

Projekt tvorby dlouhodobého a krátkodobého finančního plánu ve vybrané společnosti

Bc. Petra Veselá

Diplomová práce
2017



Univerzita Tomáše Bati ve Zlíně
Fakulta managementu a ekonomiky

Univerzita Tomáše Bati ve Zlíně
Fakulta managementu a ekonomiky

Ústav financí a účetnictví

akademický rok: 2016/2017

ZADÁNÍ DIPLOMOVÉ PRÁCE

(PROJEKTU, UMĚLECKÉHO DÍLA, UMĚLECKÉHO VÝKONU)

Jméno a příjmení: **Petra Veselá**
Osobní číslo: **M15895**
Studijní program: **N6202 Hospodářská politika a správa**
Studijní obor: **Finance**
Forma studia: **prezenční**

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

Zásady pro vypracování:

Úvod

Definujte cíle práce a použité metody zpracování práce.

I. Teoretická část

- **Vypracujte literární rešerši zaměřenou na problematiku finančního plánování.**

II. Praktická část

- **Charakterizujte vybranou společnost a zhodnoťte její hospodářskou situaci na základě interních a externích analýz.**
- **Na základě analýz vypracujte projekt tvorby dlouhodobého a krátkodobého finančního plánu a jeho variantní řešení pro vybranou společnost.**
- **Zhodnoťte dané projektové řešení a zpracujte závěrečná doporučení pro vybranou společnost.**

Závěr

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

Seznam odborné literatury:

- BREALEY, Richard A., Stewart C. MYERS a Franklin ALLEN. Principles of corporate finance. 12th ed. New York: McGraw-Hill Education, 2017, 896 s. ISBN 978-1-259-25333-1.
- GRÜNWARD, Rolf a Jaroslava HOLEČKOVÁ. Finanční analýza a plánování podniku. 3. vyd. Praha: Oeconomica, 2008, 180 s. ISBN 978-80-245-1108-5.
- KNÁPKOVÁ, Adriana, Drahomíra PAVELKOVÁ a Karel ŠTEKER. Finanční analýza: komplexní průvodce s příklady. 2., rozš. vyd. Praha: Grada, 2013, 236 s. ISBN 978-80-247-4456-8.
- ROSS, Stephen A., Randolph WESTERFIELD a Bradford D. JORDAN. Fundamentals of corporate finance. 12th ed. New York: McGraw-Hill Education, 2016, 913 s. ISBN 978-0-07-786170-4.
- SYNEK, Miloslav a Eva KISLINGEROVÁ. Podniková ekonomika. 6., přeprac. a dopl. vyd. Praha: C.H. Beck, 2015, 526 s. ISBN 978-80-7400-274-8.

Vedoucí diplomové práce: Ing. Eva Heczková, Ph.D.
Vyšší odborná škola ekonomická
Datum zadání diplomové práce: 15. prosince 2016
Termín odevzdání diplomové práce: 18. dubna 2017

Ve Zlíně dne 15. prosince 2016



doc. Ing. David Tuček, Ph.D.
děkan



prof. Dr. Ing. Drahomíra Pavelková
ředitelka ústavu

PROHLÁŠENÍ AUTORA DIPLOMOVÉ PRÁCE

Prohlašuji, že


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

Prohlašuji,

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

Ve Zlíně 17.4.2017

Petra Veselá


.....
podpis diplomanta

ABSTRAKT

Tato diplomová práce se zaměřuje na problematiku finančního plánování podniku. Práce je tvořena teoretickou a praktickou částí. Teoretická část je rozdělena do tří oblastí. První oblast, představuje především podstatu a proces finančního plánování podniku. Poté se práce zabývá strategickou analýzou, která je východiskem finančního plánování. Poslední oblast se věnuje sestavení jednotlivých finančních výkazů dlouhodobých a krátkodobých finančních plánů. V praktické části je představena společnost XY, a.s., jsou provedeny externí a interní analýzy, na jejichž základě jsou sestaveny finanční plány, které tvoří projektovou část. Dlouhodobý finanční plán je sestaven ve třech variantách pro tři následující roky. Po vyhodnocení variant, je základní varianta zpracována do podoby krátkodobého čtvrtletního plánu. Závěrem práce je zhodnocení projektového řešení a doporučení pro společnost XY, a.s.

Klíčová slova: finanční plánování, strategická analýza, plánovaný výkaz zisku a ztráty, plánovaná rozvaha, plánovaný peněžní tok

ABSTRACT

The diploma thesis is devoted to problems in business financial planning. The work consists of a theoretical and a practical part. Theoretical part is divided into three areas. The first area represents the nature and the process of business financial planning. Furthermore, the work deals with strategic analysis which is the basis of financial planning. The last area focuses on the preparation of individual financial statements of long-term and short-term financial plans. In the practical part, a company XY, a.s. is introduced, external and internal analyses are made, based on which the financial plans are drawn up, which then form the project part. Long-term financial plan is created in three variants for the following three years. After their evaluation, a base variant is formed into a short-term quarterly plan. Conclusion of the thesis is the evaluation of project solutions and recommendations for the company XY, a.s.

Keywords: Financial Planning, Strategic Analysis, Plan of Income Statement, Planning Balance Sheet, Planning Cash Flow

Na tomto místě bych ráda poděkovala paní Ing. Evě Heczkové, Ph.D., za poskytnuté odborné rady a poznatky, které mi během zpracování diplomové práce byly poskytnuty.

Děkuji také mým nejbližším za jejich oporu a zaměstnancům společnosti XY, a.s. za jejich poskytnutý čas při předávání informací.

OBSAH

ÚVOD	9
CÍLE A METODY ZPRACOVÁNÍ PRÁCE	10
I TEORETICKÁ ČÁST	11
1 FINANČNÍ PLÁNOVÁNÍ	12
1.1 PODSTATA FINANČNÍHO PLÁNOVÁNÍ	13
1.2 ZÁSADY FINANČNÍHO PLÁNOVÁNÍ.....	14
1.3 PROCES FINANČNÍHO PLÁNOVÁNÍ.....	15
1.4 METODY FINANČNÍHO PLÁNOVÁNÍ.....	16
1.5 FINANČNÍ POLITIKA	17
1.6 ŘÍZENÍ RIZIK V PODNIKU	18
2 STRATEGICKÁ ANALÝZA	20
2.1 EXTERNÍ ANALÝZA	20
2.1.1 Analýza vlivů makroprostředí	21
2.1.2 Analýza vlivů mikroprostředí	22
2.2 INTERNÍ ANALÝZA	24
2.2.1 Finanční analýza.....	24
2.2.1.1 Nedostatky tradičních ukazatelů finanční analýzy	30
2.2.1.2 Moderní trendy ve finanční analýze	31
2.2.2 SWOT analýza	31
3 DLOUHODOBÝ FINANČNÍ PLÁN	32
3.1 PLÁN VÝKAZU ZISKU A ZTRÁTY	32
3.2 PLÁNOVANÁ ROZVAHA	33
3.3 PLÁN PENĚŽNÍCH TOKŮ	33
4 KRÁTKODOBÝ FINANČNÍ PLÁN	35
4.1 PLÁN VÝKAZU ZISKU A ZTRÁTY	35
4.2 PLÁNOVANÁ ROZVAHA	36
4.3 PLÁN PENĚŽNÍCH TOKŮ	36
5 ZHODNOCENÍ A KONTROLA FINANČNÍHO PLÁNOVÁNÍ	37
II PRAKTICKÁ ČÁST	38
6 PŘEDSTAVENÍ SPOLEČNOSTI	39
6.1 HISTORIE SPOLEČNOSTI	39
6.2 ORGANIZAČNÍ STRUKTURA	40
7 STRATEGICKÁ ANALÝZA	41
7.1 EXTERNÍ ANALÝZA.....	41
7.1.1 Analýza vlivů makroprostředí.....	41
7.1.2 Analýza vlivů mikroprostředí	46
7.2 INTERNÍ ANALÝZA	48
7.2.1 Finanční analýza.....	48
7.2.2 SWOT analýza	62

7.3	VÝCHODISKA PRO TVORBU FINANČNÍHO PLÁNU	64
7.3.1	Východiska z externích a interních analýz.....	64
7.3.2	Cíle společnosti	65
8	TVORBA DLOUHODOBÉHO FINANČNÍHO PLÁNU	66
8.1	PLÁN VÝKAZU ZISKU A ZTRÁTY	66
8.1.1	Plán tržeb z prodeje vlastních výrobků a služeb	66
8.1.2	Varianty dlouhodobého plánu	68
8.1.3	Ostatní výnosové položky	69
8.1.4	Nákladové položky.....	72
8.1.5	Výsledek hospodaření	78
8.2	PLÁNOVANÁ ROZVAHA	79
8.2.1	Majetková struktura	79
8.2.2	Finanční struktura.....	83
8.3	PLÁN PENĚŽNÍCH TOKŮ	89
8.4	ZHODNOCENÍ VARIANT DLOUHODOBÉHO FINANČNÍHO PLÁNU	89
9	KRÁTKODOBÝ FINANČNÍ PLÁN.....	93
10	ZHODNOCENÍ PROJEKTU	95
10.1	ČASOVÝ PLÁN	95
10.2	RIZIKOVÁ ANALÝZA	96
10.3	NÁKLADOVÁ ANALÝZA	98
11	NÁVRHY A DOPORUČENÍ	99
	ZÁVĚR	101
	SEZNAM POUŽITÉ LITERATURY.....	102
	SEZNAM POUŽITÝCH SYMBOLŮ A ZKRATEK.....	107
	SEZNAM OBRÁZKŮ	108
	SEZNAM TABULEK.....	110
	SEZNAM PŘÍLOH.....	113

ÚVOD

Cílem každého podniku je vynaložení úsilí o maximalizaci tržní hodnoty. Aby úsilí přineslo požadovaný cíl, je třeba jej vykonávat efektivně. Nástrojem pro efektivní řízení společnosti je finanční plánování. Finanční plánování přináší podniku různé pohledy na možnosti ovlivnění jeho hospodářské situace. Dále je plánování důležité pro vývoj celkové strategie podniku, vytyčení dílčích cílů a vizí. Společnost díky sestavení různých scénářů vývoje, získává rychlejší přehled o dané situaci, na které bude připravena pružně reagovat. Většina společností si důležitost finančního plánování neuvědomuje a svůj podnik řídí intuitivně, dle aktuálních potřeb. Mezi tyto podniky spadá také vybraná společnost XY, a.s. Vzhledem k velikosti společnosti a dynamice okolního prostředí je zavedení finančního plánování nepostradatelným nástrojem pro zabezpečení rozvoje a udržení pozice společnosti na trhu.

Diplomová práce vychází při finančním plánování z teoretické části, která tvoří základ pro tvorbu dlouhodobého a krátkodobého finančního plánu v části praktické. Část teoretická je zaměřena na tři hlavní oblasti finančního plánování. V první oblasti jsou zejména uvedeny zásady, vysvětleny procesy a užívané metody finančního plánování. Druhá oblast se zaměřuje na aktivity, které je třeba podniknout pro určení východisek a cílů dlouhodobého plánu. Třetí oblast se věnuje jednotlivým plánovaným položkám účetních výkazů. Které tvoří dlouhodobý a krátkodobý finanční plán.

Po seznámení s teoretickými předpoklady tvorbou finančních plánů, následuje část praktická. Tato část se skládá ze dvou okruhů. V prvním okruhu je představena společnost XY, a.s. a provedena strategická analýza, která tvoří východiska pro plánování budoucích hodnot společnosti. Z těchto předpokladů, z vývoje v minulých letech a z budoucích aktivit společnosti, je zpracován projekt. Právě druhý okruh praktické části je věnován projektu tvorby dlouhodobého finančního plánu pro roky 2017, 2018 a 2019. Základní varianta plánu, představuje nejpravděpodobnější vývoj hospodaření společnosti. Tato varianta je dále rozpracována do plánu krátkodobého v podobě jednotlivých čtvrtletí tohoto roku. Aby společnost mohla lépe reagovat na změny vývoje, je dlouhodobý plán základní varianty dále zpracován pro optimistický a pesimistický hospodářský vývoj. Součástí projektu je i jeho zhodnocení za pomoci časové náročnosti plánu, rizikové a nákladové analýzy. Závěrečná část obsahuje návrhy a doporučení pro udržení plánovaného vývoje a následné činnosti s projektem ve společnosti XY, a.s.

CÍLE A METODY ZPRACOVÁNÍ PRÁCE

Sestavování dlouhodobých a krátkodobých finančních plánů je pro společnost XY, a.s. důležité z důvodu zefektivnění finančního řízení společnosti, kdy dochází k ujasnění, jakých cílů chce společnost dosáhnout, a jaké k tomu zvolí prostředky.

Cílem diplomové práce je tvorba dlouhodobého a krátkodobého finančního plánu ve vybrané společnosti. Dlouhodobý finanční plán prezentuje tři varianty vývoje položek účetních výkazů společnosti. Varianta základní odráží plánované hodnoty s nejpravděpodobnějším vývojem. Tato varianta je dále zpracována do podoby krátkodobého finančního plánu. Vzhledem k charakteru tržeb a nestabilnímu okolí společnosti je základní varianta rozšířena o hospodářský optimistický a pesimistický vývoj ve třech následujících letech.

Práci tvoří teoretická a praktická část. Část teoretická je zpracována na základě odborných publikací zaměřené na oblasti finančního řízení podniku.

Část praktickou tvoří dvě provázané oblasti. První oblast představuje východiska pro část projektovou. V této první analytické části je cílem zpracovat strategickou analýzu. K dosažení tohoto cíle je využita PEST analýza, analýza odvětví, Porterova analýza, SWOT analýza a finanční analýza. Ve finanční analýze je použit kvantitativní přístup analýzy interních zdrojů společnosti za poslední čtyři roky. Po provedení těchto externích a interních analýz zjištěných analytickým přístupem, je využita metoda syntézy pro spojení těchto poznatků k stanovení východisek dlouhodobého finančního plánu.

Pro tvorbu dlouhodobého a krátkodobého finančního plánu je zásadní plán tržeb. Plán tržeb vychází ze spojení strategické analýzy, doporučení společnosti, statistické metody korelace a ekonometrické metody časových řad. Výsledky jednotlivých metod jsou spojené pomocí váženého aritmetického průměru, který představuje výsledky vývoje tržeb základní varianty v plánovaných letech. Při plánování ostatních položek účetních výkazů je použita metoda kauzální ve formě metody procenta tržeb. U položek bez trendu je zachována hodnota z minulého roku. Dále je použita metoda doby obratu a plánování dle interních informací společnosti. V krátkodobém finančním plánu jsou tržby naplánovány dle sezónnosti a ostatní položky metodou procenta tržeb nebo poměrově v jednotlivých čtvrtletích.

Kromě samotného závěru, kde jsou návrhy a doporučení pro společnost, je zhodnocení projektu. V tomto zhodnocení je použita metoda rozhodování, jako metoda kritické cesty – CPM, dále je využita riziková a nákladová analýza.

I. TEORETICKÁ ČÁST

1 FINANČNÍ PLÁNOVÁNÍ

Autoři Grünwald a Holečková (2008, s. 115-119) definují **finanční plánování** jako formalizované rozhodování o způsobu financování potřebného kapitálu. A o vkládání těchto zdrojů do výnosného majetku. Formalizovaným plánem se rozumí plánování činností, jako navrhování, hodnocení a výběr účelných projektů. Jde o opatření, které slouží k zajištění a zabezpečení cílů v rámci přijaté strategie podniku. Autoři Synek a Kislingerová (2015, s. 189) prezentují plánování jako manažerskou aktivitu, kde hlavním cílem je orientace na budoucí vývoj společnosti. Aktivitami se zejména rozumí specifikace cílů, kterých chce společnost dosáhnout a jaké k tomu zvolí prostředky.

Velice podobnou definici finančního plánování popisuje autorka Alena Kocmanová (2013, s. 190) a autoři Ross, Westfield a Jordan (2016, s. 93), kteří uvádí, že hlavním **smyslem** plánování je vytyčení cílů pro předem stanovou dobu a nalezení cest k jejich dosažení. Mulačová a Mulač (2013, s. 172) označují finanční plánování jako klíčovou oblast managementu, a to bez ohledu na jeho podnikatelské zaměření, které spojuje strategické a finanční řízení. Dle Kocmanové (2013, s. 190) **úkolem** tohoto plánování je zejména konkretizace a kvantifikace finanční rovnováhy.

Cílem finančního plánování je připravit vyvážený plán, který by se měl stát v průběhu realizace směrodatným vodítkem podnikových financí s minimální potřebou úprav. (Veber, 2012, s. 153)

Finanční plán je tvořen tak, aby zajistil plnění vrcholového cíle podniku. Vrcholovým cílem podniku je **maximalizace tržní hodnoty** vlastního kapitálu. (Mulačová a Mulač, 2013, s. 172) K naplnění hlavního vrcholového cíle musí být plněny dílčí cíle společnosti. Mezi dílčí cíle řadí Grünwald a Holečková (2008, s. 122) řízení platební schopnosti podniku, a to v daném okamžiku i v budoucnosti. Dále je finanční řízení spjata s dynamikou věcných procesů, zejména s investiční činností, výrobou a prodejem. Jedná se o řídicí proces vstupů, přeměny a výstupů, který lze realizovat ve dvou směrech. Prvním směrem se rozumí vklad kapitálu transformovaný ve výnosný majetek a jeho očekávaný výdělek z vložených zdrojů. Tento směr je předmětem **dlouhodobého řízení a plánování**. Druhým směrem se rozumí vynaložení výdajů na získávání materiálu a lidských zdrojů, transformovat je na výrobky, a realizovat příjem z prodeje výrobků. Kladný rozdíl mezi výdaji a příjmy představuje realizovaný výdělek z vloženého kapitálu. Tímto směrem se ubírá **krátkodobé řízení a plánování** podniku.

1.1 Podstata finančního plánování

Podstatou finančního plánování je finanční řízení, které řídí finance podniku. Podnikové finance zobrazují pohyb peněžních prostředků, finančních zdrojů a kapitálu. Jedná se o subjektivní ekonomickou činnost, která se zabývá získáváním nutného množství peněz a kapitálu při využití různých finančních zdrojů. (Grünwald a Holečková, 2008, s. 122)

Finanční plány tak tvoří komplexní propojení veškerých podnikatelských aktivit v peněžním vyjádření. Jejich podoba je ve tvaru plánovaných finančních výkazů zaměřené na budoucnost. Tvoří tak odraz budoucí finanční situace podniku, při realizaci těchto plánů. (Mulačová a Mulač, 2013, s. 172)

Plánování je činnost, orientující se k určení jakým způsobem, jakými pravidly a za jaké taktiky bude dosaženo strategie. **Výsledkem** finanční plánovací činnosti je finanční plán, který nám poskytuje racionální přístup k dosažení předurčených cílů. (Synek a Kislingero-ová, 2015 s. 189)

Strategii jako pojem blíže představuje Grünwald a Holečková (2008, s. 117). Jedná se o jednotný, všeobsáhlý a integrovaný plán, který dává do vzájemných interakcí silné a slabé stránky podniku, s hrozbami a příležitostmi v relevantním okolí. Šmída (2003, s. 45) ve své publikaci popisuje proces tvorby strategie. Tvorba strategie začíná identifikací potenciálu firmy. Potenciál firmy je složen ze znalostí, zkušeností a dovedností pracovníků, schopností managementu pružně reagovat a efektivně eliminovat ztráty.

Finanční strategie se dělí na pasivní a aktivní. **Pasivní role** vychází z užití finančních prostředků, tak jak to vyplývá ze spotřeby a úkolem finančního managementu je získání zdrojů na tyto potřeby. **Aktivní role** se zaměřuje na konkrétní vytyčení finančních cílů, kterých chce společnost dosáhnout. (Grünwald a Holečková, 2008, s. 123)

Autoři Landa a Polák (2008, s. 147) ve své publikaci představují finanční strategii, jako relativně ucelený vzájemně propojený soubor strategických finančních cílů, pravidel a rozhodovacích prvků tvořících základ pro finanční plánování na všech úrovních. Finanční strategie je zde uváděna ve dvou složkách, a to v základní a organizační složce. **Do obecné složky** je zařazena investiční politika, politika financování podnikových aktivit, úvěrová politika neboli politika v oblasti řízení pohledávek a závazků, politika v oblasti zásob, řízení cash flow, politika rozdělování výsledku hospodaření a řízení nákladů a zisku. Naopak **do organizační složky** patří koncepční rámec a organizace účetního informačního systé-

mu, řeší se zde finančně právní vztahy, politika informačních výstupů sloužící externím uživatelům, daňová oblast a politika vzdělávání pracovníků zaměřená na účetnictví, daně, právo a finance.

Finanční strategii také popisují autoři Mulačová a Mulač (2013, s. 172), kdy finanční plány dávají podnikatelské strategii praktičtější a konkrétnější tvar.

1.2 Zásady finančního plánování

Grünwald a Holečková (2008, s. 119) ve své publikaci řadí **zásady finančního plánování** do šesti bodů. Dobré finanční plánování je pokud:

- plán **zahrnuje veškeré položky** finančních aktivit společnosti,
- jednotlivé části plánu jsou **věcně a časově** sladěny,
- plán je sestavován řídicími pracovníky, kteří nesou za něj **zodpovědnost**,
- plánování je **celoroční aktivita**, spojená s nepřetržitou kontrolou,
- plán je **pružný** a upravuje se o změny vyvolané vnějším podmínkami i vnitřními potřebami,
- plánování je **systematické**.

Další zásady popisují autorky Růčková a Roubíčková (2012, s. 161-162). Finanční plán je **reálný** a **účelný** pokud je dodržena zásada:

- **systematičnosti**, jedná se o systematické pozorování konkrétního primárního cíle, k jehož dosažení vede naplnění dílčích cílů,
- **úplnosti**, tedy zahrnutí veškerých aktivit, faktorů do procesu plánování,
- **přehlednosti**, důležitá pro rychlou orientaci uživatelů,
- **periodičnosti**, pravidelné sestavování plánů,
- **pružnosti**,
- **klouzavosti**, plynulé navázání plánu.

Dle Marka a kol. (2009, s. 501) významným principem při sestavování finančního plánu je dodržování **koordinace času a prostoru**. Jedná se o sladění krátkodobého a dlouhodobého finančního plánu. Při prostorové koordinaci je nezbytná podmínka dostatečné motivace odpovědných pracovníků za předkládání reálných podkladů.

Primárním znakem správně sestaveného finančního plánu je stanovení takových cílových parametrů, které udrží dlouhodobý rozvoj podniku a očekávají kvalitativně lepších dosažených finančních výsledků oproti minulému období. (Marinič, 2008, s. 167)

1.3 Proces finančního plánování

Pro vytvoření **strategického plánu** je nutno vycházet ze **strategické analýzy**. Ta se skládá z analýzy a hodnocení podniku, z analýzy vývoje okolí podniku, stanovením cílů a vizí, tvorbou a hodnocením variant strategie a samotného vypracování plánu. (Růčková a Roubíčková, 2012, s. 166-167)

Další pojetí procesu finančního plánování definuje Mulačová a Mulač (2013, s. 173), kteří uvádí, že finanční plánování není chápáno jen jako jednorázová či nahodilá aktivita, ale jedná se o kontinuální, nepřetržitý a nikdy nekončící proces. Tento **proces** lze rozdělit do jednotlivých kroků:

1. analýza finančních a investičních možností,
2. zohlednění budoucích důsledků rozhodnutí,
3. tvorba finančních plánů,
4. kontrola, měření výkonnosti podniku a zhodnocení dosažených cílů.

Prvním krokem procesu je plánování budoucnosti. Jedná se o analýzu vycházející z dat minulých a současných, ty tvoří jádro celého následujícího postupu. Respektive jsou zde využívány výstupy strategické analýzy podniku, tedy rozboru finančního zdraví společnosti, zhodnocení plánovaných investičních aktivit a způsob financování. Marek a kol. (2009, s. 503) doplňuje o postup prvního kroku, ve kterém je nutné určit plánovací metody a plánovací horizont. Mulačová a Mulač (2013, s. 173) specifikují **druhý krok**, který představuje skloubení uvedených závěrů do jednoho celku, posouzení zda strategická rozhodnutí odpovídají strategii a kontextu finančního postojů podniku. Dále je nezbytný soulad v investičních a finančních rozhodnutí. Plán investic by měl být navržen tak, aby odpovídal finančním možnostem podniku. Lze v této souvislosti připomenout zlaté pravidlo financování, tedy sladění dlouhodobých aktiv s dlouhodobými pasivy. **Třetím krokem** je sestavení finančních výkazů. Tyto plány vycházejí z minulosti, současnosti a strategických plánů managementu společnosti. **Posledním krokem** je zhodnocení vytvořeného plánu, tedy finanční analýza plánovaného budoucího období podniku. V této fázi jsou často odhaleny chyby ve strategických plánech, proto zde nastává korekce a přehodnocení položek. Tato

situace se může několikrát opakovat, až po nalezení požadované podoby a kvality lze plán prezentovat jako definitivní. S časem je však nezbytné plán aktualizovat dle měnících se požadavků. (Mulačová a Mulač, 2013, s 173-174)

1.4 Metody finančního plánování

Mezi **nejčastěji užívanými metodami** pro plánování finančních výkazů patří **analytická metoda**. Tato metoda se užívá u významných skupin dlouhodobých aktiv a závazků. Tyto položky jsou plánovány sekvenčně. Východiskem jsou strategické dokumenty podniku, a to investiční plán a plán financování. (Mulačová a Mulač, 2013, s. 174)

Mulačová a Mulač (2013, s. 174) popisují další metodu. **Metoda procenta tržeb**, je užívána pro odhad dynamických položek, což znamená, že se zde využívá lineární závislosti vývoje zkoumaných položek na pohybu tržeb. Tato metoda je vhodná k predikci výnosových a nákladových položek, ale i položek pracovního kapitálu v rozvaze. Marinič (2008, s. 167) řadí tuto metodu mezi **metody kauzální**. Grünwald a Holečková (2008, s. 143) doplňují charakteristiku metody. Uvádí, že se jedná o metodu poměrně hrubou, výsledky slouží pouze jen pro první orientaci, které si žádají být upraveny o zkušenosti plánujícího subjektu.

Extrapolaci časových řad, jak uvádí Mulačová a Mulač (2013, s. 174-175) lze použít tam, kde závislost na tržbách neplatí. Podstata metody spočívá v nalezení trendu, který je výsledkem analýzy časové řady minulosti. Dalšími specifickými položkami jsou položky, které jsou označovány jako volatilní, bez znatelného trendu. Pro tyto položky se doporučuje ponechat hodnotu z posledního roku po celé plánovací období. Marinič (2008, s. 167) doplňuje zařazení této metody do **metod ekonometrických**. Trendem se zde rozumí tendence vývoje zkoumaného jevu za dlouhé období. Je výsledkem dlouhodobých a stálých procesů. (Hindls, 2007, s. 256-257).

Dalšími užívanými metodami jsou **propočty** z doplňujících údajů a **expertní techniky** (Mulačová a Mulač, 2013, s. 174). Autoři Grünwald a Holečková (2008, s. 143) a Marinič (2008, s. 167) uvádějí ještě **regresní metodu** jako **metodu statistickou**, která upřednostňuje empirické závislosti vzájemného vztahu vývoje tržeb a vybraných položek na straně aktiv v rozvaze. Výsledky této metody závisí na kvalitě empirických závislostí. Marek a kol. (2009, s. 504) označuje tyto **metody** jako **intuitivní**, vycházející ze zkušeností a odhadů finančního plánovače. Poslední uvedenou metodou je **metoda simulační**, jedná se

o modelování očekávaných parametrů, které odrážejí makroekonomické a mikroekonomické prostředí ve variantních metodách. Neexistuje žádné obecné pravidlo pro zvolení druhu metody, nejčastěji dochází k prolínání a doplňování více metod souběžně. Volba závisí na typologii podniku, charakteru výroby a technologií. (Marinič, 2008, s. 167)

Strukturu finančního plánu tvoří model financí podniku. **Finanční model** pracuje s finanční situací a finančními procesy podniku. Cílem je identifikace proměnných veličin a zkoumání vztahů mezi závislými a nezávislými veličinami, pro predikci stavů a chování celého systému. Za nejlepší model se označuje ten nejjednodušší, který je připraven pro využití při plánovacím procesu a následně při rozhodování. Lze zde využít počítačového zpracování, pro vytvoření plánovacích variant. (Grünwald a Holečková, 2008, s. 123-124) Většina modelů požaduje zadání několika budoucích předpokladů, na jejímž základě bude predikována hodnota pro více variantních řešení. Tento typ modelování je velice rychlý, vyžaduje ovšem další zkoumání a hodnocení. (Ross, Westerfield a Jordan, 2016, s. 95)

1.5 Finanční politika

Zemánek a Konečný (2013, s. 66) definují finanční politiku jako soubor cílů, nástrojů a opatření, jejichž smyslem je dosažení finančních cílů podniku.

Účelem finanční politiky je dávat návod pro chování podniku v oblasti podnikových financí. Tento návod by měl podniku pomoci být odolným proti hrozbám a být připraven na příležitosti. **Předmětem** finanční politiky jsou finanční rizika. Proto finanční politika určuje pravidla bezpečného finančního chování, a to zejména v oblasti tvorby zdrojů financování a jejich užití v investiční a provozní oblasti. Finanční politika se dělí na dluhovou politiku, investiční politiku, likvidní politiku a úvěrovou politiku (Grünwald a Holečková, 2008, s. 125)

Dle Grünwalda a Holečkové (2008, s. 127) dluhová politika řeší problematiku vzájemného ovlivňování rentability vlastního kapitálu a likvidity. Investiční politika ukazuje na finanční omezení investičního rozvoje. Likvidní politika se snaží udržet výši pracovního kapitálu a dbát na optimální strukturu oběžných aktiv s ohledem na budoucí vývoj. Úvěrová politika řeší podmínky pro poskytování úvěru odběratelům. Obchodní úvěr by měl přispívat k nárůstu prodeje a následně zisku.

1.6 Řízení rizik v podniku

S podnikáním a podnikatelskou činností je spjata určitá nejistota. (Mulačový a Mulač, (2013, s. 209) Událost, z které vyplývá nejistota, se rozumí riziko. (Kráľ, 2010, s. 96)

V podnicích se problematikou rizik zabývá vedení společnosti nebo osoby za to zodpovědné. Tito pracovníci jsou označováni jako risk manažeři. Jejich úkolem je identifikovat, analyzovat a upozorňovat vedení společnosti na rizikové faktory. Hlavním cílem risk manažerů je eliminace a předcházení rizikům. (Janatka, 2011, s. 19) Práce s riziky je neoddělitelná od dlouhodobého plánování podniku, je zde nutné neustále analyzovat a pozorovat podnikatelské prostředí. Ze strategického pohledu lze nahlížet na řízení rizik, jako na snahu o udržení konkurenční výhody. (Kislingerová, 2011, s. 159) Pritchard (2015, s. 4-4) uvádí **přístup k riziku** v šesti bodech dle PMI (Project Management Institute). **Prvním krokem** je vytvoření plánu pro řízení rizik obsahující toleranční hranice. **Druhým krokem** je identifikace rizika, ve kterém se popisují události, které působí pozitivně a negativně na finanční stabilitu podniku. **Třetím krokem** je kvalifikace rizika a jeho nečíslné posouzení. Následuje **kvantifikace rizika, hodnocení rizika** a **posledním krokem** je monitorování a kontrola rizika.

Řízení rizik po dlouhé období historie bylo považováno za rutinní manažerskou činnost. Vedení podniku se zaměřovalo pouze na rizika, která se daly eliminovat prostřednictvím pojistných nebo zajišťovacích produktů. Přelomem tohoto přístupu byly 90. léta minulého století. V této době došlo k mnoha firemním skandálům, které se staly impulzem pro zainteresované strany, které začaly požadovat vyšší morální zodpovědnost za rizika. (Kislingerová, 2011, s. 159) Kislingerová (2010, s. 58) tuto problematiku vedení označuje za riziko manažerské zodpovědnosti.

Jak shrnuje Kislingerová (2011, s. 181) podniky v dnešním dynamickém, nestabilním a konkurenčním prostředí čelí velkému počtu rizikových faktorů, proto řízení rizik už není o nastavení správných kontrolních mechanismů, ale je zde rozhodující schopnost flexibility napříč celou organizační strukturou.

Jak uvádí ve své publikaci Mulačová a Mulač (2013, s. 209-210) rizika vznikají **uvnitř** účetní jednotky. Mají podobu rizika věcně technického (porucha zařízení, nevhodná kvalifikace pracovníků) nebo obchodně ekonomického (finanční ztráta, cenové výkyvy, špatné obchodní vztahy). Mezi rizika **vně** účetní jednotku, jsou řazena rizika makroekonomická,

politická, legislativní a environmentální. Jedná se o růst nezaměstnanosti, inflace, daňové aspekty nebo přírodní katastrofy.

Dopad **finančního rizika** je vnímán ve snížení hodnoty majetku. (Mulačová a Mulač, 2013, s. 210). Autoři Mulačová a Mulač (2013, s. 210) a Janatka (2011, s. 93) takovým finančním rizikem rozumí pokles tržeb, ztrátu v podobě krádeže zboží, ztrátu jako výsledek hospodaření, objem neprodaného zboží, propad rentability nebo nízkou přidanou hodnotu. Kromě finančních rizik popisují i **nefinanční rizika**, která se dříve vyskytnou v jiných oblastech činností. Teprve poté je lze vyčíslit peněžně. Takovým rizikem je ztráta dodavatelů, snížení kvality produktů, pokles zákazníků či klesající bonitu obchodního partnera.

Jak popisuje ve své publikaci Fotr a Hnilica (2014, s. 63) výsledky analýzy rizika jsou podkladem pro posouzení, zda je riziko přijatelné či nepřijatelné. Marinič (2008, s. 51) doplňuje, že důležitým předpokladem minimalizace rizika a zachování finanční rovnováhy je zabezpečení, udržení a rozvoj finanční kondice společnosti.

Rizikovou skupinou tvořenou krátkodobými aktivy jsou výrobky. Je zde riziko technického zaostávání výrobků, které bývá způsobeno zastaralými technologiemi. Jedinou ochranou je neustálý výzkum a vývoj. (Janatka 2011, s. 22)

Riziko nevyužití výrobních kapacit může vyvolat pokles vlastní výroby, doprovázené propouštěním zaměstnanců. (Janatka, 2011, s. 26-27)

V obchodních vztazích vznikají rizika jak na straně dodavatele, tak na straně odběratele. Existuje zde riziko spojené s nepřevzetím dodaného zboží či služby odběratelem. To sebou nese riziko nezaplacení zboží. Takové riziko lze eliminovat řádně sjednanou kupní smlouvou. Opačným případem je zde riziko nedodání zboží dodavatelem. To sebou přináší škody ve formě cenových rozdílů vzniklých s náhradním nákupem zboží či nevytíženost zaměstnanců. (Janatka, 2011, s. 36-37)

2 STRATEGICKÁ ANALÝZA

Jak již bylo zmíněno v první kapitole, pro vytvoření **dlouhodobého finančního plánu** je stěžejní vycházet z **vnějších a vnitřních** analýz podniku.

Jak uvádí autoři Sedláčková, Buchta (2006, s. 8) a Synek a Kislíngrová (2015, s. 186) strategická analýza je základním východiskem pro formulaci strategie podniku, vedoucí k dosažení konkurenční výhody. Strategická analýza začleňuje rozmanité analytické techniky využívané i pro identifikaci vztahů mezi okolím podniku, zahrnující makrookolí, odvětví, konkurenci, trh, a zdrojový potenciál.

Cílem strategické analýzy je identifikace, analýza a hodnocení všech relevantních faktorů, u nichž se předpokládá ovlivňování strategie podniku. S ohledem na cíle této analýzy lze vymezit **dva základní okruhy**, na které se strategická analýza orientuje. Jedná se o analýzu zkoumající **vnější okolí** podniku a analýzu **vnitřních zdrojů a schopností podniku**. Tyto okruhy jsou vzájemně propojeny. (Sedláčková a Buchta, 2006, s. 10)

V členění strategické analýzy existuje u autorů nejednotnost. Autoři Sedláčková, Buchta (2006), Synek, Kislíngrová (2015), Keřkovský, Novák (2015) nebo Jakubíková (2013) rozdělují externí analýzu na makroprostředí a mikroprostředí. Autoři Boučková (2003), Fotr (2012) řadí mikroprostředí do interní analýzy. Jakubíková (2013, s. 109) uvádí, že vnitřní prostředí podniku tvoří jeho zdroje, které jsou vedením firmy přímo ovlivňovány. Proto mikroprostředí řadí do externí analýzy.

2.1 Externí analýza

Jak ve své publikaci uvádí Růčková a Roubíčková (2012, s. 169), analýza okolí vychází z **konkurenčního prostředí**, které je velmi proměnlivé a frekvence změn se velmi zrychluje, proto je v dnešní době pro firmu nezbytná. Jak doplňuje Sedláčková a Buchta (2006, s. 13), svět je v současnosti velmi propojený. Co se stane kdekoliv na světě, se rychle promítne do výsledků jakéhokoliv podniku. Proto je dle Synka a Kislíngrové (2015, s. 186) analýza okolí zaměřena na ovlivňující faktory vytvářející pro podnik příležitosti, ale i hrozby pro jeho podnikatelské aktivity. Analýza se orientuje na vlivy trendů v **makrookolí a mikrookolí**.

2.1.1 Analýza vlivů makroprostředí

Analýza **makroprostředí** se zaměřuje na celkový politický, ekonomický, sociální a technologický vývoj. Tyto oblasti působí na podnik z **vnějšího** okolí, a to obvykle bez ohledu na jeho konkrétní chování. Podnik tento vývoj nemá možnost aktivně ovlivňovat, ale může svým rozhodnutím aktivně reagovat a připravovat se na alternativy, a tím ovlivnit svůj směr vývoje. (Sedláčková a Buchta, 2006, s. 16) Dle Jakubíkové (2013, s. 99) je nutné vycházet z analýzy vzdáleného prostředí, a postupně směřovat k lokálnímu prostředí.

PEST analýza

Autoři Sedláčková, Buchta (2006, s. 16), Koráb, Režňáková (2007, s. 48) a Jakubíková (2013, s. 100-101) popisují PEST analýzu, jako nástroj pro zkoumání externích vlivů a charakterizují její jednotlivé faktory rozdělené do čtyř skupin.

1. Politické a legislativní faktory

Jedná se o stabilitu zahraniční a národní politické situace, jako je členství země v Evropské Unii, mezinárodní vztahy nebo vliv politických stran. Politická omezení podnik pocítuje prostřednictvím daňových zákonů, regulací exportu a importu, cenové politiky nebo ochrany životního prostředí.

