

Návrh dlouhodobého a krátkodobého finančního plánu společnosti Contin s.r.o.

Bc. Jiří Sláma

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. Jiří Sláma**

Osobní číslo: **M14334**

Studijní program: **N6202 Hospodářská politika a správa**

Studijní obor: **Finance**

Forma studia: **prezenční**

Téma práce: **Návrh dlouhodobého a krátkodobého finančního plánu společnosti Contin s.r.o.**

Zásady pro vypracování:

Úvod

Definujte cíle práce a použité metody zpracování práce.

I. Teoretická část

- Na základě literární rešerše zpracujte problematiku finančního plánování a jeho postavení v řízení podniku.

II. Praktická část

- Charakterizujte podnik a popište jeho hospodářskou situaci na základě analýzy finančních ukazatelů.
- V souladu se strategickými cíly podniku navrhnete dlouhodobý a krátkodobý finanční plán.
- Zhodnoťte navržené řešení a jeho přínos pro danou společnost.

Závěr

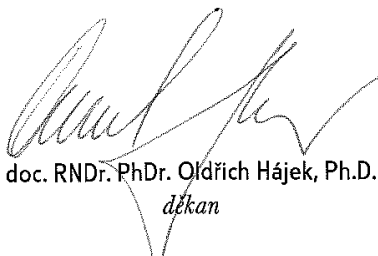
Rozsah diplomové práce: cca 70 stran
Rozsah příloh:
Forma zpracování diplomové práce: tištěná/elektronická

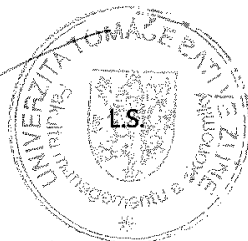
Seznam odborné literatury:

BERK, Jonathan B. a Peter M. DEMARZO. Corporate finance. Third edition. Harlow: Pearson Education Limited, 2014, 1104 stran. ISBN 978-0-273-79202-4.
BREALEY, Richard A., Stewart C. MYERS a Franklin ALLEN. Principles of corporate finance. 10th ed. New York: McGraw-Hill/Irwin, c2011, 1 v. (various pagings). McGraw-Hill/Irwin series in finance, insurance, and real estate. ISBN 0073530735.
DLUHOŠOVÁ, Dana. Finanční řízení a rozhodování podniku: analýza, investování, oceňování, riziko, flexibilita. 3., rozš. vyd. Praha: Ekopress, 2010, 225 s. ISBN 978-80-86929-68-2.
PAVELKOVÁ, Drahomíra a Adriana KNÁPKOVÁ. Výkonnost podniku z pohledu finančního manažera. 3. vyd. Praha: Linde, 2012, 333 s. ISBN 978-80-7201-872-7.
VALACH, Josef. Investiční rozhodování a dlouhodobé financování. 2., přeprac. vyd. Praha: Ekopress, 2006, 465 s. ISBN 80-86929-01-9.

Vedoucí diplomové práce: doc. Ing. Miloš Král', CSc.
Ústav financí a účetnictví
Datum zadání diplomové práce: 15. února 2016
Termín odevzdání diplomové práce: 18. dubna 2016

Ve Zlíně dne 15. února 2016


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




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

PROHLÁŠENÍ AUTORA BAKALÁŘSKÉ/DIPLOMOVÉ PRÁCE

Prohlašuji, že

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

Prohlašuji,

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

Ve Zlíně

.....
podpis diplomanta

ABSTRAKT

Tato diplomová práce je zaměřena na finanční plánování podniku CONTIN s.r.o. V teoretické části je charakterizována hlavní podstata finančního plánování, jeho principy, zásady a cíle. Dále jsou sumarizovány znalosti z oblasti tvorby dlouhodobého a krátkodobého finančního plánu. Jsou zde popsány cíle a proces sestavení finančního plánu. Praktická část zahrnuje charakteristiku společnosti a finanční analýzu. Následně je vypracován dlouhodobý finanční plán na období let 2015 – 2017 v základní (nejlepší možné) i pesimistické variantě a krátkodobý finanční plán pro rok 2015. Závěrečná část se věnuje zhodnocení plánů, jsou zde navržena doporučení pro firmu při realizaci finančního plánu.

Klíčová slova: Plánování, dlouhodobý finanční plán, krátkodobý finanční plán, finanční analýza, plánovaná rozvaha, plánovaný výkaz zisku a ztráty, plánový výkaz peněžních toků.

ABSTRACT

The Master's thesis is aimed on the financial planning at company CONTIN s.r.o. The theoretical part describes the main fundament, principles and goals of financial planning. Further there is a summary of information from the area of long-term and short-term financial planning. There are described the aims and the process of creation of the financial plan. The practical part includes characteristic of the company and financial analysis. After that the long term financial plan is made in the basic (optimal) and pessimistic scenario for the period from 2015 to 2017 and short term financial plan for the year 2015. Last part contains assessment of the plans and advices for the company concerning implementation of the financial plan.

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

Úvodem této diplomové práce bych chtěl poděkovat svému odbornému vedoucímu, panu doc. Ing. Milošovi Král'ovi, CSc. za jeho připomínky a odborné rady, kterými přispěl k vypracování mé diplomové práce. Také děkuji společnosti CONTIN s.r.o. za pomoc a ochotu při poskytování podkladů potřebných k vypracování mé diplomové práce. Největší dík patří mojí rodině a přátelům za podporu a pomoc během studia.

Nejvíce ze všeho bych chtěl poděkovat princezně nejzlatější a nejkrásnější, Zuzance Krčové, která mne vždy podpořila v těžkých časech studia.

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

OBSAH

| | |
|--|-----------|
| ÚVOD | 9 |
| CÍLE A METODY ZPRACOVÁNÍ PRÁCE | 11 |
| I TEORETICKÁ ČÁST | 12 |
| 1 FINANČNÍ PLÁNOVÁNÍ | 14 |
| 1.1 PODSTATA FINANČNÍHO PLÁNOVÁNÍ | 14 |
| 1.2 CÍLE FINANČNÍHO PLÁNOVÁNÍ..... | 16 |
| 1.3 ZÁSADY FINANČNÍHO PLÁNOVÁNÍ..... | 17 |
| 1.4 MODELY A METODY FINANČNÍHO PLÁNOVÁNÍ | 19 |
| 2 FINANČNÍ PLÁN A POSTUP JEHO TVORBY | 21 |
| 2.1 STRATEGICKÁ ANALÝZA | 21 |
| 2.2 ANALÝZA VNĚJŠÍHO PROSTŘEDÍ | 24 |
| 2.2.1 PEST analýza | 24 |
| 2.2.2 Porterův model pěti sil | 25 |
| 2.3 ANALÝZA VNITŘNÍHO OKOLÍ..... | 26 |
| 2.4 FINANČNÍ ANALÝZA | 26 |
| 2.4.1 Absolutní ukazatele finanční analýzy | 28 |
| 2.4.2 Poměrové ukazatele | 28 |
| 2.5 VIZE A STANOVENÍ CÍLŮ PODNIKU | 31 |
| 3 DLOUHODOBÝ FINANČNÍ PLÁN | 32 |
| 3.1 PLÁNOVÝ VÝKAZ ZISKU A ZTRÁT | 33 |
| 3.1.1 Plán nákladů | 33 |
| 3.1.2 Plán tržeb..... | 34 |
| 3.1.3 Plánované rozdělení výsledku hospodaření | 34 |
| 3.2 PLÁNOVÁ ROZVAHA | 34 |
| 3.3 PLÁN PENĚŽNÍCH TOKŮ | 35 |
| 4 KRÁTKODOBÝ FINANČNÍ PLÁN | 37 |
| 5 IMPLEMENTACE, KONTROLA A HODNOCENÍ FINANČNÍCH PLÁNŮ | 39 |
| 5.1 IMPLEMENTACE FINANČNÍHO PLÁNU | 39 |
| 5.2 KONTROLA A HODNOCENÍ PLÁNU | 40 |
| II PRAKTICKÁ ČÁST | 41 |
| 6 PŘEDSTAVENÍ SPOLEČNOSTI CONTIN S.R.O. | 42 |
| 6.1 ZÁKLADNÍ ÚDAJE SPOLEČNOSTI | 42 |
| 6.2 HISTORIE A CHARAKTERISTIKA SPOLEČNOSTI | 43 |
| 6.3 ORGANIZAČNÍ STRUKTURA | 43 |
| 6.4 ZÁZEMÍ SPOLEČNOSTI..... | 44 |
| 7 STRATEGICKÁ ANALÝZA | 45 |
| 7.1 ANALÝZA MIKROPROSTŘEDÍ PODNIKU | 45 |
| 7.1.1 Analýza konkurence..... | 45 |
| 7.1.2 Analýza odvětví | 45 |
| 7.1.3 Analýza zákazníků | 48 |

| | | |
|-----------|---|------------|
| 7.1.4 | SWOT analýza | 50 |
| 7.2 | ANALÝZA MAKROPROSTŘEDÍ PODNIKU | 51 |
| 7.2.1 | PEST analýza | 51 |
| 8 | FINANČNÍ ANALÝZA | 54 |
| 8.1 | ABSOLUTNÍ UKAZATELE..... | 55 |
| 8.1.1 | Analýza majetkové struktury | 55 |
| 8.1.2 | Analýza finanční struktury | 56 |
| 8.1.3 | Analýza výnosů | 56 |
| 8.1.4 | Analýza nákladů | 58 |
| 8.2 | ROZDÍLOVÉ UKAZATELE..... | 60 |
| 8.3 | POMĚROVÉ UKAZATELE | 61 |
| 8.3.1 | Analýza likvidity | 62 |
| 8.3.2 | Analýza aktivity | 62 |
| 8.3.3 | Analýza zadluženosti | 64 |
| 8.3.4 | Analýza rentability | 65 |
| 8.4 | SOUHRNNÉ UKAZATELE..... | 65 |
| 8.4.1 | Index IN05 | 65 |
| 8.5 | ZÁVĚRY FINANČNÍ ANALÝZY | 67 |
| 9 | NÁVRH DLOUHODOBÉHO A KRÁTKODOBÉHO FINANČNÍHO PLÁNU SPOLEČNOSTI CONTIN S.R.O..... | 69 |
| 9.1 | CÍLE A STRATEGIE SPOLEČNOSTI | 69 |
| 9.2 | DLOUHODOBÝ FINANČNÍ PLÁN – ZÁKLADNÍ VARIANTA A | 70 |
| 9.2.1 | Plánování položek výkazu zisků a ztrát | 71 |
| 9.2.2 | Plánování položek rozvahy | 76 |
| 9.2.2.1 | Plánování položek na straně aktiv | 76 |
| 9.2.2.2 | Plán položek na straně pasiv | 80 |
| 9.2.3 | Plán peněžních toků | 83 |
| 9.3 | DLOUHODOBÝ FINANČNÍ PLÁN – PESIMISTICKÁ VARIANTA | 84 |
| 9.3.1 | Plán položek výkazů zisků a ztrát | 84 |
| 9.3.2 | Plán položek rozvah | 88 |
| 9.3.3 | Plán peněžních toků | 94 |
| 9.4 | POROVNÁNÍ JEDNOTLIVÝCH VARIANT PLÁNU..... | 95 |
| 9.5 | KRÁTKODOBÝ FINANČNÍ PLÁN | 97 |
| 10 | NÁVRHY A DOPORUČENÍ | 103 |
| | ZÁVĚR | 105 |
| | SEZNAM POUŽITÉ LITERATURY..... | 107 |
| | SEZNAM POUŽITÝCH SYMBOLŮ A ZKRATEK..... | 112 |
| | SEZNAM OBRÁZKŮ | 113 |
| | SEZNAM TABULEK..... | 114 |
| | SEZNAM PŘÍLOH..... | 116 |

ÚVOD

Základním cílem podnikání je v tržním hospodářství maximalizace hodnoty podniku a tedy zhodnocení vloženého kapitálu. Za účelem naplnění svého hlavního poslání si musí manažeři a vedení podniku nejprve stanovit vize a cíle, ale také nástroje, které umožní dosažení těchto cílů a vizí.

Základním pilířem pro dosažení stanovených cílů je finanční plán. V současnosti je ovšem finančnímu plánování v řadě podniků přikládán jen malý význam a to i přes skutečnost, že je mnohými autory považováno za jednu z nejdůležitějších součástí finančního řízení podniku. Proto, aby finanční plánování vytvářelo co nejrealističtější obraz predikované budoucnosti, je nutno do všech variant plánů promítnout všechna známá rizika. Finanční plánování, ve kterém jsou všechna tato rizika zahrnuta, má předpoklad být úspěšným východiskem pro potřeby přežití podniku i jeho dalšího rozvoje. V ohledu na dnešní rychle se měnící dobu a globální ekonomiku, která je ovlivňována nespočetným množstvím faktorů, je dalším předpokladem úspěšného finančního plánování neustálá aktualizace plánů podle výše zmíněných vlivů.

Jelikož je finanční plánování nedílnou součástí rozhodovacích procesů v podnicích, zaměřil jsem se na tuto oblast i ve své diplomové práci. Práce je zaměřena na sestavení dlouhodobého a krátkodobého finančního plánu společnosti CONTIN s.r.o. s ohledem na minulý vývoj a předpokládané budoucí aktivity podniku.

V teoretické části je popsána hlavní podstata a význam finančního plánování. Posléze jsou uvedeny podklady a analýzy potřebné pro samotné vytvoření finančního plánu a metody tvorby plánu. Následuje popis dlouhodobého finančního plánu, na který navazuje plán krátkodobý. V závěru teoretické části je vysvětleno, jakým způsobem by se měly finanční plány kontrolovat.

V úvodu praktické části je představena společnost CONTIN, s.r.o., je popsána její organizační struktura, skladba služeb a zázemí. Následně je provedena analýza minulého a očekávaného vývoje ekonomiky, obzvláště zaměřená na analýzu vývoje trhu, na který firma cílí. Dále následuje strategická a finanční analýza. Finanční analýza je pro potřeby práce provedena pouze ve zkráceném rozsahu a je zároveň provedena i finanční analýza největší konkurenční firmy.

Projektová část spočívá v sestavení finančního plánu pro období 2015 - 2017, ve dvou různých variantách. Varianta doporučená společností k využití pak bude výchozím podkladem pro krátkodobé čtvrtletní plány. V závěru budou obě varianty plánu zhodnoceny a podniku budou doporučeny návrhy pro realizaci dlouhodobého finančního plánu.

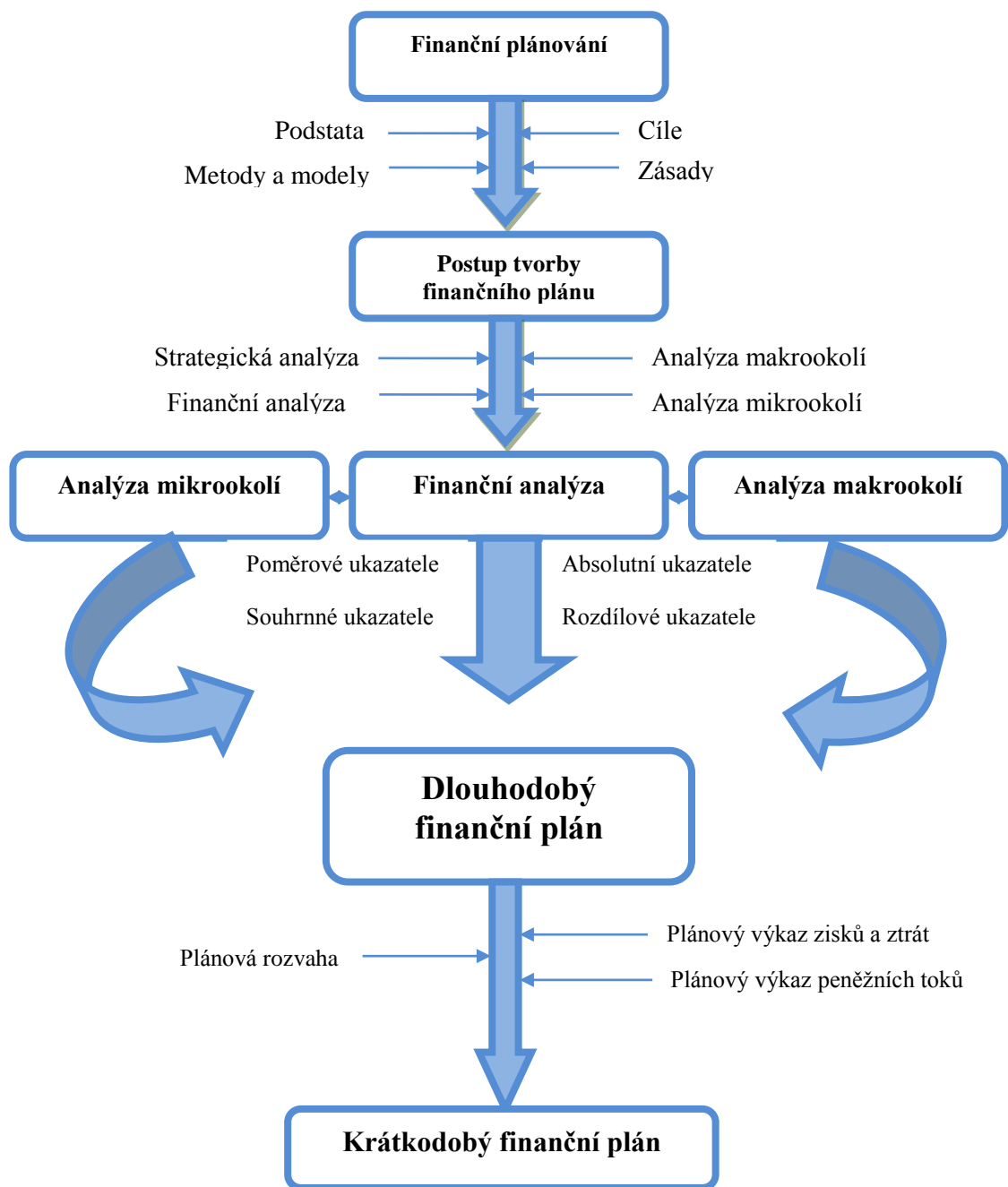
CÍLE A METODY ZPRACOVÁNÍ PRÁCE

Tvorba projektu dlouhodobého a krátkodobého finančního plánu je důležitá z hlediska řízení financí a nastínění více či méně pravděpodobných budoucích rizik, které mohou vzniknout důsledkem změny vývoje hospodářské situace v zemi, nebo nesprávným odhadem potřebného objemu peněžních prostředků v spojitosti s příjmy a výdaji ve společnosti.

Finanční plán je vyhotoven v součinnosti s cíly, které si podnik stanovil. Pro všechny firmy je zásadní tvorba zisku, bez kterého by nebylo možné realizovat další dílčí úkoly obvyklého chodu podniku. S tvorbou zisku úzce souvisí finanční prostředky, které je nezbytné efektivně řídit, protože zabezpečují likviditu a finanční rovnováhu v podniku. Cílem této diplomové práce je návrh dlouhodobého a krátkodobého finančního plánu. Finanční plán je navrhován pro společnost CONTIN s.r.o., která se zabývá likvidací rozsáhlých pojistných událostí a poskytováním služeb v oblasti risk managementu. Z důvodu větší přesnosti je dlouhodobý finanční plán sestaven na období tří let, tedy interval let 2015 - 2017. Vypracovány jsou dvě varianty, základní a pesimistická. Pro základní variantu plánu je na rok 2015 sestaven krátkodobý finanční plán, který má za cíl jednak podrobně zobrazit potřeby majetku v jednotlivých obdobích, ale také to, jakým způsobem bude tento majetek potřeba financovat.

Projekt je vytvářen na základech finanční a strategické analýzy minulých let, které popisují jednak minulou, současnou, tak i budoucí situace podniku. Varianty finančního plánu jsou sestavovány chronologicky. Nejprve jsou sestavovány plány výnosů a nákladů, které souvisejí s běžným provozem podniku. Na základě toho jsou stanoveny výsledky hospodaření podniku, kterých by mohlo být, dle uvážení výše zmíněných faktorů, dosaženo v jednodolných letech plánu. Na plán výkazů zisků a ztrát navazuje plánovaná rozvaha, kde je promítnuto jakým způsobem a v jaké výši očekává společnost investice do dlouhodobého majetku a také jakou strukturu oběžných aktiv bude podnik sledovat. V poslední řadě je sestaven plánový výkaz peněžních toků, který umožní společnosti přesně predikovat požadavky na další cizí zdroje financování. Varianty plánu jsou v závěrečné části práce porovnány a zhodnoceny za použití ukazatelů finanční analýzy.

I. TEORETICKÁ ČÁST



Obrázek 1 Piktogram práce (vlastní zpracování)

1 FINANČNÍ PLÁNOVÁNÍ

Finanční plánování je rozhodování o tom, jakým způsobem daný subjekt financuje svoji činnost, jak vkládá zdroje do výnosového majetku a jak hospodaří s peněžními prostředky. Finanční plán by měl být významnou součástí podnikového plánu, a také prostředkem sloužícím k finančnímu řízení podniku. (Grünwald a Holečková, 2004, s. 115)

Finanční plán je ve své podstatě spojující článek podnikového plánu, a kromě toho také prostředkem finančního řízení podniku. (Grünwald, 2007, s. 115)

Ve vztahu k finančnímu plánování je nutno definovat samostatný pojem plánování, které je dle Valacha (199, s. 243) komplexním rozhodovacím procesem, který spočívá v navrhování, hodnocení a výběru cílů i odpovídajících projektů k jejich naplnění. Podnikové cíle jsou zaměřeny jednak na postavení podniku na trhu zboží a služeb, ale také na vztah ke kapitálovému trhu. K dosažení daných cílů přispívají opatření v oblasti investiční činnosti, výzkumu a vývoje, personalistiky a managementu.

Cíle finančního plánování vidí Kislingerová (2010, s. 131) v uskutečnění finančního cíle podniku, tj. maximalizace jeho tržní hodnoty, resp. u akciové společnosti obchodované na kapitálových trzích maximalizace tržní ceny akcie.

Informace rozhodné pro finanční rozhodování získává podnik jak z vnitřních, tak vnějších zdrojů. Mezi vnitřní patří zejména účetní informace. Na základě analýzy údajů a sestavení plánu, ve kterém jsou přesně určené cíle, se zvolí cesty, jak těchto cílů dosáhnout, eventuálně různé varianty. V závěrečné fázi pak podnik volí optimální cíl a variantu k jeho dosažení. (Kislingerová, 2010, s. 131)

1.1 Podstata finančního plánování

Pohledy na podstatu finančního plánování se v odborné literatuře liší. Samotná podstata finančního plánování zůstává stejná.

„Finanční plánování je proces rozhodování podniku o rizicích, která jsou pro podnik zajímavá a v nichž spatřuje i určité příležitosti, dále o rizicích, která nejsou nezbytná, a u těch, která pro podnik zajímavá nejsou. Finanční plánování by mělo vytvářet předpoklad pro zajištění finančního zdraví a dlouhodobé finanční stability podniku. Zahrnuje rozhodování o způsobu financování (investic, běžné činnosti), o investování

kapitálu s cílem jeho zhodnocení jakož i o peněžním hospodaření. Finanční plánování zaujímá v systému plánování podniku zcela specifické postavení.“ (Kislingerová, 2004, s. 106)

„Finanční plánování lze definovat jakou soubor činností, jejichž výsledkem je předpověď budoucích efektů finančních a investičních rozhodnutí firmy neboli finanční plán. Jiná definice finančního plánování říká, že se jedná o specificky zaměřenou, kvalifikovanou činnost, jejímž výsledkem je řešení, zabezpečující žádoucí výnosovou situaci a finanční stabilitu podniku v daném časovém období.“ (Růčková, 2011, s. 83)

Dle Pavelkové a Knápkové (2009, s. 210) mají finanční plány podniku formu strategických a operativních plánů. Do těchto plánů jsou zahrnovány vize podniku, jejichž splnění podnik sleduje, a zároveň strategie sloužící k dosažení jednotlivých cílů. Na základě plánování lze odhadovat budoucí vývoj podniku. Ten je ovlivněn rozhodováním managementu, externími podmínkami vývoje makroekonomického prostředí, konkurencí a mnoha dalšími faktory, jenž jsou rozhodující v ohledu ovlivňování hospodaření podniku.

Podstatou strategického řízení, ve smyslu finančního plánování strategických plánů, je strategie. Ta je definována Porterem (c1998, s. 61 – 78) jako velmi rozsáhlý koncept, který určuje konkurenceschopnost podniku, jeho cíle a politiku potřebnou k dosažení těchto cílů. Fotr (2012, s. 26) definuje strategii jako neodmyslitelný článek řídicích a manažerských procesů, na jejichž počátku je definování poslání a vize firmy a na konci jsou požadované výstupy v podobě naplnění stanovených cílů.

Podstatu finančního plánování analyzovali Brealey a Myers (c2003, s. 761), kteří zkoumali, co firmy získají za množství času a zdrojů investovaných do dlouhodobého plánování. Jedna z mnoha výhod, která pro firmy plyne z dlouhodobého plánování, je plánování nepředvídatelného. V tomto ohledu se nejedná pouze o prognózování budoucnosti. Prognózování je zaměřeno na nejpravděpodobnější možné výsledky, s přihlédnutím na méně očekávané události. Cílem dlouhodobého plánování je zejména pozorování a analýza všeho, co by se v budoucnu mohlo nějakým způsobem pokazit, jelikož je snazší reagovat na již předem očekávané a analyzované signály nebezpečí. A tím pádem dochází i k rychlejšímu řešení vzniklých problémů.

Z hlediska rozvoje příležitostí firmy přináší dlouhodobé plánování, vycházející z úvah Brealeyho a Myerse (c2003, s. 761), volbu různých strategických variant podporujících právě rozvoj firmy.

Ve finančních plánech je nutnost zohlednit jak růstové plány firmy, tak finanční požadavky. Proto je významnou součástí podnikového plánování, obzvláště v dlouhodobém horizontu, pečlivé zvažování a anticipování dopadů svých rozhodnutí. Celá řada krátkodobých cílů stanovených finančními manažery, které jsou již od samého počátku špatně koncipované a neúčinné, můžou být kvalitní analýzou očekávaných dopadů v delším časovém horizontu podchyceny. (Brealey a Myers, c2003, s. 761)

Dle Růčkové (2011, s. 83 – 84) finanční plánování obsahuje:

- určení finančních cílů podniku, jejichž součástí je důkladný rozbor uskutečnitelnosti strategických cílů podniku
- analýzu odchylky mezi stávající situací a takovou, kterou podnik plánuje dosáhnout v budoucnosti
- souhrn opatření, která umožní provedení stanovených cílů při udržení celkové efektivnosti a růstu podniku

1.2 Cíle finančního plánování

Jako u každého plánování je i u plánování finančního nutné si uvědomit, čeho jím lze dosáhnout.

Ross, Westerfield a Jordan (c2013, s. 93 - 94) vidí cíle finančního plánování následovně:

1) Zkoumání vzájemných vztahů

Finanční plán musí být převodovým můstkem mezi investičními návrhy pro různé provozní činnosti podniku a dostupnými možnostmi financování. Jinak řečeno, v případě, že se firma připravuje na rozšíření a provádění nových investic a projektů, musí zároveň uvažovat nad tím, z čeho budou tyto aktivity financovány.

2) Zvažování možností

Kvalitní finanční plán by měl firmě umožňovat rozvoj, analýzu a porovnání celé řady různých variant budoucího vývoje. Můžou být analyzovány například různé možnosti v oblasti investování a financování, přičemž hodnocen může být i dopad na akcionáře firmy v případě jejich přijetí. Cílem finančního plánu je poskytovat dostatečnou informativní bázi v oblasti budoucího vývoje podniku a optimálního způsobu financování.

3) Anticipace rizik

Finanční plán by měl zohledňovat celou řadu rizik, která mohou v budoucnosti vzniknout a nastítnit případnou reakci na vznik těchto rizik, za účelem snížení potencionálních souvisejících škodlivých vlivů.

4) Zajištění proveditelnosti a vnitřní soudržnosti

Finanční plán musí být v součinnosti s celou řadou podnikových cílů. Tyto podnikové cíle, kterými je například udržení požadované likvidity, dosažení určité výše rentability, případně dosažení určitého podílu na trhu, mohou být v přímé souvislosti. Z hlediska finančního plánu je tedy nutné sladění těchto cílů v jednotné struktuře a ověření, zda jsou z hlediska finančního plánu proveditelné. Občas proto dochází, při protichůdnosti konkrétních cílů, k jejich úpravě ve prospěch uceleného plánu.

1.3 Zásady finančního plánování

Sestavení každého finančního plánu musí být na věcném základě. Finanční plánovač musí vycházet jak z kvalitní znalosti tržního prostředí a tržního postavení podniku, tak z prognóz do budoucna. Jelikož je finanční plánování celoroční aktivitou, je nutné, aby na sebe jednotlivé části plánu navazovaly a byly věcně sladěny. (Pavelková a Knápková, 2012, s. 214)

Žůrková (2007, s. 24) uvádí následující zásady, které by měly být při sestavování plánu dodržovány:

Finanční plán musí být SMART, což v českém překladu znamená chytrý. K tomu aby byl plán SMART, musí být dodrženy následující vlastnosti plánu:

- Měřitelnost – plán by měl být vyjádřen v měřitelných jednotkách. Dále by měla být možnost jeho porovnání se skutečnými současnými i minulými hodnotami, aby mohl být porovnáván v čase.
- Konkrétnost – každý plán by měl být „šitý na míru“ dané firmě. Výstupy by měly být v požadované konkrétní míře, kvalitě a formě.
- Reálnost – musí být zohledněno současné postavení podniku na trhu, a to jak z hlediska konkurence, tak i z hlediska makroekonomického okolí.
- Materiálnost – plán by měl být odrazem hmatatelných akcí a kroků jednotlivých činností firmy.
- Dosažitelnost – každý plán by měl být dosažitelný pro každou zainteresovanou osobu, tedy pro zaměstnance, vlastníky i management.

Mareš (2006, s. 19 – 23) a Landy (c2007, s. 110) definují obecné zásady finančního plánování do řady obecních **metodologických principů** finančního plánování:

- Princip preference peněžních toků - spočívá v odlišení přírůstku zisku od přírůstku peněžních prostředků. Dále odlišení příjmů od výnosů a výdajů od nákladů.
- Princip respektování faktoru času - jeho podstata je odvozena ze zlatého pravidla financování. Tedy že firma by se měla snažit dosahovat příjmy dříve než později (příjem plnění z pohledávek v co nejkratším časovém horizontu) a také, že výdaje by měla uskutečňovat co nejpozději (závazky by měly být hrazeny v delším časovém úseku než pohledávky s obdobnou splatností).
- Princip respektování a minimalizace rizika – při hodnocení variant zhodnocení peněžních prostředků preferovat zhodnocení peněžních prostředků za cenu malého rizika před zhodnocením peněžních prostředků za cenu rizika vyššího.
- Princip současné hodnoty – podnik by měl vyvíjet pouze takové činnosti, které mají kladnou čistou současnou hodnotu.
- Princip optimalizace kapitálové struktury – optimální kapitálová struktura podniku je důležitým faktorem, který pozitivně ovlivňuje finanční stabilitu, zdraví, růst, ziskovost a tržní hodnotu firmy. (Mareš, 2006, s. 19 – 23)

Dále Mareš (2006, s. 19 – 23) definuje obecné zásady finančního plánování **do řady specifických zásad** podnikového plánování:

- zásada dlouhodobosti finančního plánu,
- zásada strukturovaného uspořádání podnikových finančních cílů,
- zásada reálné dosažitelnosti firemních finančních cílů,
- zásada pravidelné aktualizace finančních plánů,
- zásada zaměření podniku na zisk
- zásada podstatné shody skladby a podoby hlavních firemních podkladů se skladbou a podobou firemních účetních výkazů,
- zásada relativní nezávislosti finančního plánu,
- zásada redukce finančních rizik,
- zásada jednoduchosti a transparentnosti plánových výpočtů,
- zásada návaznosti dlouhodobého a krátkodobého finančního plánu. (Mareš, 2006, s. 19 – 23)

Pavelková a Knápková (2007, s. 214) k zásadám finančního plánování dodávají následovné:

- zaměření plánu by mělo být především na zvyšování tržní hodnoty podniku a dosažení zisku,
- finanční plán jako celek by měl v sobě zahrnovat plány všech hospodářských středisek a útvarů podniku,
- jednotlivé části plánu by měly být věcně a časově sladěny,
- sestavení finančního plánu by měli mít na starosti pracovníci, kteří jsou zároveň zodpovědní za jeho provádění,
- plán by měl být založen na pohyblivém systému, každý rok by měl být sestavován plán na několikaletý budoucí časový úsek,
- plán by měl být pružný a být upravován podle vnitřních i vnějších faktorů, které na něj působí, tak aby stále odpovídal realitě,
- plánování by mělo být systematické, za použití specifické metodiky a v písemné formě.

Eva Kislingerová (2010, s. 132) vidí efektivnost finančního plánování při splnění následujících zásad:

- prognózování,
- nalezení optimálního finančního plánu,
- aktualizace finančního plánu.

1.4 Modely a metody finančního plánování

Modely finančního plánování umožňují sestavení soudržných předpovědí klíčových finančních proměnných a snižují náklady a náročnost sestavení finančních výkazů (Brealey et al., c2011, s. 747)

Marek (2006, s. 498 – 499) rozlišuje v současné podnikové praxi tři základní metody finančního plánování:

- **intuitivní metoda** – jejím fundamentem je, že při sestavování finančních plánů vychází sestavitel plánu z vlastních odborných zkušeností a subjektivních odhadů;
- **statistická metoda** – základem při sestavování finančního plánu jsou klíčové finanční údaje z minulých období, které jsou pomocí prodloužení časových

aplikovány do prognóz. Jedná se například o metodu proporcionálního růstu majetku, závazků a nákladů ve vztahu k plánovaným tržbám, případně metoda regresní a korelační analýzy;

- **kauzální metoda** – je obecně pokládána za nejvhodnější typ metody při sestavování finančního plánu. Vychází ze čtyř základních kategorií hodnot, jimiž jsou vstupní, žádoucí, výstupní a kontrolní veličiny.

Čižinská a Martinič (2010, s. 749) dále doplňují **metodu procentního podílu na tržbách**, jejíž předpokladem je, že k pružnému vývoji podniku dochází při růstu tržeb. Z tohoto důvodu jsou všechny ostatní veličiny odvozeny podle jejich poměru k tržbám.

