	Odložený daňový záväzok	125 473	111 107	80 566	0
B.II.	Dlhodobé rezervy	0	0	0	218 375
B.II.1	Ostatné rezervy	0	0	0	218 375
B.III.	Dlhodobé bankové úvery	0	304 558	96 062	2 250 491
B.IV.	Krátkodobé záväzky	1 140 525	1 182 219	1 734 576	1 442 278
B.IV.1	Záväzky z obchodného styku	658 033	752 423	1 098 193	1 030 279
B.IV.2.	Nevyfaktúrované dodávky	0	16 399	0	0
B.IV.6	Záväzky voči zamestnancom	53 056	60 189	73 839	91 637
B.IV.7	Záväzky zo sociálneho poistenia	34 657	39 743	45 270	57 735
B.IV.8	Daňové záväzky a dotácie	86 466	80 184	262 166	11 099
B.IV.10	Ostatné záväzky	308 313	233 281	255 108	251 528
B.V.	Krátkodobé rezervy	47 145	48 026	64 215	97 993
B.V.1.	Zákonné rezervy	47 145	48 026	62 115	84 143
B.V.2	Ostatné rezervy	0	0	2 100	13 850
B.VI.	Bežné bankové úvery	41 492	0	953 870	607 989
B.VII.	Krátkodobé finančné výpomoci	0	0	0	0
C.	Časové rozlíšenie	0	0	0	0
C.1	Výdavky budúcich období	0	0	0	0
C.2	Výnosy budúcich období	0	0	0	0

**PRÍLOHA P IV: VÝKAZ ZISKOV A STRÁT SPOLOČNOSTI XY
V ROKOCH 2012 - 2015**

	(eur)	2012	2013	2014	2015
*	Výnosy z hospodárskej činnosti	8 505 794	10 754 862	14 293 393	15 794 129
I.	Tržby z predaja tovaru	0	162 987	74 360	124 805
II.	Tržby z predaja vlastných výrobkov	7 909 565	9 866 077	11 894 384	14 404 276
III.	Tržby z predaja služieb	329 565	573 965	2 039 064	1 097 841
IV.	Zmena stavu vnútroorganizačných zásob	96 473	6 620	130 468	47 333
V.	Aktivácia	78 471	9 243	15 757	5 863
VI.	Tržby z predaja dlhodobého nehmotného a hmotného majetku a materiálu	82 914	44 871	89 198	109 605
VII.	Ostatné výnosy z hospodárskej činnosti	8 806	91 099	50 162	4 406
**	Náklady na hospodársku činnosť	7 617 891	9 470 124	11 957 603	14 352 553
A.	Náklady vynaložené na obstaranie predaného tovaru	0	68 272	65 971	119 545
B.	Spotreba materiálu a energie	4 672 422	5 720 516	6 953 296	9 064 992
C.	Opravné položky k zásobám	0	0	0	0
D.	Služby	1 296 958	1 624 772	2 605 975	1 994 544
E.	Osobné náklady	1 167 424	1 358 103	1 638 851	2 209 933
E.1	Mzdové náklady	867 584	983 835	1 197 533	1 537 631
E.3	Náklady na sociálne poistenie	280 949	346 791	411 302	527 337
E.4	Sociálne náklady	18 891	27 477	30 016	144 965
F.	Dane a poplatky	7 201	6 758	6 859	6 706
G.	Odpisy a opravné položky k DNM a DHM	435 792	631 506	623 898	721 362
G.1.	Odpisy DNM a DHM	435 792	631 506	623 898	721 362
H.	Zostatková cena DNM a DHM	16 948	32 087	31 038	82 665
I.	Opravné položky k pohľadávkam	0	0	0	0
J.	Ostatné náklady na hospodársku činnosť	21 146	28 110	31 715	152 806
****	Výsledok hospodárenia z hospodárskej činnosti	887 903	1 284 738	2 335 790	1 441 576
*	Pridaná hodnota	2 444 694	3 205 332	4 528 791	4 501 037
**	Výnosy z finančnej činnosti	121	82	203	450
VIII.	Tržby z predaja cenných papierov a podielov	0	0	0	0
IX.	Výnosy z dlhodobého finančného majetku	0	0	0	0
X.	Výnosy z krátkodobého finančného majetku	0	0	0	0
XI.	Výnosové úroky	121	79	203	450
XI.2.	Ostatné výnosové úroky	121	79	203	450
XII.	Kurzové zisky	0	3	0	0

XIII.	Výnosy z precenenia cenných papierov a derivátových operácií	0	0	0	0
XIV.	Ostatné výnosy z finančnej činnosti	0	0	0	0
**	Náklady na finančnú činnosť	39 687	45 981	38 430	40 329
K.	Predané cenné papiere a podiely	0	0	0	0
L.	Náklady na krátkodobý finančný majetok	0	0	0	0
M.	Opravné položky k finančnému majetku	0	0	0	0
N.	Nákladové úroky	35 467	42 106	32 834	37 442
N.2.	Ostatné nákladové úroky	35 467	42 106	32 834	37 442
O.	Kurzové straty	348	240	214	89
P.	Náklady na precenenie cenných papierov a derivátových operácií	0	0	0	0
Q.	Ostatné náklady na finančnú činnosť	3 872	3 635	5 382	2 798
***	Výsledok hospodárenia z finančnej činnosti	-39 566	-45 899	-38 227	-39 879
****	Výsledok hospodárenia za účtovné obdobie pred zdanením	848 337	1 238 839	2 297 563	1 401 697
R.	Daň z príjmov	184 672	282 116	507 892	315 556
R.1.	Splatná	143 672	296 483	538 433	411 505
R.2.	Odložená	41 000	-14 367	-30 541	-95 949
** **	Výsledok hospodárenia za účtovné obdobie po zdanení	663 665	956 723	1 789 671	1 086 141