

# **Projekt tvorby dlouhodobého a krátkodobého finančního plánu vybrané společnosti**

Bc. Michaela Franková

---

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. Michaela Franková**  
Osobní číslo: **M13715**  
Studijní program: **N6202 Hospodářská politika a správa**  
Studijní obor: **Finance**  
Forma studia: **kombinovaná**

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

Zásady pro vypracování:

Úvod

Definujte cíle práce a použité metody zpracování práce.

### I. Teoretická část

- Na základě literární rešerše zpracujte problematiku finančního plánování.

### II. Praktická část

- Provedte analýzu vnějších a vnitřních podmínek hospodaření společnosti.
- Vypracujte projekt dlouhodobého a krátkodobého finančního plánu společnosti.
- Zhodnoťte navržené projektové řešení a vypracujte doporučení pro společnost.

Závěr


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

Seznam odborné literatury:

BREALEY, Richard A. a Stewart C. MYERS. Principles of corporate finance. 7th ed. Boston: McGraw-Hill/Irwin, c2003, 1071 s. ISBN 0-07-115144-3.  
BRIGHAM, Eugene F. a Joel F. HOUSTON. Fundamentals of financial management. 9th ed. Fort Worth, TX: Harcourt College Publishers, c2000, 831 s. ISBN 0324203063.  
GRÜNWARD, Rolf a Jaroslava HOLEČKOVÁ. Finanční analýza a plánování podniku. 3. vyd. Praha: Oeconomica, 2008, 180 s. ISBN 978-80-245-1108-5.  
KISLINGEROVÁ, Eva. Manažerské finance. 3. vyd. V Praze: C. H. Beck, 2010, 811 s. ISBN 978-80-7400-194-9.  
MAREK, Petr. Studijní průvodce financemi podniku. Vyd. 1. Praha: Ekopress, 2006, 624 s. ISBN 80-86119-37-8.

Vedoucí diplomové práce: **Ing. Eva Kramná, Ph.D.**  
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 připouští-li tak licenční smlouva uzavřená mezi mnou a Univerzitou Tomáše Bati ve Zlíně s tím, že vyrovnání případného přiměřeného příspěvku na úhradu nákladů, které byly Univerzitou Tomáše Bati ve Zlíně na vytvoření díla vynaloženy (až do jejich skutečné výše) bude rovněž předmětem této licenční smlouvy;
- beru na vědomí, že pokud bylo k vypracování diplomové/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

  
.....  
podeps diplomanta

## **ABSTRAKT**

Ve své diplomové práci se zabývám problematikou finančního plánování. Finanční plánování je nedílnou součástí finančního řízení podniku. Práce je rozdělena do dvou částí, na část teoretickou a část praktickou. V teoretické části je vysvětlen význam a podstata finančního plánování, jednotlivé části analýzy podniku, které jsou podkladem pro tvorbu finančního plánu a dále je zde popsán dlouhodobý a krátkodobý finanční plán podniku a jeho jednotlivé části. Praktická část této práce se zabývá představením společnosti XY s.r.o., charakteristikou odvětví, dále jsou zde provedeny analýzy podniku a odvětví, na jejichž základě je sestaven dlouhodobý finanční plán ve dvou variantách. Varianta doporučená společnosti je dále rozpracována do krátkodobého finančního plánu. V závěru práce jsou zhodnoceny jednotlivé plány společnosti a navržena doporučení pro budoucnost.

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

## **ABSTRACT**

The diploma thesis is focused on the problem of financial planning. Financial planning is an integral part of financial management. The thesis is divided into two parts, the first one is theoretical and the second is practical part. The theoretical part is explaining the meaning of financial planning, individual parts of company analysis, which are the basis for creating a financial plan and there is also described long-term and short-term financial plan and its individual parts. The practical part deals with the introduction of the company XY Ltd., description of the sector, further analysis of enterprise sector will be performed. On the basis of analysis is drawn up long-term financial plan into two variants. Variant recommended to the company is further developed in the short-term financial plan. In the conclusion are evaluated plans of each company and recommendations for the future.

**Keywords:** financial planning, financial analysis, long-term financial plan, short-term financial plan, projected balance sheet, projected profit and loss statement, cash flow plan

Tímto bych chtěla poděkovat vedoucí mé diplomové práce, paní Ing. Evě Kramné za pomoc při zpracování práce, za odborné rady a náměty. Dále bych ráda poděkovala společnosti XY s.r.o., která mi poskytla informace a podklady potřebné pro zpracování diplomové práce.

# OBSAH

<b>ÚVOD</b> .....	<b>9</b>
<b>CÍLE A METODY ZPRACOVÁNÍ PRÁCE</b> .....	<b>11</b>
<b>I TEORETICKÁ ČÁST</b> .....	<b>12</b>
<b>1 FINANČNÍ PLÁNOVÁNÍ</b> .....	<b>13</b>
1.1    PODSTATA FINANČNÍHO PLÁNOVÁNÍ .....	13
1.2    KROKY FINANČNÍHO PLÁNOVÁNÍ .....	14
1.3    KLASIFIKACE FINANČNÍCH PLÁNŮ PODLE ČASU.....	15
<b>2 TVORBA FINANČNÍHO PLÁNU</b> .....	<b>18</b>
2.1    ANALÝZA OKOLÍ PODNIKU .....	18
2.1.1    Analýza makrookolí .....	19
2.1.2    Analýza mikrookolí.....	20
2.2    SWOT ANALÝZA .....	20
2.3    FINANČNÍ ANALÝZA .....	21
2.3.1    Absolutní ukazatele .....	22
2.3.2    Rozdílové ukazatele .....	22
2.3.3    Poměrové ukazatele .....	23
2.3.4    Souhrnné ukazatele .....	25
2.4    VIZE A CÍLE PODNIKU .....	25
2.5    STRATEGIE PODNIKU .....	26
2.6    METODY FINANČNÍHO PLÁNOVÁNÍ.....	27
<b>3 DLOUHODOBÝ FINANČNÍ PLÁN</b> .....	<b>28</b>
3.1    PLÁNOVANÝ VÝKAZ ZISKU A ZTRÁT.....	29
3.2    PLÁNOVANÁ ROZVAHA .....	30
3.3    PLÁN CASH FLOW .....	30
<b>4 KRÁTKODOBÝ FINANČNÍ PLÁN</b> .....	<b>32</b>
<b>5 HODNOCENÍ A KONTROLA FINANČNÍHO PLÁNU</b> .....	<b>35</b>
<b>II PRAKTICKÁ ČÁST</b> .....	<b>37</b>
<b>6 PŘEDSTAVENÍ SPOLEČNOSTI</b> .....	<b>38</b>
6.1    ÚDAJE O SPOLEČNOSTI .....	38
<b>7 ANALÝZA PODNIKU</b> .....	<b>41</b>
7.1    CHARAKTERISTIKA ODVĚTVÍ.....	41
7.2    MAKROPROSTŘEDÍ PODNIKU .....	44
7.3    MIKROPROSTŘEDÍ PODNIKU .....	47
7.4    SWOT ANALÝZA .....	48
7.5    FINANČNÍ ANALÝZA .....	48
7.5.1    Analýza majetkové a finanční struktury .....	49
7.5.2    Analýza výnosů a nákladů .....	53
7.5.3    Analýza výsledku hospodaření .....	57
7.5.4    Analýza rozdílových ukazatelů .....	57
7.5.5    Analýza poměrových ukazatelů .....	58
7.5.6    Analýza souhrnných ukazatelů .....	61

7.5.7	Zhodnocení finanční analýzy .....	63
<b>8</b>	<b>PROJEKT TVORBY DLOUHODOBÉHO A KRÁTKODOBÉHO FINANČNÍHO PLÁNU SPOLEČNOSTI XY S.R.O.....</b>	<b>65</b>
8.1	DLOUHODOBÝ FINANČNÍ PLÁN – VARIANTA A .....	65
8.1.1	Plánovaný výkaz zisku a ztrát .....	65
8.1.2	Plánovaná rozvaha .....	72
8.1.3	Plán peněžních toků .....	77
8.2	DLOUHODOBÝ FINANČNÍ PLÁN – VARIANTA B .....	77
8.2.1	Plánovaný výkaz zisku a ztrát .....	77
8.2.2	Plánovaná rozvaha .....	81
8.2.3	Plán peněžních toků .....	83
8.3	ZHODNOCENÍ JEDNOTLIVÝCH VARIANT .....	83
8.3.1	Analýza čistého pracovního kapitálu .....	83
8.3.2	Analýza zadluženosti .....	84
8.3.3	Analýza likvidity .....	84
8.3.4	Analýza rentability .....	85
8.3.5	Analýza aktivity .....	85
8.4	KRÁTKODOBÝ FINANČNÍ PLÁN .....	86
8.4.1	Plánovaný výkaz zisku a ztrát .....	86
8.4.2	Plánovaná rozvaha .....	86
8.4.3	Plán peněžních toků .....	87
<b>9</b>	<b>NÁVRHY A DOPORUČENÍ .....</b>	<b>88</b>
	<b>ZÁVĚR .....</b>	<b>91</b>
	<b>SEZNAM POUŽITÉ LITERATURY.....</b>	<b>93</b>
	<b>SEZNAM POUŽITÝCH SYMBOLŮ A ZKRATEK.....</b>	<b>97</b>
	<b>SEZNAM OBRÁZKŮ .....</b>	<b>99</b>
	<b>SEZNAM TABULEK.....</b>	<b>100</b>
	<b>SEZNAM GRAFŮ .....</b>	<b>103</b>
	<b>SEZNAM PŘÍLOH.....</b>	<b>104</b>



## ÚVOD

Tématem mé diplomové práce je projekt finančního plánování vybrané společnosti XY s.r.o. Finanční plánování nabývá v poslední době na významu a mělo by být nedílnou součástí finančního řízení každého většího podniku. V současnosti je hlavním cílem každého podniku maximalizace tržní hodnoty, zajištění finanční rovnováhy a dosažení dobrých hospodářských výsledků. Aby v budoucnu byly ve společnosti tyto cíle splněny, musí management podniku vycházet z dané finanční situace a na základě ní stanovovat rozhodnutí, která budou přispívat právě k zajištění dobrých hospodářských výsledků a finanční stabilitě. A právě proto jsou tvořeny finanční plány, které jsou základem dobrého finančního řízení každého podniku. Do finančních plánů jsou zakomponovány jednotlivé cíle společnosti a při dobrém finančním plánování a v podstatě předvídání budoucího vývoje společnosti, může vybraná společnost identifikovat rizika, která by mohla daný podnik ohrozit. Finanční plány jsou zpravidla tvořeny ve velkých podnicích, v menších podnicích se plány netvoří. Společnost XY s.r.o. je sice větší společnost, ovšem v minulých obdobích se této činnosti příliš nevěnovala a nebyly zde vypracovávány konkrétní dlouhodobé finanční plány.

Daná diplomová práce bude rozpracována na dvě části, na teoretickou a praktickou. V první části práce bude nejdříve vysvětlena podstata finančního plánování, jaký má pro společnost toto plánování význam a proč by tvorba těchto plánů neměla být ve společnosti opomíjena. Finanční plánování vybrané společnosti je ovlivněno nejen situací uvnitř dané společnosti, ale významně je ovlivněno také podnikovým okolím, v němž vybraná společnost působí. Právě proto bude v další části práce teoreticky vysvětlena analýza podniku. Tato analýza se skládá z analýzy makroprostředí a mikroprostředí, dále zde bude vysvětleno sestavení SWOT analýzy a v neposlední řadě zde bude také popsána finanční analýza společnosti.

V praktické části bude nejdříve stručně představena společnost, pro niž je projekt finančního plánování vytvořen. Následovat budou jednotlivé analýzy společnosti, jež byly v teoretické části popsány. Pro analýzu makroprostředí bude využita PEST analýza, pro analýzu mikroprostředí Porterův model pěti konkurenčních sil. Při analýze vnitřního prostředí společnosti bude použita SWOT analýza, díky níž budou zjištěny silné a slabé stránky, příležitosti a hrozby pro vybranou společnost. Nakonec bude sestavena finanční analýza, jež se skládá z analýzy absolutních, rozdílových a poměrových ukazatelů.

Na základě těchto analýz bude vytvořen dlouhodobý finanční plán pro období 2016-2018 ve dvou variantách, ve variantě základní, čili optimistické a variantě pesimistické, při níž se bude očekávat zhoršení situace vybrané společnosti. Oba tyto plány se budou skládat ze tří základních finančních výkazu: plánovaná finanční rozvaha, plánovaný výkaz zisku a ztrát a plán peněžních toků. Po vytvoření obou variant plánů a sestavení jednotlivých finančních výkazů dojde ke zhodnocení těchto variant, a to za pomoci poměrových ukazatelů. Na základě tohoto zhodnocení bude vybrána jedna varianta, pro niž bude sestaven také krátkodobý finanční plán. V úplném závěru práce budou pro vybranou společnost XY s.r.o. navržena doporučení.

## CÍLE A METODY ZPRACOVÁNÍ PRÁCE

Cílem této diplomové práce je sestavení dlouhodobého a krátkodobého finančního plánu společnosti XY s.r.o. Podkladem pro tvorbu finančního plánu je analýza společnosti a jejího okolí a zhodnocení této situace.

Jednotlivé metody analýzy podniku, které jsou v práci využity, jsou popsány v teoretické části. Pro analýzu vnějšího prostředí jsou v této práci použity SLEPT analýza, v níž jsou analyzovány legislativní, sociální, ekonomické a technologické faktory, a Porterův model pěti konkurenčních sil, jenž popisuje konkurenci, dodavatele, odběratele, substituty a nově vstupující konkurenci do odvětví. Pro analýzu vnitřního prostředí společnosti jsou v práci použity SWOT analýza a finanční analýza podniku. Jednotlivé ukazatele finanční analýzy jsou vypočítány pro společnost a zároveň pro odvětví a tyto hodnoty jsou následně porovnány. Ve finanční analýze jsou analyzovány majetková a finanční struktura, výnosy a náklady, výsledek hospodaření, rozdílové, poměrové a souhrnné ukazatele.

Na základě analýzy podniku bude sestaven finanční plán společnosti XY s.r.o. Dlouhodobý finanční plán bude sestaven ve dvou variantách, u vybrané varianty bude plán rozpracován dále do krátkodobého finančního plánu. Finanční plán společnosti bude tvořen plánovanou rozvahou, plánovaným výkazem zisku a ztrát a plánem peněžních toků. Při tvorbě finančních plánů budou využity metody, které jsou popsány v teoretické části.

## **I. TEORETICKÁ ČÁST**

## 1 FINANČNÍ PLÁNOVÁNÍ

Finanční plánování je formalizované rozhodování o možném způsobu financování, o vkládání finančních zdrojů do výnosového majetku a v neposlední řadě také o peněžním hospodaření. Finanční plán je součástí podnikového plánu a současně také nástrojem finančního řízení podniku. Podstatou celého finančního plánování je dlouhodobý finanční plán, ten se zabývá dlouhodobými zdroji a dlouhodobými potřebami. Záměry dlouhodobého finančního plánu se promítají do ročních finančních plánů, které společně s rozpočty slouží ke krátkodobému finančnímu řízení společnosti. (Grünwald, Holečková, 2008, s. 115)

Základem pro stanovení finančních plánů jsou vývoj firemních produktů a stanovení prodejních cílů. Např., výkonní firemní zaměstnanci získávají od jednotlivých divizí návrhy na alternativní podnikatelské plány pro následující období pěti let, které zahrnují následující:

1. V nejlepším případě či při agresivním růstu jsou v podniku požadovány vysoké kapitálové investice, nové produkty a zvýšení podílu na trhu.
2. Obvyklý růst plánů, ve kterých divizích rostou úměrně s trhem, ovšem nikoli na úkor konkurentů.
3. Plány by měli být navrženy tak, aby byly minimalizovány kapitálové výdaje. Tím se plánují „lean“ ekonomické časy. (Brealey a C Myers, 2003, s. 831)

### 1.1 Podstata finančního plánování

Základním úkolem finančního plánování je stanovit finanční cíle podniku a určit prostředky, kterými bude těchto cílů dosaženo. Toto plánování by mělo vytvořit předpoklad pro zajištění finančního zdraví a dlouhodobé finanční stability společnosti. Finanční plánování zahrnuje rozhodování o způsobu financování, o investování kapitálu s cílem jeho zhodnocení a o peněžním hospodaření. Finanční plánování má v systému plánování společnosti své specifické postavení.

Základním cílem finančního plánování je splnění obecného cíle společnosti, tj. maximalizace jeho tržní hodnoty (u akciové společnosti obchodované na kapitálových trzích se jedná o maximalizaci tržní ceny akcie).

Finanční plánování zahrnuje tyto kroky:

1. analýza finančních a investičních možností, jež má společnost k dispozici,

2. promítnutí budoucích důsledků současných rozhodnutí, jehož cílem je vyhnout se případným překvapením,
  3. zvolení jednotlivých alternativ, které jsou včleněny do konečného finančního plánu,
  4. měření konečné výkonnosti finančního plánu v porovnání se stanovenými cíli.
- (Kislingerová, 2010, s. 131)

Informace pro finanční plány získává společnost jak z vnitřních, tak i z vnějších zdrojů. Po analýze jednotlivých údajů a sestavení plánu, jsou zvoleny cesty, jak těchto cílů dosáhnout. V závěru si společnost volí „optimální cíl“ a variantu, jíž bude tohoto cíle dosaženo. Základní části finančního plánu tvoří: výkaz rozvahy, výkaz zisků a ztrát a výkaz popisující zdroje a užití hotovosti. Další nedílnou součástí plánu je část určená kapitálovým výdajům, které jsou rozepsány dle jednotlivých kategorií, dále se plán neobejde bez komentáře, k čemu jsou tyto investice nutné a jaké obchodní strategie s nimi lze dosáhnout.

Finanční plán je specifickou formou podnikatelského záměru, který stanovujeme zpravidla na běžný obchodní rok (ten je rozdělen do jednotlivých měsíců) s výhledem na další jeden až tři roky. Výslednou veličinou finančního plánu je buď potřeba, nebo naopak přebytek finančních prostředků v jednotlivých měsících. Společnost tak může podnikat příslušné kroky k zajištění potřebného kapitálu nebo naopak plánovat rozvojové investice či jiné použití finančních přebytků. Požadavky na efektivní plánování:

- prognózování,
- nalezení optimálního finančního plánu,
- aktualizace finančního plánu. (Kislingerová, 2010, s. 131-132)

## 1.2 Kroky finančního plánování

Finanční plánování podniku lze rozdělit do šesti kroků:

1. Projekty finančních výkazů a použití těchto odhadů k analýze dopadů na operační plány o předpokládaných ziscích a různých finančních poměrech. Výstupy mohou být také použity pro monitorování činností poté, co je daný plán dokončen a vejde v platnost. Rychlé povědomí o odchylkách od plánu je nezbytné v dobrém řídicím systému, což je zásadní pro úspěch podniku v měnícím se světě.
2. Stanovit finanční prostředky potřebné pro podporu pětiletého plánu. To zahrnuje finanční prostředky na zařízení a vybavení, dále zásoby a pohledávky, programy pro výzkum a vývoj a velké reklamní kampaně.

3. Prognózy dostupnosti fondů v průběhu příštích pěti let. Jde o odhady fondů, které by měli být generovány interně, stejně jako ty, které by měli být získány z externích zdrojů. Jakékoli omezení, týkající se provozních plánů stanovených finančními omezeními musí být do plánu zahrnuty: jde o omezení týkající se míry zadlužení, současného poměru a poměrů na pokrytí.
4. Zavést a udržovat systém kontrol, jenž má řídit přidělování a využívání finančních prostředků v rámci firmy. V podstatě se jedná o ujištění se, že základní plán je prováděn správně.
5. Vypracovat postupy pro nastavení základního plánu, jestliže se ekonomické prognózy, na kterých byl plán založen, nenaplní. Například, pokud se ekonomika ukáže silnější, než se předpokládalo, pak se musí tyto nové podmínky odrazit ve vyšších výrobních plánech, větších marketingových kvótách atd., a tak rychle jak je to možné. Krok 5 je ve skutečnosti „zpětná vazba“, která spouští změny finančního plánu.
6. Zřídit vyrovnávací systém odměňování managementu. Je důležité zajistit takový systém odměňování, aby bylo zajištěno to, co akcionáři chtějí – maximalizace ceny akcie. (Brigham a Houston, 2000, s. 650-652)

### 1.3 Klasifikace finančních plánů podle času

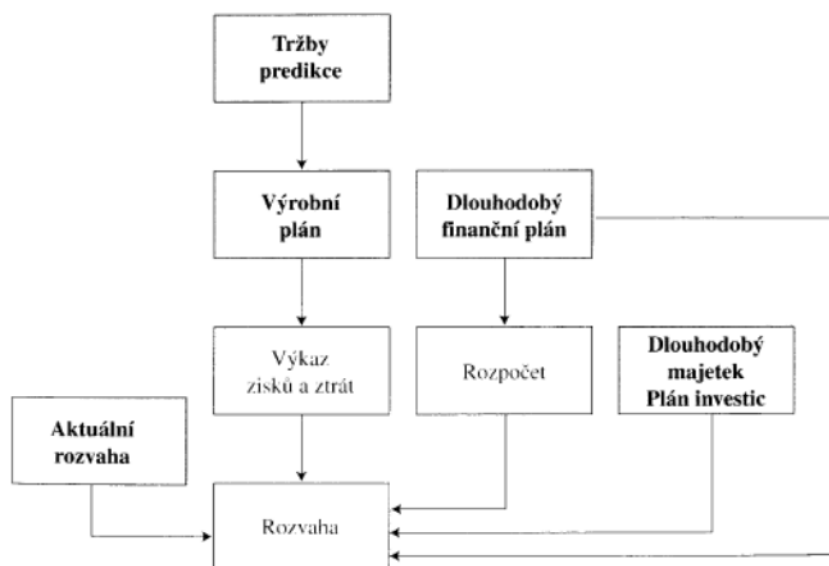
Dle časového horizontu rozlišujeme plány na krátkodobé a dlouhodobé. V případě krátkodobých finančních plánů (roční a kratší časový horizont) se jedná o podrobné plánování, neboť se pracuje s relativně jistými informacemi, v případě dlouhodobého finančního plánování (na více let) jde pouze o hrubé plánování. (Kislingerová, 2010, s. 132)

U **krátkodobých finančních plánů** činí plánovací horizont zpravidla 12 měsíců. Úkolem krátkodobého finančního plánování je v první řadě zabezpečit krátkodobé vnější finanční zdroje. Krátkodobá finanční plánování se zpravidla týkají plánování běžné hospodářské činnosti (např. plánování krátkodobých aktiv a pasiv). Nástrojem krátkodobého plánování je peněžní rozpočet, jedná se o rozpočet všech příjmů a všech výdajů.

**Krátkodobý finanční plán** společnosti zahrnuje následující:

- plánování výnosů, nákladů a zisku,
- roční plán cash flow,
- plánování aktiv a pasiv,

- rozpočty peněžních příjmů a výdajů. (Kislingerová, 2010, s. 133)



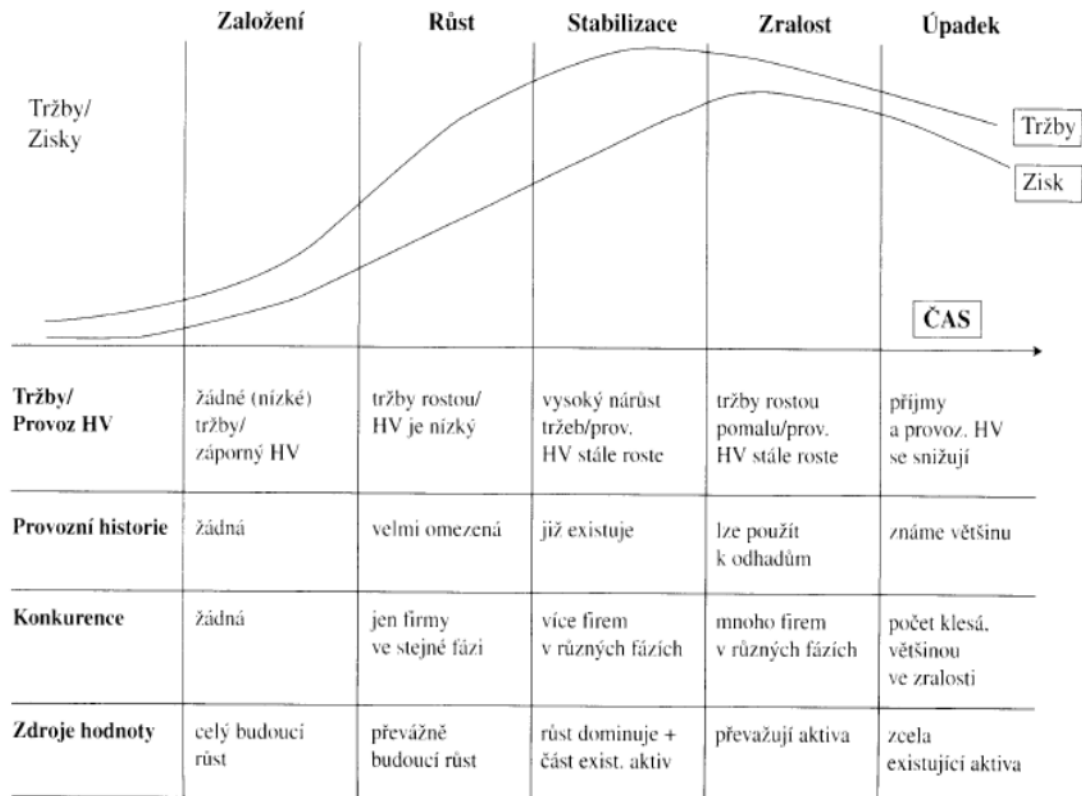
Obrázek 1: Krátkodobé finanční plánování (Kislingerová, 2010, s. 137)

V případě **dlouhodobého finančního plánování** se plány standardně stanovují na 5 let, některé společnosti své plány ovšem stanovují i na 10 a více let. Plánování slouží k realizaci podnikatelského záměru a jeho úkolem je obstarat efektivně kapitál. Dlouhodobé plánování musí explicitně reagovat na jednotlivé fáze životního cyklu podniku a reflektovat specifika, která z něj plynou. Dlouhodobé cíle podniku jsou zajišťovány dlouhodobými finančními plány, především rozpočtem finančních zdrojů a potřeb. Jednotlivé propočty dlouhodobé kapitálové potřeby zahrnují následující: založení podniku, rozšíření kapacit a restrukturalizace podniku.

**Dlouhodobý finanční plán** společnosti zahrnuje následující:

- analýzu finanční situace,
- plán tržeb,
- plán cash flow,
- plánovanou rozvahu,
- investiční rozpočet,
- rozpočet externího financování,
- plán nákladů a výnosů. (Kislingerová, 2010, s. 132-133)





Obrázek 2: Model životního cyklu podniku (Kislingerová, 2010, s. 134)

## 2 TVORBA FINANČNÍHO PLÁNU

Finanční plán je nezbytnou součástí podnikatelského plánu a je považován za klíčový předpoklad pro systematické řízení podniku. Finanční plán je vypracováván v pravidelných intervalech a dělí se na dlouhodobý finanční plán (na více let dopředu) a na krátkodobý finanční plán (na následujících 12 měsících). Každý tento plán by měl vycházet z určité strategie podniku, sledovat jeho cíle a vyústit ve vypracování tří základních finančních výkazů, rozvahy, výsledovky a plánu cash flow.

Finanční plán představuje pro mnohé podnikatele složitý proces, jelikož klade vysoké nároky na jeho znalosti a schopnosti, ovšem pro efektivní podnikatelskou činnost je ale nezbytností a jeho správné sestavení může pro podnik znamenat určitou hranici mezi úspěchem a neúspěchem. (Podnikator.cz, ©2012)

### 2.1 Analýza okolí podniku

Tato analýza se orientuje na faktory, které působí v okolí podniku a které ovlivňují a v budoucnu budou i nadále ovlivňovat jeho strategické postavení. Analýza okolí podniku se soustřeďuje na vlivy trendů jednotlivých složek makrookolí a mikrookolí a na jejich vzájemné vazby a souvislosti.



Obrázek 3: Okolí podniku (Buchta a Sedláčková, 2006, s. 13)

Je důležité, aby na analýzu minulého a současného stavu navázala prognóza budoucího vývoje. Z toho důvodu se zkoumá vývoj všeobecných vnějších faktorů, těch, které ovlivnily minulý a současný stav podniku a lze o nich předpokládat, že i v budoucnu sehrají významnou roli. Nicméně je nutno věnovat pozornost i nově vzniklým a doposud nepoznaným faktorům. Analýza okolí podniku a předvídaní jeho budoucího vývoje je základním východiskem procesu určení strategických cílů podniku a tvorby jeho strategie. Základním

úkolem této analýzy je vymezení okolí a identifikace jeho základních faktorů, vazeb a souvislostí mezi nimi. (Buchta a Sedláčková, 2006, s. 13-14)

### 2.1.1 Analýza makrookolí

Do makrookolí podniku jsou zařazeny vlivy demografické, přírodní, politické, legislativní, ekonomické, sociokulturní, geografické, technologické, inovační, ekologické, aj. To znamená, že některé z vlivů působících na podnik jsou hmotné a jiné jsou nehmotné. Při analýze makrookolí je nutno vycházet z analýzy vzdáleného prostředí, jež je globální makroprostředí, a poté směřovat dolů, k lokálnímu prostředí. Nezbytné je vybrat ze všech faktorů jen ty, které jsou pro daný podnik důležité. (Jakubíková, 2013, s. 99)

Pro zhodnocení makrookolí lze využít PEST analýzu, která zkoumá následující faktory:

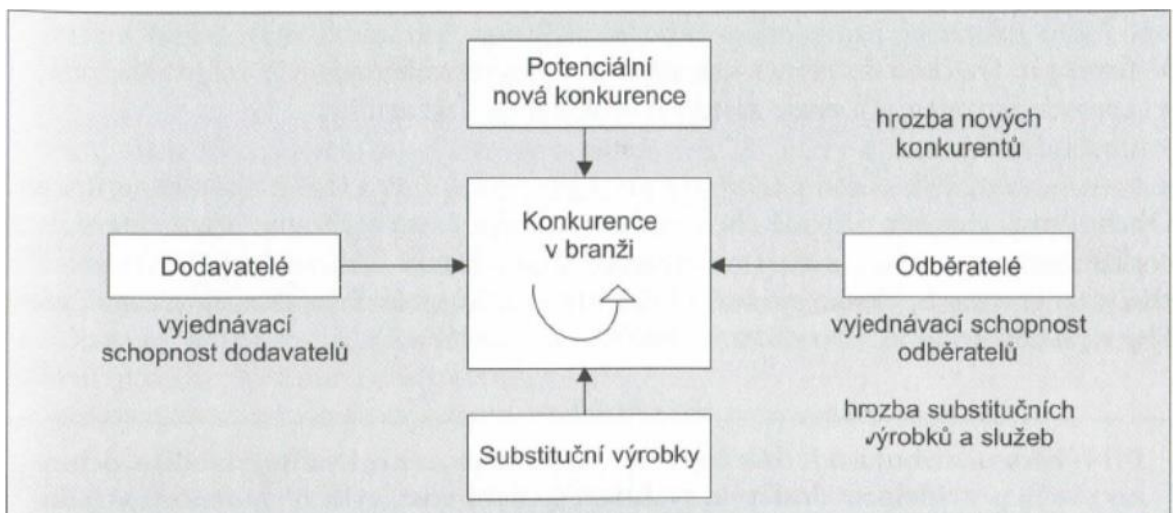
1. **Politické a legislativní faktory** – tyto faktory představují pro podnik jak příležitosti tak také ohrožení. Politická omezení se vyskytují v každém podniku a to především skrze daňové zákony, protimonopolní zákony, regulaci importu a exportu, cenovou politiku, ochranu životního prostředí, atd. Mezi politické faktory lze zařadit také politickou stabilitu (hlasování o důvěře vlády, předčasné volby, apod.).
2. **Ekonomické faktory** – tyto faktory vyplývají z ekonomické podstaty a rozvoje a jsou charakterizovány stavem ekonomiky. Podnik je při svém rozhodování zásadně ovlivněn vývojem makroekonomických trendů, mezi základní makroekonomické indikátory patří míra ekonomického růstu, úroková míra, směnný kurz, míra inflace, atd.
3. **Sociální a demografické faktory** – mezi sociální faktory lze zařadit změny ve spotřebitelském chování zákazníků v důsledku změn v jejich sociálním chování, změny v životním stylu, důraz na upevňování zdraví, volnočasové aktivity. Mezi demografické faktory patří např. struktura obyvatelstva, úroveň vzdělání, stárnutí populace, atd.
4. **Technologické faktory** – podnik by měl být informován o technických a technologických změnách, které v jeho okolí probíhají, jelikož by tyto změny mohly významným způsobem ovlivnit okolí, ve kterém podnik působ. Charakteristické jsou tyto trendy: tempo technologických změn se zrychluje, výrobky rychle zastarávají, vytváří se nové výrobní možnosti, zkracuje se průměrný životní cyklus výrobků. (Buchta a Sedláčková, 2006, s. 16-18; Srpová et al., 2011, s. 164-165)

### 2.1.2 Analýza mikrookolí

Do mikrookolí lze zařadit následující: partnery, zákazníky, konkurenci, veřejnost, aj. Veřejnost neboli ovlivňovatelé se člení na finanční veřejnost, vládní veřejnost, místní veřejnost, občanská sdružení a organizace, všeobecnou veřejnost, sdělovací prostředky a vnitřní veřejnost (zaměstnanci).

Cílem analýzy mikrookolí je identifikovat základní hybné síly, které v daném odvětví působí a určitým způsobem ovlivňují činnost podniku. Chování podniku není ovlivňováno jen konkurencí, ale současně také chováním odběratelů a dodavatelů, substitučním zbožím a potencionálními novými konkurenty. Tyto zmíněné konkurenční faktory jsou zachyceny v Porterově modelu pěti sil:

1. hrozba nových vstupů do odvětví – *hrozba nových konkurentů*,
2. soupeření mezi stávajícími podniky – *konkurence v branži*,
3. hrozba náhražek – *hrozba substitučních výrobků a služeb*,
4. dohadovací schopnosti odběratelů – *vyjednávací schopnosti odběratelů*,
5. dohadovací schopnosti dodavatelů – *vyjednávací schopnosti dodavatelů*. (Jakubíková, 2013, s. 102-103)



Obrázek 4: Porterův model pěti sil (Jakubíková, 2013, s. 103)

## 2.2 SWOT analýza

SWOT analýzu lze definovat jako univerzální analytickou techniku zaměřující se na zhodnocení vnitřních a vnějších faktorů, které ovlivňují úspěšnost dané organizace či jiného konkrétního záměru. SWOT analýza se nejčastěji využívá v rámci strategického řízení.

Podstatou této analýzy je identifikovat silné a slabé stránky konkrétní organizace a příležitosti a hrozby vnějšího prostředí působícího na konkrétní organizaci. SWOT analýza hledá určité cesty, jak by se dalo využít zjištěných silných stránek a příležitostí a naopak jak by bylo možno eliminovat slabé stránky organizace a hrozby. (Managementmania.com, ©2015)



Obrázek 5: SWOT analýza (Managementmania.com, ©2015)

### 2.3 Finanční analýza

Finanční analýza podniku představuje proces, při němž dochází k zjišťování a vyvozování závěrů z výsledků finančního hospodaření minulých či budoucích období, současně ze zjišťování silných a slabých stránek podniku, testování jednotlivých finančních parametrů a ověřování jejich skutečné vypovídací schopnosti.

Postup práce finančního analytika:

- stanovení účelů finanční analýzy, provedení výběru vyšetřované osoby,
- příprava vstupních dat,
- základní vyšetření,
- specifické vyšetření,
- stanovení diagnózy a léčebného procesu.

V průběhu finanční analýzy může finanční analytik vystupovat jako *interní analytik* (má k dispozici interní materiály) nebo jako *externí analytik* (má k dispozici pouze veřejně dostupné informace).

Existuje mnoho účelů, pro něž se provádí finanční analýza, jsou jimi:

- příprava podkladů pro interní rozhodování managementu podniku,

- potřeba banky si připravit dostatečné informace pro přijetí rozhodnutí zda poskytnout či neposkytnout klientovi určitou službu,
- příprava podkladů pro rozhodování o investicích do akcií či dluhopisů,
- příprava podkladů pro rozhodování o fúzích a akvizicích, atd.

Zdroje informací pro finanční analýzu jsou získávány z účetních výkazů sestavovaných daným podnikem. Ze zákona o účetnictví mají podniky za povinnost sestavovat řádné účetní výkazy jednou ročně, a to ke konci účetního období, což se může jevit jako nedostatečné. Vývoj hospodaření společnosti v průběhu roku by muselo vycházet minimálně z měsíčních účetních výkazů. V mnoha případech nejsou ani tyto informace dostatečné a je nutné čerpat další údaje z jednotlivých účetních knih či dokonce přímo z jednotlivých účetních dokladů. (Marek a kol., 2006, s. 179-181)

### 2.3.1 Absolutní ukazatele

Absolutní ukazatele představují jednotlivé položky v daných účetních výkazech. Analýza těchto ukazatelů má dvě formy – horizontální a vertikální.

Horizontální analýza spočívá v určení rozdílů a indexů v hodnotách jednotlivých položek výkazů vybrané společnosti. Při této analýze jsou porovnávány data ve stejném řádku, odtud tedy pochází název horizontální.

