



VYSOKÉ UČENÍ TECHNICKÉ V BRNĚ

BRNO UNIVERSITY OF TECHNOLOGY

FAKULTA PODNIKATELSKÁ

FACULTY OF BUSINESS AND MANAGEMENT

ÚSTAV FINANCÍ

INSTITUTE OF FINANCES

NÁVRH PODNIKOVÉHO FINANČNÍHO PLÁNU

PROPOSAL OF CORPORATE FINANCIAL PLAN

DIPLOMOVÁ PRÁCE

MASTER'S THESIS

AUTOR PRÁCE

AUTHOR

Bc. Šárka Palánová

VEDOUCÍ PRÁCE

SUPERVISOR

Ing. Michal Karas, Ph.D.

BRNO 2017

Zadání diplomové práce

Ústav:	Ústav financí
Studentka:	Bc. Šárka Palánová
Studijní program:	Ekonomika a management
Studijní obor:	Účetnictví a finanční řízení podniku
Vedoucí práce:	Ing. Michal Karas, Ph.D.
Akademický rok:	2016/17

Ředitel ústavu Vám v souladu se zákonem č. 111/1998 Sb., o vysokých školách ve znění pozdějších předpisů a se Studijním a zkušebním řádem VUT v Brně zadává diplomovou práci s názvem:

Návrh podnikového finančního plánu

Charakteristika problematiky úkolu:

Úvod
Cíle práce a metody zpracování
Teoretická východiska finančního plánování podniku
Strategická a finanční analýza
Návrh finančního plánu
Závěr
Seznam použité literatury
Přílohy

Cíle, kterých má být dosaženo:

Studentka sestaví návrh finančního plánu pro vybraný podnik pro období následujících tří let. Za tímto účelem provede studentka strategickou analýzu okolí a finanční analýzu za posledních 5 let a to včetně porovnání výsledků s oborovými průměry a daty konkurence.

Základní literární prameny:

DLUHOŠOVÁ, D. Finanční řízení a rozhodování podniku. 3. upravené vyd. Praha: Ekopress, 2011. 226 s. ISBN 978-80-86929-68-2.

FOTR, J. Strategické finanční plánování. Vyd. 1. Praha: Grada, 1999, 149 s. ISBN 80-7169-694-3.

GRÜNWARD, R. a J. HOLEČKOVÁ. Finanční analýza a plánování podniku. 1. vyd. Praha: Ekopress, 2007. 318 s. ISBN 978-80-86929-26-2.

KISLINGEROVÁ, E. a kol. Manažerské finance. 3. přepracované a doplněné vyd. Praha: C. H. Beck, 2010. 864 s. ISBN 978-80-7400-194-9.

MAŘÍK, M. a kol. Metody oceňování podniku - proces ocenění, základní metody a postupy. 3. vyd. Praha: Ekopress, 2011. 494 s. ISBN 978-80-86929-67-5.

Termín odevzdání diplomové práce je stanoven časovým plánem akademického roku 2016/17

V Brně dne 28.2.2017

L. S.

prof. Ing. Mária Režňáková, CSc.
ředitel

doc. Ing. et Ing. Stanislav Škapa, Ph.D.
děkan

ANOTACE

Hlavním tématem této diplomové práce je sestavení návrhu finančního plánu pro vybranou společnost na roky 2016 – 2018 na základě analýzy dat společnosti z let 2011 – 2015. Finanční plánování představuje komplexní soubor analýz a výpočtů, které samotnému finančnímu plánu předchází. Jedná se také o firemní strategii, finanční cíle a úkoly, které napomáhají dané společnosti její cíle naplnit. Součástí této práce, mimo výše zmíněného, bude především implementace teoretických poznatků v současném dynamickém období a zpětné hodnocení návrhu strategického finančního plánu.

ANNOTATION

The main topic of this master's thesis is the proposal of Financial Plan in the selected company for years 2016 – 2018. This proposal is based on analysis of company's data from years 2011 – 2015. Financial planning is a comprehensive set of analyses and calculations that precede the financial plan itself. The thesis also deals with corporate strategy, the company's goals and objectives that help to reach its goals. Besides the above-mentioned, this work implements the theory in current dynamic period and gives the feedback on the strategic financial plan.

KLÍČOVÁ SLOVA

Finanční řízení, finanční rozhodování, finanční plánování, strategická analýza, finanční plán, finanční analýza, generátory hodnoty, tržby, náklady, investice, cash flow

KEY WORDS

Financial management, financial planning, strategic analysis, financial plan, financial analysis, value drivers, revenues, expenses, investment, cash flow

BIBLIOGRAFICKÁ CITACE

PALÁNOVÁ, Š. *Návrh podnikového finančního plánu*. Brno: Vysoké učení technické v Brně, Fakulta podnikatelská, 2017. 140 s. Vedoucí diplomové práce Ing. Michal Karas, Ph.D.

ČESTNÉ PROHLÁŠENÍ

Prohlašuji, že předložená diplomová práce je původní a zpracovala jsem ji samostatně. Prohlašuji, že citace použitých pramenů je úplná, že jsem ve své práci neporušila autorská práva (ve smyslu Zákona č. 121/2000 Sb., o právu autorském a o právech souvisejících s právem autorským).

V Brně dne 24. května 2017

.....

podpis studenta

PODĚKOVÁNÍ

Děkuji vedoucímu mé diplomové práce Ing. Michalovi Karasovi, Ph.D. za cenné připomínky, rady a odborné vedení při zpracování této diplomové práce. Dále děkuji za odborné konzultace, které mi byly ve vybrané společnosti vždy umožněny.

OBSAH

ÚVOD	8
1 CÍLE PRÁCE A METODY ZPRACOVÁNÍ.....	9
2 TEORETICKÁ VÝCHODISKA FINANČNÍHO PLÁNOVÁNÍ PODNIKU	10
2.1 FINANČNÍ ŘÍZENÍ PODNIKU	10
2.2 FINANČNÍ CÍLE PODNIKU	11
2.3 FINANČNÍ PLÁNOVÁNÍ JAKO SOUČÁST FINANČNÍHO ŘÍZENÍ PODNIKU	12
2.3.1 <i>Principy a zásady finančního plánování</i>	12
2.3.2 <i>Úrovně finančního plánování</i>	14
2.4 NÁPLŇ STRATEGICKÉHO FINANČNÍHO PLÁNU	15
2.5 TVORBA STRATEGICKÉHO FINANČNÍHO PLÁNU	16
2.5.1 <i>Metody prognózování</i>	16
2.6 STRATEGICKÁ ANALÝZA	18
2.6.1 <i>Analýza vnějšího prostředí</i>	19
2.6.2 <i>Vnitřní analýza podniku</i>	22
2.6.3 <i>SWOT analýza</i>	24
2.7 FINANČNÍ ZDRAVÍ PODNIKU	25
2.7.1 <i>Zdroje informací pro finanční analýzu</i>	26
2.7.2 <i>Metody finanční analýzy</i>	26
2.7.3 <i>Analýza poměrových ukazatelů</i>	27
2.7.4 <i>Další ukazatele finanční analýzy</i>	33
2.7.5 <i>Provázanost jednotlivých skupin ukazatelů</i>	33
2.7.6 <i>Soustavy ukazatelů pro vyjádření finančního zdraví podniku</i>	34
2.8 ANALÝZA A PROGNÓZA GENERÁTORŮ HODNOTY	35
2.8.1 <i>Tržby</i>	36
2.8.2 <i>Provozní zisková marže</i>	36
2.8.3 <i>Pracovní kapitál</i>	38
2.8.4 <i>Investice do dlouhodobého majetku</i>	40
2.9 SESTAVENÍ DLOUHODOBÉHO FINANČNÍHO PLÁNU	41
2.9.1 <i>Plánovaný výkaz zisku a ztráty</i>	42
2.9.2 <i>Plánované peněžní toky (cash flow)</i>	42

2.9.3	<i>Plánovaná rozvaha</i>	42
2.10	STANOVENÍ ZPĚTNÉ VAZBY FINANČNÍHO PLÁNU	42
3	STRATEGICKÁ A FINANČNÍ ANALÝZA	43
3.1	PŘEDSTAVENÍ VYBRANÉ SPOLEČNOSTI.....	43
3.1.1	<i>Zaměření činnosti</i>	44
3.1.2	<i>Cíle vybrané společnosti</i>	44
3.2	STRATEGICKÁ ANALÝZA	45
3.2.1	<i>Analýza makrookolí</i>	45
3.2.2	<i>Charakteristika odvětví</i>	54
3.2.3	<i>Metoda tvorby scénářů</i>	56
3.2.4	<i>Analýza mikrookolí</i>	57
3.2.5	<i>Analýza vnitřního prostředí</i>	62
3.2.6	<i>SWOT analýza</i>	64
3.2.7	<i>Prognóza relevantního trhu</i>	66
3.3	FINANČNÍ ANALÝZA	71
3.3.1	<i>Horizontální analýza rozvahy</i>	71
3.3.1	<i>Vertikální analýza rozvahy</i>	75
3.3.2	<i>Horizontální a vertikální analýza výkazu zisku a ztráty</i>	78
3.3.3	<i>Poměrová analýza</i>	80
3.3.4	<i>Altmanův model</i>	92
4	NÁVRH FINANČNÍHO PLÁNU.....	93
4.1	PROGNÓZA TRŽEB A TRŽNÍHO PODÍLU VYBRANÉ SPOLEČNOSTI.....	93
4.2	ANALÝZA A PROGNÓZA GENERÁTORŮ HODNOTY	94
4.2.1	<i>Tržby za prodej výrobků a služeb</i>	94
4.2.2	<i>Zisková marže</i>	95
4.2.3	<i>Analýza a prognóza pracovního kapitálu</i>	97
4.2.4	<i>Investiční náročnost vybrané společnosti</i>	100
4.3	SHRNUTÍ PŘEDPOKLADŮ PRO TVORBU FINANČNÍHO PLÁNU	104
4.4	NÁVRH OPTIMISTICKÉ VARIANTY FINANČNÍHO PLÁNU	105
4.4.1	<i>Plánovaný výkaz zisku a ztráty</i>	105
4.4.2	<i>Plánovaná rozvaha</i>	107

4.4.3	<i>Plánované cash flow</i>	109
4.5	NÁVRH PESIMISTICKÉHO FINANČNÍHO PLÁNU	112
4.5.1	<i>Plánovaný výkaz zisku a ztráty</i>	112
4.5.2	<i>Plánovaná rozvaha</i>	113
4.5.3	<i>Plánované cash flow</i>	115
4.6	FINANČNÍ ANALÝZA NÁVRHŮ.....	117
4.6.1	<i>Ukazatele rentability</i>	117
4.6.2	<i>Ukazatele likvidity</i>	118
4.6.3	<i>Ukazatele zadluženosti</i>	119
4.6.4	<i>Altmanův index finančního zdraví podniku</i>	120
4.6.5	<i>Závěrečné zhodnocení sestavených návrhů</i>	121
	ZÁVĚR	122
	SEZNAM POUŽITÉ LITERATURY	123
	SEZNAM ZKRATEK A SYMBOLŮ	126
	SEZNAM OBRÁZKŮ.....	127
	SEZNAM GRAFŮ	127
	SEZNAM TABULEK	128
	SEZNAM PŘÍLOH.....	130

ÚVOD

Základní myšlenkou této diplomové práce je podat ucelený pohled na finanční plánování a tvorbu finančního plánu společnosti. Při mém studiu této oblasti na vysoké škole byl kladen na problematiku tvorby finančního plánu velký důraz, a to zejména z hlediska reálného využití pro budoucí vývoj společnosti. Dále z hlediska nedílné součásti oceňování podniku, jež finanční plán bezesporu je.

První část práce pracuje s pojmy jako finanční řízení, finanční plánování, finanční a strategická analýza a další. Zabývá se teoretickými východisky, jež jsou základem pro hlubší pochopení a především pro tvorbu finančního plánování.

Druhá část se zaměřuje na analytický rozbor vybrané společnosti, který je potřeba provést před samotnou tvorbou finančního plánu. Především se jedná o tvorbu strategické analýzy, která poskytne ucelený pohled na vnitřní potenciál a zároveň vnější prostředí společnosti. Dále o finanční analýzu, jež vychází z účetních výkazů, které představují základní zdroj informací pro její tvorbu a pro posouzení finanční situace společnosti. Stěžejním bodem analytické části je modelace prognózy vývoje trhu a generátorů hodnot, jejichž funkce při sestavování finančních plánů je, jak již bylo řečeno nezanedbatelná.

V poslední části práce je sestaven v návaznosti na plán tržeb celkový finanční plán vybrané společnosti, a to ve dvou variantách dle optimistického či pesimistického růstu tržeb. Tento plán obsahuje vždy plánovaný výkaz zisku a ztráty, plánovanou rozvahu a plánované cash flow.

Závěr diplomové práce podává celkové shrnutí dosažených výsledků z hlediska vypracovaných analýz a finančního plánu společnosti.

1 CÍLE PRÁCE A METODY ZPRACOVÁNÍ

Hlavním cílem této diplomové práce je navrhnout dlouhodobý finanční plán vybrané společnosti. Tomuto cíli předchází mnoho dílčích cílů, které vytváří kompletní zpracovanou strategickou i finanční analýzu podniku. Na tyto analýzy bude navázána prognóza vývoje trhu, ve kterém vybraná společnost působí. Zpracované analýzy budou obsahovat porovnání výsledků s oborovými průměry a daty konkurence.

V závěrečné práci jsou použity následující myšlenkové operace (metody zpracování). Metoda analýzy, která spočívá v rozboru faktů a vztahů od celku k částem je využita v praktické části při zpracování strategické i finanční analýzy vybrané společnosti a následně při zpracování analýzy generátorů hodnot. Zastoupeny jsou zde také metody komparace a syntézy, které jsou použity při práci s analyzovanými daty. Komparace při porovnávání výsledků vybrané společnosti s vnějším okolím, konkurencí a následně při srovnání variant finančních plánů. Syntéza je použita v rámci sestavení návrhu finančního plánu a zpracovává již získané poznatky a data v jeden celek. Další metodou je metoda srovnání, která porovnává objekty a stanovuje jejich shodné či rozdílné znaky. Tato metoda byla použita při srovnání vybrané společnosti s konkurencí a oborovými průměry. Metoda, která je použita při sestavování prognózy tržeb, takzvaná regresní analýza, se řadí mezi známé statistické metody (Pokorný, 2006).

2 TEORETICKÁ VÝCHODISKA FINANČNÍHO PLÁNOVÁNÍ PODNIKU

V úvodní části této práce je čtenář postupně seznámen s důležitými pojmy z oblasti finančního plánování a s celkovým postupem tvorby finančního plánu. Je třeba říci, že sestavení finančního plánu obsahuje podrobnou analýzu dané společnosti, která je ne vždy tvořena soustavou matematických výpočtů či vzorců, avšak je vysoce požadována pro doplnění věrohodnosti výsledného finančního plánu.

2.1 Finanční řízení podniku

V současné době je finanční řízení považováno za dominantní v oblasti ekonomického řízení podniku a je pojato jako důležitý nástroj firemních financí. Důležité je však i zmínit, že jedním z hlavních předpokladů finančního řízení je stabilita finančního systému. Pokud by tento fakt nebyl splněn, stávají se možnosti finančního řízení omezenými a podnik by tak volil možnost naturálního řízení podniku. V současné dynamické době je typická existence mnoha rizik a nejistot a o to náročnější je samotné řízení podniku (Kalouda, 2011).

Kalouda (2011) ve své publikaci uvádí celkem čtyři základní funkce, které má finanční řízení uskutečňovat. Jde o:

- ✓ získávání peněz a kapitálu z různých zdrojů (financování),
- ✓ alokace peněz a kapitálu do různých forem nepeněžního majetku (investování),
- ✓ rozdělování zisku (dividendová politika),
- ✓ evidence, archivace a případné následující zpracování dosažených výsledků finančního řízení podniku.

Hlavním úkolem finančního řízení je zajistit dostatek finančních zdrojů a umístit je tak, aby byly efektivně využity v souvislosti s dosahováním finanční rovnováhy. Konkrétní postupy finančního řízení, cíle, používané nástroje a struktura finančních zdrojů závisí na fázích vývoje firmy, jež má své specifické rysy ve struktuře peněžních toků a potřebě kapitálu. Je zřejmé, že na počátku založení podniku vzniká potřeba vysokých počátečních finančních prostředků, se kterými je spojena i značná rizikovost kapitálu. Tato rizikovost většinou trvá v celé fázi rozvoje podniku. Následuje období, kdy je

podnik již známý, získal určité postavení na trhu a jeho kapitál je v období růstu. Charakteristickým znakem je i stabilní hospodářská situace, ve které chce management udržet podnik co nejdéle. Po ukončení fáze rozvoje (konsolidace) nastává moment změny, a to buď úpadkem podniku či inovace v podobě nového produktu, zaměření se na nové trhy apod. (Dluhošová, 2011).

Každá fáze vývoje podniku není spojena pouze s rozdílným financováním, ale také s různými podnikovými (finančními) cíli. Podrobněji o finančních cílech podniku v následující podkapitole.

2.2 Finanční cíle podniku

Důležitou součástí podnikových cílů jsou cíle finanční, dle které řídí (převážně po finanční stránce) budoucí vývoj podniku, jeho způsob financování či jednotlivé podnikové projekty. Za hlavní dlouhodobý finanční cíl podniku je považována maximalizace hodnoty podniku a co největší zhodnocování investovaného kapitálu pro investory. Strategický finanční plán by tedy měl vést k dosažení co nejvyšší hodnoty podniku (Fotr a kol., 2012).

Finanční cíle se sledují pomocí používaných ukazatelů, v závislosti na různých proměnných, které chce podnik sledovat. Ukazatele měření výkonnosti lze rozdělit na 3 skupiny: účetní, ekonomické a tržní. Účetní ukazatele, mezi které se řadí například rentabilita aktiv (ROA), čistý zisk (EAT) a jeho různé modifikace, rentabilita vlastního kapitálu (ROE) a mnoho dalších se po vzniku ekonomických ukazatelů dostaly do pozadí. Stalo se tak v důsledku poznatku, že se vývoj rentability nemusel vždy shodovat s tvorbou hodnoty pro vlastníky (Dluhošová, 2011).

Mezi nejčastější ukazatele se tak řadí *ekonomická přidaná hodnota – EVA (Economic Value Added)*, která vystihuje již zmiňovaný hlavní cíl podniku, a to maximalizaci finančního přínosu pro investory, vlastníky a další. Dalším neméně důležitým ukazatelem, který prověřuje finanční cíl podniku je *zisk před zdaněním - EBT (Earnings before Tax)*. Podobným ukazatelem je *provozního zisku nebo provozního zisku před úroky a zdaněním - EBIT (Earnings before Interest and Tax)*.

Svou roli při definování finančních cílů má i ukazatel růstu tržeb, který ve spojení s tržním podílem případně tržeb z prodeje podnikových produktů. Pro svou funkčnost jsou využívány i ukazatele likvidity a finanční stability, tj. zadluženost podniku apod. (Landa, 2007).

Hodnocení strategického finančního plánu vyžaduje také znalost způsobu stanovení hodnoty podniku, jakožto hlavního dlouhodobého finančního cíle. Existuje více metod stanovení hodnoty firmy, nejrozšířenější metodou oceňování podniku je metoda diskontovaného peněžního toku. Metoda je založena na diskontování peněžních toků, které bude podnik v budoucnu generovat¹ (Fotr a kol., 2012).

2.3 Finanční plánování jako součást finančního řízení podniku

Finanční plánování je proces rozhodování podniku o finančních zdrojích a rizicích, které mohou vést k určitým příležitostem pro podnik či nikoliv. Úkolem finančního plánování je stanovení finančních cílů podniku a zajištění potřebných finančních prostředků k jejich dosažení. Součástí finančního plánování je také průběžné analyzování a zjišťování rozdílů mezi plány a realitou (Kislingerová a kol, 2010).

2.3.1 Principy a zásady finančního plánování

Aby finanční plánování společně s finančními plány plnily svou úlohu při finančním řízení podniku, je žádoucí respektovat určitá základní pravidla při jejich tvorbě. Landa (2007) uvádí tyto základní principy a zásady finančního plánování:

- ✓ *Princip peněžních toků* – preference peněžních toků je velmi důležitá, jelikož ziskový podnik nemusí znamenat podnik finančně zdraví. Tento princip zdůrazňuje rozdílnost mezi tokem peněžních prostředků, tedy příjmy a výdaji, a účetně vykazovanými výnosy a náklady.
- ✓ *Princip respektování faktoru času* – zásada, která de facto tvrdí, že peněžní prostředky ztrácejí časem svou hodnotu. Tento princip se uplatňuje v rámci řízení investic.
- ✓ *Princip zohledňování rizika* – spočívá v zohledňování různé výše rizik u jednotlivých peněžních příjmů případně při různém způsobu financování

¹ Charakteristika jednotlivých metod oceňování podniku není předmětem této diplomové práce.

- ✓ *Princip optimalizace kapitálové struktury* - kapitálová struktura ovlivňuje výnosnost kapitálu vloženého do podnikání i její finanční stabilitu. Cílem je tedy najít optimální poměr mezi zadlužeností a rentabilitou kapitálu (tento proces je označován také pojmem *finanční páka*).
- ✓ *Zásada dlouhodobosti finančního plánování* – tato zásada klade důraz na podřízenosti operačních a taktických cílů, cílům dlouhodobým. Krátkodobé cíle by měly směřovat k realizaci dlouhodobých strategických cílů.
- ✓ *Zásada hierarchického uspořádání firemních finančních cílů* – krátkodobé i dlouhodobé cíle by měly být zastoupeny vždy hlavním (prioritním) cílem, od kterého budou ostatní cíle stanoveny a hodnoceny.
- ✓ *Zásada reálné dosažitelnosti podnikových cílů* – stanovené cíle, které vstupují do tvorby plánu, vychází z informací získaných v analytické části finančního plánování.
- ✓ *Zásada programové ziskové orientace podniku* – zásada poukazuje na orientaci podniku v oblasti jeho ziskovosti, a ne pouze v maximalizaci tržní hodnoty. Zisk je používán pro hodnocení ekonomické výkonnosti podniku i tržní hodnoty podniku.
- ✓ *Zásada periodické aktualizace podnikových finančních plánů* – zásada stanovuje požadavek sestavovat plán vždy v pravidelných po sobě jdoucích intervalech.
- ✓ *Zásada podstatné shody struktury a formy hlavních plánovacích podkladů se strukturou a formou podnikových účetních výkazů* – podstata spočívá v harmonizaci struktury, formy a metody finančních plánů s formou, strukturou a metodou vnitropodnikového ekonomického reportingu. Dodržením této zásady je zajištěna srovnatelnost výše uvedených výkazů a následná kontrola plánů.
- ✓ *Zásada jednoduchosti a transparentnosti plánovaných výpočtů* – zásada spočívá v přehledném a srozumitelném zpracování, ve kterém se budou orientovat i osoby nemající finanční nebo ekonomické znalosti.

Finanční páka – zvyšování rentability vlastního kapitálu rostoucím zadlužením podniku. Podmínka, která rozlišuje pozitivní efekt finanční páky od negativního, je vyjádřena podílem zisku před zdaněním (EBT) a aktiv (A), který v procentech nesmí být menší než průměrná úroková míra cizího kapitálu (Fotr a kol., 2012).

- ✓ *Zásada relativní autonomie finančního plánování* – schopnost v průběhu změnit daný směr ve finančním plánování. Zde je opět dán důraz na propojenost finančního plánování se strategickými cíli a finanční politikou společnosti.

2.3.2 Úrovně finančního plánování

Dle časového horizontu se rozlišují dvě úrovně finančního plánování – krátkodobé a dlouhodobé finanční plánování. Finanční plánování krátkodobé a dlouhodobé se mezi sebou liší nejen podle délky plánování, ale především používá jiné nástroje a metody, respektive volí i jiné zdroje financování (Grünwald, Holečková, 2007).

Krátkodobé finanční plánování

Krátkodobé finanční plánování je charakteristické krátkým časovým horizontem, pro který se vytváří tzv. krátkodobý finanční plán. Zpravidla je sestavován do období 1 roku a souvisí především s běžnou hospodářskou činností podniku, plánováním cash flow,

Rozpočty – jako nástroj rozpočetnictví je významnou složkou finančního řízení podniku. Obohacují finanční plán o detailnější propočty a stanovují konkrétní úkoly v oblasti výnosů, nákladů, majetku, finančních zdrojů podniku a dalších. Rozpočty jsou nástrojem především operativního řízení a dělí se na vnitropodnikové a podnikové (Grünwald, Holečková, 2007).

případným obstaráváním externích zdrojů pro udržení likvidity podniku. V kratším období se lépe předvídají peněžní toky a lépe řeší jejich nedostatek. Krátkodobý finanční plán obsahuje rozpočty, jejichž cílem je podrobné rozpracování dle jednotlivých úseků a zjištění reálnosti finančního plánu. Díky své detailnější rozpracovanosti je na krátkodobý finanční plán pohlíženo jako na součást dlouhodobého finančního plánu (Grünwald, Holečková, 2007).

Dlouhodobé finanční plánování

Nejdůležitějším dokumentem dlouhodobého financování je dlouhodobý (strategický) finanční plán, který se sestavuje na delší časové období v horizontu 3-5 let. Některé podniky volí delší časové období dlouhodobých plánů, ale je třeba si uvědomit poměrně vysoké riziko prognózovaných chyb, které mohou v takto dlouhém horizontu nastat.

Úkolem dlouhodobého plánování je efektivní financování dlouhodobých cílů podniku (Kislingerová, 2010).

Strategický finanční plán úzce koresponduje se strategickým plánem podniku, do kterého se promítá jeho finanční náročnost jednotlivých podnikových plánů. Strategický finanční plán poskytuje zásadní informace o finančních zdrojích podniku, kapitálové struktuře, likviditě aj., které napomáhají k případné korekci určitých podnikových plánů. Další funkcí dlouhodobého finančního plánu je poskytnutí vazby pro případnou korekturu funkčních plánů tak, aby vedly k co největšímu růstu hodnoty podniku a byly v souladu s požadavky vlastníků a věřitelů (investorů). Stejně jako je potřebná znalost managementu strategických cílů a plánů podniku, tak je důležité, aby management disponoval znalostmi týkající se tvorby i výsledků strategických finančních plánů (Fotr a kol., 2012).

2.4 Náplň strategického finančního plánu

Struktura finančního plánu odpovídá struktuře finančních výkazů podniku (Režňáková, 2005). Základ strategického finančního plánu tedy tvoří tři plánované finanční výkazy:

- ✓ *Výkaz zisku a ztráty* – na základě stanovení plánovaných nákladů a tržeb v jednotlivých letech plánované doby se určí výsledek hospodaření podniku.
- ✓ *Rozvaha* – výkaz, který dává přehled o majetku podniku na straně jedné a zdrojích financování na straně druhé.
- ✓ *Peněžní toky* – přehled veškerých příjmů a výdajů podniku v plánovaném období. Peněžní toky se člení na provozní, investiční a finanční.

Další složky, které doplňují strategický finanční plán, tvoří soubor rozpočtů, a to:

- ✓ *Investiční (kapitálový) rozpočet* – určuje objem finančních prostředků, které je možné v plánovacím období vynaložit na investiční projekty.
- ✓ *Rozpočet externího financování* – blíže vymezuje finanční zdroje, které budou použity pro financování potřeb podniku a investičních projektů.
- ✓ *Plán rozdělení hospodářského výsledku* (Fotr a kol., 2012).

Mimo výše uvedené složky strategického finančního plánu, je důležité, aby plán obsahoval podrobnou analýzu dat zaměřených na okolí podniku, ve kterém působí

(strategická analýza) a dále analýzu finančního stavu. Obě uvedené analýzy budou podrobně rozebrány v kapitolách 2.6 a 2.7 této diplomové práce.

2.5 Tvorba strategického finančního plánu

Mezi hlavní informační vstupy, které jsou potřebné pro tvorbu strategického finančního plánu, se řadí:

- ✓ *Hodnoty makroekonomického okolí*
- ✓ *Veličiny z ostatních funkčních plánů podniku – sestava vyvážených plánů, ke kterým patří především plány prodeje, produkce, kapacit podniku, plány pracovních sil aj.*
- ✓ *Finanční výkazy*

Predikci makroekonomických veličin lze získat z více zdrojů na úrovni jednotlivých ministerstev, respektive prognóz ČNB, případně ze zdrojů podnikové úrovně zpracované interními či externími specialisty. Při sestavování dlouhodobého (strategického) finančního plánu dochází v praxi k propojování jednotlivých metod. Klíčovou veličinu pro tvorbu finančního plánu představuje **velikost tržeb** v plánovacím období, které lze získat pomocí metod prognózování (Fotr a kol., 2012).

2.5.1 Metody prognózování

Metody prognózování se dělí na metody kvantitativní a metody kvalitativní. V současné době, která je charakteristická svým dynamickým vývojem a změnami se nedoporučuje používat kvantitativní metody. Je třeba zdůraznit, že ani kvalitativní metody obvykle nemohou odhalit náhlé změny vývoje. Ke snížení této nespolehlivosti odhadů může přispět uplatnění více metod prognózování a zpětné zjištění odchylek a jejich příčiny, například aplikace nevhodných metod, nepřesná data apod. (Fotr a kol., 2012). Více už rozbor jednotlivých metod:

Kvantitativní metody

- ✓ *Extrapolace časových řad – prognóza by měla vycházet z analýzy časové řady dosavadního vývoje dané veličiny (tržeb). Ke stanovení dané veličiny v plánovacím období se v tomto případě využívají trendové křivky, jež vycházejí z použití vhodné funkce (lineární, mocninná, exponenciální apod.).*

Tyto funkce umožňují stanovit prognózu vývoje dané veličiny v plánovacím období.

- ✓ *Jednoduchá a vícenásobná regresní analýza* – regresní analýza umožňuje modelaci vztahu mezi velikostí poptávky a různých faktorů, které danou poptávku ovlivňují. Příkladem mohou být ukazatele HDP, příjmy domácností, vývoj produkce hlavních odběratelů aj. (Fotr a kol., 2012).

Mařík (2011) doplňuje tyto metody o *odhady budoucího vývoje na základě porovnání se zahraničím*. Výsledná prognóza bude vyústěním kombinace výše uvedených postupů případně jejími obdobnými metodami. Předpokladem pro používání kvantitativních metod je stejné působení faktorů v budoucnosti, jako tomu bylo v minulosti. Tento předpoklad je však v současné době velmi nestálý, proto je vhodné doplnit výsledky prognózy o metody kvalitativní.

Kvalitativní metody

Tyto metody jsou založeny převážně na názorech a zprávách expertů, vyhodnocení marketingových průzkumů a především analýzách vývoje cen výrobků či produkovaného množství v závislosti na technických možnostech podniku a očekávaného vývoje poptávky. Mezi kvalitativní metody se řadí například delfská metoda či metoda tvorby scénářů (Fotr a kol., 2012).

Metoda delfská

Metoda je založena na písemném dotazování expertů a následném statistickém zpracování jejich odpovědí. Běžně je označován také název DELPHI metoda, respektive metoda opětovného dotazu. Tato metoda nahrazuje osobní setkání a přímou diskuzi či semináře s cílem zamezit tak efektům způsobeným skupinovou dynamikou, tedy způsobení změny názorů v důsledku skupinového tlaku. Metodu lze použít v případě plánování budoucnosti a vytváření hypotéz či pravděpodobností v rámci budoucího vývoje jednotlivých faktorů (Grasseová, Dubec, Řehák, 2012).

Metoda tvorby scénářů

Na základě metody tvorby scénářů může podnik simulovat jednotlivé varianty vývoje externího prostředí a určit jejich případný vliv na strategii. Podnik tak může formulovat odpovědi na otázku: „Co kdyby?“ Tato metoda vychází z předchozích analýz externího okolí a pracuje s faktory identifikovaných například metodou PEST, PESTLE apod. V případě malého množství faktorů působících na podnik se mohou tyto faktory kombinovat, a tím vytvářet další možnosti scénářů. Doporučuje se vytvářet scénáře, které se od sebe výrazně liší a formovat více variant scénářů v podobě optimistické, realistické a pesimistické. Nevýhodou této metody může být ohodnocení pravděpodobnosti, s jakou jednotlivé scénáře nastanou (Grasseová, Dubec, Řehák, 2012).

2.6 Strategická analýza

Metody strategické analýzy jsou známé a hojně využívané nejen na akademické půdě ekonomického zaměření. Svou funkci plní také v rámci tvorby finančního plánu a vzhledem k jejímu účelu je její neodmyslitelnou součástí.

Strategická analýza identifikuje a hodnotí faktory vnějšího a vnitřního prostředí, které mají vliv na podnik jako celek případně jeho část. Slouží tedy k vyhodnocení svých

Strategické řízení – zahrnuje činnosti zaměřené na udržování souladu mezi posláním podniku a jeho strategickými cíli, disponibilními zdroji a také podnikem a jeho vnějším prostředím (Grasseová, Dubec, Řehák, 2012).

silných a slabých stránek (vnitřní analýza) a příležitostí a hrozeb určených trhem, na kterém podnik působí (vnější analýza). Strategická analýza se liší dle strategie jednotlivého podniku a konceptu strategického řízení, které podnik uplatňuje. K jejímu provedení

tudíž není možné doporučovat obecně platné návody. Jednotlivé metody strategické analýzy se dají dle účelu i preference každého podniku kombinovat. (Grasseová, Dubec, Řehák, 2012).

Tvorba strategické analýzy většinou začíná definicí poslání daného podniku. Poslání zdůvodňuje existenci podniku a definuje směr, který podnik zaujímá pro uspokojování potřeb svých zákazníků. Pokračuje jednotlivými analýzami vnějšího a vnitřního

prostředí podniku tak, aby v závěrečné fázi strategické analýzy mohla být vyjádřena prognóza tržeb analyzovaného podniku (Mařík, 2011).

Mařík (2011) mimo jiné doporučuje na začátku tvorby strategické analýzy vymezit relevantní trh daného podniku, a to z hlediska produktu, území (regionu), zákazníků a konkurentů. Relevantní trh by měl být definován pomocí základních dat o trhu tak, aby bylo možno následně zpracovat prognózu vývoje tohoto trhu. Mezi základní data o trhu patří odhad jeho velikosti, vývoj trhu v čase a případně jeho segmentace. Určit velikost trhu může být mnohdy komplikované. Je možné použít různé postupy, velikost trhu by měla být však odhadována především na základě velikosti poptávky, a to například ze zdrojů Českého statistického úřadu, Ministerstva průmyslu a obchodu apod. Dalším krokem by měla být segmentace vymezeného trhu, jelikož se podnik může specializovat jen na určitý segment a tudíž být jeho vývoj odlišný od vývoje daného trhu jako celku.

Nástroje strategické analýzy uvedené v této kapitole nejsou vyčerpávající. Jsou zde charakterizovány převážně ty metody, které budou dále využity v analytické části diplomové práce.

2.6.1 Analýza vnějšího prostředí

Vnější prostředí lze charakterizovat jako okolí, ve kterém podnik funguje a jímž je obklopen. Toto okolí je rozděleno na dvě části, a to na mikrookolí a makrookolí. Mikrookolí zahrnuje přímé okolí podniku. Jde tedy o analýzu konkurenčního prostředí, tedy podniků, jejichž výrobky jsou si navzájem substituty. Analýza makrookolí se zaměřuje na faktory, které podnik nemůže ovlivnit, jde především o faktory ekonomické, technologické, sociální a politické. Makrookolí určuje směr všem odvětvím, avšak na každý podnik působí jinak dle jeho specifikace (Grasseová, Dubec, Řehák, 2012).

Analýza makrookolí

Jak bylo již zmíněno, makroprostředí se skládá z několika faktorů, které mají vliv na podnik, ať už přímo či nepřímo. Podnik takové faktory nemůže ovlivnit, ale snahou by měla být především podniková informovanost o těchto faktorech, které mohou sloužit jako podklad pro jeho další rozvoj (Grasseová, Dubec, Řehák, 2012).

Pro účely analýzy makroprostředí lze použít **PESTLE analýzu**, kterou podnik analyzuje faktory vnějšího prostředí za účelem zjištění příležitostí a hrozeb vyplývajících pro daný podnik. Tato analýza prošla v minulosti určitým historickým vývojem, který postupně přidával vnější faktory a měnil tak celkový název metody. Za nejznámější název se posléze ujal akronym PESTLE, tvořený z počátečních písmen jednotlivých faktorů. Metoda obsahuje tyto faktory:

- ✓ *Politické* – např. forma vlády, existence politických stran, politický postoj, zahraniční konflikty, vztah ke státnímu průmyslu aj.
- ✓ *Ekonomické* – míra inflace, úroková míra, obchodní deficit nebo přebytek, výše hrubého domácího produktu, výše daňových sazeb aj.
- ✓ *Sociální* – velikost populace, věková struktura, pracovní preference, životní úroveň, pracovní zvyklosti aj.
- ✓ *Technologické* – výše výdajů na výzkum, realizace nových technologií, technologická úroveň aj.
- ✓ *Legislativní* – zákonné normy, legislativní omezení, funkčnost soudů, vymahatelnost práva aj.
- ✓ *Ekologické* – přírodní a klimatické vlivy, globální oteplování, neobnovitelné zdroje, úbytek ozónové vrstvy aj. (Grasseová, Dubec, Řehák, 2012).

Analýza mikrookolí

Do jaké míry je podnik schopen čelit riziku konkurence? Jaká je konkurenční strategie analyzovaného podniku oproti strategii konkurenčních podniků? Tyto otázky jsou pouze malým příkladem těch, které by si měl podnik při tvorbě analýzy odvětví položit. Mikrookolí se skládá z podniků, které si zpravidla vzájemně konkurují, ať už stejnou nabídkou výrobků, tak jejich substituty. Součástí mikrookolí jsou dále i zákazníci podniku, dodavatelé apod. Účinnou metodou, která zkoumá konkurenci v odvětví, je

Porterův model.

Model zastává předpokladu, že strategická pozice podniku působící v daném odvětví je určována především působením pěti základních sil. Tyto síly nemají v každém odvětví stejnou důležitost, protože každé odvětví je jedinečné a charakteristické jinou

strukturou. Při analýze mikrookolí by tak podnik měl podrobně rozebrat následujících pět hrozeb:

- ✓ *Konkurence v odvětví (rivalita)*
- ✓ *Nová potenciální konkurence (hrozba pohyblivosti)*
- ✓ *Substituty (hrozba zastupitelnosti)*
- ✓ *Vyjednávací síla odběratelů*
- ✓ *Vyjednávací síla dodavatelů (Grasseová, Dubec, Řehák, 2012).*

Odvětví, ve kterém působí velké množství silných konkurentů, není přitažlivé. Vyšší podíl na trhu lze tak získat jen na úkor konkurentů, proto pokud se dané odvětví

Bez dlouhodobé strategie není podnikatelský úspěch možný. Trvalé konkurenční výhody lze dosáhnout jen prostřednictvím strategie.

Michael E. Porter

zmenšuje, rivalita roste. **Konkurence v odvětví** tak zkoumá počet konkurenčních subjektů v odvětví a jejich strategické záměry. Ohrožení, které hrozí ze strany **nové konkurence**, závisí především na vstupních bariérách do daného odvětví. Tyto bariéry jsou definovány šesti faktory: úspor z rozsahu, kapitálová náročnost vstupu, přístup k distribučním kanálům,

očekávaná reakce zavedených firem, legislativa a vládní zásahy, diferenciací výrobků. Z hlediska ziskovosti odvětví je trh nejatraktivnější, pokud jsou vstupní bariéry vysoké a výstupní nízké. Podnik by si měl tak položit otázku: „*Jak můžeme zvýšit bariéry vstupu?*“ (Grasseová, Dubec, Řehák, 2012).

Hrozba substitutů určuje množství výrobků, které slouží k podobnému či stejnému účelu. Odvětví je neatraktivní, pokud zde existuje zastoupení výrobků a podnik by se tak měl zaměřit na sledování cen těchto substitutů a přemýšlet na snížení této hrozby.

Vyjednávací síla odběratelů udává sílu zákazníků, kteří se snaží snižovat ceny oproti lepší kvalitě. Síla odběratelů se zvyšuje, pokud daný produkt představuje vysokou nákladovou složku a výrobky nejsou diferencované. Podnik může reagovat speciální nabídkou, která se neodmítá. **Vyjednávací síla dodavatelů** je charakterizována zvyšováním ceny a snižováním kvality a množství dodávek od dodavatelů. V případě, že dodavatel poskytuje ojedinělý výrobek, případně je výrobek základním vstupem odběratele, síla dodavatelů roste (Grasseová, Dubec, Řehák, 2012).

