

Projekt tvorby dlouhodobého finančního plánu ve vybrané společnosti

Bc. Adam Měrka

Diplomová práce
2019

 Univerzita Tomáše Bati ve Zlíně
Fakulta managementu a ekonomiky

Univerzita Tomáše Bati ve Zlíně

Fakulta managementu a ekonomiky

Ústav financí a účetnictví

akademický rok: 2018/2019

ZADÁNÍ DIPLOMOVÉ PRÁCE

(PROJEKTU, UMĚLECKÉHO DÍLA, UMĚLECKÉHO VÝKONU)

Jméno a příjmení: **Bc. Adam Měrka**
Osobní číslo: **M16379**
Studijní program: **N6202 Hospodářská politika a správa**
Studijní obor: **Finance**
Forma studia: **prezenční**

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

Zásady pro vypracování:

Úvod

Definujte cíle práce a použité metody zpracování práce.

I. Teoretická část

- Na základě literární rešerše zpracujte problematiku finančního plánování a problematiku tvorby finančního plánu.

II. Praktická část

- Charakterizujte vybranou společnost a proveďte analýzu vnitřních a vnějších podmínek jejího hospodaření.
- Na základě předchozí analýzy zpracujte variantní řešení dlouhodobého finančního plánu.
- Zhodnoťte dané projektové řešení a vypracujte 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. Twelfth edition. New York: McGraw-Hill Education, 2017, 896 s. ISBN 978-1-259-25333-1.

KALOUDA, František. Finanční analýza a řízení podniku. 3. rozšířené vydání. Plzeň: Vydavatelství a nakladatelství Aleš Čeněk, 2017, 328 s. ISBN 978-80-7380-646-0.

MARINIČ, Pavel. Hodnotový management ve finančním řízení: hodnota versus finance. Praha: Wolters Kluwer, 2014, 259 s. ISBN 978-80-7478-405-7.

ROSS, Stephen A. et al. Corporate finance: core principles & applications. Fifth edition. New York: McGraw-Hill Education, 2018, 680 s. ISBN 978-1-260-08327-9.

RŮČKOVÁ, Petra. Finanční analýza: metody, ukazatele, využití v praxi. 5., aktualizované vydání. Praha: Grada Publishing, 2015, 152 s. ISBN 978-80-247-5534-2.

Vedoucí diplomové práce: **Ing. Přemysl Pálka, Ph.D.**
Ústav financí a účetnictví
Datum zadání diplomové práce: **14. prosince 2018**
Termín odevzdání diplomové práce: **16. dubna 2019**

Ve Zlíně dne 14. prosince 2018

L.S.

doc. Ing. David Tuček, Ph.D.
děkan

prof. Dr. Ing. Drahomíra Pavelková
ředitelka ústavu

**PROHLÁŠENÍ AUTORA
BAKALÁŘSKÉ/DIPLOMOVÉ PRÁCE**

Prohlašuji, že

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

Prohlašuji,

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

Ve Zlíně dne 12.4.2019

Jméno a příjmení: Adam Měrka

.....
podpis diplomanta

ABSTRAKT

Diplomová práce se zabývá tvorbou dlouhodobého finančního plánu pro vybranou společnost. Kromě samotného plánu obsahuje práce analýzu makroprostředí a mikroprostředí společnosti. Pro analýzu makroprostředí je využito PESTE analýzy, analýzu mikroprostředí zastupuje Porterův model pěti konkurenčních sil. Kromě těchto analýz obsahuje diplomová práce analýzu SWOT, která zkoumá silné a slabé stránky vybrané společnosti, tak jako příležitosti a hrozby. Také je provedena finanční analýza. Tyto analýzy představují částečný podklad pro tvorbu dlouhodobého finančního plánu, který je vytvořen ve dvou variantách. K nastínění vlivu rizikových faktorů na problémové oblasti plánovaných položek bylo využito konceptu citlivostní analýzy.

Klíčová slova: finanční plánování, finanční analýza, dlouhodobý finanční plán, plánovaný výkaz zisku a ztrát, plánovaná rozvaha, plánovaný přehled o peněžních tocích.

ABSTRACT

The diploma thesis deals with the creation of long-term financial plan for the selected company. In addition to the plan itself, the work includes an analysis of the company's macro-environment and microenvironment. PESTE analysis is used for macro-environment analysis, Porter's model of five competitive forces represents microenvironment analysis. In addition to these analyzes, the thesis contains a SWOT analysis that examines the strengths and weaknesses of the selected company as well as opportunities and threats. There is also a financial analysis. These analyzes represent a partial basis for the creation of a long-term financial plan that is created in two variants. The concept of sensitivity analysis is used to outline the impact of risk factors on problem areas of planned items.

Keywords: financial planning, financial analysis, long-term financial plan, planning of income statement, planning balance sheet, planning cash flow

Rád bych zde poděkoval především vedoucímu mé diplomové práce panu Ing. Přemyslovi Pálkovi, Ph.D. za jeho cenné rady a připomínky při tvorbě této práce. Moje poděkování také patří vedení společnosti za možnost zpracovat tuto diplomovou práci. Zvláště chci poděkovat ekonomovi společnosti, který mi poskytl veškeré informace a podklady, které bylo potřeba k vypracování diplomové práce.

Za podporu a trpělivost během studia bych také rád poděkoval i mé rodině.

OBSAH

ÚVOD.....	8
CÍLE A METODY ZPRACOVÁNÍ PRÁCE.....	9
I TEORETICKÁ ČÁST.....	10
1 FINANČNÍ PLÁNOVÁNÍ.....	11
1.1 PODSTATA FINANČNÍHO PLÁNOVÁNÍ	11
1.2 ZÁSADY TVORBY FINANČNÍHO PLÁNU	12
1.3 MODELY FINANČNÍHO PLÁNOVÁNÍ.....	13
1.4 METODY TVORBY FINANČNÍ PLÁNU.....	14
1.5 POSTUP TVORBY FINANČNÍHO PLÁNU	14
1.6 PŘÍNOSY FINANČNÍHO PLÁNOVÁNÍ	16
2 TVORBA FINANČNÍHO PLÁNU.....	17
2.1 ANALÝZA OKOLÍ PODNIKU	17
2.1.1 Analýza makroprostředí	17
2.1.2 Analýza mikroprostředí.....	19
2.2 HODNOCENÍ PODNIKU	19
2.2.1 SWOT analýza	19
2.2.2 Finanční analýza.....	20
2.3 FORMULACE VIZE A CÍLŮ.....	24
2.4 STRATEGIE PODNIKU	25
2.5 FINANČNÍ STRATEGIE A POLITIKA PODNIKU.....	26
2.6 DLOUHODOBÝ FINANČNÍ PLÁN	27
2.6.1 Plánovaný výkaz zisku a ztrát	29
2.6.2 Plánovaná rozvaha	31
2.6.3 Plánovaný výkaz peněžních toků	32
2.6.4 Další části dlouhodobého finančního plán	33
2.7 KRÁTKODOBÉ FINANČNÍ PLÁNOVÁNÍ	33
3 HODNOCENÍ A KONTROLA FINANČNÍHO PLÁNU.....	34
3.1 HODNOCENÍ FINANČNÍHO PLÁNU.....	34
3.2 KONTROLA FINANČNÍHO PLÁNU	35
4 SHRUTÍ TEORETICKÉ ČÁSTI.....	36
II PRAKTICKÁ ČÁST	37
5 PŘEDSTAVENÍ SPOLEČNOSTI.....	38
5.1 PRODUKTY	39
5.2 VIZE A CÍLE	40
5.3 ORGANIZAČNÍ STRUKTURA	41
5.4 POČET ZAMĚSTNANCŮ.....	41
6 ANALÝZA POSTAVENÍ A HOSPODAŘENÍ SPOLEČNOSTI.....	43
6.1 CHARAKTERISTIKA ODVĚTVÍ.....	43
6.2 PESTE ANALÝZA	44
6.2.1 Politicko-legislativní faktory.....	44
6.2.2 Ekonomické faktory	46

6.2.3	Socio-kulturní faktory	49
6.2.4	Technologické faktory	50
6.2.5	Enviromentální faktory	50
6.3	PORTEROVA ANALÝZA PĚTI KONKURENČNÍCH SIL	50
6.4	SWOT ANALÝZA	52
6.5	FINANČNÍ ANALÝZA	53
6.5.1	Analýza majetkové struktury	53
6.5.2	Analýza finanční struktury	55
6.5.3	Analýza výnosů	57
6.5.4	Analýza nákladů	59
6.5.5	Analýza čistého pracovního kapitálu	61
6.5.6	Analýza poměrových ukazatelů	62
6.5.6.1	Analýzy zadluženosti	62
6.5.6.2	Analýza likvidity	63
6.5.6.3	Analýza rentability	64
6.5.6.4	Analýza aktivity	65
6.5.7	Du-Pontův rozklad ROE	65
7	SHRNUTÍ ANALYTICKÉ ČÁSTI	67
8	TVORBA DLOUHODOBÉHO FINANČNÍHO PLÁNU.....	68
8.1	MOŽNÝ PŘEDPOKLAD VÝVOJE TRŽEB	68
8.2	CÍLE SPOLEČNOSTI A PŘEDPOKLADY TVORBY FINANČNÍHO PLÁNU.....	69
8.3	REALISTICKÁ VARIANTA DLOUHODOBÉ FINANČNÍHO PLÁNU.....	70
8.3.1	Výkaz zisku a ztrát	70
8.3.2	Rozvaha.....	76
8.3.3	Přehled o peněžních tocích.....	82
8.4	OPTIMISTICKÁ VARIANTA DLOUHODOBÉHO FINANČNÍHO PLÁNU	83
8.4.1	Výkaz zisku a ztrát	83
8.4.2	Rozvaha.....	85
8.4.3	Přehled o peněžních tocích.....	88
8.5	FINANČNÍ ANALÝZA DLOUHODOBÝCH FINANČNÍCH PLÁNŮ	89
8.5.1	Analýza zadluženosti	89
8.5.2	Analýza likvidity	90
8.5.3	Analýza rentability	91
8.5.4	Analýza aktivity	92
8.6	CITLIVOSTNÍ ANALÝZA.....	93
9	ZHODNOCENÍ PLÁNŮ A DOPORUČENÍ	96
	ZÁVĚR	100
	SEZNAM POUŽITÉ LITERATURY.....	101
	SEZNAM POUŽITÝCH SYMBOLŮ A ZKRATEK.....	104
	SEZNAM OBRÁZKŮ	105
	SEZNAM TABULEK.....	106
	SEZNAM PŘÍLOH.....	109

ÚVOD

Práce řeší problematiku finančního plánování, konkrétně tvorbu dlouhodobého finančního plánu. V dnešním rychle se měnícím světě ještě více vzrostla důležitost plánování. Nejen krátkodobého, ale i dlouhodobého. Dnešní globalizovaný svět přináší řadu úskalí. Pro obchodní společnosti tato úskalí tkví v tom, že na jejich podnikání působí daleko více faktorů než v minulosti. Faktorů nejen na místní nebo národní úrovni, ale na úrovni celosvětové. Z tohoto důvodu je potřeba se dívat do budoucna a snažit se odhadnout či předvídat pravděpodobné události a hledat způsoby, jak na tyto události reagovat. K tomu slouží i dlouhodobé plánování a tvorba dlouhodobého finančního plánu. Není zde důležitá přesnost čísel na jednotky, ale spíše fakt, že si vedení společnosti utvoří představu o tom, jak se jejich podnikání může do budoucna vyvíjet. Vyvíjet na základě největší pravděpodobnosti. Od nejpravděpodobnějšího stavu se poté pokračuje k méně pravděpodobným a zkoumá se, jak jednotlivé faktory mohou ovlivnit budoucnost společnosti a zároveň se hledá cesta, jak na některé negativní (ale i pozitivní) nahodilosti může firma v budoucnu nejlépe reagovat.

Vybraná společnost sice využívá krátkodobé plánování do jednoho roku, ale dlouhodobému plánu se komplexněji nevěnuje. Vytváří si sice dlouhodobější obchodní plány, investiční a odpisové plány, ovšem nespojuje je do jednoho komplexního dlouhodobého finančního plánu. Z tohoto důvodu vznikla i tato práce.

Ta se kromě teoretického podkladu zabývá analyzováním daného podniku. Analyzováním na úrovni makroprostředí a mikroprostředí. Dále zkoumá silné a slabé stránky společnosti, tak jako její příležitosti a hrozby. To vše je doplněno o finanční analýzu vybrané společnosti.

Po teoretické a analytické části přichází na řadu část nejdůležitější – projektová. Zde je vytvořen dlouhodobý finanční plán vybrané společnosti ve dvou variantách – realistické a optimistické. Tyto plány jsou poté podrobeny zhodnocení v podobně vybraných poměrových ukazatelů finanční analýzy. Tyto ukazatele napoví, které oblasti vycházejí z plánů jako nejzranitelnější a kterým je do budoucna nutno věnovat pozornost. Z tohoto důvodu je dále provedena citlivostní analýza, kde jsou zkoumána možná rizika a to, jak by tato rizika mohla působit na nejzranitelnější oblast obou plánů.

To vše je doplněno o celkové zhodnocení plánů a jsou navrženy možnosti, jak dané problémové oblasti zlepšit a snížit tak možná rizika, která z nich plynou.

CÍLE A METODY ZPRACOVÁNÍ PRÁCE

Hlavním cílem této diplomové práce je vytvořit variantní dlouhodobý finanční plán vybrané společnosti. Tento plán bude vytvořen ve dvou variantách – realistické a optimistické pro roky 2019 až 2021. Vytvoření dlouhodobého finančního plánu má společnosti pomoci k utvoření si představy o možném budoucím vývoji a následně dopomoci se efektivně rozhodovat o budoucích krocích.

Diplomová práce se skládá ze tří částí – teoretické, analytické a projektové. Cílem teoretické části je zpracovat literární rešerši z oblasti finančního plánování a tvorby finančního plánu. Teoretická část má být jakýmsi styčným bodem pro část analytickou a projektovou, protože zde budou popsány koncepty, které budou v dalších částech využity.

Analytická část diplomové práce si kromě představení společnosti klade za cíl, provést analýzu postavení společnosti a jejího hospodaření. K dosažení tohoto cíle bude použita PESTE analýza, které se soustředí na analýzu makrookolí společnosti. Zde budou využita především data a informace, která zpracovávají Ministerstvo průmyslu a obchodu ČR, Ministerstvo financí ČR a Český statistický úřad. K analýze mikroprostředí vybrané společnosti je vybrána Porterova analýza pěti konkurenčních sil. K samotnému hodnocení podniku je dále využito konceptu SWOT analýzy. Na závěr analytické části bude využita finanční analýza a její takzvané elementární metody. Metody finanční analýzy, které budou v této práci využity jsou analýza absolutních ukazatelů, analýza rozdílových ukazatelů a analýza poměrových ukazatelů. Konkrétně se bude jednat o poměrové ukazatele zadluženosti, likvidity, rentability a aktivity. Na závěr finanční analýzy bude proveden Du-Pontův rozklad ROE. Jako data k těmto všem analýzám poslouží účetní data z účetních závěrek vybrané společnosti, a také konzultace s hlavním ekonomem těžby společnosti. Aby mohlo ve finanční analýze dojít k porovnání s konkurencí, došlo dále k převzetí dat z výročních zpráv konkurentů vybrané společnosti.

Projektová část diplomové fáze využívá poznatků z předchozích 2 částí. Cílem této části je vytvořit dlouhodobý finanční plán ve dvou variantách – realistické a optimistické. Plánován bude výkaz zisku a ztrát, rozvaha a výkaz peněžních toků. Tyto plány budou poté podrobeny finanční analýze poměrovými ukazateli. Dále bude provedena citlivostní analýza. V závěru této části budou dané plány zhodnoceny a vypracována doporučení pro vybranou společnost.

Ke zpracování diplomové práce bylo využito programů Microsoft Excel, Microsoft Word a Diagram Designer.

I. TEORETICKÁ ČÁST

1 FINANČNÍ PLÁNOVÁNÍ

Plánování je obecně proces, který propojuje současný stav a takový, který je požadován v budoucnu. Součástí tohoto procesu bývá návrh, výběr a hodnocení cílů a také příhodných nástrojů, které dopomohou k dosažení těchto cílů. Výsledkem procesu plánování je plán (prodeje, výroby, výzkumu a vývoje, finanční aj.). (Sedláček, 2010, s. 137) Šiman a Petera ve své publikaci (2010, s. 155) dodávají, že plánování je především myšlenkový proces, při kterém je úkolem zpracovat možné budoucí scénáře vývoje tak, aby na ně mohl podnikový management optimálně reagovat.

1.1 Podstata finančního plánování

Dle Kislingerové (2010, s. 131) je finanční plánování rozhodovací proces o rizicích. Některá rizika mohou být pro podnik zajímavá z hlediska příležitostí, jiná nejsou nezbytná a ostatní jsou pro podnik nezajímavá. Podobně se o finančním plánování a riziku zmiňuje Pavelková a Knápková (2009, s. 210). Ty uvádějí, že plánování budoucího vývoje pomáhá odhalit rizika spjatá s budoucností podniku, ale nesnaží se je minimalizovat. Součástí finančního plánování je zjistit rizika, navrhnout a přijmout opatření k jejich řízení. A podobně jako Kislingerová uvádějí, že: „*Je to proces rozhodování o tom, která rizika se vyplatí, která nejsou nezbytná a které nestojí za to.*“

Růčková s Roubíčkovou (2012, s. 157) se o finančním plánování vyjadřují jako o souboru činností, které mají směřovat k odhadu budoucích efektů finančních a investičních rozhodnutí firmy – neboli finanční plán. Ten poté umožňuje lepší řízení finančního vývoje společnosti, případně umožňuje porovnání reálně dosažených výsledků s těmi plánovanými. Kvalitní finanční plánování má dále „zajistit“ likviditu firmy a má tedy pomoci odhalit velikost a strukturu zdrojů, potřebných k financování společnosti. Kislingerová (2010, s. 131) dále uvádí, že obecným cílem finančního plánování má být maximalizace tržní hodnoty podniku, případně maximalizace tržní hodnoty akcie (u akciové společnosti obchodované na burze).

Hrdý s Krchovskou (2013, s. 192 - 193) uvádějí, že finanční plán vychází ze současného stavu finanční situace podniku a navazuje na aktuální výsledky hospodaření. Dále považují finanční plán za takové pojítko celého procesu plánování podniku, protože veskrze všechny činnosti podniku se promítají do cash flow, který je zachycen právě ve finančním plánu. Finanční plán je tedy sestaven na základě dílčích plánů, mezi které autoři řadí: plán výroby,

plán prodeje, plán nákupu, personální plán, plán investic a inovací a plán oprav a údržby majetku. Tyto dílčí plány jsou navzájem propojeny.

1.2 Zásady tvorby finančního plánu

Hrdý a Krechovská (2013, s. 196 - 197) zdůrazňují, že při tvorbě finančních plánů je potřeba dodržovat určité zásady, aby měly plány kvalitní vypovídací schopnost. Kromě sladění krátkodobého a dlouhodobého finančního plánu, či sladění obecně finančního plánu s ostatními plány podniku, zmínění autoři uvádějí tyto zásady:

- Systematičnost – soustavné sledování základního cíle, k jehož naplnění je potřeba splnit vedlejší cíle,
- Úplnost – tj. potřeba zahrnout do plánu všechny činnosti podniku a zároveň veškeré faktory, které mají na tyto činnosti vliv,
- Přehlednost – ta má sloužit k jednoduché a rychlé interpretaci a použitelnosti plánů,
- Periodičnost – plány by se měly sestavovat s pravidelností,
- Pružnost – tj. možnost aktualizace plánů již v období kdy se používají,
- Klouzavost – časové období nového finančního plánu by se mělo alespoň částečně překrývat s obdobím předchozího plánu.

Další principy a zásady při tvorbě finančního plánu, resp. celého procesu finančního plánování uvádějí ve svých publikacích Landa (2007, s. 110 - 112) a Stanislav Mareš (2006, s 19 – 24)

- Princip preference peněžního toku – tento princip říká, že je nutné, aby souhrnné peněžní příjmy převyšovaly souhrnné peněžní výdaje, a to jak z krátkodobého, tak i dlouhodobého časového hlediska. V praxi je to důležité především při řízení likvidity a je to podstatný faktor při investičním rozhodování. Často se totiž stává, že je mnohem důležitější faktorem zisk, či výnosy a náklady.
- Princip respektování faktoru času – dřívější příjem má přednost před pozdějším příjmem za předpokladu, že nominální hodnota obou příjmů je stejná. Tento princip se uplatňuje při vyhodnocování efektivnosti investic za pomoci metody čisté současné hodnoty
- Princip respektování a minimalizace rizika – tj. preference stejného množství peněz (peněžních výnosů) získaných s menším rizikem před stejným množstvím peněz získaných za většího rizika (ale neplatí, že nejméně rizikový scénář je vždy ten nejlepší)

- Princip optimalizace kapitálové struktury – jak název napovídá, podnik by se měl snažit o optimální kapitálovou strukturu, vzhledem ke svým finančním cílům. Žádoucí je především finanční stabilita podniku, růst ziskovosti a zvyšování tržní hodnoty podniku.
- Princip čisté současné hodnoty – tento princip se uplatňuje především při rozhodování a dlouhodobějších investicích, kdy proti sobě musí stát současné (diskontované) hodnoty budoucích příjmů a současné (diskontované) hodnoty budoucích výdajů. Zde je potřeba, aby suma současné hodnoty budoucích příjmů převyšovala sumu současných budoucích výdajů.

Tyto principy autoři nazývají jako hlavní principy finančního řízení. Dále přikládají i specifické zásady podnikového finančního plánování, které rozšiřují již zmíněné obecné zásady. Mezi tyto specifické zásady řadí: dlouhodobost finančního plánování (dlouhodobé finanční cíle by měly být nadřazené krátkodobým finančním cílům), hierarchické uspořádání finančních cílů (jak krátkodobé, tak i dlouhodobé menší cíle musejí vést ku prospěchu hlavního cíle). Mezi další zásady řadí reálnou dosažitelnost finančních cílů, periodická aktualizace těchto cílů, návaznost dlouhodobého a krátkodobého finančního plánu, omezování finančních rizik, jednoduchost a transparentnost plánovaných výpočtů aj.

1.3 Modely finančního plánování

Peněžní a kapitálové toky jsou procesem, který lze „odhadovat“ za pomoci finančního modelu. Do těchto modelů se promítají rozhodovací (finanční) situace a lze na nich sledovat průběh a výsledek kapitálových procesů. Problémem finančních modelů u finančního plánování je ale skutečnost, že sice bývají naplňovány příčinnými vztahy (vstupy a výstupy), ale jsou založené na historických vztazích a není v nich obsaženo finanční řízení. Samotné modely nedokážou nalézt nejlepší variantu finančního plánu nebo nejsou vždy schopny optimalizovat finanční rozhodnutí. (Grünwald a Holečková, 2007, s. 242 - 243) Jak ale uvádí Kislingerová (2010, s. 136), modely finančního plánování pomáhají zjišťovat důsledky alternativních finančních strategií. Velmi usnadňují proces finančního plánování, protože jej zlevňují a zjednodušují vypracování finančních výkazů.

Kalouda (2017, s. 281) dále dodává, že tyto modely jsou ve většině případů simulační a těží z výhod počítačového modelu. Tyto výhody jsou rychlost počítačového zpracování finančního plánu, kdy je možné „v reálném čase“ zpracovat velké množství variant plánu. Další výhody jsou parametrizace modelu a ovládání výstupů modelu. Grünwald s Holečkovou

(2007, s. 243) ještě dodávají, že model má být co nejjednodušší, to znamená, že do modelu mají vstupovat pouze klíčové proměnné, a i když jsou velkým pomocníkem při tvorbě plánů, rozhodující slovo by měl mít člověk.

1.4 Metody tvorby finančního plánu

Existuje několik metod pro sestavení finančního plánu. Autoři jako Kalouda (2017, s. 281), Grünwald a Holečková (2007, s. 244 - 245) nebo Hrdý s Krechovskou (2013, s. 197) shodně uvádějí dvě nejčastěji používané. Jedná se o metodu procentního podílu na tržbách a regresní metody. Nejčastěji využívanou je metoda procentního podílu na tržbách, která vychází z předpokladu fixního poměru mezi některými položkami účetních výkazů. Klíčový je u této metody kvalitní odhad tržeb.

Regresní metoda vychází z předpokladu určitého statisticky zjištěného proměnlivého poměru mezi tržbami a dalšími ukazateli finančního plánu. Samotný Kalouda (2017, s. 280) ještě uvádí intuitivní metodu tvorby finančního plánu. Jak již název napovídá, tato metoda vychází z velké části z minulého období a subjektivního názoru finančního manažera o budoucím vývoji. U této metoda je důležitá kvalita a zkušenosti finančního manažera. Je ale potřeba dodat, že tato metoda se spíše používá pro nejmenší podniky. Nývltová a Marinič (2010, s. 100) dodávají ještě metody ekonometrické, kde dochází k vzájemnému působení statistických proměnných coby ekonomických parametrů a cílových ukazatelů. Dále dodávají, že neexistuje obecné pravidlo pro výběr konkrétní metody. Velice často dochází k prolínání jednotlivých metod a záleží především na typu podniku – zvláště na typu výroby, či používané technologie. Nejlepší je individuální přístup ke každé položce.

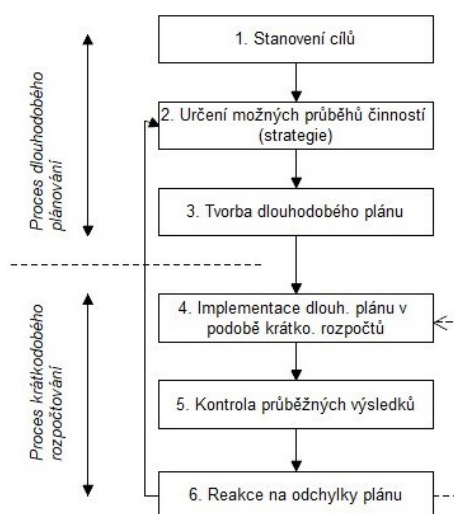
1.5 Postup tvorby finančního plánu

Šiman s Peterou (2010, s. 157) uvádějí, že při tvorbě finančního plánu podniku je potřeba sestavit metodický postup, který povede k řízenému sestavování a jeho stálosti sestavování. To, jak by měl podnik postupovat při celém procesu tvorby finančního plánu, určuje zejména délka plánovacího období, způsob finančního plánování, harmonogram a odpovědnosti za vypracování plánu, struktura výstupů finančního plánu, termín jeho projednávání managementem, způsob vyhodnocování plnění plánu a také podpora při plnění plánu (motivační programy aj.) Dále jsou názoru, že finanční plánování lze provádět dvojím způsobem. První způsob je direktivní, kdy hodnoty výstupů finančního plánu jsou dány řídicím centrem

podniku. Druhou možností je interaktivní přístup, kdy návrhy plánu dělají vnitropodnikové útvary a řídicí centrum tyto návrhy integruje.

Zahraniční autoři Brigham a Ehrhardt (2011, s. 476) ve své publikaci uvádějí, že proces finančního plánování probíhá víceméně v pěti krocích: V prvním kroku firma odhaduje účetní závěrku s pomocí různých verzí operačního plánu. Cílem je poté analyzovat dopady různých provozních rozhodnutí a postupů na odhadovaný zisk a vybrané poměrové ukazatele. Dále je potřeba určit množství prostředků, které mají dopomoci k dosažení plánu (plánovaných hodnot). Přesněji řečeno, kolik bude potřeba nových prostředků, aby firma dosáhla cílových tržeb. Ve třetí části je potřeba odhadnout prostředky, které bude firma interně generovat. To je důležité při realizaci investic, protože pokud firma nepokryje investice z vlastních zdrojů, je potřeba hledat zdroje externí, které ale mají vliv na ukazatele zadluženosti (případně jiné poměrové ukazatele) a také na stabilitu podniku. Čtvrtým krokem je podle autorů kvalitní bonusový (odměňovací) systém pro zaměstnance, kteří tvoří hodnotu pro vlastníky. Systém má klást důraz na dlouhodobost. Pokud je systém nastaven na plnění krátkodobých cílů, může být snadno zneužit. To byl podle autorů jeden z důvodů, který vedl k celosvětové hospodářské krizi v letech 2008 a 2009. V posledním kroku po implementaci musí vedení podniku sledovat odchylky a případně na ně reagovat. V tomto ohledu výrazně pomáhají počítače, konkrétně informační systémy mohou nahrazovat zaměstnance na pozici středního managementu.

Pavelková a Knápková ve své publikaci poskytují grafické schéma samotného postup při tvorbě a zavádění finančního plánu (obrázek 1).



Obrázek 1 Postup tvorby finančního plánu (vlastní zpracování, zdroj: Pavelková a Knápková, 2009, s. 211)

Jak dále Pavelková a Knápková (2009, s. 211 - 214) na obrázek 1 navazují, základem je stanovení cílů a určení strategií, které dopomohou k dosažení cílů. Cíle a strategie vycházejí z analýz současného stavu podniku, jeho potenciálu růstu a také vnějších vlivů – jedná se o analýzy vnějšího a vnitřního prostředí podniku. Zde lze využít analýzu SWOT, model Porterových pěti sil, metody finanční analýzy (především ukazatele rentability, zadluženosti, majetkovou a finanční strukturu, likviditu aj.), PEST analýzu, benchmarkingu, či různých informací o vývoji odvětví, ekonomiky atp.

Strategie dosažení cílů se poté promítají do strategického plánu, který je tvořen plánem prodeje a marketingu, výroby, investic, výzkumu a vývoje a nakonec finančním plánem. Dlouhodobý finanční plán je jedním ze základních prvků strategického plánu. Obecně se dá říct, že finanční plán má tři základní složky – plánovaný výkaz zisku a ztrát, plánovanou rozvahu a plán peněžních toků. Autorky dále uvádějí, že krátkodobý finanční plán vychází z dlouhodobého finančního plánu a vyjadřuje krátkodobá finanční rozhodnutí podniku, které se dělají na základě vizí a strategií podniku.

Na samotné finanční plánování navazuje kontrola, tedy porovnávání finančního plánu s účetními výkazy. Zde se zjišťují odchylky plánu od skutečnosti. Tato činnost by se měla provádět kontinuálně a zjištěné odchylky by měly podnik donutit k nápravným opatřením. Na závěr autorky uvádějí, že plánování musí být proces kontinuální, vypracován ve více variantách a na klouzavém principu. Výsledky plnění plánu by se pak měly propojit se systémem odměňování v podniku. Jednotlivé části postupu tvorby finančního plánu budou podrobněji rozebrány v druhé kapitole teoretické části této práce.

1.6 Přínosy finančního plánování

Na závěr první kapitoly budou zmíněny některé přínosy finančního plánování, které zmiňují ve své publikaci Šiman s Peterou (2010, s. 156 - 157). Autoři uvádějí, že finanční plánování je pozitivní, protože podnik nutí zpracovat strategie a taktiky k dosažení cílů podniku. Dále uvádějí, že pravidelné zpracovávání analýz a následná reakce na ně vede k předcházení problémů. Dále uvádějí, že by mělo dojít odhalení negativních jevů v budoucnu, které plynou z příliš optimistických očekávání budoucích výsledků. Toto je spjato i s tím, že dopady dnešních rozhodnutí managementu do budoucnosti jsou vyjádřeny číselně. Dalším přínosem je identifikace a řízení rizika, optimální využití instalovaných kapacit, minimalizace komunikačních překážek uvnitř podniku nebo cílevědomé chování pracovníků.

2 TVORBA FINANČNÍHO PLÁNU

V této části diplomové práce je rozebrán postup tvorby finančního plánu od analýzy okolí podniku, která zahrnuje analýzu makroprostředí a mikroprostředí. Dále se zde nachází SWOT analýza a jsou použity základní metody finanční analýzy. Na tuto problematiku navazují informace o cílech a strategiích podniku a také konkrétní finanční cíle a finanční politiky podniku. Poté přichází na řadu samotná tvorba dlouhodobého finančního plánu. Nakonec je zmíněno i krátkodobé finanční plánování.

2.1 Analýza okolí podniku

Každý podnikatelský subjekt a je jedno, jestli se jedná o velký nebo malý podnik, funguje v rámci svého vnějšího prostředí. Toto vnější prostředí se rozděluje do dvou větších skupin. Tyto skupiny jsou vnější makroprostředí (makrookolí) a vnější mikroprostředí (mikrookolí). Pro makroprostředí je charakteristické, že daný podnik (či jednotlivec) nemůže faktory z tohoto prostředí bezprostředně ovlivnit. Naopak faktory z mikroprostředí lze bezprostředně ovlivňovat – některé více, jiné méně. (Mareš, 2006, s. 5)

2.1.1 Analýza makroprostředí

Makroprostředí utváří jednotný rámec pro podnikání všem podnikatelským subjektům, které působí na území daného státu a jak již bylo zmíněno podnik tyto faktory nemá téměř žádnou šanci ovlivnit. (Šiman a Petera, 2010, s. 29) Jak uvádí Vochozka s Mulačem (2012, s. 344 - 345) se jako nástroj k popisu makroprostředí podniku používá PEST analýza (či STEPE analýza, kdy se základní STEP analýza rozšiřuje o ekologii prostředí). Při této analýze se vychází z popisu vývoje externího prostředí podniku v minulosti a toho, jak by mohly jednotlivé faktory působit na podnik v budoucnu (jak by se mohly měnit). Kromě již zmíněné oblasti ekologie se u PEST (či STEPE) analýzy pohlíží na ekonomické faktory, politicko-právní faktory, sociálně kulturní faktory a technologické faktory. Růčková (2015, s. 98) ve své publikaci upozorňuje, že je potřeba sledovat především ty faktory, které podnik ohrožují (ovlivňují) nejvíce.

- Ekonomické faktory – Šiman s Peterou (2010, s. 30) uvádějí, že tyto faktory mají na podnikání stěžejní vliv. Mezi tyto faktory patří základní makroekonomické veličiny jako HDP, nezaměstnanost, inflace, kurs domácí měny, zadluženost, úrokové sazby, hospodářské cykly a ceny výrobních faktorů. Mareš (2017, s. 40 - 41) ve své knize

uvádí, že ekonomické faktory se dají shrnout (či sledovat) za pomoci makroekonomického „magického čtyřúhelníku“, který sleduje čtyři ukazatele – růst HDP, míru nezaměstnanosti, míru inflace a saldo běžného účtu (platební bilanci země)

- Politicko-právní (legislativní) faktory – Šiman s Peterou (2010, s. 29 - 30) zahrnují do politických faktorů vliv a zájmy členů politických stran a to také na úrovni komunální politiky. Konkrétně se jedná o politiku hospodářské soutěže (zneužívání monopolního prostředí, kartely atd.), fiskální a monetární politiku (včetně daňového systému), míru zásahu vlády do ekonomiky, politickou stabilitu či míru korupce. Legislativní faktory zahrnují podmínky podnikání. Konkrétně uvádějí míru komplikovanosti právního systému, vymahatelnost práva, ochranu spotřebitele nebo specifické právní normy, vztahující se k oboru podnikání zkoumané firmy. Mareš (2017, s. 38 - 39) udává, že záleží také na politické stabilitě dané země a rozděluje země do 4 kvadrantů stability – nestabilní, spíše nestabilní, spíše stabilní a stabilní země.
- Sociálně kulturní (demografické) faktory – Šiman s Peterou (2010, s. 30) uvádějí faktory jako náboženství, životní standardy, kulturní tabu, věkovou strukturu obyvatelstva nebo obecné kulturní trendy (životní styl). Mareš (2017, s. 49) přidává faktor vzdělanosti obyvatelstva nebo přístup k práci.
- Technologické faktory – U technologických faktorů uvádějí Šiman s Peterou (2010, s. 31) pouze dva: kvalitu infrastruktury a to jak je propojena věda s praxí. Váchal a Vochozka (2013, s. 87) udávají, že se jedná především o znalosti potřebné k výrobě (vynálezy, inovace aj.) Tento faktor se promítá především do nových výrobků. Technologické faktory mají vliv na vyšší produktivitu práce, vyšší životní úroveň aj. Autoři zároveň upozorňují, že technický rozvoj přináší i negativa jako jsou znečištěné ovzduší a vody, dopravní zácpy aj.
- Ekologické (environmentální) faktory – Šiman s Peterou (2010, s. 31) udávají, že tento faktor se stává v dnešní době velmi oceňovaným, proto jej lze využít při propagaci výrobků podniku. Podnik, který se chce těmito faktory zabývat, by se měl soustředit na produkty z recyklovatelných materiálů nebo na technologie, které jsou šetrné k životnímu prostředí.

Někdy se mohou dále zkoumat ještě etické faktory (prostředí). Váchal s Vochozkou (2013, s. 88) uvádějí osobní etiku, účetní etiku a obchodní etiku. Šiman s Peterou (2010, s. 31) uzavírají výčet faktorů ještě geografickým okolím, což zahrnuje výši přepravních a distribučních nákladů.

2.1.2 Analýza mikroprostředí

Jak udává Růčková (2015, s. 98), oblast mikroprostředí podniku zahrnuje charakteristiku trhu, na němž firma působí. Nejčastěji se dle ní zkoumá analýza tržní situace a jejího vývoje (specifikace poptávky, bariéry vstupu na trh, poptávkové faktory), analýza konkurenční situace (poznání současné konkurence a snaha nalézt případnou novou konkurenci) a nakonec dostupnost a cenový vývoj na trhu surovin.

Šiman s Peterou (2010, s. 29) uvádějí, že bezprostřední vliv na daný podnik a analýza mikroprostředí by měla být naprostou samozřejmostí. Analýza by se dle nich měla zaměřovat na nejvýznamnější konkurenty, výkonnost odvětví, citlivost odvětví na změny hospodářského cyklu, hrozbu vstupu nových konkurentů na trh, hlavní dodavatele pro dané odvětví a hlavní odběratele pro dané odvětví. U dodavatelů i odběratelů by analýza měla zahrnovat i jejich vyjednávací sílu.