Vertikální analýza se provádí tak, že se zjišťuje procentuální zastoupení jednotlivých položek za různá účetní období a tyto hodnoty se následně porovnávají. Při této analýze jsou porovnávány jednotlivá data ve sloupci, tudíž tedy název vertikální. (Bohanesová, 2007, s. 43-44)

### 2.3.2 Rozdílové ukazatele

Rozdílové ukazatele slouží k analýze a řízení finanční situace podniku a to především s orientací na jeho likviditu. Tyto ukazatele bývají někdy označovány i jako finanční fondy nebo také fondy finančních prostředků. Základní rozdílové ukazatele jsou následující:

#### 1. Čistý pracovní kapitál

Je nejčastěji užívaným rozdílovým ukazatelem a základem pro jeho výpočet je rozvaha. Pracovní kapitál je tvořen oběžným majetkem (tj. zásoby, pohledávky a krátkodobý finanční majetek), čistý pracovní kapitál lze získat po odečtení krátkodobých závazků podniku. Pracovní kapitál je určitým kompromisem finanční stability a omezování nákladů

kapitálu, tzn., že pokud chce být podnik likvidní, musí mít potřebnou výši relativně volného kapitálu, tj. *čistého pracovního kapitálu*. Tento kapitál je následně využíván k zajištění hladkého průběhu hospodářské činnosti, nikdy ovšem nelze přesně říci, jaká je optimální výše tohoto kapitálu, u každé společnosti je to individuální.

## 2. Čisté pohotové prostředky

Tyto prostředky se využívají pro určení okamžité likvidity právě splatných krátkodobých závazků. Pohotové peněžní prostředky jsou tvořeny jen hotovostí a zůstatkem na běžném účtu (jedná se o nejvyšší stupeň likvidity), čisté pohotové prostředky získáme po odečtení okamžitě splatných závazků.

## 3. Čistý peněžní majetek

Čistý peněžní majetek znázorňuje střední cestu mezi výše uvedenými ukazateli.

Tento ukazatel zahrnuje do oběžných aktiv také krátkodobé pohledávky (bez vymahatelných), čistý peněžní majetek získáme následovně po odečtení zásob, nelikvidních pohledávek a krátkodobých závazků. (Zemánek a Konečný, 2013, s. 47-48)

### 2.3.3 Poměrové ukazatele

Poměrové ukazatele jsou základním nástrojem finanční analýzy, patří mezi nejoblíbenější metody, a to z toho důvodu, že umožňují získat rychlý a nenákladný obraz o základních finančních charakteristikách podniku. Poměrových ukazatelů je velké množství, proto se třídí do skupin dle jednotlivých oblastí finanční analýzy, jsou jimi: ukazatele zadluženosti, likvidity, rentability, aktivity a ukazatele kapitálového trhu. (Pavelková a Knápková, 2006, s. 68)

**Ukazatele zadluženosti** – poměřují vztah mezi cizími a vlastními zdroji. I vysoká zadluženost podniku, ještě nemusí být jeho negativní charakteristikou, jelikož v dobře fungujícím podniku může vysoká finanční páka přispívat k rentabilitě vlastního kapitálu. Při analýze zadluženosti je důležité zjistit, který majetek byl pořízen na leasing, jelikož se tyto hodnoty neobjevují v rozvaze, ale jen ve výsledovce, proto je důležité využívat současně ukazatelů na bázi výsledovky, ty zohledňují schopnost podniku splácet náklady na cizí kapitál. (Kislingerová a Hnilica, 2005, s. 34-35)

Při analýze zadluženosti by mělo být dodrženo zlaté pravidlo financování, které stanovuje, že dlouhodobý majetek podniku by měl být krytý dlouhodobými zdroji, a využití vlastních zdrojů by mělo převyšovat využití cizích zdrojů financování. Nejpoužívanějšími ukazateli

zadluženosti jsou celková zadluženost, míra zadluženosti, úrokové krytí, krytí dlouhodobého majetku vlastním kapitálem a krytí dlouhodobého majetku dlouhodobými zdroji. (Zemánek a Konečný, 2013, s. 54-56)

**Ukazatele likvidity** – trvalá platební schopnost podniku je jedna ze základních podmínek jeho úspěšné existence. Podnik je platebně schopný v případě, jestliže má ke dni splatnosti více pohotových peněžních prostředků nežli splatných závazků. Platební schopnost podniku se měří za pomoci poměru krátkodobých oběžných aktiv (zásoby, krátkodobé pohledávky a krátkodobý finanční majetek) a krátkodobých dluhů (součet krátkodobých závazků, krátkodobých bankovních úvěrů a finančních výpomocí). (Hrdý a Horová, 2009, s. 129)

Likviditu podniku lze hodnotit pomocí tří ukazatelů, kterými jsou okamžitá likvidita (likvidita I. stupně), pohotová likvidita (likvidita II. stupně) a běžná likvidita (likvidita III. stupně). Okamžitá likvidita by měla nabývat hodnot v rozmezí 0,2 - 0,5, pohotová likvidita hodnot v rozmezí 1 - 1,5 a běžná likvidita hodnot v rozmezí 1,5 – 2,5. (Zemánek a Konečný, 2013, s. 57-58)

**Ukazatele rentability** – jinak nazývány také jako ukazatele výnosnosti vloženého kapitálu, měří schopnost podniku vytvářet nové zdroje a dosahovat zisku použitím investovaného kapitálu. Rentabilita je určitou formou vyjádření míry zisku a slouží jako hlavní kritérium pro alokaci kapitálu. Jednotlivé rentability podniku získáme jako podíl zisku k vybrané položce rozvahy či výsledovky. Ukazatele rentability poměřují výsledek hospodaření s jinými veličinami vybraného podniku, z důvodu zhodnocení úspěšnosti při dosahování podnikových cílů. (Pavelková a Knápková, 2006, s. 77-78)

Mezi nejčastěji používané ukazatele patří rentabilita tržeb (ROS), rentabilita celkových vložených aktiv (ROA), rentabilita vlastního kapitálu (ROE) a rentabilita celkového investovaného kapitálu (ROCE). (Zemánek a Konečný, 2013, s. 50)

**Ukazatele aktivity** – jejich účelem je měřit schopnost podniku využívat investované finanční prostředky a pomocí nich lze zjistit, jestli je velikost jednotlivých položek aktiv v rozvaze v poměru k současným či budoucím hospodářským aktivitám podniku přiměřená. Tyto ukazatele znázorňují, jak efektivně podnik hospodaří se svými aktivy. Jestliže má podnik aktiv více, vznikají v podniku zbytečné náklady a nízký zisk, naopak pokud má podnik aktiv málo, přichází o tržby, které by mohl jinak získat. Ukazatele aktivity mají dvě podoby: rychlost obrátu (počet obrátek, tj. kolikrát se určitá položka obrátí či přemění do



jiné položky za určité období) a doba obratu (délka období, tj. období potřebné k uskutečnění jednoho obratu, vyjádřené v časové měrné jednotce, zpravidla ve dnech). Nejpoužívanějšími ukazateli aktivity jsou doba obratu zásob, doba obratu (splatnosti) pohledávek, doba obratu (splatnosti) krátkodobých závazků a obrat oběžných, stálých a celkových aktiv. (Zemánek a Konečný, 2013, s. 51-52)

**Ukazatele kapitálového trhu** – jinak řečeno také ukazatele tržní hodnoty, kombinují účetní údaje podniku (současnost) s očekáváním investorů (budoucnost). Tyto ukazatele tedy odrážejí očekávání investorů. Nejčastěji používanými ukazateli jsou zisk na akcii (využívá se ve většině ukazatelů souvisejících s rentabilitou akcií a problematikou dividend), P/E ratio (je nedílnou součástí burzovních zpráv a vyjadřuje kolikrát je tržní cena akcie vyšší než zisk na ni připadající), ukazatel P/BV (ukazuje, jak trh oceňuje hodnotu vlastního kapitálu podniku), dividendový výnos (poměr mezi dividendou a tržní cenou akcie) a podíl dividendy k zisku na 1 akcii (vyjadřuje, jaká část zisku byla jako dividendy vyplacena akcionářům). (Pavelková a Knápková, 2006, s. 81-83; Zemánek a Konečný, 2013, s. 59-61)

### 2.3.4 Souhrnné ukazatele

Souhrnné ukazatele nebo také jinak nazývané jako souhrnné indexy hodnocení podniku jsou ukazateli finančních podmínek podniku. Na rozdíl od jiných ukazatelů finanční analýzy, které vypovídají o podniku příliš jednostranně, a to buď pozitivně, nebo negativně, tak souhrnný index znázorňuje celkovou finanční charakteristiku podniku.

**Bankrotní indikátory** vypovídají o hrozbě bankrotu pro podnik, jsou významné pro věřitele, zjišťují, zda je podnik schopen dostát svým závazkům.

**Bonitní indikátory** značí míru kvality podniku dle výkonnosti, někdy nazývané též jako diagnostické indikátory. Tyto indikátory jsou zaměřeny na investory a vlastníky a závisí na kvalitě zpracování poměrových ukazatelů.

Významné souhrnné indexy jsou následující: Altmanova analýza (Z-skóre nebo Altmanův index finančního zdraví podniku) a Index IN05. (Toth a Barešová, 2013, s. 83-85)

## 2.4 Vize a cíle podniku

Vizi firmy se rozumí stanovení jejího dlouhodobého směru, neboli vytyčení „kam firma kráčí“. V podstatě se jedná o vyjádření určité budoucí pozice firmy, které by mělo být po-

chopitelné a srozumitelné pro všechny zainteresované strany, které jsou příjemci dané vize. Lze říci, že vize definuje, čím chce daná firma být. (Srpková et al., 2011, s. 163)

Za hlavní strategické cíle podniku lze považovat následující:

- *maximalizace tržní hodnoty firmy,*
- *optimalizace podnikového rizika,*
- *respektování časového faktoru.*

Stanovení finančních cílů podniku je nezbytnou součástí finančního řízení podniku, odpovídají nástrojům a informacím, které jsou na nižších stupních řízení obvykle k dispozici. Značné množství vytyčených cílů podniku přináší soulad ovšem i protiklady. Jako hlavní cíl podniku by měla být stanovena hodnota firmy, resp. její růst. Hlavním požadavkem na růst hodnoty firmy je zisk, aby byl tento cíl v praxi využitelný, je zapotřebí splnit alespoň dva předpoklady, kterými jsou:

- dostupnost průběžného ocenění firmy,
- management musí mít zájem na hodnotě firmy.

Finanční politika podniku, je chápána jako soubor cílů, kde, jejichž smyslem je dosažení podnikatelských cílů a zajištění potřebných finančních prostředků. Hlavním cílem finanční politiky podniku je zajištění likvidity, což je faktor přežití a minimalizace ceny peněz, což je faktor rentability. (Konečný a Zemánek, 2013, s. 65-66)

## **2.5 Strategie podniku**

Základem pro sestavení strategie podniku je nalezení určitých souvislostí mezi daným podnikem a jeho okolím. Hlavním úkolem strategie podniku je daný podnik připravit na nejrůznější situace, které by v budoucnu mohly nastat. Pro formulaci strategie podniku jsou zapotřebí výsledky strategické analýzy. Analýza je jedna z nejdůležitějších součástí vědecké metody a představuje rozklad určitého komplexu na jednotlivé části. Cílem tohoto rozkladu je odhalit jednotu a zákony diferencovaného celku.

Cílem analýzy je identifikace, analýza a zhodnocení všech faktorů, které v budoucnu budou mít vliv na konečnou volbu cílů a strategie podniku. Základem je posouzení vzájemných vztahů a souvislostí, které mezi danými faktory existují. S ohledem na cíle analýzy lze stanovit dva základní typy, a to analýzu orientovanou na vnější okolí a analýzu orientovanou na vnitřní zdroje a schopnosti daného podniku.

Výsledky strategické analýzy představují výhodiska, která vedou k určení jednotlivých zdrojů konkurenčních výhod a současně také k vymezení konkurenční pozice podniku. Jedná se např. o SWOT analýzu, jejímž cílem je identifikovat silné a slabé stránky daného podniku a porovnat je se zjištěnými příležitostmi a hrozbami pro podnik. (Buchta a Sedláčková, 2006, s. 8-10; Kopřivová, 2010, s. 8-9)

## 2.6 Metody finančního plánování

Manažer podniku může při tvorbě finančních plánů využít různých metod, modelů a technik, mezi ty základní patří následující:

- **metoda procentuálního podílu na tržbách** – tato metoda předpokládá stabilní poměr tržeb k určitým nákladům a k zisku, pomocí této metody se sestavuje především plán peněžních toků, na nějž navazuje plánovaná rozvaha a plánovaná výsledovka posledního roku plánovaného období. Touto metodou vzniká rámcový finanční plán, který je vhodný především pro konfrontaci s připravovanými investičními projekty. Pro jednotlivé roky je dále zapotřebí také upřesnit rozpočet dlouhodobých externích zdrojů.
- **regresní metoda** – zohledňuje statisticky ověřenou skutečnost proměnlivého vztahu dvou veličin, využití této metody je vhodné pro plánování v delším období a v případech, kdy jsou v podniku k dispozici delší časové řady.
- **metoda poměrových finančních ukazatelů** – využití pro tvorbu plánované rozvahy, nebo pro korekce východiskové rozvahy sestavené za pomoci metody procentuálního podílu na tržbách. Podstata této metody spočívá ve využití poměrových ukazatelů a plánovaných tržeb při tvorbě plánované rozvahy, tyto poměrové ukazatele znázorňují hodnoty, kterých chce daný podnik v budoucnu dosáhnout.
- **analýza nulového bodu** – tato metoda zkoumá změnu velikosti zisku a prodejních cen výrobků, a to v závislosti na rozpouštění fixních nákladů na danou velikost produkce. Metodu lze využít při zjišťování minima podnikatelské aktivity (hranice, pod kterou tržby nesmí klesnout).
- **finanční modely** – lze využít dvou matematických modelů, a to buď simulačního modelu finančního plánu (pomáhají vypracovat plánované dokumenty v několika variantách) nebo optimalizačního modelu finančního plánu (pomáhá hledat nejlepší řešení při určitých předpokladech a omezeních). (Pavelková a Knápková, 2006, s. 219-221)

### 3 DLOUHODOBÝ FINANČNÍ PLÁN

Dlouhodobý finanční plán, jak už vyplývá z názvu, se sestavuje na delší časové období, zpravidla v rozmezí 2 – 5 let. Základem plánování je předvídat na několik let dopředu. Rozhodnutí podniku jsou dlouhodobého charakteru a musí být učiněna dříve, než jsou realizována. (Knápková a Pavelková, 2006, s. 216)

Dlouhodobé finanční plánování je úzce spjato s investičním rozhodováním a dlouhodobým financováním vybraného podniku. Dlouhodobý finanční plán je tvořen:

- plánovanou rozvahou,
- plánovaným výkazem zisku a ztrát,
- plánovaným přehledem o peněžních tocích,
- plánovaným rozdělením výsledku hospodaření,
- plánovaným propočtem daně z příjmu. (Horová a Hrdý, 2009, s. 140)

Dlouhodobý rozvoj podniku souvisí s potřebou získat externí zdroje, kterými jsou např. dlouhodobý úvěr, zdroje z emise cenných papírů, atd. Finanční plánování vychází z dosavadního vývoje a úrovně podniku zhodnocené finanční analýzou, dále z prognózovaného vývoje prodeje a z vývoje ekonomického prostředí. Další podmínkou je posouzení velikosti a struktury finančních zdrojů, získané z plánovaného výkazu zisku a ztrát, rozpočtu externího financování a plánované rozvahy. Finanční plány bývají sestaveny v několika variantách, z nichž se vybírá varianta optimální, která se hodnotí pomocí finanční analýzy. (Knápková a Pavelková, 2006, s. 216-217)

Dlouhodobé finanční plánování lze rozdělit na 3 základní fáze, jsou jimi:

- **Rámcový dlouhodobý finanční plán (odpovídající strategickým cílům)** – jeho účelem je posoudit možnosti a způsoby finančního zajištění vybraných strategických cílů a stanovení jednotlivých kritérií finanční politiky pro posouzení strategických cest z hlediska budoucích efektů.
- **Rozpočty strategických projektů (zabezpečující strategické cesty)** – možnost identifikovat plánované výdaje s nimi spojené, a to investiční i neinvestiční (tzv. provozní).
- **Rozvinutý dlouhodobý finanční plán (odpovídající cílům a cestám)** – tento plán se člení na jednotlivé roky a vzniká uvedením plánovaných příjmů a výdajů do soula-

du s údaji, které vyplývají z dlouhodobých rozpočtů, a naopak. (Grünwald a Holečková, 2007, s. 255-257)

### 3.1 Plánovaný výkaz zisku a ztrát

Plánovaný výkaz zisku a ztrát je považován za nejdůležitější složku strategického plánování. Z tohoto plánu vychází výnosy, náklady a dosažený hospodářský výsledek v jednotlivých letech. (Fotr a kol., 2012, s. 183)

**Plán tržeb** podniku musí vycházet z jeho obchodního plánu, jenž by se měl opírat o marketingovou studii. Od výše tržeb se odvíjí mnoho jiných dalších plánovaných veličin. Růst objemu prodeje je závislý na mnoha faktorech, kterými jsou např. inflace, kapacitní možnosti podniku, atd. Tržby nebývají uváděny jako celek, ale naopak v jednotlivém členění, a to dle druhu prodávaných výrobků, zboží či poskytovaných služeb. (Marek a kol., 2006, s. 500)

Další hodnoty pro plánovaný výkaz zisku a ztrát, např. jako **je změna stavu vnitropodnikových zásob** se získává z plánované rozvahy, při plánování **aktivace** se vychází z aktivace majetku a vnitropodnikových služeb. (Marek a kol., 2006, s. 500)

Další výnosy podniku lze rozdělit na ty, které mohou mít větší význam (tržby z prodeje dlouhodobého majetku, finanční výnosy) a ty, které mají obvykle menší váhu (výnosy úrokové resp. výnosy z krátkodobého finančního majetku). (Fotr a kol., 2012, s. 185)

**Plánované náklady** podniku lze rozdělit dle způsobu stanovení:

- přímé náklady (variabilní) – tyto náklady jsou závislé na objemu produkce,
- náklady závislé na určitých položkách strategického plánování (finanční náklady),
- náklady závislé na jiných faktorech (režijní náklady). (Fotr a kol., 2012, s. 185)

**Plán nákladů** se skládá ze čtyř položek, kterými jsou spotřeba materiálu, energie, ostatních neskladovatelných dodávek a prodané zboží. (Marek a kol., 2006, s. 500)

Při **plánování služeb** se oddělují jednotlivé nákladové položky, jako jsou opravy a udržování, reprezentace, cestovné, reklama, nájemné a ostatní služby. Služby podniku lze také rozdělit na přímé a nepřímé. (Marek a kol., 2006, s. 500)

**Plánovaný hospodářský výsledek** lze získat jako rozdíl mezi plánovanými výnosy a plánovanými náklady v jednotlivých letech plánovacího období. Takto získáme hospodářský výsledek před zdaněním. Pro zjištění hospodářského výsledku po zdanění je nezbytné vy-

číslit daň z příjmu v jednotlivých letech. Výše daně z příjmu je závislá na dvou faktorech, a to výši daňové základny a velikosti sazby daně z příjmů. (Fotr a kol., 2012, s. 186)

### **3.2 Plánovaná rozvaha**

Plánovaná rozvaha znázorňuje vývoj majetku podniku a zdroje jeho financování. Rozvaha se dělí na aktiva a pasiva. Při postupu plánování položek aktiv se vychází z toho, zda se jedná o dlouhodobý majetek či oběžná aktiva. Základem u dlouhodobého majetku je investiční program a plán divestic (jde o odprodej jednotlivých složek DM, odstavení určitého výrobního zařízení a jeho jednorázový odpis, aj.), kdy z investičního programu vyplývají přírůstky majetku a naopak z plánu divestic úbytky majetku. Při plánování oběžných aktiv lze využít dvou metod, jimiž jsou metoda procentní a metoda ukazatelů obratu. Složka pasiv podniku se skládá z vlastního kapitálu a cizích zdrojů. Ke zvýšení vlastního kapitálu dochází díky položce nerozdělený zisk po zdanění, jenž se získá z plánu cash flow. Plánovanou výši vlastního kapitálu lze odvodit také ze součtu strany aktiv dle míry dlouhodobé zadluženosti. Z rozdílu mezi výchozí a plánovanou hodnotou vlastního kapitálu lze odvodit, kolik by mělo zůstat nerozděleného zisku. (Roubíčková a Růčková, 2012, s. 187; Fotr a kol., 2012, s. 188; Grünwald a Holečková, 2008, s. 142-143)

### **3.3 Plán cash flow**

Plánovaný výkaz cash flow je jednou ze tří základních částí finančního plánování. Tento výkaz zobrazuje na jedné straně příjmy podniku, které zvyšují peněžní fondy podniku a na straně druhé výdaje podniku, které tyto fondy snižují. Pro sestavení plánu cash flow je tedy stěžejní stanovit všechny příjmy a výdaje vybraného podniku za dané období. Peněžní toky podniku lze rozdělit na tři základní části, jsou jimi toky provozní, investiční a finanční. (Fotr a kol., 2012, s. 193)

Tabulka 1: Struktura plánu cash flow (Grünwald a Holečková, 2008, s. 139)

1. Tržby (jen orientačně, neovlivňují další propočty)
2. Provozní zisk (před úroky a zdaněním)
3. Daň z příjmů připadající na částku na ř. 2 (-)
<b>4. Provozní zisk po zdanění (ř.2 - ř.3)</b>
5. Odpisy DHM (-)
<b>6. Čistý peněžní tok z provozní činnosti (ř.4 - ř.5) (+,-)</b>
7. Výdaje na pořízení stálých aktiv (-)
8. Změna pracovního kapitálu (+,-)
9. Příjmy z vyřazení stálých aktiv (+)
<b>10. Čistý peněžní tok z investiční činnosti (ř.7, ř.8 a ř.9) (+,-)</b>
<b>11. Volný peněžní tok (ř.6 + ř.10)</b>
12. Zdaněné úroky (-)
13. Výdaje ze zadrženého zisku (zejména dividendy) (-)
14. Změna základního kapitálu a kapitálových fondů (+,-)
15. Změna dlouhodobých závazků (+,-)
16. Změna dlouhodobých bankovních úvěrů (+,-)
<b>17. Čistý peněžní tok z finanční činnosti (ř.12 až ř.16) (+,-)</b>

Pro kontrolu platí následující podmínky:

- součet ř.6, ř.10 a ř.17 musí mít hodnotu nula,
- ř.11 a ř.17 jsou stejné částky, jen s opačným znaménkem.

V první fázi plánování cash flow vytváří manažer hrubý rámec několikaletého plánu (vymezení sumárních hodnot za celé plánované období). Ve druhé fázi dochází k zaplnění ročního sloupce dle údajů v detailních dokumentech (tj. plán tržeb, investiční rozpočet, rozpočet volných peněžních toků a rozpočet dlouhodobého externího financování). (Grünwald a Holečková, 2008, s. 140)

## 4 KRÁTKODOBÝ FINANČNÍ PLÁN

Krátkodobý finanční plán se využívá pro období v časovém rozmezí několika měsíců až 1 roku a slouží k operativnímu řízení podniku. Tyto plány souvisí s běžnou hospodářskou činností podniku a jsou základem pro plánování peněžních příjmů a výdajů, dále získávání krátkodobých externích finančních zdrojů, jejichž cílem je zajištění likvidity podniku. (Knápková a Pavelková, 2006, s. 217)

Krátkodobý finanční plán zaznamenává činnosti podniku, které efektivně využívají zdroje pořízené v minulosti, a ty které vytváří předpoklady pro plnění budoucích finančních cílů. Krátkodobý plán upřesňuje záměry pro první rok v dlouhodobém finančním plánu, jde o tzv. prováděcí součást dlouhodobého plánu. Krátkodobý plán by měl být sestavován v souvislosti s aktualizací dlouhodobého plánu. (Grünwald a Holečková, 2008, s. 158)

Krátkodobý finanční plán je charakterizován následujícími specifickými rysy:

- plán je sestaven v intervalu jednoho roku,
- předmětem plánování je provozní činnost podniku,
- nástrojem k sestavení tohoto plánu je plánování hotovosti,
- cílem plánu je zajištění dostatečné likvidity (sestavení plánu finančních toků),
- součástí plánu je plánovaná výsledovka s odhadovanými hodnotami nákladů a výnosů,
- z plánu finančních toků je možné sestavit plánovanou rozvahu. (Bohanesová, 2007, s. 59-60)

Krátkodobý finanční plán se člení na kratší časová období. Současně s ročními plány existují i jiné nástroje operativního řízení, jsou jimi rozpočty a kalkulace. Finanční plány vychází z jednotlivých rozpočtů, jestliže se objeví v rámci rozpočtu důležitá informace, se kterou se v plánu nepočítalo, musí být tento plán upraven. Nejdůležitějším rozpočtem je rozpočet příjmů a výdajů, jenž bývá sestavován i na kratší období než je 1 rok (jsou jimi rozpočty čtvrtletní, měsíční, týdenní a denní). (Knápková a Pavelková, 2006, s. 218)

Krátkodobý finanční plán zahrnuje tři základní kroky finančního plánování, jsou jimi:

### **Plánovaný výkaz zisku a ztrát (výsledovka)**

Plánovaný výkaz zisku a ztrát neboli plánovaná výsledovka se sestavuje v kalkulačním členění a je základním dokumentem krátkodobého finančního plánu. (Grünwald a Holečková, 2008, s. 161)



Výši zisku dané společnosti ovlivňuje množství prodaných výrobků a služeb, dále plánovaný provozní zisk a vývoj nákladů. Plánovaná výsledovka vychází z očekávaných skutečností běžného roku a reagují na nastávající změny, kterými mohou být uvedení dlouhodobého majetku do provozu, zavedení nových výrobků do výroby a opuštění některých aktivit.

Předpokladem růstu objemu prodeje jsou následující možnosti, a to nové distribuční cesty, růst kvality, design výrobků, garance a výzkumně vývojová činnost. Důležitým hlediskem při plánování tržeb je specifikovat, jaké změny by mohly nastat a jaký bude jejich vliv v relativním vyjádření. V plánované výsledovce se kladou stejné nároky na plánování výnosů, tak jako na plánování nákladů, jelikož jsou tržby základním kamenem při propočtu zisku a příjmů.

Zvýšení provozního ziskového rozpětí při určité úrovni nákladů přichází v úvahu v případě výroby zcela nových výrobků, které disponují mimořádnými vlastnostmi. Na ziskové rozpětí mají vliv také změna struktury prodeje a vyřazení ztrátových nebo málo ziskových výrobků.

Na vývoj nákladů pozitivně působí snižování cen nakupovaného materiálu, snižování počtu pracovních míst, změny v nákladech na sociální pojištění, nižší kapitálové náklady a snížení sazby daně z příjmů. Naopak úspory přináší lepší využití kapacit z neměnné výše fixních nákladů a příznivě se také projevují konstrukční změny, nové technologie, normování spotřeby materiálu, zvýšení produktivity práce a jiné zlepšovací návrhy. (Grünwald a Holečková, 2008, s. 161-162)

### **Plánový výkaz peněžních toků (plán cash flow)**

Tento plán lze odvodit z plánovaného výkazu zisku a ztrát a z dlouhodobého finančního plánu. Význam ročního plánu peněžních toků:

- navazuje na dlouhodobý plán cash flow, je předpokladem reálnosti plánu na další roky,
- má vazbu na rozpočet příjmů a výdajů, konkretizuje plán na jednotlivá čtvrtletí a měsíce v podrobnějším členění,
- plnění tohoto plánu je sledovaným a kontrolovaným úkolem. (Grünwald a Holečková, 2008, s. 163)

### **Plánovaná rozvaha**

Tento výkaz navazuje na očekávanou skutečnost rozvahy v běžném roce a plán cash flow. Rozvaha se člení na aktiva a pasiva, kdy v aktivech se DHM zvyšuje o investiční výdaje, které jsou uvedeny v plánu cash flow, a naopak snižuje o odpisy, které jsou uvedeny ve výkazu zisku a ztrát. Veškeré položky v OA se upravují dle změn pracovního kapitálu, což je uvedeno v plánu cash flow. V pasivech se VK zvyšuje o příjem z emise akcií, které jsou uvedeny v plánu cash flow a o nerozdělenou část zisku. CZ se zvyšují či snižují dle údajů, které jsou uvedeny v plánu cash flow.

Obvykle se při finančním plánování předpokládá příznivá situace, což znamená, že tržby rostou, zisk se zvyšuje, peněžní toky umožňují investiční činnost, dle dlouhodobého finančního plánu. Pokud se ovšem finanční situace podniku změní, finanční plánování se řídí pravidly finanční restrukturalizace. (Grünwald a Holečková, 2008, s. 165-166)

## 5 HODNOCENÍ A KONTROLA FINANČNÍHO PLÁNU

Hospodářská činnost podniku je nepřetržitý proces, do něhož se plánování a rozpočtování snaží vnést určité prvky předvídavosti a připravenosti na situace, které by se v daném podniku mohly vyskytnout. Základním úkolem finančního řízení podniku, je mít svou finanční situaci pod kontrolou.

Jelikož se finanční plán sestavuje dle uvedených hledisek, následné odchylky skutečnosti od stanoveného plánu signalizují porušení vytyčených kritérií. Kontrolní systém podniku sleduje všechny jeho činnosti, z toho důvodu je nutná také komplexní kontrola, jejíž úlohu plní kontrola finanční. Finanční kontrola podniku je nejvýznamnější prostředek při posuzování úspěšného plnění stanovených cílů.

Kontrola lze definovat, jako činnost, která zjišťuje odchylky od plánu a následně poskytuje informace, dle kterých lze uskutečnit nápravná opatření a to ve dvou směrech:

1. zajištění původního plánu,
2. změny původního plánu. (Grünwald a Holečková, 2008, s. 172)

Finanční kontrola lze rozdělit na tři druhy, jsou jimi:

1. **rozpočtová kontrola** – z hlediska finančního řízení má nezastupitelnou úlohu, a to pro svou systematičnost, komplexnost a souvislost s motivací odpovědných pracovníků,
2. **operativní finanční kontrola** – jejím hlavním úkolem je zjišťovat rozdíly mezi ročním finančním plánem a vykazovanou skutečností a zaměřuje se především na zisk, příjmy a výdaje, oběžná aktiva a krátkodobá pasiva,
3. **strategická finanční kontrola** – jedná se v podstatě o kontrolu podnikové strategie jako celku, sleduje dodržení plánovaných hodnot strategických finančních veličin. (Grünwald a Holečková, 2008, s. 173-178)

Proces plánování a tvorby rozpočtů tvoří velkou část podnikového controllingu. Pojem controlling je koncept, který se stará o to, aby bylo dosaženo stanovených cílů. Jedná se o nástroj řízení, který je orientován na budoucnost a systém pravidel, který napomáhá k dosažení podnikových cílů. Controlling nám ukazuje směr vývoje a zaznamenává odchylky, nakolik se skutečnost liší od očekávaných cílů. Nejedná se jen o celopodnikové cíle, ale také o jednotlivé dílčí cíle, za které zodpovídají vedoucí na nižších stupních řízení. (Žůrková, 2007, s. 123)

Reporting je jedna z hlavních činností controllingu, jednotlivé informace jsou poskytovány za pomoci tzv. reportů, které se dělí na:

1. externí reporting – jedná se o reporting vůči jiným nadřízeným orgánům (např. vztah mateřské a dceřiné společnosti),
2. interní reporting – zaměřuje se na vnitřního uživatele podniku (např. majitel, management). (Žůrková, 2007, s. 127)

Velmi důležité je, aby jednotlivé reporty byly tvořeny dle potřeb jejich uživatelů. Reporting by měl za pomoci analýzy dat a srovnáváním aktuálních skutečností s historickými hodnotami odhalit odchylky hodnot a procesů. Může v podniku napomáhat k včasnému odhalení případných problémů, identifikaci jejich příčin a k rychlejšímu postupu při jejich odstranění. (Žůrková, 2007, s. 128-131)

## **II. PRAKTICKÁ ČÁST**

## 6 PŘEDSTAVENÍ SPOLEČNOSTI

Společnost XY s.r.o. byla založena roku 1999 a jedná se o rodinnou českou firmu. Vše začalo tím, že se majitelé společnosti rozhodli přejít od výroby jízdních kol k automobilovému průmyslu. Od té doby dochází k neustálému rozvoji společnosti. V začátcích podnikání začali také s výrobou součástek do letadel a roku 2010 k tomu přibyla ještě výroba bowdenových táhel do kolejových vozidel.

Společnost v současné době zaměstnává 120 zaměstnanců a vyrábí a dodává své komponenty nejrozličnějším světoznámým automobilkám. Výrobní plocha činí 3000 m<sup>2</sup> a obrat společnosti za rok 2014 byl 6,5 mil. EUR. Společnost získala následující certifikace: ISO 9001: 2000, VDA 6.1, ISO 14000. (Interní materiály společnosti XY s.r.o., 2014)

### 6.1 Údaje o společnosti

Hlavní činností společnosti XY s.r.o. je výroba bowdenových táhel, ovládacích a řídicích lanek, lankových systémů a ovládacích mechanismů. Společnost se orientuje především na trh automobilového průmyslu. V minulosti byly realizovány i zakázky mimo automobilový průmysl (např. výroba lanek pro polohovací, nemocniční lehátka nebo lanka pro zavěšení světel, výroba lanek do dveřních zámků kolejových vozidel a produkty dodávány do leteckého průmyslu). Společnost se ovšem zaměřila na automobilový průmysl, a to jelikož z celkového objemu výroby je 99% zakázek pro automobilový průmysl a zbylé 1% pro jiné sektory.

Cílem společnosti je maximální pečlivost u strategického a inovativního rozhodování. Nezbytnou součástí je také znalost trhu a schopnost reagovat na nové výrobky konkurujících firem. Hodnoty společnosti jsou:

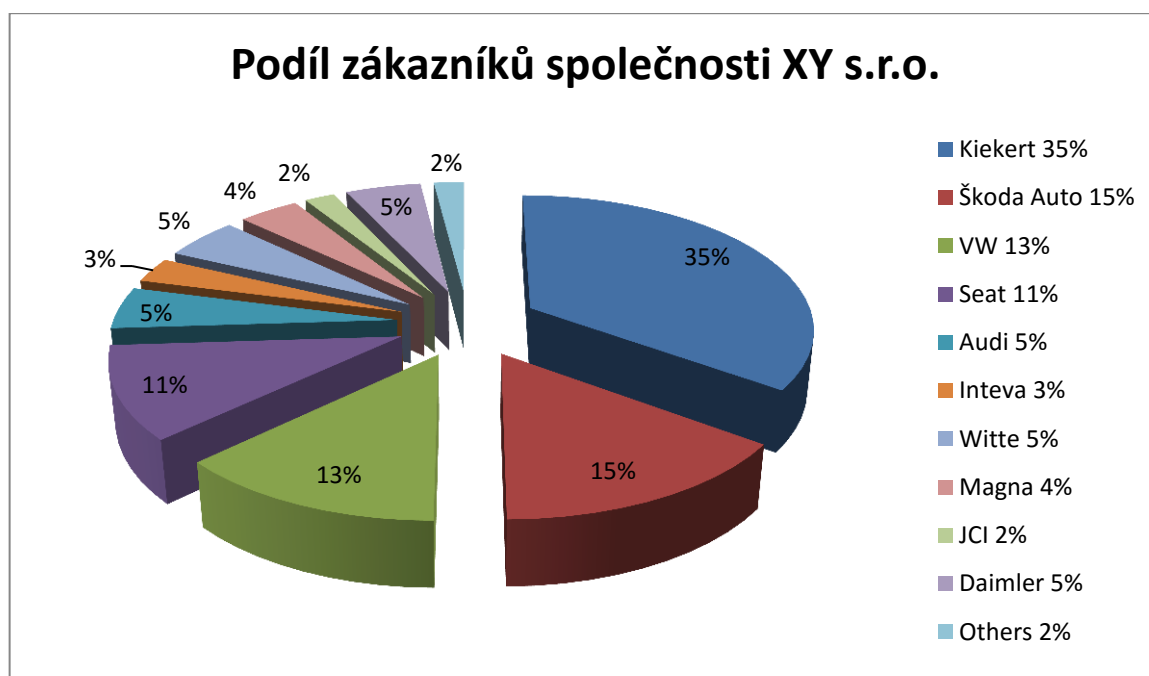
- Spokojenost zákazníka je základní hodnotou.
- Klíčem ke zlepšování vztahů se zákazníky jsou profesionální vystupování, spolehlivost a vstřícnost.
- Vážít si svých zaměstnanců a vytvářet týmovou spolupráci zaměstnanců.

Společnost se snaží řídit metodikou „5S“:

1. **Seiry (vytříd')** – je tím myšlen co největší pořádek na pracovišti a snaha ponechat na pracovišti jen ty nejnütnější věci.

2. **Seiton (viditelný pořádek)** – vyjasnění posloupnosti jednotlivých pracovních kroků, kdy je určen jeden pracovní krok za druhým a přiřazují se k nim potřebné nástroje, přičemž tyto nástroje se rozloží dle pracovních operací, aby byly ihned k použití.
3. **Seiso (udržovat čistotu)** – pracovní místo udržovat v maximální čistotě, tudíž vracet nástroje po použití na své místo.
4. **Seiketsu (standardizovat)** – každý pracovník musí znát svou roli v pracovním postupu, vědět co a jak má používat.
5. **Shitsuke (sebedisciplína)** – zajištění, aby se pořádek na pracovištích udržel, aby se pořádek stal součástí denní práce a firemní kultury.