2.6.2 Vnitřní analýza podniku

Analýza vnitřních faktorů sleduje situaci uvnitř podniku, její silné i slabé stránky, vycházející z jeho zdrojů a schopností. Základním stavebním kamenem pro interní analýzu by měly být všechny zdroje podniku, kterými jsou hmotné, nehmotné, finanční a lidské zdroje. Tato analýza se dá aplikovat i na jednotlivé útvary a části podniku (Grasseová, Dubec, Řehák, 2012).

Mařík (2011) ve své publikaci uvádí dva hlavní úkoly, které by takzvaná analýza vnitřního potenciálu měla mít. Jedná se především o:

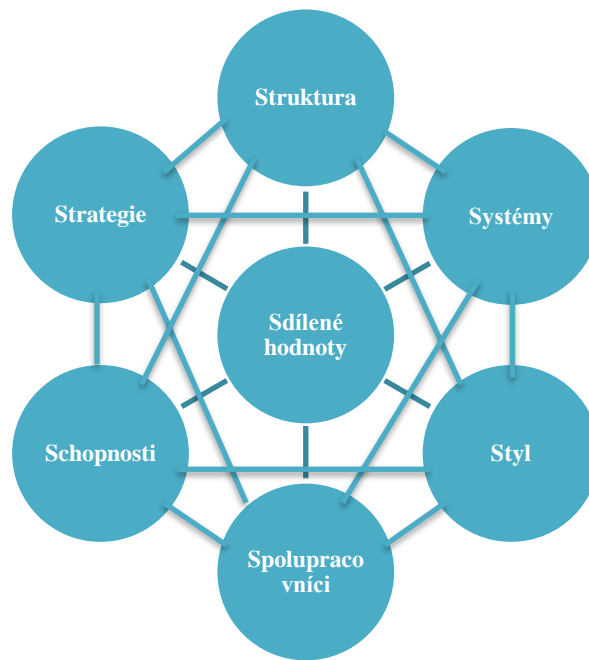
1. Posouzení, do jaké míry je podnik schopen využít šance z rozvoje trhu a naopak čelit konkurenci a možným hrozbám trhu.
2. Hodnocení konkurenční síly podniku vůči hlavním konkurentům, která by měla udržovat případně zvyšovat tržní podíl podniku na trhu. Hodnocení konkurenční síly upřesňuje analýza hlavních faktorů, které ovlivňují tržní podíly. Z analýzy lze se lze sestavit výčet jednotlivých konkurenčních výhod případně nevýhod daného podniku.

***Konkurenční výhoda** – podnik, který disponuje se schopností nabídnout zákazníkům větší přidanou hodnotu než konkurence. Výhoda může spočívat v nižších výrobních nákladech, službě, kvalitních zaměstnancích a podobně (Porter, 1993).*

Metod, spadajících do vnitřní analýzy podniku, existuje mnoho. Řadí se sem například analýza hlavních procesů podniku dle Portera, BCG matice, matice životního cyklu, brainstorming, McKinsey 7 S model a další. Vzhledem k účelu použití „7 S faktorů“ v analytické části této diplomové práce, je výše zmíněné metodě věnována bližší charakteristika.

McKinsey 7 S

Název této techniky strategické analýzy interních faktorů je odvozen od poradenské společnosti McKinsey, která přišla s modelem 7 vzájemně propojených faktorů, jež ovlivňují úspěšnost firmy.



Obrázek 1: McKinsey 7 S model
(Zdroj: vlastní zpracování dle Rais, Doskočil, 2007)

Popis jednotlivých faktorů

- ✓ *Strategie* – uvádí postup (aktivity) jak dosáhnout požadovaných cílů podniku. Do strategie se promítá poslání podniku, představy majitelů a vize, která udává směr, kam daný podnik směřuje.
- ✓ *Organizační struktura* – znázorňuje kompetence a pravomoce oddělení i jednotlivých pracovníků v podniku. Existuje několik typů organizačních struktur, a to liniová struktura, funkcionální struktura, liniově-štábní struktura, divizionální struktura a maticová struktura.
- ✓ *Systémy* – které jsou v organizaci zavedeny pro řízení zdrojů, zjišťování zpětných vazeb a jiné informační systémy.
- ✓ *Styl* – jedná se o komunikaci podniku s podřízenými, zákazníky a dalšími zapojenými stranami. Existují tři styly řízení, a to autoritativní, demokratický a laissez – faire. Autoritativní styl se vyznačuje absolutním vedením manažera, jakožto vedoucího. Demokratický styl je založen na komunikaci s podřízenými a zapojení jejich názorů při rozhodování. Liberální styl neboli laissez – faire je styl, ve kterém mají pracovníci úplnou volnost, a manažer neřídí jejich činy.

- ✓ *Spolupracovníci* – hlavní zdroj zvyšování výkonnosti podniku, proto je zde kladen důraz na komunikaci a motivaci spolupracovníků. Je zde patrné také vysoké provozní riziko podniku.
- ✓ *Schopnosti* – manažerů ale i celého personálu jsou jedním z klíčových úspěchů podniku, proto by se měly neustále vyvíjet a zvyšovat, jak v oblasti technické, tak i například ekonomické či infromatické gramotnosti.
- ✓ *Sdílené hodnoty* – neboli kultura firmy, která je v podniku dlouhodobě udržována a charakterizuje vnitřní atmosféru a myšlení lidí ve firmě (Rais, Doskočil, 2007).

2.6.3 SWOT analýza

Jedna z nejčastěji využívaných analytických metod, která sjednocuje a následně zpracovává vyhodnocená data a informace z vnější i vnitřní strategické analýzy podniku nebo jeho části. Z hlediska analýzy silných a slabých stránek (vnitřní prostředí), příležitostí a hrozeb (vnější prostředí) je možné vymezit aktuální pozici podniku a následně stanovit jeho další rozvoj (Grasseová, Dubec, Řehák, 2012).

Při identifikaci silných a slabých stránek, respektive příležitostí a hrozeb je velmi důležité jednotlivé analyzované faktory přiřadit vždy k jednotlivému prvku v matici. To znamená, že v případě vyhodnocení technické gramotnosti u zaměstnanců podniku, může tento faktor stát na pozici silné nebo slabé stránky. Za základní zásadu tvorby SWOT analýzy je považováno rozložení obecných faktorů na menší části, kde dochází k vyhodnocování jednotlivých vlastností (Grasseová, Dubec, Řehák, 2012).

Cílem SWOT analýzy není pouhé sestavení výčtu slabých a silných stránek, příležitostí a hrozeb bez navazujícího zpracování vazeb mezi těmito faktory. Následující obrázek vyjadřuje možné zpracování analýzy v podobě SWOT matice, ze které vyplývají čtyři skupiny strategií (Pošvár, Erbes, 2006).

SWOT matice	Slabé stránky / Weaknesses	Silné stránky / Strengths
Příležitosti / Opportunities	WO strategie Zaměřuje se na překonání slabých stránek s využitím příležitostí z vnějšího okolí	SO strategie Využití silných stránek podniku ve prospěch příležitosti z vnějšího okolí
Hrozby / Threats	WT strategie Strategie překonání slabých stránek a vyhnutí se vnějším hrozbám	ST strategie Podnik nese výhodu svých silných stránek k překonání hrozeb

Obrázek 2: Matice SWOT

(Zdroj: vlastní zpracování dle Grasseová, Dubec, Řehák, 2012, str. 299)

Veber (2009) blíže popisuje jednotlivé složky analýzy. Analýza hrozeb obsahuje, jak hrozby makrookolí, které poskytne například PESTLE analýza, tak také z mikrookolí. Příležitosti mohou být podnikem chápány z více hledisek, a to příležitosti, které jsou pro podnik rozvojové a mohou podpořit její růst nebo naopak příležitosti, které snižují riziko hrozeb. Silné a slabé stránky hodnotí vnitřní prostředí podniku, například výzkum a inovace, management a pracovní sílu podniku, informační systémy a v neposlední řadě finanční situaci, které je věnována samostatná kapitola této diplomové práce.

2.7 Finanční zdraví podniku

Finanční analýza patří k nejdůležitějším nástrojům finančního řízení a jejím účelem je zhodnotit finanční situaci podniku. Představuje významný zdroj pro další rozhodování a řízení nejen manažerům podniku, ale i například investorům, obchodním partnerům, zaměstnancům, auditorům, státním institucím a dalším zainteresovaným osobám podniku. Analýza zahrnuje mnoho metod, které přispívají k řešení nejrůznějších rozhodovacích úloh. Řadí se k nim bezpochyby i sestavení finančního plánu. (Knápková, Pavelková, Štekel, 2013).

Dle Maříka (2011), který finanční analýzu považuje za nezbytnou součást při oceňování podniku, by měla plnit dvě funkce, a to prověření finančního stavu podniku a vytvoření

základu pro finanční plán. První funkce spočívá ve zjištění současné finanční situace podniku, jejího historického vývoje a následné formulaci vývoje pro roky následující. Druhá funkce je blíže spojena s prognózou hlavních finančních veličin a bude náplní kapitoly 2.8 Prognóza generátorů hodnoty.

2.7.1 Zdroje informací pro finanční analýzu

Pro zpracování finanční analýzy je potřebné mít k dispozici data o podniku. K základním zdrojům dat patří účetní výkazy podniku, která se skládá z rozvahy, výkazu zisku a ztráty a přehledu o peněžních tocích (cash flow). Mezi další zdroje informací patří výroční zpráva podniku, firemní statistiky jednotlivých oddělení či oficiální ekonomické statistiky z veřejně dostupných zdrojů, jako je například burzovní zpravodajství, odborný tisk a jiné. Využít lze také webové stránky konkrétní společnosti. Pro potřeby oborového srovnání či porovnání finanční výkonnosti a dalších parametrů lze použít výsledků analýzy Ministerstva průmyslu a obchodu ČR, které na svých webových stránkách zveřejňuje aktuální finanční analýzy českého průmyslu a stavebnictví (Knápková, Pavelková, Štekel, 2013).

2.7.2 Metody finanční analýzy

Členění základních metod finanční analýzy je následující:

- ✓ *Analýza stavových (absolutních) ukazatelů* – analýza majetkové a finanční struktury (rozhvahy). Zde se uplatňuje horizontální i vertikální analýza.
- ✓ *Analýza tokových ukazatelů* – týká se analýzy výnosů, nákladů, zisku a cash flow. Opět se uplatňuje horizontální i vertikální analýza.
- ✓ *Analýza rozdílových ukazatelů* – slouží k analýze a řízení finanční situace podniku, kde nejvýznamnějším ukazatelem je čistý pracovní kapitál (ČPK). Orientace je zde tedy převážně na likviditu.
- ✓ *Analýza poměrových ukazatelů* – představují základní nástroj finanční analýzy. Podstatou poměrového ukazatele je možnost vytvoření velkého množství ukazatelů a rychlá představa o finanční situaci podniku. Existují základní skupiny ukazatelů, jako jsou zadluženost, likvidita, rentabilita, aktivita apod.
- ✓ *Analýza soustav ukazatelů* – umožňuje vysvětlit vzájemné souvislosti mezi jednotlivými ukazateli. Soustavou se ukazatele stávají teprve tehdy, existuje-li

mezi nimi vzájemná souvislost. Rozlišuje se paralelní soustava ukazatelů a pyramidová soustava ukazatelů.

- ✓ *Souhrnné ukazatele hospodaření* – pomáhají při celkovém zhodnocení finanční situace podniku. Snaha o to, mít jeden ukazatel pro zhodnocení finanční situace podniku. Rozlišují se dva typy souhrnných ukazatelů, a to bankrotní modely a bonitní modely (Knápková, Pavelková, Štekel, 2013).

Horizontální analýza – porovnání změn položek jednotlivých výkazů v časové posloupnosti. Zjišťuje se absolutní změna a její % vyjádření k výchozímu roku.

Vertikální analýza – procentní rozbor základních účetních výkazů. Cílem je zjištění podílu jednotlivých zkoumaných částí k celkové sumě (Knápková, Pavelková, Štekel, 2013).

Další skupinou metod finanční analýzy jsou tzv. Matematicko-statistické metody, vycházející zpravidla z údajů delších časových řad. Do této skupiny patří například již zmiňovaná regresní analýza, diskriminační analýza, analýza rozptylu a další (Dluhošová, 2011).

Je třeba zdůraznit, že vyčíslení vybraných ukazatelů má samo o sobě

malou vypovídací schopnost a je tudíž důležité jejich výsledky interpretovat a vyvodit souhrnný závěr finančního zdraví podniku (Mařík, 2011).

2.7.3 Analýza poměrových ukazatelů

Poměrové ukazatele patří k základním ukazatelům finanční analýzy. Jejich oblíbenost spočívá v rychlosti výpočtu a tím i rychlé představě o finanční situaci podniku. V praxi se používají zejména tyto skupiny poměrových ukazatelů:

- ✓ *Ukazatele zadluženosti,*
- ✓ *Ukazatele likvidity,*
- ✓ *Ukazatele rentability,*
- ✓ *Ukazatele aktivity,*
- ✓ *Ukazatele kapitálového trhu a další* (Knápková, Pavelková, Štekel, 2013).

V následující části práce jsou uvedeny především ty ukazatele, které budou dále zpracovávány v analytické části této závěrečné práce. Nejedná se tak o výčet všech možných ukazatelů.

Ukazatele zadluženosti, majetkové a finanční struktury

Ukazatele zadluženosti lze považovat za indikátor míry rizika, které podnik nese při financování externími zdroji. Čím větší míra zadlužení podniku, tím větší riziko nese, jelikož musí být schopen své závazky splácet. Každý podnik by měl usilovat o optimální finanční strukturu, jejíž poměr vlastního a cizího kapitálu rozhoduje o výši nákladů na kapitál – ten by měl být pořízen co nejvýhodněji (Knápková, Pavelková, Štekel, 2013).

Celková zadluženost

Základní ukazatel zadluženosti, který mezi sebou porovnává cizí zdroje (celkové závazky) k celkovým aktivům. Pro každé odvětví se míra zadlužení pohybuje různě, obecně však platí, že čím vyšší je tato hodnota, tím je vyšší riziko věřitelů (Knápková, Pavelková, Štekel, 2013).

$$\text{Celková zadluženost} = \frac{\text{Cizí zdroje}}{\text{Aktiva celkem}}$$

Míra zadluženosti

Dalším využívaným ukazatelem je míra zadluženosti, která poměruje cizí a vlastní kapitál podniku. Ukazatel se často využívá při žádostech o úvěr, kdy banka posuzuje dle časového vývoje tohoto ukazatele rostoucí či klesající podíl cizích zdrojů (Knápková, Pavelková, Štekel, 2013).

$$\text{Míra zadluženosti} = \frac{\text{Cizí zdroje}}{\text{Vlastní kapitál}}$$

Úrokové krytí

Charakterizuje výši zadluženosti pomocí schopnosti podnik splácet úroky. Pro věřitele představuje tento ukazatel tzv. bezpečnostní polštář. Pokud má ukazatel hodnotu 1,

znamená to, že podnik vyprodukoval zisk, který pokryl úroky věřitelům, ale pro vlastníky podniku v podobě čistého zisku již nic nezbylo. Ukazatel by tedy měl dosahovat vyšších hodnot, obvykle se doporučuje hodnota 5 a vyšší (Knápková, Pavelková, Štekel, 2013).

$$\text{Úrokové krytí} = \frac{EBIT^2}{\text{Nákladové úroky}}$$

Krytí dlouhodobého majetku dlouhodobými zdroji

Pravidlo, které je již patrné z názvu tohoto ukazatele. Pokud je výsledek menší než 1, podnik kryje část svého dlouhodobého majetku krátkodobými zdroji. Podnik je tzv. **podkapitalizován**. Jedná se o agresivní strategii financování, která nese více rizika. Pokud podnik vytváří příliš velkou výši nadbytečného polštáře, je **překapitalizován**, což v praxi znamená, že dlouhodobými zdroji financuje většinu krátkodobého majetku. Tato forma financování je dražší, ale bezpečná (Knápková, Pavelková, Štekel, 2013).

$$\text{Celková zadluženost} = \frac{\text{Cizí zdroje}}{\text{Aktiva celkem}}$$

Ukazatele likvidity

Likvidita vyjadřuje schopnost podniku dostát svým závazkům. Základní myšlenkou pro podnik v této oblasti je, že úspěšný podnik není hodnocen pouze tvorbou zisku, ale také schopností hradit své závazky v budoucnosti. Ukazatelé poměří položky oběžných aktiv a krátkodobých cizích zdrojů. Rozlišuje se likvidita okamžitá, pohotová a běžná. Růčková (2015) charakterizuje tři základní druhy:

Likvidita okamžitá

Vstupem tohoto ukazatele jsou nejlikvidnější položky rozvahy – krátkodobý finanční majetek, který zahrnuje peněžní prostředky na běžném účtu a jiných účtech a v pokladně. V České republice se pohybuje výše doporučených hodnot mezi 0,2 – 0,6.

² EBIT představuje zisk před úroky a zdaněním. EBIT je možné nahradit hodnotu cash flow z provozní činnosti (Knápková, Pavelková, Štekel, 2013).

$$\text{Okamžitá likvidita} = \frac{\text{Krátkodobý finanční majetek}}{\text{Krátkodobé cizí zdroje}}$$

Pohotová likvidita

Čítatel je tvořen oběžnými aktivy bez zásob, které se označují také jako pohotová oběžná aktiva. Výsledné hodnoty by se měly pohybovat v rozmezí mezi 1 až 1,5. Vyšší hodnoty jsou pro podnik nevýhodné, značí malou výnosnost jejich podnikatelských aktivit. Ukazatel dává podniku podnět ke správnému řízení pohledávek, zásob a peněžních prostředků (Růčková, 2015).

$$\text{Pohotová likvidita} = \frac{\text{Oběžná aktiva} - \text{zásoby}}{\text{Krátkodobé cizí zdroje}}$$

Běžná likvidita

Běžná likvidita je tvořena poměrem celkových oběžných aktiv a krátkodobých cizích zdrojů. Součástí krátkodobých cizích zdrojů by měla být započítána i část dlouhodobých rezerv, které podnik plánuje v daném sledovaném roce čerpat (Mařík, 2011).

$$\text{Běžná likvidita} = \frac{\text{Oběžná aktiva}}{\text{Krátkodobé cizí zdroje}}$$

Ukazatele rentability

Rentabilitou se rozumí schopnost dosahování výnosnosti vloženého kapitálu. Je to tedy schopnost podniku vytvářet nové zdroje. Ukazatelé poměří výsledek hospodaření podniku (v jeho různých formách) a druh kapitálu (Knápková, Pavelková, Štekel, 2013). Výsledek hospodaření lze nahradit také provozními peněžními toky (Mařík, 2011).

Rentabilita tržeb (ROS)

Ukazatel vyjadřuje ziskovou marži podniku. Položka zisku může mít podobu zisku po či před zdaněním nebo EBIT. Zisk se poměří k tržbám (ale i výnosům) dle účelu analýzy. Tento ukazatel je vhodné porovnávat s hodnotami podobných podniků (Růčková, 2015).

$$\text{Rentabilita tržeb} = \frac{\text{Zisk (EAT, EBT, EBIT)}}{\text{Tržby (výnosy)}}$$

Rentabilita celkového kapitálu (ROA)

Ukazatel poměřuje produkční sílu podniku. Při použití zisku v podobě tvaru EBIT, poměřuje se výkonnost podniku bez vlivu zadlužení a daňového zatížení (Knápková, Pavelková, Štekel, 2013).

$$\text{Rentabilita celkového kapitálu} = \frac{\text{EBIT}}{\text{Aktiva}}$$

Rentabilita vlastního kapitálu (ROE)

Z hlediska vlastníků je důležitý ukazatel rentabilit vlastního kapitálu. Ukazatel by měl udávat větších hodnot, než je dlouhodobý průměr úročených dlouhodobých vkladů. Kladný rozdíl těchto hodnot se nazývá prémie za riziko a vyjadřuje riziko, které vlastník vložením svých prostředků podstupuje (Knápková, Pavelková, Štekel, 2013).

$$\text{Rentabilita vlastního kapitálu} = \frac{\text{EAT}}{\text{Vlastní kapitál}}$$

Rentabilita investovaného kapitálu (ROI)

Ukazatel zaměřený na hodnocení výnosnosti dlouhodobého kapitálu (dlouhodobého cizího kapitálu a vlastního kapitálu) vloženého do podniku (Knápková, Pavelková, Štekel, 2013).

$$\text{Rentabilita investovaného kapitálu} = \frac{\text{Zisk}}{\text{Dlouhodobý kapitál}}$$

Ukazatele aktivity

Rozbor těchto ukazatelů dává podniku představu o hospodaření s jednotlivými složkami aktiv a jeho vliv na výnosnost a likviditu. Ukazatele hodnotí schopnost podniku využívat vložené prostředky. Platí zde zásada, že položky v čitateli i jmenovateli jsou oceněny ve stejných cenách.

Počet obratu aktiv

Ukazatel hodnotí rychlost obratu aktiv a jejich přiměřenou výši k velikosti celkových výstupů podniku (tržby). Položky v rovnici lze obměňovat a vyjádřit tak ukazatele počtu obrátů například u pohledávek, zásob i závazků (Mařík, 2011). U tohoto ukazatele se uvádí minimální hodnota ve výši 1, záleží však na odvětví. Nízká hodnota u obrátů aktiv znamená neefektivní využití majetkové vybavenosti podniku (Knápková, Pavelková, Štekel, 2013).

$$\text{Počet obrátů aktiv} = \frac{\text{Tržby}}{\text{Aktiva}}$$

Doba obratu zásob, pohledávek a závazků

Doba obratu zásob vyjadřuje dobu, která je potřebná pro transformaci peněžních prostředků obsažených ve výrobcích a zboží zpět do peněžní formy. **Doba obratu pohledávek** podniku udává dobu, ve které má peněžní prostředky zafixovány v podobě pohledávek u svých odběratelů. Tento ukazatel je vhodné srovnat s běžnou platební podmínkou podniku. **Doba splatnosti závazků** naopak vyjadřuje dobu od počátku vzniku závazků po jeho úhrady. Doba obratu pohledávek by měla být větší než doba obratu závazků (Knápková, Pavelková, Štekel, 2013).

$$\text{Doba obratu zásob} = \frac{\text{Zásoby}}{\text{Průměrné denní tržby}}$$

$$\text{Doba obratu pohledávek} = \frac{\text{Pohledávky z obchodního styku}}{\text{Průměrné denní tržby}}$$

$$\text{Doba splatnosti závazků} = \frac{\text{Závazky z obchodního styku}}{\text{Průměrné denní tržby}}$$

2.7.4 Další ukazatele finanční analýzy

Knápková, Pavelková, Štekel (2013) ve své publikaci uvádí výčet dalších ukazatelů, které využívají položek např. přidané hodnoty, počet zaměstnanců apod. Mezi nejvyužívanější, tzv. provozní ukazatele patří:

- ✓ Přidaná hodnota / počet zaměstnanců,
- ✓ Přidaná hodnota / tržby,
- ✓ Přidaná hodnota / výnosy,
- ✓ Přidaná hodnota / aktiva,
- ✓ Osobní náklady / přidaná hodnota,
- ✓ Odpisy / přidaná hodnota,
- ✓ Zisk před zdaněním / přidaná hodnota,
- ✓ Nákladové úroky / přidaná hodnota apod.

Ukazatelé, které poukazují na strukturu přidané hodnoty, jsou výhodné pro podniky, jejichž cílem je porovnání svých výsledků s konkurenčními podniky v odvětví. Ukazatelé, které se týkají výkonosti zaměstnanců jsou například: ukazatele produktivity práce a nákladovost práce. Zásada, která by měla platit je, že osobní náklady na zaměstnance rostou jen tehdy, kdy roste i přidaná hodnota na zaměstnance a produktivita práce.

2.7.5 Provázanost jednotlivých skupin ukazatelů

V závěru kapitoly o finančních ukazatelích je nutné zmínit, že z hlediska hodnocení finančních ukazatelů je důležité chápat vzájemné vazby mezi jednotlivými oblastmi ukazatelů. Existují základní vztahy, které vznikají mezi jednotlivými skupinami ukazatelů. Jedná se především o:

- ✓ *Zadluženost a likvidita* – pro posouzení vztahu likvidity a míry zadluženosti podniku je potřebné analyzovat strukturu cizích zdrojů z hlediska doby jejich splatnosti. Vysoká zadluženost může vést ke snížení likvidity.
- ✓ *Likvidita a rentabilita* – vysoká likvidita značí schopnost podniku splácet své závazky, přičemž se předpokládá, že podnik disponuje s vysoce likvidními peněžními prostředky (peněžní zůstatky na běžném účtu, peníze v pokladně). Dá

se proto předpokládat, že rentabilita podniku je z tohoto důvodu snížena, jelikož z takových prostředků neplynou žádné výnosy.

- ✓ *Aktivita a rentabilita* – poměřuje vztah mezi efektivním využitím aktiv a následnému zvýšení rentability podniku
- ✓ *Likvidita a aktivita* – podnik, který později hradí své závazky (vykazuje nízkou likviditu) nemusí mít s likvidou problémy, v případě vyšší doby obratu závazků než doby obratu pohledávek.
- ✓ *Zadluženost a rentabilita* – vliv finanční páky a efektu rostoucího zadlužení k rostoucí rentabilitě podniku (Knápková, Pavelková, Štekel, 2013).

2.7.6 Soustavy ukazatelů pro vyjádření finančního zdraví podniku

Cílem finanční analýzy je zhodnotit finanční zdraví podniku a zjistit, zda je podnik schopen přežít, či nikoliv. Interpretace jednotlivých poměrových ukazatelů může přinést rozporuplné názory. Nastává tedy problém souhrnného a jednoznačného ocenění finančního zdraví podniku, které řeší souhrnné indexy hodnocení. Je možné rozdělit soustavy ukazatelů do dvou skupin, a to na soustavy hierarchicky uspořádaných ukazatelů (např. pyramidové soustavy) a soustavy účelově vybraných ukazatelů, jejichž cílem je stanovit finanční situaci podniku, respektive předpovědět její další vývoj. Do této kategorie patří bonitní a bankrotní modely (Růčková, 2015).

Bankrotní modely odpovídají na otázku, zda podniku hrozí v dohledné době bankrot. Do této skupiny patří např. Altmanův model nebo Model IN – Index důvěryhodnosti v modifikaci pro podmínky českého trhu, který byl vytvořen manželé Neumaierovými. Bonitní modely naopak pomocí bodového ohodnocení stanovují bonitu hodnoceného podniku. Jde o srovnání firem v rámci jednoho oboru podnikání. Do této skupiny se řadí např. Tamariho model, Kralickův Quicktest a další (Růčková, 2015).

Altmanův model

Pro účely této diplomové práce je vybrán Altmanův model, který vychází z propočtu globálních indexů. Tento model je v České republice velmi oblíbený, a to z důvodu jednoduchosti výpočtu. Model tvoří součet pěti poměrových ukazatelů, kterým je přiřazena různá váha, přičemž ta největší je přiřazena rentabilitě celkového kapitálu. Použití Altmanova modelu se částečně liší pro podniky, které patří do skupiny firem

veřejně obchodovatelných na burze, a ty, které nepatří. Odlišnost spočívá v hodnotách vah jednotlivých poměrových ukazatelů (Růčková, 2015).

Vzhledem k účelu této diplomové práce bude následně rozebrána druhá varianta modelu. Altmanův model pro podniky, které nemají veřejně obchodovatelné akcie.

$$Z=0,717 X1 + 0,847 X2 + 3,107 X3 + 0,420 X4 + 0,998 X5$$

X1...pracovní kapitál/ aktiva celkem,

X2...nerozdělený zisk/ aktiva celkem,

X3...zisk před úroky a daněmi/ aktiva celkem,

X4...účetní hodnota vlastního kapitálu/ dluhy celkem,

X5...tržby celkem/ aktiva celkem (Dluhošová a kolektiv, 2010).

Podniky, u kterých je nízká pravděpodobnost bankrotu, dosahují $Z > 2,90$ a naopak podniky, kterým reálně hrozí bankrot, mají $Z < 1,20$. Podniky pohybující se v pásmu mezi 1,20 a 2,90, se nalézají v šedé zóně (Růčková, 2015).

2.8 Analýza a prognóza generátorů hodnoty

Pod pojmem generátory hodnoty se rozumí: „*soubor několika základních podnikohospodářských veličin, které ve svém souhrnu určují hodnotu podniku*“. Prognóza generátorů hodnoty by měla tvořit základnu pro sestavení finančního plánu. Ten je pak pouze rozvedením této projekce, jejímž možným cílem je zjištění majetkové a finanční přijatelnosti (Mařík, 2011).

Mařík (2011) dále uvádí, se kterými generátory hodnoty se pracuje nejčastěji. Pro potřeby této diplomové práce, tedy pro sestavení finančního plánu, budou podrobněji rozebrány jen některé z jeho výčtu.³ Jedná se o:

- ✓ tržby (obrat) a jejich růst,
- ✓ provozní ziskovou marži,
- ✓ investice do pracovního kapitálu,
- ✓ investice do dlouhodobého majetku.

³ Zbylými generátory hodnoty, které se berou v potaz dále při oceňování, jsou diskontní míra, způsob financování a posouzení životnosti podniku, což je nedílnou součástí celé analytické a plánovací činnosti.

2.8.1 Tržby

Předpověď vývoje budoucích tržeb je výstupem strategické analýzy, konkrétně kapitoly o prognóze vývoje trhu. Tato projekce může být však upravena dle kapacitních možností podniku, které plynou z vnitřní analýzy podniku. Dále také podle finančního plánu, který zaznamenává schopnost financování podniku či z úvah o zavedení možných investic a jejich financování (Mařík, 2011).

2.8.2 Provozní zisková marže

Provozní zisková marže je definovaná jako podíl *korigovaného provozního výsledku hospodaření před daněmi* (dále jen „KPVH“) a *tržeb podniku*. KPVH tedy odpovídá pojmu NOPBT = Net Operating Profit Before Tax (čistý operační zisk před daní). K výpočtu ziskové marže se uvádí KPVH také před odpisy, neboť prognóza odpisů je součástí generátoru hodnoty investice do dlouhodobého majetku (Mařík, 2011).⁴

Korigovaný provozní výsledek hospodaření – upravený výsledek hospodaření o náklady a výnosy aktiv, která nesouvisí s hlavním předmětem činnosti podniku. Typickými položkami jsou například zisky z prodeje majetku nebo odpisy budov a zařízení, které neslouží k hlavnímu podnikání. Na druhé straně je třeba přidat finanční výnosy a náklady spojené s provozními aktivitami (Mařík, 2011).

Predikce provozní ziskové marže bude provedena na základě sladění dvou nezávislých metod, a to prognózy ziskové marže shora a prognózy ziskové marže zdola.

Prognóza ziskové marže shora

Princip tvorby prognózy ziskové marže shora je považován za základní. Samotný výpočet je založen na vývoji ziskové marže za minulost a následně zdůvodněný vývoje do budoucnosti. Pro výpočet je důležité zjistit výši KPVH a zanalyzovat faktory ovlivňující ziskovou marži daného oboru podnikání.

⁴ Je nutné upozornit na úpravu výpočtu provozní ziskové marže pro potřeby sestavení finančního plánu. Do vzorce nebude vstupovat KPVH před daněmi a odpisy, ale pouze provozní výsledek hospodaření. Nadále však bude tento pojem v textu zachován z důvodu citace.

Faktory ziskové marže

K nejdůležitějším faktorům patří především intenzita konkurence, která často bývá příčinou většiny podnikových krizí. Podrobněji byla struktura konkurence zpracována v kapitole *Analýza vnějšího prostředí*, kde je k dispozici Porterův model pěti sil. U intenzity konkurence se především sleduje:

- ✓ počet a struktura odběratelů,
- ✓ počet a struktura přímých konkurentů,
- ✓ počet a struktura dodavatelů,
- ✓ síla vazeb k dodavatelům a odběratelům,
- ✓ stabilita poptávky,
- ✓ růst trhu,
- ✓ velikost tržních bariér,
- ✓ možnosti substituce.

Dalšími faktory ovlivňující provozní ziskovou marži jsou nákladové položky (např. osobní náklady). Provozní nákladové i výnosové položky je vhodné vyjádřit ve formě procentního podílu na tržbách (Mařík, 2011).

Prognóza ziskové marže zdola

Tato metoda umožňuje prognózovat jednotlivé položky nákladů a výnosů, které budou dále využity k sestavení výkazu zisku a ztráty ve finančním plánu. Položky nákladů a výnosů mohou být predikovány na základě jejich podílu na celkových tržbách podniku. Z prognózovaných nákladů a výnosů se následně vypočítá KPVH a bude dopočtena zisková marže (Mařík, 2011).

Cílem výše uvedených prognóz je v obou případech získat stejnou výši ziskové marže. Bude pravděpodobně nutné provádět korekce odhadů až do úplné shody prognózované ziskové marže. Výsledkem uvedeného postupu by měla být nejen hodnota ziskové marže podniku, ale také dobře odůvodněná prognóza nákladových položek, pro sestavení plánované výsledovky (Mařík, 2011).

2.8.3 Pracovní kapitál

Predikci čistého pracovního kapitálu předchází analýza minulého vývoje položek pracovního kapitálu ve vztahu k tržbám s využitím ukazatele doby obratu jednotlivých položek. Na následujícím obrázku je uveden výpočet pracovního kapitál, který bude zpracován v praktické části této práce, ovšem s drobnou úpravou krátkodobého finančního majetku, který bude vyjádřen v provozně nutné výši a odečítáním pouze krátkodobých závazků (Mařík, 2011).



Obrázek 3: Výpočet pracovního kapitálu
(Zdroj: vlastní zpracování dle Mařík, 2011, str. 132)

Krátkodobý finanční majetek

Krátkodobý finanční majetek podniku může pro výpočet provozně nutných prostředků využít ukazatele okamžité likvidity. Do

Provozně potřebná a nepotřebná aktiva – aktiva nezbytná pro základní zaměření podniku (aktiva provozně nutná či potřebná), ostatní aktiva jsou označovány za provozně nenutná. Příkladem provozně nepotřebných aktiv je krátkodobý finanční majetek, dlouhodobý finanční majetek, nemovitosti apod. (Mařík, 2011)

výpočtu budou vstupovat pouze ty prostředky, které jsou potřebné pro bezproblémový chod podniku, plus účelnou rezervu. Při zjišťování této položky se obvykle pracuje s absolutními hodnotami. Likvidita 1. stupně (okamžitá likvidita) se určí podílem peněžních prostředků a jejich ekvivalentů a sumou krátkodobých závazků. Pro zjištění provozně nutných peněžních

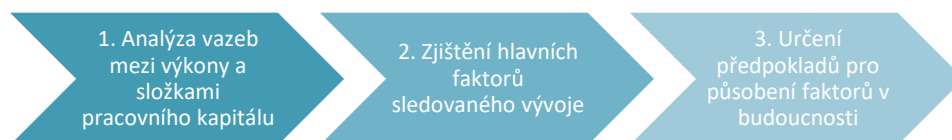
prostředků se provede jen součin výše likvidity a krátkodobých závazků (Mařík, 2011).

Položky časového rozlišení

U časového rozlišení lze postupovat dvěma možnostmi, a to na základě jejich minulého vývoje ve vztahu k vývoji tržeb. Podle jejich povahy pak lze hodnoty časového rozlišení odhadnout v absolutní hodnotě nebo je ponechat ve stejné výši, případně plánovat v procentech tržeb. Jelikož časové rozlišení představuje především účetní operace, nikoliv reálné toky peněžních prostředků, Mařík (2011) se přiklání k prvnímu či druhému uvedenému způsobu.

Pohledávky, zásoby a závazky

V případě plánování pohledávek, zásob a závazků lze postupovat níže uvedeným způsobem:



Obrázek 4: Postup analýzy a plánování pohledávek, zásob a závazků
(Zdroj: vlastní zpracování dle Mařík, 2011, str. 134)

Vazbu mezi výkony a složkami pracovního kapitálu lze zachytit jakýmkoliv možným ukazatelem ve spojení s tržbami a požadovanou rozvahovou položkou. Pro potřeby této diplomové práce bude použit ukazatel, který určuje dobu obratu ve dnech:

$$\frac{\text{Položka pracovního kapitálu}}{\frac{\text{Tržby}}{365}}$$

Výkonová položka může být pro účely prognózování generátorů u jednotlivých položek pracovního kapitálu jiná. Doporučuje se přiklánět k přesněji **vyjádřeným výkonům**. U zásob materiálu bude nejbližší výkonová položka pravděpodobně spotřeba materiálu, u závazků z obchodního styku zase hodnota nákupu. Dalším krokem je zjištění faktorů vývoje u jednotlivých položek a učiníme předpoklady působení faktorů do budoucnosti.

Výsledkem by měla být odůvodněná prognóza budoucího vývoje pracovního kapitálu v relativním vyjádření (Mařík, 2011).

Pro sestavení finančního plánu je žádoucí doplnit relativní čísla návazně čísly absolutními, které se vypočítají z níže uvedeného vztahu (Mařík, 2011).

$$\text{Položka pracovního kapitálu} = \text{Doba obratu} \times \frac{\text{Tržby}}{365}$$

2.8.4 Investice do dlouhodobého majetku

Posledním, nejhůře predikovatelným generátorem hodnoty, avšak o to více důležitým jsou investice do provozně nutného dlouhodobého majetku. Vhodnou základnou před samotnou predikcí je analýza minulosti, ze které je možné odvodit závislost investičního majetku na výkonech a následně i výši investic. Analýzu je nutné doplnit také o míru využití kapacit, aby se předešlo zkreslení. Tyto odhady jsou však velmi obtížné a bez odborníků a specialistů z daného oboru takřka neproveditelné (Mařík, 2011).

Mařík (2011) uvádí tři přístupy plánování investiční náročnosti:

1. *Globální přístup* – je založen na předpokladu, že investice do dlouhodobého majetku mají průběžný charakter. Postup je založen na koeficientu náročnosti tržeb na investici, který zní ve tvaru:

$$k_{DMb} = \frac{\text{Investice brutto do provozně nutného DHM}^5}{\text{Tržby}}$$

Pro porovnání by tento koeficient měl být vypočítán i mezi konkurenčními podniky a za co nejdelší minulé období. Lez použít i jednodušší výpočet koeficientu, tzv. koeficient náročnosti růstu tržeb na investice netto. Tento koeficient je vyjádřením podílu rozdílu provozně nutného DHM a rozdílu tržeb.

⁵ DHM je zkratkou pro dlouhodobý majetek. Investice brutto jsou vyjádřeny skutečnými investičními výdaji

2. *Přístup podle hlavních položek* – u kterého se vychází z konkrétních podnikových investičních plánů. Plány, které jsou podloženy analýzou efektivnosti a vychází z reálných podnikových výkonů, mohou být hlavním zdrojem pro následnou projekci i pro potřeby případného oceňování.
3. *Přístup založených na odpisech* – předpokladem tohoto přístupu je porovnání výše investic s výší odpisů. Investice, které jsou pod úrovní odpisů, budou stěží stačit dlouhodobému přežití či růstu podniku a naopak. I zde může nastat výjimka, proto je vhodné prověřit u takového podniku možnost investic například do nehmotného majetku.

2.9 Sestavení dlouhodobého finančního plánu

Tvorba dlouhodobého finančního plánu zahrnuje plánování účetních výkazů⁶, a to konkrétně výkazu zisku a ztráty, rozvahy a peněžních toků. Důležitým pomocníkem při tvorbě finančního plánu pro účely této diplomové práce byly také generátory hodnoty.

Mařík (2011) ve své publikaci dále uvádí potřebné dokumenty pro kompletní zpracování finančního plánu. Jedná se především o **plán financování**, který obsahuje předpokládané splátky úvěrů, plánované navýšení vlastního kapitálu a další finanční rozhodnutí podniku. Další složkou jsou méně významné položky, mezi které se řadí například **menší, pravidelně se opakující nákladové a výnosové položky**. Do plánu je vhodné zahrnout předpokládané **výplaty dividend nebo podílů na zisku** vlastníkům i **položky nesouvisející s hlavním provozem podniku**, které může zajistit kontinuitu časové řady finančních výkazů. Příkladem může být odprodej nepotřebného majetku a získání tak financí na případné budoucí investice.

Po sestavení finančního plánu se doporučuje vracet se k některým předchozím krokům a plánované hodnoty ještě upravovat, jedná se tak o postupné dolad'ování finančního plánu z důvodu například nedostatku či přebytku finančních prostředků a následnou úpravu plánu investic či financování (Mařík, 2011).

V příloze této diplomové práce jsou uvedeny účetní výkazy v agregované formě, podle kterých se bude postupovat v analytické části práce.

⁶ Plánované výkazy mohou být pro účely finančního plánování, respektive následného ocenění, vytvořeny v agregované formě. Výkazy se tedy soustředí jen na významnější položky (Fotr a kol., 2012).