2. Ekonomické faktory

Mezi faktory bezprostředně ovlivňující plnění cílů každého podniku patří vývoj HDP, fáze ekonomického cyklu, úroková míra, míra inflace, daňová politika a směnný kurz. Ekonomický růst povede ke zvýšené spotřebě a zvyšující příležitosti. Výše úrokové míry ovlivňuje celkovou výnosnost podniku a skladbu zdrojů financování. Vývoj inflace se odráží v investiční činnosti a změny devizových kurzů přinášejí hrozby pro podniky se zahraniční aktivitou.

3. Sociální a demografické faktory

Ty odrážejí vlivy spojené s postojem, životem a strukturou obyvatelstva. Například demografická struktura vytvořila prostor pro jednotlivé zaměření podniků. Příkladem toho je oblast spojená se zdravím a péčí o seniory, která se orientuje na stárnutí obyvatelstva. Životní styl se odráží na způsobu trávení volného času nebo na spotřebitelských preferencích. Je zde zahrnut trh práce, vliv odborů, míra a vnímání korupce, úroveň vzdělávání, ale také faktory týkající se zvyklostí, tradic nebo náboženství.

4. Technologické faktory

Aby podnik mohl inovovat, musí být informován o technických a technologických změnách. Inovační faktory prezentují trendy ve výzkumu a vývoji.

2.1.2 Analýza vlivů mikroprostředí

Autoři Keřkovský a Novák (2015, s. 48) se vyjadřují o **mikrookolí**, jako o oborovém okolí, které je ovlivňováno zejména jeho konkurenty, dodavateli a zákazníky.

Jak uvádí Jakubíková (2013, s. 102) je nejprve nutné se zaměřit na samotné **odvětví**. Při jeho analýze se sleduje jeho základní charakteristiky, jako je velikost a vývoj trhu nebo vstupní bariéry. Uvádí zde další subjekty mikrookolí jakou jsou odběratelé, finanční instituce nebo veřejnost.

Cílem této analýzy je nalezení souvislostí mezi podnikem a jeho okolím. Sedláčková a Buchta (2006, s. 30-32) zde uvádí vymezení relevantního odvětví. Hranice odvětví je posuzována dle nahraditelnosti, a to ze strany nabídky i poptávky. V současné době je velice těžké rozpoznat tyto hranice, a tedy rozpoznat veškeré konkurenty nebo zákazníky. Odvětví se v této publikaci chápe jako skupina podniků s podobnými charakteristikami výrobků nebo služeb.

Sektor zákazníků

Konkurenční podmínky v odvětví silně ovlivňují zákazníci. Velká potenciální síla na straně odběratelů zostřuje vztahy mezi konkurenty, snažící se udržet zákazníka. Odběratelé tak mohou využít svou sílu k výhodnějším podmínkám. (Sedláčková a Buchta, 2006, s. 54) Je proto důležité dle Keřkovského a Nováka (2015, s. 48) identifikovat potřeby a očekávání zákazníků. Podnik by měl sledovat nové trendy v potřebách zákazníků, příkladem může být customizace nebo poskytování nadstandardních služeb. (Keřkovský a Novák 2015, s. 123)

Sektor dodavatelů

Jak uvádí Jakubíková (2013, s. 104) dodavatelé jsou poskytovatelé zdrojů pro činnost firmy. Při jejich analýze je důležité se zaměřit na jejich postavení na trhu, na úroveň kvality, spolehlivost, zkušenosti nebo na inovační potenciál. To vše je důležité z důvodu, který popisuje Sedláčková a Buchta (2006, s. 53) Spočívající v uplatnění kupní síly dodavatelů. Právě síla a vliv dodávání zdrojů nezbytných pro obor, může představovat důležitý ekonomický faktor. Tento faktor může vést k poklesu ziskovosti jednotlivých oborů v odvětví.

Sektor konkurentů

Mezi významnou charakteristiku odvětví řadí Sedláčková a Buchta (2006, s. 47) konkurenční síly. V analýze konkurentů se podle Keřkovského a Nováka (2015, s. 51) hledají odpovědi na otázky ohledně současné pozice podniku vůči konkurenci. Jak se konkurence mění, zda vstupují noví konkurenti do odvětví nebo ho naopak opouštějí. K řešení této problematiky významně přispěl M. Porter modelem pěti sil.

Porterův pětifaktorový model

Jak popisuje Sedláčková a Buchta (2006, s. 47) **cílem** modelu je umožnit analytikovi pochopit síly, které v odvětví působí a identifikovat ty, které jsou nejvíce významné pro podnik z hlediska budoucího vývoje.

1. Konkurenční síla vyplývá z rivality mezi konkurenčními podniky.

Keřkovský a Novák (2015, s. 55) doplňuje charakteristiku konkurenční síly o podmínky, za kterých se rivalita podniků zvyšuje. Mezi tyto podmínky patří nízký růst či dokonce pokles trhu. Firmy zde využívají cenovou i necenovou konkurenci. Nové, v budoucnu lukrativní odvětví, vysoké fixní náklady nebo malá rentabilita odvětví, kdy konkurenti sledují strategii přežití. Sedláčková a Buchta (2006, s. 49) zde uvádí používané konkurenční nástroje, jakou je cena, kvalita, služby, záruky a garance, marketing, distribuční kanály, inovace.

2. Konkurenční síla vyplývající z hrozby vstupu nových konkurentů do odvětví.

Jak uvádí Karliček (2016, s. 47) je vážnost hrozby ovlivněna vstupními bariérami. Sedláčková (2006, s. 51-53) ještě dodává druhý faktor, a tím je očekávaná reakce ostatních konkurentů. Žáček (2016, s. 177) považuje za nejobvyklejší bariéry vstupu do odvětví ekonomické limity vyplývající z objemu produkce, investiční náročnosti, úspor z rozsahu, technologie, speciální know-how, oddanost zákazníků, kapitálovou náročnost nebo legislativní opatření a státní zásahy.

3. Konkurenční síla vyplývající z hrozby substitučních výrobků.

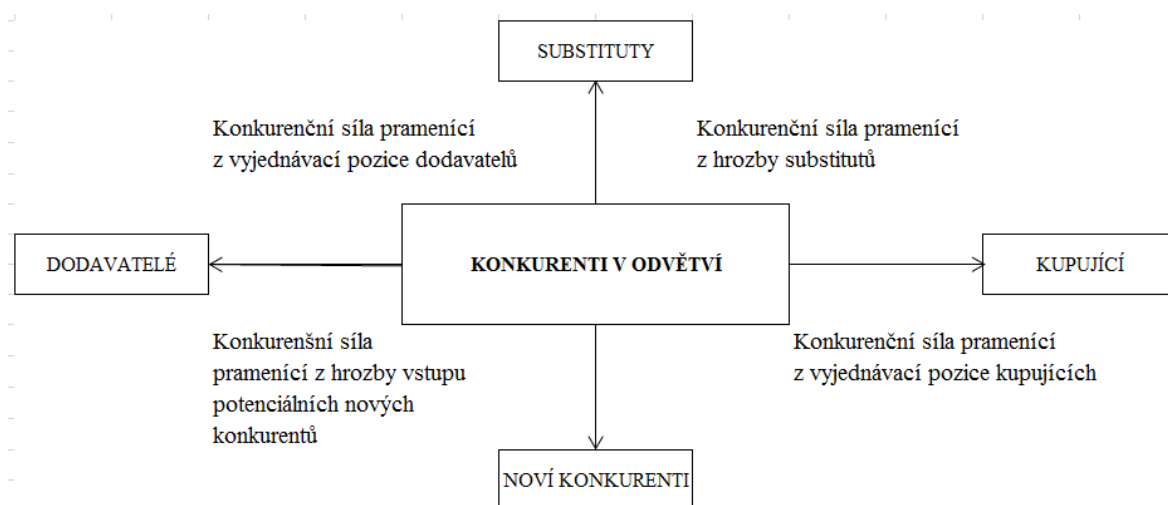
Jak zdůvodňuje Sedláčková a Buchta (2006, s. 50), pokud substitut dosáhne nižší ceny než výrobek původní, stane se přitažlivějším a žádanějším pro kupující. Nejvíce ohroženým odvětvím z hlediska substitutů je potravinářský průmysl.

4. Konkurenční síla vyplývající z vyjednávací pozice dodavatelů.

Dodavatelé mohou podnik ohrozit v případě, pokud by měli sílu zvyšovat své ceny na jejich úkor. (Karlíček, 2016, s. 48)

5. Konkurenční síla vyplývající z vyjednávací pozice odběratelů.

Opačně je tomu u kupujících. Hrozba vzniká, pokud mají spotřebitelé sílu ceny snižovat. (Karlíček, 2016, s. 48)



Obr. 1 Model pěti sil (Zdroj: Sedláčková a Buchta, 2006, s. 48)

2.2 Interní analýza

Strategie usiluje o dosažení souladu zdrojů a schopností s příležitostmi danými externím okolím. **Analýza vnitřních zdrojů a schopností** představuje vyhodnocení výchozí situace podniku a její vývoj do budoucna. (Sedláčková a Buchta, 2006, s. 73-74)

Pro identifikaci schopností podniku se používá Porterův hodnotový řetězec rozlišující činnosti podniku na primární a podpůrné. (Sedláčková a Buchta, 2006, s. 82)

2.2.1 Finanční analýza

Ke komplexnímu zhodnocení analýzy zdrojů slouží **finanční analýza**. Ta je nedílnou součástí finančního řízení, která se opírá o data z minulosti, tvoří tak zpětnou vazbu pro podnik. I přesto, že procesy z minulosti nelze ovlivnit, poskytuje finanční analýza informace pro budoucí plánování aktivit podniku. (Knápková, Pavelková a Šteker, 2013, s. 17) Jak definuje Grünwald a Holečková (2008, s. 4) finanční analýza prezentuje dosažené výsled-

ky minulosti, současnosti a je podkladem pro vhodná řešení očekávané budoucnosti finančního hospodaření společnosti. Mulačová a Mulač (2013, s. 147) dodávají, že finanční analýza **je podkladem** pro výstupy, které jsou důležité pro tvorbu finančního plánu a finanční strategie podniku. Autoři Brealey, Myers a Allen (2017, s. 732) dodávají, že z výsledků finanční analýzy lze odvodit problémové oblasti a hrozící rizika.

Význam finanční analýzy popisují Mulačová a Mulač (2013, s. 147) Jedná se o transformaci velkého množství dat a informací o hospodaření firmy a jeho okolí, do lépe interpretovatelné a přehledné podoby. Knápková, Pavelková a Šteker (2013, s. 17) dodávají, že znalost finanční situace podniku je podstatná pro rozhodování manažerů v oblastech způsobu financování kapitálové struktury nebo alokaci volných peněžních prostředků. Dle Synka a Kislíngerové (2015, s. 259) výsledky finanční analýzy se promítají ve strategickém řízení, především v investičním plánování, v operativním řízení, a také v controllingu.

Zdroje a uživatelé finanční analýzy

Potřebné informace pro finanční analýzu lze čerpat z různých zdrojů. Autoři Grünwald a Holečková (2008, s. 7) rozlišují **tři hlavní skupiny**:

1. finanční informace,
2. kvantifikované nefinanční informace,
3. nekvantifikované informace.

První skupinu tvoří především účetní výkazy společnosti. Tyto výkazy by měly poskytnout pravdivý obraz o finanční a majetkové situaci podniku. (Mulačová a Mulač, 2013, s. 150) Kromě účetních výkazů se vychází i z vnitropodnikového účetnictví, jako jsou reporty finančních analytiků, účetní knihy manažerů společnosti. (Landa a Polák, 2008, s. 119).

Druhá skupina obsahuje ekonomické data v podobě manažerského účetnictví, jakou jsou podnikové plány, cenové a nákladové kalkulace, podnikové evidence (produkce, odbyt, poptávka, zaměstnanci). (Grünwald a Holečková, 2008, s. 7)

Poslední skupinu tvoří zdroje nezávislého hodnocení a prognózy (Grünwald a Holečková, 2008, s. 7) Autoři Knápková, Pavelková a Šteker (2013, s. 18), Landa a Polák (2008, s. 120), Synek a Kislíngerová (2015, s. 283) doplňují tuto skupinu o informace ze Statistické ročenky, Ministerstva průmyslu a obchodu, odborný tisk nebo zprávy auditorů. Jak uvádějí Váchal a Vochozka (2013, s. 216) lze čerpat data také pomocí benchmarkingového

systemu INFA, hodnotitel zde zadá data určité společnosti a systém vypočítá on-line, jak si podnik vede v tuzemském hospodářství.

Je důležité věnovat shromažďování dat vysokou pozornost, protože kvalita získaných informací se odráží v přesnosti a vypovídací schopnosti výsledků finanční analýzy. (Knápková, Pavelková a Šteker, s. 18)

Autoři Mulačová, Mulač (2013, s. 148) a Grünwald, Holečková (2008, s. 23) se zmiňují o tom, že finanční analýza neslouží pouze samotnému **podniku**, ale také investorům, a to akcionářům nebo společníkům zajímající se hlavně o ukazatele rentability, likvidity podniku a disponibilnímu zisku. **Investoři** využívají těchto informací z investičního a kontrolního hlediska. Dalším uživatelem jsou **banky** a **jiní věřitelé**, kteří svůj zájem opírají o informace zadluženosti, schopnosti splácení a výnosnosti. Tyto informace slouží jako podklad pro rozhodování o poskytnutí úvěru a úvěrových podmínek, ty jsou důležité při zkoumání bonity klienta. **Dodavatele** zajímá solventnost podniku, **odběratele** dlouhodobá stabilita. Za přirozeného uživatele označuje Mulačová a Mulač (2013, s. 149) **konkurenční společnosti**, jejímž zájmem je, porovnávání se. Jak uvádí Ross, Westerfield a Jordan (2016, s. 73) z výsledků finanční analýzy konkurence se lze přiučit a získat tak obraz o postavení podniku. **Zaměstnanci** mají zájem na prosperitě a finanční stabilitě podniku. Sledují tak zájem zachování pracovní pozice a růst mzdových podmínek. V neposlední řadě dalším uživatelem jsou **státní orgány**, vidící užitečnost finanční analýzy pro statistické výzkumy, kontroly a plnění daňových povinností, dotací či vládních úvěrů. Uživateli je nespočet, každá zainteresovaná strana si může nalézt svou oblast zájmu. Poslední zmíněnou oblastí jsou **odbory**, které zajímá produktivita práce či průměrné mzdy. (Váchal a Vochozka, 2013, s. 216)

Postup finanční analýzy

Finanční analýzu lze vypracovat pomocí celé řady metod a technik. Jak uvádí Mulačová a Mulač (2013, s. 151) existuje již zavedený přístup v řazení jednotlivých metod. Začíná se od metod jednodušších až po ty sofistikovanější. Obecným postupem je **analýza absolutních ukazatelů**, poté **analýza poměrových ukazatelů**, **souhrnných ukazatelů** a **zhodnocení výsledků**. Jak, ale doplňuje Grünwald a Holečková (2008, s. 16) postup není nijak legislativně upraven. Což, může s sebou přinášet komplikace v terminologii, nejednoznačnost výsledků a následně různou interpretaci závěrů. O zavádění jednotných metodických prvků se snaží Ministerstvo průmyslu a obchodu ČR. Knápková, Pavelková a Šteker

(2013, s. 63) ve své publikaci podotýkají, že při zpracování finanční analýzy se analyzuje také vývoj odvětví, do kterého podnik patří. Analýza odvětví je významná pro posouzení srovnávání výsledků finančních ukazatelů. Zdroje těchto informací jsou webové stránky Ministerstva průmyslu a obchodu ČR.

Absolutní ukazatele finanční analýzy

Absolutní metoda pracuje s údaji přímo zjistitelných z účetních výkazů. (Grünwald a Holečková, 2008, s. 16) Lze zde využít **horizontální** a **vertikální** analýzy. Horizontální analýza ukazuje vývoj určité položky v čase. Obdobou je trendová analýza. Vertikální analýzou se sleduje procentuální zastoupení jednotlivých položek ke zvolené základně. (Crosson a Needles, 2014, str. 534-537) Synek a Kislingerová (2015, s. 287) definují trendovou analýzu jako dynamickou analýzu, ukazující na zlepšení či zhoršení situace v čase. Používá se zde grafického znázornění v podobě spojnicového nebo sloupcového grafu.

Pomocí metody absolutních ukazatelů lze vypočítat **rozdílové ukazatele**, mezi které patří pracovní kapitál (Vochozka, 2011, s. 20) Grünwald a Holečková (2008, s. 16) označují rozdílové ukazatele za finanční fondy nebo fondy finančních prostředků. Ve finanční analýze se fondem rozumí agregace určitých stavových položek aktiv nebo pasiv. Rozdíl mezi položkami aktiv a pasiv se značí jako čistý fond. Fondy tak neznačí účetní termín, ale jedná se o pojem finančního řízení. Takovým fondem je již zmíněný čistý pracovní kapitál, který je významný z hlediska platební schopnosti podniku nebo čisté pohotové prostředky určující okamžitou likviditu právě splatných závazků. (Knápková, Pavelková a Šteker, 2013, s. 83-84)

Poměrové ukazatele finanční analýzy

Jak uvádí Landa a Polák (2008, s. 127) konstrukce poměrových ukazatelů je spjata se znalostmi určitých vztahů mezi absolutními hodnotami. Knápková, Pavelková a Šteker (2013, s. 84) označují za nejčastěji používané ukazatele **zadluženosti, likvidity, rentability a aktivity**. Připomínají, že doporučené hodnoty těchto ukazatelů si vyžadují opatrnost a nezbytnou srovnatelnost s odvětvím.

Analýza zadluženosti, majetkové a finanční struktury

Autorky Růčková a Roubíčková (2012, s. 57) ve své publikaci uvádí, že podnik nelze financovat pouze z vlastních zdrojů, ale je pro něj výhodné v určité míře financovat z cizích zdrojů. Při použití cizích zdrojů podnik nese odpovědnost za dostání svých závazků. Vý-

hodnost požití cizích zdrojů uvádí Knápková, Pavelková a Šteker (2013, s. 85) ve faktu, že cizí kapitál je levnější než vlastní. Každý podnik by se proto měl snažit o dosažení optimální finanční struktury, to znamená nalezení nejvhodnějšího poměru vlastního a cizího kapitálu. Celá řada autorů včetně Knápkové, Pavelkové a Šteker (2013, s. 84) nebo Bařinová, Vozňáková (2005, str. 57) doporučují hodnoty pro zadlužení v rozmezí 30 – 60 %.

Analýza likvidity

Likvidita vyjadřuje schopnost podniku dostát svým krátkodobým závazkům (Kocmanová, 2013, s. 36) Tento ukazatel poměruje to, čím je podnik schopen platit, s tím, co musí zaplatit. (Knápková, Pavelková a Šteker, 2013, s. 91) Doporučené hodnoty od řad odborných autorů se pohybují pro běžnou likviditu mezi 1,5 - 2,5. Pro pohotovou likviditu 1 – 1,5 a pro okamžitou likviditu 0,2 – 0,5. Dle Kocmanové (2013, s. 37-38) pokud se podnik pohybuje pod hraničními hodnotami lze hovořit o rizikosti a ohrožení splácení dluhů. Naopak vysoké hodnoty informují o přebytné vázanosti peněžních prostředků. Dluhošová (2010, s. 83) dodává, že okamžitá likvidita je velice proměnlivá, proto slouží pouze k dokreslení tohoto ukazatele.

Analýza rentability

Analýza výnosnosti vloženého kapitálu, představuje měřítko pro schopnost dosahování zisku, použitím vloženého kapitálu. Mezi nejužívanější ukazatele patří rentabilita tržeb neboli zisková marže. Doporučuje se zde využít zisk před zdaněním a úroky pro eliminaci zkreslení výsledků se srovnáním s jinými zeměmi s jinou mírou zdanění. (Knápková, Pavelková a Šteker, 2013, s. 98) Dále se užívá výnosnost celkových aktiv nebo výnosnost vlastního kapitálu. (Synek a Kislingerová, 2015, s. 285-286)

Analýza aktivity

Tento finanční ukazatel umožňuje prezentovat, jak účinně, intenzivně a rychle dokáže podnik využít svůj majetek. Proto bývá označován jako ukazatel flexibility. (Grünwald a Holečková, 2008, s. 47-48) Lze jej vyjádřit ve formě **obratu** jednotlivých položek aktiv či pasiv nebo v podobě **doby obratu** jednotlivých položek aktiv a pasiv. Platí, že čím větší je hodnota obratu, tím je na tom podnik lépe. Naopak podnik by měl usilovat o nejkratší dobu obratu. (Knápková, Pavelková a Šteker, 2013, s. 103-105)

Souhrnné ukazatele finanční analýzy

Pro mezipodnikové srovnání se používá grafická metoda označována jako **Spider analýza**. (Synek a Kislingerová, 2015, s. 288). Ukazatele pro komplexní hodnocení podniku popisuje Váchal a Vochozka (2013, s. 230), kteří tyto ukazatele rozdělují na **bonitní modely** a **bankrotní modely**. Blíže tyto modely charakterizuje Knápková, Pavelková a Šteker (2013, s. 131), kdy cílem bankrotních modelů je odhalit, zda v blízké době nehrozí podniku bankrot. Mezi takové modely patří například **indexy IN**, Altmanův model nebo Tafflerův model. Podstata bonitních modelů spočívá v diagnostice finančního zdraví podniku pomocí bodového hodnocení jednotlivých oblastí hospodaření. Takovými modely jsou například Tamariho model nebo Kralickův model.

Vztahy mezi jednotlivými skupinami ukazatelů

Aby hodnotitel správně porozuměl výsledkům finanční analýzy, mohl jej interpretovat a použít jako podklad pro finanční plánování, je nezbytné znát vzájemné vazby a vidět situace komplexně. (Knápková, Pavelková a Šteker, 2013, s. 122)

Zadluženost a likvidita

Obecně platí, že vysoká zadluženost zřejmě povede ke snížení likvidity. Pozornost musí být zde věnována analýze krátkodobých cizích zdrojů a oběžných aktiv. Problém nemusí nastat, pokud se podnik vyznačuje vysokým podílem dlouhodobých cizích zdrojů. (Knápková, Pavelková a Šteker, 2013, s. 122)

Likvidita a rentabilita

Jak uvádí Mulačová a Mulač (2013, s. 157) nízká hodnota likvidity upozorňuje na problémy se splácením, naopak zvýšení likvidity bude mít za následek pokles rentability.

Aktivita a rentabilita

Zde lze pozorovat přímou úměru mezi aktivitou a rentabilitou, pokud bude vysoká obratovost aktiv, bude i zvýšená hodnota výnosnosti. (Knápková, Pavelková a Šteker, 2013, s. 122)

Likvidita a aktivita

U likvidity a aktivity je zapotřebí sledovat vzájemnou provázanost, důvodem může být zkreslení nízké likvidity v důsledku delší doby splatnosti závazků než pohledávek. (Knápková, Pavelková a Šteker, 2013, s. 122) Jak blíže popisují Grünwald a Holečková (2008,

s. 52) do aktivity se promítá délka výrobního cyklu ovlivňující vázanost oběžných aktiv v zásobách a pohledávkách. Doba transformace na hotovost se následně projevuje v likviditě společnosti.

Zadluženost a rentabilita

Jak popisuje Knápková, Pavelková a Šteker (2013, s. 123) platí mezi těmito ukazateli obecné souvislosti. Vyšší zadlužeností lze dosáhnout vyšší rentability. To platí pouze v případě pozitivního **působení finanční páky**. Jak blíže vysvětluje Grünwald a Holečková (2008, s. 45), pokud zisk z použití cizích zdrojů je vyšší než placené úroky z cizích zdrojů, je pro podnik výhodné se více zadlužit. Opačný případ nastává, pokud úroky dosahují vyšších hodnot než rentabilita celkového kapitálu, v tomto případě nám vyšší zadlužení negativně ovlivní rentabilitu. Podnik by se měl v této fázi spíše snažit o nižší financování pomocí cizího kapitálu. Poslední možnost, která může nastat, je rovnost hodnot rentability celkového kapitálu a placených úroků. V takovém případě je podnik indiferentní ke skladbě zdrojů.

2.2.1.1 Nedostatky tradičních ukazatelů finanční analýzy

Finanční analýza jako analytická metoda nese s sebou i určitá **omezení**, které vyžadují pozornost a nadhled těch, kteří s ní pracují. (Knápková, Pavelková a Šteker, 2013, s. 139) Autoři Kislíngrová (2011, s. 184) a Knápková, Pavelková a Šteker (2013, s. 139) označují problémovou oblastí vypovídací schopnost účetních výkazů. **Finanční účetnictví**, které je založeno na účetních standardech se zaměřuje na měření finanční výkonnosti společností především z daňových důvodů. Vznikají zde neshody mezi účetními a ekonomickými daty, a také v různorodosti pravidel účetního výkaznictví jednotlivých zemí. Tento problém se snaží řešit Mezinárodní standardy účetního výkaznictví a Americké všeobecně uznávané účetní zásady. Největší problém shledávají autoři v tom, že většina ukazatelů má **historický charakter**. Neberou v úvahu změny tržních hodnot, změny kupní síly. Obecně zde není respektován faktor času. Hodnocení finanční situace tak zkresluje inflace nebo změn úrovně technologií. Kislíngrová (2011, s. 184) zde popisuje problém hlavně v **prosazování krátkodobých cílů**, což vede k postrádání spojitosti se strategií podniku. Ukazatelé finanční analýzy jsou založeny na již zmiňovaných historických datech, jsou proto nevhodné pro prognózu budoucího vývoje. Obě publikace zde popisují **ovlivňování** vykazovaného výsledku hospodaření v souvislosti s volbou účetní politiky. Na výsledek hospodaření také působí mimořádné události nebo sezónní faktory.

Z těchto vybraných důvodů finanční analýza jako nástroj pro řízení podniku by měla sloužit pouze jako podpůrný materiál.

2.2.1.2 *Moderní trendy ve finanční analýze*

Současné vývojové tendence v oblasti měření výkonnosti se orientují na **tvorbu hodnoty**. Jedná se zejména o ekonomické ukazatele, které zahrnují náklady na investovaný kapitál, tímto je zde zohledněn faktor rizika i času. (Knápková, Pavelková a Šteker, 2013, s. 150) K takovým ukazatelům patří metoda **diskontovaného cash flow**, **MVA** hodnota přidaná trhem, **EVA** ekonomická přidaná hodnota nebo **BSC** Balanced Scorecard. (Knápková, Pavelková a Šteker, 2013, s. 151) Bohužel i tyto ukazatele mají své nevýhody. Ukazatel MVA je použitelný pouze pro podniky, jejichž akcie jsou obchodovatelné na burze. (Synek a Kislingerová, 2015, s. 70) U ukazatele EVA je obtížná transformace účetních dat na data ekonomická a vyjádření nákladů na vlastní kapitál. (Braley, Myers a Allen, 2017, s. 741)

Již zmíněné nedostatky finančních ukazatelů lze eliminovat zavedením **nefinančních** ukazatelů. Při určování nefinančních ukazatelů se vychází z dlouhodobých cílů firmy. (Kislingerová, 2011, s. 186) U nefinančních ukazatelů dochází k problému při jejich měření. Marinič (2008, s. 144) označuje neměřitelné nefinanční ukazatele, jako ukazatele měkké nebo nehmatatelné. Příkladem nefinančního modelu pro hodnocení podniku je **Argentiniho model** nebo **CVA** – analýza hodnoty pro zákazníka.

2.2.2 **SWOT analýza**

Jak uvádí Sedláčková a Buchta (2009, s. 91) SWOT analýza představuje jednoduchý nástroj pro systematickou analýzu. Tato analýza se zaměřuje na klíčové faktory ovlivňující strategické postavení podniku, jak dodává Žáček (2016, s. 167) SWOT analýza představuje analytickou pomůcku při tvorbě podnikové strategie vycházející z **vnější** a **vnitřní** analýzy podniku. Jak popisuje Dvořáček a Slunčík (2012, s. 15) SWOT je zkratkou čtyř kategorií faktorů okolí. Silné stránky (Strong), slabé stránky (Weaknesses), příležitosti (Opportunities) a hrozby (Threats).

3 DLOUHODOBÝ FINANČNÍ PLÁN

Finanční plán je součástí podnikového plánu, zachycuje podnikové cíle, respektuje strategii a politiku společnosti. (Grünwald a Holečková, 2008, s. 133) Sestavuje se pro **dlouhé** období třech až pěti let a je podkladem pro plán krátkodobý. (Kocmanová, 2013, s. 190)

Dlouhodobý finanční plán je orientovaný na růst hodnoty podniku, plánování investic, stanovuje pravidla pro fixní a krátkodobé položky v souvislosti s ročním obratem podniku. Není zaměřen na problematiku sezonních výkyvů, které by mohly navýšit objem tržeb, a tak odvrátit pozornost od celkové strategie podniku. (Braley, Myers a Allen, 2017, s. 773) Jak uvádí Grünwald a Holečková (2008, s. 134) a Kocmanová (2013, s. 191) **jádrem** dlouhodobého finančního plánování je investiční rozhodování a volba dlouhodobého financování.

Při sestavování finančního plánu je třeba si podle Marka a kol. (2009, s. 505) uvědomit, že tento plán ve své podstatě představuje velký vzorec a plánovací proces, který se skládá ze dvou stěžejních činností. A to ze správného sestavení vzorce plánu a správného zadání vstupních dat.

Autoři Grünwald, Holečková (2008, s. 135) a Synek, Kislingerová 2015, s. 192) ve svých publikacích uvádí **jednotlivé části** dlouhodobého finančního plánu:

1. analýza **výchozího stavu** financí podniku neboli analýza finanční situace,
2. plán **tržeb**,
3. plán **cash flow**,
4. plánovaná **rozvaha**,
5. plán **výkazu zisku a ztráty**,
6. plán **investic**,
7. **zdroje** financování investic,
8. **hodnocení variant** plánu

3.1 Plán výkazu zisku a ztráty

Sedláček (2010, s. 140) ve své publikaci uvádí **tržby**, jako funkci obchodních cílů, které navazují na pravděpodobné změny tržního objemu a podílu na trhu a cenovou politiku. Dle Grünwalda a Holečkové (2008, s. 146) plán tržeb vychází ze **strategické analýzy**, je založen na prognóze trhu, očekávaných cen, plánu prodeje a plánu vlastní výroby. Sestavuje se v členění dle sortimentních skupin. S různou dynamikou se mění i skladba produktů. Změ-

na strukturu sortimentu může způsobit změnu průměrného provozního ziskového rozpětí, z tohoto důvodu se u různých druhů produktů sleduje index růstu tržeb a vývoj podílu na tržbách. **Plán prodeje** je odvozen především z informací marketingového charakteru. Při plánování tržeb je zapotřebí respektovat jejich cyklický vývoj pro daný trh. (Fotr, 2012, s. 184) Existuje zde mnoho rizikových faktorů, které mohou ovlivnit výši tržeb a jejich zvolené tempo vývoje. (Mulačová a Mulač, 2013, s. 176) Proto se zde doporučuje pracovat s variantními scénáři tržeb. (Fotr, 2012, s. 184) Správné naplánování tržeb je velice důležité, jelikož od výše tržeb se odvozují další plánované položky.

Kromě informací ze strategické analýzy či marketingového oddělení, lze zde využít **trendové křivky** nebo **regresní** a **korelační** analýzy pro stanovení budoucího vývoje tržeb. (Růčková a Roubíčková, 2012, s. 178)

3.2 Plánovaná rozvaha

Plánovaná rozvaha se v dlouhodobém finančním plánu zaměřuje na **vybrané položky** dlouhodobého kapitálu na straně pasiv a dlouhodobý majetek a pracovní kapitál na straně aktiv. Dlouhodobý hmotný majetek se zvyšuje o výdaje na pořízení dlouhodobého hmotného majetku, snížený o plánované odpisy. Dlouhodobý finanční majetek se v dlouhodobém plánu neuvažuje. Jedná se o alternativní použití finančních prostředků. Pracovní kapitál, jako funkce tržeb vyrovnává časový nesoulad mezi úbytky a přírůstky. Vlastní kapitál roste z nerozděleného čistého zisku. Dlouhodobé dluhy představují tzv. zátka a jsou dány rozdílem aktiv a plánovanou vlastním kapitálem. Pro plánování rozvahových položek se užívá **regresní metody**. (Grünwald a Holečková, 2008, s. 142-143)

3.3 Plán peněžních toků

V dlouhodobém plánování je orientace zaměřena na **příjmovou** a **výdajovou** stránku podniku. Nikoliv na výnosovou a nákladovou. Tyto položky jsou zachycovány v plánu peněžních toků. (Grünwald a Holečková, 2008, s. 139) Plán cash flow vychází z očekávaných hodnot běžného roku a z plánu tržeb. Sestavuje se za celé období **metodou procentního podílu na tržbách**. (Sedláček, 2010, s. 142) Jak uvádí Grünwald a Holečková (2008, s. 139) plán peněžních toků na rozdíl od účetního cash flow má redukováný počet položek a jinou strukturu. Zde volný peněžní tok je vyšší o zdaněné úroky. Plánování zde probíhá ve dvou fázích. **První fáze** obsahuje hrubý rámec sumárních hodnot za celé plánované období. Až ve **druhé fázi** se obrysy zpřesňují. Tržby zde vystupují jako exogenní nezávislá

řídící proměnná, předurčující hodnoty pro ostatní plánované veličiny. **Provozní výdaje** se explicitně neplánují. Sazba daně z příjmu se mění zřídka, proto se zachovává sazba z výchozího období. Odpisy se mění v závislosti na vývoji tržeb. Souhrn změn položek dlouhodobého kapitálu doplňuje plán tak, aby součet čistých peněžních toků ze všech činností se rovnal nule. (Grünwald a Holečková, 2008, s. 139)

Plán investic

Dlouhodobý investiční plán je zaměřen na investičních záměrech, které vycházejí ze **strategie** podniku. (Kocmanová, 2013, s. 199) Investice se týkají především nových provozoven, závodů nebo budov, které se plánují a připravují v časovém předstihu. (Braley, Myers a Allen, 2017, s. 772) Autoři Synek, Kislingerová (2015, s. 293) a Kocmanová (2013, s. 199) rozlišují jednotlivé druhy investic. Jsou to **investice rozvojové**, sloužící k rozšíření výrobní kapacity, zavedení nové technologie, patří sem také investice do výzkumu a vývoje, přinášejí růst tržeb. **Obnovovací investice**, jako je náhrada či výměna zařízení slouží ke snížení nákladů. Grünwald a Holečková (2008, s. 148) tyto investice označuje za modernizační a racionalizační. **Mandatorní investice** se užívají na ochranu životního prostředí nebo na zlepšování pracovních podmínek. Tyto investice vyžadují značné finanční náklady, které jsou obsahem investičních projektů. Investiční plán je konkretizován v investičních projektech s určitou životností. (Grünwald a Holečková, 2008, s. 149). Podle Synka a Kislingerové (2015, s. 294) se rozlišuje předinvestiční fáze (identifikace podnikatelských příležitostí), investiční fáze (zadání, zpracování dokumentace, realizace, uvedení do provozu), provozní fáze a ukončení (demontáž, likvidace).

Zdroje financování investic

Dlouhodobé financování souvisí s tempem růstu dlouhodobých aktiv a pracovního kapitálu. (Grünwald a Holečková, 2008, s. 134) Jak uvádí Kocmanová (2013, s. 161) financování dlouhodobého majetku má zabezpečovací roli pro potřebný kapitál na efektivní investice, s cílem dosahovat minimálních průměrných nákladů a zachovat finanční stabilitu firmy. Zdroje financování dlouhodobých potřeb firmy jsou dlouhodobé interní (vnitřní) a dlouhodobé externí (vnější). Mezi **dlouhodobé interní zdroje** patří zisk, který je rovněž kritériem výnosnosti vloženého kapitálu. Výhodou samofinancování ze zisku je nezvyšující počet věřitelů a potlačení rizika z vyššího zadlužení. Synek a Kislingerová (2015, s. 275) definují další důležitý interní zdroj, odpisy. Mezi **cizí zdroje** řadí dlouhodobé úvěry a leasing. Při hodnocení investic je zaměřeno na návratnost, rizikovost a likvidnost.

4 KRÁTKODOBÝ FINANČNÍ PLÁN

Jak uvádí Kocmanová (2013, s. 190) krátkodobý finanční plán **konkretizuje a zpřesňuje** dlouhodobý finanční plán pro daný rok. Dle Synka a Kislingerové (2015, s. 192) tento plán zajišťuje splnění dlouhodobého finančního plánu. Zahrnuje plánovanou roční výsledovku, roční plán peněžních toků a roční plánovanou rozvahu členěnou na čtvrtletí. Autoři Ross, Westerfield a Jordan (2016, s. 606) uvádí, že krátkodobý finanční plán se primárně zabývá analýzou rozhodnutí, která ovlivňují krátkodobá aktiva a krátkodobé závazky.

4.1 Plán výkazu zisku a ztráty

Jelikož již dříve pořízený fixní majetek je nyní využíván k vytváření výkonů, je tedy významné plánování výnosů, nákladů a zisku v podobě plánovaného výkazu zisku a ztráty. Výsledovka se sestavuje v kalkulačním členění. (Grünwald a Holečková, 2008, s. 161)

Plánované výnosy

Při plánování **tržeb** je důležitá specifikace předpokládaných změn. Vyššího objemu prodeje podnik dosáhne při obsazení nového trhu, vytlačení konkurence, masivní propagací, inovací nebo zvýšením produktivity práce. (Grünwald a Holečková, 2008, s. 161-162) U plánování ostatních a finančních výnosů se posuzuje jejich významnost. Pokud podnik vlastní rozsáhlejší finanční investice vychází se z plánu investic. (Fotr, 2012, s. 185)

Plánované náklady

Jednotlivé položky nákladů lze členit dle Fotra (2012, s. 185) na přímé (variabilní) náklady, které se mění s objemem produkce. Dále na náklady závislé na položkách strategického finančního plánu a náklady závislé na jiných faktorech. Mezi náklady závislé na jiných faktorech patří například odpisy. Velikost odpisů závisí na vyřazování či odprodeji dlouhodobého majetku, investičnímu programu podniku a způsobu jeho financování. Jak doplňují autorky Růčková a Roubíčková (2012, s. 180-183) plánování nákladů dle tohoto členění si vyžaduje individuální stanovení nákladových položek. Další způsob při plánování nákladů je **metoda stanovení nákladů v relaci k tržbám**. Tímto způsobem se hlavně plánuje spotřeba materiálu a energie, služby a osobní náklady.