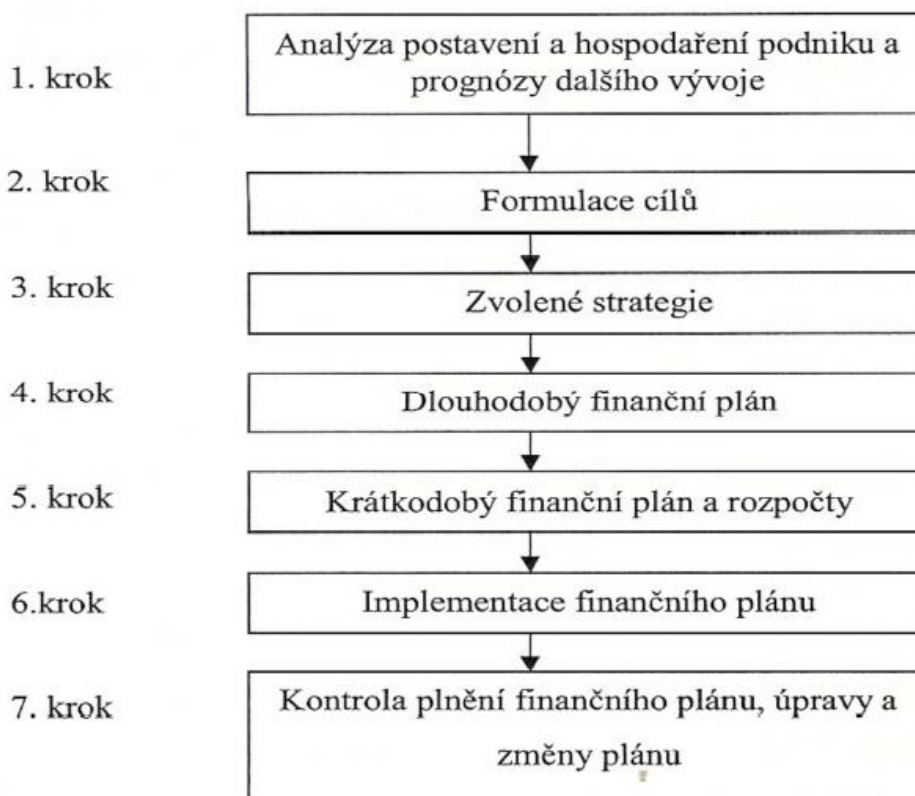
Knápková a Pavelková (2007, s.221) dále definují následující metody a modely:

- **Analýza nulového bodu**, jejíž účelem je nalezení minimální hranice, pod kterou by neměly tržby klesnout. Jejím fundamentem je analýza změny velikosti zisku ve vztahu k prodejním cenám výrobků na základě rozpouštění fixních nákladů na odlišnou velikost produkce.
- **Finanční modely**, které jsou užívány při modelování nebo optimalizaci finančního plánu, a to pomocí vytvoření řady variant plánovaných dokumentů a určení nejlepších možných řešení při daných dispozicích a omezeních.

Ve vztahu k modelům a metodám finančního plánování uvádí Brealey et al. (2011, s. 749), že neexistuje žádná teorie nebo model, které by umožnily stanovit optimální finanční strategii. Důvodem je, že už při krátkodobém plánování lze najít mnoho různých strategií a různých předpokladů budoucnosti a analýza a návrh těchto strategií vyžadují velké výpočetní úsilí. K překonání uvedeného výpočetního úsilí Kislingerová (2010, s. 136) dodává, že lze použít standardní tabulkové editory.

2 FINANČNÍ PLÁN A POSTUP JEHO TVORBY

Knápková a Pavelková (2007, s. 215) definují strukturu finančního plánu při jeho sestavování následovně:



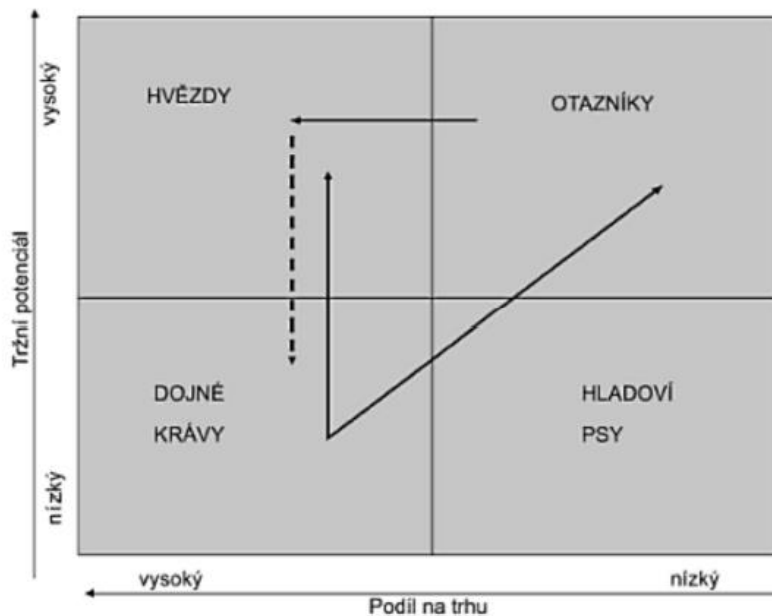
Obrázek 2 Postup tvorby finančního plánu (Knápková et. Al., 2007, s. 215)

2.1 Strategická analýza

Knápková a Pavelková (2007, s. 215 - 220) vidí analýzu postavení a hospodaření podniku a prognózy dalšího vývoje jako soustavu celé řady analýz, které umožňují prvotní definování směru finančního plánu. K těmto analýzám řadí například analýzy hodnocení zdrojů podniku, výrobního programu, finanční analýzu, analýzu silných a slabých stránek apod.

1. **Analýza a hodnocení zdrojů podniku** je zaměřena na zkoumání a determinování zdrojů, které má podnik k dispozici. Jedná se zejména o technické – ekonomické i kapacitní zajištění výrobního programu stroji a komponenty, surovinami a energií. Know-how, patenty, licence, pracovní kapitál, lidský kapitál a jeho kvalifikační predispozice, uplatňované systémy řízení apod. (Knápková a Pavelková, 2007, s. 215 - 220)

2. **Analýza a hodnocení výrobního programu**, případně určení pozice poskytovaných výrobků a služeb na trhu. K tomuto účelu je využívána tzv. Bostonská matice. Viz. obrázek 3.



Obrázek 3 Bostonská matice (Žůrková, 2007, s. 32)

Bostonská matice se skládá ze čtyř kvadrantů - hvězd, dojných krav, otazníků a hladových psů (seřazeno sestupně od nejlepšího po nejhorší, pozn. autora). Podle výše podílu na trhu a tržního potenciálu jsou výrobky, případně služby zařazeny do jednotlivých kvadrantů. Vizuálně pak lze odhadnout, jak jsou přínosné a perspektivní (Fotr et. al., 1999, s. 13)

3. **SWOT** (strengths, weaknesses, opportunities, threats) **analýza** v českém překladu znamená analýza silných a slabých stránek, příležitosti a hrozeb. Tato analýza je pravděpodobně nejvíce rozšířena v podnikové praxi. Její fundament spočívá v určení silných a slabých stránek analyzovaného podniku (životnost, kvalita, cena a design výrobků, výrobní technologie, firemní zdroje apod.) Načež jsou analyzovány příležitosti a hrozby daného podniku (technologické trendy, hospodářská politika státu, inflace, nezaměstnanost, konkurence atd. (Petřík, 2005, s. 115). Jakubíková (2008, s. 103) doporučuje opačný postup. Nejprve analýzu příležitosti a hrozeb a následně analýzu silných a slabých stránek.

| | |
|--|--|
| <p style="text-align: center;">Silné stránky (<i>strengths</i>)</p> <p style="text-align: center;">zde se zaznamenávají skutečnosti, které přinášejí výhody jak zákazníkům, tak firmě</p> | <p style="text-align: center;">Slabé stránky (<i>weaknesses</i>)</p> <p style="text-align: center;">zde se zaznamenávají ty věci, které firma nedělá dobře, nebo ty, ve kterých si ostatní firmy vedou lépe</p> |
| <p style="text-align: center;">Příležitosti (<i>opportunities</i>)</p> <p style="text-align: center;">zde se zaznamenávají ty skutečnosti, které mohou zvýšit poptávku nebo mohou lépe uspokojit zákazníky a přinést firmě úspěch</p> | <p style="text-align: center;">Hrozby (<i>threats</i>)</p> <p style="text-align: center;">zde se zaznamenávají skutečnosti, trendy, události, které mohou snížit poptávku nebo zapříčinit nespokojenost zákazníků</p> |

Obrázek 4 SWOT analýza (Jakubíková, 2008, s. 103)

Strategická analýza podle Sedláčkové (2006, s. 8 - 10), obsahuje základní východiska pro formulaci strategie. Obsahuje celou řadu analytických technik, které jsou zaměřeny na popis a charakterizování vztahů s okolím podniku. Do okolí podniku lze řadit makrookolí, konkurenci a síly které vyvíjí, trh a zdrojový potenciál podniku. Cílem této analýzy je identifikace, analýza a vyhodnocení všech relevantních faktorů, o kterých lze říci, že budou mít v budoucnu vliv na strukturu a směr cílů a strategii podniku. Tyto faktory Sedláčková (2006, s. 10) rozděluje následovně:

- Vnější faktory – patří sem politické, ekonomické, socio-kulturní, technologické a jiné vlivy makrookolí, tlaky na globalizaci, atraktivita odvětví, hybné síly, faktory úspěchu, strategické konkurenční skupiny, konkurenční síly, nákladové postavení konkurentů a očekávané reakce rivalů.
- Vnitřní faktory – specifické přednosti podniku, jeho dostupné zdroje, relativní konkurenční síla, silné a slabé stránky a vyváženost portfolia.

K tomu dodává Mallya (c2007, s. 49), že úspěšný rozvoj firemní strategie je podmíněn kvalitní analýzou podniku samotného. Velký důraz je kladen na postavení podniku v tržním prostředí.

2.2 Analýza vnějšího prostředí

Při analýze vnějšího prostředí podniku je detailně sledováno vnější okolí firmy za účelem identifikace a analýzy faktorů okolí podniku, které nějakým způsobem ovlivňují jeho strategické postavení v budoucím vývoji a tvoří potenciální příležitosti a hrozby pro jeho činnost. (Mallya, 2007, s.40 a Sedláčková, 2006, s. 10)

Váchal (2013, s. 93) představuje makrookolí jako souhrn vlivů a okolností, které působí na podnik a mohou mít na něj určitý vliv, ale podnik je sám o sobě nemůže ovlivnit. Naproti tomu Sedláčková a Buchta (2006, s. 16) jsou toho názoru, že podnik může na tyto vnější faktory reagovat a svými rozhodnutími ovlivňovat, případně i měnit směr svého vývoje, pokud si připraví určité varianty budoucího firemního rozvoje. Míra úspěšnosti podniku se odvíjí od jeho schopnosti aktivně reagovat na nastalé změny.

Podle Landy (2007, s. 122 – 123) je v rámci analýzy vnějšího okolí podstatou určení zásadních směrů vývoje některých makroekonomických ukazatelů.

Jakubíková (2013, s. 100) rozvádí vnější faktory, které je nutné sledovat v rámci analýzy vnějšího prostředí, na:

- Politicko-právní faktory – politická stabilita v zemi podnikání, případně v zemi dlužníků, stabilita vlády, právní rámec daného státu apod.
- Ekonomické faktory – vývoj základních makroekonomických ukazatelů, jako např. HDP, inflace, nezaměstnanost, skladba platební bilance, životní minimum aj.
- Socio-kulturní faktory – základní kulturní hodnoty společnosti, obchodní zvyklosti, sociální prostředí atd.
- Technologické faktory, jejichž podstata tkví především ve výzkumu a vývoji, technologickém rozvoji země, tempu technologických změn apod.

2.2.1 PEST analýza

Tyto faktory jsou obsahem PEST analýzy. Důležitost jednotlivých faktorů v rámci základních částí makroekonomických vlivů, tedy ekonomických, sociálně – kulturních, legislativních a technologických, je pro jednotlivá odvětví a různé podniky variabilní. Je nutné je pravidelně sledovat a vyhodnocovat (Sedláčková, Buchta, 2006, s. 16 a Váchal et. al., 2013, s. 97)

2.2.2 Porterův model pěti sil

Porterova analýza pěti konkurenčních sil je ve své podstatě nástrojem zkoumání konkurenčního prostředí. Je zaměřena na oborové okolí podniku. Výchozím předpokladem je, že strategická pozice organizace působící v určitém odvětví na určitém trhu je ovlivněna pěti základními faktory:

- konkurenční rivalita,
- hrozba substitučních výrobků,
- hrozba vstupu potenciálních konkurentů,
- vyjednávací síla kupujících,
- vyjednávací síla dodavatelů.(Sedláčková a Buchta, 2006, s. 47 – 55)

Konkurenční rivalita je dána podniky soutěžícími o podíl na trhu v rámci konkurenčního okolí. V případě, že jeden z konkurentů učiní specifický strategický krok, ostatní konkurenti zpravidla reagují formou odpovídajících defenzivních či ofenzivních kroků. Konkurenční rivalita může mít různé formy a také různou intenzitu. To vše závisí od počtu a velikosti konkurentů, míry růstu trhu, struktury fixních a variabilních nákladů jednotlivých konkurentů a diferenciací produktů. (Sedláčková a Buchta, 2006, s. 47 – 55)

Hrozba vstupu potencionálních konkurentů spočívá především v ziskovosti a perspektivnosti daného trhu a bariérách vstupu. Případný vstup nových konkurentů na trh pak může vyvolat snížení cen a tím pádem i zisku daného podniku. (Dedouchová, 2001, s. 18 – 19, Váchal et. al, 2013, s. 405)

Hrozba substitučních výrobků – pokud jsou výrobky lehce nahraditelné, budou na trh konkurenti vstupovat méně, protože s lehkou nahraditelností výrobku klesá jeho cena a tím pádem i možnost generování vyšších zisků. (Dedouchová, 2001, s. 18 – 19)

Vyjednávací síla kupujících – hlavním cílem odběratelů je stlačení ceny výrobků na co možná nejnižší úroveň při zachování vysoké kvality, čímž staví konkurenční podniky proti sobě. Vyjednávací síla kupujících je tím vyšší, čím je podíl zákazníků nižší, přičemž zákazníci uskutečňují rozsáhlé nákupy. (Sedláčková a Buchta, 2006, s. 47 – 55)

Vyjednávací síla dodavatelů – hrozba je především ve vztahu k cenám surovin, kdy dodavatelé mohou při zvýšení cen surovin požadovat vyšší cenu, případně snížit kvalitu

výrobků při zachování stávající ceny. (Vochozka et al., 2013, s. 406, Sedláčková, Buchta, 2006, s. 53 – 56)

2.3 Analýza vnitřního okolí

Hlavním cílem analýzy vnitřního okolí je objektivně vyhodnotit současné postavení firmy. Tedy identifikovat to, v čem má podnik silné a slabé stránky. Interní analýza obsahuje hodnocení těch veličin, které lze zahrnout do vnitřního okolí analyzované firmy. (Mallya, 2007, s. 53)

Dále by ve své podstatě měla být interní analýza zaměřena na analýzu zákazníků, dodavatelů a konkurenci podniku. (Koráb et al., 2007, s. 52)

Co se týče zákazníků, analýza by neměla probíhat jen na úrovni koncových zákazníků, ale také dealerů produktů. U dodavatelů je nutné zaměřit se na celou škálu, ne tedy jen na dodavatele ve smyslu výrobních, eventuálně materiálových dodavatelů. Je nutné se zaměřit také na dodavatele finančních, bankovních, účetních a daňových služeb. Konkurenci je třeba brát v potaz jak současnou, tak i potenciální. (Koráb et al., 2007, s. 52)

Růčková a Roubíčková (2012, s. 170) uvádí tři oblasti, které je nutné v rámci analýzy vnitřního okolí firmy zkoumat:

- Analýza tržní situace podniku - zaměření především na zákazníky (velikost poptávky na jednotlivých trzích), bariéry vstupu na trh, optimální prodejní ceny z pohledu podniku.
- Analýza konkurence
- Dostupnost a cenový vývoj na trhu surovin a energií – je nutné zkoumat, jak mohou pohyby na těchto trzích ovlivňovat hospodaření podniku, především výsledek hospodaření.

2.4 Finanční analýza

Finanční analýza tvoří významnou složku podnikového řízení. Je to formalizovaná metoda, jejíž podstata spočívá ve vzájemném poměřování získaných dat a rozšiřování jejich vypovídací schopnosti. Zprostředkovává obraz celkového hospodaření, majetkové a finanční situace podniku. Na základě finanční analýzy lze v těchto oblastech přijímat různá opatření a využívat informace v ní obsažené pro účely řízení a rozhodování. (Grünwald, 2006, s. 4)

Knápková a Pavelková (2012, s. 26) definují finanční analýzu jako nedílnou součást finančního řízení. Jejím působením by v rámci zpětné vazby mělo docházet k dosažení podnikových cílů v jednotlivých oblastech. Výsledky této analýzy mohou být přínosem jak pro interní subjekty podniku, tak pro subjekty, které jsou s podnikem nějakým způsobem spjaty, ale nejsou jeho součástí (věřitelé, potencionální investoři apod.).

Výchozím zdrojem informací pro finanční analýzu jsou především výkazy finančního účetnictví, které lze označit i jako výkazy externí. Tyto výkazy poskytují informace zpravidla externím uživatelům. Podávají přehled o stavu a skladbě majetku a o zdrojích jeho krytí (rozvaha), o tvorbě a užití výsledku hospodaření (výkaz zisků a ztrát) a dále o pohybu peněžních toků (výkaz cash flow). Dále lze získat údaje z dokumentů vnitropodnikového účetnictví, interních směrnic, firemních statistik a z odborného tisku. (Dluhošová et al., 2010, s. 72)

Cíle finanční analýzy vidí Zlámal (2002, s. 35) v odhalení minulých chyb, určení současných problémů, rozbor chyb a omylů vzniklých minulými rozhodnutími a definování těch činností, ve kterých je podnik dobrý.

Naproti tomu Dluhošová (2006, s. 68) vidí cíle finanční analýzy jako:

- analýzu základních charakteristik finanční situace,
- hlubší rozbor příčin zjištěného stavu,
- rozpoznání hlavních faktorů, které způsobují nežádoucí vývoj a návrh na jejich odstranění

Každý podnik by měl mít pro svůj další bezporuchový rozvoj uspokojivou finanční situaci. Uspokojivou finanční situaci charakterizuje Valach (1999, s. 92) jako stav, kdy může podnik, v současné situaci a zároveň ve výhledu do budoucna, naplňovat smysl své existence. Smyslem existence je schopnost zhodnotit vlastníkům vložený kapitál v takové výši, která je úměrná výši rizika spojeným s příslušným druhem podnikání.

V rámci finanční analýzy je využívána celá řada ukazatelů. V případě, že jsou výchozí údaje přímo z účetních výkazů, jedná se o absolutní ukazatele. V rozvaze jsou udávány údaje k určitému datu (stavové ukazatele), ve výkazu zisku a ztrát jsou údaje vykazovány za určitý časový interval (tokové ukazatele). Rozdílové ukazatele je možné získat z rozdílu stavových ukazatelů. Poměrové ukazatele jsou zjišťovány jako poměr dvou různých údajů. (Pavelková a Knápková, 2012, s. 66)

2.4.1 Absolutní ukazatele finanční analýzy

Absolutní ukazatele jsou využívány k analýze vývojových trendů (horizontální analýza) a k procentnímu rozboru komponent (vertikální analýza).

Horizontální analýza se zabývá porovnáním změn položek jednotlivých výkazů v čase. Počítá se jako absolutní výše změn a její procentní vyjádření k počátečnímu roku. (Knápková a Pavelková, 2010, s. 66)

Vertikální analýza je zaměřena na vnitřní skladbu absolutních ukazatelů. Jde o porovnávání jednotlivých položek základních účetních výkazů k celkové sumě aktiv či pasiv. Tato metoda umožňuje srovnatelnost účetních výkazů s předchozím obdobím. (Růčková, 2007, s. 44)

2.4.2 Poměrové ukazatele

Poměrové ukazatele jsou jedny z nejpoužívanějších ukazatelů využívaných pro potřeby finanční analýzy. Lze je rozdělit do jednotlivých skupin podle oblasti finanční analýzy, a to na ukazatele zadluženosti a likvidity, rentability, aktivity apod. (Pavelková a Knápková., 2012, s. 22)

„K analyzování vzájemných vazeb a souvislostí mezi ukazateli, dáváme jednotlivé absolutní hodnoty do vzájemných poměrů.“ (Scholleová, 2012, s. 175)

Ukazatele rentability

Pomocí rentability je zobrazována výnosnost kapitálu, tedy schopnost organizace dosahovat zisku za použití investovaného kapitálu. Ukazatele rentability získáme poměrem výsledku efektu dosaženého podnikatelskou činností ke zvolené srovnávací základně. Čím větší ziskovosti je podnik schopen dosáhnout, tím lépe hospodaří se svým majetkem a kapitálem (Scholleová, 2012, s. 175)

Tabulka 1 Ukazatele rentability (Dluhošová et al., 2010, s. 80 – 82)

| Ukazatel | Vzorec | Trend |
|--------------------------------|----------------------------------|-------|
| ROA - rentabilita aktiv | EBIT / aktiva | ↗ |
| ROCE - rentabilita dl. zdrojů | EBIT / (vl. kapitál + dl. dluhy) | ↗ |
| ROE - rentabilita vl. kapitálu | EAT / vlastní kapitál | ↗ |
| ROS - rentabilita tržeb | čistý zisk / tržby | ↗ |
| Rentabilita nákladů | EAT / celkové náklady | ↗ |

Ukazatel rentability aktiv reflektuje celkovou výnosnost kapitálu. Není v něm zohledňováno, z jakých zdrojů jsou podnikatelské činnosti financovány. Lze jej použít pro měření souhrnné efektivity.

Ukazatel ROCE odráží míru zhodnocení všech aktiv podniku financovaných vlastním a cizím dlouhodobým kapitálem. Do dlouhodobého cizího kapitálu patří dlouhodobé dluhy ve formě emitovaných obligací, dlouhodobých bankovních úvěrů a půjček.





Rentabilita vlastního kapitálu zobrazuje výnosnost kapitálu vloženého akcionáři nebo vlastníky podniku. Ukazuje těmto subjektům, zda je jejich kapitál rozmnožován náležitou intenzitou odpovídající riziku investice. Hodnota ukazatele ROE by měla být dlouhodobě vyšší než výnos z cenných papírů emitovaných státem. (Růčková, 2010, s. 51 – 54)

Ukazatele aktivity

Vyjadřují relativní vázanost kapitálu v jednotlivých formách majetku. Můžou být ve formě rychlosti obratu, nebo obratovosti. (Grünwald, 2006, s. 47)

Kislingerová et al. (2007, s. 93) vidí použití těchto ukazatelů zejména pro řízení aktiv. Informace v nich obsažené lze využít pro zjištění nadbytečných kapacit, eventuálně nedostatku produktivních aktiv.



Tabulka 2 Ukazatele aktivity (Dluhošová et al., 2010, s. 86 – 87)

| Ukazatel | Vzorec | Trend |
|------------------------------|--------------------------------|---|
| Obrátka aktiv | tržby / celková aktiva |  |
| Doba obratu aktiv (dny) | (celková aktiva x 360) / tržby |  |
| Doba obratu zásob (dny) | (zásoby x 360) / tržby |  |
| Doba obratu pohledávek (dny) | (pohledávky x 360) / tržby |  |
| Doba obratu závazků (dny) | (závazky x 360) / tržby | Stabilita |

Ukazatele likvidity

Likvidita odráží schopnost podniku proměnit aktiva na peněžní prostředky, kterými lze včasné uhradit, v požadované podobě a na požadovaném místě všechny splatné závazky. (Scholleová, 2012, s. 177)




Tabulka 3 Ukazatele likvidity (Dluhošová et al., 2010, s. 82 – 84)

| Ukazatel | Vzorec | Trend |
|--------------------|--|---|
| Celková likvidita | Oběžná aktiva / kr. závazky | Stabilita |
| Pohotová likvidita | (Oběžná aktiva - zásoby) / kr. závazky |  |
| Okamžitá Likvidita | Kr. finanční majetek / kr. závazky |  |

Ukazatele zadluženosti a finanční stability

Ukazatele zadluženosti reflektují výši zadlužení podniku ve vztahu k jeho aktivům. S růstem zadlužení dochází vlivem daňového štítu k růstu rentability vlastního kapitálu. Negativně je ovšem s růstem zadlužení ovlivněna likvidita, což zvyšuje riziko, že podnik nebude v budoucnu schopen hradit své závazky. (Pavelková a Knápková, 2012, s. 29)

Tabulka 4 Ukazatele zadluženosti (Dluhošová et al., 2010, s. 76 – 80)

| Ukazatel | Vzorec | Trend |
|----------------------------|-------------------------------|---|
| Celková zadluženost | Cizí kapitál / celková aktiva |  |
| Stupeň krytí stálých aktiv | Dl. kapitál / stálá aktiva |  |
| Podíl stálých aktiv | Stálá aktiva / aktiva | Závislé na typu podniku |
| Úrokové krytí | EBIT / nákladové úroky |  |

Vícerozměrné modely byly vytvořeny v reakci na nedostatky jednorozměrných modelů, které nevystihují finanční stabilitu jako celek. Každý z ukazatelů hodnotí pouze vybrané

oblasti podniku. Pro hodnocení finanční stability podniku jako celku je nutné spojit celou řadu ukazatelů, což tyto modely umožňují. (Fotr et al., 2012, s. 351 - 353)

Indexy IN

Dané indexy umožňují za použití matematické statistiky hodnotit finanční zdraví podniku jedním číslem. (Fotr et al., 2012, s. 353)

Například index IN05 zahrnuje všechny stěžejní elementy finanční analýzy, tj. rentabilitu, likviditu, zadluženost a strukturu kapitálu. Kromě toho, že je tento model schopen zachytit možnost budoucího bankrotu firmy, poskytuje i informace o tom, zda podnik vytváří pro vlastníky nějakou hodnotu. (Fotr et al., 2012, s. 353)

2.5 Vize a stanovení cílů podniku

Vizi podniku lze rozumět vyjádření očekávání budoucnosti podniku, tedy toho, jak budou daný podnik vnímat interní i externí subjekty. Podoba vize by měla být výstižná a lehce pochopitelná. V ideálním případě by mělo být snadné si vizi srozumitelně interpretovat a zapamatovat již při prvním seznámení s ní. (Koráb et al., 2007, s. 101)

Ze stanovených vizí podniku plynou i jeho specifické cíle. Stanovení těchto cílů pak představuje pro podnikové manažery základ formulování podnikové strategie, kterou lze v delším časovém úseku hodnotit podle jejího naplnění. Obvykle je základním cílem firmy zvyšování její tržní hodnoty. Dále lze cíle rozčlenit do cílů v oblasti marketingu, ekonomiky, majetku, lidských zdrojů apod. Samotná vize by měla být zaměřena především na zákazníka. (Fotr et al. 2012, s. 35 - 89)

Naproti tomu Kislingerová (2010, s. 43 – 44) tvrdí, že na základě právního rámce podnikání v ČR je základním cílem podnikání maximalizace zisku. Zisk je měřítko, které zohledňuje především zájmy vlastníků. Pokud by zisk byl akceptován jako cílové měřítko, pak by mu finanční manažeři měli podřizovat svá rozhodnutí. Tím by ale došlo k represí rozhodnutí dlouhodobějšího charakteru, související s prognózovanými budoucími zisky. Z tohoto hlediska zisk není korektním měřítkem pro rozhodování finančních manažerů, má-li krátkodobou povahu. Pokud se na podnikatelské činnosti spolu s vlastníkem účastní více subjektů, pak zisk rovněž není plným vyjádřením jejich cílů. Vhodnější je v tomto případě použít jako parametr peněžní tok, jež je spolu s likviditou jedním ze zásadních parametrů pro předpoklad dlouhodobého fungování a existence firmy.

3 DLOUHODOBÝ FINANČNÍ PLÁN

Dlouhodobý finanční plán je základem pro souhrnný strategický plán podniku. Dlouhodobý znamená, že je sestavován na časový úsek delší než jeden rok, obvykle na pět let. Jeho role je pravděpodobně nejdůležitější ve vztahu k rozhodování o budoucí činnosti podniku, a to jak k rozhodnutím investičního, tak finančního charakteru. Investiční rozhodnutí zahrnuje realizace investičních projektů, finanční rozhodování pak zahrnuje strukturu finančních zdrojů apod. (Marek, 2006, s. 499; Pavelková a Knápková, 2012, s. 212)

Podle Kislingerové (2010, s. 133) by měl dlouhodobý finanční plán zohledňovat fáze životního cyklu podniku a veškeré okolnosti z nich plynoucí. Dlouhodobý plán, který zajišťuje splnění dlouhodobých strategických cílů má formu dlouhodobého finančního rozpočtu, který je tvořen a průběžně aktualizován ročními finančními plány.

U dlouhodobého finančního plánu není nejdůležitějším aspektem forma ani správnost výpočtů, ale souhrnné hodnotné vyjádření faktorů, které ovlivňují vývoj tržní hodnoty podniku. (Grünwald et al., 2007, s. 253)

Základním úkolem dlouhodobého finančního plánu je zabezpečení realizace strategického plánu nutnými finančními zdroji. Jelikož finanční manažeři musí neustále plánovat nové finanční aktivity, především s ohledem na budoucí vývoj a dlouhodobý růst podniku, vyžaduje kvalitní dlouhodobý plán plánování zaměřené na investice rozdělené podle hlavních oborů podnikání. Proto je nutné, aby tvůrce plánu plně chápal a rozuměl možnostem firmy vytvářet dostatečné zisky. A také aby rozuměl podnikovému odvětví. (Brealey et. al., c2011, s. 743- 744)

Marinič (2014, s. 173) rozlišuje čtyři specifické úlohy, které na sebe při tvorbě finančního plánu navazují:

1. investiční rozhodování,
2. optimalizace kapitálové struktury,
3. rozdělení zisku a dividendová politika,
4. sestavení dlouhodobého finančního plánu.

Bohanesová (2007, s. 66) definuje formy dlouhodobého finančního plánu jako zakladatelský rozpočet, který je vyhotoven při založení podniku. Podnikatelský záměr, který bývá zpracováván při změně předmětu nebo technologie podnikání. **Souhrnný**

finanční plán, který zahrnuje plán odbytu a tržeb, výsledku hospodaření, majetku, potřeby finančních zdrojů atd. **Plán obnovy investic**, který zahrnuje plán dlouhodobého majetku a finančních potřeb nutných na jeho reinvestice.

Kvalitní dlouhodobý finanční plán by podle Pavelkové a Knápkové (2007, s. 216) měl obsahovat komplexní analýzu finanční situace, plán tržeb na základě odhadů a plánů prodejů, plánovou výsledovku a rozvahu, plán cash flow, rozpočet reinvestic a strukturu dlouhodobého externího financování.

Analýza finanční situace

Výchozími údaji pro analýzu finanční situace jsou finanční údaje z minulých období. Ty jsou hodnoceny podle jejich vývoje, s přihlédnutím na vnější faktory, které jejich vývoj ovlivnily (devizový kurs, úroková míra, daňové sazby apod.).

3.1 Plánový výkaz zisku a ztrát

Plánový výkaz zisků a ztrát je základní částí strategického finančního plánu. Takzvaná plánová výsledovka v sobě zahrnuje plánování výnosů a nákladů. Jelikož je tento plán sestavován na období okolo pěti let, jsou v plánovém výkazu zisku a ztrát zahrnuty pouze významné položky nákladů a výnosů. (Fotr, 2012, s. 183)

3.1.1 Plán nákladů

Marek et al. (2006, s. 502) říká, že efektivní plánování nákladů lze zajistit vhodným rozdělením jednotlivých položek nákladů. Například spotřebované nákupy lze rozčlenit na spotřebu materiálu, energie a ostatních nákladů. V neposlední řadě je nutno rozlišovat náklady přímé a nepřímé ve vztahu k plánovaným tržbám, které lze získat z cenové a necenové kalkulace. Nepřímé a přímé režijní náklady jsou odvozeny z plánované hodnoty výrobní, odbytové a správní režie.

Fotr (2012, s. 185 – 186) dále vidí nutnost rozlišovat nákladové položky na položky, které jsou přímo spjaty a ovlivňovány některými položkami strategického finančního plánu, např. odpisy nebo finanční náklady na nákladové položky, které jsou závislé na jiných, do jisté míry nahodilých, faktorech. Jde například o náklady na opravu a udržování dlouhodobého hmotného majetku, náklady na reprezentaci apod.