2.9.1 Plánovaný výkaz zisku a ztráty

Plán výkazu zisku a ztráty představuje hlavní složku dlouhodobého finančního plánu, ze které vyplývají výnosy, náklad a dosažený hospodářský výsledek v jednotlivých letech plánovacího období.

2.9.2 Plánované peněžní toky (cash flow)

Plán peněžních toků tvoří třetí základní složku finančního plánu. Úkolem je tedy stanovit veškeré příjmy a veškeré výdaje podniku za určité období. Plán peněžních toků je rozdělen na toky provozní, investiční a finanční. Souhrn peněžních toků se označuje jako čistý peněžní tok (Fotr a kol., 2012).

2.9.3 Plánovaná rozvaha

Položky plánované rozvahy přebírají hodnoty z jednotlivých funkčních plánů, jako je například plán investic, plán pracovního kapitálu a dále z plánovaných peněžních toků. Strana pasiv vyjadřuje výši zdrojů financování, která koresponduje s výší majetku na straně aktiv (Marinič, 2008).

2.10 Stanovení zpětné vazby finančního plánu

Na závěr je třeba podotknout, že tvorba strategického finančního plánu představuje iterační proces. Z tohoto důvodu se předpokládá zpracování několika variant plánu a zhodnocení, který plán dosahuje nejlépe stanovených strategických cílů podniku. Tento proces zahrnuje zpětné posouzení požadavků na kapitálovou strukturu, likviditu, výkonnost a dalších ukazatelů, metodami finanční analýzy. Dodržení plánu ve všech ukazatelích však není nezbytné z hlediska neočekávaného vývoje reality (Mařík, 2011).

3 STRATEGICKÁ A FINANČNÍ ANALÝZA

Třetí část práce zpracovává již konkrétní analýzy, které byly blíže popsány v teoretické části. Jak již z názvu vyplývá, jedná se o strategickou a finanční analýzu, jejichž výstupy budou součástí návrhové části diplomové práce.

3.1 Představení vybrané společnosti

Společnost, která je předmětem této diplomové práce (dále jen „vybraná společnost“) působí v oboru tesařských, pokrývačských a klempířských prací. Jedná se o společnost s právní formou s.r.o., která vznikla v roce 2005. Na trhu tedy působí již 12 let. Za tuto dobu prošla změnou nejen v jejím názvu, ale i úpravou podnikatelských činností. Nyní svým zákazníkům poskytuje především:

- ✓ stavební a truhlářské řezivo,
- ✓ sušené řezivo jehličnaté a listnaté, prkna, latě a hranoly,
- ✓ palivové dřevo,
- ✓ impregnaci řeziva,
- ✓ kompletní dodávku střech,
- ✓ hoblování řeziva,
- ✓ výkup lesů.

Ve vybrané společnosti při jejím vzniku začalo pracovat 6 zaměstnanců. Postupem času zakázek přibývalo a společnost tak v roce 2010 zaměstnávala 12 osob. Aktuálně zde však působí 5 zaměstnanců. V roce 2009 investovala vybraná společnost do výstavby nové provozovny a okolního areálu za účelem zvýšení svých možných kapacit. V průběhu let společnost čerpala finanční prostředky z nabízených dotací, které jsou v dřevozpracujícím odvětví hojně zastoupeny pro podporu malého a středního podnikání.

Z uvedeného vyplývá, že se jedná o menší lokální firmu. Vybraná společnost si zakládá na kvalitně odvedené práci. To dokazují nejen spokojení zákazníci, ale i certifikáty, které získala v rámci svých podnikatelských činností a nejmodernější technologie pro výrobu.

3.1.1 Zaměření činnosti

Z výše uvedené charakteristiky vyplývá, že vybraná společnost je prodejcem dřeva pro truhláře, stavebníky, modeláře i pro ty, co se potřebují v zimě zahřát teplem ze dřeva. Velkou výhodou společnosti je výroba řeziva dle přání zákazníka a ochota konzultace při výběru správného materiálu.

Sušené řezivo nabízí dle druhu dřeva, a to jehličnaté či listnaté. K sušení řeziva používá sušárny od firmy HB Krako s.r.o., typ HB 32 SW o objemu 2 x 25 m³ řeziva. Celý proces sušení je řízen automatickou regulací. Vysušené řezivo následně skladuje v temperované hale. Vlhkost řeziva je 8 -10 %.

Dále vyrábí stavební řezivo do maximální délky 11 m a to hranoly, latě, prkna a fošny. Vybraná společnost je držitelem certifikátu na výrobu konstrukčního řeziva, které vyrábí z dřevin smrk, jedle, borovice, modřín a dub.

V neposlední řadě poskytuje svým zákazníkům štípané krbové dříví jehličnaté (smrk, borovice, modřín) a listnaté (buk, dub, olše, javor, jasan) balené na paletách po 1 skládaném prostorovém metru. Palivové dříví z pořezu dodává v délce 2 m. Objem balíku je cca 2 skládané prostorové metry. Vybraná společnost nabízí možnost dopravy ke všem výše uvedeným službám.

3.1.2 Cíle vybrané společnosti

Hlavním dlouhodobým cílem vybrané společnosti je zvýšení její prosperity společně se zvýšením tržního podílu na lokálním trhu, ve kterém působí. Další cílení plánuje do oblasti systému řízení s důrazem na jakost výroby a služeb, bezpečnost práce a ochranu životního prostředí.

V nejbližší budoucnosti chce společnost investovat do nových technologií, které podpoří nejen kvalitnější zpracování materiálu, ale sníží i nákladovou náročnost na jejich provoz. Neméně důležitým krátkodobým cílem je pak zvyšování získaných zakázek v oblasti dodávek řeziva především stavebním společnostem pro podporu bytové výstavby a dále pak v oblasti prodeje palivového dřeva do domácností. Podrobnější data k aktuální výši zakázek pro jednotlivé poskytované služby společnost neposkytla.



3.2 Strategická analýza

Věnovat pozornost vlivům z okolí i dobře známého vnitřního prostředí může být jednou z podmínek úspěchu každé společnosti. Odpověď na otázku, jakou strategii do budoucna zvolit, mohou poskytnout nástroje strategické analýzy, které jsou rozděleny do dvou částí. První část se provádí v souvislosti s prostředím, v němž podnik existuje, a druhá část analyzuje strategické možnosti, zdroje a kompetence podniku. Již v úvodu je potřeba zmínit důležitou funkci výsledků strategické analýzy, která vede prognózování tržního podílu vybrané společnosti.

3.2.1 Analýza makrookolí

Externí analýza se zaměřuje na faktory působící v okolí podniku a na vlivy těchto faktorů, které mohou na vybranou společnost v budoucnu působit, ať pozitivně či negativně. Obzvláště negativní faktory jsou často přehlíženy či opomenuty z důvodu nepříznivých vlivů na daný subjekt. Součástí analýzy vnějšího prostředí podniku je rozbor makrookolí, charakteristika odvětví, metoda tvorby scénářů a průzkum konkurenčního prostředí prostřednictvím Porterova modelu pěti konkurenčních sil.

PESTLE analýza

Analýza zpracovává důležité externí faktory, které jsou pomocí tohoto modelu rozděleny do šesti hlavních složek a doplněny o komentáře jejich vývoje. Popis jednotlivých faktorů vychází z jejich historického vývoje.

Politické faktory

Hlavní politické faktory, které mohou ovlivnit podnikatelské prostředí, jsou změny v legislativě, potažmo v legislativě spojené se členstvím České republiky v EU. Příležitosti pak mohou nastat například v navazování nových mezinárodních partnerství ze strany českých politiků jako příprava pro potenciální obchodní kontrakty.

Předním hráčem na českém trhu se surovým dřívím, je Státní podnik Lesy ČR, který by měl volit rovné obchodní podmínky k přístupu jednotlivých zpracovatelů k hlavní surovině (dříví). Primární zpracovatelé dřeva svou činnost však vykonávají s nejasnou strategií státu v oblasti správy lesa. Tato nejasná strategie má za následek nerovnoměrnost dodávek dřeva, a tudíž i nepředvídatelnost ceny surového dříví pro zpracování. Dochází tak k rostoucímu exportu surového dříví a k růstu jeho ceny. Velcí zpracovatelé mají vyšší schopnost čelit tomuto cenovému nárůstu, avšak ekonomické potíže se dotýkají středních a malých zpracovatelů. Pokud nemají menší firmy specifický výrobní program, který umožní promítnout růst ceny vstupů do cen finálních výrobků, hrozí u nich pozastavení investic, případně ukončování výroby a odchod z trhu (Ministerstvo práce a sociálních věcí, 2015).

Společnosti z odvětví mohou v České republice využívat pro financování rozvoje své podnikatelské činnosti různé podpůrné programy, lze mluvit také o státních investičních pobídkách. Největší objem veřejných zdrojů plynul formou investičních pobídek prostřednictvím agentury CzechInvest, jejíž podpůrné programy se zaměřují také na podporu malého a středního podnikání. Dalším významným hráčem na poli dotací je Ministerstvo průmyslu a obchodu ČR, pod jehož záštitou funguje program Podnikání a inovace, který využívá prostředků strukturálních fondů EU (Ministerstvo práce a sociálních věcí, 2015).

Ekonomické faktory

Hrubý domácí produkt

Za jednoho z nejdůležitějších makroekonomických ukazatelů je považován vývoj hrubého domácího produktu (dále jen „HDP“), který představuje objem produkce zboží a služeb vyprodukované za dané období na daném území a charakterizuje tak výkon celé ekonomiky. V následující tabulce je zachycen meziroční vývoj reálného HDP, který je již očištěn o inflaci za období roku 2011–2015.

Tabulka 1: Vývoj HDP v ČR

Ukazatel /Rok	Současný vývoj				
	2011	2012	2013	2014	2015
HDP reálné - meziroční růst v %	2	-0,8	-0,5	2,7	4,5

(Zdroj: vlastní zpracování dle dat Českého statistického úřadu)

Dle výše uvedených hodnot je vidět opětovný pozitivní růst reálného HDP v roce 2014 i 2015. Faktory, které k tomuto růstu přispěly, jsou rostoucí domácí i zahraniční poptávka, dále pak výdaje na konečnou spotřebu domácností i vládních institucí. Následující predikce na roky 2016–2018 očekává přibližně totožný růst, a to 2,5 % v roce 2016, 2,7 % v roce 2017 a 2,4 % na rok 2018 (Ministerstvo financí ČR, 2017).

Inflace

Míra inflace⁷ jako makroekonomická veličina ukazuje především snížení kupní síly peněz. Růst inflace znamená pro společnost zvyšování cen, a to nejen na vstupu, ale i na výstupu a pro konečného spotřebitele dražší výrobky i služby, které si pořizuje. Nízká inflace byla dána především propadem cen ropy a obecně nízkou inflací z mezinárodního hlediska. V následující tabulce je znázorněn vývoj inflace včetně deflátoru HDP za sledované období.

⁷ Průměrná míra inflace je vhodná při úpravách nebo výpočtu průměrných veličin. Bere se v úvahu například při propočtech reálných mezd, důchodů a dalších. Deflátor HDP naopak představuje poměr HDP v běžných cenách k HDP ve stálých cenách. Deflátor HDP na rozdíl od indexu spotřebitelských cen zahrnuje pouze domácí zboží a veškerou produkci vyprodukovanou v dané zemi (www.czso.cz).

Tabulka 2: Vývoj inflace v ČR

Ukazatel /Rok	Současný vývoj				
	2011	2012	2013	2014	2015
Průměrná míra inflace v %	1,9	3,3	1,4	0,4	0,3
Deflátor HDP - meziroční růst v %	0,0	1,5	1,4	2,5	1,0

(Zdroj: vlastní zpracování dle dat Českého statistického úřadu)

Kladně lze hodnotit vývoj domácí ekonomiky včetně nízké nezaměstnanosti, který podporoval nízké inflační hodnoty. Koncem roku 2016, konkrétně v prosinci se meziroční růst spotřebitelských cen nečekaně zrychlil a inflace tak dosáhla inflačního cíle ČNB. Největší vliv na toto zrychlení měly ceny potravin a pohonných hmot, které začaly růst v důsledku růstu ceny ropy. Predikce průměrné míry inflace je aktuálně v roce 2017 2,0 %, v roce 2018 ve výši 1,6 % (Ministerstvo financí ČR, 2017).

Úrokové míry

Mezi významné ekonomické faktory patří bezesporu vývoj úrokových sazeb České národní banky, podle kterých se vyvíjí úrokové sazby komerčních bank a obecně úrokové míry v České republice. Pokud základní sazby České národní banky klesají, dochází také k poklesu úrokových sazeb, a tudíž také k levnějšímu dluhovému financování společnosti. Zadluženost vybrané společnosti se za sledované období v letech 2011–2015 pohybuje v průměru okolo 65 %, tudíž výše úrokových sazeb pro vybranou společnost důležitá.

Sazby v mezibankovním sektoru mohou kromě sazeb centrální banky odrážet tržní faktory, jako jsou likviditní prémie, kreditní riziko protistrany a další. Tyto tržní faktory promítá sazba PRIBOR, která se využívá jako cenový zdroj pro stanovení úrokových sazeb a výnosů nejrůznějších finančních produktů. Sazbu zveřejňuje ČNB, a to v několika sazbách dle doby, pro kterou se sazby mění.

Následující tabulka obsahuje přehled základních sazeb České národní banky v období 2011–2015.

Tabulka 3: Vývoj úrokových sazeb v ČR

Ukazatel /Rok	Současný vývoj				
	2011	2012	2013	2014	2015
Diskontní sazba v %	0,25	0,05	0,05	0,05	0,05
2T Repo sazba v %	0,75	0,05	0,05	0,05	0,05
Lombardní sazba v %	1,75	0,25	0,25	0,25	0,25
PRIBOR 6M v %	1,53	1,24	0,58	0,43	0,39

(Zdroj: vlastní zpracování dle dat České národní banky)

Vývoj stavebnictví

Strategickým partnerem českého dřevozpracujícího průmyslu je stavebnictví. Zejména bytová výstavba tvoří zhruba 15 % z celkového objemu stavebních zakázek. České stavebnictví se navíc momentálně nachází v útlumu, přičemž velký pokles zaznamenalo jak inženýrské, tak i pozemní stavitelství. Oproti Rakousku či Německu je podíl využití dřeva ve stavebnictví pouze pětinnový. Z trhu zmizelo velké množství malých a středních firem, které neustály silné konkurenční prostředí a snahu investorů o co nejnižší ceny realizovaných stavebních prací. Ke zlepšení neprosperly ani zvýšená sazba 21 % DPH za pozemky pod novými domy a byty, která zvyšuje jejich cenu a negativně ovlivňuje situaci v odvětví (Ministerstvo práce a sociálních věcí, 2015).

Tabulka níže ukazuje meziroční vývoj stavební produkce v České republice ve stálých cenách po sezónním očištění.

Tabulka 4: Index stavební produkce v %

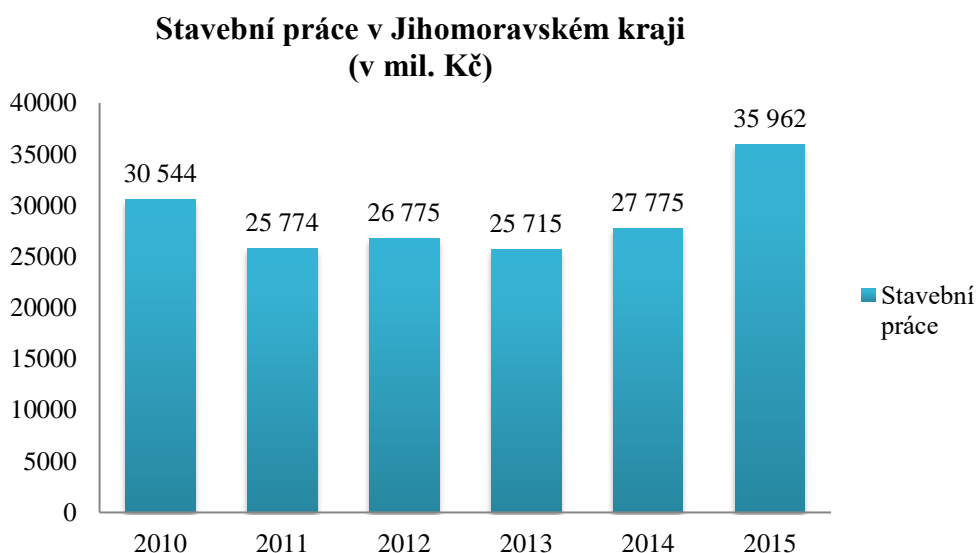
Ukazatel /Rok	Současný vývoj					
	2011	2012	2013	2014	2015	2016
Index stavební produkce v %	96,6	92,7	93,4	104,2	106,9	94,0

(Zdroj: vlastní zpracování dle dat BusinessInfo.cz)

Na základě informací Svazu podnikatelů ve stavebnictví v ČR trval propad stavebnictví nejdéle ze všech odvětví, a to až do roku 2013. Aktuální vývoj stavební produkce opravňuje k odhadu výsledku meziročního propadu 6,3 % v běžných cenách, tj. min. 8 % ve stálých cenách za rok 2016. Vyhlídky na roky 2017 a 2018 jsou optimistické, očekává se růst sektoru o 2,2 % v roce 2017 a o další 2,2 % v roce 2018. Růst by měly

zaznamenat také tržby stavebních společností, a to v průměru o 3,5 %, respektive 2,7 % (BusinessInfo.cz, 2017).

Podle údajů ČSÚ objem stavebních prací v tuzemsku klesá v období od roku 2008. Ve sledovaném období 2011–2015 dochází k růstu v roce 2014 i 2015, přičemž největší objem stavebních prací se nachází v oblasti Prahy. Druhým zastoupeným krajem co do objemu je Jihomoravský kraj, dále pak kraj Moravskoslezský. Sídlo vybrané společnosti se nachází v Jihomoravském kraji, což lze hodnotit pozitivně z pohledu rostoucí poptávky po stavebním materiálu, v případě vybrané společnosti, stavebním řezivu. Graf zpracovává objem stavebních prací v Jihomoravském kraji.



Graf 1: Vývoj stavebních prací v Jihomoravském kraji
(Zdroj: vlastní zpracování dle dat Českého statistického úřadu)

Sociální faktory

Mezi sociální faktory patří zejména demografický vývoj, životní styl, vzdělání či stáří populace. Tyto faktory mohou také působit a ovlivňovat poptávku po zboží a službách, což může změnit další vývoj analyzované společnosti. V oblasti sociálních faktorů v návaznosti na zaměření vybrané společnosti byly zvoleny data Českého statistického úřadu a šetření Energo 2015 zaměřené na paliva a energie v českých domácnostech.

Jihomoravský kraj je rozlohou čtvrtým největším krajem České republiky, stejné místo mezi kraji zaujímá i počtem 1,175 mil. obyvatel ke konci roku 2015. Oproti konci roku 2014 došlo k navýšení o 2 172 osob. Podobně jako rostoucí počet obyvatel, roste i počet domácností. Tento vývoj za sledované období 2011–2015 je ilustrován v následující tabulce (Český statistický úřad, 2016).

Tabulka 5: Vývoj počtu domácností v ČR

Položky / Rok	2011	2012	2013	2014	2015
Počet obyvatel celkem v ČR	10 434 558	10 293 025	10 306 805	10 315 419	10 324 059
Počet domácností celkem v ČR	4 180 620	4 254 867	4 282 499	4 304 496	4 324 650
Počet obyvatel v JK	1 166 313	1 168 650	1 170 078	1 172 853	1 175 025
počet domácností celkem v JK	467 285	483 089	486 170	489 417	492 207

(Zdroj: vlastní zpracování dle dat Českého statistického úřadu)

Dle nejnovějších dat, která byla vyhodnocena z průzkumu českých domácností za rok 2015, spotřeba energie z obnovitelných zdrojů roste. V roce 2015 se v České republice spotřebovalo necelých 4,7 mi. tun palivového dřeva. Palivové dřevo používá 23,3 % všech českých domácností. Dřevo je stěžejním palivem pro rekreační oblasti a chaty, kde se spotřebovalo 390 tis. tun palivového dřeva. Své místo si získává čím dál více i v bytech a domech, a to také díky nízkým nákladům na tento způsob vytápění, které v průměru činí 7 000 Kč na rok na 1 byt. Ve spotřebě palivového dřeva v domácnostech topících dřevem obsadil druhé místo Jihomoravský kraj s 58,2 q/byt. Z dotazníkového šetření vyplývá, že druhým nejčastějším způsobem obstarávání paliva je nákup na pile, ve dřevovýrobě či od truhláře, kdy takto nakoupilo 21 % domácností (Matějka, 2017).

Trend, který je v České republice aktuální ve spojitosti s dřevozpracujícím průmyslem, je malý objem domácí spotřeby výrobků ze dřeva. Současná situace představuje domácí spotřebu dřeva a výrobků z nich ve výši 30–40 % průměru zemí EU. V této oblasti zde existuje stále velká rezerva, kterou se snažily státní orgány i řada jednotlivých firem využít a změnit tak názor obyvatel ČR. Budoucnost dřevozpracujícího průmyslu je ovlivněna přístupy jednotlivých společností, které vyžadují hledání inovativních řešení, nových způsobů využití dřeva a také materiálů na bázi dřeva (Ministerstvo práce a sociálních věcí, 2015).

Technologické faktory

Technologické faktory jsou velmi důležité, neboť šetří čas, zjednodušují práci, a především snižují náklady na provoz, což je pro každou společnost směřodonné. V oblasti dřevozpracujícího průmyslu je vývoj technologií obzvláště významný. Především se jedná o vývoj technologií s cílem zvýšit užitnou hodnotu dřeva ve vztahu k jeho fyzikálním vlastnostem i v kombinaci s jinými materiály. Další snahou je prodloužení životnosti výrobků a zvýšení estetických hodnot výrobků ze dřeva (Ministerstvo práce a sociálních věcí, 2015).

Novinka, která v poslední době patří k základním trendům, je tepelná modifikace dřeva. Jedná se o úpravu vlastností dřeva působením vysokých teplot, jež výrazně mění fyzikální vlastnosti dřeva. Dalšími užívanými technologiemi jsou plastifikace, komprimace nebo povrchová úprava dřeva. Vývoj efektivních zpracovatelských procesů dřeva se řadí mezi další trend v tomto odvětví. Konkrétně se jedná o zaměření na nízkou energetičnost, jehož cílem je dosažení nižších výrobních nákladů (např. energie, suroviny, balení, distribuce atd.) při inovaci a optimalizaci výrobních technologií a výrobních procesů. Jedná se o nástroje, které zvyšují požezovou kvalitu dřeva, technologie na příčné i podélné lepení dřeva, technologie a chemické procesy užívané k tvarování dřeva a technologie pro zpracování odpadu z dřevařských výrob. V současné situaci stále převládají poměrně jednoduché pilařské výrobky, které dosahují nízkou přidanou hodnotu, a tudíž nízkého finančního zhodnocení suroviny. Meziprodukty jsou dále zpracovávány v zahraničí a zbavují ČR možnosti zhodnotit tuzemskou surovinu v jednotlivých regionech (Ministerstvo práce a sociálních věcí, 2015).

Legislativní faktory

Obchodní společnosti a družstva jsou v České republice upraveny Zákonem č. 90/2012 Sb., o obchodních společnostech a družstvech (také zákon o obchodních korporacích), který od 1. 1. 2014 částečně nahradil Zákon č. 513/1991 Sb., obchodní zákoník. Provozování živností a předpoklady pro zápis obchodních společností do obchodního rejstříku stanovuje Zákon č. 455/1991 Sb., o živnostenském podnikání (živnostenský zákon). Zpracování dřeva, výroba dřevěných, korkových, proutěných a slaměných

výrobků patří mezi živnosti volné. Mezi živnosti řemeslné se řadí truhlářství a podlahářství, kam spadá i vybraná společnost.

Zákon o obchodních korporacích přinesl některé podstatné změny v rámci společnosti s ručením omezeným, kterou je i vybraná společnost. Odpadla povinnost vytváření zákonného rezervního fondu ze zisku a byl snížen základní kapitál u společností s ručením omezeným a to z 200 000,- na pouhou 1,-Kč.

Dalšími zákony pro činnosti podnikání jsou zákony týkající se zdanění v České republice, a to zejména Zákon č. 586/1992., o daních z příjmu. Daň, která je v obchodní činnosti velice důležitá je daň z přidané hodnoty (dále jen „DPH“), jehož vývoj se řídí Zákonem č. 235/2004 Sb., o dani z přidané hodnoty. Vývoj DPH přispěl k prohloubení recese v dřevozpracujícím průmyslu i ve stavebnictví, se kterým český dřevozpracující průmysl úzce spolupracuje, a to zvýšením spodní sazby DPH z 10 na 14 % na začátku roku 2012 a dále pak zvýšení o 1 % na 15 % od roku 2013. Do této snížené sazby se řadí ze zboží a služeb, které vybraná společnost poskytuje pouze palivové dřevo. Větší část výrobků a služeb vybrané společnosti spadá do základní sazby daně, která se ve sledovaném období roku 2011–2015 zvýšila o 1 % na nynějších 21 %.

Pracovní trh upravuje Zákon č. 262/2006 Sb., Zákoník práce, ve znění pozdějších předpisů. Tento zákon se věnuje také bezpečnosti a ochraně zdraví při práci. Další právní formou, která je důležitá v rámci modifikace právních vztahů mezi subjekty na trhu výrobků a služeb, je Zákon č. 143/2001 Sb., o ochraně hospodářské soutěže, ve znění pozdějších předpisů, který vymezuje hospodářskou soutěž, zneužití dominantního postavení nebo spojení soutěžitelů atd.

Ekologické faktory

Sektor dřevozpracujícího průmyslu je regulován především prostřednictvím odvětví lesního hospodářství. Základní právní normou, která řídí lesnictví potažmo i dřevozpracující průmysl je Zákon č. 289/1995 Sb., o lesích a o změně a doplnění některých zákonů (lesní zákon), ve znění pozdějších předpisů, jehož hlavním cílem je stanovení podmínek pro zachování lesa, jeho obnovu a péči o les. Tento zákon specifikuje povinnosti pro vlastníky lesů. Jelikož tato problematika není předmětem této

diplomové práce, nebude proto dále rozebírána. Podnikatelské subjekty jsou v dnešní době díky přijatým nařízením a zákonům upravující životní prostředí podnikatelských subjektů stále více nuceny dodržovat vnitřní environmentální politiku. Jedním ze jmenovaných registrů je například Integrovaný registr znečišťování životního prostředí, který upravuje zákon č. 25/2008 Sb. vytvořený a spravovaný Ministerstvem životního prostředí. Vybraná společnost v roce 2010 aktualizovala environmentální politiku, ve které má stanoveny závazky pro snížení znečišťování životního prostředí běžným provozem podniku.

3.2.2 Charakteristika odvětví

Dřevozpracující průmysl má v rámci zpracovatelského průmyslu stabilní pozici a jeho výrobky patří kvalitou i cenou k žádaným jak doma, tak i v rámci EU i mimo ni. V souladu s klasifikací ekonomických činností dle Českého statistického úřadu spadá dřevozpracující průmysl do oddílu CZ-NACE 16 Zpracování dřeva, výroba dřevařských, korkových, proutěných a slaměných výrobků kromě nábytku. Tento oddíl je dále rozčleněn dle jednotlivých skupin:

- ✓ 16.1 Výroba pilařská a impregnace dřeva
- ✓ 16.2 Výroba dřevěných, korkových, proutěných a slaměných výrobků, kromě nábytku.

Produkce výrobků oddílu CZ-NACE 16 má v České republice dlouholetou tradici. Dřevo a výrobky ze dřeva se uplatňují ve většině oddílů zpracovatelského průmyslu, ve stavebnictví i v domácnostech. Kulatina, jako surovina, je určena pro dřevozpracující průmysl, zatímco méně kvalitní dřevo může sloužit jako ekologické palivo.

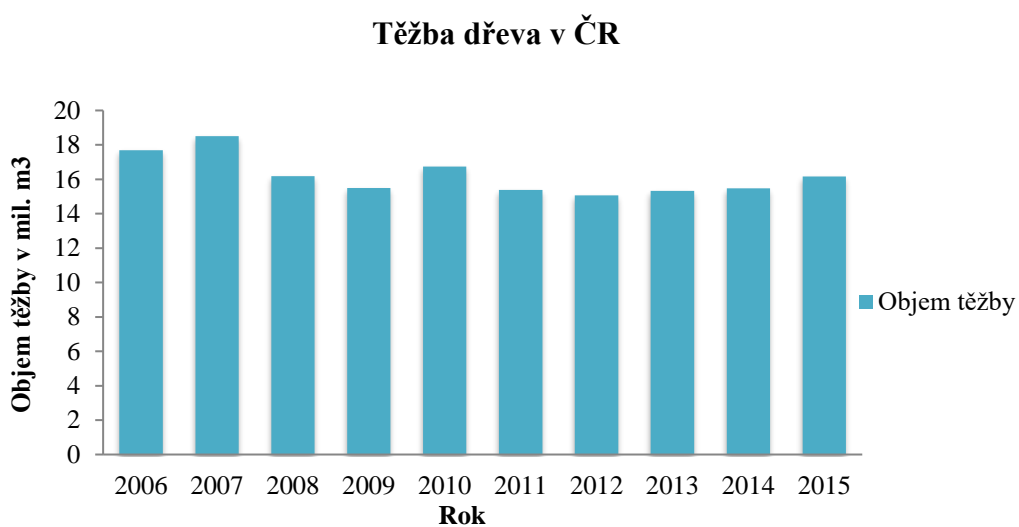
CZ-NACE 16 není z hlediska podílu na tržbách zpracovatelského průmyslu ČR řazen mezi významná odvětví. Podíl oddílu na celkových tržbách zpracovatelského průmyslu činí v roce 2015, obdobně jako v roce 2014 téměř 2,2 %. Skoro tři čtvrtiny tržeb připadají na skupinu 16.2. Počet jednotek v oddílu dosáhl v uplynulém roce 26 326, což je o 4,5 % méně než v roce 2014.

Tabulka 6: Vývoj tržeb dřevozpracujícího průmyslu v ČR

Položky/ Rok	Tržby zpracovatelského průmyslu C (v tis. Kč)	Podíl tržeb CZ NACE 16 na zpracovatelském průmyslu	Tržby v odvětví CZ NACE 16 (v tis. Kč)	Počet subjektů v ČR v odvětví CZNACE 16
2011	3 291 673 087	2,40%	79 012 386	29 575
2012	3 367 898 104	2,27%	76 374 069	30 855
2013	3 403 665 129	2,24%	76 311 644	29 362
2014	3 764 825 978	2,14%	80 439 279	28 906
2015	3 929 209 431	2,12%	83 222 324	27 109

(Zdroj: vlastní zpracování dle dat Českého statistického úřadu)

V lesích ČR se ročně vytěží 14 až 18 mil. m³ dřeva, z toho převažuje podíl jehličnatého, konkrétně 85 %. Od roku 2012 těžba dřeva postupně narůstá. V roce 2015 se vytěžilo zaokrouhleně 16,2 mil. m³ surového dříví. Mimo jiné vzrostl také objem smrkového kůrovcového dříví na rok 2015, jehož objem se zvýšil oproti roku 2014 o polovinu, na 1,5 m³.



Graf 2: Vývoj těžby dřeva v ČR
(Zdroj: vlastní zpracování dle dat Českého statistického úřadu)

Stručný přehled hlavních ekonomických ukazatelů

Počet zaměstnanců v oddílu ve sledovaném období (od roku 2008) postupně klesal, teprve v roce 2015 se pokles zastavil. Proti roku 2008 bylo zaměstnanců o 28,8 % méně. Klesající počty zaměstnaných osob však měly vliv na růst produktivity práce,

kteřá se za období roku 2008–2014 zvýšila o 35,1 %. Od roku 2010 je také zaznamenán růst průměrných mezd, jejíž hodnota dosahovala v roce 2015 19 511 Kč.

V období recese docházelo od roku 2009 do roku 2013 k poklesům obratu, a hodnota 96 562 mil. Kč z roku 2008 nebyla doposud pokořena. Klesající tendenci měla i přidaná hodnota, která v roce 2015 zaostávala za hodnotou z roku 2008 o 3,8 %. Pokles zaznamenala také aktiva, která ve sledovaném období 2008 až 2015 klesla o 8 %.

V závěru stručné charakteristiky dřevozpracujícího průmyslu je třeba zmínit, že v současné době je Česká republika, co se týká rozlohou lesů, největším světovým vývozcem surového dřeva. Dle předsedy Asociace lesnických a dřevozpracujících podniků by se měla posílit nejen výstavba nízkoenergetických dřevěných rodinných domů, ale také využívání dřeva v rámci výstavby střešních konstrukcí, okenních rámu, podlah či obkladů a tím tak zvýšit konkurenceschopnost tohoto materiálu oproti klasickým stavebním materiálům. Dostatečně využitý potenciál dřevozpracujícího průmyslu, je v biomase. Dřevo v porovnání s ostatními druhy paliv patří stále k těm nejlevnějším a počet domácností topících dřevem v České republice rok od roku narůstá (Ministerstvo průmyslu a obchodu, 2016).

3.2.3 Metoda tvorby scénářů

Východiskem pro sestavení scénářů je identifikace hnacích sil daného trhu, které jsou vyjádřeny analýzou PESTLE. Z výše uvedeného rozboru základních faktorů vnějšího okolí vyplývají pro vybranou společnost tyto hnací síly: vývoj ve stavebnictví, malý podíl spotřeby výrobků ze dřeva v dřevozpracujícím průmyslu České republiky, velké zásoby domácího surového dříví, nestabilní cenová situace na trhu se surovým dřívím, investiční pobídky státu v odvětví, zvyšující se podíl českých domácností topících palivovým dřevem, vysoký podíl exportu výrobků s nízkou přidanou hodnotou, zvyšující se podíl zaměstnanosti i zvyšující se minimální mzdy v České republice.

Některé z těchto hnacích sil, které ne vždy mají pozitivní dopad na vybranou společnost, může nějakým způsobem ovlivnit, příkladem může být právě demografický vývoj nebo vývoj trhu se surovým dřívím, které ovládají hlavní těžební společnosti. Společnost však může určitý vývoj předpokládat, případně si připravit plán pro více možných situací, které mohou nastat, tzv. scénáře.

Optimistická vize

Předpokladem pro optimistickou variantu scénáře je rostoucí tržní podíl vybrané společnosti. Tomuto scénáři nasvědčuje mnoho faktorů v čele s kvalitní zásobou hlavní suroviny pro další zpracování, kterou Česká republika bezesporu má. Dále je třeba zmínit velký budoucí potenciál dřevozpracujícího průmyslu a propojenost tohoto odvětví s dalšími obory, například stavebnictví, nábytkářský, papírenský průmysl, zemědělství a energetika. Aktuálně je konkurenční prostředí v dřevozpracujícím odvětví velice silné a dochází tak k postupnému snižování většinou malých podniků, které nemají dostatečný kapitál na investice a udržování tak stejného tempa s většími konkurenty. Tento jev však může vybraná společnost brát k jejímu prospěchu a využít tak rostoucího trendu tržeb v odvětví ke zlepšení svého postavení na trhu. Příkladem může být specializovanější činnost výroby, která je zaměřena na výrobky s větší přidanou hodnotou pro zákazníka i samotný podnik. K takovým produktům patří například okna, dveře, zárubně, prvky pro montované domy, dřevěné konstrukce, střešní konstrukce a další.

Pesimistická vize

Druhá varianta scénáře bere naopak v potaz méně optimistické okolní vlivy, které mohou pro vybranou společnost znamenat stagnaci tržního podílu, v horším případě jeho pokles. Pokud se vývoj stavebnictví bude vyvíjet směrem, jakým se vyvíjel v krizovém období v letech 2008–2013 mohou i pro dřevozpracující obor nastat krušné chvíle. Další možnou hrozbou mohou být zahraniční dodavatelé stavebního a truhlářského řeziva, které nabízí levnější produkty a trh mohou zásobovat ne regionálně, ale v širším měřítku díky většímu počtu prodejen. Pro tuto možnost by měla být vybraná společnost dopředu připravena a zaměřit se na konkurenceschopnější produkty případně přemýšlet o možnosti spolupráce s konkurenčními podniky v okolí nebo stavebními společnostmi.

3.2.4 Analýza mikrookolí

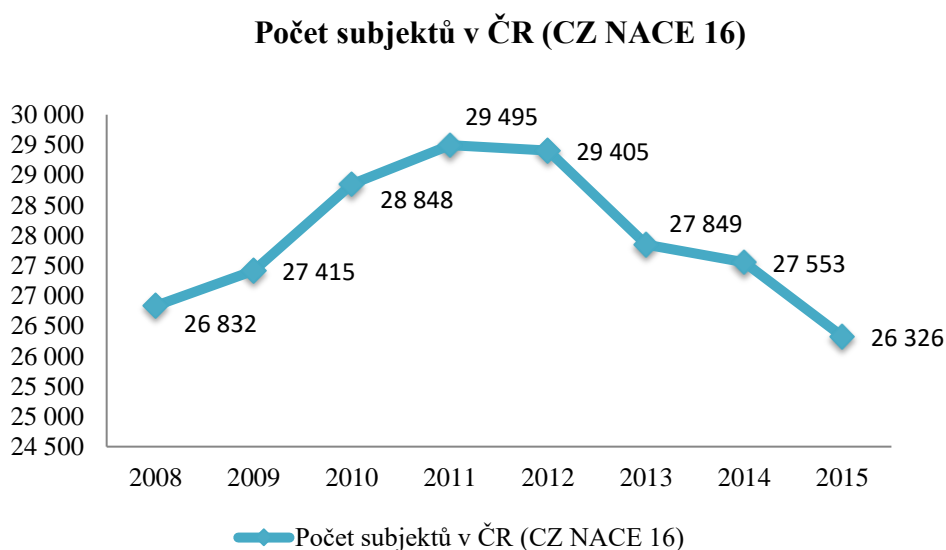
Úkolem analýzy mikrookolí je analyzovat konkurenční síly a odhalit příležitosti, respektive ohrožení podniku, na které může podnik reagovat při tvorbě strategie. Podstatu konkurenčního prostředí umožňuje pochopit Porterův model pěti

konkurenčních sil, který v sobě zahrnuje i další subjekty, jako jsou dodavatelé i zákazníci podniku.

Porterův model pěti sil

Stávající konkurence

Konkurence, která působí na stejném trhu a může tak ohrozit postavení vybrané společnosti je vysoká. Dlouhodobý vývoj dřevozpracujícího průmyslu v České republice vyústil v existenci dvou skupin na domácím trhu. První skupinou jsou velké pilařské závody, které jsou financovány převážně zahraničním kapitálem, a které produkují základní polotovary zpracování dřeva. Alternativou může být vytváření tzv. oborových klastrů, které slučují množství firem působících v dřevozpracujícím odvětví. Cílem těchto společenství je převážně podpora růstu sektoru se zaměřením na dřevostavby, inovační komponenty pro dřevařské konstrukce apod. Druhou skupinou jsou střední a malé dřevozpracující podniky, které se musí zaměřit na specializovanější výrobu s vyšší přidanou hodnotou. Ekonomická situace jednotlivých malých a středních podniků se za poslední roky zhoršuje, nedochází k modernizaci strojního vybavení a podniky jsou nuceny opustit trh. Tento vývoj je podložen daty ČSÚ, které jsou zpracovány v následujícím grafu.



Graf 3: Subjekty dřevozpracujícího průmyslu v ČR v letech 2008 – 2015
(Zdroj: vlastní zpracování dle dat Ministerstva průmyslu a obchodu)

Analyzovaná společnost je podrobena srovnání s vybranými konkurenčními podniky v dosahu jejího podnikání. Zastoupeny jsou zde okresy Jihomoravského kraje, a to: Blansko, Brno-město, Brno-venkov a Vyškov. Celkový počet podniků v uvedených regionech postupně klesá. Tento klesající trend kopíruje trend odvětví v České republice, který ilustruje předchozí graf. Průměrný podíl podniků ve výše uvedených regionech na celkovém počtu podniků v odvětví ČR dosahuje za roky 2008 – 2015 hodnoty 8,42 %.

Za konkurenční podniky byly zvoleny dle vzdálenosti od analyzované společnosti a druhu poskytovaných služeb následující 3 konkurenti, kteří jsou označeni konkurent 1, konkurent 2 a konkurent 3. Vzdálenosti jednotlivých konkurentů jsou uvedeny v následující tabulce.