Nižších nákladů podnik dosáhne snižováním cen vstupů, snížením pracovních míst, nižších kapitálových nákladů. Plánování se zaměřuje především na přímé náklady. Pozornost by měla být věnována například i skladovacím nákladům. (Váchal a Vochozka, 2013, s. 153)

4.2 Plánovaná rozvaha

Položky dlouhodobých aktiv vycházejí z plánu investic a odpisového plánu. (Fotr, 2012, s. 188) Jak doplňují Grünwald a Holečková (2008, s. 163-164) v aktivech se dlouhodobý hmotný majetek zvýší o investiční výdaje a sníží o odpisy. Dle Fotra (2012, s. 188-189) k plánování krátkodobých aktiv je využíváno dvou metod. Jedná se o **procentní metodu** a **metodu ukazatele obratu**. Jak dodává Grünwald a Holečková (2008, s. 163-164) se v pasivech navýší položka vlastního kapitálu o nerozdělený zisk po zdanění. Položky cizích zdrojů vycházejí z plánovaného peněžního toku.

4.3 Plán peněžních toků

Výsledkem jsou informace o stavu volných peněžních prostředků na konci daného časového intervalu. Pokud v podniku je zjištěn přebytek těchto prostředků hledá manažer vhodnou alternativu užití, respektující finanční rizika i rentabilitu podniku. Při nedostatku peněžních prostředků je potřeba nalezení dalšího zdroje financování. (Sedláček, 2010, s. 151) Jak uvádí Ross, Westerfield a Jordan (2016, s. 621) cílem tohoto peněžního přehledu je zjistit potřebnost krátkodobého úvěru.

Cílem tohoto plánování je dosažení harmonizace mezi likviditou, zadlužeností a rentabilitou. Autoři Růčková, Roubíčková (2012, s. 194) a Marek (2009, s. 511) označují tento plán jako platební kalendář, jelikož je úzce spjat s jednotlivými platbami. Dále uvádí, že plán cash flow je sestavován ze dvou důvodů. Prvním je zajištění každodenní solventnosti podniku a druhým je podpora nejlepšího využití nadbytečných peněžních prostředků.

5 ZHODNOCENÍ A KONTROLA FINANČNÍHO PLÁNOVÁNÍ

Kontrola finančního plánování je nedílnou součástí správného rozhodování. Vedení společnosti by si mělo klást otázky, zda investiční záměry a způsob financování neohrozí finanční stabilitu firmy. (Abrams, 2014, s. 10) Rozhodovací problémy řeší **tvorba variant** plánů. Ty vycházejí z poznatků získaných v předchozích fázích plánování a jsou upravovány dle specifických potřeb podniku a makrookolí. (Fotr a Švecová, 2010, s. 28)

Poslední fází plánovacího cyklu je **zhodnocení** schváleného finančního plánu. Jak uvádí (Žůrková, 2007, s. 42-43) plán musí být měřitelný, a to nejen finančně, ale i časově. Aby plán mohl být efektivní, je zapotřebí zpětné vazby. Jak doplňují Grünwald a Holečková (2008, s. 154) kvalita finančního plánu se posuzuje dle jeho důsledků pro vývoj tržní hodnoty podniku. Pro zhodnocení plánu jsou užívány **výnosové metody**. Metoda kapitalizovaných výnosů nebo metoda diskontovaných peněžních toků.

Dle Grünwalda a Holečkové (2008, s. 174-175) úkolem **operativní** finanční **kontroly** je analyzovat rozdíly mezi ročním finančním plánem a vykazovanou skutečností. **Strategická kontrola** se orientuje na dodržování plánovaných hodnot strategických finančních veličin. Mezi ty patří finanční struktura, zdroje financování a investiční výstavba.

Plánovací proces, osoby zodpovědné za tvoření plánů a finanční náročnost plánování se odvíjí od velikosti a potřeb firem. U malé soukromé firmy, která má jednostupňové vedení se tato odpovědnost týká buď přímo majitele podniku, účetní nebo podnik využívá pro tyto služby outsourcing. Pokud se jedná o velký podnik, který má vícevrstvou organizační strukturu, odpovědnými osobami nejčastěji bývá controller či ekonom společnosti. (Žůrková, 2007, s. 14)

Na otázku proč by měla společnost sestavovat finanční plány, odpovídá Brealey, Myers a Allen (2017, s. 773) ve své publikaci. Mezi **hlavní důvody** pro sestavení finančních plánů uvádí, že plánování není jen předvídání. Osoba odpovědná za sestavování plánu by měla uvažovat o pravděpodobném vývoji určité položky, ale také o nepravděpodobných situacích, které by je mohly významně ovlivnit. Je zde důležité plánovat s různými scénáři vývoje a být na ně připraven. Dalším uváděnou výhodou plánování je zamýšlení a hledání nových možností a alternativ. Uvědomění si silných stránek podniku a jejich příležitostí. Poslední výhodou je docílením podnikové provázanosti a ujasnění hlavního cíle, strategie a vize společnosti.

II. PRAKTICKÁ ČÁST

6 PŘEDSTAVENÍ SPOLEČNOSTI

Společnost XY, a.s. je inženýrskou společností. S více jak 200 zaměstnanci se řadí k středně velké účetní jednotce v České republice. Její základní jmění je ve výši 25 500 tis. Kč, které je rozděleno na 255 ks kmenových akcií znějících na jméno o jmenovité hodnotě 100 tis. Kč. Akcie nejsou veřejně obchodovatelné. Svými podnikatelskými aktivitami se společnost XY, a.s. řadí dle klasifikace CZ-NACE do oblasti 43 Specializované stavební činnosti.

Sídlo společnosti:	Praha
Vznik společnosti:	1991
Předmět podnikání:	Komplexní služby v projektové přípravě, výrobě, výstavbě a následném servisu investičních celků s náročnými technologiemi a vysokou kvalitou prostředí.
Vize společnosti:	Realizovat funkční nadčasové investiční celky a provozní soubory pro HIGH technologie s důrazem na důslednou ochranu životního prostředí, patřit mezi evropské leadery, mít hrdé zaměstnance na značku společnosti.
Obecné strategické cíle:	Maximalizovat tržní hodnoty podniku, udržet čelní místo mezi inženýrskými společnostmi, zřizovat výzkumná centra s šetrností na životní prostředí pružně reagovat na potřeby zákazníků, spokojenost zákazníků a spokojenost zaměstnanců,

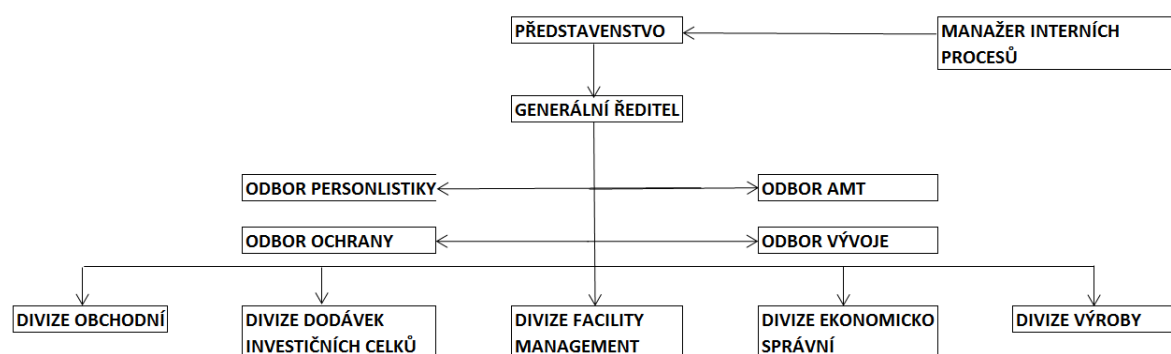
6.1 Historie společnosti

Akciová společnost XY, vznikla zapsáním do obchodního rejstříku v roce 1991. Již od svého vzniku se společnost orientuje na komplexní dodávky technologických staveb s požadavkem na čistotu výrobních prostor, dodávky médií, tepelnou techniku a klimatizaci. V roce 1993 byla založena první dceřiná společnost na Vsetíně, zabývající se výrobou nábytku do čistých prostor, kanceláří a laboratoří. V roce 1996 vznikla první dceřiná společnost v zahraničí. Postupem času se společnost rozvíjela a vzniklo sdružení firem, které v současné době čítá 2 výrobní a 5 organizačních dceřiných společností. Důležitými mo-

menty společnosti bylo získání certifikátu jakosti ISO 9001 od společnosti Lloyds Register v roce 1997, dále titulu Bezpečný podnik v roce 2004 a v roce 2007 schválení certifikátu podle standardů systému environmentálního managementu ISO 14001 (Lloyd's Register Quality Assurance). Mezi další certifikáty společnosti patří Certifikát utajované skutečnosti, jenž vydává Národní bezpečnostní úřad ČR. Osvědčení o autorizaci v oboru analýz, měření a testování. A certifikace systému managementu BOZP OHSAS 18001:2007.

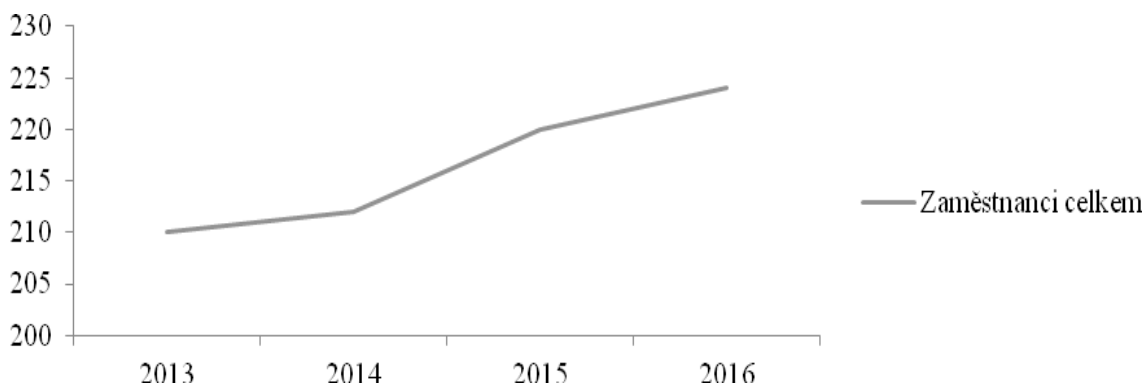
6.2 Organizační struktura

Vedení společnosti XY, a.s. zahrnuje výkonné členy představenstva, ostatní ředitele a vedoucí zaměstnance, kteří jsou jim přímo podřízeni. Pro firmu XY, a.s. byl rok 2016 plný změn, kdy došlo ke změně vlastníka společnosti.



Obr. 2 Organizační struktura společnosti v roce 2016 (Zdroj: interní materiály společnosti XY, a.s., vlastní zpracování)

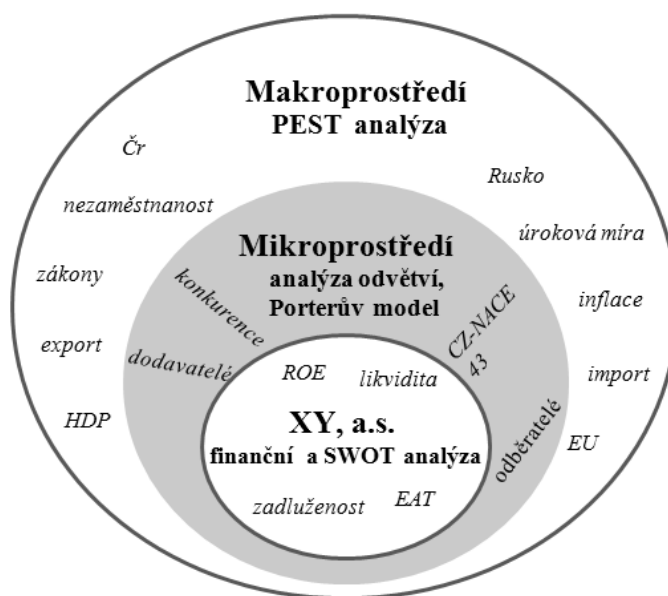
Počet zaměstnanců se ve společnosti XY, a.s. do minulého roku zvyšoval. Pro společnost jsou klíčoví především zaměstnanci pracující v oblasti výroby, realizaci projektů a ve výzkumu a vývoji. Především pro jejich know-how jsou špičkové pracovníci nepostradatelní.



Graf 1 Vývoj počtu zaměstnanců ve společnosti XY, a.s. (Zdroj: XY, 2013 – 2016, vlastní zpracování)

7 STRATEGICKÁ ANALÝZA

Východiskem pro zpracování finančního plánu společnosti XY, a.s. je strategická analýza. Strategickou analýzu tvoří **externí** a **interní** analýza.



Obr. 3 Znárodnění strategické analýzy, vlastní zpracování

7.1 Externí analýza

Externí neboli analýza vnějšího prostředí se skládá z analýz **makroprostředí** a **mikroprostředí**.

7.1.1 Analýza vlivů makroprostředí

Pro analyzování makroprostředí společnosti je využita **PEST analýza**.

1. Politické a legislativní faktory

Na všechny podnikatele a živnostníky dopadají politické a legislativní změny. Mezi hlavní zákony, které by měla společnost XY, a.s. sledovat patří: občanský zákoník, živnostenský zákon, zákon o obchodních korporacích, daňové zákony, zákoník práce, stavební zákon, a v neposlední řadě zákon o účetnictví, který prošel novelou v lednu roku 2016. Novelizací prošla současně i vyhláška číslo 500/2002 Sb., provádějící zákon o účetnictví pro podnikající účetní jednotky. Ta mění například strukturu výkazů i účtování o zásobách a majetku.

Nově se firmy musí řídit zákonem o evidenci tržeb, který vstoupil v účinnost 1. 12. 2016. Dle Finanční správy (© 2013-2017) dochází v České republice k dlouhodobému a syste-

matickému krácení daní. Nevykázané příjmy podle Českého statistického úřadu dosahují odhadované částky až 170 mld. Kč ročně. Zavedením elektronické evidence tržeb chce vláda narovnat podnikatelské prostředí a omezit tak šedou ekonomiku. Zavedení elektronické evidence tržeb probíhá ve 4 fázích. Tyto fáze jsou rozděleny dle typu podnikatelské činnosti kódem CZ-NACE. Společnost XY, a.s. spadá do 4. fáze, která startuje v červnu 2018. (eet.money, © 2016)

Současný nepříznivý vývoj českého stavebnictví by měla zlepšit novela stavebního zákona. (Váchal, 2016) Zda se tak stane, bude ovlivněno volbami do poslanecké sněmovny Parlamentu České republiky v říjnu tohoto roku.

Významnými faktory dopadající na hospodaření podniku představují daně. V České republice sazba daně z příjmu právnických osob se s postupem let snižovala. Od roku 2009 platí sazba 19 %. (Finanční správa, © 2013-2017) Mezi další odvody patří pojistné ve výši 34 % z hrubé mzdy. V porovnání s ostatními státy v Evropě, patří tato sazba k těm vyšším. (Hovorková, 2016) Pro daň z přidané hodnoty platí 3 sazby. Základní sazba 21 %, první snížená sazba 15 % a druhá snížená sazba 10 %.

2. Ekonomické faktory

Na finanční hospodaření společnosti XY, a.s., působí vývoj české ekonomiky. Česká republika v roce 2004 vstoupila do **Evropské unie**, a je tedy ovlivňována i okolními státy. Z pohledu vnějších podmínek bylo hlavní politicko-hospodářskou událostí referendum ve Spojeném království Velké Británie. Reakcí na Brexit byl propad akciových trhů, které se brzy zotavily, ale pokles kurzu libry dále přetrvává. Výsledek referenda zatím nemá dopad na výkon reálné ekonomiky ve Spojeném království ani na evropské hospodářství. Evropská unie i eurozóna v roce 2016 nadále mírně rostly, meziročně o 1,8 %. Svou výkonnost zvýšily všechny ekonomiky Evropské unie, s výjimkou řecké. Nejlepších výsledků dosáhlo Rumunsko, Německo a Spojené království. (MPO, © 2005)

Společnost XY, a.s., obchoduje, ale i se zeměmi **mimo EU**. Od roku 2013 rozvoj a obchod společnosti významně zasáhla ukrajinská krize a s ní související ekonomické sankce EU a USA proti Rusku a silná depreciace ruské, ukrajinské a běloruské měny v druhé polovině roku 2014. Tato krize se významně nedotkla samotné realizace zakázek v těchto zemích, ale došlo k poklesu ziskovosti zakázek, zejména v Bělorusku. Významnější dopad však měla tato krize do obchodu. Nové investice se v těchto zemích v roce 2014 a v první polovině 2015 prakticky zastavily. Nadále společnost čelí především špatné ekonomické situaci

v Rusku, která pro společnost XY, a.s., znamená snížení ziskovosti zakázek. (XY, 2013 – 2016) **Ruská ekonomika**, čelí sankcím za postupy na Ukrajině. Uvalené sankce způsobily kapitálový odliv, to vedlo k poklesu investic, domácí poptávky i dovozů. Společně s poklesem cen ropy a zemního plynu, došlo k deprecaci rublu, nárůstu inflace a následnému poklesu příjmů obyvatelstva. I přes nepříznivé podmínky v mezinárodním obchodu je platební bilance Ruska stabilní. V roce 2016 se Rusko vrátilo na mezinárodní světové finanční trhy. Nezaměstnanost, se snížila na své minimum 5,6 %. Inflace v roce 2016 činila 6,1 %, což je méně než polovina oproti 15,6% v roce 2015. Ruská ekonomika očekává růst HDP pro rok 2017 o 1,5 % a v roce 2018 o 1,7 %. Tento růst je podpořen především předpokládaným růstem cen ropy. To by se mělo pozitivně odrazit ve zvýšení domácí poptávky, růstu mezd, nižší inflaci a zvýšeném objemu investic ruských firem. (ČTK, © 1996-2017)

Jak lze vidět z tabulky 4, predikce reálného růstu HDP v **České republice** se v tomto roce očekává 2,6 %. V roce 2018 by se měl reálný HDP zvýšit o 2,4 %. Tempo růstu pozitivně ovlivňuje postupný náběh čerpání fondů EU z programového období 2014-2020, který podporuje vládní i soukromé investice. Ekonomický růst byl po většinu roku 2016 doprovázen velmi nízkou inflací. V posledních 2 měsících se situace změnila, kdy meziroční růst spotřebitelských cen meziročně zrychlil na 2,0 %. Inflace tak dosáhla inflačního cíle ČNB. Na zrychlení inflace především působily ceny potravin a pohonných hmot, ve kterých se projeví rostoucí ceny ropy. (Makroekonomická predikce - leden 2017; © 2005)

Dle Českého statistického úřadu (2017) podíl státního dluhu k HDP od roku 2012 klesá, v roce 2015 představoval 36,7 %. V současné době je nízká nezaměstnanost, v roce 2016 dosáhla 4 %. Na trhu práce existuje určitý nesoulad mezi nabídkou a poptávkou po práci. Ten se projevuje v rychlém růstu reálných mezd a jednotkových nákladů práce. Míra nezaměstnanosti se blíží ke své přirozené míře, a proto se neočekává další výrazný pokles. Průměrná hrubá mzda je 27 220 Kč. Vysokou míru zaměstnanosti udržují především severní státy a baltské země. Nejvyšší míry zaměstnanosti již dlouhodobě dosahuje Švédsko. Naopak nejnižší míra zaměstnanosti je v Řecku. (Makroekonomická predikce - leden 2017; © 2005)

Od roku 2013 došlo k oslabení měnového kurzu k hladině 27 Kč za euro. K uvolnění koruny by mohlo dojít v polovině roku 2017. Důsledky oslabení koruny nepříznivě ovlivnily firmy, kterým se zdražily nakupované suroviny, materiály a polotovary ze zahraničí. Domácími se prodražilo dovážené zboží a energie. Tyto negativní důsledky označuje

ČNB za krátkodobé. Vyšší ceny věcí z dovozu podpořily poptávku po zboží domácího původu. Začalo se také více utrácet a méně spořit. Českým firmám tak postupně vzrostl odbyt. Klesla nezaměstnanost a vzrostly mzdy. Dále prognóza předpokládá stabilitu tržních úrokových sazeb na stávající velmi nízké úrovni. Limitní úroková sazba pro 2T Repo operace i Diskontní sazba jsou stále na 0,05 %, Lombardní sazba 0,25 %, a PMR 2%. (ČNB, © 2003 -2017)

Dle předběžných údajů skončila v lednu roku 2016 bilance zahraničního obchodu se zbožím v běžných cenách přebytkem 19,4 mld. Kč, který byl meziročně nižší o 1,5 mld. Kč. Celkovou bilanci v národním pojetí negativně ovlivnil prohlubující se trh s počítači, ropou nebo farmaceutickými výrobky. Příznivě bilanci ovlivnil trh motorových vozidel, strojů a zařízení. (Makroekonomická predikce - leden 2017; © 2005)

Dle údajů Ministerstva průmyslu a obchodu (©2005) v roce 2016 průmyslová produkce vzrostla meziročně o 5,7 %, zejména díky růstu nových zahraničních zakázek. Ve zpracovatelském průmyslu se zvýšila výroba. Nejvýznamnějším odvětvím je dlouhodobě výroba motorových vozidel. Opačná situace je ve stavebnictví, které už na počátku roku 2016 přešlo do červených čísel. Výsledek předchozího roku, byl ovlivněn vyšší srovnávací základnou, kdy vysoká investiční aktivita státu, vedená snahou o vyčerpání dotací z fondů EU do konce roku 2015, zvedla výkony pozemního i inženýrského stavitelství. V první polovině roku 2016 bylo zahájeno minimum nových velkých infrastrukturních staveb. Pozemnímu stavitelství zatím nepomohla ani silná poptávka po bydlení podporovaná rekordně nízkými úrokovými sazbami a dostupností půjček na bydlení.

Tab. 1 Vývoj ekonomických ukazatelů v ČR v letech 2012 – 2018 (Zdroj: makroekonomická predikce - leden 2017; © 2005, vlastní zpracování)

							Predikce	
		2012	2013	2014	2015	2016	2017	2018
Hrubý domácí produkt	mld. Kč	4060	4098	4314	4555	4719	4885	5082
Hrubý domácí produkt	růst v %	-0,8	-0,5	2,7	4,5	2,5	2,6	2,4
Spotřeba domácností	růst v %	-1,2	0,5	1,8	3	2,7	2,4	2,4
Spotřeba vlády	růst v %	-2	2,5	1,1	2	2	1,6	1,4
Deflátor HDP	růst v %	1,5	1,4	2,5	1	1,1	0,9	1,6
Průměrná míra inflace	%	3,3	1,4	0,4	0,3	0,7	2	1,6
Zaměstnanost (VŠPS)	růst v %	0,4	1	0,8	1,4	1,8	0,3	0,3
Míra nezaměstnanosti (VŠPS)	průměr v %	7	7	6,1	5,1	4	3,9	3,9
Saldo běžného účtu	%HDP	-1,6	-0,5	0,2	0,9	2,1	1,2	1,3

3. Sociální a demografické faktory

Jak uvádí Český statistický úřad (2017), v České republice žije přes 10,5 milionu obyvatel. V roce 2015 počet zemřelých převýšil počet narozených. I na dále rostoucí tendence počtu obyvatel je způsobena zahraničními přistěhovalci. Průměrný věk obyvatel se zvyšuje. Ze statistik vyplývá, že populace ve věku 65 a výš tvořila v roce 2015 18,3 %. Obyvatelů produktivního věku 15-64 let v roce 2015 pokleslo na 66,3 %. U žen převládá tendence založit rodinu v pozdějším věku. Muži v pozdějším věku uzavírají manželství. Dále se prodlužuje odchod do důchodu. Všechny tyto faktory mají vliv na vývoj spotřeby obyvatel. Výdaje domácností se v roce 2016 především zvýšily za bydlení a potraviny. Padne na ně zhruba 40 % rodinného rozpočtu. Mezi další vysoké výdaje patří doprava, jak vlastní, tak hromadná.

V oblasti vzdělávání v České republice z údajů roku 2015 vyplývá nárůst počtu studentů v oborech, které jsou ukončeny maturitou, a také nárůst vysokoškolských studentů. Jak uvádí (Klehňová, 2017) u lidí s nejnižším vzděláním byla míra nezaměstnanosti v lednu 2016 20,7 %, u obyvatel s vyšším sekundárním vzděláním 5,4 %. U terciárně vzdělaných pouze 2,6 %.

4. Technologické faktory

Aby firmy byly konkurenceschopné a mohly se celkově rozvíjet, jsou pro ně nezbytné inovace. V oblasti stavebnictví je nutné sledovat aktuální trendy, vyvíjet nové technologie a v neposlední řadě vylepšovat techniku. Společnost XY, a.s. věnuje výzkumu a vývoji velkou pozornost. Spolupracuje s výzkumnými ústavami a univerzitami, které pomáhají vyhovět potřebám zákazníků a novým trendům v oblasti čistých prostor. Dlouhodobě je vývojová činnost zaměřena na sterilizaci parami peroxidu vodíku. Náklady na výzkum a vývoj činily v roce 2016 18 mil. Kč. Tato činnost je spolufinancována z veřejných rozpočtů. Pro rok 2017 se plánuje navýšení rozpočtu na výzkum a vývoj o 2 mil. Kč. Společnost se také zaměřuje na vytváření kvalitního pracovního prostředí, s důrazem na ochranu životního prostředí, a to jak v rámci vlastního provozu, tak v rámci provozu svých zákazníků. Společnost se proto v rámci svých cílů zaměřuje na vývoj vlastních produktů s nízkou energickou náročností. (XY, 2013 - 2016)

7.1.2 Analýza vlivů mikroprostředí

Při analýze mikrookolí je zaměřeno na odvětví a prostřednictvím Porterova pětifaktorového modelu na zákazníky, dodavatele, výrobky a konkurenty.

Charakteristika odvětví

Společnost XY, a.s. velice ovlivňuje vývoj ve stavebnictví. V České republice představuje stavebnictví jeden z hlavních pilířů zajišťujících rozvoj ekonomiky. Stavebnictví se podílelo v roce 2015 cca 7% na produkci celé ekonomiky ČR, zaměstnávalo více než 8 % celkového počtu zaměstnaných osob. Stavebnictví je schopno absorbovat značnou část pracovníků i s nižší nebo odlišnou kvalifikací. (MPO, ©2005)

Ve stavebních podnicích ovšem stále přetrvává dlouhodobý trend snižování počtu zaměstnanců. Zaměstnanost ve stavebnictví klesá nepřetržitě již od konce roku 2010. Vysoký pokles stavební produkce i při poklesu počtu zaměstnanců se projevil snížením produktivity práce v 2. čtvrtletí roku 2016 o 8,8 %, ale reálné mzdy zrostly o 6,3 %. Pokles produktivity při vysokém růstu mezd se projevil zvýšením jednotkových mzdových nákladů, nominálních o 13,5 % a reálných o 15,4 %. (MPO, ©2005)

Významným specifickým je značný podíl investic z veřejných prostředků. Stavebnictví je závislé na poptávce po dlouhodobých investicích, potřebách a možnostech stavebníků investovat do nových staveb, nebo provádět včasnou údržbu či modernizaci stávajících staveb. (MPO, ©2005)

Odvětví bylo jedním z nejvíce zasažených finanční a hospodářskou krizí, započatou v roce 2008. Tuto skutečnost pocítila také společnost XY, a.s., které obrat spadl pod polovinu hodnoty dosahované před rokem 2008. (MPO, ©2005)

Společnost XY, a.s. dle klasifikace CZ-NACE spadá především do oblasti 43 Specializované stavební činnosti. Tato odvětvová oblast bude v interní analýze porovnávána se společností XY, a.s. Jak lze vidět z tabulky 2, počet podniků se v odvětví významně nemění, naopak je zde patrný klesající trend počtu zaměstnanců. (MPO, ©2005)

Tab. 2 Údaje z odvětví v letech 2013-2015 (Zdroj: MPO, ©2005, vlastní zpracování)

CZ-NACE 43	2013	2014	2015
Počet podniků	10	11	11
Počet zaměstnanců	2018	1866	1633

Porterův pětifaktorový model

1. Konkurenční síla vyplývá z rivality mezi konkurenčními podniky.

V posledních pěti letech společnost XY, a.s. zaznamenává velký nárůst konkurenčních podniků. Příkladem hlavních konkurenčních firem je Pulsklima s.r.o., sídlící v Liberci. A slovenská společnost Favea Group, která má sídlo v Bánské Bystrici. Kromě těchto firem představují konkurenci i další podniky, zabývající se výstavbou vybavení nemocničních prostorů, laboratoří nebo výzkumných center. Konkurenční síla na společnost XY, a.s. tlačí především cenově. Společnost je nucena k poklesu cenových marží. V současné době, kdy má zákazník dostatek informací o cenách materiálu a možnost výběru dodavatele, ziskové marže klesají. Proto společnost XY, a.s. věnuje tak vysokou pozornost výzkumu a vývoji, aby si své výrobky mohla nacenit dle svého uvážení, a tak být krok dopředu před konkurencí. Příznivá situace je prozatím ještě v Rusku, kde společnost zaujímá hlavní postavení na trhu.

2. Konkurenční síla vyplývající z hrozby vstupu nových konkurentů do odvětví.

V příslušném odvětví, ve kterém se společnost nachází, se nepředpokládá brzký vstup nových konkurentů, jelikož celková nepříznivá situace ve stavebnictví neláká nové firmy. Ovšem potenciální noví konkurenti ohrožují pozici společnosti XY, a.s. v dalších odvětvích, kde společnost působí, jako je zdravotnictví nebo automobilový či potravinářský průmysl. Problémovou oblast společnosti XY, a.s. představují bývalí zaměstnanci, kteří si často založí vlastní firmu, nebo se nechají zaměstnat u konkurence, kde využívají nabytých znalostí a zkušeností, které získaly ve společnosti XY, a.s. Společnost se proti tomu snaží bojovat různými smluvními podmínkami upravenými v pracovní smlouvě.

3. Konkurenční síla vyplývající z hrozby substitučních výrobků.

Společnost XY, a.s. zaujímá široký sortiment nabízených služeb. Společnost se orientuje na dodávky technologických celků pro farmacii s důrazem na vysokou kvalitu řešení, v oblasti zdravotnictví dodává ucelený systém pro výstavbu operačních sálů a centrálních sterilizací. Pro výzkumná centra dodává laboratorní prostory vybavené laboratorním nábytkem, zde získává prostor pro nabízení vlastní produkce, jako jsou laboratorní digestoře, cirkulační lamináry nebo zdroje a rozvody čistých médií. Právě vlastním výzkumem a vývojem bojuje proti substitutům.

4. **Konkurenční síla vyplývající z vyjednávací pozice dodavatelů.**

Společnost XY, a.s. si vybírá pečlivě své dodavatele. Důležitým faktorem při výběru dodavatelů je spolehlivost. Která se odráží v kvalitě a rychlosti dodávek. Společnost dlouhodobě spolupracuje s firmami, jako jsou například Unisjakos, Kovonax nebo Forclean. Snaží se, ale o mapování trhu a nalezení nejvhodnějších dodavatelů. Je důležité, aby se tak nestala závislá na určitém dováženém zdroji.

5. **Konkurenční síla vyplývající z vyjednávací pozice odběratelů.**

Společnost XY, a.s. působí na různých trzích v různých zemích. Svě služby nabízí soukromému, ale i veřejnému sektoru. Aktivní činnost vyvíjí převážně v České republice. Nejvíce se jí daří oslovit zákazníky v Praze, Ostravě, Opavě, Brně, Olomouci nebo Uher-ském Hradišti. V rámci zemí EU získává zakázky hlavně na Slovensku a Polsku. Mimo státy EU je pro společnost dominantní trh v Rusku a na Ukrajině. Svě odběratele našla, ale i v zemích jako je Egypt nebo Kuvajt. Mezi nejvýznamnější zákazníky lze uvést například IKEM, Farmak, a.s. nebo Slovenskou akademii věd. Konkurenční síla odběratelů je v současné situaci velká a tlačí na pokles cenových marží, vysokou kvalitu a rychlý servis.

7.2 **Interní analýza**

K dokreslení strategické analýzy je využita finanční analýza, díky které je zkoumáno hospodaření společnosti XY, a.s. v letech 2013 až 2016. Finanční ukazatele jsou srovnáni s odvětvím (CZ-NACE 43), a to v letech 2013 až 2015. Pro rok 2016 nejsou údaje k dispozici. Údaje pro odvětví jsou získány z webových stránek ministerstva průmyslu a obchodu. Poslední část strategické analýzy je věnována SWOT analýze, kde jsou představeny silné i slabé stránky společnosti XY,a.s. její příležitosti a hrozby.

7.2.1 **Finanční analýza**

Ke komplexnímu zhodnocení finanční situace společnosti XY, a.s. je provedena analýza absolutních, rozdílových, poměrových a souhrnných ukazatelů. Společnost XY, a.s. v roce 2016 vykazovala účetní výkazy dle nové struktury, předepsané již zmíněnou novelou vyhlášky 500/2002 Sb. Pro lepší srovnání údajů s údaji minulých let, je postupováno dle předešlé struktury účetních výkazů.

Analýza absolutních ukazatelů majetkové struktury

Struktura majetku společnosti XY, a.s. je tvořena převážně oběžnými aktivy. V roce 2014 oběžný majetek tvořil až 82 % z celkového majetku společnosti. V roce 2016 se tento poměr zmenšil a společnost tvoří 70 % oběžných aktiv a 30 % stálých aktiv. Od roku 2013 do roku 2015 hodnota celkových aktiv rostla. V loňském roce ovšem hodnota klesla o 37 %. U odvětví je majetková struktura vyrovnanější. Odvětví vykazuje klesající trend hodnot celkových aktiv po všechny analyzované roky.

Oběžná aktiva společnosti XY, a.s. nejvíce tvoří pohledávky. Především jsou to pohledávky krátkodobé 41 % v roce 2016. Krátkodobé pohledávky vznikají hlavně z obchodních vztahů 34 % v roce 2016. Pohledávky dlouhodobé tvoří jen 0,26 % v roce 2016. Jak lze pozorovat z tabulky 3, jedná se o klesající trend celkových pohledávek. Další významnou položkou tvořící oběžný majetek je krátkodobý finanční majetek. U této položky je pozorován kolísavý trend, který se pohybuje od 22 % do 35 %. V roce 2016 došlo k poklesu o více jak polovinu předchozího roku. V roce 2016 23,36 % KFM zatupují účty v bankách, zbytek 0,27 % tvoří peněžní hotovost společnosti. Zásoby společnosti XY, a.s. tvoří především materiál, nedokončená výroba a polotovary. Opět dochází k poklesu v roce 2016. U odvětví pozorujeme velmi podobné zastoupení položek oběžných aktiv, jako u analyzované společnosti. **Dlouhodobá aktiva** společnosti XY, a.s. tvoří především dlouhodobý finanční majetek. Ten je zastoupen položkami podíly-ovládaná osoba a zápůjčky a úvěry-ovládaná nebo ovládající osoba, podstatný vliv. Růst 8 % dlouhodobého hmotného majetku, který tvořil 9 % celkových aktiv, vykazovala společnost XY, a.s. v roce 2016. Tento majetek představují především stavby 6 %, samotné movité věci 2% a pozemky 1%. Pozemky společnost používá jako bankovní zástavy. Nejmenší část dlouhodobého majetku tvoří majetek nehmotný. V posledním roce došlo k nárůstu hodnoty o 162 %. Tento nárůst byl vyvolán vysokou investicí do softwaru společnosti. Společnost XY, a.s. nevlastní majetek pořizován leasingem. Odvětví dosahuje většího zastoupení dlouhodobého hmotného a nehmotného majetku, jak analyzovaná společnost.

Tab. 3 Majetková horizontální a vertikální struktura společnosti XY, a.s., v letech 2013-2016. (Zdroj: XY, 2013 – 2016, vlastní zpracování)

(v tis. Kč)	2013	2014	2015	2016	2013	2014	2015	2016	14/13	15/14	16/15
AKTIVA	917513	938618	1047469	659882	100%	100%	100%	100%	2%	12%	-37%
Dlouhodobá aktiva	193710	168919	199917	195984	21%	18%	19%	30%	-13%	18%	-2%
DNM	890	1572	1764	4627	0%	0%	0%	1%	77%	12%	162%

DHM	61374	58732	56188	60467	7%	6%	5%	9%	-4%	-4%	8%
DFM	131446	108615	141965	130890	14%	12%	14%	20%	-17%	31%	-8%
Oběžná aktiva	720855	767943	842548	459183	79%	82%	81%	69%	7%	10%	-46%
Zásoby	34797	69450	60774	33716	4%	7%	6%	5%	100%	-12%	-45%
Pohledávky	484448	419994	417340	270631	53%	45%	40%	41%	-13%	-1%	-35%
KFM	201610	278499	364434	154836	22%	30%	35%	23%	38%	31%	-58%
ČR	2948	1756	5004	4715	0%	0%	0%	1%	-40%	185%	-6%

Tab. 4 Majetková horizontální a vertikální struktura odvětví v letech 2013-2015. (Zdroj: MPO, ©2005, vlastní zpracování)

(v tis. Kč)	2013	2014	2015	2013	2014	2015	14/13	15/13
AKTIVA	9609598	8669496	8186663	100%	100%	100%	-10%	-6%
Dlouhodobá aktiva	4399514	3509999	4242037	45%	40%	52%	-20%	21%
DNM + DHM	4162513	3244523	3901011	43%	37%	48%	-22%	20%
DFM	237001	265476	341026	2%	3%	4%	12%	28%
Oběžná aktiva	5047262	5086795	3939296	54%	59%	48%	1%	-23%
Zásoby	637838	534643	409266	7%	6%	5%	-16%	-23%
Pohledávky	3516348	3240850	2732090	36%	37%	33%	-8%	-16%
KFM	1030773	1311302	797940	11%	16%	10%	27%	-39%
ČR	162822	72702	5330	1%	1%	0%	-55%	-93%

Analýza absolutních ukazatelů finanční struktury

Finanční struktura společnosti XY, a.s. byla do roku 2015 tvořena zhruba 50 % vlastním kapitálem a 50 % cizím kapitálem. V posledním roce došlo k velkému propadu **vlastního kapitálu** o 82 %. Bylo tak zapříčiněno poklesem kapitálových fondů a nerozděleného zisku. Jedním z faktorů, který negativně ovlivnil hodnotu kapitálových fondů a nerozděleného zisku, byla změna vlastníka společnosti a suma vyplacených podílů na zisku. Společnost dosáhla v roce 2016 nejmenšího účetního výsledku hospodaření ve sledovaných letech. V posledním roce, byl vlastní kapitál zastoupen pouze 12 %. Zbytek zdrojů financování pocházelo z cizích zdrojů. U odvětví není propad vlastního kapitálu v roce 2016 tak citelný. Finanční struktura po všechny sledované roky je tvořena cca ze 70 % vlastním kapitálem a z 30 % cizími zdroji.