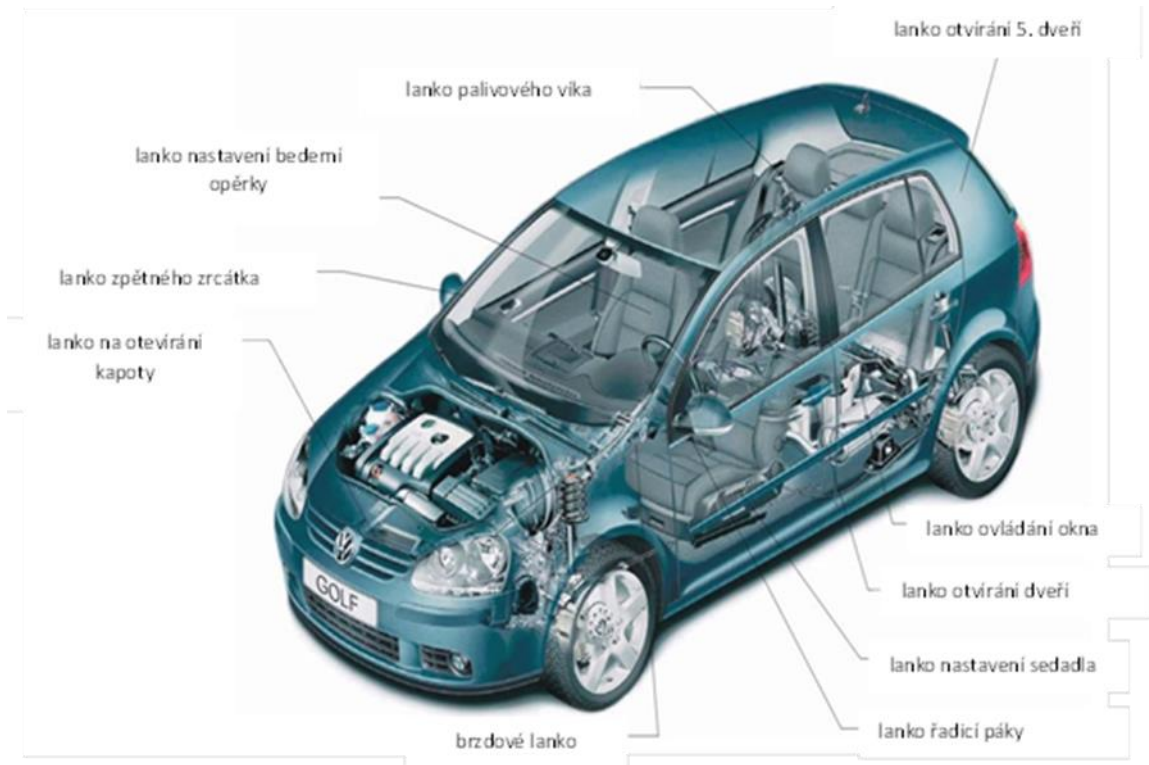
Mezi nejvýznamnější zákazníky vybrané společnosti XY s.r.o. patří Škoda auto, Volkswagen, Kiekert, Seat, Audi a Witte. Dlouhodobě největšími zákazníky jsou Škoda auto a Kiekert, tyto dvě společnosti společně zajišťují ½ objemu celkové produkce vybrané společnosti XY s.r.o. Dalším významným zákazníkem je společnost Volkswagen, jejíž podíl je 13%. V rámci dlouhodobých obchodních vztahů je významná společnost Witte, jenž je dlouhodobým partnerem společnosti, ovšem neodebírá takové objemy jako Kiekert a Škoda auto, její podíl činí 5%. (Interní materiály společnosti XY s.r.o.)



Graf 1: Podíl zákazníků společnosti XY s.r.o. (vlastní zpracování dle interních materiálů společnosti XY s.r.o.)

Na obrázku 6 jsou znázorněna všechna lanka, která jsou možná dodávat do automobilů. Vybraná společnost XY s.r.o. je dodavatelem 4 z 10 možných variant těchto lankových

systemů. Z hlediska strategického se teda společnost XY s.r.o. zaměřila na automobilový průmysl a zakázky z jiných odvětví realizuje jen zřídka. 85% objemu výroby společnosti tvoří lanka do dveřních systémů, z 6% jsou to lanka pro nastavení sedadel, z 5% lanka určená pro otevírání kapoty a zbylé 4% jsou lanka určená pro otevírání pátých dveří.



Obrázek 6: Lanka v automobilu (Interní materiály společnosti XY s.r.o., 2014)



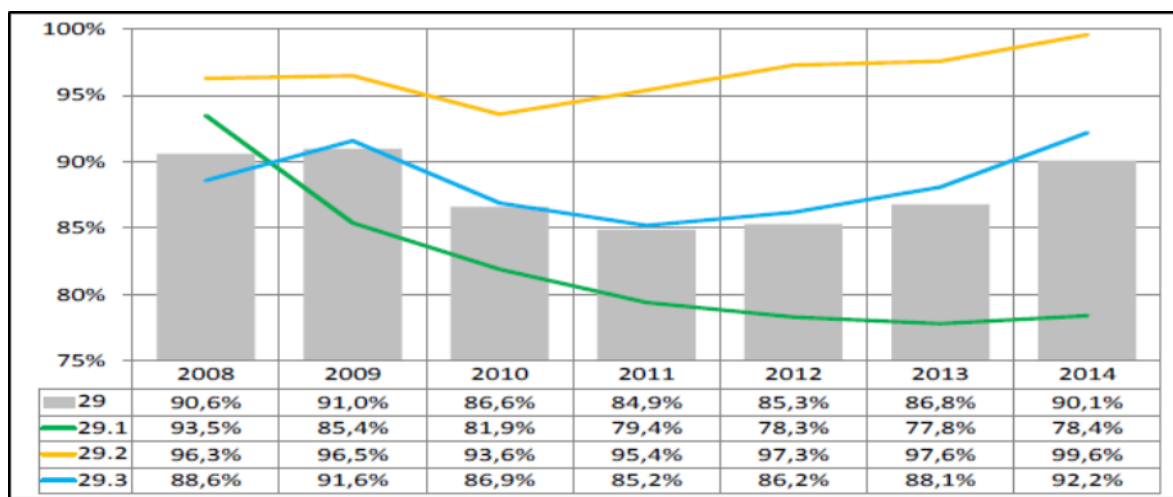
## 7 ANALÝZA PODNIKU

### 7.1 Charakteristika odvětví

Předmětem podnikání vybrané společnosti XY s.r.o. je výroba ostatních dílů a příslušenství pro motorová vozidla, což dle CZ-NACE spadá pod CZ-NACE - 29 - Výroba motorových vozidel, jedná se o výrobní skupinu 293 200.

Automobilový průmysl se výrazným způsobem podílí na celkových hospodářských výsledcích České republiky, neboť v posledních letech svůj podíl v rámci zpracovatelského průmyslu zvyšuje, což se projevuje tím, že rostou jeho tržby, počet zaměstnanců i export. České autodíly jsou využívány téměř ve všech automobilkách vyrábějících na území Evropy. (MPO ČR, ©2015a)

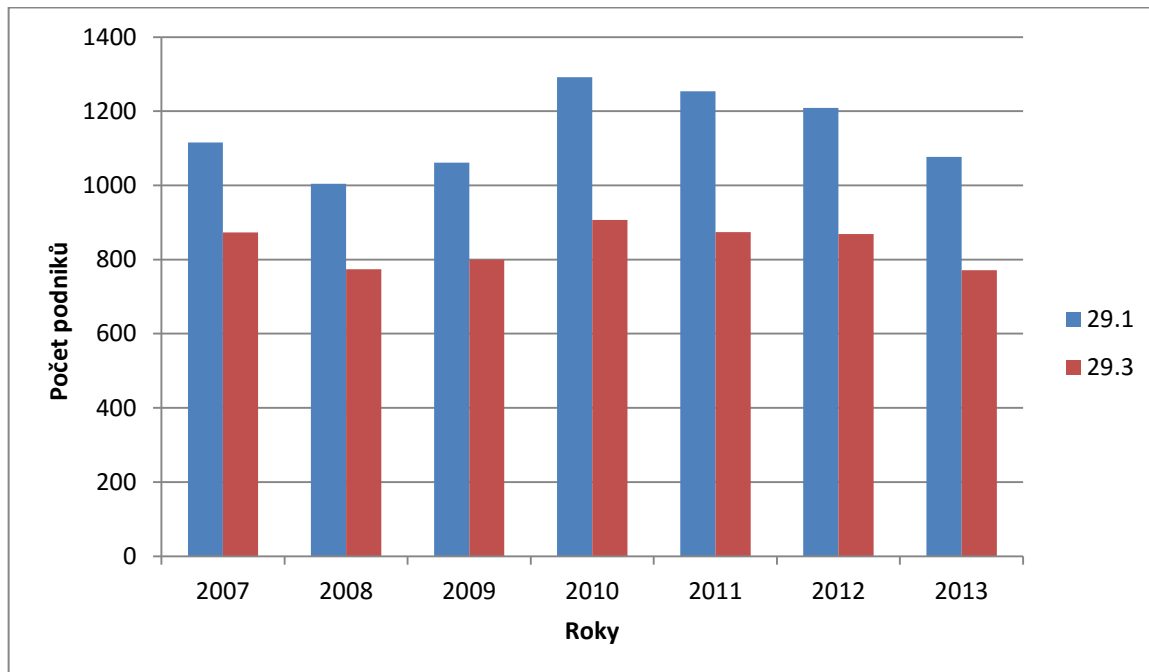
Obrázek 7 znázorňuje vývoj cen průmyslových výrobců v letech 2008 až 2014, přičemž v roce 2005 byly na úrovni 100%. Jak lze vidět, ve všech sledovaných letech se ceny držely na úrovni nižší než v roce 2005, kdy nejnižších hodnot bylo dosaženo v letech 2010 až 2012. K největšímu poklesu došlo především ve skupině výrobků 29.1, což úplně nekoreponduje se zdražováním vozidel v roce 2013, k němuž došlo v návaznosti na devalvaci koruny vůči euru, k dalšímu navýšení cen došlo také koncem roku 2014. Naopak ceny u dalších dvou výrobních skupin 29.2 a 29.3 se od roku 2011 začaly vzpamatovávat. (MPO ČR, ©2015a)



Obrázek 7: Indexy cen průmyslových výrobců 2008 – 2014 dle CZ-CPA (MPO ČR, ©2015a)

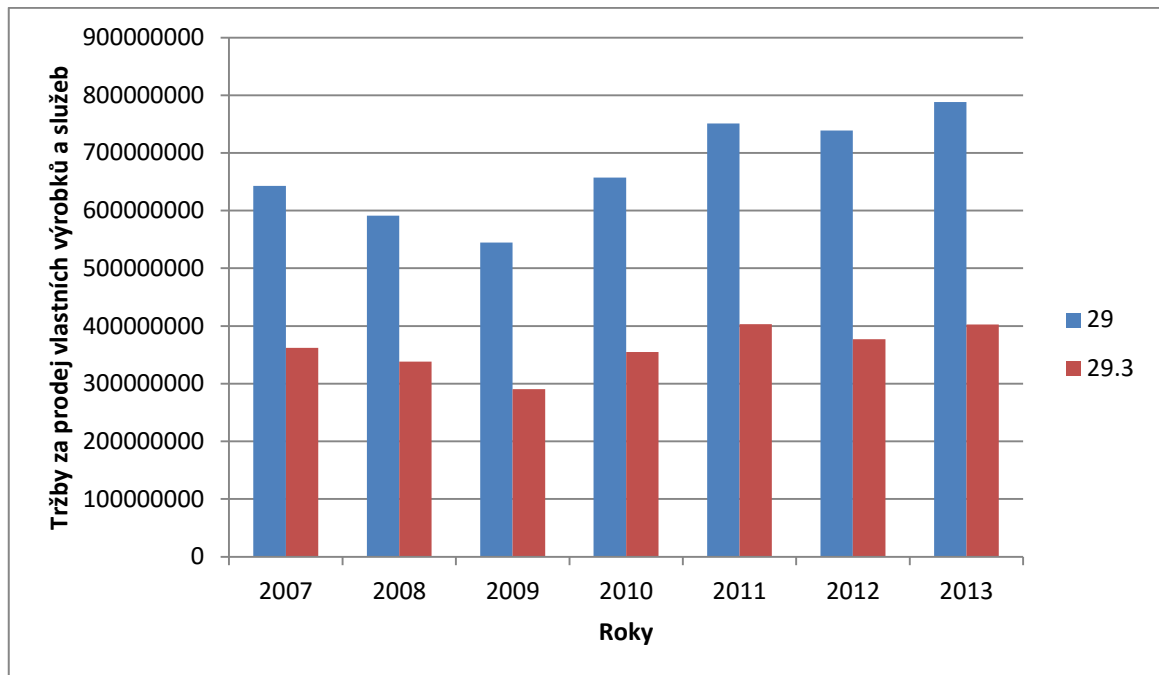
Na níže uvedeném grafu je znázorněn počet podniků v oddílu 29 a skupiny 29.3. Počty podniků jsou jen orientační. V posledních čtyřech sledovaných letech došlo k poklesu pod-

niků v daném odvětví. Opět několik společností ze skupiny 29.3 oznámilo omezení či ukončení svojí činnosti. Dle následujícího grafu lze říci, že skupina 29.3 se vyvíjí v počtu podniků v souladu se situací za celý oddíl 29.



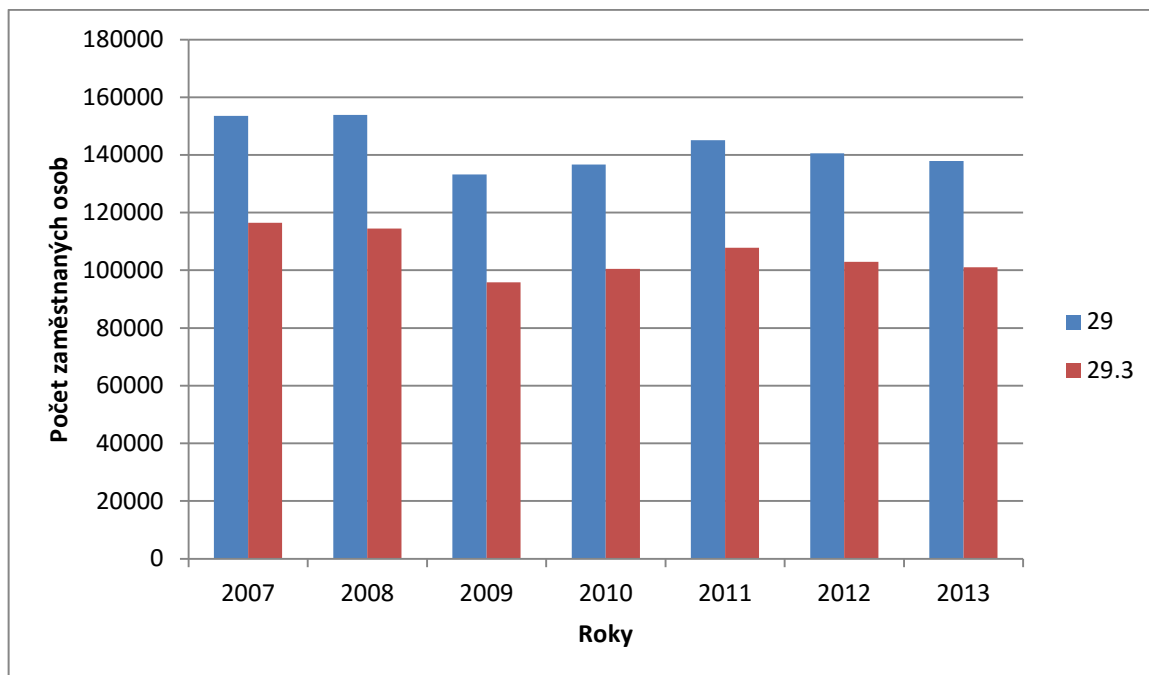
Graf 2: Počet podniků v oddílu 29 a skupině 29.3 (vlastní zpracování dle dat MPO ČR, ©2014)

I přes značný pokles produkce motorových vozidel došlo v posledním sledovaném období ke zvýšení tržeb u tohoto oddílu. Ve skupině 29.3 významným způsobem ovlivnili růst tržeb především exporty do Německa a na Slovensko (obě tyto země meziročně vyrobily např. o 110 tisíc osobních vozidel více).



Graf 3: Tržby za prodej vlastních výrobků a služeb v b. c. v oddílu 29 a 29.3 (vlastní zpracování dle dat MPO ČR, ©2014)

V oddílu CZ-NACE 29 byl již druhým rokem zaznamenán pokles počtu zaměstnanců. Podniky se snaží zefektivnit výrobu a tím pádem dochází ke snižování počtu zaměstnanců. Další vliv na snižování počtu zaměstnanců má omezení a ukončení činnosti několika podniků v posledních sledovaných letech.



Graf 4: Počet zaměstnaných osob v oddílu 29 a skupině 29.3 (vlastní zpracování dle dat MPO ČR, ©2014)

## 7.2 Makroprostředí podniku

### Sociální a demografické faktory

Vybraná společnost XY s.r.o. má své sídlo v Jihomoravském kraji, a právě proto budou analyzována data Jihomoravského kraje.

Stav obyvatelstva v Jihomoravském kraji ke konci roku 2014 byl 1 172 853. Při srovnání s předchozím rokem došlo k nárůstu o 2 775 obyvatel. Na tento nárůst má významný vliv přirozený přírůstek, kde došlo z roku 2013 na rok 2014 k nárůstu o téměř 50%. Průměrný věk obyvatelstva v roce 2014 byl v tomto kraji 41,9, přičemž průměrný věk u mužů byl 40,3 a průměrný věk u žen 43,4.

Míra zaměstnanosti je v roce 2014 téměř na stejné úrovni jako v roce 2013. V roce 2013 byla tato hodnota 55,8%, v roce 2014 se zvýšila jen 0,1%, tudíž je její hodnota 55,9%, v počtu osob je tento nárůst o 1 100. Obecná míra nezaměstnanosti v Jihomoravském kraji za sledovaná období, tj. roky 2012, 2013 a 2014, klesá. V roce 2014 míra nezaměstnanosti dosahovala výše 6,1%

Průměrná hrubá měsíční mzda byla v Jihomoravském kraji v roce 2014 23 950 Kč, což je pod celorepublikovým průměrem, kdy celorepubliková průměrná hrubá měsíční mzda byla

24 768 Kč. Při srovnání s předchozím rokem došlo k meziročnímu zvýšení o 1,99%. (ČSÚ, ©2015b; ČSÚ, ©2015c)

### **Ekonomické faktory**

Růst české ekonomiky neustále pokračuje, ve 3. čtvrtletí 2015 se reálný HDP mezičtvrtletně zvýšil o 0,7%, meziroční růst dosáhl 4,1%. Reálná hrubá přidaná hodnota v tomto období vzrostla dokonce o 1,2%, z hlediska odvětví došlo k největším přírůstkům ve zpracovatelském průmyslu, stavebnictví a v odvětví obchod a doprava.

Významně se na ekonomickém růstu podílí především domácí poptávka, kde nejrychleji vzrostla tvorba hrubého fixního kapitálu, zde došlo k meziročnímu růstu o 6,8%, spotřeba vlády se zvýšila o 4,4% a spotřeba domácností o 2,7%. V zahraničním obchodu dochází ke kompenzaci stabilního růstu ekonomik hlavních obchodních partnerů ČR se zvýšenými dovozy. Ekonomický růst probíhá v rovnovážném makroekonomickém prostředí.

Míra inflace v roce 2015 byla jen 0,3%, což je nejnižší hodnota od roku 2003 a druhá nejnižší hodnota v celé historii ČR. Nízké hodnoty tohoto ukazatele jsou dány především hlubokým propadem světových cen minerálních paliv a obecně nízkou inflací v globálním měřítku.

Predikce růstu reálného HDP pro rok 2016 je 2,7%., pro rok 2017 je očekáván růst ekonomiky ve výši 2,6%. Z hlediska očekávaných daňových výnosů se predikce vývoje nejdůležitějších daňových základů v prognózovaném období nemění. (MF ČR, ©2016)

Ke konci roku 2015 bylo na úřadech práce v Jihomoravském kraji evidováno celkem 56 032 uchazečů o zaměstnání, přičemž podíl nezaměstnaných osob na obyvatelstvu dosáhl 7,01%, meziročně se podíl snížil o 1,23%. Podíl nezaměstnaných osob na obyvatelstvu je zde 4. největší v republice a proti republikovému průměru byl vyšší o 0,77%. (ČSÚ, ©2015a)

### **Politické a legislativní faktory**

Všechny společnosti působící na území ČR musí dodržovat místní zákony, vyhlášky a jiné právní normy, platné na území ČR. Zákony, které musí podnikatelský subjekt na území ČR dodržovat, jsou následující: Obchodní zákoník, Občanský zákoník, Zákoník práce, Zákon o dani z příjmu, Zákon o dani z přidané hodnoty, a jiné platné zákony, které ovlivňují činnost dané společnosti.

Narižením vlády došlo k 1. 1. 2016 ke zvýšení minimální mzdy, a to z 9 200 Kč na 9 900 Kč, mimo jiné chce vláda prosadit další navýšení, kdy by mělo dojít v roce 2017 na zvýšení minimální mzdy až na 11 000 Kč. V souvislosti se změnou minimální mzdy dojde také ke zvýšení limitu příjmů pro daňový bonus, měsíčně se jedná o 4 950 Kč. Dále bude možné uplatnit slevu na dani ve výši prokázaných výdajů za umístění vyživovaného dítěte v zařízení péče o děti předškolního věku až do 9 900 Kč ročně za každé dítě. Zvyšovat se bude také záloha na zdravotní pojištění, jelikož vyměřovacím základem je minimální mzda, pojistné vzroste z 1 242 Kč na 1 337 Kč.

V zákonu o dani z příjmu je navrhováno pro rok 2016 zvýšení daňového zvýhodnění na druhé, třetí a každé další dítě. U druhého dítěte dojde ke zvýšení z původních 15 804 Kč na 17 004 Kč ročně, u třetího a každého dalšího dítěte z původních 17 004 Kč na 20 604 Kč.

Každý plátce daně z přidané hodnoty má od ledna 2016 podávat kontrolní hlášení, posílat elektronicky finanční správě údaje z daňových dokladů. Došlo ke zpoždění zavedení elektronické evidence tržeb, zatím není přesně stanoveno, kdy vyjde v platnost, nejdříve se promítne v restauracích, hotelích a stravovacích službách, postupně se budou přidávat i další podnikatelé. (Bezplatnapravni poradna.cz, ©2016; Finanční správa, ©2015; Zpravy.aktualne.cz, ©2016)

### **Technologické faktory**

V dnešní době se technologické prostředí neustále mění a daná společnost se musí neustále přizpůsobovat. Společnost XY s.r.o. investuje ročně určitou částku do výzkumu a vývoje, tzn., že ročně vynakládá danou částku pro rozvoj technologií používaných ve firmě, aby nedošlo k jejich zastarání. Současně také investuje do obnovy výrobních zařízení.

Společnost XY s.r.o. vlastní certifikáty ISO 9001: 2000, VDA 6.1 a ISO 14000. Certifikát ISO 9001: 2000 Systém managementu jakosti je určen společností, které chtějí prokázat, že umí trvale poskytovat produkty dle požadavků zákazníka a trvale zvyšovat spokojenost zákazníka. Tento certifikát společnosti umožňuje jednodušší zapracování nových pracovníků, jasné a jednoduché modelování připravovaných změn, optimalizaci nákladů, atd. Certifikát VDA 6.1 znázorňuje požadavky na přímé dodavatele a subdodavatele dílů pro automobilový průmysl, jsou zde také hodnoceny ekonomické a zákaznický orientované aspekty. Dalším certifikátem, který společnost vlastní je ISO 14000 Systémy environmentálního managementu, který je zaměřen na management životního prostředí v organizacích. (Vlastnicesta.cz, ©2007; Certifikujeme.cz, ©2013; Managementmania.com, ©2015)

### 7.3 Mikroprostředí podniku

#### Konkurence

Vybraná společnost XY s.r.o. dodává své výrobky na tuzemský i zahraniční trh, tím pádem musí brát ohledy na konkurenci tuzemskou i zahraniční. Z hlediska tuzemského trhu lze konstatovat, že společnost XY s.r.o. „soupeří“ se značným počtem konkurentů. V grafu 2 lze vidět, že v tomto odvětví působí značný počet podniků, který se ovšem každoročně snižuje. Společnost XY s.r.o. na tomto trhu působí už více jak 10 let a má již svou ustálenou pozici na trhu a vztahy se zákazníky. Ovšem aby i nadále obstála v konkurenčním boji, musí svým zákazníkům dodávat kvalitní výrobky za přijatelně stanovených platebních podmínek. Dále by společnost měla investovat do výzkumu a vývoje, aby mezi konkurencí v tomto ohledu obstála.

#### Dodavatelé

Společnost XY s.r.o. si pečlivě vybírá své dodavatele, při jejich výběru klade společnost vysoké nároky na to, aby byla zachována kvalita výrobků společnosti a sjednány co nejlepší platební podmínky. Mezi společnostmi a jejich dodavateli je důležité sjednání smluvních podmínek, týkajících se platebních podmínek a samozřejmě kvality materiálu a rychlosti dodávky. Společnost XY s.r.o. má se svými dodavateli dobrá vztahy, a proto jsou společnosti poskytovány faktury s různými splatnostmi, v posledním roce společnost vykazovala dobu splatnosti závazků 84 dnů, což bylo dáno dlouhou dobou splatnosti pohledávek od svých zákazníků. Společnost se snaží své závazky hradit co možná nejdříve.

#### Odběratelé

Odběratele společnosti tvoří tuzemské i zahraniční společnosti, společnost tudíž působí na celkem velkém trhu, na kterém své výrobky může nabízet. Společnost na trhu působí už více než 10 let a získala už řadu stálých zákazníků, mezi něž patří společnosti Kiekert, Škoda Auto, Volkswagen, Seat, Audi, Witte a jiné.

Společnost XY s.r.o. má se svými odběrateli dobré vztahy, proto jim poskytuje možnost platby fakturou. Doba splatnosti pohledávek byla v posledním ze sledovaných období dle mého názoru vysoká, a to 95 dnů.

#### Substituty

Jelikož v odvětví, ve kterém vybraná společnost XY s.r.o. působí, je konkurence poměrně vysoká, lze hrozbu substitutů předpokládat. Proto musí každá zakázka probíhat hladce a

společnost si nemůže dovolit, aby zákazník byl s něčím ohledně zakázky nespokojen, jelikož by mohlo dojít právě k ukončení či změně smluvních vztahů. Společnost se musí zaměřit na vývoj výroby a zkvalitnění výrobků a v neposlední řadě také na bezproblémové dodání zboží koncovému zákazníkovi.

### **Nově vstupující konkurenti**

Konkurenti, kteří mají zájem vstoupit na trh v odvětví, ve kterém působí vybraná společnost XY s.r.o., nemají vstup do tohoto odvětví jednoduchý. Společnost XY s.r.o. zde působí už více než 10 let a vybudovala si zde svou pozici. Koncovými zákazníky jsou společnosti v automobilovém průmyslu, s nimiž má společnost již dlouholeté vztahy. Počet podniků v tomto odvětví rok od roku klesá, mnoho společností se už dále nedokázalo prosazovat a museli svou činnost ukončit.

## **7.4 SWOT analýza**

Součástí finančního plánování je sestavení SWOT analýzy, kterou lze vidět v tabulce 2. V této tabulce jsou znázorněny silné a slabé stránky vybrané společnosti XY s.r.o. a dále jsou zde také uvedeny příležitosti a hrozby pro danou společnost.

Tabulka 2: SWOT analýza společnosti XY s.r.o. (vlastní zpracování)

<b>Silné stránky</b>	<b>Slabé stránky</b>
ustálená pozice na trhu stálá klientela získání certifikátů: ISO 9001: 2000, VDA 6.1, ISO 14000	vysoká zadluženost problémový peněžní tok společnosti
<b>Příležitosti</b>	<b>Hrozby</b>
rozšíření poskytovaných služeb získání nových klientů příznivé podmínky na trhu příznivé změny v politice chybná strategie konkurence	nepříznivé legislativní změny konkurence růst cen energie, materiálu, atd. odchod kvalifikovaných zaměstnanců

## **7.5 Finanční analýza**

Společnost XY s.r.o. provádí účetní závěrku za hospodářský rok a jednotlivé finanční výkazy společnosti jsou následující:



- účetní závěrka za období 1. 7. 2012 – 30. 6. 2013, toto období bude nadále uváděno jako období 2013,
- účetní závěrka za období 1. 7. 2013 – 31. 12. 2014, toto období bude nadále uváděno jako období 2014,
- účetní závěrka za období 1. 1. 2015 – 30. 9. 2015, toto období bude nadále uváděno jako období 2015.

### 7.5.1 Analýza majetkové a finanční struktury

Analýza majetkové a finanční struktury se skládá ze dvou částí, kterými jsou vertikální a horizontální analýza. Vertikální analýza vysvětluje procentní podíl dané položky na základně, kdy v případě majetkové struktury jsou základnou celková aktiva, v případě finanční struktury jsou základnou celková pasiva.

Ve vertikální analýze společnosti XY s.r.o. lze vidět, že v roce 2013 zde byla podstatná převaha oběžných aktiv nad dlouhodobým majetkem, v následujících sledovaných letech je tento poměr v podstatě vyrovnaný. V roce 2013 tvořila oběžná aktiva 65% z celkových aktiv a dlouhodobý majetek jen 33%, v dalším roce došlo ke změně a vyšší podíl na celkových aktiv tvořil dlouhodobý majetek, jeho zastoupení v tomto roce bylo 54% a oběžná aktiva tvořila 45% z celkového majetku. V posledním ze sledovaných let došlo opět ke změně, DM tvořil 48% z celkových aktiv a oběžná aktiva 51%.

Největší část dlouhodobého majetku společnosti tvoří dlouhodobý hmotný majetek, jenž tvoří stavby a samostatné movité věci, které společnost vlastní. V roce 2014 došlo k významnému navýšení dlouhodobého hmotného majetku společnosti, a to o 100%. K tomuto nárůstu došlo především v položce stavby a nedokončeného dlouhodobého majetku. U položky staveb došlo k nárůstu o 1203% a to z důvodu koupi nové budovy. Společnost v tomto roce také zakoupila pozemek, a to v hodnotě 290 000, což je ovšem zanedbatelná částka ve srovnání s ostatními položkami DHM. V posledním ze sledovaných let došlo k nárůstu položky nedokončený dlouhodobý hmotný majetek, v jiných položkách, jako jsou stavby a samostatné movité věci došlo k poklesu, a to z důvodu odpisů. V roce 2015 došlo k růstu jen u položky nedokončeného dlouhodobého hmotného majetku společnosti. Jedná se o pořízení dlouhodobého hmotného majetku, který je zatím ve fázi pořízení a ještě nebyl uveden do užívání.

Společnost XY s.r.o. nevlastní žádný dlouhodobý finanční majetek, dlouhodobý nehmotný majetek sice vlastní, ale jen v zanedbatelné výši při srovnání s dlouhodobým hmotným

majetkem. Dlouhodobý nehmotný majetek společnosti tvoří software, který je již téměř celý odepsán.

Významné položky oběžných aktiv tvoří zásoby, jelikož se jedná o výrobní společnost, další významnou položkou jsou krátkodobé pohledávky. V roce 2014 došlo k poklesu zásob i krátkodobých pohledávek společnosti. Pokles v položce zásob značí snížení finančních prostředků, které jsou vázány v zásobách, pokles pohledávek pro společnost znamená zlepšení platební morálky odběratelů. V roce 2015 došlo naopak k nárůstu pohledávek, a to o 75%, což značí zhoršení platební morálky a některé pohledávky mohou být splaceny až po splatnosti. V tabulce 3 lze vidět, že došlo k podstatnému nárůstu krátkodobého finančního majetku společnosti, ke kterému došlo z důvodu zvýšení zůstatku na bankovním účtu, což značí zlepšení finančního hospodaření společnosti.

Poslední položkou majetkové struktury společnosti XY s.r.o. je časové rozlišení, kde má své zastoupení položka náklady příštích období, jež jsou nájemné placené předem, pojistné placené předem, atd.

Tabulka 3: Horizontální a vertikální analýza majetkové struktury společnosti XY s.r.o. (vlastní zpracování)

	2013	2014	2015	12/13	13/14	14/15
<b>Aktiva</b>	<b>100%</b>	<b>100%</b>	<b>100%</b>	<b>16%</b>	<b>19%</b>	<b>28%</b>
Dlouhodobý majetek	33%	54%	48%	29%	98%	14%
DNM	1%	0%	0%	248%	-62%	-70%
DHM	32%	54%	48%	28%	100%	14%
DFM	0%	0%	0%	0%	0%	0%
Oběžná aktiva	65%	45%	51%	9%	-19%	46%
Zásoby	33%	23%	19%	4%	-19%	8%
Dlouhodobé pohledávky	0%	0%	0%	0%	0%	0%
Krátkodobé pohledávky	29%	20%	27%	9%	-19%	75%
Krátkodobý finanční majetek	3%	2%	5%	120%	-19%	167%
Časové rozlišení	2%	1%	1%	107%	-26%	4%

Tabulka 4 znázorňuje vertikální a horizontální analýzu majetkové struktury daného odvětví. Jak lze vidět, v odvětví převažují oběžná aktiva nad dlouhodobým majetkem a tato převažování v jednotlivých letech roste. V oběžných aktivech dochází především k růstu položky krátkodobých pohledávek, kdy jejich podíl na celkových aktivech vzrostl z 28% v roce 2012 na 36% v roce 2014. Z tohoto hlediska lze konstatovat, že nejen vybraná společnost

XY s.r.o. má určité problémy s finanční morálkou svých odběratelů, neboť stejně je tomu v podnicích v odvětví, kde se tato platební morálka každým rokem zhoršuje.

Tabulka 4: Horizontální a vertikální analýza majetkové struktury odvětví (vlastní zpracování dle dat MPO ČR, ©2015b)

	2012	2013	2014	11/12	12/13	13/14
<b>Aktiva</b>	<b>100%</b>	<b>100%</b>	<b>100%</b>	<b>1%</b>	<b>10%</b>	<b>7%</b>
Dlouhodobý majetek	45%	43%	39%	2%	5%	-4%
DNM	1%	1%	1%	3%	-8%	-14%
DHM	38%	36%	34%	0%	5%	-1%
DFM	6%	6%	4%	9%	6%	-21%
Oběžná aktiva	52%	54%	60%	0%	13%	18%
Zásoby	13%	13%	14%	4%	8%	14%
Dlouhodobé pohledávky	4%	1%	1%	34%	-71%	15%
Krátkodobé pohledávky	28%	33%	36%	-7%	30%	15%
Krátkodobý finanční majetek	7%	7%	9%	5%	10%	37%
Časové rozlišení	3%	3%	1%	18%	18%	-51%

V tabulce 5 je znázorněna vertikální a horizontální analýza finanční struktury vybrané společnosti XY s.r.o. Ve vertikální analýze lze vidět, že převážnou většinu celkových pasiv společnosti tvoří cizí zdroje, což značí podstatnou zadluženost společnosti. V posledních třech letech dochází k růstu vlastního kapitálu, a jelikož je základní kapitál neměnný, tento růst je způsoben položkami VH účetního období a VH minulých let, z čehož lze konstatovat, že daná společnost je zisková a svůj zisk hromadí v položce VH minulých let, což znamená, že tyto finanční prostředky zůstávají ve společnosti k dalšímu rozvoji.

Podstatnou položkou cizích zdrojů společnosti jsou bankovní úvěry a výpomoci, u kterých došlo v roce 2014 k výraznému navýšení, o 62% a tvořila 50% celkových pasiv. Tento růst byl způsoben pořízením dlouhodobého hmotného majetku, koupí budovy a pozemků. U horizontální analýzy této položky v roce 2015 lze vidět, že došlo jen k nepatrnému nárůstu, a to o 3%.

Další významnou položkou cizích zdrojů společnosti XY s.r.o. jsou krátkodobé závazky. Krátkodobé závazky společnosti jsou tvořeny z převážné části závazky z obchodních vztahů, dále zde mají své zastoupení také závazky k zaměstnancům, daňové závazky a dohadné účty pasivní. V roce 2014 došlo ke snížení krátkodobých závazků o 34%, což značí zlepšení platební morálky společnosti, neboli dostatek finančních prostředků, k pokrytí svých

závazků, ovšem v roce 2015 došlo ke zhoršení této platební morálky a krátkodobé závazky se zvýšily o 47%.

Tabulka 5: Horizontální a vertikální analýza finanční struktury společnosti XY s.r.o. (vlastní zpracování)

	2013	2014	2015	12/13	13/14	14/15
<b>Pasiva</b>	<b>100%</b>	<b>100%</b>	<b>100%</b>	<b>16%</b>	<b>19%</b>	<b>28%</b>
Vlastní kapitál	24%	27%	35%	19%	35%	64%
Základní kapitál	12%	10%	7%	0%	0%	0%
Kapitálové fondy	0%	0%	0%	0%	0%	0%
Rezervní fondy	0%	1%	1%	0%	97%	0%
VH minulých let	8%	9%	13%	86%	29%	73%
VH úč. období	4%	7%	14%	0%	55%	150%
Cizí zdroje	76%	73%	65%	15%	14%	15%
Rezervy	0%	0%	0%	0%	0%	0%
Dlouhodobé závazky	2%	2%	1%	/	53%	-34%
Krátkodobé závazky	38%	21%	24%	7%	-34%	47%
Bankovní úvěry a výpomoci	36%	50%	40%	20%	62%	3%
Časové rozlišení	0%	0%	0%	-100%	0%	0%

V tabulce 6 je uvedena vertikální a horizontální analýza finanční struktury odvětví a stejně jako ve společnosti XY s.r.o. i zde převládají cizí zdroje nad vlastním kapitálem. Vlastní kapitál v posledních třech sledovaných letech klesá, tím pádem podniky v odvětví zvyšují svou zadluženost a rostou cizí zdroje. Růst cizích zdrojů je způsoben především zvýšením položky krátkodobých závazků, kdy růst těchto závazků je způsoben zhoršením platební morálky, stejně je tomu i u vybrané společnosti XY s.r.o. V posledních dvou analyzovaných letech, tedy roky 2013 a 2014, došlo ke zvýšení rezerv, které jsou tvořeny za účelem pokrytí případných rizik.