Tabulka 7: Vzdálenost konkurenčních podniků

Název	Vzdálenost
Vybraná společnost	0 km
Konkurent 1	12,1 km
Konkurent 2	24 km
Konkurent 3	32 km

(Zdroj: vlastní zpracování)

Tabulka č. 8 zpracovává výši tržeb za prodej výrobků a služeb za analyzované období 2011–2015 u vybraných konkurenčních podniků. Jak bylo již zmíněno, tržby za vlastní výrobky a služby tvoří hlavní výnosovou složku u malých a středních podniků působících v dřevozpracujícím průmyslu. V porovnání analyzované společnosti s těmito konkurenty z hlediska tržeb je zřejmé, že konkurent 2 dosahuje více než dvojnásobných tržeb, z tohoto důvodu je tento konkurent považován za konkurenta největšího. Konkurenti 1 a 3 jsou s analyzovanou společností více vyrovnání a v letech 2013 - 2015 mají jejich tržby vzestupný charakter. Konkurent 1 dosahuje ze všech zmíněných společností nejmenší tržby. Graf vývoje tržeb jednotlivých konkurentů je přiložen v příloze.

Tabulka 8: Vývoj tržeb u konkurenčních podniků

Analyzovaná společnost	Tržby za vlastní výrobky a služby (v tis. Kč)				
	2011	2012	2013	2014	2015
Vybraná společnost	18 227	11 699	13 350	7 693	8 156
Konkurent 1	9 446	7 720	6 932	7 341	7 987
Konkurent 2	32 238	30 478	26 868	24 774	15 678
Konkurent 3	12 031	11 515	12 774	13 082	13 547

Zdroj: (vlastní zpracování dle justice.cz)

Uvedení konkurenti ohrožují společnost zejména v určitých oblastech poskytovaných produktů. Kompletní přehled poskytovaných produktů je přiložen v příloze této práce. Nejméně shodných produktů poskytuje konkurent 1 a konkurent 3. Opět lze vyvodit, že nejsilnějším konkurentem je konkurent 2, který sice neumožňuje výkup lesů, ale nabízí velký výběr palubek, které ocení zejména stavitelé. Vybraná společnost palubky naopak neposkytuje. Všechny analyzované společnosti však nabízí možnost dopravy a dle informací z jednotlivých webových stránek jsou schopni produkty poskytnout dle přání zákazníka.

Ohrožení ze strany nově vstupujících

V daném odvětví dřevozpracujícího průmyslu existuje stále nadbytek pilařských kapacit. Některé z nich jsou mnohdy zastaralé a řeší tak problémy s efektivní výrobou. Co se týká vstupu nových firem, toto odvětví obnáší velkou finanční zátěž pro počáteční investici do moderních strojů, kapacit pro skladování atd. Dá se říct, že současní konkurenti mezi sebou vedou boj o zákazníky, a to ve smyslu poskytování kvalitnějších výrobků a příznivějších cen. Další překážkou nových firem je také jejich neznámost, kdy se musí dostat do podvědomí zákazníkům. Na druhou stranu z hlediska legislativních bariér, nejsou zde nijak zvláště limitované podmínky ve smyslu speciálních povolení apod., viz PESTLE analýza. Potenciál odvětví roste také s postupným podvědomím obyvatelstva o využití dřeva ve stavebnictví při stavbě dřevěných konstrukcí a dřevěných rodinných domech. O tom, zda se bude Česká republika v tomto směru vyvíjet stejným směrem jako například Německo či Rakousko, můžeme spíše spekulovat.

Ohrožení ze stran substitučních a komplementárních produktů

Hrozba substitutů, které případně mohou nahradit aktivity vybrané společnosti, je dá se říct velká. Hlavními substituty palivového dřeva jako konečného výrobku a zdroje energie jsou uhlí, elektřina, plyn, solární energie, tepelná čerpadla, biomasa (brikety, pelety) a úspora tepla dosažená například izolací budov. Současný trend, který se v této oblasti v České republice vyvíjí, nahrává do karet palivovému dříví, které se dostává čím dál více do popředí, a to nejen z hlediska tržní ceny dříví, ale také z hlediska dostupnosti a chápání dřeva jako obnovitelného zdroje energie. Hlavní substituty dřevařských výrobků, které jsou pro vybranou společnost zásadnější, jsou výrobky z jiných materiálů, zejména z plastů a kovů. Zde je však vhodné položit si otázku vlastností jednotlivých materiálů ke zpracování.

Ohrožení ze strany dodavatelů

Tlak dodavatelů na vybranou společnost patří k vyšším. Společnost si je vědoma možnosti ovlivnění ceny dodavatelem, a pokud by toto zvýšení mělo větší vliv do budoucna, byla by nucena vyhledat nového dodavatele. Obor dřevozpracujícího průmyslu je značně ovlivňován dodávkami a cenou surového dříví. V České republice dominuje mezi držbou lesů stát (Lesy České republiky, Vojenské lesy atd.), dále to jsou komunální správci lesa a církve. Systém obchodování se dřevem, který vykazuje podnik Lesy České republiky, s. p., se ubírá směrem oligopolu, jelikož zhruba $\frac{3}{4}$ státního dřeva ovládá 5 těžebních firem. Mezi hlavní dodavatele surového dříví pro oblast Brna a okolí se řadí společnost Lesy města Brna, a.s. Dodávají veškeré sortimenty jehličnatého a listnatého surového dříví pro následné průmyslové zpracování.

Ohrožení ze strany odběratelů (kupujících)

Vliv odběratelů můžeme také chápat jako vyjednávací sílu zákazníků o ceně, při které dochází např. ke smlouvání o nižší ceně či změny společnosti a odchod ke konkurenci. Ve většině případů je rozhodujícím nejen cena za jednotlivé výrobky, ale převážně cena za dopravu, která může rozhodnout také ve prospěch jiné z mnoha konkurenčních firem v okolí. Co se týče bariér zabraňujících odchodu zákazníka ke konkurenci, je nulová. K uzavřeným zakázkám nevzniká žádná smlouva, na základě, které by se zákazník

zavazoval k další spolupráci. Charakter zakázek je dán prodejem požadovaných výrobků či služeb a případné dodání na místo určení zákazníkem. Vybraná společnost má v současnosti velké množství menších odběratelů, které tvoří jednotlivci, případně fyzické osoby podnikatelé a menší počet malých lokálních stavebních společností. Pokud by se zvýšil podíl druhé zmíněné skupiny zákazníků, které by odebíraly pravidelně určitý podíl zboží, byl by zde reálná možnost tvorby dohody o spolupráci.

3.2.5 Analýza vnitřního prostředí

Cílem této kapitoly je porozumění vlastního prostředí vybrané společnosti a na základě této analýzy posoudit, zda se jedná o silné či slabé stránky.

Analýza „7S faktorů“

Tato analýza obsahuje faktory, které ovlivňují úspěch či případný neúspěch firmy. Do faktorů spadá strategie, struktura firmy, spolupracovníci, schopnosti, styl řízení, systémy ve firmě a sdílené hodnoty.

Strategie

Jedním z hlavních cílů vybrané společnosti je prohlubovat své postavení na trhu, více naslouchat a komunikovat se svými zákazníky a nabízet jim vždy zákaznický přístup, který pramení z individuálnosti při přípravě jednotlivých zakázek. Strategie by měla představovat vizi nebo směr společnosti, kterým výše uvedený cíl bude postupně splněn. Společnost věří, že určitým stupněm kvality a spolehlivosti, kterou poskytuje, přesvědčí potenciální odběratele o jejich přízni. Z dlouhodobého hlediska je cílem společnosti spojení s regionálními stavebními společnostmi a propagace výhod dřevěných konstrukcí a domů.

Struktura společnosti

Organizační struktura společnosti je lineární. Společnost řídí vlastník a zároveň zakladatel, jehož náplní práce je obchodní styk společnosti a dohled na operativní činnost firmy. Snaží se dohlížet na zaměstnance, kterým rozděluje úkoly a stará se o funkčnost podniku. Celkem pracuje ve společnosti pět zaměstnanců, kteří obstarávají zpracování surového dříví, dopravu a tým 2 zaměstnanců při kompletaci střech.

Ekonomické oddělení je zastoupeno zaměstnankyní, která zpracovává administrativu i účetnictví vybrané společnosti.

Informační systém

Společnost pro potřebu komunikace se zaměstnanci nevyužívá žádného informačního systému. Pro účely zaznamenávání objednávek a vedení účetnictví mají zabudovaný informační systém SAP. Jelikož se řadí společnost mezi menší v oboru, nemají zavedený systém pro zaznamenávání svých zákazníků apod. Vše mají nastavené v ručně zpracovaných přehledech.

Styl řízení

Společnost zastává demokratický styl řízení. Jednatel společnosti se svými zaměstnanci komunikuje o nastavení určitých změn pro lepší pracovní prostředí. Zajímá je také názory jednotlivých zaměstnanců, kteří přicházejí do styku se zákazníky a znají jejich přístup ke společnosti a produktům. V otázkách obchodních styků s dodavateli či partnery však uplatňuje z větší části autoritativní styl řízení.

Spolupracovníci

Pracovníci jsou pro firmu velmi důležití z hlediska pracovní morálky a celkovému přístupu k práci. Uvědomuje si jejich důležitost, proto si snaží vybírat schopné uchazeče do svého pracovního týmu s odpovídajícím vzděláním. Za dobrou práci a snahu se snaží zaměstnance odměňovat variabilními složkami ke mzdám a dále je tak motivovat k lepším výsledkům a odpovědnosti k práci. Je velice důležité dodržovat při pracovní směně bezpečnostní podmínky, jelikož práce s velkými stroji na úpravu kulatin vyžaduje velkou dávku opatrnosti.

Sdílené hodnoty společnosti

Sdílené hodnoty nebo tzv. kultura společnosti je zřejmá v přátelské komunikaci mezi spolupracovníky, dále vstřícností a slušností ze strany jednatele společnosti, společné aktivity pro upevňování vztahů v pracovním kolektivu, společná oslava úspěchů, pořádání vánočního setkání a další.

Schopnosti

Zakladatel společnosti je vzdělaný v oboru tesařských a klempířských prací, které uplatňuje při obchodních jednání s dodavateli i zákazníky, ale převážně při každodenní činnosti uvnitř výroby. Své zaměstnance si vybírá dle patřičného vzdělání, proto dlouhodobé řemeslné zkušenosti hrají důležitou roli při případném náboru nových zaměstnanců. Společnost dále využívá schopnosti účetní, která je opět vzdělaná v oboru i s patřičnými zkušenostmi v jiných společnostech.

3.2.6 SWOT analýza

Následující analýza se zaměřuje na silné a slabé stránky společnosti neboli na analýzu vnitřního prostředí, a na analýzu příležitostí a hrozeb (vnější prostředí). Díky komplexnímu přístupu k výše uvedeným analýzám, si vybraná společnost lépe uvědomí souvislosti a nalezne případné problémy a možnosti růstu či zlepšení.

Tabulka 9: Silné a slabé stránky vybrané společnosti

Silné stránky	Slabé stránky
Široké spektrum nabízených produktů	Nízké povědomí na trhu – nedostatečný marketing
Dlouhodobé zkušenosti	Nízký tržní podíl
Kvalitní a ochotný servis	Absence obchodního oddělení
Přehledné webové stránky	Nízká efektivnost a produktivita
Technická vybavenost provozovny	Výrobky s nízkou přidanou hodnotou
Orientace na zákazníka	
Možnost množstevních slev a jiných obchodních výhod při spolupráci	
Motivace zaměstnanců	
Kvalifikace zaměstnanců	

(Zdroj: Vlastní zpracování)

Shrnutí silných a slabých stránek

Z provedené SWOT analýzy vyplývá, že vybraná společnost vlastní spoustu konkurenčních výhod, se kterými může konkurenci oponovat. Mezi hlavní silné stránky patří zejména kvalitní technická vybavenost provozovny, což tvoří odrazový můstek pro dlouhodobější strategii společnosti, dále široké spektrum nabízených produktů a osobní přístup k zákazníkům. Nezbytnou součástí jsou i zaměstnanci vyučení z oboru, se kterými může vybraná společnost pracovat a kvalitní a rychlý servis nabízený svým zákazníkům.

Uvedené silné stránky by měla společnost podtrhnout a dostat se více do povědomí trhu. Nejen nízké povědomí, ale i absence obchodního oddělení hrají velkou roli v celkovém růstu společnosti. Z rozhovoru ve společnosti vyplynulo, že existují i určité nedostatky ve vnitřní struktuře společnosti, zejména v nízké efektivnosti při výrobě.

Tabulka 10: Příležitosti a hrozby vybrané společnosti

Příležitosti	Hrozby
Lepší propagace, reklama	Silné konkurenční prostředí
Specializace na výrobky s vyšší přidanou hodnotou	Vliv zahraničních subjektů s lepšími cenovými podmínkami
Partnerství s ostatními podniky v oboru	Ztráta platební schopnosti odběratelů
Investiční podpůrné programy středního a malého podnikání	Negativní reference od stávajících zákazníků
Věrnost zákazníků díky mnoholeté tradici společnosti	Ztráta tržního podílu
Upevnění postavení na stávajících trzích	Nestabilní politická situace
	Živelné pohromy – počasí
	Ztráta dobrého jména společnosti mezi zákazníky

(Zdroj: Vlastní zpracování)

Shrnutí příležitostí a hrozeb

Mezi příležitostmi, nad kterými by se měla společnost zaměřit, patří zlepšení propagace a lepší marketing své provozovny. To by mělo přispět k upevnění postavení na stávajících trzích a zvětšení tržního podílu. Dle průzkumu trhu je velkým potenciálem zaměření se na výrobu produktů s vyšší přidanou hodnotou. Další příležitostí je získání financí z mnoha dotačních programů, které jsou postupně vypisovány pro střední a malé podniky. Vybraná společnost by tak mohla nakoupit příslušné stroje na zpracování surového dříví, které by snížily energetickou náročnost na provoz. Dále by mohla posílit svůj stávající vozový park.

Hrozby, na které by vybraná společnost měla být připravená, a které částečně může ovlivnit je ošetření si platební schopnosti svých odběratelů v případě poskytování svých služeb, které jsou komplexnější a mají dlouhodobější charakter, jako je tomu v případě kompletace střech. Další hrozbou, kterou může společnost částečně ovlivnit, jsou reference od svých zákazníků, v tomto případě se bavíme o negativních referencích a odchod zaměstnanců společnosti ke konkurenci. Je třeba brát v potaz, že v odvětví dřevozpracujícího průmyslu je velmi vysoká konkurence a právní regulace ze strany státu je minimální. Další hrozbou pro společnost jsou živelné pohromy případně další krize, která by zasáhla obor stavebnictví a další spojené odvětví.

3.2.7 Prognóza relevantního trhu

Odvětví, v kterém vybraná společnost působí, již bylo charakterizováno v předchozích kapitolách. Nyní bude blíže vymezen relevantní trh, který bude sloužit k prognóze tržeb a následně k modelaci tržního podílu analyzované společnosti.

Za směrodatnou veličinu, která bude předmětem následujících výpočtů, jsou považovány tržby za prodej výrobků a služeb. Právě tyto tržby jsou rozhodující a největší položkou výnosů nejen vybrané společnosti, ale i u ostatních podniků v dřevozpracujícím průmyslu. Zpracování dřeva a následný prodej různých typů stavebního řeziva se řadí do kategorie výrobků. V následující tabulce je zobrazen vývoj tržeb v odvětví CZ NACE 16 v letech 2005–2015. Je potřeba zmínit, že z důvodu objektivnějších výpočtů prognóz trhu vstupují do těchto výpočtů data za delší časové rozmezí.

Tabulka 11: Vývoj růstu dřevozpracujícího průmyslu

	Rok	Tržby v odvětví CZ NACE 16 (v tis. Kč)	Meziroční růst (v %)	Index růstu trhu
Minulost	2005	73 686 367	-	-
	2006	83 371 604	13,14 %	113,14 %
	2007	93 677 621	12,36 %	112,36 %
	2008	84 703 556	-9,58 %	90,42 %
	2009	75 662 643	-10,67 %	89,33 %
	2010	75 917 351	0,34 %	100,34 %
	2011	79 012 386	4,08 %	104,08 %
	2012	76 374 069	-3,34 %	96,66 %
	2013	76 311 644	-0,08 %	99,92 %
	2014	80 439 279	5,41 %	105,41 %
	2015	83 222 324	3,46 %	103,46 %

(Zdroj: vlastní zpracování dle dat Českého statistického úřadu)

Z výše uvedené tabulky lze vypočítat nárůst tržeb do roku 2007 a následný pozvolný pokles v období od roku 2008, kdy poklesy střídalo stoupání v jednotlivých letech a naopak. Toto období lze označit jako krizové nejen pro dřevozpracující průmysl, ale také pro českou ekonomiku obecně. Aktuálně můžeme sledovat rostoucí trend tržeb, které dosahují téměř předkrizový stav v odvětví.

Výpočet prognózy tržeb za prodej výrobků a služeb daného odvětví a následně vybrané společnosti se opírá o analýzu časové řady dosavadního vývoje tržeb na trhu a dále o použití jednoduché regresní analýzy. U druhé zmíněné metody je modelován vztah mezi vývojem tržeb a různých makroekonomických veličin, které tyto tržby jakožto poptávku ovlivňují. Cílem je prognóza vývoje tržeb na období roku 2016–2018, a to na základě dat minulosti, konkrétně dat z let 2005–2015. Za makroekonomické ukazatele byly použity ukazatel HDP v běžných cenách, HDP reálné – meziprocentní růst, inflace v podobě deflátoru HDP, průměrná míra inflace a HDP nominální – meziprocentní růst. Hodnoty těchto ukazatelů byly získány z webu Ministerstva průmyslu a obchodu. V modelu platí pravidlo vzájemné silné míry korelace mezi vysvětlovanou a vysvětlujícími proměnnými. Vybírá se vždy z regresorů ten, který má nejvyšší

korelační koeficient. Jako korelační koeficient byl zvolen Pearsonův korelační koeficient, pomocí kterého byl vyjádřen vztah mezi vybranými makroekonomickými veličinami a tržbami za výrobky a služby v odvětví.

Následující tabulka zachycuje jednotlivé proměnné, kterými jsou již zmíněné makroekonomické veličiny, i faktor času, který je dále samostatně zpracován v analýze časových řad. Korelace je vyjádřena pomocí Pearsonova korelačního koeficientu a jak je patrné, nejvyšší korelaci lze pozorovat u **meziročního růstu HDP v nominální výši**, který má tedy největší závislost k tržbám. Na základě této proměnné budou zkoumány jednotlivé modely vývoje, a to konkrétně lineární, exponenciální, parabolický a kubický.

Tabulka 12: Pearsonův koeficient

Proměnná	Pearsonův koeficient
HDP - běžné ceny (v mil. Kč)	0,134811595
HDP reálné – meziroční růst	0,471587508
Inflace (deflátor HDP) meziroční	0,549697536
Inflace	0,320718537
HDP nominální – meziroční růst	0,695602383
Čas	-0,153748001

(Zdroj: vlastní zpracování dle dat z Ministerstva průmyslu a obchodu)

Podrobnější vizualizace jednotlivých modelů je uvedena v příloze této diplomové práce. Do jednotlivých regresních rovnic byly dosazeny hodnoty za ověřované roky a vztaženy na roky prognózované. V následující tabulce jsou zachyceny pro porovnání skutečné hodnoty dosavadního vývoje trhu i hodnoty, které jsou výstupem jednotlivých funkcí.

Tabulka 13: Modelace tržeb dle regresní analýzy

Trh/Rok	2005	2006	2007
X (HDP nominální – meziroční růst)	6,5	7,6	9,1
Skutečnost	73 686 367	83 371 604	93 677 621
Lineární	83 478 809	84 694 227	86 383 849
Exponenciální	81 154 858	82 014 336	83 224 288
Parabolická	83 178 151	85 481 857	89 224 334
Kubická	81 989 053	84 970 073	91 258 966

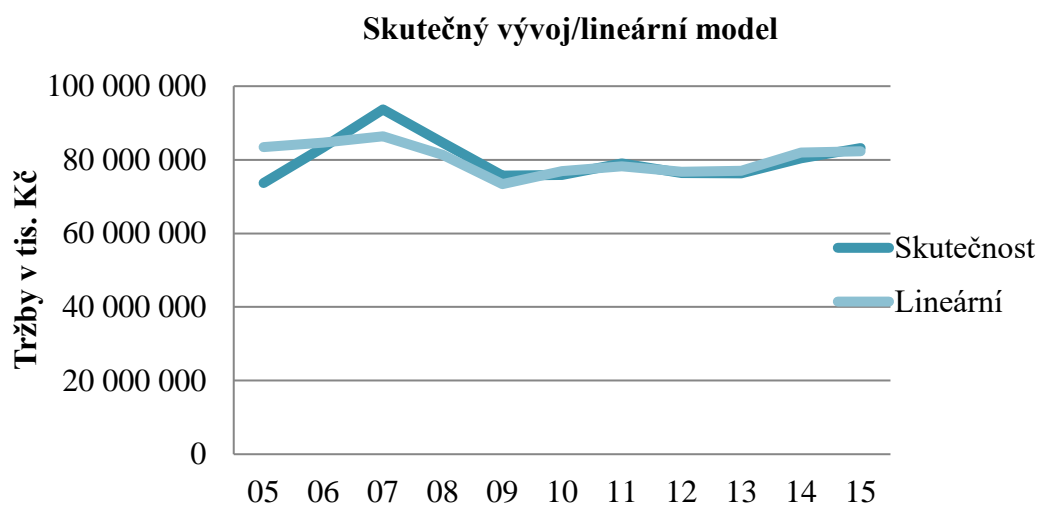
Trh/Rok	2008	2009	2010
X (HDP nominální – meziroční růst)	4,7	-2,2	0,8
Skutečnost	84 703 556	75 662 643	75 917 351
Lineární	81 390 747	73 388 785	76 902 895
Exponenciální	79 699 269	74 358 770	76 658 536
Parabolická	79 979 261	76 602 400	76 350 449
Kubická	79 128 007	74 641 393	77 616 370

Trh/Rok	2011	2012	2013
X (HDP nominální – meziroční růst)	2,0	0,7	0,9
Skutečnost	79 012 386	76 374 069	76 311 644
Lineární	78 235 720	76 735 902	76 966 643
Exponenciální	77 549 273	76 547 657	76 700 905
Parabolická	76 965 555	76 300 933	76 370 969
Kubická	77 887 071	77 567 551	77 633 722

Trh/Rok	2014	2015
X (HDP nominální – meziroční růst)	5,2	5,5
Skutečnost	80 439 279	83 222 324
Lineární	81 927 578	82 273 689
Exponenciální	80 070 982	80 311 555
Parabolická	80 710 070	81 214 865
Kubická	79 641 122	80 045 515

(Zdroj: vlastní zpracování)

Při využití ukazatele HDP nominální jako nezávislé proměnné je nejvhodnějším modelem model lineární, který má nejmenší kumulativní a maximální odchylku od skutečných hodnot. Druhá v pořadí z hlediska kvality je pak funkce kubická. Jako výsledná funkce bude zvolena funkce lineární, především pro její jednoduchost. Složitější funkce ne vždy přináší dodatečný užitek. Vztah skutečného vývoje tržeb a porovnání s lineárním modelem zachycuje následující graf.



Graf 4: Porovnání skutečného vývoje tržeb s lineárním modelem

(Zdroj: vlastní zpracování)

Tržní podíl vybrané společnosti za analyzované období je vyjádřen poměrem tržeb za výrobky a služby společnosti k celkovým tržbám za výrobky a služby v odvětví CZ NACE 16. Pro komplexnější posouzení vývoje je opět posuzováno období za roky 2005–2015, kde jsou viditelné zejména rostoucí tržby společnosti do roku 2011. Od tohoto roku se střídá růst i pokles tržeb, ale celkově řečeno hodnoty po roce 2011 klesají na úroveň počátku existence vybrané společnosti.

Tabulka 14: Analýza tržního podílu vybrané společnosti

	Rok	Tržby za vlastní výrobky a služby (v tis. Kč)	Meziroční růst	Tržní podíl	Index růstu tržního podílu
Minulost	2005	5 577	-	0,008%	-
	2006	9 338	67,438%	0,011%	1,4799
	2007	11 506	23,217%	0,012%	1,0966
	2008	10 287	-10,594%	0,012%	0,9888
	2009	12 157	18,178%	0,016%	1,3230
	2010	13 144	8,119%	0,017%	1,0776
	2011	18 227	38,672%	0,023%	1,3324
	2012	11 699	-35,815%	0,015%	0,6640
	2013	13 350	14,112%	0,017%	1,1421
	2014	7 693	-42,375%	0,010%	0,5467
	2015	8 156	6,018%	0,010%	1,0247

(Zdroj: vlastní zpracování dle výročních zpráv vybrané společnosti)

3.3 Finanční analýza

V rámci finanční analýzy bude provedena vertikální analýza a horizontální analýza účetních výkazů, které jsou k dispozici z výročních zpráv analyzované společnosti, dále analýza poměrovými ukazateli a analýza souhrnnými indexy hodnocení. Finanční analýza je zpracována za léta 2011-2015. Nejpodstatnější informace jsou vytaženy do grafické podoby a následně popsány, pro snazší orientaci ve finanční situaci vybrané společnosti. Výkazy v takovém rozsahu, v jakém je zveřejnila vybraná společnost, jsou součástí příloh této práce. Jejich rozsah odpovídá zjednodušenému rozsahu účetních výkazů.

3.3.1 Horizontální analýza rozvahy

Rozvaha jako účetní výkaz poskytuje největší množství informací, které jsou z hlediska analýzy velice důležité ke zjištění majetkové situace podniku, finanční situace včetně zdrojů financování, které jsou důležité při optimalizaci finanční struktury. Horizontální analýza firmy poskytuje informace o absolutních změnách jednotlivých položek v čase anebo procentuální změnu položek finančních výkazů v čase.

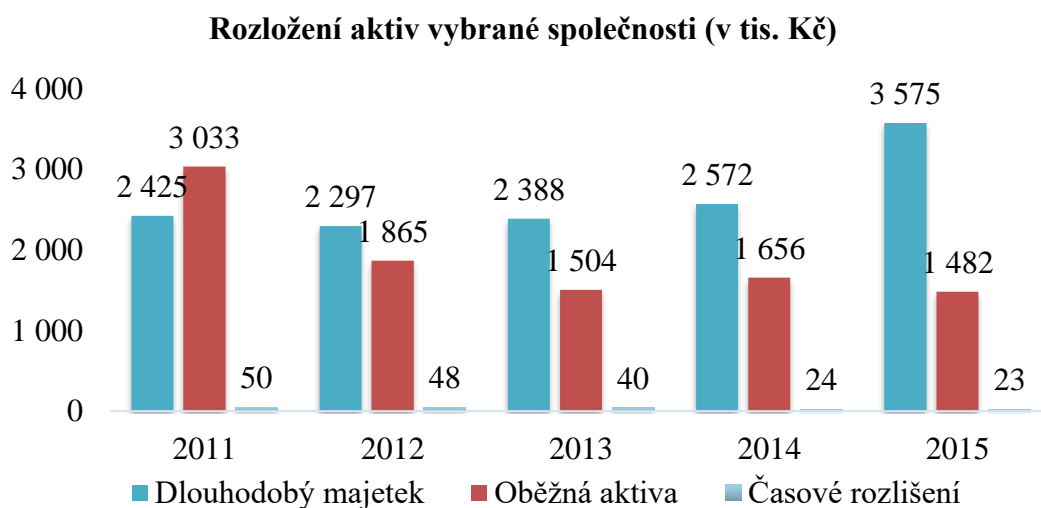
Tabulka 15: Horizontální analýza

Položky	Stav majetku (v tis. Kč)					Horizontální analýza (v %)				
	2011	2012	2013	2014	2015	11/12	12/13	13/14	14/15	
Aktiva celkem	5 508	4 210	3 932	4 252	5 080	-23,57	-6,6	8,14	19,47	
Stálá aktiva	2 425	2 297	2 388	2 572	3 575	-5,28	3,96	7,71	39,00	
Dlouhodobý nehmotný majetek	0	0	0	0	0	0,00	0,00	0,00	0,00	
Dlouhodobý hmotný majetek	2 425	2 297	2 388	2 572	3 575	-5,28	3,96	7,71	39,00	
Dlouhodobý finanční majetek	0	0	0	0	0	0,00	0,00	0,00	0,00	
Oběžná aktiva	3 033	1 865	1 504	1 656	1 482	-38,51	-19,36	10,11	-10,51	
Zásoby	335	347	374	516	551	3,58	7,78	37,97	6,78	
Dlouhodobé pohledávky	0	0	0	0	0	0,00	0,00	0,00	0,00	
Krátkodobé pohledávky	1 648	1 327	990	459	723	-19,48	-25,40	-53,64	57,52	
Krátkodobý finanční majetek	1 050	191	140	681	208	-81,81	-26,70	386,43	-69,46	
Ostatní aktiva - přechodné účty aktiv	50	48	40	24	23	-4,00	-16,67	-40,00	-4,17	

(Zdroj: vlastní zpracování dle výročních zpráv vybrané společnosti)

V rozvaze vybrané společnosti lze zaznamenat, že stálá aktiva jsou tvořena výhradně dlouhodobým hmotným majetkem, který je vyjádřen z větší části pozemkem ve výši 1 808 000 Kč, kde vybraná společnost sídlí a z menší části sumou, kterou společnost drží ve svém strojním vybavení, vozovém parku a nedokončeném dlouhodobém majetku. Ten v posledním analyzovaném roce, tedy v roce 2015 vzrostl o téměř šestnásobek své původní výše z roku 2014. Nelze si tedy nevšimnout investic, které společnost v roce 2015 uskutečnila do technického vybavení své stávající provozovny z roku 2009. Je třeba zmínit, že vybraná společnost vykazuje nulové hodnoty v položce stavby, prostory, ve kterých sídlí, si tedy pronajímá. Za analyzované období se struktura či lépe řečeno poměry jednotlivých složek aktiv otočily a od roku 2012 se společnost zařadila do kapitálově těžších, kde převládá dlouhodobý majetek nad oběžnými aktivy. Oběžná aktiva jsou tvořena převážně krátkodobými pohledávkami, jejichž výše postupně klesá. Změna nastala v roce 2015, kdy se zvýšily o 57,52 %, absolutně vyjádřeno o 264 000 Kč. Položka zásob je tvořena převážně materiálem, v případě vybrané společnosti se jedná o surové dříví, které má na skladě, aby mohla pružně reagovat na poptávku. Tyto zásoby materiálu rostou postupně v čase. Krátkodobý finanční majetek je rozdělen na peníze v hotovosti a peníze na bankovním účtu, u kterých lze v roce 2015 zaznamenat záporný stav ve výši -39 000 Kč. Vybraná společnost tak využila pravděpodobně možnosti kontokorentu, který má ke svému účtu k dispozici. Z účetního hlediska však tuto položku vykazuje chybně se záporným znaménkem u bankovního účtu. Tato položka měla navýšit stav krátkodobých závazků.

V roce 2014 oproti roku 2013 se navýšily finanční prostředky v pokladně o 386,43 %. V tomto stejném roce se snížila položka pohledávek z obchodních vztahů, které lze hodnotit jako pozitivní stav. Tyto finanční prostředky však společnost využila, k již zmíněné investici. V položkách časového rozlišení aktivního i pasivního v případě této společnosti figurují především zálohy na odpady, energie a vodu, nájemné a pojištění dopravních automobilů.



Graf 5: Rozložení aktiv vybrané společnosti

(Zdroj: vlastní zpracování dle výročních zpráv vybrané společnosti)

Z pohledu na cizí a vlastní kapitál lze odhadnout růstový charakter vlastního kapitálu za analyzované období, to lze hodnotit velmi pozitivně, a naopak klesající tendenci u cizího kapitálu. V roce 2015 se cizí kapitál navýšil o 1 350 000 Kč, jedná se o závazky vůči společníkům. Z této částky se financovala převážně investice do nových strojních zařízení. Z položek vlastního kapitálu stojí za zmínku fakt, že společnost po celé analyzované období ponechává základní kapitál ve stejné výši, jako i pravidelné příspěvky do rezervního fondu. Jednotlivé výsledky hospodaření za běžné účetní období převádí do nerozděleného zisku z minulých let, který si ponechává jako určitou finanční rezervu. Rezervy jako takové netvoří.

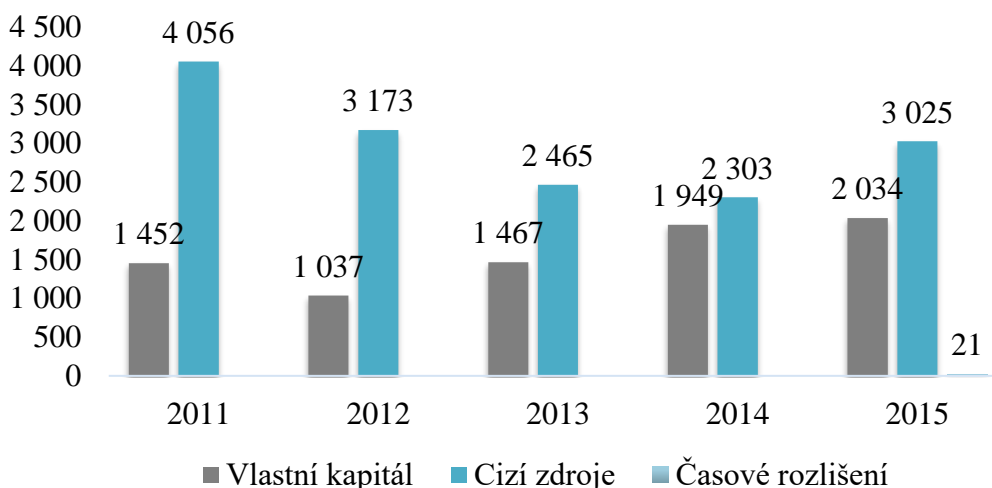
Tabulka 16: Horizontální analýza pasiv

Položky	Zdroje financování (v tis. Kč)					Horizontální analýza (v %)			
	2011	2012	2013	2014	2015	11/12	12/13	13/14	14/15
Pasiva celkem	5 508	4 210	3 932	4 252	5 080	-23,57	-6,60	8,14	19,47
Vlastní kapitál	1 452	1 037	1 467	1 949	2 034	-28,58	41,47	32,86	4,36
Základní kapitál	400	400	400	400	400	0,00	0,00	0,00	0,00
Kapitálové fondy	0	0	0	0	0	0,00	0,00	0,00	0,00
Rezervní fondy	39	40	40	40	40	2,56	0,00	0,00	0,00
Výsledek hospodaření minulých let	533	1 013	594	1 027	1 509	90,06	-41,36	72,90	46,93
VH běžného účetního období (+/-)	480	-416	433	482	85	-186,67	-204,09	11,32	-82,37
Cizí zdroje	4 056	3 173	2 465	2 303	3 025	-21,77	-22,31	-6,57	31,35
Rezervy	0	0	0	0	0	0,00	0,00	0,00	0,00
Dlouhodobé závazky	0	0	0	0	1 350	0,00	0,00	0,00	0,00
Krátkodobé závazky	2 106	1 515	2 115	1 803	1 175	-28,06	39,60	-14,75	-34,83
Bankovní úvěry a výpomoci	1 950	1 658	350	500	500	-14,97	-78,89	42,86	0,00
Ostatní pasiva - přechodné účty pasiv	0	0	0	0	21	0,00	0,00	0,00	0,00

(Zdroj: vlastní zpracování dle výročních zpráv vybrané společnosti)

Z hlediska financování je pro podnik obecně výhodnější využívání krátkodobých cizích zdrojů, které jsou levnější než dlouhodobé závazky. V roce 2015 poklesly krátkodobé závazky vybrané společnosti o 34,83 %, jednalo se o splacení části krátkodobých závazků z obchodních vztahů, tento druh krátkodobého financování je pro vybranou společnost také velmi důležitý.

Rozložení pasiv vybrané společnosti (v tis. Kč)



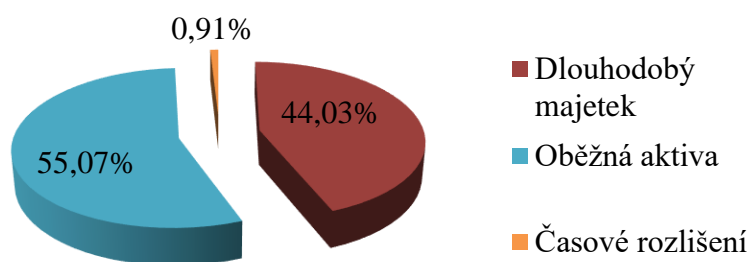
Graf 6: Rozložení pasiv vybrané společnosti

(Zdroj: vlastní zpracování dle výročních zpráv vybrané společnosti)

3.3.1 Vertikální analýza rozvahy

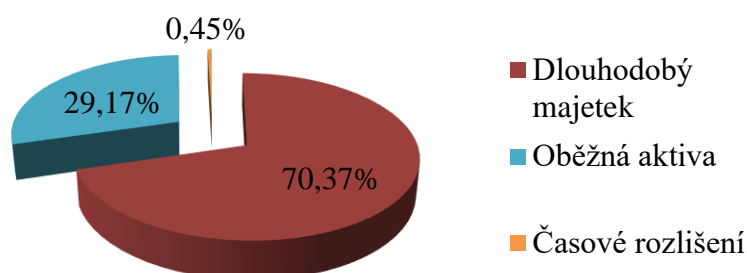
Vertikální analýza poskytuje na rozdíl od analýzy horizontální pohled na podíl jednotlivých položek na zvoleném celku. V případě položek aktiv to je podíl na celkových aktivech a v případě položek pasivních na celkových pasivech. Pro grafické zpracování výsledků jsou nejčastěji používané koláčové grafy, které nejlépe vyhodnocují strukturu podílu na celku. Vertikální analýza aktiv vybrané společnosti vypovídá o majetkové struktuře, kdy je patrný postupný nárůst dlouhodobého majetku oproti oběžnému majetku, který je však důležitý z hlediska likvidity v podniku. U výrobních společností je majetková struktura, která je tvořena z větší části stálých aktiv častější, jelikož stroje na výrobu jsou zpravidla nákladnější a náročnější než u společností, které se pohybují například v oboru služeb. Nárůst dlouhodobého majetku je pozitivní, významnou položkou jsou samostatné movité věci a pozemek. Z účetních výkazů společnosti je patrná menší investiční činnost, kdy je zřejmý nárůst položky nedokončeného dlouhodobého majetku v posledním analyzovaném roce. V ostatních letech je tato položka stálá na výši 276 000 Kč.

Vertikální analýza aktiv vybrané společnosti v roce 2011



Graf 7: Rozložení hlavních položek aktiv v roce 2011
(Zdroj: vlastní zpracování dle výročních zpráv vybrané společnosti)

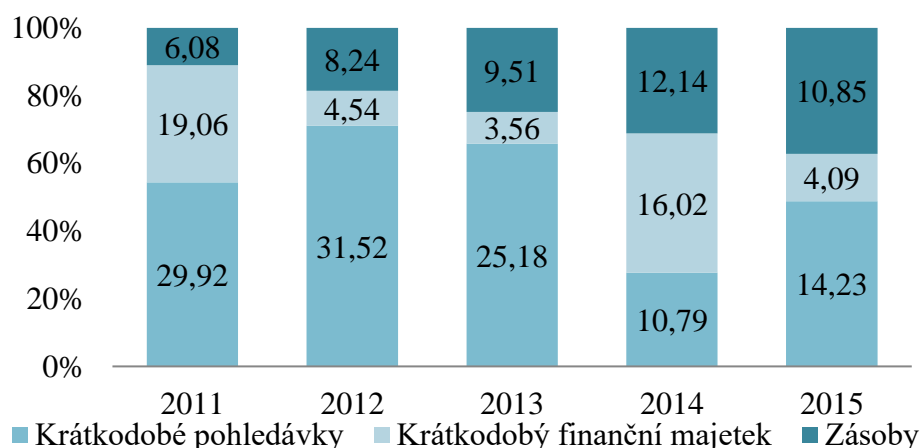
Vertikální analýza aktiv vybrané společnosti v roce 2015



Graf 8: Rozložení hlavních položek aktiv v roce 2015
(Zdroj: vlastní zpracování dle výročních zpráv vybrané společnosti)

Oběžná aktiva představují v posledním sledovaném roce pouze 29,17 % z celkového množství aktiv oproti dřívějším hodnotám na úrovni 55,07 % či 44,30 %. Jejich podíl v čase klesá, nicméně po podrobnějším pohledu na strukturu dílčích položek krátkodobého majetku je vykazován nárůst v položkách zásob a naopak celkový pokles v krátkodobých pohledávkách. V roce 2014 se pohledávky společnosti snížily, a to se promítlo v nárůstu krátkodobého finančního majetku, který tvořil 16,02 % z celkových aktiv. Při srovnání vývoje krátkodobých pohledávek a vývoje tržeb, existuje v letech 2013 – 2015 určitá podobnost, při poklesu tržeb klesnou také pohledávky a naopak.

