

**ČESKÉ VYSOKÉ UČENÍ TECHNICKÉ V PRAZE
MASARYKŮV ÚSTAV VYŠŠÍCH STUDIÍ**

Katedra inženýrské pedagogiky



Bakalářská práce

Praha 2016

Patrik Jeřábek



ČESKÉ VYSOKÉ UČENÍ TECHNICKÉ V PRAZE

Masarykův ústav vyšších studií

Katedra inženýrské pedagogiky

Finanční plánování malého a středního podniku

Financial planning in the enterprise

Bakalářská práce

Studijní program: Ekonomika a management

Studijní obor: Řízení a ekonomika průmyslového podniku

Vedoucí práce: Doc. Ing. Michal Kavan, Csc.

Patrik Jeřábek

Praha 2016



ČESKÉ VYSOKÉ UČENÍ TECHNICKÉ V PRAZE

Masarykův ústav vyšších studií

Kolejni 2637/2a, 160 00 Praha 6

ZADÁNÍ BAKALÁŘSKÉ PRÁCE

studijní program: Ekonomika a management
studijní obor: Řízení a ekonomika průmyslového podniku
akademický rok: 2014/2015

Jméno a příjmení studenta: Patrik Jeřábek
Zadávající katedra: Katedra inženýrské pedagogiky
Téma bakalářské práce: Finanční plánování malého a středního podniku
Téma bakalářské práce v anglickém jazyce: Financial management of small business

Zásady pro vypracování:

- Seznámení s tématem v teoretické rovině, souhrn zdrojů financování, způsoby efektivního řízení finančních toků v podniku
- Zkoumání praktické zkušenosti v daném podniku
- Zpracování výsledků zjištěných v praxi
- Komparace zjištěných skutečností s teoretickými předpoklady
- Propojení teorie s praxí a navržení praktických doporučení tak, aby aplikační část logicky vyplývala z jí odpovídajících teorií.

Rozsah grafických prací: Dle potřeby a pokynů vedoucího bakalářské práce

Rozsah práce bez příloh: Dle předpokladu cca 30-50 stran

Základní odborná literatura:

MCLANEY, E. *Business finance: theory and practice*. 8th ed. New York: Prentice Hall/Financial Times, 2009, 518 p. ISBN 02-737-1768-5.

SYNEK, Miloslav a Eva KISLINGEROVÁ. *Podniková ekonomika*. 5., přeprac. a dopl. vyd. Praha: C.H. Beck, 2010, 445 s. Beckovy ekonomické učebnice. ISBN 978-80-7400-336-3.

HŘEBÍK, František. *Obecná ekonomie*. Plzeň: Vydavatelství a nakladatelství Aleš Čeněk, 2008, 218 s. ISBN 978-807-3801-014.

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

REŽŇÁKOVÁ, Mária. *Efektivní financování rozvoje podnikání*. 1. vyd. Praha: Grada, 2012. 142 s. Finance. Finanční řízení. ISBN 978-80-247-1835-4.

Vedoucí bakalářské práce: doc. Ing. Michal Kavan, Csc.

**Podpis vedoucího
bakalářské práce:**



Termín zadání práce: 5. prosince 2014

Termínodevzdání práce: 5. května 2015

L.S.



.....
Ing. Bc. Pavel Andres, Ph.D.
vedoucí katedry inženýrské pedagogiky



.....
Prof. Ing. Vladimír Kučera, DrSc., Dr.h.c.
ředitel ústavu

V Praze dne 5. prosince 2014

**Podpis studenta stvrzující
přijetí zadání práce:**



Vzor citačního záznamu

Jeřábek, Patrik. Finanční plánování malého a středního podniku. Praha: ČVUT 2016. Bakalářská práce. České vysoké učení technické v Praze, Masarykův ústav vyšších studií, Katedra inženýrské pedagogiky

Prohlášení

Prohlašuji, že jsem svou bakalářskou práci vypracoval samostatně. Dále prohlašuji, že jsem všechny použité zdroje správně a úplně citoval a uvádím je v příloženém seznamu použité literatury.

Nemám závažný důvod proti zpřístupňování této závěrečné práce v souladu se zákonem č. 121/2000 Sb., o právu autorské, o právech souvisejících s právem autorským a o změně některých zákonů (autorský zákon) v platném znění.

V Praze dne:

Podpis:

Poděkování

Chci velmi poděkovat vedoucímu mé bakalářské práce Doc. Ing. Michalu Kavanovi CSc. za ochotný přístup, připomínky rady a konzultace a vše co mi bylo nápomocné k vytvoření této práce. Ještě bych rád poděkoval své rodině, za velikou podporu.

Abstrakt

Bakalářská práce zabývající se finančním plánováním. Práce je rozdělena na dvě hlavní části. V první se vysvětluje podstata finančního plánování a jeho hlavní rozdíly v dlouhodobém a krátkodobém finančním plánování. Ve druhé části se řeší situace anonymní firmy, provádí se její analýza a následně se vytváří finanční plány.

Klíčová slova

Finance, plánování, finanční plánování, finanční plán, dlouhodobý finanční plán, krátkodobý finanční plán, finanční analýza, horizontální analýza, vertikální analýza, analýza poměrových ukazatelů, swot analýza, porterův model, finanční kontrola.

Abstract

Bachelor thesis dealing with financial planning. The work is dividend into two main parts. The first explains the fundamentals of financial planning and its main differences in long-term and short-term financial planning. The sekond part dealing with the situation of an anonymous company, performs its analysis and then creates financial plans.

Keywords

Finance, planning, financial planning, long-term financial plan, short-term financial plan, financial analysis, horizontal analysis, vertical analysis, analysis of financial ratios, swot analysis, Porter model, financial control.

Obsah

1	Úvod	1
2	Teoretická část	3
2.1.	Řízení podniku	3
2.2.	Finanční plánování	3
2.2.1.	Podstata finanční plánování	5
2.2.2.	Cíle finančního plánování	5
2.2.3.	Principy finančního plánování	6
2.2.4.	Zásady finančního plánování	7
2.2.5.	Finanční plán	8
2.2.6.	Základní rozdělení finančních plánů	9
2.3.	Analýza	10
2.3.1.	Analýza postavení a hospodaření podniku	11
2.3.1.1.	Analýza makroprostředí	11
2.3.1.2.	Analýza mikroprostředí	12
2.3.2.	Analýza podniku	13
2.3.2.1.	SWOT analýza	13
2.3.2.2.	Analýza ekonomické a finanční situace podniku	13
2.4.	Tvorba finančního plánování	14
2.4.1.	Statistika tvorby finančního plánování v ČR v r. 2012	14
2.4.2.	Metody finančního plánování	16
2.4.3.	Dlouhodobé finanční plánování	17
2.4.4.	Krátkodobé finanční plánování	21
2.4.5.	Kontrola finančního plánu	23
3	Praktická část	26
3.1.	Základní údaje	26
3.1.1.	Předmět podnikání zapsán v živnostenském rejstříku:	26

3.2.	Popis podniku	27
3.2.1.	Obchodní sortiment	28
3.2.2.	Lidské zdroje	29
3.2.3.	Vybavení firmy	30
3.2.4.	Rozvoj firmy	30
3.3.	Analýza podniku	31
3.3.1.	Analýza makroprostředí	31
3.3.2.	Analýza mikroprostředí	31
3.3.3.	SWOT analýza	32
3.3.4.	Analýza ekonomické a finanční situace podniku	33
3.4.	Tvorba finančního plánování	39
3.4.1.	Dlouhodobý plán	39
3.4.1.1.	Sestavení plánovaných výkazů	42
3.4.2.	Krátkodobý plán	47
3.4.3.	Kontrola plánu	48
Závěr		50
	Zdroje:	51
	Internetové zdroje:	52
	Seznam obrázků:	53
	Seznam grafů:	53
	Seznam použitých zkratk	53
	Seznam tabulek:	54
	Seznam příloh:	54

1 Úvod

Na začátek své práce uvedu pro zpestření citát, který je velmi výstižný při vytváření jakéhokoliv plánu.

„Cíl bez plánu je pouze přání“

- Antoine de Saint-Euxupéry

V této práci chci sepsat vše důležité, co se týká finančního plánování. Co je finanční plánování a také jak se tvoří finanční plán pro malý či střední podnik. Dané výsledky práce pak aplikuji na vybranou firmu, kde se pokusím potvrdit své tvrzení.

Každý člověk se někdy setkal s nějakým plánem. Nedá se tomu vyhnout, jelikož plán je důležitý po celý život. Plán nás dovede k našemu přání nebo touze. Tudíž je jasné, že k vytvoření nebo sestavení plánu si musíme určit nějaký cíl.

Finanční plán si může sestavit několik druhů subjektů:

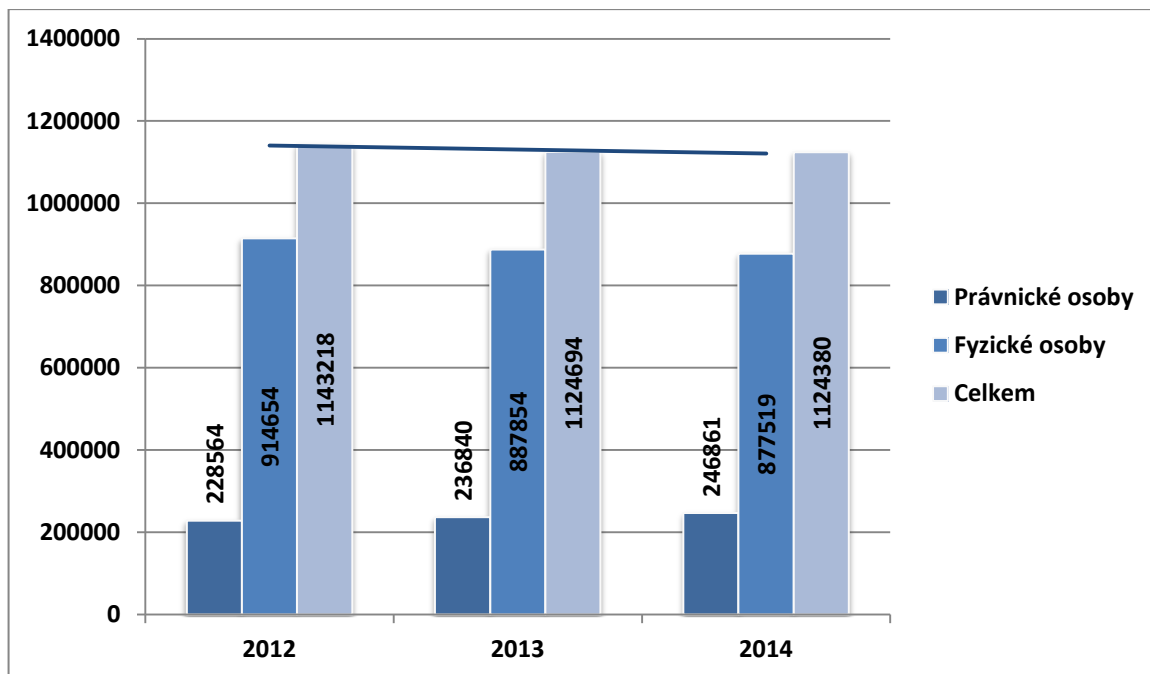
- Osobní
- Rodinný plánování
- Veřejné
- Organizace / firmy

Pro obyčejného člověka či pro rodinu může být cílem cokoliv. Pro firmu se cíl poněkud zužuje. Musíme brát v potaz, že firma má své strategie a úsilí a k němu bude ubírat své cíle. Proto vytváření plánu je velmi složité a nezbytné k firemnímu růstu.