3.1.2 Plán tržeb

Tržby z prodeje vlastních výrobků a služeb, případně z prodeje zboží, mají zpravidla největší podíl na výnosech. Jejich výši může ovlivňovat celá řada faktorů, které podnik nemůže žádným způsobem ovlivnit. Při plánování tržeb je tedy vhodné sestavit více možných variant, které lze předpokládat s ohledem na pozitivní nebo negativní vývoj těchto faktorů. (Fotr et al., 2012, s. 184)

Plán tržeb by měl vycházet z prognózy trhu, která je zaměřená na tržní objem na cílových trzích a na tržní podíl, kterého by firma mohla v budoucnu dosáhnout se zřetelem na konkurenci. Tržní objem lze stanovit v naturálních, případně peněžních jednotkách a tržní podíl v procentech. (Valach et al., 2006, s. 245 – 247)

Kvalitní a přehledný plán tržeb by měl být strukturovaný podle druhu prodáváných výrobků, zboží nebo poskytovaných služeb. Tržby by tedy neměly být uváděny jako celek. Hodnoty lze do plánu tržeb aplikovat absolutně nebo prostřednictvím indexu ve vztahu k úrovni minulých období. (Marek et al., 2006, s. 500)

3.1.3 Plánované rozdělení výsledku hospodaření

Výsledek hospodaření je plánován ve formě schvalovacího řízení, kdy je jasně určeno, jaká část hospodářského výsledku bude určena na výplatu dividend apod. a která část bude určena na interní financování podniku ve věci jeho dalšího rozvoje. (Fotr et al., 2012, s. 195)

3.2 Plánová rozvaha

Plánová rozvaha by měla znázornit, jakým způsobem se bude vyvíjet majetek a zdroje financování. Vybrané položky plánové rozvahy, jak na straně pasiv, tak na straně aktiv, jsou významnou měrou ovlivněny plánovaným objemem tržeb. Těmito položkami jsou například pohledávky, zboží a vlastní výrobky, závazky z obchodního styku, závazky za zaměstnanci apod. Proto je nutné při sestavování plánové rozvahy brát prognózu tržeb a nákladů v úvahu. Oběžná aktiva lze plánovat pomocí procentní metody, případně metody obratu ukazatelů. Pasiva je nutno rozčlenit dle struktury na vlastní a cizí kapitál, dále na zdroje externího a interního financování. Další významnou součástí dlouhodobého finančního plánu je také kvalitní plánování kapitálových výdajů, tedy těch výdajů, u kterých lze očekávat návratnosti investic v časovém horizontu delším než jeden rok. (Růčková a Roubíčková, 2012, s. 187 -191)

Plánová rozvaha se omezuje na vybrané položky dlouhodobého kapitálu na straně pasiv a na zúžené spektrum položek na straně aktiv. Zbývající prostor v pasivech bude doplněn krátkodobé dluhy až při krátkodobém plánování podle toho, jak bude potřebný oběžný majetek převyšovat pracovní kapitál. (Grünwald a Holečková, 2004, s. 142)

Plánování zdrojů financování je úzce spjato s plánováním aktiv a peněžních toků. A to jednak z důvodu potřeb zdrojů financování (plánování aktiv), tak z důvodu potřeb krytí zdrojů financování (plánování peněžních toků). (Fotr, 2012, s. 191)

Časové rozlišení aktiv a pasiv lze vyjádřit jako hodnotově zanedbatelnou, nebo naopak značně obtížně plánovatelnou položku. (Marek, 2006, s. 504)

Cizí zdroje jsou plánovány v rámci jejich jednotlivých částí, kterými jsou rezervy, krátkodobé závazky, dlouhodobé závazky, bankovní úvěry a výpomoci. Rezervy jsou plánovány v součinnosti s plánem výkazu zisku a ztrát, konkrétně jeho položkou zúčtování rezerv. Dlouhodobé závazky jsou zpravidla velmi nízké, větší pozornost je soustředována na plánování krátkodobých závazků. U krátkodobých závazků lze při plánování použít metodu obratovosti, za použití ukazatelů obratovosti. Bankovní úvěry a výpomoci jsou plánovány na základě již uzavřených úvěrových smluv, případně na základě plánovaných budoucích uzavřených smluv. (Marek, 2006, s. 504)

3.3 Plán peněžních toků

Plánování peněžních toků je potřebné především k udržení potřebné likvidity podniku. Je nutno plánovat peněžní toky takovým způsobem, aby nebyly ohroženy strategické cíle z důvodu chybějících finančních prostředků. (Grünwald a Holečková, 2007, s. 264 – 269)

Plán peněžních toků lze použít při sledování úspěšnosti podnikání, především tvorby zisku. (Marinič, 2008, s. 203)

Výkaz peněžních toků lze sestavit přímou nebo nepřímou metodou. Přímá metoda je charakteristická tím, že jsou položky ve výkazu peněžních toků uvedeny za určité období. Naopak u sestavení výkazu peněžních toků nepřímou metodou je výchozí položkou počáteční stav peněžních prostředků, který je upraven o náklady, které nejsou zároveň výdaji a výnosy které nejsou zároveň příjmy. (Koráb et. al, 2007, s. 136 - 137)

Schéma sestavení plánu peněžních toků nepřímou metodou vypadá dle Korába et al. (2007, s. 136) následovně:

Počáteční stav peněžních prostředků

+ příjmy za určité období

- výdaje za určité období

= ***Konečný stav peněžních prostředků***

Schéma sestavení plánu peněžních toků nepřímou metodou vypadá dle Korába et al. (2007, s. 137) následovně:

Počáteční stav peněžních prostředků

+ zisk (po úrocích a zdanění)

+ odpisy

+/- jiné náklady (výnosy), nevyvolávající pohyb peněz

CF z provozní činnosti

- přírůstek fixního majetku, nakoupených akcií

CF z investiční činnosti

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

CF z finanční činnosti

Konečný stav peněžních prostředků

4 KRÁTKODOBÝ FINANČNÍ PLÁN

Krátkodobý finanční plán je sestavován na plánovací období, které není delší než jeden rok. Jeho cílem je efektivně naplánovat a zajistit výši finančních prostředků v takové výši, aby nedocházelo k ohrožení běžné činnosti podniku a zároveň naplánovat optimální výši krátkodobých externích zdrojů financování. (Brealey et al., c2011, s. 731)

Podle Brealeyho a Myerse (2000, s. 805) jsou nejpodstatnějšími aktivy v rámci krátkodobého finančního plánu hotovost, obchodovatelné cenné papíry, zásoby a pohledávky. Nejdůležitějšími pasivy v rámci krátkodobého finančního plánu jsou pak bankovní půjčky a splatné účty. Rozdílu mezi těmito aktivními a pasivními položkami se říká čistý pracovní kapitál.

Hlavním cílem krátkodobého finančního plánu je také efektivní řízení jednotlivých krátkodobých finančních potřeb podniku a jejich analýzy v čase. Dále by měl zajistit potřebné zdroje při řízení zásob, pohledávek a závazků. Proto je efektivní, aby byl krátkodobý finanční plán sestavován v rámci každého vnitropodnikového útvaru. Potřebná je také soustavná aktualizace a vyhodnocování těchto plánů. (Hrdý a Krechovská, 2013, s. 194 – 195)

Nejdůležitější prvek krátkodobého finančního plánu vidí Berk a Demarzo (2014, s. 909) v plánování peněžních toků. Zejména skutečnosti, zda bude mít podnik v jednotlivých obdobích sestavovaného plánu přebytky nebo nedostatky peněžních prostředků. Velký vliv na to, zda firma bude mít přebytek nebo nedostatek můžou ovlivnit sezónní výkyvy tržeb, nebo nahodilé peněžní šoky způsobené například potřebou investovat do poškozených strojů.

Roční finanční plán je vhodné dále rozčleňovat na kratší časové úseky, tzn. čtvrtletí nebo měsíce. Stejně jako u dlouhodobého plánu tvoří výstupy krátkodobého plánu plánový výkaz zisku a ztrát, plánový přehled o peněžních tocích a plánová rozvaha. (Růčková, 2011, s. 100)

Dílčí plány krátkodobého finančního plánu, které zajišťují efektivní plnění dlouhodobého finančního plánu, definuje Kislingerová (2010, s. 133) následovně:

- plány výnosů, nákladů a zisku,
- roční plán peněžních toků,
- rozpočet peněžních příjmů a výdajů,

- plán aktiv a pasiv.

Plánová rozvaha v rámci krátkodobého finančního plánu musí navazovat na plánovou rozvahu v rámci dlouhodobého finančního plánu, s tím rozdílem, že musí být konkrétnější. Oběžná aktiva musí zohledňovat předpokládané objemy výkonů, pasiva pak musí podle požadavků bilančního principu odpovídat aktivům. Důležité je zaměření na strukturu pasiv. (Grünwald a Holečková, 2004 s. 160)

Plánový výkaz zisků a ztrát v rámci krátkodobého finančního plánu musí, obdobně jako plánová rozvaha, odpovídat požadavkům dlouhodobého finančního plánu. Důležité je zaměření na plánované tržby, náklady a odpisy. Nejvýznamnější položkou plánového výkazu zisků a ztrát je výsledek hospodaření, a to jak před zdaněním, tak po zdanění podle platných daňových zákonů v daném období. (Marinič, 2008, s. 203)

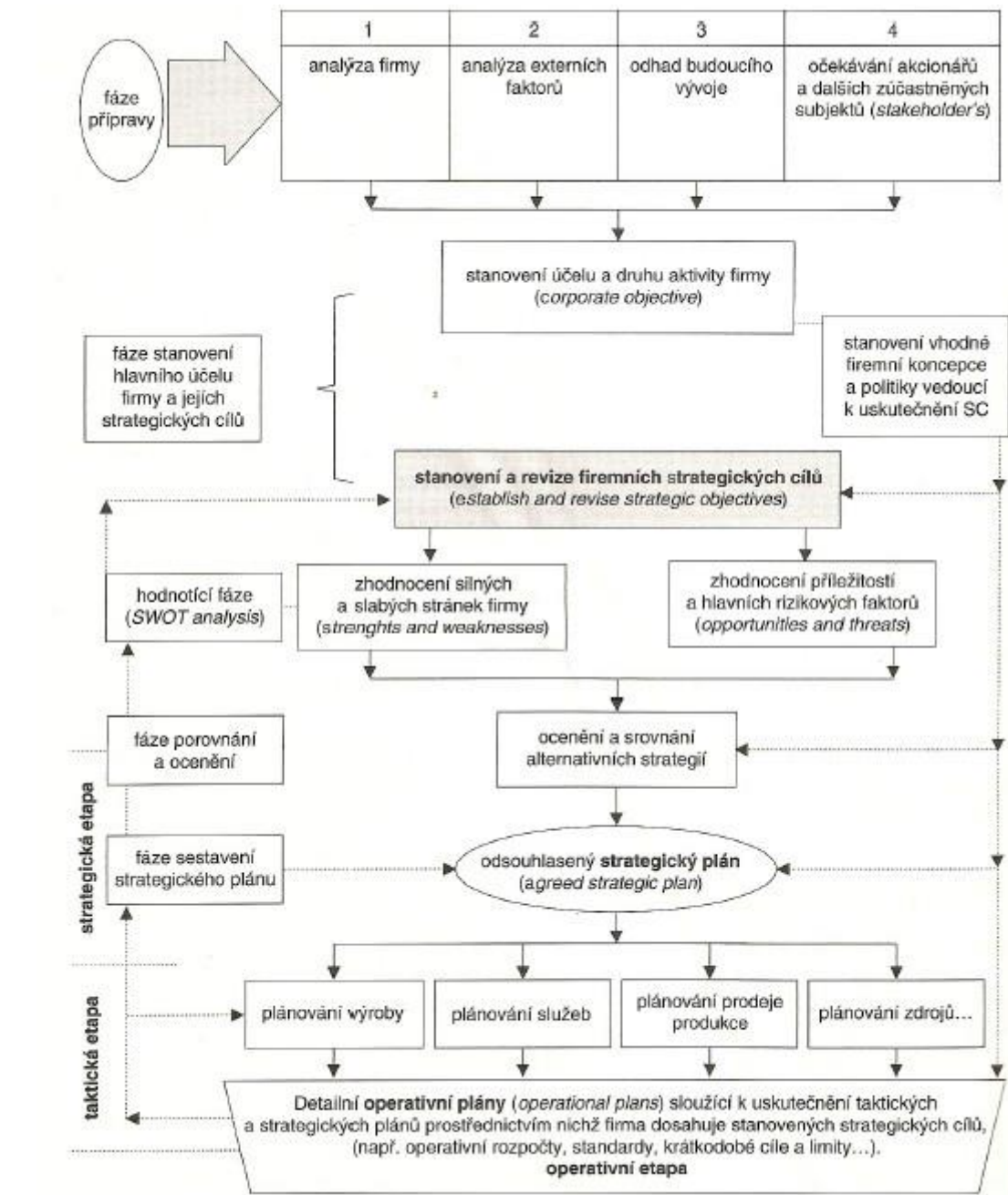
U **plánu peněžních toků** je nutné sledovat, zda je volný peněžní tok kladný nebo záporný. Spolu s charakterem volného peněžního toku a dalšími výdaji (úroky, daně apod.) je poté možnost určit, jaké dodatečné externí finanční zdroje bude muset podnik zajistit. (Marinič, 2008, s. 203)

Každý plán by měl obsahovat závěrečné shrnutí, které by mělo obsahovat vyjádření k dividendové politice. (Kislingerová, 2010, s. 135)

5 IMPLEMENTACE, KONTROLA A HODNOCENÍ FINANČNÍCH PLÁNŮ

5.1 Implementace finančního plánu

Implementace finančního plánu probíhá podle Petříka (2005, s. 112)



Obrázek 5 Implementace finančního plánu (Petřík, 2005, s. 112)

5.2 Kontrola a hodnocení plánu

Kontrola finančního plánu probíhá pomocí zjišťování odchylek skutečnosti od plánu. Po rozboru odchylek by mělo dojít k přijetí konkrétních opatření, která umožní dosažení plánových cílů, případně transformují podnikový plán na základě změněného vývoje skutečností. (Pavelková a Knápková, 2012, s. 213)

Postup kontroly:

1. Sestavení kontrolních měřítek
2. Zjištění skutečně dosažených hodnot
3. Zjištění odchylek mezi sestavenými kontrolními měřítky (přepočtené plánové hodnoty) a výsledky (skutečné hodnoty)
4. Rozbor a vyhodnocení odchylek
5. Návrhy nápravných opatření. (Eschenbach, 2004, s. 534)

Při kontrole finančního plánu by měly být vzniklé odchylky hlášeny bez jakýchkoliv časových prodlev. V rámci kontroly by se měli manažeři soustředit na tendence dalšího vývoje. Kontrolní zprávy by měly obsahovat kroky vedoucí k nápravě zjištěných skutečností – tedy zjištění, kde jsou příčiny odchylek, kdo je za ně odpovědný a co by bylo vhodné učinit v rámci jejich zlepšení. (Grünwald a Holečková, 2004, s. 173)

Kvalitu dlouhodobého finančního plánu lze vyhodnotit na základě analýzy vývoje tržní hodnoty firmy. Měřítkem hodnocení sestavených plánových výkazů jsou výstupy finanční analýzy podniku. Zároveň by z dlouhodobého finančního plánu neměla plynout rizika, která by ohrožovala finanční stabilitu podniku v dlouhém období. (Fotr a Souček, 2005, s. 295 – 296)

II. PRAKTICKÁ ČÁST

6 PŘEDSTAVENÍ SPOLEČNOSTI CONTIN S.R.O.

CONTIN s.r.o. je firma, která podniká v oblasti poskytování komplexních služeb a poradenství v oblasti likvidace škod a risk managementu. Spolupracuje s řadou tuzemských i zahraničních partnerů a poskytuje služby nejvyšší kvality kdekoliv na světě. CONTIN s.r.o. je členem mezinárodní sítě likvidátorů pojistných událostí, a to prostřednictvím společnosti Advanta Global Services. Mezi dlouhodobé klienty společnosti patří Allianz pojišťovna, a.s., Česká podnikatelská pojišťovna, a.s., Vienna Insurance Group, Slavia pojišťovna a.s., ČSOB Pojišťovna, a. s. a další významné finanční skupiny a pojišťovny.

6.1 Základní údaje společnosti

| | |
|--------------------------|---|
| Název organizace: | CONTINs.r.o. |
| Sídlo: | Rybná 682/14, 110 00, Praha - Staré Město |
| Právní forma: | Společnost s ručením omezeným |
| Pobočka: | Škrobárenská 502/1, 617 00 Brno-Trnitá |

Předmět podnikání:

- zprostředkovatelská činnost v pojišťovnictví,
- samostatný likvidátor pojistných událostí,
- výroba, obchod a služby neuvedené v přílohách 1 až 3 živnostenského zákona, v jehož rámci budou vykonávány zejména následující obory činností:
 - činnost podnikatelských, finančních, organizačních a ekonomických poradců,
 - zprostředkování obchodu a služeb,
 - služby v oblasti administrativní správy a služby organizačně hospodářské povahy,
 - výroba, obchod a služby jinde nezařazené.

Společníci společnosti:

Star Financial Holding B.V., Strawinskylaan 411, Amsterdam, 1077XX

Statutární orgán:

Jednatel: Ředitel společnosti

6.2 Historie a charakteristika společnosti

Společnost CONTIN s.r.o. je mladá a inovativní společnost. Datum vzniku a zápisu do obchodního rejstříku bylo 21. 1. 2011.

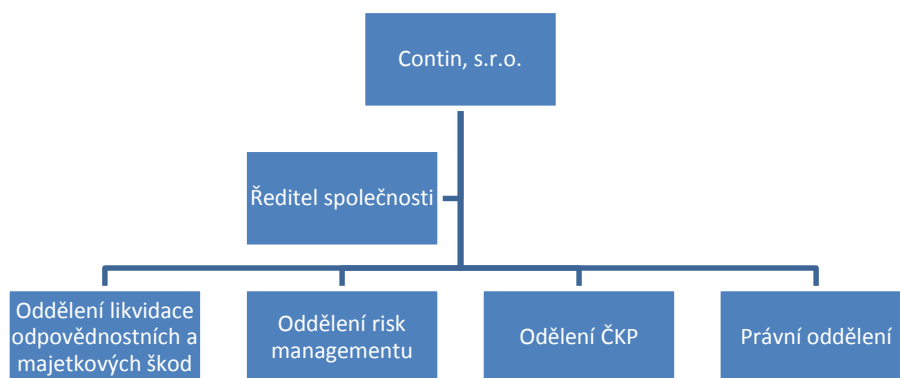
Zabývá se především likvidací složitých a náročných škodních událostí. Je členem globální sítě samostatných likvidátorů společnosti Advanta Global Services Ltd. Hlavními poskytovanými službami jsou komplexní likvidace škod, poradenská činnost a služby v oblasti risk managementu.

Komplexní likvidace škodních událostí – od prohlídky poškozené věci, výpočtu pojistného plnění až po předložení finálních znaleckých posudků. Snahou je maximálně se vcítit do konkrétní situace každého klienta a celou pojistnou událostí jej provést co nejrychleji a nejlépe.

Poradenství - propojení bohatých zkušeností specialistů s rozsáhlým portfoliem již vyřešených případů s sebou přináší možnost využití informačního potenciálu k poradenské a konzultační činnosti. Nabídka odborné pomoci v oblasti vypracování znaleckých posudků, vzdělávacích aktivit a vedení školení v oblasti likvidací škod.

Risk management - komplexní služby v oblasti risk managementu. Posouzení rizika v jakémkoliv odvětví, kdekoliv na světě a vypracování rizikové analýzy v jazyce podle požadavku klientů. Při vypracovávání rizikové analýzy je postupováno dle vlastní propracované metodiky, která odpovídá mezinárodním standardům, nebo v jiném formátu dle požadavků pojistitele. Stanovení optimálního poměru ceny a rizika.

6.3 Organizační struktura



Organizační struktura firmy CONTIN s.r.o. je velmi jednoduchá. I přes to, že společníkem firmy je nizozemský holding, má ředitel společnosti rozhodující slovo o organizační struktuře podniku.

Organizaci vede ředitel a zároveň jednatel společnosti Ladislav Burián. Jeho hlavní náplní práce je obstarávání zakázek, vyjednávání cen za poskytované služby, likvidace a kontrola těch nejsložitějších škod. Řízení zaměstnanců deleguje vedoucím jednotlivých oddělení.

Náplní právního oddělení je jednak v oblasti pracovního práva, dále pak běžné právní úkony a poradenská činnost.

Oddělení likvidace majetkových a odpovědnostních škod, oddělení risk managementu a oddělení likvidace škod ČKP jsou charakterizovány v kapitole 6. 1. V čele každého oddělení stojí vedoucí, který má na starosti běžný chod, kontrolu a vedení zaměstnanců, revize likvidačních a expertních zpráv apod.

6.4 Zázemí společnosti

Oficiální adresa společnosti je Rybná 682/14, Praha 1, hlavní pobočka je ovšem v areálu CTZone Brno, na adrese Škrobárenská 502/1 167 00, Brno. Jelikož se jedná o firmu poskytující téměř výhradně služby, používá firma ke své činnosti pouze pronajaté kancelářské prostory.

Od založení v roce 2011 prošel CONTIN s.r.o. významným inovačním vývojem. A to jednak v oblasti informačního zázemí, tak ve vývoji zaměstnanců. Společnost se snaží zaměstnávat výhradně specialisty s dlouholetou praxí v oboru. Zaměstnanci jsou buď v hlavním pracovním poměru, nebo pracují externě.

Na počátku stála za společností pouze trojice zaměstnanců, v současné době je ve společnosti zaměstnáno 24 lidí na hlavní pracovní poměr a 32 externích zaměstnanců.

7 STRATEGICKÁ ANALÝZA

Cílem této kapitoly je, na základě znalostí získaných při zpracování teoretické části práce, vypracovat strategickou analýzu společnosti CONTIN s.r.o.

7.1 Analýza mikroprostředí podniku

Analýza vnitřních faktorů bude provedena SWOT analýzou a analýzami konkurence, zákazníků a odvětví.

7.1.1 Analýza konkurence

Obor služeb, ve kterém společnost CONTIN s.r.o. podniká, je relativně nový. Samotné likvidace pojistných událostí a risk management jsou sice úkony, které pojišťovny zajišťují de facto od jejich vzniku. K přenesení těchto úkonů na outsourcingové společnosti však začalo docházet ve větším měřítku až po roce 2000. Z toho důvodu není konkurence příliš vysoká.

Hlavní konkurenty lze najít například v seznamech členů Komory samostatných likvidátorů pojistných událostí, která byla založena dne 9. 9. 2002. Patří tam firmy AD IN, s.r.o., Česká poradenská kancelář, a.s., Dekra claims services CZ, a.s., Ex media Praha, s.r.o., Expertní a poradenská kancelář, s.r.o., Fuse, s.r.o., INservis, spol. s.r.o., Kolumbus, s.r.o. a celá řada dalších. (Komora samostatných likvidátorů pojistných událostí, 2010)

Vzhledem k rozsahu trhu v oblasti likvidací pojistných událostí lze pokládat počet konkurentů za velmi nízký.

7.1.2 Analýza odvětví

Podle klasifikace NACE je společnost CONTIN s. r. o. řazena do oddílu CZ – NACE 66 Ostatní finanční činnosti, resp. do třídy 21 „Vyhodnocování rizik a škod“.

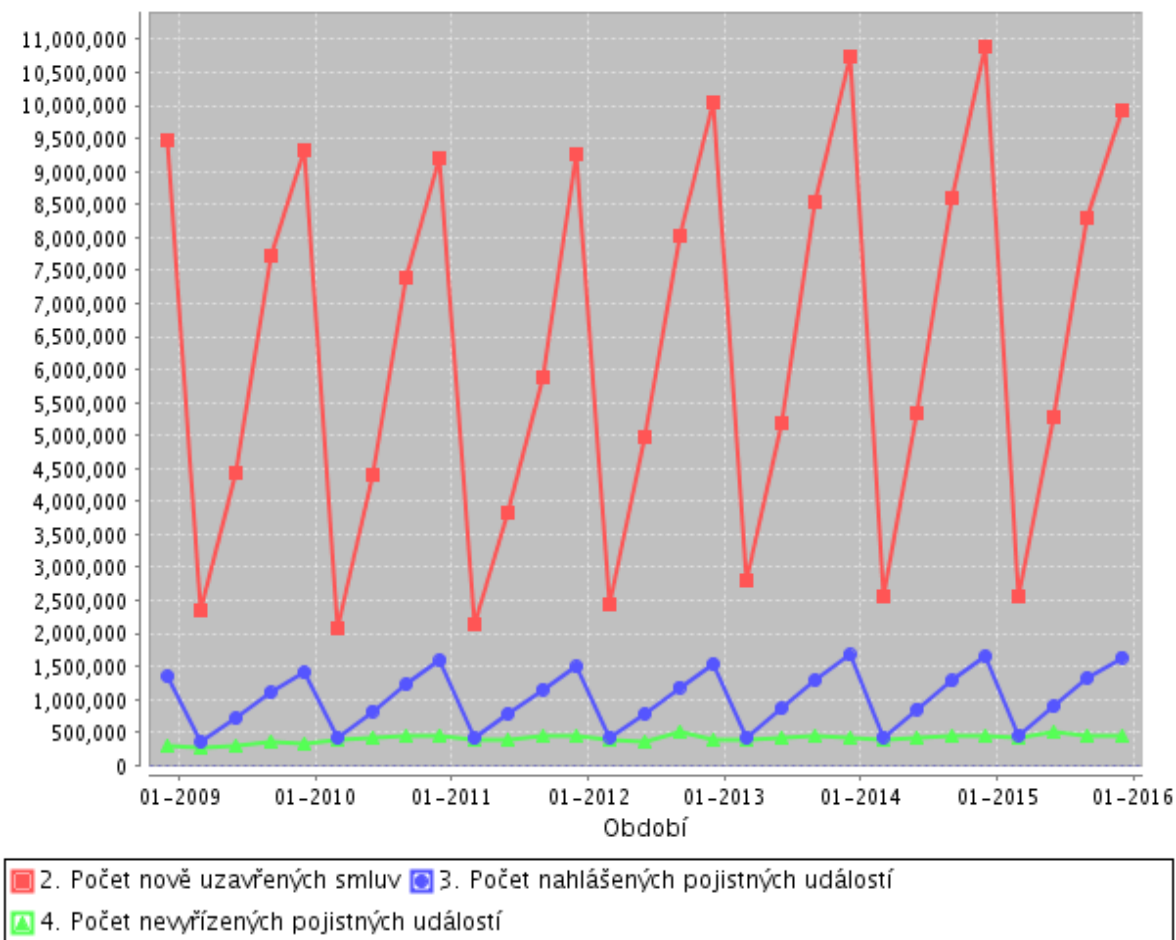
Třída CZ-NACE 66.21 zahrnuje poskytování administrativních služeb pojištění, např. oceňování majetku a stanovování oprávněných pojistných nároků jako je:

- Oceňování majetku k stanovení výše plnění pojistné škody,
- Likvidování škod,
- Hodnocení rizik
- Vyhodnocování rizik a škod
- Zjišťování a likvidování škod

- Určování oprávněných pojistných nároků (CZ NACE, 2015)

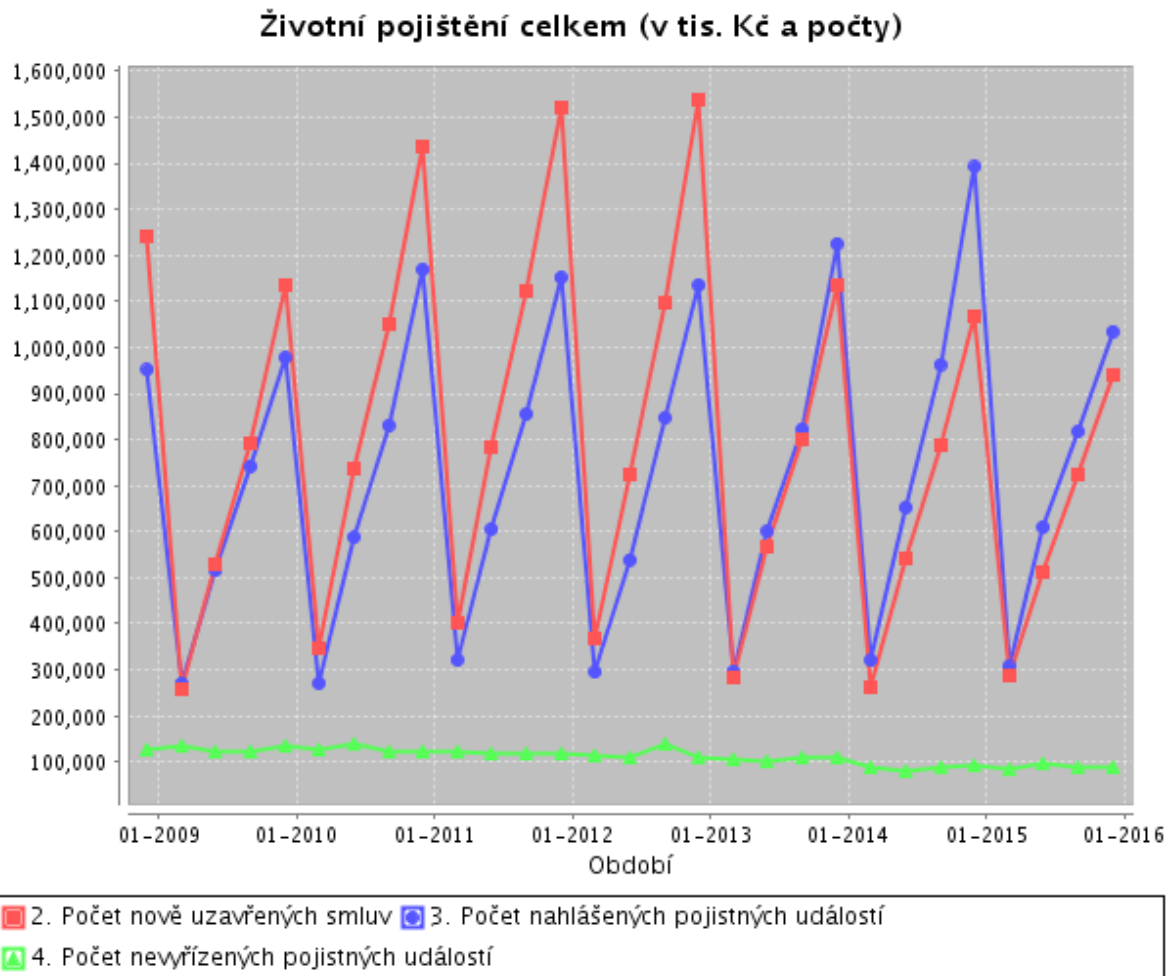
Důležité jsou ve vztahu k odvětví údaje o nově vzniklých pojistných událostech z veřejné databáze ARAD, která je součástí informačního servisu České národní banky. Cílem databáze je vytvořit jednotný systém prezentace časových řad agregovaných údajů za jednotlivé statistiky a oblasti finančního trhu. (Česká národní banka, c2003 - 2009)

Neživotní pojištění celkem (v tis. Kč a počty)



Obrázek 6 Údaje o počtu nově uzavřených smluv, nově nahlášených pojistných událostí a počtu nevyřízených pojistných událostí u neživotního pojištění (Česká národní banka, 2016)

Z obrázku 6 lze vidět, že počet nově nahlášených pojistných událostí se pohybuje ročně okolo 1,5 milionu, počet nevyřízených pojistných událostí pak osciluje blízko hodnoty 0,5 milionu. Je tedy zřejmé, že se stále jedná o perspektivní trh, a to i přes fakt, že si většinu pojistných událostí likvidují pojišťovny samostatně. V současné době totiž dochází k zvyšování podílu outsourcingu služeb v globálním měřítku, tento trend lze tedy očekávat i u likvidací pojistných událostí.



Obrázek 7 Údaje o počtu nově uzavřených smluv, nově nahlášených pojistných událostí a počtu nevyřízených pojistných událostí u životního pojištění (Česká národní banka, 2016)

Z obrázku 7 lze vyvodit, že počet nově nahlášených pojistných událostí se pohybuje ročně okolo 1 – 1,4 milionu, počet nevyřízených pojistných událostí je pak ročně okolo hodnoty 0,1 milionu, při klesajícím trendu. Ze stejných důvodů jako u neživotního pojištění lze uvažovat o tomto trhu jako perspektivním, nedochází zde k výrazným výkyvům a lze jej obecně poměrně lehce předvídat.

Zahraníční trhy

V roce 2014 začala společnost poskytovat služby v oblasti likvidace rozsáhlých škod týkajících se ušlých zisků. Poskytování této služby je plánováno i pro zahraniční trh. V tomto směru byl analyzován i zahraniční trh týkající se těchto škod.

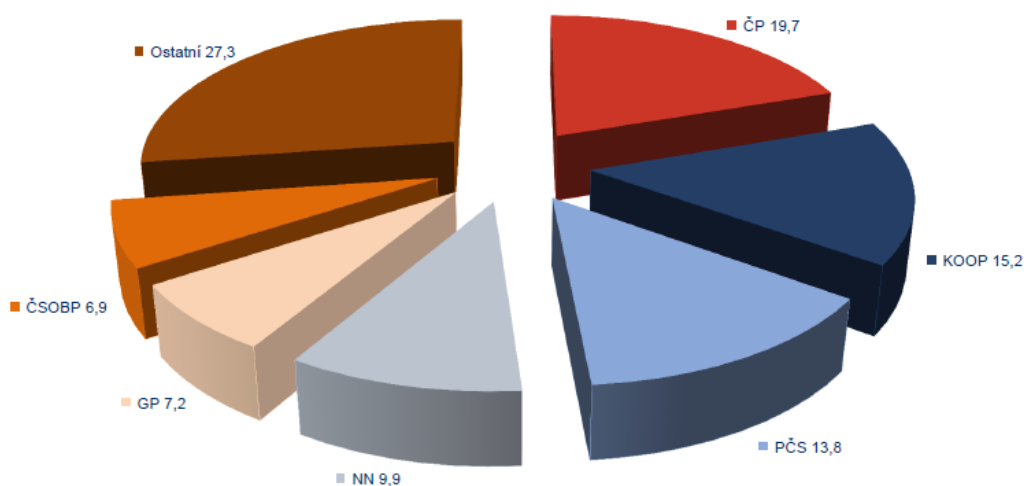
Velice zajímavá čísla zveřejněná společností Allianz Global Corporate & Specialty (2015, s. 14 – 21) v ročníku soustředěném na strukturu škodních událostí. Podle ní se na území Evropy podílí na škodách na ušlém zisku téměř 78% škod způsobených požárem, 8% způ-

sobených použitím špatného materiálu ve výrobě a 3% poškozením strojů. Hodnota těchto škod je v průměru 1,7 mil. Eur u škod způsobených požárem, 1,57 mil. Eur u škod způsobených použitím vadných materiálů a 580 tis. Eur u škod způsobených poškozením strojů. V celkovém průměru jsou škody na ušlém zisku na území Evropy 1,89 mil. Eur. Jedná se tedy o velmi velké škody, alespoň na české poměry.

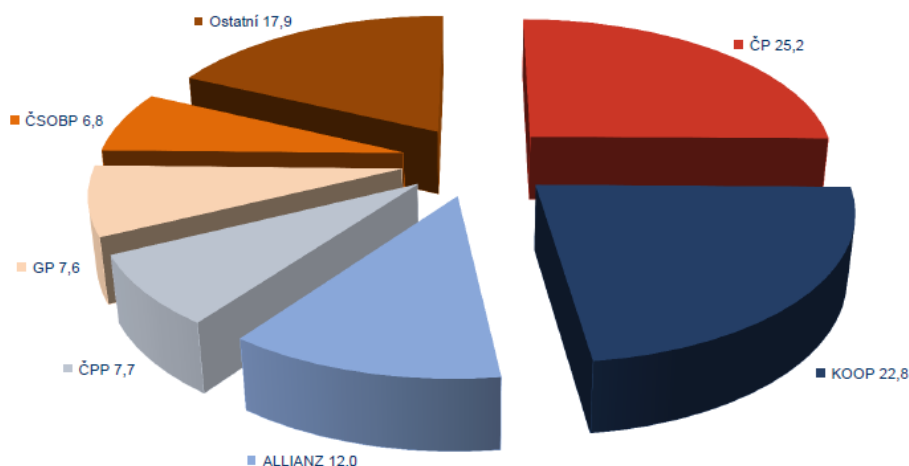
Atraktivita těchto trhů a jejich perspektivita je pro společnost velmi velká. Zvláště při přihlédnutí k faktu, že se k takto rozsáhlým zakázkám může poměrně lehce dostat přes zapojení do sítě Advanta Global Services, která již má ve světě vybudovanou solidní reputaci.

7.1.3 Analýza zákazníků

Mezi největší zákazníky patří Allianz pojišťovna, a.s., Slavia pojišťovna a.s., Česká podnikatelská pojišťovna, a.s., Vienna Insurance Group, Pojišťovna VZP, a.s. a ČSOB Pojišťovna, a. s., člen holdingu ČSOB a Česká pojišťovna, a.s. Tito zákazníci tvoří více jak 90% zakázek, z čehož vyplývá, že firma je na jejich činnosti výrazně závislá.