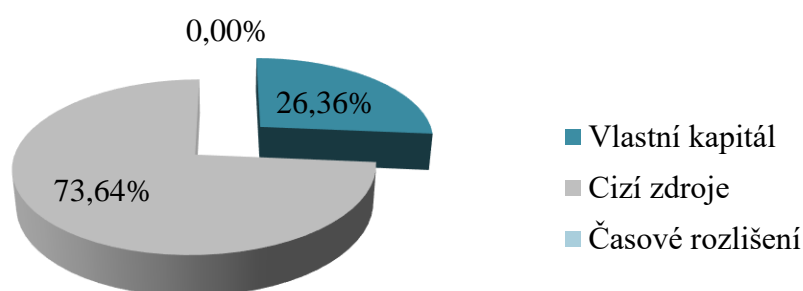
Rozložení položek oběžných aktiv vybrané společnosti (v %)



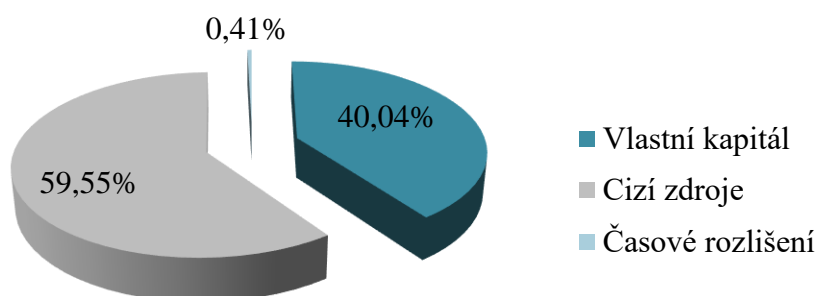
Graf 9: Položky oběžných aktiv vybrané společnosti
(Zdroj: vlastní zpracování dle výročních zpráv vybrané společnosti)

Z hlediska vertikální analýzy pasiv, je možné říci, že vybraná společnost financuje svou činnost převážně z cizích zdrojů, které tvořili v roce 2011 z více než 38 % krátkodobé závazky a z 35 % krátkodobé bankovní úvěry. V roce 2015 se poměry změnil, cizí zdroje poklesly na úroveň 59,55 % z celkových pasiv. Bankovní úvěry tvořily v tomto roce jen necelých 10 % pasiv, krátkodobé závazky 23,13 % a dlouhodobé závazky 26,57 % z celkových pasiv. Fakt, že podíl bankovních úvěrů klesá, může být zapříčiněn celou řadou faktorů, jedním z nich může být obava o platební schopnost společnosti. I přes hospodářskou ztrátu, která byla vykázána v roce 2012, se zadlužení společnosti v této době rapidně nezvýšilo, ba naopak postupně klesá. Vlastní kapitál vybrané společnosti je tvořen převážně nerozdělenými výsledky hospodaření z minulých let.

Vertikální analýza pasiv vybrané společnosti v roce 2011



Vertikální analýza pasiv vybrané společnosti v roce 2015

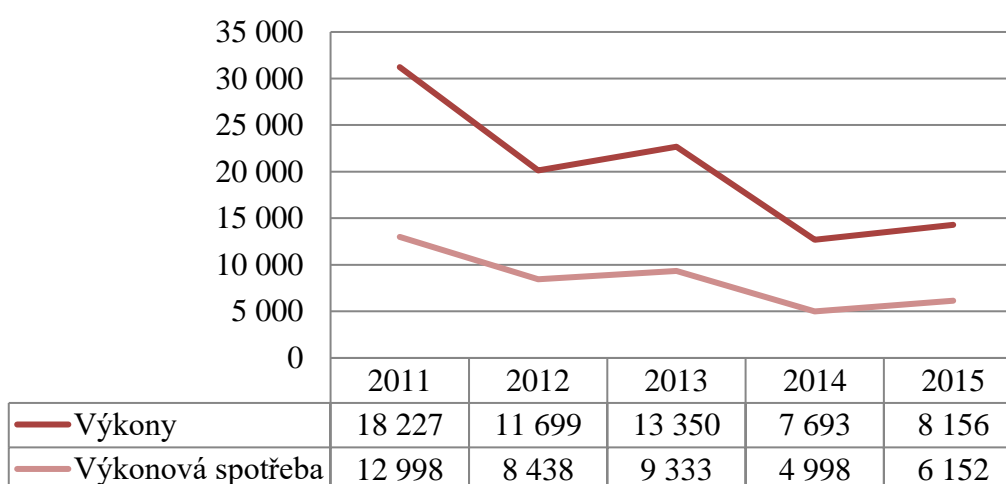


Graf 10: Rozložení hlavních položek pasiv v letech 2011 a 2015
(Zdroj: vlastní zpracování dle výročních zpráv vybrané společnosti)

3.3.2 Horizontální a vertikální analýza výkazu zisku a ztráty

Horizontální analýza výkazu zisku a ztráty zaznamenává absolutní i procentuální změny konkrétních položek výkazu zisku a ztráty. Co se týká tržeb vybrané společnosti, tvoří jej převážně tržby za prodej vlastních výrobků a služeb, jejichž vývoj má za analyzované období kolísavou tendenci, přičemž největší pokles byl zaznamenán v roce 2014 o 42,37 %. Zajímavé je porovnání výkonové spotřeby, která by obecně měla mít klesající charakter, pokud společnost dbá na snižování nákladů. Vývoj je však podobný jako u vývoje výkonů, společnost tak dokázala náklady snížit v obtížnějším krizovém období.

Vývoj výkonů a výkonové spotřeby vybrané společnosti (v tis. Kč)

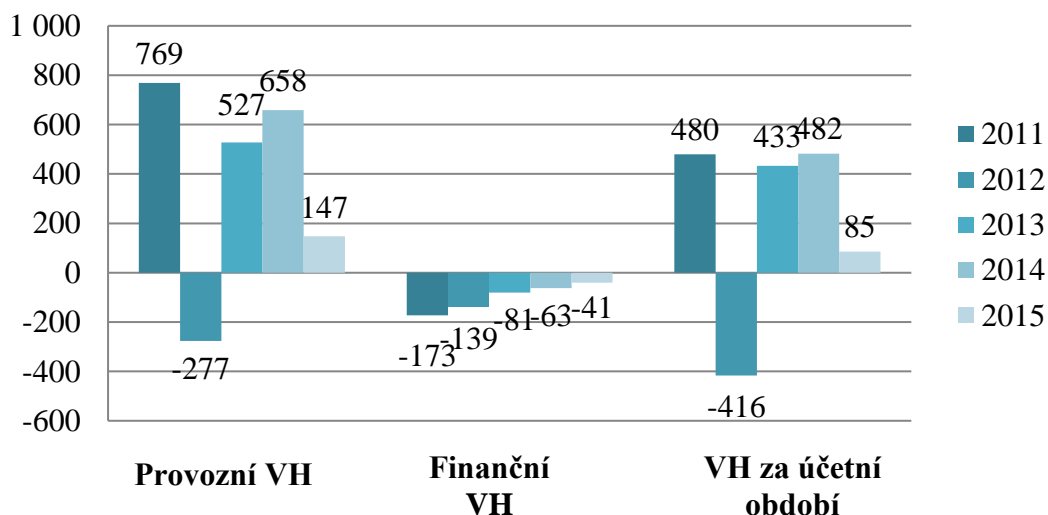


Graf 11: Vývoj výkonů a výkonové spotřeby vybrané společnosti
(Zdroj: vlastní zpracování dle výročních zpráv vybrané společnosti)

Z tohoto pohledu vývoje doporučuji opět sledovat vývoj trendů odvětví a hledat mezery, které se mohou týkat lepší marketingové propagace společnosti, v nabídce produktů, které nenabízí konkurence nebo v lepší cenové nabídce než nabízí konkurence. Co se týká poměru výkonové spotřeby k celkovým tržbám za prodej výrobků služeb, nabývá průměrná hodnota za analyzované období více než 70 %. Přidaná hodnota za analyzované období převážně klesala, až na rok 2013, kdy hodnoty vzrostly o 22,31 % díky růstu tržeb. Osobní náklady se propadaly za celé analyzované období, přičemž největší pokles byl zaznamenán v roce 2014, a to o 31,40 %. Největší podíl na osobních nákladech mají mzdové náklady a dále náklady na sociální a zdravotním pojištění.

Výraznější změnou v roce 2014 bylo nárůst tržeb za prodej dlouhodobého majetku, tyto tržby činili 551 000 Kč. Vybraná společnost prodala nevyužitou menší pilu, a následně v roce 2015 zahájila investici do nového strojního vybavení. Tato položka bezesporu pomohla navýšit provozní výsledek hospodaření v roce 2014, která narostla oproti roku 2013 o 24,86 %. Z následujícího grafu vývoje výsledků hospodaření je patrný vývoj jednotlivých položek celkového výsledku hospodaření. Pozitivní je postupné snižování záporného finančního výsledku hospodaření, který je tvořen nákladovými úroky. Je vidět, že společnost pravidelně splácí svůj závazek z minulých let. Vybraná společnost nemá žádné mimořádné výnosy ani náklady, proto mimořádný výsledek hospodaření je nulový. Co se týká vývoje provozního je zde patrná kolísavá tendence, kdy v letech 2013 i 2014 je vidět nárůst provozního VH, který byl i přes pokles tržeb v roce 2014 větší než v roce 2013, a to díky, prodeji, již zmíněného, dlouhodobého majetku. V roce 2015 pokračoval pokles tržeb, jehož výše pokryla výkonovou spotřebu a potřebné osobní náklady. Kompletně zpracovaná horizontální i vertikální analýza je součástí příloh této práce.

Vývoj jednotlivých položek výsledku hospodaření vybrané společnosti (v tis. Kč)



Graf 12: Vývoj výsledku hospodaření vybrané společnosti
(Zdroj: vlastní zpracování dle výročních zpráv vybrané společnosti)

3.3.3 Poměrová analýza

Tato analýza se zaměřuje na vybrané poměrové ukazatele a jejich porovnávání. Ukazatele jsou porovnány v rámci odvětví a konkurence, která je vybrána z hlediska vzdálenosti od vybrané společnosti a druhu poskytovaných služeb. Dále jsou výsledné hodnoty poměřeny s doporučenými hodnotami vyplývajícími z literatury.

V rámci poměrové analýzy jednotlivých konkurentů se vychází z veřejně dostupných dat a účetních závěrek jednotlivých společností. Pro potřeby této analýzy jsou tržby uvažovány jako součet tržeb za prodej zboží a tržeb prodej vlastních výrobků a služeb, a to u veškerých provedených výpočtů.

Analýza likvidity

Schopnost podniku hradit své závazky je jedna ze základních podmínek existence tohoto podniku, které měří ukazatele likvidity. Aby společnost dokázala hradit své závazky v době jejich splatnosti, musí mít část svých aktiv ve vysoce likvidní formě. V následujícím rozboru se zaměříme na likviditu běžnou, pohotovou a peněžní u vybrané společnosti, oboru a vybraných konkurentů.

Běžná likvidita neboli také likvidita 3. stupně představuje poměr krátkodobých aktiv a krátkodobého dluhu. Jak můžeme z grafu pozorovat, hodnoty likvidity v oboru se pohybují se v rozmezí 1,18-1,36 za sledované období. Dá se tedy říci, že v čase rostou. U vybrané společnosti se hodnoty pohybují pod mediánovými hodnotami oboru, kdy dosahují místy menší hodnoty až o polovinu. V roce 2012 vybraná společnost dosahuje nejnižší hodnoty, a to 0,59 volila zde agresivnější strategii, kdy výše peněžních prostředků na bankovním účtu byla nulová a vybraná společnost prokázala ztrátu. V následujících letech však hodnoty běžné likvidity narůstají. Nejlepších hodnot dosahuje konkurent 2 a dále konkurent 3, který v roce 2015 oborové hodnoty přesáhnul.

Tabulka 17: Analýza běžné likvidity

Položky	2011	2012	2013	2014	2015
Likvidita 3. stupně (obor)	1,18	1,17	1,21	1,3	1,36
Likvidita 3. stupně (firma)	0,75	0,59	0,61	0,72	0,88
Konkurent 1	0,66	0,73	0,60	0,64	0,72
Konkurent 2	0,98	0,83	1,10	1,09	1,13
Konkurent 3	1,00	0,85	0,89	0,95	1,37

(Zdroj: vlastní zpracování dle výročních zpráv vybrané společnosti)

Pohotová likvidita, také likvidita 2. stupně, je tvořena podílem krátkodobých pohledávek a krátkodobého finančního majetku ke krátkodobým závazkům. Následující tabulka nám ukazuje, že rozdíl mezi hodnotami pohotové likvidity vybrané společnosti a oborem není tak velký, jako v případě běžné likvidity. Hodnoty u vybrané společnosti v letech 2014 až 2015 opět narůstají k oborovým hodnotám. Zásoby vybrané společnosti nedosahují takových vysokých hodnot v poměru k ostatním položkám oběžného majetku, ale v posledních letech mají tendenci růst. Při porovnání s ostatními konkurenty lze konstatovat, že všichni dosahují nižších hodnot než mediánový průměr oboru. Konkurent 1 je bezesporu ve srovnání nejslabší.

Tabulka 18: Analýza pohotové likvidity

Položky	2011	2012	2013	2014	2015
Likvidita 2. stupně (obor)	0,82	0,79	0,84	0,89	0,9
Likvidita 2. stupně (firma)	0,67	0,48	0,46	0,50	0,56
Konkurent 1	0,38	0,20	0,18	0,21	0,27
Konkurent 2	0,66	0,63	0,74	0,73	0,84
Konkurent 3	0,79	0,64	0,68	0,62	0,73

(Zdroj: vlastní zpracování dle výročních zpráv vybrané společnosti)

Výsledky likvidity 1. stupně byly získány podílem peněžních prostředků k okamžitě splatným dluhům. Hodnoty likvidity 1. stupně oboru se pohybují v rozmezí 0,21 až 0,27, jsou tedy relativně stabilní a vykazují stoupající trend. Hodnoty vybrané společnosti se pohybují nestabilně, v letech 2012 a 2013 byly naměřené hodnoty vysoce pod oborovým průměrem i doporučenými hodnotami. Peníze na bankovním účtu i v pokladně dosahovaly velice nízkých hodnot oproti jiným roků. Naopak v roce

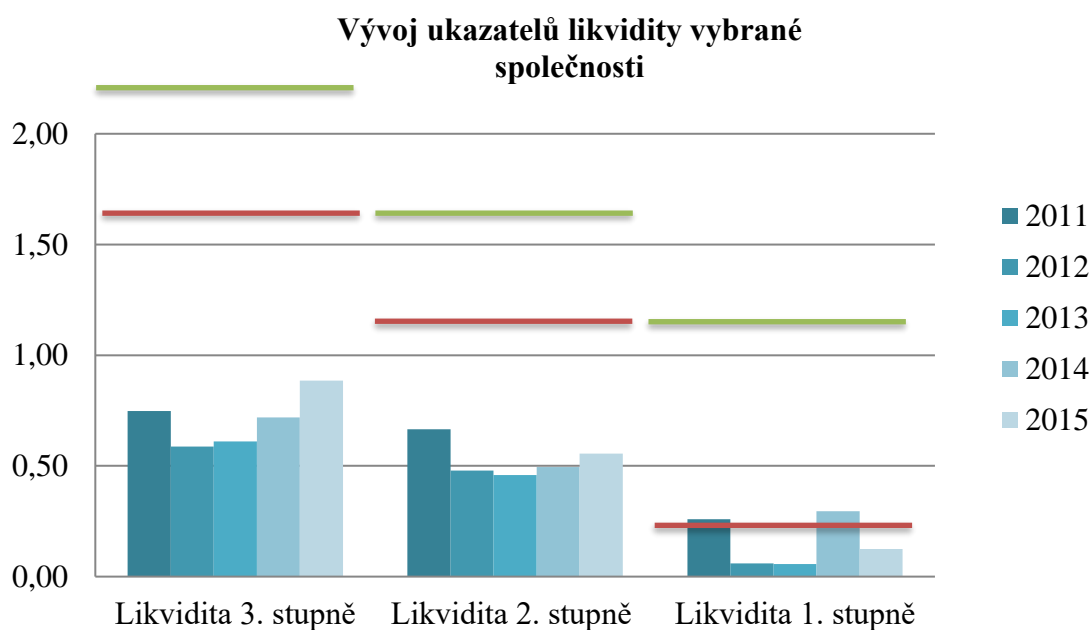
2011 a 2014 společnost dosahovala hodnot okamžité likvidity nad oborovými hodnotami i nad konkurenčním srovnáním.

Tabulka 19: Analýza okamžité likvidity

Položky	2011	2012	2013	2014	2015
Likvidita 1. stupně (obor)	0,21	0,21	0,23	0,24	0,27
Likvidita 1. stupně (firma)	0,26	0,06	0,06	0,30	0,12
Konkurent 1	0,14	0,12	0,09	0,19	0,10
Konkurent 2	0,29	0,27	0,22	0,19	0,29
Konkurent 3	0,20	0,18	0,08	0,17	0,15

(Zdroj: vlastní zpracování dle výročních zpráv vybrané společnosti)

Z grafu, který vyjadřuje vývoj ukazatelů likvidity vybrané společnosti je patrné, že téměř u všech kategorií společnost dosahuje velice nízkých hodnot. Tato situace může společnosti působit problémy například při žádání o bankovní úvěr či nových finančních prostředků od věřitelů, neboť takto prezentovaná likvidita nedává velké záruky z hlediska návratnosti finančních prostředků.

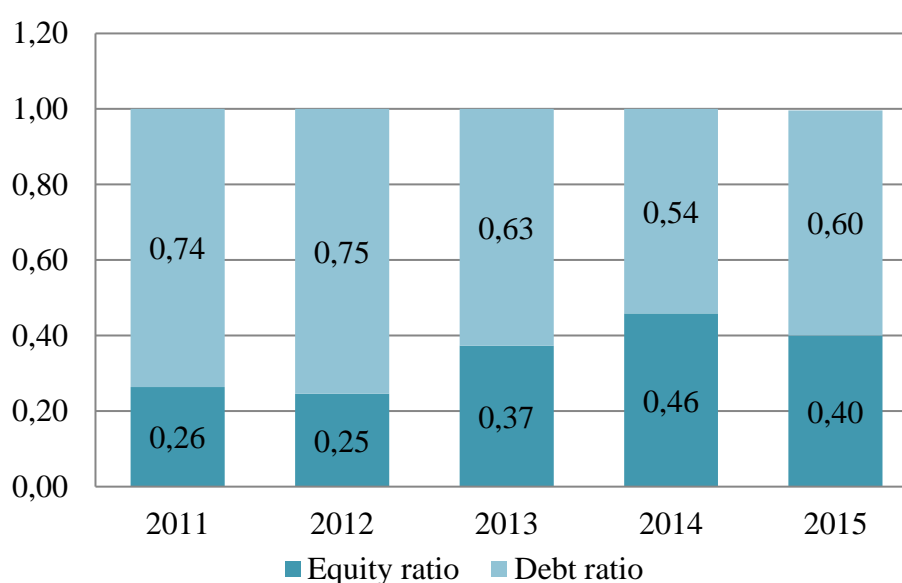


Graf 13: Vývoj ukazatelů likvidity vybrané společnosti
(Zdroj: vlastní zpracování dle výročních zpráv vybrané společnosti)

Ukazatele zadluženosti

Ukazatele zadluženosti posuzují úvěrové zatížení společnosti. Jedná se tedy o vztah mezi vlastními a cizími zdroji financování podnikem. Užití cizího kapitálu se používá tehdy, pokud to přinese společnosti větší výnos, než jsou úroky. Určení vhodné skladby zdrojů financování se řadí proto mezi nejdůležitější a nejtěžší úkoly finančního řízení a nelze jednoznačně určit optimální strukturu financování. Velice záleží na oboru podnikání společnosti (Růčková, 2015).

Rozložení finanční struktury vybrané společnosti (v %)



Graf 14: Finanční struktura vybrané společnosti
(Zdroj: vlastní zpracování dle výročních zpráv vybrané společnosti)

U vybrané společnosti se finanční struktura v čase střídavě měnila. U vertikální rozvahy bylo již řečeno, že společnost využívá spíše dluhového financování, které však v čase mírně klesá. Z pohledu oborových hodnot vybraná společnost dosahuje nadprůměrných hodnot, v roce 2014 byla s více než 54 % celkové zadluženosti oboru nejbliže.

Ukazatel Debt ratio I. se vypočítá pomocí vzorce $(\text{cizí kapitál-rezervy})/\text{aktiva}$. V letech 2011 až 2015 jsou mediánové hodnoty v rozmezí 54,13 % až 46,90 %. Pohybují se tedy kolem hranice 50 % a v analyzovaném období mají klesající charakter. V tomto období

společnost preferovala financování cizím kapitálem. V roce 2011 dosahuje analyzovaná společnost hodnoty Debt ratio vysoké hodnoty, tedy 73,64 %. Vysoká hodnota je způsobena tím, že společnost čerpala krátkodobý bankovní úvěr. Konkurenční podniky vykazují převážně podobný charakter financování, kdy větší podíl tvoří financování dluhové. Konkurent 2 razí opačný trend financování a své cizí zdroje postupně navyšuje.

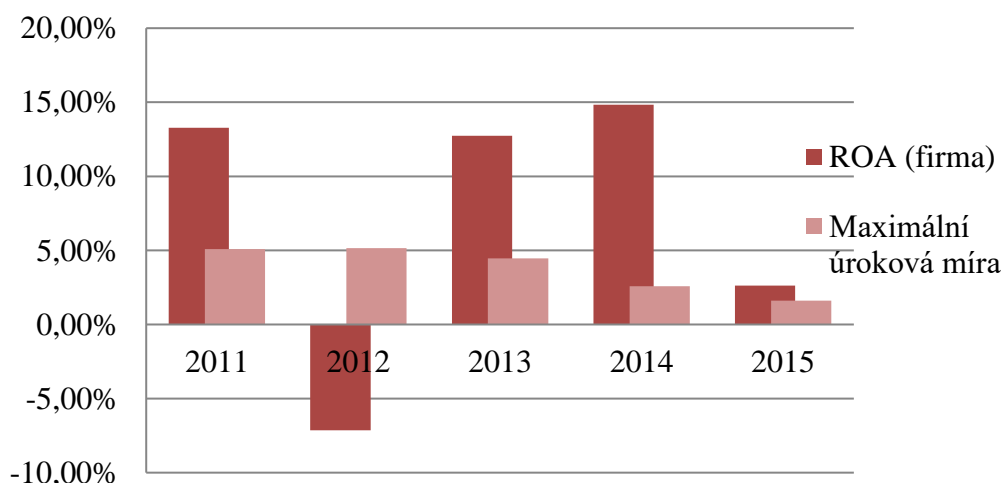
Tabulka 20: Ukazatele zadluženosti

Položky	2011	2012	2013	2014	2015
Debt ratio (obor)	54,13%	53,82%	52,85%	51,84%	46,90%
Debt ratio (firma)	73,64%	75,37%	62,69%	54,16%	59,55%
Konkurent 1	75,90%	86,69%	76,69%	61,16%	57,55%
Konkurent 2	51,83%	57,93%	59,63%	63,98%	62,83%
Konkurent 3	51,13%	48,82%	52,83%	50,83%	48,73%

(Zdroj: vlastní zpracování dle výročních zpráv vybrané společnosti)

Z níže uvedeného grafu vyplývá, že celková rentabilita u vybrané společnosti v čase byla poměrně nestabilní. V roce 2012 společnost vykázala celkovou ztrátu, proto lze bylo dosaženo záporné hodnoty rentability, také v roce dosáhla rentabilita nízkých hodnot, což zapříčinilo rapidní zvýšení položky nedokončeného hmotného majetku.

Porovnání ROA s maximální úrokovou mírou (v %)

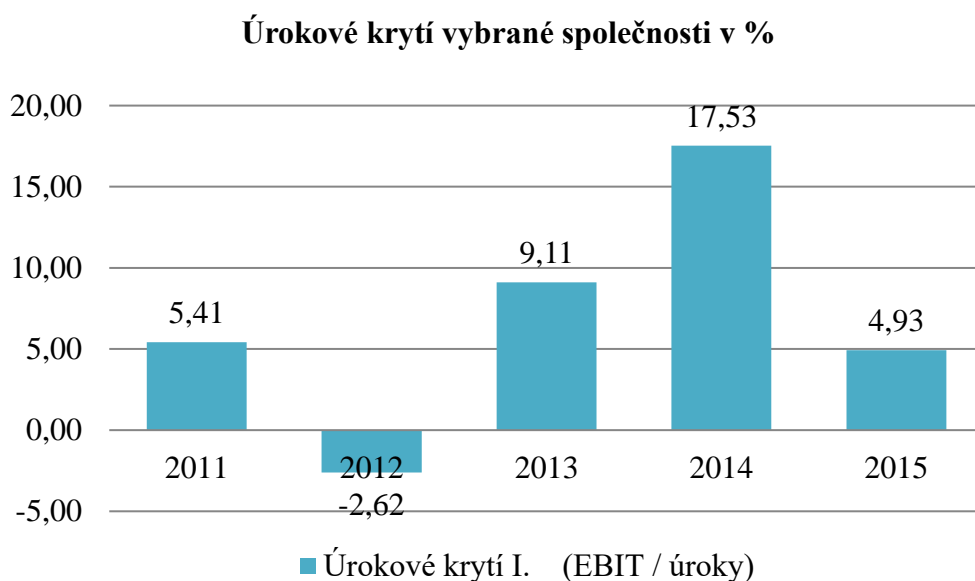


Graf 15: Možnost dalšího zadlužení

(Zdroj: vlastní zpracování dle výročních zpráv vybrané společnosti)

V roce 2013 a 2014 však dosažená rentabilita dosahovala pozitivních výsledků, v těchto letech docházelo také k růstu výsledku hospodaření, což je situace pro majitele firmy velice pozitivní. Při porovnání s maximální úrokovou mírou lze vyhodnotit, zda by případně existoval prostor pro další využití cizích zdrojů financování. Z výsledků jednoznačně vyplývá, že možnost dalších cizích zdrojů financování, které by mohly zvýšit rentabilitu vlastního kapitálu, zde existuje.

Poměrový ukazatel úrokové krytí vyjadřuje, kolikrát celkový zisk pokryje úrokové platby. Jak můžeme z grafu vidět, v roce 2012 dosahuje tento ukazatel záporné hodnoty – 2,62 %. Je to dáno tím, že výsledek hospodaření před zdaněním dosahuje záporných hodnot. V ostatních analyzovaných letech ukazatel dosahuje kladných hodnot, i když až na rok 2014 poměrně nízkých. Vybraná společnost dosahuje tak nižší úroveň finanční situace.



Graf 16: Úrokové krytí vybrané společnosti
(Zdroj: vlastní zpracování dle výročních zpráv vybrané společnosti)

Ukazatele rentability

Ukazatelé rentability patří k nejdůležitějším ukazatelům, hodnotí celkovou efektivitu řízení podniku a přináší informace o ziskovosti podniku. Poměří zisk (výnos) a vynaložené prostředky. Podle těchto ukazatelů je možné usoudit, jestli je efektivnější pracovat s cizími nebo vlastními prostředky, jak jsme zhodnotili vlastní kapitál a dokáže také poukázat na slabé stránky v hospodaření. Vybraná společnost je podrobena analýze rentability ROA, ROE a ROS.

Rentabilita celkových aktiv byla již částečně rozebrána v ukazatelích zadluženosti. Hodnoty rentability aktiv u vybrané společnosti jsou v rozmezí od -7,15 % do 13,27 %. Oborové hodnoty se ve sledovaných letech pohybují v rozmezí 8,96 % do 12,17 %. Jak je možné z následujících přehledů zaznamenat, v letech 2011, 2013 i 2014 došlo k převýšení hodnot společnosti oproti hodnotám oboru. Pouze v roce 2012 se dostala hodnota do záporných čísel. Určitou vahou se do nízkých hodnot rentability společnosti podepsaly realizované investice a hospodářská ztráta v roce 2012. Je důležité sledovat rentabilitu do budoucna, jak se bude vyvíjet po roce 2015, kdy společnost realizovala investice do technického vybavení provozovny.

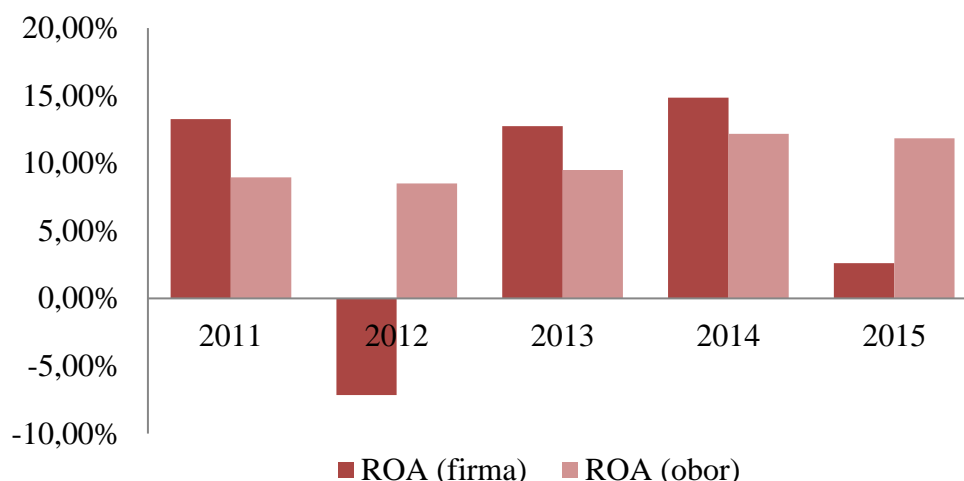
Tabulka 21: Ukazatel ROA u vybrané společnosti

Položky	2011	2012	2013	2014	2015
ROA (obor)	8,96%	8,51%	9,50%	12,17%	11,84%
ROA (firma)	13,27%	-7,15%	12,74%	14,84%	2,62%
Konkurent 1	8,16%	6,46%	-5,75%	7,31%	6,34%
Konkurent 2	9,45%	10,97%	7,91%	9,90%	12,15%
Konkurent 3	4,34%	7,46%	5,89%	9,54%	12,86%

(Zdroj: vlastní zpracování dle výročních zpráv vybrané společnosti)

Vyšší hodnoty celkové rentability mohou také souviset s nízkou likviditou vybrané společnosti, která byla analyzována výše. Vybraná společnost neváže vysoké finanční prostředky do oběžného majetku. U konkurenta 2 a konkurenta 3 celková rentabilita dosahuje vzestupných hodnot, které se přibližují oborovým hodnotám.

Vývoj ROA vybrané společnosti (v %)



Graf 17: Vývoj ROA vybrané společnosti

(Zdroj: vlastní zpracování dle výročních zpráv vybrané společnosti)

Vybraná společnost dosáhla za sledované období celkem velkého rozmezí v hodnotách ROE, a to od -40,12 % - 33,06 %. Od roku 2013 však tato rentabilita klesá, což není možné hodnotit pozitivně. Vybraná společnost by se mohla pro větší zhodnocení vlastního kapitálu zaměřit na další snížení nákladů, případně navýšením cizích zdrojů jako způsobu financování (další prostor zde je) nebo vůbec nejlepším řešením je zvýšení odbytu svých produktů.

Tabulka 22: Ukazatel ROE u vybrané společnosti

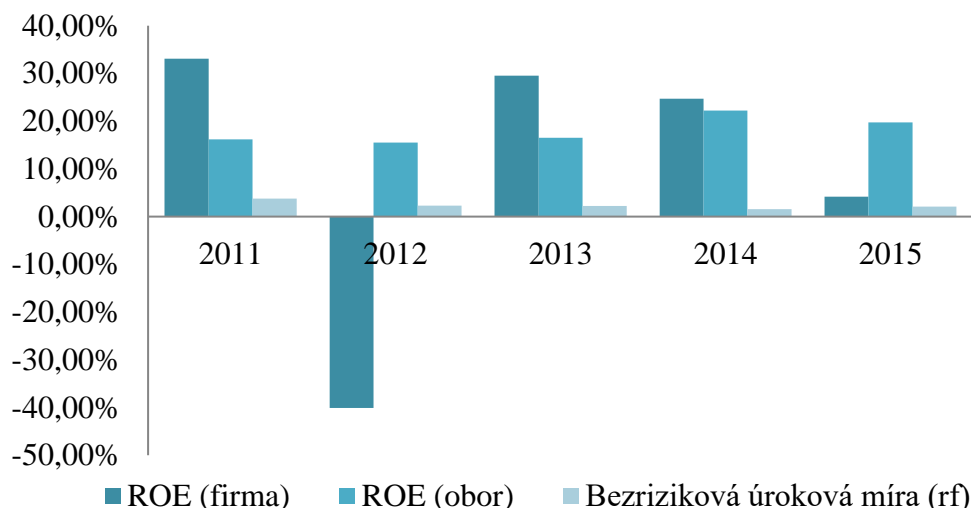
Položky	2011	2012	2013	2014	2015
ROE (obor)	16,21%	15,52%	16,52%	22,21%	19,76%
ROE (firma)	33,06%	-40,12%	29,52%	24,73%	4,18%
Konkurent 1	29,73%	14,28%	-23,73%	12,82%	8,93%
Konkurent 2	21,83%	20,18%	24,73%	17,83%	12,28%
Konkurent 3	25,83%	29,28%	17,28%	15,29%	7,53%

(Zdroj: vlastní zpracování dle výročních zpráv vybrané společnosti)

Z následujícího grafu je patrné, že rentabilita vybrané společnosti má klesající tendenci, oproti oborovému prostředí, avšak při porovnání s bezrizikovou úrokovou

sazbou je rentabilita vyšší. Tato skutečnost je velice důležitá, jelikož v opačném případě by se staly investice do této společnosti absolutně neefektivní.

Vývoj ROE vybrané společnosti (v %)



Graf 18: Vývoj ROE vybrané společnosti

(Zdroj: vlastní zpracování dle výročních zpráv vybrané společnosti)

Rentabilita tržeb vyjadřuje poměr zisku před zdaněním a úroky a tržeb. Ve sledovaných letech 2011 až 2015 se hodnoty rentability tržeb pohybují v rozmezí od -2,55 % do 8,13 %. Naproti tomu jsou mediánové hodnoty oboru v rozmezí 5,28 % do 7,41 %. V roce 2012 hodnota společnosti dosahuje záporné hodnoty -2,55 %. Tím lze vysvětlit také fakt, že rentabilita celkových aktiv je také záporná. Co se týká konkurentů, nejvyšších hodnot dosahuje konkurent 2, jehož rentabilita však klesá. Příčinou jsou klesající tržby a tím menší VH. Obdobných hodnot dosahuje konkurent 1, který se v roce 2013 potýkal také se zápornou hodnotou ROS.

Tabulka 23: Ukazatel ROS u vybrané společnosti

Položky	2011	2012	2013	2014	2015
ROS (obor)	5,54%	5,28%	5,58%	7,41%	6,95%
ROS (firma)	4,01%	-2,55%	3,72%	8,13%	1,63%
Konkurent 1	4,77%	2,60%	-5,39%	6,98%	4,87%
Konkurent 2	9,63%	9,56%	6,87%	5,84%	2,74%
Konkurent 3	3,87%	4,83%	5,83%	6,75%	7,72%

(Zdroj: vlastní zpracování dle výročních zpráv vybrané společnosti)

V následující tabulce jsou zachyceny vybrané ukazatele nákladovosti, na které se lze v souvislosti s rentabilitou tržeb zaměřit. Jedná se konkrétně o ukazatele přidané hodnoty/tržby a osobní náklady/tržby. Ukazatel přidaného hodnoty se pohybuje v letech 2011 až 2015 u vybrané společnosti v rozmezí 24,55 % až 35,01 %. Oproti tomu hodnoty oboru jsou v rozmezí 22,69 % až 23,50 %. Oborové hodnoty jsou stabilní a vykazují mírný nárůst. Vybraná společnost tedy vykazuje nadprůměrných hodnot oboru, avšak je zde patrná určitá kolísavost. V roce 2015 vybrané společnosti vzrostly tržby oproti roku 2014, ukazatel přidané hodnoty však poklesnul, a to z důvodu větší nárůstu spotřeby materiálu a energie.

Tabulka 24: Ukazatele nákladovosti u vybrané společnosti

Položky	2011	2012	2013	2014	2015
Přidaná hodnota (obor)	22,69%	22,69%	23,24%	23,49%	23,50%
Přidaná hodnota (firma)	28,71%	28,59%	30,69%	35,01%	24,55%
Osobní náklady (obor)	10,53%	10,82%	10,41%	9,93%	10,18%
Osobní náklady (firma)	22,02%	29,41%	25,23%	30,05%	20,73%

(Zdroj: vlastní zpracování dle výročních zpráv vybrané společnosti)

Ukazatel osobních nákladů u vybrané společnosti dosahuje také větších hodnot, než jsou oborové hodnoty, a to o více než polovinu. I přesto, že společnost výrazně zredukovala počet svých zaměstnanců na 5 od roku 2014, hodnoty se v roce 2014 navýšily a ke snížení došlo až v roce 2015. Závěrem lze tedy usoudit, že pokud by vybraná společnost uvažovala o snížení nákladů v této oblasti a chtěla by se přiblížit oborovým hodnotám, určitý prostor zde existuje.

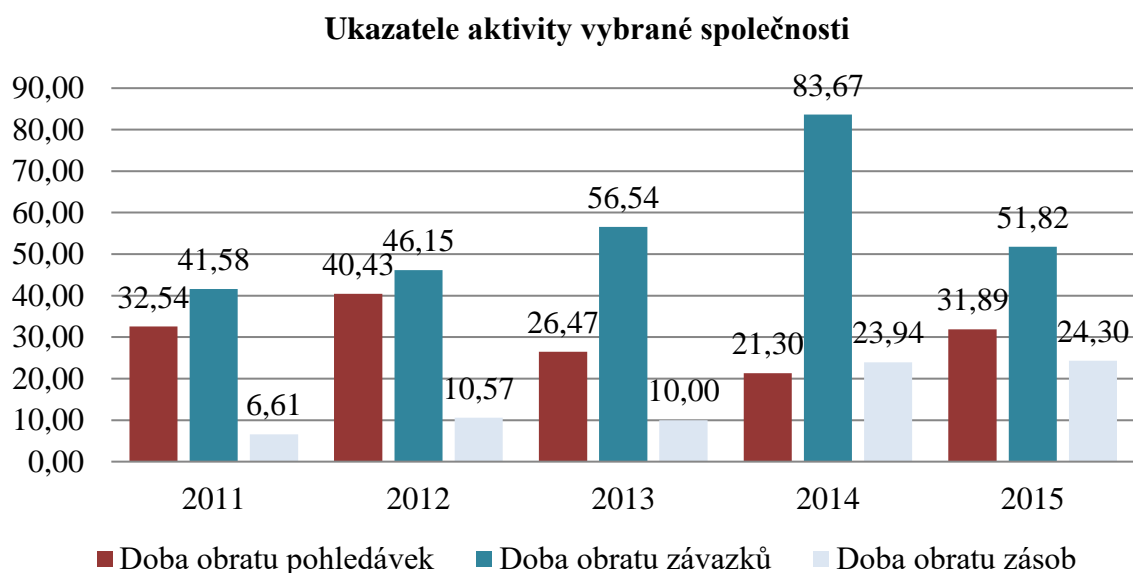
Ukazatele aktivity

Analýza následujících ukazatelů prověří vybranou společnost co do její efektivity a využití zdrojů podle rychlosti obrátu dle jednotlivých položek rozvahy. Tyto ukazatele se zabývají především aktivy oběžnými a krátkodobými závazky, přičemž nejdůležitější z hlediska finančního hospodaření je poměření doby obrátu pohledávek a závazků. Obecně by mělo platit, že doba obrátu závazků je větší než doba obrátu pohledávek a u menších firem, což je případ vybrané společnosti, by neměla být evidována příliš dlouhá doba obrátu pohledávek, a tím i závazků, z důvodu menších finančních rezerv jako je tomu například u společností větších.

Z hlediska doby obratu zásob vybrané společnosti lze říci, že společnost zásoby spíše navyšuje a váže v nich tak větší finanční prostředky, které by mohla efektivněji využít v jiném směru. S přihlédnutím na její obor činnosti je však důležité mít určité zásoby z důvodu zachování plynulosti výroby, protože příprava produktů v jejím případě není záležitost nejkratší. Vybraná společnost by však měla dobu obratu zásob pravidelně kontrolovat a spíše se zaměřit na snižování této doby než na jejím dalším zvyšování.