Obecně se dá říct, že k analýze mikroprostředí se dá využít takzvané Porterovy analýzy pěti konkurenčních sil. Jak píšou Vochozka a Mulač (2012, s. 345), Michael Porter dle nich udává, že výnosnost odvětví je funkcí struktury odvětví a nikoli funkcí toho, jak výrobek vypadá nebo jakou technologií byl vyroben. Autoři dále uvádějí, že Porter identifikoval pět hlavních sil, které určují chování konkurentů. První silou je riziko vstupů potenciálních konkurentů (vysoká kapitálová a technologická náročnost, legislativa). Dále se jedná o rivalitu mezi stávajícími podniky (počet konkurentů, růst trhu, velikost nákladů při opuštění odvětví). Třetí silou je vyjednávací síla kupujících (množství kupujících cenová úroveň výrobku zkoumaného podniku). Předposlední silou je vyjednávací síla dodavatelů (náklady při změně dodavatele, konkurenční úroveň mezi dodavateli. Poslední silou je hrozba substitučních výrobků (jaká je míra substituce výrobku zkoumané společnosti, jiným výrobkem s podobnými vlastnostmi konkurenční společnosti).

2.2 Hodnocení podniku

K hodnocení zkoumaného podniku lze využít například koncept analýzy SWOT. A dále lze využít některé z metod finanční analýzy. Jak SWOT, tak některé základní metody finanční analýzy jsou rozepsány níže.

2.2.1 SWOT analýza

Jak uvádějí Váchal s Vochozkou (2013, s. 432) SWOT je zkratka pro silné (strengths) a slabé (weaknesses) vnitřní stránky podniku a také příležitosti (opportunities) a hrozby (threats)

jako vnější faktory podniku. Slouží především k popisu těch faktorů, které mají strategický význam. Mareš (2006, s. 5 - 6) dále dodává, že SWOT analýza má připravit půdu pro správné vymezení hlavních podnikových cílů pro budoucí plán. Především se jedná o oblasti investičního rozvoje podniku (zvýšení produkčních kapacit), oblast technologické úrovně podnikové výroby, oblast firemní produktové politiky (jak se bude vyvíjet sortiment). Dále se jedná o oblasti podnikového marketingu (image podniku), oblasti financování podniku a v oblasti řízení lidských zdrojů.

Opět Váchal s Vochozkou (2013, s. 433) uvádějí příklady jednotlivých částí SWOT analýzy.

- Silné stránky – dobrá pověst u odběratelů, adekvátní finanční zdroje, úspory z rozsahu, vlastní technologie, nákladová výhoda, schopní řídicí pracovníci, lepší reklamní kampaň
- Slabé stránky – nejasný strategický záměr, nekompetentnost, nevyužití výrobních kapacit, slabá pozice na trhu, špatný výzkum a vývoj, nedokonalá distribuční síť nebo vysoké náklady v porovnání s konkurencí
- Příležitosti – možnost získání nových zákazníků, možnost vstupu na nové trhy, rozšíření sortimentu, diverzifikace, rychlejší růst trhu nebo síla překonat obchodní bariéry na zajímavých cizích trzích
- Hrozby – konkurenční výrobci vyrábějí s nižšími náklady, růst prodeje substitutů, pomalý růst trhu, vysoké regulační požadavky, nepříznivé demografické změny nebo špatná obrana proti recesi a životnímu cyklu podniku

Vochozka a Mulač (2012, s. 350) dále uvádějí, že kvalita SWOT analýzy je závislá především na kvalitě vstupních dat. Nestačí pouze rozhovor s majitelem nebo ředitelem firmy. Žádoucí je získat data z širšího okruhu subjektů, kteří jsou nějakým způsobem zainteresováni v analyzované firmě (zákazníci, zaměstnanci, dodavatelé aj.). Na závěr zmínění autoři upozorňují na slabší stránky SWOT analýzy. Zde radí náchylnost ke zjednodušování nebo špatné zařazení některého faktoru do jedné kategorie, protože ze silné stránky se při různých kombinacích může stát stránka slabá atd.

2.2.2 Finanční analýza

Jednou z oblastí finančního řízení je i finanční analýza, která by měla zodpovědět otázky o finančním zdraví podniku (jak je podnik schopen dostát svým závazkům atp.). V nejužším pojetí se finanční analýza chápe jako analýza účetních výkazů. V nejširším pojetí se finanční

analýzou, kromě zkoumání účetních výkazů a hodnocení finanční situace podniku, rozumí analýza, která čerpá nejen z údajů finančního účetnictví, ale i z dalších informačních kanálů uvnitř i vně zkoumané společnosti. Výstup finanční analýzy poté slouží k finančním i dalším rozhodovacím procesům podniku. (Pevná, 2017, s. 63)

Jak již bylo naznačeno a jak dále uvádějí Grünwald s Holečkovou (2008, s. 7), údaje pro finanční analýzu lze čerpat jednak z účetních výkazů (rozvaha, výkaz zisku a ztrát a příloha), tak i z kvantifikovaných nefinančních informací (ekonomická a podniková statistika, nákladová kalkulace nebo podnikové plány), ale i z nekvantifikovaných informací (zprávy vedoucích pracovníků, komentáře auditorů nebo nezávislých prognóz). Jak dále uvádějí Grünwald s Holečkovou (2008, s. 22), finanční analýza může mít formu externí nebo interní a mezi uživatele finanční analýzy řadí manažery, investory, banky, odběratele a dodavatele, zaměstnance nebo státní orgány.

Knápková, Pavelková a Šteker (2013, s. 61) zařazují mezi základní metody finanční analýzy zkoumání absolutních ukazatelů (analýza majetkové a finanční struktury) a analýzu tokových ukazatelů (analýza výnosů a nákladů). U těchto prvních dvou analýz se využívá především horizontální a vertikální analýzy. Dále se může zkoumat čistý pracovní kapitál (analýza rozdílových ukazatelů). Téměř vždy se zpracovává analýza poměrových ukazatelů (likvidita, rentabilita, zadluženost, aktivita nebo jiné). Další body elementární finanční analýzy mohou být soustavy ukazatelů nebo souhrnné ukazatele hospodaření. Brealey, Myers a Allen (2017, s. 732) upozorňují, že většina poměrových ukazatelů je jednoduchá na výpočet. Problémem je, že jich je velké množství a často jsou prezentována jen jako dlouhý seznam čísel k zapamatování než jako čísla, která je potřeba pochopit a na jejich základě udělat rozhodnutí.

Analýza absolutních ukazatelů finanční analýzy

Analýza absolutních ukazatelů finanční analýzy se týky především vertikální a horizontální analýzy. (Růčková, 2015, s. 43)

Horizontální analýza

Jak uvádějí Knápková, Pavelková a Šteker (2013, s. 68), při této analýze se porovnávají změny položek jednotlivých finančních výkazů v časové posloupnosti. Většinou se vypočítává jak absolutní změna hodnot, tak i procentuální změna.

Růčková (2015, s. 43) dále připomíná, že při této analýze (trendové) je nutné zvážit využití delších časových řad. Delší časové řady napomáhají k lepší interpretaci výsledků a snížení chyb v důsledku výkyvů.

Vertikální analýza

Knápková, Pavelková a Šteker (2013, s. 68) o vertikální analýze říkají, že se jedná o vyjádření jednotlivých položek účetních výkazů jako podílu (v procentech) k jedné zvolené základně (aktiva, výnosy, náklady atp.). Růčková (2015, s. 43) dále dodává, že vertikální analýza se hodí při porovnání struktury aktiv a pasiv mezi zkoumaným podnikem a jeho konkurenty.

Analýza rozdílových ukazatelů finanční analýzy

Knápková, Pavelková a Šteker (2013, s. 83) uvádějí, že tyto ukazatele primárně pomáhají při analýze a řízení finanční situace podniku konkrétně s likviditou podniku. K nejpoužívanějším rozdílovým ukazatelům patří čistý pracovní kapitál, což je rozdíl mezi oběžným majetkem a krátkodobými cizími zdroji. Čistý pracovní kapitál má velký vliv na platební schopnost podniku.

Analýza poměrových ukazatelů finanční analýzy

Jedná se o jednu z nejpoužívanějších částí elementárních metod finanční analýzy a patří zde ukazatele rentability, aktivity, zadluženosti a likvidity. Mezi dalšími se používají i ukazatele kapitálového trhu nebo cash flow. (Růčková, 2015, s. 44)

Ukazatele rentability

Jak uvádí Marinič (2014, s. 78 - 80) tyto ukazatele měří výdělečnou schopnost podniku, míru zhodnocení vloženého kapitálu nebo i případnou míru prodělku. Při posuzování rentability je potřeba brát v úvahu, jaký zisk bude pro danou situaci ten nejlepší. Pro vlastníky je ideální použít až čistý zisk. Naopak pro věřitele je z hlediska posuzování rentability lepší použít zisk před zdaněním a úroky. Marinič dále pokračuje tvrzením, že společným znakem ukazatelů rentability je fakt, že poměrují vložený kapitál k některé z modifikací zisku. Někdy se stavovové ukazatele zisku nahrazují intervalovým tokem na bázi cash flow. Ovšem nejčastěji používané ukazatele jsou ROE, což je rentabilita vlastního kapitálu. Dále ROA, tedy rentabilita aktiv. ROCE je zase rentabilita investovaného kapitálu (výnosnost dlouhodobého investovaného kapitálu).

Analýza aktivity

Jak efektivně společnost využívá investované finanční prostředky a jaká je vázanost jednotlivých složek kapitálu v jednotlivých položkách aktiv a pasiv, udávají ukazatele aktivity. Analýza těchto ukazatelů by měla poskytnout otázky, jak podnik hospodaří s aktivy (jednotlivými položkami) a jaký vliv to má na výnosnost a likviditu. (Růčková, 2015, s. 67) Jak dále udává Marinič (2014, s. 81) ukazatele aktivity se nejčastěji měří buď v podobě obrátu aktiv celkem (počet obrátek jednoho aktiva v jiné aktivum za určité časové období) nebo jako rychlost jednoho obrátu kapitálu vázaného v majetku ve dnech. Asi nejpoužívanějším ukazatelem je obrat celkových aktiv, což je podíl tržeb a celkových aktiv, případně doba obrátu aktiv, což se dá vyjádřit jako podíl počtu dnů v roce (či sledovaném období) a obratem celkových aktiv.

Analýza likvidity

Likvidita se nejčastěji analyzuje ve třech stupních (běžná, pohotová, peněžní), ale v podstatě se jedná o jeden vztah. Zjednodušeně řečeno ve jmenovateli ukazatele (všech tří) se vyskytuje hodnota toho, co má podnik platit (krátkodobá pasiva) a v čitateli hodnota, kterou se tyto závazky budou splácet. Hodnota v čitateli se bude měnit právě na základě toho, který ze tří ukazatelů likvidity je použit. Běžná likvidita je vyjádřena jako podíl oběžných aktiv a krátkodobých pasiv a hodnota ukazatele se má běžně pohybovat v rozmezí 1,5 – 2,5. U pohotové likvidity se ve jmenovateli počítá již pouze s finančním majetkem a krátkodobými pohledávkami a hodnota ukazatele by se měla pohybovat v rozmezí od 1 do 1,5. Peněžní (okamžitá) likvidita v čitateli již kalkuluje pouze s finančním majetkem, který je v tomto případě dělen okamžitě splatnými závazky (či celkovými krátkodobými pasivy). Doporučená hodnota se uvádí 0,5. V souvislosti s ukazateli likvidity se vyskytuje i pojem solventnost, což je dlouhodobá schopnost podniku dostát svým závazkům. (Kalouda, 2017, s. 75 - 76), (Marinič, 2014, s. 82)

Analýza zadluženosti

Zadluženost znamená, že podnik využívá k financování svých aktiv cizí zdroje, což je dnes běžná praxe. Ukazatelé zadluženosti (a analýza zadluženosti) pomáhají podniku hledat optimální kapitálovou strukturu. Jedním ze základních je ukazatel věřitelského rizika, což je podíl cizího kapitálu na celkových aktivech. Čím vyšší je hodnota tohoto ukazatele, tím vyšší je riziko věřitelů. Koeficient samofinancování je poměr vlastního kapitálu na celkových aktivech a jedná se o doplňkový ukazatel k předchozímu ukazateli a jejich součet by měl být 1

(nebo se 1 blížit). Posledním ukazatelem zadluženosti, který zde bude zmíněn je takzvaný ukazatel úrokového krytí, což je podíl zisku před zdaněním a úroky (EBIT) a nákladových úroků. Tento ukazatel říká, zda (a kolikrát) je podnik schopen zaplatit nákladové úroky ze svých zisků. Jinak také zda je pro podnik dluhové zatížení únosné. Obecně se ale může používat daleko více ukazatelů zadluženosti a záleží především na zvyklostech dané společnosti. (Růčková, 2015, s. 64 - 65)

Na závěr je potřeba zmínit nedostatky finanční analýzy, tak jak je uvádějí Knápková, Pavelková a Šteker (2013, s. 139). Ti udávají, že vypovídací schopnost účetních výkazů nemusí být vždy dobrá a při porovnávání podniků může hrát roli také rozdílná účetní politika. Problémem mohou být také mimořádné události, které se promítají do výsledku hospodaření. Slabou stránku představují také samotné tradiční metody a postupy finanční analýzy, které jsou až příliš závislé na účetních výkazech a porovnání s jinými podniky. Na závěr zmiňují i zanedbávání rizika a nákladů obětované příležitosti. Ross a kol. (2018, s. 59) kromě již zmíněných upozorňují na problémy, které mohou vznikat při porovnávání více podniků. Například u konglomerátů, které mají podnikání rozprostřené do různých oblastí, lze velice těžce porovnávat jejich finanční ukazatele na základě údajů z konsolidované účetní závěrky. Dalším problémem může být, že některé podniky mohou podnikat ve stejných oblastech, ale protože podnikají na různých místech světa, lze je opět těžce porovnávat (jako příklad udávají automobilový průmysl).

2.3 Formulace vize a cílů

Finanční plán (jak již bylo zmíněno) je jednou ze součástí strategického plánování podniku. Grünwald s Holečkovou (2007, s. 233 - 235) ve své publikaci udávají, že strategické plánování zahrnuje systém rozhodování na různých úrovních – poslání, vize, cíle, strategie, politiky a kvantifikované plány. Posláním je myšlen vůbec samotný smysl existence firmy a zpravidla se jedná o obor činnosti prospěšné pro určitý okruh zákazníků. Naplňování poslání se promítá do trvalých cílů společnosti. Dalším krokem je definování vize. Ta (vedle poslání) má být vzdálenější metou, které chce podnik dosáhnout (lepší uspokojení zákazníků). Vize Tomáše Bati byla, že obuje většinu světa. I tu část světa, kde v jeho době byla obuv velký luxus a nemohl si ji dovolit každý. Vize má nadchnout spolupracovníky k nasazení při plnění každodenních cílů. Rozdíl mezi vizí a cílem (cíli) je ten, že vize nemá časový horizont, zatímco cíl (cíle) by jej mít měl.

Šiman s Peterou (2010, s. 9) píše, že cíle mají ovšem tu „nepěknou“ vlastnost, že každá ze zájmových skupin podniku, je má většinou jiné (respektive primární cíl je pro každou zájmovou skupinu jiný). Cíle vlastníků mají spíše dlouhodobější charakter (růst tržní hodnoty). Manažery spíše zajímají krátkodobější cíle (vykazování zisku v krátkém období, lepší benefity). Zaměstnanci chtějí především vyšší mzdu nebo jistotu zaměstnání. Nejinak tomu je u dodavatelů (zkracování doby splatnosti), odběratelů (delší doby splatnosti) nebo státu (příjmy z daní, ochrana životního prostředí).

Jak Šiman s Peterou (2010, s. 9) tak i Grünwald s Holečkovou (2008, s. 123) uvádějí, že v dnešní době je primárním (nejobecnějším) cílem každého podniku maximalizace jeho tržní hodnoty. Ten je naplňován, pokud jsou naplňovány některé „menší“ cíle jako rentabilita (či jiné faktory, které ji ovlivňují) nebo solventnost. Dále jak pokračuje Šiman s Peterou (2010, s. 9 - 10) je potřeba definovat podřazené cíle, které musí vést k naplnění primárního cíle. Příklady podřazených cílů jsou zavedení nového výrobku, dosažení zisku, snížení nákladů nebo zlepšení (zpracování) nákupní strategie.

V tomto ohledu je zajímavá nedávná studie Edelinga a Himmeho. (2018, s. 1 - 2 a 18) Ti prováděli meta-analýzu 89 studií s cílem zjistit, jaký vliv má tržní podíl (jeho růst) na finanční výkonnost firem. Z této analýzy vyplynulo, že pokud společnost zvýší svůj tržní podíl o 1 %lepší se jim finanční výsledky o 0,132 %. Jak autoři uvádějí není to zanedbatelné procento, ovšem v dnešní době existují i mnohé jiné ukazatele, které mohou mít větší vliv na výkonnost podniku. Větší vliv mohou mít různé marketingové aktivity (budování vztahu se zákazníkem, budování značky atp.) Autoři studie tvrdí, že by společnosti měly stále bedlivě sledovat tržní podíl, protože má nadále velký vliv na finanční výkonnost firem, je ale potřeba zvažovat i další možnosti, jak dosáhnout lepších finančních výsledků a cílů.

Růčková s Roubíčkovou (2012, s. 162) uvádějí, že pro cíl (nebo i finanční plán) by se mělo využívat konceptu SMART. Tedy, že cíl by měl být konkrétní, měřitelný, dosažitelný, reálný a hmatatelný (jasný).

2.4 Strategie podniku

Vochozka a Mulač (2012, s. 352) ve své publikaci udávají, že při formulaci strategie je třeba zvážit několik faktorů, přičemž nejdůležitější je najít rovnováhu mezi potenciálem podniku a všemi relevantními faktory vnějšího prostředí. Mezi faktory, které je potřeba brát v úvahu

řadí například tržní příležitosti, konkurenční tlaky, nejlepší potenciální zdroje podniku, ohrožení podniku, personální hodnoty nebo vize, podnikovou kulturu a nakonec sociální, politické, regulační, etické a ekonomické aspekty vnějšího prostředí.

Kislingerová (2010, s. 126) o strategii podniku píše, že je základem dlouhodobé existence podniku. Základem strategie jsou tři složky: strategická analýza, vlastní tvorba strategie a implementace do života podniku. Strategie nemůže „pasovat“ jen na současnou výkonnost podniku, ale je nutné zvažovat i vývoj prostředí (okolí) podniku. Strategie by měla být formulována pro tři úrovně podniku, a to pro podnik, podnikatelské jednotky podniku a funkční oblasti podniku.

Grünwald a Holečková (Grünwald, 2007, s. 234 - 235) se o strategii zmiňují jako o předem promyšleném rozvrhu složitější činnosti, která pomáhá k dosažení (časově vzdáleného) cíle. Podniková strategie je všeobšáhly, jednotný a integrovaný plán, který „spojuje“ strategické cíle firmy a její slabé a silné stránky, jako též příležitosti a hrozby v blízkém okolí podniku. Tito autoři rozlišují tři základní druhy strategie a to útlum, stabilitu a expanzi.

Při **strategii útlumu** dochází ke snížení podílu na trhu a tato strategie se volí v případě, že se firmě nedaří dobře, dosavadní strategie nevedla k dosahování zvolených cílů nebo se na firmu valí hrozby z vnějšího okolí (konkurenti).

Strategie stability má zachovat podíl na trhu nebo upevňovat finanční pozici. Toto období může být předzvěstí expanze firmy (Při vhodných příležitostech) nebo naopak rozvážného útlumu. Tato strategie se používá, pokud je firma relativně úspěšná, ale management neví proč, a proto ponechává současnou strategii. Dále je tato strategie „pohodlná“, okolí podniku se zdá být stabilním nebo se manažeři bojí, že velké změny by nesla i velká rizika.

Posledně zmínění autoři nakonec uvádějí, že **strategie expanze** poukazuje na zvyšování tržního podílu podniku nebo při pronikání na nové trhy. Tuto strategii volí manažeři, protože se jim růst jeví jako důkaz o úspěšnosti nebo efektivního řízení. V některých proměnlivých odvětvích se expanze bere jako předpoklad přežití managementu nebo se manažeři chtějí zapsat do historie jako budovatelé významných nadnárodních firem atp.

2.5 Finanční strategie a politika podniku

Finanční strategie musí respektovat nadřazené strategie, ale zároveň tyto nadřazené strategie značně ovlivňuje. Finanční strategie může ovlivňovat již volbu právní formy podnikání. Oblast obchodní strategie ovlivňuje díky struktuře aktiv, mírou investic nebo otázkou zdrojů

externího financování. Dále ovlivňuje i funkční strategie – výrobní a zásobovací strategii ovlivňují limity pro řízení zásob, oblast informačních technologií ovlivňuje koncepce účetního systému atp. (Landa, 2007, s. 99)

Landa (2007, s. 99 - 100) dále pokračuje, když uvádí, že finanční strategie je soubor navzájem propojených strategických finančních cílů, rozhodovacích kritérií a pravidel, jež jsou základem strategického (nebo operativního, či taktického) finančního plánování. Dle autora tvoří finanční strategie šest základních složek (politik). První je **dluhová politika**, která řeší především optimalizace kapitálové struktury. Následuje **úvěrová politika**, která je zaměřená na obchodní úvěry poskytované odběratelům. **Politika v oblasti likvidity** je třetím typem. Jak název napovídá, tato politika řeší řízení čistého pracovního kapitálu a zajištění dlouhodobé i krátkodobé likvidity. **Daňová politika** řeší optimalizaci daňových povinností. Předposlední politikou je **politika nakládání s výsledkem hospodaření**. Ta řeší co udělat s čistým ziskem. Součástí této politiky je i dividendová politika. Na závěr uvádí autor **politiku v oblasti podnikového účetnictví**, která řeší oblast finančního účetnictví a také vedení manažerského účetnictví.

Finanční politiky by měli dopomoci k dosažení finanční cílů. Mezi nejčastějšími finančními cíli se objevují maximalizace zisku, maximalizace výnosu na úrovni cash flow, maximalizace tržní hodnoty, zajištění likvidity nebo přežití podniku. Obecně by kromě kritéria „nějakého typu“ zisku mělo být bráno v potaz finanční zdraví společnosti. (Kalouda, 2017, s. 19)

2.6 Dlouhodobý finanční plán

Brealey, Mayers a Allen (2017, s. 773 - 774) se ve své publikaci ptají, proč společnosti investují velké množství času a zdrojů do dlouhodobého finančního plánování a co z této investice mají. Dle nich výhody dlouhodobého finančního plánu tkvějí v plánování nepředvídatelných událostí (contingency planning), zvažování možností (considering options) a konzistentnost (forcing consistency). **Plánování nepředvídatelných událostí** znamená, že plánování se nemá soustředit pouze na nejpravděpodobnější události, ale plánovači mají brát v potaz i nepravděpodobné události. Pokud podnik bere v potaz i méně pravděpodobné události, pak je lépe připraven a může na tyto negativní události rychleji reagovat. V tomto ohledu pomáhají modelové reakce (manažerů) na jednotlivé scénáře. Navrhnou se možné scénáře (růst/pokles ekonomiky, růst/pokles inflace atp.) a poté jak na určité scénáře reagovat. Cílem je tedy naučit se reagovat na méně pravděpodobné nahodilosti a kvalitní finanční

plán by měl být připraven tak, aby mohl reagovat na tyto nepředvídatelné události. **Zvažováním možností** je myšleno, že plánovači musí vědět jaké jsou silné stránky společnosti a zda existují příležitosti (na nových trzích), kterých by firma mohla využít. O **konzistentnosti** udávají, že finanční plány stanovují souvislosti mezi tím, jak má firma růst a požadavky na financování růstu. Například růst tržeb 25 % může vyžadovat, aby firma vydala cenné papíry, naopak růst jen 5 % lze zaplatit ze zisku. Finanční plánovači nemohou plánovat jen tak náhodně. Musejí přemýšlet, jak potenciální růst tržeb ovlivní ostatní faktory (ukazatele, ziskovou marži atp.) Autoři si také myslí, že je potřeba nepřeceňovat cíle firmy, pokud jsou navrženy jen v podobě ukazatelů založených na finančních výkazech bez toho, aby byly nějak přetlumočeny do obchodní strategie, tedy co to bude znamenat pro obchodní činnosti. Tohle by podle autorů měly zajistit finanční plány, které by měly držet jakousi konzistentnost mezi podnikovými cíli.

Marinič (2008, s. 167) říká, že dlouhodobý finanční plán je důležitou součástí komplexního plánu podniku a je s tímto souhrnným plánem propojen vzájemnými vazbami. Tyto vazby vycházejí z plánu investic, výroby a prodeje a samotný dlouhodobý finanční plán má zajišťovat optimální kapitálovou strukturu, efektivní využití kapitálu a plnění dlouhodobých cílů podniku. Šiman s Peterou (2010, s. 158) dodávají, že dlouhodobý finanční plán by se měl zpracovávat posuvným způsobem tak, aby na začátku každého roku měli manažeři podniku k dispozici možný vývoj podniku na budoucí období v ucelené řadě a samozřejmě by měl být „vodítkem“ – strategií k naplnění plánů podniku.

Jak udává Grünwald s Holečkovou (2008, s. 133 - 134) u dlouhodobého finančního plánu není nejdůležitější forma prezentace a přesnost výpočtů, jako spíše kvalitně okomentované faktory, které ovlivňují plánovanou úroveň tržní hodnoty podniku. Autoři dále udávají, že finanční plánování by mělo být založeno na až „primitivních“ výpočtech, které se jeví (ve srovnání s účetními výkazy) jen jako nějaké „torzo“, které ovšem stačí k finančním rozhodování. Komentář Šimana s Peterou (2010, s. 159) je podobný. Ti tvrdí, že při tvorbě dlouhodobého finančního plánu existuje poměrně vysoké riziko nejistoty ohledně budoucího vývoje podmínek podnikání, proto se při jeho tvorbě využívá spíše expertních a intuitivních metod než metod exaktních. Z tohoto důvodu tito autoři tvrdí to samé, co předchozí, tedy že není důležitá přesnost výpočtů, ale zdůvodnění všech předpokladů, na jejichž základě byly hodnoty ukazatelů vypočteny.

Autoři jako jsou Marinič (2008, s. 167) nebo Šiman s Peterou (2010, s. 159) se shodují, že dlouhodobý finanční plán se vytváří na dobu 3 až 5 let. Kislingerová (2010, s. 133) potvrzuje,

že typickým horizontem dlouhodobého plánování je 5 let, ale některé společnosti plánují i na období 10 let a více.

Autoři jako Kislingerová (2010, s. 132), Marinič (2014, s. 174) nebo Grünwald s Holečkovou (2008, s. 135) se víceméně shodují na tom, co má být součástí dlouhodobého plánu:

- Analýza finanční situace
- Autoři většinou uvádějí jako druhý až čtvrtý krok plány tržeb (případně obecně nákladů a výnosů), peněžních toků a rozvahy (v různém pořadí)
- Dále většinou autoři navazují investičním rozpočtem
- Rozpočet volných peněžních toků
- Rozpočet externího financování
- Na závěr by mělo proběhnout zhodnocení plánu (nebo variant plánu) pomocí měření výkonnosti a hodnotového managementu

Podle Mareše (2006, s. 24 - 26) by dlouhodobý finanční plán měl obsahovat finanční analýzu. Dále by se mělo navazovat analýzou SWOT, případně BCG maticí nebo srovnání s konkurenty. Dále by plán měl obsahovat predikci klíčových makroekonomických ukazatelů (inflace, HDP, úrokové sazby, průměrná mzda atd.) Poté Mareš pokračuje tak, jak předchozí autoři, tudíž predikcí tržeb, investičního plánu a plánem účetních výkazů. Dále ve své publikaci píše o výběru finančních politik a případném krátkodobém finančním plánu, který má být přesnějším než dlouhodobý finanční plán a má mít formu posuvné návaznosti.

2.6.1 Plánovaný výkaz zisku a ztrát

Šiman s Peterou (2010, s. 162) uvádějí, že obchodní plán je klíčovým dokumentem pro sestavení výnosové části finančního plánu. Tvorba tohoto plánu má zohledňovat instalovanou výrobní kapacitu podniku, a nikoliv objem momentálně sjednaných kontraktů pro plánované období. Výsledkem má být hodnota a struktura tržeb za prodej vlastních výrobků a služeb v korelaci s výrobní kapacitou. Plánování výnosů se poté dělí na dvě skupiny. Kromě plánovaných tržeb za prodej vlastních výrobků a služeb je druhou částí plánování ostatních výnosů.

Plánování výnosů

Šiman a Petera (2010, s. 162) dále píše, že u velké části podniků tvoří drtivou většinu výnosů tržby z prodeje vlastních výrobků a služeb. Hodnotu této položky ovlivňuje objem a struk-

tura výrobků a prodejní ceny výrobků. Dále je potřeba brát v potaz skonta či rabaty a případně upravit prodejní ceny. Pokud podnik obchoduje se zahraničím, je potřeba hledět na kurs domácí měny k měnám zahraničním. Stejní autoři nebo Růčková a Roubíčková (2012, s. 177 - 178) uvádějí, že hodnotu této položky lze plánovat buď agregovaně (jako jednu „syntetickou“ položku) nebo desegregovaně (detailně). Vše záleží na tom, jak detailní jsou dostupné informace. Čím více přesnějších informací, tím méně odhadů.

V obou publikacích autoři dále pokračují, že do agregovaných metod plánování tržeb za prodej vlastních výrobků a služeb patří regresní a korelační analýza nebo odhady na základě zkušeností. Plánování desagregované probíhá na základě předpokládaných objemů prodeje jednotlivých druhů výrobků a jejich následným vynásobením jejich jednotkovou cenou.

Jak dále uvádějí Šiman s Peterou (2010, s. 163) další výnosy je potřeba plánovat v minimální výši nebo jako variantní řešení. Tržby za prodej zboží (významné u obchodních podniků) se mohou plánovat obdobně jako tržby za prodej vlastních výrobků a služeb. Další položky jako změna stavu zásob vlastní činnosti, výnosy z prodeje dlouhodobého majetku nebo jiné výnosy se plánují především tehdy, pokud jsou jejich objemy v nezanedbatelné míře. Finanční výnosy se poté plánují podle potřeby, tedy pokud podnik očekává nějaké výrazné změny v jednotlivých položkách finančních výnosů.

Plánování nákladů

Šiman s Peterou (2010, s. 163 - 166) o nákladech uvádějí, že je lze naplánovat za pomoci různých metod z objemu a struktury plánovaných tržeb. Udávají tři nezbytné podmínky plánování nákladů. Tyto podmínky jsou podrobné členění nákladů podle nákladových druhů, rozdělení nákladů na variabilní a fixní a u plánování variabilních nákladů přiřazení správné metody.

Uvádějí, že variabilní náklady se víceméně dají plánovat s pomocí dvou metod, a to relací nákladových druhů k tržbám a individuálním plánováním nákladových druhů. První zmíněná metoda předpokládá relativní stálost sortimentu výroby. U variabilních nákladových druhů se zjistí podíl na tržbách v minulém období (případně lze použít i expertní odhad) a vypočítané podíly se vynásobí plánovanou hodnotou tržeb pro plánovací období. Jako příklady lze uvést základní a pomocný materiál, variabilní část režijních nákladů, výrobní energetické náklady nebo výrobní osobní náklady. Druhá zmíněná metoda pracuje s kalkulací neúplných (variabilních) nákladů.

U plánování fixních nákladů (například nevýrobní energie, odpisy, náklady na služby nebo spotřeba administrativního materiálu) uvádějí, že se plánují individuálně po nákladových druzích. Dále dodávají, že plánování fixních nákladů plánují dle metodiky podniku odborné útvary a tvůrce finančního plánu má za úkol ověřit jejich přiměřenost a oprávněnost. Kontroluje očekávané změny cen pořízení fixních nákladů, plánované změny v majetkové struktuře (odpisy), plán změn v kapitálu podniku (nákladové úroky) aj.

Na závěr autoři zmiňují, že po odečtení naplánovaných výnosů a naplánovaných nákladů se získá plánovaný zisk před zdaněním. Ten je dále potřeba upravit podle platné legislativy o daň z příjmu, aby se získal zisk po zdanění. Ten je důležitý jako interní zdroj financování, ale především je potřeba naplánovat rozdělení zisku (dividendy, financování investic, fondy, nerozdělený zisk) a jeho dopady do výše vlastního kapitálu.

2.6.2 Plánovaná rozvaha

Šiman s Peterou (2010, s. 166) prvně upozorňují, že při plánování rozvahy je nutné dodržet podmínku bilanční rovnice, tedy rovnosti hodnot majetku a kapitálu (aktiv a pasiv). Růčková (2015, s. 104) uvádí, že plánovaná rozvaha je na jedné straně vývoj majetku a na straně druhé vývoj zdrojů financování. Aktiva i pasiva se dají plánovat pomocí jednodušších metod (metoda procentních poměrů k tržbám a metoda ukazatelů obratu), pokud stačí hrubé odhady položek. Lze ale využít i složitějších metod (regresní metoda), které vedou k přesnějšímu stanovení jednotlivých položek. To, jaký postup zvolit, závisí do značné míry na tom, zda je možné položku odvodit od tržeb nebo je potřeba použít jiný postup. Jak dále autorka udává, existují určité položky aktiv a pasiv, které jsou významně ovlivňovány vývojem tržeb. Pokud porostou tržby, pak obvykle rostou i zásoby, pohledávky (pokud se nezmění platební morálka odběratelů), určité složky krátkodobých závazků (závazky z obchodního styku), finanční majetek (kvůli zachování likvidity) nebo dlouhodobý hmotný majetek (rozšiřování výrobních kapacit k dosažení vyšší produkce). Podobně píše i Šiman s Peterou (2010, s. 166), ale dodávají, že pokud je finanční řízení podniku vedeno důsledně, může i při růstu tržeb docházet ke snižování hodnot oběžného majetku (zkrácení doby obratu zásob a pohledávek). Dobu obratu krátkodobých závazků je spíše žádoucí prodlužovat (po dohodě s dodavateli).

Šiman a Petera (2010, s. 166 - 167) píše, že podklady k tvorbě plánované rozvahy lze čerpat především z plánovaného výkazu zisku a ztrát a poté z investičního a odpisového plánu. Z plánovaného výkazu zisku a ztrát lze naplánovat především hodnotu složek oběžného ma-

jetku (závisí na objemu tržeb/výnosů), stanovení hodnoty vlastního kapitálu (zisk po zdanění) a hodnotu krátkodobého cizího kapitálu (závazky k zaměstnancům). Z investičního a odpisového plánu se plánují hodnoty dlouhodobého majetku (nákup, prodej, opotřebení) a následně kapitálu. Dále ti stejní autoři nabízejí (ve čtyřech krocích) rámcový postup pro sestavení plánované rozvahy. Jedná se o naplánování hodnot: 1) Dlouhodobého majetku; 2) Oběžného majetku; 3) Vlastního kapitálu; 4) Cizích zdrojů kapitálu.

Jak již bylo zmíněno kromě položek, které lze plánovat s pomocí tržeb existují i položky, které tak plánovat nelze. Šiman s Peterou (2010, s. 168 - 169) k plánování hodnot dlouhodobého majetku udávají, že investiční plán (s pomocí kterého se dlouhodobý majetek plánuje) dává do souladu obchodní plán s jeho výrobní kapacitou a bez odpisového plánu by nešly nastavit odpisy dlouhodobého majetku. U plánování kapitálu (hodnoty, struktury a doby splatnosti) autoři udávají, že se vychází z plánované hodnoty a struktury majetku, zlatých bilančních pravidel financování nebo předpokládaného objemu, struktury a doby splatnosti ke konci běžného období. Při plánování kapitálu by se měly do hodnoty vlastního kapitálu zahrnout disponibilní plánované hodnoty zisku po zdanění. Dále porovnat plánovanou hodnotu a strukturu majetku s hodnotou a strukturou (případně dobou splatnosti) disponibilního kapitálu pro plánované období a na základě posouzení a s přihlédnutím k bilanční rovnici naplánovat případně chybějící hodnotu kapitálu z vlastních externích zdrojů nebo cizích zdrojů. Na závěr autoři uvádějí, že při plánování zdrojů kapitálu je potřeba pohlížet na finanční stabilitu podniku, reálnosti zajištění cizích zdrojů a stabilitu a velikost plánovaného zisku jako hlavního zdroje splácení cizího kapitálu.

2.6.3 Plánovaný výkaz peněžních toků

Sedláček (2010, s. 142) udává, že plán cash flow vychází z očekávané skutečnosti běžného roku a z plánu tržeb a sestavuje se za celé plánované období metodou procentního podílu na tržbách. Šiman s Peterou (2010, s. 169) o plánování peněžních toků píšou, že je možné ho sestavit buď přímou, nebo nepřímou metodou. Základem pro přímou metodu jsou plánované příjmy a výdaje období. Příkladem podnikových příjmů je prodej za hotové, čerpání bankovního úvěru, inkaso pohledávek, příjem dotace atp. Příkladem podnikových výdajů je úhrada dodavatelům, výplaty mezd, platba daní nebo výplata dividend. Nepřímá metoda vychází z výsledku hospodaření, který se upravuje v oblasti provozní, investiční a finanční na příjmy a výdaje.

2.6.4 Další části dlouhodobého finančního plánu

Asi nejdůležitější podpůrnou částí dlouhodobého finančního plánu je plán kapitálových výdajů, kterým se rozumí dlouhodobá analýza a plánování investičních projektů, od kterých se očekává příliv hotovosti po dobu delší než jeden rok. (Růčková, 2015, s. 104) Jak udávají Valach a kol. (2010, s. 32) kapitálové plánování podniků je v praxi velmi rozmanité, a to jak délkou plánovacích období, metodami vyhledávání a hodnocení projektů, položkovým členěním rozpočtu atp. V dlouhodobém kapitálovém rozpočtu, který se běžně sestavuje na 3 až 5 let se zachycuje hrubá představa společnosti o jednotlivých investicích především do dlouhodobého majetku (případně i nehmotného nebo finančního). Dlouhodobý investiční plán by měl obsahovat také informace o zdrojích financování růstu dlouhodobého majetku a jejich struktuře. Dlouhodobý kapitálový rozpočet uvažuje s různými variantami a postupně se zpřesňuje a aktualizuje (často se využívám klouzavé plánování). Východiskem kapitálového plánování jsou strategické cíle podniku.