Cizí zdroje společnosti XY, a.s., představují po všechny sledované roky především krátkodobé závazky 46 %, a to z obchodních vztahů 32 % a krátkodobé přijaté zálohy 6,6 %. Velký nárůst v položce bankovních úvěru a výpomocí, byl v roce 2016. K nárůstu došlo v dlouhodobých i krátkodobých bankovních úvěrech. Na konci roku 2016 uzavřela společ-

nost XY, a.s., úvěrové a související smlouvy se společností Československá obchodní banka, a.s., s celkovým úvěrem 1 050 000 tis. Kč. Tento úvěrový rámec se skládá z kontokorentního úvěru na dobu neurčitou s výpovědní dobou 3 měsíce, revolvingového úvěru s konečnou splatností do října 2022, závazného a nezávazného dlouhodobého úvěru s konečnou splatností do konce roku 2022.

Tab. 5 Finanční horizontální a vertikální struktura společnosti XY, a.s., v letech 2013-2016. (Zdroj: XY, 2013 – 2016, vlastní zpracování)

(v tis. Kč)	2013	2014	2015	2016	2013	2014	2015	2016	14/13	15/14	16/15
PASIVA	917513	938618	1047469	659882	100%	100%	100%	100%	2%	12%	-37%
Vlastní kapitál	469932	483793	460411	82385	51%	52%	44%	12%	3%	-5%	-82%
Základní kapitál	25500	25500	25500	25500	3%	3%	2%	4%	0%	0%	0%
Neroz. VH + ost. fondy	376495	290308	250417	16845	41%	31%	24%	3%	-23%	-14%	-93%
VH běžného období	67937	167985	184494	40040	7%	18%	18%	6%	147%	10%	-78%
Cizí zdroje	422018	435055	545412	568401	46%	45%	51%	86%	3%	25%	4%
Rezervy	3550	12500	43877	15246	0%	1%	4%	2%	252%	251%	-65%
Dl. závazky	1199	1380	0	0	1%	0%	0%	0%	15%	-100%	0%
Kr. závazky	413402	416301	496704	303941	45%	44%	47%	46%	1%	19%	-39%
Bank. úvěry a výpomoci	3867	4874	4831	249214	0%	0%	0%	38%	26%	-1%	5059%
- dlouhodobé	0	0	2298	101575	0%	0%	0%	15%			4320%
- krátkodobé	3867	4874	2533	147639	0%	0%	0%	23%	26%	-48%	5729%
ČR	25563	19770	41646	9096	3%	3%	5%	1%	-23%	111%	-78%

Tab. 6 Finanční horizontální a vertikální struktura odvětví v letech 2013-2015. (Zdroj: MPO, ©2005, vlastní zpracování)

(v tis. Kč)	2013	2014	2015	2013	2014	2015	14/13	15/13
PASIVA	9609598	8669496	8186663	100%	100%	100%	-10%	-6%
Vlastní kapitál	6011029	6210521	5610558	63%	72%	69%	3%	-10%
Základní kapitál	2770418	2964345	2325319	29%	34%	28%	7%	-22%
Neroz. VH + ost. fondy	3081494	2873909	2864772	32%	33%	35%	-7%	0%
VH běžného období	158118	372267	420467	2%	4%	5%	135%	13%
Cizí zdroje	3490293	2433926	2568965	36%	28%	31%	-30%	6%
Rezervy	226771	308179	281827	2%	4%	3%	36%	-9%
Dl. závazky	1194359	335523	161537	12%	4%	2%	-72%	-52%
Kr. závazky	1738782	1485625	1460622	18%	17%	18%	-15%	-2%
Bank. úvěry a výpomoci	330380	304598	664978	4%	4%	8%	-8%	118%
- dlouhodobé	171717	234147	653791	2%	3%	8%	36%	179%
- krátkodobé	158663	70451	11187	2%	1%	0%	-56%	-84%
Ostatní pasiva	108276	25049	7140	1%	0%	0%	-77%	-71%

Analýza výnosů

Z hlediska struktury tržeb společnosti převažují **tržby za prodej vlastních výrobků a služeb**. V roce 2016 tvořily tyto tržby 92 % celkových výnosů. Nejvyšších hodnot, ale dosáhly v roce 2014, od té doby dochází k poklesu. Klesající trend je evidentní také u tržeb za prodej zboží, kdy k největšímu poklesu došlo v roce 2015, a to o 61 %. Růst o 32 % v roce 2016 je u tržeb z prodeje dlouhodobého majetku, kdy společnost prodala 12 odepsaných automobilů. A 40 % u výnosových úroků. U celkových výnosů došlo v posledním roce k celkovému poklesu 20 %, dále částka v roce 2016 dosahuje nejmenší hodnoty celkových výnosů za sledované období. Odvětví vykazuje růstový trend u tržeb za prodané zboží i růst výkonů v roce 2015.

Tab. 7 Horizontální a vertikální analýza výnosů společnosti XY, a.s., v letech 2013-2016.

(Zdroj: XY, 2013 – 2016, vlastní zpracování)

(v tis. Kč)	2013	2014	2015	2016	2013	2014	2015	2016	14/13	15/14	16/15
Tržby za prodej zboží	122849	109182	42546	40855	9%	4%	3%	3%	-11%	-61%	-4%
Výkony	1050349	1552122	1215552	1021877	79%	61%	85%	90%	48%	-22%	-16%
- Tržby za prodej vlast. výrobků a služeb	1061006	1526067	1203485	1043426	80%	60%	84%	92%	44%	-21%	-13%
- Změna stavu zásob	-14885	-167	11908	-22014	-1%	0%	1%	-2%	-99%	7231%	-285%
- Aktivace	4228	26222	159	465	0%	1%	0%	0%	520%	-99%	192%
Tržby z prodeje DM a mat.	291	137	418	550	0%	0%	0%	0%	-53%	205%	32%
Ostatní provozní výnosy	139089	720280	160841	18940	10%	28%	11%	2%	418%	-78%	-88%
Tržby z prodeje CP	0	123480	0	0	0%	5%	0%	0%	0%	-100%	0%
Výnosy z DFM	259	3780	3559	51123	0%	0%	0%	5%	1359%	-6%	1336%
Výnosové úroky	3636	2163	1519	2132	1%	1%	0%	0%	-41%	-30%	40%
Ostatní finanční výnosy	16513	29883	0	0	1%	1%	0%	0%	81%	-100%	0%
VÝNOSY	1332986	2541027	1424435	1135477	100%	100%	100%	100%	91%	-44%	-20%

Tab. 8 Horizontální a vertikální analýza vybraných položek výnosů odvětví v letech 2013-2015. (Zdroj: MPO, ©2005, vlastní zpracování)

(v tis. Kč)	2013	2014	2015	2013	2014	2015	14/13	15/14
Tržby za prodej zboží	45220	106953	131687	1%	2%	2%	137%	23%
Výkony	5321110	4959477	5679680	100%	100%	100%	-7%	15%
- Tržby za prodej vlast. výrobků a služeb	5407890	5022650	5599792	102%	101%	99%	-7%	11%
- Změna stavu zásob	-113272	-78249	68767	-2%	-1%	1%	-31%	-188%
- Aktivace	26492	15076	11121	0%	0%	0%	-43%	-26%

Analýza nákladů

Největší položku celkových nákladů společnosti XY, a.s., zabírá výkonová spotřeba 70 %. Ta je zastoupena spotřebou materiálu a energie, která od roku 2014 má klesající vývoj a položkou služeb, která klesá po celé sledované období. Osobní náklady společnosti představují v roce 2016 12 % celkových nákladů. Největší a rostoucí položkou těchto nákladů jsou náklady na mzdy, sociální a zdravotní pojištění. Obě položky dosahují přibližně meziročního růstu 8 %. Další nákladovou položkou, která představuje v roce 2016 3 % celkových nákladů, jsou náklady na zboží. U těchto nákladů dochází k poklesu ve všech sledovaných letech. Naopak růst pozorujeme v posledním roce u nákladových úroků. Celkové náklady společnosti mají klesající tendenci. Odvětví vykazuje rostoucí tendenci u nákladů na zboží, výkonovou spotřebu, daní a nákladových úroků. K poklesu dochází u položek osobních nákladů, ta souvisí se snižováním počtu zaměstnaných osob v tomto odvětví.

Tab. 9 Horizontální a vertikální analýza nákladů společnosti XY, a.s., v letech 2013-2016.

(Zdroj: XY, 2013 – 2016, vlastní zpracování)

(v tis. Kč.)	2013	2014	2015	2016	2013	2014	2015	2016	14/13	15/14	16/15
Náklady na zboží	87960	76215	34292	29724	7%	3%	3%	3%	-13%	-55%	-13%
Výkonová spotřeba	884842	1274164	880055	802731	70%	54%	71%	73%	44%	-31%	-9%
- spotřeba mat. a energie	314976	700656	430925	407079	25%	30%	35%	37%	122%	-38%	-6%
- služby	569866	573508	449130	395652	45%	24%	36%	36%	1%	-22%	-12%
Osobní náklady	103591	110213	120444	132617	8%	5%	10%	12%	6%	9%	10%
Daně a poplatky	1886	1110	885	719	0%	0%	0%	0%	-41%	-20%	-19%
Odpisy DHM a DNM	9030	8747	9482	9544	1%	0%	1%	1%	-3%	8%	1%
ZC prodaného DM a mat.	33	134	293	453	0%	0%	0%	0%	306%	119%	55%
Změna stavu rezerv (prov.)	4506	6686	-6491	64313	0%	0%	-1%	6%	48%	-197%	1091%
Ostatní provozní N	116174	715681	156483	14869	10%	30%	13%	1%	516%	-78%	-90%
Nákladové úroky	13327	99910	4260	6109	1%	4%	0%	1%	650%	-96%	43%
Ostatní fin. N	29505	68050	1502	19497	2%	3%	0%	2%	131%	-98%	1198%
Daň z příjmu	14195	11468	38728	14861	1%	1%	3%	1%	-19%	238%	-62%
NÁKLADY	1265049	2372378	1239933	1095437	100%	100%	100%	100%	88%	-48%	-12%

Tab. 10 Horizontální a vertikální analýza vybraných položek nákladů odvětví v letech 2013-2015. (Zdroj: MPO, ©2005, vlastní zpracování)

(v tis. Kč.)	2013	2014	2015	2013	2014	2015	14/13	15/14
Náklady za zboží	17632	67395	77884	0%	1%	1%	282%	16%
Výkonová spotřeba	4054822	3366046	4149758	79%	70%	74%	-17%	23%
Osobní náklady	896958	969373	890209	17%	21%	17%	8%	-8%
Nákladové úroky	112598	208161	315439	2%	5%	6%	85%	52%

Daň	102040	89139	98628	2%	3%	2%	-13%	11%
-----	--------	-------	-------	----	----	----	------	-----

Analýza přidané hodnoty a výsledku hospodaření

Pro srovnatelnost v porovnávání jednotlivých let, je v roce 2016 dopočítána **přidaná hodnota**. Na přidané hodnotě se nejvýrazněji podílejí osobní náklady společnosti, a to až přes 50 %. Podíl čistého zisku byl tvořen v roce 2015 54 %, v roce 2016 už jen 17 %. Podíl odpisů představuje v roce 2015 26 %. V posledním roce tento podíl vrostl na 42 %, vlivem investičních aktivit v předešlých letech.

Dále je v tabulce 11 je sumarizován přehled vývoje výsledku hospodaření i jeho jednotlivých částí. Je zde zřejmý velký pokles u provozního výsledku hospodaření, který byl negativně ovlivněn poklesem tržeb za prodané zboží a především za prodej vlastních výrobků a služeb. K velkým rozdílům došlo v položkách ostatních provozních výnosů a nákladů, které se obě velice snížily. **Čistý zisk** společnosti dosahuje v roce 2016 nejnižších hodnot za sledované období. Tato skutečnost je významně ovlivněna změnou vlastníka společnosti XY, a.s., snížením celkových tržeb a politicko-hospodářskou situací v Rusku.

Tab. 11 Vývoj přidané hodnoty a výsledku hospodaření společnosti XY, a.s., v letech 2013-2016. (Zdroj: XY, 2013 – 2016, vlastní zpracování)

(v tis. Kč)	2013	2014	2015	2016
Přidaná hodnota	200396	310925	343751	230277
Provozní VH	104556	188771	223914	27252
Finanční VH	-22424	-9318	-692	27649
Odpisy	9030	8747	9482	9544
Nákladové úroky	13327	99910	4260	6109
Daň	14195	11468	38728	14861
VH za účetní období EAT	67937	167985	184494	40040
VH před zdaněním EBT	82132	179453	223222	54901
VH před zd. a úroky EBIT	95459	279363	227482	61010
VH před zd., úroky a odpisy EBITDA	104489	288110	236964	70554

EBIT je rozdělen v tabulce 12. Čistý zisk se podílí na EBIT 65,63 % v posledním roce. S vyšší dosaženého zisku souvisí i platba daní. Podíl placených úroků byl nejvyšší v roce 2014.

Tab. 12 Dělení hospodářského výsledku před úroky a zdaněním společnosti XY, a.s., v letech 2013-2016. (Zdroj: XY, 2013 – 2016, vlastní zpracování)

(v tis. Kč)	2013	2014	2015	2016
Věřitel (nákladové úroky)	13327	99910	4260	6109
Stát (daň)	14195	11468	38728	14861
Podnik (čistý zisk)	67937	167985	184494	40040
EBIT	95459	279363	227482	61010
v (%)				
Věřitel (nákladové úroky)	13,96%	35,76%	1,87%	10,01%
Stát (daň)	14,87%	4,11%	17,02%	24,36%
Podnik (čistý zisk)	71,17%	60,13%	81,10%	65,63%
EBIT	100%	100%	100%	100%

Analýza cash flow

V tabulce 13 je uveden cash flow společnosti XY, a.s. ve zkrácené podobě. Jak lze vidět v roce 2013 společnost dosáhla záporného cash flow z provozní činnosti. V ostatních letech se jí podařilo opět dosáhnout vyšších příjmů než výdajů z provozní činnosti, i když v roce 2016 došlo k velkému poklesu, způsobeným poklesem účetního zisku. Společnost nejvíce investovala v roce 2016. Záporné cash flow z provozní činnosti v roce 2013 a investiční aktivity společnosti vyvolávají vyšší čerpání bankovních úvěrů, kterými hlavně v roce 2016 pokrývá svůj majetek.

Tab. 13 Vývoj toků peněžní hotovosti v letech 2013-2016. (Zdroj: XY, 2013 – 2016, vlastní zpracování)

(v tis. Kč)	2013	2014	2015	2016
Stav PP a pen. ekvivalentů na začátku úč. období	236182	201610	278499	364434
Čistý peněžní tok z provozní činnosti	-21081	211877	308300	36814
Čistý peněžní tok z investiční činnosti	-13324	-24914	-27833	-132167
Čistý peněžní tok z finanční činnosti	-167	-110074	-194532	-114245
Čisté snížení, resp. zvýšení peněžních prostředků	-34572	76889	85935	-209598
Stav PP a pen. ekvivalentů na konci úč. Období	201610	278499	364434	154836

Analýza čistého pracovního kapitálu

V tabulce 14 je uveden vývoj čistého pracovního kapitálu společnosti XY, a.s. a odvětví. I přes velký pokles v roce 2016 ČPK dosahuje kladných hodnot ve všech sledovaných letech. Tento rozdílový ukazatel informuje společnost, o tom, že dosahuje nižších krátkodobých závazků než krátkodobých aktiv. Stejně je tomu i v odvětví. Lze tedy vyvodit, že spo-

lečnost má k dispozici „finanční polštář“. Podíl čistého pracovního kapitálu na oběžných aktivech charakterizuje krátkodobou finanční stabilitu firmy. Doporučené rozmezí se uvádí 30-50%. Jak lze vidět společnost i odvětví v letech 2013 až 2015 se držely těchto hodnot. Ovšem v roce 2016 společnost klesla hluboko pod tuto hranici krátkodobé finanční stability.

Tab. 14 Vývoj čistého pracovního kapitálu ve společnosti XY, a.s., v letech 2013-2016. A odvětví v letech 2013-2015. (Zdroje: XY, 2013 – 2016; MPO, ©2005, vlastní zpracování)

	2013	2014	2015	2016	2013	2014	2015
ČPK	303586	346768	343311	7603	3149817	3530719	2467487
ČPK/OA	42,11%	45,16%	40,75%	1,66%	62,41%	69,41%	62,64%
ČPK/A	33,19%	37,01%	32,93%	1,16%	32,78%	40,73%	30,14%

Analýza zadluženosti, majetková a finanční struktury

Poměrový **ukazatel celkové zadluženosti** by se měl pohybovat dle doporučených hodnot mezi 30-60%. Jelikož společnost XY, a.s. spadá do stavebního odvětví, lze předpokládat vyšší hodnoty tohoto ukazatele. Jak lze pozorovat z tabulky 15, celková zadluženost se v letech 2013-2015 pohybovala od 40 % do 50 %. V posledním roce se celková zadluženost společnosti vyšplhala nad 80 %. Odvětví vykazuje ve všech sledovaných letech nižší hodnoty tohoto ukazatele. Poměr cizího a vlastního kapitálu nám ukazuje **míru zadluženosti**. Tento ukazatele je často žádaný od bank poskytující podniku úvěr. Vývoj hodnot ukazatele jim signalizuje, do jaké míry je pro něj klient rizikový. Optimálně se doporučuje udržovat tento ukazatel pod hodnotou 0,5. U společnosti XY, a.s., se hodnoty držely přibližně 1 % kromě roku 2016, zde hodnota výrazně stoupla. Odvětví dosahuje doporučených hodnot. O schopnosti podniku splácet úroky, informuje **ukazatel úrokového krytí**. Odborná literatura uvádí doporučenou hodnotu vyšší jak 5. I přes velkou celkovou zadluženost společnosti XY, a.s. dosahuje v roce 2016 hodnoty úrokového krytí 9,9.

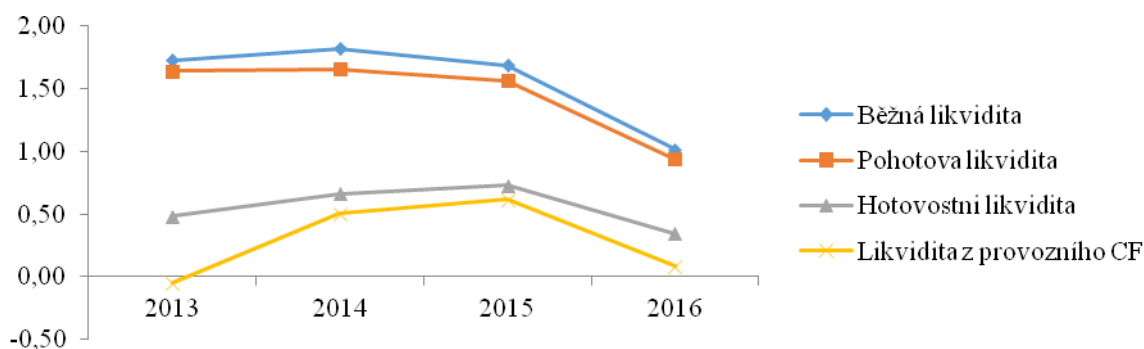
Společnost XY, a.s. vykazuje nejvyšší **podíl dlouhodobých cizích zdrojů na celkových cizích zdrojích** v roce 2016, což je dáno financováním pomocí dlouhodobých a střednědobých bankovních úvěrů. U odvětví dosahuje tento podíl vyšších hodnot. Pro dlouhodobou finanční stabilitu podniku je důležitým parametrem dosažení **krytí dlouhodobého majetku dlouhodobým kapitálem**. Hovoříme zde o zlatém pravidlu financování. Tento parametr byl po všechny roky dodržen, stejně je tomu i u odvětví.

Tab. 15 Vývoj ukazatelů zadluženosti ve společnosti XY, a.s., v letech 2013-2016. A odvětví v letech 2013-2015. (Zdroje: XY, 2013 – 2016; MPO, ©2005, vlastní zpracování)

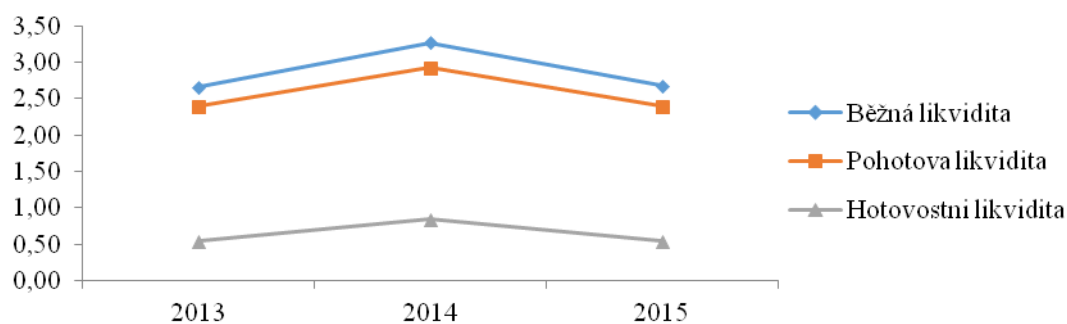
	2013	2014	2015	2016	2013	2014	2015
Celková zadluženost	46,14%	46,44%	52,32%	86,76%	36,32%	28,07%	31,38%
Míra zadluženosti	0,90	0,90	1,18	6,90	0,58	0,39	0,46
Úrokové krytí (EBIT)	7,16	2,80	53,40	9,99	2,51	2,24	1,90
Dl. CZ/CZ	1,13%	3,19%	8,47%	20,55%	45,64%	36,07%	42,71%
Dl. zdroje/dl. majetek	2,45	2,95	2,53	1,02	1,73	2,02	1,58

Analýza likvidity

Tento poměrový ukazatel informuje o tom, čím je možno platit, s tím co je nutno zaplatit. Ukazatelé likvidity tedy vyjadřují schopnost podniku hradit své závazky. Pracuje se zde s poměrem položek krátkodobých aktiv a položkou krátkodobých závazků. **Ukazatel běžné likvidity** udává, kolikrát pokrývají oběžná aktiva krátkodobé cizí zdroje společnosti. Společnost nedisponuje žádnými zastaralými či neprodejnými zásobami, proto je položka zásob také započítána do tohoto ukazatele, jelikož přispívá k likviditě společnosti XY, a.s. Doporučená hodnota ukazatele je v rozmezí 1,5-2,5. Jak lze vidět z grafu 2, běžná likvidita společnosti má klesající tendenci. V roce 2016 vykazovala hodnotu nižší jak 1,5, a sice 1,02. Tato hodnota se blíží k rovnosti oběžného majetku a krátkodobých závazků, což je pro společnost XY, a.s. značně rizikové. Odvětví dosahuje vyšších hodnot běžné likvidity. **Ukazatel pohotovosti likvidity** představuje přísnější měřítko likvidity. Vylučuje z výpočtu zásoby. Ukazatel by měl nabývat hodnot 1-1,5. Tohoto doporučení se společnost drží ve všech sledovaných letech. Odvětví vykazuje vyšší hodnoty. **Ukazatel okamžité likvidity** měří schopnost společnosti hradit své právě splatné závazky. Společnost XY, a.s., má pohotovostní prostředky ve formě peněz na běžném účtu a pokladni hotovosti. Doporučená hodnota nabývá 0,2-0,5. Společnost XY, a.s., i odvětví dosahují podobných výsledků a pohybují se v doporučených hodnotách. Významným podkladem pro analýzu likvidity je výkaz cash flow, který dokládá přírůstky a úbytky peněžních prostředků. **Ukazatel likvidity z provozního cash flow** byl v roce 2013 záporný, společnost XY, a.s. má k dispozici kontokorentní úvěr s vysokým rámcem pro uhrazení okamžité potřeby. Ovšem ten pro společnost představuje nákladové úroky. V ostatních sledovaných letech byla likvidita z provozního cash flow kladná, i když v roce 2016 pouze minimální 0,08.



Graf 2 Vývoj likvidity společnosti XY, a.s., v letech 2013-2016. (Zdroj: XY, 2013 – 2016, vlastní zpracování)

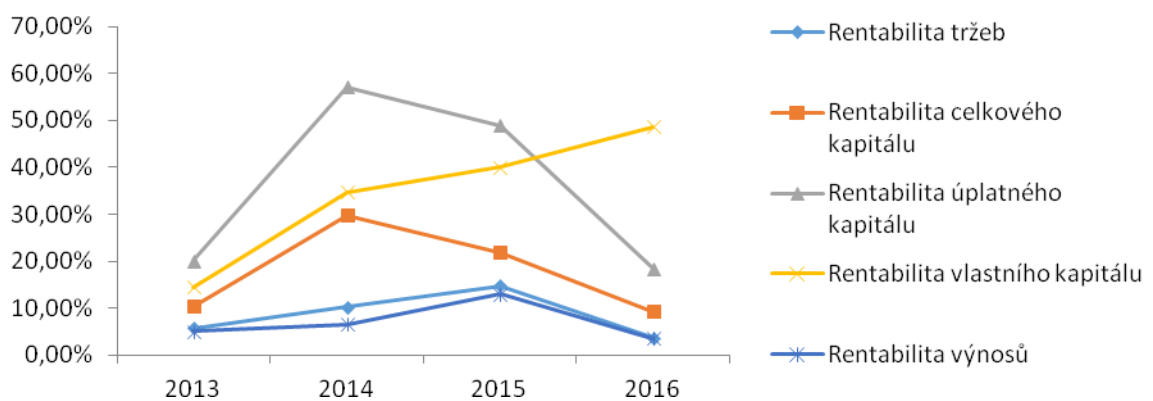


Graf 3 Vývoj likvidity odvětví v letech 2013-2015. (Zdroj: MPO, ©2005, vlastní zpracování)

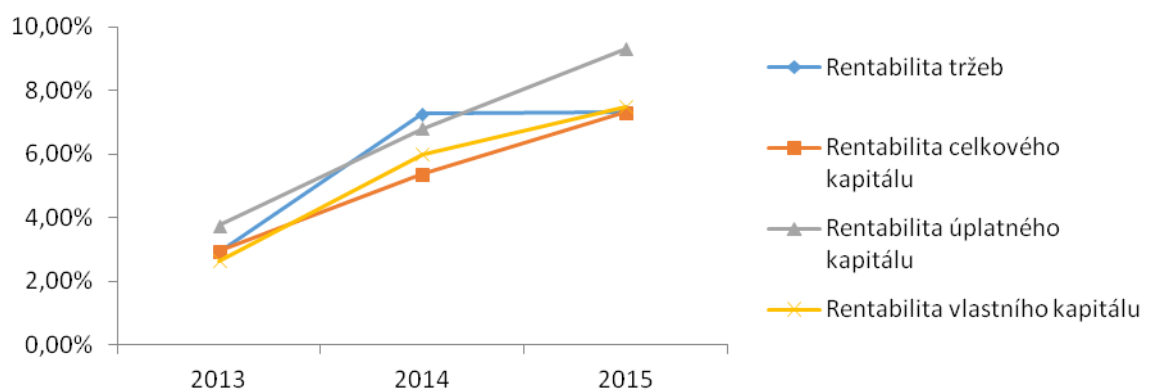
Analýza rentability

Ukazatele rentability informují podnik o míře dosaženého zisku z investic. Vyjadřují výnosnost vloženého kapitálu. **Rentabilita tržeb (ROS)** vyjadřuje ziskovou marži a je ukazatelem pro hodnocení úspěšnosti podnikání. Společnost XY, a.s. dosahuje nejvyšší hodnoty tohoto ukazatele v roce 2015, v roce 2016 sledujeme pokles. Odvětví dosahuje nižších hodnot ziskové marže kromě roku posledního. **Rentabilita výnosů** měří kolik čistého zisku, připadá na 1 Kč celkových výnosů podniku. V roce 2015 společnost dosáhla nejvyšší hodnoty 12,95 %. Naopak v roce 2016 hodnoty nejnižší za sledované období 3,53 %. **Rentabilita celkového kapitálu (ROA)** měří produkční sílu podniku, neboli jaký efekt připadá na jednotku majetku zapojeného do podnikání. V čitateli je použit EBIT, pro měření podniku bez vlivu zadlužení a daňového zatížení. Skoro 30 % dosahuje společnost XY, a.s. v roce 2014. Od tohoto roku dochází k poklesu až na 9,31 % v roce 2016. I přes tento pokles společnost dosahuje vyšší hodnoty než odvětví. **Rentabilita úplatného kapitálu (ROCE)** dosahuje vysokých hodnot v letech 2014 a 2015. Odvětví dosahuje nižších hodnot ve všech sledovaných letech. **Rentabilita vlastního kapitálu (ROE)** slouží k hodno-

cení výnosnosti kapitálu vloženými vlastníky. Dosažené hodnoty by se měly pohybovat nad dlouhodobým průměrem dlouhodobých úročených vkladů. Desetileté státní dluhopisy, patří mezi nejbezpečnější investice, které představují minimální riziko. Jejich výnosnost se pohybuje od 0,25 % do 7,59 %. V současné době má klesající trend. (MF, ©2013) Jak lze vidět z grafu 4, ROE společnosti dosahuje vyšších hodnot a má rostoucí tendenci. Kladný rozdíl mezi úročením vkladů a ROE se nazývá prémie za riziko, je to odměna vlastníkov, podstupující riziko.



Graf 4 Vývoj rentability společnosti XY, a.s., v letech 2013-2016. (Zdroj: XY, 2013 – 2016, vlastní zpracování)



Graf 5 Vývoj rentability odvětví v letech 2013-2015. (Zdroj: MPO, ©2005, vlastní zpracování)

Analýza aktivity

Ukazatele aktivity informují podnik o schopnosti využití zdrojů. Pracujeme zde se dvěma typy ukazatelů. Prvním je obratovost, kolikrát se obrátí určitý druh majetku v tržbách za jeden rok. U těchto ukazatelů platí, že čím je obratovost větší, tím je to pro podnik lepší. A druhým typem je doba obratu, doba, po kterou jsou vázány finanční prostředky v určité formě majetku. Pro **ukazatele obratu aktiv** je minimální doporučená hodnota 1. Společnost XY, a.s. se nachází ve všech sledovaných letech nad touto hodnotou, na rozdíl od odvětví. **Obrat dlouhodobého majetku** byl v roce 2015 u společnosti nejvyšší. Odvětví vykazuje nižší obratovost než analyzovaná společnost. **Doba obratu zásob** se v roce 2016 pozitivně snížila na 11 dní. V odvětví jsou peněžní prostředky v zásobách vázány delší dobu. **Doba obratu pohledávek** vykazuje kolísavost, v roce 2016 byla tato doba nejkratší 89 dní. Odvětví vykazuje delší dobu inkasa pohledávek. **Doba obratu závazků** společnosti také vykazuje kolísavý trend. V roce 2016 došlo k poklesu na 101 dní. Odvětví vykazuje podobné hodnoty. Doba obratu pohledávek společnosti XY, a.s. v roce 2016 byla nižší než doba obratu závazků. V roce 2016 vznikla pro společnost výhodná situace, kdy doba obratu závazků byla vyšší než součet dní obratu zásob a pohledávek, společnost tak mohla dodavatelské úvěry financovat pohledávkami i zásobami.

Tab. 16 *Vývoj aktivity společnosti XY,a.s., v letech 2013-2016. A odvětví v letech 2013-2015. (Zdroje: XY, 2013 – 2016, MPO, ©2005, vlastní zpracování)*

	2013	2014	2015	2016	2013	2014	2015
Obrat aktiv	1,29	1,75	1,20	1,65	0,57	0,59	0,70
Obrat dl. majetku	6,11	9,68	6,23	5,53	1,24	1,46	1,35
Doba obratu zásob	11	15	17	11	42	37	25
D. obratu pohledávek	147	92	120	89	232	227	172
Doba obratu závazků	125	92	144	101	115	104	92

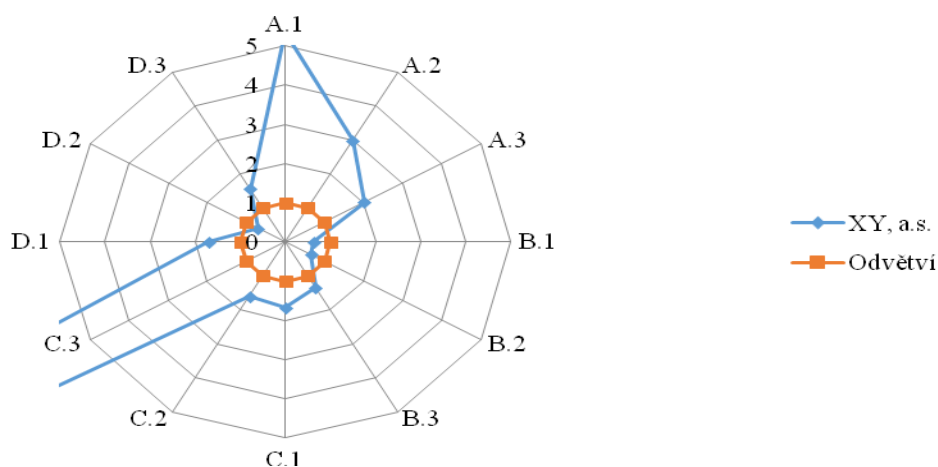
Spider analýza

Výsledky základních skupin poměrových ukazatelů společnosti XY, a.s. a odvětví, lze také posoudit pomocí Spider analýzy, která je v podobě paprskovitého grafu. Hodnota ukazatele pro společnost XY, a.s. je vyjádřena procentním podílem hodnoty příslušného odvětví. Obecně platí, že čím je křivka položena dále od středu grafu, tím je na tom společnost lépe. Aby mohly být použity data z odvětví, je Spider analýza zpracována pro rok 2015.

Jak lze vidět z grafu 6 společnost XY, a.s. dosahuje lepších výsledků u ukazatelů rentability. Ukazatele likvidity vykazuje odvětví vyšší, ovšem likvidita společnosti dosahuje hodnot doporučených. Společnost XY, a.s. se vyznačuje vyšší celkovou zadlužeností než odvětví, má, ale taky vyšší úrokové krytí. Obratovost aktiv společnosti je rychlejší než u odvětví. A časový nesoulad od vzniku pohledávek po jejich inkaso a od vzniku závazků do jejich úhrady, je u společnosti nižší než u odvětví. Obecně lze říci, že společnost XY, a.s. dosahuje lepších výsledků než její příslušné odvětví.

Tab. 17 Porovnání poměrových ukazatelů společnosti XY, a.s., a odvětví v roce 2015. (Zdroje: XY, 2013 – 2016, MPO, ©2005, vlastní zpracování)

			XY, a.s.	Odvětví	XY, a.s.	Odvětví
Rentabilita	A.1	Rentabilita VK	40,07%	7,49%	535%	100%
	A.2	Rentabilita aktiv	21,82%	7,31%	298%	100%
	A.3	Rentabilita tržeb	14,81%	7,34%	202%	100%
Likvidita	B.1	Běžná likvidita	1,69	2,68	63%	100%
	B.2	Pohotová likvidita	1,57	2,40	65%	100%
	B.3	Hotovostní likvidita	0,73	0,54	135%	100%
Zadluženost	C.1	CK/aktiva	52,32%	31,38%	167%	100%
	C.2	Krytí dl. majetku dl. Kapitálem	2,53	1,58	160%	100%
	C.3	Úrokové krytí	53,40	1,90	2814%	100%
Obratovost	D.1	Obratovost aktiv	1,20	0,70	171%	100%
	D.2	Doba obratu pohledávek	119,90	171,61	70%	100%
	D.3	Doba obratu závazků	143,51	91,74	156%	100%

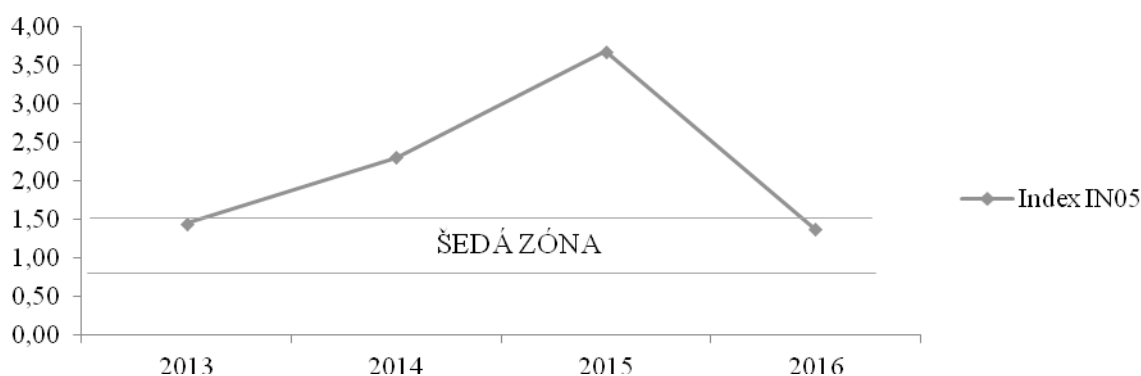


Graf 6 Spider analýza společnosti XY, a.s., a odvětví v roce 2015 (Zdroje: XY, 2013 – 2016, MPO, ©2005, vlastní zpracování)

Index IN05

Souhrnným ukazatelem pro společnost XY, a.s. je použit IN05, který informuje podnik o tvoření hodnoty. Platí zde, že pokud je $IN \geq 1,6$, podnik tvoří hodnotu. Pokud je hodnota $\leq 0,9$, podnik netvoří hodnotu. Hodnoty mezi 0,9-1,6, spadají do tzv. „šedé zóny”.

Společnost XY, a.s. v letech 2014 a 2015 **tvořila hodnotu**. V prvním a posledním sledovaném roce se společnost naházela v šedé zóně, měla tedy nevyhraněnou finanční situaci.



Graf 7 Výsledky indexu IN05 u společnosti XY, a.s., v letech 2013-2016 (Zdroj: XY, 2013 – 2016, vlastní zpracování)

7.2.2 SWOT analýza

Mezi silné stránky společnosti XY, a.s. lze považovat **široký sortiment** nabízených služeb. Společnost se orientuje na dodávky technologických celků pro farmacii, zdravotnictví, vysoké školy nebo výzkumná centra s důrazem na vysokou kvalitu řešení. Své zákazníky nachází, také v průmyslu elektrochemickém, potravinářském, automobilovém a strojním. Dále nabízí servis, poradenskou činnost a svou vlastní produkci. **Kvalita** spočívá především ve školeném a zkušeném personálu a získáním různých certifikací. Společnost XY, a.s. věnuje velkou pozornost **výzkumu a vývoji**, díky kterému dosahuje konkurenceschopnosti. K provozování těchto činností, je zapotřebí jistého **know-how**, které tvoří přidanou hodnotu podniku. Poslední uvedenou silnou stránkou společnosti je tzv. **customizace**. Společnost se zabývá zákaznickými potřebami, které jim je schopna upravit na míru.