Doba obratu pohledávek má kolísavou tendenci. Za celé analyzované období byl zaznamenán menší pokles. Nejnižší doba obratu pohledávek byla v roce 2014, a to necelých 22 dní. Tento trend může souviset i s vývojem tržeb vybrané společnosti, jehož trend byl v posledních letech obdobný, proto nelze zcela říct, zda se platební morálka odběratelů zlepšila či zhoršila. Oborové hodnoty jsou celkem vyvážené a mají klesající tendenci, kdy v roce 2015 byla doba obratu pohledávek 19 dní.

Doba obratu závazků odráží platební morálku společnosti vůči jejím dodavatelům. Analyzovaná společnost se pohybuje v rozmezí od 42 do 84 dnů, což v rámci srovnání s oborovými hodnotami jsou tyto hodnoty poměrně vysoké. Doba obratu závazků vybrané společnosti v čase narůstá, je tedy vidět, že využívá možnosti tzv. dodavatelských úvěrů. Nastavení doby obratu závazků a doby obratu pohledávek je však v pořádku.



Graf 19: Vývoj ukazatelů aktivity (Zdroj: vlastní zpracování dle výročních zpráv vybrané společnosti)

Následující tabulka zachycuje vybrané ukazatele aktivity v příslušném dřevozpracujícím průmyslu za vybrané roky 2011 – 2015. Hodnoty jsou uvedeny ve dnech.

Tabulka 25: Oborové hodnoty ukazatelů aktivity

Položky oborových hodnot	2011	2012	2013	2014	2015
Doba obratu zásob	11,10	10,77	11,73	11,75	11,36
Doba obratu pohledávek	22,96	22,53	23,30	19,16	18,52
Doba obratu závazků	30,59	30,87	32,62	29,31	19,68

(Zdroj: vlastní zpracování dle Ministerstva průmyslu a obchodu)

Poslední analyzovanou položkou v poměrové analýze je čistý pracovní kapitál, jehož hodnota by měla být kladná a ne příliš vysoká. Čistý pracovní kapitál uvádí sumu peněžních prostředků, která uvnitř společnosti zbyde po uhrazení svých krátkodobých závazků. Z následující tabulky je patrný záporný ČPK u vybrané společnosti v letech 2013 a 2014. V těchto letech analyzovaná společnost dosahovala nízkého stavu finančního majetku a zvýšených krátkodobých závazků. Obecný trend je klesající u celého oboru. Poměr ČPK k celkovým aktivům společnosti má také klesající trend. V rámci odvětví je ČPK velice stabilní na úrovni od 10,27 % do 12,93 %.

Tabulka 26: Vývoj čistého pracovního kapitálu

Položky	2011	2012	2013	2014	2015
ČPK (firma)	977	398	-571	-123	309
ČPK (obor)	3 045 755	2 986 345	2 940 755	2 404 687	2 696 437
ČPK/A (firma)	17,74%	9,45%	-14,52%	-2,89%	6,08%
ČPK/A (obor)	11,35%	11,53%	12,93%	10,72%	11,89%

(Zdroj: vlastní zpracování dle výročních zpráv vybrané společnosti)

3.3.4 Altmanův model

Vybraná společnost se ve sledovaných letech 2011 - 2013 nacházela v pásnu prosperity, kdy by se podnik podle tohoto ukazatele neměl potýkat s existenčními problémy, i přes zápornou hodnotu ČPK v roce 2013. V letech 2014 a 2015 se finanční situace podniku zhoršila a vybraná společnost se ocitla v pásnu šedé zóny, i když těsně pod její horní hranicí, což by nemělo představovat žádné větší problémy. Příčinou propadu v roce 2012 byl především fakt, že společnost hospodařila se ztrátou a současně došlo k poklesu obrátu aktiv. Během roku 2014 byl zaznamenán další pokles oproti roku 2013, a to i přes vykázání kladného hospodářského výsledku. Důvodem tohoto poklesu byl pokles tržeb společnosti o 42 %. Další pokles hodnot pokračoval v roce 2015, kdy opětovný mírný nárůst tržeb nevykompenzoval nízký provozní zisk a tím nízký celkový VH. Pro další zdravý vývoj vybrané společnosti doporučuji zaměřit se na výrazně lepší odbyť svých produktů a nákladovost.

Tabulka 27: Altmanův model

Ukazatel	Váha	2011		2012		2013		2014		2015	
		abs.	%	abs.	%	abs.	%	abs.	%	abs.	%
ČPK/A	0,717	0,18	3,12%	0,09	2,27%	-0,15	-2,55%	-0,03	-0,74%	0,06	1,93%
NZ/A	0,847	0,10	2,01%	0,24	6,82%	0,15	3,13%	0,24	7,25%	0,30	11,12%
EBIT/A	3,107	0,13	10,12%	-0,07	-7,43%	0,13	9,69%	0,15	16,34%	0,03	3,60%
VK/CK	0,420	0,36	3,69%	0,33	4,59%	0,60	6,12%	0,85	12,60%	0,67	12,48%
T/A	0,998	3,31	81,06%	2,81	93,75%	3,42	83,62%	1,82	64,54%	1,61	70,88%
Z-score		4,08	100%	2,99	100%	4,09	100%	2,82	100%	2,26	100%
Situace fin. zdraví		zdravý		zdravý		zdravý		šedá zóna		šedá zóna	

(Zdroj: vlastní zpracování dle výročních zpráv vybrané společnosti)

4 NÁVRH FINANČNÍHO PLÁNU

Finální částí této diplomové práce je část návrhu finančního plánu. V této části jsou použity jednotlivé výpočty, které navazují na informace z předchozích analýz a dotváří tak kompletní model pro konečné návrhy, konkrétně pro optimistickou a pesimistickou variantu finančního plánu. Jednotlivé návrhy jsou tvořeny sestavou rozvahy, výkazu zisku a ztráty a výkazu peněžních toků pro období 3 let, konkrétně let 2016-2018.

Výchozím bodem pro modelaci finančního plánu je sestavení generátorů hodnoty, jejichž tvorba byla popsána v teoretické části této práce. Bude se tedy částečně vycházet z teorie oceňování majetku, kde mají generátory obdobný charakter. Nejprve zde však bude rozebrána prognóza tržeb vybrané společnosti na plánované období.

4.1 Prognóza tržeb a tržního podílu vybrané společnosti

Prognóza tržeb je zpracována ve dvou variantách podle vývoje tržního podílu vybrané společnosti. Tyto výpočty vychází z analýzy relevantního trhu, kde byl na základě regresní analýzy modelován vztah mezi vývojem tržeb v daném odvětví a faktorů, které na ně mohou působit. Na základě vývoje tržního podílu vybrané společnosti budou pak sestaveny dvě varianty finančního plánu. Z následujícího přehledu, který se odvíjí od historického vývoje tržeb odvětví a vlivu makroekonomických ukazatelů, tržby analyzované společnosti mírně narůstají a s nimi i její tržní podíl. Tento vývoj je považován za vývoj pozitivní a bude podkladem pro návrh optimistického finančního plánu. Druhá varianta návrhu bude pak počítat se stagnujícím tržním podílem, který bude vyjádřen hodnotou na úrovni posledních dvou analyzovaných let.

Tabulka 28: Prognóza tržního podílu vybrané společnosti

Položky/Rok	2016	2017	2018
Tržby v odvětví (CZ NACE 16) (v tis. Kč)	80 081 649	79 966 278	80 543 131
Meziroční růst (v %)	-3,774%	-0,144%	-100,000%
Index růstu trhu	96,226%	99,856%	100,721%
Tržby vybrané společnosti (v tis. Kč)	8 379	8 932	9 604
Meziroční růst v %	2,728%	6,603%	7,527%

(Zdroj: vlastní zpracování dle Ministerstva průmyslu a obchodu a výročních zpráv vybrané společnosti)

4.2 Analýza a prognóza generátorů hodnoty

Funkce generátorů hodnoty, které mají pro tvorbu finančního plánu, byly již v této práci uvedeny. Pro modelaci optimistického a pesimistického plánu je nutné nejdříve analyzovat generátory hodnoty za předchozí období činnosti vybrané společnosti. Jedná se konkrétně o tržby za prodej výrobků a služeb, ziskovou marži a investice do dlouhodobého majetku a pracovního kapitálu. Jednotlivé položky jsou vyčísleny vždy pro návrh pozitivního i pesimistického finančního plánu, dle rozdílného vývoje tržního podílu za daných okolností.

4.2.1 Tržby za prodej výrobků a služeb

Tržby za prodej výrobků a služeb byly plánovány pomocí regresní analýzy, která počítala s dvěma různými vývoji tržního podílu společnosti. Varianta optimistická vycházela přímo z regresní analýzy, která dle minulých dat a vlivem makroekonomických ukazatelů, počítá s průměrným růstem tržeb ve výši 5,62 %. Pesimistická varianta plánu byla stanovena dle tržního podílu, který je v plánovaných letech neměnný a vykazuje tak mírný pokles tržeb o -0,37 %.

Tabulka 29: Vývoj tržeb za prodej výrobků a služeb - optimistická verze

Položky/Rok	2011	2012	2013	2014	2015	2016	2017	2018
Roční tempo růstu	38,672%	-35,815%	14,112%	-42,375%	6,018%	2,728%	6,603%	7,527%
Průměrné tempo růstu za minulost a plán			-3,88%				5,62%	
Tržby (tis. Kč)	18 227	11 699	13 350	7 693	8 156	8 379	8 932	9 604

(Zdroj: vlastní zpracování dle výročních zpráv vybrané společnosti)

Tabulka 30: Vývoj tržeb za prodej výrobků a služeb – pesimistická verze

Položky/Rok	2011	2012	2013	2014	2015	2016	2017	2018
Roční tempo růstu	38,672%	-35,815%	14,112%	-42,375%	6,018%	2,728%	-4,558%	0,721%
Průměrné tempo růstu za minulost a plán			-3,88%				-0,37%	
Tržby (tis. Kč)	18 227	11 699	13 350	7 693	8 156	8 379	7 997	8 054

(Zdroj: vlastní zpracování dle výročních zpráv vybrané společnosti)

Podle výše uvedených návrhů lze zaznamenat rozdílnou výši tržeb u vybrané společnosti, které se v posledním plánovaném roce liší o více než 1 400 000 Kč.

4.2.2 Zisková marže

Na základě výše uvedených tržeb bude následně vypočítána zisková marže a plánovány tak vybrané položky účetních výkazů dle metody procentuálního podílu na tržbách. Při analýze i následné modelaci byl použit postup stanovení ziskové marže shora a následně byla sestavena zisková marže zdola pro detailnější rozpis vybraných položek. Hodnoty pro plánované období jsou součástí následující tabulky, nejprve pro optimistickou a následně pro pesimistickou variantu plánu.

Tabulka 31: Analýza a prognóza ziskové marže shora – optimistická verze

Prognóza ziskové marže shora	2011	2012	2013	2014	2015
Provozní VH (v tis. Kč)	769	-277	527	658	147
Průměrné tempo růstu za minulost a plán			-56,28%		
Zisková marže (z provozního VH)	4,22%	-2,37%	3,95%	8,55%	1,80%
<i>Průměr</i>			3,23%		

Prognóza ziskové marže shora	2016	2017	2018
Provozní VH (v tis. Kč)	323	353	439
Průměrné tempo růstu za minulost a plán		16,57%	
Zisková marže (z provozního VH)	3,9%	4,0%	4,6%
<i>Průměr</i>		4,12%	

(Zdroj: vlastní zpracování dle výročních zpráv vybrané společnosti)

Provozní výsledek hospodaření dosahoval za analyzované období 2011 – 2015 průměrného poklesu ve výši -56,28 %. Následující optimistický plán počítá s budoucím průměrným tempem provozního VH ve výši 16,57 %. Zisková marže dosahovala v minulých letech poněkud velkých výkyvů, které byly v roce 2014 dány především nárůstem tržeb za prodej dlouhodobého majetku a materiálu a také výkyvy v mzdových nákladech.

Analýza a prognóza ziskové marže zdola je mírně složitější, ale velkou výhodou je rozpad jednotlivých položek, které do výpočtu vstupují. Pokud je tedy cílem prognóza ziskové marže a jejích položek, které budou vstupovat do výsledných plánů, je tento krok nezbytný. V obou variantách bylo dosaženo stejné výše ziskové marže na provozním VH.

Tabulka 32: Analýza a prognóza ziskové marže zdola – optimistická verze

Podíly z tržeb	2011	2012	2013	2014	2015
<i>Obchodní marže</i>	0,033%	1,009%	0,869%	0,273%	0,000%
<i>Přidaná hodnota</i>	28,721%	28,883%	30,959%	35,305%	24,571%
<i>Osobní náklady</i>	22,028%	29,703%	25,453%	30,300%	20,745%
<i>Mzdové náklady</i>	16,503%	22,344%	18,884%	22,631%	15,633%
<i>Náklady na soc. zabezpečení</i>	5,388%	7,052%	6,135%	7,201%	4,769%
<i>Daně a poplatky</i>	0,060%	0,111%	0,105%	0,104%	0,025%
<i>Ostatní provozní položky</i>	0,395%	0,342%	0,562%	-0,065%	0,319%
<i>Odpisy DHM a DNM</i>	2,096%	1,094%	0,936%	2,418%	1,680%
<i>Tržby z prodeje dlouhodobého majetku a materiálu</i>	0,077%	0,000%	0,045%	7,162%	0,000%

Podíly z tržeb	2016	2017	2018
<i>Obchodní marže</i>	0,437%	0,517%	0,419%
<i>Přidaná hodnota</i>	29,483%	29,483%	29,483%
<i>Osobní náklady</i>	25,350%	25,350%	25,350%
<i>Mzdové náklady</i>	18,981%	18,981%	18,981%
<i>Náklady na soc. zabezpečení</i>	6,035%	6,035%	6,035%
<i>Daně a poplatky</i>	0,081%	0,081%	0,081%
<i>Ostatní provozní položky</i>	0,311%	0,311%	0,311%
<i>Odpisy DHM a DNM</i>	1,645%	1,555%	1,647%
<i>Tržby z prodeje dlouhodobého majetku a materiálu</i>	1,457%	1,733%	2,079%

(Zdroj: vlastní zpracování dle výročních zpráv vybrané společnosti)

Z výše uvedeného přehledu vypočtené ziskové marže zdola lze vyčíst jednotlivé položky dle podílu na tržbách v analyzovaných i prognózovaných letech. Prognózované položky jsou vypočteny dle vývoje ve sledovaných letech a předpokládá se budoucí konstantní vývoj na základě aritmetického průměru. Rozdílné hodnoty pak budou tvořeny pouze rozdílným vývojem tržeb.

Průměrné výše ziskových marží se pohybují vyrovnaným trendem. Vybraná společnost dosahovala průměrné ziskové marže za analyzované období 3,23 %. Optimistický plán počítá s navýšením této marže na výši 4,12 % naopak pesimistický návrh plánu s minimálním rozdílem, tedy ve výši 4,10 %. Na základě takto vyjádřených hodnot lze v plánu dopočítat následně jednotlivé položky provozního výsledku hospodaření.

Tabulka 33: Prognóza ziskové marže shora – pesimistická verze

Prognóza ziskové marže shora	2016	2017	2018
Provozní VH (v tis. Kč)	323	310	369
Průměrné tempo růstu za minulost a plán		7,00%	
Zisková marže (z provozního VH)	3,85%	3,88%	4,59%
<i>Průměr</i>		4,10%	

(Zdroj: vlastní zpracování dle výročních zpráv vybrané společnosti)

Tabulka 34: Prognóza ziskové marže zdola – pesimistická verze

Podíly z tržeb	2016	2017	2018
<i>Obchodní marže</i>	0,437%	0,517%	0,419%
<i>Přidaná hodnota</i>	29,483%	29,483%	29,483%
<i>Osobní náklady</i>	25,350%	25,350%	25,350%
<i>Mzdové náklady</i>	18,981%	18,981%	18,981%
<i>Náklady na soc. zabezpečení</i>	6,035%	6,035%	6,035%
<i>Daně a poplatky</i>	0,081%	0,081%	0,081%
<i>Ostatní provozní položky</i>	0,311%	0,311%	0,311%
<i>Odpisy DHM a DNM</i>	1,645%	1,555%	1,647%
<i>Tržby z prodeje dlouhodobého majetku a materiálu</i>	1,457%	1,733%	2,079%

(Zdroj: vlastní zpracování dle výročních zpráv vybrané společnosti)

4.2.3 Analýza a prognóza pracovního kapitálu

Položky, u kterých nelze vytvořit prognóza určená podílem na tržbách jsou prognózovány dle metody doby obratu. Tato metoda se vztahuje na jednotlivé položky pracovního kapitálu. Postup při prognózování pracovního kapitálu je nejprve poměřit jednotlivé položky s denními tržbami za minulé období a výsledné hodnoty doby obratu jednotlivých položek vztáhneme dle průměrných hodnot na období prognózované. Následující tabulky zpracovávají data pro optimistickou variantu plánu, posléze budou znázorněny data pro pesimistickou variantu plánu.

Tabulka 35: Analýza a prognóza čistého pracovního kapitálu - optimistická verze

Doba obratu ve dnech	2011	2012	2013	2014	2015
Zásoby	6,71	10,83	10,23	24,48	24,66
Pohledávky	33,00	41,40	27,07	21,78	32,36
Krátkodobé závazky	42,17	47,27	57,83	85,54	52,58

Doba obratu ve dnech	2016	2017	2018
Zásoby	13,50	13,50	13,50
Pohledávky	30,42	30,42	30,42
Krátkodobé závazky	55,33	55,33	55,33

(Zdroj: vlastní zpracování dle výročních zpráv vybrané společnosti)

Při prognóze peněžních prostředků bude uplatněn upravený postup z důvodu vyjádření provozně nutných peněžních prostředků, tedy takových, které jsou nutné k udržení provozu vybrané společnosti. Tyto tzv. provozně nutné peníze jsou vyčísleny pomocí provozně nutné likvidity, která je stanovena jako aritmetický průměr okamžité likvidity za analyzované období společnosti.

Tabulka 36: Analýza a prognóza krátkodobého finančního majetku - optimistická verze

Provozně nutné peníze	2011	2012	2013	2014	2015
Peníze (pokladna + účet) v rozvaze	1 050	191	140	681	208
Likvidita skutečná (podnik)	0,499	0,126	0,066	0,378	0,177
Provozně nutná likvidita (<i>max. 0,194</i>)	0,19	0,13	0,07	0,19	0,18
Provozně nutné peníze	408,564	191	140	349,782	208

Provozně nutné peníze	2016	2017	2018
Peníze (pokladna + účet) v rozvaze	-	-	-
Likvidita skutečná (podnik)	-	-	-
Provozně nutná likvidita (<i>max. 0,194</i>)	0,19	0,19	0,19
Provozně nutné peníze	246	263	282

(Zdroj: vlastní zpracování dle výročních zpráv vybrané společnosti)

Následující tabulka zobrazuje již vypočtené hodnoty v řádech tis. Kč, které byly dopočteny dle doby obratu a výše tržeb v jednotlivých letech. Je třeba zmínit, jaké předpoklady jsou dány pro plánovací období u jednotlivých položek. Položky ostatních aktiv a ostatních pasiv byly ponechány v konstantní výši dle vykázaného posledního

analyzovaného roku 2015. Ostatní položky se přebíraly z prognózovaných dob obratu, které byly pro plánovací období vyjádřeny váženým aritmetickým průměrem.

Tabulka 37: Upravený čistý pracovní kapitál v absolutních číslech

Upravený pracovní kapitál (v tis. Kč)	2011	2012	2013	2014	2015
Zásoby	335	347	374	516	551
Pohledávky	1 648	1 327	990	459	723
Peněžní prostředky provozně nutné	409	191	140	350	208
Ostatní aktiva	50	48	40	24	23
Krátkodobé závazky	2 106	1 515	2 115	1 803	1 175
Ostatní pasiva	0	0	0	0	21
Upravený pracovní kapitál	335,56	398,00	-571,00	-454,22	309,00
Koeficient náročnosti růstu tržeb na růst pracovního kapitálu				-1,03%	

Upravený pracovní kapitál (v tis. Kč)	2016	2017	2018
Zásoby	310	330	355
Pohledávky	698	744	800
Peněžní prostředky provozně nutné	246	263	282
Ostatní aktiva	23	23	23
Krátkodobé závazky	1 270	1 354	1 456
Ostatní pasiva	21	21	21
Upravený pracovní kapitál	-13,45	-14,48	-15,72
Koeficient náročnosti růstu tržeb na růst pracovního kapitálu		-0,18%	

(Zdroj: vlastní zpracování dle výročních zpráv vybrané společnosti)

Optimistická varianta tohoto návrhu počítá s narůstajícím množstvím provozně potřebných peněžních prostředků, které jsou vyšší než v následující variantě pesimistického návrhu. Jelikož jsou položky plánovány podle vývoje tržního podílu vybrané společnosti, oba plány se liší podle vývoje následných tržeb v obou variantách – optimistická varianta počítá s mírným nárůstem, naopak pesimistická varianta s mírným poklesem. Rozdíl se tvoří převážně od roku 2017, protože v roce 2016 je v plánu stejný tržní podíl, tudíž stejné očekávané tržby.

Závěrečný koeficient, který vyjadřuje náročnost růstu tržeb na růst pracovního kapitálu, se nachází v záporných číslech i za analýzu minulého období, tak i pro prognózované roky. Pro analyzované období, konkrétně za roky 2011 – 2015 byl vyčíslen na záporné

úrovni -1,03 %, což by odpovídalo velice nízké náročnosti, vybraná společnost disponuje vysokými závazky a oproti tomu nedostačujícími pohledávkami a krátkodobým finančním majetkem, které v letech 2013 až 2014 nestačily tyto závazky pokrýt. Záporný výsledek byl zapříčiněn také poklesem tržeb za analyzované období, pokud byly tržby zkoumány za celou existenční minulost vybrané společnosti, i tak dosáhly malého přírůstku ve výši 2 579 000 Kč. Prognózované období na roky 2016 – 2018 počítá s mírným poklesem záporných hodnot, a to na úroveň -0,18 %.

Tabulka 38: Analýza a prognóza čistého pracovního kapitálu - pesimistická verze

Doba obratu ve dnech	2016	2017	2018
Zásoby	13,50	13,50	13,50
Pohledávky	30,42	30,42	30,42
Krátkodobé závazky	55,33	55,33	55,33
Provozně nutné peníze	2016	2017	2018
Peníze (pokladna + účet) v rozvaze	-	-	-
Likvidita skutečná (podnik)	-	-	-
Provozně nutná likvidita (<i>max. 0,194</i>)	0,19	0,19	0,19
Provozně nutné peníze	246	235	237
Upravený pracovní kapitál (tis. Kč)	2016	2017	2018
Zásoby	310	296	298
Pohledávky	698	667	671
Peněžní prostředky provozně nutné	246	235	237
Ostatní aktiva (časové rozlišení aktivní)	23	23	23
Krátkodobé závazky	1 270	1 212	1 221
Ostatní pasiva (časové rozlišení pasivní)	21	21	21
Upravený pracovní kapitál	-13,45	-12,75	-12,86
Koeficient náročnosti růstu tržeb na růst prac. kapitálu		-0,18%	

(Zdroj: vlastní zpracování dle výročních zpráv vybrané společnosti)

4.2.4 Investiční náročnost vybrané společnosti

Posledním, ne však méně významným generátorem hodnoty, který je potřeba vyčíslit pro plánování budoucího vývoje vybrané společnosti je její investiční náročnost. Jelikož nebyl k dispozici plán skutečných investic, bylo nutné přistoupit k plánování dlouhodobého majetku a odpisů pomocí koeficientu náročnosti růstu tržeb jednotlivých odhadovaných položek. Analyzované období bylo pro tyto potřeby prodlouženo na počátek vzniku vybrané společnosti z důvodu záporných hodnot přírůstku tržeb za

období 2011 – 2015, a tím záporného koeficientu náročnosti na investice. Přírůstek tržeb za období 2005 – 2015 činí 2 579 000 Kč.

Vybraná společnost nevykazuje žádný dlouhodobý nehmotný majetek ani stavby. Investice do těchto položek neplánuje. Investiční koeficient byl tedy zjišťován pouze pro dlouhodobý hmotný majetek, který je pro činnost vybrané společnosti zásadní. Investiční náročnost oboru je vysoká z důvodu vývoje nových technologií a potřeby společností vyvíjet další možnosti, jak posílit konkurenceschopnost surového dříví. Investiční náročnost vybrané společnosti za období 2005 – 2015 dosahuje hodnoty 13,61 %.

Tabulka 39: Koeficient investiční náročnosti v letech 2005 - 2011

Samostatné movité věci	2005	2006	2007	2008	2009	2010
Stav majetku ke konci roku	0,00	287,00	196,00	229,00	866,00	669,00
Odpisy	0,00	45,00	91,00	87,00	231,00	596,00
Zůstatková hodnota prodaného zařízení	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00
Investice netto	0,00	287,00	-91,00	33,00	637,00	-197,00
Investice brutto	0,00	332,00	0,00	120,00	868,00	399,00
Investiční náročnost růstu tržeb 2005-2015				13,61%		

Samostatné movité věci	2011	2012	2013	2014	2015
Stav majetku ke konci roku	341,00	213,00	304,00	488,00	351,00
Odpisy	382,00	128,00	125,00	186,00	137,00
Zůstatková hodnota prodaného zařízení	0,00	0,00	0,00	89,00	0,00
Investice netto	-328,00	-128,00	91,00	184,00	-137,00
Investice brutto	54,00	0,00	216,00	459,00	0,00
Investiční náročnost růstu tržeb 2005-2015				13,61%	

(Zdroj: vlastní zpracování dle výročních zpráv vybrané společnosti)

Odhad investic pro budoucí období 2016 – 2018

Na základě zjištěných koeficientů investiční náročnosti a za stálé investiční politiky společnosti v dalších letech lze předpokládat investice do dlouhodobého hmotného majetku následovně. V následujících tabulkách jsou uvedeny varianty pro optimistický i pesimistický návrh finančního plánu. Jelikož jsou obě varianty plánů založeny na různém vývoji tržního podílu a tržeb u pesimistické varianty dochází k záporným hodnotám, které znamenají nemožnost investic vybrané společnosti.

Tabulka 40: Odhad investic pro období 2016 - 2018 - optimistická verze

Položky	Minulý koef. náročnosti	Odhad I netto pro růst tržeb v letech 2016-2018
Majetek		
Nehmotný majetek	0,00%	0,00
Stavby	0,00%	0,00
Samostatné movité věci	13,61%	166,80
Celkem	13,61%	166,80

(Zdroj: vlastní zpracování dle výročních zpráv vybrané společnosti)

Přírůstek tržeb společnosti v letech 2016 – 2018 stanoven dle prognózy ve výši 1 226 000 Kč. Z této hodnoty je dle minulé investiční náročnosti vypočítána hodnota očekávaných budoucích investic pro následující 3 roky ve výši 166 800 Kč. Jak už bylo uvedeno výše, tato náročnost dosahuje dle mého názoru velice nízkých hodnot. Dle účetních výkazů společnosti za rok 2015 je zřejmý nárůst v položce nedokončeného dlouhodobého majetku, tento majetek je zatím v rekonstrukci a z důvodu aktuální neaktivace (nedokončení) tudíž také nevstupuje do výše analyzovaných dat. Po jeho dokončení a zařazení do hmotného majetku se investiční náročnost zvýší a navýší se tak i plán pro investice budoucí.

Tabulka 41: Odhad investic pro období 2016 - 2018 - pesimistická verze

Položky	Minulý koef. náročnosti	Odhad I netto pro růst tržeb v letech 2016-2018
Majetek		
Nehmotný majetek	0,00%	0,000
Stavby	0,00%	0,000
Samostatné movité věci	13,61%	-44,123
Celkem	13,61%	-44,123

(Zdroj: vlastní zpracování dle výročních zpráv vybrané společnosti)

Přírůstek tržeb vybrané společnosti v letech 2016 -2018 pro variantu pesimistického plánu dosahuje záporné hodnoty ve výši -324 000 Kč. Z tohoto důvodu dosahují záporných hodnot také plánované investice, lépe řečeno podnik by v této situaci investovat neměl. Dle mého názoru by se měl v tomto případě orientovat na jeho aktuální pozici na trhu a podporu obratu jeho produktů a dosahovaného tržního podílu.

Do položek finančního plánu rozvahy, výkazu zisku a ztráty i peněžního toku vstupují položky celkových odpisů, které jsou tvořeny odpisy dočasnými, které jsou tvořeny majetkem, který je stále v procesu odepisování a nové odpisy z plánovaných investic. Z důvodu rozdílných hodnot vývoje dlouhodobého hmotného majetku budou odlišné také odpisy pro variantu optimistickou i pesimistickou. Podrobný rozpis jednotlivých odpisů a zůstatkových hodnot je přiloženo v zadních stranách přílohy.

Tabulka 42: Prognóza dlouhodobého majetku - optimistická verze

Celkem	2015	2016	2017	2018
Odpisy	0	137	169	147
Zůstatková hodnota	2 159	2 215	2 270	2 326
Celkové investice netto do dlouhodobého majetku	0	56	56	56
Celkové investice brutto do dlouhodobého majetku		193	225	202

(Zdroj: vlastní zpracování dle výročních zpráv vybrané společnosti)

Tabulka 43: Prognóza dlouhodobého majetku - pesimistická verze

Celkem	2015	2016	2017	2018
Odpisy	0	137	157	121
Zůstatková hodnota	2 159	2 144	2 130	2 115
Celkové investice netto do dlouhodobého majetku	0	-15	-15	-15
Celkové investice brutto do dlouhodobého majetku		122	143	106

(Zdroj: vlastní zpracování dle výročních zpráv vybrané společnosti)

4.3 Shrnutí předpokladů pro tvorbu finančního plánu

Modelace finančního plánu, v případě této práce prognóza dvou variant finančních plánů, vychází z určitých předpokladů, které je potřeba stanovit či upřesnit, jelikož ovlivňují do jisté míry vývoj některých položek. Tyto předpoklady lze rozdělit na položky, které:

- ✓ do plánovacího období budou vstupovat v konstantní výši z posledního analyzovaného roku,
- ✓ budou počítat s konstantní hodnotou stanovenou dle aritmetického průměru z hodnot dosažených v minulosti, nebo
- ✓ individuální propočet.

Příkladem prvního uvedeného předpokladu jsou položky časového rozlišení, tedy ostatní aktiva a pasiva, dále například rezervy, dlouhodobé závazky, nákladové úroky, ostatní nákladové úroky a v případě vybrané společnosti také bankovní úvěry a výpomoci. Co se týká finančního výsledku hospodaření, jedinou měnící se položkou budou výnosové úroky, které počítají s minimálním zhodnocením peněžních prostředků vybrané společnosti ve výši 0,5 %. Druhý zmíněný předpoklad je typickým pro plánování položek pracovního kapitálu, které zůstávají v konstantní výši aritmetického průměru hodnot z minulosti. Mění se tak pouze na základě vývoje tržeb, který je pro oba plány rozdílný.

Finanční cíle, které vyplynuly z výsledné finanční analýzy podniku, jsou převážně cíle v oblasti likvidity, která dosahuje velice nízkých hodnot při porovnání s doporučenými hodnotami či oborovým průměrem. Rentabilita celkových aktiv byla velice kolísavá a rentabilita vloženého kapitálu vykazovala klesající tendenci. Zájem tedy bude také u zlepšení hodnot těchto ukazatelů. Celkové zhodnocení finančního zdraví pomocí Altmanova modelu poukázalo na orientaci v šedé zóně, kdy nelze jednoznačně určit, zda se její vývoj spěje k bankrotu či ke zlepšení její aktuální situace. Napovědět však může vývoj hodnot v rozmezí tzv. Z-score, které měly klesající tendenci. Cílem je tedy vývoj tohoto ukazatele do opětovného růstu.

4.4 Návrh optimistické varianty finančního plánu

V následující kapitole bude rozebrán již výsledně sestavený finanční plán, který odráží popsané výpočty a předpoklady předchozích kapitol této práce. Finanční plán vychází z analyzovaných let za období 2011 – 2015 a sestavuje se na budoucí období let 2016 – 2018. Návrh je sestaven v podobě agregovaných účetních výkazů, které obsahují plánovaný výkaz zisku a ztráty, plánovanou rozvahu a plán peněžních toků.

4.4.1 Plánovaný výkaz zisku a ztráty

Níže uvedená tabulka zpracovává vývoj jednotlivých položek hlavní činnosti vybrané společnosti, tedy položky provozní činnosti.

Tabulka 44: Plánovaný provozní výsledek hospodaření - optimistická verze

Provozní výsledek hospodaření				
Položka	2015	2016	2017	2018
Obchodní marže	0	37	46	40
Výkony	8 156	8 379	8 932	9 604
Tržby za vlastní výrobky a služby	8 156	8 379	8 932	9 604
Výkonová spotřeba	6 152	5 921	6 312	6 787
Přidaná hodnota	2 004	2 458	2 620	2 817
Osobní náklady	1 692	2 124	2 264	2 435
Daně a poplatky	2	7	7	8
Odpisy	137	137	169	147
Ostatní provozní náklady	26	26	28	30
Tržby z prodeje dlouhodobého majetku a materiálu	0	122	155	200
Provozní výsledek hospodaření	147	323	353	439

(Zdroj: vlastní zpracování dle výročních zpráv vybrané společnosti)

Tržby za prodej zboží a náklady vynaložené na prodej zboží tvoří minimální položky, jelikož jsou pro vybranou společnost okrajovou činností. Obchodní marže, která je tvořena rozdílem tržeb a nákladů na prodej zboží, byla plánována dle procentuálního podílu na tržbách za prodej vlastních výrobků a služeb. Položkou, která je však podstatná pro další vývoj vybrané společnosti, jsou výkony, které jsou tvořeny z tržeb za prodej vlastních výrobků a služeb. Tyto tržby byly předmětem prognózy regresní analýzy, data tedy vychází z předchozích prognóz. Výkonová spotřeba je tvořena převážně spotřebou materiálu a energie potřebnou na provozní činnost vybrané společnosti. Je zde patrná závislost na tržbách, kdy s růstem tržeb roste i tato nákladová

položka. Vybraná společnost má v plánu v roce 2016 přijmout 1 zaměstnance na pozici obchodního zástupce, průměrná mzda v roce 2015 klesla na 21 250 Kč, proto neplánuje opětovné snížení. Osobní náklady tak v čase rostou, v letech 2017 i 2018 je to zvýšení drobného charakteru, kdy je postupně navyšována průměrná mzda v řádech 6 % a 7 %. Daně a poplatky byly vyčísleny z průměrné částky za analyzované období a vztaženy k procentnímu podílu na tržbách. Odpisy vychází z modelace investice do dlouhodobého hmotného majetku a stávajícího odpisovaného majetku. Podrobný rozpis odpisů je přiložen v příloze této práce. Položka tržby z prodeje dlouhodobého hmotného majetku a materiálu je činností méně významnou co do výše. Dle účetních výkazů z minulosti lze vyčíst téměř pravidelnou aktivitu, proto byla tato položka naplánována opět dle aritmetického průměru za minulé roky a vztažena poměrem k tržbám. Dle jednatele společnosti je užitečné opět prodat za nepotřebný materiál, případně opotřebované technické vybavení za symbolickou částku. Ostatní provozní položky jsou vyjádřeny ostatními provozními náklady a výnosy. Z minulých dat je patrná převaha ostatních provozních nákladů nad výnosy. Tato položka byla naplánována pomocí metody procentuálního podílu na tržbách. Průměrný růst provozního VH za plánované období je 16,57 %.

Tabulka 45: Plánovaný finanční výsledek hospodaření - optimistická verze

Finanční výsledek hospodaření				
Položka	2015	2016	2017	2018
Nákladové úroky	27	27	27	27
Ostatní finanční výnosy	0	0	0	0
Výnosové úroky	0	1	4	5
Ostatní finanční náklady	14	14	14	14
Finanční výsledek hospodaření	-41	-40	-37	-36

(Zdroj: vlastní zpracování dle výročních zpráv vybrané společnosti)

Výše uvedená tabulka zpracovává plánovaný finanční výsledek hospodaření. Nákladové úroky jsou vypočítány jakou součin nákladového úroku a plánované výše bankovních úvěrů. Náklad cizího kapitálu byl propočten podle výše bankovních úvěrů a nákladových úroků za analyzované období. Průměr úrokové sazby byl stanoven ve výši 5,4 %. Ostatní finanční náklady byly převzaty jako konstantní částka z roku 2015. Výnosové úroky jsou počítány jako minimální zhodnocení peněžních prostředků, podle nově vytvořeného spořicího účtu společnosti.

Tabulka 46: Celkový výsledek hospodaření - optimistická verze

Celkový výsledek hospodaření				
Položka	2015	2016	2017	2018
Mimořádný výsledek hospodaření před daní	0	0	0	0
Celkový výsledek hospodaření před úroky a daní (EBIT)	133	310	343	429
Celkový výsledek hospodaření před daní (EBT)	106	283	316	402
Daň	21	54	60	76
Výsledek hospodaření za účetní období po daní (EAT)	85	229	256	326

(Zdroj: vlastní zpracování dle výročních zpráv vybrané společnosti)

Celkový výsledek hospodaření je vyjádřen součtem provozního a finančního výsledku hospodaření za jednotlivé roky. Pro roky 2016 – 2018 se předpokládá daň z příjmu právnických osob ve výši 19 %, dle celkového výsledku hospodaření před daní. Z výsledného přehledu je možné vidět postupný nárůst výsledku hospodaření nikoliv ztráta.

4.4.2 Plánovaná rozvaha

Plánová rozvaha je sestavena na tři plánované roky 2016 - 2018. Opět se při sestavení jednotlivých položek vycházelo z generátorů hodnoty, kde se přebíraly hodnoty z plánu dlouhodobého majetku a pracovního kapitálu. Položka, která vstupuje do rozvahy, avšak popsána bude v následující kapitole, je položka krátkodobého finančního majetku, která tvořit výsledek plánovaného výkazu o peněžních tocích vybrané společnosti. Položky, které zůstávají v konstantní výši, jsou hodnoty pozemku, které společnost vykazuje za celé období ve stejné výši a další rozšíření neplánuje. Dále časové rozlišení jak aktivního, tak pasivního je vykázáno ve stejné výši z roku 2015.

Strana pasiv je tvořena vlastním kapitálem, který pro plánované období má růstový charakter, což lze hodnotit jako optimistické. Hlavní podíl na tomto vývoji má rozhodnutí vybrané společnosti ponechávat jednotlivé výsledky hospodaření jako nerozdělený zisk z minulých let pro nahodilou potřebu. Ostatní položky vlastního kapitálu zůstávají beze změny. Cizí zdroje vykazují růstový charakter také, položky dlouhodobých závazků a bankovních úvěrů zůstávají v konstantní výši z roku 2015. Společnost si přeje mít možnost bankovního úvěru otevřenou ve stálé výši a v případě potřeby jej využít. Krátkodobé závazky jsou vypočteny dle doby obratu krátkodobých

závazků, jejichž následný vývoj je určen vývojem plánovaných tržeb společnosti. Následující tabulky přináší výsledný přehled.

Tabulka 47: Plánovaná rozvaha - optimistická verze

A K T I V A	2015	2016	2017	2018
AKTIVA CELKEM	5 080	5 404	5 744	6 171
Dlouhodobý majetek	3 575	3 631	3 686	3 742
<i>Dlouhodobý nehmotný majetek</i>	0	0	0	0
<i>Dlouhodobý hmotný majetek</i>	3 575	3 631	3 686	3 742
Pozemky	1 808	1 808	1 808	1 808
Stavby	0	0	0	0
Samostatné movité věci	351	407	462	518
Jiný dlouhodobý hmotný majetek	0	0	0	0
Nedokončený dlouhodobý hmotný majetek	1 416	1 416	1 416	1 416
Poskytnuté zálohy na dlouhodobý hmotný majetek	0	0	0	0
Oceňovací rozdíl k nabytému majetku	0	0	0	0
<i>Dlouhodobý finanční majetek</i>	0	0	0	0
Oběžná aktiva	1 482	1 750	2 034	2 407
<i>Zásoby</i>	551	310	330	355
<i>Pohledávky</i>	723	698	744	800
<i>Krátkodobý finanční majetek</i>	208	742	960	1 251
Časové rozlišení	23	23	23	23

P A S I V A	2015	2016	2017	2018
PASIVA CELKEM	5 080	5 404	5 744	6 171
Vlastní kapitál	2 034	2 263	2 519	2 844
<i>Základní kapitál</i>	400	400	400	400
<i>Kapitálové fondy</i>	0	0	0	0
<i>Fondy ze zisku</i>	40	40	40	40
Zákonný rezervní fond	40	40	40	40
Statutární a ostatní fondy	0	0	0	0
<i>Výsledek hospodaření minulých let</i>	1 509	1 594	1 823	2 079
<i>Výsledek hospodaření běžného úč. období (+-)</i>	85	229	256	326
Cizí zdroje	3 025	3 120	3 204	3 306
<i>Rezervy</i>	0	0	0	0
<i>Dlouhodobé závazky</i>	1 350	1 350	1 350	1 350
<i>Krátkodobé závazky</i>	1 175	1 270	1 354	1 456
<i>Bankovní úvěry a výpomoci</i>	500	500	500	500
Bankovní úvěry dlouhodobé	0	0	0	0
Krátkodobé bankovní úvěry	500	500	500	500
Časové rozlišení	21	21	21	21

(Zdroj: vlastní zpracování dle výročních zpráv vybrané společnosti)

4.4.3 Plánované cash flow

Plánované cash flow se opět dělí na tři části, a to provozní část, investiční i finanční část, stejně jako u výkazu zisku a ztráty. V první řadě vychází z provozního výsledku hospodaření po zdanění a dále je upravován o nepeněžní operace, které zahrnují odpisy dlouhodobého hmotného majetku a úpravy oběžných aktiv. Logika, která je zde při úpravě oběžných aktiv použita, je následující: „*přírůstek aktiv (-), přírůstek pasiv (+), snížení aktiv (+) a snížení pasiv (-)*“.