Další částí dlouhodobého finančního plánu může být rozpočet dlouhodobého externího kapitálu nebo plánování dividendové politiky. (Sedláček, 2010, s. 146), (Růčková, 2015, s. 105)

2.7 Krátkodobé finanční plánování

Jak udávají Ross a kol. (2018, s. 550) krátkodobé financování se primárně zabývá rozhodnutími, která ovlivňují oběžná aktiva a krátkodobé závazky. Krátkodobé financování se zabývá ČPK a hledá odpovědi na otázky jako: Jaká je přiměřená hodnota hotovosti, kterou je potřeba mít (v bance), aby mohly být zaplaceny účty (dodavatelům)? Kolik si může firma v krátkém období půjčit? Šiman s Peterou (2010, s. 160) ve své publikaci píše, že účelem krátkodobého finančního plánování je zajistit solventnost, snížit potřeba podnikového kapitálu, zajistit plánovanou tvorbu vlastních interních zdrojů financování a zajistit splnění strategických záměrů, které jsou uvedeny v dlouhodobém finančním plánu.

Grünwald s Holečkovou (2007, s. 295) o samotném krátkodobém finančním plánu uvádějí, že konkretizuje a zpřesňuje záměry dlouhodobého finančního plánu pro dané období. Je ale nesmysl, aby krátkodobý finanční plán úpěnlivě lpěl na splnění všech záměrů, které byly v minulosti navrženy v dlouhodobém plánu. Je potřeba v tvorbě ročních plánů brát v potaz výsledky předchozího (běžného) roku. Proto se má roční plán sestavovat společně s aktualizací dlouhodobého plánu.

3 HODNOCENÍ A KONTROLA FINANČNÍHO PLÁNU

V této části práce je rozebráno hodnocení finančního plánu, rizika a finanční kontrola.

3.1 Hodnocení finančního plánu

Grünwald a Holečková (2008, s. 154) uvádějí, že sestavením samotného finančního plánu by proces plánování končit neměl. Posouzení kvality finančního plánu nemá stát jen na kvantitativním souladu příjmů a výdajů a mezi sloupci a řádky, ale především podle jeho důsledků pro vývoj tržní hodnoty podniku. Ta se odvíjí od výnosnosti samotného podniku a od finančních a tržních rizik. Sedláček dodává, že plán je z hlediska vývoje tržní hodnoty přijatelný tehdy, pokud je současná hodnota podniku dle plánu vyšší než jeho aktuální hodnota.

Grünwald s Holečkovou (2008, s. 154 - 156) dále dodávají, že při hodnocení plánu dle výnosnosti lze použít dvě výnosové metody používané při oceňování podniku: metoda diskontovaného peněžního toku a metoda kapitalizovaných výnosů. Jak již bylo zmíněno, současná hodnota má být větší nebo rovna nule. Čím je hodnota vyšší tím je i plán lepší z pohledu vývoje tržní hodnoty, ovšem nesmí se neúměrně zvýšit finanční riziko.

Finanční rizika jsou v rámci dlouhodobého finančního plánu propojena s dividendovou, dluhovou a investiční politikou. Tyto politiky by měly být nastaveny tak, aby finanční rizika byla přiměřená. To, jestli byly cíle vytyčené těmito politikami dodrženy, se z hlediska dlouhodobého finančního plánu zkoumá s pomocí plánu peněžních toků a plánované rozvahy pro poslední rok plánovaného období. Dělá se to zkoumáním různých ukazatelů založených na plánovaných veličinách (zisk po zdanění, dividendy ze zisku, vlastní kapitál, dlouhodobé závazky, tržby za celé plánované období, pracovní kapitál). Kromě finančního rizika by mělo finanční plánování dopomoci poznat a omezit rizika tržní, která jsou spjata s prognózou trhu, tržního podílu, tržních cen a dalších ekonomických parametrů vnějšího prostředí podniku. (Grünwald a Holečková, 2008, s. 156 - 157)

Grünwald a Holečková (2008, s. 157) nakonec dodávají, že finanční plány se proti nahodilosti světa jistí tím, že se vytvářejí ve více variantách (realistická, optimistická, pesimistická). Scénářová analýza je založena na navrhování různých scénářů příštích období změnou několika vstupních parametrů. Mezi složitější metody patří simulační metody, které se dělají s pomocí výpočetní techniky. Analýza citlivosti zase zkoumá změnu jednotlivých parametrů, a to, jak tyto změny ohrožují jiné jednotlivé hodnoty, a který parametr ovlivňuje „výsledek“ nejvíce. Mrkvička a Strouhal (2014, s. 193) k citlivostní analýze dodávají, že její

podstata tkví v hledání veličin, na kterých je daný výsledek (investice) nejvíce nebo naopak nejméně závislý a poté se zaměřit na ty nejcitlivější faktory.

Knápková a Pavelková (2009, s. 214) uvádějí čtyři opatření proti rizikům: 1) Neplánovat akce, z kterých plyne zásadní riziko pro podnik jako celek; 2) Rizikový obchod kompenzovat jiným obchodem, který vymaže (částečně) ztrátu; 3) Snížit riziko opatřeními u rizikových obchodů; 4) Akceptovat riziko (nepřijímat žádná opatření, protože jsou příliš nákladná)

3.2 Kontrola finančního plánu

Pavelková a Knápková (2009, s. 213) ke kontrole uvádějí, že se jedná o zjišťování odchylek skutečnosti od plánu výkazů. Měření a analýza výsledku by měla probíhat pravidelně a zjištění odchylek má vést k nápravným opatřením, tak aby se dosáhlo plánovaných cílů.

Grünwald a Holečková (2008, s. 172 - 173) udávají několik zásad kontrolní činnosti. Mezi tyto zásady uvádějí například nutnost hlásit odchylky od plánu bezodkladně. Dále by měli dobří manažeři hledět dopřed, tj. vyčíst z výsledku minulého období náznaky tendencí budoucího vývoje. Dále je nutné především řešit strategicky citlivé body, protože dílčí odchylky často nebývají důležité. Dále tvrdí, že je potřeba dbát na hospodárnost, usilovat o objektivnost nebo srozumitelnost výsledků kontrol, aby nevznikl problém s interpretací. Poslední zásadou je, že v kontrolních zprávách má být rovnou komentář k nápravě odchylek.

Kromě rozpočtové kontroly, která kontroluje rozpočty jednotlivých útvarů a operativní finanční kontroly, která zkoumá krátkodobý finanční plán, je pro dlouhodobý finanční plán nutná strategická finanční kontrola. Ta sleduje dodržování finanční struktury, vlastní a cizí dlouhodobé finanční zdroje a investiční výstavbu. U strategické finanční kontroly jde především o kontrolu toho, jak plnění finančního plánu v daném roce ovlivní skutečnost finančního plánu pro následná období. Samotný dlouhodobý finanční plán vyžaduje korekce velice brzy, protože v dnešní globalizované ekonomice se podmínky zpravidla vyvíjejí velice rychle, a proto se mohou vnější podmínky rychle měnit od podmínek, které byly započítány v plánu. Aby měla strategická kontrola reálnou uplatnitelnost a varovala podnik, je nutné, aby zahrnovala tři roviny hodnocení. Prvně musí obsahovat informace o tom, jak se liší skutečné vnější podmínky od předpokladů, které byly zavedeny do finančního plánu. Za druhé je potřeba zkoumat, jak se skutečná finanční situace podniku liší od předpokladů, na kterých byly založeny strategické cíle ve finančním plánu. Nakonec je třeba analyzovat jaké z toho vyplývají důsledky pro investiční výstavbu. (Grünwald a Holečková, 2008, s. 175 - 176)

4 SHRNUÍ TEORETICKÉ ČÁSTI

V první části diplomové práce bylo cílem zpracovat literární rešerši, která nějakým způsobem souvisí s dlouhodobým finančním plánováním a samotným plánem. Tato rešerše má sloužit jako podklad ke zpracování praktické části diplomové práce, a proto zde byla zahrnuta témata, která se objeví právě v praktické části práce.

První část teorie byla zaměřena na obecné informace o plánování. Byla zde zmíněna podstata finančního plánování, rozebrány některé jeho zásady a principy, modely a také přínosy. V úvodní části lze též nalézt metody a samotný postup tvorby finančního plánu.

Druhá část se zabírala samotnou tvorbou finančního plánu. Byly zde zmíněny metody, které se používají ke strategické analýze podniku, konkrétně analýze makroprostředí (PEST analýza) a mikroprostředí (Porterova analýza pěti konkurenčních sil). Dále zde byl nastíněn koncept SWOT analýzy a základní metody používané ve finanční analýze. Nedílnou součástí dlouhodobého finančního plánování je formulace vize a cílů a následné strategie jak těchto cílů (cíle) dosáhnout. Dále již byla popsána samotná tvorba dlouhodobého finančního plánu. Jak sestavit výkaz zisku a ztrát. Od odhadu nejdůležitějších výnosů (u většiny podniků tržby za prodej vlastních výrobků a služeb), přes méně důležité výnosy až po plánování nákladů. Dále byly rozebrány možnosti plánování jednotlivých položek rozvahy. Následovala zmínka o plánování výkazu peněžních toků. Na závěr byly zmíněny i jiné dlouhodobé plány, které mohou být součástí dlouhodobého plánování (plán kapitálových výdajů, investiční plán nebo plán dividendové politiky). Po rozebrání tvorby dlouhodobého finančního plánu, následovala zmínka a tvorbě krátkodobého finančního plánu.

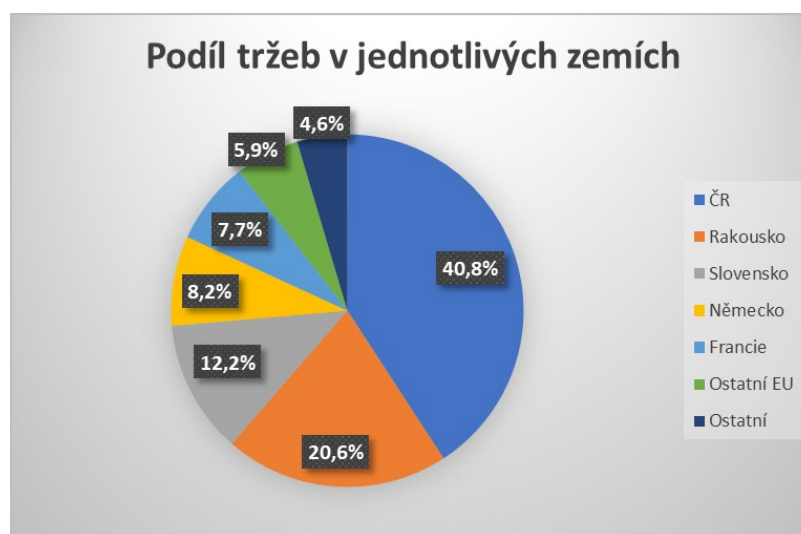
V poslední část literární rešerše se objevily informace o hodnocení kvality finančního plánu, tedy zda se zvyšuje hodnota podniku ve vytvořeném plánu. Každý plán by měl v průběhu období také procházet kontrolou odchylek, což byla poslední informace obsažená v literární rešerši.

II. PRAKTICKÁ ČÁST

5 PŘEDSTAVENÍ SPOLEČNOSTI

Společnost XYZ a.s. je výrobcem stínící techniky. Vznikla dne 19.6.1996 jako společnost s ručením omezeným. Ke změně na akciovou společnost došlo k 1.5.2007. V té době zároveň došlo ke zvýšení základního kapitálu z 200 000 na 50 000 000 Kč. Kmenových akcií na jméno v listinné podobě je celkem 100 ks ve jmenovité hodnotě 500 000 Kč. Podíl na základním kapitálu společnosti drží v rukou dva lidé v poměru 67,5 % a 32,5 %.

Začátky společnosti jsou spojeny s výrobou interiérových žaluzií. Postupně se však výroba rozšiřovala o rolety, markýzy a sítě proti hmyzu. Kromě toho, že se v roce 2003 rozšířil výrobní sortiment společnosti o venkovní žaluzie, začala se společnost více zajímat o zahraniční trhy. A zatímco v roce 2006 tvořil podíl ze zahraničí na tržbách 28 %, v roce 2017 se již jednalo o 61 %. V posledním roce (2018) se poměr změnil ve prospěch ČR (40,81 %), ale tržby rostly jak v ČR, tak i v zahraničí. Společnost vyváží především do zemí západní Evropy (nejdůležitější trhy jsou Rakousko, Slovensko, Německo, Francie a Švýcarsko), exportuje ale též na Blízký východ (Izrael). Poměr tržeb na jednotlivé země lze pozorovat na obrázku 2. Celkové tržby v roce 2018 byly cca 1,115 mld.



Obrázek 2 Podíl tržeb v jednotlivých zemích (vlastní zpracování, zdroj: interní informace společnosti XYZ a.s.)

Mezitím firma dále rozšiřovala své portfolio výrobků. V roce 2008 o látkové rolety a japonské posuvné stěny a v roce 2013 o venkovní žaluzie Protal. Během let 2016 a 2017 došlo k založení dvou dceřiných společností – ve Švýcarsku (2016) a ve Francii (2017). V současnosti byla také dokončena stavba nové výrobní haly, ve které je možné vyrobit denně až 1800 m² venkovních žaluzií, 130 ks látkových rolet nebo 25 ks svislých fasádních clon.

Společnost tak nově vyrábí a skladuje výrobky na ploše 30 000 m². (výroční zprávy a interní informace společnosti XYZ a.s.)

5.1 Produkty

Stěžejním výrobkem společnosti jsou různé druhy žaluzií. Vnitřní hliníkové žaluzie jsou ideálním řešením pro stínění interiéru. Výhodou těchto žaluzií je minimální údržba, jednoduchá a rychlá montáž a krátký dodací termín. Společnost zároveň nabízí velkou škálu barev žaluzií. Lze také zvolit ovládání žaluzií (ruční nebo motorické). Venkovní hliníkové žaluzie zachycují přímé sluneční záření, dle potřeby regulují osvětlení a tepelné klima místnosti. Výhodou je možnost zároveň stínit a větrat otevřeným oknem, a tedy i ušetřené peníze za klimatizaci. I u tohoto typu žaluzií společnost nabízí výběr z velké škály barev. Posledním typem žaluzií, které firma nabízí, jsou vertikální látkové žaluzie.

Dalším produktem, který společnost vyrábí jsou rolety. Ty, kromě poskytnutí ochrany proti slunci, slouží jako zábrana před únikem tepla skrz otevřené okno. V létě zabraňují přehřívání místnosti a v zimě naopak fungují jako tepelná izolace, což vede k úspoře nákladů za klimatizaci a vytápění. Další výhodou je snižování hluku z okolí. Dále mohou sloužit také jako překážka pro zloděje. Alternativou venkovních žaluzií nebo rolet jsou čím dál oblíbenější svislé fasádní clony

Produktem, který slouží k zastínění teras, zimních zahrad nebo i výloh, jsou markýzy. Skládají se z kovové konstrukce a kvalitní látkové clony. Podobným produktem, který společnost XYZ a.s. nabízí jsou též pergoly.

Především dekorativní roli plní látkové rolety a japonské posuvné stěny. Další výhodou je možnost zastínění atypických tvarů oken. Posledním produktem jsou sítě proti hmyzu, které mají za cíl především chránit před otravným hmyzem.

Na tržbách se nejvíce podílejí různé druhy venkovních žaluzií (přes 56 %). Přes 10 % tržeb tvoří také vnitřní žaluzie (téměř 12 %) a markýzy a pergoly (10 %). Síť proti hmyzu tvoří přes 9 % tržeb, rolety přes 8 % a látkové rolety více jak 4 % tržeb. Je potřeba také poznamenat, že ne všechny druhy stínící techniky společnost sama vyrábí, ale některé pouze překupuje. Což chce společnost do budoucna změnit, tak jako se stát méně závislá na různých dodavatelích (příkladem jsou systémy pro rolety).

Zajímavostí je, že kromě prodeje pro „běžného“ zákazníka, jsou produkty společnosti součástí vily Tugendhat, londýnské fakultní nemocnice, budovy francouzského ministerstva

vnitra nebo chaty ruského prezidenta Putina v Soči. (výroční zprávy a interní informace společnosti XYZ a.s.)

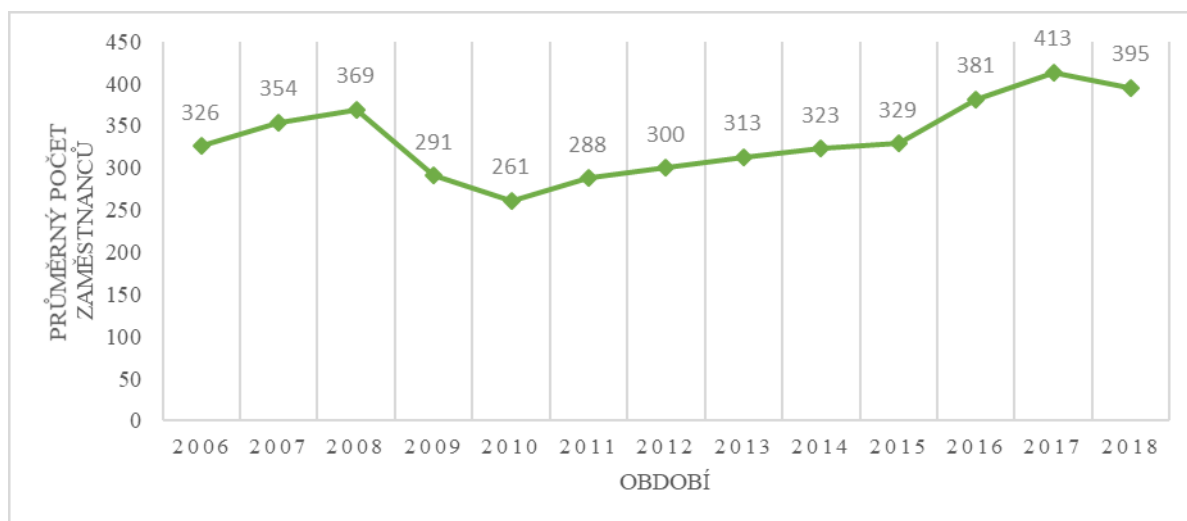
5.2 Vize a cíle

Vizi si společnost definovala jako: „Naše žaluzie, rolety, markýzy a sítě proti hmyzu zlepšují lidem život. Chrání před sluncem, zajišťují soukromí a šetří energii.“

Filosofií a cílem společnosti je, aby byla silná a stabilní firma s dlouhodobým rozvojem, přičemž se chce stát jedním z největších výrobců stínící techniky v Evropě. K dosažení a udržení tohoto cíle se její zaměstnanci řídí deseti zásadami.

- Budujeme značku XYZ a.s., jako symbol kvality, serióznosti a široké nabídky.
- Každý z nás má na paměti náš hlavní cíl – perfektními službami získat a udržet co nejvíce platících zákazníků.
- Ve vztahu k zákazníkům jsme pružnější a ochotnější než naše konkurence. Vytváříme ideální podmínky pro to, aby zákazníci mohli využít vše, co nabízíme.
- Důvěru našich zákazníků si udržujeme bezpodmínečným dodržováním dodacích lhůt.
- Každý pracovník osobně ručí za svůj díl práce a na bezchybnosti svého pracovního výkonu je finančně zainteresován.
- Všichni zaměstnanci jsou aktivní a hledají nové postupy. Víme, že úspěch naší firmy záleží na lidech, kteří vidí a chtějí měnit věci k lepšímu.
- Jednotlivé typy výrobků podle potřeb zákazníků stále vyvíjíme a zdokonalujeme. Přitom máme na paměti nutnost jasnosti a jednoduchosti.
- Proto, abychom dodávali kvalitní výrobky, nakupujeme kvalitní komponenty. Neustále porovnáváme výhodnost komponentů od jednotlivých dodavatelů.
- V zájmu konkurenceschopnosti omezujeme byrokracii a činnosti, které přímo nepodporují výrobu a prodej.
- Vedení společnosti si váží všech svých pracovníků. Při obsazování volných míst vždy v první řadě hledá mezi svými zaměstnanci. Pracovníci společnosti se zúčastňují školení, která jim pomáhají zlepšovat se ve své práci. Každý zaměstnanec má možnost profesního růstu. (výroční zprávy společnosti)

výroby společnost zaměstnává kromě stálých zaměstnanců také sezónní pracovníky (se smlouvou na dobu určitou). (výroční zprávy a interní informace společnosti XYZ a.s.)



Obrázek 4 Vývoj počtu zaměstnanců (vlastní zpracování, zdroj: výroční zprávy a interní informace společnosti XYZ a.s.)

6 ANALÝZA POSTAVENÍ A HOSPODAŘENÍ SPOLEČNOSTI

V této části diplomové práce je popsána charakteristika odvětví, provedena PESTE analýza, Porterův model pěti konkurenčních sil, SWOT analýza a na závěr je provedena finanční analýza.

6.1 Charakteristika odvětví

Jak již bylo zmíněno společnost XYZ a.s. se zabývá výrobou stínící techniky. Díky této hlavní činnosti se společnost dle klasifikace ekonomických činností CZ-NACE může řadit především do sekce C – Zpracovatelský průmysl, oddílu 25 – Výroba kovových konstrukcí, výrobků, kromě strojů a zařízení a skupiny 25.7 – Výroba nožířských výrobků, nástrojů a železářských výrobků a třídy 25.72 – Výroba zámků a kování, nebo oddílu 32 – Ostatní zpracovatelský průmysl, skupiny 32.9 – Zpracovatelský průmysl j. n. konkrétně do části 32.990 Ostatní zpracovatelský průmysl j. n. Momentálně jsou statistiky společnosti uváděny právě v oddílu 32, ale vzhledem k tomu, že je tato klasifikace „hraniční“ a navíc jako skupiny 25.7 a 32.9 obsahují velké množství různorodých společností, bude následně ve finanční analýze společnost XYZ a.s. porovnávána s třemi největšími českými konkurenty z oboru stínící techniky.

Dle Panoramatu Ministerstva průmyslu a obchodu (Panorama-2017, 2018) je oddíl CZ-NACE 25 velice různorodý. Sjednocující charakteristika je ta, že původním materiálovým vstupem jsou kovové polotovary vyrobené v oddíle CZ-NACE 24. Na tržbách v rámci oddílu se nejvíce podílejí skupiny 25.9 (Výroba ostatních kovodělných výrobků), 25.6 (Povrchová úprava a zušlechťování kovů; obrábění) a 25.7 kam spadá i analyzovaná společnost. Podíl skupiny 25.7 na celém oddíle je ve sledovaných ukazatelích (osobní náklady, přidaná hodnota, tržby, aktiva nebo počet zaměstnanců) přibližně 20 %. Pouze počet jednotek má více jak poloviční podíl na celé skupině 25.

Co se týče zahraničního obchodu výrobků z oddílu CZ-NACE 25 během let 2009 až 2017 docházelo každým rokem k růstu jak vývozu, tak i dovozu. Saldo zahraničního obchodu bylo v téže době stále v kladných hodnotách, přičemž se během tohoto období téměř zdvojnásobilo. Největším partnerem dovozu (38 %) i vývozu (37 %) je Německo. Dále se nejvíce dováží z Číny (9 %), Polska (6 %) a Itálie (6 %). Kromě Německa se nejvíce vyváží na Slovensko (8 %), do Polska (6 %) a do Rakouska (5 %).

Dokument poukazuje dále na to, že perspektiva oddílu 25 i díky užitným vlastnostem kovů by měla být dobrá. Poptávka po kovových komponentech roste (především díky automobilovému průmyslu a stavebnictví). Zvýšil se i odbyt kovové produkce pro běžné spotřebitele (díky růstu životní úrovně) a obecně se dá říct, že především v posledních letech se podnikům z této skupiny daří dobře, a kromě udržení si trhů dále úspěšně expandují.

Obory, které spadají pod oddíl CZ-NACE 32 jsou charakteristické vysokou materiálovou náročností a velkou odlišností mezi jednotlivými skupinami. Nejvíce členitá je právě skupina CZ-NACE 32.9, do které momentálně spadá i analyzovaná společnost. Oddíl CZ-NACE 32 je dodavatelem i odběratelem výrobků a služeb řady dalších oddílů zpracovatelského průmyslu. Vývoj oddílu je ale dle dokumentu výrazně ovlivněn nedostatečnou modernizací a inovací výroby, strojů atp. Investice do výzkumu a vývoje jsou velice nízké.

Z hlediska vybraných ekonomických ukazatelů je ale potřeba poznamenat, že se oddílu CZ-NACE 32 daří zvyšovat přidanou hodnotu, produktivitu i počet zaměstnanců. Od roku 2009 se hodnoty vývozu, dovozu a salda zvyšovaly, až v roce 2017 došlo k mírnému poklesu. Saldo je v tomto oddíle kladné. Mezi největší odběratele výrobků tohoto oddílu patří Německo (33 %), Rakousko (8 %) a Slovensko (7 %). V rámci dovozu se nejvíce zboží vozí z Číny (20 %) a Německa (19 %). Dokument na závěr upozorňuje, že kromě nedostatečné inovace čelí oddíl výzvě v podobě dovozu levných a často nekvalitních výrobků. (Panorama-2017, 2018)

Mimo hlavní činnost společnost realizuje i vedlejší činnosti. Díky tomu společnost dle klasifikace CZ-NACE spadá i do oddílu 33 – Opravy a instalace strojů a zařízení. Tyto skupiny stále spadají do sekce C. Mimo tuto sekci je společnost řazena i do sekce F – Stavebnictví, konkrétně do skupin 43.2 (Elektroinstalační, instalatérské a ostatní stavebně instalační práce) a 43.3 (Kompletační a dokončovací práce). Dále je společnost řazena i do sekce G – Velkoobchod a maloobchod (46.9 a 47.78) a také do sekce H – Doprava a skladování (49.41).

6.2 PESTE analýza

V této kapitole jsou podány informace o jednotlivých částech PESTE analýzy.

6.2.1 Politicko-legislativní faktory

Co se týče politického prostředí, vyznačovala se ČR poměrně častým střídáním premiérů, případně celých vlád. V současnosti zde existuje menšinová vláda s podporou Komunistické strany Čech a Moravy. Parlament je poměrně roztržštěný (9 stran). Současný premiér musí

často čelit otázkám na svůj střet zájmů. Navíc je vyšetřován pro dotační podvod. Z tohoto důvodu je politická situace vnímána jako ne úplně stabilní. Dalším problémem je vnímání korupce. Transparency International řadí v roce 2018 Českou republiku na 38. místo svého žebříčku vnímání korupce (společně s Kyprem a Litvou). (Corruption Perceptions Index 2018, 2019) Je ale potřeba zmínit, že v roce 2011 se dle stejné organizace řadila Česká republika až na 57. místo (s Namibií a Saudskou Arábií) (2011 Corruption Perceptions Index, 2011)

Co se týče zákonů, respektive daňové legislativy je vnímána podnikateli a firmami negativně. Dle nich je systém daní složitý, nepřehledný, nesrozumitelný a často se mění. Tyto skutečnosti jsou proto důsledkem, že v ČR je nutné na zpracování daní obětovat 248 hodin, což je jedna z nejvyšších hodnot v EU. Ve Velké Británii je udáváno pouze 110 hodin a ve Finsku dokonce 93 hodin. (Složitost daňového systému jako bariéra růstu, 2018)

Mezi zákony, které se více či méně dotýkají analyzované společnosti patří:

Zákon 90/2012 Sb, zákon o obchodních korporacích

Zákon 586/1992 Sb, zákon o daních z příjmů

Zákon 235/2004 Sb, zákon o dani z přidané hodnoty

Zákon 280/2009 Sb, daňový řád

Zákon 563/1991 Sb, zákon o účetnictví

Zákon 89/2012 Sb, občanský zákoník - nový

Zákon 262/2006 Sb, zákoník práce

Zákon 16/1993 Sb, zákon o dani silniční

Společnost dále nejvíce „ovlivňuje“ daň z příjmu právnických osob (19 %) a daň z přidané hodnoty (21 %). Od 1. ledna se zvýšila hodnota minimální mzdy na 13 350 Kč. Což je růst o 9,4 %. Co se týče budoucna je otázkou, jak dopadnou debaty současné vlády ohledně zrušení superhrubé mzdy, či zrušení „státního“ placení zdravotního pojištění za děti, studenty nebo důchodce a následné přenesení této zátěže na zaměstnavatele a zaměstnance.

6.2.2 Ekonomické faktory

V tabulce 1 lze vidět některé ekonomické ukazatele od roku 2013 do roku 2017 tak, jak je uvádí Ministerstvo financí ČR. Rok 2018 je předběžný výsledek a roky 2019 až 2021 predikce.

Tabulka 1 Vybrané ekonomické ukazatele České republiky pro období 2013 – 2018 a následná predikce na období 2019 – 2021 (vlastní zpracování, zdroj: (Makroekonomická predikce - leden 2019, 2019))

	2013	2014	2015	2016	2017	2018	2019	2020	2021
HDP (reálný růst)	-0,5%	2,7%	5,3%	2,5%	4,4%	2,8%	2,5%	2,4%	2,3%
HDP (nominální růst)	0,9%	5,3%	6,5%	3,7%	5,9%	5,3%	5,2%	4,2%	4,2%
nominální HDP (v mld. Kč)	4 098	4 314	4 596	4 768	5 047	5 313	5 590	5 823	6 068
Inflace	1,4%	0,4%	0,3%	0,7%	2,5%	2,1%	2,1%	1,6%	1,8%
Míra nezaměstnanosti	7,0%	6,1%	5,1%	4,0%	2,9%	2,3%	2,2%	2,2%	2,3%

Co se týče změny HDP lze pozorovat, že kromě roku 2013 rostla česká ekonomika velice dobře. V posledním roce (2018) je ovšem vidět zpomalení, které by mělo pokračovat i v následujících letech. Zpomaluje se růst světového obchodu, což je způsobeno napětím v obchodních vztazích. Hospodářský růst mohou dále zpomalit rostoucí politická rizika. Dále je potřeba poznamenat, že v datech v tabulce není zahrnut scénář možného vystoupení Velké Británie z Evropské unie. V době vydání dat ani psaní diplomové práce stále není jasné jak a kdy, případně jestli vůbec Velká Británie z EU vystoupí. V současnosti je termín odchodu odložen na 31. října 2019. Dále mohou mít negativní vliv na predikci HDP rostoucí protekcionismus ze strany USA (především vůči Číně, ale také tlak USA na růst cel na dovoz aut z EU). Dále by mohla negativně Českou ekonomiku ovlivnit eskalace problémů italského bankovního sektoru. Zpráva dále upozorňuje na to, že Česká ekonomika v některých oblastech (trh práce a nemovitostí) vykazuje znaky přehřátí. Z pohledu cyklického vývoje ekonomiky poté nelze vyloučit, že v případě naplnění některých „černých“ scénářů by ekonomika vstoupila do sestupné fáze hospodářského cyklu. Jak lze z tabulky 1 vyčíst inflace se v roce 2018 pohybovala v tolerančním pásmu cílované hodnoty (2 %). Na inflaci se podílely jak nabídkové, tak poptávkové faktory. Nabídkové faktory byla nízká nezaměstnanost, která vedla k tlaku na růst mezd, a tudíž došlo ke zvyšování nákladů práce, což společně s rostoucí cenou ropy vyvolávalo růst inflace na straně nabídky. Růst inflace na straně poptávky byl vyvolán především růstem spotřeby domácností. (Makroekonomická predikce - leden 2019, 2019)

Dokument dále uvádí, že průměrná hodnota míry nezaměstnanosti je na rekordních minimech. Právě trh práce vykazuje asi nejvíce znaky přehřívání. Nedostatek volných lidí na trhu práce způsobuje tlak na růst mezd. Růst mezd probíhal především ve veřejné správě, obraně, vzdělání a zdravotnictví (o 13 %). Naopak ve zpracovatelském průmyslu růst mezd zpomalil o 1,3 % na 7,7 %. Zpráva dále uvádí, že takto extrémní nedostatek pracovních sil na trhu práce již evidentně zabraňuje vyššímu hospodářskému růstu. Firmy se díky nedostatku lidí na trhu práce zaměřují na zaměstnávání lidí v důchodovém věku nebo na zaměstnávání cizinců (to ale dost často naráží na administrativní bariéry). V dlouhodobějším horizontu se tak vytváří prostor k rozvoji automatizace a robotizace a větší orientaci ekonomiky na méně pracovně náročná odvětví, která mají vyšší přidanou hodnotu.

Co se týče měnové politiky, zvýšila ČNB ve 4. čtvrtletí 2018 dvoutýdenní repo sazbu již na 1,75 %. Růst by měl pokračovat i v roce 2019. Reagovala tak na domácí inflační tlaky a silný růst domácí poptávky. Podobně se také zvýšila tříměsíční sazba na mezibankovním trhu (PRIBOR) na 1,8 %. V roce 2019 by se mohl tříměsíční PRIBOR zvýšit na průměrných 2,3 %, respektive na průměrných 2,5 % v roce 2020 (samotná ČNB odhaduje hodnoty tříměsíčního PRIBOR na 2,1 % v letech 2019 a 2020). Jak je patrné z tabulky 1 po konci intervencí, tedy umělém oslabování české koruny ČNB by měla CZK dále posilovat (k EUR), což je pro analyzovanou společnost důležitá informace, vzhledem k tomu, že společnost vyváží své výrobky především do eurozóny. To by mělo mít pro XYZ a.s. za následek relativní snížení konkurenční výhody, protože by výrobky pro zahraničí měly být relativně dražší.

Dalším zajímavým ukazatelem zmiňovaným v lednovém výhledu je běžná parita kupní síly. Tady je možno zmínit, že Česko v tomto ukazateli roste, respektive se přibližuje průměru eurozóny. V roce 2017 to bylo 84 % průměru a v roce 2020 je odhad již 87 % průměru eurozóny. V tomto ohledu se Česko začíná přibližovat Itálii (2017 to bylo 91 % v roce 2020 je predikce 90 %) a Španělsku (2017 je to 87 % a predikce 2020 je 88 %). Co se týče produktivity práce tak tam ČR za eurozónou zaostává daleko více. V roce 2017 byla tato hodnota na 67 % eurozóny.

Makro ekonomická predikce také podává informace o vývoji zahraničních ekonomik. Ekonomika Spojených států i ve 3. čtvrtletí pokračovala v růstu (mezičtvrtletní růst o 0,8 %). Růst je tažen především spotřebou domácností. Tento velký růst spotřeby domácností, nízká míra nezaměstnanosti nebo rostoucí ekonomická aktivita nutí Federální rezervní systém zvyšovat úrokové sazby. Trend zvyšování má pokračovat i v roce 2019 a dá se říct, že se jedná o podobnou strategii, jakou zvolila i ČNB (co se týče úrokových sazeb) a naopak rozdílná

oproti Evropské centrální bance. Dokument odhaduje, že růst HDP USA byl v roce 2018 2,9 %. V následujících dvou letech se má růst HDP zpomalovat na 2,4 % v roce 2019 a na 2 % v roce 2020. Čínská ekonomika zůstává stále hlavním tahounem globálního ekonomického růstu (mezičtvrtletní růst v 3. čtvrtletí 2018 dosáhl 1,8 %). Je ale nutno podotknout, že růst již není tak vysoký jako v předchozích letech. Předpokladem je, že růst bude nadále zpomalovat. Největším problémem pro vyšší růst v krátkodobém horizontu by byla eskalace obchodní války mezi Čínou a USA. Mezi další problémy patří i vysoký dluh veřejného i soukromého sektoru a podíl nesplacených úvěrů, který by mohly narušit makroekonomickou stabilitu v případě zpomalení ekonomiky. Pro Čínu dále zůstává v dlouhodobějším horizontu největším rizikem pro ekonomiku demografický vývoj.

Hospodářský růst v Evropské unii poměrně dost zpomaluje. Ve 3. čtvrtletí 2018 dosáhl pouze 0,3 % (mezičtvrtletně). Mezi hlavní důvody tohoto zpomalování patří zavedení nových standardů měření emisí, které logicky negativně působí na výrobu v automobilovém průmyslu. Dalším důvodem horších výsledků je zpomalení domácí poptávky. Musí se ale poznamenat, že tempo růstu se může poměrně výrazně lišit mezi jednotlivými evropskými ekonomikami. Například Německo, Švédsko a Itálie zaznamenaly mírný mezičtvrtletní pokles HDP. Kromě již zmíněných problémů s emisemi se v některých státech na horším růstu podílejí též strukturální problémy, ztráta konkurenceschopnosti či vysoká zadluženost vládního sektoru. Zpomalující ekonomický růst se již projevuje i ve vývoji na trhu práce. Míra zaměstnanosti již v řadě zemí klesá jen nepatrně, v některých ekonomikách dokonce mírně roste. Je ale potřeba poznamenat, že celková hodnota nezaměstnanosti se stále pohybuje na úrovni historických minim. Problémem ale může být to, že mezi jednotlivými ekonomikami existují obrovské rozdíly, co se právě míry nezaměstnanosti týče. V dokumentu se odhaduje, že hospodářský růst bude v následujících letech tažen domácí poptávkou – především spotřebou domácností. Dalším pozitivním efektem budou nízké úrokové sazby a expanzivní fiskální politika. Negativně ale působí slábnoucí globální poptávka a nejistota ohledně brexitu. Odhad růstu HDP v Evropské unii v roce 2018 je 2 %. V následujícím roce je predikce 1,6 % a v roce 2020 poté 1,8 %.

Na závěr bude ještě popsána německá ekonomika, protože jak je obecně známo právě na německé ekonomice je ta česká nejvíce závislá. Německá ekonomika se ve 3. čtvrtletí 2018 nečekaně zhoršila, když mezičtvrtletní pokles byl o 0,2 %. Tento pokles lze přičíst zahraniční poptávce. Německá ekonomika se dále momentálně nachází na hranici plné zaměstnanosti, ovšem reálné mzdy rostou pouze mírným tempem (3. čtvrtletí 2018 to bylo jen o 1,5 %). Na

zhoršující se ekonomickou situaci poukazují také různé indexy a indikátory (index nákupních manažerů v průmyslu, důvěra podnikatelů), které již dosáhly svých maxim na přelomu let 2017 a 2018 a v současné době jsou na svých dvouletých minimech. Z hlediska historického kontextu jsou ale stále tyto indexy na vysoké úrovni. Odhad ekonomického růstu v roce 2018 je 1,6 %. Predikce na rok 2019 je 1,3 % a následující rok 1,5 %. Růst má být tažen především domácí poptávkou. Výdaje domácností budou podpořeny růstem mezd. Dále se dají očekávat firemní investice. Negativně ale bude působit zhoršující se situace v globálním obchodě (obchodní války, brexit) a zvyšující se regulace ohledně emisí. (Makroekonomická predikce - leden 2019, 2019)

Na závěr lze dodat, že velká část institucí, ať už českých nebo světových v současnosti při každé aktualizaci odhadu růstu ekonomiky spíše snižuje své předchozí predikce.