Slabou stránkou společnosti XY, a.s. je v současné době zvýšená **fluktuace zaměstnanců**. Hlavním důvodem může být změna organizační struktury ve společnosti, dále aktuálně nízká nezaměstnanost, mohla přinést další pracovní nabídky pro stávající zaměstnance. Taky pokles hospodářského výsledku, který je ovlivňován sumou tržeb z realizace zakázek je citelný pro zaměstnance ve výrobě a v projektové činnosti, kteří cítí jistou nedůvěru

v dalším vývoji. S tím je spjata **motivace zaměstnanců**, na kterou by se měla společnost v současné době zaměřit. Například upravit systém odměňování. S fluktuací zaměstnanců souvisí i **nedostatek špičkových odborníků** především uplatněných ve výzkumu a vývoji. Změna vlastníka přinesla i organizační změny, které jsou teď problematické ve vytyčení **kompetencí** vedoucích zaměstnanců. S tím souvisí i špatná vnitřní **kommunikace** mezi jednotlivými středisky a ve středisku samotném.

Mezi příležitosti společnosti XY, a.s. patří **inovace** napojené na výzkum a vývoj. Společnosti se také daří vstupovat na **nové trhy**. Příkladem lze uvést získání zakázky v roce 2016 v Kuvajtu. Zákazníci společnosti XY, a.s. v České republice jsou příjemci dotačních programů z Evropských fondů, kdy čerpání probíhá od roku 2014 do roku 2020. Růst české ekonomiky, by mohl příznivě ovlivnit **poptávku** na domácích trzích. S tím následně souvisí zvýšení objemu **produkce**.

Hrozbou společnosti by mohly být naopak **změny zákaznických preferencí** na domácím i zahraničním trhu. Dále stávající a potencionální **konkurence**. Zakázky v zahraničí jsou výrazně ovlivněny jejich **politicko-hospodářskou** situací. Ta je spojena s vývojem **měnového kurzu**. A hrozbu také může představovat **růst cen vstupů**, spojený s inflací, který následně zdraží produkci společnosti XY, a.s.

<i>Pozitivní</i>		<i>Negativní</i>	
Silné stránky:		Slabé stránky:	
Široký sortiment		Fluktuace zaměstnanců	
Kvalita		Motivace zaměstnanců	
Výzkum a vývoj		Nedostatek odborníků	
Know-how		Kommunikace mezi středisky	
Customizace		Rozdělení kompetencí	
Příležitosti:		Hrozby:	
Inovace		Změny zákaznických preferencí	
Vstup na nové trhy		Konkurence	
Dotační programy		Zahraniční politicko-hospodářská situace	
Zvýšení poptávky		Měnový kurz	
Zvýšení objemu produkce		Růst cen vstupů	

Obr. 4 SWOT analýza společnosti XY, a.s. (Zdroj: vlastní zpracování)

7.3 Výhodiska pro tvorbu finančního plánu

Východiskem pro tvorbu finančních plánů, jsou výsledky strategické analýzy. Z těchto výsledků lze formulovat **strategii** Společnosti XY, a.s. vedoucí k dosažení konkurenční výhody. Aktivní role spočívá ve vytyčení finančních cílů společnosti a rozhodovacích prvků. Konkrétní a praktický tvar strategie se odráží v dlouhodobém finančním plánu.

7.3.1 Výhodiska z externích a interních analýz

Hlavní oblastí podnikatelské činnosti společnosti XY, a.s. je Česká republika a Ruská federace. Z makroanalýz vyplývá, že **česká ekonomika** zrychluje, očekává se pro roky 2017 a 2018 růst HDP. Ekonomiku táhne především spotřeba domácností a průmyslová výroba. Pozitivní nálada spotřebitelů přetrvává, díky velmi nízké nezaměstnanosti a růstu mezd. Od začátku nového roku je citelné zvýšení spotřebitelských cen, a to především u potravin, nealkoholických nápojů a kultury. Očekává se naplnění inflačního cíle 2 % na konci roku 2017. Ve **stavebnictví** se nepředpokládá výrazné zlepšení situace. Společnost XY, a.s. bude také ovlivněna, rychlostí a schopností jejich zákazníků čerpat dotace z dotačních programů 2014-2020. Na společnost negativně působí velká **konkurence**, kvůli které je nucena snižovat své ziskové marže. V boji proti konkurenci a udržení místa na trhu, jsou pro společnost klíčové aktivity ve výzkumu a vývoji. Konkurenčnímu boji společnost XY, a.s. nečelí prozatím v **Rusku**, na které dlouhodobě orientuje své aktivity. Ale ani tato oblast pro společnost v současné době nepředstavuje vysokou ziskovost. Země čelí hospodářské recesi. Domácí poptávka ovlivněná trvalým poklesem reálných příjmů zůstává nízká, což společně s nepříznivým vnějším ekonomickým prostředím negativně ovlivňuje hospodářský růst v zemi. Pozitivní je, že tempo poklesu HDP v roce 2016 výrazně zpomalilo a pro roky 2017 a 2018 se předpokládá růst HDP, což by měla společnost XY, a.s. pocítit na ziskovosti a objemu zakázek.

Z výsledků **finanční analýzy** vyplývá, že majetkovou strukturu společnosti XY, a.s. tvoří především oběžná aktiva. V dlouhodobém hmotném majetku společnost vykazuje především automobily, využívané pro pracovní cesty zaměstnanců. V posledním analyzovaném roce je patrné zhoršení finanční situace společnosti XY, a.s. Důvodem je celkově špatná situace stavebnictví na trhu, změna vlastníka společnosti, zpožděné čerpání dotací u jejich zákazníků a situace v Rusku. Tyto příčiny mají za následek **pokles výsledku hospodaření, pokles tržeb a vyšší míru zadlužení**. I přes vyšší zadlužení, likvidita společnosti se pohybuje v doporučených hodnotách. Pokles lze vidět u rentability výnosů, rentabilita vlastního

kapitálu se pohybuje výš než úročení dlouhodobých vkladů. Dobré výsledky společnost dosahuje v hodnotách aktivity.

Možnost dalšího zadlužení a jeho vlivu na rentabilitu lze posoudit dle multiplikátoru vlastního kapitálu. Na ovlivnění působí dva protichůdné faktory, tím je úroková redukce a finanční páka. Jak lze vidět z tabulky 18 zvýšená zadluženost v roce 2016 vede k růstu finanční páky, která působí pozitivně na rentabilitu. Naopak zvýšení cizích zdrojů vede k nárůstu úroků, které snižují podíl zisku připadající vlastníkově společnosti XY, a.s. Ziskový účinek finanční páky představuje součin těchto dvou faktorů. Z výsledků vyplývá, že vložený kapitál by měl být 7 krát zvětšen, za použití cizích zdrojů financování. Další zadlužení, by mělo stále **pozitivně** působit na rentabilitu vlastního kapitálu.

Tab. 18 Multiplikátor vlastního kapitálu společnosti XY, a.s., v letech 2013-2016 (Zdroj: XY, 2013 – 2016, vlastní zpracování)

	2013	2014	2015	2016
EBT/EBIT	0,86	0,64	0,98	0,90
A/VK	1,95	1,94	2,26	7,95
Multiplikátor	1,67	1,24	2,22	7,16

7.3.2 Cíle společnosti

Po provedení strategické analýzy následuje stanovení hlavních a dílčích cílů společnosti.

Hlavním cílem každé společnosti je **maximalizace tržní hodnoty**, k tomuto hlavnímu cíli je směřováno pomocí dílčích cílů stanovených společností XY, a.s.

Mezi **dílčí** cíle společnosti patří: dosažení zisku v plánovaných letech,

finanční úspora nákladových položek,

dosažení kladné hodnoty čistého pracovního kapitálu,

dosažení zvýšené hodnoty hotovostní likvidity,

dosažení kladných hodnot ukazatelů rentability,

udržení doby obratu zásob, pohledávek a závazků,

dosažení menšího poměru zadlužení.

8 TVORBA DLOUHODOBÉHO FINANČNÍHO PLÁNU

Podnikatelské aktivity společnosti XY, a.s. jsou charakteristické **nahodilými** zakázkami. Pro společnost jsou velice důležité dovednosti a zkušenosti obchodních manažerů, kteří se snaží nalézt příležitost a potenciál daného subjektu, oslovit jej, zúčastnit se výběrového řízení a po úspěšné nabídce zrealizovat projekt. Společnost již dlouhodobě působí na českém i zahraničním trhu a snaží se dostat do podvědomí zákazníků, kteří sami vyhledávají služby společnosti. Společnost XY, a.s. netvoří predikce ani dlouhodobé plány.

Na požádání společnosti je vytvořen dlouhodobý finanční plán pro následující **3** roky. Plán je vytvořen ve **třech variantách**. Kde první varianta představuje variantu **základní**, která odráží nejpravděpodobnější podnikatelské aktivity a znázorňuje pravděpodobné stavy jednotlivých položek účetních výkazů na konci plánovaných let. Od varianty základní se odvíjí varianta **optimistická** a **pesimistická**. V přílohách jsou uvedeny účetní výkazy všech variantních řešení, investiční plán a plán odpisů nově pořízeného majetku.

8.1 Plán výkazu zisku a ztráty

Prvním plánovaným výkazem je účetní výkaz zisku a ztráty, který je klíčový při zjištění výsledku hospodaření. Tento výkaz je plánovaný pro roky 2017, 2018 a 2019. Základní varianta, která vychází z nejpravděpodobnějšího vývoje jednotlivých položek, je zpracována také v optimistické a pesimistické variantě.

8.1.1 Plán tržeb z prodeje vlastních výrobků a služeb

Při plánu tržeb z hlavní činnosti, tedy tržby z prodeje vlastních výrobků a služeb se vychází z několika faktorů. Tyto faktory jsou na konci zkoumání zváženy pomocí **váženého průměru**. Jednotlivé váhy jsou určeny dle vlastního uvážení v rozmezí 1 až 100 bodů.

Prvním a nejvíce důležitým faktorem je **doporučení vedení společnosti**. Doporučení vychází ze zakázkové naplněnosti předešlých let. Po konzultaci s vedením společnosti, a po uplynulých čtyřech měsících v tomto roce, vedení odhaduje, že tržby klesnou pod miliardu, tedy **pokles** zhruba o **9 %**. V následujících letech společnost na základě zkušeností manažerů a především rozjetí dotačních programů, predikuje **růst** v roce 2018 o **14 %**, a v roce 2019 o **8 %**. Pomalejší růst v roce 2019 je dán, nestabilitou množstvím zakázek a obtížného odhadování budoucího vývoje. Tento vývoj je také ovlivněn novým vedením společnosti.

Druhým faktorem jsou **makroekonomické vlivy**. Kde je zkoumána závislost tržeb společnosti na vývoji českého hrubého domácího produktu, spotřebě a inflaci. Společnost získává čím dál více zakázek v Rusku. V roce 2016 tržby získané v této zemi tvořily přes 25 % celkových tržeb z prodeje vlastních výrobků a služeb. Proto je přihlédnuto i k vývoji ruského HDP. Závislost jednotlivých makroekonomických ukazatelů je zkoumána pomocí **korelačního koeficientu**. Z hodnot korelačních koeficientů lze odvodit středně silná závislost tržeb společnosti XY, a.s. na vývoji HDP a celkové spotřebě. To znamená, že pokud se bude dařit české ekonomice a HDP bude růst, dá se očekávat, že porostou také tržby společnosti XY, a.s. U ukazatelů inflace je nepřímá korelace. Která značí, že s růstem cenové hladiny, tržby společnosti XY, a.s. poklesnou.

Třetím faktorem je analýza vývoje tržeb společnosti v minulých letech. Je zde využita **analýza časových řad**. Při této analýze se vychází z tržeb vlastních výrobků a služeb společnosti od roku 2000 do roku 2016. U tržeb s nahodilým charakterem, nepravidelného sestupného a vzestupného cyklu, nelze nalézt dlouhodobá trendová křivka s vysokou spolehlivostí. Pro zvýšení spolehlivosti jsou data obsahující hodnoty tržeb z posledních 17 let předvedena pomocí klouzavých průměrů. Ten pomohl lépe určit, o jakou trendovou funkci se jedná. Největší spolehlivost byla zjištěna u lineárního trendu. Dle trendové funkce, jsou pak dopočítány tři následující plánované roky. V prvním roce analýza ukázala **pokles o 4 %**. V roce druhém **nárůst o 4 %** a ve třetím roce zpomalení na **3 %**. Ovšem u takového charakteru vývoje tržeb, nelze metodě časové řady přisuzovat velkou váhu.

Čtvrtým faktorem je horizontální analýza a makroanalýza vývoje tržeb v **odvětví** za roky 2015, 2014 a 2013. Kde se neočekává výrazné zlepšení, ale ani zhoršení dosavadní situace stavebnictví v České republice. V plánu je počítáno s konstantním růstem **2 %**.

Tab. 19 Výpočet váženého průměru (Zdroj: XY, 2013 – 2016, makroekonomická predikce, vlastní zpracování)

Rok	2017		2018		2019	
	Hodnota	Váha	Hodnota	Váha	Hodnota	Váha
Vedení společnosti	-9,00 %	75	14,00 %	75	8,00 %	75
HDP ČR	2,60 %	8	2,40 %	8	2,40 %	8
Spotřeba ČR	2,00 %	7	1,90 %	7	1,90 %	7
HDP Rusko	-0,60 %	2	-0,60 %	2	-0,60 %	2
Trendový analýza	-4,00 %	3	4,00 %	3	3,00 %	3
Odvětví	2,00 %	5	2,00 %	5	2,00 %	5
Vážený průměr		-6,43 %		11,08 %		8,05 %

V tabulce 19 je vypočten procentní vývoj tržeb společnosti XY, a.s. pro následující 3 roky. V roce 2017 je procento poklesu zaokrouhлено na **7 %**, a to především kvůli zvýšení cenové hladiny. V roce 2018 je počítáno s růstem tržeb o **11 %** a v roce 2019 o **8 %**.

8.1.2 Varianty dlouhodobého plánu

V **základní** variantě je počítáno s poklesem 7 %. Jak již bylo zmíněno, tento pokles vychází z několika faktorů. Je zde počítáno s menším poklesem, než byl odhadnut a navržen vedením společnosti. Společnost v tomto odhadu nebrala v úvahu okolní vlivy a sama nečiní žádné plánovací techniky ani predikce. Proto je procento váženým průměrem upraveno a vychází z poznatků strategické analýzy. Obchodní manažeři si, ale zaznamenávají hodnoty dosažených zakázek v rámci pravděpodobnostního rozdělení. Toto rozdělení je uvedeno v obrázku 5. V prvním řádku jsou uvedeny **příležitosti**. Tyto příležitosti značí podvědomí obchodních manažerů o možných zakázkách. Příkladem tak může být obchodní cesta za určitou zakázkou, při které se objeví příležitost získání kontaktů, informací o dalších plánovaných projektech v této či jiné oblasti. Tyto příležitosti jsou vyčísleny zhruba na 3 mld. Kč. Jelikož se jedná o příležitost, a nikoliv nabídku, je tato položka pro plánování nerelevantní a může představovat motivaci či potenciál pro rozvíjení společnosti XY, a.s. Právě **potenciální zakázky** představují prostor pro **variantní řešení** dlouhodobého finančního plánu. Jejich výše se odvíjí od dosažení plánovaných hodnot v kategorii zakázky před podpisem. Jak lze tedy vidět v pesimistické variantě, se počítá, že společnost promění méně potenciálních zakázek v reálný projekt. Naopak u optimistické varianty se počítá, že se společnosti podaří více zaujmout potenciálního zákazníka a přeměnit ho ve svého reálného klienta. **Zakázky před podpisem** představují takové nabídky zakázek s pravděpodobností vyšší než 76%. Pro budoucí roky jsou naplánovány podle procenta vývoje tržeb základní varianty a inspirovány z minulého roku. Hodnoty těchto zakázek jsou naplánovány jako konečné dosažené zakázky.

Doporučení společnosti, tak bylo podkladem pro zpracování **pesimistické** varianty, vedení společnosti očekává zhruba pokles tržeb o 9 % v roce 2017. Toto procento je upraveno o další možný nepříznivý vývoj v dosažení zakázek s pravděpodobností menší než 75 %. Proto je zde pokles určen ve výši **10 %**. Nadále stejně jako základní varianta se počítá s růstem v dalších dvou letech na úrovni **11 % a 8 %**.

Optimistická varianta vychází z předpokladu, že společnost uskuteční více zakázek u potenciálních zákazníků. Které by mohly být podmíněny vyšší efektivností čerpání dotací, vyšší spotřebou či zaujmutím stále zdokonalujícího provedení projektových služeb či vyrobením nového jedinečného produktu a úspěšnou aktivitou v oblasti výzkumu a vývoji.

Příležitosti	0-50%	3 000 000 000 Kč	nerelevantní		
Potenciální zakázky		2016	2017	2018	2019
	51-75%				
	O		259 806 315 Kč	288 385 009 Kč	311 455 810 Kč
	Z	242 993 236 Kč	230 192 495 Kč	245 809 807 Kč	265 474 592 Kč
	P		198 889 715 Kč	220 767 583 Kč	238 428 990 Kč
Zakázky před podpisem	76-99%				
	O		740 193 685 Kč	821 614 991 Kč	887 344 190 Kč
	Z	800 432 764 Kč	740 193 685 Kč	821 614 991 Kč	887 344 190 Kč
	P		740 193 685 Kč	821 614 991 Kč	887 344 190 Kč
Celkem	Optimistická varianta		1 000 000 000 Kč	1 110 000 000 Kč	1 198 800 000 Kč
	Základní varianta	1 043 426 000 Kč	970 386 180 Kč	1 067 424 798 Kč	1 152 818 782 Kč
	Pesimistická varianta		939 083 400 Kč	1 042 382 574 Kč	1 125 773 180 Kč

Obr. 5 Zakázková naplněnost jednotlivých variant společnosti XY, a.s. (Zdroj: XY, 2013 – 2016, vlastní zpracování)

Tab. 20 Vývoj tržeb z prodeje vlastních výrobků a služeb v jednotlivých variantách pro plánované roky. (Zdroj: vlastní zpracování)

	2017	2018	2019
Optimistická varianta	-4%	11%	8%
Základní varianta	-7%	11%	8%
Pesimistická varianta	-10%	11%	8%

8.1.3 Ostatní výnosové položky

Základní varianta

Tržby za prodej zboží

Tržby za prodej zboží představují pro společnost XY, a.s. pouze doplňkovou činnost, jejich výše nelze odhadnout. Předpokládá se, že společnost svými vedlejšími podnikatelskými aktivitami dosáhne neurčené výše těchto tržeb. Aby nedošlo k velkému zkreslení, jsou tyto tržby ponechány ve stejné výši z minulého roku ve všech plánovaných letech, a to ve výši 40 000 tis. Kč.

Ostatní provozní výnosy a výnosové úroky

V této položce se nacházejí tržby z prodaného dlouhodobého majetku, materiálu a jiné provozní výnosy. Do **tržeb z prodaného dlouhodobého majetku** vstupují tržby za prodej

odepsaného osobního automobilu v hodnotě 20 000 Kč. Starší nebo nevyužité vozy společnost v první řadě nabízí k prodeji svým zaměstnancům. Lze na to nahlížet, jako na druh benefitu, kdy zaměstnanec může pořídit automobil za dobrou cenu. V lednu roku 2017 došlo k prodeji nadbytečného materiálu za 180 000 Kč. Další prodej v tomto roce společnost neplánuje. V letech 2018 a 2019 nejsou plánovány další tržby, a to z předpokladu, že společnost nebude prodávat nepotřebný dlouhodobý majetek. **Jiné provozní výnosy** obsahují přijaté dotace k úhradě nákladů na projekty výzkumu a vývoje, druhotné suroviny získané při likvidaci zásob, smluvní pokuty nebo inventarizační rozdíly. Jelikož nelze tuto položku z hlediska jejího vývoje vztáhnout k poměru tržeb, je hodnota pro ostatní roky převzata z roku 2016. Stejně tak je ponechána i výše posledního roku u položky **výnosových úroků**. Celkové výnosy by se měly v jednotlivých letech postupně zvyšovat, ovšem jejich výše i po třetím roce dosahuje nižší hodnoty než v předešlých letech.

Tab. 21 Výnosy společnosti XY, a.s., v plánovaných letech, základní varianta. (Zdroj: vlastní zpracování)

(v tis. Kč)	2017	2018	2019
Tržby za prodej vl. výrobků a služeb	970386	1067425	1152819
Tržby za prodej zboží	40000	40000	40000
Ostatní provozní výnosy	19140	18940	18940
Výnosové úroky a podobné výnosy	2132	2132	2132
VÝNOSY CELKEM	1031658	1128497	1213891

Optimistická varianta

Tržby za prodej zboží

Na rozdíl od základní varianty se zde počítá s růstem tržeb v prvním roce o 5 % a v dalších letech o 3 %, a to z důvodu, že tato položka v minulosti tvořila vyšší hodnoty, kterých chce společnost postupně dosáhnout. Nelze zde predikovat rychlý růst, který by navázal na rok 2013 a 2014, z důvodu vysoké konkurence, která tlačí na pokles ziskových marží. Pokles předešlých let 2015 a 2016 zapříčiněný nízkou poptávkou a vyřazením tak nabídky některých druhů zboží, přinesl pokles až o 50 %. Nové vedení společnosti zvažuje navrácení tohoto zboží do nabídky, a tak chce obnovit růst tržeb za prodej zboží, očekává výše uvedené tempo růstu. Stálé tempo růstu je plánované z důvodu, že v roce 2019 se očekává, že již navrácené druhy nabízeného zboží se dostanou do podvědomí zákazníků, a to díky připravující marketingové propagaci.

Ostatní provozní výnosy a výnosové úroky

U ostatních provozních výnosů a výnosových úroků se plánuje stejný průběh, popsany v základní variantě. Celkové výnosy mají rostoucí trend. V roce 2019 převýší celkové tržby, tržby dosažené z roku 2015.

Tab. 22 Výnosy společnosti XY, a.s., v plánovaných letech, optimistická varianta. (Zdroj: vlastní zpracování)

(v tis. Kč)	2017	2018	2019
Tržby za prodej vl. výrobků a služeb	1000000	1110000	1198800
Tržby za prodej zboží	42081	43343	44643
Ostatní provozní výnosy	19140	18940	18940
Výnosové úroky a podobné výnosy	2132	2132	2132
VÝNOSY CELKEM	1063353	1174415	1264515

Pesimistická varianta

Tržby za prodej zboží

Opačný vývoj u tržeb za zboží v roce 2017 je zahrnutý v pesimistické variantě. V této variantě se počítá s tím, že vedení společnosti neobnoví nabídku vyřazených druhů zboží v souvislosti s marketingovým výzkumem, jestliže ten potvrdí klesající poptávku po tomto zboží. Dá se, ale očekávat, že společnost bude úspěšná při hledání nových druhů zboží, kterými by zaujaly své zákazníky. Proto je zde plánovaný růst tržeb v roce 2018 a 2019 o 2 %.

Ostatní provozní výnosy a výnosové úroky

U ostatních provozních výnosů a výnosových úroků se plánuje stejný průběh, popsany v základní variantě. Celkové výnosy budou růst stejným tempem, stejně jako předešlé varianty.

Tab. 23 Výnosy společnosti XY, a.s., v plánovaných letech, pesimistická varianta. (Zdroj: vlastní zpracování)

(v tis. Kč)	2017	2018	2019
Tržby za prodej vl. výrobků a služeb	939000	1042383	1125773
Tržby za prodej zboží	39221	40005	40805
Ostatní provozní výnosy	19140	18940	18940
Výnosové úroky a podobné výnosy	2132	2132	2132
VÝNOSY	999493	1103460	1187651

8.1.4 Nákladové položky

Základní varianta

Výkonová spotřeba

Výkonová spotřeba společnosti je tvořena nově z nákladů na zboží, spotřebou materiálu, energií a službami. **Náklady na prodané zboží** jsou staveny metodou procentního podílu na tržbách. V minulých letech tyto náklady představovaly **70 %** z tržeb prodeje zboží. S tímto procentním zastoupením se plánuje i pro budoucí roky. **Spotřeba materiálu a energie**, představují pro podnik variabilní náklady, které se mění s objemem produkce. Mezi nejvýznamnější náklady lze uvést pohonné hmoty a suroviny k výrobě, dále kancelářské potřeby a drobný hmotný majetek. Lze očekávat zvýšení cen, hlavně u pohonných hmot a drobného dlouhodobého hmotného majetku. Zvýšení cen se nepředpokládá u energií. Z hlediska nárůstu nákladů především u pohonných hmot, by měla společnost očekávat vyšší podíl těchto nákladů na tržbách. Jelikož jedním z hlavních cílů společnosti je šetření, proto u těchto nákladů je zachován stejný podíl, jako v předešlých letech, a to **40 %** z tržeb za prodej vlastních výrobků a služeb. Významnou nákladovou položku tvoří prostředky pro vývoj inovací, tyto položky zahrnují především drobný hmotný majetek a náklady za služby, jako jsou různá školení. Ročně tak společnost vymezuje na tyto prostředky 10 000 000 Kč. **Náklady za služby** obsahují variabilní a fixní náklady. Variabilní náklady ovlivněné objemem představují nákladové položky jako je cestovné nebo provize obchodních manažerů. Mezi fixní náklady je zařazena pravidelná správa informačních systémů, která dle předběžných informací společnosti bude letos zdražovat. Zdražovat budou i pravidelné úklidové služby. Objemnou položku tvoří náklady na školení, kdy společnost každoročně investuje do rozvoje profesního růstu zaměstnanců 5 000 000 Kč. Mezi další položky lze uvést náklady na auditorskou činnost, kdy celková odměna auditorské společnosti PricewaterhouseCoopers Audit, s.r.o., za povinný audit účetní závěrky za rok 2016 činila 720 000 Kč. Do minulého roku společnost platila nájemné za nákladní autodopravu. Jelikož se v roce 2017 rozhodla pořídit vlastní nákladní automobil, nebude dále platit náklady za nájemné. Celkově tvoří fixní náklady zhruba 10 % a variabilní 90 %. Proto i u této položky bude ponechán procentní podíl tržeb, který tvoří **38 %**.

Změna stavu zásob vlastní činnosti a aktivace

Změna stavu zásob vlastní činnosti a aktivace není plánovaná pro budoucí roky.

Osobní náklady

Mzdové náklady

Mzdové náklady představují hrubé mzdy zaměstnanců ze závislé činnosti. V roce 2016 ve společnosti XY, a.s. pracovalo 218 zaměstnanců, což bylo nejvíce zaměstnaných pracovníků v historii společnosti. Vzhledem k celkovému poklesu výkonnosti společnosti, a také nového vedení, došlo na začátku roku 2017 k propuštění 15 zaměstnanců. Propuštění byli 3 skladníci, 2 elektrikáři, 6 montérů, 1 obchodní zástupce a 3 sekretářky. Mzdové náklady z důvodu propuštění zaměstnanců a nenavýšením mezd, klesnou v roce 2017 o 7 %. Zvýšení mezd o 3 % společnost plánuje na začátku roku 2018. V roce 2019 se neočekává změna počtu zaměstnanců ani změna mezd, proto jsou naplánovány stejné mzdové náklady, jako v roce 2018.

Odměny členů orgánů společnosti

Společnost XY, a.s., neplánuje v následujících třech letech navyšovat odměny členů orgánů společnosti.

Náklady na sociální a zdravotní pojištění

Náklady na sociální a zdravotní pojištění obsahují zákonné pojištění placené společností XY, a.s. za zaměstnance ve výši 34 % a ostatní pojištění placené společností XY, a.s. nad rámec zákona, jako je například důchodové nebo životní pojištění. Tyto náklady jsou naplánovány úměrně ke mzdovým nákladům. Kdy v roce 2017 dojde k poklesu, v roce 2018 k růstu a rok 2019 je ponechán ve stejné hodnotě roku 2018.

Ostatní náklady

Mezi ostatní náklady řadí společnost XY, a.s. osobní ochranné pomůcky, chráničů zaměstnanců na stavbách nebo v laboratořích proti úrazu či poškození zdraví, dále to jsou náklady na úrazové pojištění zaměstnanců nebo na stravování zaměstnanců. Tyto náklady se do roku 2016 zvyšovaly, společnost XY, a.s. i při propouštění zaměstnanců, chce ponechat stejnou výši těchto ostatních nákladů z minulého roku i pro roky budoucí.

Úpravy hodnot v provozní oblasti

V plánu jsou zahrnuty jen trvalé úpravy dlouhodobého nehmotného a hmotného majetku. Pro zjednodušení je majetek odepisován dle Zákona o daních z příjmu. Dočasné úpravy a úpravy hodnot pohledávek jsou zahrnuty v nulové hodnotě z důvodu nedostatku informa-

cí a obtížné předvídatelnosti. Jelikož společnost nedisponuje se zastaralými ani neprodejnými zásobami neočekává se tvorba opravných položek k zásobám.

Úpravy hodnot dlouhodobého nehmotného majetku - trvalé

Tyto náklady vycházejí z trvalého opotřebení nehmotného majetku, jedná se o software, který společnost odepisuje 36 měsíců. Společnosti v roce 2017 zůstává odepsat 1 532 000 Kč za software pořízený v minulých letech. V roce **2017** vzniká nový odpis za IS HELIOS ve výši 333 333 Kč, počítáno za 6 měsíců. Zaokrouhлено a převedeno na tisíce dostaneme hodnotu odpisu v roce 2017 1 532 tis. Kč. V roce **2018** je software z předešlých let plně odepsán a zůstává roční odpis za IS HELIOS v hodnotě 666 667 Kč. K němu je připočítán nový odpis za IS DMS ve výši ročního odpisu 1 333 333 Kč. Sečtené odpisy v roce 2018 se vyšplhají na 2 000 tis. Kč. V roce **2019** zůstává roční odpis za IS z roku 2017 666 667 Kč a roční odpis za IS z roku 2018 133 333 Kč. V hromadné výši 2 000 tis. Kč. Společnost XY, a.s. po velkých investicích uskutečněných za posledních 6 let do tohoto nehmotného majetku neplánuje v roce 2019 dále investovat, a to z důvodu naplnění cíle obnovení a zajištění IS celé společnosti. Jelikož se informační systémy rychle vyvíjejí a zdokonalují, nabízející svým uživatelům různé a širší možnosti využití, je výhledově naplánována další investice v roce 2022.

Úpravy hodnot dlouhodobého nehmotného majetku – trvalé

Společnost vlastní několik **stavebních** objektů, které jsou dále odepisovány ve výši 3 564 tis. Kč ve všech třech plánovaných letech. **Odpisy hmotných movitých věcí a jejich souborů** obsahují velké množství položek, dle odpisového plánu společnosti XY, a.s. v roce **2017** je odpis ve výši 3 825 tis. Kč, z předchozího pořízeného majetku. Nově pořízený majetek (8 osobních a 1 nákladní automobil) činí roční zaokrouhlený odpis ve výši 330 tis. Kč. Tento nově pořízený majetek je zařazen do 2. odpisové skupiny a bude odepisován po dobu 5 let. Kdy v prvním roce sazbou 11 % a v letech dalších 22,25 %. V roce 2017 činí tak hromadný zaokrouhlený odpis 4 155 tis. Kč. V roce **2018** klesne odpisová hodnota majetku pořízeným před rokem 2017 na 3 060 tis. Kč. Plus odpis za druhý rok z majetku pořízeného v roce 2017 ve výši 667 tis. Kč. Další majetek v tomto roce nebude pořízen. V roce **2019** odpisy majetku pořízeném před rokem 2017 klesnou na 2 448 tis. Kč a odpis majetek z roku 2017 je ve výši 667 tis. Kč. Ani v tomto roce společnost neplánuje další investice.

Tab. 24 Odpisy nehmotného a hmotného majetku společnosti XY, a.s., v plánovaných letech. (Zdroj: XY, 2013 – 2016, vlastní zpracování)

(v tis. Kč.)	2017	2018	2019
Odpis softwaru	1532	2000	2000
Odpis staveb	3564	3564	3564
Odpis hmotných movitých věcí a jejich soubory	4155	3727	3115
Celkem	9251	9291	8679

Ostatní provozní náklady

Daně a poplatky v provozní oblasti

Tato položka tvoří náklady na veškeré daně a poplatky s výjimkou daně z příjmu. Společnost XY, a.s. každoročně platí daň z nemovitých věcí a daň silniční. Společnost plánuje, že náklady v budoucích se nebudou příliš lišit o hodnoty placené v roce 2016, proto je tato položka ponechána ve stejné výši ve všech plánovaných letech.

Rezervy v provozní oblasti

Z tabulky je patrné, že společnost v roce 2017 a 2018 více rezerv čerpá, než vytváří.

Tab. 25 Změna stavu rezerv společnost XY, a.s., v plánovaných letech. (Zdroj: XY, 2013 – 2016, vlastní zpracování)

(v tis. Kč.)	2017	2018	2 019
Tvorba	2000	1500	7000
Čerpání	8000	7800	5300
Změna stavu rezerv	-6000	-6300	1700

Jiné provozní náklady společnosti XY, a.s. představují placené pokuty a penále, manka a škody v provozní oblasti nebo inventarizační rozdíly. V posledních letech tato položka klesala, není zde vidět závislost s objemem produkce ani zaměstnanců, ale očekává se, že na konci každého roku bude tato položka se zůstatkem, proto jsou tyto náklady naplánovány ve stejné výši předchozího roku.

Náklady z finanční činnosti

Mezi náklady z finanční činnosti patří nákladové úroky a podobné náklady a ostatní finanční náklady. **Nákladové úroky** představují pro společnost náklady z financování majetku cizímu zdroji. V roce 2015 byl uzavřen dlouhodobý úvěr na 5 let s ČSOB, s roční

úrokovou mírou 4 %. Další velký dlouhodobý úvěru se splatností 5 let se společnost rozhodla uzavřít s ČSOB v roce 2016, a to z důvodu velice malého úročení roční sazbou 3,5 %. Společnost tento úvěr pořídila z důvodu krytí běžného provozu. Dále společnost využívá krátkodobé bankovní úvěry ve formě kontokorentních účtů nebo revolvingových úvěrů. Roční rokové sazby se pohybují kolem 6 %. **Ostatní finanční náklady** obsahují zejména kurzové ztráty. Transakce prováděné v cizích měnách jsou přepočteny a zaúčtovány devizovým kurzem platným v den transakce. Při nákupu a prodeji valut se k přepočtu cizí měny na českou měnu používají pevné kurzy stanovené k prvnímu dni roku vyhlášené ČNB. Z důvodu nedostatku informací, nestabilního vývoje, a ani nezjištěné závislosti na celkových nákladech, a ani na celkové produkci společnosti, jsou tyto náklady ponechány v nulové hodnotě.

Daň z příjmu

Daň z příjmu obsahuje položku **daně z příjmu splatné**, s daňovou sazbou 19 %. Pro zjednodušení není výsledek hospodaření před zdaněním upravován o nedaňové náklady a odčitatelné položky. Základ daně představuje pro tento projekt výsledek hospodaření před zdaněním. Pro zjednodušení není zde počítáno ani s **odloženou daní**.

Celkové náklady mají růstovou tendenci, což je hlavně zapříčiněno výkonovou spotřebou, která je ovlivněna plánovaným zvýšením objemu produkce.

Tab. 26 Náklady společnosti XY, a.s., v plánovaných letech, základní varianta (Zdroj: vlastní zpracování)

(v tis. Kč.)	2017	2018	2019
Výkonová spotřeba	784901	860591	927199
Náklady na zboží	28000	28000	28000
Spotřeba materiálu a energie	388154	426970	461128
Služby	368747	405621	438071
Osobní náklady	123909	135679	135679
Úpravy hodnot v provozní oblasti	9251	9291	8679
Ostatní provozní náklady	9588	9288	17288
Nákladové úroky	70914	48307	28553
Daň z příjmu	6288	12415	18334
NÁKLADY CELKEM	1004852	1075571	1135730

Optimistická varianta

V optimistické variantě se pracuje s ovlivnitelnými nákladovými položkami, jako je **výkonová spotřeba**. Ostatní nákladové položky se v této variantě měnit nebudou až na položku nákladů za zboží, která se mění poměrně k tržbám a na daň z příjmu, která poroste úměrně k výsledku hospodaření před zdaněním, a tedy ve výši 19 %.

Výkonová spotřeba

K změně nákladů dojde v položce **spotřeby materiálu a energie**. Na rozdíl od varianty základní (40%), zde bude tato položka tvořena **35 %** z tržeb za prodej vlastních výrobků a služeb. Tento pokles je naplánován z důvodu, že v optimistické variantě se předpokládá, že společnost nalezne efektivnější způsob šetření variabilních nákladů. Je zde vycházeno z interních informací, kdy je zjevné, že společnost dosud nevnímala například vysoké náklady na pohonné hmoty. Tato informace naráží na slabou stránku společnosti, a to na špatnou komunikaci a logistiku dopravy. U **nákladů za služby** je postupováno stejně jako u varianty základní.

Tab. 27 Náklady společnosti XY, a.s., v plánovaných letech, optimistická varianta. (Zdroj: vlastní zpracování)

(v tis. Kč.)	2017	2018	2019
Výkonová spotřeba	759456	840640	906374
Náklady na zboží	29456	30340	31250
Spotřeba materiálu a energie	350000	388500	419580
Služby	380000	421800	455544
Osobní náklady	123909	135679	135679
Úpravy hodnot v provozní oblasti	9251	9291	8679
Ostatní provozní náklady	9588	9288	17288
Nákladové úroky	70914	48307	28553
Daň z příjmu	17144	24930	31909
NÁKLADY CELKEM	990263	1068135	1128481

Pesimistická varianta

Stejně jako u varianty optimistické se mění jen plánované položky nákladů výkonové spotřeby. Náklady za prodané zboží a daň z příjmu, zde bude dosahovat nejnižších hodnot. Je to ovlivněno snížením tržeb za prodej zboží a poklesem výsledku hospodaření před zdaněním.

Výkonová spotřeba

Obdobně, jak v optimistické variantě se zde pracuje s položkou **spotřeby materiálu a energie**. Již v základní variantě bylo popsáno zdražování vybraných nákladových položek. V pesimistické variantě je počítáno se situací, kdy zdražování převýší snahu o šetření nákladů ve společnosti. Z tohoto důvodu je zde počítáno, že spotřeba materiálu a energií bude tvořit **42 %** z tržeb za prodej vlastních výrobků a služeb. U **nákladů za služby** je postupováno stejně jako u varianty základní.