Tabulka 48: Plánovaný peněžní tok z provozní činnosti – optimistická verze

Plánovaný výkaz peněžních toků (v tis. Kč)				
Položka	2015	2016	2017	2018
Stav peněžních prostředků na počátku období	681	208	742	960
a) Peněžní tok z provozního majetku	2015	2016	2017	2018
1) PENĚŽNÍ TOK Z PROVOZU				
Provozní výsledek hospodaření	147	323	353	439
Daň připadající na provozní VH	28	61	67	83
Provozní VH po dani	119	261	286	355
Úpravy o nepeněžní operace (=Σ)	137	137	169	147
Odpisy dlouhodobého majetku	137	137	169	147
Změna zůstatků rezerv	0	0	0	0
Úpravy oběžných aktiv (=Σ)	-927	361	17	21
Změna stavu pohledávek	-264	25	-46	-56
Změna stavu krátkodobých závazků	-628	95	84	102
Změna stavu zásob	-35	241	-20	-25
Peněžní tok z provozní činnosti celkem	-671	759	472	523

(Zdroj: vlastní zpracování dle výročních zpráv vybrané společnosti)

Z výše uvedeného plánu jsou zřejmé kladné peněžní toky, což značí pozitivní stav hospodaření provozní činnosti, tedy většího podílu příjmů než výdajů. V prognózovaných letech lze vidět menší kolísavost, která je dána především změnou stavu zásob, kdy došlo k jejímu opětovnému navýšení. Je třeba podotknout, že tvorba kladného výsledku hospodaření a tvorba kladného CF je zcela něco rozdílného, což lze vidět v roce 2015, kdy společnost vykázala zisk z provozní činnosti ve výši 147 000 Kč, avšak peněžní tok z provozní činnosti byl záporný.

Investiční činnost je vyjádřena následující tabulkou. Do této kategorie vstupují investice do dlouhodobého hmotného majetku, konkrétně výše investic brutto, která je převzata z plánu v generátorech hodnoty. Do plánu tyto položky vstupují se záporným znaménkem, jelikož znamenají pro společnost výdaj. Peněžní tok z investiční činnosti vykazuje růstovou tendenci. Celkový peněžní tok z provozního majetku společnosti počítá s kladnými hodnotami, i když oproti roku 2016 je přírůstek v menší výši.

Tabulka 49: Plánovaný peněžní tok z investiční činnosti - optimistická verze

2) INVESTIČNÍ ČINNOST	2015	2016	2017	2018
Nabytí dlouhodobého majetku		-193	-225	-202
Peněžní tok z investiční činnosti celkem		-193	-225	-202
PENĚŽNÍ TOK Z PROVOZNÍHO MAJETKU CELKEM	-671	567	247	321

(Zdroj: vlastní zpracování dle výročních zpráv vybrané společnosti)

Dalšími výdaji, se kterými je potřeba v plánu cash flow počítat, jsou výdaje na platbu nákladových úroků, které jsou převzaty z výkazu zisku a ztráty. Dále jsou to ostatní položky finanční činnosti, které jako výdaj vstupují do cash flow se záporným znaménkem a jako příjem s kladným. Následující přehled zahrnuje také diferenci v platbě oproti dani z provozního výsledku hospodaření, která představuje celkové daně a daně z provozního výsledku hospodaření.

Tabulka 50: Plánovaný peněžní tok z neprovozní činnosti - optimistická verze

b) Náklady na cizí kapitál	2015	2016	2017	2018
PLATBA NÁKLADOVÝCH ÚROKŮ	-27	-27	-27	-27

c) Peněžní tok z neprovozního majetku	2015	2016	2017	2018
Příjmy z neprovozního majetku a mimoř. příjmy	-21	-5	-3	-2
Ostatní finanční náklady	-14	-14	-14	-14
Výnosové úroky	0	1	4	5
Diference v platbě daně oproti dani z PVH	-7	8	7	7
Mimořádný výsledek hospodaření před daní	0	0	0	0
Nabytí neprovozního majetku	0	0	0	0
Nabytí dlouhodobého finančního majetku	0	0	0	0
Prodej neprovozního majetku	0	0	0	0
Snížení dlouhodobého fin. Majetku	0	0	0	0
PENĚŽNÍ TOK Z NEPROVOZNÍHO MAJ. CELKEM	-21	-5	-3	-2

(Zdroj: vlastní zpracování dle výročních zpráv vybrané společnosti)

Peněžní tok z finanční činnosti zůstal beze změny, a to z důvodu konstantní výše celkových dlouhodobých i krátkodobých bankovních úvěrů společnosti a neměnnosti ve výši základního kapitálu a operací spojených s výplatou podílu na zisku atd. Poslední tabulkou, která je důležitá z pohledu krátkodobého finančního majetku, je vyjádření celkových peněžních prostředků. Plán cash flow počítá s kladným výsledkem peněžních prostředků. Oproti analyzovanému roku 2015 jsou výsledky v prvním plánovaném roce pozitivní, ve výši 534 000 Kč. Kladné zůstatky peněžních prostředků mohou být společností dále investovány do dalšího rozvoje společnosti případně použity na jiné zvolené aktivity, které pomohou v jejím dalším růstu. Na konci období plánovaného období je plán stavu peněžních prostředků ve výši 1 251 000 Kč.

Tabulka 51: Plánovaný peněžní tok celkem - optimistická verze

e) Peněžní tok celkem	2015	2016	2017	2018
PENĚŽNÍ TOK CELKEM	-1 219	534	217	291
Stav peněžních prostředků na konci období	208	742	960	1 251

(Zdroj: vlastní zpracování dle výročních zpráv vybrané společnosti)

4.5 Návrh pesimistického finančního plánu

Následující kapitola se zabývá stanovením pesimistické varianty finančního plánu, který se odvíjí od prognózovaných tržeb. Tyto tržby mají klesající charakter, prognóza počítá s průměrným vývojem tržeb na úrovni -0,37 %. Mírný nárůst tržeb je plánován v roce 2018. Jednotlivé hodnoty jsou uvedeny v analýze a prognóze generátorů hodnoty pro pesimistickou variantu plánu. Celková metodika výpočtu jednotlivých položek účetních výkazů je stejná, jako při tvorbě optimistické varianty plánu.

4.5.1 Plánovaný výkaz zisku a ztráty

Tabulka 52: Plánovaný výkaz zisku a ztráty - pesimistická verze

Provozní výsledek hospodaření				
Položka	2015	2016	2017	2018
Obchodní marže	0	37	41	34
Výkony	8 156	8 379	7 997	8 054
Tržby za vlastní výrobky a služby	8 156	8 379	7 997	8 054
Výkonová spotřeba	6 152	5 921	5 651	5 692
Přidaná hodnota	2 004	2 458	2 346	2 363
Osobní náklady	1 692	2 124	2 027	2 042
Daně a poplatky	2	7	6	7
Odpisy	137	137	157	121
Ostatní provozní položky (změna rezerv)	26	26	25	25
Tržby z prodeje dlouhodobého majetku a materiálu	0	122	139	167
Provozní výsledek hospodaření	147	323	310	369

Finanční výsledek hospodaření				
Položka	2015	2016	2017	2018
Nákladové úroky	27	27	27	27
Ostatní finanční výnosy	0	0	0	0
Výnosové úroky	0	1	4	5
Ostatní finanční náklady	14	14	14	14
Finanční výsledek hospodaření	-41	-40	-37	-36

Celkový výsledek hospodaření				
Položka	2015	2016	2017	2018
Mimořádný výsledek hospodaření před daní	0	0	0	0
Celkový výsledek hospodaření před daní	106	283	273	334
Daň	21	54	52	63
Výsledek hospodaření za účetní období po dani	85	229	221	270

(Zdroj: vlastní zpracování dle výročních zpráv vybrané společnosti)

Z důvodu stagnace tržního podílu a tím i nižších dosažených tržeb v porovnání s optimistickou variantou plánu, dosahují položky závislé na vývoji tržeb nižších hodnot. Co se týká osobních nákladů, zůstává zde stejná podmínka jako ve variantě optimistické, tedy posílení týmu o jednoho člena v roce 2016. Pro zbylé plánovací období osobní náklady klesají. Finanční výsledek hospodaření dosahuje stejné výše jako v případě optimistické varianty plánu. Vybraná společnost nemá zájem o další zadlužení nad míru toho, co je plánované. Z těchto důvodů se tyto položky nenavysují. Celkový výsledek hospodaření pak dosahuje nižších hodnot oproti optimistické variantě plánu.

4.5.2 Plánovaná rozvaha

Plánovaná rozvaha přebírá položky převážně z již naplánovaných generátorů hodnoty, jejichž tvorba byla již popsána i pro verzi pesimistického návrhu finančního plánu. Hlavní změny při porovnání obou variant jsou v položkách pracovního kapitálu, které jsou v případě pesimistické varianty nižší a také nižší hodnota dlouhodobého hmotného majetku, jehož hodnoty se postupně snižují z důvodu jeho opotřebení. Některé položky, například časové rozlišení, dlouhodobé závazky nebo položky vlastního kapitálu zůstaly na stejné úrovni. Při porovnání celkových aktiv s optimistickou variantou plánu, došlo v případě této varianty k rozdílu v posledním plánovaném roce 2018 o 325 000 Kč. Další položkou, která vykazuje jiné hodnoty je položka krátkodobého finančního majetku, která je v případě pesimistické varianty větší. Vysvětlení této položky bude předmětem plánovaného cash flow. Položky pasiv dosahují oproti optimistické variantě menších hodnot, a to z důvodu změny krátkodobých závazků, které jsou nižší. Druhou položkou, která zde vykazuje jiných hodnot je položka VH minulých let.

Tabulka 53: Plánovaná rozvaha - pesimistická verze

A K T I V A	2015	2016	2017	2018
AKTIVA CELKEM	5 080	5 404	5 567	5 846
Dlouhodobý majetek	3 575	3 560	3 546	3 531
<i>Dlouhodobý nehmotný majetek</i>	0	0	0	0
<i>Dlouhodobý hmotný majetek</i>	3 575	3 560	3 546	3 531
Pozemky	1 808	1 808	1 808	1 808
Stavby	0	0	0	0
Samostatné movité věci	351	336	322	307
Jiný dlouhodobý hmotný majetek	0	0	0	0
Nedokončený dlouhodobý hmotný majetek	1 416	1 416	1 416	1 416
Poskytnuté zálohy na dlouhodobý hmotný majetek	0	0	0	0
Oceňovací rozdíl k nabytému majetku	0	0	0	0
<i>Dlouhodobý finanční majetek</i>	0	0	0	0
Oběžná aktiva	1 482	1 821	1 999	2 292
<i>Zásoby</i>	551	310	296	298
<i>Pohledávky</i>	723	698	667	671
<i>Krátkodobý finanční majetek (peníze + účty)</i>	208	813	1 036	1 323
Časové rozlišení	23	23	23	23

P A S I V A	2015	2016	2017	2018
PASIVA CELKEM	5 080	5 404	5 567	5 846
Vlastní kapitál	2 034	2 263	2 484	2 754
<i>Základní kapitál</i>	400	400	400	400
<i>Kapitálové fondy</i>	0	0	0	0
<i>Fondy ze zisku</i>	40	40	40	40
<i>Zákonný rezervní fond</i>	40	40	40	40
<i>Statutární a ostatní fondy</i>	0	0	0	0
<i>Výsledek hospodaření minulých let</i>	1 509	1 594	1 823	2 044
<i>Výsledek hospodaření běžného úč. období (+-)</i>	85	229	221	270
Cizí zdroje	3 025	3 120	3 062	3 071
<i>Rezervy</i>	0	0	0	0
<i>Dlouhodobé závazky</i>	1 350	1 350	1 350	1 350
<i>Krátkodobé závazky</i>	1 175	1 270	1 212	1 221
<i>Bankovní úvěry a výpomoci</i>	500	500	500	500
<i>Bankovní úvěry dlouhodobé</i>	0	0	0	0
<i>Krátkodobé bankovní úvěry</i>	500	500	500	500
Časové rozlišení	21	21	21	21

(Zdroj: vlastní zpracování dle výročních zpráv vybrané společnosti)

4.5.3 Plánované cash flow

Následující tabulky zachycují plánované cash flow v případě pesimistické varianty finančního plánu. Celkový peněžní tok z provozní činnosti je kladný, hodnoty jsou oproti optimistické variantě plánu menší, a to z důvodu menších dosahovaných tržeb a tím menších příjmů i výdajů. Rozdílné hodnoty uvádí úpravy o oběžná aktiva, kdy změna stavu zásob značí úbytek i v roce 2017 ve výši 14 000 a dále úbytek pohledávek oproti variantě optimistické.

Tabulka 54: Plánovaný peněžní tok z provozní činnosti - pesimistická verze

Položka	2015	2016	2017	2018
Stav peněžních prostředků na počátku období	681	208	813	1 036
a) Peněžní tok z provozního majetku	2015	2016	2017	2018
1) PENĚŽNÍ TOK Z PROVOZU				
Provozní výsledek hospodaření	147	323	310	369
Daň připadající na provozní VH	28	61	59	70
Provozní VH po dani	119	261	251	299
Úpravy o nepeněžní operace (=Σ)	137	137	157	121
Odpisy dlouhodobého majetku	137	137	157	121
Změna zůstatků rezerv	0	0	0	0
Úpravy oběžných aktiv (=Σ)	-927	361	-12	2
Změna stavu pohledávek	-264	25	32	-5
Změna stavu krátkodobých závazků	-628	95	-58	9
Změna stavu zásob	-35	241	14	-2
Peněžní tok z provozní činnosti celkem	-671	759	396	422

(Zdroj: vlastní zpracování dle výročních zpráv vybrané společnosti)

Položky investiční činnosti vykazují menších hodnot než varianta optimistická, a to z důvodu menší odpisů, tudíž menších výdajů pro vybranou společnost. Z tohoto důvodu bude výsledná celková hodnota provozního cash flow dosahovat lepších hodnot než u varianty optimistické. Toto tvrzení je však relevantní, jelikož majetek společnosti stárne a bez potřebných investic není garantována dlouhodobá udržitelnost celého podniku.

Tabulka 55: Plánovaný peněžní tok celkem - pesimistická verze

2) INVESTIČNÍ ČINNOST	2015	2016	2017	2018
Nabytí dlouhodobého majetku (provozně nutného)		-122	-143	-106
Peněžní tok z investiční činnosti celkem		-122	-143	-106
PENĚŽNÍ TOK Z PROVOZNIHO MAJETKU CELK	-671	637	254	316

d) Finanční činnost	2015	2016	2017	2018
Změna stavu dlouhodobých závazků	-500	0	0	0
Změna dlouhodobých bankovních úvěrů	0	0	0	0
Změna stavu krátkodobých bankovních úvěrů	-500	0	0	0
Zvýšení a snížení VK z vybraných operací	0	0	0	0
Upsání cenných papírů a účastí (zvýš. zákl. kap.)	0	0	0	0
Výplata dividend a podílů ze zisku	0	0	0	0
PENĚŽNÍ TOK Z FINANČNÍ ČINNOSTI CELKEM	-500	0	0	0

e) Peněžní tok celkem	2015	2016	2017	2018
PENĚŽNÍ TOK CELKEM	-1 219	605	224	287
Stav peněžních prostředků na konci období	208	813	1 036	1 323

(Zdroj: vlastní zpracování dle výročních zpráv vybrané společnosti)

Výsledný peněžní tok u pesimistické varianty je překvapivý co výše oproti variantě optimistické. Pesimistická varianta předpokládá vyšší peněžní toky v letech 2016 i 2017. Důvodem těchto rozdílů jsou jiné odpisy v obou případech, kdy v pesimistické variantě jsou odpisy menší vzhledem k menším investicím, dále nákladové úroky jsou počítány ve stejné výši jako v případě optimistické varianty, a to z důvodu nezměněné výše bankovních úvěrů. Hlavním rozdílem obou variant jsou rozdílné tržby, ze kterých je vycházeno a tudíž rozdílná výše položek, které jsou na výši tržeb vázány. Stav peněžních prostředků na konci období je za celé období prognózy pro pesimistickou variantu vyšší než v případě varianty optimistické.

4.6 Finanční analýza návrhů

Po sestavení variant finančních plánů, které vychází z lepších či horších prognóz trhu je na místě provést finální zhodnocení obou návrhů pomocí finanční analýzy a zjistit tak, jakým směrem se stav vybrané společnosti ubírá. Tato část práce proto zpracovává vyhodnocení vybraných poměrových ukazatelů, kterými jsou ukazatele rentability, likvidity, zadluženosti a v neposlední řadě kontrola finančního zdraví pomocí Altmanova modelu.

4.6.1 Ukazatele rentability

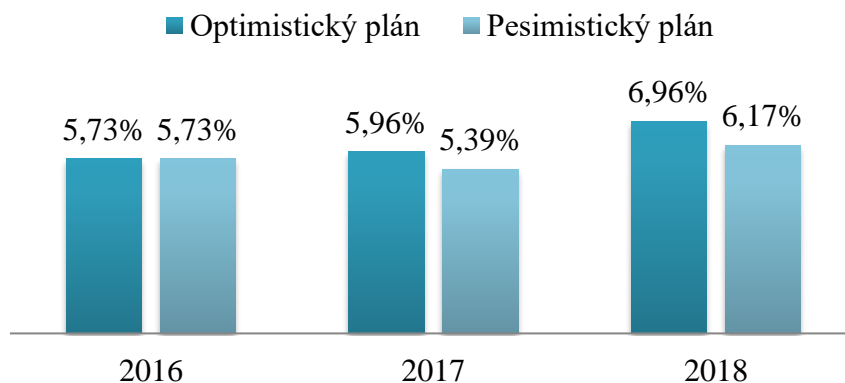
Ukazatele rentability lze hodnotit v období plánu pozitivně. Je zřejmé, že optimistický plán vykazuje hodnot lepších a převážně rostoucích, což je velice důležité. Vybraná společnost dosahovala v roce 2015 ROA na úrovni 2,62 %. V plánovaném období se předpokládá růst tohoto ukazatele a přibližování se tak hodnotám oboru. Stejný trend je díky růstu tržeb zaznamenán u ukazatele rentability tržeb, jehož výše z roku 2015 byla ve výši 1,63 %. Ukazatel rentability vlastního kapitálu dosahuje doporučených hodnot, přičemž v roce 2018 je zaznamenán menší pokles, a to z důvodu většího růstu vlastního kapitálu než růstu výsledku hospodaření po zdanění.

Tabulka 56: Výsledné ukazatele rentability u finančních plánů

Ukazatele rentability	Optimistický plán			Pesimistický plán		
	2016	2017	2018	2016	2017	2018
ROA - Rentabilita celk. aktiv	5,73%	5,96%	6,96%	5,73%	5,39%	6,17%
ROS - Rentabilita tržeb	3,80%	4,09%	4,81%	3,70%	3,75%	4,48%
ROCE - Rentabilita kapitálu	8,57%	8,85%	10,24%	8,57%	7,82%	8,79%
ROE - Rentabilita vl. kapitálu	10,12%	10,15%	11,46%	10,12%	8,90%	9,81%

(Zdroj: vlastní zpracování dle výročních zpráv vybrané společnosti)

Rentabilita aktiv



Graf 20: Rentabilita aktiv výsledných plánů

(Zdroj: vlastní zpracování dle výročních zpráv vybrané společnosti)

4.6.2 Ukazatele likvidity

V případě ukazatelů likvidity je u všech sledovaných ukazatelů zřejmý nárůst oproti nízkým hodnotám dosahovaných v předchozích letech. Likvidita vybrané společnosti se tak v plánovaném období přibližuje doporučeným hodnotám i hodnotám oborovým, které byly analyzovány za rok 2011 – 2015. Největší nárůst byl zaznamenán v likviditě okamžité, která z hodnoty 0,12 v roce 2015 téměř vyskočila na hodnotu 0,42 a pokračuje v růstu. Pro vybranou společnost tento ukazatel znamená upozornění na přebytně velké peněžní prostředky na běžném účtu či v pokladně, které by mohla (měla) využít jiným způsobem, nejlépe na určitý typ investice. V minulosti byly tyto prostředky využívány k opětovnému nákupu materiálu.

Tabulka 57: Výsledné ukazatele likvidity u finančních plánů

Ukazatele likvidity	Optimistický plán			Pesimistický plán		
	2016	2017	2018	2016	2017	2018
Běžná likvidita	0,99	1,10	1,23	1,03	1,17	1,33
Pohotová likvidita	0,80	0,91	1,04	0,84	0,98	1,15
Okamžitá likvidita	0,42	0,52	0,64	0,46	0,61	0,77

(Zdroj: vlastní zpracování dle výročních zpráv vybrané společnosti)

4.6.3 Ukazatele zadluženosti

Celkové zadlužení vybrané společnosti bylo u vybrané společnosti na dobré úrovni, které se pohybovalo těsně nad oborovými hodnotami. Pro plánované období je patrný mírný klesající trend, z hodnoty 59,55 % z roku 2015 na hodnotu 57,74 % v roce 2016. Tento vývoj udává převážně postupné splácení dosavadních závazků. Úrokové krytí vykazuje poměrně vysoké hodnoty, a navíc vzrůstající trend. Ukazatel je ovlivňován zvyšujícím se výsledkem hospodaření a nevykazovaným růstem nákladových úroků. V případě pesimistické varianty plánu se zadlužení vyvíjí podobným trendem, kdy analyzovaná společnost neuvažovala o dalším úvěrovém navýšení.

Tabulka 58: Výsledné ukazatele zadluženosti u finančních plánů

Ukazatele zadluženosti	Optimistický plán			Pesimistický plán		
	2016	2017	2018	2016	2017	2018
Equity Ratio	41,88%	43,85%	46,09%	41,88%	44,62%	47,11%
Debt Ratio I.	57,74%	55,78%	53,57%	57,74%	55,00%	52,53%
Úrokové krytí I. (EBIT / úroky)	1147,21%	1268,66%	1590,04%	1147,21%	1110,97%	1335,83%

(Zdroj: vlastní zpracování dle výročních zpráv vybrané společnosti)

4.6.4 Altmanův index finančního zdraví podniku

Závěrečné zhodnocení jednotlivých návrhů finančních plánů bude provedeno pomocí Altmanova modelu. V případě tohoto modelu vybraná společnost stále zůstává v šedé zóně v obou variantách plánů. Hraniční hodnoty zdravého podniku jsou však na dosah v optimistické variantě plánu, kde dílčí ukazatele postupně rostou. V obou případech návrhů jsou hodnoty lepší než hodnoty společnosti z roku 2015.

Tabulka 59: Výsledný Altmanův index - optimistická verze

Ukazatel	Váha	2016		2017		2018	
		abs.	%	abs.	%	abs.	%
ČPK/A	0,717	0,09	2,73%	0,12	3,52%	0,15	4,38%
NZ/A	0,847	0,29	10,66%	0,32	11,10%	0,34	11,29%
EBIT/A	3,107	0,06	7,60%	0,06	7,65%	0,07	8,55%
VK/CK	0,420	0,73	13,00%	0,79	13,63%	0,86	14,30%
T/A	0,998	1,55	66,02%	1,56	64,09%	1,56	61,47%
Z-score		2,34	100%	2,42	100%	2,53	100%
Situace fin.zdraví		šedá zóna		šedá zóna		šedá zóna	

(Zdroj: vlastní zpracování dle výročních zpráv vybrané společnosti)

Tabulka 60: Výsledný Altmanův index - pesimistická verze

Ukazatel	Váha	2016		2017		2018	
		abs.	%	abs.	%	abs.	%
ČPK/A	0,717	0,10	3,12%	0,14	4,38%	0,18	5,55%
NZ/A	0,847	0,29	10,62%	0,33	11,95%	0,35	12,49%
EBIT/A	3,107	0,06	7,57%	0,05	7,21%	0,06	8,08%
VK/CK	0,420	0,73	12,95%	0,81	14,68%	0,90	15,89%
T/A	0,998	1,55	65,75%	1,44	61,77%	1,38	57,99%
Z-score		2,35	100%	2,32	100%	2,37	100%
Situace fin.zdraví		šedá zóna		šedá zóna		šedá zóna	

(Zdroj: vlastní zpracování dle výročních zpráv vybrané společnosti)

4.6.5 Závěrečné zhodnocení sestavených návrhů

Před zhodnocením závěrečně sestavených finančních plánů je nutné poukázat na skutečnost, že vývoj podniku je do jisté míry ovlivňován prostředím, ve kterém se nachází, zejména pak oborem, ve kterém svou činnost vyvíjí. Po podrobné analýze dřevozpracujícího průmyslu a konkurenčního okolí podniku a v souladu s výše uvedenými návrhy finančních plánů, lze plánovaný vývoj společnosti pokládat za velice pravděpodobný. Cílem společnosti je přežít v silném konkurenčním prostředí, zvyšovat svůj tržní podíl a tím i počty spokojených zákazníků. Dalším cílem společnosti je se v budoucnu zaměřit na investice, které ji pomohou udržet kvalitní produkty na úrovni nových trendů a požadavků zákazníků. Finanční analýza současného stavu vybrané společnosti neprokázala větší problémy, až na vysoce nízké hodnoty u všech tří typů likvidity, která se projevovala zhoršenou platební schopností vůči dodavatelům, u kterých si ponechává delší lhůtu splatnosti a využívá tak dodavatelských úvěrů. Hodnoty likvidity se v plánovacím období výrazně zlepšily a likvidita dosahovala doporučených hodnot. Důležité je však také zmínit, že těchto hodnot bylo dosaženo také díky postupnému nečerpání peněžních prostředků z bankovního účtu a pokladny a tvořily dostatečné množství finančních prostředků. Společnost by tento ukazatel měla sledovat a sama si určit, v jaké výši je schopna finanční prostředky mít v likvidnější formě, a jaké použít na případné investování, aby likvidita nebyla narušena. Výpočty by jí v tom měly být nápomocny. Dalším sledovaným ukazatelem, u kterého měla společnost jasný cíl, byla výše celkové zadluženosti, která se za současného vývoje snižovala, i když s malými výkyvy. Tohoto plánu bylo docíleno a v plánovaných návrzích dochází tak k nenavyšování dluhového financování. Vybraná společnost by si však měla dávat pozor na vzrůstající krátkodobé závazky a jejich dobu obratu snižovat. Ukazatele zadluženosti v plánech mají také klesající trend. Ukazatele rentability jsou v plánech hodnoceny kladně s růstovým charakterem. Plánovaný výkaz cash flow počítá s kladným celkovým peněžním tokem, čehož v roce 2015 nebylo dosaženo, z toho lze usuzovat postupné zlepšení ve finančním vývoji vybrané společnosti. Důležitým předpokladem pro udržení vybrané společnosti jako aktivního podniku je být schopný dostát svým platebním závazkům a v daném oboru být silným hráčem s konkurenční výhodou.

ZÁVĚR

Tato diplomová práce se zabývala návrhem podnikového finančního plánu u vybrané společnosti. Cílem bylo analyzovat odvětví vybrané společnosti, a to z hlediska ovlivňujících faktorů odvětví, národního hospodářství i konkurence, dále provést finanční analýzu zdraví společnosti a prognózovat její vývoj v podobě 2 variant finančních plánů na období let 2016 – 2018.

V teoretické části práce byla problematika finančního plánování zanesena do oboru finančního řízení a dále rozebrány jednotlivé kroky sestavení finančního plánu. Cílem této úvodní části bylo podat ucelený a uspořádaný pohled na tvorbu finančních plánů i pro začátečníky.

Analytická část práce se již zabývala konkrétním prostředím vybrané společnosti, jež spadá do dřevozpracujícího průmyslu. Toto odvětví je v porovnání s ostatními odvětvími v ČR relativně malé odvětví podle produktivity práce, ale je mezinárodně vysoce otevřené, jelikož velká část produkce končí na zahraničních trzích. Mezinárodní konkurenceschopnost tohoto odvětví je podprůměrná. Pro dřevozpracující průmysl v ČR je typické, že je tvořen převážně mikropodniky, malými a středními podniky. Z více než 90 % je tvořen fyzickými osobami a dále společnostmi, kde převládají společnosti s ručením omezeným, ve zbytku družstva a zahraniční osoby. Po komplectaci a hlubší analýze vnitřních dat vybrané společnosti a informací ze strategické analýzy i finanční analýzy nevyvstal žádný problém, který by naznačoval úpadek této vybrané společnosti. Rezervy ve zlepšení však analyzovaná společnost má, zejména při tvorbě investic a tím spojenou konkurenční výhodou, která je při tak vysoké intenzitě konkurence, jako je v tomto oboru velice žádaná. Tato část je doplněna o náměty pro budoucí rozvoj.

Jak již bylo uvedeno, finanční plán pro vybranou společnost byl sestaven ve dvou variantách možného vývoje, a to s prognózou růstu tržeb a mírně i růstu tržního podílu a dále se stagnací tržního podílu. Analyzovaná společnost by v obou návrhových plánech neměla mít dle provedených výpočtů problémy s budoucí existencí na trhu, její platební neschopností a tím extrémním zadlužením. Z tohoto hodnocení vyplývá splnění vytyčených cílů této diplomové práce.

SEZNAM POUŽITÉ LITERATURY

BusinessInfo.cz: Oficiální portál pro podnikání a export [online]. ©1997-2017 [cit. 2017-05-19]. Dostupné z: <http://www.businessinfo.cz/>

ČESKÝ STATISTICKÝ ÚŘAD. [online]. 2016. [cit. 2017-05-18]. Dostupné z: https://www.czso.cz/csu/czso/prumysl_energetika

MATĚJKA, R.: STATISTIKA A MY: *Co ukázalo energo 2015.*, roč. 7, č. 2, 2017. ISSN 1804-7149.

DLUHOŠOVÁ, D.: *Finanční řízení a rozhodování podniku: analýza, investování, oceňování, riziko, flexibilita.*, 3., rozš. vyd. Praha: Ekopres 2011. ISBN 978-80-86929-68-2.

FOTR, J.: *Tvorba strategie a strategické plánování: teorie a praxe.* 1. vyd. Praha: Grada 2012, 381 s. Expert (Grada). ISBN 978-80-247-3985-4.

GRASSEOVÁ, M., DUBEC, R., a D. ŘEHÁK.: *Analýza v rukou manažera: 33 nejpoužívanějších metod strategického řízení.* Brno: Computer Press 2012. ISBN 978-80-251-2621-9.

GRÜNWARD, R. a J. HOLEČKOVÁ.: *Finanční analýza a plánování podniku.* Vyd. 1. Praha: Ekopress 2007, 318 s. ISBN 978-80-86929-26-2.

Justice.cz: Oficiální server českého soudnictví [online]. 2017 [cit. 2017-09-21]. Dostupné z: <http://www.justice.cz/Justice2/Uvod/uvod.aspx>

KALOUDA, F.: *Finanční řízení podniku.* 2. vyd. Plzeň: Aleš Čeněk, s.r.o. 2011. ISBN 978-80-7380-315-5.

KISLINGEROVÁ, E.: *Manažerské finance.* 3. vyd. Praha: C. H. Beck 2010. ISBN 978-80-7400-194-9.

KNÁPKOVÁ, A., D. PAVELKOVÁ a K. ŠTEKER.: *Finanční analýza: komplexní průvodce s příklady.* 2., rozš. vyd. Praha: Grada 2012. Prosperita firmy. ISBN 978-80-247-4456-8.

LANDA, M.: *Finanční plánování a likvidita*. 1. vyd. Brno: Computer Press 2007. ISBN 978-80-251-1492-6.

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

MARINIČ, P.: *Plánování a tvorba hodnoty firmy*. 1. vyd. Praha: Grada Publishing 2008. 240 s. ISBN 978-80-247-2432-4.

MAŘÍK, M.: *Metody oceňování podniku: proces ocenění – základní metody a postupy*. 3., upr. a rozš. vyd. Praha: Ekopress 2011, 494 s. ISBN 978-80-86929-67-5.

MINISTERSTVO PRŮMYSLU A OBCHODU. *Panorama zpracovatelského průmyslu*. [online]. 2016 [cit. 2017-03-22]. Dostupné z: https://www.mpo.cz/assets/cz/prumysl/zpracovatelsky-prumysl/panorama-zpracovatelskeho-prumyslu/2016/11/Panorama_CZ_internet_komplet.pdf

MINISTERSTVO PRÁCE A SOCIÁLNÍCH VĚCÍ. *Odvětvová studie dřevozpracující, papírenský a tiskárenský průmysl*. [online]. 2016 [cit. 2017-03-22]. Dostupné z: <https://koopolis.cz/file/home/download/730?key=2c6064cb55>

MINISTERSTVO FINANCÍ. *Makroekonomická predikce České republiky*. [online]. 2016 [cit. 2017-03-22]. Dostupné z: <http://www.mfcr.cz/cs/verejnysektor/makroekonomika/makroekonomicka-predikce/2016/makroekonomicka-predikceleden2016-23826>

POŠVÁR, Z., ERBES, J.: *Management*. 1. vyd. Brno: Mendelova univerzita v Brně 2006, 156 s. ISBN 80-7157-633-6.

POKORNÝ, J.: *Předdiplomní seminář: jak efektivně zpracovat a obhájit diplomovou práci*. 2006, 58 s. ISBN 80-214-3254-3.

PORTER, M. E. *Konkurenční výhoda*. Praha: Victoria Publishing, 1993, ISBN 80-85605-12-0.

RAIS, K. a R. DOSKOČIL.: *Risk management: studijní text pro kombinovanou formu studia*. Vyd. 1. Brno: Akademické nakladatelství CERM 2007. ISBN 978-80-214-3510-0.

SAZBY PRIBOR – měsíční a roční průměry. Česká Národní banka. [online]. © 2003-2017 [cit. 2017-04-10]. Dostupné z: https://www.cnb.cz/cs/financni_trhy/penezni_trh/pribor/denni.jsp

REŽŇÁKOVÁ, M.: *Finanční management*, 2. díl. 1. vydání Brno: Akademické nakladatelství CERM 2005, 119 s. ISBN 80-214-3036-2.

RŮČKOVÁ, P. *Finanční analýza: metody, ukazatele, využití v praxi*. 5. aktualiz. vyd. Praha: Grada 2015, 160 s. ISBN 978-80-247-5534-2.

VEBER, Jaromír. *Management: základy, moderní manažerské přístupy, výkonnost a prosperita*. 2. aktualiz. vyd. Praha: Management Press, 2009. ISBN 978-80-7261-200-0.

VYBRANÁ SPOLEČNOST. *Výroční zpráva 2011 - 2015*. Brno: Vybraná společnost, 2014.