Vybral jsem si rozsáhlé odvětví podniků v ČR a to malé a střední podnikání v České Republice. Definice malého a středního podnikání se určuje dle počtu zaměstnanců, velikosti ročního obrátu a velikosti aktiv s ohledem na daňové období. Podle Českého statistického úřadu bylo k 31. 12. 2014 v ČR zaznamenáno celkem 1 124 380 právnických a fyzických osob spadajících do malého a středního podnikání (877 519 fyzických osob a 246 861 právnických osob). Tito podniky celkem zaměstnávali 59,39 % zaměstnanců z celkového počtu zaměstnaných. V roce 2012 jich bylo 1 143 218 podniků a v roce 2013

stát zaznamenal 1 124 694 msp¹. Z těchto statistik značí, že během dvou let ukončilo svoji činnost skoro 19 tisíc podniků. Pro lepší představu znázorním tyto data na grafu

Graf č. 1. Porovnání počtu MSP s rokem 2012 a 2013²



Je možné, že mnoho podniků skončilo právě kvůli špatnému finančnímu plánování, nevhodnému cíli nebo nevypracování žádného finančního plánu. Proto v této práci vysvětlím, jak se finanční plán sestavuje.

¹ Malého a středního podnikání

² Pramen: Český statistický úřad, vypracováno v roce 2015

2 Teoretická část

2.1. Řízení podniku

Finanční plánování neboli se dá i říct rozpočtování je jedním z nástrojů finančního řízení podniku. Proto krátce shrnu co je finanční řízení, jaké jsou jeho cíle a jaké postavení v řízení má plánování.

Finanční řízení je nedílnou součástí podniku. Úkolem finančního řízení je získávání kapitálu, umisťování peněz, ekonomickou správou o provozní výkonnosti a rozhodování o výsledku hospodaření. Ve zkrácené verzi se jedná o financování, investování, řízení a rozhodování. Hlavním cílem je neohrozit podnik a snažit se o maximální podporu jeho tržní hodnoty. Proto je vždy důležité vědět, v jakém stavu se podnik nachází nebo jak a kde tyto informace získat, aby bylo řízení podniku co nejefektivnější.



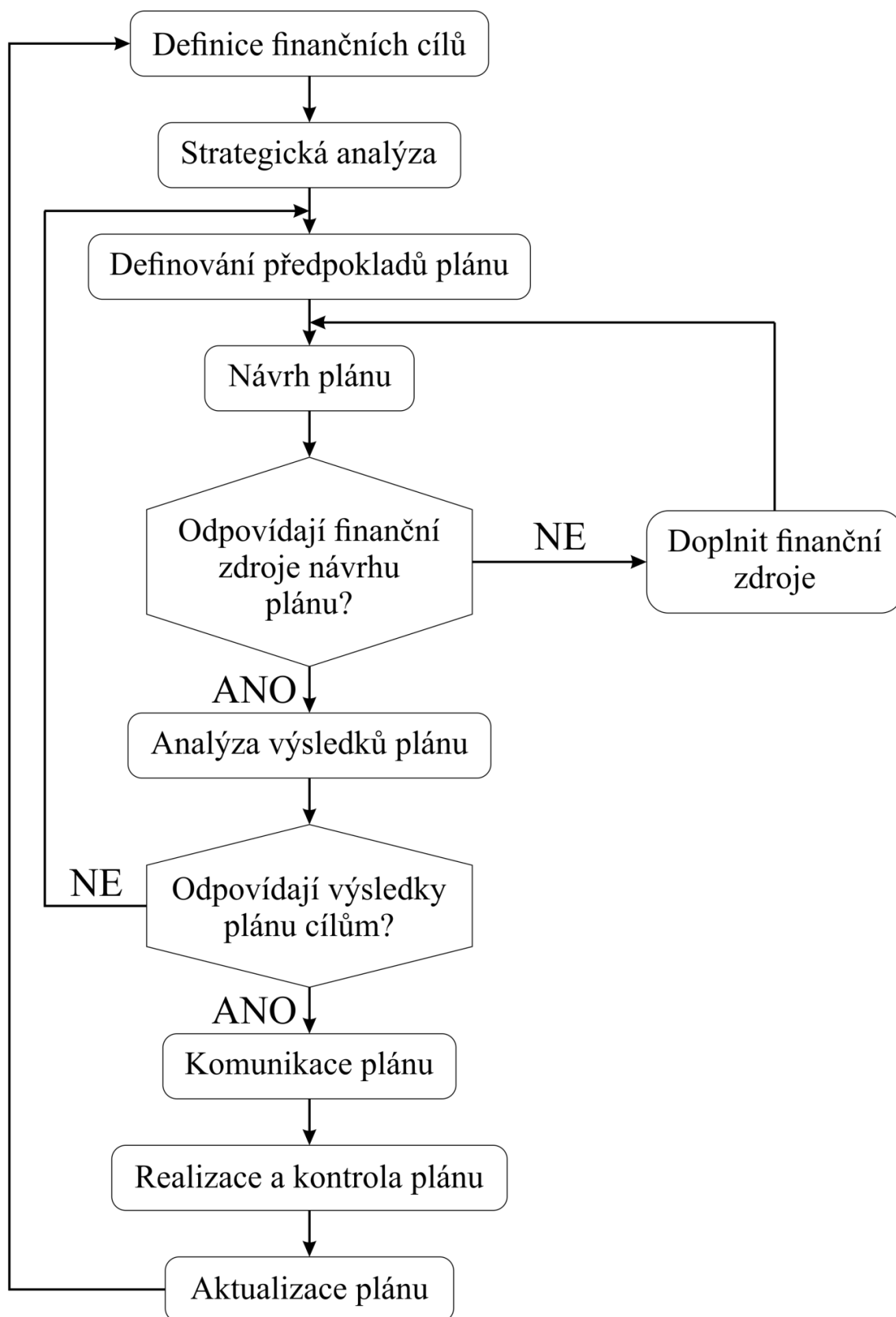
Obr. 1. – Pozice plánování v procesu řízení³

Finanční plánování je úzce spjata s podnikovým plánováním. Podnikové plánování má svá odvětví a to plán odbytu, výroby, výzkumu a vývoje, investiční a *finanční plán*. Tyto plány musí být navzájem propojeny. Ve firmě má plánování v podniku své postavení a to je znázorněno na schématu uvedeném na obr. č. 1:

2.2. Finanční plánování

Finančního plánování vede k získání výstupního formátu v konečném finančním plánu, který bude navádět firmu různými finančními ději k stanovenému cíli. Jeho snahou je o zabezpečení stability podniku během realizace a udržení rovnováhy finanční stránky. Finanční plánování umožní nahlédnutí na stav podniku a to jak v přítomném čase, tak se snaží předvídat i do budoucna. Mezi nejdůležitější ukazatele stavu firmy je její životaschopnost, likvidita, rentabilita a také její podíl na trhu. Finanční plán nám dodává kontrolu nad financemi a pomáhá ovládat finanční rizika.

³ Pramen: KRÁLOVIČ, Jozef. Finančné plánovanie podniku.



Obr. 2. – Obecný postup sestavení finančního plánu⁴

⁴ Pramen: LANDA, M. Finanční plánování a likvidita

2.2.1. Podstata finanční plánování

Podstatou finančního plánování je tedy prvek spekulující o budoucnosti. Proto je nutné vědět co nejvíce informací z minulosti, přítomnosti a o strategii firmy při tvorbě finančního plánu. Tudiž je jasné, že samotné plánování vychází z analýzy firmy (externí i interní). Z té se dozvídáme to nejdůležitější pro úspěšné sestavení plánu, který bude poté realizován. Kompletovat finanční plán jen z manažerských cílů a přání je možné a snadné, ale nerealizovatelné. Plán bude zkreslený, jelikož nenavazuje na vývoj, strategii a podmínky firmy. Proto musíme při tvorbě finančním plánu si zakládat na dobré přípravě. Protože čím kvalitnější bude zpracovaná analýza, tím kvalitnější bude sestavení finančního plánu a nebude potřeba tolik korekcí během realizování daného plánu.

Finanční plánování je proces uvažování o různých možnostech financování a hledání prostředků, z kterých nalezneme finanční zdroje, které nám pomůžou dosáhnout sestavení finančního plánu. Pomáhá nám zjistit finanční možnosti firmy, snaží se omezit riziko a předčasně varuje před obtížnou finanční situací mnohem dříve, než nastane.

Dle Valacha⁵ spočívá obsah finanční plánování v třech rozhodovacích polohách:

- Určuje finanční cíle v zorném poli vlastnického zájmu na zhodnocení investovaného kapitálu
- Vytváří finanční politiku, odpovídající dosažené finanční situaci podniku, prognóze vnějšího prostředí a podnikatelské strategii
- Navrhuje vývoj financí podniku v souladu s finančními cíli a finanční politikou ve vazbě na plán prodeje a na plán výroby

2.2.2. Cíle finančního plánování

Obecnými cíli jak finančního plánování, tak celého podnikového plánování je zajišťovat aby podnik setrval co nejdéle na trhu při nejlepších hospodářských výsledcích, maximalizace zisku a maximalizace tržní hodnoty podniku.

Vlastníci či manažeři musí uvažovat nad několika variantami finančních cílů a jejich dopad na podnik, jelikož finanční plánování spadá do strategického řízení podniku a chybné zvolení cíle může zapříčinit hrozbu existence firmy. U velkých firem jsou cíle

⁵ VALACH, Josef. Finanční řízení podniku, 1999

různé, ale u menších podniků je nejčastější cíl samotné přežití, které jim umožní seberealizovat svůj projekt podnikání.

Fotr⁶ uvádí odlišné způsoby finančních cílů:

- Navyšování hodnoty podniku
- Dosažení jisté hodnoty zisku
- Zhodnocení vynaloženého kapitálu
- Dosažení určité kapitálové struktury z hlediska vlastních a cizích zdrojů financování.
- Zajištění finanční stability

Když firma hledá cíl, tak ho musí hledat s určitými požadavky. Musí být vždy nějaká provázanost mezi hlavními cíli, tak i klíčovými záměry podniku. Musíme vždy hledat nějaký reálný cíl, kterého firma dokáže dosáhnout. Pokud firma dokáže najít cíl a splnit všechny udané podmínky, tak zatím splnila jen jednu část ve finančním plánování.

2.2.3. Principy finančního plánování

Pro správnou funkčnost finančního plánování ve funkci finančního řízení podniku, tak je nutné, aby se dodržovaly základní principy:

1) Princip respektování faktoru času

Význam tohoto principu spočívá v upřednostňování dřívějšího příjmu před příjmem pozdějším. Pokud je nominální hodnota srovnávaných příjmů totožná. Důvodem tohoto principu je, že v cenově konstantním prostředí lze dřívější příjmy použít na něco jiného, například k dalšímu investování.