Tab. 28 Náklady společnosti XY, a.s., v plánovaných letech, pesimistická varianta. (Zdroj: vlastní zpracování)

(v tis. Kč.)	2017	2018	2019
Výkonová spotřeba	778655	861910	962955
Náklady na zboží	27455	28004	28564
Spotřeba materiálu a energie	394380	437801	506598
Služby	356820	396105	427794
Osobní náklady	123909	135679	135679
Úpravy hodnot v provozní oblasti	90707	93327	93327
Ostatní provozní náklady	9588	9288	17288
Nákladové úroky	70914	48307	28553
Daň z příjmu	1363	7407	6554
NÁKLADY CELKEM	1075136	1155918	1244356

8.1.5 Výsledek hospodaření

Ve všech variantách je dosaženo **kladného** účetního výsledku hospodaření. V položkách tvořících účetní výsledek hospodaření se v jednotlivých variantách mění provozní výsledek hospodaření v závislosti na změnách vývoje tržeb z hlavní činnosti a výkonové spotřeby.

Tab. 29 Položky výsledku hospodaření společnosti XY, a.s., v plánovaných letech a v plánovaných variantách. (Zdroj: vlastní zpracování)

Varianta	Základní			Optimistická			Pesimistická		
	2016	2017	2018	2016	2017	2018	2016	2017	2018
(v tis. Kč)									
Provozní VH	101876	111516	122915	159016	177386	194364	75958	85161	60918
Finanční VH	-68782	-46175	-26421	-68782	-46175	-26421	-68782	-46175	-26421
Úpravy	9251	9291	8679	9251	9291	8679	90707	93327	93327
Nákladové úroky	70914	48307	28553	70914	48307	28553	70914	48307	28553
Daň	6288	12415	18334	17144	24930	31909	1363	7407	6554
EAT	26807	52926	78160	73089	106280	136034	5812	31578	27943
EBT	33095	65341	96494	90234	131210	167943	7175	38986	34497
EBIT	104008	113648	125047	161148	179518	196496	78089	87293	63050
EBITDA	113260	122939	133726	170399	188808	205174	168796	180620	156377

8.2 Plánovaná rozvaha

8.2.1 Majetková struktura

Základní varianta

Dlouhodobá aktiva

Dlouhodobá aktiva jsou plánovány, dle investičního plánu uvedeného v příloze P XIV, který vychází z poskytnutých informací společnosti XY, a.s. Financování tohoto majetku je pokryto vlastním zdroji a krátkodobými závazky.

Dlouhodobý nehmotný majetek

Společnost XY, a.s., eviduje v dlouhodobém nehmotném majetku **software**. Dle investičního plánu společnosti, je v roce **2017** naplánováno pořízení IS HELIOS v pořizovací ceně 2 000 000 Kč. IS HELIOS Orange je určený středně velkým firmám, který přináší přehledné a komplexní informace pro všechny oblasti řízení. V roce **2018** je naplánována další investice do informačních systémů, a to software pro správu dat (DMS) v pořizovací ceně 4 000 000 Kč. V roce **2019** společnost neplánuje další investice. Jiný dlouhodobý nehmotný majetek společnost neočekává.

Dlouhodobý hmotný majetek

Společnost vlastní několik **pozemků**, které nemá v úmyslu v plánovaných letech prodat, a ani neočekává investici do dalších pozemků. Jelikož se pozemek neodepisuje, je jeho dosažená hodnota v roce 2016 převzata do plánovaných let. Společnost dále neplánuje investici do pořízení dalších **staveb**. V plánovaných letech, se tato hodnota snižuje o oprávkky. Změna je plánována v položce **hmotné movité věci a jejich soubory**. Společnost plánuje obnovu vozového parku. V roce 2016 společnost vlastnila 40 osobních automobilů. Po provedení analýzy vytiženosti společnost usoudila, další investice do vozového parku. V roce **2017** je naplánováno pořízení osmi osobních automobilů v celkové pořizovací ceně 2 400 000 Kč. A jeden nákladní automobil v pořizovací ceně 800 000 Kč. Dále je v tomto roce uskutečněn prodej jednoho osobního automobilu, který je již plně odepsán. Jeho pořizovací cena činila 200 000 Kč. V dalších dvou plánovaných letech se nepředpokládá další investice do tohoto majetku.

Dlouhodobý finanční majetek

Dlouhodobý finanční majetek je tvořen z **podílů, zápůjček a úvěrů**. Společnost předpokládá stejný vývoj těchto položek, jako v roce 2016, proto se zde vychází ze stejných hodnot pro všechny tři plánované roky.

Oběžná aktiva

Zásoby

Společnost neeviduje zastaralé či neprodejné zásoby. Doba obratu v roce 2016 trvala zao-krouhleně 11 dnů. Odvětví dosahuje vyšší doby obratu, proto lze vycházet z tvrzení, že doba obratu 11 dnů je uspokojivá a společnost XY, a.s. ji má v plánu udržet. Z těchto důvodů je při plánování zásob společnosti využito **metody doby obratu**. Kdy jsou zásoby vypočteny pomocí plánovaných tržeb základní varianta za daný rok a 11 dní doby obratu. V položce zásob společnost vykazuje **materiál**, který je taktéž vypočten dle doby obratu z předešlého roku, a plánovaných tržeb základní varianty. Dle této metody je stejně tak naplánována položka **nedokončené výroby**. Plánované **výrobky** zaujímají doplňující část zásob.

Pohledávky

Při plánování celkových pohledávek je využito **metody doby obratu** pohledávek. Celková doba obratu činila v minulém roce 90 dní. **Dlouhodobé pohledávky** ve společnosti XY, a.s., tvoří dlouhodobé poskytnuté zálohy ve výši 3 000 Kč, ve všech plánovaných letech, je tak vycházeno z doporučení společnosti. **Krátkodobé pohledávky** jsou prezentovány nejvýznamnější položkou, kterou tvoří **pohledávky z obchodních vztahů**. Tyto pohledávky jsou naplánovány pomocí **metody doby obratu**. Společnosti XY, a.s. se doba obratu pohledávek z obchodních vztahů dařila snižovat, až na 74 dní v roce 2016. Z tohoto důvodu se v plánovaných letech vychází z doby obratu 74 dní a plánovaných tržeb základní varianty. **Pohledávky za státem** jsou naplánovány, jako doplňující položka krátkodobých pohledávek. U **krátkodobých poskytnutých záloh** se nepředpokládá žádná významnější změna, proto je hodnota pro plánované roky převzata z roku 2016.

Krátkodobý finanční majetek

Hodnoty **peněžních prostředků v pokladně** a hodnoty **peněžních prostředků na účtech**, jsou plánovány dle dílčího cíle společnosti XY, a.s., a tedy dle **požadované hotovostní likvidity** v hodnotě 0,4

Časové rozlišení

Tato položka tvoří **náklady příštích období**, tzv. předplacené náklady. A **příjmy příštích období**. Při plánování této položky je vycházeno z interních informací společnosti XY, a.s., které uvádí plánovanou hodnotu pro rok 2017. Pro další roky z důvodu nepředvídatelnosti je ponechána výše časového rozlišení z roku 2017.

Celková hodnota aktiv klesla, oproti minulému roku o 7 %, v roce 2018 byl mírný pokles o 1 % a v roce 2019 je růst o 7 %. Majetkovou struktura tvoří cca 30% stálých a 70 % oběžných aktiv, podobně jako v roce 2016.

Tab. 30 Majetková struktura společnosti XY, a.s., v plánovaných letech, základní varianta (Zdroj: vlastní zpracování)

(v tis. Kč)	2017	2018	2019
AKTIVA	608058	599268	638894
Dlouhodobá aktiva	193440	188189	178898
DNM	5428	7896	5896
DHM	57122	49403	42112
DFM	130890	130890	130890
Oběžná aktiva	409288	405749	454666
Zásoby	30174	33192	35847
Pohledávky	240508	264558	285723
KFM	138606	107999	133096
ČR	5330	5330	5330

Optimistická varianta

V optimistické variantě, dochází ke změnám jen u těch položek, které jsou ovlivněny výší naplánovaných tržeb v optimistické variantě v jednotlivých plánovaných letech.

Dlouhodobá aktiva

Položky dlouhodobých aktiv, jsou naplánovány dle investičního plánu, který je popsán ve variantě základní. I kdyby se společnosti podařilo přiblížit svými skutečnými tržbami k variantě optimistické, tak společnost neplánuje změnu investičních záměrů. Z tohoto důvodu jsou plánované hodnoty totožné se základní variantou.

Oběžná aktiva

Ke změně hodnot dojde v položkách oběžných aktiv. Při plánování je zde postupováno stejným způsobem, jako ve variantě základní, tedy převážně **metodou doby obratu** a vyšší naplánovaných tržeb pro optimistickou variantu.

Časové rozlišení

Položky časového rozlišení jsou naplánovány ve stejných hodnotách, jak je tomu v základní variantě.

Celková hodnota aktiv v roce 2017 vzrostla, oproti roku 2016 o 1 %. V roce 2018 je růst o 7 % a v roce 2019 o 14 %. Poměr dlouhodobých a oběžných aktiv se pohybuje obdobně, jako v základní variantě.

Tab. 31 Majetková struktura společnosti XY, a.s., v plánovaných letech, optimistická varianta (Zdroj: vlastní zpracování)

(v tis. Kč)	2017	2018	2019
AKTIVA	660018	707065	804218
Dlouhodobá aktiva	193440	188189	178898
DNM	5428	7896	5896
DHM	57122	49403	42112
DFM	130890	130890	130890
Oběžná aktiva	461248	513546	619990
Zásoby	31095	34516	37277
Pohledávky	247847	275110	297119
KFM	182305	203920	285594
ČR	5330	5330	5330

Pesimistická varianta

V pesimistické variantě, dochází ke změnám jen u těch položek, které jsou ovlivněny vyšší naplánovaných tržeb pesimistické varianty v jednotlivých plánovaných letech.

Dlouhodobá aktiva

Ani u pesimistické varianty, kde se počítá s větším poklesem tržeb v prvním plánovaném roce, společnost XY, a.s. neočekává změny v investičním plánu. Proto se vychází ze stejných plánovaných hodnot ze základní varianty.

Oběžná aktiva

Ke změně hodnot dojde jen v položkách oběžných aktiv. Při plánování je zde postupováno stejným způsobem, jako ve variantě základní, tedy převážně **metodou doby obratu** a výši naplánovaných tržeb pro pesimistickou variantu.

Časové rozlišení

Položky časového rozlišení jsou naplánovány ve stejných hodnotách, jak je tomu v základní variantě.

Celková hodnota aktiv poklesne, oproti roku 2016 o 11 % v prvním roce. V roce 2018 je pokles nižší, a to 5 % a v posledním plánovaném roce je pokles pouze 2 %. Poměr majetkové struktury je stále ve výši cca 30 % stálých aktiv a 70 % oběžných aktiv.

Tab. 32 Majetková struktura společnosti XY, a.s., v plánovaných letech, pesimistická varianta (Zdroj: vlastní zpracování)

(v tis. Kč)	2017	2018	2019
AKTIVA	581048	552125	541150
Dlouhodobá aktiva	193440	188189	178898
DNM	5428	7896	5896
DHM	57122	49403	42112
DFM	130890	130890	130890
Oběžná aktiva	382278	358606	356922
Zásoby	29201	32413	35006
Pohledávky	232750	258352	279020
KFM	120328	67841	42896
ČR	5330	5330	5330

8.2.2 Finanční struktura

Základní varianta

Vlastní kapitál

Vlastní kapitál představuje vlastní zdroj krytí aktiv společnosti XY, a.s.

Základní kapitál

Společnost XY, a.s., tvoří základní kapitál ve výši 25 500 tis. Kč, ve všech analyzovaných letech. Společnost neplánuje zvýšení či snížení této hodnoty.

Ážio a kapitálové fondy

Tato položka je ve společnosti tvořena *ostatními kapitálovými fondy*, které nemají určené budoucí užití. V plánovaných letech společnost neplánuje změnu této položky.

Fondy ze zisku

Tyto fondy ze zisku představují položky jako ostatní rezervní fondy a statutární fondy. Možnosti nevytvářet povinně rezervní fond společnost nevyužila. *Rezervní fond* je nadále tvořen ze zisku a jeho použití je v souladu se stanovami společnosti XY, a.s. Pro všechny plánované roky jeho výše zůstává z roku 2016, a tedy v hodnotě 5 100 tis. Kč. *Statutární a ostatní fondy* jsou určeny pro interní potřeby společnosti XY, a.s., společnost prostřednictvím tohoto fondu přispívá svým zaměstnancům na sport a na dary při životních výročí i při výročí délky zaměstnání ve společnosti. Podobná výše tohoto fondu z roku 2016 se předpokládá i v budoucích plánovaných letech.

Výsledek hospodaření minulých let

Výsledek hospodaření minulých let tvoří *nerozdělený zisk minulých let*. Ten obsahuje účetní zisk převedený z minulých účetních období. Společnost neplánuje vyplácet podíly na zisku ani navyšovat ostatní položky vlastního kapitálu.

Výsledek hospodaření běžného účetního období

Tento výsledek hospodaření účetního období je převzat z plánovaného výkazu zisku a ztráty základní varianty. Oproti minulému roku došlo v roce 2017 k poklesu o 33 %, v roce 2018 došlo k růstu o 97 % a v roce 2019 vzrostl výsledek hospodaření v základní variantě o 48 %.

Cizí zdroje

Cizí zdroje představují dluhy společnosti XY, a.s., které nese po určitou přesně vymezenou dobu.

Rezervy

Při plánu rezerv se vychází z **interních materiálů společnosti** a jejich budoucích plánů. Společnost vytváří rezervu na budoucí závazek z daně z příjmu snížený o uhrazené zálohy na daň z příjmu. Pokud tyto zálohy převýší předpokládanou daň, je příslušný rozdíl vykázán jako krátkodobá pohledávka. Společnost vytváří dále rezervy na záruční opravy, na benefity a jubilea, na nevybranou dovolenou, na ztrátové projekty a ostatní rezervy.

Závazky

Dlouhodobé závazky

Mezi dlouhodobé závazky společnosti XY, a.s., patří **závazky k úvěrovým institucím**. Z hlediska zadlužení společnosti se v plánovaných letech neplánuje další zřízení dlouhodobých bankovních úvěrů. Důvodem pro tak vysoké zadlužení společnosti z roku 2016 byla nabídka velice příznivého úročení. Tento úvěr slouží k financování provozu společnosti XY, a.s. Společnost dosud nevykazovala **závazky z obchodních vztahů**, proto ani v plánovaných letech se nepočítá s jejich zůstatky.

Krátkodobé závazky

Závazky k úvěrovým institucím představují takové závazky, které jsou splatné do jednoho roku. Tyto závazky společnost využívá k dočasnému překlenutí nízké finanční hotovosti. V plánovaných letech je vývoj naplánován tak, aby se potřeba těchto úvěrů zmenšovala. Tyto závazky tvoří poslední plánovanou položku dlouhodobého finančního plánu, která je vypočtena **metodou bilančního principu**, tento způsob plánování je použit pouze pro variantu základní. Pro znázornění rozdílů výsledků ukazatelů likvidity, je ve variantě optimistické a pesimistické ponechána stejná výše těchto závazků a poslední plánovanou položkou jsou krátkodobá finanční aktiva. **Přijaté zálohy** slouží k zaplacení předem, za dodání určitého výkonu. Tyto zálohy jsou uzavřeny smlouvou mezi společností XY, a.s. a jejich zákazníky. Společnost ze zkušeností minulých let a větší opatrnosti, plánuje navýšení těchto záloh v roce 2017 o 10 %. V dalších letech se počítá se stejnou dosaženou výší z roku 2017. Jelikož nebyla nalezena souvislost s výší záloh s hodnotou tržeb, vychází nárůst 10 % z hodnoty dosažené v roce 2016. **Závazky z obchodních vztahů** jsou naplánovány **metodou doby obratu**. Doba obratu těchto závazků trvala v roce 2016 69 dnů. Této doby obratu by chtěla společnost docílit i v plánovaných letech. Pro výpočet se vychází z plánovaných tržeb v jednotlivých letech základní varianty. **Závazky k zaměstnancům** představují hrubé mzdy zaměstnanců ke konci každého roku. V závislosti se snížením počtu zaměstnanců v roce 2017, klesnou i závazky. V roce 2018 se již plánuje zvýšení mezd o 3 %, proto dojde k růstu. V roce 2019 se neplánují žádné další změny a hodnota je plánována stejná, jako v roce 2018. **Závazky ze sociálního zabezpečení a zdravotního pojištění** vyplývají z událostí popsanych u závazků za zaměstnance. Kdy obdobně dojde ke snížení v roce 2017, a následnému zvýšení v roce 2018 a stejné hodnoty v roce 2019. **Zá-**

vazky za státem jsou naplánovány ve stejné výši pro všechny plánované roky, vycházející z roku 2016, a tedy ve výši 7 250 tis. Kč. **Dohadné účty a jiné závazky** nejsou plánovány.

Časové rozlišení

Výdaje příštích období jsou naplánovány ve stejné hodnotě roku 2016 pro všechny plánované roky v hodnotě 1 666 tis. Kč. Dle údajů poskytnutých společností XY, a.s., **výnosy příštích období** budou na konci roku 2017 ve výši 18 442 tis. Kč. V roce 2018 a v roce 2019 se hodnoty těžce plánují, a proto k poměru cizím zdrojům budou plánovány ve výši 4 420 tis. Kč.

Finanční struktura společnosti XY, a.s. v základní variantě je tvořena v roce **2017** cca 20 % vlastním kapitálem a 80 % cizím kapitálem. V roce **2018** se daří tento poměr snižovat na 30 % k 70 % a v roce **2018** 40 % k 60 %.

Tab. 33 Finanční struktura společnosti XY, a.s., v plánovaných letech, základní varianta (Zdroj: vlastní zpracování)

(v tis. Kč)	2017	2018	2019
PASIVA	608058	599268	638894
Vlastní kapitál	109192	162118	240278
ZK	25500	25500	25500
Neroz. VH+ost. fondy	56885	83692	136618
VH běžného období	26807	52926	78160
Cizí zdroje	478778	431064	392530
Rezervy	9246	2946	4646
Dl. závazky	100838	80579	60319
Kr. závazky	368694	347539	327565
ČR	20088	6086	6086

Optimistická varianta

Stejně jako v předešlých komentářích, se bude optimistická varianta měnit pouze v položkách ovlivněných vývojem tržeb. A to z důvodu, že i přes příznivější vývoj společnost neplánuje jiné zamýšlené postupy ve vlastním ani v cizím kapitálu. Dojde tak například ke stejným splátkám dlouhodobých bankovních úvěrů i ke stejnému využití krátkodobých bankovních úvěrů.

Vlastní kapitál

V položkách vlastního kapitálu dojde ke změně pouze v položce nerozděleného zisku minulých let a výsledku hospodaření za běžné účetní období. V souvislosti s vyššími tržbami je očekáván i vyšší *výsledek hospodaření* a následně vyšší *nerozdělený zisk minulých let*.

Cizí zdroje

I zde budou změny jen ve vybraných položkách. Konkrétně se v této variantě změní položka krátkodobých závazků.

Krátkodobé závazky

Veškeré položky krátkodobých závazků vycházejí ze stejných plánů, které jsou popsány v základní variantě. Změna dochází pouze v položce **závazků z obchodních vztahů**, kdy jsou tyto hodnoty naplánovány pomocí **metodou doby obratu**, kdy se vychází z doby obratu závazků z obchodních vztahů z roku 2016 a z plánovaných tržeb pro jednotlivé roky optimistické varianty.

Časové rozlišení

Položky časového rozlišení vycházejí z údajů základní varianty.

Finanční struktura společnosti XY, a.s. v optimistické variantě je tvořena v roce **2017** cca 27 % vlastním kapitálem a 73 % cizím kapitálem. V roce **2018** je tento poměr 48 % k 52 % a v roce **2019** je dosaženo požadovaného poměru 50 % k 50 %.

Tab. 34 Finanční struktura společnosti XY, a.s., v plánovaných letech, optimistická varianta (Zdroj: vlastní zpracování)

(v tis. Kč)	2017	2018	2019
PASIVA	660018	707065	804218
Vlastní kapitál	155474	261755	397789
ZK	25500	25500	25500
Neroz. VH+ost. fondy	56885	129974	236255
VH běžného období	73089	106280	136034
Cizí zdroje	484455	439224	400343
Rezervy	9246	2946	4646
Dl. závazky	100838	80579	60319
Kr. závazky	374371	355699	335378
ČR	20088	6086	6086

Pesimistická varianta

Stejným způsobem, jako varianta optimistická je plánována varianta pesimistická. I přes negativní vývoj tržeb prvního roku, se plánuje stejná výše položek tvořících zdroje krytí aktiv.

Vlastní kapitál

V položkách vlastního kapitálu dojde ke změně pouze v položce nerozděleného zisku minulých let a výsledku hospodaření za běžné účetní období. V souvislosti s nejnižšími plánovanými tržbami je očekáván i nejnižší **výsledek hospodaření** a následně nejnižší **nerozdělený zisk minulých let**. Pozitivní je, že společnost nadále dosahuje kladného výsledku hospodaření.

Cizí zdroje

Opět dojde ke změnám jen ve vybraných položkách. A tedy v položce krátkodobých závazků.

Krátkodobé závazky

Jak již bylo zmíněno, veškeré položky krátkodobých závazků vycházejí ze stejných plánů, které jsou popsány v základní variantě. Změna dochází pouze v položce **závazků z obchodních vztahů**, kdy jsou tyto hodnoty naplánovány pomocí **metodou doby obratu**, kdy se vychází z doby obratu závazků z obchodních vztahů z roku 2016 a z plánovaných tržeb pro jednotlivé roky pesimistické varianty.

Časové rozlišení

Položky časového rozlišení vycházejí z údajů základní varianty.

Finanční struktura společnosti XY, a.s. v pesimistické variantě je tvořena v roce **2017** cca 19 % vlastním kapitálem a 81 % cizím kapitálem. V roce **2018** se daří tento poměr snížit na 23 % k 77 % a v roce **2018** 28 % k 72 %.

Tab. 35 Finanční struktura společnosti XY, a.s., v plánovaných letech, pesimistická varianta (Zdroj: vlastní zpracování)

(v tis. Kč)	2017	2018	2019
PASIVA	581048	552125	541150
Vlastní kapitál	88197	119775	147718
ZK	25500	25500	25500
Neroz. VH+ost. fondy	56885	62697	94275

VH běžného období	5812	31578	27943
Cizí zdroje	472763	426264	387346
Rezervy	9246	2946	4646
Dl. závazky	100838	80579	60319
Kr. závazky	362679	342739	322381
ČR	20088	6086	6086

8.3 Plán peněžních toků

Základní varianta

CF z provozní činnosti se v jednotlivých variantách mění v souvislosti s měnícími položkami pracovního kapitálu. Při výpočtu dochází ke změnám v důsledku zaokrouhlování na tisíce. Záporné **CF z investiční činnosti** v letech 2017 a 2018 lze hodnotit pozitivně, svědčí to o investiční aktivitě společnosti. V posledním plánovaném roce je hodnota nulová z důvodu, že společnost nenakupovala ani neprodávala dlouhodobá aktiva. **CF z finanční činnosti** je tvořen změnami dlouhodobých úvěrů, dosahuje záporným hodnot z důvodu splácení závazků. Ve variantě **základní** se zvýšení peněžních prostředků podaří až v posledním plánovaném roce. V **optimistické** variantě ke zvýšení peněžních prostředků dojde ve všech plánovaných letech. Ve variantě **pesimistické** dojde ke snížení peněžních prostředků ve všech plánovaných letech, příznivé je, že toto snížení klesá.

Tab. 36 Vývoj toků peněžní hotovosti společnosti XY, a.s., v plánovaných letech a v jednotlivých variantách. (Zdroj: vlastní zpracování)

Varianta	Základní			Optimistická			Pesimistická		
	2016	2017	2018	2016	2017	2018	2016	2017	2018
(v tis. Kč)									
Poč. stav PP	154836	138606	107999	154836	182305	203920	154836	120328	67841
Provozní CF	-10493	-6348	45357	33206	45874	101934	-28771	-28228	-4685
Investiční CF	-5000	-4000	0	-5000	-4000	0	-5000	-4000	0
Finanční CF	-737	-20259	-20260	-737	-20259	-20260	-737	-20259	-20260
Změna PP	-16230	-30607	25097	27469	21615	81674	-34508	-52487	-24945
Kon. stav PP	138606	107999	133096	182305	203920	285594	120328	67841	42896

8.4 Zhodnocení variant dlouhodobého finančního plánu

Ukazatele ČPK

Ve **všech** plánovaných variantách je dosaženo **kladného** čistého pracovního kapitálu. Což svědčí o přebytku krátkodobých likvidních aktiv nad krátkodobými zdroji. U ukazatele charakterizující finanční stabilitu společnosti XY, a.s. je **lepších** výsledkům oproti roku

2016 dosaženo i u pesimistické varianty. Doporučených hodnot v rozmezí 30 – 50 % je dosaženo nejdříve ve druhém roce, a to pouze u optimistické varianty.

Tab. 37 Vývoj čistého pracovního kapitálu společnosti XY, a.s., v plánovaných letech a v plánovaných variantách. (Zdroj: vlastní zpracování)

(v tis. Kč)	varianta	2017	2018	2019
ČPK:	základní varianta	40594	58210	127101
	optimistická varianta	86877	157847	284612
	pesimistická varianta	19599	15867	34541
ČPK/OA:	základní varianta	10%	14%	28%
	optimistická varianta	19%	31%	46%
	pesimistická varianta	5%	4%	10%

Ukazatele zadluženosti

Ukazatel **celkové zadluženosti** u odvětví se pohybuje kolem 30 %. Společnost XY, a.s., ve všech plánovaných letech je nad těmito hodnotami. Výraznějšího poklesu celkové zadluženosti dosahuje společnost až v posledním plánovaném roce optimistické a základní varianty. **Míra zadluženosti** postupně klesá. Ke zhoršení ve všech variantách je dosaženo u ukazatele **úrokového krytí**, a to z důvodu dosažení nižších hodnot v položce EBIT. Úrokové krytí by mělo být dle doporučení vyšší než 5. K tomuto doporučení se základní varianta blíží v roce 2018. Výrazný rozdíl u tohoto ukazatele nelze pozorovat ani s optimistickým vývojem hospodaření společnosti XY, a.s.

Tab. 38 Vývoj ukazatelů zadluženosti společnosti XY, a.s., v plánovaných letech a v plánovaných variantách. (Zdroj: vlastní zpracování)

	varianta	2017	2018	2019
Celková zadluženost:	základní varianta	79%	72%	61%
	optimistická varianta	73%	62%	50%
	pesimistická varianta	81%	77%	72%
Míra zadluženosti:	základní varianta	4,38	2,66	1,63
	optimistická varianta	3,12	1,68	1,01
	pesimistická varianta	5,36	3,56	2,62
Úrokové krytí (EBIT):	základní varianta	1,47	2,35	4,38
	optimistická varianta	2,27	3,72	6,88
	pesimistická varianta	1,10	1,81	2,21

Ukazatele rentability

V prvním roce došlo v základní a pesimistické variantě ke snížení **rentability tržeb (ROS)**. Ve variantě optimistické i přes nižší tržby dosažené v roce 2016, vykazuje společnost vyšší rentabilitu. U **rentability aktiv (ROA)** je dosaženo již v prvním roce lepších výsledků oproti roku 2016. Naopak **rentabilita vlastního kapitálu (ROE)** dosahuje i ve variantě optimistické nižších hodnot. Společně s rostoucím poměrem vlastního kapitálu výraznějším v optimistické variantě, postupně klesá i tento ukazatel rentability.

Tab. 39 Vývoj ukazatelů rentability společnosti XY, a.s., v plánovaných letech a v plánovaných variantách. (Zdroj:vlastní zpracování)

	varianta	2017	2018	2019
ROS	základní varianta	3%	5%	7%
	optimistická varianta	7%	9%	11%
	pesimistická varianta	1%	3%	2%
ROA	základní varianta	17%	19%	20%
	optimistická varianta	24%	25%	24%
	pesimistická varianta	13%	16%	12%
ROE	základní varianta	25%	33%	33%
	optimistická varianta	47%	41%	34%
	pesimistická varianta	7%	26%	19%

Ukazatele likvidity

Ukazatel běžné likvidity se převážně pohybuje pod hranicí 1,5. Důležité, ale je, že tato likvidita je vyšší než v roce 2016 a blíží se doporučených hodnot, je tedy **splněn** dílčí **cíl** společnosti XY, a.s. Ve variantě základní a optimistické je u **pohotovosti likvidity** dosaženo doporučených hodnot ve všech plánovaných letech. Ve variantě pesimistické se ukazatelé pohybují mírně pod hodnotu 1. **Hotovostní likvidita** ve výši 0,4 byla naplánována pro výpočet krátkodobých finančních prostředků ve variantě základní. Tento **cíl** byl naplněn.

Tab. 40 Vývoj ukazatelů likvidity společnosti XY, a.s., v jednotlivých letech a v plánovaných variantách. (Zdroj: vlastní zpracování)

	varianta	2017	2018	2019
Běžná likvidity	základní varianta	1,11	1,17	1,39
	optimistická varianta	1,23	1,44	1,85
	pesimistická varianta	1,05	1,05	1,11
Pohotovostní likvidita	základní varianta	1,03	1,07	1,28
	optimistická varianta	1,15	1,35	1,74
	pesimistická varianta	0,97	0,95	1,00

Hotovostní likvidita	základní varianta	0,40	0,40	0,40
	optimistická varianta	0,49	0,57	0,85
	pesimistická varianta	0,33	0,20	0,13

Ukazatele aktivity

K nejrychlejšímu **obratu aktiv** je dosaženo ve variantě pesimistické, a to z důvodu nejmenší výsledné hodnoty celkových aktiv, vzhledem k ostatním variantám. Základní varianta vykazuje rostoucí tendenci, kdy v prvním roce je tato hodnota podobná, dosažené hodnotě z roku 2016. **Obratovost majetku** je v prvním roce pomalejší než v roce 2016 ve všech plánovaných variantách. **Doba obratu zásob, celkových pohledávek a krátkodobých závazků** je vykazována ve stejné hodnotě, jako v roce 2016. Z důvodu uplatnění metody doby obratu.

Tab. 41 Vývoj ukazatelů aktivity společnosti XY, a.s., v jednotlivých letech a v plánovaných variantách. (Zdroj: vlastní zpracování)

	varianta	2017	2018	2019
Obratovost aktiv	základní varianta	1,66	1,85	1,87
	optimistická varianta	1,58	1,63	1,55
	pesimistická varianta	1,68	1,96	2,16
Obratovost majetku	základní varianta	5,22	5,88	6,67
	optimistická varianta	5,39	6,13	6,95
	pesimistická varianta	5,06	5,75	6,52
Doba obratu zásob	základní varianta	11	11	11
	optimistická varianta	11	11	11
	pesimistická varianta	11	11	11
Doba obratu pohledávek	základní varianta	90	90	90
	optimistická varianta	90	90	90
	pesimistická varianta	90	90	90
Doba obratu kr. závazků z obchodních vztahů	základní varianta	69	69	69
	optimistická varianta	69	69	69
	pesimistická varianta	69	69	69

9 KRÁTKODOBÝ FINANČNÍ PLÁN

Podkladem pro zpracování krátkodobého finančního plánu je základní varianta dlouhodobého finančního plánu. Tato varianta je vybrána z důvodu nejpravděpodobnějšího očekávaného vývoje plánovaných položek ve společnosti XY, a.s. Krátkodobý finanční plán je rozpracován do jednotlivých čtvrtletí.

Krátkodobý plán vychází z naplánování **tržeb** v jednotlivých čtvrtletích. Tyto tržby jsou plánovány dle **sezónních** výkyvů. Společnost XY, a.s. v prvním čtvrtletí dosahuje průměrně **35 %** svých celkových tržeb. Ve čtvrtletí druhém společnost dosahuje podobných výsledků, jako ve čtvrtletí předcházejícím, proto je zde také počítáno s **35 %**. Nejslabším čtvrtletím je doba letních prázdnin, kdy je počítáno pouze s **10 %** celkových tržeb. V podzimním období dochází k růstu na **20 %**. Další části výkazu zisku a ztráty, jako položky **výkonové spotřeby** tvoří zejména variabilní náklady, které jsou ovlivněny vývojem tržeb, proto je zde využita metoda procenta tržeb. **Osobní náklady** a **nákladové úroky** jsou naplánovány rovnoměrně. Z investičního plánu jsou naplánovány hodnoty **dlouhodobého majetku** a **odpisů**. Investice do dlouhodobého nehmotného majetku, tedy pořízení IS HELIOS proběhne na začátku července. Na začátku roku 2017 je uskutečněna investice do dlouhodobého hmotného majetku, pořízení osmi vozů a v září pořízení nákladního vozu. Položky **oběžného majetku** jsou naplánovány dle sezónnosti tržeb nebo rovnoměrně. Struktura **vlastního kapitálu** se v jednotlivých čtvrtletích nemění. Položky **cizích zdrojů**, jsou naplánovány stejným způsobem, jako oběžná aktiva., tedy metodou procenta tržeb. Tato metoda není použita u krátkodobých závazků k úvěrovým institucím, zde jsou položky naplánovány tak, aby byl dodržen princip bilanční kontinuity.

Krátkodobý cash flow je vypočítán metodou nepřímou.

Tab. 42 Plánovaný výkaz zisku a ztráty krátkodobého finančního plánu (Zdroj: vlastní zpracování)

(v tis. Kč)	1. Q (k 31.3)	2. Q (k 30.6.)	3. Q (k 30.9.)	4. Q (k 31.12.)
Tržby z prodeje vl. výrobků a služeb	339635	679270	776309	970386
Tržby za prodej zboží	14000	28000	32000	40000
Výkonová spotřeba	274715	549431	627921	784901
Osobní náklady	30977	61955	92932	123909
Úpravy hodnot v provozní oblasti	2209	4418	7042	9251
Ostatní provozní výnosy	4785	9570	14355	19140
Ostatní provozní náklady	2397	4794	7191	9588
Provozní výsledek hospodaření	48122	96243	87578	101876

Výnosové úroky a podobné výnosy	533	1066	1599	2132
Nákladové úroky a podobné náklady	17728	35457	53185	70914
Finanční výsledek hospodaření	-17195	-34391	-51586	-68782
Výsledek hospodaření před zdaněním	30926	61852	35991	33095
Daň z příjmů	1572	3144	4716	6288
Výsledek hospodaření po zdanění	29354	58708	31275	26807
Výsledek hospodaření za účetní období	29354	58708	31275	26807
Čistý obrat za účetní období	358953	717906	824263	1031658

Tab. 43 Plánovaná rozvaha krátkodobého finančního plánu základní varianty (Zdroj: vlastní zpracování)

(v tis. Kč)	1. Q (k 31.3.)	2. Q (k 30.6.)	3. Q (k 30.9.)	4. Q (k 31.12.)
AKTIVA	335198	474409	522166	608058
Dlouhodobá aktiva	193837	191690	195681	193440
DNM	4327	4027	6061	5428
DHM	58620	56773	58730	57122
DFM	130890	130890	130890	130890
Oběžná aktiva	141361	282719	326485	409288
Zásoby	10561	21122	24140	30174
Pohledávky	82288	164573	191461	240508
KFM	48512	97024	110884	138606
ČR	0	0	0	5330
PASIVA	335198	474409	522166	608058
Vlastní kapitál	109192	109192	109192	109192
ZK	25500	25500	25500	25500
Neroz. VH+ost. fondy	56885	56885	56885	56885
VH běžného období	29354	58708	31275	26807
Cizí zdroje	226006	365218	412974	478778
Rezervy	2312	4623	6935	9246
Závazky	223695	360595	406040	469532
ČR	0	0	0	20088

Tab. 44 Plánovaný peněžní tok krátkodobého finančního plánu základní varianty (Zdroj: vlastní zpracování)

(v tis. Kč)	1. Q (k 31.3.)	2. Q (k 30.6.)	3. Q (k 30.9.)	4. Q (k 31.12.)
Stav PP na začátku úč. ob.	154836	48512	97024	110884
Čistý peněžní tok z provozní činnosti	-103940	48696	16845	27905
Čistý peněžní tok z investiční činnosti	-2200	0	-2800	0
Čistý peněžní tok z finanční činnosti	-184	-184	-184	-184
Čisté snížení, resp. zvýšení PP	-106324	48512	13861	27721
Stav PP na konci úč. ob.	48512	97024	110884	138606

10 ZHODNOCENÍ PROJEKTU

Pro zpracování projektu, je důležité jeho zhodnocení. Projektové zhodnocení spočívá ve zpracování časového plánu, rizikové analýzy a nákladové analýzy.

10.1 Časový plán

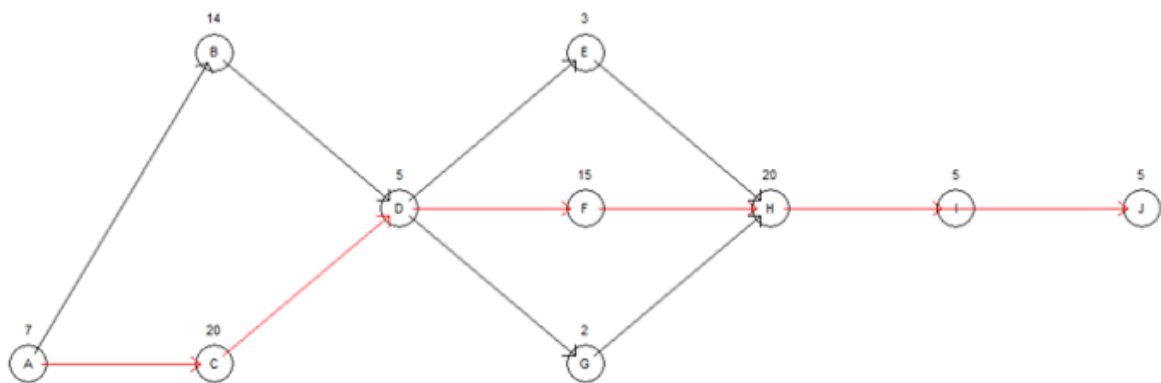
Časový plán projektu je vypracován pomocí síťové analýzy metodou CPM, známou jako metoda kritické cesty. Analýza vychází z určení projektových činností a jejich časovou náročností. Tabulka 45 je vypracována, jako podklad časové analýzy. K vyhodnocení časové analýzy je využit program QM for windows. Tento program slouží k nalezení nejkratší doby realizace projektových činností. Dle programu je nejkratší možná doba trvání realizace projektu 77 dní. Tento výsledek je uveden v obrázku 6, kde kromě nejkratší cesty realizace projektu jsou vypočteny časové rezervy u těch činností, které leží mimo kritickou cestu. Tyto časové rezervy nemění konečnou dobu ukončení projektu. Obrázek 7 znázorňuje kritickou cestu, kterou zobrazuje červená osa. Poslední činností projektu je stanovení odchylek. Tato činnost je naplánována až po roce 2017, kdy dojde k vyhotovení výroční zprávy a společnost bude moci posoudit odchylky skutečně dosažených hodnot od hodnot plánovaných.