Obrázek 8 Podíl pojišťoven na celkovém předepsaném pojistném dle metodiky ČAP v ŽP (Česká asociace pojišťoven, 2015)

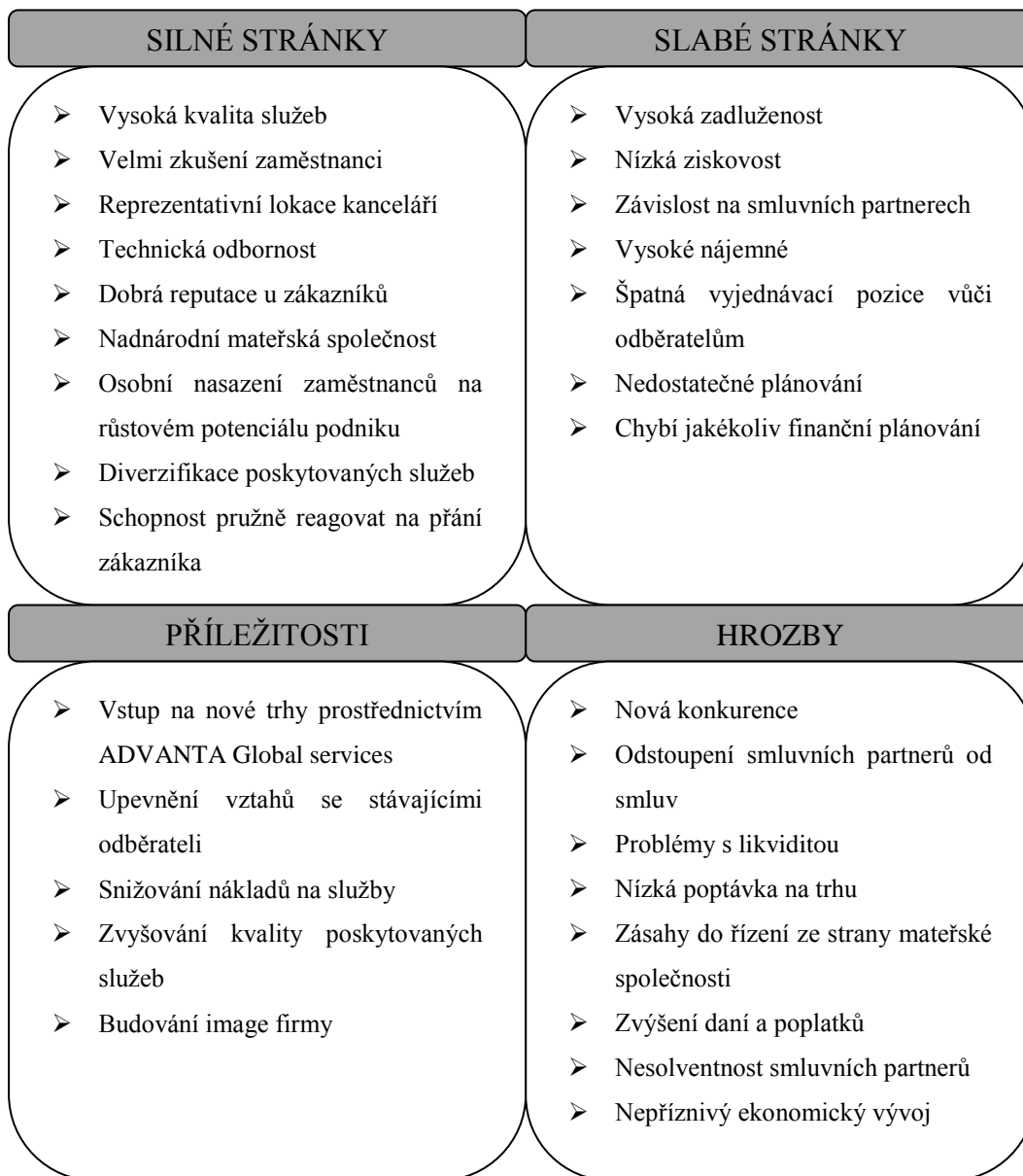


Obrázek 9 Podíl pojišťoven na celkovém předepsaném pojistném dle metodiky ČAP v NŽP (Česká asociace pojišťoven, 2015)

V grafech č. 4 a č. 5 lze vidět současný stav pojistného trhu za poslední čtvrtletí roku 2015. Smluvní partneři společnosti mají v oblasti životního pojištění přibližně 30% a u neživotního pojištění dokonce více jak 50% trhu. Logickým odhadem by se tedy jednalo, při propojení údajů ze systému ARAD, o zhruba 300 tisíc nově nahlášených pojistných událostí v rámci životního pojištění u smluvních partnerů ročně a o okolo 750 tisíc nově nahlášených pojistných událostí v rámci neživotního pojištění u smluvních partnerů ročně. Z toho lze usuzovat, že perspektiva smluvních partnerů je vysoká a společnost by měla mít i v budoucích obdobích dostatek zakázek. Další výhodou je, že všichni smluvní partneři jsou známé a dlouhodobě úspěšně fungující společnosti, u kterých je nízké riziko jakékoliv formy defaultu.

Při zvyšování kvality služeb a dobrých partnerských vztahů je možno predikovat výrazný nárůst tržeb společnosti CONTIN s.r.o.

7.1.4 SWOT analýza



Obrázek 10 SWOT analýza společnosti Contin s.r.o. (vlastní zpracování)

7.2 Analýza makroprostředí podniku

Pro analýzu makroprostředí podniku byla použita PEST analýza.

7.2.1 PEST analýza

Politické prostředí

Politická situace v ČR je víceméně stabilní, nedochází k výrazným změnám oproti minulým obdobím. Centrum pro výzkum veřejného mínění provedlo šetření, ze kterého vyplynulo, že 44% respondentů je nespokojeno s politickou situací. Významným problémem je korupce v politických kruzích a v rámci veřejného sektoru celkově, kde je až 77% respondentů nespokojeno se současným stavem. Lze ovšem očekávat, že politická situace bude i nadále relativně stabilní. (Centrum pro výzkum veřejného mínění, 2016)

Legislativa týkající se podnikatelů je velmi složitá. Podnikatelé musí mít neustálý přehled o zákonech, které se k jejich činnosti vztahují. Hlavní změny proběhly v oblasti obchodního a občanského práva. Od roku 2014 vstoupil v platnost nový občanský zákoník a zákon o obchodních korporacích, který nahradil dosavadní obchodní zákoník. (BusinessInfo.cz, 2015)

V rámci oboru pojišťovnictví došlo ke změnám zákona č. 586/1992 Sb., o daních z příjmů, která se dotýká i životního pojištění. Novela zákona upravuje daňové zvýhodnění životního pojištění. Pojistná smlouva, která je sjednaná nejméně do 60 let věku a nejméně na 5 let, nemůže od 1. 1. 2015 umožňovat výběry finančních prostředků v době trvání pojištění. Tato novela by se neměla negativně dotknout činnosti společnosti CONTIN s.r.o.

Důležité zákony, které podnik musí sledovat, jsou:

- **Zákon č. 90/2012 Sb., o obchodních korporacích**
- **Zákon č. 563/1991 Sb., o účetnictví**
- **Zákon č. 586/1992 Sb., o daních z příjmů**
- **Zákon č. 235/2004 Sb., o dani z přidané hodnoty**
- **Zákon č. 262/2006 Sb., zákoník práce** (BusinessInfo.cz, 2015)

Sociální prostředí

Dle údajů Českého statistického úřadu bylo na konci roku 2015 v ČR celkem 10.553.843 obyvatel, a dle časových řad lze pozorovat rostoucí trend.

Rostoucí trend může mít pozitivní vliv na počet nově uzavřených pojistných smluv a tím pádem i na nárůst počtu pojistných událostí.

Ekonomické prostředí

Růst české ekonomiky je viditelný zejména v posledních letech. Reálný HDP ve 3. čtvrtletí 2014 mezičtvrtletně vzrostl o 0,4 %. Meziroční růst dosáhl 2,4 %. Odvětvová struktura růstu byla vyvážená, největší příspěvky vykázaly zpracovatelský průmysl, stavebnictví a odvětví obchod a doprava. Ekonomický růst zajišťuje především vysoká domácí poptávka. Její nejrychleji rostoucí složkou je tvorba hrubého fixního kapitálu. Míra inflace byla v roce 2015 pouhých 0,3 %, což je nejméně od roku 2003 a druhá nejnižší hodnota v historii samostatné ČR. Nízká inflace je převážně dána hlubokým propadem světových cen minerálních paliv a obecně nízkou inflací v globálním měřítku. Růst zaměstnanosti přesáhl 1 %, a nezaměstnanost poklesla na 5,7 %. Přebytek běžného účtu platební bilance za rok 2014 byl 1% HDP, což by byla nejvyšší hodnota v historii samostatné ČR. (Ministerstvo financí České republiky, 2015)

„Bankovní rada ČNB na svém dnešním jednání rozhodla ponechat úrokové sazby na stávající úrovni. Dvoutýdenní repo sazba zůstává na 0,05 %, diskontní sazba na 0,05 % a lombardní sazba na 0,25 %. Bankovní rada ČNB také rozhodla nadále používat devizový kurz jako další nástroj uvolňování měnových podmínek a potvrdila závazek ČNB v případě potřeby intervenovat na devizovém trhu na oslabení kurzu koruny tak, aby udržovala kurz koruny vůči euru poblíž hladiny 27 CZK/EUR.

Uvedený kurzový závazek je jednostranný. To znamená, že ČNB nepřipustí posílení kurzu na úroveň, které by už nebylo možné interpretovat jako „poblíž hladiny 27 CZK/EUR“. Takovému posílení ČNB brání automatickými a potenciálně neomezenými intervencemi, tj. prodejem korun a nákupem cizích měn. Pokud se kurz vzdálí hladině 27 CZK/EUR na slabší straně, nechává ČNB kurz koruny pohybovat dle vývoje nabídky a poptávky na devizovém trhu.“ (Česká národní banka, 2015)

Sazba daně z příjmu právnických osob upravená § 21 zákona č. 586/1992 Sb., o daních z příjmů, se od roku 2011 nezměnila. Pro rok 2016 je daňová sazba ve výši 19 %. Základní sazba DPH je pro rok 2016 ve výši 21 %, snížená sazba daně ve výši 15%.

Růst HDP pozitivně ovlivňuje celou ekonomiku. Pozitivně se to tedy jistě dotkne i společnosti CONTIN s.r.o. Ne však v takovém rozsahu, jako například stavebnictví, které je úzce spjato se stavem ekonomiky. Půjde spíše o minoritní okrajové ovlivnění.

Za pozitivní lze vidět deklarovanou úroveň devizového kurzu 27 korun českých za euro. Jelikož společnost plánuje expanzi na zahraniční trhy, umožní jí stálá hladina vhodně plánovat tržby i náklady spojené s expanzí. Stejně tak se eliminuje celá řada rizik spojených s pohledávkami a závazky splatnými v měně euro.

Růst zaměstnanosti, potažmo pokles nezaměstnanosti nemá, podobně jako indikátor HDP, přímý vztah k činnosti společnosti. Je ovšem možné, že budou tyto skutečnosti v malém měřítku pozitivně ovlivňovat činnosti firmy. Například může vlivem růstu zaměstnaných dojít k navýšení nově uzavřených pojistných smluv, a to jak u zaměstnanců, tak u zaměstnavatelů, a tím pádem i k růstu potencionálních pojistných událostí.

Technologické prostředí

Vzhledem k charakteru poskytovaných služeb je kladen důraz především na kvalitní informační technologie. Kancelářské prostory jsou vybaveny moderními počítači a telefony umožňujícími záznam hovorů. Vedení společnosti průběžně investuje do potřebného softwarového vybavení, které je velmi důležité pro efektivitu práce. V rámci interního komunikačního kanálu a uživatelského systému je využíván interní systém COS, u kterého se téměř nevyskytují poruchy. V oblasti spolupráce s Allianz pojišťovnou, a.s. je používán systém TeamWorks, jehož administrativu a vývoj má na starosti zmíněná pojišťovna.

8 FINANČNÍ ANALÝZA

Finanční analýza je jednou z nejdůležitějších součástí finančního řízení každého podniku. Hlavním úkolem finanční analýzy je využití účetních a jiných výkazů pro získání nezbytných informací k posouzení zdraví podniku.

Zkrácená finanční analýza společnosti CONTIN s.r.o. bude provedena pomocí běžných ukazatelů finanční analýzy – absolutních, rozdílových, poměrových a souhrnných ukazatelů. Vstupní informace byly převzaty z interních zdrojů společnosti CONTIN s.r.o. Jedná se o rozvahu a výkaz zisku a ztráty za období 2011 – 2014. Účetní výkazy za rok 2015 nebyly v době vypracování diplomové práce k dispozici.

V tabulce č. 5 jsou pro účel lepší přehlednosti ve vztahu k finanční analýze uvedeny významné položky aktiv a pasiv ve zkráceném rozsahu.

Tabulka 5 Aktiva a pasiva společnosti CONTIN s.r.o. v letech 2011 – 2014 (vlastní zpracování)

| v tis. Kč | 2011 | 2012 | 2013 | 2014 |
|-----------------------------|--------------|--------------|--------------|---------------|
| Aktiva celkem | 2 466 | 2 747 | 6 447 | 10 458 |
| Dl. majetek | 1 828 | 1 199 | 1 834 | 2 465 |
| Dl. nehmotný majetek | 1 293 | 878 | 1 403 | 1 293 |
| Dl. hmotný majetek | 535 | 321 | 431 | 1 172 |
| Oběžná aktiva | 239 | 941 | 3 855 | 6 751 |
| Zásoby | 105 | 0 | 0 | 0 |
| Krátkodobé pohledávky | 107 | 614 | 3 353 | 4 214 |
| Krátkodobý finanční majetek | 27 | 327 | 502 | 2 537 |
| Časové rozlišení | 399 | 607 | 758 | 1 242 |
| Pasiva celkem | 2 466 | 2 747 | 6 447 | 10 458 |
| Vlastní kapitál | -4 046 | -8 729 | -15 128 | -20 132 |
| Základní kapitál | 200 | 200 | 200 | 200 |
| VH minulých let | 0 | -4 246 | -8 929 | -15 328 |
| VH běžného období | -4 246 | -4 683 | -6 399 | -5 004 |
| Cizí zdroje | 6 512 | 11 384 | 21 550 | 30 243 |
| Krátkodobé závazky | 6 205 | 11 194 | 21 484 | 30 243 |
| Dlouhodobé závazky | 307 | 190 | 66 | 0 |
| Časové rozlišení | 0 | 92 | 25 | 347 |

8.1 Absolutní ukazatele

Hned v úvodu je nutno konstatovat, že výsledky horizontální a vertikální analýzy je třeba brát s menší rezervou. Výsledky typu meziroční změny v intervalu 400 – 1100% u některých položek je způsobena tím, že je analyzováno období od vzniku společnosti. Toto období je charakteristické prudkým zvyšováním určitých položek rozvahy a stejně tak výkazu zisků a ztrát. S tak prudkým zvyšováním ovšem nelze spolehlivě počítat i do budoucna. Tato skutečnost bude zohledněna i při tvorbě dlouhodobého finančního plánu.

8.1.1 Analýza majetkové struktury

Zkrácená horizontální analýza aktiv a pasiv společnosti CONTIN s.r.o. je uvedena v Příloze P IV a P V. Z hlediska celkového majetku společnosti CONTIN s.r.o. můžeme pozorovat rostoucí hodnotu bilanční sumy aktiv, která za celé sledované období vzrůstala rapidním tempem. K nejvyššímu nárůstu bilanční sumy aktiv došlo v procentuálním vyjádření v roce 2012, a to o necelých 135%. V absolutním vyjádření pak v roce 2013, kdy došlo k zvětšení bilanční sumy aktiv o 4,011 mil. Kč. Tento růst byl zapříčiněn především rozšiřováním společnosti ze strany vlastníků.

Dlouhodobý majetek se na aktivech podílel nejvíce v roce 2011, a to 74,13%. V každém dalším období se pak jeho podíl stále více snižoval až na konečnou hodnotu 23,57% v roce 2014. Tento trend je logický vzhledem k charakteru činnosti firmy. K výkonům není třeba žádný dlouhodobý hmotný majetek vyjma dražších kancelářských zařízení, jako např. stolní počítače, notebooky a tiskárny. Zaměstnanci provádějící prohlídky používají k dopravě vlastní vozidla a kancelářské prostory si firma pronajímá. Největší položkou dlouhodobého majetku byl, v průměru 70%, nehmotný majetek, až na rok 2014, kdy došlo k pořízení dvou služebních automobilů, čímž došlo k vyrovnání poměru mezi dlouhodobým hmotným a nehmotným majetkem na přibližně stejnou úroveň.

Z hlediska celkové struktury aktiv postupně zaujímají největší místo oběžná aktiva, v každém sledovaném období docházelo k jejich nárůstu. Největší podíl aktiv tvořily oběžná aktiva v roce 2014, necelých 65%. Tento vývoj je způsoben zejména díky zvětšování objemu krátkodobých pohledávek z obchodních vztahů, a to z důvodu prodlev splátek zákazníků, až 10% pohledávek je po splatnosti více jak 180 dnů.

K největším procentuálním meziročním nárůstům docházelo v roce 2012, a to u oběžných aktiv, které se zvýšily o více jak 300%, zejména díky zvětšení objemu krátkodobých

pohledávek, které vzrostly dokonce o více jak 400%. Co se týče hodnotových přírůstků, nejmarkantnější změny byly zaznamenány v roce 2013, a to opět u oběžných aktiv, kde nárůst činil 2,9 mil. Kč, na čemž se nejvíce podílelo zvýšení peněžních prostředků na bankovních účtech o 2 mil. Kč.

K velmi výraznému zvyšování dochází u krátkodobého finančního majetku ve všech letech, kde se nárůst pohyboval v intervalu 50 – 400%. Podrobnější vyjádření k této skutečnosti bude uvedeno u analýzy likvidity.

8.1.2 Analýza finanční struktury

Finanční struktura podniku se skládá z vlastního kapitálu a cizích zdrojů. Jak vyplývá z horizontální a vertikální analýzy rozvah společnosti CONTIN s.r.o. uvedených v přílohách P IV a P V, podnik se již od začátku svého působení v roce 2011 potýká s velmi špatnou finanční strukturou. Jelikož výsledky hospodaření byly v každém roce záporné, dochází logicky k snižování celkového vlastního kapitálu za sledované období. V roce 2011 měla firma vlastní kapitál v hodnotě – 4,046 mil. Kč, koncem roku 2014 to bylo již - 20,132 mil. Kč.

Takto negativní výsledky hospodaření takřka neumožňují podniku financování z vlastních zdrojů. Hlavním zdrojem financování jsou ve všech letech krátkodobé závazky, konkrétně jiné závazky. Jejich rozsah podílu na celkových pasivech se pohybovaly v intervalu 264 – 414%. Naštěstí pro podnik, lze od roku 2012 pozorovat sestupný trend jejich podílu na pasivech, v roce 2014 to bylo již „pouze“ 289%. Je nutno podotknout, že většinový podíl krátkodobých závazků tvoří závazky k mateřské společnosti, která očekává ziskovost společnosti až v nadcházejících letech, dosud byly cíle zaměřeny především na růst jejího podílu na trhu. Firma netvoří žádné rezervy. Stejně tak nejsou tvořeny fondy ze zisku, což pochopitelně ani nelze, žádný zisk totiž vytvořen nebyl.

8.1.3 Analýza výnosů

Výnosy společnosti jsou spojeny téměř výhradně s tržbami za prodej vlastních služeb. Ostatní provozní a finanční výnosy jsou více než zanedbatelné, není je tedy dle uvážení autora nutno dále analyzovat.

V tabulce č. 6 jsou pro lepší přehlednost uvedeny jednotlivé položky výnosů společnosti CONTIN s.r.o., v tabulce č. 7 je pak zobrazena horizontální analýza daných výnosů.

Tabulka 6 Výnosy společnosti CONTIN s.r.o. v letech 2011 – 2014 (vlastní zpracování)

| tis. Kč | 2011 | 2012 | 2013 | 2014 |
|---|------------|--------------|--------------|---------------|
| Výkony | 118 | 3 925 | 8 662 | 16 361 |
| <i>Tržby za prodej vlastních výrobků a služeb</i> | 118 | 3 925 | 8 662 | 16 361 |
| Ostatní provozní výnosy | 0 | 0 | 14 | 12 |
| Ostatní finanční výnosy | 0 | 0 | 17 | 20 |
| Celkem výnosy | 118 | 3 925 | 8 693 | 16 393 |

Jak lze z tabulky výnosů vidět, tržby za prodej vlastních výrobků a služeb se na celkových výnosech v každém roce podílí více jak 99%, strukturu výnosů tedy není nutno analyzovat.

Tabulka 7 Horizontální analýza výnosů společnosti CONTIN s.r.o. (vlastní zpracování)

| tis. Kč | 2011/2012 | | 2012/2013 | | 2013/2014 | |
|---|--------------|--------------|--------------|----------------|--------------|---------------|
| Výkony | 3 807 | 3226% | 4 737 | 120.69% | 7 699 | 88.88% |
| <i>Tržby za prodej vlastních výrobků a služeb</i> | 3 807 | 3226% | 4 737 | 120.69% | 7 699 | 88.88% |
| Ostatní provozní výnosy | 0 | 0% | 14 | x | -2 | -14.29% |
| Ostatní finanční výnosy | 0 | 0% | 17 | x | 3 | 17.65% |
| Celkem výnosy | 3 807 | 3226% | 4 768 | 121.48% | 7 700 | 88.58% |

Z hlediska vývoje v čase je trend tržeb za prodej vlastních výrobků a služeb vzestupný. V procentuálním vyjádření došlo k největšímu zvýšení v roce 2012, a to o 3226% oproti předcházejícímu období. Tato hodnota je ovšem značně zkreslená, z důvodu vzniku firmy v předcházejícím období. Relevantnější jsou v tomto případě přírůstky vyjádřené číselně, kde lze pozorovat postupné zvyšování jednotlivých přírůstků. Z nich největší, 7,7 mil. Kč., byl v roce 2014. Tento růst byl způsoben rozšiřováním společnosti, zejména v oblasti lidských zdrojů a s tím spojený růst kapacity výkonů. V dlouhodobém horizontu lze očekávat výraznější snížení nárůstu výnosů za předpokladu zachování obdobného počtu zaměstnanců. Nutno také dodat, že tvorba výkonů má ve firmě za stávajícího počtu zaměstnanců stále přibližně 50% rezervy. Růst výnosů se bude odvíjet především od schopnosti vedení společnosti zajistit zakázky. Vedení společnosti v nadcházejících letech neplánuje výrazné rozšiřování společnosti.

8.1.4 Analýza nákladů

V tabulce č. 8 jsou pro lepší přehlednost uvedeny jednotlivé položky nákladů společnosti CONTIN s.r.o., v tabulce č. 9 a č. 10 jsou pak zobrazeny horizontální a vertikální analýza daných nákladů.

Tabulka 8 Náklady společnosti CONTIN s.r.o. v letech 2011 – 2014 (vlastní zpracování)

| tis. Kč | 2011 | 2012 | 2013 | 2014 |
|-------------------------------------|--------------|--------------|---------------|---------------|
| Výkonová spotřeba | 1 807 | 3 337 | 6 081 | 8 384 |
| <i>Spotřeba materiálu a energie</i> | 477 | 532 | 673 | 801 |
| <i>Služby</i> | 1 330 | 2 805 | 5 408 | 7 583 |
| Osobní náklady | 2 125 | 4 275 | 7 372 | 10 843 |
| <i>Mzdové náklady</i> | 1 577 | 3 167 | 5 434 | 8 025 |
| <i>Náklady na SZ a ZP</i> | 524 | 1 058 | 1 831 | 2 680 |
| <i>Sociální náklady</i> | 24 | 50 | 107 | 138 |
| Daně a poplatky | 9 | 4 | 7 | 7 |
| Odpisy DNM a DHM | 288 | 628 | 1 021 | 1 245 |
| Ostatní provozní náklady | 25 | 39 | 51 | 57 |
| Nákladové úroky | 95 | 313 | 529 | 759 |
| Ostatní finanční náklady | 15 | 12 | 31 | 102 |
| Celkem náklady | 4 364 | 8 608 | 15 092 | 21 397 |

Největší část nákladů tvoří v jednotlivých letech osobní náklady. To je způsobeno tím, že jsou výkony tvořeny výhradně zaměstnanci. Osobní náklady se skládají ze mzdových nákladů, které se za sledované období pohybují okolo 74% jejich hodnoty. Poté z nákladů na sociální zabezpečení a zdravotní pojištění, které se vyvíjí úměrně mzdovým nákladům. A dále ze sociálních nákladů, které jsou ovšem vzhledem k původním dvěma položkám zanedbatelné, a tvoří maximálně 1,5% jejich celkové hodnoty.

Druhou největší část celkových nákladů tvoří v jednotlivých letech výkonová spotřeba. Ta je složena z nákladů na spotřebu materiálu a energie a nákladů na služby. Majoritní podíl výkonové spotřeby formují náklady na služby. Jelikož společnost ke své činnosti používá kancelářské prostory, které si pronajímá, je většina služeb spojených s nájmem. Do spotřeby materiálu a energie lze pak zařadit kancelářské potřeby a majetek s nižší hodnotou účtovaný do spotřeby.

Odpisy dlouhodobého hmotného a nehmotného majetku jsou nejvyšší v roce 2014, kde tvoří necelých 6% celkových nákladů. Takto nízké hodnoty jsou spojeny s charakterem podnikání, firemní potřeba dlouhodobého majetku byla vysvětlena v kapitole 8.1.1.

Další významnou položkou nákladů jsou nákladové úroky, které dosahují největší hodnoty, 3,5%, v roce 2014. Takto vysoká hodnota je spojena s vysokým podílem cizích zdrojů v rámci finanční struktury podniku.

Tabulka 9 Vertikální analýza nákladů společnosti CONTIN s.r.o. (vlastní zpracování)

| tis. Kč | 2011 | 2012 | 2013 | 2014 |
|-------------------------------------|----------------|----------------|----------------|----------------|
| Výkonová spotřeba | 41.41% | 38.77% | 40.29% | 39.18% |
| <i>Spotřeba materiálu a energie</i> | 26.40% | 15.94% | 11.07% | 9.55% |
| <i>Služby</i> | 73.60% | 84.06% | 88.93% | 90.45% |
| Osobní náklady | 48.69% | 49.66% | 48.85% | 50.68% |
| <i>Mzdové náklady</i> | 74.21% | 74.08% | 73.71% | 74.01% |
| <i>Náklady na SZ a ZP</i> | 24.66% | 24.75% | 24.84% | 24.72% |
| <i>Sociální náklady</i> | 1.13% | 1.17% | 1.45% | 1.27% |
| Daně a poplatky | 0.21% | 0.05% | 0.05% | 0.03% |
| Odpisy DNM a DHM | 6.60% | 7.30% | 6.77% | 5.82% |
| Ostatní provozní náklady | 0.57% | 0.45% | 0.34% | 0.27% |
| Nákladové úroky | 2.18% | 3.64% | 3.51% | 3.55% |
| Ostatní finanční náklady | 0.34% | 0.14% | 0.21% | 0.48% |
| Celkem náklady | 100.00% | 100.00% | 100.00% | 100.00% |

Výkonová spotřeba hodnotově nejvíce vzrostla, o 2,74 mil. Kč, v roce 2013. To bylo způsobeno nájmem nových kanceláří. Náklady za služby, kde je nájemné evidováno, vzrostly v daném roce o 2,6 mil. Kč, což činilo téměř 95% přírůstku. Takto razantní zvyšování není v budoucnu očekáváno, cena nájemného je fixována a lze tedy predikovat pouze nárůst variabilních služeb spojených přímo s výkony.

Osobní náklady rostly v každém roce, to bylo způsobeno postupným rozšiřováním společnosti a nabídky jejích služeb. V současné době je již stav zaměstnanců stabilizovaný, předpokládán je tedy i jen mírnější růst těchto nákladů.

Výrazným tempem rostou nákladové úroky, hodnotově nejvíce, o 230 tis. Kč, v roce 2013. A to z důvodu postupného zadlužování společnosti.

Tabulka 10 Horizontální analýza nákladů společnosti CONTIN s.r.o. (vlastní zpracování)

| tis. Kč | 2011/2012 | | 2012/2013 | | 2013/2014 | |
|------------------------------|-------------|---------------|-------------|---------------|-------------|---------------|
| Výkonová spotřeba | 1 530 | 84.67% | 2 744 | 82.23% | 2 303 | 37.87% |
| Spotřeba materiálu a energie | 55 | 11.53% | 141 | 26.50% | 128 | 19.02% |
| Služby | 1 475 | 110.90% | 2 603 | 92.80% | 2 175 | 40.22% |
| Osobní náklady | 2 150 | 101.18% | 3 097 | 72.44% | 3 471 | 47.08% |
| Mzdové náklady | 1 590 | 100.82% | 2 267 | 71.58% | 2 591 | 47.68% |
| Náklady na SZ a ZP | 534 | 101.91% | 773 | 73.06% | 849 | 46.37% |
| Sociální náklady | 26 | 108.33% | 57 | 114.00% | 31 | 28.97% |
| Daně a poplatky | -5 | -55.56% | 3 | 75.00% | 0 | 0.00% |
| Odpisy DNM a DHM | 340 | 118.06% | 393 | 62.58% | 224 | 21.94% |
| Ostatní provozní náklady | 14 | 56.00% | 12 | 30.77% | 6 | 11.76% |
| Nákladové úroky | 218 | 229.47% | 216 | 69.01% | 230 | 43.48% |
| Ostatní finanční náklady | -3 | -20.00% | 19 | 158.33% | 71 | 229.03% |
| Celkem náklady | 4244 | 97.25% | 6484 | 75.33% | 6305 | 41.78% |

8.2 Rozdílové ukazatele

V oblasti rozdílových ukazatelů bude proveden benchmark výsledků společnosti Contin, s.r.o. se společností INSERVIS MVC s.r.o., která je jejím největším současným konkurentem. Společnost INSERVIS MVC s.r.o. poskytuje obdobnou nabídku služeb v oblasti likvidací škod a managementu rizika. Výhodou této společnosti jsou její zahraniční aktivity, má pobočky ve střední Evropě, konkrétně na Slovensku, v Maďarsku a Slovinsku. A také její dlouhodobé působení na trhu, kde působí více než 20 let.

Čistý pracovní kapitál

Tabulka 11: čistý pracovní kapitál společností CONTIN s.r.o. a INSERVIS MVC s.r.o. (vlastní zpracování)

| | v tis. Kč | 2011 | 2012 | 2013 | 2014 |
|---------------|--------------------|---------------|----------------|----------------|----------------|
| CONTIN | Oběžná aktiva | 239 | 941 | 3 855 | 6 751 |
| | Krátkodobé závazky | 6 205 | 11 194 | 21 484 | 30 243 |
| | ČPK | -5 966 | -10 253 | -17 629 | -23 492 |

| | | | | | |
|-----------------|--------------------|---------------|---------------|---------------|---------------|
| INSERVIS | Oběžná aktiva | 8 635 | 11 244 | 13 476 | 14 245 |
| | Krátkodobé závazky | 3 350 | 2 649 | 5 214 | 4 803 |
| | ČPK | 5 285 | 8 595 | 8 262 | 9 442 |
| | ČPK / OA | 61.20% | 76.44% | 61.31% | 66.28% |
| | ČPK / A | 45.74% | 63.79% | 50.35% | 57.36% |

Jak lze vidět, hodnota čistého pracovního kapitálu je v každém sledovaném období záporná. Trend vývoje ČPK je klesající, což kriticky ohrožuje běžný chod podniku. Společnost nemá žádné volné oběžné prostředky, které by mohla použít pro rozvoj své činnosti, případně jiných aktivit. Nemá ani dostatečný kapitál, který by mohla uvolnit v kritických obdobích. V budoucnu je nutno tento trend obrátit, a to nikoliv zvýšením oběžných aktiv, ale snížením krátkodobých závazků, které jsou na velmi rizikové úrovni.

V porovnání s konkurenční firmou se jedná o velmi špatné výsledky. Je avšak potřeba zdůraznit, že konkurenční podnik byl založen v roce 1993, což jim za 20 let podnikání umožnilo průběžně dosáhnout schopnosti financování z vlastních zdrojů.

Je důležité, aby analyzovaná společnost směřovala k dosažení obdobných hodnot ČPK, přibližně ve stejném složení jako má konkurenční firma. U ní hodnota ČPK přesahuje hodnotu trvalé složky oběžných aktiv, ale zároveň nepřesahuje hodnotu celkových oběžných aktiv. Jedná se v tomto smyslu u konzervativní přístup.

8.3 Poměrové ukazatele

V oblasti poměrových ukazatelů, zejména aktivity, likvidity, zadluženosti a rentability, bude provedeno srovnání výsledků společnosti CONTIN s.r.o. se společností INSERVIS MVC s.r.o.

8.3.1 Analýza likvidity

Tabulka 12 Ukazatele likvidity společností CONTIN s.r.o. a INSERVIS MVC s.r.o. (vlastní zpracování)

| | v tis. Kč | 2011 | 2012 | 2013 | 2014 |
|-----------------|-----------------------------|---------------|---------------|---------------|---------------|
| CONTIN | Běžná likvidita | 0.039 | 0.084 | 0.179 | 0.223 |
| | Pohotová likvidita | 0.039 | 0.084 | 0.179 | 0.223 |
| | Hotovostní likvidita | 0.0044 | 0.0292 | 0.0234 | 0.0839 |
| INSERVIS | Běžná likvidita | 2.58 | 4.24 | 2.58 | 2.97 |
| | Pohotová likvidita | 2.58 | 4.24 | 2.58 | 2.97 |
| | Hotovostní likvidita | 1.33 | 1.34 | 0.77 | 1.57 |

Společnost je vysoce nelikvidní. Hodnoty běžné i pohotové likvidity sice v rámci sledovaného období stoupají, jejich konečné hodnoty se ale i na konci sledovaného úseku, tedy v roce 2014, pohybují hluboce pod doporučenými hodnotami. Tato situace je způsobena postupně kumulujícími zápornými výsledky hospodaření, které zvyšují ztrátu ve vlastním kapitálu. Financování aktiv společnosti pak probíhá výhradně formou krátkodobých cizích zdrojů. Řešení problémů s likviditou by nemělo probíhat navyšováním krátkodobého finančního majetku, ale spíše dosažením situace, kdy bude společnost alespoň částečně schopna financovat své aktivity z vlastních zdrojů. Tato situace je ovšem podmíněna dosahováním kladných výsledků hospodaření, což bude předmětem finančního plánování.

Dle autora by bylo vhodné dosáhnout hodnoty běžné likvidity alespoň nad úroveň 1 a hodnotu hotovostní likvidity alespoň k doporučené hodnotě 0,2.