2) Princip preference peněžních toků

Tento princip vytyčuje, že jak v krátkodobém a dlouhodobém časovém horizontu souhrnné peněžní příjmy převažovaly nad celkovými peněžními výdaji. Je důležité rozlišovat přírůstky zisku od přírůstků peněžních toků, příjmy od výnosů a výdaje od nákladů.

⁶ FOTR, Jiří. Strategické finanční plánování, 1999

3) Princip optimalizace kapitálové struktury

Podnikový finanční management má princip věnování pozornost optimálnímu složení podnikového kapitálu. Jádrem tohoto principu je zabezpečení odpovídající finanční stability, snížení nákladů na kapitál a dosažení požadované hodnoty podniku.

4) Princip respektování a minimalizace rizika

Tento princip kvalifikovaného finančního řízení je, že totožné množství peněz získaných s menším rizikem má přednost před získání peněz s vyšším rizikem. To ovšem neznamená, že varianta s nejmenším rizikem je vždy ta nejvýhodnější, ale měli by se všechny možná rizika identifikovat a při následném rozhodování je brát v úvahu.

2.2.4. Zásady finančního plánování

Při vytváření finančního plánu se pro správný účel a správnou funkci finančního plánu doporučuje brát v potaz i jisté zásady a to:

- **Zásada dlouhodobosti finančního plánování**

Tato zásada pojednává o dominanci mezi krátkodobým a dlouhodobým finančním plánováním. Podstatou je, že dlouhodobý finanční cíl, který je strategický pro firmu má být nadřazen před krátkodobým finančním cílem a to ať je taktický či operativní.

- **Zásada hierarchického uspořádání firemních finančních cílů**

Zde se jedná o to, aby mezi dlouhodobými cíli a krátkodobými plány byl jeden hlavní cíl pro určené plánované období a ostatní cíle by měli být v souhru s hlavním cílem či podporovat dosažení hlavního cíle.

- **Zásada reálné dosažitelnosti podnikových finančních cílů**

U této zásady se uvádí, že musíme přihlížet při finančním plánování na základní poznatky získané zejména analýzou vnějšího a vnitřního prostředí a také ze SWOT analýzy.

- **Zásada programové ziskové orientace podniku**

Dlouhodobý záměr podniku má vždy mít jako největší prioritu maximalizaci tržní hodnoty podniku. Ovšem nesmíme zapomínat na ziskovou orientaci podniku. Již v kapitole

o finančních cílech jsem si poznamenal, že zisk je na druhé přičce. Zisk se často používá pro externí hodnocení ekonomické výnosnosti podniku.

- **Zásada periodické aktualizace podnikových finančních plánů**

Finanční plán se většinou střetne s podnikovou realitou a s vnějším okolím, které prošlo změnou. Proto se navrhuje, aby probíhali aktualizace finančního plánu. Pro dlouhodobé plány po jednom roce a pro krátkodobý plán čtvrtletně aktualizovat.

- **Zásada podstatné shody struktury a formy hlavních plánovacích podkladů se strukturou a formou podnikových účetních výkazů**

Metoda, forma a struktura finančního plánu by měly souviset se metodami, formami a strukturami vnitropodnikového ekonomického reportingu

- **Zásada jednoduchosti a transparentnosti plánovaných výpočtů**

U této zásady zavádíme to, že finanční plán by měl mít nekomplikovaný základ, aby bylo jednoduché a rychlé se v nich orientovat. S finančním plánem bude pracovat mnoho manažerů na různé úrovni ekonomických znalostí a při složitém plánu by mohlo dojít k špatnému odhadu, který velmi zkomplikuje následující průběh dosažení cíle.

- **Zásada relativní autonomie finančního plánu**

Musíme vždy sestavovat plán, který musí plně vyhovovat všem zainteresovaným skupinám.

2.2.5. Finanční plán

Produktem každého finančního plánování je finanční plán jako zjednodušený model budoucích stavů a toků ve finančním systému podniku. Stanovuje druh, výši a okamžik ekonomických opatření, která k tomu povedou. Finanční plán nám slouží jako soubor kritérií pro rozhodování v přítomnosti o činnostech, jejichž důsledky nastanou až v budoucnosti.⁷

Finanční plán si můžeme představit jako nohu od trojnohé stoličky, souběžně s finančním řízením a skutečnými finančními bilancemi tvoří stabilní konstrukci držící podnik, pokud je jedna noha špatně vedena, tak to vede k destabilizaci všech odvětví.

⁷ VALACH, Josef. Finanční řízení podniku, 1999

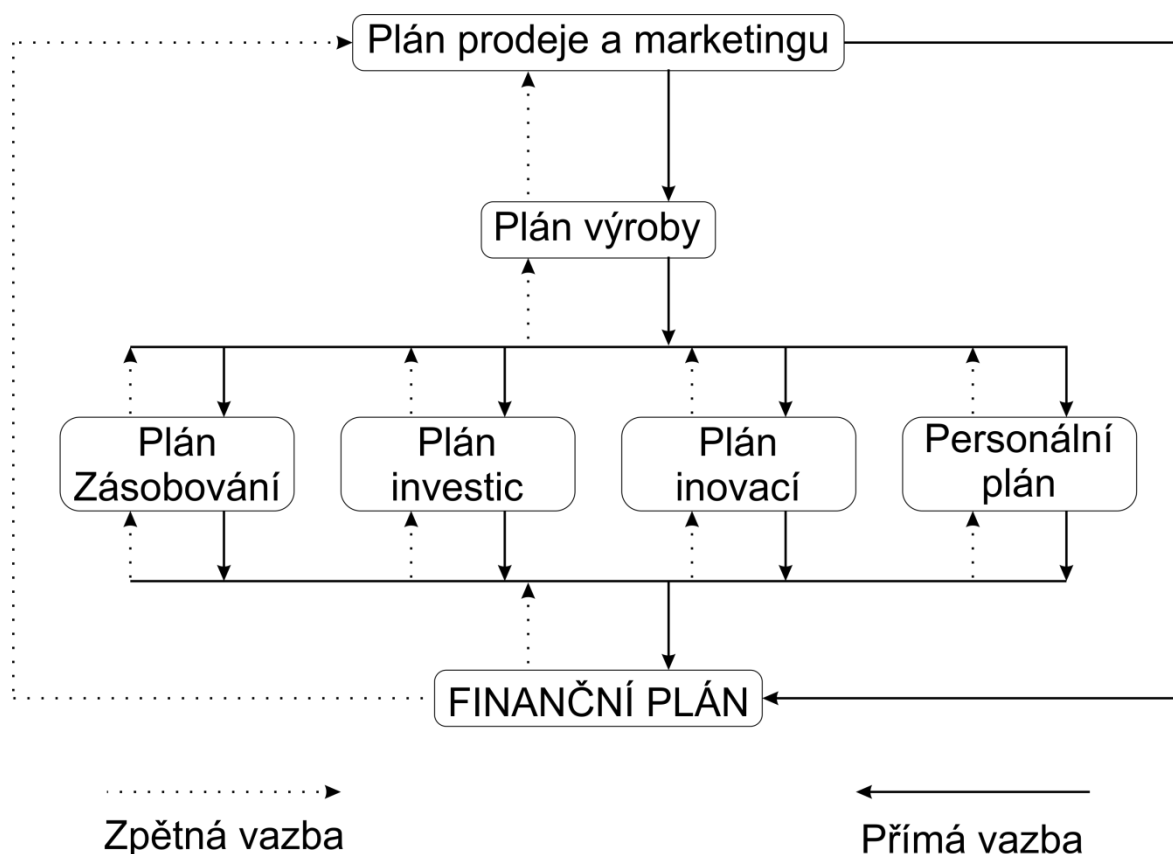
2.2.6. Základní rozdělení finančních plánů

Finanční plánování se rozděluje na dvě hlavní linie, z které se na plán nahlíží a to:

Rozdělení na časovou osu finančního plánu:

- a) Sestavování plánu nad jeden rok
 - o Strategický plán

Strategický plánování se zabývá dlouhodobým vývojem podniku. Délku plánovaného období většinou rozhoduje velikost podniku. Čím menší je firma, tak tím menší je i finanční plánování. Strategický finanční plán spadá do celkové strategického plánu podniku. V této sestavě se setkáme s několika dílčími plány. Každý dílčí plán má nějaký cíl v nějakém časovém horizontu. Jejich provázanost s finančním plánem zobrazíme v následujícím obrázku.



Obr. 3. – Struktura strategického plánu⁸

⁸ Pramen: FOTR, J. Strategické finanční plánování, 1999

- Dlouhodobý plán – vytvořen od 1 – 5 let,
- b) Sestavování plánu do jednoho roka
 - Krátkodobý plán – podrobný, sestavován do jednoho roka,
 - Operativní plán

Operativní plánování se většinou sestavuje do doby kratší než jednoho roka. Dalo by se říct, že se jedná o konkretizaci a větší podrobnosti v cílech v dlouhodobém finančním plánování.

Rozdělení dle předmětu plánu:

- a) Kompletní podnikové plány:
 - Plánovaná rozvaha
 - Plánovaná výsledovka
 - Plánovaný Cash-flow
- b) Dílčí plány
 - režijní náklady
 - rozpočet krátkodobé likvidity

2.3. Analýza

Každý finanční plán musí začít jistým základem. Jeden ze základů je analýza. Ta nám poskytne důležité informace o podniku a výrazně nám pomůže při rozhodování finančních cílů podniku, a jak jich dosáhneme.

Finanční analýzu lze brát jako soubor činnosti, který nám ukáží, v jaké finanční situaci se podnik nachází. Vychází z dat z minulého období a bude pomůckou při předpovídání finanční situace v budoucnu či strategickému rozhodování o ekonomické stabilitě firmy.

Tato analýza hodnotí společnost jako celek a to ve všech faktorech, které mají vliv na změně finanční situace podniku. A to konkrétně krátkodobou finanční situaci, dlouhodobou finanční situaci, tak i efektivní fungování podniku.

Při pravidelném kontrolování finanční situace podniku, tak budeme schopni odhalit své slabé stránky mnohem dříve, než se dostane do fáze nezvratného problému. Dokážeme si předpovídat, jaký dopad bude mít naše finanční rozhodování. Finanční analýza nám

dokáže odpovědět na otázku proč je finanční situace podniku taková, jaká je. V neposlední řadě dostaneme podklad, který nás povede ke zlepšení finančního řízení podniku.

2.3.1. Analýza postavení a hospodaření podniku

2.3.1.1. Analýza makroprostředí

Když se mluví o makroprostředí, tak se myslí vnější vlivy na organizaci. Při zpětném ohlížení na podnikání se mluví o vnějších vlivech jako o ekonomické, legislativní či technologické až mezinárodních finančních trzích. Makroprostředí, v kterém se každý podnik nachází a jsou tedy společné podmínky pro všechny podniky, za kterých podnik v dané zemi funguje.

Při analýze makroprostředí se musíme dávat pozor na pár věcí. Mezi ně patří sledovat hospodaření či nařízení vlády, hledání nových technologií dostupné v okolí a jejich uplatňování ve výrobě, sledujeme i vývoj mezinárodních ekonomických a politických podmínek, vývoj na finančních trzích.

Velmi nápomocná je zde SLEPT analýza, která je tvořena z prvních písmen anglických slov, a to:

SLEPT

Social – Sociální faktory

Zde nalezneme demografické ukazatele, makroekonomické charakteristiky trhu práce, sociálně-kulturní aspekty a dostupnost pracovní síly či pracovní zvyklost.