Tabulka 6: Horizontální a vertikální analýza finanční struktury odvětví (vlastní zpracování dle dat MPO ČR, ©2015b)

	2012	2013	2014	11/12	12/13	13/14
<b>Pasiva</b>	<b>100%</b>	<b>100%</b>	<b>100%</b>	<b>1%</b>	<b>10%</b>	<b>7%</b>
Vlastní kapitál	41%	37%	34%	7%	0%	-2%
Cizí zdroje	58%	62%	65%	-2%	16%	14%
Rezervy	2%	2%	3%	-13%	23%	41%
Dlouhodobé závazky	7%	7%	6%	-10%	4%	-3%
Krátkodobé závazky	42%	45%	49%	-1%	17%	16%
Bankovní úvěry a výpomoci	7%	8%	7%	1%	19%	3%
Časové rozlišení	1%	1%	1%	-13%	73%	-61%

### 7.5.2 Analýza výnosů a nákladů

Výkazy společnosti jsou každý za jinou délku časového období, tudíž u výnosů a nákladů nelze vycházet z horizontální analýzy, jež je v tabulce sice uvedena, ale v popisu je uvedena jen vertikální analýza.

Z tabulky 7 je zřejmé, že společnost XY s.r.o. je výrobního charakteru, jelikož převážnou většinu výnosů tvoří položka tržby za prodej vlastních výrobků a služeb. Výkony jsou tvořeny tržbami za prodej vlastních výrobků a služeb, změnou stavu zásob a aktivací. V tabulce lze vidět, že položka aktivace je nulová, změna stavu zásob vykazuje v poměru k celkovým výnosům jen zanedbatelnou výši a velmi důležitým zdrojem výnosů společnosti je právě prodej vlastních výrobků a služeb, jenž se pohybuje v průměru na úrovni 89%.

Další položkou, která tvoří významnější část výnosů, jsou tržby za prodej zboží, jejichž podíl na výnosech ve sledovaném období má klesající trend. Obchodní marži získáme jako rozdíl tržeb za prodej zboží a nákladů na prodané zboží. Obchodní marže vybrané společnosti v posledních třech letech vykazuje kladné hodnoty, lze tedy říci, že tato činnost je pro společnost pozitivní, jelikož je zisková.

Další položky, které se podílí na výnosech společnosti, i když v menším poměru, jsou tržby z prodeje DM a materiálu, ostatní provozní výnosy a ostatní finanční výnosy. V položce tržby z prodeje DM a materiálu došlo v posledních dvou letech k poklesu podílu na celkových výnosech. V roce 2013 vykazovala tato položka 4% podíl na celkových výnosech, v dalších letech se tento podíl snížil a nyní je vykazován jen 1% podíl na celkových výnosech.

Tabulky 8 a 9 znázorňují analýzu podílu vybraných položek výnosů na výkonech společnosti XY s.r.o. a odvětví. Tržby za prodej zboží u společnosti snižují svůj podíl na celkových výnosech, v odvětví je tento podíl relativně konstantní, v roce 2012 byl vykázán ve výši 6% a v dalších dvou sledovaných letech, tedy roky 2013 a 2014 činil podíl tržeb za prodej zboží na celkových výnosech 5%. I v jiných položkách dochází ve vybrané společnosti k výkyvům podílu jednotlivých položek na výnosech, kdežto v odvětví zůstává tento procentní podíl konstantní.

Tabulka 7: Horizontální a vertikální analýza výnosů společnosti XY s.r.o. (vlastní zpracování)

	2013	2014	2015	12/13	13/14	14/15
Tržby za prodej zboží	10%	7%	4%	239%	11%	-55%
Výkony	84%	90%	94%	-2%	75%	-21%
<i>Tržby za prodej vlastních výrobků a služeb</i>	<i>83%</i>	<i>91%</i>	<i>92%</i>	<i>2%</i>	<i>78%</i>	<i>-23%</i>
<i>Změna stavu zásob</i>	<i>1%</i>	<i>-1%</i>	<i>2%</i>	<i>-80%</i>	<i>-351%</i>	<i>224%</i>
<i>Aktivace</i>	<i>0%</i>	<i>0%</i>	<i>0%</i>	<i>/</i>	<i>/</i>	<i>/</i>
Tržby z prodeje DM a materiálu	4%	1%	1%	2707%	-54%	-64%
Ostatní provozní výnosy	1%	1%	0%	10%	277%	-67%
Tržby z prodeje CP	0%	0%	0%	/	/	/
Výnosy z DFM	0%	0%	0%	/	/	/
Výnosové úroky	0%	0%	0%	-25%	67%	10%
Ostatní finanční výnosy	1%	1%	1%	-60%	20%	-50%
Mimořádné výnosy	0%	0%	0%	/	/	/
<b>Výnosy</b>	<b>100%</b>	<b>100%</b>	<b>100%</b>	<b>9%</b>	<b>63%</b>	<b>-24%</b>

Tabulka 8: Horizontální a vertikální analýza podílu vybraných položek výnosů na výkonech společnosti XY s.r.o. (vlastní zpracování)

	2013	2014	2015	12/13	13/14	14/15
Tržby za prodej zboží	12%	8%	4%	239%	11%	-55%
Výkony	100%	100%	100%	-2%	75%	-21%
<i>Tržby za prodej vl. výrobků a služeb</i>	<i>99%</i>	<i>101%</i>	<i>98%</i>	<i>2%</i>	<i>78%</i>	<i>-23%</i>
<i>Změna stavu zásob + aktivace</i>	<i>1%</i>	<i>-1%</i>	<i>2%</i>	<i>-80%</i>	<i>-351%</i>	<i>224%</i>

Tabulka 9: Horizontální a vertikální analýza podílu vybraných položek výnosů na výkonech v odvětví (vlastní zpracování dle dat MPO ČR, ©2015b)

	2012	2013	2014	11/12	12/13	13/14
Tržby za prodej zboží	6%	5%	5%	17%	0%	6%
Výkony	100%	100%	100%	3%	10%	18%
Tržby za prodej vl. výrobků a služeb	99%	99%	99%	3%	7%	18%
Změna stavu zásob + aktivace	1%	1%	1%	-12%	4%	47%

Vývoj nákladů společnosti je stejného charakteru jako vývoj výnosů. Jak je patrné z tabulky 10, lze vidět, že se jedná o výrobní podnik, kde má největší zastoupení na celkových nákladech právě výkonová spotřeba. V posledních třech sledovaných letech je toto zastoupení na úrovni cca 60%, a tento podíl se každým rokem zvyšuje, což může být dáno cenovými vlivy jednotlivých dodavatelů, jelikož ceny materiálu se mohou lišit, záleží na stanovených podmínkách. Výkonová spotřeba je tvořena spotřebou materiálu a energie, která má na celkové výkonové spotřebě zastoupení v průměru 84% a služby v průměru 26%. Další významnou položkou jsou osobní náklady, jejichž podíl na celkových nákladech je v posledních třech letech v průměru 25%, což jak lze vidět ve vertikální analýze, je relativně konstantního charakteru. Osobní náklady společnosti XY s.r.o. jsou tvořeny v průměru z 75% mzdovými náklady a z 25% náklady na sociální zabezpečení a zdravotní pojištění.

Náklady na prodané zboží společnosti XY s.r.o. mají menší zastoupení na celkových nákladech a jejich podíl na celkových nákladech se každým rokem zmenšuje. Obchodní marže vybrané společnosti v posledních třech letech vykazuje kladné hodnoty, lze tedy říci, že tato činnost je pro společnost pozitivní, jelikož je zisková.

Další položky nákladů jsou v poměru k celkovým nákladům v zanedbatelné výši.

Při srovnání tabulek 11 a 12 lze konstatovat, že stejně jako u analýzy výnosů i zde jsou v odvětví jednotlivé položky z hlediska podílu na celkových nákladech relativně stabilní. Položka náklady na zboží v odvětví činila v roce 2012 5% podíl na celkových nákladech, v dalších dvou letech byla tato hodnota nižší, její podíl byl 4%. Výkonová spotřeba má v odvětví vyšší zastoupení, a to v průměru 75% na celkových nákladech, kdežto ve společnosti se tento průměr pohybuje na hodnotě 59%. Při srovnání nákladů ve společnosti a odvětví lze konstatovat, že společnost XY s.r.o. má podstatně vysoké osobní náklady, které jsou dány především mzdovými náklady, kdežto v odvětví se osobní náklady pohybují v průměru okolo 10% na celkových nákladech.

Tabulka 10: Horizontální a vertikální analýza nákladů společnosti XY s.r.o.  
(vlastní zpracování)

	2013	2014	2015	12/13	13/14	14/15
Náklady na zboží	7%	5%	3%	414%	21%	-59%
Výkonová spotřeba	56%	57%	65%	4%	66%	-21%
<i>Spotřeba mat. a energie</i>	48%	48%	54%	5%	62%	-23%
<i>Služby</i>	8%	9%	11%	-3%	86%	-12%
Osobní náklady	25%	26%	25%	-8%	67%	-34%
<i>Mzdové náklady</i>	19%	20%	19%	-8%	67%	-34%
<i>Odměny čl. orgánů společnosti a družstva</i>	0%	0%	0%	/	/	/
<i>Náklady na soc. zabezpečení a zdrav. pojištění</i>	6%	6%	6%	-9%	67%	-35%
<i>Sociální náklady</i>	0%	0%	0%	-14%	37%	21%
Daně a poplatky	0%	0%	0%	580%	-40%	-9%
Odpisy DHM a DNM	4%	4%	3%	41%	72%	-50%
ZC z prodaného DM a mat.	4%	1%	0%	/	-70%	-100%
Změna stavu rezerv...(provozní)	0%	0%	0%	/	/	/
Ostatní provozní náklady	0%	1%	0%	-47%	240%	-95%
Prodané CP	0%	0%	0%	/	/	/
Změna stavu rezerv...(finanční)	0%	0%	0%	/	/	/
Nákladové úroky	2%	2%	1%	22%	95%	-62%
Ostatní finanční náklady	2%	3%	2%	-47%	120%	-57%
Daň z příjmu	0%	1%	0%	883%	948%	-100%
Mimořádné náklady	0%	0%	0%	/	/	/
<b>Náklady</b>	<b>100%</b>	<b>100%</b>	<b>100%</b>	<b>9%</b>	<b>61%</b>	<b>-31%</b>

Tabulka 11: Horizontální a vertikální analýza podílu vybraných položek nákladů na výkonech společnosti XY s.r.o. (vlastní zpracování)

	2013	2014	2015	12/13	13/14	14/15
Náklady za zboží	7%	5%	3%	414%	21%	-59%
Výkonová spotřeba	56%	57%	65%	4%	66%	-21%
Nákladové úroky	2%	2%	1%	22%	95%	-62%
Osobní náklady	25%	26%	25%	-8%	67%	-34%
Daň	0%	1%	0%	883%	948%	-100%



Tabulka 12: Horizontální a vertikální analýza podílu vybraných položek nákladů na výkonech v odvětví (vlastní zpracování dle dat MPO ČR, ©2015b)

	2012	2013	2014	11/12	12/13	13/14
Náklady za zboží	5%	4%	4%	16%	2%	6%
Výkonová spotřeba	74%	74%	76%	4%	11%	19%
Nákladové úroky	1%	0%	0%	-9%	-29%	-41%
Osobní náklady	10%	10%	9%	0%	4%	8%
Daň	0%	0%	1%	12%	3%	31%

### 7.5.3 Analýza výsledku hospodaření

V tabulce 13 lze vidět, že výsledek hospodaření společnosti má rostoucí charakter. Za rok 2015 vycházíme z účetní závěrky, která není za celých 12 měsíců, tudíž nebyla placena žádná daň z příjmu, proto u EAT (čistý zisk) došlo k mnohem výraznějšímu nárůstu. V odvětví dochází k výkyvům za jednotlivá období, nejnižší hodnoty byly vykázány v roce 2013.

Tabulka 13: Přehled výsledků hospodaření společnosti XY s.r.o. a odvětví (vlastní zpracování dle dat MPO ČR, ©2015b)

(v tis. Kč)	společnost XY s.r.o.			odvětví		
	2013	2014	2015	2012	2013	2014
Provozní VH	5 386	13 486	17 633	X	X	X
Finanční VH	-2 531	-6 166	-2 435	X	X	X
EBITDA	8 209	16 877	19 609	32 648	28 906	31 452
EBIT	4 375	10 282	16 319	17 867	14 190	17 315
EBT	2 855	7 320	15 198	15 319	12 376	16 246
EAT	2 737	6 083	15 198	13 274	10 268	13 480

### 7.5.4 Analýza rozdílových ukazatelů

Nejvýznamnějším rozdílovým ukazatelem je čistý pracovní kapitál, jenž je definován jako rozdíl oběžných aktiv a krátkodobých závazků. Tento ukazatel má podstatný vliv na platební schopnost daného podniku. Čistý pracovní kapitál je v podstatě ta část krátkodobého majetku, která je financována dlouhodobými zdroji. Ve všech sledovaných letech dosahuje čistý pracovní kapitál kladných hodnot, a to jak u společnosti XY s.r.o. tak i v daném odvětví. Ve společnosti se tento ukazatel každým rokem zvyšuje a společnost si tím zajišťuje

určitou „finanční jistotu“, kterou by v případě nutnosti mohla využít, aniž by musela prodávat dlouhodobý majetek.

Tabulka 14: Ukazatel ČPK společnosti XY s.r.o. a odvětví (vlastní zpracování dle dat MPO ČR, ©2015b)

(v tis. Kč)	společnost XY s.r.o.			odvětví		
	2013	2014	2015	2012	2013	2014
Čistý pracovní kapitál	19 986	20 293	29 616	14 297	12 678	19 538

### 7.5.5 Analýza poměrových ukazatelů

#### Analýza zadluženosti

Společnost XY s.r.o. vykazuje ve sledovaných letech poměrně vysokou zadluženost. Doporučená hodnota tohoto ukazatele dle řady autorů se pohybuje v rozmezí mezi 30-60%. Celková zadluženost společnosti se pohybuje v rozmezí 60-80%, což je dáno vysokou hodnotou bankovních úvěrů a výpomocí, které tvoří téměř polovinu celkové hodnoty pasiv. V posledních třech sledovaných letech vykazuje tento ukazatel klesající trend, naopak v odvětví je tento trend rostoucí a hodnoty se v posledních dvou sledovaných letech pohybují nad hranicí 60%. Při posuzování výše zadluženosti podniku je ovšem nutností brát zřetel na hodnoty vykazované v odvětví, kde jsou tyto hodnoty také vysoké.

Jestliže je hodnota ukazatele míry zadluženosti větší než 1, je to známka toho, že je podnik z větší části financován z cizích zdrojů. V tabulce 15 lze vidět, že vykazované hodnoty jsou podstatně vysoké, což značí, že je daná společnost pro potenciální věřitele méně bonitnějším partnerem. Tento ukazatel u společnosti opět vykazuje klesající trend, který je dán růstem nerozděleného zisku minulých let a výsledkem hospodaření za účetní období. V odvětví jsou k činnosti využívány především cizí zdroje a hodnota ukazatele se na rozdíl od společnosti ve sledovaných letech zvyšuje.

Z hlediska úrokového krytí by hodnoty měly převyšovat doporučenou hodnotu 5, což daná společnost vykazuje jen v posledním sledovaném roce, kdy tato hodnota prudce vzrostla. K tomuto nárůstu došlo z důvodu zvýšení hodnoty výsledku hospodaření a snížením nákladových úroků. Dané odvětví lze z hlediska úrokového krytí hodnotit kladně, jelikož ve všech sledovaných letech vykazuje vyšší hodnoty než doporučených 5 a stejně jako společnost XY s.r.o. má rostoucí trend.

Důležitým hlediskem pro posouzení dlouhodobé finanční rovnováhy je kritérium, aby dlouhodobý majetek byl kryt dlouhodobými zdroji. Společnost vykazuje hodnoty vyšší než 1, což značí finanční stabilitu, ovšem krátkodobý majetek je kryt dlouhodobými zdroji. Lze říci, že je společnost překapitalizována, jedná se tedy o konzervativní strategii financování, která je pro společnost sice dražší, ale bezpečná. Hodnoty vyšší než 1 jsou vykazovány i v odvětví, jedná se tedy i zde o konzervativní strategii financování.

Tabulka 15: Ukazatele zadluženosti společnosti XY s.r.o. a odvětví (vlastní zpracování dle dat MPO ČR, ©2015b)

	společnost XY s.r.o.			odvětví		
	2013	2014	2015	2012	2013	2014
Celková zadluženost	76%	73%	65%	58%	61%	65%
Míra zadluženosti	3,14	2,66	1,86	1,42	1,65	1,92
Úrokové krytí	2,88	3,47	14,56	7	7,82	16,2
Krytí DM vlastním kapitálem	0,74	0,5	0,72	0,91	0,86	0,88
Krytí DM dlouhodobými zdroji	1,39	1,16	1,31	1,12	1,09	1,12

### Analýza likvidity

Likvidita podniku značí schopnost podniku dostát svým závazkům. Ukazatel běžné likvidity by měl dosahovat doporučených hodnot v rozmezí 1,5-2,5. Z tabulky 16 je patrné, že společnost XY s.r.o. doporučených hodnot nedosahuje, vykazuje hodnoty nižší, což lze považovat za rizikové hospodaření společnosti. Ovšem ani v odvětví tento ukazatel nenabývá doporučených hodnot.

Ukazatel pohotové likvidity vysvětluje, kolikrát jsou krátkodobé závazky kryty krátkodobým finančním majetkem a pohledávkami. Tento ukazatel by měl dosahovat doporučených hodnot v rozmezí 1-1,5. Společnost XY s.r.o. vykazuje nižší hodnoty, což může značit zhoršení její finanční situace a tudíž musí spoléhat na případný prodej zásob. V odvětví, stejně jako ve společnosti, jsou hodnoty daného ukazatele nižší, ovšem zde jsou poměrně blízko doporučeným hodnotám.

Do okamžité likvidity se započítávají jen ty nejlikvidnější položky rozvahy. Tato likvidita by měla nabývat hodnot 0,2-0,5, ovšem nedodržení těchto hodnot ještě nemusí znamenat finanční problémy společnosti. V tabulce lze vidět, že společnost těchto hodnot nenabývá ani v jednom roce, stejně tak jako podniky v odvětví, dále je zřejmé, že ve společnosti XY s.r.o. stejně jako v odvětví mají tyto hodnoty rostoucí charakter.

Tabulka 16: Ukazatele likvidity společnosti XY s.r.o. a odvětví (vlastní zpracování dle dat MPO ČR, ©2015b)

	společnost XY s.r.o.			odvětví		
	2013	2014	2015	2012	2013	2014
Okamžitá likvidita	0,06	0,06	0,13	0,15	0,15	0,17
Pohotová likvidita	0,61	0,6	0,88	0,85	0,84	0,87
Běžná likvidita	1,23	1,21	1,37	1,12	1,09	1,13

### Analýza rentability

Ukazatele rentability signalizují, že vybraná společnost XY s.r.o. je v posledních třech sledovaných letech zisková. Tyto ukazatele se ve společnosti využívají pro hodnocení a posouzení celkové efektivnosti činnosti a výdělečné schopnosti.

Rentabilita vlastního kapitálu znázorňuje efektivnost reprodukce kapitálu vloženého investory. Hodnota tohoto ukazatele by se měla pohybovat alespoň několik procent nad dlouhodobým průměrem úročení dlouhodobých vkladů, což společnost XY s.r.o. i odvětví splňují. Kladný rozdíl mezi rentabilitou a úročením vkladů se nazývá prémie za riziko a jedná se o prémii, za to, že vlastníci podstupují určité riziko. Rentabilita VK společnosti má rostoucí charakter, kdežto v odvětví dochází k určitým výkyvům.

Rentabilita tržeb vyjadřuje ziskovou marži, která je nezbytná pro hodnocení úspěšnosti podnikání. Jak lze vidět v tabulce 17, rentabilita tržeb ve společnosti vykazuje rostoucí charakter. K významnému zvýšení tohoto ukazatele došlo v roce 2015, jelikož došlo k výraznému poklesu výkonové spotřeby, a to snížením hodnoty spotřeby materiálu a energie. Tím pádem došlo k růstu zisku společnosti a tudíž také rentability tržeb.

Tabulka 17: Ukazatele rentability společnosti XY s.r.o. a odvětví (vlastní zpracování dle dat MPO ČR, ©2015b)

	společnost XY s.r.o.			odvětví		
	2013	2014	2015	2012	2013	2014
ROE (rentabilita VK)	16%	26%	39%	13%	10%	13%
ROCE (rentabilita celkového investovaného kapitálu)	8%	11%	22%	10%	8%	10%
ROA (rentabilita celkových vložených aktiv)	6%	12%	15%	7%	5%	6%
ROS (rentabilita tržeb)	3%	4%	13%	3%	2%	3%

**Analýza aktivity**

Obrat aktiv společnosti udává počet obrátek celkových aktiv společnosti, obecně je známo, že čím vyšších hodnot ukazatel společnosti dosahuje, tím lépe, ovšem minimální doporučená hodnota tohoto ukazatele je 1, aby byl efektivně využit majetek společnosti. Vybraná společnost XY s.r.o. dosahuje v letech 2013 a 2014 vyšších hodnot než 1, v roce 2015 nabývá hraniční hodnoty 1, ovšem pod stanovený limit hodnota neklesla. Nejlépe svůj majetek společnost využívala v roce 2014. Podniky v odvětví dosahují vyšších hodnot, než jsou ve společnosti a mají relativně stabilní charakter, oproti společnosti, kde dochází v těchto sledovaných letech k výkyvům.

Při době obratu je tomu naopak, čím méně, tím lépe. Ukazatel doby obratu zásob udává, jak dlouho trvá, aby peníze přešly přes výrobky a zboží znovu do peněžní formy. U tohoto ukazatele dochází ve společnosti XY s.r.o. k výrazným výkyvům, v roce 2014 počet těchto obrátek klesl téměř o polovinu, ovšem v roce 2015 došlo znovu k nárůstu. Stejně tak u ukazatelů doby obratu pohledávek a krátkodobých závazků, došlo v roce 2014 k výraznému poklesu, což značilo dobrou platební morálku. V roce 2015 došlo opět k nárůstu doby obratu pohledávek a doby obratu závazků, přičemž by doba obratu pohledávek měla být nižší nebo ve stejné výši jako doba obratu závazků. Jestliže je doba obratu závazků kratší než doba obratu pohledávek, je to pro společnost nevýhodné a nákladné. V tabulce 18 lze vidět, že společnost v roce 2015 vykazuje podstatně vyšší dobu obratu pohledávek než dobu obratu závazků.

Tabulka 18: Ukazatele aktivity společnosti XY s.r.o. a odvětví (vlastní zpracování dle dat MPO ČR, ©2015b)

	společnost XY s.r.o.			odvětví		
	2013	2014	2015	2012	2013	2014
Doba obratu zásob	96	46	66	29	28	28
Doba obratu pohledávek	85	41	95	64	75	74
Doba obratu kr. závazků	111	43	84	95	101	100
Obrat aktiv	1,2	1,8	1	1,6	1,6	1,7

**7.5.6 Analýza souhrnných ukazatelů****Z-skóre**

Ukazatelem Z-skóre lze vyjádřit finanční situaci vybrané společnosti za pomoci jediné hodnoty. Tuto hodnotu lze označit jako určitý index zdraví společnosti. Hodnoty tohoto ukazatele se dělí do tří intervalů, jež vysvětlují danou situaci ve společnosti. Jestliže je

hodnota ukazatele vyšší než 2,9, je společnost v dobrá situaci, jestliže je jeho výše v rozmezí 1,2-2,9, jedná se o šedou zónu nevyhraněných výsledků a jestliže hodnota ukazatele klesne pod 1,2, vypovídá to o možném bankrotu dané společnosti.

Z tabulky 19 lze vidět, že společnost XY s.r.o. se ve všech sledovaných letech pohybuje v intervalu 1,2-2,9. Tento interval vyjadřuje neutrální finanční situaci společnosti, kdy hodnota tohoto ukazatele není na příliš nízké úrovni, jež by ohrožovala situaci dané společnosti. Nejnižší hodnota byla vykázána v roce 2013, v dalších letech hodnota vzrostla a drží se nad hodnotou 2.

Tabulka 19: Z-skóre společnosti XY s.r.o. (vlastní zpracování)

	2013	2014	2015
0,717 x ČPK/A	0,2	0,17	0,27
0,847 x Nerozdělený zisk/A	0,07	0,08	0,11
3,107 x EBIT/A	0,19	0,37	0,46
0,42 x VK/CZ	0,13	0,16	0,23
0,998 x Tržby/A	1,23	1,76	1,03
<b>Z-skóre (Altmanův model)</b>	<b>1,82</b>	<b>2,54</b>	<b>2,1</b>

### **Index IN05**

Index IN05 je ukazatelem, jenž lze považovat za indikátora tvorby hodnoty vybrané společnosti. Jestliže se hodnota tohoto ukazatele pohybuje nad úrovní 1,6, znamená to, že daná společnost tvoří hodnotu, jestliže je jeho hodnota v rozmezí 0,9-1,6, jedná se o šedou zónu nevyhraněných výsledků a jestliže hodnota tohoto ukazatele klesne pod úroveň 0,9, společnost žádnou hodnotu netvoří, naopak ji ničí.

Z tabulky 20 je zřejmé, že v prvním ze sledovaných let, tedy v roce 2013 byla hodnota tohoto ukazatele nízká a společnost se potýkala s problémy s tvorbou své hodnoty. V dalších letech se hodnota tohoto ukazatele postupně zvyšovala. V roce 2014 se společnost zařadila na úroveň šedé zóny nevyhraněných výsledků a v posledním ze sledovaných let společnost XY s.r.o. vykazovala hodnotu 1,7, což znamená, že dosahuje pozitivních výsledků a dochází ke tvorbě hodnoty společnosti.

Tabulka 20: Index IN05 společnosti XY s.r.o. (vlastní zpracování)

	2013	2014	2015
0,13 x A/CZ	0,17	0,18	0,2
0,04 x EBIT/Nákladové úroky	0,12	0,14	0,58
3,97 x EBIT/A	0,24	0,47	0,58
0,21 x Tržby/A	0,26	0,37	0,22
0,09 x OA/Kr. závazky	0,11	0,11	0,12
<b>Index IN 05</b>	<b>0,9</b>	<b>1,27</b>	<b>1,7</b>

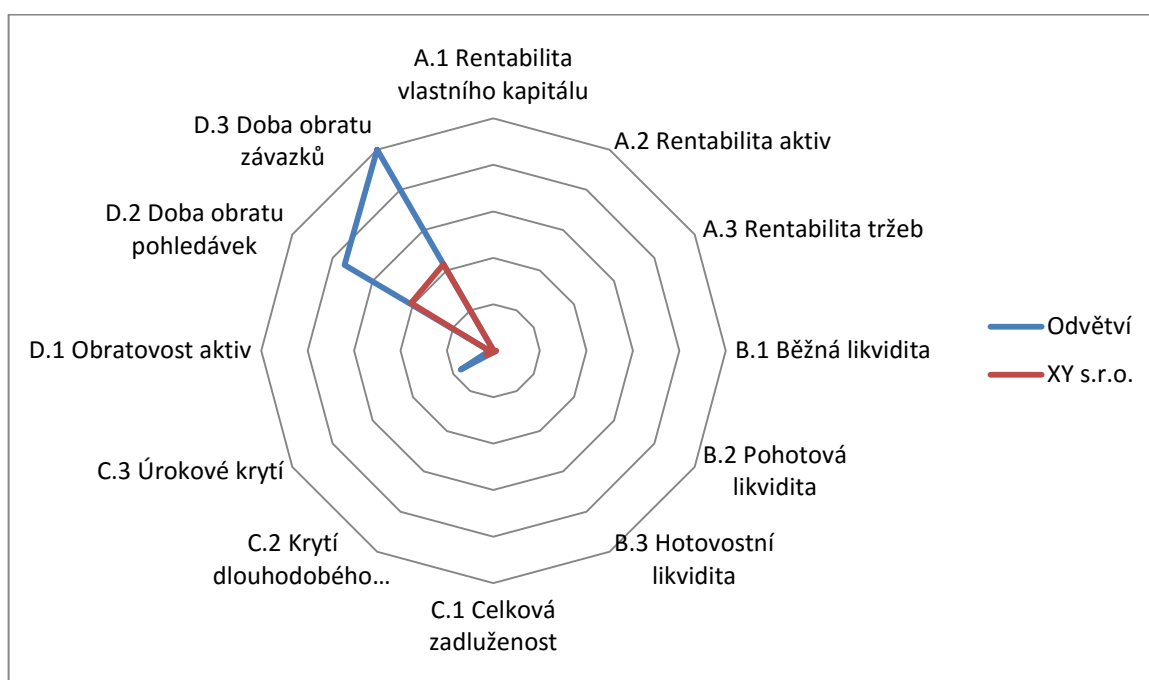
### 7.5.7 Zhodnocení finanční analýzy

Finanční analýza společnosti XY s.r.o. byla provedena za poslední tři sledované roky. Ve finanční analýze byla provedena analýza majetkové a finanční struktury, výnosů a nákladů a analýza výsledku hospodaření společnosti. Dále byla provedena analýza rozdílových, poměrových a souhrnných ukazatelů. V analýze poměrových ukazatelů je provedena analýza zadluženosti, likvidity, rentability a aktivity.

Zadluženost společnosti je relativně vysoká, vykazuje vyšší hodnoty, než jsou doporučeny, což je dáno vysokými investicemi do DM, které proběhly v posledních sledovaných letech, a byly financovány především bankovními úvěry. V budoucnu se na to společnost zaměří a bude usilovat o snížení celkové zadluženosti. Snížením celkové zadluženosti selepší také hodnoty ostatních ukazatelů analýzy zadluženosti. Z hlediska likvidity bude společnost usilovat o zvýšení oběžných aktiv, především finančního majetku. Ani v jednom ze sledovaných let společnost nedosahuje doporučených hodnot. Ukazatele rentability společnosti jsou uspokojivé, společnost je ve všech sledovaných letech zisková. V budoucnu se společnost bude snažit o udržení ziskovosti a jejím možném zvýšení. Analýza aktivity obsahuje ukazatele obratovosti a doby obratu. Hodnoty ukazatelů doby obratu pohledávek a závazků společnosti jsou dle mého názoru relativně vysoké a dokonce v posledním roce je doba obratu pohledávek vyšší než doba obratu závazků, což je pro společnost nevýhodné. Proto v budoucnu bude společnost usilovat o snížení těchto hodnot a především aby doba obratu pohledávek byla nižší než doba obratu závazků.

V grafu 5 je provedeno srovnání vybraných poměrových ukazatelů za rok 2014 u společnosti XY s.r.o. a odvětví. Jak lze vidět, společnost XY s.r.o. i odvětví vykazují téměř ve všech ukazatelích podobné hodnoty, jelikož se v podstatě překrývají. Jen u třech ukazatelů hodnoty v odvětví podstatně převyšují hodnoty společnosti. Jedná se o dobu obratu závaz-

ků, dobu obratu pohledávek a o úrokové krytí. Doba obratu pohledávek i závazků by neměla být příliš vysoká, jelikož je to nevýhodné a současně by měla být doba obratu závazků vyšší nebo na stejné úrovni jako doba obratu pohledávek, což jak lze vidět v grafu je splněno, ovšem společnost je při srovnání s odvětvím na tom mnohem lépe, v odvětví jsou tyto hodnoty oproti společnosti dvojnásobné. Hodnota úrokového krytí je vyšší u odvětví než u společnosti a to několikanásobně. Odvětví je v tomto směru na tom lépe, jelikož čím vyšší je hodnota tohoto ukazatele, tím je vyšší schopnost hradit náklady spojené s využíváním cizího kapitálu.



Graf 5: Srovnání vybraných poměrových ukazatelů společnosti XY s.r.o. a odvětví v roce 2014 (vlastní zpracování)

Celkové zhodnocení finanční situace lze provést za pomoci souhrnných ukazatelů, jimiž jsou Z-skóre a index IN05. Ukazatel Z-skóre vyjadřuje finanční situaci pomocí jedné hodnoty. Společnost se z hlediska hodnocení finanční situace pomocí ukazatele Z-skóre nachází v neutrální zóně neboli šedé zóně nevyhraněných výsledků, společnosti tudíž nehrozí finanční potíže. Ukazatel index IN05 vypovídá o tvorbě hodnoty společnosti. Společnost XY s.r.o. z hlediska tvorby hodnoty je na tom rok od roku lépe, v posledním z analyzovaných let je hodnota tohoto ukazatele 1,7, což znamená, že společnost dosahuje pozitivních výsledků a dochází ke tvorbě hodnoty.



## 8 PROJEKT TVORBY DLOUHODOBÉHO A KRÁTKODOBÉHO FINANČNÍHO PLÁNU SPOLEČNOSTI XY S.R.O.

Předchozí část práce byla zaměřena na analýzu podniku, která se zabývala analýzou makroprostředí a mikroprostředí, dále na SWOT analýzu a v poslední řadě byla provedena finanční analýza společnosti XY s.r.o. Z těchto výsledků se bude nadále vycházet při tvorbě finančních plánů.

Cílem práce je sestavení dlouhodobého a krátkodobého finančního plánu společnosti. Dlouhodobý finanční plán bude sestaven ve dvou variantách, a to na období tří let, tedy na roky 2016-2018. V první variantě neboli variantě A, bude sestaven základní plán, jenž bude odpovídat ekonomickému a podnikovému vývoji. U varianty B se bude předpokládat spíše pesimistický vývoj oproti variantě A, tudíž se bude počítat se zhoršením situace. V další části bude následovat zhodnocení jednotlivých variant za pomoci analýzy poměrových ukazatelů. Na základě této analýzy bude vybraný plán dále rozpracován do krátkodobého finančního plánu. V závěru práce bude provedeno zhodnocení finančního plánu a budou navržena jednotlivá doporučení pro vybranou společnost XY s.r.o.

### 8.1 Dlouhodobý finanční plán – varianta A

Tato varianta bude vycházet z předešlé analýzy a předpokládaného ekonomického a podnikového vývoje. Jelikož jsou výkazy za předchozí období každý za jinak dlouhé časové období, pro první rok plánovaného období budou stanoveny konkrétní hodnoty jednotlivých položek výkazu zisku a ztrát na základě očekávaného vývoje.

#### 8.1.1 Plánovaný výkaz zisku a ztrát

Na základě konzultace s vedením společnosti byly predikovány konkrétní hodnoty jednotlivých položek výkazu zisku a ztrát společnosti pro rok 2016. Tyto hodnoty byly predikovány na základě plánu prodeje, který vybraná společnost tvoří na období budoucích pěti let. Predikovány byly všechny položky výnosů a nákladů pro rok 2016, z důvodu odlišných časových délek jednotlivých výkazů za minulá období. V dalších letech, 2017 a 2018, už je stanoven procentuální vývoj jednotlivých položek dle budoucího očekávání.

#### Tržby za prodej zboží

Společnost XY s.r.o. je výrobní podnik a tudíž převážnou část výnosů tvoří tržby za prodej vlastních výrobků a služeb, položka tržby za prodej zboží není pro společnost stěžejní a

vykazuje podstatně nižší hodnoty. Pro výpočet se bude vycházet z předešlého vývoje a z hlediska toho, že výkazy jsou za jiná časová období, bude pro rok 2016 stanovena konkrétní hodnota, jež se předpokládá ve výši 9 500 tis. Kč. Pro následující období se bude předpokládat rostoucí trend a v jednotlivých letech se očekává meziroční růst ve výši 4,5%.

Tabulka 21: Prognóza vývoje položky tržby za prodej zboží – varianta A (vlastní zpracování)

(v tis. Kč)	2016	2017	2018
Tržby za prodej zboží	9 500	9 928	10 375

### **Tržby za prodej vlastních výrobků a služeb**

Společnost XY s.r.o. je výrobní společností a tudíž jsou tržby za prodej vlastních výrobků a služeb nejdůležitější položkou výnosů. Vývoj této položky byl v předešlých letech pozitivní. Výkazy za sledované období jsou každý za jiný časový úsek, proto pro rok 2016 bude tato položka stanovena v konkrétní výši dle předchozího vývoje, jedná se tedy o hodnotu 126 000 tis. Kč. Společnost komunikuje s novými zákazníky, pokud budou ujednány smluvní podmínky, lze předpokládat v roce 2017 meziroční růst tržeb za prodej vlastních výrobků a služeb ve výši 5%, pro rok 2018 se předpokládá meziroční růst o 3,5%.

Tabulka 22: Prognóza vývoje položky tržby za prodej vlastních výrobků a služeb – varianta A (vlastní zpracování)

(v tis. Kč)	2016	2017	2018
Tržby za prodej výrobků a služeb	126 000	132 300	136 931

### **Změna stavu vnitropodnikových zásob**

Změnu stavu vnitropodnikových zásob společnost v budoucím období neplánuje, očekává se, že co společnost vyrobí, také prodá, tudíž tato položka bude v plánovaném období nulová.

### **Aktivace**

Položka aktivace ani v jednom ze sledovaných období nevykazuje žádné hodnoty, proto se s ní ani v budoucnu nebude počítat a i pro následující tři období bude tato položka nulová.

### **Tržby z prodeje DM a materiálu**

Ve společnosti XY s.r.o. se v budoucích třech letech nepočítá s prodejem dlouhodobého majetku ani materiálu, tato položka bude pro plánované období nulová.