8.3.2 Analýza aktivity

Tabulka 13 Ukazatele obratovosti společností CONTIN s.r.o. a INSERVIS MVC s.r.o. (vlastní zpracování)

| | v tis. Kč | 2011 | 2012 | 2013 | 2014 |
|---------------|---|---------------|--------------|---------------|--------------|
| CONTIN | Obrat celkových aktiv | 0.05 | 1.43 | 1.35 | 1.57 |
| | Obrat celkových pohledávek | 1.10 | 6.39 | 2.59 | 3.89 |
| | Obrat celkových závazků | 0.02 | 0.35 | 0.40 | 0.54 |
| | Doba obratu celkových pohledávek | 326.44 | 56.32 | 138.86 | 92.54 |

| | Doba obratu celkových závazků | 18 931 | 1 027 | 890 | 664 |
|-----------------|--------------------------------------|---------------|--------------|------------|------------|
| INSERVIS | Obrat celkových aktiv | 2.68 | 2.41 | 1.89 | 2.10 |
| | Obrat celkových pohledávek | 7.38 | 4.22 | 3.27 | 5.13 |
| | Obrat celkových závazků | 9.25 | 12.26 | 5.94 | 7.18 |
| | Doba obratu celkových pohledávek | 48.76 | 85.37 | 110.15 | 70.20 |
| | Doba obratu celkových závazků | 38.94 | 29.35 | 60.59 | 50.13 |

Obrat celkových aktiv analyzované společnosti lze hodnotit kladně, celkové aktiva vygenerují větší hodnotu v tržbách, než jaká je v nich vázaná. Největší hodnotu aktiv zaznamenala společnost v roce 2014, byla to hodnota 1,57. Oproti konkurenčnímu podniku ovšem pořád zaostává, jelikož u něj je obrat aktiv, vyjma roku 2013, větší než 2.

Celkový obrat pohledávek analyzované společnosti osciluje v podobném intervalu jako u konkurence. Tyto hodnoty lze hodnotit kladně.

U obratu a doby obratu závazků má společnost CONTIN s.r.o. výrazné problémy. Jak lze vidět z tabulky č. 13, obrat celkových závazků je výrazně nižší než 1 což je, oproti průměrné konkurenční hodnotě 9, až alarmující. To je ovšem způsobeno již výše několikrát zmíněnou finanční strukturou společnosti. Jediným pozitivem patrný rostoucí trend obratu celkových závazků. Doba obratu závazků je vyšší než se pohybuje na úrovni vyšší jak 360 dnů, což značí že je společnost úvěrována krátkodobě na dobu delší než jeden rok.

Doba obratu pohledávek je každoročně velmi různorodá, nejnižší hodnota byla 56,32, v roce 2012 a nejvyšší v roce 2011 (326,44), což je ovšem značně zkresleno založením firmy. Optimální by pro podnik bylo udržovat tuto hodnotu pod 60, přičemž by průběžně měla být kontrolována. U konkurenční společnosti také dochází u doby obratu celkových pohledávek k výrazným výkyvům, což může být způsobeno určitými specifickými faktory v rámci odvětví.

8.3.3 Analýza zadluženosti

Společnost využívá k financování výhradně krátkodobé cizí zdroje.

*Tabulka 14 Ukazatele zadluženosti společností CONTIN s.r.o. a INSEVIS MVC s.r.o.
(vlastní zpracování)*

| | v tis. Kč | 2011 | 2012 | 2013 | 2014 |
|----------------|----------------------|---------|---------|---------|---------|
| CONTIN | Celková zadluženost | 264.07% | 414.42% | 334.26% | 289.19% |
| | Míra zadluženosti | -1.61 | -1.30 | -1.42 | -1.50 |
| | Vlastní kapitál / DM | -2.21 | -7.28 | -8.25 | -8.17 |
| INSEVIS | Celková zadluženost | 28.99% | 19.66% | 31.77% | 29.18% |
| | Míra zadluženosti | 0.41 | 0.24 | 0.47 | 0.41 |
| | Vlastní kapitál / DM | 2.97 | 5.06 | 4.85 | 6.36 |

Celková zadluženost analyzované společnosti se ve sledovaném období pohybovala v rozmezí 264 – 414%. Takto vysokou zadluženost nelze udržet velmi dlouho. Jediným pozitivem je, že od roku 2012 výrazně klesá. Tento pokles byl způsoben větším růstem celkových aktiv vůči růstu cizích zdrojů. Oproti konkurenci jsou výsledky ukazatelů zadluženosti velmi špatné.

Je nutno provést základní opatření ke snížení celkové zadluženosti, tak míry zadluženosti. Jelikož tyto ukazatele slouží především bankám a potencionálním investorům, lze spolehlivě říci, že společnost nedostane žádné další úvěry. Jedině při zaručení mateřské společnosti.

Celková zadluženost by měla být cílena na maximální přípustnou hranici 80% a míra zadlužení na maximální hranici 0,7.

8.3.4 Analýza rentability

Ukazatele rentability naznačují, že společnost byla ve všech sledovaných letech trvale ztrátová.

*Tabulka 15 Ukazatele zadluženosti společností CONTIN s.r.o. a INSERVIS MVC s.r.o.
(vlastní zpracování)*

| | v tis. Kč | 2011 | 2012 | 2013 | 2014 |
|---------|-----------|-----------|----------|---------|---------|
| CONTIN | ROA | -172.18% | -170.48% | -99.26% | -47.85% |
| | ROE | x | x | x | x |
| | ROS | -3598.31% | -119.31% | -73.61% | -30.53% |
| INSEVIS | ROA | 58.65% | 67.76% | 39.09% | 41.73% |
| | ROE | 82.59% | 84.33% | 57.29% | 58.93% |
| | ROS | 21.88% | 28.10% | 20.71% | 19.91% |

Rentabilita analyzované společnosti se pohybuje v záporných hodnotách. Je patrný nárůst postupný nárůst rentabilit, který ovšem není způsoben zvyšováním zisku, ale zvyšováním aktiv, čímž dochází při záporném zisku k snižování záporné rentability. Klesající trend ukazatelů rentabilit je v tomto případě negativní.

Jediné co může být pro analyzovanou společnost v ohledu rentability pozitivní je, že výsledky konkurenční společnosti jsou mimořádně dobré. Dosahované výsledky společnosti INSERVIS MVC s.r.o., jejíž rentabilita aktiv se pohybuje v rozmezí 39 – 59%, jsou důkazem perspektivnosti oboru. Je nutné si vzít příklad jak z majetkové a finanční struktury společnosti, tak z nákladové a výnosové stránky.

8.4 Souhrnné ukazatele

Finanční zdraví společnosti je již z prvního pohledu velmi špatné. Jak moc je společnost v problémech ukážou souhrnné ukazatele finančního zdraví, index IN 05 a Z – skóre.

8.4.1 Index IN05

V tabulce č. 16 jsou uvedeny hodnoty indexu IN05.

Tabulka 16 INDEX IN05 společností CONTIN s.r.o. (vlastní zpracování)

| v tis. Kč | 2011 | 2012 | 2013 | 2014 |
|------------------------|--------------|--------------|--------------|--------------|
| 0,13* (A/CZ) | 0.049 | 0.031 | 0.039 | 0.045 |
| 0,04 * (EBIT/NU) | -1.75 | -0.56 | -0.44 | -0.22 |
| 3,97 * (EBIT/A) | -6.68 | -6.32 | -3.61 | -1.61 |
| 0,21 * (Výnosy/A) | 0.01 | 0.30 | 0.28 | 0.33 |
| 0,09 * (OA/(KZ + KBÚ)) | 0.00 | 0.01 | 0.02 | 0.02 |
| IN 05 | -8.37 | -6.54 | -3.72 | -1.44 |

Index IN 05 naznačuje, že podnik spěje k bankrotu. A to proto, že se pohybuje pod minimální hraniční hodnotou 0,9 a to výrazně. Dle autora však není vypovídací hodnota tohoto indexu příliš vysoká v případech nově vzniklých podniků. Navíc lze pozorovat výrazný trend směřující ke kladným hodnotám. Mateřská společnost brala v úvahu vysoké počáteční ztráty v daném oboru podnikání, je tedy dost pravděpodobné že v případě potíží poskytne nějakou formu pomoci.

Nejhorší součástí indexu tvoří koeficientem přepočtená rentabilita aktiv, což je způsobeno zápornými výsledky hospodaření v každém roce. Další problémovou položkou je EBIT / NU. Z něj lze vidět, že firma není schopna ani vydělat na splátky úvěrů, což je nutno bezpodmínečně změnit.

Tabulka 17 Z – skóre společností CONTIN s.r.o. (vlastní zpracování)

| v tis. Kč | 2011 | 2012 | 2013 | 2014 |
|-------------------------------|--------------|--------------|--------------|--------------|
| 0,717 x (ČPK/A) | -1.73 | -2.68 | -1.96 | -1.61 |
| 0,847 x (Nerozdělené zisky/A) | 0.00 | 0.00 | 0.00 | 0.00 |
| 3,107 x (EBIT/A) | -5.23 | -4.94 | -2.83 | -1.26 |
| 0,420 x (VK/Cizí zdroje) | -0.26 | -0.32 | -0.29 | -0.28 |
| 0,998 x (T/A) | 0.05 | 1.43 | 1.35 | 1.56 |
| Z-skóre | -7.18 | -6.51 | -3.74 | -1.59 |

Výsledky ukazatelů Z – skóre jsou v jednotlivých letech stejně špatné, jako u IN 05. To je opět způsobeno zápornými výsledky hospodaření a také záporným čistým pracovním kapitálem.

Celkově je finanční situace hodnocena jako velmi neuspokojivá. Budou muset být podniknuty výrazná opatření k jejímu zlepšení.

8.5 Závěry finanční analýzy

Z celkového pohledu dopadla analyzovaná firma v rámci finanční analýzy velmi špatně. Je sice viditelný trend zlepšení v jednotlivých částech, je ovšem nutno aby podnik začal dosahovat zisků.

Co se týče analýzy majetkové části, bylo by vhodné zaměřit se na budování obdobné struktury jako má konkurenční podnik INSERVIS MVC. Ten má velmi nízkou hodnotu dlouhodobého majetku, aktiva tvoří převážně oběžná aktiva ve formě krátkodobého finančního majetku. Jelikož analyzovaná firma de facto nepotřebuje žádné výrazné investice, zatěžuje hodnota dlouhodobého majetku rozpočet. Jedinou logickou investicí by byla stavba svých vlastních kancelářských prostor, čímž by podnik v dlouhodobém horizontu výrazně ušetřil na nájemném, které je v současně najímaných prostorách velmi vysoké. Tuto investici by ovšem bylo nejlepší financovat, při nejmenším alespoň z části, vlastními zdroji. To však vzhledem ke kumulovaným ztrátám nebude v budoucnu možné.

Majetková struktura podniku sice směřuje k tomu, aby majoritní část aktiv tvořily aktiva oběžná. Je ovšem problémem, že většinou část oběžných aktiv zastupují krátkodobé pohledávky. Vzhledem k tomu že firma obchoduje s největšími pojišťovnami na trhu je překvapující, že velká část pohledávek není inkasována. Zde by bylo vhodné doporučit tvrdší podmínky inkasa pohledávek, stanovení smluvních penále apod.

Finanční struktura podniku je v opravdu velmi špatném stavu. Největší podíl na tom má každoročně záporný výsledek hospodaření. To se dá několik let, při vysokých investicích do rozvoje firmy, očekávat. V roce 2016 již je očekáván mírně kladný výsledek hospodaření. Aby firma mohla dále bezporuchově fungovat, musí v příštích letech vykompenzovat naakumulovanou ztrátu z hospodaření. S tou jsou totiž úzce spojeny i cizí zdroje, konkrétně krátkodobé závazky, které mají větší hodnotu než celková aktiva podniku. Prvním krokem při vytvoření kladného výsledku hospodaření musí být tedy bezpodmínečně úhrada krátkodobých závazků.

Co se týče výnosů a nákladů firmy, výsledky jsou pozitivní i negativní. Jako kladný lze hodnotit neustátý nárůst tržeb a že náklady nerostou tak vysokým tempem, což je pozitivní. Nicméně strukturu a výšku nákladů je nutno hodnotit negativně. Vzhledem ke konkurenční

firmě má analyzovaný podnik velmi odlišnou strukturu nákladů, a to jak v rámci nákladů samotných, tak ve vztahu k výnosům. Podíl nákladů analyzované společnosti je postupně tvořen nejvíce osobními náklady. Naopak u konkurenční firmy je trend právě opačný. Vedení podniku by se mělo zaměřit na přehodnocení výše fakturací za výkony v režii lidských zdrojů. U firmy INSERVIS MVC vytvoří zaměstnanci každoročně v poměru přibližně čtyřnásobek toho, co je fakturováno. U společnosti CONTIN je to pouhá polovina. To by mohlo mít zásadní vliv na vytvoření zisku.

Co se týče jednotlivých ukazatelů, u všech analyzovaná společnost výrazně zaostávala za konkurenční společností. Nicméně je nutno dodat, že jsou srovnávány firmy stejné podnikatelské činnosti, ale v úplně jiném zázemí. Analyzovaná společnost vznikla teprve v roce 2011, čímž byly jednotlivé ukazatele zásadně ovlivněny. Naopak konkurenční firma je více než 20 let na trhu, což jí umožnilo stabilizovat veškeré ukazatele.

Jediné co je možné hodnotit pozitivně je vývoj ukazatelů, který jasně indikuje otáčení k lepšímu. Stále jsou ovšem hluboce pod doporučenými hodnotami.

9 NÁVRH DLOUHODOBÉHO A KRÁTKODOBÉHO FINANČNÍHO PLÁNU SPOLEČNOSTI CONTIN S.R.O.

V předchozích kapitolách byla realizována analýza vnitřních a vnějších podmínek hospodaření společnosti CONTIN s.r.o. V rámci analýzy mikroprostředí byla provedena SWOT analýza a analýzy konkurence, odvětví a zákazníků. Pro účely analýzy mikroprostředí byla použita PEST analýza. Finanční hodnocení podniku proběhlo za použití absolutních, rozdílových, poměrových a souhrnných ukazatelů. Cílem diplomové práce je vytvoření dlouhodobého a krátkodobého finančního plánu a výsledky předchozích analýz budou sloužit jako základna pro jeho sestavení. Dlouhodobý plán bude sestaven ve dvou variantách - základní a pesimistické.

Jelikož účelem plánu je se co nejvíce přiblížit realitě, bude plánovací horizont pro dlouhodobé plány tři roky, konkrétně období 2015 – 2017. Optimální časový úsek, na který by měl být finanční plán sestaven, je pět let. Takto dlouhý plánovací horizont by ovšem mohl, v podmínkách této práce, zapříčinit výrazné zkreslení prognózovaných veličin.

Sestavené varianty dlouhodobých finančních plánů budou vyhodnoceny pomocí vybraných poměrových ukazatelů a dále bude jedna z variant plánu pro rok 2015 rozpracována do krátkodobého čtvrtletního plánu.

Společnost CONTIN s.r.o. se v současné době příliš nezaměřuje na dlouhodobé ani krátkodobé plánování. Nejsou vytvářeny ani krátkodobější výhledy. Krátkodobě jsou plánovány tržby, každý zaměstnanec má přidělený plán fakturací. Tyto výkonové plány ovšem nejsou pravidelně aktualizovány ve vztahu k faktorům, které je ovlivňují. Jsou proto do značné míry strnulé.

Pro potřeby finančního plánování budou použity metoda **intuitivní** a **metoda procentního podílu na tržbách**.

9.1 Cíle a strategie společnosti

Mezi základní cíle společnosti CONTIN s.r.o. patří zvyšování tržní hodnoty podniku a nepřetržité zkvalitňování služeb v oblasti likvidace škod a risk managementu. Zkvalitňování služeb probíhá pomocí investic do kvalifikace pracovníků, zefektivnění komunikace se zákazníky a získání potřebného know-how. Na tyto cíle navazují dílčí cíle organizace, kterými jsou spokojenost zákazníků, konkurenceschopnost a ziskovost. Vize

společnosti je zlepšování spolupráce a vzájemné komunikace pracovníků a jejich pochopení jakým způsobem naplňují základní cíle podniku.

Finanční plán by měl reflektovat jednotlivé cíle, kterých chce společnost dosáhnout. Zároveň bude zohledněn také vývoj vnějšího okolí společnosti. Jednotlivé cíle společnosti, ze kterých bude vycházeno při tvorbě finančního plánu, jsou následující:

- **Zisk** – společnost musí v budoucích obdobích vytvářet zisk k uhrazení kumulovaných ztrát minulých období, krátkodobých závazků a také k uspokojení nároků vlastníků. Naplnění tohoto cíle bude prováděno především zvýšením objemu tržeb, ale také snížením nákladů a změnou jejich struktury.
- **Likvidita** – podnik se až do současnosti potýkal s problémy v oblasti likvidity. Dosažení požadovaného stupně likvidity je spojeno především s dosažením prvního cíle, tedy zisku. Tím by byla možnost částečně financovat majetek podniku z vlastních zdrojů a hodnota krátkodobých závazků by poklesla.
- **Zadluženost** – cílem společnosti je v příštích letech minimalizovat zadluženost na udržitelnou hodnotu, přibližně 60 – 80%.
- **Zajištění finanční stability** – podnik v současnosti financuje své aktivity výhradně z cizích zdrojů. Pro zajištění finanční stability bude nutno dosáhnout stavu, kdy alespoň část majetku bude financována z vlastních zdrojů.

9.2 Dlouhodobý finanční plán – základní varianta A

Na základě analýzy ekonomických faktorů lze v budoucích letech očekávat opětovný růst světové ekonomiky a to především vlivem klesajících cen ropy. Prognózován je růst hrubého domácího produktu České republiky, inflační cíl je 2%. Kurz koruny vůči euru bude udržován na dosavadní hladině 27 Kč / 1 EUR. Vzhledem k výše uvedeným skutečnostem lze odhadovat růst v odvětví pojišťovnictví a s tím i spojený růst počtu pojistných událostí. Na základě toho je odhadován i růst zadaných zakázek od partnerských společností. Vstup konkurence, která by mohla ohrozit podíl společnosti na trhu, se neočekává.

Vedení společnosti vyjednalo pro rok 2015 větší objem zakázek, očekáván je tedy růst tržeb. Náklady spojené se zakázkami nebudou růst ve stejném poměru jako tržby, jejich růst bude menší. Dojde k neproporcionálnímu růstu nákladů na služby a materiál, osobní náklady se budou zvyšovat jen nepatrně.

Základní varianta dlouhodobého finančního plánu předpokládá změnu ve vývoji ve společnosti, při kterém dojde k mírným změnám ve struktuře majetku, zdrojů krytí tohoto majetku a struktuře nákladů.

9.2.1 Plánování položek výkazu zisků a ztrát

V následující části bude objasněno, jakým způsobem došlo k naplánování jednotlivých položek v plánovaném výkazu zisků a ztrát. Plánovaný výkaz zisku a ztrát je zobrazen v Tabulce 21

Plán tržeb za prodej vlastních výrobků a služeb

Hlavním zdrojem výnosů byly ve všech minulých letech tržby za prodej vlastních výrobků a služeb. Společnost nabízí služby v oblasti likvidace složitých pojistných událostí a risk managementu. Tyto služby jsou uskutečňovány formou zakázek pro smluvní partnery. Jak již bylo v strategické analýze podniku uvedeno, hlavními smluvními partnery jsou velké pojišťovací společnosti. Podíl těchto smluvních partnerů zaujímá na celkovém pojistném trhu více jak 50%. Společnost je tedy významně závislá od vývoje tohoto trhu a také od počtu nově vzniklých pojistných událostí. V tomto směru jsou prognózy tržeb velmi pozitivní, na základě nově smluvených objemů zakázek pro rok 2015 je očekáván až 30% růst tržeb. V dalších letech je pak očekáván rozšíření stávajících aktivit podniku do zahraničí a s tím spojený růst tržeb ve výši 22% v roce 2016 a 10% v roce 2017.

Vysoká výše růstu tržeb je jednak dána vyšším objemem zakázek na rok 2015 a jednak velkým potenciálem firmy na zahraničním trhu při jejím vstupu přes síť společnosti Advanta Global services.

V poklesu tempa růstu prognózovaného trendu tržeb nelze vidět nic negativního, hodnotové přírůstky tržeb budou dost výrazné zejména v hodnotovém vyjádření.

Růst tržeb lze podložit i na základě porovnání s konkurenční firmou INSERVIS MVC s.r.o. Tato společnost poskytuje identické služby, disponuje majetkem zhruba 1,5 krát větším než společnost CONTIN s.r.o. a je v současnosti schopna vygenerovat až dvojnásobnou hodnotu tržeb než společnost CONTIN s.r.o.

V horizontu pěti let by se tržby měly pohybovat stabilně blízko úrovně konkurenční firmy INSERVIS MVC s.r.o., tedy okolo 30 mil. Kč. Vzhledem k jejich průměrnému ročnímu růstu 5 mil. Kč v minulých obdobích je tato hodnota dosažitelná.

Plán výkonové spotřeby

Výkonová spotřeba je složena z nákladů na spotřebovaný materiál a energii a zároveň ze spotřeby služeb. Jednotlivé položky nákladů jsou buď variabilního nebo fixního charakteru, tedy s objemem výroby narůstají přímo úměrně nebo zůstávají ve stejné výši.

U spotřeby materiálu a energie je naprostá většina nákladů tvořena náklady variabilními, a to přibližně 80%. Jsou v ní zahrnuty náklady na kancelářské potřeby, levnější elektronická zařízení účtovaná přímo do spotřeby. Do fixní části byly zařazeny náklady na PHM, jelikož se jedná o pravidelné obchodní cesty, které nelze spojit přímo s výkony, a jsou očekávány v přibližně stejné výši. Dále náklady na odbornou literaturu apod. Růst spotřeby materiálu a energie bude, vzhledem k výši variabilní složky, vztažen k tržbám. Prognóza je uvedena v tabulce 18.

Tabulka 18 Spotřeba materiálu a energie - základní varianta (vlastní zpracování)

| v tis. Kč | 2014 | 2015 | 2016 | 2017 |
|--|------------|------------|--------------|--------------|
| Variabilní složka spotřeby materiálu a energie | - | 80% | 80% | 80% |
| Prognóza růstu tržeb | - | 30% | 22% | 10% |
| Prognózovaný růst spotřeby materiálu a energie | - | 24% | 18% | 8% |
| Spotřeba materiálu a energie | 801 | 993 | 1 168 | 1 262 |

U spotřeby služeb je již poměr mezi variabilní a fixní složkou o mnoho vyrovnanější. Z analýzy finanční struktury společnosti vyplynulo, že velké procento spotřeby služeb tvoří náklady na nájem a energie, a to zejména od roku 2012, kdy se společnost přestěhovala do nových kancelářských prostor. Tato položka je však fixní. V průměru se jedná o 3,5 mil. Kč ročně za služby spojené s pronájmem kancelářských prostor. Ostatní fixní náklady, jako například telefonní poplatky a nákup drobného nehmotného majetku jsou ročně v průměru 0,4 mil. Kč. Celkem jsou roční fixní náklady ve výši 2,9 mil. Kč, přičemž jejich skokové zvýšení není očekáváno, neboť vedení společnosti neplánuje rozšíření nájmu společných prostor ani jiné akce, které by se týkaly ostatních fixních nákladů. Naopak v roce 2015 je očekáváno jejich snížení o 5%, a to vlivem klesajících cen energií. V dalších letech jsou ze stejných důvodů očekávány poklesy fixních nákladů ve výši 3% v roce 2016 a 2% v roce 2017.

Poměrově se tedy bude od tržeb odvíjet ta část nákladů, která je čistě variabilní. Do variabilní složky spotřebovávaných služeb se řadí náklady na kooperační služby, do

kterých jsou řazeny zejména platby za odborné posudky a prohlídky smluvním specialistům. Hodnota přírůstku nákladů na služby se bude v každém plánovém období rovnat 20% hodnotě nárůstu tržeb. Při analyzování skutečnosti, jak se služby chovají ve vztahu k tržbám, bylo zjištěno, že přírůstek tržeb o 1 Kč vyvolal růst nákladů na služby o 0,3 Kč. Vedení již kroky k zefektivnění těchto služeb provedlo, plánuje snížení těchto přírůstků na 0,2 Kč. Plán je uveden v tabulce 19.

Tabulka 19 Služby - základní varianta (vlastní zpracování)

| v tis. Kč | 2014 | 2015 | 2016 | 2017 |
|-------------------------------|--------------|--------------|--------------|--------------|
| Snížení fixních služeb | x | 195 | 111 | 72 |
| Fixní služby | 3 900 | 3 705 | 3 594 | 3 522 |
| Přírůstek tržeb | x | 4 098 | 4 680 | 2 594 |
| Růst variabilní složky služeb | x | 820 | 936 | 519 |
| Celkový přírůstek | x | 625 | 825 | 447 |
| Celkem | 7 583 | 8 208 | 9 033 | 9 480 |

Plán osobních nákladů

Mezi osobní náklady jsou zahrnuty mzdové náklady, náklady na sociální zabezpečení a dále také sociální náklady.

I přesto, že vedení firmy vyjednalo na příští roky větší množství objemu zakázek, nebude nutno nijak zvyšovat stav zaměstnanců. Vedení firmy vykalkulovalo, že stávající počet zaměstnanců dokáže při stávajících cenách smluvních zakázek vyprodukovat přibližně 30 mil. Kč tržeb ročně. To znamená, že kapacita produkce byla dosud naplněna jen z části. Dále je zvažováno zvýšení smluvních cen u některých typů zakázek.

Z výše zmíněných důvodů bude docházet ke zvyšování mzdových nákladů jen pozvolna, v roce 2015 to bude 3% a v roce 2016 a 2017 2%. Toto navýšení obsahuje prémie zaměstnancům za splnění výkonů a případné zhodnocení o inflaci.

Náklady na sociální zabezpečení a zdravotní pojištění se budou zvyšovat menším tempem. V rámci společnosti nejsou evidováni zaměstnanci ve formě zvláštních zaměstnaneckých poměrů, proto se bude jednat o proporční růst.

V případě sociálních nákladů se neočekává žádný nárůst.

Daně a poplatky

Jsou společností očekávány v plánovém období ve stejné výši jako v roce 2014.

Odpisy dlouhodobého majetku

Hlavní složku odpisů dlouhodobého majetku tvoří odpisy dlouhodobého nehmotného majetku. Zejména softwaru, který je v tomto případě nezbytný pro podnikatelskou činnost. Dále jsou zde obsaženy odpisy dlouhodobého hmotného majetku, konkrétně odpisy nově pořízených vozidel v roce 2012.

V roce 2015 lze ještě očekávat mírné zvýšení odpisů, přibližně o 5%, v důsledku odepisování DHM a DNM pořízeného v minulých obdobích. V dalších letech již lze předpokládat jejich snižování z důvodu nižších investic. Rozsah investic je podrobněji popsán u plánování položek dlouhodobého majetku. Plán odpisů je uveden v tabulce 20.

Tabulka 20 Odpisy - základní varianta (vlastní zpracování)

| v tis. Kč | 2014 | 2015 | 2016 | 2017 |
|---------------|--------------|--------------|--------------|--------------|
| Odpisy | 1 245 | 1 307 | 1 200 | 1 050 |

Ostatní provozní výnosy

Do položky ostatních provozních výnosů jsou řazeny například výnosy z postoupených pohledávek, úroky z prodlení, inventarizační rozdíly, případně pojistné plnění. Co se týká ostatních provozních výnosů, společnost předpokládá, že v plánovaných letech budou v maximální výši 15 tis. Kč. Jedná se o maximální výši, výkyvy lze očekávat jen vlivem nahodilých událostí.

Ostatní provozní náklady

Položka zahrnuje pojištění automobilů, smluvní pokuty a penále, provozní manka a škody. Hodnota provozních nákladů ve sledovaných obdobích průběžně rostla. To bylo především způsobeno zvýšením nákladové položky provozní manka škody. Společnost očekává přibližně 4% růst ve všech plánových obdobích.

Nákladové úroky

Podnik používá k financování výhradně cizí zdroje, z nichž například v roce 2014 bylo 95% úročených. Tyto zdroje jsou ve formě jiných krátkodobých závazků k mateřské společnosti a jsou úročeny 2,77% p. a. Nákladové úroky budou růst nebo klesat současně

s růstem nebo poklesem krátkodobě úročených závazků. Vývoj těchto závazků je závislý od toho, zda bude společnost schopna vytvořit dostatečné zisky, aby byla schopna snížit zadlužení. V plánovaném období jsou nákladové úroky předpokládány ve stejné výši jako v roce 2015 a 2016, protože v daném období není očekávané další zadlužení a v roce 2017 již dojde k částečnému oddlužení ve výši přibližně 3 mil. Kč z předpokládaného dosaženého zisku, což povede k poklesu nákladových úroků na hodnotu 693 tis. Kč.

Ostatní finanční výnosy a náklady

Položky ostatních finančních nákladů a výnosů jsou tvořeny kurzovými rozdíly vznikající při inkasu pohledávek nebo splátce závazků. Jelikož společnost hodlá rozšířit své aktivity i do zahraničí, plynou jí z toho i rizika spojená s obchodem v cizí měně. Naštěstí pro společnost si může tyto náklady a výnosy poměrně přesně plánovat na období 2015 – 2017, a to proto, že ČNB vyhlásila držení kurzu koruny na úrovni 27 CZK / 1 EUR. Proto očekává společnost nulové finanční výnosy a náklady v plánovém období. Plánované rozšíření aktivit společnost totiž zahrnuje zatím území EU. Co se týče Velké Británie, smluvní závazky budou sjednány v měně EUR.

Daň z příjmů za běžnou činnost

Společnost bude v průběhu dalších let odepisovat ztrátu z minulých období a není očekáváno vyrovnání této ztráty v příštích třech letech. Proto společnost neuvažuje placení daně za běžnou činnost.

Tabulka 21: Výkazy zisků a ztrát – základní varianta (vlastní zpracování)

| tis. Kč | Výkaz zisků a ztrát | 2015 | 2016 | 2017 |
|------------|---|--------|--------|--------|
| II. | Výkony | 21 269 | 25 948 | 28 543 |
| II. | Tržby za prodej vlastních výrobků a služeb | 21 269 | 25 948 | 28 543 |
| B. | Výkonová spotřeba | 9 201 | 10 201 | 10 742 |
| B. | Spotřeba materiálu a energie | 993 | 1 168 | 1 262 |
| B. | Služby | 8 208 | 9 033 | 9 480 |
| + | Přidaná hodnota | 12 068 | 15 747 | 17 801 |
| C. | Osobní náklady | 11 164 | 11 384 | 11 609 |
| C. | Mzdové náklady | 8 266 | 8 431 | 8 600 |
| C. | Náklady na sociální zabezpečení a zdravotní pojištění | 2 760 | 2 815 | 2 871 |
| C. | Sociální náklady | 138 | 138 | 138 |

| | | | | |
|------------|--|---------------|--------------|--------------|
| D. | Daně a poplatky | 7 | 7 | 7 |
| E. | Odpisy dlouhodobého nehmotného a hmotného majetku | 1 307 | 1 200 | 1 050 |
| IV. | Ostatní provozní výnosy | 15 | 15 | 15 |
| H. | Ostatní provozní náklady | 59 | 62 | 64 |
| * | Provozní výsledek hospodaření | - 454 | 3 109 | 5 086 |
| N. | Nákladové úroky | 759 | 759 | 693 |
| XI. | Ostatní finanční výnosy | 0 | 0 | 0 |
| O. | Ostatní finanční náklady | 0 | 0 | 0 |
| * | Finanční výsledek hospodaření | -1 213 | 2 350 | 4 393 |
| Q. | Daň z příjmů za běžnou činnost | 0 | 0 | 0 |
| Q. | - splatná | 0 | 0 | 0 |
| Q. | - odložená | 0 | 0 | 0 |
| ** | Výsledek hospodaření za běžnou činnost | -1 213 | 2 350 | 4 393 |
| *** | Výsledek hospodaření za účetní období (+/-) | -1 213 | 2 350 | 4 393 |

9.2.2 Plánování položek rozvahy

V následující části bude nastíněn vývoj rozvahových položek v rámci základní varianty příštího vývoje podniku. V první řadě bude popsáno, v jaké výši předpokládá podnik jednotlivá aktiva v budoucnu. Dále bude popsáno, jakým způsobem budou tyto položky financovány. Plánovaná rozvaha pro základní variantu plánu je uvedena v tabulkách 28 a 29.

9.2.2.1 Plánování položek na straně aktiv

Dlouhodobý nehmotný majetek

V minulých letech bylo ze strany společnosti investováno v rámci dlouhodobého majetku předně do softwaru a ocenitelných práv. V roce 2013 a 2014 bylo do softwaru investováno přibližně 2 mil. Kč, to ovšem souviselo s postupným růstem podniku a navržením nového interního systému COS. Na rok 2015 plánuje společnost pouze investice spojené s prodlužováním licencí a aktualizací systému COS, a to v maximální výši 500 tis. Kč, software nakoupený v minulém období již bude plně odepsán. V roce 2016 jsou investice do softwaru plánovány ve stejné výši jako v roce 2015. Pro rok 2017 je naplánována inovace softwaru COS ve výši 1 mil. Kč. Plán software je zobrazen v tabulce 22.

Tabulka 22 Software – základní varianta (vlastní zpracování)

| tis. Kč | 2015 | 2016 | 2017 |
|-----------------|------------|------------|--------------|
| SW Brutto | 1 617 | 1 492 | 1 894 |
| SW Korekce | 625 | 598 | 703 |
| SW Netto | 992 | 894 | 1 191 |

V rámci ocenitelných práv jsou evidovány hlavně licence spojené s účastí firmy v rámci zahraničních podnikatelských sítí, konkrétně Advanta Global Services sídlící v Londýně. Dále know-how v oblasti podnikatelské činnosti. Očekávaný růst ocenitelných práv je stanoven na 150 tis. Kč ročně v každém z plánovaných období. Jejich odepisování bude probíhat rovnoměrně po dobu 3 let. Plán ocenitelných práv je uveden v tabulce 23.

Tabulka 23 Ocenitelná práva – základní varianta (vlastní zpracování)

| tis. Kč | 2015 | 2016 | 2017 |
|--------------|------------|------------|------------|
| Brutto | 326 | 250 | 300 |
| Korekce | 226 | 100 | 150 |
| Netto | 100 | 150 | 150 |

Dlouhodobý hmotný majetek

Co se týče dlouhodobého hmotného majetku, nevlastní společnost žádné pozemky ani stavby. Investice do tohoto typu majetku zatím nezvažuje z důvodu naakumulovaných ztrát v minulých obdobích.

Podstatnou část dlouhodobého hmotného majetku tvoří samostatné hmotné movité věci a soubory hmotných movitých věcí. Zde jsou řazeny celkem tři osobní automobily a inventář s dobou použitelnosti delší než jeden rok (projektory, monochromní laserové tiskárny). Roční investice do tohoto majetku jsou v roce 2015 plánovány ve výši 448 tis. Kč, v roce 2016 ve výši 180 tis. Kč a v roce 2017 na 205 tis. Kč. Hodnota samostatných hmotně movitých věcí a souboru hmotných movitých věcí se bude postupně snižovat odepisováním.

V roce 2014 tvořil velkou část dlouhodobého hmotného majetku nedokončený dlouhodobý majetek. Jedná se o investici do zvláštního technického zařízení ve formě dronů a jiné multimediální techniky, které umožní komplexnější řešení průmyslových škod. Dokončení této investice je plánováno na rok 2016, zařazena bude do samostatných hmotně movitých

věci a souboru hmotných movitých věcí, plán odpisů této investice je na 5 let. Žádné další investice nejsou plánovány. Plán dlouhodobého hmotného majetku je zobrazen v tabulce 24.