Legal – Legislativní faktory

V této části objevíme existenci a funkčnost podstatných zákonných norem, nehotovou legislativu a další faktory (funkčnost soudu, vymahatelnost práva, autorská práva).

Economic – Ekonomické faktory

Zde se nalézá základní hodnocení makroekonomické situace, přístup k finančním zdrojům, daňové faktory.

Political – Politické faktory

V této části nalezneme Hodnocení politické stability, politicko-ekonomické faktory, hodnocení externích vztahů, politický vliv různých skupin.

Technological – Technologické faktory

V posledním je podpora vlády v oblasti výzkumu, výše výdajů na výzkum, nové vynálezy či objevy, rychlost realizace nových technologií, rychlost morálního zastarání, nové technologické aktivity a obecná technologická úroveň.

2.3.1.2. Analýza mikroprostředí

Mikroprostředí se zaměřuje na nejbližší okruh kolem podniku. Je tím myšlena konkurence, subdodavatelé či zákazníci podniku. V rámci mikroprostředí zjišťujeme stávající konkurenci, nově přicházející nebo potencionální konkurenci.

V mikroprostředí je výborná Porterova analýza pěti konkurenčních sil, a to:

- Stávající konkurenti

V tomto bodě zjišťujeme na trhu stávající konkurenci. Musíme nalézt, jak se o nás dozvědí potencionální zákazníci a o kolik nás to bude stát víc peněz. Hledáme, jak dokážeme využít své konkurenční výhody a zda dokážeme čelit vlastní konkurenci.

- Potencionální konkurenti

Zjišťujeme, jak zapůsobí na cenu nový subjekt na trhu.

- Dodavatelé

Ovlivněna cena i podnik může být podnik, jelikož u některých subjektů je důležitost dodavatelů nulová a u některých je zásadní.

- Kupující

Kupující je od začátku důležitým prvkem a má vyšší vyjednávací sílu o ceně ať už je přímá či nepřímá.

- Substituty

Zde se udává vstup nějakého nového substitutu na trh, který by dokázal nahradit náš produkt nebo službu.

2.3.2. Analýza podniku

2.3.2.1. SWOT analýza

K nástrojům analýzy podniku je jednoznačně i SWOT analýza, která znázorní silné a slabé stránky společnosti a zároveň hrozby a příležitosti. Dává podklady pro určení strategických cílů či strategického řízení firmy.

2.3.2.2. Analýza ekonomické a finanční situace podniku

Tato analýza nám zjišťuje ekonomickou stránku podniku. Informace čerpá z účetních výkazů (rozvaha, výsledovka a výkaz cash-flow). Výstupním formátem by měla být interpretace současného postavení podniku a jejich možnost pro další hospodaření.

Máme tři základní druhy finanční analýzy:

- Absolutní ukazatele

Ty najdeme v účetních výkazech. Absolutní ukazatelé obsahují horizontální a vertikální analýzu

Horizontální analýza – Cílem je najít, jak se jednotlivé položky v bilanci změnili oproti předešlému období.

Vertikální analýza – Vyjádření procentně podíl jednotlivých položek účetních výkazů k určité základně.

- Ukazatele rozdílové

Vypočítávají se jako rozdíl od určité položky v aktivech od určité položky v pasivech.

- Ukazatele poměrové

Jde o poměrně rychlý obraz o finanční charakteristice firmy. Dávají do poměru položky a ty se nám zobrazí k porovnání s doporučenými hodnotami či k porovnání s jinými firmami. Tyto ukazatele se rozdělují na ukazatele likvidity, rentability,

zadluženosti a aktivity. U každého ukazatele uvedu pouze vzorec, který sám o sobě vyjádří, o co se jedná.

Dělí se:

a) Ukazatele likvidity

- Běžná likvidita = oběžná aktiva / krátkodobé závazky
- Pohotová likvidita = oběžná aktiva – zásoby / krátkodobé závazky
- Okamžitá likvidita = Pohotové peněžní prostředky / krátkodobé závazky

b) Ukazatele rentability

- Rentabilita celkových vložených aktiv = EAT / celková aktiva
- Rentabilita vlastního kapitálu = EAT / vlastní kapitál
- Rentabilita tržeb = EAT / tržby

c) Ukazatele zadluženosti

- Míra zadluženosti = cizí zdroje / vlastní kapitál
- Celková zadluženost = cizí zdroje / celková aktiva
- Úrokové krytí = EBIT / nákladové úroky
- Krytí dlouhodobého majetku vlastním kapitálem = vlastní kapitál / dlouhodobý majetek

d) Ukazatele aktivity

- Obrat celkových aktiv = tržby / celková aktiva
- Doba obratu zásob = zásoby / denní tržby
- Doba obratu pohledávek = pohledávky / denní tržby
- Doba obratu obchodních závazků = závazky / denní tržby

Samozřejmě je i více ukazatelů, ale z hlediska finančního pohledu jsou tyto ty nejdůležitější.

2.4. Tvorba finančního plánování

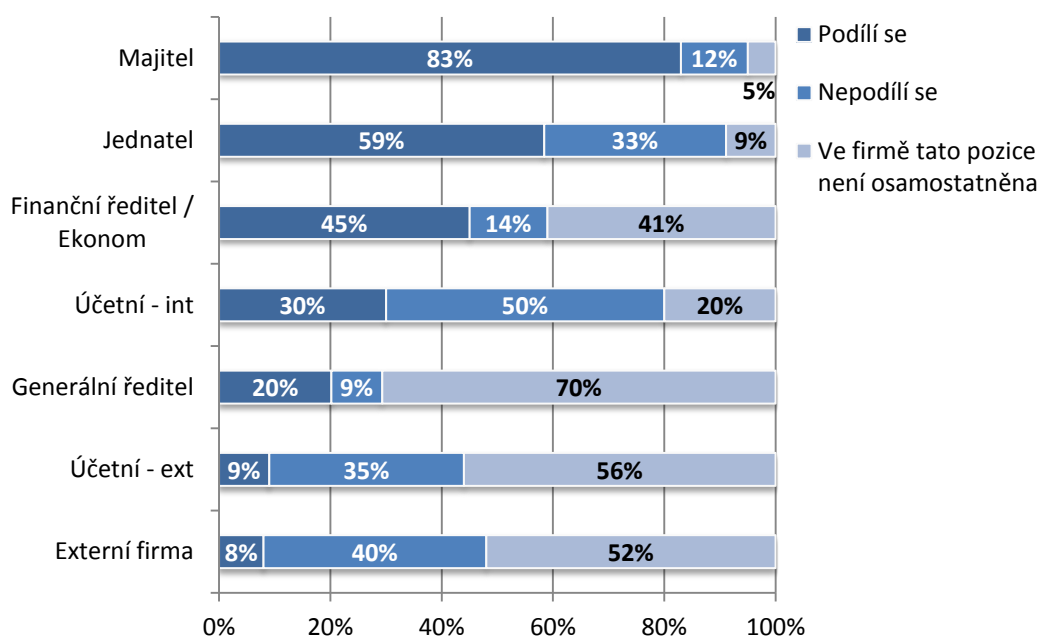
Jak už jsme si řekli, tak sestavení finančního

2.4.1. Statistika tvorby finančního plánování v ČR v r. 2012

Kdo tvoří v malých a středních podnicích finanční plán a na jak dlouho? Asociace AMSP ČR (Asociace malých a středních podniků a živnostníků ČR) udělala v březnu roku 2012 průzkum.

Průzkum ve formě dotazníku, který byl vypracováván pomocí telefonických rozhovorů. Sběr dat proběhl ve všech regionech České republiky na celkem 524 respondentech. Dotazník byl vypracován na téma „Názory na finanční plánování a potřeby malých a středních podniků“. Zde byly dotazované respondenti pouze z malého a středního podnikání. V této části práce jsem si vybral dvě otázky. První otázka se zajímá o to, kdo sestavuje nebo která pozice ve firmě vypracovává finanční plán. Vyhodnocené údaje nalezneme v následujícím grafu č. 2:

Graf č. 2. Otázka: „Kdo ve vaší společnosti se podílí na finančním plánování a řízení finanční výkonnosti?“⁹



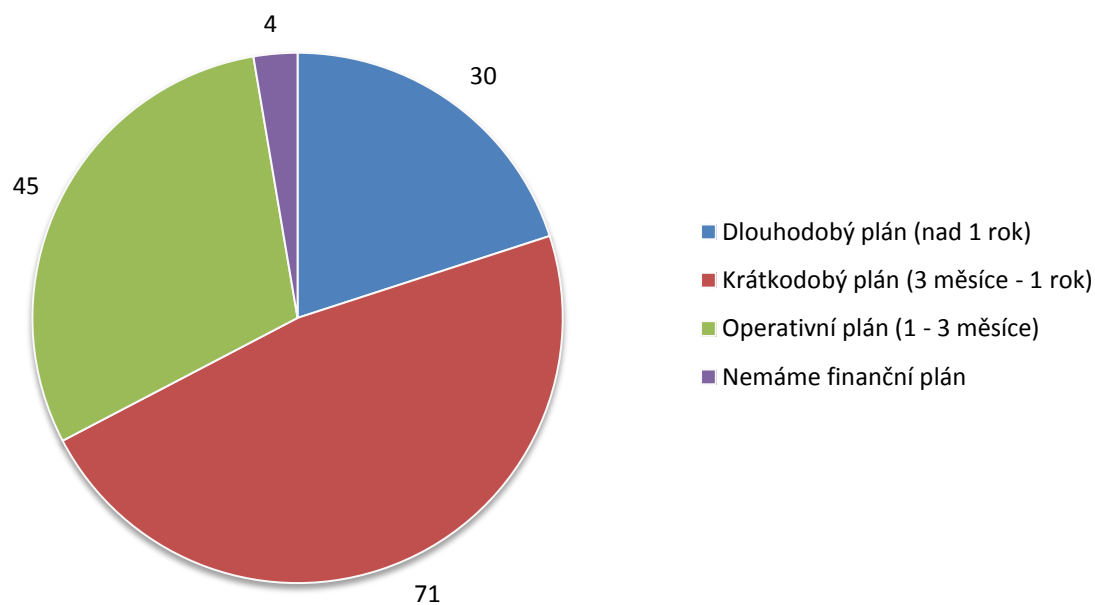
Z výsledků v grafu č. 2 je zřejmé, že rozhodování a celkové plánování (tvorbu) finančního plánu má hlavně majitel. Celkem 83% respondentům to je skoro 435 firem. Poté jednatel a pak i finanční ředitel. Je jasné, že tento průzkum počítal s tím, že u malých firem spousta z uvedených pozic nebude zastoupena. Proto bylo předvídatelné, že největší odpověď bude sám majitel z důvodů vysoké informovanosti, důvěrnosti a znalosti know-how ve svém podniku. Tudíž se majitel MSP stále drží dominantní pozici v podniku.