SEZNAM ZKRATEK A SYMBOLŮ

A	aktiva
aj.	a jiné
apod.	a podobně
CZ	cizí zdroje
ČPK	čistý pracovní kapitál
ČNB	Česká národní banka
ČR	Česká republika
DHM	dlouhodobý hmotný majetek
DM	dlouhodobý majetek
EAT	výsledek hospodaření po zdanění
EBT	výsledek hospodaření před zdaněním
EBIT	výsledek hospodaření před zdaněním a úroky
EU	Evropská unie
EVA	Ekonomická přidaná hodnota
HDP	hrubý domácí produkt
KPVH	korigovaný provozní výsledek hospodaření
např.	například
OA	oběžná aktiva
ROA	rentabilita aktiv
ROE	rentabilita vlastního kapitálu
ROS	rentabilita tržeb
tj.	to znamená
tzv.	tak zvané
VK	vlastní kapitál
VZZ	výkaz zisku a ztráty

SEZNAM OBRÁZKŮ

OBRÁZEK 1: MCKINSEY 7 S MODEL	23
OBRÁZEK 2: MATICE SWOT	25
OBRÁZEK 3: VÝPOČET PRACOVNÍHO KAPITÁLU	38
OBRÁZEK 4: POSTUP ANALÝZY A PLÁNOVÁNÍ POHLEDÁVEK, ZÁSOB A ZÁVAZKŮ	39

SEZNAM GRAFŮ

GRAF 1: VÝVOJ STAVEBNÍCH PRACÍ V JIHMORAVSKÉM KRAJI	50
GRAF 2: VÝVOJ TĚŽBY DŘEVA V ČR.....	55
GRAF 3: SUBJEKTY DŘEVOZPRACUJÍCÍHO PRŮMYSLU V ČR V LETECH 2008–2015	58
GRAF 4: POROVNÁNÍ SKUTEČNÉHO VÝVOJE TRŽEB S LINEÁRNÍM MODELEM.....	70
GRAF 5: ROZLOŽENÍ AKTIV VYBRANÉ SPOLEČNOSTI.....	73
GRAF 6: ROZLOŽENÍ PASIV VYBRANÉ SPOLEČNOSTI	74
GRAF 7: ROZLOŽENÍ HLAVNÍCH POLOŽEK AKTIV V ROCE 2011	75
GRAF 8: ROZLOŽENÍ HLAVNÍCH POLOŽEK AKTIV V ROCE 2015	76
GRAF 9: POLOŽKY OBĚŽNÝCH AKTIV VYBRANÉ SPOLEČNOSTI.....	76
GRAF 10: ROZLOŽENÍ HLAVNÍCH POLOŽEK PASIV V LETECH 2011 A 2015	77
GRAF 11: VÝVOJ VÝKONŮ A VÝKONOVÉ SPOTŘEBY VYBRANÉ SPOLEČNOSTI	78
GRAF 12: VÝVOJ VÝSLEDKU HOSPODAŘENÍ VYBRANÉ SPOLEČNOSTI.....	79
GRAF 13: VÝVOJ UKAZATELŮ LIKVIDITY VYBRANÉ SPOLEČNOSTI	82
GRAF 14: FINANČNÍ STRUKTURA VYBRANÉ SPOLEČNOSTI	83
GRAF 15: MOŽNOST DALŠÍHO ZADLUŽENÍ	84
GRAF 16: ÚROKOVÉ KRYTÍ VYBRANÉ SPOLEČNOSTI	85
GRAF 17: VÝVOJ ROA VYBRANÉ SPOLEČNOSTI	87
GRAF 18: VÝVOJ ROE VYBRANÉ SPOLEČNOSTI	88
GRAF 19: VÝVOJ UKAZATELŮ AKTIVITY	90
GRAF 20: RENTABILITA AKTIV VÝSLEDNÝCH PLÁNŮ	118

SEZNAM TABULEK

TABULKA 1: VÝVOJ HDP v ČR	47
TABULKA 2: VÝVOJ INFLACE V ČR.....	48
TABULKA 3: VÝVOJ ÚROKOVÝCH SAZEB V ČR	49
TABULKA 4: INVEX STAVEBNÍ PRODUKCE V %	49
TABULKA 5: VÝVOJ POČTU DOMÁCNOSTÍ V ČR.....	51
TABULKA 6: VÝVOJ TRŽEB DŘEVOZPRACUJÍCÍHO PRŮMYSLU V ČR.....	55
TABULKA 7: VZDÁLENOST KONKURENČNÍCH PODNIKŮ	59
TABULKA 8: VÝVOJ TRŽEB U KONKURENČNÍCH PODNIKŮ	60
TABULKA 9: SILNÉ A SLABÉ STRÁNKY VYBRANÉ SPOLEČNOSTI	64
TABULKA 10: PŘÍLEŽITOSTI A HROZBY VYBRANÉ SPOLEČNOSTI	65
TABULKA 11: VÝVOJ RŮSTU DŘEVOZPRACUJÍCÍHO PRŮMYSLU.....	67
TABULKA 12: PEARSONŮV KOEFICIENT	68
TABULKA 13: MODELACE TRŽEB DLE REGRESNÍ ANALÝZY	69
TABULKA 14: ANALÝZA TRŽNÍHO PODÍLU VYBRANÉ SPOLEČNOSTI	71
TABULKA 15: HORIZONTÁLNÍ ANALÝZA.....	72
TABULKA 16: HORIZONTÁLNÍ ANALÝZA PASIV	74
TABULKA 17: ANALÝZA BĚŽNÉ LIKVIDITY	81
TABULKA 18: ANALÝZA POHOTOVÉ LIKVIDITY	81
TABULKA 19: ANALÝZA OKAMŽITÉ LIKVIDITY	82
TABULKA 20: UKAZATELE ZADLUŽENOSTI.....	84
TABULKA 21: UKAZATEL ROA U VYBRANÉ SPOLEČNOSTI	86
TABULKA 22: UKAZATEL ROE U VYBRANÉ SPOLEČNOSTI.....	87
TABULKA 23: UKAZATEL ROS U VYBRANÉ SPOLEČNOSTI.....	88
TABULKA 24: UKAZATELE NÁKLADOVOSTI U VYBRANÉ SPOLEČNOSTI.....	89
TABULKA 25: OBOROVÉ HODNOTY UKAZATELŮ AKTIVITY	91
TABULKA 26: VÝVOJ ČISTÉHO PRACOVNÍHO KAPITÁLU.....	91
TABULKA 27: ALTMANŮV MODEL	92
TABULKA 28: PROGNÓZA TRŽNÍHO PODÍLU VYBRANÉ SPOLEČNOSTI	93
TABULKA 29: VÝVOJ TRŽEB ZA PRODEJ VÝROBKŮ A SLUŽEB - OPTIMISTICKÁ VERZE	94
TABULKA 30: VÝVOJ TRŽEB ZA PRODEJ VÝROBKŮ A SLUŽEB - PESIMISTICKÁ VERZE.....	94
TABULKA 31: ANALÝZA A PROGNÓZA ZISKOVÉ MARŽE SHORA – OPTIMISTICKÁ VERZE ..	95

TABULKA 32: ANALÝZA A PROGNÓZA ZISKOVÉ MARŽE ZDOLA – OPTIMISTICKÁ VERZE ..	96
TABULKA 33: PROGNÓZA ZISKOVÉ MARŽE SHORA – PESIMISTICKÁ VERZE	97
TABULKA 34: PROGNÓZA ZISKOVÉ MARŽE ZDOLA – PESIMISTICKÁ VERZE	97
TABULKA 35: ANALÝZA A PROGNÓZA ČISTÉHO PRACOVNÍHO KAPITÁLU - OPTIMISTICKÁ VERZE	98
TABULKA 36: ANALÝZA A PROGNÓZA KRÁTKODOBÉHO FINANČNÍHO MAJETKU - OPTIMISTICKÁ VERZE	98
TABULKA 37: UPRAVENÝ ČISTÝ PRACOVNÍ KAPITÁL V ABSOLUTNÍCH ČÍSLECH.....	99
TABULKA 38: ANALÝZA A PROGNÓZA ČISTÉHO PRACOVNÍHO KAPITÁLU - PESIMISTICKÁ VERZE	100
TABULKA 39: KOEFICIENT INVESTIČNÍ NÁROČNOSTI V LETECH 2005 - 2011	101
TABULKA 40: ODHAD INVESTIC PRO OBDOBÍ 2016 - 2018 - OPTIMISTICKÁ VERZE	102
TABULKA 41: ODHAD INVESTIC PRO OBDOBÍ 2016 - 2018 - PESIMISTICKÁ VERZE	102
TABULKA 42: PROGNÓZA DLOUHODOBÉHO MAJETKU - OPTIMISTICKÁ VERZE	103
TABULKA 43: PROGNÓZA DLOUHODOBÉHO MAJETKU - PESIMISTICKÁ VARIANTA VERZE	103
TABULKA 44: PLÁNOVANÝ PROVOZNÍ VÝSLEDEK HOSPODAŘENÍ - OPTIMISTICKÁ VERZE	105
TABULKA 45: PLÁNOVANÝ FINANČNÍ VÝSLEDEK HOSPODAŘENÍ - OPTIMISTICKÁ VERZE	106
TABULKA 46: CELKOVÝ VÝSLEDEK HOSPODAŘENÍ - OPTIMISTICKÁ VERZE.....	107
TABULKA 47: PLÁNOVANÁ ROZVAHA - OPTIMISTICKÁ VERZE	108
TABULKA 48: PLÁNOVANÝ PENĚŽNÍ TOK Z PROVOZNÍ ČINNOSTI – OPTIMISTICKÁ VERZE	109
TABULKA 49: PLÁNOVANÝ PENĚŽNÍ TOK Z INVESTIČNÍ ČINNOSTI - OPTIMISTICKÁ VERZE	110
TABULKA 50: PLÁNOVANÝ PENĚŽNÍ TOK Z NEPROVOZNÍ ČINNOSTI - OPTIMISTICKÁ VERZE	110
TABULKA 51: PLÁNOVANÝ PENĚŽNÍ TOK CELKEM - OPTIMISTICKÁ VERZE.....	111
TABULKA 52: PLÁNOVANÝ VÝKAZ ZISKU A ZTRÁTY - PESIMISTICKÁ VERZE	112
TABULKA 53: PLÁNOVANÁ ROZVAHA - PESIMISTICKÁ VERZE	114
TABULKA 54: PLÁNOVANÝ PENĚŽNÍ TOK Z PROVOZNÍ ČINNOSTI - PESIMISTICKÁ VERZE	115
TABULKA 55: PLÁNOVANÝ PENĚŽNÍ TOK CELKEM - PESIMISTICKÁ VERZE	116

TABULKA 56: VÝSLEDNÉ UKAZATELE RENTABILITY U FINANČNÍCH PLÁNŮ.....	117
TABULKA 57: VÝSLEDNÉ UKAZATELE LIKVIDITY U FINANČNÍCH PLÁNŮ	118
TABULKA 58: VÝSLEDNÉ UKAZATELE ZADLUŽENOSTI U FINANČNÍCH PLÁNŮ.....	119
TABULKA 59: VÝSLEDNÝ ALTMANŮV INDEX - OPTIMISTICKÁ VERZE	120
TABULKA 60: VÝSLEDNÝ ALTMANŮV INDEX - PESIMISTICKÁ VERZE.....	120

SEZNAM PŘÍLOH

Příloha č. 1: Vývoj tržeb u vybrané konkurence

Příloha č. 2: Analýza konkurence dle druhu poskytovaných produktů

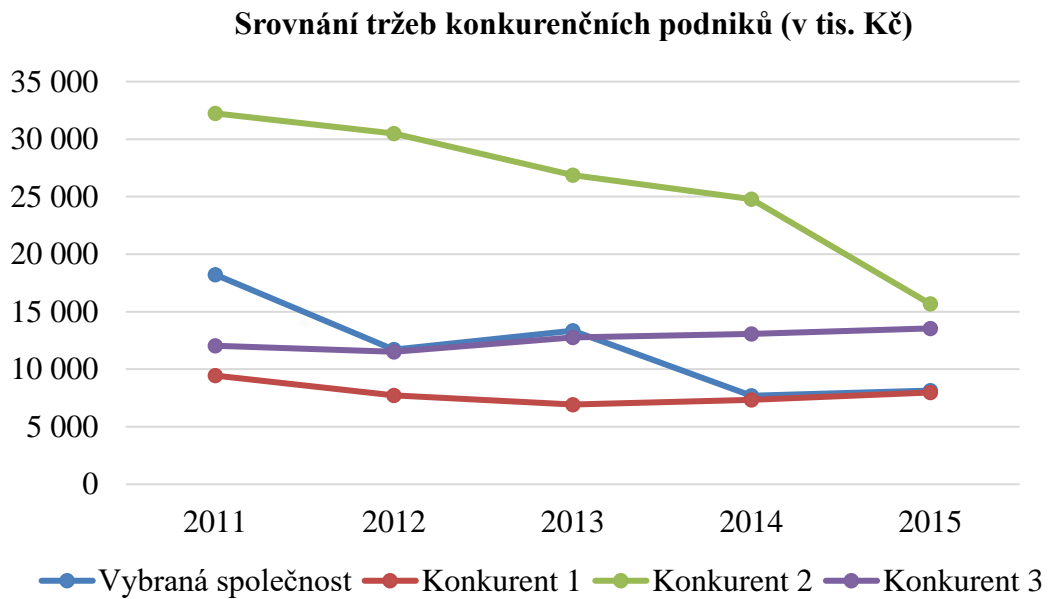
Příloha č. 3: Analýza a prognóza tržeb na základě regresní analýzy

Příloha č. 4: Účetní výkazy vybrané společnosti 2011 – 2015

Příloha č. 5: Horizontální a vertikální analýza VZZ

Příloha č. 6: Prognóza dlouhodobého hmotného majetku

Příloha č. 1: Vývoj tržeb u vybrané konkurence



Příloha č. 2: Analýza konkurence dle druhu poskytovaných produktů

Analyzovaná společnost	Druh poskytovaných produktů				
	Stavební řezivo	Truhlářské řezivo	Sušené řezivo	Impregnace dřeva	Palivové dřevno
Vybraná společnost	ano	ano	ano	ano	ano
Konkurent 1	ano	ne	ne	ano	ne
Konkurent 2	ano	ano	ano	ano	ano
Konkurent 3	ano	ano	ne	ano	ano

Analyzovaná společnost	Druh poskytovaných produktů				
	Dodávka střech	Hoblování řeziva	Výkup lesů	Doprava	Palubky
Vybraná společnost	ano	ano	ano	ano	ne
Konkurent 1	ne	ne	ne	ano	ano
Konkurent 2	ne	ano	ne	ano	ano
Konkurent 3	ano	ne	ne	ano	ne

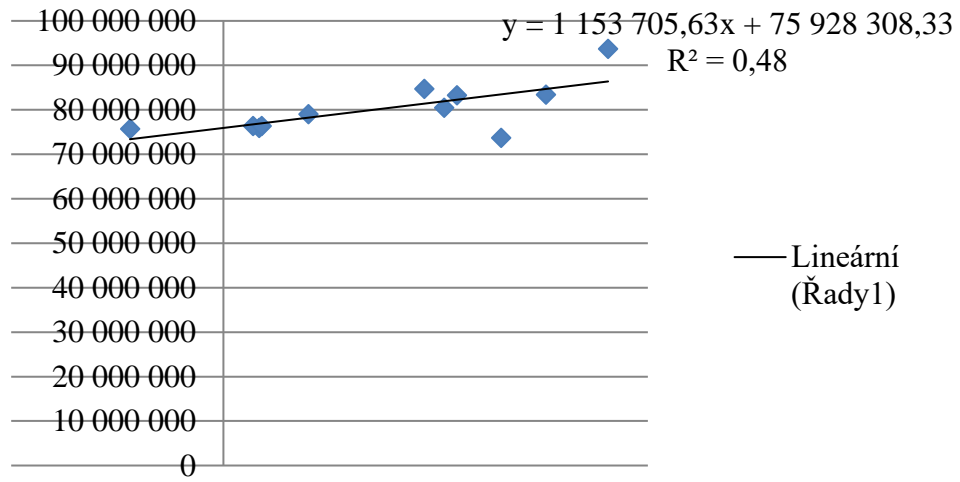
Příloha č. 3: Analýza a prognóza tržeb na základě regresní analýzy

Lineární	2005	2006	2007	2008	2009
Tržby v odvětví (v tis. Kč)	83 478 809	84 694 227	86 383 849	81 390 747	73 388 785
Meziroční růst v %		101,456%	101,995%	94,220%	90,168%
Průměr	99,961%				
Exponenciální	2005	2006	2007	2008	2009
Tržby v odvětví (v tis. Kč)	81 154 858	82 014 336	83 224 288	79 699 269	74 358 770
meziroční růst v %		101,059%	101,475%	95,764%	93,299%
průměr	99,946%				
Parabolická	2005	2006	2007	2008	2009
Tržby v odvětví (v tis. Kč)	83 178 151	85 481 857	89 224 334	79 979 261	76 602 400
meziroční růst v %		102,770%	104,378%	89,638%	95,778%
průměr	99,858%				
Kubická	2005	2006	2007	2008	2009
Tržby v odvětví (v tis. Kč)	81 989 053	84 970 073	91 258 966	79 128 007	74 641 393
meziroční růst v %		103,636%	107,401%	86,707%	94,330%
průměr	99,918%				

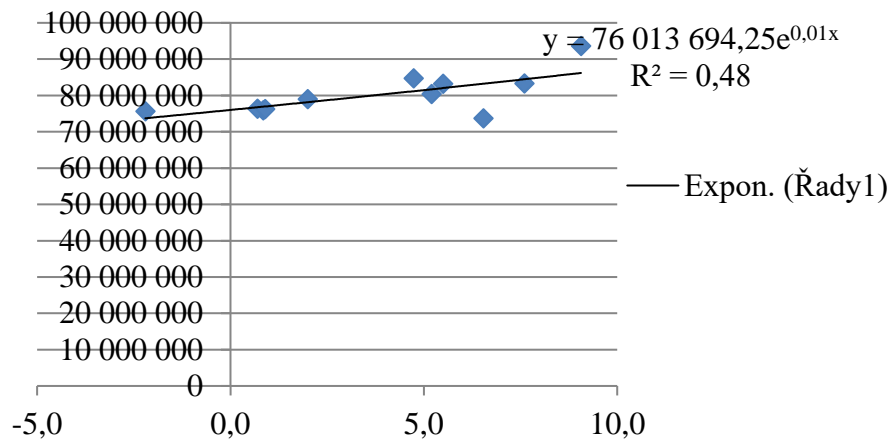
Lineární	2010	2011	2012	2013	2014
Tržby v odvětví (v tis. Kč)	76 902 895	78 235 720	76 735 902	76 966 643	81 927 578
Meziroční růst v %	104,788%	101,733%	98,083%	100,301%	106,446%
Průměr	99,961%				
Exponenciální	2010	2011	2012	2013	2014
Tržby v odvětví (v tis. Kč)	76 658 536	77 549 273	76 547 657	76 700 905	80 070 982
meziroční růst v %	103,093%	101,162%	98,708%	100,200%	104,394%
průměr	99,946%				
Parabolická	2010	2011	2012	2013	2014
Tržby v odvětví (v tis. Kč)	76 350 449	76 965 555	76 300 933	76 370 969	80 710 070
meziroční růst v %	99,671%	100,806%	99,136%	100,092%	105,682%
průměr	99,858%				
Kubická	2010	2011	2012	2013	2014
Tržby v odvětví (v tis. Kč)	77 616 370	77 887 071	77 567 551	77 633 722	79 641 122
meziroční růst v %	103,986%	100,349%	99,590%	100,085%	102,586%
průměr	99,918%				

Lineární	2015	2016	2017	2018
Tržby v odvětví (v tis. Kč)	82 273 689	80 081 649	79 966 278	80 543 131
Meziroční růst v %	100,422%	97,336%	99,856%	100,721%
Průměr	99,304%			
Exponenciální	2015	2016	2017	2018
Tržby v odvětví (v tis. Kč)	80 311 555	78 800 041	78 721 280	79 115 872
meziroční růst v %	100,300%	98,118%	99,900%	100,501%
průměr	99,506%			
Parabolická	2015	2016	2017	2018
Tržby v odvětví (v tis. Kč)	81 214 865	78 462 965	78 347 413	78 954 457
meziroční růst v %	100,625%	96,612%	99,853%	100,775%
průměr	99,080%			
Kubická	2015	2016	2017	2018
Tržby v odvětví (v tis. Kč)	80 045 515	78 342 559	78 297 963	78 555 895
meziroční růst v %	100,508%	97,873%	99,943%	100,329%
průměr	99,382%			

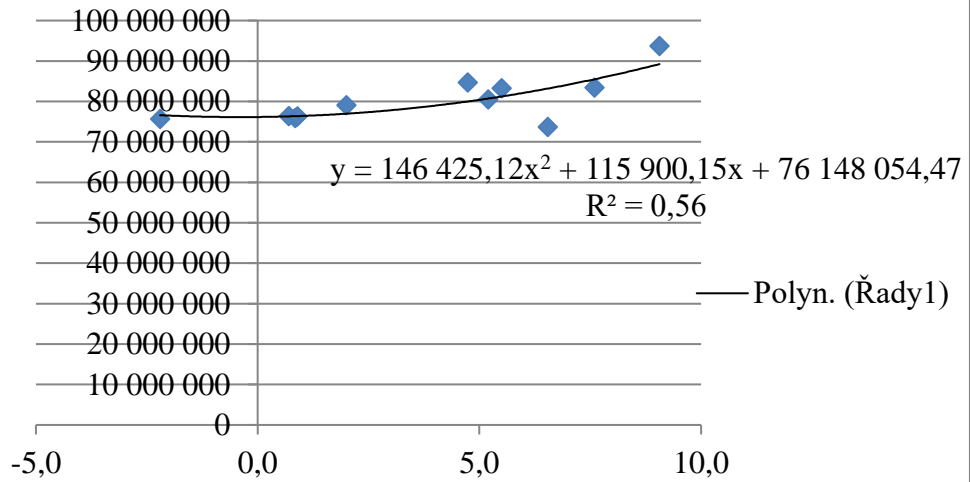
Lineární model



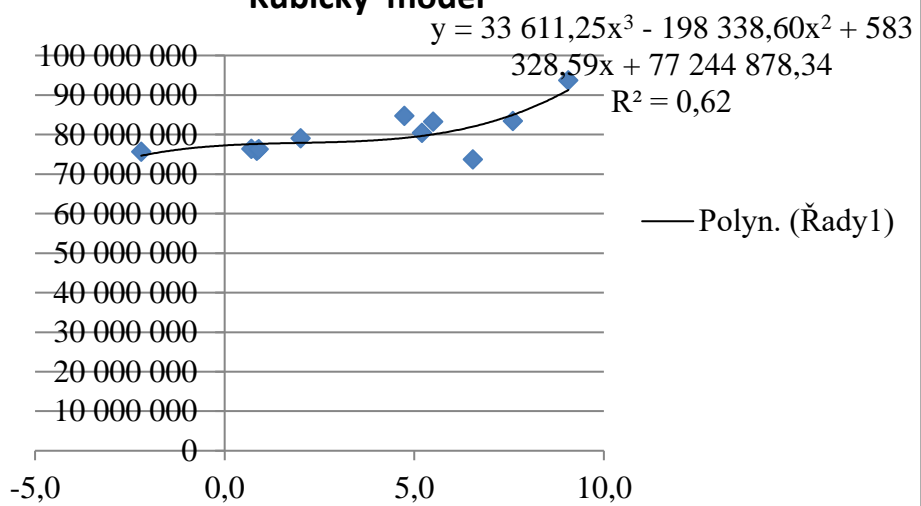
Exponenciální model



Parabolický model



Kubický model



Příloha č. 4: Účetní výkazy vybrané společnosti 2011 – 2015

ROZVAHA k 31.12 (v tisících Kč)

	AKTIVA	2011	2012	2013	2014	2015
	Aktiva celkem	5 508	4 210	3 932	4 252	5 080
B.	Dlouhodobý majetek	2 425	2 297	2 388	2 572	3 575
<i>B.I.</i>	<i>Dlouhodobý nehmotný majetek</i>	0	0	0	0	0
B.I.2.	Nehmotné výsledky výzkumu a vývoje	0	0	0	0	0
B.I.3.	Software	0	0	0	0	0
B.I.4.	Ocenitelná práva	0	0	0	0	0
B.I.6.	Jiný dlouhodobý nehmotný majetek	0	0	0	0	0
B.I.7.	Nedokončený dlouhodobý nehmotný majetek	0	0	0	0	0
<i>B.II.</i>	<i>Dlouhodobý hmotný majetek</i>	2 425	2 297	2 388	2 572	3 575
B.II.1.	Pozemky	1 808	1 808	1 808	1 808	1 808
B.II.2.	Stavby	0	0	0	0	0
B.II.3.	Samostatné movité věci a soubory movitých věcí	341	213	304	488	351
B.II.6.	Jiný dlouhodobý hmotný majetek	0	0	0	0	0
B.II.7.	Nedokončený dlouhodobý hmotný majetek	276	276	276	276	1 416
B.II.8.	Poskytnuté zálohy na dlouhodobý hmotný majetek	0	0	0	0	0
B.II.9.	Oceňovací rozdíl k na bytému maj.	0	0	0	0	0
<i>B.III.</i>	<i>Dlouhodobý finanční majetek</i>	0	0	0	0	0
B.III.1.	Podíly – ovládaná osoba	0	0	0	0	0
B.III.2.	Podíly v účetních jednotkách pod podstatným vlivem	0	0	0	0	0
B.III.3.	Ostatní dlouhodobé cenné papíry a podíly	0	0	0	0	0
B.III.5.	Jiný dlouhodobý finanční majetek	0	0	0	0	0
B.III.6.	Požizovaný dlouhodobý finanční majetek	0	0	0	0	0
c.	Oběžná aktiva	3 033	1 865	1 504	1 656	1 482
<i>C.I.</i>	<i>Zásoby</i>	335	347	374	516	551
C.I.1.	Materiál	67	187	374	516	551
C.I.2.	Nedokončená výroba a polotovary	268	160	0	0	0
C.I.3.	Výrobky	0	0	0	0	0
C.I.5.	Zboží	0	0	0	0	0
C.I.6.	Poskytnuté zálohy na zásoby	0	0	0	0	0
<i>C.II.</i>	<i>Dlouhodobé pohledávky</i>	0	0	0	0	0
C.II.1.	Pohledávky z obchodních vztahů	0	0	0	0	0
C.II.2.	Pohledávky - ovládající a řídicí osoba	0	0	0	0	0
C.II.5.	Dlouhodobé poskytnuté zálohy	0	0	0	0	0
C.II.7.	Jiné pohledávky	0	0	0	0	0
C.II.8.	Odložená daňová pohledávka	0	0	0	0	0
<i>C.III.</i>	<i>Krátkodobé pohledávky</i>	1 648	1 327	990	459	723
C.III.1.	Pohledávky z obchodních vztahů	1 605	1 204	845	417	210
C.III.2.	Pohledávky – ovládaná nebo ovládající osoba	0	0	0	0	0
C.III.3.	Pohledávky za účetními jednotkami pod podstatným vlivem	0	0	0	0	0
C.III.6.	Stát – daňové pohledávky	0	100	121	19	150
C.III.7.	Krátkodobé poskytnuté zálohy	31	11	11	11	351
C.III.8.	Dohadné účty aktivní	0	0	0	0	0
C.III.9.	Jiné pohledávky	12	12	13	12	12
<i>C.IV.</i>	<i>Krátkodobý finanční majetek</i>	1 050	191	140	681	208
C.IV.1.	Peníze	116	191	37	525	247
C.IV.2.	Účty v bankách	934	0	103	156	-39
C.IV.3.	Krátkodobé cenné papíry a podíly	0	0	0	0	0
D. i.	Časové rozlišení	50	48	40	24	23
D.I.1.	Náklady příštích období	50	48	40	24	23
D.I.2.	Komplexní náklady příštích období	0	0	0	0	0
D.I.3.	Příjmy příštích období	0	0	0	0	0

	PASIVA	2011	2012	2013	2014	2015
	Pasiva celkem	5 508	4 210	3 932	4 252	5 080
a.	Vlastní kapitál	1 452	1 037	1 467	1 949	2 034
<i>A.I.</i>	<i>Základní kapitál</i>	400	400	400	400	400
A.I.1.	Základní kapitál	400	400	400	400	400
<i>A.II.</i>	<i>Kapitálové fondy</i>	0	0	0	0	0
A.II.2.	Ostatní kapitálové fondy	0	0	0	0	0
A.II.3.	Oceňovací rozdíly z přecenění majetku a závazků	0	0	0	0	0
<i>A.III.</i>	<i>Rezervní fondy, nedělitelný fond a ostatní fondy ze zisku</i>	39	40	40	40	40
A.III.1.	Zákonný rezervní fond/Nedělitelný fond	39	40	40	40	40
A.III.2.	Statutární a ostatní fondy	0	0	0	0	0
<i>A.IV.</i>	<i>Výsledek hospodaření minulých let</i>	533	1 013	594	1 027	1 509
A.IV.1.	Nerozdělený zisk minulých let	533	1 013	594	1 027	1 509
A.IV.2.	Neuhrazená ztráta minulých let	0	0	0	0	0
<i>A.V.</i>	<i>Výsledek hospodaření běžného účetního období (+ -)</i>	480	-416	433	482	85
B.	Cizí zdroje	4 056	3 173	2 465	2 303	3 025
<i>B.I.</i>	<i>Rezervy</i>	0	0	0	0	0
B.I.1.	Rezervy podle zvláštních právních předpisů	0	0	0	0	0
B.I.4.	Ostatní rezervy	0	0	0	0	0
<i>B.II.</i>	<i>Dlouhodobé závazky</i>	0	0	0	0	1 350
B.II.1.	Závazky z obchodních vztahů	0	0	0	0	0
B.II.2.	Závazky - ovládaná nebo ovládající osoba	0	0	0	0	0
B.II.4.	Závazky ke společníkům	0	0	0	0	1 350
B.II.9.	Jiné závazky	0	0	0	0	0
B.II.10.	Odložený daňový závazek	0	0	0	0	0
<i>B.III.</i>	<i>Krátkodobé závazky</i>	2 106	1 515	2 115	1 803	1 175
B.III.1.	Závazky z obchodních vztahů	1 377	1 132	1 068	1 407	1 024
B.III.2.	Závazky - ovládaná nebo ovládající osoba	0	0	0	0	0
B.III.3.	Závazky - podstatný vliv	0	0	0	0	0
B.III.4.	Závazky ke společníkům, členům družstva a k účastníkům	0	0	0	0	0
B.III.5.	Závazky k zaměstnancům	191	273	177	85	88
B.III.6.	Závazky ze sociálního zabezpečení a zdravotního pojištění	98	96	87	45	47
B.III.7.	Stát – daňové závazky a dotace	172	14	31	128	16
B.III.8.	Krátkodobé přijaté zálohy	268	0	752	0	0
B.III.1	Dohadné účty pasivní	0	0	0	138	0
B.III.1	Jiné závazky	0	0	0	0	0
<i>B.IV.</i>	<i>Bankovní úvěry a výpomoci</i>	1 950	1 658	350	500	500
B.IV.1.	Bankovní úvěry dlouhodobé	0	0	0	0	0
B.IV.2.	Krátkodobé bankovní úvěry	1 950	1 658	350	500	500
c. i.	Časové rozlišení	0	0	0	0	21
C.I.1.	Výdaje příštích období	0	0	0	0	21
C.I.2.	Výnosy příštích období	0	0	0	0	0

Výkaz zisku a ztráty k 31.12. (v tis. Kč)

		2011	2012	2013	2014	2015
I.	Tržby za prodej zboží	6	118	116	65	7
A.	Náklady vynaložené na prodané zboží	0	0	0	44	7
+	Obchodní marže	6	118	116	21	0
II.	Výkony	18 227	11 699	13 350	7 693	8 156
II.1.	Tržby za prodej vlastních výrobků a služeb	18 227	11 699	13 350	7 693	8 156
II.2.	Změna stavu zásob vlastní činnosti	0	0	0	0	0
II.3.	Aktivace	0	0	0	0	0
B.	Výkonová spotřeba	12 998	8 438	9 333	4 998	6 152
B.1.	Spotřeba materiálu a energie	10 167	6 344	7 092	3 571	5 013
B.2.	Služby	2 831	2 094	2 241	1 427	1 139
+	Přidaná hodnota	5 235	3 379	4 133	2 716	2 004
C.	Osobní náklady	4 015	3 475	3 398	2 331	1 692
C.1.	Mzdové náklady	3 008	2 614	2 521	1 741	1 275
C.2.	Odměny členům orgánů společnosti a družstva	0	0	0	0	0
C.3.	Náklady na sociální zabezpečení a zdravotní pojištění	982	825	819	554	389
C.4.	Sociální náklady	25	36	58	36	28
D.	Daně a poplatky	11	13	14	8	2
E.	Odpisy dlouhodobého nehmotného a hmotného majetku	382	128	125	186	137
III.	Tržby z prodeje dlouhodobého majetku a materiálu	14	0	6	551	0
III.1.	Tržby z prodeje dlouhodobého majetku	0	0	6	551	0
III.2.	Tržby z prodeje materiálu	14	0	0	0	0
F.	Zůstatková cena prodaného dlouhodobého majetku a	0	0	0	89	0
F.1.	Zůstatková cena prodaného dlouhodobého majetku	0	0	0	89	0
F.2.	Prodaný materiál	0	0	0	0	0
G.	Změna stavu rezerv a opravných položek v provozní oblasti a	0	0	0	0	0
IV.	Ostatní provozní výnosy	6	59	2	28	3
H.	Ostatní provozní náklady	78	99	77	23	29
I.	Převod provozních nákladů	0	0		0	0
*	Provozní výsledek hospodaření	769	-277	527	658	147
VI.	Tržby z prodeje cenných papírů a vkladů	0	0	0	0	0
J.	Prodané cenné papíry a podíly	0	0	0	0	0
VII.1.	Výnosy z podílů v ovládaných osobách a v účetních jednotkách	0	0	0	0	0
VIII.	Výnosy z krátkodobého finančního majetku	0	0	0	0	0
IX.	Výnosy z přecenění cenných papírů a derivátů	0	0	0	0	0
M.	Změna stavu rezerv a opravných položek ve finanční oblasti	0	0	0	0	0
X.	Výnosové úroky	0	0	0	0	0
N.	Nákladové úroky	135	115	55	36	27
XI.	Ostatní finanční výnosy	0	0	0	0	0
O.	Ostatní finanční náklady	38	24	26	27	14
*	Finanční výsledek hospodaření	-173	-139	-81	-63	-41
Q.	Daň z příjmů za běžnou činnost	116	0	13	113	21
Q 1.	– splatná	116	0	13	113	21
Q 2.	– odložená	0	0	0	0	0
**	výsledek hospodaření za běžnou činnost	480	-416	433	482	85
XIII.	Mimořádné výnosy	0	0	0	0	0
R.	Mimořádné náklady	0	0	0	0	0
*	Mimořádný výsledek hospodaření	0	0	0	0	0
***	výsledek hospodaření za účetní období (+/-) (EAT)	480	-416	433	482	85
****	výsledek hospodaření před zdaněním (EBT)	596	-416	446	595	106

Příloha č. 5: Horizontální a vertikální analýza VZZ

Horizontální analýza VZZ

		Relativní změna [%]				Absolutní změna [v tis. Kč]			
		11/12	12/13	13/14	14/15	11/12	12/13	13/14	14/15
I.	Tržby za prodej zboží	1866,67	-1,69	-43,97	-89,23	112	-2	-51	-58
A.	Náklady vynaložené na prodané zboží				-84,09			44	-37
+	Obchodní marže	1866,67	-1,69	-81,90	-100,00	112	-2	-95	
II.	Výkony	-35,81	14,11	-42,37	6,02	-6 528	1 651	-5 657	463
II.1.	Tržby za prodej vlastních výrobků a služeb	-35,81	14,11	-42,37	6,02	-6 528	1 651	-5 657	463
II.2.	Změna stavu zásob vlastní činnosti								
II.3.	Aktivace								
B.	Výkonová spotřeba	-35,08	10,61	-46,45	23,09	-4 560	895	-4 335	1 154
B.1.	Spotřeba materiálu a energie	-37,60	11,79	-49,65	40,38	-3 823	748	-3 521	1 442
B.2.	Služby	-26,03	7,02	-36,32	-20,18	-737	147	-814	-288
+	Přidaná hodnota	-35,45	22,31	-34,29	-26,22	-1 856	754	-1 417	-712
C.	Osobní náklady	-13,45	-2,22	-31,40	-27,41	-540	-77	-1 067	-639
C.1.	Mzdové náklady	-13,10	-3,56	-30,94	-26,77	-394	-93	-780	-466
C.2.	Odměny členům orgánů společnosti a družstva								
C.3.	Náklady na sociální zabezpečení a zdravotní pojištění	-15,99	-0,73	-32,36	-29,78	-157	-6	-265	-165
C.4.	Sociální náklady	44,00	61,11	-37,93	-22,22	11	22	-22	-8
D.	Daně a poplatky	18,18	7,69	-42,86	-75,00	2	1	-6	-6
E.	Odpisy dlouhodobého nehmotného a hmotného majetku	-66,49	-2,34	48,80	-26,34	-254	-3	61	-49
III.	Tržby z prodeje dlouhodobého majetku a materiálu	-100,00		9083,33	-100,00		6	545	
III.1.	Tržby z prodeje dlouhodobého majetku			9083,33	-100,00		6	545	
III.2.	Tržby z prodeje materiálu	-100,00							
F.	Zůstatková cena prodaného dlouhodobého majetku a materiálu				-100,00			89	
F.1.	Zůstatková cena prodaného dlouhodobého majetku				-100,00			89	
F.2.	Prodaný materiál								
G.	Změna stavu rezerv a opravných položek v provozní oblasti a								
IV.	Ostatní provozní výnosy	883,33	-96,61	1300,00	-89,29	53	-57	26	-25
H.	Ostatní provozní náklady	26,92	-22,22	-70,13	26,09	21	-22	-54	6
I.	Převod provozních nákladů								
*	Provozní výsledek hospodaření	-136,02	-290,25	24,86	-77,66	-1 046	804	131	-511
VI.	Tržby z prodeje cenných papírů a vkladů								
J.	Prodané cenné papíry a podíly								
VII.1.	Výnosy z podílů v ovládaných osobách a v účetních								
VIII.	Výnosy z krátkodobého finančního majetku								
IX.	Výnosy z přecenění cenných papírů a derivátů								
M.	Změna stavu rezerv a opravných položek ve finanční oblasti								
X.	Výnosové úroky								
N.	Nákladové úroky	-14,81	-52,17	-34,55	-25,00	-20	-60	-19	-9
XI.	Ostatní finanční výnosy								
O.	Ostatní finanční náklady	-36,84	8,33	3,85	-48,15	-14	2	1	-13
*	Finanční výsledek hospodaření	-19,65	-41,73	-22,22	-34,92	34	58	18	22
Q.	Daň z příjmů za běžnou činnost	-100,00		769,23	-81,42		13	100	-92
Q 1.	– splatná	-100,00		769,23	-81,42		13	100	-92
Q 2.	– odložená								
**	Výsledek hospodaření za běžnou činnost	-186,67	-204,09	11,32	-82,37	-896	849	49	-397
XIII.	Mimořádné výnosy								
R.	Mimořádné náklady								
*	Mimořádný výsledek hospodaření								
***	výsledek hospodaření za účetní období (+/-)	-186,67	-204,09	11,32	-82,37	-896	849	49	-397
****	výsledek hospodaření před zdaněním	-169,80	-207,21	33,41	-82,18	-1 012	862	149	-489

Vertikální analýza výkazu zisku a ztráty (%)

		2011	2012	2013	2014	2015
I.	Tržby za prodej zboží	0,03	1,01	0,87	0,84	0,09
A.	Náklady vynaložené na prodané zboží	0,00	0,00	0,00	0,57	0,09
+	Obchodní marže	0,03	1,01	0,87	0,27	0,00
II.	Výkony	100,00	100,00	100,00	100,00	100,00
II.1.	Tržby za prodej vlastních výrobků a služeb	100,00	100,00	100,00	100,00	100,00
II.2.	Změna stavu zásob vlastní činnosti	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00
II.3.	Aktivace	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00
B.	Výkonová spotřeba	71,31	72,13	69,91	64,97	75,43
B.1.	Spotřeba materiálu a energie	55,78	54,23	53,12	46,42	61,46
B.2.	Služby	15,53	17,90	16,79	18,55	13,97
+	Přidaná hodnota	28,72	28,88	30,96	35,30	24,57
C.	Osobní náklady	22,03	29,70	25,45	30,30	20,75
C.1.	Mzdové náklady	16,50	22,34	18,88	22,63	15,63
C.2.	Odměny členům orgánů společnosti a družstva	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00
C.3.	Náklady na sociální zabezpečení a zdravotní	5,39	7,05	6,13	7,20	4,77
C.4.	Sociální náklady	0,14	0,31	0,43	0,47	0,34
D.	Daně a poplatky	0,06	0,11	0,10	0,10	0,02
E.	Odpisy dlouhodobého nehmotného a hmotného	2,10	1,09	0,94	2,42	1,68
III.	Tržby z prodeje dlouhodobého majetku a	0,08	0,00	0,04	7,16	0,00
III.1.	Tržby z prodeje dlouhodobého majetku	0,00	0,00	0,04	7,16	0,00
III.2.	Tržby z prodeje materiálu	0,08	0,00	0,00	0,00	0,00
F.	Zůstatková cena prodaného dlouhodobého	0,00	0,00	0,00	1,16	0,00
F.1.	Zůstatková cena prodaného dlouhodobého	0,00	0,00	0,00	1,16	0,00
F.2.	Prodaný materiál	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00
G.	Změna stavu rezerv a opravných položek v	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00
IV.	Ostatní provozní výnosy	0,03	0,50	0,01	0,36	0,04
H.	Ostatní provozní náklady	0,43	0,85	0,58	0,30	0,36
I.	Převod provozních nákladů	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00
*	Provozní výsledek hospodaření	4,22	-2,37	3,95	8,55	1,80
VI.	Tržby z prodeje cenných papírů a vkladů	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00
J.	Prodané cenné papíry a podíly	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00
VII.1.	Výnosy z podílů v ovládaných osobách a v	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00
VIII.	Výnosy z krátkodobého finančního majetku	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00
IX.	Výnosy z přecenění cenných papírů a derivátů	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00
M.	Změna stavu rezerv a opravných položek ve finan	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00
X.	Výnosové úroky	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00
N.	Nákladové úroky	0,74	0,98	0,41	0,47	0,33
XI.	Ostatní finanční výnosy	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00
O.	Ostatní finanční náklady	0,21	0,21	0,19	0,35	0,17
*	Finanční výsledek hospodaření	-0,95	-1,19	-0,61	-0,82	-0,50
Q.	Daň z příjmů za běžnou činnost	0,64	0,00	0,10	1,47	0,26
Q 1.	– splatná	0,64	0,00	0,10	1,47	0,26
Q 2.	– odložená	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00
**	výsledek hospodaření za běžnou činnost	2,63	-3,56	3,24	6,27	1,04
XIII.	Mimořádné výnosy	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00
R.	Mimořádné náklady	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00
*	Mimořádný výsledek hospodaření	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00
***	výsledek hospodaření za účetní období (+/-)	2,63	-3,56	3,24	6,27	1,04
****	výsledek hospodaření před zdaněním	3,27	-3,56	3,34	7,73	1,30

Podíly položek na tržbách za prodej vlastních výrobků a služeb

Příloha č. 6: Prognóza dlouhodobého hmotného majetku

Optimistická varianta plánu

Samostatné movité věci	2015	2016	2017	2018
Původní - odpisy	137,00	137,00	137,00	77,00
- zůstatková hodnota	351,00	214,00	77,00	0,00
Nový - investice netto		55,60	55,60	55,60
- investice brutto		192,60	224,70	202,15
- pořizovací hodnota k 31. 12.		192,60	417,30	619,45
- odpisy (1/6 z pořizovací hodnoty k 1.1.)		0,00	32,10	69,55
Celkem - odpisy		137,00	169,10	146,55
- zůstatková hodnota	351,00	406,60	462,20	517,80

Pozemky - zůstatková hodnota	1 808	1 808	1 808	1 808
-------------------------------------	-------	-------	-------	-------

Celkem	2015	2016	2017	2018
Odpisy	0	137	169	147
Zůstatková hodnota	2 159	2 215	2 270	2 326
Celkové investice netto do dlouhodobého majetku	0	56	56	56
Celkové investice brutto do dlouhodobého majetku		193	225	202

Pesimistická varianta plánu

Samostatné movité věci	2015	2016	2017	2018
Původní - odpisy	137,00	137,00	137,00	77,00
- zůstatková hodnota	351,00	214,00	77,00	0,00
Nový - investice netto		-14,71	-14,71	-14,71
- investice brutto		122,29	142,67	106,45
- pořizovací hodnota k 31. 12.		122,29	264,97	371,42
- odpisy (1/6 z pořizovací hodnoty k 1.1.)		0,00	20,38	44,16
Celkem - odpisy		137,00	157,38	121,16
- zůstatková hodnota	351,00	336,29	321,58	306,88

Pozemky - zůstatková hodnota	1 808	1 808	1 808	1 808
-------------------------------------	-------	-------	-------	-------

Celkem	2015	2016	2017	2018
Odpisy	0	137	157	121
Zůstatková hodnota	2 159	2 144	2 130	2 115
Celkové investice netto do dlouhodobého majetku	0	-15	-15	-15
Celkové investice brutto do dlouhodobého majetku		122	143	106