Tabulka 24 DHM – základní varianta (vlastní zpracování)

| tis. Kč | 2015 | 2016 | 2017 |
|-------------------|--------------|------------|------------|
| SMV a SSMV brutto | 814 | 1 344 | 1 147 |
| Korekce | 456 | 402 | 197 |
| Netto | 358 | 942 | 950 |
| Nedokončený DHM | 806 | 0 | 0 |
| DHM | 1 164 | 942 | 950 |

Oběžná aktiva

Finanční analýza jasně naznačila, jakým směrem podnik směřuje při struktuře aktiv. Postupné zvyšování podílu oběžných aktiv na celkových aktivech v minulých letech má společnost v plánu zachovat. Plánováno je dosažení podílu minimálně 80% celkových aktiv, tedy podobně jako u konkurenční firmy INSERVIS MVC.

Zásoby

Zásoby společnost evidovala pouze v roce 2011, tedy v době kdy byla založena. V příštích letech plánuje tuto položku na nulové hodnotě.

Dlouhodobé pohledávky

Své obchodní transakce firma v žádném případě neplánuje uskutečňovat formou dlouhodobých pohledávek. Budou tedy ve všech plánových letech nulové.

Krátkodobé pohledávky

V položce krátkodobých pohledávek společnost eviduje naprostou většinu pohledávek z obchodních vztahů. Dále jsou zde obsaženy daňové pohledávky za státem, krátkodobě poskytnuté zálohy ve formě obchodních úmluv, dohadné účty aktivní a jiné pohledávky. Pohledávky z obchodních vztahů budou růst mírnějším tempem než tržby, a to z důvodu požadavků společnosti na zvýšení okamžité likvidity. Společnost odhaduje navýšení pohledávek vždy v maximálním poměru 80% vzhledem k růstu tržeb, při vyšším tempu růstu bude vedení část pohledávek postupovat jiným subjektům. Daňové pohledávky nejsou v příštích letech očekávány. Poskytnuté zálohy by neměly přesáhnout hodnotu 300

tis. Kč v žádném ze sledovaných období, proto bude v každém plánovém roce očekávána tato hodnota. Dohadné účty aktivní nejsou očekávány. Jiné pohledávky jsou na období 2015 – 2017 plánovány ve stejném růstu poměru, k jakému docházelo doposud. Plán krátkodobých pohledávek je uveden v tabulce 25.

Tabulka 25 Krátkodobé pohledávky – základní varianta (vlastní zpracování)

| tis. Kč | 2015 | 2016 | 2017 |
|--|--------------|--------------|--------------|
| Plán růstu tržeb | 30.00% | 22.00% | 10.00% |
| Poměr růst pohledávek z obchodních vztahů | 80.00% | 80.00% | 80.00% |
| Růst pohledávek z obchodních vztahů | 24.00% | 17.60% | 8.00% |
| Plán pohledávek z obchodních vztahů | 4 722 | 5 553 | 5 997 |
| Plán poskytnutých záloh | 300 | 300 | 300 |
| Plán jiných pohledávek | 143 | 177 | 219 |
| Plán krátkodobých pohledávek celkem | 5 165 | 6 030 | 6 516 |

Krátkodobý finanční majetek

Vedení společnosti vidí jasná rizika plynoucí ze struktury zdrojů financování majetku. Proto směřují k dosažení alespoň minimální požadované hodnoty ukazatele okamžité likvidity. Z tohoto důvodu je plánováno vyšší tempo růstu krátkodobého finančního majetku, než jaké je tempo růstu tržeb. Půjde především o zvýšení peněžních prostředků na úkor růstu krátkodobých pohledávek z obchodních vztahů, které by jinak pravděpodobně rostly v přibližně stejném rozsahu jako tržby. Celkový růst KFM bude tedy dán tempem růstu tržeb a sníženým přírůstkem krátkodobých pohledávek z obchodních vztahů. Většinu krátkodobého finančního majetku tvoří peníze na bankovních účtech. Peníze v hotovosti plánuje vedení společnosti v maximální výši 250 tis. Kč, přičemž dosažení této hodnoty je očekáváno v roce 2015. Zbylý růst finančních prostředků se projeví v položce účty v bankách. Plán krátkodobého finančního majetku je uveden v tabulce 26.

Tabulka 26 KFM – základní varianta (vlastní zpracování)

| tis. Kč | 2015 | 2016 | 2017 |
|--|---------------|---------------|---------------|
| Plán růstu tržeb | 30.00% | 22.00% | 10.00% |
| Plán růstu pohledávek z obchodních vztahů | 24.00% | 17.60% | 8.00% |
| Snížený přírůstek pohledávek z obchodních vztahů | 6.00% | 4.40% | 2.00% |
| Plán růstu KFM | 36.00% | 26.40% | 12.00% |

| | | | |
|-----------------------|--------------|--------------|--------------|
| <i>Hotovost</i> | 250 | 250 | 250 |
| <i>Účty v bankách</i> | 3 200 | 4 111 | 4 635 |
| Plán KFM | 3 450 | 4 361 | 4 885 |

Časové rozlišení

V rámci časového rozlišení eviduje společnost náklady příštího období a příjmy příštího období. Růst těchto nákladů a příjmů je spojen zejména s růstem aktivit podniku, jejich zvýšení bude tedy ve stejném poměru, jako růst tržeb. Plán časového rozlišení je uveden v tabulce 27.

Tabulka 27 Časové rozlišení – základní varianta (vlastní zpracování)

| tis. Kč | 2015 | 2016 | 2017 |
|--------------------------------|--------------|--------------|--------------|
| Plán růstu | 30.00% | 22.00% | 10.00% |
| Náklady příštího období | 969 | 1 182 | 1 300 |
| Příjmy příštího období | 646 | 788 | 867 |
| Plán časového rozlišení | 1 615 | 1 970 | 2 167 |

9.2.2.2 Plán položek na straně pasiv

Vlastní kapitál

Celková výše vlastního kapitálu se bude odvíjet výhradně od dosahovaných zisků, případně ztrát.

Základní kapitál

Majitelé společnosti v dlouhodobém horizontu neuvažují s navyšováním základního kapitálu. Položka zůstane ve všech letech ve stejné výši, na 200 tis. Kč.

Kapitálové fondy

Vedení společnosti neplánuje tvorbu kapitálových fondů.

Nerozdělený zisk minulých let

Na výsledku hospodaření minulých let se v minulých obdobích podílela pouze neuhrzená ztráta minulých let. Položka neuhrzené ztráty minulých let byla v každém sledovaném roce výrazně vysoká. Je očekáváno její postupné snižování.

Rezervy

Společnost netvořila rezervy v minulých letech a ani neplánuje jejich tvoření při současných ztrátách. Tvorba rezerv je uvažována až při dosažení kladných hodnot vlastního kapitálu.

Dlouhodobé závazky

Vedení společnosti neuvažuje o dlouhodobé formě financování ve výhledu dalších pěti let.

Krátkodobé závazky

Tuto oblast tvoří ve společnosti několik položek, kterými jsou závazky z obchodních vztahů, závazky ke společníkům, závazky k zaměstnancům, závazky ze sociálního zabezpečení a zdravotního pojištění, daňové závazky, dohadné účty pasivní a jiné závazky.

Největší hodnotu krátkodobých závazků zaujímaly ve všech letech jiné závazky. Těmito závazky jsou různé úvěry a výpomoci ze strany mateřské společnosti. Je očekáván jejich pokles v souvislosti s uhrazením ztrát z minulých období. Jejich výše se bude odvíjet od potřeby financování.

Vývoj závazků z obchodních vztahů lze prognózovat ve stejném poměru, jakým porostou tržby. Závazky ke společníkům plánuje společnost v roce 2015 splatit, další nejsou očekávány. Obdobně jako u závazků ke společníkům, tak i u závazků k zaměstnancům plánuje společnost jejich postupné splacení, a to na 300 tis. Kč v roce 2015, 150 tis. Kč v roce 2016 a 50 tis. Kč v roce 2017. Závazky ze sociálního zabezpečení a zdravotního pojištění jsou očekávány v konstantní výši 250 tis. Kč, ve stejné konstantní výši jsou plánovány i daňové závazky ke státu. Dohadné účty pasivní plánuje společnost v roce 2015 v hodnotě 110% roku 2014, v roce 2016 a 2017 jsou pak odhadovány jejich růsty pouze v 5% výši.

Časové rozlišení

Tuto položku tvořily ve společnosti pouze výdaje příštích období, které byly k roku 2014 ve výši 347 tis. Kč. V budoucích letech je očekáván jejich nárůst ve stejné výši jako nárůst tržeb.

Tabulka 28 Plánová rozvaha (Aktiva) – základní varianta (vlastní zpracování)

| | AKTIVA (tis. Kč) | 2015 | 2016 | 2017 |
|----------------|--|---------------|---------------|---------------|
| | AKTIVA CELKEM | 12 486 | 14 347 | 15 859 |
| B. | Dlouhodobý majetek | 2 256 | 1 986 | 2 291 |
| B. I. | Dlouhodobý nehmotný majetek | 1 092 | 1 044 | 1 341 |
| B. I. | Zřizovací výdaje | 0 | 0 | 0 |
| | Software | 992 | 894 | 1 191 |
| | Ocenitelná práva | 100 | 150 | 150 |
| B. II. | Dlouhodobý hmotný majetek | 1 164 | 942 | 950 |
| B. II. | Pozemky | 0 | 0 | 0 |
| | Samostatné movité věci a soubory movitých věcí | 358 | 942 | 950 |
| | Nedokončený dlouhodobý hmotný majetek | 806 | 0 | 0 |
| B. III. | Dlouhodobý finanční majetek | 0 | 0 | 0 |
| C. | Oběžná aktiva | 8 615 | 10 391 | 11 401 |
| C. I. | Zásoby | 0 | 0 | 0 |
| C. II. | Dlouhodobé pohledávky | 0 | 0 | 0 |
| C. III. | Krátkodobé pohledávky | 5 165 | 6 030 | 6 516 |
| C. III. | Pohledávky z obchodních vztahů | 4 722 | 5 553 | 5 997 |
| | Stát - daňové pohledávky | 0 | 0 | 0 |
| | Ostatní poskytnuté zálohy | 300 | 300 | 300 |
| | Dohadné účty aktivní | 0 | 0 | 0 |
| | Jiné pohledávky | 143 | 177 | 219 |
| C. VI. | Krátkodobý finanční majetek | 3 450 | 4 361 | 4 885 |
| C. IV. | Peníze | 250 | 250 | 250 |
| | Účty v bankách | 3 200 | 4 111 | 4 635 |
| D. I. | Časové rozlišení | 1 615 | 1 970 | 2 167 |
| D. I. | Náklady příštích období | 969 | 1 182 | 1 300 |
| | Komplexní náklady příštích období | 0 | 0 | |
| | Příjmy příštích období | 646 | 788 | 867 |

Tabulka 29 Plánová rozvaha (Pasiva) – základní varianta (vlastní zpracování)

| | PASIVA | 2011 | 2012 | 2013 |
|-----------|------------------------|----------------|----------------|----------------|
| | PASIVA CELKEM | 12 486 | 14 347 | 15 859 |
| A. | Vlastní kapitál | -21 345 | -18 995 | -14 602 |
| A. I. | Základní kapitál | 200 | 200 | 200 |
| A. I. | Základní kapitál | 200 | 200 | 200 |
| A. II. | Kapitálové fondy | 0 | 0 | 0 |

| | | | | |
|---------------|---|---------------|---------------|---------------|
| A. III. | Rezervní fondy, nedělitelný fond a ostatní fondy ze zisku | 0 | 0 | 0 |
| A. IV. | Výsledek hospodaření minulých let | -20 332 | -21 545 | -19 195 |
| A. V. | Výsledek hospodaření běžného účetního období (+/-) | -1 213 | 2 350 | 4 393 |
| B. | Cizí zdroje | 33 380 | 32 792 | 29 856 |
| B. I. | Rezervy | 0 | 0 | 0 |
| B. II. | Dlouhodobé závazky | 0 | 0 | 0 |
| B. II. | Závazky z obchodních vztahů | 0 | 0 | 0 |
| | Jiné závazky | 0 | 0 | 0 |
| B. III. | Krátkodobé závazky | 33 380 | 32 792 | 29 856 |
| B. III. | Závazky z obchodních vztahů | 980 | 1 196 | 1 315 |
| | Závazky ke společníkům, členům družstva a účastníkům sdružení | 0 | 0 | 0 |
| | Závazky k zaměstnancům | 300 | 150 | 50 |
| | Závazky ze sociálního zabezpečení a zdravotního pojištění | 250 | 250 | 250 |
| | Stát - daňové závazky a dotace | 250 | 250 | 250 |
| | Dohadné účty pasivní | 270 | 283 | 297 |
| | Jiné závazky | 31 330 | 30 663 | 27 694 |
| B. IV. | Bankovní úvěry a výpomoci | 0 | 0 | 0 |
| C. | Časové rozlišení | 451 | 550 | 605 |
| C. I. | Výdaje příštích období | 451 | 550 | 605 |

9.2.3 Plán peněžních toků

Plán peněžních toků byl sestaven pomocí nepřímé metody.

Tabulka 30 Plán peněžních toků – základní varianta (vlastní zpracování)

| v tis. Kč | 2015 | 2016 | 2017 |
|--|---------------|--------------|--------------|
| Stav finančního majetku na začátku období | 2 537 | 3 450 | 4 361 |
| Hospodářský výsledek za účetní období | -1 213 | 2 350 | 4 393 |
| Úpravy o nepeněžní operace | 1038 | 944 | 908 |
| <i>Odpisy stálých aktiv</i> | 1307 | 1200 | 1050 |
| <i>Odpis opravné položky k nabytému majetku</i> | 0 | 0 | 0 |
| <i>Změna stavu rezerv</i> | 0 | 0 | 0 |
| <i>Změna stavu přechodných aktiv</i> | -373 | -355 | -197 |
| <i>Změna stavu přechodných pasiv</i> | 104 | 99 | 55 |

| | | | |
|---|--------------|--------------|--------------|
| Čistý pen. tok z prov. činn. před změnami prac. kap. | -175 | 3 294 | 5 301 |
| <i>Změna potřeby pracovního kapitálu</i> | 2 186 | -1 453 | -3 422 |
| <i>Změna stavu krátkodobých pohledávek</i> | -951 | -865 | -486 |
| <i>Změna stavu krátkodobých závazků</i> | 3 137 | -588 | -2 936 |
| <i>Změna stavu zásob</i> | 0 | 0 | 0 |
| Korekce (Prodej IM) | 0 | 0 | 0 |
| Čistý peněžní tok z provozní činnosti | 2 011 | 1841 | 1879 |
| <i>Pořízení nehmotného a hmotného IM</i> | -1098 | -930 | -1355 |
| <i>Pořízení finančních investic</i> | 0 | 0 | 0 |
| <i>Úbytek NHIM v zůstatkových cenách</i> | 0 | 0 | 0 |
| <i>Úbytek finančních investic v účetních cenách</i> | 0 | 0 | 0 |
| Korekce (Prodej IM) | 0 | 0 | 0 |
| Čistý peněžní tok z investiční činnosti | 913 | -930 | -1355 |
| Čistý peněžní tok z finanční činnosti | 0 | 0 | 0 |
| Celkové zvýšení resp. snížení peněžních prostředků | 913 | 911 | 524 |
| Stav finančního majetku na konci období | 3450 | 4361 | 4885 |

Z plánu finančních toků je vidět, že v každém plánovém období bude docházet k zvyšování peněžních prostředků. To je spojeno hlavně s vizí vedení o dosažení alespoň minimální požadované hranice okamžité likvidity. Velmi kladně lze vidět i postupné snižování krátkodobých závazků, v roce 2016 o 588 tis. Kč a v roce 2017 o 2 936 tis. Kč.

9.3 Dlouhodobý finanční plán – pesimistická varianta

Při zpracování základní varianty byly zváženy všechny okolní faktory a byl předpokládán běžný vývoj podniku, alespoň co se týče vizí vedení. V pesimistické variantě budou zohledněny méně pravděpodobné negativní vlivy okolí. Vliv těchto faktorů bude nastíněn při plánování jednotlivých položek rozvahy a výkazu zisků a ztrát.

9.3.1 Plán položek výkazů zisků a ztrát

Plán tržeb za prodej vlastních výrobků a služeb

V rámci základní varianty byl růst tržeb za prodej vlastních výrobků a služeb plánován ve výši 30% v roce 2015, 22% v roce 2016 a 10% v roce 2017. Plán tržeb na rok 2015 zůstává i v rámci pesimistické varianty stejný, a to proto, že smluvený objem zakázek zůstává neměnný, porušení smluv ze strany partnera nelze očekávat. V roce 2016 je pro pesimistic-

kou variantu plánován růst pouhých 8%. Výchozím předpokladem takto nízkého růstu je, že firma neuspěje dostatečně na zahraničním trhu a tržby spojené se vstupem na trh budou velmi nízké. V roce 2017 je prognózován podobný vývoj jako v roce 2016, z důvodu nízkých tržeb ze zahraničních aktivit, a to ve výši 5% růstu. Po celou dobu budou růst tržeb podporovat spíše tuzemské aktivity, u kterých lze stále očekávat růstový trend.

Tržby za prodej zboží nejsou ani v pesimistické verzi plánu uvažovány.

Plán výkonové spotřeby

Co se týká výkonové spotřeby, ta je složena z nákladů na spotřebovaný materiál a energii a zároveň ze spotřeby služeb. Jednotlivé položky nákladů jsou buď variabilního nebo fixního charakteru, tedy s objemem výroby narůstají přímo úměrně nebo zůstávají ve stejné výši.

Rozčlenění jednotlivých nákladových položek na variabilní a fixní část bylo popsáno již u základní varianty. Vývoj spotřeby a materiálu bude probíhat podle stejného principu jako u základní varianty. Vývoj variabilní složky služeb se bude vyvíjet ve výši 40% ročního růstu tržeb.

Tabulka 31 Spotřeba materiálu a energie - pesimistická varianta (vlastní zpracování)

| tis. Kč | 2014 | 2015 | 2016 | 2017 |
|--|------------|------------|--------------|--------------|
| Variabilní složka spotřeby materiálu a energie | 80% | 80% | 80% | 80% |
| Prognóza růstu tržeb | - | 30% | 8% | 5% |
| Prognózovaný růst spotřeby materiálu a energie | - | 24% | 6% | 4% |
| Spotřeba materiálu a energie | 801 | 993 | 1 057 | 1 099 |

Vývoj variabilní složky služeb bude probíhat podle podobného principu jako u základní varianty. Ale v případě této varianty je předpokládáno, že kroky vedení za účelem snížit přírůsteky nákladů za služby na hodnotu 0,2 Kč výše přírůstku 1 Kč tržeb, budou neúčinné. Přírůstek tržeb o 1 Kč tedy vyvolá, stejně jako v minulých obdobích, růst variabilních nákladů na služby o 0,3 Kč. Dále je prognózováno, že ceny energií nebudou výrazně klesat, proto bude pokles fixních nákladů za služby nižší než u základní varianty. Pokles fixních nákladů bude v roce 2015 na 98% jejich původní hodnoty, v dalších letech pak dojde k jejich snížení o 1%.

Tabulka 32 Služby - pesimistická varianta (vlastní zpracování)

| v tis. Kč | 2014 | 2015 | 2016 | 2017 |
|-------------------------------|--------------|--------------|--------------|--------------|
| Snížení fixních služeb | x | 78 | 38 | 38 |
| Fixní služby | 3 900 | 3 822 | 3 783 | 3 745 |
| Přírůstek tržeb | x | 4 098 | 1 702 | 1 148 |
| Růst variabilní složky služeb | x | 820 | 511 | 344 |
| Celkový přírůstek | x | 742 | 473 | 306 |
| Celkem | 7 583 | 8 325 | 8 798 | 9 104 |

V tabulkách 31 a 32 jsou uvedeny plány vývoje jednotlivých položek výkonové spotřeby. Při srovnání se základní variantou zůstávají v roce 2015 náklady na spotřebu materiálu, energie a služeb stejné. V roce 2016 a 2017 dochází, oproti základní variantě, k jejich snížení. To je způsobeno především jejich variabilitou ve vztahu k tržbám.

Osobní náklady

Mezi osobní náklady jsou zahrnuty mzdové náklady, náklady na sociální zabezpečení a dále také sociální náklady

Při plánování osobních nákladů pro základní variantu plánu bylo popsáno, že se mzdové náklady budou zvětšovat jen nepatrně oproti tržbám. Zejména se bude jednat o případné prémie zaměstnancům za splnění výkonů. V roce 2015 bude růst 4%. V roce 2016 to budou již jen 2%, a to díky předpokládanému neúspěchu na zahraničním trhu. Ze stejného důvodu bude růst mzdových nákladů v roce 2017 jen 1%.

Náklady na sociální zabezpečení a zdravotní pojištění se budou zvyšovat přímo úměrně mzdovým nákladům.

V případě sociálních nákladů se neočekává žádný nárůst.

Daně a poplatky

Jsou společností očekávány v plánovém období ve stejné výši jako v roce 2014.

Odpisy

Odpisy jsou plánovány podle snížených investic, které jsou blíže popsány u plánu dlouhodobého majetku. Plán odpisů je uveden v tabulce 33. Oproti základní variantě jsou plánovány nižší odpisy, především v letech 2016 a 2017.

Tabulka 33 Odpisy – pesimistická varianta (vlastní zpracování)

| v tis. Kč | 2015 | 2016 | 2017 |
|---------------|--------------|------------|------------|
| Odpisy | 1 257 | 879 | 883 |

Ostatní provozní náklady a výnosy jsou plánovány ve stejné výši jako u základní varianty.

Nákladové úroky

Výše této položky je plánována na rok 2015 a 2016 ve stejné výši jako u základní varianty, v roce 2017 je plánováno jejich snížení na 720 tis. Kč v důsledku předpokládaného snížení jiných úročených krátkodobých závazků ve výši cca 2 mil. Kč.

Ostatní finanční výnosy a náklady

Položky ostatních finančních nákladů a výnosů jsou tvořeny kurzovými rozdíly vznikající při inkasu pohledávek nebo splátce závazků. Jelikož společnost plánuje vstupovat na zahraniční trh, vzniká tím riziko. V rámci základní varianty byl předpoklad vzniku tohoto rizika uvažován za minimální, a to především na základě politiky ČNB. V pesimistické variantě je očekávána změna této politiky, tedy konec držení kurzu na proklamované úrovni. Dále je předpoklad, že kurs CZK bude značně volatilní a společnosti vzniknou výrazně vyšší náklady při splátce závazků v zahraniční měně než výnosy z inkas pohledávek v zahraniční měně. Plán ostatních finančních výnosů a nákladů je uveden v tabulce 34.

Tabulka 34 Ost. fin. výnosy a náklady – pesimistická varianta (vlastní zpracování)

| tis. Kč | 2015 | 2016 | 2017 |
|---------------------------------|-----------|------------|------------|
| Ostatní finanční náklady | 98 | 155 | 214 |
| Ostatní finanční výnosy | 24 | 38 | 57 |

Plán výkazu zisků a ztrát v pesimistické variantě je uveden v tabulce 35.

Tabulka 35 Výkazy zisků a ztrát – pesimistická varianta (vlastní zpracování)

| Výkaz zisků a ztrát | | 2015 | 2016 | 2017 |
|---------------------|---|---------------|---------------|---------------|
| II. | Výkony | 21 269 | 22 971 | 24 119 |
| II. | Tržby za prodej vlastních výrobků a služeb | 21 269 | 22 971 | 24 119 |

| | | | | |
|-----|--|---------------|---------------|---------------|
| B. | Výkonová spotřeba | 9 318 | 9 855 | 10 203 |
| B. | <i>Spotřeba materiálu a energie</i> | 993 | 1 057 | 1 099 |
| B. | <i>Služby</i> | 8 325 | 8 798 | 9 104 |
| + | Přidaná hodnota | 11 951 | 13 116 | 13 916 |
| C. | Osobní náklady | 11 271 | 11 494 | 11 607 |
| C. | <i>Mzdové náklady</i> | 8 346 | 8 513 | 8 598 |
| C. | <i>Náklady na sociální zabezpečení a zdravotní pojištění</i> | 2 787 | 2 843 | 2 871 |
| C. | <i>Sociální náklady</i> | 138 | 138 | 138 |
| D. | Daně a poplatky | 7 | 7 | 7 |
| E. | Odpisy dlouhodobého nehmotného a hmotného majetku | 1 257 | 879 | 883 |
| IV. | Ostatní provozní výnosy | 15 | 15 | 15 |
| H. | Ostatní provozní náklady | 59 | 62 | 64 |
| * | Provozní výsledek hospodaření | -628 | 689 | 1 370 |
| N. | Nákladové úroky | 759 | 759 | 720 |
| XI. | Ostatní finanční výnosy | 24 | 38 | 57 |
| O. | Ostatní finanční náklady | 98 | 155 | 214 |
| * | Finanční výsledek hospodaření | -1 461 | -187 | 493 |
| Q. | Daň z příjmů za běžnou činnost | 0 | 0 | 0 |
| Q. | <i>- splatná</i> | 0 | 0 | 0 |
| Q. | <i>- odložená</i> | 0 | 0 | 0 |
| ** | Výsledek hospodaření za běžnou činnost | -1 461 | -187 | 493 |
| *** | Výsledek hospodaření za účetní období (+/-) | -1 461 | -187 | 493 |

9.3.2 Plán položek rozvah

Dlouhodobý nehmotný majetek

V rámci pesimistické varianty dojde v roce 2015 a 2016 ke stejným investicím do dlouhodobého nehmotného majetku jako u základní varianty. V roce 2017 bude investováno pouze 500 tis. Kč do softwaru, namísto mil. Kč, jelikož tato investice není nezbytná. Plán ocenitelných práv zůstává stejný jako v základní variantě, viz. kapitola 9.2.2.1. Plán softwaru je uveden v tabulce 36.

Tabulka 36 Software – pesimistická varianta (vlastní zpracování)

| | | | |
|-----------------|------------|------------|--------------|
| tis. Kč | 2015 | 2016 | 2017 |
| SW Brutto | 1 617 | 1 492 | 1 494 |
| SW Korekce | 625 | 598 | 532 |
| SW Netto | 992 | 894 | 1 191 |

Dlouhodobý hmotný majetek

V roce 2015 a 2016 jsou očekávány nutné provozní investice do DHM v maximální výši 200 tis. Kč, a v roce 2017 pouze 100 tis. Kč. V rámci pesimistické varianty je předpokládáno, že bude společnost investovat jen do maximální výše provozně nutného majetku. Stejně jako u základní varianty, i v pesimistické variantě dojde k zařazení nedokončeného hmotného majetku do používání v roce 2016. Plán DHM je uveden v tabulce 37.

Tabulka 37 DHM – pesimistická varianta (vlastní zpracování)

| tis. Kč | 2015 | 2016 | 2017 |
|-------------------|------------|------------|------------|
| SMV a SSMV brutto | 566 | 1 166 | 1 085 |
| Korekce | 406 | 181 | 201 |
| Netto | 160 | 985 | 885 |
| Nedokončený DHM | 806 | 0 | 0 |
| DHM | 966 | 985 | 885 |

Oběžná aktiva

Zásoby a dlouhodobé pohledávky nejsou stejně jako v základní variantě plánovány. Jejich hodnota bude tedy v celém plánovém období nulová.

Krátkodobé pohledávky

Princip vývoje krátkodobých pohledávek je shodný se základní variantou plánu. Plán krátkodobých pohledávek je uveden v tabulce 38.

Tabulka 38 Krátkodobé pohledávky – pesimistická varianta (vlastní zpracování)

| tis. Kč | 2015 | 2016 | 2017 |
|--|--------------|--------------|--------------|
| plán růstu tržeb | 30.00% | 8.00% | 5.00% |
| Poměr růstu pohledávek z obchodních vztahů | 80.00% | 80.00% | 80.00% |
| Růst pohledávek z obchodních vztahů | 24.00% | 6.40% | 4.00% |
| Plán pohledávek z obchodních vztahů | 4 722 | 5 024 | 5 225 |
| Plán poskytnutých záloh | 300 | 300 | 300 |
| Jiné pohledávky | 143 | 177 | 219 |
| Plán krátkodobých pohledávek celkem | 5 165 | 5 501 | 5 744 |

Krátkodobý finanční majetek

V rámci pesimistické varianty je krátkodobý finanční majetek plánován v maximální výši 3 250 tis. Kč, a to při skladbě 250 tis. Kč v hotovosti a zbytek na bankovních účtech.

Časové rozlišení

V rámci časového rozlišení eviduje společnost náklady příštího období a příjmy příštího období. Růst těchto nákladů a příjmů je spojen zejména s růstem aktivit podniku, jejich zvýšení bude tedy ve stejném poměru jako růst tržeb. Plán časového rozlišení je uveden v tabulce 39.

Tabulka 39 Časové rozlišení – pesimistická varianta

| | | | |
|--------------------------------|-------------|-------------|-------------|
| tis. Kč | 2015 | 2016 | 2017 |
| plán růstu | 30.00% | 8.00% | 5.00% |
| Náklady příštího období | 969 | 1046 | 1151 |
| Příjmy příštího období | 646 | 698 | 768 |
| Plán časového rozlišení | 1615 | 1744 | 1918 |

Vlastní kapitál

Jednotlivé položky vlastního kapitálu, vyjma výsledku hospodaření běžného období a neuhrazené ztráty minulých let, budou ve stejné výši jako u základní varianty. Neuhrazená ztráta a výsledek hospodaření se změní v závislosti na změně plánového výkazu zisků a ztrát. Základní kapitál je plánován ve stejné výši jako v předchozích obdobích.

Cizí zdroje

Dlouhodobé závazky

Stejně jako u základní varianty, ani u pesimistické společnosti neplánuje financování svých aktivit z dlouhodobých cizích zdrojů.

Krátkodobé závazky

Tuto oblast tvoří ve společnosti několik položek, kterými jsou závazky z obchodních vztahů, závazky ke společníkům, závazky k zaměstnancům, závazky ze sociálního zabezpečení a zdravotního pojištění, daňové závazky, dohadné účty pasivní a jiné závazky.

Největší hodnotu krátkodobých závazků zaujímaly ve všech letech jiné závazky. Těmito závazky jsou různé úvěry a výpomoci ze strany mateřské společnosti. Je očekáván jejich pokles v souvislosti s uhrazením ztrát z minulých období. Jejich výše se bude odvíjet od potřeby financování. Tento pokles bude ovšem nižší než v rámci základní varianty, protože plánované výsledky hospodaření jsou také nižší.

Vývoj závazků z obchodních vztahů prognózuje společnost ve stejném poměru, jakým porostou tržby. Závazky ke společníkům plánuje společnost v roce 2015 splatit, další nejsou očekávány. Stejně jako u závazků ke společníkům, tak i u závazků k zaměstnancům plánuje společnost jejich postupné splacení, a to na 300 tis. Kč v roce 2015, 250 tis. Kč v roce 2016 a 180 tis. Kč v roce 2017. Závazky ze sociálního zabezpečení a zdravotního pojištění jsou očekávány v konstantní výši 300 tis. Kč, ve stejné konstantní výši jsou plánovány i daňové závazky ke státu. Dohadné účty pasivní plánuje společnost v roce 2015 v hodnotě 120% roku 2014, v roce 2016 a 2017 jsou pak odhadovány jejich růsty pouze v 10% výši.

Časové rozlišení

Tuto položku očekává vedení společnosti ve výši 450 tis. Kč v roce 2015, 550. Tis. Kč v letech 2016 a 2017.

Plánová rozvaha je pro pesimistickou variantu plánu uvedena v tabulkách 40 a 41.

Tabulka 40 Plánové rozvahy (aktiva) – pesimistická varianta (vlastní zpracování)

| tis. Kč | AKTIVA | 2015 | 2016 | 2017 |
|----------------|--|---------------|---------------|---------------|
| | AKTIVA CELKEM | 12 088 | 12 524 | 13 139 |
| B. | Dlouhodobý majetek | 2 058 | 2 029 | 2 226 |
| B. I. | Dlouhodobý nehmotný majetek | 1 092 | 1 044 | 1 341 |
| B. I. | Zřizovací výdaje | 0 | 0 | 0 |
| | Software | 992 | 894 | 1 191 |
| | Ocenitelná práva | 100 | 150 | 150 |
| B. II. | Dlouhodobý hmotný majetek | 966 | 985 | 885 |
| B. II. | Pozemky | 0 | 0 | 0 |
| | Samostatné movité věci a soubory movitých věcí | 160 | 985 | 885 |
| | Nedokončený dlouhodobý hmotný majetek | 806 | 0 | 0 |
| B. III. | Dlouhodobý finanční majetek | 0 | 0 | 0 |
| C. | Oběžná aktiva | 8 415 | 8 751 | 8 994 |
| C. I. | Zásoby | 0 | 0 | 0 |
| C. II. | Dlouhodobé pohledávky | 0 | 0 | 0 |

| | | | | |
|--------------|-----------------------------------|--------------|--------------|--------------|
| C. III. | Krátkodobé pohledávky | 5 165 | 5 501 | 5 744 |
| C. III. | Pohledávky z obchodních vztahů | 4 722 | 5 024 | 5 225 |
| | Stát - daňové pohledávky | 0 | 0 | 0 |
| | Ostatní poskytnuté zálohy | 300 | 300 | 300 |
| | Dohadné účty aktivní | 0 | 0 | 0 |
| | Jiné pohledávky | 143 | 177 | 219 |
| C. VI. | Krátkodobý finanční majetek | 3 250 | 3 250 | 3 250 |
| C. IV. | Peníze | 250 | 250 | 250 |
| | Účty v bankách | 3 000 | 3 000 | 3 000 |
| D. I. | Časové rozlišení | 1 615 | 1 744 | 1 919 |
| D. I. | Náklady příštích období | 969 | 1 046 | 1 151 |
| | Komplexní náklady příštích období | 0 | 0 | |
| | Příjmy příštích období | 646 | 698 | 768 |

Tabulka 41 Plánové rozvahy (aktiva) – pesimistická varianta (vlastní zpracování)

| | PASIVA | 2011 | 2012 | 2013 |
|---------------|---|----------------|----------------|----------------|
| | PASIVA CELKEM | 12 088 | 12 524 | 13 139 |
| A. | Vlastní kapitál | -21 593 | -21 780 | -21 287 |
| A. I. | Základní kapitál | 200 | 200 | 200 |
| A. I. | Základní kapitál | 200 | 200 | 200 |
| A. II. | Kapitálové fondy | 0 | 0 | 0 |
| A. III. | Rezervní fondy, nedělitelný fond a ostatní fondy ze zisku | 0 | 0 | 0 |
| A. IV. | Výsledek hospodaření minulých let | -20 332 | -21 793 | -21 980 |
| A. V. | Výsledek hospodaření běžného účetního období (+/-) | -1 461 | - 187 | 493 |
| B. | Cizí zdroje | 33 231 | 33 754 | 34 342 |
| B. I. | Rezervy | 0 | 0 | 0 |
| B. II. | Dlouhodobé závazky | 0 | 0 | 0 |
| B. II. | Závazky z obchodních vztahů | 0 | 0 | 0 |
| | Jiné závazky | 0 | 0 | 0 |
| B. III. | Krátkodobé závazky | 33 231 | 33 754 | 33 876 |
| B. III. | Závazky z obchodních vztahů | 980 | 1 059 | 1 112 |
| | Závazky ke společníkům, členům družstva a účastníkům sdružení | 0 | 0 | 0 |
| | Závazky k zaměstnancům | 300 | 250 | 180 |
| | Závazky ze sociálního zabezpečení a zdravotního pojištění | 300 | 300 | 300 |
| | Stát - daňové závazky a dotace | 300 | 300 | 300 |
| | Dohadné účty pasivní | 294 | 323 | 356 |
| | Jiné závazky | 31 057 | 31 522 | 31 628 |
| B. IV. | Bankovní úvěry a výpomoci | 0 | 0 | 0 |

| | | | | |
|-------|------------------------|-----|-----|-----|
| C. | Časové rozlišení | 450 | 550 | 550 |
| C. I. | Výdaje příštích období | 450 | 550 | 550 |

9.3.3 Plán peněžních toků

Plán peněžních toků pro pesimistickou variantu dlouhodobého finančního plánu je uveden v tabulce 42.