Druhá otázka se zaměřovala na délku sestavování finančního plánu. Umožnila každému odpovědět vícekrát, takže zjistili i kolik subjektů si sestavuje víc jak jeden finanční plán. Jako odpověď dali čtyři možnosti (nemáme finanční plán, operativní do 3

⁹ Pramen: ASMP ČR – průzkum č. 15 AMSP ČR, 2012

měsíců, krátkodobý do jednoho roka a dlouhodobý nad jeden rok). Výsledky jsou zaznamenány v grafu č. 3:

Graf 3. – Otázka „Na jaký časový horizont připravujete finanční plány“ (více možných odpovědí)¹⁰



Hodnoty jsou uvedené v procentech [%]

Z grafu je vidět, že celkem nejvíce vede krátkodobý plán se 71 % a poté je operativní plán s 45 % a následně dlouhodobý plán s 30 % a 4 % respondentů si žádný finanční plán nedělá. Dobrá zpráva je, že jen 21 firem si žádný finanční plán nedělá, to znamená, že důležitost finančního plánování si začali podnikatelé a manažeři už uvědomovat. Nadvládu krátkodobého finančního plánování oproti dlouhodobému bych přisuzoval nestabilitě trhu a nižším potřebám dlouhodobého trhu.

2.4.2. Metody finančního plánování

V současné době jsou známy a používány v podnikové praxi tři základní metody finančního plánování:

- **Metoda intuitivní**

Metoda velmi závislá na zkušenostech a schopnostech samotného plánovače. Jedná se o jakýsi odhad či návrh finančního plánu pouze dle intuice a zkušeností finančního

¹⁰ Pramen: ASMP ČR – průzkum č. 15 AMSP ČR, 2012

manažera. Touto metodou získáme jisté zjednodušení a výstupem bude pouze subjektivní odhad.

Tato metoda by se měla kombinovat i s jinými metodami z důvodů, že hrozí opomenutí některých důležitých faktů, vzájemných vazeb či ostatních věcí. Výsledkem může být nereálný plán.

- **Metoda statistická**

U této metody nalezneme způsob prodloužení minulých časových řad do budoucnosti. Do této metodě se zařazují metody proporcionálního růstu majetku, závazků a nákladů ve vztahu k tržbám a také metoda regresní analýzy.

Nevýhodou této metody je to, že neuvažujeme realisticky. Dle ekonomických dat z minulého období zhodnotíme předpoklad stejného chování i v budoucnosti.

- **Metoda kauzální**

Tato metoda je z teoretického hlediska považována jako ta nejlépe vhodná. Vychází ze čtyř skupin veličin:

1. Vstupní zdroj informací vychází ze tří pramenů – Z údajů o současném majetku společnosti a jeho dosavadních výsledcích hospodaření, z výstupu ostatních ekonomických podnikových plánů společnosti. Zdrojem bude makroekonomická prognóza o vývoji makroekonomického hodnot
2. Veličiny, které nám mají vyjadřovat žádoucí hodnoty některých ukazatelů v oblasti likvidity, obratovosti majetku a také nákladovosti
3. Výstupní veličiny, které tvoří všechny ostatní veličiny v plánové podobě účetních výkazů, tak se vypočítávají pomocí specifického vzorce
4. Kontrolní veličiny pozorují, zda hodnota výsledku hospodaření vyjadřuje žádoucí hodnotu výsledku hospodaření z plánové rozvahy

2.4.3. Dlouhodobé finanční plánování

Dlouhodobé finanční plánování už z názvu vyplývá, že se sestavuje na dobu delší než jeden rok, obvykle na dobu pěti let, ale některé firmy chtějí plánovat na déle, takže se můžeme setkat s finančními plány v horizontu 10 let a více. Finanční plán v tomto odvětví by už měl řešit strategické otázky podniku, jelikož je součástí řízení podniku. Dle Valacha nejlépe na vývoj zisku funguje dlouhodobé opatření v investičním či technologické oblasti

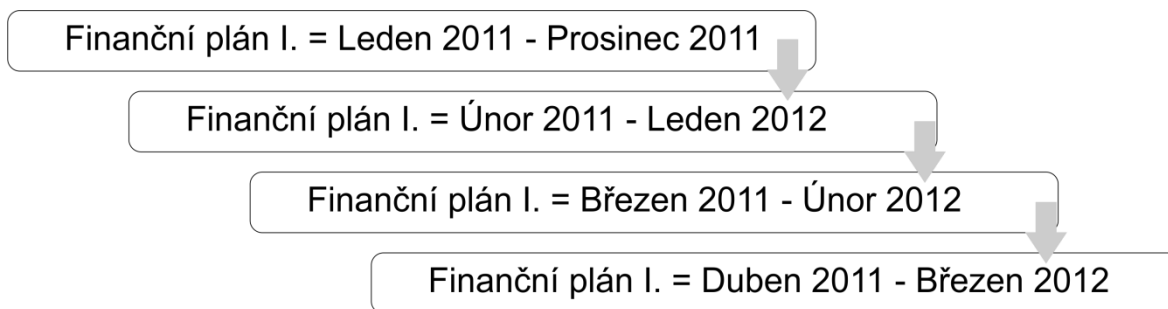
podpořené funkčním marketingem. Proto sestavovat jen krátkodobé finanční plány, které by nepomáhaly dosáhnout cílů dlouhodobého finančního plánu je velká škoda, jelikož až v dlouhodobém plánování si dokážeme určovat vyšší cíle.

Takového plánování neočekáváme přesnost výpočtů, ale o uznání faktorů, se kterými firma bude počítat při tvoření nové úrovně tržní hodnoty podniku. Plán nám bude sloužit k určení nových možností v přítomnosti, které ovlivní budoucnost podniku.

Charakteristické rysy dlouhodobého finančního plánu patří: ¹¹

1. Finanční plán je součástí podnikové strategie plánování, je jeho součástí. Zjišťuje proveditelnost a obchodní úspěšnost podnikového plánu, navazuje na podnikové cíle a strategie.
2. Dlouhodobé finanční plánování je teoreticky autonomní, jelikož se neobejde bez ostatních informací a názorů mezi další odvětví, jako jsou ekonomové, technici, mezi obchodníky a finanční či mezi manažery a účetními.
3. Dlouhodobé finanční plánování je nástroj, který nám pomáhá orientovat se na trvalý finanční princip v řízení podnikových financí. Tento princip je maximalizace tržní hodnoty podniku.
4. Základem dlouhodobého finančního plánování je rozhodování ohledně investicích a dlouhodobé financování.
5. Jakékoliv změny v dlouhodobé rozvaze se promítnou do plánu peněžních toků spolu s některými příjmy a některými výdaji.
6. Plán peněžních toků souvisí s dlouhodobými rozpočty
7. Finanční plánování dosahuje k co nejprůhlednějším výpočtům.
8. Dlouhodobý finanční plán se sestavuje tzv. klouzavým způsobem, který je znázorněn na obrázku číslo 4. Po uplynutí jistého období (roční nebo kratší) se celý plán přepracuje tak, že dřívější rok se stane prvním a přibude k němu plán na poslední rok plánovaného období. Původní plán se uschová, aby sloužil k porovnání.
9. Druhy finančního plánu se konzultují a hodnotí dle trvalého finančního základu maximalizace tržní hodnoty vlastního kapitálu podniku.
10. Nad inflací se v plánovacím období neuvažuje.

¹¹ Grünwald, R. Finanční analýza a plánování podniku.



Obr. 4. – Zásada klouzavosti ¹²

Valach uvedl, že finanční dlouhodobý plán obsahuje¹³:

- Analýzu finanční situace
- Plán tržeb na základě prognózy a plánu prodeje
- Plán peněžních toků
- Plánovou rozvahu
- Plánovou výsledovku
- Rozpočet investičních výdajů
- Rozpočet dlouhodobého externího financování

Analýza finanční situace

Minulost posuzuje vzhledem k měnícím se vnějším podmínkám, převážně zdali jde o vývoj poptávky, nákupních a prodejních cen, devizových kursů, úrokové míry, daňových sazeb. Důvody vývoje finančních ukazatelů souvisí s průběhem hospodářského cyklu a s odvětvovými vlivy. Výsledkem finanční analýzy má být potvrzení či modifikaci dosavadní finanční politiky. Výsledné ukazatel firmy je nutné porovnávat s průměrem v odvětví nebo s minulým obdobím, a pokud jsou dostačující, měly by být zachovány v dalších letech. ¹¹

Plán tržeb na základě prognózy a plánu prodeje

Důležitým faktorem ovlivňujícím finanční potřeby a zároveň i vymezující rozhodující provozní příjmy je objem tržeb. Plán tržeb pochází z prognózy tržních podmínek a z plánu prodeje. Plán prodeje ukazuje obchodní cíle, které si na podkladě prognózy podnik určil. Na plán prodeje je navázán plán tržeb, který je vytvořen v cenách

¹² Pramen: MAREK, Petr. Studijní průvodce financemi podniku, 2006

¹³ VALACH, Josef. Finanční řízení podniku, 1999

východzího roku, korigován pouze plánovaným vývojem reálných cen vlastních výrobků oproti vývoji reálných tržních cen v odvětví. ¹¹

Plán peněžních toků

Ten vyplývá z očekávané skutečnosti běžného roku a z plánu tržeb. Vytváří se za celé plánované období a detailněji zdůvodňuje potřebu externího financování a poukazuje na možnosti splácení dluhů. V ročním plánu se vytváří nepřímou metodou a zabezpečuje se souvislost plánové rozvahy, plánu nákladů, výnosů a tvorby zisku s pohybem peněz. ¹¹

Plánovou rozvahu

Následky investiční aktivity v oblasti dlouhodobého i oběžného majetku firmy a finančních zdrojů se zobrazují ve sledu ročních plánových rozvah. Základem pro vytvoření plánové rozvahy je plán peněžních toků. Plánové rozvahy umožní upřesnit výši odpisů a úroků podle údajů v aktivech a pasivech. Tím nastává změna v plánu peněžních toků z provozní činnosti a začíná další kolo výpočtů, které nám přinese novou plánovou rozvahu. ¹¹

Plánovou výsledovku

Tento účetní výkaz vyplývá z plánů výnosů a nákladů a z jednotlivých položek plánové rozvahy. Výsledkem plánové výsledovky je výsledek hospodaření. Pokud nastane, že neodpovídá plánovaným představám, je nutné provést korekturu a přepočítat jednotlivé položky výnosů, nákladů a investičních výdajů spolu s rozpočtem zdrojů financování a pokračovat v hledání jiné alternativy. ¹¹

Rozpočet investičních výdajů

Připravované investiční projekty, které jsou zavedené v plánu cash-flow firmy jako jejich přínos pro plánované tržby a zisk, ale jsou zavedené i v podobě investičních výdajů. Investiční výdaje se přidávají k jednotlivým plánovaným rokům podle toho, jak bude probíhat výstavba projektu. Každý jednotlivý projekt se vkládá do plánu dle toho, jaké je jejich ekonomické hodnocení. ¹¹

Rozpočet dlouhodobého externího financování

Pro správnou realizaci investičních projektů je důležité zajistit dostatečný objem finančních zdrojů na krytí potřeb projektu. V případě neschopnosti zajistit dostatek peněžních prostředků z provozní činnosti k financování investic je posláním finančního

plánovače aby dokázal sehnat dostatek peněžních prostředků z jiných zdrojů po celou dobu životnosti projektu.