Tab. 45 Projektové činnosti pro tvorbu dlouhodobého a krátkodobého finančního plánu (Zdroj: vlastní zpracování)

symbol činnosti	název činnosti	doba trvání (dny)	předcházející činnosti
A	Sběr dat o vybrané společnosti	7	-
B	Provedení externích analýz	14	A
C	Provedení interních analýz	20	A
D	Vyhodnocení analýz	5	B, C
E	Sestavení cílů společnosti	3	D
F	Sestavení plánu tržeb	15	D
G	Sestavení plánu investic	2	D
H	Tvorba dlouhodobého finančního plánu	20	E, F, G
I	Tvorba krátkodobého finančního plánu	5	H
J	Závěrečné hodnocení projektu	5	H, I

Activity	Activity time	Early Start	Early Finish	Late Start	Late Finish	Slack
Project	77					
A	7	0	7	0	7	0
B	14	7	21	13	27	6
C	20	7	27	7	27	0
D	5	27	32	27	32	0
E	3	32	35	44	47	12
F	15	32	47	32	47	0
G	2	32	34	45	47	13
H	20	47	67	47	67	0
I	5	67	72	67	72	0
J	5	72	77	72	77	0

Obr. 6 Řešení časové analýzy v programu QM for windows



Obr. 7 Kritická cesta řešená pomocí programu QM for windows

10.2 Riziková analýza

Zahrnutí rizikové analýzy do přípravy projektu je důležité z hlediska řízení a eliminace rizik. K vyhodnocení míry nebezpečí rizika se používá tzv. váha rizika. Váha rizika je dána součinem pravděpodobnosti výskytu rizika a stupněm rizika. Platí, že čím je vyšší váha rizika, tím je riziko nebezpečnější.

Při tvorbě dlouhodobého a krátkodobého finančního plánu je vyhodnoceno 7 rizik. Mezi rizika významná patří možnost **numerické chyby**, která by mohla zkusit naplánované hodnoty. Vzhledem k provázanosti položek účetních výkazů je pravděpodobnost neodhalení chyby malá. Dalším rizikem s vysokou vahou je **nedostatek poskytnutých informací společností XY, a.s.**, k eliminaci tohoto rizika je možné předejít navázáním efektivní komunikace se společností. Stejným způsobem lze eliminovat riziko **mylného vyhodnocení finančním ukazatelů**. Je zde také důležité mít na mysli vztahy mezi jednotlivými ukazate-

li. Příkladem je ukazatel multiplikátoru vlastního kapitálu, kdy z jeho výsledků je patrné, že při zvýšení zadluženosti se společnosti XY, a.s. zvýší rentabilita vlastního kapitálu. Ovšem další zadlužení by velice negativně ovlivnilo likviditu společnosti a finanční stabilitu. K rizikům s menší vahou nebezpečí patří riziko **změny investičního plánu**, který by ovlivnil plánované hodnoty účetních výkazů, eliminace tohoto rizika spočívá v ujištění investičních záměrů společností. Dále by projekt ovlivnily **výrazné a neočekávané změny makrookolí a mikrookolí**. Tyto změny jsou v projektu částečně eliminovány nižší vahou při stanovení plánovaných tržeb společnosti. Další eliminací je tzv. **citlivostní analýza**, která je v projektu vyjádřena variantním řešením základní varianty dlouhodobého a krátkodobého finančního plánu. Právě varianta optimistická a pesimistická vyjadřuje možné změny vývoje okolních faktorů, jako je cena vstupů nebo vývoj poptávky. Nejméně nebezpečným rizikem je **změna účetních metod** společnosti, ke které by došlo v průběhu realizace projektu.

Tab. 46 Stupnice k vyhodnocení rizik projektu (vlastní zpracování)

Pravděpodobnost výskytu rizika	Stupeň rizika
1 – nepravděpodobná	1 – nevýznamný
2 – malá	2 – mírný
3 – pravděpodobná	3 – významný
4 – častá a velice pravděpodobná	4 – nepřijatelný

Tab. 47 Analýza rizik projektu tvorby dlouhodobého a krátkodobého finančního plánu (vlastní zpracování)

riziko	pravděpodobnost výskytu rizika	stupeň rizika	váha rizika
Nedostatek informací poskytnutých společností XY, a.s.	2	3	6
Změna účetních metod ve společnosti XY, a.s.	1	2	2
Numerická chyba při výpočtech	2	4	8
Mylné posouzení ukazatelů finanční analýzy	2	3	6
Změna v investičním plánu	1	3	3
Výrazná změna vývoje makrookolí	1	3	3
Výrazná změna vývoje mikrookolí	1	3	3

10.3 Nákladová analýza

Pro využití projektu i v dalších letech, je nutné, aby společnost XY, a.s. určila zaměstnance odpovědného za finanční plánování. Volbou tak může být ekonom společnosti XY, a.s., či hlavní účetní. Společnost může zvážit pořízení softwaru, určený pro finanční řízení. V tabulce 48 jsou uvedeny příklady počítačové podpory sloužící k tomuto účelu. Pokud časová vytíženost zaměstnanců ekonomického oddělení nedovolí další zařazení plánovacích aktivit, měla by společnost zvážit přijetí dalšího zaměstnance. Společnost XY, a.s. i přes svou výši obrátu a počtu zaměstnanců věnuje controllingu velice malou pozornost. Vzhledem k finanční situaci společnosti a velice konkurenčního okolí, je mým doporučením vytvoření pozice controllera. Je zde také možnost využití externích služeb. Mezi výhody využití outsourcingu lze zařadit pravděpodobnost vysoké odbornosti nabízených služeb, a pokud náklady budou nižší než mzda potenciálního přijatého zaměstnance, je výhodou i úspora nákladů. Nevýhodou je, že externí pracovník nezíská tolik informací, jako zaměstnanec pracující ve firmě. Další nevýhodou můžou představovat citlivé informace společnosti, které by si měla společnost chránit kvůli konkurenci, je zde riziko úniku těchto informací nebo je společnost odmítne sdělit a plánování nebude dosahovat tak vysoké kvality.

Tab. 48 Programy pro počítačovou podporu finančního plánování (Zdroj: vlastní zpracování)

název programu	vlastnosti	funkce	základní cena
STRATEX Controlling	flexibilita další propojení s IS	plánování výnosů a nákladů	36 000 Kč
		modelování peněžních toků dle scénářů	
FAF	podpůrný program sloužící ke zpracování finanční analýzy	plánování ukazatelů finanční analýzy	14 500 Kč
FIMIS	plánování v různých měnách jednoduché ovládání	modelování plánovaných činností firmy	950 Kč/měs.

11 NÁVRHY A DOPORUČENÍ

Společnost XY, a.s. svými podnikatelskými aktivitami dosahuje nejvyšších tržeb za prodej svých služeb. Jelikož společnost neuzavírá dlouholeté spolupráce se svými obchodními partnery, je plánování tržeb velice závislé na zkušenostech a dovednostech obchodních manažerů společnosti. **Doporučením** pro zvýšení tržeb je například větší orientace na marketing, který by měl více usilovat o propagaci společnosti. **Návrhem** je účast na stavebních veletrzích, v tuzemsku i zahraničí. Tímto způsobem se společnost zviditelní, může zde získat příležitosti ve formě nových kontaktů, a také získá obraz o konkurenčních produktech a převládajícím poptávkovém trendu u zákazníků.

Pro sestavení dlouhodobého finančního plánu je vycházeno z **dílčích** cílů společnosti, které vedou k maximalizaci tržní hodnoty podniku. Prvním a splněným cílem je **dosazení zisku** v každém plánovaném roce. Tato podmínka je splněna i ve variantě pesimistické. K udržení této podmínky slouží další splněné cíle společnosti.

Takovým cílem je **finanční úspora** nákladových položek, která je nejznatelnější ve variantě optimistické. **Doporučení** pro optimalizaci nákladových položek spočívá v propracovanější **logistice** společnosti. Špatná komunikace a chaotické rozdělení kompetencí s sebou přináší například zvýšené náklady pohonných hmot, způsobené mnohdy zbytečnými výjezdy. Příkladem je situace, kdy jsou zaměstnanci vysláni na služební cestu a společnost v té době ještě nemá zabezpečený dostatečný materiál nebo ještě není objekt připraven pro realizaci služeb dodávaných společností XY, a.s. Společnosti tak vznikají náklady vynaložené na pracovní cesty zaměstnanců a náklady oportunitní. **Doporučením** je zabezpečit lepší provázanost spolupráce obchodního manažera se zákazníkem společnosti. **Navrhují**, aby se společnost zaměřila na sjednané smluvní podmínky s odběrateli a dodavateli, které by ji chránily před náklady placenými společností za chyby ze strany obchodních partnerů. Dále jsou to například dálniční známky, které jsou pořizovány na všechny vozy ve společnosti. Přitom zhruba 10 vozů je určeno pro přemísťování mezi budovami společnosti a pro potřeby v blízkém okolí. **Doporučením** je pro tyto vozy dálniční známky nepořizovat. Mnohem významnější je položka spotřeby materiálu. Přebytečný materiál je mnohem hůře prodejný a přináší s sebou například náklady na skladování nebo likvidaci. Je třeba **zajištění lepší techniky** pro kalkulaci materiálové spotřeby. **Celkovým návrhem** pro zlepšení těchto problémů, je **zavedení pravidelných schůzí** zaměstnanců v jednotlivých odděle-

ních. Přímé rozdělení činností, úkolů, a určení odpovědné osoby za jejich dosažení, by mělo eliminovat nákladové položky.

Problematika čistého pracovního kapitálu a likvidity spočívá ve velikosti krátkodobých aktiv a pasiv. Kladná hodnota čistého pracovního kapitálu je dosažena vyšším podílem oběžného majetku. Oběžný majetek je tvořen položkami různé likvidity. Pro dosažení tzv. finančního polštáře je podmínkou zvýšení hotovostní likvidity, právě zvýšení hotovostní likvidity představuje další cíl pro plánovaný rok. Mým **doporučením** bylo pro zpracování finančního plánu určit hotovostní likviditu ve výši 0,4. **Návrhem** pro udržení této likvidity i v dalších letech je například zvýšení příjmů ve formě rychlejšího inkasa pohledávek. **Návrh**, který byl již v plánu realizovaný, bylo zvýšení přijatých záloh o 10 %. S tímto návrhem společnost souhlasila.

Vedení společnosti doposud nevěnovalo plánování velkou pozornost. Jelikož se společnosti nedaří dosáhnout takové ziskovosti, jako před deseti lety, především z důvodu nárůstu konkurence, zvažuje další metody řízení. Již v hodnocení projektu u nákladové analýzy, jsem uvedla mé doporučení pro společnost XY, a.s. Tímto **doporučením** je zavedení aktivity finančního plánování různými možnostmi. Za nejlepší variantu považuji posílení ekonomického oddělení obsazením například pozicí controllera, odpovědného pracovníka za řízení financí podniku.

Závěrečné doporučení se orientuje na zajištění efektivnosti projektu tvorby dlouhodobého a krátkodobého finančního plánu. Po předání dlouhodobého finančního plánu je zapotřebí na něm pravidelně pracovat. Jeho aktualizace a pružné reakce na změny prostředí ovlivňující vývoj společnosti XY, a.s., zabezpečují zpřesňování plánovaných položek. **Navrhují** společnosti, aby pro aktualizaci plánu zpracovávala **variační analýzu**. Variační analýza představuje nástroj pro kontrolu plnění plánu. Spočívá ve sledování významných výnosových a nákladových položek. Především se jedná o stanovení odchylek. Důležité je, identifikovat příčinu odchylky a nalezení nejvíce informací pro úpravu dalšího plánovaného vývoje. Příčiny typu, změny cen vstupů jsou lehce identifikovatelné dodavatelskou smlouvou. V takovém případě pokud je to možné, je řešením vyhledat jiného dodavatele. Náročnější je identifikace u odchylek v tržbách. Těmto odchylkám společnost může jedinečně předcházet neustálým analyzováním potřeb zákazníků. Těmito kroky by společnost měla přispět k efektivnímu řízení společnosti.

ZÁVĚR

Cílem této diplomové práce bylo sestavení dlouhodobého a krátkodobého finančního plánu společnosti XY, a.s. Dlouhodobý finanční plán pro tři následující období byl sestaven ve třech variantách. Cílem varianty základní bylo, co nejlépe odhadnout budoucí vývoj jednotlivých položek účetních výkazů společnosti XY, a.s. a dále jej vyjádřit v jednotlivých čtvrtletích roku 2017. Varianta optimistická a pesimistická se liší podle očekávaného vývoje tržeb a úspory nákladů.

Podkladem pro zpracování finančních plánů se staly teoretické poznatky tvořící teoretickou část práce, kde byla zpracována problematika finančního plánování. Část praktická se zaměřila na analytickou a projektovou oblast. Cílem analytické části bylo zpracování strategické analýzy, která se stala východiskem pro tvorbu finančních plánů. Strategická analýza se zaměřila na externí a interní okolí společnosti XY, a.s. K poznatkům externího okolí byla použita PEST analýza, analýza odvětvové oblasti CZ – NACE 43 a Porterův pětifaktorový model. Při analýze interního okolí byla provedena finanční analýza společnosti XY, a.s., a srovnána s příslušným odvětvím. Analytickou oblast završila SWOT analýza.

Na základě těchto analýz, informací doplněných společností XY, a.s. a za pomoci ekonometrických metod, byl stanoven vývoj tržeb z prodeje vlastních výrobků a služeb pro plánované tříleté období. Pro odhad dynamických položek účetních výkazů dlouhodobého finančního plánu byla použita metoda procenta tržeb. U položek pracovního kapitálu se nejčastěji pracovalo s metodou doby obratu. Ostatní položky byly naplánovány dle doplňujících interních materiálů společnosti XY, a.s. Pro čtvrtletní plánování roku 2017 bylo využito informací o velikosti tržeb ovlivněných sezónností. Další položky byly plánovány metodou procenta tržeb nebo rovnoměrně.

Pro společnost XY, a.s., byl rok 2016 významný z hlediska změny jejího budoucího řízení. Nový vlastník společnosti si je vědom dynamických změn okolí a nutnosti specifitějšího finančního řízení. Zavedením finančního plánování si společnost lépe uvědomí jakým způsobem, jakými pravidly a za jaké taktiky bude dosaženo strategie. A právě z důvodu, že společnost XY, a.s. dlouhodobě nesjednává zakázky, je pro společnost důležité plánovat ve více variantních řešeních. V závěru práce byly stanoveny návrhy a doporučení pro společnost XY, a.s., a to z pohledu doporučení pro udržení vývoje jednotlivých položek plánů, a doporučení pro další činnost s dlouhodobým finančním plánem.

SEZNAM POUŽITÉ LITERATURY

- ABRAMS, Rhonda, 2014. *Successful business plan secrets & strategies: America's best-selling business plan guide!* 6th ed. Palo Alto: PlanningShop, 430 s. ISBN 978-1-933895-46-8.
- BAŘINOVÁ, Dagmar a Iveta VOZŇÁKOVÁ, 2005. *Vyhodnocení a využití účetních výkazů pro manažery, společníky a akcionáře*. 1. vyd. Praha: Grada, 99 s. ISBN 802471115X.
- BREALEY, Richard A., Stewart C. MYERS a Franklin ALLEN, 2017. *Principles of corporate finance*. 11th ed. New York: McGraw-Hill Education, 896 s. ISBN 978-1-259-25333-1.
- CROSSON, Susan V. a Belverd E. NEEDLES, 2014. *Managerial accounting*. 10th ed. Mason, Ohio: South-Western/Cengage Learning, 614 s. ISBN 978-1-133-95896-3.
- Česká národní banka, © 2003-2017. Oslabení koruny. *Čnb.cz*. [online]. [cit. 2017-03-12]. Dostupné z: http://www.cnb.cz/cs/menova_politika/oslabeni_koruny/index.
- Český statistický úřad, 2017. Obyvatelstvo. *Czso.cz*. [online]. [cit. 2017-03-10]. Dostupné z: https://www.czso.cz/csu/czso/obyvatelstvo_lide
- Český statistický úřad, 2017. Zaměstnanost, nezaměstnanost. *Czso.cz*. [online]. [cit. 2017-03-10]. Dostupné z: http://www.czso.cz//csu/czso/zamestnanost_nezamestnanost_prace
- DLUHOŠOVÁ, Dana, 2010. *Finanční řízení a rozhodování podniku: analýza, investování, oceňování, riziko, flexibilita*. 3. vyd. Praha: Ekopress, 225 s. ISBN 978-80-86929-68-2.
- DVOŘÁČEK, Jiří a Peter SLUNČÍK, 2012. *Podnik a jeho okolí: jak přežít v konkurenčním prostředí*. 1. vyd. Praha: C.H. Beck, 173 s. ISBN 978-80-7400-224-3.
- EET. money, ©2016. Elektronická evidence tržeb od A do Z. *EET.money*. [online]. [cit. 2017-03-06]. Dostupné z: <http://eet.money.cz/koho-se-tyka-elektronicka-evidence-trzeb>
- Finanční správa, © 2013-2017. EET. *Financnisprava.cz*. [online]. [cit. 2017-03-07]. Dostupné z: <http://www.financnisprava.cz/cs/financni-sprava/eet>
- Finanční správa, © 2013-2017. Daně a pojistné. *Financnisprava.cz*. [online]. [cit. 2017-03-08]. Dostupné z: (<http://www.financnisprava.cz/cs/dane-a-pojistne/dane/dan-z-prijmu/pravnicke-osoby/obecne-informace>)
- FOTR, Jiří, 2012. *Tvorba strategie a strategické plánování: teorie a praxe*. 1. vyd. Praha: Grada, 381 s. ISBN 978-80-247-3985-4.

FOTR, Jiří a Jiří HNILICA, 2014. Aplikovaná *analýza rizika ve finančním managementu a investičním rozhodování*. 2. vyd. Praha: Grada, 299 s. ISBN 978-80-247-5104-7.

FOTR, Jiří a Lenka ŠVECOVÁ, 2010. *Manažerské rozhodování: postupy, metody a nástroje*. 2. vyd. Praha: Ekopress, 474 s. ISBN 978-80-86929-59-0.

GRÜNWARD, Rolf a Jaroslava HOLEČKOVÁ, 2008. *Finanční analýza a plánování podniku*. 3. vyd. Praha: Oeconomica, 180 s. ISBN 978-80-245-1108-5.

HINDLS, Richard, 2007. *Statistika pro ekonomy*. 8. vyd. Praha: Professional Publishing, 415 s. ISBN 978-80-86946-43-6.

ČTK, 2017. Ihned, © 1996-2017. Ruská ekonomika. *Byznys.ihned.cz*. [online]. [cit. 2017-03-15]. Dostupné z: <http://byznys.ihned.cz/c1-65518710-ruska-ekonomika-zpomalila-pokles-na-0-4-procenta-podle-svetove-banky-hdp-zeme-pristi-rok-poroste>

Hovorková, 2016. Finance iDnes, © 1999-2017. Sociální pojištění ve světě – srovnání. *Finance.idnes.cz*. [online]. [cit. 2017-03-09]. Dostupné z: http://finance.idnes.cz/socialni-pojisteni-ve-svete-srovnani-dwy-/podnikani.aspx?c=A160930_093155_podnikani_kho/

JAKUBÍKOVÁ, Dagmar, 2013. *Strategický marketing: strategie a trendy*. 2. vyd. Praha: Grada, 362 s. ISBN 978-80-247-4670-8.

JANATKA, František, 2011. *Rizika v komerční praxi*. 1. vyd. Praha: Wolters Kluwer Česká republika, 316 s. ISBN 978-80-7357-632-5.

KARLÍČEK, Miroslav, 2016. *Marketingová komunikace: jak komunikovat na našem trhu*. 2. vyd. Praha: Grada Publishing, 221 s. ISBN 978-80-247-5769-8.

KEŘKOVSKÝ, Miloslav a Petr NOVÁK, 2015. *Finanční strategie: krok za krokem*. 1. vyd. Praha: C.H. Beck, 204 s. ISBN 978-80-7400-562-6

KISLINGEROVÁ, Eva, 2011. *Nová ekonomika: nové příležitosti?*. 1. vyd. Praha: C.H. Beck, 322 s. ISBN 978-80-7400-403-2

KISLINGEROVÁ, Eva, 2010. *Podnik v časech krize: jak se dostat do potíží a jak se dostat z potíží - zkušenosti ze světové recese let 2007 až 2009*. 1. vyd. Praha: Grada, 206 s. ISBN 978-80-247-3136-0.

Klehňová Michaela, 2016. Statistikaamy. České školství. *Statistikaamy.cz* [online]. [cit. 2017-03-06]. Dostupné z <http://www.statistikaamy.cz/2016/01/ceske-skolstvi-ocima-oecd/>

KNÁPKOVÁ, Adriana, Drahomíra PAVELKOVÁ a Karel ŠTEKER, 2013. *Finanční analýza: komplexní průvodce s příklady*. 2. vyd. Praha: Grada, 236 s. ISBN 978-80-247-4456-8

KOCMANOVÁ, Alena, 2013. *Ekonomické řízení podniku*. 1. vyd. Praha: Linde Praha, 358 s. ISBN 978-80-7201-932-8.

KORÁB, Vojtěch a Mária REŽŇÁKOVÁ, 2007. *Podnikatelský plán*. 1. vyd. Brno: Computer Press, 216 s. ISBN 978-80-251-1605-0.

KRÁL, Miloš, 2010. *Mezinárodní finance*. 1. vyd. Žilina: GEORG, 329 s. ISBN 978-80-89401-08-6.

LANDA, Martin a Michal POLÁK, 2008. *Ekonomické řízení podniku*. 1. vyd. Brno: Computer Press, 198 s. ISBN 978-80-251-1996-9.

Makroekonomická predikce – leden 2017. Ministerstvo financí České republiky © 2005-2013. *Mfcr.cz*. [online]. [cit. 2017-03-01]. Dostupné z: <http://www.mfcr.cz/cs/verejny-sektor/makroekonomika/makroekonomicka-predikce/2017/makroekonomicka-predikce-leden-2016-23826>

Makroekonomická predikce – leden 2017. Ministerstvo financí České republiky © 2005-2013. *Mfcr* [online]. [cit. 2017-03-01]. Dostupné z: <http://www.mfcr.cz/cs/verejny-sektor/makroekonomika/makroekonomicka-predikce/2017/makroekonomicka-predikce-leden-2017-27446>

MAREK, Petr, 2009. *Studijní průvodce financemi podniku*. 2. vyd. Praha: Ekopress, 634 s. ISBN 978-80-86929-49-1.

MARINIČ, Pavel, 2008. *Finanční analýza a finanční plánování ve firemní praxi*. 1. vyd. Praha: Oeconomica, 191 s. ISBN 978-80-245-1397-3.

Ministerstvo průmyslu a obchodu. Analytické materiály a statistiky, ©2005. *Mpo.cz*. [online]. [cit. 2017-03-01]. Dostupné z: <http://www.mpo.cz/cz/ministr-a-ministerstvo/analyticke-materialy/>

MULAČOVÁ, Věra a Petr MULAČ, 2013. *Obchodní podnikání ve 21. století*. 1. vyd. Praha: Grada, 520 s. ISBN 978-80-247-4780-4.

PRITCHARD, Carl L., 2015. *Risk management: concepts and guidance*. 5th ed. Boca Raton: CRC Press, Taylor & Francis Group, 442. ISBN 978-1-4822-5845-5.

- ROSS, Stephen A., Randolph WESTERFIELD a Bradford D. JORDAN, 2016. *Fundamentals of corporate finance*. 11 ed. New York: McGraw-Hill Education, 913 s. ISBN 978-0-07-786170-4.
- RŮČKOVÁ, Petra a Michaela ROUBÍČKOVÁ, 2012. *Finanční management*. 1. vyd. Praha: Grada, 290 s. ISBN 978-80-247-4047-8.
- SEDLÁČEK, Jaroslav, 2010. *Cash flow*. 2. vyd. Brno: Computer Press, 191 s. ISBN 978-80-251-3130-5.
- SEDLÁČKOVÁ, Helena a Karel BUCHTA, 2006. *Strategická analýza*. 2. vyd. Praha: C.H. Beck, 121 s. ISBN 8071793671.
- SYNEK, Miloslav a Eva KISLINGEROVÁ, 2015. *Podniková ekonomika*. 6. vyd. Praha: C.H. Beck, 526 s. ISBN 978-80-7400-274-8.
- ŠMÍDA, Filip, 2003. *Strategie v podnikové praxi*. 1. vyd. Praha: Professional Publishing, 219 s. ISBN 8086419398.
- Váchal 2016. Aktuálně © 1999-2017. Jak dostat stavebnictví z krize. *Zprávy.aktuálně.cz*. [online]. [cit. 2017-03-01]. Dostupné z: <https://zpravy.aktualne.cz/ekonomika/jak-dostat-stavebnictvi-z-krize-pomoci-ma-nove-ministerstvo/r~c2693580032311e781eb0025900fea04/>
- VÁCHAL, Jan a Marek VOCHOZKA, 2013. *Podnikové řízení*. 1. vyd. Praha: Grada, 685 s. ISBN 978-80-247-4642-5.
- VEBER, Jaromír a Jitka SRPOVÁ, 2012. *Podnikání malé a střední firmy*. 3. vyd. Praha: Grada, 332 s. ISBN 978-80-247-4520-6.
- VOCHOZKA, Marek, 2011. *Metody komplexního hodnocení podniku*. 1. vyd. Praha: Grada, 246 s. ISBN 978-80-247-3647-1.
- XY, 2013 – 2016. Výroční zpráva společnosti. *Veřejný rejstřík a sbírka listin*. [online]. [cit. 2017-02-02]. Dostupné z: <http://www.or.justice.cz>
- ZEMÁNEK, Pavel a Jiří KONEČNÝ, 2013. *Finanční řízení podniku*. 1. vyd. Zlín: Univerzita Tomáše Bati, 84 s. ISBN 978-80-7454-115-5.
- ŽÁČEK, Vladimír, 2016. *Management podniku*. 2. vyd. Praha: České vysoké učení technické v Praze, 185 s. ISBN 978-80-01-05980-7.

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

SEZNAM POUŽITÝCH SYMBOLŮ A ZKRATEK

A	Aktiva
CF	Cash flow
ČPK	Čistý pracovní kapitál
ČR	Časové rozlišení
DFM	Dlouhodobý finanční majetek
DHM	Dlouhodobý hmotný majetek
DNM	Dlouhodobý nehmotný majetek
EBIT	Zisk před zdaněním a úroky
IS	Informační systém
KFM	Krátkodobý finanční majetek
MPO	Ministerstvo průmyslu a obchodu
OA	Oběžná aktiva
PMR	Povinné minimální rezervy

SEZNAM OBRÁZKŮ

Obr. 1 Model pěti sil	24
Obr. 2 Organizační struktura společnosti v roce 2016.....	40
Obr. 3 Znárodnění strategické analýzy	41
Obr. 4 SWOT analýza společnosti XY, a.s.....	63
Obr. 5 Zakázková naplněnost jednotlivých variant společnosti XY, a.s	69
Obr. 6 Řešení časové analýzy v programu QM for windows.....	96
Obr. 7 Kritická cesta řešená pomocí programu QM for windows.....	96

SEZNAM GRAFŮ

Graf 8	Vývoj počtu zaměstnanců ve společnosti XY,a.s.....	42
Graf 9	Vývoj likvidity společnosti XY, a.s., v letech 2013 – 2016.....	59
Graf 10	Vývoj likvidity odvětví v letech 2013-2015.....	59
Graf 11	Vývoj rentability společnosti XY,a.s., v letech 2013-2016.....	60
Graf 12	Vývoj rentability odvětví, v letech 2013 – 2015.....	60
Graf 13	Spider analýza společnosti XY, a.s., a odvětví v roce 2015.....	62
Graf 7	Výsledky indexu IN05 u společnosti XY, a.s., v letech 2013-2016.....	63

SEZNAM TABULEK

Tab. 1 Vývoj ekonomických ukazatelů v ČR v letech 2012 – 2018	44
Tab. 2 Údaje z odvětví v letech 2013-2015	46
Tab. 3 Majetková horizontální a vertikální struktura společnosti XY, a.s., v letech 2013-2016.....	49
Tab. 4 Majetková horizontální a vertikální struktura odvětví v letech 2013-2015.....	50
Tab. 5 Finanční horizontální a vertikální struktura společnosti XY, a.s., v letech 2013-2016.....	51
Tab. 6 Finanční horizontální a vertikální struktura odvětví v letech 2013-2015.....	51
Tab. 7 Horizontální a vertikální analýza výnosů společnosti XY, a.s., v letech 2013- 2016.....	52
Tab. 8 Horizontální a vertikální analýza vybraných položek výnosů odvětví v letech 2013-2015.....	52
Tab. 9 Horizontální a vertikální analýza nákladů společnosti XY, a.s., v letech 2013- 2016.....	53
Tab. 10 Horizontální a vertikální analýza vybraných položek nákladů odvětví v letech 2013-2015	53
Tab. 11 Vývoj přidané hodnoty a výsledku hospodaření společnosti XY, a.s., v letech 2013-2016.....	54
Tab. 12 Dělení hospodářského výsledku před úroky a zdaněním společnosti XY, a.s., v letech 2013-2016	55
Tab. 13 Vývoj toků peněžní hotovosti v letech 2013-2016.....	55
Tab. 14 Vývoj čistého pracovního kapitálu ve společnosti XY,a.s., v letech 2013- 2016. A odvětví v letech 2013-2015.	56
Tab. 15 Vývoj ukazatelů zadluženosti ve společnosti XY,a.s., v letech 2013-2016. A odvětví v letech 2013-2015	57
Tab. 16 Vývoj aktivity společnosti XY,a.s., v letech 2013-2016. A odvětví v letech 2013-2015.....	60
Tab. 17 Porovnání poměrových ukazatelů společnosti XY, a.s., a odvětví v roce 2015.....	61
Tab. 18 Multiplikátor vlastního kapitálu společnosti XY, a.s., v letech 2013-2016	65
Tab. 19 Výpočet váženého průměru	67

Tab. 20 Vývoj tržeb z prodeje vlastních výrobků a služeb v jednotlivých variantách pro plánované roky.....	69
Tab. 21 Výnosy společnosti XY, a.s., v plánovaných letech, základní varianta.....	70
Tab. 22 Výnosy společnosti XY, a.s., v plánovaných letech, optimistická varianta.....	71
Tab. 23 Výnosy společnosti XY, a.s., v plánovaných letech, pesimistická varianta.....	71
Tab. 24 Odpisy nehmotného a hmotného majetku společnosti XY, a.s., v plánovaných letech.....	75
Tab. 25 Změna stavu rezerv společnost XY, a.s., v plánovaných letech.....	75
Tab. 26 Náklady společnosti XY, a.s., v plánovaných letech, základní varianta.....	76
Tab. 27 Náklady společnosti XY, a.s., v plánovaných letech, optimistická varianta.....	77
Tab. 28 Náklady společnosti XY, a.s., v plánovaných letech, pesimistická varianta.....	78
Tab. 29 Položky výsledku hospodaření společnosti XY, a.s., v plánovaných letech a v plánovaných variantách.....	78
Tab. 30 Majetková struktura společnosti XY, a.s., v plánovaných letech, základní varianta.....	81
Tab. 31 Majetková struktura společnosti XY, a.s., v plánovaných letech, optimistická varianta.....	82
Tab. 32 Majetková struktura společnosti XY, a.s., v plánovaných letech, pesimistická varianta.....	83
Tab. 33 Finanční struktura společnosti XY, a.s., v plánovaných letech, základní varianta.....	86
Tab. 34 Finanční struktura společnosti XY, a.s., v plánovaných letech, optimistická varianta.....	87
Tab. 35 Finanční struktura společnosti XY, a.s., v plánovaných letech, pesimistická varianta.....	88
Tab. 36 Vývoj toků peněžní hotovosti společnosti XY, a.s., v plánovaných letech a v jednotlivých variantách.....	89
Tab. 37 Vývoj čistého pracovního kapitálu společnosti XY, a.s., v plánovaných letech.....	90
Tab. 38 Vývoj ukazatelů zadluženosti společnosti XY, a.s., v plánovaných letech a v plánovaných variantách.....	90
Tab. 39 Vývoj ukazatelů rentability společnosti XY, a.s., v plánovaných letech a v plánovaných variantách.....	91

Tab. 40 Vývoj ukazatelů likvidity společnosti XY, a.s., v jednotlivých letech a v plánovaných variantách	91
Tab. 41 Vývoj ukazatelů aktivity společnosti XY, a.s., v jednotlivých letech a v plánovaných variantách	92
Tab. 42 Plánovaný výkaz zisku a ztráty krátkodobého finančního plánu	93
Tab. 43 Plánovaná rozvaha krátkodobého finančního plánu základní varianty	94
Tab. 44 Plánovaný peněžní tok krátkodobého finančního plánu základní varianty	94
Tab. 45 Projektové činnosti pro tvorbu dlouhodobého a krátkodobého finančního plánu	95
Tab. 46 Stupnice k vyhodnocení rizik projektu	97
Tab. 47 Analýza rizik projektu tvorby dlouhodobého a krátkodobého finančního plánu	97
Tab. 48 Programy pro počítačovou podporu finančního plánování	98

SEZNAM PŘÍLOH

Příloha P I: Dlouhodobý plánovaný VZZ XY, a.s., základní varianta

Příloha P II: Dlouhodobá plánovaná rozvaha XY, a.s., základní varianta

Příloha P III: Dlouhodobý plánovaný CF XY, a.s., základní varianta

Příloha P IV: Dlouhodobý plánovaný VZZ XY, a.s., optimistická varianta

Příloha P V: Dlouhodobá plánovaná rozvaha XY, a.s., optimistická varianta

Příloha P VI: Dlouhodobý plánovaný CF XY, a.s., optimistická varianta

Příloha P VII: Dlouhodobý plánovaný VZZ XY, a.s., pesimistická varianta

Příloha P VIII: Dlouhodobá plánovaná rozvaha XY, a.s., pesimistická varianta

Příloha P IX: Dlouhodobý plánovaný CF XY, a.s., pesimistická varianta

Příloha P X: Krátkodobý plánovaný VZZ XY, a.s., základní varianta

Příloha P XI: Krátkodobá plánovaná rozvaha XY, a.s., základní varianta

Příloha P XII: Krátkodobý plánovaný CF XY, a.s., základní varianta

Příloha P XIII: Plán investic XY, a.s.