### Ostatní provozní výnosy

Mezi ostatní provozní výnosy lze zahrnout např. plnění od pojišťovny, inventarizační rozdíly, smluvní pokuty a penále, atd. Vývoj těchto položek je těžko odhadnutelný, z hlediska předchozího vývoje bude tato hodnota stanovena pro budoucí tři období v konstantní výši a to v hodnotě 1 130 tis. Kč.

### Výnosové úroky

Tato položka je v poměru k celkovým výnosům vykazovaným společností v celkem zanedbatelné výši. Výnosové úroky jsou tvořeny úroky z bankovního účtu, z hlediska předchozího vývoje bude hodnota těchto úroků pro rok 2016 stanovena ve výši 14 tis. Kč, v dalších dvou letech se předpokládá růst peněžního zůstatku na účtu a hodnota výnosových úroků se bude zvyšovat o 2% ročně.

Tabulka 23: Prognóza vývoje položky výnosové úroky – varianta A (vlastní zpracování)

(v tis. Kč)	2016	2017	2018
Výnosové úroky	14	14	15

### Ostatní finanční výnosy

Do této položky se řadí kurzové rozdíly, neboli kurzové zisky, které vznikly při prodeji výrobků a zboží společnosti. Jelikož se do budoucna očekává růst prodeje, lze očekávat také růst této položky. Pro rok 2016 bude jejich výše stanovena na 940 tis. Kč, v následujících obdobích se bude očekávat růst ve výši 3%.

Tabulka 24: Prognóza vývoje položky ostatní finanční výnosy – varianta A (vlastní zpracování)

(v tis. Kč)	2016	2017	2018
Ostatní finanční výnosy	940	968	997

### Náklady na prodané zboží

Tato položka se ve sledovaných letech vyvíjí podobně jako tržby za prodej zboží. Pro výpočet těchto hodnot se bude vycházet z hlediska předchozích hodnot a bude se pro rok

2016 předpokládat hodnota 5 850 tis. Kč. Jelikož se náklady vyvíjí podobně jako tržby, bude se předpokládat rostoucí trend a v jednotlivých obdobích stejný meziroční růst jako u položky tržby za prodej zboží, což činí 4,5%.

Tabulka 25: Prognóza vývoje položky náklady na prodané zboží – varianta A (vlastní zpracování)

(v tis. Kč)	2016	2017	2018
Náklady na prodané zboží	5 850	6 113	6 388

### **Spotřeba materiálu a energie**

Společnost XY s.r.o. usiluje u snížení těchto nákladů, jedná s dodavateli o možnosti využití skont a sjednání nejrůznějších množstevních slev. Do spotřeby není započítán jen materiál potřebný pro výrobu, ale i další spotřební zboží či materiál, který nesouvisí přímo s výrobou. Další složku těchto nákladů tvoří energie, které zahrnují elektrickou energii, plyn, spotřebu vody, pohonné hmoty atd. Ceny těchto položek nelze přímo ovlivnit. Pro rok 2016 bude tato položka stanovena v konkrétní výši, a to 68 000 tis. Kč, bude se očekávat stejný vývoj jako u položky tržby za prodej vlastních výrobků a služeb. Předpokládaný růst v roce 2017 bude 5% v roce 2018 3,5%.

Tabulka 26: Prognóza vývoje položky spotřeba materiálu a energie – varianta A (vlastní zpracování)

(v tis. Kč)	2016	2017	2018
Spotřeba materiálu a energie	68 000	71 400	73 899

### **Služby**

Do položky služby lze u společnosti XY s.r.o. zařadit opravy a udržování, cestovné, náklady na reprezentaci, dále ostatní služby, jako jsou školení, účetní a poradenské služby, atd. V předešlých letech došlo k růstu podílu této položky k celkovým nákladům. Pro rok 2016 bude stanovena konkrétní částka, jejíž výše bude 14 500 tis. Kč. V dalších letech se bude počítat s růstem této položky, bude se jednat o meziroční nárůst 2% v roce 2017 a 1,5% v roce 2018.

Tabulka 27: Prognóza vývoje položky služby – varianta A (vlastní zpracování)

(v tis. Kč)	2016	2017	2018
Služby	14 500	14 790	15 012

**Osobní náklady**

Osobní náklady zahrnují následující položky: mzdové náklady, náklady na sociální zabezpečení a zdravotní pojištění a sociální náklady. Dle predikce ministerstva financí se očekává meziroční růst průměrné mzdy v letech 2016-2017 o 3,1-5,5% a v roce 2018 o 3,3-5,7%. Společnost v následujících třech letech neplánuje zvyšovat kapacity a zaměstnat více lidí. Pro rok 2016 budou mzdové náklady stanoveny odhadem z hlediska předchozího vývoje v konkrétní výši, a to 21 500 tis. Kč. Dle predikce průměrné mzdy se budou mzdové náklady zvyšovat, v roce 2017 bude plánovaný meziroční růst ve výši 3,9% a v roce 2018 bude tento meziroční růst ve výši 4,2%. Náklady na sociální zabezpečení jsou dle platné legislativy ve výši 25% a náklady na zdravotní pojištění ve výši 9%. Tudíž náklady na sociální zabezpečení a zdravotní pojištění budou v následujících letech činit 34% z plánovaných mzdových nákladů. Mezi sociální náklady společnosti patří např. příspěvky na stravování a příspěvky na jiné firemní benefity. Výše těchto nákladů bude na rok 2016 stanovena ve výši 155 tis. Kč, v dalších letech zůstane konstantní.

Tabulka 28: Prognóza vývoje položky osobní náklady – varianta A (vlastní zpracování)

(v tis. Kč)	2016	2017	2018
Osobní náklady	28 965	30 089	31 346
Mzdové náklady	21 500	22 339	23 277
Náklady na SZ a ZP	7 310	7 595	7 914
Sociální náklady	155	155	155

**Daně a poplatky**

Do této položky se řadí daň z nemovitosti, daň silniční a jednotlivé poplatky, které jsou společností placeny. Tyto náklady budou ve společnosti naplánovány v konstantní výši, a to v hodnotě 85 tis. Kč.

**Odpisy**

Odpisy společnosti XY s.r.o. se sestavují v souladu s platnou daňovou legislativou. Společnost využívá rovnoměrných daňových odpisů. Dlouhodobý majetek společnosti, jehož pořizovací cena nepřevyšuje hodnotu 10 tis. Kč, je účtován přímo do spotřeby. Dlouhodobý majetek, jehož pořizovací cena je do 40 tis. Kč, se odepisuje 2 roky a jedná se o drobný dlouhodobý majetek. V současné době je ve společnosti odepisováno téměř 100 položek dlouhodobého majetku, mezi něž patří stavby a samostatné movité věci. Odpisy jednotlivých položek jsou následující: stavby 507 tis. Kč, tyto odpisy budou konstantní i během dalších let, samostatné movité věci 2 831 tis. Kč, tyto odpisy se budou snižovat, jelikož budou postupně jednotlivé položky odepsány a nehmotný majetek společnosti byl již plně odepsán. V roce 2016 se plánují investice do DNM, a to ve výši 310 tis. Kč. Dále se očekává v roce 2016 nákup výrobních zařízení v hodnotě 8 000 tis. Kč, což spadá do 2. odpisové skupiny. V dalších letech budou investice do položky samostatné movité věci v hodnotě 3 421 tis. Kč a 4 135 tis. Kč., opět v 2. odpisové skupině. V roce 2017 se plánuje nákup drobného hmotného majetku, jehož celková výše bude 280 tis. Kč, odepisovat se bude 2 roky.

Tabulka 29: Prognóza vývoje položky odpisy – varianta A (vlastní zpracování)

	2016	2017	2018
Nehmotný majetek	52	103	103
stávající	0	0	0
nový	52	103	103
Stavba	507	507	507
Samostatně movité věci	3 711	4 332	4 429
stávající	2 831	2 036	1 293
nový	880	2 296	3 136

### **Zůstatková cena prodaného DM a materiálu**

Společnost nehodlá v plánovaném období prodávat žádný dlouhodobý majetek ani materiál, z toho důvodu se předpokládá, že tato položka bude pro následující tři roky nulová.

### **Ostatní provozní náklady**

Ostatní provozní náklady společnosti jsou tvořeny náklady na pojištění, dále sem také patří např. manka a škody z provozní činnosti, smluvní pokuty a penále, atd. V předchozích letech lze vidět, že docházelo k výrazným výkyvům v této položce, pro rok 2016 bude stanovena hodnota této položky ve výši 150 tis. Kč a každoročně se bude zvyšovat o 2%.

Tabulka 30: Prognóza vývoje položky ostatní provozní náklady – varianta A (vlastní zpracování)

(v tis. Kč)	2016	2017	2018
Ostatní provozní náklady	150	153	156

### Nákladové úroky

Výše této položky závisí na velikosti jednotlivých úvěrů společnosti a sazeb, za které jsou tyto úvěry poskytnuty. Dlouhodobé úvěry, jež jsou využity na investice do budov, sebou nesou úrok 1,9%. Další úvěry, které společnost využívá, mají úrokovou sazbu ve výši 4-6%. Společnost v plánovaném období neplánuje další zadlužování, naopak plánuje každoroční splátky úvěru ve výši 5 000 tis. Kč.

Tabulka 31: Prognóza vývoje položky nákladové úroky – varianta A (vlastní zpracování)

(v tis. Kč)	2016	2017	2018
Nákladové úroky	1 271	1 112	953

### Ostatní finanční náklady

Tyto náklady jsou především tvořeny kurzovými rozdíly, respektive kurzovými ztrátami, které vznikají při prodeji výrobků a zboží a současně také bankovními poplatky. Pro rok 2016 bude stanovena hodnota těchto nákladů ve výši 2 650 tis. Kč a v následujícím období se předpokládá růst této položky, jelikož se očekává růst prodeje. Tento meziroční růst bude stanoven ve výši 1,5%.

Tabulka 32: Prognóza vývoje položky ostatní finanční náklady – varianta A (vlastní zpracování)

(v tis. Kč)	2016	2017	2018
Ostatní finanční náklady	2 650	2 690	2 730

### Daň z příjmu

Sazba pro daň z příjmu právnických osob je nyní 19%, předpokládá se, že tato sazba bude stejná i pro následující období. Pro zjednodušení výpočtu se zde nebude počítat s přípočitatelnými a odpočitatelnými položkami.

Celý plánovaný výkaz zisku a ztrát pro variantu A bude uveden v příloze této práce. Všechny údaje v něm obsažené vychází z výpočtů a textů uvedených výše.

### 8.1.2 Plánovaná rozvaha

#### Dlouhodobý majetek

Dlouhodobý majetek společnosti XY s.r.o. je tvořen DNM a DHM. Dlouhodobý finanční majetek společnost v současnosti nevlastní a v plánovaném období ani neplánuje žádný dlouhodobý finanční majetek pořizovat, tudíž tato položka zůstane i nadále nulová. DNM společnosti je tvořen softwarem, který ovšem bude již plně odepsán. V roce 2016 společnost plánuje zainvestovat do nehmotného majetku, bude se jednat o nový konstrukční software v hodnotě 310 tis. Kč. Tento majetek bude pořízen k 1. 7. 2016.

DHM tvoří následující položky: pozemky, stavby, samostatné movité věci a soubory movitých věcí, nedokončený dlouhodobý majetek a poskytnuté zálohy na dlouhodobý hmotný majetek. Pozemky jsou v konstantní hodnotě 290 tis. Kč a v plánovaném období se očekává, že jejich výše zůstane na stejné úrovni, tudíž pro období 2016-2018 se bude počítat s jejich konstantní výší 290 tis. Kč.

Položka stavby se v následujících plánovaných letech nehodlá zvyšovat. Do této položky se řadí budova, dále silnice a sklad, celková pořizovací hodnota tohoto majetku je ve výši 14 909 tis. Kč. Všechny tento majetek je řazen do odpisové skupiny 5, jejich doba odepisování činí 30 let. Celková výše odpisů staveb bude činit 507 tis. Kč ročně.

Do položky samostatné movité věci patří především automobily, výrobní zařízení (vstříkovací automaty, vstříkovací lisys, montážní automaty, atd.), kompresory, kancelářské vybavení (počítače), atd. Kancelářské vybavení patří do 1. odpisové skupiny, automobily a výrobní zařízení do 2. odpisové skupiny a kompresory do 3. odpisové skupiny. V roce 2016 budou pořízena nová výrobní zařízení v hodnotě 8 000 tis. Kč, v dalších dvou letech se očekávají další investice, bude se jednat především o výrobní zařízení, formy pro výrobu, novou klimatizační komoru, atd., v hodnotě 3 421 tis. Kč a 4 135 tis. Kč. V roce 2017 bude pořízen drobný dlouhodobý hmotný majetek v celkové částce 280 tis. Kč, přičemž ani jedna z položek tohoto majetku nepřekročí částku 40 tis. Kč. Tento majetek bude odepisován 2 roky, 50% hodnoty bude odepsáno v roce 2017 a dalších 50% v roce 2018.



V položce nedokončený majetek jsou výrobní zařízení společnosti, která zatím nebyla zařazena do užívání, zatím se toto zařazení ani neplánuje, jelikož se plánují úpravy těchto zařízení.

Položka poskytnuté zálohy na dlouhodobý hmotný majetek je ve všech sledovaných obdobích vykazována ve stejné výši, a to 72 tis. Kč, i v následujících obdobích se bude očekávat stejná výše této položky.

Tabulka 33: Prognóza vývoje položek dlouhodobého majetku – varianta A (vlastní zpracování)

	2016	2017	2018
Software	258	155	52
Pozemek	290	290	290
Stavby	13 815	13 308	12 801
Samostatné movité věci	25 067	24 436	24 142

### Zásoby

Zásoby společnosti XY s.r.o. jsou tvořeny materiálem, nedokončenou výrobou a polotovary, výrobky a zbožím. Zásoby materiálu společnosti se budou zvyšovat úměrně položce spotřeby materiálu, přičemž v prvním plánovaném roce, bude tento meziroční růst ve výši 2,5%. Položky nedokončená výroba a polotovary a výrobky se budou zvyšovat úměrně tržbám z prodeje vlastních výrobků a služeb, přičemž v prvním roce bude plánovaný meziroční růst stejně jako u zásob materiálu, tedy o 2,5%. Poslední položkou zde je zboží, jež společnost v následujících letech nehodlá zvyšovat a zůstane konstantní ve výši vykazované v posledním sledovaném roce, což je 118 tis. Kč.

Tabulka 34: Prognóza vývoje položky zásoby – varianta A (vlastní zpracování)

(v tis. Kč)	2016	2017	2018
Zásoby	21 252	22 309	23 086
Materiál	11 880	12 474	12 911
Nedokončená výroba a polotovary	8 479	8 903	9 215
Výrobky	775	814	842
Zboží	118	118	118

### Dlouhodobé pohledávky

Dlouhodobé pohledávky vybraná společnost v žádném z předcházejících období nevykazovala a ani v budoucnu nehodlá žádné dlouhodobé pohledávky poskytovat. V plánovaném období bude tato položka nulová.

### **Krátkodobé pohledávky**

Nejzásadnější položkou krátkodobých pohledávek jsou pohledávky z obchodních vztahů, jejichž podíl na celkových aktivech činí cca ¼. Při analýze ukazatelů aktivity bylo zjištěno, že doba obratu pohledávek výrazně vzrostla a převyšuje dobu obratu závazků, což je pro společnost nevýhodné. V plánovaném období bude společnost usilovat právě o snížení doby obratu pohledávek, tak aby jejich výše byla buď na úrovni doby obratu závazků, nebo nižší. Tato položka bude naplánována metodou poměrových ukazatelů dle stanovené doby obratu pohledávek. Doba obratu pohledávek se v následujících obdobích bude postupně snižovat. Další položky krátkodobých pohledávek budou plánovány ve stejné výši, jako byly v roce 2015. Daňové pohledávky tedy budou v konstantní výši 180 tis. Kč a jiné pohledávky budou plánovány ve výši 363 tis. Kč.

Tabulka 35: Prognóza vývoje položky krátkodobé pohledávky – varianta A (vlastní zpracování)

(v tis. Kč)	2016	2017	2018
Krátkodobé pohledávky	27 858	25 984	23 546
Pohledávky z obchodních vztahů	27 315	25 441	23 003
Stát - daňové pohledávky	180	180	180
Jiné pohledávky	363	363	363

### **Krátkodobý finanční majetek**

Krátkodobý finanční majetek společnosti je tvořen penězi v hotovosti a penězi na účtech v bankách. Jelikož má společnost relativně nízkou likviditu, je zapotřebí tuto položku rozvahy v letech 2016-2018 zvyšovat. Pro plánované období se očekává růst tržeb společnosti, jenž ovlivní finanční situaci společnosti a tato položka by měla růst. Krátkodobý finanční majetek společnosti bude rozdělen následovně, peníze v hotovosti budou pro další období zachovány na úrovni 800 tis. Kč a zbytek bude převeden na účty v bankách.

### **Náklady příštích období**

Náklady příštích období budou v následujících letech plánovány v konstantní výši, a to v hodnotě 1 150 tis. Kč. Tato položka zahrnuje nájemné společnosti placené předem a urči-

té pojistné hrazené předem. Do budoucna se u této položky neočekávají žádné výrazné změny, tudíž bude hodnota plánována v konstantní výši.

### **Základní kapitál, kapitálový fond**

Základní kapitál společnosti je ve výši 8 500 tis. Kč a společnost jej nehodlá v plánovaném období navyšovat, zůstane tedy ve stejné výši. Kapitálové fondy společnost nevytváří a nehodlá je tvořit ani v budoucnu.

### **Fondy ze zisku**

Fondy ze zisku jsou tvořeny dvěma položkami, kterými jsou zákonný rezervní fond a statutární a ostatní fondy. Společnost s ručením omezeným je ze zákona povinna tvořit rezervní fond, jenž lze použít k úhradě ztráty společnosti a jehož zůstatek musí být minimálně ve výši 10% hodnoty základního kapitálu. Rezervní fond společnosti je ve výši 605 tis. Kč, základní kapitál společnosti je 8 500 tis. Kč, tudíž zůstatek zákonného rezervního fondu by měl být ve výši 850 tis. Kč. Zákonný rezervní fond bude navýšen z položky VH běžného účetního období (maximální částka vložená do rezervního fondu v jednom roce je 5% hodnoty základního kapitálu). Statutární a ostatní fondy společnosti byly v předcházejících obdobích tvořeny v konstantní výši a pro plánované období se počítá s tím, že tato položka bude vykazována stále ve stejné výši, a to 31 tis. Kč.

### **Výsledek hospodaření minulých let**

Výsledek hospodaření minulých let je tvořen nerozděleným ziskem minulých let a neuhrazenou ztrátou minulých let. Společnost XY s.r.o. v předcházejících letech vykazovala pouze nerozdělený zisk minulých let a tato položka se každoročně zvyšuje, v posledním roce byla ve výši 14 464 tis. Kč. Tato položka se zvyšuje o VH běžného účetního období a naopak snižuje a přiděly do fondů společnosti.

### **VH běžného účetního období**

Hodnota VH běžného účetního období se převezme z plánovaného výkazu zisku a ztrát.

### **Rezervy**

V předešlých letech společnost rezervy netvořila a nemá v plánu je tvořit ani během následujících období.

### **Dlouhodobé závazky**

Dlouhodobé závazky společnosti XY s.r.o. tvoří jen jedna položka, a to jsou vydané dluhopisy, jejichž výše je konstantní, pro plánované období se očekává stejný vývoj, tudíž budou vykazovány jen vydané dluhopisy ve výši 1 200 tis. Kč.

### **Krátkodobé závazky**

Největší položkou krátkodobých závazků jsou závazky z obchodních vztahů, dále sem patří závazky k zaměstnancům, závazky ze sociálního zabezpečení a zdravotního pojištění, závazky vůči státu a jiné závazky. Krátkodobé závazky z obchodních vztahů budou naplánovány dle doby obratu závazků pomocí metodou poměrových ukazatelů. Společnost usiluje o to, aby doba obratu pohledávek byla na stejné úrovni nebo nižší než doba obratu závazků. V předchozích letech tomu bylo naopak, v budoucnu se ale předpokládá postupné snižování doby obratu pohledávek a bude se očekávat i postupné snižování doby obratu závazků, ovšem ne tak zásadní jako tomu bude u pohledávek. Závazky k zaměstnancům budou naplánovány na základě mzdových nákladů. Závazky ze sociálního zabezpečení a zdravotního pojištění budou plánovány ve výši 45% z položky závazky k zaměstnancům, jelikož 34% tvoří odvody společnosti a 11% odvody zaměstnanců. Závazky vůči státu budou naplánovány v konstantní výši pro všechna tři plánovaná období, a to ve výši 2 000 tis. Kč. Jiné závazky společnost očekává v každém roce ve výši 55 tis. Kč.

Tabulka 36: Prognóza vývoje položky krátkodobé závazky – varianta A (vlastní zpracování)

(v tis. Kč)	2016	2017	2018
Krátkodobé závazky	31 709	31 944	29 681
Závazky z obchodních vztahů	27 315	27 460	25 094
Závazky k zaměstnancům	1 613	1 675	1 746
Závazky ze SZ a ZP	726	754	786
Stát - daňové závazky a dotace	2 000	2 000	2 000
Jiné závazky	55	55	55

### **Bankovní úvěry a výpomoci**

Společnost XY s.r.o. využívá dlouhodobých i krátkodobých bankovních úvěrů. V plánovaném období se společnost nehodlá více zadlužovat, ale naopak, plánuje splácet své úvěry, každoročně o 5 000 tis. Kč, tím pádem se bude snižovat výše dlouhodobých bankovních úvěrů a současně také nákladových úroků. Krátkodobých bankovních úvěrů společnost využívá v každém roce, a to téměř ve stejné výši, tudíž se s touto položkou bude počítat i

do budoucna. Pro následující plánovaná období bude hodnota krátkodobých úvěrů stanovena ve stejné výši, a to 14 000 tis. Kč.

Tabulka 37: Prognóza vývoje položky bankovní úvěry a výpomoci – varianta A (vlastní zpracování)

(v tis. Kč)	2016	2017	2018
Bankovní úvěry a výpomoci	39 069	34 069	29 069
Bankovní úvěry dlouhodobé	25 069	20 069	15 069
Krátkodobé bankovní úvěry	14 000	14 000	14 000

Celá plánovaná rozvaha pro variantu A bude uvedena v příloze této práce. Všechny údaje v ní obsažené vychází z výpočtů a textů uvedených výše.

### 8.1.3 Plán peněžních toků

Pro plánování peněžních toků bude použita nepřímá metoda. Celý plánovaný výkaz peněžních toků pro variantu A bude uveden v příloze této práce. Všechny údaje v něm obsažené vychází z výpočtů a textů uvedených výše.

## 8.2 Dlouhodobý finanční plán – varianta B

Varianta A byla zpracována na základě reálných okolností, které by mohly v plánovaném období společnost ovlivnit. Varianta B bude plánována spíše pesimisticky, bude se očekávat zhoršení situace ve společnosti. V této variantě budou zmíněny jen ty položky, které budou oproti variantě A odlišné.

### 8.2.1 Plánovaný výkaz zisku a ztrát

#### Tržby za prodej zboží

V roce 2016 se bude předpokládat nižší hodnota této položky než u varianty A, a to ve výši 9 000 tis. Kč a v následujících obdobích nedojde k očekávanému růstu jako u varianty A, ale naopak, nebude zaznamenán takový zájem zákazníků o nabízené zboží, a v roce 2017 dojde k růstu tržeb jen o 1,5% a v dalším roce dojde dokonce k poklesu tržeb za prodej zboží, a to o 2%.

Tabulka 38: Prognóza vývoje položky tržby za prodej zboží – varianta B (vlastní zpracování)

(v tis. Kč)	2016	2017	2018
Tržby za prodej zboží	9 000	9 135	8 952

### **Tržby za prodej vlastních výrobků a služeb**

V plánovaném roce 2016 nebudou tržby z prodeje vlastních výrobků a služeb dosahovat stejné výše jako ve variantě A, ale odhad jejich výše bude stanoven na 123 000 tis. Kč. V roce 2017 se očekávalo uzavření nové smlouvy, ke které ovšem v této variantě nedojde, a tudíž nebude meziroční růst v roce 2017 o 5%, ale jen o 2%, v roce 2018 dojde k meziročnímu růstu o 1,5%.

Tabulka 39: Prognóza vývoje položky tržby za prodej výrobků a služeb – varianta B (vlastní zpracování)

(v tis. Kč)	2016	2017	2018
Tržby za prodej výrobků a služeb	123 000	125 460	127 342

### **Ostatní výnosy**

Ostatní provozní výnosy společnosti XY s.r.o. budou plánovány opět v konstantní výši, jako tomu bylo u varianty A, ale jejich hodnota bude nižší než u varianty A. U varianty A jsou tyto výnosy plánovány ve výši 1 130 tis. Kč, v této variantě se bude očekávat výše provozních výnosů 1 000 tis. Kč. Dále dojde ke změně ostatních finančních výnosů, jelikož jsou tvořeny především kurzovými zisky, a tím že se ve společnosti očekávají nižší prodeje než ve variantě A, bude zde meziroční růst o 0,5% a hodnota pro rok 2016 bude odhadnuta na 923 tis. Kč.

Tabulka 40: Prognóza vývoje položky ostatní finanční výnosy – varianta B (vlastní zpracování)

(v tis. Kč)	2016	2017	2018
Ostatní finanční výnosy	923	928	933

### **Náklady na prodané zboží**

Očekává se, že v této variantě bude tato položka v roce 2016 ve stejné výši jako u varianty A. V dalších letech bude plánován meziroční růst této položky, a to v roce 2017 o 2% a v roce 2018 o 2,5%.

Tabulka 41: Prognóza vývoje položky náklady na prodané zboží – varianta B (vlastní zpracování)

(v tis. Kč)	2016	2017	2018
Náklady na prodané zboží	5 850	5 967	6 116

### **Spotřeba materiálu a energie**

Energie budou stanoveny stejně jako u varianty A, ale náklady na materiál každoročně porostou. V prvním z plánovaných let bude hodnota těchto nákladů stanovena ve stejné výši jako u varianty A, v dalších obdobích ale nedojde k takovému růstu jako u varianty A, jelikož nedojde k uzavření očekávané smlouvy, ale předpokládá se zdražení cen od dodavatelů, a tudíž bude meziroční růst odhadnut o 4% v obou plánovaných letech.

Tabulka 42: Prognóza vývoje položky spotřeba materiálu a energie – varianta B (vlastní zpracování)

(v tis. Kč)	2016	2017	2018
Spotřeba materiálu a energie	68 000	70 720	73 549

### **Služby**

Jelikož se očekává zvýšení nákladů za opravy a udržování a současně náklady na reprezentaci a propagaci, budou tyto náklady stanoveny v roce 2016 ve výši 15 000 tis. Kč. V dalších letech se očekává každoročně meziroční růst o 2,5%.

Tabulka 43: Prognóza vývoje položky služby – varianta B (vlastní zpracování)

(v tis. Kč)	2016	2017	2018
Služby	15 000	15 375	15 759

### **Osobní náklady**

Jelikož se ve společnosti počítá se zhoršením situace, neplánuje se nyní zvýšení mzdy jako u varianty A. V roce 2016 se počítá se mzdovými náklady ve výši 21 000 tis. Kč, v roce 2017 se z hlediska horší situace uvažuje o snížení počtu zaměstnanců a mzdové náklady se

sníží o 2%, což ovlivní i náklady na sociální zabezpečení a zdravotní pojištění, jež vychází právě ze mzdových nákladů. V roce 2018 dojde k mírnému růstu mzdových nákladů, a to o 1% oproti předchozímu roku.

Tabulka 44: Prognóza vývoje položky osobní náklady – varianta B (vlastní zpracování)

(v tis. Kč)	2016	2017	2018
Osobní náklady	28 295	27 732	28 008
Mzdové náklady	21 000	20 580	20 786
Náklady na SZ a ZP	7 140	6 997	7 067
Sociální náklady	155	155	155

### Odpisy

Změny v odpisech nastanou z hlediska nižších investic do DM. V roce 2016 se investice sníží na 5 500 tis. Kč, v roce 2017 na 2 380 tis. Kč a v roce 2018 na 2 703 tis. Kč.

Tabulka 45: Prognóza položky odpisy – varianta B (vlastní zpracování)

(v tis. Kč)	2016	2017	2018
Nehmotný majetek	52	103	103
stávající	0	0	0
nový	52	103	103
Stavba	507	507	507
Samostatně movité věci	3 711	4 332	4 429
stávající	2 831	2 036	1 293
nový	605	1 626	2 191

### Ostatní náklady

Ostatní provozní náklady společnosti budou v této variantě vykazovány v konstantní výši, očekává se jejich růst oproti variantě A, tudíž plánovaná hodnota ostatních provozních nákladů bude stanovena ve výši 170 tis. Kč. Jelikož se očekává snížení prodejů, ovlivní to samozřejmě i kurzové rozdíly, respektive kurzovou ztrátu, což je stěžejní část ostatních finančních nákladů. Tyto náklady budou v roce 2016 stanoveny ve stejné výši jako ve variantě A, v roce 2017 dojde k poklesu této položky, a to o 2%, a v posledním z plánovaných let, tedy v roce 2018 se očekává meziroční růst o 1,5%.



Tabulka 46: Prognóza vývoje položky ostatní finanční náklady – varianta B (vlastní zpracování)

(v tis. Kč)	2016	2017	2018
Ostatní finanční náklady	2 650	2 597	2 636

Celý plánovaný výkaz zisku a ztrát pro variantu B bude uveden v příloze této práce. Všechny údaje v něm obsažené vychází z výpočtů a textů uvedených výše.

## 8.2.2 Plánovaná rozvaha

### Dlouhodobý majetek

Společnost v této variantě předpokládá nižší investice do DM. V roce 2016 bude investice snížena na 5 500 tis. Kč, v letech 2017 a 2018 budou investice do DM naplánovány ve výši 2 380 tis. Kč a 2 703 tis. Kč. Investice do DNM a do drobného DM zůstanou zachovány.

Tabulka 47: Prognóza vývoje položek dlouhodobého majetku – varianta B (vlastní zpracování)

(v tis. Kč)	2016	2017	2018
Software	258	155	52
Pozemek	290	290	290
Stavby	13 815	13 308	12 801
Samostatné movité věci	22 842	21 840	21 059

### Zásoby

V této variantě budou zásoby společnosti plánovány stejným způsobem jako u varianty A. Materiál poroste úměrně položce spotřeby materiálu a energie, kdy v prvním plánovaném roce bude meziroční růst materiálu naplánován o 1%. Položky nedokončená výroba o polotovary a výrobky společnosti porostou úměrně položce tržeb, kdy v prvním plánovaném roce se očekává stejně jako u materiálu meziroční růst o 1%. V položce zboží dojde v roce 2017 k poklesu na 100 tis. Kč, a tato výše zůstane stejná i pro rok 2018.

Tabulka 48: Prognóza vývoje položky zásoby – varianta B (vlastní zpracování)

(v tis. Kč)	2016	2017	2018
Zásoby	20 943	21 575	22 202
Materiál	11 706	12 174	12 661
Nedokončená výroba a polotovary	8 355	8 522	8 650
Výrobky	764	779	791
Zboží	118	100	100

**Krátkodobé pohledávky**

Krátkodobé pohledávky z obchodních vztahů nelze udržet na požadované výši jako u varianty A, a vůči této variantě se budou zvyšovat.

Tabulka 49: Prognóza vývoje položky krátkodobé pohledávky – varianta B (vlastní zpracování)

(v tis. Kč)	2016	2017	2018
Krátkodobé pohledávky	28 776	30 453	31 588
Pohledávky z obchodních vztahů	28 233	29 910	31 045
Stát - daňové pohledávky	180	180	180
Jiné pohledávky	363	363	363

**VH běžného účetního období**

Stejně jako u varianty A bude tato položka převzata z výkazu zisku a ztrát. I přes zhoršenou situaci se očekává, že společnost bude v plánovaném období vykazovat zisk.

**Krátkodobé závazky**

Krátkodobé závazky z obchodních vztahů budou v prvních dvou letech nižší než ve variantě A, až v roce 2018 tomu bude naopak. Očekává se opět, že doba obratu pohledávek bude vyšší než doba obratu závazků, což pro společnost není výhodné.

Tabulka 50: Prognóza vývoje položky krátkodobé závazky – varianta B (vlastní zpracování)

(v tis. Kč)	2016	2017	2018
Krátkodobé závazky	27 456	30 482	31 592
Závazky z obchodních vztahů	23 100	26 171	27 259
Závazky k zaměstnancům	1 575	1 544	1 559
Závazky ze SZ a ZP	709	695	702
Stát - daňové závazky a dotace	2 000	2 000	2 000
Jiné závazky	72	72	72

Celá plánovaná rozvaha pro variantu B bude uvedena v příloze této práce. Všechny údaje v ní obsažené vychází z výpočtů a textů uvedených výše.

### 8.2.3 Plán peněžních toků

Pro plánování peněžních toků bude použita nepřímá metoda. Celý plánovaný výkaz peněžních toků pro variantu B bude uveden v příloze této práce. Všechny údaje v něm obsažené vychází z výpočtů a textů uvedených výše.

## 8.3 Zhodnocení jednotlivých variant

V této části mezi sebou budou porovnány jednotlivé varianty plánu. Porovnány budou pomocí rozdílového ukazatele ČPK a poměrových ukazatelů, jež jsou zadluženost, likvidita, rentabilita a aktivita.

### 8.3.1 Analýza čistého pracovního kapitálu

Čistý pracovní kapitál je vykazován v poměrně vysoké výši, a to u obou variant. V letech 2016 a 2017 jsou v obou variantách vykazovány hodnoty na podobné úrovni, jen v roce 2018 se tento ukazatel razantně zvýšil, což je dáno růstem oběžných aktiv společnosti, kde došlo k růstu především u finančního majetku a současně také v tomto roce došlo k poklesu krátkodobých závazků společnosti.

Tabulka 51: Zhodnocení ukazatele ČPK (vlastní zpracování)

(v tis. Kč)	varianta A			varianta B		
	2016	2017	2018	2016	2017	2018
Čistý pracovní kapitál	14 591	22 684	43 798	15 556	19 059	21 016

### 8.3.2 Analýza zadluženosti

Celková zadluženost společnosti klesá u obou variant, u varianty A klesá rychlejším tempem, pokles je dán každoročními splátkami bankovního úvěru. Po finanční analýze byl jeden ze stanovených cílů společnosti právě snížení zadluženosti, čehož bylo dosaženo v obou variantách. Důležitým ukazatelem při posouzení finanční rovnováhy je krytí DM dlouhodobými zdroji. Výše hodnot tohoto ukazatele v jednotlivých variantách jsou podobné, v roce 2016 je dokonce hodnota ukazatele v obou variantách stejná, v dalších letech roste jeho výše ve variantě A o něco rychleji než ve variantě B. Ve variantě A je společnost schopna v letech 2017 a 2018 krýt DM i vlastním kapitálem, což vypovídá o dobré finanční stabilitě společnosti. U varianty B je společnost schopna krýt DM vlastním kapitálem jen v posledním z plánovaných let. Úrokové krytí vykazuje u obou variant vyšší hodnoty než doporučených 5, což lze hodnotit pozitivně. U varianty A se tyto hodnoty každoročně zvyšují.

Tabulka 52: Zhodnocení ukazatelů zadluženosti (vlastní zpracování)

	varianta A			varianta B		
	2016	2017	2018	2016	2017	2018
Celková zadluženost	60%	53%	46%	60%	55%	52%
Míra zadluženosti	1,49	1,14	0,86	1,48	1,23	1,06
Úrokové krytí	10,32	12,66	15,52	7,78	8,65	8,21
Krytí DM vlastním kapitálem	0,84	1,05	1,26	0,83	0,98	1,11
Krytí DM dlouhodobými zdroji	1,30	1,42	1,56	1,30	1,38	1,42

### 8.3.3 Analýza likvidity

Běžná likvidita by se měla pohybovat v rozmezí 1,5-2,5. U varianty A lze říci, že v letech 2017 a 2018 dosahuje požadovaných hodnot, jen v roce 2016 je hodnota likvidity nižší, a to 1,35. U varianty B ani v jednom z plánovaných let nebylo dosaženo požadované hodnoty běžné likvidity, vykazované hodnoty jsou nižší než 1,5. Ukazatel pohotovostní likvidity by měl nabývat hodnot 1-1,5. U varianty A těchto hodnot nabývá v letech 2017 a 2018, v roce 2016 dosahuje nižších hodnot, a to 0,88. Varianta B opět nesplňuje ani v jednom roce požadavky na výši tohoto ukazatele, ale vykazuje nižší hodnoty, ale není to až takový problém, jelikož v posledních dvou letech jsou vykazovány hodnoty jen těsně pod hranicí 1, a to 0,94 a 0,97. Okamžitá likvidita by měla nabývat hodnot 0,2-0,5. Ve variantě A v posledním z plánovaných let vykazuje vyšší hodnoty, což je dáno celkem vysokým zů-

statkem finančního majetku. Ve variantě B se hodnota tohoto ukazatele v prvním z plánovaných let pohybuje pod hranicí tohoto rozmezí.

Tabulka 53: Zhodnocení ukazatelů likvidity (vlastní zpracování)

	varianta A			varianta B		
	2016	2017	2018	2016	2017	2018
Okamžitá likvidita	0,27	0,44	0,61	0,18	0,26	0,28
Pohotová likvidita	0,88	1,01	1,15	0,87	0,94	0,97
Běžná likvidita	1,35	1,49	1,68	1,38	1,43	1,46

### 8.3.4 Analýza rentability

Z hlediska rentability je na tom společnost dobře u obou variant, protože jak lze vidět v tabulce 54, společnost je zisková ve variantě A i ve variantě B. Dále lze říci, že vhodnější je varianta A, jelikož dosahuje vyšších hodnot u všech zde zmíněných ukazatelů a u rentability platí, čím více tím lépe. Čím vyšší je daný ukazatel, tím více je daná společnost zisková.