2.4.4. Krátkodobé finanční plánování

Krátkodobý finanční plán je dle Valacha¹⁴ jako základna podepírající průběh dosahování dlouhodobého plánu. Takže jde jen o zpřesnění finančních záměrů pro daný rok v dlouhodobém plánování. Krátkodobý finanční plánování má veliký potenciál v hledání příznivého způsobu, jak dosáhnou kvalitní výchozí základny. Prognózuji se převážně vnější podmínky pro krátké období, takže odpadá vysoké riziko prognostické chyby.

Jelikož sestavujeme na kratší plánovací horizont, tak je důležité cíle přizpůsobovat disponibilním prostředkům. Dlouhodobá strategie se přetváří na taktiku, která odpovídá aktuálním možnostem či příležitostem a hrozbám. Rozhodovací volnost je snížena, ale tudíž bude snazší vyhnout se větším rizikům.¹⁴

Stejně jako finanční plánování dlouhodobé, tak i krátkodobé finanční plánování má svá specifika:¹⁵

1. První bod se týká jen roku, který následuje po období, na které je v okamžiku jeho sestavování k dispozici pouze očekávaná skutečnost.
2. Pokud sestavujeme finanční plán, který je bližší a kratší, pro které budeme prognózovat, tak tím menší je riziko prognostické chyby.
3. Zisk je limitován krátkodobě nezměnitelným omezením, vycházejícího z daného provozního potenciálu.
4. Dostáváme se i k rozpočtování výnosů, nákladů a zisku
5. Hlavní účelem ročního finančního plánu je snaha zabezpečení krátkodobé likvidity
6. Krátkodobý finanční plán po dobu jednoho roka neobsahuje konkrétní zabezpečovací úkoly.

¹⁴ VALACH, Josef. Finanční řízení podniku, 1999

¹⁵ Grünwald, R. Finanční analýza a plánování podniku.

Pro sestavování krátkodobého finančního plánování je důležité si nalézt či dohledat jisté informace a to: ¹⁶

- Kalkulace nákladů a zisku
- Predikce tržeb a plánování inkasa
- Identifikace příjmů a výdajů za jednotlivé oblasti
- Sestavení plánované rozvahy, plánovaného výkazu zisků a ztrát a plánovaného výkazu o peněžních tocích
- Zjištění potřeby, resp. Přebytku finančních zdrojů
- Přezkoumání plánu peněžních toků z hlediska zásad financování

Kalkulace nákladů a zisku

Tato kalkulační vychází z podkladů konstrukčních a technologických příprav výroby a z udaných spotřebních a výkonných norem. Normy spotřeby jsou stanoveny pomocí skladových cen, na základě norem spotřeby práce a pomocí rozvrhové základny. ¹⁶

Predikce tržeb a plánování inkasa

Cenová kalkulace zároveň s plánem výroby a prodeje je základem propočtu tržeb a inkasa. Z těchto informačních zdrojů jsme schopni stanovit vývoj tržeb v plánovacím období v členění na menší časové úseky. Plánovaný vývoj tržeb je východiskem pro stanovení příjmů, které vyplývají z plánů prodeje a také i z dané obchodní a především inkasní politiky. ¹⁶

Identifikace příjmů a výdajů za jednotlivé oblasti

Základním prvkem v procesu tvorby krátkodobého finančního rozpočtu. Spolehlivost rozpočtu je závislá na spolehlivosti přebíraných dat z dílčích operativních rozpočtů, jak z podpůrných rozpočtů, ale také z převodu dat operativních rozpočtů ve formátu nákladů a výnosů do podoby příjmů a výdajů.

Porovnáváním příjmů a výdajů je vytvořen peněžní tok, který poslouží jako nástroj pro predikci potřeby finančních prostředků z krátkodobých externích zdrojů. ¹⁶

¹⁶ MARINIČ, P. Plánování a tvorba hodnoty firmy

Sestavení plánované rozvahy, plánovaného výkazu zisků a ztrát a plánovaného výkazu o peněžních tocích

Konečné hodnoty a jejich vývoj a následná změna v rámci ročního plánovacího období jsou patrné při vytváření plánované rozvahy, výsledovky a peněžních toků na období jednoho roku. Výstup má obdobnou strukturu, jako u dlouhodobého finančního plánu. Tvoření výkazů vyplývá z vypracovaných rozpočtů příjmů a výdajů a odráží rozpočet potřeby zdrojů krátkodobého financování. Plánovaná rozvaha musí obsahovat zjevný stav a změnu dlouhodobého majetku i stav pracovního kapitálu. V pasivech je struktura financování tak, aby výše zdrojů odpovídala výše majetku. Ve výkazech zisků a ztrát jsou zobrazeny plánované tržby a náklady daného období, jak byly rozpočtovány v jednotlivých rozpočtech.¹⁶

Zjištění potřeby, resp. přebytku finančních zdrojů

Jakmile je hodnota, která vychází z výkazu cash-flow záporná, tak je nutné spolu se součtem ostatní potřeb financování (úroky, dividendy a daně) zajistit danou výši externích zdrojů, aby změna finančních prostředků se dostala na hodnotu rovna 0. Jakmile nastane, že hodnota bude kladná, tak to značí, že se jedná o další zdroj pro financování případných aktivit podniku.¹⁶

Přezkoumání plánu peněžních toků z hlediska zásad financování

Důležitou součástí tvoření krátkodobého finančního plánu je i ověřování cílových plánovaných úkolů. K tomu se používají buď klasické nástroje finanční analýzy, nebo se dá využít i propočet ekonomické přidané hodnoty EVA. Indikátory finanční analýzy si budeme volit jen takové ukazatele, které kromě prvotních informací obsažené ve vlastní konstrukci, ohodnotí finanční výkonnost podniku komplexně. Každé zhoršení finančních ukazatelů má vyvolat korekci daného parametru plánu.

2.4.5. Kontrola finančního plánu

Nesmíme zapomenout, že i když máme finanční plán hotový, tak se neustále musí kontrolovat. Jen tak dosáhneme finanční kontrolou nad finančním řízením podniku. Jak již bylo zmíněno, tak finanční plán nám zobrazuje cílové stavy financí podniku a způsob jejich dosažení. Žádané plnění finančního plánu ve všech ukazatelích není vždy bezpodmínečně nutné. Finanční kontrola spočívá v porovnání s finančním plánem a

účetními výkazy, kde zjistíme odchylky, které je důležité objasnit, což je předmětem finanční kontroly.

Pokud má být finanční kontrola účinná, tak se na ní vztahují jisté požadavky:¹²

1. Odchylky od plánovaného stavu je nutné hlásit bezodkladně!
2. Hledět dopředu
3. Všimnout si především důležitých strategicky významných klíčových bodů
4. Pružně přihlížet při zhodnocování závisle proměnných ke skutečnému vývoji nezávisle proměnných
5. Dbát hospodárnosti
6. Usilovat o objektivnost
7. Zajistit srozumitelnost pro manažery, kteří výsledky některých kontrol používají
8. Naznačovat kroky k úpravě

Kontrolu plnění finančního plánu provádíme ze dvou hledisek. Podle zabezpečování hospodářského výsledku a dle finanční situace v ročním plánu. U této situace mluvíme o operativní kontrole. Přistupujeme-li k finanční kontrole dle sestavování předpokladů pro realizaci dlouhodobého finančního plánu, tak v tu chvíli se jedná o strategickou kontrolu.

Operativní kontrola

Zaměření na zisk, na příjmy a na výdaje (neboli peněžní toky), také na oběžná aktiva a na krátkodobá pasiva. V tomto odvětví se okamžitě odrážejí chyby a poruchy běžného chodu podniku. Je určitě výhodnější tyto poruchy bez zbytečného odkládání napravovat, nemá-li případný pokles rentability anebo platební potíže narůstat do nebezpečných rozměrů. Paralelně s finančními výsledky se v operativní kontrole podrobují i ostatní úseky (odbyt, výroba, personální útvar), tudíž jsou k dispozici informace ohledně příčin a souvislostí finanční situace.¹⁷

Strategická kontrola

Ta sleduje dodržování plánovaných hodnot strategických finančních veličin, mezi ně patří finanční struktura, interní i externí finanční zdroje a investiční výstavba. Jelikož hlavní pracovní náplní útvaru financování je totiž obstarávání kapitálu pro zajištění rozvoje

¹⁷ VALACH, Josef. Finanční řízení podniku, 1999

firmy. Součástí tohoto systému je i systém indikátorů příležitostí a hrozeb, který pramení z vnějšího ekonomického prostředí. Pro indikátory jsou nastaveny tolerance odchylek od směrodatných hodnot. Indikátory jsou součástí systému včasného varování, který je průběžně v návaznosti na operativní kontrolu¹⁷

3 Praktická část

Z důvodu citlivých a důvěrných informací a dat použitých v této práci si firma nepřála zveřejnit jméno. Proto použiju pro svoji bakalářskou práci fiktivní název a údaje o firmě. Zvolil jsem si název společnosti *Stavibau Kladno, s.r.o.*

3.1. Základní údaje

Název:	STAVIBAU Kladno, s.r.o.
Sídlo:	Velvarská 1050, 272 01, Kladno – Švermov
Právní norma:	Společnost s ručením omezeným C 107598 vedená u Městského soudu v Praze
Datum vzniku:	14. 03. 2005
Základní kapitál:	200 000 Kč
Společníci:	Karel Dal 90 %, Honza Dal 10% Obchodní podíly jsou splaceny
Jednatel:	Karel Dal

3.1.1. Předmět podnikání zapsán v živnostenském rejstříku:

- Projektování jednoduchých a drobných staveb, jejich změn a odstraňování
- Montáž, opravy, revize a zkoušky vyhrazených plynových zařízení a plnění nádob plyny
- Montáž, opravy, revize a zkoušky plynových zařízení a plnění nádob plyny
- Provádění jednoduchých a drobných staveb, jejich změn a odstraňování
- Zámečnictví
- Zámečnictví, nástrojařství
- Vodoinstalatérství, topenářství
- Projektová činnost ve výstavbě
- Provádění staveb, jejich změn a odstraňování
- Výroba, obchod a služby neuvedené v přílohách 1 až 3 živnostenského zákona

- Zpracování dřeva, výroba dřevěných, korkových, proutěných a slaměných výrobků
- Výroba kovových konstrukcí a kovodělných výrobků
- Umělecko-řemeslné zpracování kovů
- Povrchové úpravy a svařování kovů a dalších materiálů
- Provozování vodovodů a kanalizací a úprava a rozvod vody
- Nakládání s odpady (vyjma nebezpečných)
- Přípravné a dokončovací stavební práce, specializované stav. Činnosti
- Sklenářské práce, rámování a paspartování
- Zprostředkování obchodu a služeb
- Ubytovací služby
- Realitní činnost, správa a údržba nemovitostí
- Projektování pozemkových úprav
- Projektování elektrických zařízení
- Reklamní činnost, marketing, mediální zastoupení
- Mimoškolní výchova a vzdělávání, pořádání kurzů, školení, včetně lektorské činnosti

3.2. Popis podniku

Společnost Stavibau Kladno je právnická osoba zabývající se stavební činností. Firma vznikla v roce 2005, kdy ji na Kladně založili dva příbuzní. Firma navázala na třináctiletou tradici subjektu Stavibau, která se zabývala činností *Voda-Plyn-Topení*.

Touto činností se věnuje i nadále a využívá předchozích zkušeností k rozvinutí svého portfolia. Jejich činnost nenabízí jen regionu, kde se nachází, ale celé České Republice.