6.2.3 Socio-kulturní faktory

Česká republika má přes 10,5 milionu obyvatel. Ve Zlínském kraji, kde firma sídlí a vyrábí své produkty žije přes 580 000 obyvatel. Je potřeba poznamenat, že počet obyvatel Zlínského kraje každým rokem (kromě roku 2007 a 2008) klesá, od roku 1995 se jedná o pokles přibližně o 20 000 obyvatel. Vliv na to má jak přirozený, tak i migrační úbytek. Negativně může být vnímáno, že i díky malé porodnosti klesá počet lidí v produktivním věku. Ten je patrný od roku 2008. V roce 2015 byl Zlínský kraj druhým nejstarším krajem v rámci ČR. (Analýza a prognóza demografického vývoje Zlínského kraje a jeho obcí, 2017)

K 30.9. 2018 byla nezaměstnanost v ČR 2,96 %. Ve Zlínském kraji bylo v téže dobu nezaměstnaných pouze 2,50 % z ekonomicky aktivních obyvatel. Uchazečů o zaměstnání v evidenci úřadu práce bylo 10 600 lidí, přičemž firmy na stejném úřadě hledaly 11 774. To odpovídá asi tomu, že na jedno pracovní místo bylo pouze 0,9 uchazeče. V roce 2017 byl tento ukazatel na hodnotě 1,5 uchazeče na 1 pracovní místo v evidenci úřadu práce. To víceméně odpovídá na problém, který byl již zmíněna v ekonomických faktorech PESTE analýzy, že ČR trpí nedostatkem zaměstnanců a Zlínský kraj není výjimkou. To může být problém i pro analyzovanou firmu, protože chce v budoucnu najímat nové zaměstnance, a to v následujících letech každým rokem 20 až 30. (Nezaměstnanost, 2019)

Co se týče průměrné mzdy je druhá nejnižší v rámci krajů ČR (nižší je pouze v Karlovarském kraji). Ve 3. čtvrtletí činila průměrná hrubá měsíční mzda 28 050 Kč, zatímco průměr České republiky je 31 516 (nad tento průměr se dostala pouze Praha a těsně Středočeský kraj) (Průměrná mzda ve Zlínském kraji v 3. čtvrtletí 2018, 2018)

6.2.4 Technologické faktory

Analyzovaná společnost každým rokem investuje určitou částku do výzkumu a vývoje. Tyto prostředky společnost XYZ a.s. vynakládá především na mzdy osob, které se podílejí na vývoji (produktoví manažeři), na nákup testovacích zařízení a na výrobu a testování prototypů a vzorků. Společnost se dále snaží každým rokem přicházet s inovacemi stávajících výrobků, ale především se chtějí v následujících letech zaměřit na výrobu vlastních komponentů, které nevyrábějí a dovážejí je. Je to z toho důvodu, aby nebyli závislí na dodavatelích.

Firma je držitelem certifikátu ISO 9001:2009. Dále společnost testuje venkovní rolety na tlumení hluku.

6.2.5 Enviromentální faktory

Dle Panoramatu nepatří společnosti ze skupiny CZ-NACE 25 mezi velké znečišťovatele. (Panorama-2017, 2018) Společnost XYZ a.s. je ale zapojena do systému EKO-KOM, díky kterému se podílí na financování nákladů spojených se sběrem, svozem, tříděním a využitím obalového odpadu. Společnost samotná dále realizuje oddělený sběr kovových, plastových, papírových a nebezpečných odpadků. Tyto odpadky jsou posléze předány firmám, které jsou oprávněny s těmito odpady nakládat. (výroční zprávy společnosti XYZ a.s.)

6.3 Porterova analýza pěti konkurenčních sil

Stávající konkurenti – konkurenty lze rozdělit na 2 skupiny – na konkurenty domácí a na zahraniční. Společnost je v současnosti největší na domácím trhu, má široké portfolio výrobků a síla domácích konkurentů nebude úplně největší. Domácí konkurenti se spíše zaměřují podobně jako analyzovaná společnost na výrobu více druhů výrobků stínící techniky. V zahraničí, respektive zahraniční konkurenti jsou větší společnosti než analyzovaná společnost. Tito konkurenti se ale spíše zaměřují na jeden druh výrobku a nemají tak široké portfolio výrobků jako analyzovaná společnost XYZ a.s. Z toho vyplývá, že zahraniční konkurenti jsou schopni vyrobit daný typ výrobku s nižšími náklady a krátkodobě tak snížit cenu. Společnost XYZ a.s. má ale zase výhodu toho, že pokud dojde k nějakému výkyvu v trendech u určitého druhu výrobků stínící techniky nebude tak postižena jako společnost, která se zaměřuje pouze na jeden druh výrobku. Vzhledem k tomu, že společnost vyváží přibližně 60 % výrobků do zahraničí a v budoucnu chce dále navyšovat tržby ze zahraničí (například Německo), jsou brány v potaz především zahraniční konkurenti a síla stávající konkurence hodnocena jako **VÝZNAMNÁ (4)**.

Potenciální noví konkurenti – do odvětví může víceméně vstoupit kdokoli. Není potřeba žádných zvláštních povolení a k výrobě stačí (lehce v uvozovkách) stroj a místo k výrobě. Proto se také pořád děje, že do odvětví vstupují stále noví, ale především malí konkurenti. Pokud do odvětví vstoupí nějaký větší subjekt, jedná se většinou o obchodní typ společnosti, který ovšem nebude stínící techniku vyrábět, ale pouze překupovat. I přes to, že vstup na trh je jednoduchý, tak se neočekává, že by měl v blízké budoucnosti vstoupit na trh někdo, kdo by byl schopen společnost ohrozit, případně výrazným způsobem zahýbat s cenami stínící techniky. Z tohoto důvodu je tato hrozba hodnocena jako **NÍZKÁ (2)**.

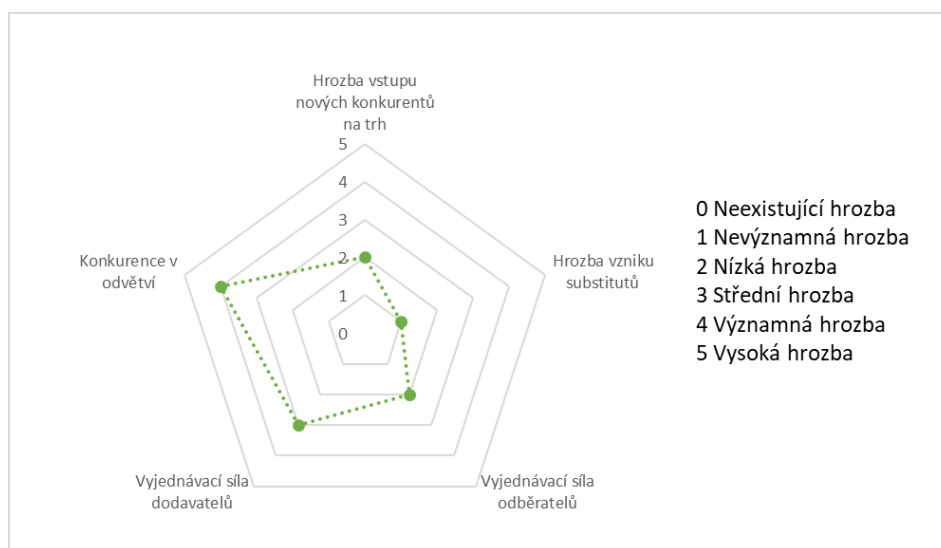
Síla dodavatelů – společnost má velké množství různých dodavatelů, přičemž jsou tací, kteří společnosti dodávají nějaké univerzální komponenty a není příliš velký problém je nahradit, protože je jejich síla poměrně nízká. Pak jsou ale konkurenti, kteří společnosti dodávají specifitější komponenty (systémy u rolet nebo markýz a pergol). Například v současnosti má společnost dva dodavatele systémů rolet, které by chtěla nahradit dodavatelem třetím. Problémem u těchto dodavatelů specifitějších komponent (systémů atp.) je, že je nelze nahradit ze dne na den, a tudíž i jejich síla ovlivnit mimo jiné cenu je daleko větší než u dodavatelů spíše univerzálních komponent. Z těchto důvodů je síla dodavatelů hodnocena jako **STŘEDNÍ (3)**. Za zmínku také stojí, že analyzovaná společnost se chce do budoucna alespoň částečně zbavit závislosti na některých dodavatelích, tak že si stále více komponent, či systémů bude vyrábět sama.

Síla odběratelů – společnost XYZ a.s. neprodává své výrobky sama koncovým zákazníkům, ale buď přes montážní firmy nebo přes tzv. partnery společnosti. Tito partneři, minimálně z části, fungují na principu franšizingu, protože analyzovaná společnost poskytuje školení prodejcům nebo základní marketing atp. Trendem ale je, aby stále více výrobků šlo přes regionální partnery. Síla těchto partnerů (nebo odběratelů obecně) v první řadě záleží na velikosti, protože logicky čím větší odběratel tím je schopnější si vyjednat lepší podmínky. Společnost dále poskytuje různé rabaty a hodně se v poslední době snaží tlačit partnery na využívání e-shopu společnosti (motivace v podobě slev) a to z důvodu jednoduchosti. Jak již bylo zmíněno sice existují někteří větší odběratelé, kteří mají větší vyjednávací sílu, ale tato síla není v „globálu“ nějak rozhodující, proto je síla kupujících hodnocena jako **NÍZKÁ (2)**.

Hrozba substitutů - společnost má ve svém portfoliu většinu důležitých výrobků spjatých se stínící technikou. Mezi substituty by teoreticky šly zařadit závěsy, záclony nebo zatmavovací folie do skel. Tady se jedná o substituty „stínění“. Dalším částečným substitutem jsou

klimatizace. Částečným proto, že slouží jen jako regulátor teploty v místnosti, ale již ne ke stínění či regulaci světla. Jak závěsů, tak i klimatizací je na trhu poměrně velké množství od velice levných až po drahé. Jak již ale bylo naznačeno oba substituty jsou spíše částečné a nejsou tak „komplexní“ jako žaluzie. Na základě těchto skutečností je hrozba substitutů hodnocena jako **NEVÝZNAMNÁ** (1).

Graficky lze Porterovu analýzu pozorovat na obrázku 5.



Obrázek 5 Grafické znázornění Porterovy analýzy pěti konkurenčních sil společnosti XYZ a.s. (vlastní zpracování)

6.4 SWOT analýza

Na obrázku 6 lze pozorovat SWOT analýzu. Mezi silné stránky řadí společnost XYZ a.s. především široké portfolio výrobků, 4letou zárukou, stabilní finanční situaci, síť partnerských prodejen, moderní výrobní zařízení a vlastní e-shop, který se stále snaží vylepšovat. Výhodou širokého portfolia výrobků je to, že společnosti se nestává, že by měla nějaké větší výkyvy v tržbách z důvodu různých trendů po určitém typu stínícího zařízení v daném čase. Společnost se dále snaží jít směrem kvalitních výrobků a poskytování kvalitních služeb zákazníkům. Mezi slabé stránky řadí společnost především problémy při reklamacích přes smluvní dodavatele nebo to, že při výrobě vzniká příliš mnoho nestandardů („zakázková“ výroba). Obecně se ale dá říct, že silné stránky převažují nad těmi slabými.

Některé příležitosti již byly zmíněny v předchozím textu. Jedná se především o další rozšiřování portfolia výrobků, ale také získání menší závislosti na dodavatelích, tudíž si chce firma do budoucna stále více komponent vyrábět sama. Dále společnost vidí potenciál

v růstu na zahraničních trzích. Především by do budoucna chtěla růst v Německo (až o 300 %). Ten ale může být na druhou stranu ohrožen horšími vyhlídkami ekonomického růstu. Je ale nutné poznamenat, že společnost věří, že i kdyby nebyl ekonomický růst nijak výrazný je stále schopna těchto výsledků v Německu dosáhnout, protože její výrobky jsou poměrně levné (v porovnání se západní konkurencí). Na druhou stranu se potýká s image levného nekvalitního výrobku, které přicházejí nejčastěji z Polska nebo Asie. Dalším rizikem a brzdou v rozvoji společnosti může být nedostatek kvalifikovaných zaměstnanců na trhu práce.

Silné stránky	Slabé stránky
<ul style="list-style-type: none"> - certifikát ISO 9001-2009 - široké portfolio výrobků - 4letá záruka - síť partnerských prodejen - jednička na českém trhu - stabilní finanční situace - moderní vybavení - dlouholeté zkušenosti - vlastní e-shop 	<ul style="list-style-type: none"> - vysoké množství nestandardů a odchylek u výrobků - nemožnost čerpání EU dotací - chybí dlouhodobý finanční plán - zavádění novinek do praxe - řešení smluvních reklamací přes dodavatele
Příležitosti	Rizika
<ul style="list-style-type: none"> - menší závislost na dodavatelích - zvyšování výrobních kapacit - rozšiřování portfolia výrobků - růst na zahraničních trzích 	<ul style="list-style-type: none"> - nedostatek zaměstnanců - růst mezd - zhoršení ekonomické situace - levné výrobky z Asie či Polska - růst cen vstupního materiálu (hliník) - vstup zahraničního silného konkurenta

Obrázek 6 SWOT analýza společnosti XYZ a.s. (vlastní zpracování)

6.5 Finanční analýza

V této části diplomové práce je provedena finanční analýza společnosti XYZ a.s. a zároveň jsou údaje porovnány s konkurenty. Tři konkurenční společnosti byly vybrány po konzultaci s ekonomem společnosti XYZ a.s. a jejich data byla pro účely této finanční analýzy sečtena.

6.5.1 Analýza majetkové struktury

V tabulce 2 lze pozorovat vertikální a horizontální analýzu majetku společnosti XYZ a.s. Z vertikální analýzy vyplývá, že během sledovaného období rostl poměr dlouhodobého majetku vůči oběžným aktivům. Tento nárůst probíhal v letech 2017 a 2018 a bylo to z důvodu stavby nové výrobní haly. Z tohoto důvodu tvořil dlouhodobý majetek téměř 48 % všech aktiv, zatímco oběžná aktiva necelých 51 % aktiv. Při bližším pohledu na dlouhodobý majetek lze vidět, že většinu tvoří právě dlouhodobý hmotný majetek (42 %), poté necelých 5 % tvoří podíly v jiných společnostech a asi 0,5 % je v dlouhodobém nehmotném majetku,

jehož nejdůležitější položkou je software, a to především software týkající se e-shopu společnosti. Polovinu oběžných aktiv tvoří zásoby, necelých 16 % tvoří krátkodobé pohledávky. Peněžní prostředky se během sledovaných let drží těsně pod hodnotou 10 %. Co se týče horizontální analýzy lze každým rokem pozorovat nárůst aktiv. Během sledovaného období to byl nárůst o téměř 59 %. Jak již bylo naznačeno velký vliv na tento nárůst měla stavba nové výrobní haly. Zvyšovaly se i podíly v ovládaných společnostech. Oběžná aktiva se zvýšila během sledovaného období o asi 40 %. Podílely se na tom všechny tři důležité položky. Velký nárůst proběhl především u krátkodobých pohledávek, které se během sledovaných let zvýšily o více jak 68 %. Konstantní nárůst lze sledovat u peněžních prostředků. Ty se během sledovaného období zvýšily o 54 %. Na závěr je možno poznamenat, že zásoby jsou nejvíce tvořeny materiálem a krátkodobé pohledávky tvoří především pohledávky z obchodních vztahů.

Tabulka 2 Vertikální a horizontální analýza majetkové struktury společnosti XYZ a.s. v letech 2015 až 2018 (vlastní zpracování, zdroj: výroční zprávy a interní informace společnosti XYZ a.s.)

	2015	2016	2017	2018	16/15	17/16	18/17
AKTIVA	100,0%	100,0%	100,0%	100,0%	12,5%	18,2%	19,6%
Dlouhodobý majetek	40,0%	38,8%	45,3%	47,9%	9,0%	38,0%	26,3%
DNM	0,5%	0,7%	0,6%	0,6%	64,8%	1,8%	5,7%
DHM	36,6%	34,6%	39,8%	42,5%	6,5%	35,8%	27,6%
DFM	3,0%	3,4%	4,9%	4,8%	30,4%	68,0%	18,2%
Oběžná aktiva	57,4%	59,2%	51,8%	50,8%	15,8%	3,5%	17,1%
Zásoby	29,8%	30,7%	28,6%	24,9%	16,0%	10,0%	4,3%
Dlouhodobé pohl.	2,5%	1,5%	0,6%	0,1%	-31,8%	-53,6%	-80,8%
Krátkodobé pohl.	15,2%	17,3%	13,3%	16,1%	27,5%	-9,3%	45,6%
Peněžní prostředky	9,9%	9,7%	9,4%	9,6%	9,5%	15,1%	22,2%
Časové rozlišení aktiv	2,5%	2,0%	2,8%	1,3%	-9,4%	64,1%	-42,7%

Při pohledu na tabulku 3 lze konstatovat, že majetková struktura konkurence je rozdílná oproti analyzované společnosti. U konkurence tvoří dlouhodobý majetek pouze asi 25 % všech aktiv. Zbytek aktiv tvoří oběžná aktiva. Vyšší poměr vůči aktivům je znát především u položky zásob, ale i u krátkodobých pohledávek. Položka peněžních prostředků tvoří přibližně stejně aktiv jako u společnosti XYZ a.s. Při horizontální analýze konkurence lze také pozorovat růst aktiv. Podobně jako u analyzované společnosti se na tomto růstu podílel dlouhodobý majetek. U konkurence to byly především samostatné movité věci. Z toho by se dalo

usuzovat, že jak analyzovaná společnost, tak i konkurence se snaží modernizovat, či rozšiřovat výrobu, což je v dnešní době ekonomického růstu a nadbytku zakázek (nebo nedostatku zaměstnanců – možnost automatizace výroby) nutnost. Lehce se také zvyšovaly zásoby. Naopak peněžní prostředky měly oproti společnosti XYZ a.s. opačný trend a lehce se ve sledovaném období snižovaly.

Tabulka 3 Vertikální a horizontální analýza majetkové struktury tří konkurentů společnosti XYZ a.s. v letech 2015 až 2017 (vlastní zpracování, zdroj: výroční zprávy konkurenčních společností)

	2015	2016	2017	16/15	17/16
AKTIVA	100,0%	100,0%	100,0%	3,0%	10,1%
Dlouhodobý majetek	21,4%	22,4%	24,7%	7,9%	21,5%
DNM	0,8%	0,8%	0,7%	5,8%	-12,7%
DHM	20,4%	21,4%	23,9%	8,0%	23,0%
DFM	0,2%	0,2%	0,1%	-0,1%	-5,4%
Oběžná aktiva	78,2%	77,1%	74,6%	1,5%	6,4%
Zásoby	42,7%	44,0%	42,9%	5,9%	7,4%
Dlouhodobé pohl.	0,8%	2,1%	2,0%	165,9%	6,8%
Krátkodobé pohl.	23,7%	21,2%	20,9%	-7,7%	8,0%
Peněžní prostředky	11,0%	9,8%	8,8%	-7,6%	-1,5%
Časové rozlišení aktiv	0,4%	0,4%	0,7%	24,7%	64,3%

Závěrem k analýze majetkové struktury lze říct, že nejzajímavějším rozdílem je asi samotná struktura aktiv, tedy poměr dlouhodobého majetku a oběžných aktiv. U analyzované společnosti se ani v budoucnu nedá očekávat snižování poměru dlouhodobého majetku, protože XYZ a.s. je v dalších letech nachystána investovat další částky do dlouhodobého majetku, a to především stavby další budovy. Bude zajímavé sledovat, jak se poměr bude vyvíjet v budoucnu, a to už v této diplomové práci a její projektové části, kde by tato skutečnost měla být na plánech demonstrována.

6.5.2 Analýza finanční struktury

V tabulce 4 lze vidět vertikální a horizontální analýzu finanční struktury analyzované společnosti. Co se týče poměru mezi vlastním kapitálem a cizími zdroji, nedošlo ve sledovaném období k nějaké významné změně. Je pravdou, že cizí zdroje se poměrově lehce zvýšily, ale tato změna nebyla nijak výrazná a vlastní kapitál tak v posledním sledovaném roce tvoří asi 2/3 pasiv. Vlastní kapitál je kromě základního kapitálu společnosti tvořen především položkami nerozděleného zisku a zisku běžného období. Cizí zdroje jsou tvořeny dlouhodobými a krátkodobými závazky. Zde již lze pozorovat určitý trend v poměrovém vývoji. Zatímco

krátkodobé závazky se poměrově k pasivům asi o 2,5 % snížily, dlouhodobé závazky se naopak poměrově k pasivům zvýšily, a to o více jak 5 %. Bylo to způsobeno především úvěrem na stavbu již zmíněné nové výrobní haly, která probíhala v letech 2017 a 2018. Jak již bylo naznačeno dříve, během sledovaných let došlo ke zvýšení aktiv, muselo tedy logicky dojít recipročně ke zvýšení pasiv. Společnost každým rokem tvořila zisk. Tento zisk z velké části zůstává ve společnosti (část zisku bývá vyplacen akcionářům), proto došlo k růstu nerozděleného zisku minulých let. Zároveň došlo k navýšení krátkodobých závazků, ale „pouze“ o 42 %. Dlouhodobé závazky se ve sledovaném období velmi zvýšily - o více jak 160 %.

Tabulka 4 Vertikální a horizontální analýza finanční struktury společnosti XYZ a.s. v letech 2015 až 2018 (vlastní zpracování, zdroj: výroční zprávy a interní informace společnosti XYZ a.s.)

	2015	2016	2017	2018	16/15	17/16	18/17
PASIVA	100,0%	100,0%	100,0%	100,0%	12,5%	18,2%	19,6%
Vlastní kapitál	68,3%	72,1%	68,6%	65,1%	18,7%	12,4%	13,4%
Základní kapitál	11,6%	10,3%	8,7%	7,3%	0,0%	0,0%	0,0%
Ážio a kap. fondy	-1,8%	-2,4%	-2,4%	-2,0%	48,8%	18,7%	0,0%
Fondy ze zisku	0,0%	0,0%	0,0%	0,0%	0,0%	0,6%	0,0%
VH minulých let	46,6%	50,1%	52,7%	50,6%	21,0%	24,1%	15,0%
VH běžného období	12,0%	14,1%	9,7%	9,2%	32,4%	-19,0%	13,6%
Cizí zdroje	31,2%	26,2%	30,9%	34,7%	-5,5%	39,3%	34,5%
Rezervy	0,0%	0,0%	1,4%	0,9%			-21,9%
Dlouhodobé závazky	8,1%	5,0%	6,7%	13,3%	-30,1%	57,2%	137,0%
Krátkodobé závazky	23,1%	21,1%	22,8%	20,5%	3,1%	27,5%	7,8%
Časové rozlišení pasiv	0,5%	1,7%	0,5%	0,2%	269,2%	-65,0%	-51,7%

Na rozdíl od majetkové struktury lze říci, že finanční struktura společnosti XYZ a.s. se podobá struktuře konkurentů, alespoň co se poměru mezi vlastním kapitálem a cizími zdroji týče. Lze tak pozorovat v tabulce 5. Je potřeba poznamenat, že zatímco poměr u společnosti XYZ a.s. zůstával ve sledovaných letech spíše stejný u konkurentů došlo k poměrně větší změně. Zatímco v roce 2015 byl poměr vlastního kapitálu a cizích zdrojů asi 1 ku 1, v posledním sledovaném roce již tvořil vlastní kapitál přes 60 % pasiv. Víceméně se dá říct, že co se struktury vlastního kapitálu týče, jsou na tom konkurenti podobně jako analyzovaná společnost. Jediný větší rozdíl v poměru je tvořen vlastním kapitálem, kdy ho konkurenti mají méně než XYZ a.s. I u konkurence lze pozorovat, že každým rokem tvoří poměrně slušný zisk a tento zisk také zůstává v daných společnostech, protože se zvyšuje hodnota

nerozděleného zisku. Poměr dlouhodobých a krátkodobých závazků konkurence v roce 2017 je lehce rozdílný, dalo by se říct opačný. Konkurenti mají poměrově více dlouhodobých závazků než krátkodobých. Rozdíl byl také v trendech. Konkurenti totiž ve sledovaném období každým rokem snižovali hodnotu dlouhodobých závazků, což je přesný opak společnosti XYZ a.s.

Tabulka 5 Vertikální a horizontální analýza finanční struktury tří konkurentů společnosti XYZ a.s. v letech 2015 až 2017 (vlastní zpracování, zdroj: výroční zprávy konkurenčních společností)

	2015	2016	2017	16/15	17/16
PASIVA	100,0%	100,0%	100,0%	3,0%	10,1%
Vlastní kapitál	50,2%	59,7%	60,4%	22,6%	11,3%
Základní kapitál	2,5%	2,4%	2,2%	0,0%	0,0%
Ážio a kap. fondy	1,7%	1,7%	1,5%	0,0%	-0,5%
Fondy ze zisku	0,2%	0,2%	0,2%	-0,8%	0,0%
VH minulých let	33,6%	41,8%	47,4%	28,1%	24,8%
VH běžného období	12,2%	13,7%	9,2%	15,7%	-26,2%
Cizí zdroje	49,6%	40,1%	39,5%	-16,8%	8,4%
Rezervy	0,6%	0,8%	1,1%	40,2%	66,6%
Dlouhodobé závazky	28,5%	25,3%	22,4%	-8,9%	-2,4%
Krátkodobé závazky	20,5%	14,0%	15,9%	-29,5%	24,7%
Časové rozlišení pasiv	0,2%	0,2%	0,1%	-5,4%	-42,3%

Co se finanční struktury týče, bude do budoucna zajímavé sledovat především to, jak se u společnosti XYZ a.s. zvýší dlouhodobé závazky. Jak již bylo naznačeno při analýze majetkové struktury, analyzovaná společnost chce v následujících letech dále investovat. Tyto investice mají být kromě vlastních zdrojů financovány dlouhodobým bankovním úvěrem. Momentálně ovšem nic nenasvědčuje tomu, že by měla společnost mít problém s dalším větším dlouhodobým úvěrem a spíše to bude znamenat to, že se ještě více přiblíží finanční struktura konkurentů.

6.5.3 Analýza výnosů

Při prvním pohledu na tabulku 6 lze vytušit, že analyzovaná společnost XYZ a.s. je společnost výrobního charakteru. Tržby za prodej vlastních výrobků a služeb tvoří ve sledovaných letech 85 až 87 % všech výnosů. Kolem 7 až 8 % výnosů tvoří tržby za prodej zboží kdy, jak již bylo naznačeno, společnost XYZ a.s. některé výrobky pouze překupuje. To chce ale společnost do budoucna změnit. Lze pozorovat, že výnosy každým rokem rostly. Největší nárůst byl vidět mezi lety 2015 a 2016 a to téměř 13 %. V následujících letech byly hodnoty

nižší. Lze to přičíst především na vrub nedostatečných výrobních kapacit, kdy například v roce 2018 došlo k růstu tržeb za prodej vlastních výrobků a služeb pouze o 6,9 %. Tržby za prodej zboží se naopak zvýšily v témže roce o téměř 30 %. Pozitivní je ovšem fakt, že výnosy během sledovaných let vzrostly o téměř 30 %.

Tabulka 6 Vertikální a horizontální analýza výnosů společnosti XYZ a.s. v letech 2015 až 2018 (vlastní zpracování, zdroj: výroční zprávy a interní informace společnosti XYZ a.s.)

	2015	2016	2017	2018	16/15	17/16	18/17
Tržby za prodej vlastních výrobků a služeb	87,3%	87,4%	87,0%	85,1%	12,8%	4,9%	6,9%
Tržby za prodej zboží	6,7%	7,2%	7,3%	8,6%	22,0%	6,4%	28,8%
Ostatní provozní výnosy	5,1%	5,3%	4,8%	5,7%	17,7%	-4,0%	30,4%
Tržby z prodeje DM	0,1%	0,1%	0,1%	1,0%	-29,1%	-22,5%	1622,9%
Tržby z prodeje materiálu	4,1%	4,5%	4,2%	4,3%	21,7%	-1,9%	13,5%
Jiné provozní výnosy	0,8%	0,7%	0,6%	0,4%	4,6%	-15,0%	-15,6%
Výnosy z DFM - podíly a ostatní DFM	0,5%	0,0%	0,0%	0,0%	-100,0%		
Výnosové úroky a podobné výnosy	0,1%	0,0%	0,0%	0,0%	-47,1%	-6,6%	-93,4%
Ostatní finanční výnosy	0,4%	0,1%	0,9%	0,5%	-80,1%	1336,7%	-40,8%
VÝNOSY CELKEM	100,0%	100,0%	100,0%	100,0%	12,8%	5,5%	9,1%

Při prvním pohledu na tabulku 7 si lze povšimnout, že u konkurenčních společností mají tržby za prodej vlastních výrobků a služeb přeci jen menší „vliv“ na celkové výnosy. Je to způsobeno především jednou z těchto tří firem, která má část výnosů (asi 40 %) z prodeje materiálu, a proto i tržby z materiálu tvoří téměř 18 % výnosů konkurentů. Co se týče změny výnosů tak i u konkurentů, lze konstatovat, že ve sledovaných letech docházelo k solidnímu nárůstu, a to každým rokem o přibližně 8 %. Samotné tržby z prodeje vlastních výrobků a služeb rostly o pěkných 9 %, respektive 9,7 %.

Jak již bylo naznačeno, analyzovaná společnost v předchozích letech trochu doplatila na nedostatečné kapacity, protože potenciál růstu výnosů byl větší. Každopádně je potřeba říct, že by se tento problém měl částečně vyřešit již v roce 2019, protože již je v provozu nová výrobní hala. No a dále jak již bylo naznačeno ve SWOT analýze na obrázku 6 společnost vidí svůj potenciál nebo příležitost v rozšiřování výrobních kapacit, proto také bude stavěna nová hala v následujících letech.

Tabulka 7 Vertikální a horizontální analýza výnosů tří konkurentů společnosti XYZ a.s. v letech 2015 až 2017 (vlastní zpracování, zdroj: výroční zprávy a interní informace společnosti XYZ a.s.)

	2015	2016	2017	16/15	17/16
Tržby za prodej vlastních výrobků a služeb	77,4%	77,7%	79,1%	9,0%	9,7%
Tržby za prodej zboží	1,3%	1,1%	1,0%	-3,2%	-3,8%
Ostatní provozní výnosy	20,3%	20,5%	18,8%	9,9%	-1,4%
Tržby z prodeje DM	0,1%	0,1%	0,1%	129,1%	11,3%
Tržby z prodeje materiálu	19,3%	18,4%	17,6%	3,5%	3,0%
Jiné provozní výnosy	0,9%	2,0%	1,1%	137,8%	-42,8%
Výnosové úroky a podobné výnosy	0,0%	0,0%	0,0%	-30,6%	-64,7%
Ostatní finanční výnosy	1,0%	0,6%	1,1%	-34,3%	99,0%
VÝNOSY CELKEM	100,0%	100,0%	100,0%	8,6%	7,8%

6.5.4 Analýza nákladů

V tabulce 8 lze pozorovat vertikální a horizontální analýzu nákladů společnosti XYZ a.s. Výkonová spotřeba tvoří každým rokem přibližně 75 % nákladů. Z toho největší položky logicky u výrobní společnosti tvoří spotřeba materiálu a energie. Konkrétně u této společnosti to ve sledovaných letech bylo asi 60 % nákladů. Další významnou položkou jsou samozřejmě osobní náklady. Ty se na celkových nákladech podílejí ve společnosti asi ze 16 %. Jak již bylo zmíněno, společnost některé produkty pouze překupuje, proto i náklady na prodané zboží tvořily ve sledovaných letech 6 až 8 % nákladů. Další větší položkou jsou jiné náklady. Zde se jedná především o náklady spjaté s prodaným materiálem.

Celkové náklady rostly během sledovaných let podobným tempem jako výnosy, tedy asi o 30 %. Lze pozorovat, že v roce 2018 vzrostly náklady vynaložené na prodané zboží více, než vzrostly ve stejném roce tržby za prodané zboží. V posledním sledovaném roce také lehce víc vzrostly náklady za spotřebu materiálu a energie než samotné tržby za prodej vlastních výrobků a služeb. To může být způsobeno i růstem cen vstupního materiálu, konkrétně hliníku, jehož cena se především v první polovině roku 2018 držela na vysokých hodnotách. Je ale potřeba dodat, že společnost se snaží stále zefektivňovat výrobu a proto byl mezi lety 2015 až 2017 růst nákladů za spotřebu energií a materiálu o něco nižší než celkový růst tržeb za prodej vlastních výrobků a služeb. Je třeba si také všimnout, že i když byl v roce 2018 průměrný počet zaměstnanců nepatrně nižší, než v roce 2017 osobní náklady rostly. To může být způsobeno tlakem na růst mezd.

Tabulka 8 Vertikální a horizontální analýza nákladů společnosti XYZ a.s. v letech 2015 až 2018 (vlastní zpracování, zdroj: výroční zprávy a interní informace společnosti XYZ a.s.)

	2015	2016	2017	2018	16/15	17/16	18/17
Výkonová spotřeba	75,6%	75,8%	73,7%	75,0%	11,8%	4,3%	10,8%
Náklady vynaložené na prodané zboží	5,6%	6,2%	6,4%	7,7%	22,8%	11,3%	30,9%
Spotřeba materiálu a energie	60,8%	61,3%	59,2%	58,3%	12,4%	3,7%	7,2%
Služby	9,2%	8,4%	8,1%	9,0%	1,8%	3,2%	21,3%
Změna stavu zásob vlastní činnosti a Aktivace	-0,9%	-0,9%	-0,9%	-0,6%	18,2%	-0,6%	-30,5%
Osobní náklady	15,4%	15,9%	16,3%	16,1%	15,3%	10,1%	7,5%
Úpravy hodnot v provozní oblasti	1,2%	1,8%	1,5%	1,7%	65,1%	-6,4%	20,7%
Ostatní provozní náklady	6,5%	5,6%	6,8%	5,6%	-3,7%	30,6%	-10,0%
Náklady vynaložené na prod. podíly	0,0%	0,0%	0,0%	0,0%	-100,0%		
Nákladové úroky a podobné náklady	0,1%	0,1%	0,0%	0,1%	-25,3%	-34,8%	177,5%
Ostatní finanční náklady	0,7%	0,2%	0,7%	0,6%	-73,2%	365,0%	-10,2%
Daň z příjmu	1,4%	1,6%	1,7%	1,4%	29,6%	13,5%	-13,4%
NÁKLADY CELKEM	100,0%	100,0%	100,0%	100,0%	11,5%	7,3%	8,9%

Tabulka 9 ukazuje informace o nákladech konkurentů společnosti XYZ a.s. Prvně si lze hned všimnout, že výkonová spotřeba je o něco nižší než u analyzované společnosti, což je způsoben již zmíněným faktem, že jeden z konkurentů se soustředí také na prodej materiálu, a tudíž má i vyšší náklady na prodej materiálu (zůstatkovou cenu prodaného materiálu). Za zmínku také stojí, že u konkurence rostly ve sledovaných letech náklady více než výnosy, a to více jak o 2 %. Lze pozorovat, že hlavně v posledním sledovaném roce, kdy tržby za prodej vlastních výrobků a služeb vrostly o 9,6 %, náklady rostly více. Například spotřeba materiálu a energie vzrostla o více jak 12 % a osobní náklady o 12,6 %.

Tabulka 9 Vertikální a horizontální analýza nákladů tří konkurentů společnosti XYZ a.s. v letech 2015 až 2017 (vlastní zpracování, zdroj: výroční zprávy a interní informace společnosti XYZ a.s.)

	2015	2016	2017	16/15	17/16
Výkonová spotřeba	62,7%	63,8%	64,7%	10,0%	11,8%
Náklady vynaložené na prodané zboží	0,9%	0,7%	0,7%	-11,0%	5,3%
Spotřeba materiálu a energie	48,8%	50,1%	50,9%	11,2%	12,1%
Služby	13,1%	12,9%	13,0%	7,1%	11,1%
Změna stavu zásob vlastní činnosti a Aktivace	-2,1%	-4,1%	-3,8%	113,8%	1,6%
Osobní náklady	17,4%	17,5%	17,8%	8,9%	12,6%
Úpravy hodnot v provozní oblasti	2,3%	2,5%	2,3%	14,7%	1,4%
Ostatní provozní náklady	16,2%	17,4%	15,4%	16,0%	-2,1%
Nákladové úroky a podobné náklady	0,2%	0,1%	0,1%	-36,2%	-18,1%
Ostatní finanční náklady	1,9%	1,3%	2,4%	-27,0%	109,6%
Daň z příjmu	1,4%	1,6%	1,1%	21,3%	-24,7%
NÁKLADY CELKEM	100,0%	100,0%	100,0%	8,1%	10,3%

Co se týče nákladů bude do budoucna zajímavé sledovat tlak na růst mezd. Ať už je nebo bude vytvářen trhem (nízká míra nezaměstnanosti) nebo samotnou vládou, která momentálně skokově zvyšovala jak minimální mzdu, tak i mzdy zaměstnanců ve státním sektoru. Zůstává otázkou, jestli a jak bude vláda do budoucna tlačit na růst mezd a jestli tento tlak nevyvolá neproporcionální růst mezd vůči růstu produktivity, respektive přidané hodnoty, což by pro podnikatele a firmy nebyla dobrá zpráva.