Příloha P XIV: Plán odpisů plánovaných investic

**PŘÍLOHA P I: DL. PLÁNOVANÝ VZZ XY, A.S., ZÁKLADNÍ
VARIANTA**

(v tis. Kč)	2017	2018	2019
Tržby z prodeje vlastních výrobků a služeb	970386	1067425	1152819
Tržby za prodej zboží	40000	40000	40000
Výkonová spotřeba	784901	860591	927199
Náklady vynaložené na prodané zboží	28000	28000	28000
Spotřeba materiálu a energie	388154	426970	461128
Služby	368747	405621	438071
Změna stavu zásob vlastní činnosti	0	0	0
Aktivace	0	0	0
Osobní náklady	123909	135679	135679
Mzdové náklady	90707	93327	93327
Náklady na sociální zabezpečení, zdravotní pojištění a ostatní náklady	33203	42351	42351
Náklady na sociální zabezpečení a zdravotní pojištění	30496	39644	39644
Ostatní náklady	2707	2707	2707
Úpravy hodnot v provozní oblasti	9251	9291	8679
Úpravy hodnot dlouhodobého nehmotného a hmotného majetku	9251	9291	8679
Úpravy hodnot dlouhodobého nehmotného a hmotného majetku - trvalé	9251	9291	8679
Úpravy hodnot dlouhodobého nehmotného a hmotného majetku - dočasné	0	0	0
Úpravy hodnot zásob	0	0	0
Úpravy hodnot pohledávek	0	0	0
Ostatní provozní výnosy	19140	18940	18940
Tržby z prodaného dlouhodobého majetku	20	0	0
Tržby z prodaného materiálu	160	0	0
Jiné provozní výnosy	18940	18940	18940
Ostatní provozní náklady	9588	9288	17288
Zůstatková cena prodaného dlouhodobého majetku	0	0	0
Zůstatková cena prodaného materiálu	0	0	0
Daně a poplatky v provozní oblasti	719	719	719
Rezervy v provozní oblasti a komplexní náklady příštích období	-6000	-6300	1700
Jiné provozní náklady	14869	14869	14869
Provozní výsledek hospodaření	101876	111516	122915
Výnosy z dlouhodobého finančního majetku - podíly	0	0	0
Náklady vynaložené na prodané podíly	0	0	0
Výnosy z ostatního dlouhodobého finančního majetku	0	0	0
Náklady související s ostatním dlouhodobým finančním majetkem	0	0	0
Výnosové úroky a podobné výnosy	2132	2132	2132
Úpravy hodnot a rezervy ve finanční oblasti	0	0	0
Nákladové úroky a podobné náklady	70914	48307	28553
Ostatní finanční výnosy	0	0	0

Ostatní finanční náklady	0	0	0
Finanční výsledek hospodaření	-68782	-46175	-26421
Výsledek hospodaření před zdaněním	33095	65341	96494
Daň z příjmů	6288	12415	18334
Daň z příjmů splatná	6288	12415	18334
Daň z příjmů odložená			
Výsledek hospodaření po zdanění	26807	52926	78160
Převod podílu na výsledku hospodaření společníkům	0	0	0
Výsledek hospodaření za účetní období	26807	52926	78160
Čistý obrat za účetní období	1031658	1128497	1213891

**PŘÍLOHA P II: DL. PLÁNOVANÁ ROZVAHA XY, A.S., ZÁKLADNÍ
VARIANTA**

(v tis. Kč)	2017	2018	2019
AKTIVA CELKEM	608058	599268	638894
Pohledávky za upsaný základní kapitál	0	0	0
Dlouhodobý majetek	193440	188189	178898
Dlouhodobý nehmotný majetek	5428	7896	5896
Software	5428	7896	5896
Ostatní ocenitelná práva	0	0	0
Dlouhodobý hmotný majetek	57122	49403	42112
Pozemky	4797	4797	4797
Stavby	37165	33601	30037
Hmotné movité věci a jejich soubory	15160	11005	7278
Dlouhodobý finanční majetek	130890	130890	130890
Podíly - ovládaná nebo ovládající osoba	91037	91037	91037
Zápůjčky a úvěry - ovládaná nebo ovládající osoba	39853	39853	39853
Oběžná aktiva	409288	405749	454666
Zásoby	30174	33192	35847
Materiál	12544	13798	14902
Nedokončená výroba a polotovary	16848	18532	20015
Výrobky	783	861	930
Pohledávky	240508	264558	285723
Dlouhodobé pohledávky	3	3	3
Odložená daňová pohledávka	0	0	0
Dlouhodobé poskytnuté zálohy	3	3	3
Krátkodobé pohledávky	240505	264555	285720
Pohledávky z obchodních vztahů	200382	220420	238054
Pohledávky - ovládaná nebo ovládající osoba	0	0	0
Stát - daňové pohledávky	21207	25219	28750
Krátkodobé poskytnuté zálohy	18916	18916	18916
Dohadné účty aktivní	0	0	0
Jiné pohledávky	0	0	0
Krátkodobý finanční majetek	138606	107999	133096
Peněžní prostředky v pokladně	41582	32400	39929
Peněžní prostředky na účtech	97024	75599	93167
Časové rozlišení aktiv	5330	5330	5330
Náklady příštích období	2 250	2250	2250
Příjmy příštích období	3 080	3080	3080

PASIVA CELKEM	608058	599268	638894
Vlastní kapitál	109192	162118	240278
Základní kapitál	25500	25500	25500
Ážio a kapitálové fondy	11284	11284	11284
Ostatní kapitálové fondy	11284	11284	11284
Oceňovací rozdíly z přecenění majetku a závazků	0	0	0
Fondy ze zisku	5546	5546	5546
Ostatní rezervní fondy	5100	5100	5100
Statutární a ostatní fondy	446	446	446
Výsledek hospodaření minulých let	40055	66862	119788
Nerozdělený zisk minulých let	40055	66862	119788
Jiný výsledek hospodaření minulých let	0	0	0
Výsledek hospodaření běžného účetního období	26807	52926	78160
Cizí zdroje	478 778	431 064	392 530
Rezervy	9246	2946	4646
Rezerva na daň z příjmů	2000	2000	2000
Ostatní rezervy	7246	946	2646
Závazky	469 532	428 118	387 884
Dlouhodobé závazky	100 838	80 579	60 319
Závazky k úvěrovým institucím	100 838	80 579	60 319
Závazky z obchodních vztahů	0	0	0
Krátkodobé závazky	368694	347539	327565
Závazky k úvěrovým institucím	120000	80000	43659
Krátkodobé přijaté zálohy	47293	47293	47293
Závazky z obchodních vztahů	185990	204590	220957
Závazky k zaměstnancům	6090	6273	6273
Závazky ze sociálního zabezpečení a zdravotního pojištění	2071	2133	2133
Stát - daňové závazky a dotace	7250	7250	7250
Dohadné účty pasivní	0	0	0
Jiné závazky	0	0	0
Časové rozlišení pasiv	20 088	6 086	6 086
Výdaje příštích období	1 666	1 666	1 666
Výnosy příštích období	18 422	4 420	4 420

PŘÍLOHA P III: PLÁNOVANÝ CF XY, A.S., ZÁKLADNÍ VARIANTA

Stav peněžních prostředků a peněžních ekvivalentů na začátku roku	154836	138606	107999
Peněžní toky z hlavní výdělečné činnosti (provozní činnost)			
Účetní zisk nebo ztráta před zdaněním	33095	65341	96494
Úpravy o nepeněžní operace			
Odpisy stálých aktiv a umořování opravné položky k nabytému majetku	9251	9291	8679
Změna stavu opravných položek, rezerv	-6000	-6300	1700
Zisk z prodeje stálých aktiv			
Výnosy z podílů na zisku			
Vyúčtované nákladové úroky s výjimkou úroků zahrnovaných do ocenění dlouhodobého majetku a vyúčtované výnosové úroky			
Případné úpravy o ostatní nepeněžní operace			
Čistý peněžní tok z provozní činnosti před zdaněním a změnami pracovního kapitálu	36346	68332	106873
Změny stavu nepeněžních složek pracovního kapitálu			
Změna stavu pohledávek z provozní činnosti, přechodných účtů aktiv	29508	-24050	-21165
Změna stavu krátkodobých závazků z provozní činnosti, přechodných účtů pasiv	-71894	-35157	-19974
Změna stavu zásob	3542	-3018	-2655
Změna stavu krátkodobého finančního majetku nespádajícího do peněžních prostředků a ekvivalentů			
Čistý peněžní tok z provozní činnosti před zdaněním	-2498	6107	63079
Vyplacené úroky s výjimkou úroků zahrnovaných do ocenění dlouhodobého majetku			
Přijaté úroky			
Zaplacená daň z příjmů a doměrky daně za minulá období	6288	12415	18334
Přijaté podíly na zisku			
Čistý peněžní tok z provozní činnosti	-10493	-6348	45357
Peněžní toky z investiční činnosti			
Výdaje spojené s nabytím stálých aktiv	-5000	-4000	0
Příjmy z prodeje stálých aktiv			
Zápůjčky a úvěry spřízněným osobám			
Čistý peněžní tok vztahující se k investiční činnosti	-5000	-4000	0
Peněžní toky z finančních činností			
Dopady změn dlouhodobých resp., krátkodobých závazků	-737	-20259	-20260
Dopady změn vlastního kapitálu na peněžní prostředky a ekvivalenty			
Zvýšení peněžních prostředků z důvodů zvýšení základního kapitálu, ážia a fondů ze zisku.			
Vyplacení podílů na vlastním jmění společníkům			
Další vklady peněžních prostředků společníků a akcionářů			
Úhrada ztráty společníky			
Přímé platby na vrub fondů			
Vyplacené podíly na zisku včetně zaplacené daně			
Čistý peněžní tok vztahující se k finanční činnosti	-737	-20259	-20260

Čisté zvýšení resp. snížení peněžních prostředků	-16230	-30607	25097
Stav peněžních prostředků a peněžních ekvivalentů na konci roku	138606	107999	133096

**PŘÍLOHA P IV: DL. PLÁNOVANÝ VZZ XY, A.S., OPTIMISTICKÁ
VARIANTA**

(v tis. Kč)	2017	2018	2019
Tržby z prodeje vlastních výrobků a služeb	1000000	1110000	1198800
Tržby za prodej zboží	42081	43343	44643
Výkonová spotřeba	759456	840640	906374
Náklady vynaložené na prodané zboží	29456	30340	31250
Spotřeba materiálu a energie	350000	388500	419580
Služby	380000	421800	455544
Změna stavu zásob vlastní činnosti	0	0	0
Aktivace	0	0	0
Osobní náklady	123909	135679	135679
Mzdové náklady	90707	93327	93327
Náklady na sociální zabezpečení, zdravotní pojištění a ostatní náklady	33203	42351	42351
Náklady na sociální zabezpečení a zdravotní pojištění	30496	39644	39644
Ostatní náklady	2707	2707	2707
Úpravy hodnot v provozní oblasti	9251	9291	8679
Úpravy hodnot dlouhodobého nehmotného a hmotného majetku	9251	9291	8679
Úpravy hodnot dlouhodobého nehmotného a hmotného majetku - trvalé	9251	9291	8679
Úpravy hodnot dlouhodobého nehmotného a hmotného majetku - dočasné	0	0	0
Úpravy hodnot zásob	0	0	0
Úpravy hodnot pohledávek	0	0	0
Ostatní provozní výnosy	19140	18940	18940
Tržby z prodaného dlouhodobého majetku	20	0	0
Tržby z prodaného materiálu	160	0	0
Jiné provozní výnosy	18940	18940	18940
Ostatní provozní náklady	9588	9288	17288
Zůstatková cena prodaného dlouhodobého majetku	0	0	0
Zůstatková cena prodaného materiálu	0	0	0
Daně a poplatky v provozní oblasti	719	719	719
Rezervy v provozní oblasti a komplexní náklady příštích období	-6000	-6300	1700
Jiné provozní náklady	14869	14869	14869
Provozní výsledek hospodaření	159016	177386	194364
Výnosy z dlouhodobého finančního majetku - podíly	0	0	0
Náklady vynaložené na prodané podíly	0	0	0
Výnosy z ostatního dlouhodobého finančního majetku	0	0	0
Náklady související s ostatním dlouhodobým finančním majetkem	0	0	0
Výnosové úroky a podobné výnosy	2132	2132	2132
Úpravy hodnot a rezervy ve finanční oblasti	0	0	0
Nákladové úroky a podobné náklady	70914	48307	28553
Ostatní finanční výnosy	0	0	0

Ostatní finanční náklady	0	0	0
Finanční výsledek hospodaření	-68782	-46175	-26421
Výsledek hospodaření před zdaněním	90234	131210	167943
Daň z příjmů	17144	24930	31909
Daň z příjmů splatná	17144	24930	31909
Daň z příjmů odložená	0	0	0
Výsledek hospodaření po zdanění	73089	106280	136034
Převod podílu na výsledku hospodaření společníkům	0	0	0
Výsledek hospodaření za účetní období	73089	106280	136034
Čistý obrat za účetní období	1063353	1174415	1264515

**PŘÍLOHA P V: DL. PLÁNOVANÁ ROZVAHA XY, A.S.,
OPTIMISTICKÁ VARIANTA**

(v tis. Kč)	2017	2018	2019
AKTIVA CELKEM	660018	707065	804218
Pohledávky za upsaný základní kapitál	0	0	0
Dlouhodobý majetek	193440	188189	178898
Dlouhodobý nehmotný majetek	5428	7896	5896
Software	5428	7896	5896
Ostatní ocenitelná práva	0	0	0
Dlouhodobý hmotný majetek	57122	49403	42112
Pozemky	4797	4797	4797
Stavby	37165	33601	30037
Hmotné movité věci a jejich soubory	15160	11005	7278
Dlouhodobý finanční majetek	130890	130890	130890
Podíly - ovládaná nebo ovládající osoba	91037	91037	91037
Zápůjčky a úvěry - ovládaná nebo ovládající osoba	39853	39853	39853
Oběžná aktiva	461248	513546	619990
Zásoby	31095	34516	37277
Materiál	12927	14348	15496
Nedokončená výroba a polotovary	17362	19272	20813
Výrobky	807	896	967
Pohledávky	247847	275110	297119
Dlouhodobé pohledávky	3	3	3
Odložená daňová pohledávka	0	0	0
Dlouhodobé poskytnuté zálohy	3	3	3
Krátkodobé pohledávky	247844	275107	297116
Pohledávky z obchodních vztahů	206497	229212	247549
Pohledávky - ovládaná nebo ovládající osoba	0	0	0
Stát - daňové pohledávky	22431	26979	30651
Krátkodobé poskytnuté zálohy	18916	18916	18916
Dohadné účty aktivní	0	0	0
Jiné pohledávky	0	0	0
Krátkodobý finanční majetek	182305	203920	285594
Peněžní prostředky v pokladně	54691	61176	85678
Peněžní prostředky na účtech	127613	142744	199916
Časové rozlišení aktiv	5330	5330	5330
Náklady příštích období	2250	2250	2250
Příjmy příštích období	3080	3080	3080

PASIVA CELKEM	660018	707065	804218
Vlastní kapitál	155474	261755	397789
Základní kapitál	25500	25500	25500
Ážio a kapitálové fondy	11284	11284	11284
Ostatní kapitálové fondy	11284	11284	11284
Oceňovací rozdíly z přecenění majetku a závazků	0	0	0
Fondy ze zisku	5546	5546	5546
Ostatní rezervní fondy	5100	5100	5100
Statutární a ostatní fondy	446	446	446
Výsledek hospodaření minulých let	40055	113144	219425
Nerozdělený zisk minulých let	40055	524510	963734
Jiný výsledek hospodaření minulých let	0	0	0
Výsledek hospodaření běžného účetního období	73089	106280	136034
Cizí zdroje	484 455	439 224	400 343
Rezervy	9246	2946	4646
Rezerva na daň z příjmů	2000	2000	2000
Ostatní rezervy	7246	946	2646
Závazky	475 209	436 278	395 697
Dlouhodobé závazky	100 838	80 579	60 319
Závazky k úvěrovým institucím	100 838	80 579	60 319
Závazky z obchodních vztahů	0	0	0
Krátkodobé závazky	374371	355699	335378
Závazky k úvěrovým institucím	120000	80000	43659
Krátkodobé přijaté zálohy	47293	47293	47293
Závazky z obchodních vztahů	191667	212750	228770
Závazky k zaměstnancům	6090	6273	6273
Závazky ze sociálního zabezpečení a zdravotního pojištění	2071	2133	2133
Stát - daňové závazky a dotace	7250	7250	7250
Dohadné účty pasivní	0	0	0
Jiné závazky	0	0	0
Časové rozlišení pasiv	20 088	6 086	6 086
Výdaje příštích období	1 666	1 666	1 666
Výnosy příštích období	18 422	4 420	4 420

**PŘÍLOHA P VI: DL. PLÁNOVANÝ CF XY, A.S., OPTIMISTICKÁ
VARIANTA**

Stav peněžních prostředků a peněžních ekvivalentů na začátku roku	154836	182305	203920
Peněžní toky z hlavní výdělečné činnosti (provozní činnost)			
Účetní zisk nebo ztráta před zdaněním	90234	131210	167943
Úpravy o nepeněžní operace			
Odpisy stálých aktiv a umořování opravné položky k nabytému majetku	9251	9291	8679
Změna stavu opravných položek, rezerv	-6000	-6300	1700
Zisk z prodeje stálých aktiv			
Výnosy z podílů na zisku			
Vyúčtované nákladové úroky s výjimkou úroků zahrnovaných do ocenění dlouhodobého majetku a vyúčtované výnosové úroky			
Případné úpravy o ostatní nepeněžní operace			
Čistý peněžní tok z provozní činnosti před zdaněním a změnami pracovního kapitálu	93485	134201	178322
Změny stavu nepeněžních složek pracovního kapitálu			
Změna stavu pohledávek z provozní činnosti, přechodných účtů aktiv	22169	-27263	-22009
Změna stavu krátkodobých závazků z provozní činnosti, přechodných účtů pasiv	-67924	-32674	-20321
Změna stavu zásob	2621	-3421	-2761
Změna stavu krátkodobého finančního majetku nespádajícího do peněžních prostředků a ekvivalentů			
Čistý peněžní tok z provozní činnosti před zdaněním	50351	70843	127757
Vyplacené úroky s výjimkou úroků zahrnovaných do ocenění dlouhodobého majetku			
Přijaté úroky			
Zaplacená daň z příjmů a doměrky daně za minulá období	17144	24930	31909
Přijaté podíly na zisku			
Čistý peněžní tok z provozní činnosti	33206	45874	101934
Peněžní toky z investiční činnosti			
Výdaje spojené s nabytím stálých aktiv	-5000	-4000	0
Příjmy z prodeje stálých aktiv			
Zápůjčky a úvěry spřízněným osobám			
Čistý peněžní tok vztahující se k investiční činnosti	-5000	-4000	0
Peněžní toky z finančních činností			
Dopady změn dlouhodobých resp., krátkodobých závazků	-737	-20259	-20260
Dopady změn vlastního kapitálu na peněžní prostředky a ekvivalenty			
Zvýšení peněžních prostředků z důvodů zvýšení základního kapitálu, ážia a fondů ze zisku.			
Vyplacení podílů na vlastním jmění společníkům			
Další vklady peněžních prostředků společníků a akcionářů			
Úhrada ztráty společníky			
Přímé platby na vrub fondů			
Vyplacené podíly na zisku včetně zaplacené daně			

<i>Čistý peněžní tok vztahující se k finanční činnosti</i>	-737	-20259	-20260
Čisté zvýšení resp., snížení peněžních prostředků	27469	21615	81674
Stav peněžních prostředků a peněžních ekvivalentů na konci roku	182305	203920	285594

**PŘÍLOHA P VII: DL. PLÁNOVANÝ VZZ XY, A.S., PESIMISTICKÁ
VARIANTA**

(v tis. Kč)	2017	2018	2019
Tržby z prodeje vlastních výrobků a služeb	939000	1042383	1125773
Tržby za prodej zboží	39221	40005	40805
Výkonová spotřeba	778655	861910	962955
Náklady vynaložené na prodané zboží	27455	28004	28564
Spotřeba materiálu a energie	394380	437801	506598
Služby	356820	396105	427794
Změna stavu zásob vlastní činnosti	0	0	0
Aktivace	0	0	0
Osobní náklady	123909	135679	135679
Mzdové náklady	90707	93327	93327
Náklady na sociální zabezpečení, zdravotní pojištění a ostatní náklady	33203	42351	42351
Náklady na sociální zabezpečení a zdravotní pojištění	30496	39644	39644
Ostatní náklady	2707	2707	2707
Úpravy hodnot v provozní oblasti	9251	9291	8679
Úpravy hodnot dlouhodobého nehmotného a hmotného majetku	9251	9291	8679
Úpravy hodnot dlouhodobého nehmotného a hmotného majetku - trvalé	9251	9291	8679
Úpravy hodnot dlouhodobého nehmotného a hmotného majetku - dočasné	0	0	0
Úpravy hodnot zásob	0	0	0
Úpravy hodnot pohledávek	0	0	0
Ostatní provozní výnosy	19140	18940	18940
Tržby z prodaného dlouhodobého majetku	20	0	0
Tržby z prodaného materiálu	160	0	0
Jiné provozní výnosy	18940	18940	18940
Ostatní provozní náklady	9588	9288	17288
Zůstatková cena prodaného dlouhodobého majetku	0	0	0
Zůstatková cena prodaného materiálu	0	0	0
Daně a poplatky v provozní oblasti	719	719	719
Rezervy v provozní oblasti a komplexní náklady příštích období	-6000	-6300	1700
Jiné provozní náklady	14869	14869	14869
Provozní výsledek hospodaření	75958	85161	60918
Výnosy z dlouhodobého finančního majetku - podíly	0	0	0
Náklady vynaložené na prodané podíly	0	0	0
Výnosy z ostatního dlouhodobého finančního majetku	0	0	0
Náklady související s ostatním dlouhodobým finančním majetkem	0	0	0
Výnosové úroky a podobné výnosy	2132	2132	2132
Úpravy hodnot a rezervy ve finanční oblasti	0	0	0
Nákladové úroky a podobné náklady	70914	48307	28553
Ostatní finanční výnosy	0	0	0

Ostatní finanční náklady	0	0	0
Finanční výsledek hospodaření	-68782	-46175	-26421
Výsledek hospodaření před zdaněním	7176	38986	34497
Daň z příjmů	1363	7407	6554
Daň z příjmů splatná			
Daň z příjmů odložená			
Výsledek hospodaření po zdanění	5812	31578	27943
Převod podílu na výsledku hospodaření společníkům	0	0	0
Výsledek hospodaření za účetní období	5812	31578	27943
Čistý obrat za účetní období	999493	1103460	1187651

**PŘÍLOHA P VIII: DL. PLÁNOVANÁ ROZVAHA XY, A.S.,
PESIMISTICKÁ VARIANTA**

(v tis. Kč)	2017	2018	2019
AKTIVA CELKEM	581048	552125	541150
Pohledávky za upsaný základní kapitál	0	0	0
Dlouhodobý majetek	193440	188189	178898
Dlouhodobý nehmotný majetek	5428	7896	5896
Software	5428	7896	5896
Ostatní ocenitelná práva	0	0	0
Dlouhodobý hmotný majetek	57122	49403	42112
Pozemky	4797	4797	4797
Stavby	37165	33601	30037
Hmotné movité věci a jejich soubory	15160	11005	7278
Dlouhodobý finanční majetek	130890	130890	130890
Podíly - ovládaná nebo ovládající osoba	91037	91037	91037
Zápůjčky a úvěry - ovládaná nebo ovládající osoba	39853	39853	39853
Oběžná aktiva	382278	358606	356922
Zásoby	29201	32413	35006
Materiál	12139	13474	14552
Nedokončená výroba a polotovary	16304	18098	19545
Výrobky	758	841	908
Pohledávky	232750	258352	279020
Dlouhodobé pohledávky	3	3	3
Odložená daňová pohledávka	0	0	0
Dlouhodobé poskytnuté zálohy	3	3	3
Krátkodobé pohledávky	232747	258349	279017
Pohledávky z obchodních vztahů	193918	215249	232469
Pohledávky - ovládaná nebo ovládající osoba	0	0	0
Stát - daňové pohledávky	19912	24184	27632
Krátkodobé poskytnuté zálohy	18916	18916	18916
Dohadné účty aktivní	0	0	0
Jiné pohledávky	0	0	0
Krátkodobý finanční majetek	120328	67841	42896
Peněžní prostředky v pokladně	36098	20352	12869
Peněžní prostředky na účtech	84229	47489	30027
Časové rozlišení aktiv	5330	5330	5330
Náklady příštích období	2250	2250	2250
Příjmy příštích období	3080	3080	3080

PASIVA CELKEM	581048	552125	541150
Vlastní kapitál	88197	119775	147718
Základní kapitál	25500	25500	25500
Ážio a kapitálové fondy	11284	11284	11284
Ostatní kapitálové fondy	11284	11284	11284
Oceňovací rozdíly z přecenění majetku a závazků	0	0	0
Fondy ze zisku	5546	5546	5546
Ostatní rezervní fondy	5100	5100	5100
Statutární a ostatní fondy	446	446	446
Výsledek hospodaření minulých let	40055	45867	77445
Nerozdělený zisk minulých let	40055	45867	77445
Jiný výsledek hospodaření minulých let	0	0	0
Výsledek hospodaření běžného účetního období	5812	31578	27943
Cizí zdroje	472763	426264	387346
Rezervy	9246	2946	4646
Rezerva na daň z příjmů	2000	2000	2000
Ostatní rezervy	7246	946	2646
Závazky	463517	423318	382700
Dlouhodobé závazky	100838	80579	60319
Závazky k úvěrovým institucím	100838	80579	60319
Závazky z obchodních vztahů	0	0	0
Krátkodobé závazky	362679	342739	322381
Závazky k úvěrovým institucím	120000	80000	43659
Krátkodobé přijaté zálohy	47293	47293	47293
Závazky z obchodních vztahů	179975	199790	215773
Závazky k zaměstnancům	6090	6273	6273
Závazky ze sociálního zabezpečení a zdravotního pojištění	2071	2133	2133
Stát - daňové závazky a dotace	7250	7250	7250
Dohadné účty pasivní	0	0	0
Jiné závazky	0	0	0
Časové rozlišení pasiv	20088	6086	6086
Výdaje příštích období	1666	1666	1666
Výnosy příštích období	18422	4420	4420

**PŘÍLOHA P IX: DL. PLÁNOVANÝ CF XY, A.S., PESIMISTICKÁ
VARIANTA**

Stav peněžních prostředků a peněžních ekvivalentů na začátku roku	154836	120328	67841
Peněžní toky z hlavní výdělečné činnosti (provozní činnost)			
Účetní zisk nebo ztráta před zdaněním	7176	38986	34497
Úpravy o nepeněžní operace			
Odpisy stálých aktiv a umořování opravné položky k nabytému majetku	9251	9291	8679
Změna stavu opravných položek, rezerv	-6000	-6300	1700
Zisk z prodeje stálých aktiv			
Výnosy z podílů na zisku			
Vyúčtované nákladové úroky s výjimkou úroků zahrnovaných do ocenění dlouhodobého majetku a vyúčtované výnosové úroky			
Případné úpravy o ostatní nepeněžní operace			
Čistý peněžní tok z provozní činnosti před zdaněním a změnami pracovního kapitálu	10427	41976	44876
Změny stavu nepeněžních složek pracovního kapitálu			
Změna stavu pohledávek z provozní činnosti, přechodných účtů aktiv	37266	-25602	-20665
Změna stavu krátkodobých závazků z provozní činnosti, přechodných účtů pasiv	-77909	-33942	-20358
Změna stavu zásob	4515	3212	2593
Změna stavu krátkodobého finančního majetku nespádajícího do peněžních prostř. a ekvivalentů			
Čistý peněžní tok z provozní činnosti před zdaněním	-25701	-14356	6446
Vyplacené úroky s výjimkou úroků zahrnovaných do ocenění dlouhodobého majetku			
Přijaté úroky			
Zaplacená daň z příjmů a doměrky daně za minulá období	1363	7407	6554
Přijaté podíly na zisku			
Čistý peněžní tok z provozní činnosti	-28771	-28228	-4685
Peněžní toky z investiční činnosti			
Výdaje spojené s nabytím stálých aktiv	-5000	-4000	0
Příjmy z prodeje stálých aktiv			
Zápůjčky a úvěry spřízněným osobám			
Čistý peněžní tok vztahující se k investiční činnosti	-5000	-4000	0
Peněžní toky z finančních činností			
Dopady změn dlouhodobých, resp. krátkodobých závazků	-737	-20259	-20260
Dopady změn vlastního kapitálu na peněžní prostředky a ekvivalenty			
Zvýšení peněžních prostředků z důvodů zvýšení základního kapitálu, ážia a fondů ze zisku.			
Vyplacení podílů na vlastním jmění společníkům			
Další vklady peněžních prostředků společníků a akcionářů			
Úhrada ztráty společníky			
Přímé platby na vrub fondů			
Vyplacené podíly na zisku včetně zaplacené daně			

<i>Čistý peněžní tok vztahující se k finanční činnosti</i>	-737	-20259	-20260
Čisté zvýšení resp. snížení peněžních prostředků	-34508	-52487	-24945
Stav peněžních prostředků a peněžních ekvivalentů na konci roku	120328	67841	42896

**PŘÍLOHA P X: KR. PLÁNOVANÝ VZZ, XY, A.S., ZÁKLADNÍ
VARIANRA PRO ROK 2017**

(v tis. Kč)	1. Q (k 31.3)	2. Q (k 30.6.)	3. Q (k 30.9.)	4. Q (k 31.12.)
Tržby z prodeje vlastních výrobků a služeb	339635	679270	776309	970386
Tržby za prodej zboží	14000	28000	32000	40000
Výkonová spotřeba	274715	549431	627921	784901
Náklady vynaložené na prodané zboží	9800	19600	22400	28000
Spotřeba materiálu a energie	135854	271708	310524	388154
Služby	129061	258123	294997	368747
Změna stavu zásob vlastní činnosti	0	0	0	0
Aktivace	0	0	0	0
Osobní náklady	30977	61955	92932	123909
Mzdové náklady	22677	45353	68030	90707
Náklady na sociální zabezpečení, zdravotní pojištění a ostatní náklady	8301	16601	24902	33203
Náklady na sociální zabezpečení a zdravotní pojištění	7624	15248	22872	30496
Ostatní náklady	677	1354	2030	2707
Úpravy hodnot v provozní oblasti	2209	4418	7042	9251
Úpravy hodnot dlouhodobého nehmotného a hmotného majetku	2209	4418	7042	9251
Úpravy hodnot dlouhodobého nehmotného a hmotného majetku - trvalé	2209	4418	7042	9251
Úpravy hodnot dlouhodobého nehmotného a hmotného majetku - dočasné	0	0	0	0
Úpravy hodnot zásob	0	0	0	0
Úpravy hodnot pohledávek	0	0	0	0
Ostatní provozní výnosy	4785	9570	14355	19140
Tržby z prodaného dlouhodobého majetku	20	20	20	20
Tržby z prodaného materiálu	160	160	160	160
Jiné provozní výnosy	4735	9470	14205	18940
Ostatní provozní náklady	2397	4794	7191	9588
Zůstatková cena prodaného dlouhodobého majetku	0	0	0	0
Zůstatková cena prodaného materiálu	0	0	0	0
Daně a poplatky v provozní oblasti	180	360	539	719
Rezervy v provozní oblasti a komplexní náklady příštích období	-1500	-3000	-4500	-6000
Jiné provozní náklady	3717	7435	11152	14869
Provozní výsledek hospodaření	48122	96243	87578	101876
Výnosy z dlouhodobého finančního majetku - podíly	0	0	0	0
Náklady vynaložené na prodané podíly	0	0	0	0
Výnosy z ostatního dlouhodobého finančního majetku	0	0	0	0
Náklady související s ostatním dlouhodobým finančním majetkem	0	0	0	0
Výnosové úroky a podobné výnosy	533	1066	1599	2132

Úpravy hodnot a rezervy ve finanční oblasti	0	0	0	0
Nákladové úroky a podobné náklady	17728	35457	53185	70914
Ostatní finanční výnosy	0	0	0	0
Ostatní finanční náklady	0	0	0	0
Finanční výsledek hospodaření	-17195	-34391	-51586	-68782
Výsledek hospodaření před zdaněním	30926	61852	35991	33095
Daň z příjmů	1572	3144	4716	6288
Daň z příjmů splatná	1572	3144	4716	6288
Daň z příjmů odložená				
Výsledek hospodaření po zdanění	29354	58708	31275	26807
Převod podílu na výsledku hospodaření společníkům	0	0	0	0
Výsledek hospodaření za účetní období	29354	58708	31275	26807
Čistý obrat za účetní období	358953	717906	824263	1031658

**PŘÍLOHA P XI: KR. PLÁNOVANÁ ROZVAHA, XY, A.S., ZÁKLADNÍ
VARIANTA PRO ROK 2017**

(v tis. Kč)	1. Q (k 31.3)	2. Q (k 30.6.)	3. Q (k 30.9.)	4. Q (k 31.12.)
AKTIVA CELKEM	335198	474409	522166	608058
Pohledávky za upsaný základní kapitál	0	0	0	0
Dlouhodobý majetek	193837	191690	195681	193440
Dlouhodobý nehmotný majetek	4327	4027	6061	5428
Software	4327	4027	6061	5428
Ostatní ocenitelná práva	0	0	0	0
Dlouhodobý hmotný majetek	58620	56773	58730	57122
Pozemky	4797	4797	4797	4797
Stavby	39838	38947	38056	37165
Hmotné movité věci a jejich soubory	13985	13029	15877	15160
Dlouhodobý finanční majetek	130890	130890	130890	130890
Podíly - ovládaná nebo ovládající osoba	91037	91037	91037	91037
Zápůjčky a úvěry - ovládaná nebo ovládající osoba	39853	39853	39853	39853
Oběžná aktiva	141361	282719	326485	409288
Zásoby	10561	21122	24140	30174
Materiál	4390	8781	10035	12544
Nedokončená výroba a polotovary	5897	11793	13478	16848
Výrobky	274	548	626	783
Pohledávky	82288	164573	191461	240508
Dlouhodobé pohledávky	3	3	3	3
Odložená daňová pohledávka	0	0	0	0
Dlouhodobé poskytnuté zálohy	3	3	3	3
Krátkodobé pohledávky	82285	164570	191458	240505
Pohledávky z obchodních vztahů	70134	140267	160306	200382
Pohledávky - ovládaná nebo ovládající osoba	0	0	0	0
Stát - daňové pohledávky	7422	14845	16965	21207
Krátkodobé poskytnuté zálohy	4729	9458	14187	18916
Dohadné účty aktivní	0	0	0	0
Jiné pohledávky	0	0	0	0
Krátkodobý finanční majetek	48512	97024	110884	138606
Peněžní prostředky v pokladně	14554	29107	33265	41582
Peněžní prostředky na účtech	33958	67917	77619	97024
Časové rozlišení aktiv	0	0	0	5330
Náklady příštích období	0	0	0	2250
Příjmy příštích období	0	0	0	3080

PASIVA CELKEM	335198	474409	522166	608058
Vlastní kapitál	109192	109192	109192	109192
Základní kapitál	25500	25500	25500	25500
Ážio a kapitálové fondy	11284	11284	11284	11284
Ostatní kapitálové fondy	11284	11284	11284	11284
Oceňovací rozdíly z přecenění majetku a závazků	0	0	0	0
Fondy ze zisku	5546	5546	5546	5546
Ostatní rezervní fondy	5100	5100	5100	5100
Statutární a ostatní fondy	446	446	446	446
Výsledek hospodaření minulých let	40055	40055	40055	40055
Nerozdělený zisk minulých let	40055	40055	40055	40055
Jiný výsledek hospodaření minulých let	0	0	0	0
Výsledek hospodaření běžného účetního období	29354	58708	31275	26807
Cizí zdroje	226006	365218	412974	478778
Rezervy	2312	4623	6935	9246
Rezerva na daň z příjmů	2000	2000	2000	2000
Ostatní rezervy	312	2623	4935	7246
Závazky	223695	360595	406040	469532
Dlouhodobé závazky	101391	101207	101023	100838
Závazky k úvěrovým institucím	101391	101207	101023	100838
Závazky z obchodních vztahů	0	0	0	0
Krátkodobé závazky	122304	259388	305017	368694
Závazky k úvěrovým institucím	38117	91014	112591	120000
Krátkodobé přijaté zálohy	16553	33105	37835	47293
Závazky z obchodních vztahů	65097	130193	148792	185990
Závazky k zaměstnancům	0	0	0	6090
Závazky ze sociálního zabezpečení a zdravotního pojištění	0	0	0	2071
Stát - daňové závazky a dotace	2538	5075	5800	7250
Dohadné účty pasivní	0	0	0	0
Jiné závazky	0	0	0	0
Časové rozlišení pasiv	0	0	0	20088
Výdaje příštích období	0	0	0	1666
Výnosy příštích období	0	0	0	18422

**PŘÍLOHA P XII: KR. PLÁNOVANÝ CF XY, A.S., ZÁKLADNÍ
VARIANTA PRO ROK 2017**

(v tis. Kč)	1. Q (k 31.3)	2. Q (k 30.6.)	3. Q (k 30.9.)	4. Q (k 31.12.)
Stav peněžních prostředků a peněžních ekvivalentů na začátku roku	154836	48512	97024	110884
Peněžní toky z hlavní výdělečné činnosti (provozní činnost)				
Účetní zisk nebo ztráta před zdaněním	30926	61852	35991	33095
Úpravy o nepeněžní operace				
Odpisy stálých aktiv a umořování opravné položky k nabytému majetku	2209	4418	7042	9251
Změna stavu opravných položek, rezerv	-1500	-3000	-4500	-6000
Zisk z prodeje stálých aktiv				
Výnosy z podílů na zisku				
Vyúčtované nákladové úroky s výjimkou úroků zahrnovaných do ocenění dlouhodobého majetku a vyúčtované výnosové úroky				
Případné úpravy o ostatní nepeněžní operace				
Čistý peněžní tok z provozní činnosti před zdaněním a změnami pracovního kapitálu	31635	63270	38534	36346
Změny stavu nepeněžních složek pracovního kapitálu				
Změna stavu pohledávek z provozní činnosti, přechodných účtů aktiv	163550	-82285	-26888	-54377
Změna stavu krátkodobých závazků z provozní činnosti, přechodných účtů pasiv	-317166	79844	9789	53543
Změna stavu zásob	19613	-10561	-3017	-6035
Změna stavu krátkodobého finančního majetku nespádajícího do peněžních prostř. a ekvivalentů	0	0	0	0
Čistý peněžní tok z provozní činnosti před zdaněním	-102368	50268	18417	29477
Vyplacené úroky s výjimkou úroků zahrnovaných do ocenění dlouhodobého majetku	0	0	0	0
Přijaté úroky	0	0	0	0
Zaplacená daň z příjmů a doměrky daně za minulá období	1572	1572	1572	1572
Přijaté podíly na zisku	0	0	0	0
Čistý peněžní tok z provozní činnosti	-103940	48696	16845	27905
Peněžní toky z investiční činnosti				
Výdaje spojené s nabytím stálých aktiv	-2200	0	-2800	0
Příjmy z prodeje stálých aktiv				
Zápůjčky a úvěry spřízněným osobám				
Čistý peněžní tok vztahující se k investiční činnosti	-2200	0	-2800	0
Peněžní toky z finančních činností				
Dopady změn dlouhodobých, resp. krátkodobých závazků	-184	-184	-184	-184
Dopady změn vlastního kapitálu na peněžní prostředky a ekvivalenty				
Zvýšení peněžních prostředků z důvodů zvýšení základního kapitálu, ážia a fondů ze zisku.				

Vyplacení podílů na vlastním jmění společníkům				
Další vklady peněžních prostředků společníků a akcionářů				
Úhrada ztráty společníky				
Přímé platby na vrub fondů				
Vyplacené podíly na zisku včetně zaplacené daně				
<i>Čistý peněžní tok vztahující se k finanční činnosti</i>	-184	-184	-184	-184
Čisté zvýšení resp. snížení peněžních prostředků	-106324	48512	13861	27721
Stav peněžních prostředků a peněžních ekvivalentů na konci roku	48512	97024	110884	138606

PŘÍLOHA P XIII: PLÁN INVESTIC XY, A.S.

Plán investic			2017	2018	2019
Investice obnovovací	Obnova vozového parku	8 osobních aut	2 400 000		
		1 nákladní auto	800 000		
	IS HELIOS		2 000 000		
	IS DMS			4 000 000	
	Celkem		5 200 000	4 000 000	
Investice rozvojové	Výzkum a vývoj		10 000 000	10 000 000	10 000 000
	Školení zaměstnanců		5 000 000	5 000 000	5 000 000
	Celkem		13 000 000	13 000 000	13 000 000
Investice celkem			18 200 000	17 000 000	13 000 000

PŘÍLOHA P XIV: PLÁN ODPISŮ PLÁNOVANÝCH INVESTIC

Plán odpisů	PC	Zbytková hodnota	Odpisovaná hodnota	Odpis	Oprávky	ZC
Osobní automobily	2 400 000	160 000	2 240 000			
1. rok 2017				246 400	246 400	1 993 600
2. rok 2018				498 400	744 800	1 495 200
3. rok 2019				498 400	1 243 200	996 800
4. rok 2020				498 400	1 741 600	498 400
5. rok 2021				498 400	2 240 000	0
Nákladní automobil	800 000	45 000	755 000			
1. rok 2017				83 050	83 050	671 950
2. rok 2018				167 988	251 038	503 963
3. rok 2019				167 988	419 026	335 975
4. rok 2020				167 988	587 014	167 987
5. rok 2021				167 987	755 000	0
IS HELIOS	2 000 000	0	2 000 000			
1. rok 2017 (6 měs.)				333 333	333 333	1 666 667
2. rok 2018				666 667	1 000 000	1 000 000
3. rok 2019				666 667	1 666 667	333 333
4. rok 2020 (6 měs.)				333 333	2 000 000	0
IS DMS	4 000 000	0	4 000 000			
1. rok 2018				1 333 333	1 333 333	2 666 667
2. rok 2019				1 333 333	2 666 666	1 333 334
3. rok 2020				1 333 334	4 000 000	0