Nyní je hlavní činnost firmy Stavibau Kladno nabídka stavební činnosti. Flexibilitu a komplexnost jednotlivých složek ve stavebnictví doplňují prostřednictvím různých odborných subdodavatelů, se kterými už více, jak čtyři roky spolupracuje. To značí nadměrnou kvalitu a nadstandardní servis v oblasti elektroinstalace, vzduchotechniky, systému měření a regulace, střešní krytiny, montáže komínových systémů i průmyslových podlah. Mezi jejich hlavní subdodavatele patří: Brucha, Sika, Vorlíček Plast Sanela, Kunst CZ, Prefa Žatec, Růžička, Rako, nkt Cables, Českomoravský beton a Bramac.

Jejich tradicí a znamenité znalosti je stále v řešení provozu kotelen včetně jejich výroby a rozvodu tepelné energie. Všechny zakázky jsou od firmy Stavibau předány

včetně zákonných atestů, protokolů o zkouškách a prohlášení o shodě. Jejich zaměření je i plynárenský servis včetně revizí.

Od roku 2009 spolupracuje firma s partnerským subjektem TRANSPORTSERVISE s.r.o., jež doplnila podniku nabídku autodopravy, demoliční činnosti a zemní či jeřábové práce.

Firma Stavibau zveřejňuje na svých internetových stránkách hlavně velké zakázky, na kterých se podílela a dokládá to i fotodokumentací stavby a konečného výsledku což napomáhá k znázornění jak kvalitně výsledné produkty či zakázky jsou. Mezi jejich největší zakázky jsou:

- *La Lorraine* – stavba nové haly oprava interiéru a oplocení areálu
- *Restaurace Továrna* – kompletní rekonstrukce restaurace
- *Rekonstrukce průmyslového secesního objektu*
- *Bytový dům Veletržní* – Rekonstrukce bytových teras
- *Chata Sázavka* – Rekonstrukce a stavební úpravy penzionu
- *Classic oil* – stavba haly (stále ve výstavbě)

3.2.1. Obchodní sortiment

V této chvíli firma rozdělila jejich hlavní činnosti do čtyř skupin a u každé vytyčila hlavní body. Samozřejmě se firma bude snažit uspokojit svého zákazníka vždy, takže se bude snažit splnit požadavek, který nenalezneme ve vypsání bodech.

a) Kovovýroba

Od roku 2009 uzavřeli smlouvu s německou firmou Fou Oranger o výrobě a dodávce různých variací odkouření kamen a kotlů

- Výroba aluminiových komponentů pro odkouření
- Výroba pozinkovaných komponentů pro odkouření
- Lisování plechu

b) Stavební činnost

V této sekci se firma uvádí tyto možnosti stavební činnosti:

- Výstavba a rekonstrukce rodinných domů
- Zateplování objektů

- Vodoinstalace
- Elektroinstalace
- Podhledy (SDK, minerál)
- Dveře, okna
- Omítky
- Podlahy (leštěné betony, epoxidové pryskyřice)
- Podlahové krytiny (PVC, koberce)
- Obklady a dlažby
- Podlahové vytápění
- Osvětlení

c) Topné systémy

V této sekci se firma uvádí tyto možnosti topných systémů:

- Projekční činnost
- Revize plynových zařízení
- Montáže plynu, topení vody, kanalizace
- Regulace topných systémů, záruční a pozáruční servis
- Výstavba a rekonstrukce kotelen
- Dodávky topné vody a TUV
- Vločkování a opravy komínů
- Poradenská činnost v oblasti topení, plynu, LTO
- Magnetická úprava vody a topení
- Obchodní činnost

d) Zemní práce, demoliční činnost a autodoprava

3.2.2. Lidské zdroje

Firma Stavibau má nyní celkem 13 zaměstnanců na hlavní pracovní poměr. Firma využívá i externí lidský zdroj neboli OSVČ, se kterými má firma uzavřenou smlouvu a těmi disponuje šesti lidmi. Jako poslední položku lidských zdrojů má firma dohodu s dvěma osobami na výpomocné práce.

Samozřejmě firma stále hledá nové odborné zaměstnance, mezi které patří instalatér, elektroinstalatér a zedník. U všech žádají celkem vyšší odbornost nebo dlouhodobé zkušenosti v oboru z důvodů zaručení kvalitně odvedené práce a rychlého jednání.

3.2.3. Vybavení firmy

Firma nedisponuje velkým majetkem. Budova se skladem, kde sídlí firma vlastní sám jednatel. Jediný majetek firmy jsou stroje, informační technologie, a osobní či nákladní automobily. Samozřejmě firma disponuje i informační technologií a to jak program stavebního charakteru, tak i program na správu účetnictví Harmonik od firmy Sit & Khaso s.r.o. se kterým začala pro zlepšení správy účetnictví před rokem spolupracovat. Samozřejmě nesmíme zapomínat na položku aktiv a to zásoby, které se stále zvyšuje. Firma vlastní celkem pět aut z nich dvě auta jsou osobní, jedno je dodávka a zbylá dvě jsou nákladní dodávky. Společnost má tři vozidla uzavřena na leasingové smlouvy.

3.2.4. Rozvoj firmy

Stavební průmysl v České Republice je velmi nasycen a velmi vysoce postižitelný při jakékoliv ekonomické krizi. Podnik dlouho sleduje, že objem zakázek se zvyšuje a snižuje vzhledem k časovému období. Nejvíce zakázek mají přes léto a nejméně zakázek o zimu, i když se sezóna prodloužila díky novým materiálům, novým technologiím, lepšího nářadí a nových postupů, tak je velmi složité udržet poptávku přes zimní období. Manažer svolal poradou ohledně způsobu jak tuto mezeru zaplnit.

Firma zjistila, že její největší finanční plány byly maximálně jeden a půl roku dlouhé pouze pro získání nějakého majetku a podrobné či kvalitní nebyli. Takže se podnik rozhodl pro sestavení dlouhodobého finančního plánu. Po dlouhých debatách ohledně různých postupů a strategie firmy a různých možnostech se firma rozhodla, že nebude výhodné investovat víc a víc peněz do stavebnictví, kde by jen zvýšili náklady na reklamu, ostatní nákladové položky a návratnost či poptávka by se neúměrně zvýšila, ale nedosáhla by žádaného limitu. Firma vymyslela, že rozšíří své portfolio a to o další službu.

Firma chce začít na pozemku, který není plně vytěžován vybudovat linku na recyklaci pneumatik, jelikož se domnívá, že ve Středočeském kraji je jich málo a dokáže zajistit dostatečné prostory na skladování, na samotnou linku a také dokáže plně využít své zaměstnance celoročně. První etapa už proběhla v posledním čtvrtém čtvrtletí roku 2015, kdy firma zainventovala do automatizované linky. Linku uhradila hlavně cizím kapitálem, a to dlouhodobým bankovním úvěrem a firma splňovala požadavky a dostala i dotaci z Evropské unie na koupi linky. Nyní podnik zhodnocuje další kroky.

3.3. Analýza podniku

3.3.1. Analýza makroprostředí

Zde využijeme již zmiňovanou SLEPT analýzu, která nám ukáže analýzu okolí a jejich dopad na projekt.

Sociální faktory: Nynější situace je ovlivněna strachem z ekonomické krize. To má na stavebnictví větší dopad. Přesto firma své postojе nemění, jelikož v nynější chvíli má společnost dvě velké zakázky a smlouvu na dalším projekt a o dalším projektu či opravě nyní jedná. Odběratelé, se kterými firma spolupracuje, jsou větší podniky s jistým postavením na trhu.

Legislativní faktory: Nové nařízení a podmínky revizí a atestací ve stavebnictví přidalo firmě více práce. Proto firma musí hlídat nové nařízení a nové nároky v odvětví stavebnictví.

Ekonomické faktory: Ekonomika v posledním období se chová stabilně, ale jisté obavy z návratu ekonomické krize stále panují. V druhém čtvrtletí roku 2015 vzrostlo HDP o 4,4 %. Výhledy jsou pro firmu celkem dobré z důvodů rozvoje větších podniků v Kladenském okrese.

Politické faktory: V roce 2015 vládne ČSSD, které nastolilo nové podmínky a to v zvýšení mezd, zvýšení minimální mzdy. Pozornost se musí dělat i k zavedenému režimu přenesení daňové povinnosti, které se neustále rozšiřuje o nové odvětví spadající do tohoto režimu. Další problém pro podnikatele je i kontrolní hlášení, které musí připravit nové programy a nové požadavky. Penále z nesplnění povinných daňových formulářů jsou vyšší a firma se může dostat snadno do problému s finančním úřadem.

Technologické faktory: Nové technologie jsou neustále vyvíjeny a společnost Stavibau se snaží s nimi držet krok, ale také je důležité zjišťovat, zda se daná technologie pro náš trh opravdu vyplatí. Firma neustále inovuje a rozšiřuje sortiment nabízených služeb, aby se stala flexibilnější a přispěla tím k lepším výsledkům.

3.3.2. Analýza mikroprostředí

V mikroprostředí se často používá Porterova analýza pěti konkurenčních sil. Tato analýza nám určuje konkurenční tlaky a rivalitu na trhu.

- Stávající konkurenti

Nabízené služby firmy Stavibau nenabízí mnoho společností v regionu a tudíž je zřejmé, že velká hrozba nehrozí. Největším konkurentem můžou být větší společnosti v Praze, které můžou disponovat obdobnými službami.

- Potencionální konkurenti

Vzhledem k stávajícímu stavu trhu nehrozí, že by vstoupil na trh nový subjekt, který by přímo ohrozil podnik. Firma má dlouholeté zkušenosti a náradí. Má jisté postavení ve svém regionu.

- Dodavatelé

Firma odebírá od několika významných společností jak v ČR, tak i v ostatních zemích. Jejich vyjednávací síla má možnost narůst v případě přerušení dodavatelských vztahů. Jelikož firma odebírá od velkého množství dodavatelů, je pravděpodobnost této situace minimální.

- Kupující

Vliv zákazníků na postavení společnosti na trhu už nemá takový vliv. Přesto vyjednávací síla zákazníka se liší od každého jinak. Průběžný zákazníci už vědí co očekávat a nově přichozím zákazníkům firma věnuje pozornost větší, aby dokázal osvětlit vše nutné a důležité a tudíž je i vyjednávací síla než u průběžných zákazníků.

- Substituty

Nabízené zboží je celkem specifické, ale přesto je tu jistá možnost přechodu k jinému podniku, ale firma Stavibau nabízí všechny potřebné atesty a protokoly, které nabízí jen malé množství firem v regionu. Musíme počítat i s náhradou jinými technologiemi, ale firma se velmi zajímá o rozhled v tomto sektor a rozšiřuje tím své možnosti.

3.3.3. SWOT analýza

Díky SWOT analýze zjistíme důležité věci na správný pohled na podnik. Zjistíme problémy, hrozby, ale i příležitosti a také silné stránky.