6.5.5 Analýza čistého pracovního kapitálu

V tabulce 10 lze vidět vývoj čistého pracovního kapitálu společnosti XYZ a.s. Lze pozorovat, že společnost má určitý finanční polštář a jeho hodnota ČPK je kladná. Lze vidět, že během sledovaných let došlo k jeho zvýšení, a to především v posledním roce, což bylo i následkem zvýšení všech tří hlavních oblastí oběžných aktiv – zásob, pohledávek (krátkodobých) a peněžních prostředků. ČPK bude dále využit při výpočtech některých poměrových ukazatelů.

Tabulka 10 Vývoj čistého pracovního kapitálu společnosti XYZ a.s. mezi lety 2015 až 2018 (vlastní zpracování, data: výroční zprávy a interní informace společnosti)

(v tis. Kč)	2015	2016	2017	2018
Oběžná aktiva	248 360	287 607	297 795	348 756
Krátkodobé cizí zdroje	99 664	102 763	131 002	141 168
Čistý pracovní kapitál XYZ a.s.	148 696	184 844	166 793	207 588

Dá se říct, že i konkurenti mají dostatečný finanční polštář, a i jejich hodnota ČPK ve sledovaných letech rostla, což je způsobeno především růstem oběžných aktiv. Toto vše lze pozorovat v tabulce 11. Stejně jako u analyzované společnosti bude ČPK konkurentů použit při analýze poměrových ukazatelů v další části diplomové práce.

Tabulka 11 Vývoj čistého pracovního kapitálu konkurentů společnosti XYZ a.s. mezi lety 2015 až 2017 (vlastní zpracování, data: výroční zprávy konkurentů společnosti XYZ a.s.)

(v tis. Kč)	2015	2016	2017
Oběžná aktiva	776 929	788 811	839 536
Krátkodobé cizí zdroje	203 669	143 593	179 103
Čistý pracovní kapitál konkurentů	573 260	645 218	660 433

6.5.6 Analýza poměrových ukazatelů

V této části jsou provedeny analýzy poměrových ukazatelů zadluženosti, likvidity, rentability a nakonec aktivity.

6.5.6.1 Analýzy zadluženosti

Jak lze pozorovat v tabulce 12 celková zadluženost společnosti především během posledních 3 let rostla, a to především z důvodu stavby nové výrobní haly. Hodnota celkového zadlužení společnosti XYZ a.s. se v posledním roce dostala na 34,7 %. I přes toto zvýšení se jedná spíše o nižší hodnoty, než bývá běžné (autoři udávají, že ideální hodnota tohoto ukazatele se pohybuje mezi 30 až 60 % (Knápková, Pavelková a Šteker, 2013, s. 85)). Z toho lze usuzovat, že analyzovaná společnost se spíše vyhýbá většímu zadlužování, a tedy i plynoucímu riziku z tohoto titulu. Je potřeba říct, že celkové zadlužení konkurence se ve sledovaných letech snížilo a v posledních dvou letech se pohybovalo na úrovni 40 %. Nabízí se otázka, zda společnost neměla v období růstu ekonomiky a nízkých úrokových sazeb v minulých letech využít více cizích zdrojů a více investovat do výroby. Na druhou stranu má společnost alespoň dostatečný „polštář“ na horší časy, který si tak v době růstu vytvořila. Podobně vypovídajícím ukazatelem je i míra zadluženosti. Jak již bylo dříve naznačeno dá se očekávat, že v příštích letech se tyto ukazatele budou zvyšovat s ohledem na plánované investice, jen jestli společnost nepromeškala dobu výhodnějších úrokových sazeb. Dále lze z tabulky vyčíst, že analyzovaná společnost v letech 2015 až 2017 měla především krátkodobé cizí zdroje, a to většinou závazky z obchodních vztahů. Až v posledním roce se díky úvěru dlouhodobé cizí zdroje zvýšily. I přes to nedosahují hodnot konkurenčních firem.

Z dalších dvou ukazatelů vyplývá, jak je kryt dlouhodobý majetek. Dá se říct, že jak analyzovaná společnost, tak i konkurenční firmy mají nastavenou konzervativní strategii financování. Dle ukazatelů to vypadá, že jsou především konkurenti překapitalizovaní, což sice s ohledem na riziko nemusí být špatné, na druhou stranu by přeci jen agresivnější nastavení těchto ukazatelů vedlo ke snížení nákladů na financování. Úrokové krytí, které bylo počítáno z EBIT i provozního CF dosahuje extrémně dobrých hodnot jak u analyzované společnosti, tak i u konkurence. Společnost XYZ a.s. i konkurence by neměly mít problémy se splácením dluhů.

Tabulka 12 Ukazatele zadluženosti společnosti XYZ a.s. a konkurentů (vlastní zpracování, data: výroční zprávy a interní informace společnosti a výroční zprávy konkurentů)

	Společnost XYZ a.s.				Konkurence		
	2015	2016	2017	2018	2015	2016	2017
Celková zadluženost	31,2%	26,2%	30,9%	34,7%	49,6%	40,1%	39,5%
Míra zadluženosti	0,46	0,36	0,45	0,53	0,99	0,67	0,65
Dl. cizí zdroje/cizí zdroje	26,0%	19,3%	21,7%	38,3%	57,5%	63,1%	56,8%
Krytí DM dl. zdroji	1,91	1,99	1,66	1,64	3,68	3,79	3,35
Vl. kapitál/dl. majetek	1,71	1,86	1,51	1,36	2,34	2,66	2,44
Úrokové krytí (z EBIT)	78,91	138,65	184,24	71,80	39,33	71,89	65,00
Úrokové krytí (z CF)	45,96	119,50	239,90	54,98	-	-	-
Doba splácení dluhu	3,60	1,75	1,78	3,85	-	-	-

6.5.6.2 Analýza likvidity

Tabulka 13 ukazuje vybrané ukazatele likvidity.

Tabulka 13 Ukazatele likvidity společnosti XYZ a.s. a konkurentů (vlastní zpracování, data: výroční zprávy a interní informace společnosti a výroční zprávy konkurentů)

	Společnost XYZ a.s.				Konkurence		
	2015	2016	2017	2018	2015	2016	2017
Běžná likvidita	2,49	2,80	2,27	2,47	3,81	5,49	4,69
Pohotová likvidita	1,09	1,27	0,99	1,25	1,69	2,21	1,86
Hotovostní likvidita	0,43	0,46	0,41	0,47	0,53	0,70	0,55
ČPK/OA	59,9%	64,3%	56,0%	59,5%	73,8%	81,8%	78,7%
ČPK/A	34,4%	38,0%	29,0%	30,2%	57,7%	63,1%	58,7%
Likvidita z prov. CF	0,37	0,71	0,73	0,43	-	-	-

Lze pozorovat, že hodnoty běžné likvidity se u analyzované společnosti drží na horní hranici doporučených hodnot (1,5 – 2,5). Zatímco analyzovaná společnost drží vcelku standardní množství likvidity, tak její konkurenti se spíše vyhýbají riziku, ale tím i efektivnosti využití zdrojů. U konkurence hodnoty dosahují dokonce 5,5, což je extrémně vysoká hodnota. Pohotová likvidita se u analyzované společnosti pohybuje v doporučených hodnotách 1 až 1,5. Kromě roku 2016 kdy dosáhla hodnoty 0,99. Konkurence opět hodnoty překračuje. Ukazatel hotovostní likvidity u společnosti XYZ a.s. se pohybuje v horních „patrech“ doporučených hodnot (0,2 – 0,5). U konkurence je tento ukazatel opět o něco vyšší, ale rozdíl již není tak markantní jako u běžné likvidity. Při zohlednění všech tří stupňů ukazatele likvidity se dá říct, že společnost XYZ a.s. i konkurence drží spíše vyšší hodnoty likvidity. Z těchto ukazatelů se ovšem dá konstatovat, že analyzovaná společnost se snaží držet hodnoty likvidity

v doporučených hodnotách a pracuje s likviditou lépe než její konkurenti. To, že společnost XYZ a.s. a především konkurence drží zbytečně moc ČPK lze pozorovat například z ukazatele ČPK/OA, který by měl nabývat hodnot 30 až 50 %. Konkurence tyto hodnoty dalece přesahuje.

6.5.6.3 Analýza rentability

Ukazatele rentability z tabulky 14 naznačují, že jak analyzovaná společnost, tak i její konkurenti jsou v každém ze sledovaných let rentabilní. Za zmínku stojí, že společnost XYZ a.s. byla v zisku, a tedy rentabilní i během období krize. V tabulce je rentabilita tržeb počítána 2x. Jednou bez tržeb z prodeje materiálu a jednou s těmito tržbami. Jak již bylo zmíněno, jedna z konkurenčních firem část tržeb získává i prodejem materiálu. Z rentability tržeb se dá říct, že jak společnost, tak i konkurence dosahuje přibližně podobných hodnot rentability. Pozitivní je také to, že rentabilita úplatného kapitálu dosahuje solidních hodnot. Sice od roku 2016 klesají, ale je to způsobené také tím, že jak analyzovaná společnost, tak i konkurence vysoké hodnoty zisků nechávají většinou celé ve společnosti, a proto se logicky poté snižuje jejich rentabilita i když hodnota zisku je v letech podobná.

Tabulka 14 Ukazatele rentability společnosti XYZ a.s. a konkurentů (vlastní zpracování, data: výroční zprávy a interní informace společnosti a výroční zprávy konkurentů)

	Společnost XYZ a.s.				Konkurence		
	2015	2016	2017	2018	2015	2016	2017
Rentabilita tržeb	6,2%	7,2%	5,6%	5,8%	8,1%	8,6%	5,8%
Rentabilita tržeb (s materiálem)	5,9%	6,9%	5,3%	5,6%	6,5%	6,9%	4,7%
Rentabilita celk. kapitálu	14,8%	17,3%	12,7%	11,5%	15,1%	16,9%	11,4%
Rentabilita úpl. kapitálu	19,6%	22,7%	17,1%	14,8%	20,4%	21,1%	14,7%
Rentabilita VK	17,5%	19,5%	14,1%	14,1%	24,2%	22,9%	15,2%
EBITDA/Obrat	9,6%	10,3%	8,9%	8,9%	10,0%	10,7%	8,0%

Zajímavým ukazatelem je také ukazatel rentability veškerých výnosů. Tuto rentabilitu počítá společnost XYZ a.s. z EBITDA. Ukazatel se u ní drží v hodnotách 9 až 10 %. Držet hodnotu tohoto ukazatele nad hodnotou 9,3 % má společnost XYZ a.s. jako cíl i do dalších let, bude proto zajímavé sledovat, jak tato hodnota bude vycházet při pozdějším analyzování vytvořených dlouhodobých plánů.

6.5.6.4 Analýza aktivity

Tabulka 15 ukazuje vybrané ukazatele aktivity společnosti XYZ a.s. a konkurentů. Obrat aktiv z tržeb je počítán i s tržbami za prodej materiálu. Hodnota tohoto ukazatele by měla být větší než 1, což společnost XYZ a.s. i konkurenční společnosti beze zbytku splňují. Dá se říci, že dle tohoto ukazatele společnost efektivně využívá svá aktiva. Je sice pravdou, že ukazatel v posledních 2 letech klesal a v posledním roce dosáhl nižších hodnot než v letech předchozích, ale je to způsobeno především tím, že společnost v těchto letech stavila výrobní halu za přibližně 100 milionu korun, která ještě nebyla využívána, proto lze pozorovat pokles tohoto ukazatele. Dalším ukazatelem v tabulce je doba obratu zásob. U společnosti XYZ a.s. ani u odvětví se v průběhu sledovaného období nijak výrazně neměnil. Lze konstatovat, že analyzovaná společnost efektivněji využívá zásoby, protože jejich obrat trvá kratší dobu.

Tabulka 15 Ukazatele aktivity společnosti XYZ a.s. a konkurentů (vlastní zpracování, data: výroční zprávy a interní informace společnosti a výroční zprávy konkurentů)

	Společnost XYZ a.s.				Konkurence		
	2015	2016	2017	2018	2015	2016	2017
Obrat celkových aktiv z tržeb	2,02	2,04	1,81	1,64	1,88	1,97	1,93
Doba obratu zásob z tržeb	53,9	54,9	57,7	55,3	83,1	81,6	81,0
Doba obratu pohl. z tržeb	32,2	33,6	28,0	36,0	47,6	43,3	43,2
Doba obratu závazků z tržeb	41,8	37,8	46,0	45,6	39,9	26,1	30,0
Obratovost pohledávek	11,34	10,85	13,05	10,13	7,66	8,42	8,45
Obratovost závazků	8,74	9,65	7,93	8,00	9,16	14,00	12,15

Další 2 ukazatele, tedy doba obratu pohledávek a závazků je potřeba porovnávat. Z tabulky vyplývá, že doba obratu závazků je u XYZ a.s. vyšší než doba obratu pohledávek, což lze považovat za pozitivní fakt. U konkurenčních společností je tato skutečnost opačná. Doba obratu pohledávek je vyšší než doba obratu závazků. Konkurence by mohla mít problém s dodatečným půjčováním krátkodobých půjček (kontokorentů), aby splatila závazky. Na druhou stranu je faktem, že jak XYZ a.s. tak konkurence má poměrně dobré (XYZ a.s.), či vysoké (konkurence) hodnoty likvidity, a proto by momentálně tento problém nastat neměl.

6.5.7 Du-Pontův rozklad ROE

Na závěr finanční analýzy je zde Du-Pontův rozklad rentability vlastního kapitálu. ROE dosáhlo v roce 2016 nejvyšší hodnoty, což bylo způsobeno i vysokým ziskem. I v roce 2017 a 2018 byl zisk solidní ale ROE poměrně kleslo, proto stojí za to se podívat blíže na tento rozklad a zjistit kde tento pokles (kromě lehce sníženého účetní zisku) vznikl. Při pohledu

na obrázek 7, si lze všimnout, že hned v první úrovni je jak hodnota finanční páky (A/VK), tak hodnota ČZ/V relativně v každém roce vyrovnaná. Hodnota finanční páky je dokonce v posledním sledovaném roce nejlepší. Ovšem ukazatel V/A je v roce 2017 a 2018 výrazně nižší. Při prozkoumání další úrovně je možné zjistit, že „problém“ se nachází v ukazateli V/DHM. Jelikož je známo, že výnosy rostly každým rokem je potřeba zaměřit na dlouhodobý majetek. Ten i díky stavbě nové výrobní haly rostl jak v roce 2017, tak především v roce 2018. Problémem bylo, že tato stavba se samozřejmě nedala využívat (v té době) k výrobě, a proto vznikl tento problém s poklesem ROE. Lze předpokládat, že v roce 2019 by se ukazatel mohl vylepšit, protože již tento DHM nebude „mrtvě“ stát a bude využíván k výrobě. Zároveň by měla společnost odstranit problém s nedostatečnými kapacitami, který společnost XYZ a.s. v posledních letech trápil.

ČZ/VK		Rok	
17,51%	2015		
19,54%	2016		
14,08%	2017		
14,10%	2018		

ČZ/V		V/A		A/VK	
5,83%	2,05	1,46			
6,85%	2,06	1,39			
5,26%	1,84	1,46			
5,47%	1,68	1,54			

ČZ/EBT	EBT/V	V/DHM	DHM/A	CK/VK	FM/Kr. záv	Kr.záv/CK	FM/A
0,82	7,14%	5,61	0,37	0,46	0,56	0,74	0,13
0,82	8,35%	5,94	0,35	0,36	0,62	0,81	0,13
0,76	6,87%	4,61	0,40	0,45	0,63	0,74	0,14
0,81	6,75%	3,95	0,42	0,53	0,70	0,59	0,14

Obrázek 7 Du-Pontův rozklad ROE (vlastní zpracování, data: výroční zprávy a interní informace společnosti XYZ a.s.)

7 SHRUTÍ ANALYTICKÉ ČÁSTI

Na předchozích stranách diplomové práce byla představena společnost XYZ a.s. a byly provedeny různé analýzy, které měly za cíl, podívat se na to, jak si firma v posledních letech stála z hlediska finančního zdraví a také co ji může do budoucna čekat. Co ji může ohrožovat nebo naopak kde může firma růst.

První důležitá informace, která z analytické části vychází, je momentální zpomalování ekonomiky. Většina predikcí a komentářů říká, že svět je momentálně za vrcholem růstu ekonomického cyklu, proto je zapotřebí sledovat další ekonomický vývoj, protože zhoršené vyhlídky by mohly mít neblahý vliv na další růst společnosti. Negativně by na ekonomiku mohl působit tvrdý brexit nebo obchodní války. Dalším problémem, který trápí mnoho českých firem, je nedostatek kvalifikovaných lidí na trhu práce.

Z Porterovy analýzy pěti konkurenčních sil vyšla jako největší síla stávající konkurenti. Především se jedná o zahraniční konkurenty, protože zde se jedná o velké společnosti, které jsou do jisté míry schopny ovlivňovat cenu výrobků stínící techniky. Co se týče SWOT analýzy, tak silné stránky převyšují ty slabé. Kromě zhoršování ekonomické situace můžou firmu ohrozit i levné výrobky z Polska či Číny. Další hrozbou může být nepřiměřený tlak na růst mezd. Naopak mezi příležitostmi lze řadit možnost rozšiřovat výrobní kapacity a dále růst především na zahraničních trzích.

Z finanční analýzy vyplývá, že se jedná o finančně zdravou a stabilní společnost. Velice složitě se hledají nějaké oblasti, kde by společnost byla problémová. Lze zmínit to, že společnost se příliš nezadlužuje. To se pojí i s relativně vyšší hodnotou čistého pracovního kapitálu. V některých letech se vyskytly vyšší hodnoty likvidity. Nejedná se o nějaké problémové oblasti, ale asi by přece jen šlo zefektivnit práci s oběžným majetkem, protože některé ukazatele se pohybují spíše v horních číslech doporučených hodnot, to platí především o nadměrném množství čistého pracovního kapitálu. Držení příliš vysokých hodnot oběžného majetku je zbytečně „drahé“. Tím spíš, pokud je financováno z dlouhodobých zdrojů. S tím souvisí i poměrně nízké zadlužení. Společnost má obecně nastavenou tzv. konzervativní strategii financování. Větší zadlužení by mohlo snížit náklady na kapitál. Je ale pravdou, že společnost se v posledních dvou letech i na tyto oblasti zaměřila. I z důvodu nedostatečných kapacit se dále začala více zaměřovat na rozšiřování těchto kapacit a investice obecně. Pozitivní by bylo v tomto trendu pokračovat a dále rozšiřovat a modernizovat výrobu i s ohledem na to, že společnost je zisková a má nadměrné množství vlastních peněžních zdrojů.

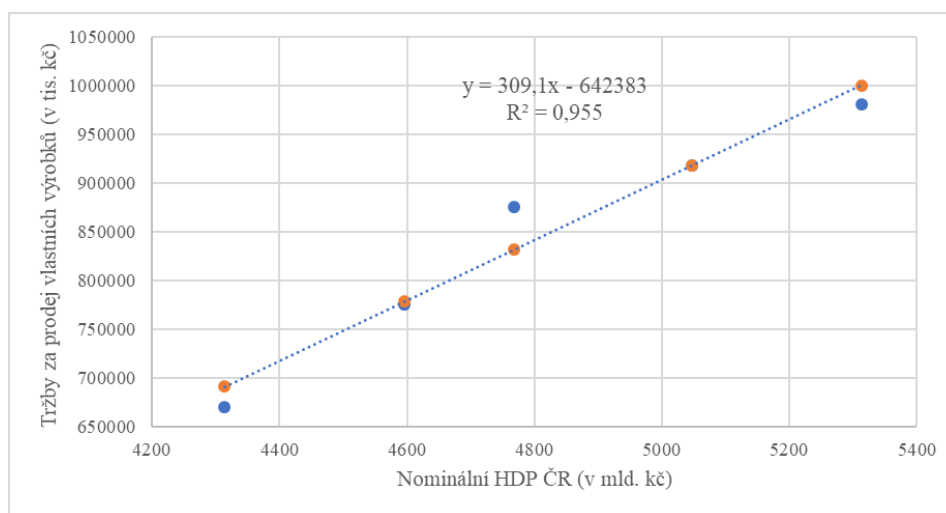
8 TVORBA DLOUHODOBÉHO FINANČNÍHO PLÁNU

V této části diplomové práce je naznačen možný předpoklad vývoje tržeb. Dále jsou zde popsány cíle společnosti a předpoklady tvorby finančního plánu. Následně jsou představeny a popsány dvě verze dlouhodobého finančního plánu zkoumané společnosti. Následuje analýza některých ukazatelů z jednotlivých plánů, a nakonec je provedena citlivostní analýza.

8.1 Možný předpoklad vývoje tržeb

Nejdůležitější položkou při tvorbě finančního plánu je plán tržeb. V případě společnosti XYZ a.s. se jedná o tržby za prodej vlastních výrobků a služeb. Společnost má sice velice podrobně naplánovaný obchodní plán, ze kterého lze velice dobře a reálně naplánovat změnu tržeb pro plánovaná období. Žel tento plán je součástí obchodního tajemství a společnost jej z logických důvodů nechce podrobně zveřejnit. Je potřeba se ale podívat, zda je plánovaný růst tržeb z obchodního plánu zasazen do reálného ekonomického rámce.

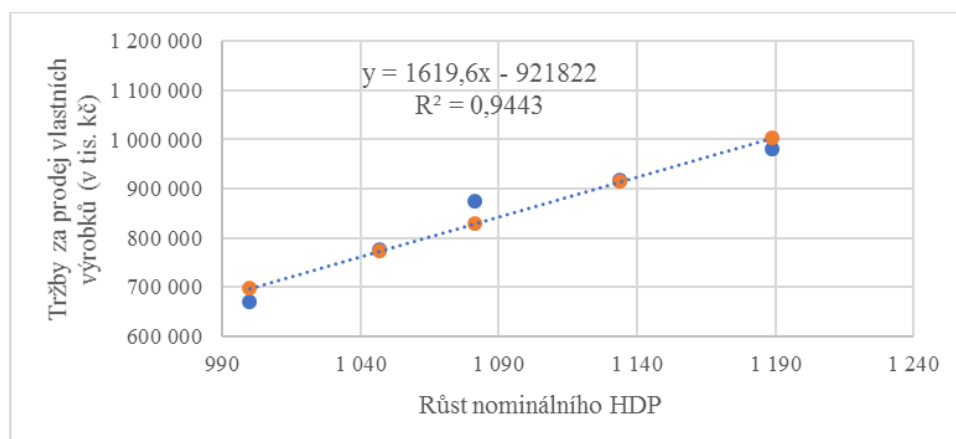
Pro zjištění, zda může být tento plán reálný, bude využito regresní a korelační analýzy, která bude spočítána za pomoci programu Microsoft Excel. Závislá proměnná bude v tomto případě položka Tržeb za prodej vlastních výrobků a služeb. Nezávisle proměnné budou hodnoty HDP České republiky v běžných cenách.



Obrázek 8 Graf lineární trendové funkce (vlastní zpracování, data: výkazy společnosti XYZ a.s. a (Makroekonomická predikce - leden 2019, 2019)

Při výpočtu bylo zjištěno, že korelační koeficient je poměrně vysoký a byla zjištěna silná závislost. Korelační koeficient vyšel 0,9773. Na základě této závislosti lze předpokládat, že pokud bude růst nominální HDP Česka, dá se očekávat i růst tržeb společnosti XYZ a.s.

Byla také provedena podobná regresní analýza, ovšem kromě Česka byly brány v potaz i nominální hodnoty růstu zahraničních zemí, kam společnost XYZ a.s. nejvíce vyváží své produkty (Rakousko, Slovensko, Německo a Francie). Také byl brán v potaz průměrný růst zemí OECD, který reprezentoval ostatní země, do kterých analyzovaná společnost vyváží. Průměrná hodnota nominálního HDP byla vypočtená váženým aritmetickým průměrem. Váhy byly zvoleny na základě procentuálního zastoupení tržeb jednotlivých zemí (viz. Obrázek 2). Při této korelační analýze bylo zjištěno, že korelační koeficient byl o něco málo nižší (0,9717) než v prvním případě. Funkci i graf lze pozorovat na obrázku 9. U růstu nominálního HDP byla hodnota v roce 2014 postavena rovno 1000 a následně byla hodnota zvyšována o vypočítané přírůstky nominálního HDP.



Obrázek 9 Graf lineární trendové funkce (vlastní zpracování, data: výkazy společnosti XYZ a.s. a OECD (GDP and spending, 2018))

8.2 Cíle společnosti a předpoklady tvorby finančního plánu

Jak již bylo zmíněno na začátku analytické části diplomové práce, vizi si společnost definovala jako: „Naše žaluzie, rolety, markýzy a sítě proti hmyzu zlepšují lidem život. Chrání před sluncem, zajišťují soukromí a šetří energii.“ Cílem společnosti je, aby byla stabilní firmou s dlouhodobým rozvojem. Zároveň se chce stát jedním z největších výrobců stínící techniky v Evropě.

Cíle na následující období, které by měly dopomoci k tomu, aby společnost byla jedním z největších výrobců stínící techniky je například to, že chce společnost dosáhnout vyššího obrátu v Německu (tam chce v následujících letech zvýšit obrat až trojnásobně). Zároveň chce udržet a posílit pozici také v České republice, Slovensku nebo Rakousku. K tomu má

společnosti dopomoci i otevření nové výrobní haly. V trendu investic chce společnost pokračovat i v následujících letech. To bude promítnuto i do dlouhodobých plánů, kdy cílem společnosti je každým rokem proinvestovat kolem 100 milionů korun do další nové budovy, strojů i softwaru.

Aby společnost mohla bez problémů provádět tyto velké investice, chce udržet vyrovnané hospodaření a finanční stabilitu. Cílem je udržet také nízkou hodnotu pohledávek a udržet dobu obratu zásob. Dalším ekonomickým cílem je držet hodnotu ukazatele EBITDA/Obrat na(d) úrovni 9,3 %. Dalším předpokladem je, že 15 % z čistého zisku si rozdělí akcionáři společnosti.

Dalším cílem a zároveň předpokladem pro tvorbu plánu je zvyšování množství zaměstnanců. Společnost chce v každém z plánovaných let najmout 20 a více nových zaměstnanců. Se zaměstnanci souvisí i snížení jejich fluktuace a zlepšení efektivity práce.

Jedním z dalších cílů je zvýšit spolehlivost dodávek na 99,4 %. Zde dochází dost často k opoždění z důvodu toho, že dodavatelé nedodaly včas komponenty. Je to také jeden z důvodů, proč se společnost chce do budoucna zaměřit na větší nezávislost na dodavatelích některých komplexnějších komponent (roletových systémů) a vyrábět si je sama. Toto bude dalším předpokladem plánování, kdy se budou mírně v průběhu plánovaných let snižovat tržby za prodej zboží.

Jak již bylo naznačeno, společnost chce každým rokem investovat na 100 milionů korun do dlouhodobého majetku. Předpokladem je, že investice bude částečně placena z vlastních zdrojů. Ovšem každým rokem dojde k půjčce v hodnotě 30 milionů korun. Protože tak velké investice by společnost z vlastních zdrojů neutáhla.

8.3 Realistická varianta dlouhodobé finančního plánu

V této části je představena realistická varianta dlouhodobého finančního plánu.

8.3.1 Výkaz zisku a ztrát

V tabulce 16 lze vidět plánovanou rozvahu do roku 2021.

Tržby z prodeje vlastních výrobků a služeb a Tržby za prodej zboží

První dvě položky z výkazu zisku a ztrát budou mít opačný charakter. Jak již bylo naznačeno v předchozích částech diplomové práce, společnost XYZ a.s. se chce do budoucna zaměřit na větší „nezávislost“. Z toho důvodu se bude snažit některé produkty, které momentálně

pouze překupuje, začít vyrábět sama. Z tohoto důvodu by mělo docházet k mírnému poklesu tržeb za prodej zboží. Pro plánované období se jedná o pokles o 3,8 % v roce 2019 a o pokles o 2,5 % v letech 2020 a 2021.

Nejdůležitější položkou celého plánování je položka tržeb za prodej vlastních výrobků a služeb. Především v posledních 2 letech bránil většímu růstu především nedostatek kapacit. Tento problém by se mělo podařit částečně vyřešit stavbou nové výrobní haly. Na rok 2019 je růst položky plánován o 7,4 %. V tomto roce chce společnost udržet a posilovat pozice na českém, a i na nejvýznamnějších zahraničních trzích. Zároveň si chce budovat lepší pozici na německém trhu, který má společnost velmi slabě pokrytý a vidí na tomto velkém trhu obrovský potenciál. Na rok 2020 společnost plánuje růst tržeb za prodej vlastních výrobků a služeb o 18,8 %. Tento velký růst společnost předpokládá z toho důvodu, že již bude po celý rok v plném provozu nová výrobní hala a zároveň očekává přírůstky tržeb v Německu a také ve Francii a Švýcarsku. V posledním roce je růst plánován o 12 % oproti předchozímu roku. Zde je snížení oproti předchozímu roku předpokládáno z toho důvodu, že již nebude schopna udržet tak vysoká tempa růstu v Německu. Dále je nutno poznamenat, že plán tržeb z prodeje vlastních výrobků a služeb vychází z obchodního plánu společnosti. Zde se plánuje každá položka z produktů, které firma vyrábí samostatně. Těchto produktů, které společnost sama vyrábí je na 25. U každého produktu se odhaduje růst prodeje v kusech a také předpokládaná cena. Z tohoto plánu poté vychází jednotlivé hodnoty růstu po následující 3 roky. Změna prodeje v kusech vychází například z módních trendů pro daná období. Například v roce 2019 se největší nárůst čeká u prodeje pergol (obrat vyšší až o 90 %). Jak již bylo naznačeno, společnost XYZ a.s. se chce v následujících letech zaměřit především na zahraniční trh – cílem je především zvýšit obrat prodeje v Německu, ale také ve Francii a Švýcarsku. Zároveň chce pokračovat v dlouhodobém trendu udržení, respektive lehkém posilování na českém, slovenském a rakouském trhu.

Z tabulky 16 lze zjistit, že tržby za prodej zboží by v následujících třech letech měly dosáhnout sumy více jak 3,7 miliard korun. Pokud by se brala v potaz regresní analýza, která byla provedena a kde se zjišťovala závislost růstu tržeb za prodej vlastních výrobků na růstu nominálního HDP České republiky, byla by odhadnutá hodnota sumy tržeb na základě předpokládaných hodnot nominálního HDP ČR asi 3,48 miliard korun (asi 94 % plánovaných tržeb). Pokud by se použila druhá verze regresní analýzy, kde byly brány v potaz i zahraniční trhy a jejich růst, tak dle použitých dat OECD by odhadnutá suma tržeb za prodej vlastních výrobků a služeb mohla dosáhnout hodnoty více jak 3,56 miliard korun (asi 96,2 %). Jedná

se o něco nižší hodnoty než společnost plánuje, ale procentuálně se nejedná o tolik vzdálené hodnoty, proto se dá předpokládat, že plánu tržeb z prodeje vlastních výrobků a služeb, který počítá z daleko více faktory než regresní analýza, by mohlo být dosaženo. Vývoj tržeb na základě regresní analýzy lze vidět v Příloze P VIII.

Tabulka 16 Dlouhodobý finanční plán výkazu zisku a ztrát společnosti XYZ a.s. v letech 2019 až 2021 – realistická verze (vlastní zpracování, data: interní informace XYZ a.s.)

Výkaz zisku a ztrát (v tis. Kč)	2019	2020	2021
Tržby za prodej vlastních výrobků a služeb	1 053 496	1 251 554	1 401 741
Tržby za prodej zboží	95 319	92 936	90 612
Výkonová spotřeba	861 132	1 004 087	1 112 008
Náklady vynaložené na prodané zboží	80 660	78 643	76 677
Spotřeba materiálu a energie	681 015	809 046	906 132
Služby	99 457	116 398	129 199
Změna stavu zásob vlastní činnosti	-5 688	-6 757	-7 568
Aktivace	-857	-1 017	-1 139
Osobní náklady	198 476	218 034	239 054
Mzdové náklady	146 810	161 405	177 092
Náklady na sociální, zdravotní a ostatní náklady	51 666	56 629	61 962
Náklady na sociální a zdravotní	49 916	54 879	60 212
Ostatní náklady	1 750	1 750	1 750
Úpravy hodnot v provozní oblasti	31 250	36 400	44 100
Úpravy hodnot DNM a DHM	31 250	36 400	44 100
Úpravy hodnot DNM a DHM - trvalé	31 250	36 400	44 100
Ostatní provozní výnosy	59 506	68 717	75 739
Tržby z prodeje materiálu	53 006	62 017	68 839
Jiné provozní výnosy	6 500	6 700	6 900
Ostatní provozní náklady	55 434	61 681	66 534
Zůstatková cena prodaného materiálu	34 984	40 931	45 434
Daně a poplatky	450	500	600
Jiné provozní náklady	20 000	20 250	20 500
PROVOZNÍ VÝSLEDEK HOSPODAŘENÍ	68 574	100 779	115 103
Výnosové úroky a podobné výnosy	202	180	180
Výnosové úroky a podobné výnosy - ovládaná nebo ovládající os.	150	150	150
Ostatní výnosové úroky a podobné výnosy	52	30	30
Nákladové úroky a podobné náklady	1 599	1 945	2 183
Ostatní nákladové úroky a podobné náklady	1 599	1 945	2 183
Ostatní finanční výnosy	6 175	7 222	8 014
Ostatní finanční náklady	7 109	8 314	9 225
FINANČNÍ VÝSLEDEK HOSPODAŘENÍ	-2 331	-2 857	-3 214
VÝSLEDEK HOSPODAŘENÍ PŘED ZDANĚNÍM	66 243	97 922	111 889
Daň z příjmu	12 586	18 605	21 259
Daň z příjmu splatná	12 586	18 605	21 259
VÝSLEDEK HOSPODAŘENÍ PO ZDANĚNÍ	53 657	79 317	90 630
VÝSLEDEK HOSPODAŘENÍ ZA ÚČETNÍ OBDOBÍ	53 657	79 317	90 630
ČISTÝ OBRAT ZA ÚČETNÍ OBDOBÍ	1 214 698	1 420 609	1 576 286

Výkonová spotřeba

Výkonovou spotřebu tvoří tři položky. Nejdůležitější položkou je Spotřeba materiálu a energie. Tato položka je „spojena“ s výrobou vlastních výrobků. Společnosti se v posledních letech dařilo zefektivňovat výrobu a tato položka poměrově k Tržbám za prodej vlastních výrobků a služeb zlehka klesala, až v roce 2018 došlo kvůli zdražování vstupů (cena hliníku v 1. polovině roku 2018 se dostala na historické maximum, což bylo způsobeno vyhlášením sankcí na ruskou společnost Rusal, která je jednou z největších firem na těžbu a zpracování hliníku) k lehkému nárůstu (poměrově) této položky. V následujících letech chce společnost dosáhnout toho, aby se tato položka poměrově nezvyšovala. Některé vstupní suroviny sice zdražují, ale například cena hliníku v poslední době klesala. Navíc se společnost stále snaží o efektivnější využití zdrojů. Momentálně má rozdělaných 12 projektů, které mají zefektivnit fungování celého výrobního procesu. Z těchto důvodů bylo rozhodnuto, že položka Spotřeba materiálu a energie se poměrově lehce sníží oproti roku 2018 (o 0,1 %) a bude se do plánu kalkulovat, že tato položka bude 64,64 % tržeb za prodej vlastních výrobků a služeb.

Náklady vynaložené na prodané zboží se budou snižovat podobně jako tržby za prodej zboží (bude ponechán poměr z roku 2018 – 84,62 %). Náklady za služby se ve firmě pohybují v rozmezí 8 až 9 % vůči tržbám za prodej vlastních výrobků a položky tržeb za prodej zboží. Tato položka bude počítána jako průměrná hodnota za poslední 4 roky k těmto 2 položkám tržeb. Jedná se konkrétně o hodnotu 8,657 %. Lze dodat, že v roce 2018, kdy hodnota dosahovala 9 % tržeb, byla navýšena o náklady za agenturní pracovníky. V plánu se počítá pouze s kmenovými zaměstnanci a pokud by se v posledním roce odečetly náklady za agenturní pracovníky, poměrově by se položka blížila hodnotě 8,657 % ke zmíněným tržbám.

Změna stavu zásob vlastní činnosti a Aktivace

Změna stavu zásob vlastní činnosti a Aktivace je spjatá především se změnou stavu zásob. U společnosti XYZ a.s. se tyto položky pojí především s polotovary, nedokončenou výrobou a výrobky. Obě položky se budou měnit podobně jako se mění hodnota výrobků. Ta je zase naplánována na základě růstu tržeb z prodeje vlastních výrobků a služeb. Růst (v tomto případě pokles, protože položky jsou v záporných hodnotách) je v roce 2019 o 7,4 %, dále o 18,8 % v roce 2020 a 12 % v posledním roce.

Osobní náklady

Plán osobních nákladů počítá s navyšováním průměrného počtu zaměstnanců a také s navyšováním mezd. Jak již bylo zmíněno v analytické části diplomové práce, v současnosti je

poměrně silný tlak na růst mezd, proto se i společnost XYZ a.s. rozhodla do plánu zahrnout růst mezd o 5 %. Dále stojí za zvýšením již zmíněný plán zvyšování počtu zaměstnanců. Pro realistickou verzi finančního plánu se počítá s tím, že v roce 2019 se průměrná hodnota zaměstnanců zvýší o 30 na 425. V letech 2020 a 2021 se počítá se zvýšením o 20 zaměstnanců každým rokem. Plánovaná průměrná hodnota zaměstnanců v roce 2021 je 465. Hodnota nákladů na sociální a zdravotní pojištění je 34 % hodnoty osobních nákladů. Ostatní náklady tvoří například odměny členům dozorčí rady atp.

Úprava hodnot v provozní oblasti

Tato položka je mimo jiné tvořena odpisy (trvalé úpravy hodnot DNM a DHM). Jak lze z tabulky 16 pozorovat, plánuje se, že tato hodnota bude růst, což je způsobeno růstem dlouhodobého hmotného i nehmotného majetku. Jak již bylo zmíněno, společnost chce každý plánovaný rok investovat do DHM i DNM kolem 100 milionů korun. Proto dojde i k poměrně značnému nárůstu odpisů. Ty by měly značně vzrůst již v roce 2019 (o asi 8 milionů). Vliv na to bude mít jednak nová budova za více jak 100 milionů, která vstoupila do užívání (odepisuje se 30 let), tak i investice do softwaru a také investice do strojního vybavení. Podobné trendy lze pozorovat i v dalších letech.