Tabulka 54: Zhodnocení ukazatelů rentability (vlastní zpracování)

	varianta A			varianta B		
	2016	2017	2018	2016	2017	2018
ROE (rentabilita VK)	20%	18%	16%	15%	13%	10%
ROCE (rentabilita celkového investovaného kapitálu)	18%	18%	17%	14%	13%	11%
ROA (rentabilita celkových vložených aktiv)	11%	11%	11%	9%	8%	7%
ROS (rentabilita tržeb)	7%	7%	8%	5%	5%	4%

### 8.3.5 Analýza aktivity

Ukazatel doby obratu je charakterizován jako čím nižší tím lépe, naopak obrat je charakterizován jako čím vyšší tím lépe. Jak lze vidět v tabulce 55, obrat celkových aktiv je v letech 2016 a 2017 vyšší u varianty B, ale jinak lze říci, že jsou hodnoty tohoto ukazatele téměř na stejné úrovni u obou variant. Doba obratu zásob u varianty A je v konstantní výši, ve všech letech je její hodnota 56 dnů. U varianty B jsou tyto hodnoty vyšší. Doba obratu pohledávek se u varianty A postupně snižuje, což byl další cíl společnosti do budoucna a jsou zde mnohem nižší hodnoty, než u varianty B. Důležité z hlediska doby obrátů je, aby

doba obratu pohledávek byla nižší nebo na stejné úrovni jako doba obratu závazků. Jak lze vidět, u varianty B toto pravidlo není dodrženo, což je pro společnost nevýhodné.

Tabulka 55: Zhodnocení ukazatelů aktivity (vlastní zpracování)

	varianta A			varianta B		
	2016	2017	2018	2016	2017	2018
Doba obratu zásob	56	56	56	57	58	59
Doba obratu pohledávek	74	66	58	75	82	83
Doba obratu kr. závazků	84	81	73	63	70	72
Obrat celkových aktiv	1,13	1,13	1,13	1,16	1,14	1,13

## 8.4 Krátkodobý finanční plán

Špatné hodnoty nebyly vykazovány ani v jedné z variant, ale lépe si vedla varianta A, a tudíž bude tento plán v roce 2016 rozpracován do krátkodobého plánu, dle jednotlivých čtvrtletí.

### 8.4.1 Plánovaný výkaz zisku a ztrát

Tržby a náklady ve společnosti XY s.r.o. jsou plánovány dle stanovené sezónnosti, jenž je na jednotlivá čtvrtletí stanovena následovně, v I. čtvrtletí ve výši 18%, ve II. čtvrtletí 27%, ve III. čtvrtletí 33% a ve IV. čtvrtletí 22%. Osobní náklady budou stanoveny také dle sezónnosti, a to následovně, v I. čtvrtletí ve výši 20%, ve II. čtvrtletí 30%, ve III. čtvrtletí 31% a ve IV. čtvrtletí 19%. Všechny ostatní položky výkazu budou naplánovány rovnoměrně, jako  $\frac{1}{4}$  celkové výše dané položky.

Celý krátkodobý plánovaný výkaz zisku a ztrát bude uveden v příloze této práce. Všechny údaje v něm obsažené vychází z výpočtů a textů uvedených výše.

### 8.4.2 Plánovaná rozvaha

Plánovaná krátkodobá rozvaha bude sestavena čtvrtletně dle předpokládaných výší jednotlivých položek. Plánování dlouhodobého majetku se odvíjí od jednotlivých investic, které během prvního z plánovaných let proběhnou. Jedná se o investice do nehmotného majetku, jež bude zařazen do užívání ve 3. čtvrtletí, dále zde budou investice do hmotného majetku, bude se jednat o výrobní zařízení atd., tento majetek patří do 2. odpisové skupiny. Velikost položek zásob bude plánována dle velikosti tržeb v jednotlivých čtvrtletích, položky po-

hledávek a závazků budou plánovány dle doby splatnosti. Položka bankovních úvěrů bude snížena o splátku 5 000 tis. Kč, bude se jednat o jednorázovou splátku ve 4. čtvrtletí.

Celá krátkodobá plánovaná rozvaha bude uvedena v příloze této práce. Všechny údaje v ní obsažené vychází z výpočtů a textů uvedených výše.

#### **8.4.3 Plán peněžních toků**

Pro plánování peněžních toků bude použita nepřímá metoda. Celý krátkodobý plánovaný výkaz zisku a ztrát bude uveden v příloze této práce. Všechny údaje v něm obsažené vychází z výpočtů a textů uvedených výše.

## 9 NÁVRHY A DOPORUČENÍ

Společnost XY s.r.o. doposud netvoří dlouhodobé finanční plány, zabývá se pouze plány prodeje, které sestavuje na období 5 let. Jelikož tvoří jen plány prodeje, tržby a náklady společnosti lze celkem dobře predikovat, dále také položky, které jsou na tržby a náklady společnosti vázány. Kdyby byly ve společnosti tvořeny dlouhodobé finanční plány, společnost by mohla lépe odhadnout budoucí vývoj a vlivy, které by ji mohly ohrozit. Pro vytvoření plánů bylo provedeno několik analýz, jde především o analýzu makroprostředí a mikroprostředí, SWOT analýzu, kde z hlediska slabých stránek společnosti byly stanoveny cíle, kterých má být v budoucnu dosaženo pro zlepšení finanční stability a v závěru byla provedena finanční analýza společnosti.

Z finanční analýzy plyne, že mezi největší problémy společnosti patří vysoká zadluženost, nízká likvidita a dlouhá doba obratu pohledávek a závazků. Celková zadluženost společnosti je podstatně vysoká, jelikož je financována především z cizích zdrojů a společnost vykazuje vysokou výši bankovních úvěrů. Likvidita společnosti je na nízké úrovni, jelikož ve všech třech ukazatelích likvidity vykazuje společnost za poslední tři období hodnoty nižší, než jsou doporučená rozmezí. Nízké hodnoty likvidity charakterizují problémy se splácením závazků, což může ovlivnit vztahy s obchodními partnery společnosti. Další slabou stránkou společnosti je doba obratu pohledávek a závazků, jelikož v posledním analyzovaném roce byla dost vysoká a doba obratu pohledávek byla vyšší než doba obratu závazků, což není pro společnost výhodné. Ukazatele rentability společnosti lze hodnotit pozitivně, společnost XY s.r.o. byla v posledních sledovaných letech zisková.

Všechny tyto ukazatele, které pro společnost nevyhází přívětivě, se bude snažit společnost XY s.r.o. v budoucnu změnit. Právě proto by měla společnost sestavovat dlouhodobé finanční plány, do kterých by zakomponovala jednotlivé kroky, které by vedly v budoucnu ke zlepšení finanční situace. Dle mého názoru by finanční plány společnosti napomohly, jelikož jednotlivá rozhodnutí manažerů by byla do plánů zakomponována a v plánech by byl znázorněn vývoj těchto rozhodnutí, tudíž jak jednotlivá rozhodnutí ovlivní budoucí situaci společnosti.

Dlouhodobý finanční plán společnosti bude sestaven ve dvou scénářích, a to v základní neboli optimistické variantě a v pesimistické variantě.

Varianta A neboli optimistická varianta bude sestavena s ohledem na očekávaný vývoj společnosti v budoucích třech letech. Pro budoucí plány budou stanoveny cíle, jichž by



společnost chtěla dosáhnout, jde především o snížení zadluženosti, zvýšení hodnot likvidity a zlepšení vývoje doby obratu pohledávek a závazků. Společnost plánuje v budoucích třech letech investice do dlouhodobého majetku, bude se jednat o investice do konstrukčního softwaru a do nových výrobních zařízení. Nepočítá se s dalším zadlužením, ale naopak se budou bankovní úvěry každoročně snižovat a to o jednorázové splátky ve výši 5 000 tis. Kč, tím pádem selepší zadluženost společnosti a ukazatel bude dosahovat požadovaných hodnot. Dalším cílem společnosti bylo zvýšit ukazatele likvidity, což se podařilo. V plánovaném období dosahují ukazatele doporučených hodnot a společnost se stává finančně stabilnější, co se týká ohledně splácení závazků. Posledním stanoveným cílem bylo snížit doby obratů pohledávek a závazků a především změnit vývoj tak, aby doba obratu pohledávek byla nižší než doba obratu závazků. Tohoto cíle bylo tímto plánováním opět dosaženo a v jednotlivých letech se výše doby obratu pohledávek i závazků postupně snižují. Dalším bodem ve finančním plánu společnosti je rentabilita, jejíž hodnoty jsou pro společnost pozitivní. Pokud by si i v budoucnu chtěla společnost zachovat tento příznivý vývoj, měla by se více zajímat o různé formy reklam, díky kterým by se jí podařilo získat nové zákazníky. Do nynějška se společnost soustředila spíše na opakované nákupy a věrnost stávajícím zákazníkům, místo aby přistoupila na nové možnosti získávání zákazníků, na což by se v budoucnu měla zaměřit.

Varianta B neboli pesimistická varianta, uvažuje zhoršení situace oproti variantě A. Tržby společnosti neporostou tak rychle a u nákladů se nepodaří vyjednání možných slev a tím pádem nedojde k očekávané úspoře. Investice společnosti budou nižší než v základním plánu, a tím pádem se zvýší položka služeb, jelikož nedojde k takové obměně výrobních zařízení a počítá se s růstem nákladů skrze opravy a udržování. Ovšem ani v této variantě nenastanou ve společnosti problémy ohledně hospodaření, jelikož i nadále zůstane společnost v plánovaném období zisková. Zadluženost společnosti se snížila i v této variantě a v plánovaném období dosahuje společnost doporučených hodnot. Z hlediska likvidity se hodnoty běžné a pohotové likvidity nedostaly na požadovanou úroveň, jen u okamžité likvidity hodnoty vzrostly tak, že spadají do doporučených hodnot. Doba obratu pohledávek se postupně prodlužuje a doba obratu závazků je v této variantě ve všech sledovaných letech kratší. Tím pádem musí společnost řešit potřebu financovat právě to období, mezi splacením závazků a inkasem pohledávek.

Společnosti bych doporučila, aby se v budoucnu zaměřila na dlouhodobé finanční plánování, jež by jí pomohlo z hlediska finančního řízení a ukázalo dopady jednotlivých rozhod-

nutí na budoucí vývoj společnosti. Dále bych společnosti doporučila, aby se zaměřila na snížení bankovních úvěrů a tím i celkové zadluženosti, na hodnoty likvidity, kdy pozitivní hodnoty společnosti zajistí finanční stabilitu a lepší vztahy s obchodními partnery a v neposlední řadě právě na dobu obrátů pohledávek a závazků, aby nebyly pohledávky inkasovány až po splatnosti a společnost tak musela řešit financování mezery mezi dobou splatnosti pohledávek a dobou splatnosti závazků.

## ZÁVĚR

Cílem této diplomové práce byl projekt tvorby dlouhodobého a krátkodobého finančního plánu společnosti XY s.r.o. jako podkladu pro finanční řízení společnosti do budoucna. Důležitým bodem práce jsou návrhy a doporučení pro společnost, jež jsou výsledkem a celkovým zhodnocením celé této diplomové práce.

První část práce je věnována teoretickému podkladu pro projekt tvorby finančního plánování, zaměřuje se na výběr jednotlivých literárních zdrojů pro lepší porozumění dané problematice. Je zde zpracována obecná charakteristika finančního plánování, kde je uvedena jeho podstata a význam, dále jsou zde popsány jednotlivé kroky finančního plánování a klasifikace plánů dle časového hlediska na krátkodobé a dlouhodobé plánování. V dalším kroku je vysvětlena tvorba finančního plánu, jenž zahrnuje analýzu okolí podniku, SWOT analýzu, finanční analýzu, dále jsou zde popsány vize a cíle podniku, strategie podniku a metody finančního plánování. Všechny tyto jednotlivé části jsou podkladem pro projekt tvorby finančního plánu. Posléze je zde popsáno dlouhodobé finanční plánování a jeho jednotlivé části, tedy plánovaná rozvaha, plánovaný výkaz zisku a ztrát a plán peněžních toků a krátkodobé finanční plánování. V závěru jsou uvedeny metody hodnocení a kontroly finančních plánů.

Praktická část této práce je rozdělena na část analytickou a projektovou. V analytické části práce je stručně představena společnost pro níž jsou plány tvořeny, dále je zde charakterizováno odvětví, do kterého vybraná společnost XY s.r.o. spadá dle klasifikace ekonomických činností CZ-NACE. Práce dále pokračuje jednotlivými analýzami, jedná se o analýzu makroprostředí a mikroprostředí, SWOT analýzu a finanční analýzu. Z těchto analýz vyplývá, že má společnost poměrně vysokou zadluženost, dále disponuje naopak značně nízkou likviditou, což může signalizovat určité problémy společnosti se splácením závazků a v neposlední řadě má společnost celkem vysokou dobu obratu pohledávek a závazků, přičemž doba obratu závazků je nižší než doba obratu pohledávek, což značí potřebu financování závazků společnosti v době, kdy ještě neinkasovala pohledávky. Tyto informace jsou zakomponovány do finančního plánování, jelikož společnost bude usilovat o jejich zlepšení v budoucnu.

Projektová část práce se věnuje tvorbě dlouhodobých finančních plánů pro období 2016-2018, a to ve dvou variantách. Jedná se o variantu základní neboli optimistickou, jež vychází z očekávaného ekonomického a podnikového vývoje, druhou variantou je varianta

pesimistická, která oproti první variantě bude očekávat zhoršení situace. Dále je zde provedeno zhodnocení a porovnání jednotlivých variant plánů, a to skrze rozdílové a poměrové ukazatele. Na základě tohoto zhodnocení je vybrán jeden z plánů a je rozpracován do krátkodobého finančního plánu na jednotlivá čtvrtletí. V závěru práce jsou uvedeny návrhy a doporučení pro zlepšení současné situace společnosti.

Věřím, že bude tato práce přínosem pro společnost XY s.r.o. a poskytne ji užitečné informace pro finanční řízení a pomůže při budoucím rozhodování.

## SEZNAM POUŽITÉ LITERATURY

### Knižní zdroje

- BOHANESOVÁ, Eva, 2007. *Podnikové finance*. 1. vyd. Olomouc: Univerzita Palackého v Olomouci, 106 s. ISBN 978-80-244-1694-6.
- BREALEY, Richard A a Stewart C MYERS, 2003. *Principles of corporate finance*. 7th ed. Bos-ton: McGraw-Hill/Irwin, xxv, 1071 s. ISBN 0-07-115144-3.
- BRIGHAM, Eugene F a Joel F HOUSTON, c2000. *Fundamentals of financial management*. 9th ed. Fort Worth, TX: Harcourt College Publishers, 831 s. ISBN 0324203063.
- FOTR, Jiří, 2012. *Tvorba strategie a strategické plánování: teorie a praxe*. 1. vyd. Praha: Grada, 381 s. ISBN 978-80-247-3985-4.
- GRÜNWALD, Rolf a Jaroslava HOLEČKOVÁ, 2008. *Finanční analýza a plánování podniku*. 3. vyd. Praha: Oeconomica, 180 s. ISBN 978-80-245-1108-5.
- HRDÝ, Milan a Michaela KRECHOVSKÁ, 2009. *Finance podniku*. Vyd. 1. Praha: Wolters Kluwer Česká republika, 179 s. ISBN 978-80-7357-492-5.
- JAKUBÍKOVÁ, Dagmar, 2013. *Strategický marketing: strategie a trendy*. 2., rozš. vyd. Praha: Grada, 362 s. ISBN 978-80-247-4670-8.
- KISLINGEROVÁ, Eva, 2010. *Manažerské finance*. 3. vyd. V Praze: C.H. Beck. ISBN 978-80-7400-194-9.
- KISLINGEROVÁ, Eva a Jiří HNILICA, 2005. *Finanční analýza: krok za krokem*. Vyd. 1. Praha: C.H. Beck, xiii, 137 s. ISBN 8071793213.
- MAREK, Petr, 2006. *Studijní průvodce financemi podniku*. Vyd. 1. Praha: Ekopress, 624 s. ISBN 80-86119-37-8.
- PAVELKOVÁ, Drahomíra a Adriana KNÁPKOVÁ, 2006. *Podnikové finance: studijní pomůcka pro distanční studium*. Vyd. 2. nezměněné. Zlín: Univerzita Tomáše Bati ve Zlíně, Fakulta managementu a ekonomiky, 293 s. ISBN 8073184575.
- SEDLÁČKOVÁ, Helena a Karel BUCHTA, 2006. *Strategická analýza*. 2., přeprac. a dopl. vyd. Praha: C.H. Beck, xi, 121 s. ISBN 8071793671.
- SRPOVÁ, Jitka, 2011. *Podnikatelský plán a strategie*. 1. vyd. Praha: Grada, 194 s. ISBN 978-80-247-4103-1.

TOTH, Daniel a Eva BAREŠOVÁ, 2013. *Základy finančního managementu*. Vyd. 1. Praha: Univerzita Jana Amose Komenského, 96 s. ISBN 978-80-7452-035-8.

ZEMÁNEK, Pavel a Jiří KONEČNÝ, 2013. *Finanční řízení podniku*. Vyd. 1. Ve Zlíně: Univerzita Tomáše Bati, 84 s., [8] s. obr. příl. ISBN 978-80-7454-115-5.

ŽŮRKOVÁ, Hana, 2007. *Plánování a kontrola: klíč k úspěchu*. 1. vyd. Praha: Grada, 135 s. ISBN 978-80-247-1844-6.

### Elektronické zdroje

Bezplatnapravniporadna.cz, ©2016. Změny v právní oblasti od 1. 1. 2016 - co nás čeká a nemine?, *bezplatnapravniporadna.cz* [online] 3. 1. 2016 [cit. 2016-02-21]. Dostupné z: <http://www.bezplatnapravniporadna.cz/online-zdarma/ruzne/navrhynovely-nove-zakony/24558-zmeny-v-pravni-oblasti-od-112016-co-nas-ceka-a-nemine.html>.

Certifikujeme.cz, ©2013. CERTIFIKACE ISO/TS 16949, VDA 6.1 A 6.4, *certifikujeme.cz* [online] [cit. 2016-02-21]. Dostupné z: <http://www.certifikujeme.cz/certifikace-iso/ts-16949-vda-61-a-64>.

Český statistický úřad, ©2015a. Nezaměstnanost v Jihomoravském kraji k 31. prosinci 2015, *czso.cz* [online] 12. 1. 2016 [cit. 2016-02-21]. Dostupné z: <https://www.czso.cz/csu/xb/nezamestnanost-v-jihomoravskem-kraji-k-31-prosinci-2015>.

Český statistický úřad, ©2015b. Statistická ročenka Jihomoravského kraje – 2015: Obyvatelstvo, *czso.cz* [online] 29. 12. 2015 [cit. 2016-02-21]. Dostupné z: <https://www.czso.cz/csu/czso/4-obyvatelstvo-u9sc072w65>.

Český statistický úřad, ©2015c. Statistická ročenka Jihomoravského kraje – 2015: Trh práce: Nezaměstnaní a obecná míra ne-zaměstnanosti (ILO) podle věku a vzdělání (VŠPS), *czso.cz* [online] 29. 12. 2015 [cit. 2016-02-21]. Dostupné z: <https://www.czso.cz/csu/czso/9-trh-prace-fy6qw3uy5w>.

Finanční správa, ©2015. Přehled nejdůležitějších změn pro občany na rok 2016, *financnisprava.cz* [online] 28. 12. 2015 [cit. 2016-02-21]. Dostupné z: <http://www.financnisprava.cz/cs/dane-a-pojistne/novinky/2015/prehled-nejdulezitejsich-zmen-pro-obcany-6940>.

Kopřivová, Jana, ©2010. *Strategická analýza podniku: Hlavní práce* [online]. [cit. 2016-02-21]. Dostupné z:

[https://www.vse.cz/vskp/21260\\_strategicka\\_analyza\\_podniku](https://www.vse.cz/vskp/21260_strategicka_analyza_podniku). Diplomová práce. Vysoká škola ekonomická v Praze.

Managementmania.com, ©2015. ISO 14000 Systémy environmentálního managementu, *managementmania.com* [online] 1. 7. 2015 [cit. 2016-02-21]. Dostupné z: <https://managementmania.com/cs/iso-14000>.

Managementmania.cz, ©2015. SWOT analýza, *managementmania.cz* [online] 16. 10. 2015 [cit. 2016-02-21]. Dostupné z: <https://managementmania.com/cs/swot-analyza>.

Ministerstvo financí ČR, ©2016. Makroekonomická predikce leden 2016, *mfcz.cz* [online] 29. 1. 2016 [cit. 2016-02-21]. Dostupné z: <http://www.mfcz.cz/cs/verejny-sektor/makroekonomika/makroekonomicka-predikce/2016/makroekonomicka-predikce-leden-2016-23826>.

Ministerstvo průmyslu a obchodu ČR, ©2014, Panorama zpracovatelského průmyslu ČR 2013: Panorama 2013, *mpo.cz* [online] 5. 11. 2014 [cit. 2016-02-21]. Dostupné z: <http://www.mpo.cz/dokument154179.html>.

Ministerstvo průmyslu a obchodu ČR, ©2015a. Panorama zpracovatelského průmyslu ČR 2014: Panorama, *mpo.cz* [online] 12. 10. 2015 [cit. 2016-02-21]. Dostupné z: <http://www.mpo.cz/dokument162071.html>.

Ministerstvo průmyslu a obchodu ČR, ©2015b. Panorama zpracovatelského průmyslu 2014: Tabulky, *mpo.cz* [online] 12. 10. 2015 [cit. 2016-02-21]. Dostupné z: <http://www.mpo.cz/dokument162071.html>.

Podnikator.cz, ©2012. Finanční plán, *podnikator.cz* [online] 1. 11. 2012 [cit. 2016-02-21]. Dostupné z: <http://www.podnikator.cz/zacatek-podnikani/n:16084/Financni-plan>.

Vlastnicesta.cz, ©2007. Systém managementu jakosti ISO 9001:2000, *vlastnicesta.cz* [online] 14. 10. 2007 [cit. 2016-02-21]. Dostupné z: <http://www.vlastnicesta.cz/clanky/system-managementu-jakosti-iso-9001-2000/>.

Zpravy.aktualne.cz, ©2016. Velký přehled změn roku 2016: Novinky v dopravě, důchodech, daních i platbách za bydlení, *zpravy.aktualne.cz* [online] 3. 1. 2016 [cit. 2016-02-21]. Dostupné z: <http://zpravy.aktualne.cz/finance/zmeny-od-roku-2016-prehled/r~321a60aea95a11e5b745002590604f2e/>.

## Dokumenty

Společnost XY s.r.o. *Interní materiály společnosti XY s.r.o.* Kyjov: XY s.r.o.

Společnost XY s.r.o., 2013. *Finanční výkazy za rok 2012/2013.* Kyjov: XY s.r.o.

Společnost XY s.r.o., 2014. *Finanční výkazy za rok 2013/2014*. Kyjov: XY s.r.o.

Společnost XY s.r.o., 2015. *Finanční výkazy za rok 2015*. Kyjov: XY s.r.o.



**SEZNAM POUŽITÝCH SYMBOLŮ A ZKRATEK**

s.r.o.	Společnost s ručením omezeným
s.	strana
např.	například
tj.	to je
atd.	a tak dále
aj.	a jiné
apod.	a podobně
a kol.	a kolektiv
tzn.	to znamená
resp.	respektive
tzv.	takzvaný
DM	dlouhodobý majetek
DHM	dlouhodobý hmotný majetek
DNM	dlouhodobý nehmotný majetek
OA	oběžná aktiva
VK	vlastní kapitál
CZ	cizí zdroje
CZ-NACE	klasifikace ekonomických činností
CZ-CPA	klasifikace produkce
MPO	Ministerstvo průmyslu a obchodu
b. c.	běžná cena
ČR	Česká republika
%	procento
Kč	koruna česká

---

ČSÚ	Český statistický úřad
HDP	hrubý domácí produkt
MF	Ministerstvo financí
cca	cirka
ČPK	čistý pracovní kapitál
VH	výsledek hospodaření
EBITDA	zisk před zdaněním, úroky a odpisy
EBIT	zisk před zdaněním a úroky
EBT	zisk před zdaněním, hrubý zisk
EAT	čistý zisk
A	aktiva
tis.	tisíc
SZ	sociální zabezpečení
ZP	zdravotní pojištění
EUR	euro
mil.	milion
m <sup>2</sup>	metr čtvereční

**SEZNAM OBRÁZKŮ**

Obrázek 1: Krátkodobé finanční plánování (Kislingerová, 2010, s. 137) .....	16
Obrázek 2: Model životního cyklu podniku (Kislingerová, 2010, s. 134) .....	17
Obrázek 3: Okolí podniku (Buchta a Sedláčková, 2006, s. 13).....	18
Obrázek 4: Porterův model pěti sil (Jakubíková, 2013, s. 103).....	20
Obrázek 5: SWOT analýza (Managementmania.com, ©2015) .....	21
Obrázek 6: Lanka v automobilu (Interní materiály společnosti XY s.r.o., 2014) .....	40
Obrázek 7: Indexy cen průmyslových výrobců 2008 – 2014 dle CZ-CPA (MPO ČR, ©2015a).....	41

**SEZNAM TABULEK**

Tabulka 1: Struktura plánu cash flow (Grünwald a Holečková, 2008, s. 139).....	31
Tabulka 2: SWOT analýza společnosti XY s.r.o. (vlastní zpracování) .....	48
Tabulka 3: Horizontální a vertikální analýza majetkové struktury společnosti XY s.r.o. (vlastní zpracování) .....	50
Tabulka 4: Horizontální a vertikální analýza majetkové struktury odvětví (vlastní zpracování dle dat MPO ČR, ©2015b) .....	51
Tabulka 5: Horizontální a vertikální analýza finanční struktury společnosti XY s.r.o. (vlastní zpracování) .....	52
Tabulka 6: Horizontální a vertikální analýza finanční struktury odvětví (vlastní zpracování dle dat MPO ČR, ©2015b) .....	53
Tabulka 7: Horizontální a vertikální analýza výnosů společnosti XY s.r.o. (vlastní zpracování) .....	54
Tabulka 8: Horizontální a vertikální analýza podílu vybraných položek výnosů na výkonech společnosti XY s.r.o. (vlastní zpracování) .....	54
Tabulka 9: Horizontální a vertikální analýza podílu vybraných položek výnosů na výkonech v odvětví (vlastní zpracování dle dat MPO ČR, ©2015b).....	55
Tabulka 10: Horizontální a vertikální analýza nákladů společnosti XY s.r.o. (vlastní zpracování) .....	56
Tabulka 11: Horizontální a vertikální analýza podílu vybraných položek nákladů na výkonech společnosti XY s.r.o. (vlastní zpracování) .....	56
Tabulka 12: Horizontální a vertikální analýza podílu vybraných položek nákladů na výkonech v odvětví (vlastní zpracování dle dat MPO ČR, ©2015b).....	57
Tabulka 13: Přehled výsledků hospodaření společnosti XY s.r.o. a odvětví (vlastní zpracování dle dat MPO ČR, ©2015b) .....	57
Tabulka 14: Ukazatel ČPK společnosti XY s.r.o. a odvětví (vlastní zpracování dle dat MPO ČR, ©2015b).....	58
Tabulka 15: Ukazatele zadluženosti společnosti XY s.r.o. a odvětví (vlastní zpracování dle dat MPO ČR, ©2015b) .....	59
Tabulka 16: Ukazatele likvidity společnosti XY s.r.o. a odvětví (vlastní zpracování dle dat MPO ČR, ©2015b).....	60
Tabulka 17: Ukazatele rentability společnosti XY s.r.o. a odvětví (vlastní zpracování dle dat MPO ČR, ©2015b).....	60

Tabulka 18: Ukazatele aktivity společnosti XY s.r.o. a odvětví (vlastní zpracování dle dat MPO ČR, ©2015b).....	61
Tabulka 19: Z-skóre společnosti XY s.r.o. (vlastní zpracování) .....	62
Tabulka 20: Index IN05 společnosti XY s.r.o. (vlastní zpracování) .....	63
Tabulka 21: Prognóza vývoje položky tržby za prodej zboží – varianta A (vlastní zpracování) .....	66
Tabulka 22: Prognóza vývoje položky tržby za prodej vlastních výrobků a služeb – varianta A (vlastní zpracování) .....	66
Tabulka 23: Prognóza vývoje položky výnosové úroky – varianta A (vlastní zpracování) .....	67
Tabulka 24: Prognóza vývoje položky ostatní finanční výnosy – varianta A (vlastní zpracování) .....	67
Tabulka 25: Prognóza vývoje položky náklady na prodané zboží – varianta A (vlastní zpracování) .....	68
Tabulka 26: Prognóza vývoje položky spotřeba materiálu a energie – varianta A (vlastní zpracování) .....	68
Tabulka 27: Prognóza vývoje položky služby – varianta A (vlastní zpracování) .....	69
Tabulka 28: Prognóza vývoje položky osobní náklady – varianta A (vlastní zpracování) .....	69
Tabulka 29: Prognóza vývoje položky odpisy – varianta A (vlastní zpracování) .....	70
Tabulka 30: Prognóza vývoje položky ostatní provozní náklady – varianta A (vlastní zpracování) .....	71
Tabulka 31: Prognóza vývoje položky nákladové úroky – varianta A (vlastní zpracování) .....	71
Tabulka 32: Prognóza vývoje položky ostatní finanční náklady – varianta A (vlastní zpracování) .....	71
Tabulka 33: Prognóza vývoje položek dlouhodobého majetku – varianta A (vlastní zpracování) .....	73
Tabulka 34: Prognóza vývoje položky zásoby – varianta A (vlastní zpracování).....	73
Tabulka 35: Prognóza vývoje položky krátkodobé pohledávky – varianta A (vlastní zpracování) .....	74
Tabulka 36: Prognóza vývoje položky krátkodobé závazky – varianta A (vlastní zpracování) .....	76

Tabulka 37: Prognóza vývoje položky bankovní úvěry a výpomoci – varianta A (vlastní zpracování) .....	77
Tabulka 38: Prognóza vývoje položky tržby za prodej zboží – varianta B (vlastní zpracování) .....	78
Tabulka 39: Prognóza vývoje položky tržby za prodej výrobků a služeb – varianta B (vlastní zpracování) .....	78
Tabulka 40: Prognóza vývoje položky ostatní finanční výnosy – varianta B (vlastní zpracování) .....	78
Tabulka 41: Prognóza vývoje položky náklady na prodané zboží – varianta B (vlastní zpracování) .....	79
Tabulka 42: Prognóza vývoje položky spotřeba materiálu a energie – varianta B (vlastní zpracování) .....	79
Tabulka 43: Prognóza vývoje položky služby – varianta B (vlastní zpracování) .....	79
Tabulka 44: Prognóza vývoje položky osobní náklady – varianta B (vlastní zpracování) .....	80
Tabulka 45: Prognóza položky odpisy – varianta B (vlastní zpracování) .....	80
Tabulka 46: Prognóza vývoje položky ostatní finanční náklady – varianta B (vlastní zpracování) .....	81
Tabulka 47: Prognóza vývoje položek dlouhodobého majetku – varianta B (vlastní zpracování) .....	81
Tabulka 48: Prognóza vývoje položky zásoby – varianta B (vlastní zpracování) .....	82
Tabulka 49: Prognóza vývoje položky krátkodobé pohledávky – varianta B (vlastní zpracování) .....	82
Tabulka 50: Prognóza vývoje položky krátkodobé závazky – varianta B (vlastní zpracování) .....	83
Tabulka 51: Zhodnocení ukazatele ČPK (vlastní zpracování) .....	83
Tabulka 52: Zhodnocení ukazatelů zadluženosti (vlastní zpracování) .....	84
Tabulka 53: Zhodnocení ukazatelů likvidity (vlastní zpracování) .....	85
Tabulka 54: Zhodnocení ukazatelů rentability (vlastní zpracování) .....	85
Tabulka 55: Zhodnocení ukazatelů aktivity (vlastní zpracování) .....	86

**SEZNAM GRAFŮ**

Graf 1: Podíl zákazníků společnosti XY s.r.o. (vlastní zpracování dle interních materiálů společnosti XY s.r.o.).....	39
Graf 2: Počet podniků v oddílu 29 a skupině 29.3 (vlastní zpracování dle dat MPO ČR, ©2014) .....	42
Graf 3: Tržby za prodej vlastních výrobků a služeb v b. c. v oddílu 29 a 29.3 (vlastní zpracování dle dat MPO ČR, ©2014) .....	43
Graf 4: Počet zaměstnaných osob v oddílu 29 a skupině 29.3 (vlastní zpracování dle dat MPO ČR, ©2014).....	44
Graf 5: Srovnání vybraných poměrových ukazatelů společnosti XY s.r.o. a odvětví v roce 2014 (vlastní zpracování) .....	64

## SEZNAM PŘÍLOH

P I: Rozvaha společnosti XY s.r.o. 2013 - 2015

P II: Výkaz zisku a ztrát společnosti XY s.r.o. 2013 - 2015

P III: Plánovaná rozvaha společnosti XY s.r.o. – varianta A

P IV: Plánovaný výkaz zisku a ztrát společnosti XY s.r.o. – varianta A

P V: Plánovaný výkaz peněžních toků společnosti XY s.r.o. – varianta A

P VI: Plánovaná rozvaha společnosti XY s.r.o. – varianta B

P VII: Plánovaný výkaz zisku a ztrát společnosti XY s.r.o. – varianta B

P VIII: Plánovaný výkaz peněžních toků společnosti XY s.r.o. – varianta B

P IX: Krátkodobá plánovaná rozvaha společnosti XY s.r.o.

P X: Krátkodobý plánovaný výkaz zisku a ztrát společnosti XY s.r.o.

P XI: Krátkodobý plánovaný výkaz peněžních toků společnosti XY s.r.o.