Tabulka 42 Plán peněžních toků – pesimistická varianta (vlastní zpracování)

| v tis. Kč | 2015 | 2016 | 2017 |
|---|----------------|--------------|--------------|
| Stav finančního majetku na začátku období | 2 537 | 3 250 | 3 782 |
| Hospodářský výsledek za účetní období | - 1 461 | - 187 | 493 |
| Úpravy o nepeněžní operace | 987 | 850 | 708 |
| <i>Odpisy stálých aktiv</i> | 1 257 | 879 | 883 |
| <i>Odpis opravné položky k nabytému majetku</i> | 0 | 0 | 0 |
| <i>Změna stavu rezerv</i> | 0 | 0 | 0 |
| <i>Změna stavu přechodných aktiv</i> | -373 | -129 | -175 |
| <i>Změna stavu přechodných pasiv</i> | 103 | 100 | 0 |
| Čistý pen. tok z prov. činn. před změnami prac. kap. | -474 | 663 | 1 201 |
| <i>Změna potřeby pracovního kapitálu</i> | 2 037 | 187 | -121 |
| <i>Změna stavu krátkodobých pohledávek</i> | -951 | -336 | -243 |
| <i>Změna stavu krátkodobých závazků</i> | 2 988 | 523 | 122 |
| <i>Změna stavu zásob</i> | 0 | 0 | 0 |
| <i>Korekce (Prodej IM)</i> | 0 | 0 | 0 |
| Čistý peněžní tok z provozní činnosti | 1 563 | -850 | 1 080 |
| <i>Pořízení nehmotného a hmotného IM</i> | -850 | -850 | -1 080 |
| <i>Pořízení finančních investic</i> | 0 | 0 | 0 |
| <i>Úbytek NHIM v zůstatkových cenách</i> | 0 | 0 | 0 |
| <i>Úbytek finančních investic v účetních cenách</i> | 0 | 0 | 0 |
| <i>Korekce (Prodej IM)</i> | 0 | 0 | 0 |
| Čistý peněžní tok z investiční činnosti | 713 | 0 | 306 |
| Čistý peněžní tok z finanční činnosti | 0 | 0 | 0 |
| Celkové zvýšení resp. snížení peněžních prostředků | 713 | 0 | 306 |
| Stav finančního majetku na konci období | 3 250 | 3 250 | 4 088 |

V rámci pesimistické varianty je tok peněžních prostředků v každém plánovém období kladný, ale jeho přírůstky jsou, kromě roku 2015, výrazně nižší než u základní varianty. To

je dáno především předpokládaným nižším růstem tržeb v plánových letech 2016 a 2017. Změna peněžních prostředků je totiž přímo vztažena k tržbám.

9.4 Porovnání jednotlivých variant plánu

V této kapitole budou obě varianty dlouhodobého finančního plánu srovnány pomocí ukazatelů finanční analýzy, konkrétně ukazatelů likvidity, zadluženosti, rentability a aktivity.

Tabulka 43 Srovnání ukazatelů likvidity

| | | 2015 | 2016 | 2017 |
|-----------------------|----------------------|-------|-------|-------|
| Základní varianta | Běžná likvidita | 0.258 | 0.317 | 0.382 |
| | Pohotová likvidita | 0.258 | 0.317 | 0.382 |
| | Hotovostní likvidita | 0.103 | 0.133 | 0.164 |
| Pesimistická varianta | Běžná likvidita | 0.253 | 0.259 | 0.262 |
| | Pohotová likvidita | 0.253 | 0.259 | 0.262 |
| | Hotovostní likvidita | 0.098 | 0.096 | 0.095 |

Jak lze vidět z tabulky 43, ukazatele likvidity jsou v případě obou variant nízké a pohybují se ve všech případech pod doporučenými hodnotami. Je ovšem patrný jejich růst. Ten je vyšší u základní varianty, v které se společnost blíží požadované minimální hodnotě hotovostní likvidity 0,2. Růst je způsoben plánovaným konstantním zvětšováním krátkodobého finančního majetku.

Tabulka 44 Srovnání ukazatelů aktivity

| | | 2015 | 2016 | 2017 |
|-----------------------|----------------------------------|--------|--------|--------|
| | v tis. Kč | | | |
| Základní varianta | Obrat celkových aktiv | 1.70 | 1.81 | 1.80 |
| | Obrat celkových pohledávek | 4.12 | 4.30 | 4.38 |
| | Obrat celkových závazků | 0.64 | 0.79 | 0.96 |
| | Doba obratu celkových pohledávek | 87.42 | 83.66 | 82.18 |
| | Doba obratu celkových závazků | 564.99 | 454.94 | 376.56 |
| Pesimistická varianta | Obrat celkových aktiv | 1.76 | 1.83 | 1.84 |
| | Obrat celkových pohledávek | 4.12 | 4.18 | 4.20 |
| | Obrat celkových závazků | 0.64 | 0.68 | 0.70 |
| | Doba obratu celkových pohledávek | 87.42 | 86.21 | 85.73 |
| | Doba obratu celkových závazků | 562.47 | 528.99 | 512.59 |

I u ukazatelů aktivity je patrný kladný vývoj. Obrat celkových aktiv se u obou variant pohybuje okolo hodnot 1,7 – 1,8. Za velmi pozitivní lze považovat vývoj doby obratu celkových závazků, který se sice pořád pohybuje na velmi vysoké úrovni, ale s dosavadním tempem by ve výhledu několika let mohl být na uspokojující úrovni. V souhrnu jsou u pesimistické varianty ukazatele aktivity horší než u varianty základní.

Tabulka 45 Srovnání ukazatelů zadluženosti

| | v tis. Kč | 2015 | 2016 | 2017 |
|------------------------------|-----------------------------|----------------|----------------|----------------|
| Základní varianta | Celková zadluženost | 267.34% | 228.56% | 188.26% |
| | Míra zadluženosti | -1.56 | -1.73 | -2.04 |
| | Vlastní kapitál / DM | -9.46 | -9.56 | -6.37 |
| Pesimistická varianta | Celková zadluženost | 274.91% | 269.51% | 261.37% |
| | Míra zadluženosti | -1.54 | -1.57 | -1.64 |
| | Vlastní kapitál / DM | -10.49 | -10.73 | -9.56 |

Ukazatele zadluženosti stále indikují u obou variant kritickou situaci. Celková zadluženost podniku se i na konci plánového období pohybuje u obou variant nad 100%. S jistotou lze říci, že při dané zadluženosti společnost nezíská žádné zdroje financování od externích subjektů. Je tedy plně odkázaná na zdroje financování z mateřské společnosti, jejíž vedení je sice do určité fáze ochotno akceptovat ztráty, ale nelze určit, v jaké fázi se rozhodne, že se jedná o ztrátovou investici. Pro společnost je tedy stěžejní dále prostřednictvím kladných výsledků hospodaření co nejvíce snižovat podíl cizích zdrojů na financování podniku. Míra zadluženosti a ukazatel VK/DM jsou taktéž u obou variant na kritické úrovni. U pesimistické varianty lze pozorovat jen velmi mírné snižování všech ukazatelů, což by z dlouhodobého hlediska mohlo být pro společnost likvidační.

Tabulka 46 Srovnání ukazatelů rentability

| | | 2011 | 2012 | 2013 |
|--------------------------|-----|---------|---------|--------|
| Základní varianta | ROA | -9.71% | 16.38% | 27.70% |
| | ROE | x | x | x |
| | ROS | -5.70% | 9.06% | 15.39% |
| Pesimistická varianta | ROA | -12.09% | - 1.49% | 3.75% |
| | ROE | x | x | x |
| | ROS | -6.87% | - 0.81% | 2.04% |

V tabulce 46 jsou uvedeny ukazatele rentability vycházející z prognózovaných hodnot základní a pesimistické varianty finančního plánu. Oproti minulým obdobím lze velmi pozitivně hodnotit dosažení alespoň kladné hodnoty ukazatele rentability aktiv a rentability tržeb. Zejména u základní varianty tyto hodnoty dosahují uspokojivých hodnot, v roce 2017 je to u ROA necelých 28% a ROS 15,39% . V případě základní varianty se již firma přibližuje, až na ROE, konkurenční firmě INSERVIS MVS s.r.o., což je jistě pozitivní ukazatel především pro mateřskou společnost, která může s vidinou vysoké ziskovosti v budoucích obdobích dále snášet dosavadní vysoké ztráty. Rentabilita vlastního kapitálu by stále v důsledku záporného vlastního kapitálu dosahovala záporů, z toho důvodu nebyla hodnocena.

9.5 Krátkodobý finanční plán

V rámci krátkodobého finančního plánu bude vytvořena základní varianta pro rok 2015 na jednotlivá čtvrtletí. Tvořena bude krátkodobým výkazem zisků a ztrát, krátkodobou rozvahou a krátkodobým plánem peněžních toků.

Plán výkazu zisků a ztrát

Výnosy

Z analýzy trhu provedené v kapitole 7.1.2., konkrétně údajů ARAD vyplynulo, že největší nárůst dosahují nově vzniklé pojistné události zpravidla v prvních čtyřech měsících. V dalších pěti měsících následuje mírnější růst a v posledním čtvrtletí nejmenší růst. Proto jsou tržby na jednotlivé čtvrtletí plánovány ve výši 30% v prvním kvartálu, 26% v kvartále druhém, 24% v třetím a 20% ve čtvrtém.

Náklady

Fixní složky nákladů budou rozpočítány rovnoměrně do jednotlivých kvartálů, jelikož žádné splátky nepřesahují čtyřměsíční lhůtu. Variabilní část nákladů bude růst proporcionálně ve vztahu k tržbám. Růst mzdových nákladů, jelikož je spojený s ohodnocením zaměstnancům, se projeví na konci roku. Stejně tak náklady na sociální zabezpečení a zdravotní pojištění a nákladové úroky. Ostatní provozní výnosy a náklady a ostatní finanční výnosy a náklady jsou rozvrženy rovnoměrně do jednotlivých čtvrtletí z důvodu jejich obtížného plánování.

Roční plán výkazu zisku a ztrát na rok 2015 je uveden v tabulce 48

Tabulka 47 Roční plán výkazů zisků a ztrát 2015 – základní varianta (vlastní zpracování)

| | Výkaz zisků a ztrát | I. Q | II. Q | III. Q | IV. Q |
|------------|--|--------------|---------------|---------------|---------------|
| II. | Výkony | 6 381 | 11 911 | 17 015 | 21 269 |
| II. | Tržby za prodej vlastních výrobků a služeb | 6 381 | 11 911 | 17 015 | 21 269 |
| B. | Výkonová spotřeba | 2 381 | 4 698 | 6 982 | 9 201 |
| B. | <i>Spotřeba materiálu a energie</i> | 298 | 556 | 795 | 993 |
| B. | <i>Služby</i> | 2 083 | 4 142 | 6 187 | 8 208 |
| + | Přidaná hodnota | 4 000 | 7 213 | 10 034 | 12 068 |
| C. | Osobní náklady | 2 710 | 5 421 | 8 132 | 11 164 |
| C. | <i>Mzdové náklady</i> | 2 006 | 4 013 | 6 019 | 8 266 |
| C. | <i>Náklady na sociální zabezpečení a zdravotní pojištění</i> | 670 | 1 340 | 2 010 | 2 760 |
| C. | <i>Sociální náklady</i> | 34 | 69 | 104 | 138 |
| D. | Daně a poplatky | 0 | 0 | 0 | 7 |
| E. | Odpisy dlouhodobého nehmotného a hmotného majetku | 327 | 654 | 980 | 1 307 |
| IV. | Ostatní provozní výnosy | 4 | 8 | 12 | 15 |
| H. | Ostatní provozní náklady | 15 | 30 | 45 | 59 |
| * | Provozní výsledek hospodaření | 952 | 1 117 | 888 | -454 |
| N. | Nákladové úroky | 0 | 0 | 0 | 759 |
| XI. | Ostatní finanční výnosy | 0 | 0 | 0 | 0 |
| O. | Ostatní finanční náklady | 0 | 0 | 0 | 0 |
| * | Finanční výsledek hospodaření | 0 | 0 | 0 | -759 |
| Q. | Daň z příjmů za běžnou činnost | 0 | 0 | 0 | 0 |
| Q. | - splatná | 0 | 0 | 0 | 0 |

| | | | | | |
|-----|--|------------|--------------|------------|---------------|
| Q. | - odložená | 0 | 0 | 0 | 0 |
| ** | Výsledek hospodaření za běžnou činnost | 952 | 1 117 | 888 | -1 213 |
| *** | Výsledek hospodaření za účetní období (+/-) | 952 | 1 117 | 888 | -1 213 |

Plán rozvahy

Veškeré investice do dlouhodobého majetku jsou zpravidla uskutečňovány v prvním kvartálu účetního období, podle toho bude stejně postupováno i v rámci krátkodobého finančního plánu.

Krátkodobé pohledávky a krátkodobý finanční majetek budou plánovány podle stejného principu jako u základní varianty, přičemž jejich růst bude vztažen k tempu růstu tržeb v jednotlivých kvartálech. Krátkodobě poskytnuté zálohy a jiné pohledávky budou rozvrženy rovnoměrně do jednotlivých kvartálů.

Krátkodobé pohledávky z obchodních vztahů a časové rozlišení porostou přímo úměrně ve vztahu k tržbám. Závazky z obchodních vztahů porostou souběžně s tempem růstu tržeb. Jiné závazky porostou podle potřeby financování.

Tabulka 48 Plánová rozvaha na rok 2015 – základní varianta (vlastní zpracování)

| tis. Kč | AKTIVA | I. Q | II. Q | III. Q | IV. Q |
|--------------------|--|---------------|---------------|---------------|---------------|
| | AKTIVA CELKEM | 12 042 | 12 243 | 12 470 | 12 486 |
| B. | Dlouhodobý majetek | 3 236 | 2 910 | 2 583 | 2 256 |
| B. I. | Dlouhodobý nehmotný majetek | 1 730 | 1 518 | 1 305 | 1 092 |
| B. I. | Zřizovací výdaje | 0 | 0 | 0 | 0 |
| | Software | 1 461 | 1 305 | 1 148 | 992 |
| | Ocenitelná práva | 270 | 213 | 157 | 100 |
| B. II. | Dlouhodobý hmotný majetek | 1 506 | 1 392 | 1 278 | 1 164 |
| B. II. | Pozemky | 0 | 0 | 0 | 0 |
| | Samostatné movité věci a soubory movitých věcí | 700 | 586 | 472 | 358 |
| | Nedokončený dlouhodobý hmotný majetek | 806 | 806 | 806 | 806 |
| B. III. | Dlouhodobý finanční majetek | 0 | 0 | 0 | 0 |
| C. | Oběžná aktiva | 7 452 | 7 882 | 8 346 | 8 615 |
| C. I. | Zásoby | 0 | 0 | 0 | 0 |
| C. II. | Dlouhodobé pohledávky | 0 | 0 | 0 | 0 |

| | | | | | |
|--------------|---|---------------|---------------|---------------|---------------|
| C. III. | Krátkodobé pohledávky | 4 504 | 4 749 | 4 975 | 5 165 |
| C. III. | Pohledávky z obchodních vztahů | 4 082 | 4 320 | 4 539 | 4 722 |
| | Stát - daňové pohledávky | 0 | 0 | 0 | 0 |
| | Ostatní poskytnuté zálohy | 300 | 300 | 300 | 300 |
| | Dohadné účty aktivní | 0 | 0 | 0 | 0 |
| | Jiné pohledávky | 122 | 129 | 136 | 143 |
| C. VI. | Krátkodobý finanční majetek | 2 948 | 3 133 | 3 371 | 3 450 |
| C. IV. | Peníze | 212 | 225 | 237 | 250 |
| | Účty v bankách | 2 736 | 2 908 | 3 134 | 3 200 |
| D. I. | Časové rozlišení | 1 354 | 1 451 | 1 540 | 1 615 |
| D. I. | Náklady příštích období | 812 | 870 | 924 | 969 |
| | Komplexní náklady příštích období | 0 | 0 | | |
| | Příjmy příštích období | 542 | 580 | 616 | 646 |
| | PASIVA | 2011 | 2012 | 2013 | 2013 |
| | PASIVA CELKEM | 12 042 | 12 243 | 12 470 | 12 486 |
| A. | Vlastní kapitál | -19 | -19 | -19 | -21 |
| | | 180 | 015 | 244 | 345 |
| A. I. | Základní kapitál | 200 | 200 | 200 | 200 |
| A. I. | Základní kapitál | 200 | 200 | 200 | 200 |
| A. II. | Kapitálové fondy | 0 | 0 | 0 | 0 |
| A. III. | Rezervní fondy, nedělitelný fond a ostatní fondy ze zisku | 0 | 0 | 0 | 0 |
| A. IV. | Výsledek hospodaření minulých let | -20 | -20 | -20 | -20 |
| | | 332 | 332 | 332 | 332 |
| A. V. | Výsledek hospodaření běžného účetního období (+/-) | 952 | 1 117 | 888 | -1 213 |
| B. | Cizí zdroje | 30 849 | 30 859 | 31 289 | 33 380 |
| B. I. | Rezervy | 0 | 0 | 0 | 0 |
| B. II. | Dlouhodobé závazky | 0 | 0 | 0 | 0 |
| B. II. | Závazky z obchodních vztahů | 0 | 0 | 0 | 0 |
| | Jiné závazky | 0 | 0 | 0 | 0 |
| B. III. | Krátkodobé závazky | 30 849 | 30 859 | 31 289 | 33 380 |
| B. III. | Závazky z obchodních vztahů | 822 | 881 | 935 | 980 |
| | Závazky ke společníkům, členům družstva a účastníkům sdružení | 0 | 0 | 0 | 0 |
| | Závazky k zaměstnancům | 376 | 351 | 325 | 300 |
| | Závazky ze sociálního zabezpečení a zdravotního pojiš- | 260 | 257 | 254 | 250 |

| | | | | | |
|-------------------|----------------------------------|------------|------------|------------|------------|
| | tění | | | | |
| | Stát - daňové závazky a dotace | 250 | 250 | 250 | 250 |
| | Dohadné účty pasivní | 251 | 257 | 263 | 270 |
| | Jiné závazky | 28 891 | 28 863 | 29 262 | 31 330 |
| B. IV. | Bankovní úvěry a výpomoci | 0 | 0 | 0 | 0 |
| C. | Časové rozlišení | 373 | 399 | 425 | 451 |
| C. I. | Výdaje příštích období | 373 | 399 | 425 | 451 |

Tabulka 49 Plán peněžních toků na rok 2015

| v tis. Kč | I. Q | II. Q | III. Q | IV. Q |
|---|--------------|--------------|--------------|---------------|
| Stav finančního majetku na začátku období | 2 537 | 2 537 | 2 537 | 2 537 |
| Hospodářský výsledek za období | 952 | 1 117 | 888 | -1 213 |
| Úpravy o nepeněžní operace | 241 | 497 | 760 | 1 038 |
| <i>Odpisy stálých aktiv</i> | 327 | 654 | 980 | 1 307 |
| <i>Odpis opravné položky k nabytému majetku</i> | 0 | 0 | 0 | 0 |
| <i>Změna stavu rezerv</i> | 0 | 0 | 0 | 0 |
| <i>Změna stavu přechodných aktiv</i> | -112 | -209 | -298 | -373 |
| <i>Změna stavu přechodných pasiv</i> | 26 | 52 | 78 | 104 |
| Čistý pen. tok z prov. činn. před změnami prac. kap. | 1 193 | 1 614 | 1 648 | -175 |
| <i>Změna potřeby pracovního kapitálu</i> | 316 | 80 | 284 | 2 186 |
| <i>Změna stavu krátkodobých pohledávek</i> | -290 | -536 | -762 | -951 |
| <i>Změna stavu krátkodobých závazků</i> | 606 | 616 | 1 046 | 3 137 |
| <i>Změna stavu zásob</i> | 0 | 0 | 0 | 0 |
| Korekce (Prodej IM) | 0 | 0 | 0 | 0 |
| Čistý peněžní tok z provozní činnosti | 1 509 | 1 694 | 1 932 | 2 011 |
| <i>Pořízení nehmotného a hmotného IM</i> | -1 098 | -1 098 | -1 098 | -1 098 |
| <i>Pořízení finančních investic</i> | 0 | 0 | 0 | 0 |
| <i>Úbytek NHIM v zůstatkových cenách</i> | 0 | 0 | 0 | 0 |
| <i>Úbytek finančních investic v účetních cenách</i> | 0 | 0 | 0 | 0 |
| Korekce (Prodej IM) | 0 | 0 | 0 | 0 |
| Čistý peněžní tok z investiční činnosti | 411 | 596 | 834 | 913 |
| Čistý peněžní tok z finanční činnosti | 0 | 0 | 0 | 0 |
| Celkové zvýšení resp. snížení peněžních prostředků | 411 | 596 | 834 | 913 |
| Stav finančního majetku na konci období | 2 948 | 3 133 | 3 371 | 3 450 |

Krátkodobý finanční plán pro rok 2015 má pro firmu především zásadní význam pro potřeby kontroly dosažených výsledků v roce 2015. Předpokládané sestavení účetních výkazů je září 2016. Je možné z dle jeho výsledků plánovat potřeby cizích zdrojů a také efektivněji řídit pohledávky.

10 NÁVRHY A DOPORUČENÍ

Hlavním oborem podnikání společnosti CONTIN s.r.o. je poskytování komplexních služeb a poradenství v oblasti likvidace škod a risk managementu. Spolupracuje s řadou tuzemských i zahraničních partnerů a poskytuje služby nejvyšší kvality kdekoliv na světě. Je členem mezinárodní sítě likvidátorů pojistných událostí, a to prostřednictvím společnosti ADVANTA Global Services.

Podle výsledků strategické analýzy má firma spoustu prostoru k dalšímu rozvoji. Služby, které poskytuje, nabízí v České republice jen velmi málo firem a pro vstup nové firmy do tohoto odvětví je potřeba vysoké know-how a také dobré obchodní styky. Hospodářské faktory společnost nijak významně neovlivňují, proto se může vedení bez starostí zabývat pouze svou hlavní činností. Právní prostředí ČR je, alespoň co se týče legislativy zasahující do aktivit firmy, velmi konzistentní. Nejvyšší míra rizika plyne společnosti, co se jejich plánovaných vstupů na zahraniční trhy týče, z vývoje kursu EUR / CZK. V tomto ohledu by bylo vhodné již při uzavírání kontraktů se zahraničním partnerem používat zabezpečovací prostředky k eliminaci nebo alespoň vyrovnání měnového rizika. Například volbou měny kontraktu na CZK, což však vzhledem k vyjednávací síle zahraničních partnerů nebude příliš snadné. Nebo formou zajištění pomocí finančních derivátů, případně řízením pohledávek a závazků metodou leading a lagging.

Dle výsledků finanční analýzy by pro vedení bylo vhodné zamyslet se nad celkovou majetkovou a finanční strukturou společnosti. I přes skutečnost, že směr, kterým se společnost ubírá je pozitivní, je nutno dále pracovat na optimální majetkové a finanční struktuře, aby tento obrat k lepšímu byl co nejrychlejší a nejefektivnější. Největší rezervy má v tomto ohledu společnost ve zdrojích financování majetku. Ten je financován pouze krátkodobými cizími zdroji, což je z hlediska delšího časového horizontu nemyslitelné. Nic na tomto faktu nemění ani skutečnost, že většina těchto zdrojů je poskytována mateřskou společností. I ta totiž musí vidět neustálé zlepšování, které bude jasně indikovat návratnost jejích investic. K tomu aby podnik byl postupně schopen financovat majetek i ze svých zdrojů, musí nejprve vytvořit dostatečné zisky, kterými vykompenzuje naakumulované ztráty z minulých let. Jedině poté může přinášet hodnotu i pro své vlastníky. K tomu aby byly vytvořeny dostatečné zisky, si je potřeba položit základní otázku, kterou je, zda k tomu má společnost vůbec předpoklad. Jak ze strategické analýzy, tak i z finanční analýzy provedené na konkurenčním podniku lze usuzovat, že má. Je ovšem nutné zaměřit se důkladně na

jednotlivé výnosové a nákladové položky. Co se týče tržeb a jejich růstu, výsledky firmy jsou v tomto ohledu více než dobré a prognózy dalšího vývoje také. Zásadní nedostatky jsou ovšem v nepřiměřeně vysokých nákladech. Zbytečně vysoké jsou například fixní náklady v oblasti spotřebovávaných služeb, jejichž hodnota je ve výši až jedné čtvrtiny tržeb. To má za následek výrazné snižování zisku při nenaplnění dostatečného množství zakázek. Doporučení by v tomto ohledu byla dvě, buď zajistit levnější pronajímané kancelářské prostory, nebo investovat do vlastních. Dalším nedostatkem jsou relativně vysoké osobní náklady ve vztahu k tržbám, kde má konkurenční společnost náklady nižší ale tržby vyšší. Zde je třeba zvažovat zvýšení smluvených cen za zakázky, což by pozitivně ovlivnilo hospodářský výsledek. Samozřejmě je zde možnost ztráty zákazníka, nicméně dle současné struktury trhu a počtu konkurence je to spíše méně pravděpodobné. Jelikož firma neustále investuje do zvyšování kvalifikace svých zaměstnanců, musí to promítnout i do účtovaných cen za výkony.

Vytvoření dlouhodobého finančního plánu v základní a pesimistické variantě naznačilo pravděpodobný budoucí vývoj společnosti. Předpoklad běžného vývoje společnosti zachycuje základní varianta, jejíž plánované výsledky jsou pozitivnější než u varianty pesimistické. V úvahu je ale třeba brát i druhou variantu, která předpokládá neúspěch při vstupu na zahraniční trhy. Jak je totiž známo, zahraniční trhy a především ty západní, jsou daleko dynamičtější a mnohem hůře adaptovatelné pro nezkušené zahraniční firmy. Proto je potřeba počítat i s možností neúspěchu. Z porovnání vychází lépe varianta základní, což je ovšem logické, protože jsou u ní plánovány vyšší tržby. V rámci obou variant by bylo vhodné zaměřit se, dle doporučení vycházejících z finanční analýzy, na optimalizaci majetkové a finanční struktury podniku. V případě že se v tomto ohledu budou jednotlivé položky vyvíjet negativně, je třeba analyzovat celou situaci a provést nápravné opatření vedoucí k zlepšení.

Krátkodobý finanční plán by měl firmě pomoci vhodně naplánovat potřebu jednotlivých složek majetku a zdrojů jeho financování. Příznivé by pro vedení mohlo být to, že mateřské společnosti dokážou prezentovat potřebu dalších finančních investic s dostatečným předstihem a s validním opodstatněním.

ZÁVĚR

Hlavním cílem této diplomové práce bylo vytvořit dlouhodobý a krátkodobý finanční plán pro potřeby společnosti CONTIN s.r.o.

Východiskem pro vyhotovení finančních plánů bylo, v rámci teoretické části diplomové práce, shrnutí teoretických informací a poznatků ve formě literární rešerše dostupné odborné literatury. Na základě teoretických poznatků z oblasti finančního plánování a všech náležitostí, které k tomu náleží, byl uceleně popsán postup tvorby finančního plánu za použití vybraných metod, a dle zjištěných poznatků byl tento postup aplikován při tvorbě finančního plánu dané společnosti.

Praktická část práce byla rozdělena na dvě části, analytickou a projektovou. V analytické části práce byla vypracována celková strategická analýza podniku. Při provádění analýzy vnitřního okolí podniku byla použita SWOT analýza a analýzy odvětví, konkurence a zákazníků. Výsledky této analýzy byly pro společnost vesměs pozitivní, silné odvětví a nízká konkurence nahrávají růstu společnosti, jednak co se týče podílu na trhu, tak i co se týče tržní hodnoty. Zákaznický segment tvoří velcí hráči na trhu pojišťovnictví s dlouholetou tradicí, což vylučuje větší problémy s nesplacením pohledávek a jinými inkasními problémy. Pro analýzu vnějšího prostředí podniku byla použita PEST analýza, ze které vyplynulo, že podnik není nijak výrazně vázán na externí hospodářské faktory, jako například růst hospodářství apod. Jediným výrazným faktorem, který v budoucnu může ohrozit výsledky společnosti, je vývoj kursu EUR / CZK. Ten ovšem zatím Česká národní banka drží na fixní úrovni a v dlouhodobém výhledu má v plánu v tom pokračovat. Finanční analýza podniku byla uskutečněna za pomoci absolutních, rozdílových, poměrových a souhrnných ukazatelů. Ve všech ohledech byly výsledky této analýzy pro firmu negativní. Ukazatele likvidity se pohybovaly hluboko pod doporučenými hodnotami, především v důsledku vysokých hodnot cizích zdrojů, které ve všech sledovaných obdobích překračovaly hodnotu celkových aktiv podniku. Také z tohoto důvodu se pohybovaly ukazatele celkové zadluženosti v řádech set procent, což v delším výhledu neumožní firmě získat další finanční prostředky od externích subjektů mimo své mateřské společnosti. Ukazatele aktivity se taktéž projeví jako velmi špatné, především doba obratu celkových závazků překračující 360 dnů svědčí o naléhavosti změny finanční struktury podniku. Rentabilita podniku byla v každém roce záporná, jelikož nebyl vytvořen žádný zisk.

V projektové části byly sestaveny dvě varianty dlouhodobého finančního plánu, základní a pesimistická. Pro plánování obou variant byly nejdůležitější výchozí veličinou plánové tržby. V rámci základní varianty byly tržby plánovány dle již smluvených objemů zakázek a dále dle vedením odhadovaných tržeb z nově plánovaných zahraničních aktivit. V pesimistické variantě byly plánové tržby ze zahraničních aktivit stanoveny v nejnižším možném odhadu. Výsledky obou variant byly porovnány za použití ukazatelů finanční analýzy. Základní varianta plánu dle tohoto srovnání projevila velmi pozitivní vývoj jednotlivých hodnot, jak při porovnání s pesimistickou variantou, tak při porovnání s minulým obdobím. Proto byl na tuto variantu, konkrétně plánový rok 2015, sestaven krátkodobý finanční plán. V závěru práce byla poskytnuta doporučení pro budoucí finanční řízení podniku.

SEZNAM POUŽITÉ LITERATURY

Monografie:

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

BREALEY, Richard A, Stewart C MYERS a Franklin ALLEN. *Principles of corporate finance*. 10th ed. New York: McGraw-Hill/Irwin, c2011. The McGraw-Hill/Irwin series in finance, insurance, and real estate. ISBN 978-0-07-353073-4.

BREALEY, Richard A a Stewart C MYERS. *Principles of Corporate Finance*. 6th ed. Irwin: McGraw-Hill, 2000. ISBN 0077095650.

BREALEY, Richard A a Stewart C MYERS. *Principles of corporate finance*. 7th ed. Boston: McGraw-Hill/Irwin, c2003. The McGraw-Hill/Irwin series in finance, insurance, and real estate. ISBN 0-07-115144-3.

BOHANESOVÁ, Eva. *Podnikové finance*. 1. vyd. Olomouc: Univerzita Palackého v Olomouci, 2007. Skripta. ISBN 978-80-244-1694-6.

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

DEDOUCHOVÁ, Marcela. *Strategie podniku*. Vyd. 1. Praha: C.H. Beck, 2001. C.H. Beck pro praxi. ISBN 80-7179-603-4.

DLUHOŠOVÁ, Dana. *Finanční řízení a rozhodování podniku: analýza, investování, oceňování, riziko, flexibilita*. Vyd. 1. Praha: Ekopress, 2006. ISBN 80-86119-58-0.

DLUHOŠOVÁ, Dana. *Finanční řízení a rozhodování podniku: analýza, investování, oceňování, riziko, flexibilita*. 3., rozš. vyd. Praha: Ekopress, 2010. ISBN 978-80-86929-68-2.

ESCHENBACH, Rolf. *Controlling*. Vyd. 2. Praha: ASPI, 2004. ISBN 80-7357-035-1.

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

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

GRÜNWARD, Rolf a Jaroslava HOLEČKOVÁ. *Finanční analýza a plánování podniku*. Vyd. 2. Praha: Oeconomica, 2004. ISBN 802450684X.

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

HRDÝ, Milan a Michaela KRECHOVSKÁ. *Podnikové finance v teorii a praxi*. Vyd. 1. Praha: Wolters Kluwer Česká republika, 2013. ISBN 978-80-7478-011-0.

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

KISLINGEROVÁ, Eva. *Manažerské finance*. 1. vyd. V Praze: C.H. Beck, 2004. Beckova edice ekonomie. ISBN 8071798029.

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

KNÁPKOVÁ, Adriana a Drahomíra PAVELKOVÁ. *Finanční analýza: komplexní průvodce s příklady*. 1. vyd. Praha: Grada Publishing, 2010. Prosperita firmy. ISBN 978-80-247-3349-4.

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

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

MALLYA, Thaddeus. *Základy strategického řízení a rozhodování*. 1. vyd. Praha: Grada, 2007. Expert. ISBN 978-80-247-1911-5.

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

MAREŠ, Stanislav. *Firemní finanční politiky a finanční plánování*. 1. vyd. Praha: Vysoká škola finanční a správní, 2006. Učební texty. ISBN 80-86754-58-8.

MARINIČ, Pavel. *Finanční analýza a finanční plánování ve firemní praxi*. Vyd. 1. V Praze: Oeconomica, 2008. ISBN 978-80-245-1397-3.

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

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

PETŘÍK, Tomáš. *Ekonomické a finanční řízení firmy: manažerské účetnictví v praxi*. 1. vyd. Praha: Grada Publishing, c2005. ISBN 8024710463.

PORTER, Michael E. *Competitive advantage: creating and sustaining superior performance: with a new introduction*. New York: The Free Press, 1998. ISBN 0-684-84146-0.

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 978-0-07-803463-3.

RŮČKOVÁ, Petra. *Finanční analýza: metody, ukazatele, využití v praxi*. 4., aktualiz. vyd. Praha: Grada, 2011. Finanční řízení. ISBN 978-80-247-3916-8.