V roce 2019 budou tvořit odpisy softwaru asi 2 000 (hodnoty jsou uváděny v tisících jako v tabulce), budov přes 8 000 a odpisy strojů tvoří asi 21 000. V následujícím roce vzrostou odpisy softwaru na více jak 2 300, odpisy budov se zvýší jen lehce na necelých 9 000 a odpisy strojních zařízení a podobných budou asi 25 000. V posledním plánovaném roce by se měly odpisy softwaru vyšplhat na necelých 2 600, odpisy budov na více než 12 000 (opět by měla být zařazena nová budova za cca 100 milionů) a odpisy samostatných movitých věcí budou asi 29 500. Tyto hodnoty byly vykalkulovány za předpokládaných investic a odpisového plánu. Úpravy hodnot pohledávek nebudou do plánu zahrnuty.

Ostatní provozní výnosy

Největší položkou této skupiny jsou tržby z prodeje materiálu, zde jsou zahrnuty například tržby z prodeje nepotřebného nebo nevyužitého materiálu atp. Společnost očekává, že tato položka bude růst úměrně k tržbám za prodej vlastních výrobků a služeb a tržbám za prodej zboží. Hodnoty růsty jsou tedy 6,37 % v roce 2019, 17 % v roce 2020 a v posledním roce růst o 11 %. Tržby z prodeje dlouhodobého majetku sice v posledním sledovaném roce tvořili poměrně značnou část ostatních provozních výnosů, ovšem jednalo se spíše o ojedinělou

situaci. Běžně se hodnota této položky pohybuje v řádech pár stovek tisíců. Navíc při započítání nákladů na prodaný DM (přesněji řečeno zůstatkovou cenu DM) je průměrný rozdíl v desítkách tisíců či maximálně jednotkách stovek tisíců a na zisk tudíž nemají nějaký významný vliv, proto se tato hodnota (tak jako zůstatková cena DM) plánovat nebude. Poslední položku tvoří jiné provozní výnosy, zde se jedná například o prodej odpadu (odřezků atp.). Je plánován mírný nárůst každým rokem, jak lze vyčíst z tabulky 16.

Ostatní provozní náklady

Tak jak tržby z prodeje materiálu tvořily největší položku ostatních provozních výnosů, tak zůstatková cena prodaného materiálu tvoří největší položku u ostatních provozních nákladů. Tato položka se poměrově k tržbám za prodej materiálu lehce snižovala. Do plánu se počítá se snížením poměru o 0,25 % v roce 2019 a následném zachování poměru (66 %). Jiné provozní náklady tvoří také poměrně velkou část ostatních provozních nákladů. Je předpokládán trend mírného růstu tak jako u jiných provozních výnosů. U položky daní a poplatků se počítá s mírným růstem. Zvyšování této položky reflektuje zařazení nové výrobní haly, a tedy i zvýšení daně z nemovitostí (podobně se plánuje zvýšení v roce 2021) a také se počítá s tím, že společnost zaplatí o něco více na silniční dani. O zůstatkové ceně prodaného materiálu již byla řeč a poslední položka – rezervy v provozní oblasti, komplexní náklady PO jsou spíše mimořádnými položkami, které nebudou do plánu zahrnuty.

Z tabulky 16 lze pozorovat, že provozní výsledek hospodaření je na rok 2019 plánován na více jak 68,5 milionů, což je ale o více jak 11 milionů nižší výsledek než v roce 2018. I když tržby rostly je to způsobeno především vyšším nárůstem nákladů na mzdy a také zvýšením odpisů.

Finanční část výkazu zisku a ztrát

Položky, které v roce 2018 nebyly nulové (Ostatní výnosy z podílů a Náklady vynaložené na prodané podíly), nebudou v plánu brány v potaz, protože se jedná o mimořádné položky. Výnosové úroky a podobné výnosy tvoří 2 položky. Výnosové úroky z ovládaných osob jsou plánovány na hodnotu 150. V posledním roce byla hodnota sice nulová. V minulých letech se ale pohybovala dvakrát kolem 150 tis. a jednou necelých 400 tis. Společnost počítá s tím, že tato položka bude v následujících letech na úrovni hodnot z roku 2016 a 2017. Ostatní výnosové úroky a podobné výnosy jsou velmi malou položkou výkazu zisku a ztrát. Zde se jedná nejvíce o výnosy z úroků z bankovních účtů. Hodnoty byly spočítány jako hodnota

peněžních prostředků v bance na konci účetního období, která byla vynásobená malou hodnotou úroku 0,1 %.

Další položkou je náklad, který je tvořen úroky z dlouhodobých úvěrů. Jak již bylo zmíněno v předchozích částech diplomové práce, společnost XYZ a.s. chce v plánovaných letech investovat každým rokem 100 milionů do dlouhodobého majetku. Tyto investice chce každým rokem částečně pokrýt ze svých vlastních zdrojů a částečně z dlouhodobých úvěrů. Každým rokem se má jednat o úvěr 30 milionů korun. Pro účely diplomové práce se počítalo s podobným úvěrem, který momentálně společnost má. Tento úvěr si vzala v roce 2017 a jednalo se o úvěr 20 milionů na nákup strojního zařízení. Do diplomové práce tedy byl každým rokem zahrnut dlouhodobý úvěr 30 milionů korun s tím, že byla zvýšena úroková míra těchto úvěrů. Bere se tak v potaz zvyšování úrokových sazeb, které ČNB začala po krizi zvyšovat v druhé polovině roku 2017. Úroková míra je založena na predikované hodnotě tříměsíční PRIBOR. Ten ČNB odhaduje na roky 2019 a 2020 v hodnotě 2,1 %. Pro rok 2021 ČNB zatím predikci nemá, byla ale převzata stejná hodnota z let 2019 a 2020. K této hodnotě byla připočtena riziková přírážka 0,5 %. Podobně vycházel úrok u zmíněného úvěru z roku 2017. V té době se ale hodnota tříměsíčního PRIBOR pohybovala na úrovni 0,4 až 0,5 %. Poslední položkou jsou ostatní finanční výnosy a ostatní finanční náklady. Ty jsou tvořeny především kurzovými zisky a ztrátami. Hodnota, respektive rozdíl těchto dvou položek bývá většinou ve prospěch nákladů (i když například v roce 2017 byly výnosy vyšší než náklady). Byl zachován poměr mezi položkami a růst byl stejný jako byl růst sumy tržeb za prodej vlastních výrobků, tržeb za prodej zboží, materiálu a také ostatní provozní výnosy. Jedná se v tomto případě o růst 6,5 % v roce 2019, 17 % v roce 2020 a 11 % v roce 2021.

Daň z příjmu

Společnost XYZ a.s. běžně „pracuje“ s připočitatelnými a odpočitatelnými položkami, tak jako s odloženou daní. Efektivní sazba daně se ale v posledních letech pohybovala v rozmezí 18 až 20,5 %, proto bylo rozhodnuto, že odložená daň nebude brána v potaz a bude se počítat s aktuální sazbou daně 19 %, která víceméně odpovídá průměrné hodnotě sazby daně z posledních let.

8.3.2 Rozvaha

Při plánování rozvahy je potřeba naplánovat jak položky pasiv, tak položky aktiv. V této diplomové práci a v této části je první představen plán pasiv a poté plán aktiv. V tabulce 17 lze pozorovat plán pasiv.

Tabulka 17 Dlouhodobý finanční plán pasiv rozvahy společnosti XYZ a.s. v letech 2019 až 2021 – realistická verze (vlastní zpracování, data: interní informace společnosti XYZ a.s.)

Rozvaha - Pasiva (v tis. Kč)	2019	2020	2021
PASIVA CELKEM	744 709	835 718	929 648
Vlastní kapitál	491 258	562 527	641 259
Základní kapitál	50 000	50 000	50 000
Ážio a kapitálové fondy	-13 965	-13 965	-13 965
Kapitálové fondy	-13 965	-13 965	-13 965
Oceňovací rozdíl z přecenění majetku a závazků	-13 965	-13 965	-13 965
Fondy ze zisku	173	173	173
Statutární a ostatní fondy	173	173	173
VH minulých let	401 393	447 002	514 421
Nerozdělený zisk minulých let	401 393	447 002	514 421
VH běžného období	53 657	79 317	90 630
Cizí zdroje	252 063	271 803	287 001
Rezervy	6 105	6 105	6 105
Ostatní rezervy	6 105	6 105	6 105
Závazky	245 958	265 698	280 896
Dlouhodobé závazky	91 310	91 071	87 154
Závazky k úvěrovým institucím	84 678	84 439	80 522
Odložený daňový závazek	6 632	6 632	6 632
Krátkodobé závazky	154 648	174 627	193 742
Závazky k úvěrovým institucím	25 254	25 500	29 179
Krátkodobé přijaté zálohy	325	325	325
Závazky z obchodních vztahů	106 227	124 318	137 991
Závazky ostatní	22 842	24 484	26 247
Závazky k zaměstnancům	10 533	11 580	12 705
Závazky ze sociálního zabezpečení a zdravotního pojištění	5 975	6 570	7 208
Stát - daňové závazky a dotace	2 142	2 142	2 142
Dohadné účty pasivní	31	31	31
Jiné závazky	4 161	4 161	4 161
Časové rozlišení pasiv	1 388	1 388	1 388
Výdaje příštích období	1 379	1 379	1 379
Výnosy příštích období	9	9	9

Vlastní kapitál

U vlastního kapitálu se v následujících letech neočekávají u většiny položek změny. Z tohoto důvodu zůstávají hodnoty základního kapitálu, ážia a kapitálových fondů i fondů ze zisku stejné. Položky, které se mění, jsou výsledky hospodaření.

Výsledek hospodaření běžného období odpovídá výsledku hospodaření, který vzešel z plánovaného výkazu zisku a ztrát. Jak již bylo naznačeno v kapitole předpokladů a cílů společnosti XYZ a.s., část plánovaného zisku se každým rokem plánuje rozdělit mezi akcionáře. Konkrétně se jedná o 15 % ze zisku po zdanění. Z tohoto důvodu se výsledek hospodaření

minulých let (nerozdělený zisk minulých let) zvyšuje pouze o 85 % zisku běžného období z předchozího roku. 15 % ze zisku po zdanění se dělí mezi 2 akcionáře.

Cizí zdroje

Cizí zdroje jsou rozděleny na Rezervy a Závazky, přičemž Závazky se dále dělí na dlouhodobé a krátkodobé. Co se týče rezerv, společnost XYZ a.s. měla v roce 2018 hodnotu rezerv 6105. Tyto rezervy jsou tvořeny především na záruční opravy. Do plánu se počítá, s tím že se hodnota rezerv nezmění a bude ve stejné výši jako v roce 2018.

Co se týče dlouhodobých závazků, nejdůležitější položkou jsou dlouhodobé závazky k úvěrovým institucím. Ke konci roku tuto položku tvořily 3 dlouhodobé úvěry. Úvěr na refinancování úvěru (ten bude splacen v září 2020), úvěr na stroje (splacen bude srpen 2022) a úvěr na budovu (splacen v září 2027). Jak již bylo naznačeno v předchozích oddílech projektové části diplomové práce, společnost chtěla část investic platit z vlastních zdrojů a část má být pokryta z bankovních úvěrů. Tato skutečnost tedy byla zahrnuta i do finančního plánu. Jak již bylo naznačeno, do plánu se počítá s tím, že každý rok si společnost vezme úvěr na 30 milionů korun. Tyto úvěry byly pro účely plánu navrženy jako dlouhodobé bankovní úvěry na dobu 5 let. Podobným úvěrem je úvěr na stroje, který již společnost má a bude splacen v druhé polovině roku 2022. Ovšem tento úvěr byl na 20 milionů. Zároveň u plánovaných úvěrů se v plánu počítá se zvýšením úrokových sazeb, tak jak bylo naznačeno u nákladových úroků. Proto rostou nákladové úroky, zatímco dlouhodobé závazky pozvolna klesají.

Krátkodobé závazky jsou tvořeny především krátkodobými závazky k úvěrovým institucím a krátkodobými závazky z obchodních vztahů. Krátkodobé závazky k úvěrovým institucím jsou vypočítány z dlouhodobých úvěrů a jejich splátek, kdy hodnota splátek, která má být splacena následující rok, je převedena do těchto krátkodobých úvěrů. Krátkodobé závazky z obchodních vztahů jsou zvyšovány poměrně ke zvyšování tržeb z vlastních výrobků a služeb, tržeb z prodeje zboží a tržeb z prodeje materiálu. V tomto konkrétním finančním plánu se jedná o zvýšení o 6,37 % v roce 2019, o 17 % v roce 2020 a 11 % v roce 2021.

U ostatních závazků se dále mění závazky k zaměstnancům a závazky ze sociálního zabezpečení a zdravotního pojištění. Zde byl brán v potaz fakt, že společnost chce zvyšovat průměrný počet zaměstnanců a také 5% růst mezd. Položka Závazky k zaměstnancům tedy procentuálně roste stejně jako položka Mzdové náklady ve výkazu zisku a ztrát. Položka, která se týká závazků ze zdravotního a sociálního, zase roste procentuálně stejně jako položka

Náklady na sociální a zdravotní pojištění ve výkazu zisku a ztrát. Ostatní položky pasiv jsou plánovány ve stejné výši jako v roce 2018, což platí i pro časové rozlišení pasiv.

Z tabulky 17 lze pozorovat, že bilanční suma společnosti se zvyšuje. Vliv na to mají především výsledky hospodaření, kdy je společnost dle plánu každým rokem zisková a drtivá většina tohoto zisku zůstává podle plánu ve společnosti XYZ a.s. Další položkou, která významněji ovlivňuje zvyšování bilanční sumy na straně pasiv, jsou krátkodobé závazky z obchodních vztahů.

Dlouhodobý majetek

Jak lze vydedukovat z informací v předchozích částech práce, hodnota dlouhodobého majetku by se měla zvyšovat. Z tabulky 18 lze tento předpoklad pozorovat. U Dlouhodobého nehmotného majetku dochází každým rokem k investicím do softwaru. Nejvyšší investice jdou do rozšiřování e-shopu společnosti. Jinak je v plánu počítáno s tím, že investice do dlouhodobého nehmotného majetku bude 3 500 tis. Kč v roce 2019 a 2020 a 4 000 tis. Kč v roce 2021.

U dlouhodobého hmotného majetku se investuje do položek Stavby a Hmotné movité věci a jejich soubory. Stavby se během plánovaných let zvýší o přibližně 115 milionů v roce 2019, o 4 miliony v roce 2020 a o 128 milionů v roce 2021. Jedná se o přírůstky v brutto hodnotě. V roce 2019 vstoupí do užívání nová výrobní hala za asi 100 milionů korun. Dále chce společnost XYZ a.s. postavit venkovní sklad u jedné ze svých budov nebo vybudovat komunikaci a oplocení k vestavbě další budovy. Dále by měla začít stavba nové výrobní haly. Tato skutečnost je zaznamenána v položce nedokončeného DHM ve výši 25 milionů. Stavba této budovy by měla dále probíhat během roku 2020 a její dokončení se plánuje na první polovinu roku 2021. Hodnota této stavby by se měla pohybovat lehce přes 100 milionů korun. K této stavbě se má dále vybudovat parkoviště. Investicí v roce 2020 (do staveb) je oprava jedné z budov.

Investice také probíhají do strojního zařízení. Konkrétně se jedná o investice téměř 52 milionů v roce 2019, jejíž největší část „spolkne“ vybavení nové haly. V roce 2020 je investice do strojního vybavení plánována na více jak 30 milionů. Tato investice v sobě obsahuje jednak nahrazení některých starších zařízení za modernější, tak také investici do nového vybavení. V tomto případě se jedná o investici do strojů, které společnosti pomohou k výrobě rolet (systémů), které zatím stále překupují a pouze montují. V posledním plánovaném roce se investice do strojních zařízení pohybuje v přibližné výši 57 milionů, kde největší část má

jít na vybavení nové výrobní haly, která má v témže roce přejít do užívání a má společnosti dopomoci k výrobě výrobků, které zatím pouze překupuje a zároveň zvýšení kapacit. Jak již bylo naznačeno, každým rokem by v plánu mělo být tímto způsobem proinvestováno přibližně 100 milionů. Dle plánu by tak mělo být za 3 roky proinvestováno bezmála 299 milionů korun.

Z tabulky 18 lze pozorovat, že položky dlouhodobého finančního majetku se v plánovaných letech nemění.

Oběžná aktiva

U oběžných aktiv je situace také zajímavá, protože velká část položek v plánu vykazuje nějakou změnu. Zásoby jsou tvořeny položkami materiálu, výrobků a zboží. Materiál se bude vyvíjet procentuálně podobně jako hodnoty tržeb z prodeje výrobků a služeb a tržeb z prodeje materiálu. Z tohoto důvodu je růst materiálu v roce 2019 7,35 %, dále 18,71 % v roce 2020 a 11,95 % v posledním plánovaném roce. Výrobky budou růst podobně jako tržby z prodeje výrobků a služeb z výkazu zisku a ztrát. Růst bude tedy 7,4 %, 18,8 % a 12 % v posledním roce. Naopak zboží bude odpovídat tržbám z prodeje zboží a lehce se budou snižovat. Konkrétně o 3,8 % v roce 2019 a o 2,5 % v letech 2020 a 2021.

U pohledávek lze pozorovat trend především u krátkodobých pohledávek z obchodních vztahů. Ty se budou vyvíjet stejně jako závazky z obchodních vztahů. Tedy budou odpovídat růstu tržeb za prodej vlastních výrobků a služeb, tržeb za prodej zboží a tržeb za prodej materiálu. Jejich růst bude v následujících letech 6, 37 %, 17 % a v posledním roce je plánován růst 11 %. Poslední položkou, kterou je potřeba zmínit je Stát – daňové pohledávky z ostatních krátkodobých pohledávek. Tato položka sice byla v roce 2018 ve výši 14 milionů. Jednalo se ale o výjimku způsobenou částečně i tím, že data z roku 2018 jsou předběžná. Tato položka se běžně pohybuje každým rokem v řádech pár stovek tisíců, proto i v plánu se počítá s průměrnou hodnotou 200 tisíc.

Peněžní prostředky se dopočítávaly jako zbývající rozdíl mezi sumou aktiv a sumou pasiv. Lze pozorovat, že hodnota se snižovala a v letech 2020 a 2021 je jejich plánovaná hodnota méně než poloviční oproti posledním roku 2018. To vše při zvyšující se hodnotě krátkodobých závazků. Mohlo by to naznačovat problémy s okamžitou likviditou. Pravděpodobné plánované zisky a dlouhodobé úvěry nestačí pokrýt 100 milionové investice. Hodnota časových rozlišení aktiv zůstává ve stejné hodnotě, tak jako ostatní položky aktiv.

Tabulka 18 Dlouhodobý finanční plán aktiv rozvahy společnosti XYZ a.s. v letech 2019 až 2021 – realistická verze (vlastní zpracování, data: interní informace společnosti XYZ a.s.)

Rozvaha - Aktiva (v tis. Kč)	2019	2020	2021
AKTIVA CELKEM	744 709	835 718	929 648
Dlouhodobý majetek	396 645	460 320	516 120
Dlouhodobý nehmotný majetek	4 925	6 100	7 400
Ocenitelná práva	4 925	6 100	7 400
Software	4 925	6 100	7 400
Dlouhodobý hmotný majetek	358 469	420 969	475 469
Pozemky a stavby	228 635	222 635	332 635
Pozemky	16 635	16 635	16 635
Stavby	212 000	206 000	316 000
Hmotné movité věci a jejich soubory	98 500	107 000	136 500
Poskytnuté zálohy na DHM a nedokončený DHM	31 334	91 334	6 334
Poskytnuté zálohy na DHM	6 334	6 334	6 334
Nedokončený DHM	25 000	85 000	0
Dlouhodobý finanční majetek	33 251	33 251	33 251
Podíl - ovládaná osoba nebo ovládající osoba	27 866	27 866	27 866
Zápůjčky a úvěry - ovládaná nebo ovládající osoba	5 385	5 385	5 385
Oběžná aktiva	338 802	366 136	404 266
Zásoby	183 419	217 213	242 823
Materiál	148 892	176 756	197 883
Výrobky a zboží	34 527	40 457	44 940
Výrobky	31 895	37 891	42 438
Zboží	2 632	2 566	2 502
Pohledávky	102 469	118 562	130 725
Dlouhodobé pohledávky	500	500	500
Pohledávky ostatní	500	500	500
Jiné pohledávky	500	500	500
Krátkodobé pohledávky	101 969	118 062	130 225
Pohledávky z obchodních vztahů	94 495	110 588	122 751
Pohledávky - ovládaná nebo ovládající osoba	4 710	4 710	4 710
Pohledávky - ostatní	2 764	2 764	2 764
Stát - daňové pohledávky	200	200	200
Krátkodobé poskytnuté zálohy	289	289	289
Dohadné účty aktivní	75	75	75
Jiné pohledávky	2 200	2 200	2 200
Peněžní prostředky	52 914	30 361	30 718
Peněžní prostředky v pokladně	500	500	500
Peněžní prostředky na účtech	52 414	29 861	30 218
Časové rozlišení aktiv	9 262	9 262	9 262
Náklady příštích období	5 867	5 867	5 867
Příjmy příštích období	3 395	3 395	3 395

8.3.3 Přehled o peněžních tocích

Přehled o peněžních tocích byl dopočítán nepřímou metodou a lze jej pozorovat v tabulce 19. Lze vidět, že peněžní prostředky se v plánovaných letech snížily. V posledním analyzovaném roce byla hodnota peněžních prostředků na hodnotě 66 milionů. V posledním plánovaném roce je tato hodnota pouze 30 milionů. Lze vidět, že peněžní toky z provozní činnosti jsou každým rokem vysoké, a především v posledním roce došlo k velkému zvýšení. Způsobeno je to rostoucími odpisy a především ziskem. Negativně na peněžní prostředky ovšem působí investice do dlouhodobého majetku, které jsou každým rokem ve výši 100 milionů. Zároveň peněžní tok z finanční činnosti je záporný. To je zase způsobeno výplatou dividend. V roce 2019 a 2020 lze říct, že zisk (případně odpisy a dlouhodobé půjčky) nestačil na to, aby pokryl investice a výplatu dividend, a proto se peněžní prostředky snižovaly. V posledním roce již zisk (atd.) stačil alespoň na udržení stejné úrovně peněžních prostředků.

Tabulka 19 Dlouhodobý finanční plán peněžních toků společnosti XYZ a.s. v letech 2019 až 2021 – realistická verze (vlastní zpracování, data: interní informace společnosti XYZ a.s.)

Přehled o peněžních tocích (v tis. Kč)	2019	2020	2021
Stav peněžních prostředků a ekvi. na začátku účetního období	66 064	52 914	30 361
Peněžní toky z hlavní výdělečné činnosti (provozní činnost)			
Účetní zisk nebo ztráta před zdaněním	66 243	97 922	111 889
Úpravy o nepeněžní operace	32 647	38 165	46 103
Odpisy stálých aktiv	31 250	36 400	44 100
Vyúčtované nákladové úroky a nákladové výnosy	1 397	1 765	2 003
Čistý peněžní tok z prov. činnosti před zdaněním a změnami PK	98 890	136 087	157 992
Změny stavu nepeněžních složek pracovního kapitálu	10 284	-29 908	-18 658
Změna stavu pohledávek z prov. činnosti, přechodných účtů aktiv	9 048	-16 093	-12 163
Změna stavu kr. závazků z prov. činnosti, přechodných účtů pasiv	13 480	19 979	19 115
Změna stavu zásob	-12 244	-33 794	-25 610
Čistý peněžní tok z provozní činnosti před zdaněním	109 174	106 179	139 334
Vyplacené úroky s výjimkou úroků zahrnovaných do ocenění DM	-1 599	-1 945	-2 183
Přijaté úroky	202	180	180
Zaplacená daň z příjmů a doměrky daně za minulá období	-12 586	-18 605	-21 259
Čistý peněžní tok z provozní činnosti	95 191	85 809	116 072
Peněžní toky z investiční činnosti			
Výdaje spojené s nabytím stálých aktiv	-98 895	-100 075	-99 900
Čistý peněžní tok vztahující se k investiční činnosti	-98 895	-100 075	-99 900
Peněžní toky z finančních činností			
Dopady změn dlouhodobých, resp. krátkodobých závazků	8	-239	-3 917
Dopady změn vlastního kapitálu na peněžní prostředky a ekvi.	-9 454	-8 048	-11 898
Vyplacené podíly na zisku včetně zaplacené daně	-9 454	-8 048	-11 898
Čistý peněžní tok vztahující se k finanční činnosti	-9 446	-8 287	-15 815
Čisté zvýšení resp. snížení peněžních prostředků	-13 150	-22 553	357
Stav peněžních prostředků a ekvi. na konci účetního období	52 914	30 361	30 718

8.4 Optimistická varianta dlouhodobého finančního plánu

Na následujících řádcích je představena optimistická varianta dlouhodobého finančního plánu.

8.4.1 Výkaz zisku a ztrát

Rozdíl mezi výkazem zisku a ztrát realistické a optimistické varianty je především v plánovaných tržbách. V tabulce 20 lze vidět, že hodnoty plánovaných tržeb z prodeje vlastních výrobků a služeb dosahují vyšších čísel než u realistické varianty. V optimistické variantě se počítá s růstem 10,3 % v roce 2019, 20,9 % v roce 2020 a lehce přes 14 % v posledním plánovaném roce. Toto zvýšení se předpokládá, pokud dojde k lepšímu uchycení především na německém trhu. A také za předpokladu, že nedojde k některým černým scénářům, které by ohrozili růst globální ekonomiky. U položky tržeb z prodeje zboží se počítá s lehkým snížením. Toto snížení je stejné jako u realistické varianty dlouhodobého plánu.

Výkonová spotřeba se též liší v číslech. Předpokládá se ovšem, že poměr nákladů k jednotlivým druhům tržeb bude stejný. Proto se také zvyšují náklady na spotřebu materiálu a energií i náklady na služby. Naopak náklady vynaložené na prodané zboží zůstávají stejné, protože i tržby za prodané zboží se snižují stejně jako u realistické varianty.

Z tabulky 20 lze dále pozorovat, že hodnota odpisů je stejná jako u předchozí varianty plánu. Změna stavu zásob a Aktivace je rozdílná, ale logika výpočtu je stejná jako v realistické variantě. Růst je ale vyšší a odpovídá růstu tržeb za prodej výrobků (a tedy i změně výrobků v rozvaze). Co se dále mění jsou mzdové náklady, které lehce vzrostly. Je to způsobeno tím, že společnost při zvýšených tržbách, a tudíž i většímu množství vyrobených výrobků počítá s vyšším průměrným počtem zaměstnanců. Tento vyšší počet se projevuje tak, že společnost zaměstná každým rokem o pět zaměstnanců více jak u realistické varianty. V roce 2021 to tedy dá o 15 průměrných zaměstnanců víc jako u realistické varianty. U optimistické varianty společnost předpokládá, že průměrný počet zaměstnanců bude v posledním roce plánu 480. Zároveň se počítá s každoročním navýšením platů o 5 %, tak jako u realistické varianty.

U ostatních provozních výnosů a nákladů se mění výše tržeb z prodeje materiálu a taky zbytkové ceny prodaného materiálu. Tržby z prodeje materiálu se zvyšují o 9 % v roce 2019, 19 % v roce 2020 a o 13 % v posledním plánovaném roce. Zůstatková cena prodaného materiálu je počítána stejně jako u realistické varianty plánu – 66 % tržeb z prodeje materiálu. Finanční část výkazu zisku a ztrát se poté od realistické varianty liší pouze v položce výnosových

úroků a ostatních finančních výnosů a nákladů, logika výpočtu je však stejná. Lze tedy pozorovat, že oproti realistické variantě je počítáno s vyšším čistým ziskem za účetní období každým rokem. Z tohoto důvodu se i v této verzi plánu zvýšila daň z příjmu. I zde je počítáno s 19 % daní z EBT.

Tabulka 20 Dlouhodobý finanční plán výkazu zisku a ztrát společnosti XYZ a.s. v letech 2019 až 2021 – optimistická verze (vlastní zpracování, data: interní informace XYZ a.s.)

Výkaz zisku a ztrát (v tis. Kč)	2019	2020	2021
Tržby za prodej vlastních výrobků a služeb	1 081 943	1 308 069	1 492 507
Tržby za prodej zboží	95 318	92 936	90 612
Výkonová spotřeba	881 984	1 045 513	1 178 540
Náklady vynaložené na prodané zboží	80 660	78 643	76 677
Spotřeba materiálu a energie	699 404	845 579	964 806
Služby	101 920	121 291	137 057
Změna stavu zásob vlastní činnosti	-5 841	-7 062	-8 058
Aktivace	-880	-1 063	-1 212
Osobní náklady	200 791	222 893	246 709
Mzdové náklady	148 538	165 032	182 805
Náklady na sociální, zdravotní a ostatní náklady	52 253	57 861	63 904
Náklady na sociální a zdravotní	50 503	56 111	62 154
Ostatní náklady	1 750	1 750	1 750
Úpravy hodnot v provozní oblasti	31 250	36 400	44 100
Úpravy hodnot DNM a DHM	31 250	36 400	44 100
Úpravy hodnot DNM a DHM - trvalé	31 250	36 400	44 100
Ostatní provozní výnosy	60 817	71 337	79 940
Tržby z prodeje materiálu	54 317	64 637	73 040
Jiné provozní výnosy	6 500	6 700	6 900
Ostatní provozní náklady	56 299	63 410	69 306
Zůstatková cena prodaného materiálu	35 849	42 660	48 206
Daně a poplatky	450	500	600
Jiné provozní náklady	20 000	20 250	20 500
PROVOZNÍ VÝSLEDEK HOSPODAŘENÍ	74 475	112 251	133 674
Výnosové úroky a podobné výnosy	203	185	194
Výnosové úroky a podobné výnosy - ovládaná nebo ovládající os.	150	150	150
Ostatní výnosové úroky a podobné výnosy	53	35	44
Nákladové úroky a podobné náklady	1 599	1 945	2 183
Ostatní nákladové úroky a podobné náklady	1 599	1 945	2 183
Ostatní finanční výnosy	6 327	7 524	8 499
Ostatní finanční náklady	7 284	8 662	9 784
FINANČNÍ VÝSLEDEK HOSPODAŘENÍ	-2 353	-2 898	-3 274
VÝSLEDEK HOSPODAŘENÍ PŘED ZDANĚNÍM	72 122	109 353	130 400
Daň z příjmu	13 703	20 777	24 776
Daň z příjmu splatná	13 703	20 777	24 776
VÝSLEDEK HOSPODAŘENÍ PO ZDANĚNÍ	58 419	88 576	105 624
VÝSLEDEK HOSPODAŘENÍ ZA ÚČETNÍ OBDOBÍ	58 419	88 576	105 624
ČISTÝ OBRAT ZA ÚČETNÍ OBDOBÍ	1 244 608	1 480 051	1 671 752

8.4.2 Rozvaha

Co se týče rozvahy tak v tabulce 21 lze pozorovat optimistickou variantu plánu pasiv a v tabulce 22 tutéž variantu plánu aktiv. U plánu pasiv se logicky mění výsledky hospodaření běžného období, které jsou přebrány z výkazu zisku a ztrát optimistické varianty. Nerozdělený zisk minulých let se počítá stejným principem jako u realistické varianty plánu. 15 % ze zisku po zdanění jde akcionářům a zbytek VH běžného období se přesouvá do nerozděleného zisku.

Cizí zdroje se mění a zvyšují v položkách krátkodobých závazků. Konkrétně v závazcích z obchodních vztahů a závazcích k zaměstnancům a tím spojených závazků ze sociálního a zdravotního pojištění. U Závazků z obchodních vztahů se počítá se změnou sumy tržeb za zboží, materiál a výrobky. Proto je vidět růst této položky o 9 % v roce 2019, 19 % v roce následujícím a 13 % v roce posledním. Závazky k zaměstnancům a tím spojeného zdravotního a sociálního respektuje fakt, že se zvýšil i počet zaměstnanců a tím došlo k celkovému zvýšení mezd. Poměrově jsou tedy zvýšeny i tyto 2 položky. Ostatní položky pasiv jsou nezměněny.

Jak již bylo zmíněno, aktiva a jejich změny lze pozorovat v tabulce 22. Dlouhodobý majetek se nemění, protože plán investic 100 milionů ročně je stejný jak pro realistickou, tak i optimistickou variantu plánu. Stejně je i rozdělení těchto investic mezi jednotlivé položky dlouhodobého majetku.

U oběžných aktiv již dochází ke změnám. Materiál se mění tak, jak se mění průměrný růst tržeb z prodeje vlastních výrobků a služeb a tržeb z prodeje materiálu. Růst materiálu tak bude 10,2 % v prvním plánovaném roce, 20,8 % v roce 2020 a 14 % v posledním roce. Položka zboží je stejná jako u realistické varianty, zato položka výrobků se mění a roste stejně jako tržby z prodeje výrobků a služeb, tedy o 10,3 % v roce 2019, o 20,9 % v roce 2020 a o 14,1 % v posledním roce.

U pohledávek se mění položka krátkodobých pohledávek z obchodních vztahů, která roste podobně jako suma tržeb z prodeje vlastních výrobků a služeb, materiálu a výrobků. Jedná se tudíž o růst o 9 % v roce 2019, o 19 % v roce následujícím a o 11 % v posledním plánovaném roce. Jak lze z tabulky pozorovat, zvýšila se také hodnota peněžních prostředků, které byly dopočítány do rozdílu mezi bilanční sumou aktiv a pasiv. Lze předpokládat, že hodnota

okamžité likvidity bude u optimistické varianty lepší než u realistické varianty. To, zda budou hodnoty okamžité likvidity spadat do doporučených hodnot, se ukáže v další části diplomové práce.

Tabulka 21 Dlouhodobý finanční plán pasiv rozvahy společnosti XYZ a.s. v letech 2019 až 2021 – optimistická verze (vlastní zpracování, data: interní informace společnosti XYZ a.s.)

Rozvaha - Pasiva (v tis. Kč)	2019	2020	2021
PASIVA CELKEM	752 296	854 658	965 597
Vlastní kapitál	496 020	575 833	668 171
Základní kapitál	50 000	50 000	50 000
Ážio a kapitálové fondy	-13 965	-13 965	-13 965
Kapitálové fondy	-13 965	-13 965	-13 965
Oceňovací rozdíl z přecenění majetku a závazků	-13 965	-13 965	-13 965
Fondy ze zisku	173	173	173
Statutární a ostatní fondy	173	173	173
VH minulých let	401 393	451 049	526 339
Nerozdělený zisk minulých let	401 393	451 049	526 339
VH běžného období	58 419	88 576	105 624
Cizí zdroje	254 888	277 437	296 038
Rezervy	6 105	6 105	6 105
Ostatní rezervy	6 105	6 105	6 105
Závazky	248 783	271 332	289 933
Dlouhodobé závazky	91 310	91 071	87 154
Závazky k úvěrovým institucím	84 678	84 439	80 522
Odložený daňový závazek	6 632	6 632	6 632
Krátkodobé závazky	157 473	180 261	202 779
Závazky k úvěrovým institucím	25 254	25 500	29 179
Krátkodobé přijaté zálohy	325	325	325
Závazky z obchodních vztahů	108 857	129 545	146 385
Závazky ostatní	23 037	24 891	26 890
Závazky k zaměstnancům	10 657	11 840	13 115
Závazky ze sociálního zabezpečení a zdravotního pojištění	6 046	6 717	7 441
Stát - daňové závazky a dotace	2 142	2 142	2 142
Dohadné účty pasivní	31	31	31
Jiné závazky	4 161	4 161	4 161
Časové rozlišení pasiv	1 388	1 388	1 388
Výdaje příštích období	1 379	1 379	1 379
Výnosy příštích období	9	9	9

Tabulka 22 Dlouhodobý finanční plán aktiv rozvahy společnosti XYZ a.s. v letech 2019 až 2021 – optimistická verze (vlastní zpracování, data: interní informace společnosti XYZ a.s.)

Rozvaha - Aktiva (v tis. Kč)	2019	2020	2021
AKTIVA CELKEM	752 296	854 658	965 597
Dlouhodobý majetek	396 645	460 320	516 120
Dlouhodobý nehmotný majetek	4 925	6 100	7 400
Ocenitelná práva	4 925	6 100	7 400
Software	4 925	6 100	7 400
Dlouhodobý hmotný majetek	358 469	420 969	475 469
Pozemky a stavby	228 635	222 635	332 635
Pozemky	16 635	16 635	16 635
Stavby	212 000	206 000	316 000
Hmotné movité věci a jejich soubory	98 500	107 000	136 500
Poskytnuté zálohy na DHM a nedokončený DHM	31 334	91 334	6 334
Poskytnuté zálohy na DHM	6 334	6 334	6 334
Nedokončený DHM	25 000	85 000	0
Dlouhodobý finanční majetek	33 251	33 251	33 251
Podíl - ovládaná osoba nebo ovládající osoba	27 866	27 866	27 866
Zápůjčky a úvěry - ovládaná nebo ovládající osoba	5 385	5 385	5 385
Oběžná aktiva	346 389	385 076	440 215
Zásoby	188 285	226 881	258 350
Materiál	152 897	184 713	210 662
Výrobky a zboží	35 388	42 168	47 688
Výrobky	32 756	39 602	45 186
Zboží	2 632	2 566	2 502
Pohledávky	104 808	123 212	138 192
Dlouhodobé pohledávky	500	500	500
Pohledávky ostatní	500	500	500
Jiné pohledávky	500	500	500
Krátkodobé pohledávky	104 308	122 712	137 692
Pohledávky z obchodních vztahů	96 834	115 238	130 218
Pohledávky - ovládaná nebo ovládající osoba	4 710	4 710	4 710
Pohledávky - ostatní	2 764	2 764	2 764
Stát - daňové pohledávky	200	200	200
Krátkodobé poskytnuté zálohy	289	289	289
Dohadné účty aktivní	75	75	75
Jiné pohledávky	2 200	2 200	2 200
Peněžní prostředky	53 296	34 983	43 673
Peněžní prostředky v pokladně	500	500	500
Peněžní prostředky na účtech	52 796	34 483	43 173
Časové rozlišení aktiv	9 262	9 262	9 262
Náklady příštích období	5 867	5 867	5 867
Příjmy příštích období	3 395	3 395	3 395

8.4.3 Přehled o peněžních tocích

V tabulce 23 lze vidět plánovaný peněžní tok společnosti XYZ a.s. Byl opět sestaven nepřímou metodou. Lze vidět, že peněžní prostředky opět v prvních dvou plánovaných letech klesají. Ovšem v roce 2021 došlo konečně k růstu peněžních prostředků. Odpisy sice zůstaly stejné jako u realistického plánu, ovšem dá se konstatovat, že u optimistické varianty došlo v posledním plánovaném roce již k dostatečně velikému zisku, který byl „schopný“ zafinancovat investici na dlouhodobý majetek, samozřejmě s pomocí zvýšení závazků.