P XII: Vzorce použité při finanční analýze



## PŘÍLOHA P I: ROZVAHA SPOLEČNOSTI XY S.R.O. 2013 – 2015

		<b>Rozvaha společnosti XY s.r.o. 2013 - 2015 (v tis. Kč)</b>		1.7.2012- 30.6.2013	1.7.2013- 31.12.2014	1.1.2015- 30.9.2015
		<b>AKTIVA CELKEM (ř. 02 + 03 + 31 + 63)</b>	001	72 540	86 442	110 952
A.		Pohledávky za upsaný základní kapitál	002	0	0	0
B.		<b>Dlouhodobý majetek (ř. 04 + 13 + 23)</b>	003	23 650	46 884	53 564
B. I.		<b>Dlouhodobý nehmotný majetek (ř.05 až 12)</b>	004	310	116	35
B. I.	1	Zřizovací výdaje	005	0	0	0
	2	Nehmotné výsledky výzkumu a vývoje	006	0	0	0
	3	Software	007	310	116	35
	4	Ocenitelná práva	008	0	0	0
	5	Goodwill	009	0	0	0
	6	Jiný dlouhodobý nehmotný majetek	010	0	0	0
	7	Nedokončený dlouhodobý nehmotný majetek	011	0	0	0
	8	Poskytnuté zálohy na dlouhodobý nehmotný majetek	012	0	0	0
B. II.		<b>Dlouhodobý hmotný majetek (ř.14 až 22)</b>	013	23 340	46 768	53 529
B. II.	1	Pozemky	014	0	290	290
	2	Stavby	015	1 222	14 700	14 322
	3	Samostatné hmotné movité věci a soubory hmotných movitých věcí	016	21 981	23 609	20 778
	4	Pěstičské celky trvalých porostů	017	0	0	0
	5	Dospělá zvířata a jejich skupiny	018	0	0	0
	6	Jiný dlouhodobý hmotný majetek	019	0	0	0
	7	Nedokončený dlouhodobý hmotný majetek	020	65	8 097	18 067
	8	Poskytnuté zálohy na dlouhodobý hmotný majetek	021	72	72	72
	9	Oceňovací rozdíl k nabytému majetku	022	0	0	0
B. III.		<b>Dlouhodobý finanční majetek (ř. 24 až 30)</b>	023	0	0	0
B. III.	1	Podíly - ovládaná osoba	024	0	0	0
	2	Podíly v účetních jednotkách pod podstatným vlivem	025	0	0	0
	3	Ostatní dlouhodobé cenné papíry a podíly	026	0	0	0
	4	Zápůjčky a úvěry - ovládaná nebo ovládající osoba, podstatný vliv	027	0	0	0
	5	Jiný dlouhodobý finanční majetek	028	0	0	0
	6	Požizovaný dlouhodobý finanční majetek	029	0	0	0
	7	Poskytnuté zálohy na dlouhodobý finanční majetek	030	0	0	0

Rozvaha společnosti XY s.r.o. 2013 - 2015 (v tis. Kč)			1.7.2012- 30.6.2013	1.7.2013- 31.12.2014	1.1.2015- 30.9.2015	
C.		<b>Oběžná aktiva (ř. 32 + 39 + 48 + 58)</b>	031	47 377	38 432	56 212
C. I.		<b>Zásoby (ř.33 až 38)</b>	032	23 823	19 264	20 736
C. I.	1	Materiál	033	9 563	10 503	11 590
	2	Nedokončená výroba a polotovary	034	11 418	7 082	8 272
	3	Výrobky	035	450	1 078	756
	4	Mladá a ostatní zvířata a jejich skupiny	036	0	0	0
	5	Zboží	037	2 392	601	118
	6	Poskytnuté zálohy na zásoby	038	0	0	0
C. II.		<b>Dlouhodobé pohledávky (ř. 40 až 47)</b>	039	0	0	0
C. II.	1	Pohledávky z obchodních vztahů	040	0	0	0
	2	Pohledávky - ovládaná nebo ovládající osoba	041	0	0	0
	3	Pohledávky - podstatný vliv	042	0	0	0
	4	Pohledávky za společníky	043	0	0	0
	5	Dlouhodobé poskytnuté zálohy	044	0	0	0
	6	Dohadné účty aktivní	045	0	0	0
	7	Jiné pohledávky	046	0	0	0
	8	Odložená daňová pohledávka	047	0	0	0
C. III.		<b>Krátkodobé pohledávky (ř. 49 až 57)</b>	048	21 096	17 165	30 119
C. III.	1	Pohledávky z obchodních vztahů	049	20 992	16 649	29 576
	2	Pohledávky - ovládaná nebo ovládající osoba	050	0	0	0
	3	Pohledávky - podstatný vliv	051	0	0	0
	4	Pohledávky za společníky	052	0	0	0
	5	Sociální zabezpečení a zdravotní pojištění	053	0	0	0
	6	Stát - daňové pohledávky	054	92	122	180
	7	Krátkodobé poskytnuté zálohy	055	0	0	0
	8	Dohadné účty aktivní	056	0	10	0
	9	Jiné pohledávky	057	12	384	363
C. IV.		<b>Krátkodobý finanční majetek (ř. 59 až 62)</b>	058	2 458	2 003	5 357
C. IV.	1	Peníze	059	849	569	936
	2	Účty v bankách	060	1 609	1 434	4 421
	3	Krátkodobé cenné papíry a podíly	061	0	0	0
	4	Pořizovaný krátkodobý finanční majetek	062	0	0	0
D. I.		<b>Časové rozlišení (ř. 64 až 66)</b>	063	1 513	1 126	1 176
D. I.	1	Náklady příštích období	064	1 513	1 126	1 176
	2	Komplexní náklady příštích období	065	0	0	0
	3	Příjmy příštích období	066	0	0	0

		<b>Rozvaha společnosti XY s.r.o. 2013 - 2015 (v tis. Kč)</b>		1.7.2012- 30.6.2013	1.7.2013- 31.12.2014	1.1.2015- 30.9.2015
		<b>PASIVA CELKEM (ř. 68 + 88 + 122)</b>	067	72 540	86 442	110 952
A.		<b>Vlastní kapitál (ř. 69 + 73 + 80 + 83 + 87 - 88)</b>	068	17 517	23 600	38 798
A. I.		<b>Základní kapitál (ř. 70 až 72)</b>	069	8 500	8 500	8 500
	1	Základní kapitál	070	8 500	8 500	8 500
	2	Vlastní akcie a vlastní obchodní podíly (-)	071	0	0	0
	3	Změny základního kapitálu	072	0	0	0
A. II.		<b>Kapitálové fondy (ř. 74 až 79)</b>	073	0	0	0
A. II. 1		Ážio	074	0	0	0
	2	Ostatní kapitálové fondy	075	0	0	0
	3	Oceňovací rozdíly z přecenění majetku a závazků	076	0	0	0
	4	Oceňovací rozdíly z přecenění při přeměnách obchodních korporací	077	0	0	0
	5	Rozdíly z přeměn obchodních korporací	078	0	0	0
	6	Rozdíly z ocenění při přeměnách obchodních korporací	079	0	0	0
A. III.		<b>Fondy ze zisku (ř. 81 + 82)</b>	080	323	636	636
A. III. 1		Rezervní fond	081	292	605	605
	2	Statutární a ostatní fondy	082	31	31	31
A. IV.		<b>Výsledek hospodářství minulých let (ř. 84 až 86)</b>	083	5 957	8 381	14 464
A. IV. 1		Nerozdělený zisk minulých let	084	5 957	8 381	14 464
	2	Neuhrazená ztráta minulých let	085	0	0	0
	3	Jiný výsledek hospodářství minulých let	086	0	0	0
A. V.	1	<b>Výsledek hospodářství běžného účetního období (+/-)</b>	087			
		<i>ř.01 - (+ 69 + 73 + 79 + 83 - 88 + 89 + 122)/</i>		2 737	6 083	15 198
	2	<b>Rozhodnuto o zálohách na výplatu podílu na zisku (-)</b>	088	0	0	0
B.		<b>Cizí zdroje (ř. 90 + 95 + 106 + 118)</b>	089	55 023	62 842	72 154
B. I.		<b>Rezervy (ř. 91 až 94)</b>	090	0	0	0
B. I. 1		Rezervy podle zvláštních právních předpisů	091	0	0	0
	2	Rezerva na důchody a podobné závazky	092	0	0	0
	3	Rezerva na daň z příjmů	093	0	0	0
	4	Ostatní rezervy	094	0	0	0
B. II.		<b>Dlouhodobé závazky (ř. 96 až 105)</b>	095	1 200	1 200	1 200
B. II. 1		Závazky z obchodních vztahů	096	0	0	0
	2	Závazky - ovládaná nebo ovládající osoba	097	0	0	0
	3	Závazky - podstatný vliv	098	0	0	0
	4	Závazky ke společníkům	099	0	0	0
	5	Dlouhodobé přijaté zálohy	100	0	0	0
	6	Vydané dluhopisy	101	1 200	1 200	1 200
	7	Dlouhodobé směnky k úhradě	102	0	0	0
	8	Dohadné účty pasívní	103	0	0	0
	9	Jiné závazky	104	0	0	0
	10	Odložený daňový závazek	105	0	0	0

	<b>Rozvaha společnosti XY s.r.o. 2013 - 2015 (v tis. Kč)</b>		1.7.2012- 30.6.2013	1.7.2013- 31.12.2014	1.1.2015- 30.9.2015
B. III.	<b>Krátkodobé závazky (ř. 107 až 117)</b>	106	26 741	18 139	26 596
B. III. 1	Závazky z obchodních vztahů	107	14 911	11 373	21 556
2	Závazky - ovládaná nebo ovládající osoba	108	0	0	0
3	Závazky - podstatný vliv	109	0	0	0
4	Závazky ke společníkům	110	0	0	0
5	Závazky k zaměstnancům	111	1 349	1 523	1 863
6	Závazky ze sociálního zabezpečení a zdravotního pojištění	112	2 960	803	1 009
7	Stát - daňové závazky a dotace	113	5 216	2 523	2 096
8	Krátkodobé přijaté zálohy	114	0	0	0
9	Vydané dluhopisy	115	0	0	0
10	Dohadné účty pasivní	116	2 215	1 789	0
11	Jiné závazky	117	90	128	72
B. IV.	<b>Bankovní úvěry a výpomoci (ř. 119 až 121)</b>	118	25 134	42 871	44 358
B. IV. 1	Bankovní úvěry dlouhodobé	119	14 116	29 119	30 069
2	Krátkodobé bankovní úvěry	120	11 018	13 752	14 289
3	Krátkodobé finanční výpomoci	121	0	0	0
C. I.	<b>Časové rozlišení (ř. 123 + 124)</b>	122	0	0	0
C. I. 1	Výdaje příštích období	123	0	0	0
2	Výnosy příštích období	124	0	0	0

**PŘÍLOHA P II: VÝKAZ ZISKU A ZTRÁT SPOLEČNOSTI XY S.R.O.**  
**2013 – 2015**

	<b>Výkaz zisku a ztrát společnosti XY s.r.o. 2013 - 2015 (v tis. Kč)</b>		1.7.2012- 30.6.2013	1.7.2013- 31.12.2014	1.1.2015- 30.9.2015
I.	Tržby za prodej zboží	01	9 727	10 814	4 854
A.	Náklady vynaložené na prodané zboží	02	6 296	7 642	3 148
+	<b>Obchodní marže (ř. 01-02)</b>	03	3 431	3 172	1 706
II.	<b>Výkony (ř. 05+06+07)</b>	04	80 142	139 960	110 924
II. 1	Tržby za prodej vlastních výrobků a služeb	05	79 492	141 589	108 898
2	Změna stavu zásob vlastní činnosti	06	650	-1 629	2 026
3	Aktivace	07	0	0	0
B.	<b>Výkonová spotřeba (ř. 09+10)</b>	08	51 422	85 113	66 847
B. 1	Spotřeba materiálu a energie	09	44 121	71 505	54 928
B. 2	Služby	10	7 301	13 608	11 919
+	<b>Přidaná hodnota (ř. 03+04-08)</b>	11	32 151	58 019	45 783
C.	<b>Osobní náklady</b>	12	23 400	39 073	25 883
C. 1	Mzdové náklady	13	17 494	29 210	19 365
C. 2	Odměny členům orgánů obchodní korporace	14	0	0	0
C. 3	Náklady na sociální zabezpečení a zdravotní pojištění	15	5 819	9 744	6 374
C. 4	Sociální náklady	16	87	119	144
D.	Daně a poplatky	17	136	81	74
E.	Odpisy dlouhodobého nehmotného a hmotného majetku	18	3 834	6 595	3 290
III.	<b>Tržby z prodeje dlouhodobého majetku a materiálu (ř. 20+21)</b>	19	4 042	1 857	674
III. 1	Tržby z prodeje dlouhodobého majetku	20	3 219	1 154	651
2	Tržby z prodeje materiálu	21	823	703	23
F.	<b>Zůstatková cena prodaného dlouhodobého majetku a materiálu (ř. 23+24)</b>	22	3 517	1 057	0
F. 1	Zůstatková cena prodaného dlouhodobého majetku	23	3 517	397	0
F. 2	Prodaný materiál	24	0	660	0
G.	Změna stavu rezerv a opravných položek v provozní oblasti a komplexních nákladů příštích období	25	0	0	0
IV.	Ostatní provozní výnosy	26	383	1 445	470
H.	Ostatní provozní náklady	27	303	1 029	47
V.	Převod provozních výnosů	28	0	0	0
I.	Převod provozních nákladů	29	0	0	0
*	<b>Provozní výsledek hospodaření</b> <i>/(ř.11-12-17-18+19-22-25+26-27+(-28)-(-29)/</i>	30	5 386	13 486	17 633

	<b>Výkaz zisku a ztrát společnosti XY s.r.o. 2013 - 2015 (v tis. Kč)</b>		1.7.2012- 30.6.2013	1.7.2013- 31.12.2014	1.1.2015- 30.9.2015
VI	Tržby z prodeje cenných papírů a podílů	31	0	0	0
J.	Prodané cenné papíry a podíly	32	0	0	0
VII.	<b>Výnosy z dlouhodobého finančního majetku (ř. 34 + 35 + 36)</b>	33	0	0	0
VII. 1	Výnosy z podílů v ovládaných osobách a v účetních jednotkách pod podstatným vlivem	34	0	0	0
VII. 2	Výnosy z ostatních dlouhodobých cenných papírů a podílů	35	0	0	0
VII. 3	Výnosy z ostatního dlouhodobého finančního majetku	36	0	0	0
VIII.	Výnosy z krátkodobého finančního majetku	37	0	0	0
K.	Náklady z finančního majetku	38	0	0	0
IX.	Výnosy z přecenění cenných papírů a derivátů	39	0	0	0
L.	Náklady z přecenění cenných papírů a derivátů	40	0	0	0
M.	Změna stavu rezerv a opravných položek ve finanční oblasti	41	0	0	0
X.	Výnosové úroky	42	6	10	11
N.	Nákladové úroky	43	1 520	2 962	1 121
XI.	Ostatní finanční výnosy	44	974	1 164	577
O.	Ostatní finanční náklady	45	1 991	4 378	1 902
XII.	Převod finančních výnosů	46	0	0	0
P.	Převod finančních nákladů	47	0	0	0
*	<b>Finanční výsledek hospodaření</b> <b>/(ř.31-32+33+37-38+39-40-41+42-43+44-45-(-46)+(-47))/</b>	48	-2 531	-6 166	-2 435
Q.	<b>Daň z příjmů za běžnou činnost (ř. 50 + 51)</b>	49	118	1 237	0
Q. 1	-splatná	50	118	1 237	0
Q. 2	-odložená	51	0	0	0
**	<b>Výsledek hospodaření za běžnou činnost (ř. 30 + 48 - 49)</b>	52	2 737	6 083	15 198
XIII.	Mimořádné výnosy	53	0	0	0
R.	Mimořádné náklady	54	0	0	0
S.	<b>Daň z příjmů z mimořádné činnosti (ř. 56 + 57)</b>	55	0	0	0
S. 1	-splatná	56	0	0	0
S. 2	-odložená	57	0	0	0
*	<b>Mimořádný výsledek hospodaření (ř. 53 - 54 - 55)</b>	58	0	0	0
T.	Převod podílu na výsledku hospodaření společníkům (+/-)	59	0	0	0
***	<b>Výsledek hospodaření za účetní období (+/-) (ř. 52 + 58 - 59)</b>	60	2 737	6 083	15 198
****	<b>Výsledek hospodaření před zdaněním (+/-) (ř. 30 + 48 + 53 - 54)</b>	61	2 855	7 320	15 198

## PŘÍLOHA P III: PLÁNOVANÁ ROZVAHA SPOLEČNOSTI XY S.R.O.

### – VARIANTA A

Plánovaná rozvaha v plném rozsahu (v tis. Kč)		2016	2017	2018
	<b>AKTIVA CELKEM (ř. 02 + 03 + 31 + 63)</b>	120 369	126 106	130 053
A.	Pohledávky za upsaný základní kapitál	0	0	0
B.	<b>Dlouhodobý majetek (ř. 04 + 13 + 23)</b>	57 569	56 328	55 424
B. I.	<b>Dlouhodobý nehmotný majetek (ř.05 až 12)</b>	258	155	52
B. I. 1	Zřizovací výdaje	0	0	0
2	Nehmotné výsledky výzkumu a vývoje	0	0	0
3	Software	258	155	52
4	Ocenitelná práva	0	0	0
5	Goodwill	0	0	0
6	Jiný dlouhodobý nehmotný majetek	0	0	0
7	Nedokončený dlouhodobý nehmotný majetek	0	0	0
8	Poskytnuté zálohy na dlouhodobý nehmotný majetek	0	0	0
B. II.	<b>Dlouhodobý hmotný majetek (ř.14 až 22)</b>	57 311	56 173	55 372
B. II. 1	Pozemky	290	290	290
2	Stavby	13 815	13 308	12 801
3	Samostatné hmotné movité věci a soubory hmotných movitých věcí	25 067	24 436	24 142
4	Pěstitelské celky trvalých porostů	0	0	0
5	Dospělá zvířata a jejich skupiny	0	0	0
6	Jiný dlouhodobý hmotný majetek	0	0	0
7	Nedokončený dlouhodobý hmotný majetek	18 067	18 067	18 067
8	Poskytnuté zálohy na dlouhodobý hmotný majetek	72	72	72
9	Oceňovací rozdíl k nabytému majetku	0	0	0
B. III.	<b>Dlouhodobý finanční majetek (ř. 24 až 30)</b>	0	0	0
B. III. 1	Podíly - ovládaná osoba	0	0	0
2	Podíly v účetních jednotkách pod podstatným vlivem	0	0	0
3	Ostatní dlouhodobé cenné papíry a podíly	0	0	0
4	Zápůjčky a úvěry - ovládaná nebo ovládající osoba, podstatný vliv	0	0	0
5	Jiný dlouhodobý finanční majetek	0	0	0
6	Pořizovaný dlouhodobý finanční majetek	0	0	0
7	Poskytnuté zálohy na dlouhodobý finanční majetek	0	0	0

Plánovaná rozvaha v plném rozsahu (v tis. Kč)		2016	2017	2018
C.	<b>Oběžná aktiva (ř. 32 + 39 + 48 + 58)</b>	61 650	68 628	73 479
C. I.	<b>Zásoby (ř.33 až 38)</b>	21 252	22 309	23 086
C. I. 1	Materiál	11 880	12 474	12 911
2	Nedokončená výroba a polotovary	8 479	8 903	9 215
3	Výrobky	775	814	842
4	Mladá a ostatní zvířata a jejich skupiny	0	0	0
5	Zboží	118	118	118
6	Poskytnuté zálohy na zásoby	0	0	0
C. II.	<b>Dlouhodobé pohledávky (ř. 40 až 47)</b>	0	0	0
C. II. 1	Pohledávky z obchodních vztahů	0	0	0
2	Pohledávky - ovládaná nebo ovládající osoba	0	0	0
3	Pohledávky - podstatný vliv	0	0	0
4	Pohledávky za společníky	0	0	0
5	Dlouhodobé poskytnuté zálohy	0	0	0
6	Dohadné účty aktivní	0	0	0
7	Jiné pohledávky	0	0	0
8	Odložená daňová pohledávka	0	0	0
C. III.	<b>Krátkodobé pohledávky (ř. 49 až 57)</b>	27 858	25 984	23 546
C. III. 1	Pohledávky z obchodních vztahů	27 315	25 441	23 003
2	Pohledávky - ovládaná nebo ovládající osoba	0	0	0
3	Pohledávky - podstatný vliv	0	0	0
4	Pohledávky za společníky	0	0	0
5	Sociální zabezpečení a zdravotní pojištění	0	0	0
6	Stát - daňové pohledávky	180	180	180
7	Krátkodobé poskytnuté zálohy	0	0	0
8	Dohadné účty aktivní	0	0	0
9	Jiné pohledávky	363	363	363
C. IV.	<b>Krátkodobý finanční majetek (ř. 59 až 62)</b>	12 540	20 335	26 847
C. IV. 1	Peníze	800	800	800
2	Účty v bankách	11 740	19 535	26 047
3	Krátkodobé cenné papíry a podíly	0	0	0
4	Pořízovaný krátkodobý finanční majetek	0	0	0
D. I.	<b>Časové rozlišení (ř. 64 až 66)</b>	1 150	1 150	1 150
D. I. 1	Náklady příštích období	1 150	1 150	1 150
2	Komplexní náklady příštích období	0	0	0
3	Příjmy příštích období	0	0	0



Plánovaná rozvaha v plném rozsahu (v tis. Kč.)		2016	2017	2018
	<b>PASIVA CELKEM (ř. 68 + 88 + 122)</b>	120 369	126 106	130 053
A.	<b>Vlastní kapitál (ř. 69 + 73 + 80 + 83 + 87 - 88)</b>	48 391	58 893	70 103
A. I.	<b>Základní kapitál (ř. 70 až 72)</b>	8 500	8 500	8 500
1	Základní kapitál	8 500	8 500	8 500
2	Vlastní akcie a vlastní obchodní podíly (-)	0	0	0
3	Změny základního kapitálu	0	0	0
A. II.	<b>Kapitálové fondy (ř. 74 až 79)</b>	0	0	0
A. II. 1	Ážio	0	0	0
2	Ostatní kapitálové fondy	0	0	0
3	Oceňovací rozdíly z přecenění majetku a závazků	0	0	0
4	Oceňovací rozdíly z přecenění při přeměnách obchodních korporací	0	0	0
5	Rozdíly z přeměn obchodních korporací	0	0	0
6	Rozdíly z ocenění při přeměnách obchodních korporací	0	0	0
A. III.	<b>Fondy ze zisku (ř. 81 + 82)</b>	881	881	881
A. III. 1	Rezervní fond	850	850	850
2	Statutární a ostatní fondy	31	31	31
A. IV.	<b>Výsledek hospodářství minulých let (ř. 84 až 86)</b>	29 417	39 010	49 512
A. IV. 1	Nerozdělený zisk minulých let	29 417	39 010	49 512
2	Neuhrazená ztráta minulých let	0	0	0
3	Jiný výsledek hospodářství minulých let	0	0	0
A. V. 1	<b>Výsledek hospodářství běžného účetního období (+/-)</b> <i>ř.01 - (+ 69 + 73 + 79 + 83 - 88 + 89 + 122)/</i>	9 593	10 502	11 210
2	<b>Rozhodnuto o zálohách na výplatu podílu na zisku (-)</b>	0	0	0
B.	<b>Cizí zdroje (ř. 90 + 95 + 106 + 118)</b>	71 978	67 213	59 950
B. I.	<b>Rezervy (ř. 91 až 94)</b>	0	0	0
B. I. 1	Rezervy podle zvláštních právních předpisů	0	0	0
2	Rezerva na důchody a podobné závazky	0	0	0
3	Rezerva na daň z příjmů	0	0	0
4	Ostatní rezervy	0	0	0
B. II.	<b>Dlouhodobé závazky (ř. 96 až 105)</b>	1 200	1 200	1 200
B. II. 1	Závazky z obchodních vztahů	0	0	0
2	Závazky - ovládaná nebo ovládající osoba	0	0	0
3	Závazky - podstatný vliv	0	0	0
4	Závazky ke společníkům	0	0	0
5	Dlouhodobé přijaté zálohy	0	0	0
6	Vydané dluhopisy	1 200	1 200	1 200
7	Dlouhodobé směnky k úhradě	0	0	0
8	Dohadné účty pasívní	0	0	0
9	Jiné závazky	0	0	0
10	Odložený daňový závazek	0	0	0

Plánovaná rozvaha v plném rozsahu ( v tis. Kč)		2016	2017	2018
B. III.	<b>Krátkodobé závazky (ř. 107 až 117)</b>	31 709	31 944	29 681
B. III. 1	Závazky z obchodních vztahů	27 315	27 460	25 094
2	Závazky - ovládaná nebo ovládající osoba	0	0	0
3	Závazky - podstatný vliv	0	0	0
4	Závazky ke společníkům	0	0	0
5	Závazky k zaměstnancům	1 613	1 675	1 746
6	Závazky ze sociálního zabezpečení a zdravotního pojištění	726	754	786
7	Stát - daňové závazky a dotace	2 000	2 000	2 000
8	Krátkodobé přijaté zálohy	0	0	0
9	Vydané dluhopisy	0	0	0
#	Dohadné účty pasivní	0	0	0
#	Jiné závazky	55	55	55
B. IV.	<b>Bankovní úvěry a výpomoci (ř. 119 až 121)</b>	39 069	34 069	29 069
B. IV. 1	Bankovní úvěry dlouhodobé	25 069	20 069	15 069
2	Krátkodobé bankovní úvěry	14 000	14 000	14 000
3	Krátkodobé finanční výpomoci	0	0	0
C. I.	<b>Časové rozlišení (ř. 123 + 124)</b>	0	0	0
C. I. 1	Výdaje příštích období	0	0	0
2	Výnosy příštích období	0	0	0

**PŘÍLOHA P IV: PLÁNOVANÝ VÝKAZ ZISKU A ZTRÁT  
SPOLEČNOSTI XY S.R.O. – VARIANTA A**

<b>Plánovaný výkaz zisku a ztrát v plném rozsahu (v tis. Kč)</b>		<b>2016</b>	<b>2017</b>	<b>2018</b>
I.	Tržby za prodej zboží	9 500	9 928	10 375
A.	Náklady vynaložené na prodané zboží	5 850	6 113	6 388
+	<b>Obchodní marže (ř. 01-02)</b>	<b>3 650</b>	<b>3 815</b>	<b>3 987</b>
II.	<b>Výkony (ř. 05+06+07)</b>	<b>126 000</b>	<b>132 300</b>	<b>136 931</b>
II. 1	Tržby za prodej vlastních výrobků a služeb	126 000	132 300	136 931
2	Změna stavu zásob vlastní činnosti	0	0	0
3	Aktivace	0	0	0
B.	<b>Výkonová spotřeba (ř. 09+10)</b>	<b>82 500</b>	<b>86 190</b>	<b>88 911</b>
B. 1	Spotřeba materiálu a energie	68 000	71 400	73 899
B. 2	Služby	14 500	14 790	15 012
+	<b>Přidaná hodnota (ř. 03+04-08)</b>	<b>47 150</b>	<b>49 925</b>	<b>52 007</b>
C.	<b>Osobní náklady</b>	<b>28 965</b>	<b>30 089</b>	<b>31 346</b>
C. 1	Mzdové náklady	21 500	22 339	23 277
C. 2	Odměny členům orgánů obchodní korporace	0	0	0
C. 3	Náklady na sociální zabezpečení a zdravotní pojištění	7 310	7 595	7 914
C. 4	Sociální náklady	155	155	155
D.	Daně a poplatky	85	85	85
E.	Odpisy dlouhodobého nehmotného a hmotného majetku	4 270	4 942	5 039
III.	<b>Tržby z prodeje dlouhodobého majetku a materiálu (ř. 20+21 )</b>	<b>0</b>	<b>0</b>	<b>0</b>
III. 1	Tržby z prodeje dlouhodobého majetku	0	0	0
2	Tržby z prodeje materiálu	0	0	0
F.	<b>Zůstatková cena prodaného dlouhodobého majetku a materiálu (ř. 23+24 )</b>	<b>0</b>	<b>0</b>	<b>0</b>
F. 1	Zůstatková cena prodaného dlouhodobého majetku	0	0	0
F. 2	Prodaný materiál	0	0	0
G.	Změna stavu rezerv a opravných položek v provozní oblasti a komplexních nákladů příštích období	0	0	0
IV.	Ostatní provozní výnosy	1 130	1 130	1 130
H.	Ostatní provozní náklady	150	153	156
V.	Převod provozních výnosů	0	0	0
I.	Převod provozních nákladů	0	0	0
*	<b>Provozní výsledek hospodaření</b>	<b>14 810</b>	<b>15 786</b>	<b>16 511</b>
	/(ř.11-12-17-18+19-22-25+26-27+(-28)-(-29)/			

Plánovaný výkaz zisku a ztrát v plném rozsahu ( v tis. Kč)		2016	2017	2018
VI	Tržby z prodeje cenných papírů a podílů	0	0	0
J.	Prodané cenné papíry a podíly	0	0	0
VII.	<b>Výnosy z dlouhodobého finančního majetku ( ř. 34 + 35 + 36)</b>	0	0	0
VII. 1	Výnosy z podílů v ovládaných osobách a v účetních jednotkách pod podstatným vlivem	0	0	0
VII. 2	Výnosy z ostatních dlouhodobých cenných papírů a podílů	0	0	0
VII. 3	Výnosy z ostatního dlouhodobého finančního majetku	0	0	0
VIII.	Výnosy z krátkodobého finančního majetku	0	0	0
K.	Náklady z finančního majetku	0	0	0
IX.	Výnosy z přecenění cenných papírů a derivátů	0	0	0
L.	Náklady z přecenění cenných papírů a derivátů	0	0	0
M.	Změna stavu rezerv a opravných položek ve finanční oblasti	0	0	0
X.	Výnosové úroky	14	14	15
N.	Nákladové úroky	1 271	1 112	953
XI.	Ostatní finanční výnosy	940	968	997
O.	Ostatní finanční náklady	2 650	2 690	2 730
XII.	Převod finančních výnosů	0	0	0
P.	Převod finančních nákladů	0	0	0
*	<b>Finanční výsledek hospodaření</b> <i>/(ř.31-32+33+37-38+39-40-41+42-43+44-45-(-46)+(-47))/</i>	-2 967	-2 820	-2 671
Q.	<b>Daň z příjmů za běžnou činnost (ř. 50 + 51)</b>	2 250	2 464	2 629
Q. 1	-splatná	2 250	2 464	2 629
Q. 2	-odložená	0	0	0
**	<b>Výsledek hospodaření za běžnou činnost (ř. 30 + 48 - 49)</b>	9 593	10 502	11 210
XIII.	Mimořádné výnosy	0	0	0
R.	Mimořádné náklady	0	0	0
S.	<b>Daň z příjmů z mimořádné činnosti (ř. 56 + 57)</b>	0	0	0
S. 1	-splatná	0	0	0
S. 2	-odložená	0	0	0
*	<b>Mimořádný výsledek hospodaření (ř. 53 - 54 - 55)</b>	0	0	0
T.	Převod podílů na výsledku hospodaření společníkům (+/-)	0	0	0
***	<b>Výsledek hospodaření za účetní období (+/-) (ř. 52 + 58 - 59)</b>	9 593	10 502	11 210
****	<b>Výsledek hospodaření před zdaněním (+/-) (ř. 30 + 48 + 53 - 54)</b>	11 843	12 966	13 839

**PŘÍLOHA P V: PLÁNOVANÝ VÝKAZ PENĚŽNÍCH TOKŮ**  
**SPOLEČNOSTI XY S.R.O. – VARIANTA A**

P.	Stav peněžních prostředků a peněžních ekvivalentů na začátku účetního období	5 357	12 540	20 335
<b>Peněžní toky z hlavní výdělečné činnosti (provozní činnost)</b>				
Z.	Účetní zisk nebo ztráta z běžné činnosti před zdaněním	11 843	12 966	13 839
A. 1	Úpravy o nepeněžní operace	5 562	6 040	5 977
A. 1 1	Odpisy stálých aktiv a umořování opravné položky k nabytému majetku	4 270	4 942	5 039
A. 1 2	Změna stavu opravných položek, rezerv	0	0	0
A. 1 3	Zisk z prodeje stálých aktiv	0	0	0
A. 1 4	Výnosy z podílů na zisku	0	0	0
A. 1 5	Vyúčtované nákladové úroky s výjimkou kapitalizovaných a vyúčtované výnosové úroky	1 257	1 098	938
A. 1 6	Případné úpravy o ostatní nepeněžní operace	35	0	0
A. *	<b>Čistý peněžní tok z prov.činnosti před zdaněním, změnami prac. kapitálu a mim.položkami</b>	<b>17 405</b>	<b>19 006</b>	<b>19 816</b>
A. 2	Změny stavu nepeněžních složek pracovního kapitálu	6 884	1 052	-602
A. 2 1	Změna stavu pohledávek z provozní činnosti, přechodných účtů aktiv	2 287	1 874	2 438
A. 2 2	Změna stavu krátkodobých závazků z provozní činnosti, přechodných účtů pasiv	5 113	235	-2 263
A. 2 3	Změna stavu zásob	-516	-1 057	-777
A. 2 4	Změna stavu krátkodobého finančního majetku nespádajícího do peněžních prostř. a ekvivalentů	0	0	0
A. **	<b>Čistý peněžní tok z provozní činnosti před zdaněním a mimořádnými položkami</b>	<b>24 289</b>	<b>20 058</b>	<b>19 214</b>
A. 3	Vyplacené úroky s výjimkou kapitalizovaných	-1 271	-1 112	-953
A. 4	Přijaté úroky	14	14	15
A. 5	Zaplacená daň z příjmů za běžnou činnost a doměrky daně za minulá období	-2 250	-2 464	-2 629
A. 6	Příjmy a výdaje spojené s mimořádným hospodářským výsledkem včetně daně z příjmů	0	0	0
A. ***	<b>Čistý peněžní tok z provozní činnosti</b>	<b>20 782</b>	<b>16 496</b>	<b>15 647</b>
<b>Peněžní toky z investiční činnosti</b>				
B. 1	Výdaje spojené s nabytím stálých aktiv	-8 310	-3 701	-4 135
B. 2	Příjmy z prodeje stálých aktiv	0	0	0
B. 3	Zápůjčky a úvěry spřízněným osobám	0	0	0
B. ***	<b>Čistý peněžní tok vztahující se k investiční činnosti</b>	<b>-8 310</b>	<b>-3 701</b>	<b>-4 135</b>
<b>Peněžní toky z finančních činností</b>				
C. 1	Dopady změn dlouhodobých, resp. krátkodobých závazků	-5 289	-5 000	-5 000
C. 2	Dopady změn vlastního kapitálu na peněžní prostředky a ekvivalenty	0	0	0
C. 2 1	Zvýšení peněžních prostředků z důvodů zvýšení základního kapitálu, ážia a fondů ze zisku.	0	0	0
C. 2 2	Vyplacení podílů na vlastním jmění společníkům	0	0	0
C. 2 3	Další vklady peněžních prostředků společníků a akcionářů	0	0	0
C. 2 4	Úhrada ztráty společníky	0	0	0
C. 2 5	Přímé platby na vrub fondů	0	0	0
C. 2 6	Vyplacené podíly na zisku včetně zaplacené daně	0	0	0
C. ***	<b>Čistý peněžní tok vztahující se k finanční činnosti</b>	<b>-5 289</b>	<b>-5 000</b>	<b>-5 000</b>
F.	<b>Čisté zvýšení resp. snížení peněžních prostředků</b>	<b>7 183</b>	<b>7 795</b>	<b>6 512</b>
R.	<b>Stav peněžních prostředků a pen. ekvivalentů na konci účetního období</b>	<b>12 540</b>	<b>20 335</b>	<b>26 847</b>

**PŘÍLOHA P VI: PLÁNOVANÁ ROZVAHA SPOLEČNOSTI XY S.R.O.**  
**– VARIANTA B**

<b>Plánovaná rozvaha v plném rozsahu (v tis. Kč)</b>		<b>2016</b>	<b>2017</b>	<b>2018</b>
	<b>AKTIVA CELKEM (ř. 02 + 03 + 31 + 63)</b>	<b>113 506</b>	<b>118 423</b>	<b>120 099</b>
A.	Pohledávky za upsaný základní kapitál	0	0	0
B.	<b>Dlouhodobý majetek (ř. 04 + 13 + 23)</b>	<b>55 344</b>	<b>53 732</b>	<b>52 341</b>
B. I.	<b>Dlouhodobý nehmotný majetek (ř.05 až 12)</b>	<b>258</b>	<b>155</b>	<b>52</b>
B. I. 1	Zřizovací výdaje	0	0	0
2	Nehmotné výsledky výzkumu a vývoje	0	0	0
3	Software	258	155	52
4	Ocenitelná práva	0	0	0
5	Goodwill	0	0	0
6	Jiný dlouhodobý nehmotný majetek	0	0	0
7	Nedokončený dlouhodobý nehmotný majetek	0	0	0
8	Poskytnuté zálohy na dlouhodobý nehmotný majetek	0	0	0
B. II.	<b>Dlouhodobý hmotný majetek (ř.14 až 22)</b>	<b>55 086</b>	<b>53 577</b>	<b>52 289</b>
B. II. 1	Pozemky	290	290	290
2	Stavby	13 815	13 308	12 801
3	Samostatné hmotné movité věci a soubory hmotných movitých věcí	22 842	21 840	21 059
4	Pěstíelské celky trvalých porostů	0	0	0
5	Dospělá zvířata a jejich skupiny	0	0	0
6	Jiný dlouhodobý hmotný majetek	0	0	0
7	Nedokončený dlouhodobý hmotný majetek	18 067	18 067	18 067
8	Poskytnuté zálohy na dlouhodobý hmotný majetek	0	0	0
9	Oceňovací rozdíl k nabytému majetku	72	72	72
B. III.	<b>Dlouhodobý finanční majetek (ř. 24 až 30)</b>	<b>0</b>	<b>0</b>	<b>0</b>
B. III. 1	Podíly - ovládaná osoba	0	0	0
2	Podíly v účetních jednotkách pod podstatným vlivem	0	0	0
3	Ostatní dlouhodobé cenné papíry a podíly	0	0	0
4	Zápůjčky a úvěry - ovládaná nebo ovládající osoba, podstatný vliv	0	0	0
5	Jiný dlouhodobý finanční majetek	0	0	0
6	Pořizovaný dlouhodobý finanční majetek	0	0	0
7	Poskytnuté zálohy na dlouhodobý finanční majetek	0	0	0

Plánovaná rozvaha v plném rozsahu (v tis. Kč)		2016	2017	2018
C.	<b>Oběžná aktiva (ř. 32 + 39 + 48 + 58)</b>	57 012	63 541	66 608
C. I.	<b>Zásoby (ř.33 až 38)</b>	20 943	21 575	22 202
C. I. 1	Materiál	11 706	12 174	12 661
2	Nedokončená výroba a polotovary	8 355	8 522	8 650
3	Výrobky	764	779	791
4	Mladá a ostatní zvířata a jejich skupiny	0	0	0
5	Zboží	118	100	100
6	Poskytnuté zálohy na zásoby	0	0	0
C. II.	<b>Dlouhodobé pohledávky (ř. 40 až 47)</b>	0	0	0
C. II. 1	Pohledávky z obchodních vztahů	0	0	0
2	Pohledávky - ovládaná nebo ovládající osoba	0	0	0
3	Pohledávky - podstatný vliv	0	0	0
4	Pohledávky za společníky	0	0	0
5	Dlouhodobé poskytnuté zálohy	0	0	0
6	Dohadné účty aktivní	0	0	0
7	Jiné pohledávky	0	0	0
8	Odložená daňová pohledávka	0	0	0
C. III.	<b>Krátkodobé pohledávky (ř. 49 až 57)</b>	28 776	30 453	31 588
C. III. 1	Pohledávky z obchodních vztahů	28 233	29 910	31 045
2	Pohledávky - ovládaná nebo ovládající osoba	0	0	0
3	Pohledávky - podstatný vliv	0	0	0
4	Pohledávky za společníky	0	0	0
5	Sociální zabezpečení a zdravotní pojištění	0	0	0
6	Stát - daňové pohledávky	180	180	180
7	Krátkodobé poskytnuté zálohy	0	0	0
8	Dohadné účty aktivní	0	0	0
9	Jiné pohledávky	363	363	363
C. IV.	<b>Krátkodobý finanční majetek (ř. 59 až 62)</b>	7 293	11 513	12 818
C. IV. 1	Peníze	800	800	800
2	Účty v bankách	6 493	10 713	12 018
3	Krátkodobé cenné papíry a podíly	0	0	0
4	Požizovaný krátkodobý finanční majetek	0	0	0
D. I.	<b>Časové rozlišení (ř. 64 až 66)</b>	1 150	1 150	1 150
D. I. 1	Náklady příštích období	1 150	1 150	1 150
2	Komplexní náklady příštích období	0	0	0
3	Příjmy příštích období	0	0	0