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

SCHOLLEOVÁ, Hana. *Ekonomické a finanční řízení pro neekonomy*. 2., aktualiz. a rozš. vyd. Praha: Grada, 2012. Expert. ISBN 978-80-247-4004-1.

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

SYNEK, Miloslav. *Manažerská ekonomika*. 4., aktualiz. a rozš. vyd. Praha: Grada, 2007. Expert. ISBN 978-80-247-1992-4.

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

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

VALACH, Josef a Adriana KNÁPKOVÁ. *Investiční rozhodování a dlouhodobé financování*. 2., přeprac. vyd. Praha: Ekopress, 2006. ISBN 80-869-2901-9.

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

Elektronické zdroje:

Allianz Global Corporate & Specialty. *Global Claims Review 2015: Business Interruption In Focus* [online]. In: . Munich: Allianz Global Corporate & Specialty SE, 2015, s. 40 [cit. 2016-04-16]. Dostupné z: <http://www.agcs.allianz.com/assets/PDFs/Reports/AGCS-Global-Claims-Review-2015.pdf>

Business.center.cz © 1998–2015. *Zákony* [online]. [cit. 2015-02-27]. Dostupné z: <http://business.center.cz/business/pravo/zakony/>

Centrum pro výzkum veřejného mínění. *Spokojenost se stavem ve vybraných oblastech veřejného života – únor 2016*. Praha: Sociologický ústav AV ČR, v.v.i., 2016.

CZ NACE. *66.21 Vyhodnocování rizik a škod* [online]. [cit. 2016-04-15]. Dostupné z: <http://www.nace.cz/nace/66-21-vyhodnocovani-rizik-a-skod/>

Česká asociace pojišťoven. *STATISTICKÉ ÚDAJE DLE METODIKY ČAP 1–12/2015 – GRAFY*[online]. Česká asociace pojišťoven, 2015, 14 [cit. 2016-04-15]. Dostupné z: <http://www.cap.cz/images/statisticke-udaje/vyvoj-pojisteno-trhu/STAT2014Q4GRAFY20150127.pdf>

Česká národní banka. *Tiskové zprávy ČVB: Měnové rozhodnutí* [online]. 2016 [cit. 2016-04-15]. Dostupné z: http://www.cnb.cz/cs/verejnost/pro_media/tiskove_zpravy_cnb/2015/20151216_menove_rozhodnuti.html

Česká národní banka. *ARAD: systém časových řad* [online]. c2003-2009 [cit. 2016-04-15]. Dostupné z: <http://www.cnb.cz/docs/ARADY/HTML/index.htm>

Česká národní banka. *ARAD - systém časových řad: Základní informace o neživotním pojištění podle odvětví neživotního pojištění* [online]. 2016 [cit. 2016-04-15]. Dostupné z: http://www.cnb.cz/cnb/STAT.ARADY_PKG.VYSTUP?p_sestuid=34014&p_uka=2,3,4&p_strid=BCF&p_sort=2&p_od=200812&p_do=201512&p_period=3&p_des=50&p_format=4&p_decsep=,&p_lang=CS

Česká národní banka. *ARAD - systém časových řad: Základní informace o životním pojištění podle odvětví neživotního pojištění* [online]. 2016 [cit. 2016-04-15]. Dostupné z: http://www.cnb.cz/cnb/STAT.ARADY_PKG.VYSTUP?p_sestuid=34052&p_uka=2,3,4&

p_strid=BCE&p_sort=2&p_od=200812&p_do=201512&p_period=3&p_des=50&p_format=4&p_decsep=,&p_lang=C

Komora samostatných likvidátorů pojistných událostí. *Seznam členů* [online]. 2010 [cit. 2016-04-15]. Dostupné z: <http://www.kslpu.cz/seznam-clenu.php>

Ministerstvo financí České republiky. *Makroekonomická predikce: Shrnutí a rizika predikce*[online]. 2016 [cit. 2016-04-15]. Dostupné z: <http://www.mfcr.cz/cs/verejny-sektor/makroekonomika/makroekonomicka-predikce/2016/makroekonomicka-predikce-leden-2016-23826>

Ministerstvo financí České republiky. *Makroekonomická predikce: Shrnutí a rizika predikce*[online]. 2015 [cit. 2016-04-15]. Dostupné z: <http://www.mfcr.cz/cs/verejny-sektor/makroekonomika/makroekonomicka-predikce/2015/makroekonomicka-predikce-leden-2015-20401>

Ostatní zdroje

Contin, s.r.o. 2011 – 2014, *Interní materiály společnosti Contin, s.r.o.*

Contin, s.r.o. 2011 – 2014, *Účetní výkazy společnosti Contin, s.r.o.*

INSERVIS MVS, s.r.o. 2011 – 2014. *Účetní výkazy společnosti INSERVIS MVS, s.r.o.*

SEZNAM POUŽITÝCH SYMBOLŮ A ZKRATEK

| | |
|------------|--|
| A | Aktiva |
| CF | Cash flow (peněžní tok) |
| CZ | Cizí zdroje |
| CZ – NACE | klasifikace ekonomických činností |
| ČNB | Česká národní banka |
| ČPK | Čistý pracovní kapitál |
| ČSÚ | Český statistický úřad |
| DFM | Dlouhodobý finanční majetek |
| DHM | Dlouhodobý hmotný majetek |
| DM | Dlouhodobý majetek |
| DNM | Dlouhodobý nehmotný majetek |
| DPH | Daň z přidané hodnoty |
| EAT | Zisk po zdanění |
| EBIT | Zisk před zdaněním a úroky |
| HDP | Hrubý domácí produkt |
| ROA | Rentabilita aktiv |
| ROE | Rentabilita vlastního kapitálu |
| ROS | Rentabilita tržeb |
| SMV a SSMV | Samostatné hmotné movité věci a soubory hmotných movitých věcí |

SEZNAM OBRÁZKŮ

| | |
|---|-----------|
| <i>Obrázek 1 Piktogram práce (vlastní zpracování).....</i> | <i>13</i> |
| <i>Obrázek 2 Postup tvorby finančního plánu (Knápková et. Al., 2007, s. 215)</i> | <i>21</i> |
| <i>Obrázek 3 Bostonská matice (Žůrková, 2007, s. 32)</i> | <i>22</i> |
| <i>Obrázek 4 SWOT analýza (Jakubíková, 2008, s. 103).....</i> | <i>23</i> |
| <i>Obrázek 5 Implementace finančního plánu (Petřík, 2005, s. 112)</i> | <i>39</i> |
| <i>Obrázek 6 Údaje o počtu nově uzavřených smluv, nově nahlášených pojistných událostí a počtu nevyřízených pojistných událostí u neživotního pojištění (Česká národní banka, 2016)</i> | <i>46</i> |
| <i>Obrázek 7 Údaje o počtu nově uzavřených smluv, nově nahlášených pojistných událostí a počtu nevyřízených pojistných událostí u životního pojištění (Česká národní banka, 2016)</i> | <i>47</i> |
| <i>Obrázek 8 Podíl pojišťoven na celkovém předepsaném pojistném dle metodiky ČAP v ŽP (Česká asociace pojišťoven, 2015)</i> | <i>48</i> |
| <i>Obrázek 9 Podíl pojišťoven na celkovém předepsaném pojistném dle metodiky ČAP v NŽP (Česká asociace pojišťoven, 2015).....</i> | <i>49</i> |
| <i>Obrázek 10 SWOT analýza společnosti Contin s.r.o. (vlastní zpracování)</i> | <i>50</i> |

SEZNAM TABULEK

| | |
|---|-----------|
| <i>Tabulka 1 Ukazatele rentability (Dluhošová et al., 2010, s. 80 – 82).....</i> | <i>29</i> |
| <i>Tabulka 2 Ukazatele aktivity (Dluhošová et al., 2010, s. 86 – 87).....</i> | <i>30</i> |
| <i>Tabulka 3 Ukazatele likvidity (Dluhošová et al., 2010, s. 82 – 84).....</i> | <i>30</i> |
| <i>Tabulka 4 Ukazatele zadluženosti (Dluhošová et al., 2010, s. 76 – 80).....</i> | <i>30</i> |
| <i>Tabulka 5 Aktiva a pasiva společnosti CONTIN s.r.o. v letech 2011 – 2014 (vlastní zpracování).....</i> | <i>54</i> |
| <i>Tabulka 6 Výnosy společnosti CONTIN s.r.o. v letech 2011 – 2014 (vlastní zpracování).....</i> | <i>57</i> |
| <i>Tabulka 7 Horizontální analýza výnosů společnosti CONTIN s.r.o. (vlastní zpracování).....</i> | <i>57</i> |
| <i>Tabulka 8 Náklady společnosti Contin s.r.o. v letech 2011 – 2014 (vlastní zpracování).....</i> | <i>58</i> |
| <i>Tabulka 9 Vertikální analýza nákladů společnosti CONTIN s.r.o. (vlastní zpracování).....</i> | <i>59</i> |
| <i>Tabulka 10 Horizontální analýza nákladů společnosti Contin s.r.o. (vlastní zpracování).....</i> | <i>60</i> |
| <i>Tabulka 11: čistý pracovní kapitál společností CONTIN s.r.o. a INSERVIS MVC s.r.o. (vlastní zpracování).....</i> | <i>60</i> |
| <i>Tabulka 12 Ukazatele likvidity společností CONTIN s.r.o. a INSERVIS MVC s.r.o. (vlastní zpracování).....</i> | <i>62</i> |
| <i>Tabulka 13 Ukazatele obratovosti společností CONTIN s.r.o. a INSERVIS MVC s.r.o. (vlastní zpracování).....</i> | <i>62</i> |
| <i>Tabulka 14 Ukazatele zadluženosti společností CONTIN s.r.o. a INSERVIS MVC s.r.o. (vlastní zpracování).....</i> | <i>64</i> |
| <i>Tabulka 15 Ukazatele zadluženosti společností CONTIN s.r.o. a INSERVIS MVC s.r.o. (vlastní zpracování).....</i> | <i>65</i> |
| <i>Tabulka 16 INDEX IN05 společností CONTIN s.r.o. (vlastní zpracování).....</i> | <i>66</i> |
| <i>Tabulka 17 Z – skóre společností CONTIN s.r.o. (vlastní zpracování).....</i> | <i>66</i> |
| <i>Tabulka 18 Spotřeba materiálu a energie - základní varianta (vlastní zpracování).....</i> | <i>72</i> |
| <i>Tabulka 19 Služby - základní varianta (vlastní zpracování).....</i> | <i>73</i> |
| <i>Tabulka 20 Odpisy - základní varianta (vlastní zpracování).....</i> | <i>74</i> |
| <i>Tabulka 21: Výkazy zisků a ztrát – základní varianta (vlastní zpracování).....</i> | <i>75</i> |

| | |
|---|-----|
| <i>Tabulka 22 Software – základní varianta (vlastní zpracování)</i> | 77 |
| <i>Tabulka 23 Ocenitelná práva – základní varianta (vlastní zpracování)</i> | 77 |
| <i>Tabulka 24 DHM – základní varianta (vlastní zpracování)</i> | 78 |
| <i>Tabulka 25 Krátkodobé pohledávky – základní varianta (vlastní zpracování)</i> | 79 |
| <i>Tabulka 26 KFM – základní varianta (vlastní zpracování)</i> | 79 |
| <i>Tabulka 27 Časové rozlišení – základní varianta (vlastní zpracování)</i> | 80 |
| <i>Tabulka 28 Plánová rozvaha (Aktiva) – základní varianta (vlastní zpracování)</i> | 82 |
| <i>Tabulka 29 Plánová rozvaha (Pasiva) – základní varianta (vlastní zpracování)</i> | 82 |
| <i>Tabulka 30 Plán peněžních toků – základní varianta (vlastní zpracování)</i> | 83 |
| <i>Tabulka 31 Spotřeba materiálu a energie - pesimistická varianta (vlastní zpracování)</i> | 85 |
| <i>Tabulka 32 Služby - pesimistická varianta (vlastní zpracování)</i> | 86 |
| <i>Tabulka 33 Odpisy – pesimistická varianta (vlastní zpracování)</i> | 87 |
| <i>Tabulka 34 Ost. fin. výnosy a náklady – pesimistická varianta (vlastní zpracování)</i> | 87 |
| <i>Tabulka 35 Výkazy zisků a ztrát – pesimistická varianta (vlastní zpracování)</i> | 87 |
| <i>Tabulka 36 Software – pesimistická varianta (vlastní zpracování)</i> | 88 |
| <i>Tabulka 37 DHM – pesimistická varianta (vlastní zpracování)</i> | 89 |
| <i>Tabulka 38 Krátkodobé pohledávky – pesimistická varianta (vlastní zpracování)</i> | 89 |
| <i>Tabulka 39 Časové rozlišení – pesimistická varianta</i> | 90 |
| <i>Tabulka 40 Plánové rozvahy (aktiva) – pesimistická varianta (vlastní zpracování)</i> | 91 |
| <i>Tabulka 41 Plánové rozvahy (aktiva) – pesimistická varianta (vlastní zpracování)</i> | 92 |
| <i>Tabulka 42 Plán peněžních toků – pesimistická varianta (vlastní zpracování)</i> | 94 |
| <i>Tabulka 43 Srovnání ukazatelů likvidity</i> | 95 |
| <i>Tabulka 44 Srovnání ukazatelů aktivity</i> | 95 |
| <i>Tabulka 45 Srovnání ukazatelů zadluženosti</i> | 96 |
| <i>Tabulka 46 Srovnání ukazatelů rentability</i> | 97 |
| <i>Tabulka 47 Roční plán výkazů zisků a ztrát 2015 – základní varianta (vlastní zpracování)</i> | 98 |
| <i>Tabulka 48 Plánová rozvaha na rok 2015 – základní varianta (vlastní zpracování)</i> | 99 |
| <i>Tabulka 49 Plán peněžních toků na rok 2015</i> | 101 |

SEZNAM PŘÍLOH

- Příloha P I: Rozvahy společnosti Contin, s.r.o. za roky (Aktiva)
- Příloha P II: Rozvahy společnosti Contin, s.r.o. za roky (Pasiva)
- Příloha P III: Výkazy zisků a ztrát společnosti Contin, s.r.o. za roky
- Příloha P IV: Zkrácená horizontální analýza rozvah společnosti Contin, s.r.o.
- Příloha P V: Zkrácená vertikální analýza rozvah společnosti Contin, s.r.o.
- Příloha P VI: Rozvahy společnosti INSERVIS MVS, s.r.o.
- Příloha P VII: Zkrácená vertikální analýza rozvah společnosti INSERVIS MVS, s.r.o.
- Příloha P VIII: Výkazy zisků a ztrát společnosti INSERVIS MVS, s.r.o.
- Příloha P IX: Vertikální analýza nákladů a výnosů společnosti INSERVIS MVS, s.r.o.

PŘÍLOHA P I: ROZVAHY SPOLEČNOSTI CONTIN, S.R.O. (AKTIVA)

| | AKTIVA | 2011 | 2012 | 2013 | 2014 |
|----------------|--|--------------|--------------|--------------|---------------|
| | AKTIVA CELKEM | 2 466 | 2 747 | 6 447 | 10 458 |
| B. | Dlouhodobý majetek | 1 828 | 1 199 | 1 834 | 2 465 |
| B. I. | Dlouhodobý nehmotný majetek | 1 293 | 878 | 1 403 | 1 293 |
| B. I. | Zřizovací výdaje | 0 | 0 | 0 | 0 |
| | Software | 907 | 562 | 1 157 | 1 117 |
| | Ocenitelná práva | 386 | 316 | 246 | 176 |
| B. II. | Dlouhodobý hmotný majetek | 535 | 321 | 431 | 1 172 |
| B. II. | Pozemky | 0 | 0 | 0 | 0 |
| | Samostatné movité věci a soubory movitých věcí | 535 | 321 | 431 | 366 |
| | Nedokončený dlouhodobý hmotný majetek | 0 | 0 | 0 | 806 |
| B. III. | Dlouhodobý finanční majetek | 0 | 0 | 0 | 0 |
| C. | Oběžná aktiva | 239 | 941 | 3 855 | 6 751 |
| C. I. | Zásoby | 105 | 0 | 0 | 0 |
| C. II. | Dlouhodobé pohledávky | 0 | 0 | 0 | 0 |
| C. III. | Krátkodobé pohledávky | 107 | 614 | 3 353 | 4 214 |
| C. III. | Pohledávky z obchodních vztahů | 2 | 438 | 3 029 | 3 808 |
| | Stát - daňové pohledávky | 0 | 0 | 0 | 1 |
| | Ostatní poskytnuté zálohy | 102 | 169 | 231 | 283 |
| | Dohadné účty aktivní | 0 | 0 | 0 | 7 |
| | Jiné pohledávky | 3 | 7 | 93 | 115 |
| C. VI. | Krátkodobý finanční majetek | 27 | 327 | 502 | 2 537 |
| C. IV. | Peníze | 24 | 34 | 125 | 199 |
| | Účty v bankách | 3 | 293 | 377 | 2 338 |
| D. I. | Časové rozlišení | 399 | 607 | 758 | 1 242 |
| D. I. | Náklady příštích období | 399 | 262 | 367 | 745 |
| | Komplexní náklady příštích období | 0 | 0 | | |
| | Příjmy příštích období | 0 | 345 | 391 | 497 |

PŘÍLOHA P II: ROZVAHY SPOLEČNOSTI CONTIN, S.R.O. (PASIVA)

| PASIVA | | 2011 | 2012 | 2013 | 2014 |
|----------------------|---|---------------|---------------|----------------|----------------|
| PASIVA CELKEM | | 2 466 | 2 747 | 6 447 | 10 458 |
| A. | Vlastní kapitál | -4 046 | -8 729 | -15 128 | -20 132 |
| A. I. | Základní kapitál | 200 | 200 | 200 | 200 |
| A. I. | Základní kapitál | 200 | 200 | 200 | 200 |
| A. II. | Kapitálové fondy | 0 | 0 | 0 | 0 |
| A. III. | Rezervní fondy, nedělitelný fond a ostatní fondy ze zisku | 0 | 0 | 0 | 0 |
| A. IV. | Výsledek hospodaření minulých let | 0 | -4 246 | -8 929 | -15 328 |
| A. V. | Výsledek hospodaření běžného účetního období (+/-) | -4 246 | -4 683 | -6 399 | -5 004 |
| B. | Cizí zdroje | 6 512 | 11 384 | 21 550 | 30 243 |
| B. I. | Rezervy | 0 | 0 | 0 | 0 |
| B. II. | Dlouhodobé závazky | 307 | 190 | 66 | 0 |
| B. II. | Závazky z obchodních vztahů | 0 | 190 | 66 | 0 |
| | Jiné závazky | 307 | 0 | 0 | 0 |
| B. III. | Krátkodobé závazky | 6 205 | 11 194 | 21 484 | 30 243 |
| B. III. | Závazky z obchodních vztahů | 314 | 448 | 479 | 754 |
| | Závazky ke společníkům, členům družstva a účastníkům sdružení | 52 | 52 | 54 | 51 |
| | Závazky k zaměstnancům | 54 | 210 | 334 | 402 |
| | Závazky ze sociálního zabezpečení a zdravotního pojištění | 66 | 149 | 234 | 263 |
| | Stát - daňové závazky a dotace | 22 | 48 | 208 | 253 |
| | Dohadné účty pasivní | 8 | 0 | 164 | 245 |
| | Jiné závazky | 5 689 | 10 287 | 20 011 | 28 275 |
| B. IV. | Bankovní úvěry a výpomoci | 0 | 0 | 0 | 0 |
| C. | Časové rozlišení | 0 | 92 | 25 | 347 |
| C. I. | Výdaje příštích období | 0 | 92 | 25 | 347 |

**PŘÍLOHA P III: VÝKAZY ZISKŮ A ZTRÁT SPOLEČNOSTI
CONTIN, S.R.O.**

| | Výkaz zisků a ztrát | 2011 | 2012 | 2013 | 2014 |
|----------|--|---------------|---------------|---------------|---------------|
| II. | Výkony | 118 | 3 925 | 8 662 | 16 361 |
| II. | Tržby za prodej vlastních výrobků a služeb | 118 | 3 925 | 8 662 | 16 361 |
| B. | Výkonová spotřeba | 1 807 | 3 337 | 6 081 | 8 384 |
| B. | Spotřeba materiálu a energie | 477 | 532 | 673 | 801 |
| B. | Služby | 1 330 | 2 805 | 5 408 | 7 583 |
| + | Přidaná hodnota | -1689 | 588 | 2 581 | 7 977 |
| C. | Osobní náklady | 2 125 | 4 275 | 7 372 | 10 843 |
| C. | Mzdové náklady | 1 577 | 3 167 | 5 434 | 8 025 |
| C. | Náklady na sociální zabezpečení a zdravotní pojištění | 524 | 1 058 | 1 831 | 2 680 |
| C. | Sociální náklady | 24 | 50 | 107 | 138 |
| D. | Daně a poplatky | 9 | 4 | 7 | 7 |
| E. | Odpisy dlouhodobého nehmotného a hmotného majetku | 288 | 628 | 1 021 | 1 245 |
| IV. | Ostatní provozní výnosy | 0 | 0 | 14 | 12 |
| H. | Ostatní provozní náklady | 25 | 39 | 51 | 57 |
| V. | Převod provozních výnosů | 0 | 0 | 0 | 0 |
| I. | Převod provozních nákladů | 0 | 0 | 0 | 0 |
| * | Provozní výsledek hospodaření | -4 136 | -4 358 | -5 856 | -4 163 |
| VI. | Tržby z prodeje cenných papírů a podílů | 0 | 0 | 0 | 0 |
| J. | Prodané cenné papíry a podíly | 0 | 0 | 0 | 0 |
| K. | Náklady z finančního majetku | 0 | 0 | 0 | 0 |
| M. | Změna stavu rezerv a opravných položek ve finanční oblasti (+/-) | 0 | 0 | 0 | 0 |
| X. | Výnosové úroky | 0 | 0 | 0 | 0 |
| N. | Nákladové úroky | 95 | 313 | 529 | 759 |
| XI. | Ostatní finanční výnosy | 0 | 0 | 17 | 20 |
| O. | Ostatní finanční náklady | 15 | 12 | 31 | 102 |
| XII. | Převod finančních výnosů | 0 | 0 | 0 | 0 |
| P. | Převod finančních nákladů | 0 | 0 | 0 | 0 |
| * | Finanční výsledek hospodaření | -110 | -325 | -543 | -841 |
| Q. | Daň z příjmů za běžnou činnost | 0 | 0 | 0 | 0 |
| Q. 1. | - splatná | 0 | 0 | 0 | 0 |
| Q. 2. | - odložená | 0 | 0 | 0 | 0 |
| ** | Výsledek hospodaření za běžnou činnost | -4 246 | -4 683 | -6 399 | -5 004 |
| *** | Výsledek hospodaření za účetní období (+/-) | -4 246 | -4 683 | -6 399 | -5 004 |

**PŘÍLOHA P IV: ZKRÁCENÁ HORIZONTÁLNÍ ANALÝZA ROZVAH
SPOLEČNOSTI CONTIN S.R.O.**

| v tis. Kč | 2011/2012 | | 2012/2013 | | 2013/2014 | |
|------------------------------------|---------------|----------------|---------------|----------------|---------------|-----------------|
| Aktiva celkem | 281 | 11.39% | 3 700 | 134.69% | 4 011 | 62.21% |
| Dl. majetek | -629 | -34.41% | 635 | 52.96% | 631 | 34.41% |
| <i>Dl. nehmotný majetek</i> | -415 | -32.10% | 525 | 59.79% | -110 | -7.84% |
| <i>Dl. hmotný majetek</i> | -214 | -40.00% | 110 | 34.27% | 741 | 171.93% |
| Oběžná aktiva | 702 | 293.72% | 2 914 | 309.67% | 2 896 | 75.12% |
| <i>Zásoby</i> | -105 | x | 0 | x | 0 | x |
| <i>Krátkodobé pohledávky</i> | 507 | 473.83% | 2 739 | 446.09% | 861 | 25.68% |
| <i>Krátkodobý finanční majetek</i> | 300 | 1111.11% | 175 | 53.52% | 2 035 | 405.38% |
| Časové rozlišení | 208 | 52.13% | 151 | 24.88% | 484 | 63.85% |
| Pasiva celkem | 281 | 11.39% | 3 700 | 134.69% | 4 011 | 62.21% |
| Vlastní kapitál | -4 683 | 115.74% | -6 399 | 73.31% | -5 004 | 33.08% |
| <i>Základní kapitál</i> | 0 | x | 0 | x | 0 | x |
| <i>VH minulých let</i> | -4 246 | x | -4 683 | 110.29% | -6 399 | 71.67% |
| <i>VH běžného období</i> | -437 | x | -1 716 | 36.64% | 1 395 | -21.80% |
| Cizí zdroje | 4 872 | 74.82% | 10 166 | 89.30% | 8 693 | 40.34% |
| <i>Krátkodobé závazky</i> | 4 989 | 80.40% | 10 290 | 91.92% | 8 759 | 40.77% |
| <i>Dlouhodobé závazky</i> | -117 | -38.11% | -124 | -65.26% | -66 | -100.00% |
| Časové rozlišení | 92 | x | -67 | -72.83% | 322 | 1288.00% |

**PŘÍLOHA P V: ZKRÁCENÁ VERTIKÁLNÍ ANALÝZA ROZVAH
SPOLEČNOSTI CONTIN S.R.O.**

| v tis. Kč | 2011 | 2012 | 2013 | 2014 |
|------------------------------------|-----------------|-----------------|-----------------|-----------------|
| Aktiva celkem | 100% | 100% | 100% | 100% |
| Dl. majetek | 74.13% | 43.65% | 28.45% | 23.57% |
| <i>Dl. nehmotný majetek</i> | 70.73% | 73.23% | 76.50% | 52.45% |
| <i>Dl. hmotný majetek</i> | 29.27% | 26.77% | 23.50% | 47.55% |
| Oběžná aktiva | 9.69% | 34.25% | 59.80% | 64.55% |
| <i>Zásoby</i> | 43.93% | 0.00% | 0.00% | 0.00% |
| <i>Krátkodobé pohledávky</i> | 44.77% | 65.25% | 86.98% | 62.42% |
| <i>Krátkodobý finanční majetek</i> | 11.30% | 34.75% | 13.02% | 37.58% |
| Časové rozlišení | 16.18% | 22.10% | 11.75% | 11.88% |
| Pasiva celkem | 100% | 100% | 100% | 100% |
| Vlastní kapitál | -164.07% | -317.76% | -234.65% | -192.50% |
| <i>Základní kapitál</i> | -4.94% | -2.29% | -1.32% | -0.99% |
| <i>Kapitálové fondy</i> | 0.00% | 0.00% | 0.00% | 0.00% |
| <i>VH minulých let</i> | 0.00% | -48.64% | -59.02% | -76.14% |
| <i>VH běžného období</i> | -104.94% | -53.65% | -42.30% | -24.86% |
| Cizí zdroje | 264.07% | 414.41% | 334.26% | 289.20% |
| <i>Krátkodobé závazky</i> | 95.29% | 98.33% | 99.69% | 100.00% |
| <i>Dlouhodobé závazky</i> | 4.71% | 1.67% | 0.31% | 0.00% |
| Časové rozlišení | 0.00% | 3.35% | 0.39% | 3.40% |

PŘÍLOHA P VI: ROZVAHY SPOLEČNOSTI INSERVIS MVS, S.R.O.

| v tis. Kč | 2011 | 2012 | 2013 | 2014 |
|------------------------------------|---------------|---------------|---------------|---------------|
| Aktiva celkem | 11 554 | 13 473 | 16 410 | 16 460 |
| Dl. majetek | 2 762 | 2 139 | 2 308 | 1 832 |
| <i>Dl. nehmotný majetek</i> | 0 | 0 | 0 | 0 |
| <i>Dl. hmotný majetek</i> | 1 763 | 1 140 | 1 309 | 833 |
| <i>Dl. Finanční majetek</i> | 999 | 999 | 999 | 999 |
| Oběžná aktiva | 8 635 | 11 244 | 13 476 | 14 245 |
| <i>Krátkodobé pohledávky</i> | 4 195 | 7 704 | 9 478 | 6 727 |
| <i>Krátkodobý finanční majetek</i> | 4 440 | 3 540 | 3 998 | 7 518 |
| Časové rozlišení | 157 | 90 | 626 | 383 |
| Pasiva celkem | 11 554 | 13 473 | 16 410 | 16 460 |
| Vlastní kapitál | 8 204 | 10 825 | 11 195 | 11 657 |
| <i>Základní kapitál</i> | 1 000 | 1 000 | 1 009 | 1 009 |
| <i>Zákonné fondy</i> | 115 | 115 | 115 | 115 |
| <i>Ostatní fondy</i> | 150 | 150 | 150 | 150 |
| <i>VH minulých let</i> | 1 496 | 2 200 | 4 743 | 4 837 |
| <i>VH běžného období</i> | 5 443 | 7 360 | 5 178 | 5 546 |
| Cizí zdroje | 3 350 | 2 649 | 5 214 | 4 803 |
| <i>Krátkodobé závazky</i> | 3 350 | 2 649 | 5 214 | 4 803 |
| Časové rozlišení | 0 | -1 | 1 | 0 |

**PŘÍLOHA P VII: ZKRÁCENÁ VERTIKÁLNÍ ANALÝZA ROZVAH
SPOLEČNOSTI INSERVIS MVS, S.R.O.**

| v tis. Kč | 2011 | 2012 | 2013 | 2014 |
|------------------------------------|----------------|----------------|----------------|----------------|
| Aktiva celkem | 100.00% | 100.00% | 100.00% | 100.00% |
| Dl. majetek | 23.91% | 15.88% | 14.06% | 11.13% |
| <i>Dl. nehmotný majetek</i> | 0.00% | 0.00% | 0.00% | 0.00% |
| <i>Dl. hmotný majetek</i> | 63.83% | 53.30% | 56.72% | 45.47% |
| <i>Dl. Finanční majetek</i> | 36.17% | 46.70% | 43.28% | 54.53% |
| Oběžná aktiva | 74.74% | 83.46% | 82.12% | 86.54% |
| <i>Krátkodobé pohledávky</i> | 48.58% | 68.52% | 70.33% | 47.22% |
| <i>Krátkodobý finanční majetek</i> | 51.42% | 31.48% | 29.67% | 52.78% |
| Časové rozlišení | 1.36% | 0.67% | 3.81% | 2.33% |
| Pasiva celkem | 100.00% | 100.00% | 100.00% | 100.00% |
| Vlastní kapitál | 71.01% | 80.35% | 68.22% | 70.82% |
| <i>Základní kapitál</i> | 12.19% | 9.24% | 9.01% | 8.66% |
| <i>Zákonné fondy</i> | 1.40% | 1.06% | 1.03% | 0.99% |
| <i>Ostatní fondy</i> | 1.83% | 1.39% | 1.34% | 1.29% |
| <i>VH minulých let</i> | 18.24% | 20.32% | 42.37% | 41.49% |
| <i>VH běžného období</i> | 66.35% | 67.99% | 46.25% | 47.58% |
| Cizí zdroje | 28.99% | 19.66% | 31.77% | 29.18% |
| <i>Krátkodobé závazky</i> | 100.00% | 100.00% | 100.00% | 100.00% |
| Časové rozlišení | 0.00% | -0.01% | 0.01% | 0.00% |

**PŘÍLOHA P VIII: VÝKAZY ZISKŮ A ZTRÁT SPOLEČNOSTI
INSERVIS MVS, S.R.O.**

| tis. Kč | 2011 | 2012 | 2013 | 2014 |
|---|---------------|---------------|---------------|---------------|
| Výkony | 30 824 | 32 376 | 30 783 | 34 199 |
| <i>Tržby za prodej vlastních výrobků a služeb</i> | 30 824 | 32 376 | 30 783 | 34 199 |
| Ostatní provozní výnosy | 47 | 54 | 53 | 229 |
| Ostatní finanční výnosy | 103 | 57 | 141 | 67 |
| Celkem tržby | 30 974 | 32 487 | 30 977 | 34 495 |
| Výkonová spotřeba | 12 443 | 13 378 | 15 767 | 17 456 |
| <i>Spotřeba materiálu a energie</i> | 478 | 290 | 585 | 430 |
| <i>Služby</i> | 11 965 | 13 088 | 15 182 | 17 026 |
| Osobní náklady | 9 678 | 8 360 | 7 555 | 8 911 |
| <i>Mzdové náklady</i> | 7 234 | 6 213 | 5 619 | 6 612 |
| <i>Náklady na SZ a ZP</i> | 2 270 | 1 993 | 1 801 | 2 133 |
| <i>Sociální náklady</i> | 174 | 154 | 135 | 166 |
| Daně a poplatky | 13 | 13 | 177 | 215 |
| Odpisy DNM a DHM | 507 | 623 | 614 | 541 |
| Ostatní provozní náklady | 1 027 | 600 | 373 | 428 |
| Ostatní finanční náklady | 530 | 384 | 77 | 75 |
| Daň z příjmů za běžnou činnost | 1 332 | 1 769 | 1 238 | 1 326 |
| Celkem náklady | 24 198 | 23 358 | 24 563 | 27 626 |
| VH b.o. celkem | 6 776 | 9 129 | 6 414 | 6 869 |

**PŘÍLOHA P IX: HORIZONTÁLNÍ ANALÝZA VÝNOSŮ A NÁKLADŮ
SPOLEČNOSTI INSERVIS MVS, S.R.O.**

| tis. Kč | 2011 | 2012 | 2013 | 2014 |
|---|-------------|-------------|-------------|-------------|
| Výkony | 100.00% | 100.00% | 100.00% | 100.00% |
| <i>Tržby za prodej vlastních výrobků a služeb</i> | 99.52% | 99.66% | 99.37% | 99.14% |
| Ostatní provozní výnosy | 0.15% | 0.17% | 0.17% | 0.66% |
| Ostatní finanční výnosy | 0.33% | 0.18% | 0.46% | 0.19% |
| Celkem tržby | 100% | 100% | 100% | 100% |
| Výkonová spotřeba | 51.42% | 57.27% | 64.19% | 63.19% |
| <i>Spotřeba materiálu a energie</i> | 3.84% | 2.17% | 3.71% | 2.46% |
| <i>Služby</i> | 96.16% | 97.83% | 96.29% | 97.54% |
| Osobní náklady | 40.00% | 35.79% | 30.76% | 32.26% |
| <i>Mzdové náklady</i> | 74.75% | 74.32% | 74.37% | 74.20% |
| <i>Náklady na SZ a ZP</i> | 23.46% | 23.84% | 23.84% | 23.94% |
| <i>Sociální náklady</i> | 1.80% | 1.84% | 1.79% | 1.86% |
| Daně a poplatky | 0.05% | 0.06% | 0.72% | 0.78% |
| Odpisy DNM a DHM | 2.10% | 2.67% | 2.50% | 1.96% |
| Ostatní provozní náklady | 4.24% | 2.57% | 1.52% | 1.55% |
| Ostatní finanční náklady | 2.19% | 1.64% | 0.31% | 0.27% |
| Celkem náklady | 100% | 100% | 100% | 100% |