Z tabulky lze dále vyčíst například to, že během plánovaných let dojde ke snížení peněžních prostředků o téměř 23 milionů korun. Zároveň bude vyplaceno téměř 32 milionů korun na dividendách. Je otázkou, zda by v době tak velkých investic, díky kterým může dojít ke snížení peněžních prostředků, neměla společnost upravit (snížit) vyplácenou hodnotu podílů. Teda za předpokladu, že se například nechce více zadlužovat.

Tabulka 23 Dlouhodobý finanční plán peněžních toků společnosti XYZ a.s. v letech 2019 až 2021 – optimistická verze (vlastní zpracování, data: interní informace společnosti XYZ a.s.)

Přehled o peněžních tocích (v tis. Kč)	2019	2020	2021
Stav peněžních prostředků a ekvi. na začátku účetního období	66 064	53 296	34 983
Peněžní toky z hlavní výdělečné činnosti (provozní činnost)			
Účetní zisk nebo ztráta před zdaněním	72 122	109 353	130 400
Úpravy o nepeněžní operace	32 646	38 160	46 089
Odpisy stálých aktiv	31 250	36 400	44 100
Vyúčtované nákladové úroky a nákladové výnosy	1 396	1 760	1 989
Čistý peněžní tok z prov. činnosti před zdaněním a změnami PK	104 768	147 513	176 489
Změny stavu nepeněžních složek pracovního kapitálu	5 904	-34 212	-23 931
Změna stavu pohledávek z prov. činnosti, přechodných účtů aktiv	6 709	-18 404	-14 980
Změna stavu kr. závazků z prov. činnosti, přechodných účtů pasiv	16 305	22 788	22 518
Změna stavu zásob	-17 110	-38 596	-31 469
Čistý peněžní tok z provozní činnosti před zdaněním	110 672	113 301	152 558
Vyplacené úroky s výjimkou úroků zahrnovaných do ocenění DM	-1 599	-1 945	-2 183
Přijaté úroky	203	185	194
Zaplacená daň z příjmů a doměrky daně za minulé období	-13 703	-20 777	-24 776
Čistý peněžní tok z provozní činnosti	95 573	90 764	125 793
Peněžní toky z investiční činnosti			
Výdaje spojené s nabytím stálých aktiv	-98 895	-100 075	-99 900
Čistý peněžní tok vztahující se k investiční činnosti	-98 895	-100 075	-99 900
Peněžní toky z finančních činností			
Dopady změn dlouhodobých, resp. krátkodobých závazků	8	-239	-3 917
Dopady změn vlastního kapitálu na peněžní prostředky a ekvi.	-9 454	-8 763	-13 286
Vyplacené podíly na zisku včetně zaplacené daně	-9 454	-8 763	-13 286
Čistý peněžní tok vztahující se k finanční činnosti	-9 446	-9 002	-17 203
Čisté zvýšení resp. snížení peněžních prostředků	-12 768	-18 313	8 690
Stav peněžních prostředků a ekvi. na konci účetního období	53 296	34 983	43 673

8.5 Finanční analýza dlouhodobých finančních plánů

Po vytvoření dvou variant dlouhodobého finančního plánu společnosti XYZ a.s. je provedeno zhodnocení a porovnání těchto dvou variant za pomoci poměrových ukazatelů finanční analýzy, což je náplní této kapitoly.

8.5.1 Analýza zadluženosti

V tabulce 24 lze vidět vybrané ukazatele zadluženosti, které byly počítány pro obě varianty dlouhodobého finančního plánu. Celková zadluženost postupem času klesá. Jedná se o trend, který probíhá jak u realistické, tak i pesimistické verze plánu. V posledním roce je celková zadluženost lehce nižší u optimistického plánu než u pesimistického. Je třeba dodat, že pokles zadluženosti je opačným trendem, než společnost vykazovala v analyzovaných letech 2015 až 2018, kdy zadluženost zlehka rostla a v roce 2018 dosáhla hodnoty téměř 35 %. Každopádně, jak již bylo naznačeno v analytické části, tak ani z dlouhodobých plánů se nezdá, že by se měl trend nízké zadluženosti měnit. Dále lze z tabulky vyzorovat, že většinu cizích zdrojů tvoří krátkodobé závazky. I když si společnost plánuje každým rokem dlouhodobou půjčku 30 milionů korun, tak poměr pozvolna klesá. Jak je dále vidět, dlouhodobý majetek je dostatečně kryt dlouhodobými zdroji, což odpovídá tomu, co bylo zmíněno v analytické části diplomové práce. Společnost XYZ a.s. má zvolenou spíše konzervativní strategii financování. Je ale nutné zmínit, že plánované hodnoty tohoto ukazatele jsou přeci jen nižší než v předchozích letech 2015 až 2018. Je to způsobeno především vysokým zvyšováním dlouhodobého majetku, které nebylo vyváženo dlouhodobými zdroji. Optimistická varianta vychází ze dvou možností jako více konzervativní.

Další 3 ukazatele, které poukazují na to, jak je společnost schopna platit úroky a dluhy ukazují to, co již bylo řečeno v analytické části. Společnost je zisková, zadlužení nízké a s tím i související úroky. Společnost by ani v plánovaných letech na základě obou druhů plánu neměla mít problém splácet své nákladové úroky, či obecně závazky (dle ukazatelů zadluženosti). Opět z dvou navržených variant vychází lépe optimistická varianta, kde je daleko vyšší úrokové krytí jak z EBIT, tak z provozního CF. Podobně doba splácení dluhu (z provozního CF) je o něco nižší u optimistické varianty než u reálné.

Z analýzy zadluženosti lze konstatovat, že z plánovaných hodnot dvou dlouhodobých plánů společnost pokračuje v nízké zadluženosti a takzvané konzervativní strategii. Lépe (méně rizikově) z této části analýzy vychází optimistická varianta plánu.

Tabulka 24 Vybrané ukazatele zadluženosti dvou variant dlouhodobých finančních plánů společnosti XYZ a.s. (vlastní zpracování, zdroj: interní informace společnosti)

	Realistická varianta			Optimistická varianta		
	2019	2020	2021	2019	2020	2021
Celková zadluženost	33,8%	32,5%	30,9%	33,9%	32,5%	30,7%
Dl. cizí zdroje/cizí zdroje	36,2%	33,5%	30,4%	35,8%	32,8%	29,4%
Krytí DM dl. zdroji	1,47	1,42	1,41	1,48	1,45	1,46
Úrokové krytí (z EBIT)	42,43	51,35	52,25	46,10	57,22	60,73
Úrokové krytí (z CF)	59,53	44,12	53,17	59,77	46,67	57,62
Doba splácení dluhu	2,58	3,10	2,42	2,60	2,99	2,30

8.5.2 Analýza likvidity

Tabulka 25 ukazuje vybrané ukazatele likvidity. Co se týče čistého pracovního kapitálu, tak je stále dostatečně kladný. Poměrově k oběžným aktivům, oproti sledovanému období 2015 až 2018 klesnul.

Na co je ale potřeba se zaměřit, jsou první tři ukazatele likvidity z tabulky 25. Běžná likvidita sice oproti předchozím létům klesla, ale drží se ve standardních hodnotách, přičemž optimistická varianta dosahuje vyšších hodnot než realistický plán. Horší už je situace s pohotovou a hotovostní likviditou. Lze konstatovat, že v roce 2019 ještě oba typy likvidity dosahují dobrých hodnot, ovšem v letech 2020 a 2021 se hodnota obou ukazatelů pohybuje víceméně pod hranou doporučených hodnot. U realistické verze dlouhodobého finančního plánu se v roce 2020 dostala hodnota hotovostní likvidity na úroveň 0,17. O rok později je plánovaná ještě níže, a to na hodnotu 0,16. Optimistická varianta je na tom s ukazatelem hotovostní likvidity o něco lépe a v roce 2021 se dostala těsně nad úroveň minimální doporučené hodnoty. Je ale jasné, že ani pro jeden z plánů hodnoty hotovostní likvidity nedosahují dobrých čísel. Je to způsobeno velkými investicemi do dlouhodobého majetku, které ale nejsou dostatečně vyváženy ziskem, případně cizími zdroji (půjčkou). Proto se hodnota hotovostní likvidity dostala z nadstandardních hodnot 0,47 v roce 2018 na hodnoty 0,16 u realistické hodnoty plánu, respektive 0,22 u optimistické varianty. Podobným neduhem se vyznačuje i ukazatel pohotovostní likvidity. Ten by se měl pohybovat v rozmezí 1 až 1,5, což v předchozích letech společnost XYZ a.s. splňovala. Při daných plánech ani v jednom případě od roku 2020 doporučených hodnot nedosahuje. V roce 2021 u realistické hodnoty dosahuje hodnota pohotovostní likvidity pouze 0,83. Je potřeba poznamenat, že za předpokladu plnění plánu by se společnost na problematiku likvidity měla zaměřit. Vzhledem k nízkému zadlužení, které se každým plánovaným rokem snižuje, by si společnost bez problémů mohla

dovolit vyšší úvěr. Například v roce 2020 by místo plánovaného úvěru 30 milionů mohla žádat o úvěr ve výši 60 až 70 milionů na stavbu nové výrobní haly. Tím by zlepšila hodnotu pohotové a hotovostní likvidity. Zároveň by se ale zvýšila celková zadluženost, případně nákladové úroky. Vzhledem k dosavadní analýze zadluženosti by se ale nemělo jednat o nějakou problémovou operaci, protože zadluženost je poměrně nízká a podobně nákladové úroky jsou nízké vzhledem k zisku, který společnost dosud tvořila a zároveň zisku, který je do budoucna plánován.

Na závěr již zbývá dodat, že optimistická varianta plánu opět dosahuje lepších výsledků u ukazatelů likvidity oproti realistické variantě.

Tabulka 25 Vybrané ukazatele likvidity dvou variant dlouhodobých finančních plánů společnosti XYZ a.s. (vlastní zpracování, zdroj: interní informace společnosti)

	Realistická varianta			Optimistická varianta		
	2019	2020	2021	2019	2020	2021
Běžná likvidita	2,19	2,10	2,09	2,20	2,14	2,17
Pohotová likvidita	1,00	0,85	0,83	1,00	0,88	0,90
Hotovostní likvidita	0,34	0,17	0,16	0,34	0,19	0,22
ČPK/OA	54,4%	52,3%	52,1%	54,5%	53,2%	53,9%

8.5.3 Analýza rentability

Vybrané ukazatele rentability z tabulky 26 ukazují, že optimistická varianta dlouhodobého finančního plánu dosahuje lepších výsledků oproti realistické variantě, což je nejvíce vidět v posledním plánovaném roce. Dále lze poznamenat, že všechny ukazatele jak realistické, tak i optimistické varianty nedosahují v roce 2019 hodnoty rentability, které dosahovala společnost v roce 2018. To je způsobeno jednak zvyšováním tržeb, celkovým kapitálem atp. a zároveň snížením zisku v daném roce. V roce 2019 i přes plánovaný růst tržeb došlo k nižšímu výsledku hospodaření než v roce 2018. Snížený zisk byl způsoben především skokovým zvýšením odpisů a nákladů na mzdy. Od roku 2020 již obě plánované hodnoty přesahují hodnoty rentabilit v roce 2018. Obecně se dá říct, že od roku 2020 plánované hodnoty dosahují solidních čísel. Především hodnoty optimistické varianty dosahují vysokých výsledků. Jak již bylo zmíněno v předpokladech plánování a cílech, společnost XYZ a.s. si chce hlídat ukazatel EBITDA/Obrat, který by chtěla držet v minimální výši 9,3 %. Z tabulky 26 lze vidět, že od roku 2020 tuto hodnotu přesahují oba dva plány.

Tabulka 26 Vybrané ukazatele rentability dvou variant dlouhodobých finančních plánů společnosti XYZ a.s. (vlastní zpracování, zdroj: interní informace společnosti)

	Realistická varianta			Optimistická varianta		
	2019	2020	2021	2019	2020	2021
Rentabilita tržeb (s materiálem)	4,5%	5,6%	5,8%	4,7%	6,0%	6,4%
Rentabilita celk. kapitálu	9,1%	11,9%	12,3%	9,8%	13,0%	13,7%
Rentabilita úpl. kapitálu	11,3%	14,9%	15,2%	12,2%	16,2%	17,0%
Rentabilita VK	10,9%	14,1%	14,1%	11,8%	15,4%	15,8%
EBITDA/Obrat	8,2%	9,6%	10,0%	8,4%	10,0%	10,6%

8.5.4 Analýza aktivity

Vybrané ukazatele aktivity lze spatřit v tabulce 27. Obrat celkových aktiv z tržeb se u realistické varianty pohybuje přibližně na úrovni z roku 2018 (1,64). Optimistická varianta tuto hodnotu v roce 2020 a 2021 přesahuje. Obecně lze říct, že hodnoty ukazatele obratu celkových aktiv ale dosahují solidních výsledků. Doba obratu zásob z tržeb se u obou variant plánu víceméně shodují. Zároveň se drží v podobných hodnotách jako ve sledovaných letech 2015 až 2018 (od 53,9 do 57,7 dne). U konkurence se například tento ukazatel v roce 2017 pohyboval na úrovni 81 dnů. Ani tento ukazatel se nejeví jako problémový, i když se mírně zvýšil.

Doba obratu pohledávek a závazků se jak u realistické varianty, tak optimistické varianty příliš neliší. Rozdíly jsou zanedbatelné. Doba obratu pohledávek se oproti roku 2018 snížila, což je pozitivní. Doba obratu závazků z tržeb se pohybuje přibližně ve stejných hodnotách jako v posledních dvou analyzovaných letech. Faktem zůstává, že doba obratu pohledávek je nižší než doba obratu závazků, což jak již bylo naznačeno v analytické části diplomové práce je pozitivním faktem.

Tabulka 27 Vybrané ukazatele aktivity dvou variant dlouhodobých finančních plánů společnosti XYZ a.s. (vlastní zpracování, zdroj: interní informace společnosti)

	Realistická varianta			Optimistická varianta		
	2019	2020	2021	2019	2020	2021
Obrat celkových aktiv z tržeb	1,61	1,68	1,68	1,64	1,71	1,72
Doba obratu zásob z tržeb	55,7	56,4	56,8	55,8	56,5	56,9
Doba obratu pohl. z tržeb	31,1	30,8	30,6	31,1	30,7	30,5
Doba obratu závazků z tržeb	47,0	45,3	45,3	46,7	44,9	44,7

Z analyzování poměrových ukazatelů lze konstatovat, že většina ukazatelů optimistické varianty plánu dosahuje obecně lepších výsledků než ukazatele z realistické verze plánu. Lze

říct, že zadluženost je nízká, společnost se podle plánu „řídí“ konzervativní strategií a neměla by mít problém s placením svých půjček. Problémem nejsou ani ukazatele rentability, tedy kromě roku 2019, kdy se hodnota ukazatelů snížila oproti předchozím letům. V následujících letech již rentabilita roste a dosahuje solidních hodnot. Vytknout toho moc nelze ani u analýzy aktivity. I zde ukazatelé dosahují pěkných čísel. Problémem tak v plánovaných letech u obou verzí plánu zůstávají ukazatelé likvidity, především pohotové a hotovostní likvidity, které dosahují nízkých hodnot. Společnost by se tak při neřešení tohoto faktu mohla dostat do problému. Za předpokladu platných investic by se v případě poklesu tržeb v roce 2020 mohla dostat do potíží. Na druhou stranu, jak již bylo zmíněno, společnost má velice nízké zadlužení a neměl by být nějaký problém investice pokrýt vyšší půjčkou.

8.6 Citlivostní analýza

V teoretické části diplomové práce bylo zmíněno, že u dlouhodobého finančního plánu nejde ani tak o přesnost hodnot na jednotky, od toho poté slouží krátkodobé finanční plány. Podstatnější je, aby dlouhodobý finanční plán ukázal možnosti, jak by se mohla firma do budoucna vyvíjet, na co by si měla dát pozor atp. Proto se dlouhodobé plány vytváří ve více variantách. Dále bylo zmíněno, že je dobré si s dlouhodobými plány „hrát“ a vytvářet různé možné scénáře budoucího vývoje proto, aby společnost zjistila, kdy (za jakého scénáře) se může dostat například do problémů a přemýšlet nad tím, jak by na daný problém v budoucnu reagovala.

Jednou z možností vytváření takových scénářů, respektive zjišťování náchylnosti některého ukazatele (položky) na některé jiné položky, je citlivostní analýza. Pro potřeby této diplomové práce se vzaly v potaz některá možná rizika ze SWOT analýzy společnosti (a vlastně částečně i PESTE analýzy). Bylo naznačeno, že jednou z hrozeb může být globální oslabování ekonomik. Pro společnost XYZ a.s. může být problém větší než predikované oslabování německé ekonomiky, protože zde chce výrazně zvyšovat své tržby. Dále bylo naznačeno, že v poslední době je vytvářen tlak na růstu mezd. Jednak nedostatkem pracovních sil na trhu práce, a také strategií české vlády.

Z tohoto důvodu byly do citlivostní analýzy zahrnuty tyto faktory. Vyšší růst mezd, než je plánován, a také snižování tržeb za prodej vlastních výrobků a služeb. Dále bylo do tabulky zahrnuto, jak by potenciální změna těchto položek mohla ovlivnit peněžní prostředky. Ty byly pro tuto analýzu vybrány z důvodu nízké hodnoty peněžní likvidity, která v plánech vycházela a byla kvalifikována jako rizikový faktor pro společnost.

V tabulce 28 lze vidět citlivostní analýzu pro realistický dlouhodobý plán. První dva řádky ukazují, jak by se snížily peněžní prostředky a hotovostní likvidita, pokud by se zvýšily mzdy (osobní náklady) o 2,5, respektive 5 %. Podobný princip je i u posledních 2 řádků, kde byl zvolen pokles tržeb za prodej výrobků a služeb o 2,5 a 5 %. Lze vidět, že pokud by došlo z nějakého důvodu k vyššímu poklesu tržeb (v případě analyzované společnosti by se nenaplnily plány růstu), mohlo by dojít k značnému poklesu peněžních prostředků a s tím související hotovostní likvidity. Je potřeba dodat, že tento scénář počítá s tím, že pokud by se zvýšily mzdy, zvýšily by se i závazky k zaměstnancům. Snížení tržeb za prodej výrobků a služeb zase ve scénáři počítá i se snížením nákladů na spotřebu materiálu a energie a také se snížením zásob, pohledávek a závazků z obchodního vztahu. Lze jistě namítnout, že pokud by se společnost dostala do situace, kdy by se jí snižovaly tržby, nemuselo by dojít okamžitě k podobnému snížení nákladů (poměrovému). Je pravdou, že by šla citlivostní analýza udělat daleko podrobněji a více do hloubky se všemi možnostmi, jak daný pokles tržeb ovlivní ostatní položky. Pro potřeby diplomové práce a pro demonstraci 2 možných (horších) scénářů a jejich vlivu na likviditu, byl ovšem zvolen tento zjednodušený výpočet, který by měl jako ukázka možného dopadu stačit.

Tabulka 28 Citlivostní analýza vybraných položek realistického plánu společnosti XYZ a.s. (vlastní zpracování)

		2019		2020		2021	
		Původní	Nová	Původní	Nová	Původní	Nová
Zvýšení mezd o 2,5 %	Osobní náklady	198 476	203 394	218 034	222 069	239 054	243 481
	Peněžní prostředky	53 438	49 343	30 757	23 706	30 788	20 968
	změna	-7,66%		-22,92%		-31,90%	
	Hotovostní likvidita	0,34	0,32	0,17	0,14	0,16	0,11
Zvýšení mezd o 5 %	Osobní náklady	198 476	208 312	218 034	226 104	239 054	247 909
	Peněžní prostředky	53 438	45 772	30 757	17 051	30 788	11 217
	změna	-14,35%		-44,56%		-63,57%	
	Hotovostní likvidita	0,34	0,29	0,17	0,10	0,16	0,06
Snížení tržeb o 2,5 %	Tržby za prodej výrobků	1 053 496	1 027 159	1 251 554	1 220 265	1 401 741	1 366 697
	Peněžní prostředky	53 438	51 547	30 757	23 877	30 788	18 275
	změna	-3,54%		-22,37%		-40,64%	
	Hotovostní likvidita	0,34	0,34	0,17	0,14	0,16	0,10
Snížení tržeb o 5 %	Tržby za prodej výrobků	1 053 496	1 000 821	1 251 554	1 188 976	1 401 741	1 331 654
	Peněžní prostředky	53 438	50 179	30 757	17 394	30 788	5 831
	změna	-6,10%		-43,45%		-81,06%	
	Hotovostní likvidita	0,34	0,33	0,17	0,10	0,16	0,03

Tabulka 29 je založena na stejném principu jako tabulka předchozí. Rozdílem je pouze využití dat z optimistické varianty. I zde lze pozorovat, jak by se růst mezd, nebo pokles tržeb

projevil v hodnotě peněžních prostředků. I zde je značný pokles, a především v posledním roce 5% snížením tržeb se hotovostní likvidita dostává pod hodnota 0,1.

Tabulka 29 Citlivostní analýza vybraných položek optimistického plánu společnosti XYZ a.s. (vlastní zpracování)

		2019		2020		2021	
		Původní	Nová	Původní	Nová	Původní	Nová
Zvýšení mezd o 2,5 %	Osobní náklady	200 791	204 504	222 893	227 019	246 709	251 279
	Peněžní prostředky	53 729	50 288	35 117	29 085	43 205	34 574
	změna	-6,40%		-17,18%		-19,98%	
	Hotovostní likvidita	0,34	0,32	0,19	0,16	0,22	0,17
Zvýšení mezd o 5 %	Osobní náklady	200 791	208 218	222 893	231 145	246 709	255 849
	Peněžní prostředky	53 729	47 280	35 117	23 186	43 205	25 475
	změna	-12,00%		-33,97%		-41,04%	
	Hotovostní likvidita	0,34	0,3	0,19	0,13	0,22	0,12
Snížení tržeb o 2,5 %	Tržby za prodej výrobků	1 081 943	1 054 894	1 308 069	1 275 367	1 492 507	1 455 194
	Peněžní prostředky	53 729	51 890	35 117	28 292	43 205	30 714
	změna	-3,42%		-19,44%		-28,91%	
	Hotovostní likvidita	0,34	0,33	0,19	0,16	0,22	0,15
Snížení tržeb o 5 %	Tržby za prodej výrobků	1 081 943	1 027 846	1 308 069	1 242 666	1 492 507	1 417 882
	Peněžní prostředky	53 729	50 483	35 117	21 600	43 205	17 756
	změna	-6,04%		-38,49%		-58,90%	
	Hotovostní likvidita	0,34	0,33	0,19	0,12	0,22	0,09

Jak již bylo zmíněno, jedná se opravdu o jednoduchou citlivostní analýzu. Jistě by šlo vymyslet daleko propracovanější modely, ovšem pro poukázání na možná rizika se snižováním likvidity by tato citlivostní analýza mohla stačit.

Na závěr této kapitoly lze k rizikům poznamenat, že nemusejí vznikat pouze z vývoje ekonomiky. Kvalita plánu (a možné odchylky) může být ovlivněna například legislativní stabilitou. Pokud by se často měnily daňové zákony, mohlo by to ovlivnit vypovídací schopnost plánů. Rizika nemusejí také vznikat z vnějších vlivů, ale i z vnitřních. Mezi tato rizika se dá zařadit například chybný výpočet (překlep) v plánu, špatné pochopení vztahu mezi některými položkami nebo nedostatek kvalitních informací.

9 ZHODNOCENÍ PLÁNŮ A DOPORUČENÍ

Pro analyzovanou společnost, která vyrábí různé druhy stínící techniky, byly vypracovány dvě varianty dlouhodobého finančního plánu – realistická a optimistická. Při následném analyzování poměrovými ukazateli se ukázalo, že optimistická varianta dosahuje lepších výsledků než varianta realistická. Na tomto základě se doporučuje právě optimistická varianta. Je ale potřeba upozornit na fakt, že momentálně je pravděpodobnější, že společnost využije spíše variantu realistickou, jejichž výpočty jsou založeny na momentálně nejvyšší pravděpodobnosti vývoje společnosti.

Z analytické části vyplynulo, že momentálně je analyzovaná společnost finančně zdravou a stabilní společností, která se stále rozrůstá. Co se týče finanční analýzy, nebyly shledány nějaké závažné nebo problémové oblasti. Jedině snad poměrně nízké zadlužení, a tudíž i dražší náklady na kapitál. Na druhou stranu společnost chce v budoucnu investovat nemalé prostředky do rozvoje dlouhodobého majetku a zadlužování se tak poměrově může zvyšovat. Z této strany může být zase pozitivní, že společnost si na investice může bez problémů půjčit cizí zdroje. V některých letech se také vybrané ukazatele likvidity vyskytovaly spíše v horních hranicích doporučených hodnot. Kromě finanční analýzy byla provedena i PESTE analýza, Porterova analýza pěti konkurenčních sil a SWOT analýza. Nejdůležitějším poznatkem s PESTE analýzy jsou ekonomické faktory a budoucí ekonomický vývoj, který může značně ovlivnit dané projektové řešení – plány. Po období konstantně zvyšujícího se růstu ekonomik se momentálně svět nachází (především ten západní, ale i Čína atp.) v jakémsi napětí a čekání, jak se světová ekonomika bude dál vyvíjet. Přispívá tomu nejistota kolem vystoupení Velké Británie z EU. Protekcionismus USA, či spíše obchodní válka mezi USA a Čínou, případně možná obchodní válka mezi USA a EU. Tyto poznatky jsou pro naplnění plánů velmi důležité. I z toho důvodu, že vybraná společnost chce v následujících letech znásobit tržby v Německu, které žel může poměrně značně doplatit právě na možné zpomalování čínské ekonomiky nebo brexitu. Dalším problémem pro naplnění plánů může být také nedostatek kvalifikovaných zaměstnanců na trhu práce nebo tlak na růst mezd, který je značný a není vyvážen dostatečným zvyšováním produktivity práce.

Co se týče samotných dlouhodobých plánů, tak pozitivní je jistě to, že v obou plánech je společnost zisková a zisk navíc roste. Dalším kladem je, že společnost se chce dále rozvíjet a investuje nemalé prostředky do rozvoje.

Při analýze zadluženosti obou plánů lze říct, že by společnost neměla mít problém splácet své závazky a úroky. Celková zadluženost poté v obou plánech klesá a v posledním plánovaném roce se dostala lehce nad hodnotu 30 %, což je dolní doporučená hranice zadluženosti. Samozřejmě se nejedná vyloženě o problém, ten by nastal, kdyby byla celková zadluženost společnosti spíše 70 %. Společnost podniká spíše konzervativním stylem financování (což značí i poměrně vysoké hodnoty ČPK – ten je částečně financován z vlastního kapitálu a dlouhodobých cizích zdrojů) a s nižším rizikem. Otázkou je, jestli by větší zadluženost nepomohla ke snížení nákladů na kapitál.

Co se týče dlouhodobých plánů, tak největší problém nastal u analýzy likvidity. Běžná likvidita dosahuje doporučených hodnot. Problém ale nastává u obou plánů u pohotové a hotovostní likvidity. V roce 2019 dosahují plánované hodnoty ještě doporučených hodnot, ovšem v roce 2020 a 2021 již ne. Tedy je zde výjimka a to rok 2021 u optimistické varianty, kdy hotovostní likvidita dosáhla hodnoty 0,22. Důležité ale je že hodnoty plánovaných likvidit se pohybují díky vysokým investicím „na hraně“. Může zde existovat riziko, že společnost by se při nějakém horším vývoji mohla dostat do problémů. Kvůli tomu byla i provedena v předchozí části diplomové práce citlivostní analýza, na které bylo testováno, jak by zhoršení dvou faktorů (růst mezd a snižování tržeb za výrobky) ovlivnilo likviditu. Existuje několik možností, jak zvýšit likviditu. První možností je využití faktoringu, případně forfaitingu. Tato možnost by sice mohla vést k vylepšení hodnot hotovostní likvidity, na druhou stranu by neřešila problém pohotové likvidity. Další možností je zaměřit se na efektivnější využívání zásob. Na rozdíl od pohotové a hotovostní likvidity dosahuje ta běžná solidních hodnot – dá se říct, že vyšších hodnot z těch doporučených. Efektivnější využívání zásob je ale spíše dlouhodobějším procesem a v případě nějakého skokového výraznějšího poklesu likvidity by toto „zefektivňování“ nemuselo stačit. Jednou z dalších možností je omezit plánované investice. Tohle by ale mělo být spíše krajní řešení, protože by se tak mohl snížit, či zhoršit budoucí rozvoj společnosti.

Další možností je změnit předpoklady plánování. Jedním z nich bylo, že 15 % z čistého zisku se rozděluje mezi akcionáře. Akcionáři si tak v plánovaných letech rozdělí 29,4 (realistický), respektive 31,5 (optimistický) milionů korun. Pokud by například v tomto plánovaném období a v době vysokých investic snížili svůj požadavek na polovinu, tedy na 7,5% dividendu z čistého zisku, tak hotovostní likvidita by se u realistické varianty mohla pohybovat na úrovni 0,37 v roce 2019. V roce 2020 by byla hodnota 0,22 a v roce 2021 0,23. Optimistická

varianta by poté počítala s hotovostní likviditou 0,37 v roce 2019, dále 0,24 a 0,29 v posledním roce. Při snížení dividendy by se dále hodnoty hotovostní likvidity logicky zvýšily. Pohotová likvidita by se stále nedostala do doporučených hodnot v letech 2020 a 2021. U realistické varianty by se hodnota pohybovala na úrovni 0,9. Optimistická varianta by se v roce 2021 dostala na hodnotu 0,97 (na 1 v případě snížení dividendy na 5 %). Druhou možností je změnit předpoklad, že si společnost na každoroční investice ve výši 100 milionů korun vezme větší úvěr než 30 milionů. Jak již bylo naznačeno v předchozích částech práce, úvěry byly navrženy podobně jako má společnost momentálně úvěr z roku 2017 na nákup strojů ve výši 20 milionů. Společnost by mohla přemýšlet nad vyšším úvěrem, a to konkrétně úvěrem na profinancování nové budovy, kterou společnost plánuje stavět. Pokud by si společnost vzala na přelomu let 2019 a 2020 místo plánovaného úvěru 30 milionů úvěr na 70 milionů, tak by sice vzrostly nákladové úroky (podle propočtů by se mohly pohybovat na úrovni 3 000 tis. Kč), ale pro společnost by jejich splácení nemělo představovat problém. Také by se lehce zvýšila celková zadluženost na nějakých 33 až 35,5 % (v závislosti na variantě plánu a roku). Pohotová likvidita by se u realistického plánu zvedla na 1,07 v roce 2020, respektive 1,02 v roce 2021. Optimistická varianta by dosáhla hodnot 1,09 a 1,08. Hodnota hotovostní likvidity by se dostala nad úroveň 0,35 u obou variant plánu. Samozřejmě „problémem“ této varianty je, že se zvýší množství oběžných aktiv, která jsou financována dlouhodobými zdroji. I vzhledem k tomu, že se firma prezentuje spíše konzervativním stylem financování a nižším rizikem, by pro XYZ a.s. byla spíše důležitější vyšší hodnota likvidity než o něco zhoršená efektivnost využití zdrojů financování.

U analýzy rentability ani aktivity nebyly shledány nějaké závažné nedostatky či rizika. Ukazatel EBITDA/Obrat sice v roce 2019 dle plánu nedosáhne požadované výnosnosti 9,30 %. Každopádně v roce 2020 a 2021 plánované hodnoty překročí stanovenou cílovou hodnotu u obou variant plánu.

Pokud by se společnost rozhodla rozšířit krátkodobé finanční plánování o dlouhodobé finanční plánování, jistě by to přineslo dodatečné náklady. Bylo by zapotřebí přijmout minimálně odborného pracovníka, který by se staral o tvorbu dlouhodobého plánu a o případné korekce v průběhu roku. Hrubá mzda tohoto pracovníka by se mohla pohybovat okolo 35 000 Kč měsíčně. Což jsou roční náklady 420 000 Kč. Dále by byly zapotřebí počáteční investice. Výhodou je, že společnost vlastní a využívá informační systém s různými moduly, které jsou potřebné i k tvorbě plánů atp. Pracovník by ale potřeboval počítač a obecně kancelářské vybavení. Cena počítače by se na základě průzkumu trhu a jednotlivých potřebných

komponentů mohla pohybovat kolem 12 000 Kč. Cena zdroje a skříně by se pohybovala v rozmezí 600 až 750 Kč za položku. Procesor 5 000 Kč (zde jsou možné i levnější varianty), základní deska kolem 1 000 Kč. Operační paměť 1 100 Kč a interní SSD disk 1 000 Kč. Cena monitoru, myši a klávesnice by se mohla pohybovat v rozmezí 2 500 až 3 000 Kč (v případě potřeby různorodé množství kabelů). Dále by mohla počáteční investice v případě potřeby obsahovat položky stůl a kancelářské křeslo (dohromady 3 000 Kč). Kromě těchto nákladů lze započítat položku drobného kancelářského majetku (papíry atp.) za 1 000 Kč na rok. Z toho vyplývá, že roční průměrná investice by se mohla pohybovat kolem 421 000 Kč (mzda a drobný kancelářský majetek) a počáteční investice byla odhadnuta na 15 000 Kč. Kalkulace těchto nákladů by se ale mohla měnit v závislosti na podrobnosti plánu. Pokud by se společnost rozhodla plán tvořit více do hloubky (na delší období, zkoumání více scénářů atp.), musela by zvážit najmutí více odborných pracovníků.

Na závěr lze tedy říct, že vybraná společnost by měla dále dlouhodobé plány rozvíjet. Měly by procházet kontrolou (analýzou odchylek) a každá odchylka by měla být pečlivě analyzována. Další možností rozšíření nebo zlepšení navržených plánů je analýza rizik a vytváření různých scénářů, které by mohly v budoucnu nastat. Dále jak by potenciální rizika mohla ovlivnit plánované hodnoty a jak by na případné situace mohla společnost adekvátně reagovat.

ZÁVĚR

Cílem diplomové práce bylo vypracovat dlouhodobý finanční plán pro vybranou společnost, která podnikání v oboru stínící techniky. Tato společnost se komplexněji tvorbou dlouhodobého finančního plánu nezaobírala, a protože se jedná již o velkou společnost, která chce nadále růst a expandovat, je důležité vytvářet dlouhodobé finanční plány, které mohou společnosti nastavit zrcadlo, jak se za daných podmínek může společnost vyvíjet, případně jestli jí nehrozí nějaká rizika.

Kromě teoretické části byly zpracovány i různorodé analýzy. Od analýzy makroprostředí a mikroprostředí, přes SWOT analýzu až po finanční analýzu, která ukázala, jak je na tom společnost v současnosti s hospodařením a obecně finanční stránkou. Tyto analýzy poté sloužily jako podklad k tvorbě finančního plánu, především díky nim byla zmapována možná rizika nebo příležitosti pro danou společnost.

Samotný dlouhodobý finanční plán byl vytvořen ve dvou verzích – pesimistické a optimistické. Oba plány poukázaly na to, jak by společnost mohla být za daných podmínek úspěšná nebo naopak neúspěšná. Zda ji ohrožují nějaká rizika, respektive zda se za daných nastavených podmínek vyskytnou nějaké problémové oblasti.

V tomto ohledu diplomová práce splnila svůj účel, protože díky vytvoření dlouhodobých plánů se za daných podmínek zjistilo, které oblasti by mohly způsobovat do budoucna problém a na které je potřeba zaměřit.

Každopádně se jedná spíše o začátek. V práci nebylo možné pokrýt a zkoumat všechna důležitá rizika takto velké společnosti a to, jak ovlivňují různorodé množství ukazatelů a položek. Zde nastává příležitost do budoucna tuto práci rozvíjet. Lze ji rozvíjet postupnou aktualizací již naplánovaných položek tak, jak si to budou dané situace v budoucnu vyžadovat. Lze ji rozšiřovat o další plánovaná období. Lze dále vytvářet množství scénářů, které mohou v budoucnu nastat. Jak tyto scénáře budou ovlivňovat jednotlivé naplánované položky a oblasti, ukazatele, či samotné hospodaření. A to nejdůležitější jak se na tyto nahodilosti – rizika a příležitosti – nejlépe připravit a využít jich k lepším výsledkům.

SEZNAM POUŽITÉ LITERATURY

BREALEY, Richard A, Stewart C MYERS a Franklin ALLEN, 2017. *Principles of corporate finance*. Twelfth edition. New York: McGraw-Hill Education, xxvii, 896 stran, 50 různě číslovaných stran. The McGraw-Hill/Irwin series in finance, insurance, and real estate. ISBN 978-1-259-25333-1.

BRIGHAM, Eugene F a Michael C EHRHARDT, 2011. *Financial management: theory and practice*. 13th ed. Mason, OH: South-Western Cengage Learning. ISBN 978-1-4390-7810-5.

ČIŽINSKÁ, Romana a Pavel MARINIČ, 2010. *Finanční řízení podniku: moderní metody a trendy*. Praha: Grada. Prosperita firmy. ISBN 978-802-4731-582.

EDELING, Alexander a Alexander HIMME, 2018. When Does Market Share Matter? New Empirical Generalizations from a Meta-Analysis of the Market Share–Performance Relationship. *Journal of Marketing*. **82**(3), 1-24. DOI: 10.1509/jm.16.0250. ISSN 0022-2429. Dostupné také z: <http://journals.ama.org/doi/10.1509/jm.16.0250>

GRÜNWARD, Rolf a Jaroslava HOLEČKOVÁ, 2007. *Finanční analýza a plánování podniku*. Praha: Ekopress. ISBN 978-808-6929-262.