Plánovaná rozvaha v plném rozsahu (v tis. Kč.)		2016	2017	2018
	<b>PASIVA CELKEM (ř. 68 + 88 + 122)</b>	113 506	118 423	120 099
A.	<b>Vlastní kapitál (ř. 69 + 73 + 80 + 83 + 87 - 88)</b>	45 781	52 672	58 238
A. I.	<b>Základní kapitál (ř. 70 až 72)</b>	8 500	8 500	8 500
1	Základní kapitál	8 500	8 500	8 500
2	Vlastní akcie a vlastní obchodní podíly (-)	0	0	0
3	Změny základního kapitálu	0	0	0
A. II.	<b>Kapitálové fondy (ř. 74 až 79)</b>	0	0	0
A. II. 1	Ážio	0	0	0
2	Ostatní kapitálové fondy	0	0	0
3	Oceňovací rozdíly z přecenění majetku a závazků	0	0	0
4	Oceňovací rozdíly z přecenění při přeměnách obchodních korporací	0	0	0
5	Rozdíly z přeměn obchodních korporací	0	0	0
6	Rozdíly z ocenění při přeměnách obchodních korporací	0	0	0
A. III.	<b>Fondy ze zisku (ř. 81 + 82)</b>	881	881	881
A. III. 1	Rezervní fond	850	850	850
2	Statutární a ostatní fondy	31	31	31
A. IV.	<b>Výsledek hospodářství minulých let (ř. 84 až 86)</b>	29 417	36 400	43 291
A. IV. 1	Nerozdělený zisk minulých let	29 417	36 400	43 291
2	Neuhrazená ztráta minulých let	0	0	0
3	Jiný výsledek hospodářství minulých let	0	0	0
A. V. 1	<b>Výsledek hospodářství běžného účetního období (+/-)</b>	6 983	6 891	5 566
	<i>/ř.01 - (+ 69 + 73 + 79 + 83 - 88 + 89 + 122)/</i>			
2	<b>Rozhodnuto o zálohách na výplatu podílu na zisku (-)</b>	0	0	0
B.	<b>Cizí zdroje (ř. 90 + 95 + 106 + 118)</b>	67 725	65 751	61 861
B. I.	<b>Rezervy (ř. 91 až 94)</b>	0	0	0
B. I. 1	Rezervy podle zvláštních právních předpisů	0	0	0
2	Rezerva na důchody a podobné závazky	0	0	0
3	Rezerva na daň z příjmů	0	0	0
4	Ostatní rezervy	0	0	0
B. II.	<b>Dlouhodobé závazky (ř. 96 až 105)</b>	1 200	1 200	1 200
B. II. 1	Závazky z obchodních vztahů	0	0	0
2	Závazky - ovládaná nebo ovládající osoba	0	0	0
3	Závazky - podstatný vliv	0	0	0
4	Závazky ke společníkům	0	0	0
5	Dlouhodobé přijaté zálohy	0	0	0
6	Vydané dluhopisy	1 200	1 200	1 200
7	Dlouhodobé směnky k úhradě	0	0	0
8	Dohadné účty pasívní	0	0	0
9	Jiné závazky	0	0	0
10	Odložený daňový závazek	0	0	0



Plánovaná rozvaha v plném rozsahu ( v tis. Kč)		2016	2017	2018
B. III.	<b>Krátkodobé závazky (ř. 107 až 117)</b>	27 456	30 482	31 592
B. III. 1	Závazky z obchodních vztahů	23 100	26 171	27 259
2	Závazky - ovládaná nebo ovládající osoba	0	0	0
3	Závazky - podstatný vliv	0	0	0
4	Závazky ke společníkům	0	0	0
5	Závazky k zaměstnancům	1 575	1 544	1 559
6	Závazky ze sociálního zabezpečení a zdravotního pojištění	709	695	702
7	Stát - daňové závazky a dotace	2 000	2 000	2 000
8	Krátkodobé přijaté zálohy	0	0	0
9	Vydané dluhopisy	0	0	0
10	Dohadné účty pasivní	0	0	0
11	Jiné závazky	72	72	72
B. IV.	<b>Bankovní úvěry a výpomoci (ř. 119 až 121)</b>	39 069	34 069	29 069
B. IV. 1	Bankovní úvěry dlouhodobé	25 069	20 069	15 069
2	Krátkodobé bankovní úvěry	14 000	14 000	14 000
3	Krátkodobé finanční výpomoci	0	0	0
C. I.	<b>Časové rozlišení (ř. 123 + 124)</b>	0	0	0
C. I. 1	Výdaje příštích období	0	0	0
2	Výnosy příštích období	0	0	0

**PŘÍLOHA P VII: PLÁNOVANÝ VÝKAZ ZISKU A ZTRÁT  
SPOLEČNOSTI XY S.R.O. – VARIANTA B**

<b>Plánovaný výkaz zisku a ztrát v plném rozsahu (v tis. Kč)</b>		<b>2016</b>	<b>2017</b>	<b>2018</b>
I.	Tržby za prodej zboží	9 000	9 135	8 952
A.	Náklady vynaložené na prodané zboží	5 850	5 967	6 116
+	<b>Obchodní marže (ř. 01-02)</b>	<b>3 150</b>	<b>3 168</b>	<b>2 836</b>
II.	<b>Výkony (ř. 05+06+07)</b>	<b>123 000</b>	<b>125 460</b>	<b>127 342</b>
II. 1	Tržby za prodej vlastních výrobků a služeb	123 000	125 460	127 342
2	Změna stavu zásob vlastní činnosti	0	0	0
3	Aktivace	0	0	0
B.	<b>Výkonová spotřeba (ř. 09+10)</b>	<b>83 000</b>	<b>86 095</b>	<b>89 308</b>
B. 1	Spotřeba materiálu a energie	68 000	70 720	73 549
B. 2	Služby	15 000	15 375	15 759
+	<b>Přidaná hodnota (ř. 03+04-08)</b>	<b>43 150</b>	<b>42 533</b>	<b>40 870</b>
C.	<b>Osobní náklady</b>	<b>28 295</b>	<b>27 732</b>	<b>28 008</b>
C. 1	Mzdové náklady	21 000	20 580	20 786
C. 2	Odměny členům orgánů obchodní korporace	0	0	0
C. 3	Náklady na sociální zabezpečení a zdravotní pojištění	7 140	6 997	7 067
C. 4	Sociální náklady	155	155	155
D.	Daně a poplatky	85	85	85
E.	Odpisy dlouhodobého nehmotného a hmotného majetku	3 995	4 272	4 094
III.	<b>Tržby z prodeje dlouhodobého majetku a materiálu (ř. 20+21 )</b>	<b>0</b>	<b>0</b>	<b>0</b>
III. 1	Tržby z prodeje dlouhodobého majetku	0	0	0
2	Tržby z prodeje materiálu	0	0	0
F.	<b>Zůstatková cena prodaného dlouhodobého majetku a materiálu (ř. 23+24 )</b>	<b>0</b>	<b>0</b>	<b>0</b>
F. 1	Zůstatková cena prodaného dlouhodobého majetku	0	0	0
F. 2	Prodaný materiál	0	0	0
G.	Změna stavu rezerv a opravných položek v provozní oblasti a komplexních nákladů příštích období	0	0	0
IV.	Ostatní provozní výnosy	1 000	1 000	1 000
H.	Ostatní provozní náklady	170	170	170
V.	Převod provozních výnosů	0	0	0
I.	Převod provozních nákladů	0	0	0
*	<b>Provozní výsledek hospodaření</b>			
	<b>/(ř.11-12-17-18+19-22-25+26-27+(-28)-(-29)/</b>	<b>11 605</b>	<b>11 274</b>	<b>9 513</b>

Plánovaný výkaz zisku a ztrát v plném rozsahu ( v tis. Kč)		2016	2017	2018
VI	Tržby z prodeje cenných papírů a podílů	0	0	0
J.	Prodané cenné papíry a podíly	0	0	0
VII.	<b>Výnosy z dlouhodobého finančního majetku ( ř. 34 + 35 + 36)</b>	<b>0</b>	<b>0</b>	<b>0</b>
VII. 1	Výnosy z podílů v ovládaných osobách a v účetních jednotkách pod podstatným vlivem	0	0	0
VII. 2	Výnosy z ostatních dlouhodobých cenných papírů a podílů	0	0	0
VII. 3	Výnosy z ostatního dlouhodobého finančního majetku	0	0	0
VIII.	Výnosy z krátkodobého finančního majetku	0	0	0
K.	Náklady z finančního majetku	0	0	0
IX.	Výnosy z přecenění cenných papírů a derivátů	0	0	0
L.	Náklady z přecenění cenných papírů a derivátů	0	0	0
M.	Změna stavu rezerv a opravných položek ve finanční oblasti	0	0	0
X.	Výnosové úroky	14	14	15
N.	Nákladové úroky	1 271	1 112	953
XI.	Ostatní finanční výnosy	923	928	933
O.	Ostatní finanční náklady	2 650	2 597	2 636
XII.	Převod finančních výnosů	0	0	0
P.	Převod finančních nákladů	0	0	0
*	<b>Finanční výsledek hospodaření</b> <b>/(ř.31-32+33+37-38+39-40-41+42-43+44-45-(-46)+(-47))</b>	<b>-2 984</b>	<b>-2 767</b>	<b>-2 641</b>
Q.	<b>Daň z příjmů za běžnou činnost ( ř. 50 + 51)</b>	<b>1 638</b>	<b>1 616</b>	<b>1 306</b>
Q. 1	-splatná	1 638	1 616	1 306
Q. 2	-odložená	0	0	0
**	<b>Výsledek hospodaření za běžnou činnost (ř. 30 + 48 - 49)</b>	<b>6 983</b>	<b>6 891</b>	<b>5 567</b>
XIII.	Mimořádné výnosy	0	0	0
R.	Mimořádné náklady	0	0	0
S.	<b>Daň z příjmů z mimořádné činnosti ( ř. 56 + 57)</b>	<b>0</b>	<b>0</b>	<b>0</b>
S. 1	-splatná	0	0	0
S. 2	-odložená	0	0	0
*	<b>Mimořádný výsledek hospodaření (ř. 53 - 54 -55 )</b>	<b>0</b>	<b>0</b>	<b>0</b>
T.	Převod podílu na výsledku hospodaření společníkům (+/-)	0	0	0
***	<b>Výsledek hospodaření za účetní období (+/-) (ř. 52 + 58 - 59)</b>	<b>6 983</b>	<b>6 891</b>	<b>5 566</b>
****	<b>Výsledek hospodaření před zdaněním (+/-) (ř. 30 + 48 + 53 - 54)</b>	<b>8 621</b>	<b>8 507</b>	<b>6 872</b>

**PŘÍLOHA P VIII: PLÁNOVANÝ VÝKAZ PENĚŽNÍCH TOKŮ  
SPOLEČNOSTI XY S.R.O. – VARIANTA B**

P.	Stav peněžních prostředků a peněžních ekvivalentů na začátku účetního období	5 357	7 293	11 510
<b>Peněžní toky z hlavní výdělečné činnosti (provozní činnost)</b>				
Z.	Účetní zisk nebo ztráta z běžné činnosti před zdaněním	8 621	8 507	6 872
A 1	Úpravy o nepeněžní operace	5 287	5 370	5 032
A 1 1	Odpisy stálých aktiv a umořování opravné položky k nabytému majetku	3 995	4 272	4 094
A 1 2	Změna stavu opravných položek, rezerv	0	0	0
A 1 3	Zisk z prodeje stálých aktiv	0	0	0
A 1 4	Výnosy z podílů na zisku	0	0	0
A 1 5	Vyúčtované nákladové úroky s výjimkou kapitalizovaných a vyúčtované výnosové úroky	1 257	1 098	938
A 1 6	Případné úpravy o ostatní nepeněžní operace	35	0	0
A *	<b>Čistý peněžní tok z prov.činnosti před zdaněním, změnami prac. kapitálu a mim.položkami</b>	<b>13 908</b>	<b>13 877</b>	<b>11 904</b>
A 2	Změny stavu nepeněžních složek pracovního kapitálu	2 022	717	-652
A 2 1	Změna stavu pohledávek z provozní činnosti, přechodných účtů aktiv	886	-1 677	-1 135
A 2 2	Změna stavu krátkodobých závazků z provozní činnosti, přechodných účtů pasiv	1 343	3 026	1 110
A 2 3	Změna stavu zásob	-207	-632	-627
A 2 4	Změna stavu krátkodobého finančního majetku nespádajícího do peněžních prostř. a ekvivalentů	0	0	0
A **	<b>Čistý peněžní tok z provozní činnosti před zdaněním a mimořádnými položkami</b>	<b>15 930</b>	<b>14 594</b>	<b>11 252</b>
A 3	Výplacené úroky s výjimkou kapitalizovaných	-1 271	-1 112	-953
A 4	Přijaté úroky	14	14	15
A 5	Zaplacená daň z příjmů za běžnou činnost a doměrky daně za minulá období	-1 638	-1 616	-1 306
A 6	Příjmy a výdaje spojené s mimořádným hospodářským výsledkem včetně daně z příjmů	0	0	0
A ***	<b>Čistý peněžní tok z provozní činnosti</b>	<b>13 035</b>	<b>11 880</b>	<b>9 008</b>
<b>Peněžní toky z investiční činnosti</b>				
B. 1	Výdaje spojené s nabytím stálých aktiv	-5 810	-2 660	-2 703
B. 2	Příjmy z prodeje stálých aktiv	0	0	0
B. 3	Zápůjčky a úvěry spřízněným osobám	0	0	0
B. ***	<b>Čistý peněžní tok vztahující se k investiční činnosti</b>	<b>-5 810</b>	<b>-2 660</b>	<b>-2 703</b>
<b>Peněžní toky z finančních činností</b>				
C. 1	Dopady změn dlouhodobých, resp. krátkodobých závazků	-5 289	-5 000	-5 000
C. 2	Dopady změn vlastního kapitálu na peněžní prostředky a ekvivalenty	0	0	0
C. 2 1	Zvýšení peněžních prostředků z důvodů zvýšení základního kapitálu, ážia a fondů ze zisku.	0	0	0
C. 2 2	Výplacení podílů na vlastním jmění společníkům	0	0	0
C. 2 3	Další vklady peněžních prostředků společníků a akcionářů	0	0	0
C. 2 4	Úhrada ztráty společníky	0	0	0
C. 2 5	Přímé platby na vrub fondů	0	0	0
C. 2 6	Výplacené podíly na zisku včetně zaplacené daně	0	0	0
C. ***	<b>Čistý peněžní tok vztahující se k finanční činnosti</b>	<b>-5 289</b>	<b>-5 000</b>	<b>-5 000</b>
F.	<b>Čisté zvýšení resp. snížení peněžních prostředků</b>	<b>1 936</b>	<b>4 220</b>	<b>1 305</b>
R.	Stav peněžních prostředků a pen. ekvivalentů na konci účetního období	7 293	11 513	12 818

**PŘÍLOHA P IX: KRÁTKODOBÁ PLÁNOVANÁ ROZVAHA  
SPOLEČNOSTI XY S.R.O.**

Plánovaná rozvaha v plném rozsahu (v tis. Kč)		I.Q	II.Q	III.Q	IV.Q
	<b>AKTIVA CELKEM (ř. 02 + 03 + 31 + 63)</b>	115 833	120 640	127 146	120 369
A.	Pohledávky za upsaný základní kapitál	0	0	0	0
B.	<b>Dlouhodobý majetek (ř. 04 + 13 + 23)</b>	60 474	59 419	58 650	57 569
B. I.	<b>Dlouhodobý nehmotný majetek (ř.05 až 12)</b>	0	0	284	258
B. I. 1	Zřizovací výdaje	0	0	0	0
2	Nehmotné výsledky výzkumu a vývoje	0	0	0	0
3	Software	0	0	284	258
4	Ocenitelná práva	0	0	0	0
5	Goodwill	0	0	0	0
6	Jiný dlouhodobý nehmotný majetek	0	0	0	0
7	Nedokončený dlouhodobý nehmotný majetek	0	0	0	0
8	Poskytnuté zálohy na dlouhodobý nehmotný majetek	0	0	0	0
B. II.	<b>Dlouhodobý hmotný majetek (ř.14 až 22)</b>	60 474	59 419	58 366	57 311
B. II. 1	Pozemky	290	290	290	290
2	Stavby	14 195	14 068	13 941	13 815
3	Samostatné hmotné movité věci a soubory hmotných movitých věcí	27 850	26 922	25 994	25 067
4	Pěstitelské celky trvalých porostů	0	0	0	0
5	Dospělá zvířata a jejich skupiny	0	0	0	0
6	Jiný dlouhodobý hmotný majetek	0	0	0	0
7	Nedokončený dlouhodobý hmotný majetek	18 067	18 067	18 067	18 067
8	Poskytnuté zálohy na dlouhodobý hmotný majetek	72	72	72	72
9	Oceňovací rozdíl k nabytému majetku	0	0	0	0
B. III.	<b>Dlouhodobý finanční majetek (ř. 24 až 30)</b>	0	0	0	0
B. III. 1	Podíly - ovládaná osoba	0	0	0	0
2	Podíly v účetních jednotkách pod podstatným vlivem	0	0	0	0
3	Ostatní dlouhodobé cenné papíry a podíly	0	0	0	0
4	Zápůjčky a úvěry - ovládaná nebo ovládající osoba, podstatný vliv	0	0	0	0
5	Jiný dlouhodobý finanční majetek	0	0	0	0
6	Požizovaný dlouhodobý finanční majetek	0	0	0	0
7	Poskytnuté zálohy na dlouhodobý finanční majetek	0	0	0	0

Plánovaná rozvaha v plném rozsahu (v tis. Kč)		I.Q	II.Q	III.Q	IV.Q
C.	<b>Oběžná aktiva (ř. 32 + 39 + 48 + 58)</b>	54 209	60 071	67 346	61650
C. I.	<b>Zásoby (ř.33 až 38)</b>	21 158	21 369	21 510	21252
C. I. 1	Materiál	11 827	11 946	12 025	11 880
2	Nedokončená výroba a polotovary	8 441	8 526	8 582	8 479
3	Výrobky	772	779	785	775
4	Mladá a ostatní zvířata a jejich skupiny	0	0	0	0
5	Zboží	118	118	118	118
6	Poskytnuté zálohy na zásoby	0	0	0	0
C. II.	<b>Dlouhodobé pohledávky (ř. 40 až 47)</b>	0	0	0	0
C. II. 1	Pohledávky z obchodních vztahů	0	0	0	0
2	Pohledávky - ovládaná nebo ovládající osoba	0	0	0	0
3	Pohledávky - podstatný vliv	0	0	0	0
4	Pohledávky za společníky	0	0	0	0
5	Dlouhodobé poskytnuté zálohy	0	0	0	0
6	Dohadné účty aktivní	0	0	0	0
7	Jiné pohledávky	0	0	0	0
8	Odložená daňová pohledávka	0	0	0	0
C. III.	<b>Krátkodobé pohledávky (ř. 49 až 57)</b>	28 269	27 344	26 727	27 858
C. III. 1	Pohledávky z obchodních vztahů	27 726	26 801	26 184	27 315
2	Pohledávky - ovládaná nebo ovládající osoba	0	0	0	0
3	Pohledávky - podstatný vliv	0	0	0	0
4	Pohledávky za společníky	0	0	0	0
5	Sociální zabezpečení a zdravotní pojištění	0	0	0	0
6	Stát - daňové pohledávky	180	180	180	180
7	Krátkodobé poskytnuté zálohy	0	0	0	0
8	Dohadné účty aktivní	0	0	0	0
9	Jiné pohledávky	363	363	363	363
C. IV.	<b>Krátkodobý finanční majetek (ř. 59 až 62)</b>	4 782	11 358	19 109	12540
C. IV. 1	Peníze	800	800	800	800
2	Účty v bankách	3 995	10 584	18 324	11740
3	Krátkodobé cenné papíry a podíly	0	0	0	0
4	Požizovaný krátkodobý finanční majetek	0	0	0	0
D. I.	<b>Časové rozlišení (ř. 64 až 66)</b>	1 150	1 150	1 150	1150
D. I. 1	Náklady příštích období	1 150	1 150	1 150	1150
2	Komplexní náklady příštích období	0	0	0	0
3	Příjmy příštích období	0	0	0	0

Plánovaná rozvaha v plném rozsahu (v tis. Kč.)		I.Q	II.Q	III.Q	IV.Q
	<b>PASIVA CELKEM (ř. 68 + 88 + 122)</b>	115 833	120 640	127 146	120369
A.	<b>Vlastní kapitál (ř. 69 + 73 + 80 + 83 + 87 - 88)</b>	39 902	42 352	47 343	48391
A. I.	<b>Základní kapitál (ř. 70 až 72)</b>	8 500	8 500	8 500	8500
1	Základní kapitál	8 500	8 500	8 500	8500
2	Vlastní akcie a vlastní obchodní podíly (-)	0	0	0	0
3	Změny základního kapitálu	0	0	0	0
A. II.	<b>Kapitálové fondy (ř. 74 až 79)</b>	0	0	0	0
A. II. 1	Ážio	0	0	0	0
2	Ostatní kapitálové fondy	0	0	0	0
3	Oceňovací rozdíly z přecenění majetku a závazků	0	0	0	0
4	Oceňovací rozdíly z přecenění při přeměnách obchodních korporací	0	0	0	0
5	Rozdíly z přeměn obchodních korporací	0	0	0	0
6	Rozdíly z ocenění při přeměnách obchodních korporací	0	0	0	0
A. III.	<b>Fondy ze zisku (ř. 81 + 82)</b>	881	881	881	881
A. III. 1	Rezervní fond	850	850	850	850
2	Statutární a ostatní fondy	31	31	31	31
A. IV.	<b>Výsledek hospodářství minulých let (ř. 84 až 86)</b>	29 417	29 417	29 417	29417
A. IV. 1	Nerozdělený zisk minulých let	29 417	29 417	29 417	29417
2	Neuhrazená ztráta minulých let	0	0	0	0
3	Jiný výsledek hospodářství minulých let	0	0	0	0
A. V. 1	<b>Výsledek hospodářství běžného účetního období (+/-)</b>	1 104	3 554	8 545	9593
	<b>/ř.01 - (+ 69 + 73 + 79 + 83 - 88 + 89 + 122)/</b>				
2	<b>Rozhodnuto o zálohách na výplatu podílu na zisku (-)</b>	0	0	0	0
B.	<b>Cizí zdroje (ř. 90 + 95 + 106 + 118)</b>	75 931	78 288	79 803	71978
B. I.	<b>Rezervy (ř. 91 až 94)</b>	0	0	0	0
B. I. 1	Rezervy podle zvláštních právních předpisů	0	0	0	0
2	Rezerva na důchody a podobné závazky	0	0	0	0
3	Rezerva na daň z příjmů	0	0	0	0
4	Ostatní rezervy	0	0	0	0
B. II.	<b>Dlouhodobé závazky (ř. 96 až 105)</b>	1 200	1 200	1 200	1200
B. II. 1	Závazky z obchodních vztahů	0	0	0	0
2	Závazky - ovládaná nebo ovládající osoba	0	0	0	0
3	Závazky - podstatný vliv	0	0	0	0
4	Závazky ke společníkům	0	0	0	0
5	Dlouhodobé přijaté zálohy	0	0	0	0
6	Vydané dluhopisy	1 200	1 200	1 200	1200
7	Dlouhodobé směnky k úhradě	0	0	0	0
8	Dohadné účty pasívní	0	0	0	0
9	Jiné závazky	0	0	0	0
10	Odložený daňový závazek	0	0	0	0

Plánovaná rozvaha v plném rozsahu ( v tis. Kč)		I.Q	II.Q	III.Q	IV.Q
B. III.	<b>Krátkodobé závazky (ř. 107 až 117)</b>	30 662	33 019	34 534	31 709
B. III. 1	Závazky z obchodních vztahů	26 268	28 625	30 195	27 315
2	Závazky - ovládaná nebo ovládající osoba	0	0	0	0
3	Závazky - podstatný vliv	0	0	0	0
4	Závazky ke společníkům	0	0	0	0
5	Závazky k zaměstnancům	1 613	1 613	1 613	1 613
6	Závazky ze sociálního zabezpečení a zdravotního pojištění	726	726	726	726
7	Stát - daňové závazky a dotace	2 000	2 000	2 000	2 000
8	Krátkodobé přijaté zálohy	0	0	0	0
9	Vydané dluhopisy	0	0	0	0
10	Dohadné účty pasivní	0	0	0	0
11	Jiné závazky	55	55	55	55
B. IV.	<b>Bankovní úvěry a výpomoci (ř. 119 až 121)</b>	44 069	44 069	44 069	39 069
B. IV. 1	Bankovní úvěry dlouhodobé	30 069	30 069	30 069	25 069
2	Krátkodobé bankovní úvěry	14 000	14 000	14 000	14 000
3	Krátkodobé finanční výpomoci	0	0	0	0
C. I.	<b>Časové rozlišení (ř. 123 + 124)</b>	0	0	0	0
C. I. 1	Výdaje příštích období	0	0	0	0
2	Výnosy příštích období	0	0	0	0



**PŘÍLOHA P X: KRÁTKODOBÝ PLÁNOVANÝ VÝKAZ ZISKU A  
ZTRÁT SPOLEČNOSTI XY S.R.O.**

Plánovaný výkaz zisku a ztrát v plném rozsahu (v tis. Kč)		I.Q	II.Q	III.Q	IV.Q
I.	Tržby za prodej zboží	1 710	4 275	7 410	9 500
A.	Náklady vynaložené na prodané zboží	1 053	2 633	4 563	5 850
+	<b>Obchodní marže (ř. 01-02)</b>	657	1 642	2 847	3 650
II.	<b>Výkony (ř. 05+06+07)</b>	22 680	56 700	98 280	126 000
II. 1	Tržby za prodej vlastních výrobků a služeb	22 680	56 700	98 280	126 000
2	Změna stavu zásob vlastní činnosti	0	0	0	0
3	Aktivace	0	0	0	0
B.	<b>Výkonová spotřeba (ř. 09+10)</b>	14 850	37 125	64 350	82 500
B. 1	Spotřeba materiálu a energie	12 240	30 600	53 040	68 000
B. 2	Služby	2 610	6 525	11 310	14 500
+	<b>Přidaná hodnota (ř. 03+04-08)</b>	8 487	21 217	36 777	47 150
C.	<b>Osobní náklady</b>	5 793	14 483	23 462	28 965
C. 1	Mzdové náklady	4 300	10 750	17 415	21 500
C. 2	Odměny členům orgánů obchodní korporace	0	0	0	0
C. 3	Náklady na sociální zabezpečení a zdravotní pojištění	1 462	3 655	5 921	7 310
C. 4	Sociální náklady	31	78	126	155
D.	Daně a poplatky	21	42	63	85
E.	Odpisy dlouhodobého nehmotného a hmotného majetku	1 068	2 136	3 204	4 270
III.	<b>Tržby z prodeje dlouhodobého majetku a materiálu (ř. 20+21 )</b>	0	0	0	0
III. 1	Tržby z prodeje dlouhodobého majetku	0	0	0	0
2	Tržby z prodeje materiálu	0	0	0	0
F.	<b>Zůstatková cena prodaného dlouhodobého majetku a materiálu (ř. 23+24 )</b>	0	0	0	0
F. 1	Zůstatková cena prodaného dlouhodobého majetku	0	0	0	0
F. 2	Prodaný materiál	0	0	0	0
G.	Změna stavu rezerv a opravných položek v provozní oblasti a komplexních nákladů příštích období	0	0	0	0
IV.	Ostatní provozní výnosy	283	566	849	1 130
H.	Ostatní provozní náklady	38	76	114	150
V.	Převod provozních výnosů	0	0	0	0
I.	Převod provozních nákladů	0	0	0	0
*	<b>Provozní výsledek hospodaření</b>	1 850	5 046	10 783	14 810
	/(ř.11-12-17-18+19-22-25+26-27+(-28)-(-29)/				

Plánovaný výkaz zisku a ztrát v plném rozsahu ( v tis. Kč)		I.Q	II.Q	III.Q	IV.Q
VI	Tržby z prodeje cenných papírů a podílů	0	0	0	0
J.	Prodané cenné papíry a podíly	0	0	0	0
VII.	<b>Výnosy z dlouhodobého finančního majetku ( ř. 34 + 35 + 36)</b>	0	0	0	0
VII. 1	Výnosy z podílů v ovládaných osobách a v účetních jednotkách pod podstatným vlivem	0	0	0	0
VII. 2	Výnosy z ostatních dlouhodobých cenných papírů a podílů	0	0	0	0
VII. 3	Výnosy z ostatního dlouhodobého finančního majetku	0	0	0	0
VIII.	Výnosy z krátkodobého finančního majetku	0	0	0	0
K.	Náklady z finančního majetku	0	0	0	0
IX.	Výnosy z přecenění cenných papírů a derivátů	0	0	0	0
L.	Náklady z přecenění cenných papírů a derivátů	0	0	0	0
M.	Změna stavu rezerv a opravných položek ve finanční oblasti	0	0	0	0
X.	Výnosové úroky	0	0	0	14
N.	Nákladové úroky	318	636	954	1 271
XI.	Ostatní finanční výnosy	235	470	705	940
O.	Ostatní finanční náklady	663	1 326	1 989	2 650
XII.	Převod finančních výnosů	0	0	0	0
P.	Převod finančních nákladů	0	0	0	0
*	<b>Finanční výsledek hospodaření</b> <i>/(ř.31-32+33+37-38+39-40-41+42-43+44-45-(-46)+(-47))</i>	-746	-1 492	-2 238	-2 967
Q.	<b>Daň z příjmů za běžnou činnost (ř. 50 + 51)</b>	0	0	0	2 250
Q. 1	-splatná	0	0	0	2 250
Q. 2	-odložená	0	0	0	0
**	<b>Výsledek hospodaření za běžnou činnost (ř. 30 + 48 - 49)</b>	1 104	3 554	8 545	9 593
XIII.	Mimořádné výnosy	0	0	0	0
R.	Mimořádné náklady	0	0	0	0
S.	<b>Daň z příjmů z mimořádné činnosti (ř. 56 + 57)</b>	0	0	0	0
S. 1	-splatná	0	0	0	0
S. 2	-odložená	0	0	0	0
*	<b>Mimořádný výsledek hospodaření (ř. 53 - 54 - 55)</b>	0	0	0	0
T.	Převod podílu na výsledku hospodaření společníkům (+/-)	0	0	0	0
***	<b>Výsledek hospodaření za účetní období (+/-) (ř. 52 + 58 - 59)</b>	1 104	3 554	8 545	9 593
****	<b>Výsledek hospodaření před zdaněním (+/-) (ř. 30 + 48 + 53 - 54)</b>	1 104	3 554	8 545	11 843

## PŘÍLOHA P XI: KRÁTKODOBÝ PLÁNOVANÝ VÝKAZ PENĚŽNÍCH TOKŮ SPOLEČNOSTI XY S.R.O.

P.	Stav peněžních prostředků a peněžních ekvivalentů na začátku účetního období	5 357	4 782	11 358	19109
<b>Peněžní toky z hlavní výdělečné činnosti (provozní činnost)</b>					
Z.	Účetní zisk nebo ztráta z běžné činnosti před zdaněním	1 104	2 450	4 991	3298
A 1	Úpravy o nepeněžní operace	1 408	1 373	1 397	1384
A 1 1	Odpisy stálých aktiv a umořování opravné položky k nabytému majetku	1 055	1 055	1 079	1081
A 1 2	Změna stavu opravných položek, rezerv	0	0	0	0
A 1 3	Zisk z prodeje stálých aktiv	0	0	0	0
A 1 4	Výnosy z podílů na zisku	0	0	0	0
A 1 5	Vyúčtované nákladové úroky s výjimkou kapitalizovaných a vyúčtované výnosové úroky	318	318	318	303
A 1 6	Případné úpravy o ostatní nepeněžní operace	35	0	0	0
A *	<b>Čistý peněžní tok z prov.činnosti před zdaněním, změnami prac. kapitálu a mim.položkami</b>	<b>2 512</b>	<b>3 823</b>	<b>6 388</b>	<b>4682</b>
A 2	Změny stavu nepeněžních složek pracovního kapitálu	5 520	3 071	1 991	-3698
A 2 1	Změna stavu pohledávek z provozní činnosti, přechodných účtů aktiv	1 876	925	617	-1131
A 2 2	Změna stavu krátkodobých závazků z provozní činnosti, přechodných účtů pasiv	4 066	2 357	1 515	-2825
A 2 3	Změna stavu zásob	-422	-211	-141	258
A 2 4	Změna stavu krátkodobého finančního majetku nespádajícího do peněžních prostředků a ekvivalentů	0	0	0	0
A **	<b>Čistý peněžní tok z provozní činnosti před zdaněním a mimořádnými položkami</b>	<b>8 032</b>	<b>6 894</b>	<b>8 379</b>	<b>984</b>
A 3	Vyplacené úroky s výjimkou kapitalizovaných	-318	-318	-318	-317
A 4	Přijaté úroky	0	0	0	14
A 5	Zaplacená daň z příjmů za běžnou činnost a doměrky daně za minulá období	0	0	0	-2250
A 6	Příjmy a výdaje spojené s mimořádným hospodářským výsledkem včetně daně z příjmů	0	0	0	0
A ***	<b>Čistý peněžní tok z provozní činnosti</b>	<b>7 714</b>	<b>6 576</b>	<b>8 061</b>	<b>-1569</b>
<b>Peněžní toky z investiční činnosti</b>					
B. 1	Výdaje spojené s nabytím stálých aktiv	-8 000	0	-310	0
B. 2	Příjmy z prodeje stálých aktiv	0	0	0	0
B. 3	Zápůjčky a úvěry spřízněným osobám	0	0	0	0
B. ***	<b>Čistý peněžní tok vztahující se k investiční činnosti</b>	<b>-8 000</b>	<b>0</b>	<b>-310</b>	<b>0</b>
<b>Peněžní toky z finančních činností</b>					
C. 1	Dopady změn dlouhodobých, resp. krátkodobých závazků	-289	0	0	-5000
C. 2	Dopady změn vlastního kapitálu na peněžní prostředky a ekvivalenty	0	0	0	0
C. 2 1	Zvýšení peněžních prostředků z důvodů zvýšení základního kapitálu, ážia a fondů ze zisku.	0	0	0	0
C. 2 2	Vyplacení podílů na vlastním jmění společníkům	0	0	0	0
C. 2 3	Další vklady peněžních prostředků společníků a akcionářů	0	0	0	0
C. 2 4	Úhrada ztráty společníky	0	0	0	0
C. 2 5	Přímé platby na vrub fondů	0	0	0	0
C. 2 6	Vyplacené podíly na zisku včetně zaplacené daně	0	0	0	0
C. ***	<b>Čistý peněžní tok vztahující se k finanční činnosti</b>	<b>-289</b>	<b>0</b>	<b>0</b>	<b>-5000</b>
F.	<b>Čisté zvýšení resp. snížení peněžních prostředků</b>	<b>-575</b>	<b>6 576</b>	<b>7 751</b>	<b>-6569</b>
R.	<b>Stav peněžních prostředků a pen. ekvivalentů na konci účetního období</b>	<b>4 782</b>	<b>11 358</b>	<b>19 109</b>	<b>12540</b>

## **PŘÍLOHA P XII: VZORCE POUŽITÉ PŘI FINANČNÍ ANALÝZE**

$$\text{EBITDA} = \text{EBIT} + \text{Odpisy}$$

$$\text{EBIT} = \text{EBT} + \text{Nákladové úroky}$$

$$\text{EBT} = \text{EAT} + \text{Daň z příjmů za mimořádnou činnost} + \text{Daň z příjmů za běžnou činnost}$$

$$\text{EAT} = \text{Výsledek hospodaření za účetní období}$$

$$\text{ČPK} = \text{OA} - \text{Kr. závazky}$$

$$\text{Celková zadluženost} = \text{CZ/A}$$

$$\text{Míra zadluženosti} = \text{CZ/VK}$$

$$\text{Úrokové krytí} = \text{EBIT/Nákladové úroky}$$

$$\text{Krytí DM vlastním kapitálem} = \text{VK/DM}$$

$$\text{Krytí DM dlouhodobými zdroji} = \text{Dlouhodobý kapitál/DM}$$

$$\text{Okamžitá likvidita} = \text{Kr. finanční majetek/Kr. CZ}$$

$$\text{Pohotová likvidita} = (\text{Kr. pohledávky} + \text{Kr. finanční majetek})/\text{Kr. CZ}$$

$$\text{Běžná likvidita} = \text{OA/Kr. CZ}$$

$$\text{Rentabilita VK (ROE)} = \text{EAT/VK}$$

$$\text{Rentabilita investovaného kapitálu (ROCE)} = \text{EBIT}/(\text{VK} + \text{Rezervy} + \text{Dl. závazky} + \text{Dl. bankovní úvěry})$$

$$\text{Rentabilita aktiv (ROA)} = \text{EBIT/A}$$

$$\text{Rentabilita tržeb (ROS)} = \text{EBIT/Tržby}$$

$$\text{Obrat aktiv} = \text{Tržby/A}$$

$$\text{Doba obratu zásob} = (\text{Průměrný stav zásob/Tržby}) \times 360$$

$$\text{Doba obratu pohledávek} = (\text{Průměrný stav pohledávek/Tržby}) \times 360$$

$$\text{Doba obratu závazků} = (\text{Průměrný stav závazků/Tržby}) \times 360$$

$$\text{Z-skóre} = 0,717 \times (\text{ČPK/A}) + 0,847 \times (\text{Nerozdělený zisk/A}) + 3,107 \times (\text{EBIT/A}) + 0,42 \times (\text{VK/CZ}) + 0,998 \times (\text{Tržby/A})$$

$$\text{Index IN05} = 0,13 \times (\text{A/CZ}) + 0,04 \times (\text{EBIT/Nákladové úroky}) + 3,97 \times (\text{EBIT/A}) + 0,21 \times (\text{Tržby/A}) + 0,09 \times (\text{OA/Kr. závazky})$$