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

HRDÝ, Milan a Michaela KRECHOVSKÁ, 2013. *Podnikové finance v teorii a praxi*. Vyd. 1. Praha: Wolters Kluwer Česká republika, 267 s. ISBN 978-80-7478-011-0.

KALOUDA, František, 2017. *Finanční analýza a řízení podniku*. 3. rozšířené vydání. Plzeň: Vydavatelství a nakladatelství Aleš Čeněk. ISBN 978-807-3806-460.

KISLINGEROVÁ, Eva, 2010. *Manažerské finance*. 3. vyd. V Praze: C.H. Beck. Beckova edice ekonomie. ISBN 978-807-4001-949.

KNÁPKOVÁ, Adriana, Drahomíra PAVELKOVÁ a Karel ŠTEKER, 2013. *Finanční analýza: komplexní průvodce s příklady*. 2., rozš. vyd. Praha: Grada. Prosperita firmy. ISBN 978-802-4744-568.

LANDA, Martin, 2007. *Finanční plánování a likvidita*. Brno: Computer Press. ISBN 978-802-5114-926.

MAREŠ, David, 2017. *Nové trendy ve financích a ekonomice*. Praha: Wolters Kluwer. ISBN 978-807-5529-206.

MAREŠ, Stanislav, 2006. *Firemní finanční politiky a finanční plánování*. Praha: Vysoká škola finanční a správní. Eupress. ISBN 80-867-5458-8.

MARINIČ, Pavel, 2008. *Finanční analýza a finanční plánování ve firemní praxi*. V Praze: Oeconomica. ISBN 978-802-4513-973.

MARINIČ, Pavel, 2014. *Hodnotový management ve finančním řízení: hodnota versus finance*. Praha: Wolters Kluwer. ISBN 978-807-4784-057.

MRKVIČKA, Josef a Jiří STROUHAL, 2014. *Manažerské finance*. 3., aktualiz. vyd. Praha: Institut certifikace účetních. Vzdělávání účetních v ČR (Institut certifikace účetních). ISBN 978-808-6716-923.

PAVELKOVÁ, Drahomíra a Adriana KNÁPKOVÁ, 2009. *Výkonnost podniku z pohledu finančního manažera*. 2., aktualiz. a dopl. vyd. Praha: Linde. ISBN 80-861-3163-7.

PEVNÁ, Jana, 2017. *Vybrané kapitoly z finančního řízení firmy*. Praha: Oeconomica, nakladatelství VŠE. ISBN 978-802-4522-258.

ROSS, Stephen A, Randolph WESTERFIELD, Jeffrey F JAFFE a Bradford D JORDAN, 2018. *Corporate finance: core principles & applications*. Fifth edition. New York: McGraw-Hill Education, xxxi, 680 stran. The McGraw-Hill education series in finance, insurance, and real estate. ISBN 978-1-260-08327-9.

RŮČKOVÁ, Petra, 2015. *Finanční analýza: metody, ukazatele, využití v praxi*. 5., aktualizované vydání. Praha: Grada Publishing. Finanční řízení. ISBN 978-802-4755-342.

RŮČKOVÁ, Petra a Michaela ROUBÍČKOVÁ, 2012. *Finanční management*. Praha: Grada. Finance (Grada). ISBN 978-802-4740-478.

SEDLÁČEK, Jaroslav, 2010. *Cash flow*. 2., aktualiz. vyd. Brno: Computer Press. Praxe manažera (Computer Press). ISBN 978-802-5131-305.

ŠIMAN, Josef a Petr PETERA, 2010. *Financování podnikatelských subjektů: teorie pro praxi*. V Praze: C.H. Beck. C.H. Beck pro praxi. ISBN 978-807-4001-178.

VÁCHAL, Jan a Marek VOCHOZKA, 2013. *Podnikové řízení*. Praha: Grada. Finanční řízení. ISBN 978-802-4746-425.

VALACH, Josef, 2010. *Investiční rozhodování a dlouhodobé financování*. 3., přeprac. a rozš. vyd. Praha: Ekopress. ISBN 978-808-6929-712.

VOCHOZKA, Marek a Petr MULAČ, 2012. *Podniková ekonomika*. Praha: Grada. Finanční řízení. ISBN 978-802-4743-721.

Internetové zdroje

2011 Corruption Perceptions Index, 2011. Transparency International [online]. [cit. 2019-03-13]. Dostupné z: <https://www.transparency.org/cpi2011/results>

Analýza a prognóza demografického vývoje Zlínského kraje a jeho obcí, 2017. Zlínský kraj [online]. [cit. 2019-03-13]. Dostupné z: <https://www.kr-zlinsky.cz/docs/clanky/dokumenty/12109/prognoza-zlin-ver03042017.pdf>

Corruption Perceptions Index 2018, 2019. Transparency International [online]. [cit. 2019-03-13]. Dostupné z: https://www.transparency.org/whatwedo/publication/corruption_perceptions_index_2018

GDP and spending, ©2018. *OECD.org* [online]. [cit. 2019-04-11]. Dostupné z: <https://data.oecd.org/gdp/nominal-gdp-forecast.htm#indicator-chart>

Makroekonomická predikce - leden 2019, 2019. Ministerstvo financí ČR [online]. [cit. 2019-03-13]. Dostupné z: https://www.mfcr.cz/assets/cs/media/Makro-ekonomicka-predikce_2019-Q1_Makroekonomicka-predikce-leden-2019.pdf

Nezaměstnanost, 2019. Český statistický úřad [online]. [cit. 2019-03-13]. Dostupné z: <https://www.czso.cz/csu/czso/g-nezamestnanost-6e2se3ulw1>

Panorama-2017, 2018. Ministerstvo průmyslu a obchodu [online]. [cit. 2019-03-13]. Dostupné z: <https://www.mpo.cz/assets/cz/prumysl/zpracovatelsky-prumysl/panorama-zpracovatelskeho-prumyslu/2018/10/Panorama-2017.pdf>

Průměrná mzda ve Zlínském kraji v 3. čtvrtletí 2018, 2018. Český statistický úřad [online]. [cit. 2019-03-13]. Dostupné z: <https://www.czso.cz/csu/xz/prumerna-mzda-ve-zlinskem-kraji-v-3-ctvrtleti-2018>

Složitost daňového systému jako bariéra růstu, 2018. In: Svaz průmyslu a obchodu České Republiky [online]. [cit. 2019-03-13]. Dostupné z: <https://www.sper.cz/aktivity/z-hospodarske-politiky/11620-slozitost-danoveho-systemu-jako-bariera-rustu>

SEZNAM POUŽITÝCH SYMBOLŮ A ZKRATEK

A	Aktiva
CF	Cash flow (peněžní tok)
CK	Cizí kapitál
ČNB	Česká národní banka
ČPK	Čistý pracovní kapitál
ČZ	Čistý zisk
DFM	Dlouhodobý finanční majetek
DHM	Dlouhodobý hmotný majetek
DM	Dlouhodobý majetek
DNM	Dlouhodobý nehmotný majetek
EBIT	Zisk před zdaněním a úroky
EBITDA	Zisk před zdaněním, úroky a odpisy
EBT	Zisk před zdaněním
FM	Finanční majetek
HDP	Hrubý domácí produkt
OA	Oběžná aktiva
PRIBOR	Prague InterBank Offered Rate (sazba na mezibankovním trhu)
ROA	Rentabilita aktiv
ROCE	Rentabilita úplatného kapitálu
ROE	Rentabilita vlastního kapitálu
SSD	Solid-state drive (nástupce magnetických pevných disků)
V	Výnos
VH	Výsledek hospodaření
VK	Vlastní kapitál

SEZNAM OBRÁZKŮ

Obrázek 1 Postup tvorby finančního plánu (vlastní zpracování, zdroj: Pavelková a Knápková, 2009, s. 211).....	15
Obrázek 2 Podíl tržeb v jednotlivých zemích (vlastní zpracování, zdroj: interní informace společnosti XYZ a.s.).....	38
Obrázek 3 Zjednodušená organizační struktura společnosti XYZ a.s. (vlastní zpracování, zdroj: interní informace společnosti XYZ a.s.).....	41
Obrázek 4 Vývoj počtu zaměstnanců (vlastní zpracování, zdroj: výroční zprávy a interní informace společnosti XYZ a.s.)	42
Obrázek 5 Grafické znázornění Porterovy analýzy pěti konkurenčních sil společnosti XYZ a.s. (vlastní zpracování).....	52
Obrázek 6 SWOT analýza společnosti XYZ a.s. (vlastní zpracování).....	53
Obrázek 7 Du-Pontův rozklad ROE (vlastní zpracování, data: výroční zprávy a interní informace společnosti XYZ a.s.).....	66
Obrázek 8 Graf lineární trendové funkce (vlastní zpracování, data: výkazy společnosti XYZ a.s. a (Makroekonomická predikce - leden 2019, 2019).....	68
Obrázek 9 Graf lineární trendové funkce (vlastní zpracování, data: výkazy společnosti XYZ a.s. a OECD (GDP and spending, 2018).....	69

SEZNAM TABULEK

Tabulka 1 Vybrané ekonomické ukazatele České republiky pro období 2013 – 2018 a následná predikce na období 2019 – 2021 (vlastní zpracování, zdroj: (Makroekonomická predikce - leden 2019, 2019)).....	46
Tabulka 2 Vertikální a horizontální analýza majetkové struktury společnosti XYZ a.s. v letech 2015 až 2018 (vlastní zpracování, zdroj: výroční zprávy a interní informace společnosti XYZ a.s.).....	54
Tabulka 3 Vertikální a horizontální analýza majetkové struktury tří konkurentů společnosti XYZ a.s. v letech 2015 až 2017 (vlastní zpracování, zdroj: výroční zprávy konkurenčních společností).....	55
Tabulka 4 Vertikální a horizontální analýza finanční struktury společnosti XYZ a.s. v letech 2015 až 2018 (vlastní zpracování, zdroj: výroční zprávy a interní informace společnosti XYZ a.s.).....	56
Tabulka 5 Vertikální a horizontální analýza finanční struktury tří konkurentů společnosti XYZ a.s. v letech 2015 až 2017 (vlastní zpracování, zdroj: výroční zprávy konkurenčních společností).....	57
Tabulka 6 Vertikální a horizontální analýza výnosů společnosti XYZ a.s. v letech 2015 až 2018 (vlastní zpracování, zdroj: výroční zprávy a interní informace společnosti XYZ a.s.).....	58
Tabulka 7 Vertikální a horizontální analýza výnosů tří konkurentů společnosti XYZ a.s. v letech 2015 až 2017 (vlastní zpracování, zdroj: výroční zprávy a interní informace společnosti XYZ a.s.).....	59
Tabulka 8 Vertikální a horizontální analýza nákladů společnosti XYZ a.s. v letech 2015 až 2018 (vlastní zpracování, zdroj: výroční zprávy a interní informace společnosti XYZ a.s.).....	60
Tabulka 9 Vertikální a horizontální analýza nákladů tří konkurentů společnosti XYZ a.s. v letech 2015 až 2017 (vlastní zpracování, zdroj: výroční zprávy a interní informace společnosti XYZ a.s.).....	60
Tabulka 10 Vývoj čistého pracovního kapitálu společnosti XYZ a.s. mezi lety 2015 až 2018 (vlastní zpracování, data: výroční zprávy a interní informace společnosti).....	61

Tabulka 11 Vývoj čistého pracovního kapitálu konkurentů společnosti XYZ a.s. mezi lety 2015 až 2017 (vlastní zpracování, data: výroční zprávy konkurentů společnosti XYZ a.s.)	61
Tabulka 12 Ukazatele zadluženosti společnosti XYZ a.s. a konkurentů (vlastní zpracování, data: výroční zprávy a interní informace společnosti a výroční zprávy konkurentů).....	63
Tabulka 13 Ukazatele likvidity společnosti XYZ a.s. a konkurentů (vlastní zpracování, data: výroční zprávy a interní informace společnosti a výroční zprávy konkurentů)	63
Tabulka 14 Ukazatele rentability společnosti XYZ a.s. a konkurentů (vlastní zpracování, data: výroční zprávy a interní informace společnosti a výroční zprávy konkurentů).....	64
Tabulka 15 Ukazatele aktivity společnosti XYZ a.s. a konkurentů (vlastní zpracování, data: výroční zprávy a interní informace společnosti a výroční zprávy konkurentů)	65
Tabulka 16 Dlouhodobý finanční plán výkazu zisku a ztrát společnosti XYZ a.s. v letech 2019 až 2021 – realistická verze (vlastní zpracování, data: interní informace XYZ a.s.).....	72
Tabulka 17 Dlouhodobý finanční plán pasiv rozvahy společnosti XYZ a.s. v letech 2019 až 2021 – realistická verze (vlastní zpracování, data: interní informace společnosti XYZ a.s.)	77
Tabulka 18 Dlouhodobý finanční plán aktiv rozvahy společnosti XYZ a.s. v letech 2019 až 2021 – realistická verze (vlastní zpracování, data: interní informace společnosti XYZ a.s.)	81
Tabulka 19 Dlouhodobý finanční plán peněžních toků společnosti XYZ a.s. v letech 2019 až 2021 – realistická verze (vlastní zpracování, data: interní informace společnosti XYZ a.s.)	82
Tabulka 20 Dlouhodobý finanční plán výkazu zisku a ztrát společnosti XYZ a.s. v letech 2019 až 2021 – optimistická verze (vlastní zpracování, data: interní informace XYZ a.s.).....	84
Tabulka 21 Dlouhodobý finanční plán pasiv rozvahy společnosti XYZ a.s. v letech 2019 až 2021 – optimistická verze (vlastní zpracování, data: interní informace společnosti XYZ a.s.)	86

Tabulka 22 Dlouhodobý finanční plán aktiv rozvahy společnosti XYZ a.s. v letech 2019 až 2021 – optimistická verze (vlastní zpracování, data: interní informace společnosti XYZ a.s.)	87
Tabulka 23 Dlouhodobý finanční plán peněžních toků společnosti XYZ a.s. v letech 2019 až 2021 – optimistická verze (vlastní zpracování, data: interní informace společnosti XYZ a.s.)	88
Tabulka 24 Vybrané ukazatele zadluženosti dvou variant dlouhodobých finančních plánů společnosti XYZ a.s. (vlastní zpracování, zdroj: interní informace společnosti).....	90
Tabulka 25 Vybrané ukazatele likvidity dvou variant dlouhodobých finančních plánů společnosti XYZ a.s. (vlastní zpracování, zdroj: interní informace společnosti)	91
Tabulka 26 Vybrané ukazatele rentability dvou variant dlouhodobých finančních plánů společnosti XYZ a.s. (vlastní zpracování, zdroj: interní informace společnosti)	92
Tabulka 27 Vybrané ukazatele aktivity dvou variant dlouhodobých finančních plánů společnosti XYZ a.s. (vlastní zpracování, zdroj: interní informace společnosti)	92
Tabulka 28 Citlivostní analýza vybraných položek realistického plánu společnosti XYZ a.s. (vlastní zpracování).....	94
Tabulka 29 Citlivostní analýza vybraných položek optimistického plánu společnosti XYZ a.s. (vlastní zpracování).....	95

SEZNAM PŘÍLOH

- P I: Výkaz zisku a ztrát společnosti XYZ a.s.
- P II: Rozvaha – Aktiva společnosti XYZ a.s.
- P III: Rozvaha – Pasiva společnosti XYZ a.s.
- P IV: Přehled o peněžních tocích společnosti XYZ a.s.
- P V: Výkaz zisku a ztrát konkurentů
- P VI: Rozvaha – Aktiva konkurentů
- P VII: Rozvaha – Pasiva konkurentů
- P VIII: Regresní analýzy na zjištění potenciálního růstu tržeb za prodej vlastních výrobků a služeb

PŘÍLOHA P I: VÝKAZ ZISKU A ZTRÁT SPOLEČNOSTI XYZ A.S.

Výkaz zisku a ztrát (v tis. Kč)	2015	2016	2017	2018
Tržby za prodej vlastních výrobků a služeb	775 216	874 779	917 847	980 909
Tržby za prodej zboží	59 261	72 313	76 937	99 084
Výkonová spotřeba	632 068	706 966	737 021	816 779
Náklady vynaložené na prodané zboží	46 905	57 587	64 075	83 846
Spotřeba materiálu a energie	508 362	571 210	592 256	635 073
Služby	76 801	78 169	80 690	97 860
Změna stavu zásob vlastní činnosti	-5 672	-5 640	-5 993	-5 296
Aktivace	-1 783	-3 174	-2 771	-798
Osobní náklady	128 567	148 235	163 199	175 359
Mzdové náklady	94 684	109 591	120 435	129 950
Náklady na sociální, zdravotní a ostatní náklady	33 883	38 644	42 764	45 409
Náklady na sociální a zdravotní	32 203	36 914	40 590	43 728
Ostatní náklady	1 680	1 730	2 174	1 681
Úpravy hodnot v provozní oblasti	9 957	16 441	15 384	18 576
Úpravy hodnot DNM a DHM	21 351	19 099	20 568	23 080
Úpravy hodnot DNM a DHM - trvalé	21 351	19 099	20 568	23 080
Úpravy hodnot zásob	35	-370	-70	0
Úpravy hodnot pohledávek	-11 429	-2 288	-5 114	-4 504
Ostatní provozní výnosy	44 860	52 822	50 708	66 145
Tržby z prodeje DM	1 177	834	646	11 130
Tržby z prodeje materiálu	36 778	44 766	43 922	49 832
Jiné provozní výnosy	6 905	7 222	6 140	5 183
Ostatní provozní náklady	54 282	52 297	68 326	61 524
Zůstatková cena prodaného DM	744	1 025	91	10 524
Zůstatková cena prodaného materiálu	22 091	31 268	29 430	33 019
Daně a poplatky	948	946	1 172	329
Rezervy v provozní oblasti, komplexní náklady PO	0	0	7 820	-1 715
Jiné provozní náklady	30 499	19 058	29 813	19 367
PROVOZNÍ VÝSLEDEK HOSPODAŘENÍ	61 918	84 789	70 326	79 994
Výnosy z DFM - podíly	4 000	0	0	50
Ostatní výnosy z podílů	4 000	0	0	50
Náklady vynaložené na prodané podíly	136	0	0	276
Výnosy z ostatního DFM	363	0	0	0
Výnosy z ostatního DFM - ovládané nebo ovládající os.	363	0	0	0
Výnosové úroky a podobné výnosy	548	290	271	18
Výnosové úroky a podobné výnosy - ovládaná nebo ovládající os.	394	150	151	0
Ostatní výnosové úroky a podobné výnosy	154	140	120	18
Nákladové úroky a podobné náklady	813	607	396	1 099
Ostatní nákladové úroky a podobné náklady	813	607	396	1 099
Ostatní finanční výnosy	3 425	682	9 798	5 800
Ostatní finanční náklady	5 965	1 599	7 436	6 678
FINANČNÍ VÝSLEDEK HOSPODAŘENÍ	1 422	-1 234	2 237	-2 185
VÝSLEDEK HOSPODAŘENÍ PŘED ZDANĚNÍM	63 340	83 555	72 563	77 809
Daň z příjmu	11 611	15 043	17 075	14 784
Daň z příjmu splatná	10 728	13 591	15 093	14 784
Daň z příjmu odložená	883	1 452	1 982	0
VÝSLEDEK HOSPODAŘENÍ PO ZDANĚNÍ	51 729	68 512	55 488	63 025
VÝSLEDEK HOSPODAŘENÍ ZA ÚČETNÍ OBDOBÍ	51 729	68 512	55 488	63 025
ČISTÝ OBRÁT ZA ÚČETNÍ OBDOBÍ	887 673	1 000 886	1 055 561	1 152 006

PŘÍLOHA P II: ROZVAHA – AKTIVA SPOLEČNOSTI XYZ A.S.

Rozvaha - Aktiva (v tis. Kč)	2015	2016	2017	2018
AKTIVA CELKEM	432 318	486 170	574 444	687 018
Dlouhodobý majetek	173 084	188 712	260 482	329 000
Dlouhodobý nehmotný majetek	2 143	3 531	3 593	3 798
Ocenitelná práva	2 105	3 252	3 300	3 608
Software	2 105	3 252	3 300	3 438
Ostatní DNM	0	0	0	170
Poskytnuté zálohy na DNM a nedokončený DNM	38	279	293	190
Nedokončený DNM	38	279	293	190
Dlouhodobý hmotný majetek	158 099	168 429	228 747	291 951
Pozemky a stavby	156 657	166 259	190 645	191 629
Pozemky	20 781	20 781	21 220	16 635
Stavby	94 355	96 521	107 769	106 896
Hmotné movité věci a jejich soubory	41 521	48 957	61 656	68 098
Poskytnuté zálohy na DHM a nedokončený DHM	1 442	2 170	38 102	100 322
Poskytnuté zálohy na DHM	1 400	1 091	5 725	6 334
Nedokončený DHM	42	1 079	32 377	93 988
Dlouhodobý finanční majetek	12 842	16 752	28 142	33 251
Podíl - ovládaná osoba nebo ovládající osoba	9 124	16 752	28 142	27 866
Zápůjčky a úvěry - ovládaná nebo ovládající osoba	3 718	0	0	5 385
Oběžná aktiva	248 360	287 607	297 795	348 756
Zásoby	128 630	149 223	164 133	171 175
Materiál	110 937	126 449	137 068	138 698
Nedokončená výroba a polotovary	0	0	0	44
Výrobky a zboží	17 693	22 774	27 065	32 433
Výrobky	16 635	20 584	25 687	29 697
Zboží	952	1 192	1 330	2 736
Poskytnuté zálohy na zásoby	106	998	48	0
Pohledávky	76 849	91 417	79 608	111 517
Dlouhodobé pohledávky	11 022	7 519	3 486	668
Pohledávky z obchodních vztahů	3 200	1 516	1 000	0
Pohledávky - ovládaná nebo ovládající osoba	705	0	0	0
Pohledávky ostatní	7 117	6 003	2 486	668
Dlouhodobé poskytnuté zálohy	283	415	170	160
Jiné pohledávky	6 834	5 588	2 316	508
Krátkodobé pohledávky	65 827	83 898	76 122	110 849
Pohledávky z obchodních vztahů	62 328	76 343	61 792	88 834
Pohledávky - ovládaná nebo ovládající osoba	518	5 118	5 289	4 710
Pohledávky - ostatní	2 981	2 437	9 041	17 305
Stát - daňové pohledávky	150	294	110	14 782
Krátkodobé poskytnuté zálohy	1 225	532	443	289
Dohadné účty aktivní	687	233	306	75
Jiné pohledávky	919	1 378	8 182	2 159
Peněžní prostředky	42 881	46 967	54 054	66 064
Peněžní prostředky v pokladně	725	568	694	274
Peněžní prostředky na účtech	42 156	46 399	53 360	65 790
Časové rozlišení aktiv	10 874	9 851	16 167	9 262
Náklady příštích období	6 331	5 033	9 876	5 867
Příjmy příštích období	4 543	4 818	6 291	3 395

PŘÍLOHA P III: ROZVAHA – PASIVA SPOLEČNOSTI XYZ A.S.

Rozvaha - Pasiva (v tis. Kč)	2015	2016	2017	2018
PASIVA CELKEM	432 318	486 170	574 444	687 018
Vlastní kapitál	295 397	350 688	394 230	447 055
Základní kapitál	50 000	50 000	50 000	50 000
Ážio a kapitálové fondy	-7 907	-11 768	-13 965	-13 965
Kapitálové fondy	-7 907	-11 768	-13 965	-13 965
Oceňovací rozdíl z přecenění majetku a závazků	-7 907	-11 768	-13 965	-13 965
Fondy ze zisku	172	172	173	173
Statutární a ostatní fondy	172	172	173	173
Výsledek hospodaření minulých let	201 403	243 772	302 534	347 822
Nerozdělený zisk minulých let	201 403	243 772	302 534	347 822
Výsledek hospodaření běžného období	51 729	68 512	55 488	63 025
Cizí zdroje	134 695	127 264	177 341	238 575
Rezervy	0	0	7 820	6 105
Ostatní rezervy	0	0	7 820	6 105
Závazky	134 695	127 264	169 521	232 470
Dlouhodobé závazky	35 031	24 501	38 519	91 302
Závazky k úvěrovým institucím	31 833	19 851	31 887	84 670
Odložený daňový závazek	3 198	4 650	6 632	6 632
Krátkodobé závazky	99 664	102 763	131 002	141 168
Závazky k úvěrovým institucím	20 315	11 983	15 762	20 088
Krátkodobé přijaté zálohy	994	310	1 524	325
Závazky z obchodních vztahů	63 458	71 423	96 742	99 863
Závazky ostatní	14 897	19 047	16 974	20 892
Závazky k zaměstnancům	6 581	7 316	7 655	9 323
Závazky ze sociálního zabezpečení a zdravotního pojištění	3 725	4 165	4 359	5 235
Stát - daňové závazky a dotace	4 476	7 335	4 756	2 142
Dohadné účty pasivní	33	128	73	31
Jiné závazky	82	103	131	4 161
Časové rozlišení pasiv	2 226	8 218	2 873	1 388
Výdaje příštích období	2 181	27	2 810	1 379
Výnosy příštích období	45	8 191	63	9

**PŘÍLOHA P IV: PŘEHLED O PENĚŽNÍCH TOCÍCH SPOLEČNOSTI
XYZ A.S.**

	2015	2016	2017	2018
Stav peněžních prostředků a ekvi. na začátku účetního období	55 939	42 881	46 967	54 054
Peněžní toky z hlavní výdělečné činnosti (provozní činnost)				
Účetní zisk nebo ztráta před zdaněním	63 340	83 555	72 563	77 809
Úpravy o nepeněžní operace	20 820	19 607	27 958	21 790
Odpisy stálých aktiv	21 351	19 099	20 568	23 080
Změna stavu opravných položek, rezerv	0	0	7 820	-1 715
Zisk z prodeje stálých aktiv	-433	191	-555	-606
Výnosy z podílů na zisku	-363	0	0	-50
Vyúčtované nákladové úroky a nákladové výnosy	265	317	125	1 081
Čistý peněžní tok z prov. činnosti před zdaněním a změnami PK	84 160	103 162	100 521	99 599
Změny stavu nepeněžních složek pracovního kapitálu	-35 679	-15 119	11 496	-23 365
Změna stavu pohledávek z prov. činnosti, přechodných účtů aktiv	-17 223	-13 401	5 309	-25 004
Změna stavu kr. závazků z prov. činnosti, přechodných účtů pasiv	-6 822	18 875	21 097	8 681
Změna stavu zásob	-11 634	-20 593	-14 910	-7 042
Čistý peněžní tok z provozní činnosti před zdaněním	48 481	88 043	112 017	76 234
Vyplacené úroky s výjimkou úroků zahrnovaných do ocenění DM	-813	-607	-396	-1 099
Přijaté úroky	548	290	271	18
Zaplacená daň z příjmů a doměrky daně za minulá období	-11 213	-15 187	-16 891	-14 784
Přijaté dividendy a podíly na zisku	363	0	0	50
Čistý peněžní tok z provozní činnosti	37 366	72 539	95 001	60 419
Peněžní toky z investiční činnosti				
Výdaje spojené s nabytím stálých aktiv	-46 796	-42 306	-94 535	-91 598
Příjmy z prodeje stálých aktiv	433	-191	555	606
Půjčky a úvěry spřízněným osobám	6 335	3 718	0	0
Čistý peněžní tok vztahující se k investiční činnosti	-40 028	-38 779	-93 980	-90 992
Peněžní toky z finančních činností				
Dopady změn dlouhodobých, resp. krátkodobých závazků	-4 396	-20 314	15 815	52 783
Dopady změn vlastního kapitálu na peněžní prostředky a ekvi.	-6 000	-9 360	-9 749	-10 200
Vyplacené podíly na zisku včetně zaplacené daně	-6 000	-9 360	-9 749	-10 200
Čistý peněžní tok vztahující se k finanční činnosti	-10 396	-29 674	6 066	42 583
Čisté zvýšení resp. snížení peněžních prostředků	-13 058	4 086	7 087	12 010
Stav peněžních prostředků a ekvi. na konci účetního období	42 881	46 967	54 054	66 064

PŘÍLOHA P V: VÝKAZ ZISKU A ZTRÁT KONKURENTŮ

Výkaz zisku a ztrát (v tis. Kč)	2015	2016	2017
Tržby za prodej vlastních výrobků a služeb	1 473 526	1 606 344	1 762 202
Tržby za prodej zboží	24 341	23 566	22 665
Výkonová spotřeba	1 117 127	1 229 094	1 374 102
Náklady vynaložené na prodané zboží	15 266	13 591	14 317
Spotřeba materiálu a energie	869 216	966 241	1 082 860
Služby	232 645	249 262	276 925
Změna stavu zásob vlastní činnosti	-4 121	7 611	-10 604
Aktivace	-32 754	-86 453	-69 505
Osobní náklady	309 313	336 784	379 170
Mzdové náklady	227 659	248 266	278 873
Náklady na sociální, zdravotní a ostatní náklady	81 654	88 518	100 297
Náklady na sociální a zdravotní	74 850	81 392	91 706
Ostatní náklady	6 804	7 126	8 591
Úpravy hodnot v provozní oblasti	41 324	47 383	48 049
Úpravy hodnot DNM a DHM	40 732	48 985	49 346
Úpravy hodnot DNM a DHM - trvalé	40 732	48 985	49 346
Úpravy hodnot zásob	-308	-316	2 159
Úpravy hodnot pohledávek	900	-1 286	-3 456
Ostatní provozní výnosy	385 830	424 177	418 223
Tržby z prodeje DM	1 142	2 616	2 911
Tržby z prodeje materiálu	367 389	380 425	391 783
Jiné provozní výnosy	17 299	41 136	23 529
Ostatní provozní náklady	289 016	335 135	328 033
Zůstatková cena prodaného DM	113	772	2 614
Zůstatková cena prodaného materiálu	268 494	288 850	298 101
Daně a poplatky	1 337	1 351	1 498
Rezervy v provozní oblasti, komplexní náklady PO	2 511	2 208	5 128
Jiné provozní náklady	16 561	41 954	20 692
PROVOZNÍ VÝSLEDEK HOSPODAŘENÍ	163 792	184 533	153 845
Výnosové úroky a podobné výnosy	98	68	24
Výnosové úroky a podobné výnosy - ovládaná nebo ovládající os.	29	0	0
Ostatní výnosové úroky a podobné výnosy	69	68	24
Nákladové úroky a podobné náklady	3 722	2 375	1 946
Nákladové úroky a podobné náklady - ovládaná nebo ovládající os.	2 563	753	787
Ostatní nákladové úroky a podobné náklady	1 159	1 622	1 159
Ostatní finanční výnosy	19 432	12 776	25 424
Ostatní finanční náklady	33 232	24 256	50 849
FINANČNÍ VÝSLEDEK HOSPODAŘENÍ	-17 424	-13 787	-27 347
VÝSLEDEK HOSPODAŘENÍ PŘED ZDANĚNÍM	146 368	170 746	126 498
Daň z příjmu	25 601	31 057	23 385
Daň z příjmu splatná	26 493	31 473	24 201
Daň z příjmu odložená	-892	-416	-816
VÝSLEDEK HOSPODAŘENÍ PO ZDANĚNÍ	120 767	139 689	103 113
VÝSLEDEK HOSPODAŘENÍ ZA ÚČETNÍ OBDOBÍ	120 767	139 689	103 113
ČISTÝ OBRAT ZA ÚČETNÍ OBDOBÍ	1 903 227	2 066 931	2 228 538

PŘÍLOHA P VI: ROZVAHA – AKTIVA KONKURENTŮ

Rozvaha - Aktiva (v tis. Kč)	2015	2016	2017
AKTIVA CELKEM	993 135	1 022 693	1 125 578
DLOUHODOBÝ MAJETEK	212 525	229 292	278 502
Dlouhodobý nehmotný majetek	7 990	8 456	7 386
Ocenitelná práva	4 988	8 201	7 067
Software	4 945	8 173	7 054
Ostatní ocenitelná práva	43	28	13
Poskytnuté zálohy na DNM a nedokončený DNM	3 002	255	319
Nedokončený DNM	3 002	255	319
Dlouhodobý hmotný majetek	202 839	219 141	269 513
Pozemky a stavby	91 543	88 116	89 467
Pozemky	12 625	12 624	12 624
Stavby	78 918	75 492	76 843
Hmotné movité věci a jejich soubory	98 827	105 711	120 611
Oceňovací rozdíl k nabytému majetku	189	5	4
Ostatní DHM	612	1 420	1 849
Poskytnuté zálohy na DHM a nedokončený DHM	11 668	23 889	57 582
Poskytnuté zálohy na DHM	3 802	2 918	10 027
Nedokončený DHM	7 866	20 971	47 555
Dlouhodobý finanční majetek	1 696	1 695	1 603
Podíl - ovládaná osoba nebo ovládající osoba	1 696	1 695	1 603
Oběžná aktiva	776 929	788 811	839 536
Zásoby	424 526	449 561	482 871
Materiál	358 066	394 609	417 378
Nedokončená výroba a polotovary	20 803	20 275	30 809
Výrobky a zboží	14 998	8 077	7 850
Výrobky	14 982	7 910	7 834
Zboží	16	167	16
Poskytnuté zálohy na zásoby	30 659	26 600	26 834
Pohledávky	243 476	238 617	257 509
Dlouhodobé pohledávky	8 020	21 325	22 766
Pohledávky z obchodních vztahů	6 077	5 610	9 038
Pohledávky - ovládaná nebo ovládající osoba	1 149	1 149	1 149
Odložená daňová pohledávka	794	1 126	1 059
Pohledávky ostatní	0	13 440	11 520
Pohledávky za společníky	0	13 440	11 520
Krátkodobé pohledávky	235 456	217 292	234 743
Pohledávky z obchodních vztahů	199 599	174 818	183 307
Pohledávky - ovládaná nebo ovládající osoba	12 052	22 201	11 295
Pohledávky - podstatný vliv	0	0	15 324
Pohledávky - ostatní	23 805	20 273	24 817
Pohledávky za společníky	0	1 920	1 920
Stát - daňové pohledávky	9 550	8 382	15 360
Krátkodobé poskytnuté zálohy	1 181	4 755	3 057
Dohadné účty aktivní	118	615	2 984
Jiné pohledávky	12 956	4 601	1 496
Pěněžní prostředky	108 927	100 633	99 156
Peněžní prostředky v pokladně	1 586	1 573	5 226
Peněžní prostředky na účtech	107 341	99 060	93 930
Časové rozlišení aktiv	3 681	4 590	7 540
Náklady příštích období	2 472	2 950	6 401
Příjmy příštích období	1 209	1 640	1 139

PŘÍLOHA P VII: ROZVAHA – PASIVA KONKURENTŮ

Rozvaha - Pasiva (v tis. Kč)	2015	2016	2017
PASIVA CELKEM	993 135	1 022 693	1 125 578
Vlastní kapitál	498 369	611 038	680 349
Základní kapitál	24 553	24 553	24 553
Ážio a kapitálové fondy	17 079	17 078	16 985
Kapitálové fondy	17 079	17 078	16 985
Ostatní kapitálové fondy	17 427	17 427	17 427
Oceňovací rozdíl z přecenění majetku a závazků	-348	-349	-442
Fondy ze zisku	2 480	2 461	2 461
Ostatní rezervní fondy	2 480	2 461	2 461
Výsledek hospodaření minulých let	333 491	427 256	533 237
Nerozdělený zisk minulých let	333 491	427 256	533 237
Výsledek hospodaření běžného období	120 766	139 690	103 113
Cizí zdroje	492 607	409 612	444 051
Rezervy	5 493	7 701	12 829
Ostatní rezervy	5 493	7 701	12 829
Závazky	487 114	401 911	431 222
Dlouhodobé závazky	283 445	258 318	252 119
Závazky k úvěrovým institucím	0	0	19 445
Závazky z obchodních vztahů	200 237	163 799	169 023
Závazky - ovládaná nebo ovládající osoba	42 807	43 560	38 246
Odložený daňový závazek	3 576	3 493	2 609
Závazky - ostatní	36 825	47 466	22 796
Krátkodobé závazky	203 669	143 593	179 103
Závazky k úvěrovým institucím	35 254	18 212	17 361
Krátkodobé přijaté zálohy	7 373	4 669	9 656
Závazky z obchodních vztahů	76 656	55 471	84 686
Závazky ostatní	84 386	65 241	67 400
Závazky ke společníkům	34 952	2 067	4 103
Krátkodobé finanční výpomoci	767	722	788
Závazky k zaměstnancům	14 557	14 570	16 467
Závazky ze sociálního zabezpečení a zdravotního pojištění	8 084	8 111	9 274
Stát - daňové závazky a dotace	7 780	4 157	8 169
Dohadné účty pasivní	4 731	15 659	17 004
Jiné závazky	13 515	19 955	11 595
Časové rozlišení pasiv	2 159	2 043	1 178
Výdaje příštích období	2 159	1 468	660
Výnosy příštích období	0	575	518

**PŘÍLOHA P VIII: REGRESNÍ ANALÝZY NA ZJIŠTĚNÍ
POTENCIÁLNÍHO RŮSTU TRŽEB ZA PRODEJ VLASTNÍCH
VÝROBKŮ A SLUŽEB**

Regresní analýza na odhad tržeb za prodej vlastních výrobků 1								
	2014	2015	2016	2017	2018	2019	2020	2021
Nominální HDP České republiky (v mld.)	4 314	4 596	4 768	5 047	5 313	5 590	5 823	6 068
Tržby za prodej vlastních výrobků a služeb (v tis. Kč)	666 418	775 216	874 779	917 847	980 909	1 086 900	1 159 523	1 235 887
Regresní analýza na odhad tržeb za prodej vlastních výrobků 2								
	2014	2015	2016	2017	2018	2019	2020	2021
HDP na základě váženého aritmetického průměru	1 000	1 047	1 081	1 134	1 189	1 246	1 301	1 361
Tržby za prodej vlastních výrobků a služeb (v tis. Kč)	666 418	775 216	874 779	917 847	980 909	1 096 467	1 185 561	1 282 500