Tab. 1: SWOT analýza

	Pomocné	Škodlivé
Vnitřní původ	<p>Silné stránky</p> <ul style="list-style-type: none"> • Historie společnosti • Široký sortiment • Zkušenosti v oboru stavebnictví • Zkušenosti v oboru teplo-voda-plyn • Zkušenosti zaměstnanci • Atestace a revize • Zajištěný servis a opravy • Flexibilita podniku 	<p>Slabé stránky</p> <ul style="list-style-type: none"> • Nevyvážená poptávka • Motivace zaměstnanců • Nepřehledné vedení účetnictví • Nízká úroveň marketingových aktivit • Slabý počet zaměstnanců s odborným zaměřením
Vnější původ	<p>Příležitosti</p> <ul style="list-style-type: none"> • Růst poptávky • Růst povědomí o značce • Rozšíření sortimentu • Investice • Možnost expandování 	<p>Hrozby</p> <ul style="list-style-type: none"> • Konkurence • Ekonomické prostředí • Ztráta zákazníků • Hrozba ze stran dodavatelů

Největším plusem z vnitřní strany firmy Stavibau Kladno je jejich tradice a zkušenost v oboru stavebnictví. Jejich široký sortiment a hlavně možnost udělování atestací a revizí. Mezi slabší články vede velmi chaotické účetnictví a celkem větší problém v motivaci zaměstnanců a malý počet odborných zaměstnanců. Z vnějšího prostředí jsou i různé příležitosti, jako například rozšíření sortimentu či růst samotné poptávky. Bohužel jsou tu i hrozby, kde nejvíc bych zaznamenal konkurenci a možnou ztrátu zákazníků.

3.3.4. Analýza ekonomické a finanční situace podniku

Absolutní ukazatele - porovnává změny položek v daných výkazech v časové posloupnosti. Zde budu předkládat analýzu od roku 2013 do roku 2015. Dle dřívějšího soupisu se dělí na *horizontální* a *vertikální*.

Horizontální analýza rozvahy:

Vezmeme rozvalu a budeme porovnávat různé hodnoty z různých roků zapsaných v rozvaze, která se nalézá v Přílohách č. 1 a 2.

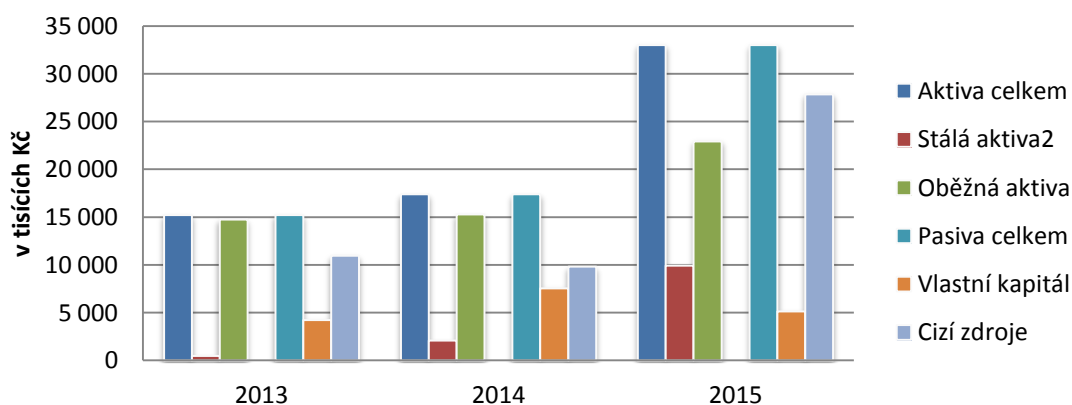
Tab. 2: Horizontální analýza aktiv a pasiv¹⁸

	Absolutní změna (tis. Kč)		Relativní změna (%)	
AKTIVA				
	2013/2014	2014/2015	2013/2014	2014/2015
Aktiva celkem	2 174	15 610	14,2 %	89,7 %
Stálá aktiva	1 627	7 813	341,8 %	371,5 %
Oběžná aktiva	544	7 662	3,6 %	50,1 %
Ostatní aktiva	3	135	-	-
PASIVA				
	2013/2014	2014/2015	2013/2014	2014/2015
Pasiva celkem	2 174	15 610	14,2 %	89,7 %
Vlastní kapitál	3320	-2 413	78,3 %	-31,9 %
Cizí zdroje	-1 146	18 023	-10,4 %	183,4 %

V tabulce 2 jsme si znázornili vývoj stavu aktiv a pasiv ve sledovaném období 2013 – 2015. Celková aktiva mají vysoký nárůst z důvodů dlouhodobého majetku pořizován v roce 2014 až 2015. Pasiva narostla nejvíce kvůli zvýšeným cizím zdrojům, které jsou zvýšený krátkodobými závazky a bankovními úvěry, tedy cizí zdroje narostly o 183 %. Také se zvýšili i závazky z obchodních vztahů.

V následujícím grafu číslo 4 si ukážeme názorně vývoj aktiv a pasiv od roku 2013 do roku 2015. Je jasné, že firma se snaží neustále rozvíjet svůj potenciál a proto se stále zvyšují hodnoty rozvahy.

Graf 4: Vývoj stavu aktiv a pasiv¹⁸



¹⁸ Zdroj: Vlastní výpočet

Horizontální analýza výkazu zisků a ztrát:

V horizontální analýze se zabýváme vývojem provozního výsledku hospodaření, výsledku hospodaření z finančních operací, výsledku hospodaření z běžné činnosti a za účetní období, jako poslední nás zajímá výsledek hospodaření před zdaněním. Všechny změny a to jak absolutní, tak relativní vychází z přílohy č. 3 a jsou zapsány v tabulce 3. Poté se ze zjištěných ukazů sestaví graf pro lepší znázornění vývoje hospodářského výsledku.

Tab. 3: Horizontální analýza výkazu zisku a ztrát¹⁹

Horizontální analýza	Absolutní změna (tis. Kč)		Relativní změna (%)	
	2013/2014	2014/2015	2013/2014	2014/2015
Provozní VH	44	467	9,2 %	90,1 %
VH z finančních operací	-413	-149	-198,5 %	72,6 %
VH za běžnou činnost	-338	241	-60,7 %	110,5 %
VH za účetní období	-478	241	-47,5 %	110,5 %
VH před zdaněním	-229	318	-42,2 %	101,5 %

Graf 5: Vývoj výsledků hospodaření¹⁹



¹⁹ Zdroj: Vlastní výpočet

Z provozního výsledku hospodaření vyplývá, že je tam větší nárůst a to nejvíc v roce 2015 a to 90%. Z výsledku hospodaření z finančních operací, který nám obnáší rozdíl mezi finančními výnosy a náklady. U tohoto zjišťujeme pokles. Největší skok přichází mezi rokem 2013 – 2014 a to o 198 %. Oproti roku 2014 – 2015 Se hodnota zvýšila o 72%. Z výsledku hospodaření za běžnou činnost jsme zjistili, že pokles o 60 % a pak zpětný nárůst o 110%, což značí pozitivní vývoj. Výsledek hospodaření za účetní období Je z roku 2013 klesající trend a poté zase nárůst.

Vertikální analýza rozvahy:

Tato analýza posuzuje, jaký procentní podíl měli jednotlivé bilanční položky. Analýzu vypracovanou k rozvaze firmy Stavibau znázorním v tabulce 4, a to jaký procentuální podíly bilančních položek panovalo od roku 2013 do roku 2016.

Tab. 4: Vertikální analýza rozvahy²⁰

AKTIVA			
	2013	2014	2015
Aktiva celkem	100 %	100 %	100 %
Stálá aktiva	3,1 %	12,1 %	30,06 %
Oběžná aktiva	96,9 %	87,88 %	69,52 %
Ostatní aktiva	0 %	0,02 %	0,42
PASIVA			
	2013	2014	2015
Pasiva celkem	100 %	100 %	100 %
Vlastní kapitál	27,9 %	43,5 %	15,6 %
Cizí zdroje	72,1 %	56,5 %	84,4 %

Jak je z tabulky 4 vidět, tak ostatní aktiva mají ten nejmenší podíl na celkových aktivech. Největší podíl z celkových aktiv má Oběžná aktiva, kde největší položku přisuzujeme krátkodobým pohledávkám a následně pohledávkám z obchodních vztahů. Tento podíl se rok od roku snižuje a z 97 % se dostáváme na 70 %. U Stálých aktiv se podíl z hodnoty z 3% vystoupal na 30,06 %, což značí navýšení dlouhodobého majetku v roce 2015.

²⁰ Zdroj: Vlastní výpočet

V pasivech jsme zjistili, že největší podíl na celkových pasivech mají hlavně cizí zdroje. V cizích zdrojích dle přílohy 3 najdeme, že převládá hlavně závazky z obchodních vztahů a pak bankovní úvěry.

Poměrové ukazatele:

V této kapitole budeme zjišťovat ukazatele likvidity, rentability, aktivity a zadluženosti od roku 2013 do roku 2015.

Ukazatele likvidity:

Likvidita je pojem, který zhodnotí jak je firma schopna dostát svým závazkům pomocí úhrady v peněžních prostředcích. Ukazatelé jsou tři: Běžná likvidita (ideální hodnota 1,5-2,5), pohotová likvidita (ideální hodnota 1 – 1,5) a peněžní likvidita (ideální hodnota 0,2 – 0,5).

Tab. 5: Poměrový ukazatel likvidity²¹

	2013	2014	2015
Běžná likvidita	2	3,55	1,25
Pohotová likvidita	1,50	2,81	1,06
Okamžitá likvidita	0,105	0,249	0,101

V tabulce 5 jsme si zjistili, jak vypadá likvidita podniku. Běžná likvidita byla v roce 2013 v ideálních hodnotách, ale v následujícím roce se hodnota zvýšila nad ideální hodnotu a to o celou 1,05 hodnotu. Což v roce 2014 značí problémy se splácením svých závazků. V roce 2015 zase hodnota je na menší úrovni o 0,25 oproti ideálu. Pohotová likvidita se zobrazila celkem v pořádku, jen v roce 2014 nám vystoupala a posléze spadla do ideálních hodnot. V roce 2014 věřitelé určitě uvítali tuto pohotovou likviditu. Okamžitá likvidita je mimo roku 2014 pod ideální hodnotou a to značí problémy se splácením splatných závazků.

²¹ Zdroj: Vlastní výpočet

Ukazatele rentability:

Přináší nám základní obraz o efektivitě našeho podnikání.

Tab. 6: Poměrový ukazatel rentability²²

	2013	2014	2015
ROA	3,65 %	1,25 %	1,39
ROE	13,12 %	2,88 %	8,92 %
ROS	1,39 %	0,53 %	0,64 %

Z tabulky 6 vyplívá: ROA nám zobrazuje jak efektivně vytváříme zisk bez rozlišení z jakých zdrojů zisk tvoříme. Tato hodnota má trend klesavý kromě roku 2015 kdy se hodnota mírně zvedla. ROA nám značí kolik čistého zisku získáme z 1 Kč vloženého kapitálu. V roce 2013 jsme za jednu korunu 0,1312 Kč, ale v roce 2015 zisk poklesnul na 0,0892 Kč. ROS nám zobrazuje jak je podnik schopen vytvořit zisk z 1 Kč tržeb. Tento ukazatel bohužel má klesající trend.

Ukazatele zadluženosti:

Zobrazuje informace ohledně úvěrového zatížení firmy. Výsledky jsou zapsány v tabulce 7.

Tab. 7: Poměrový ukazatel zadluženosti²²

	2013	2014	2015
Celková zadluženost	72,1 %	56,5 %	84,4 %
Míra zadluženosti	256 %	130 %	541 %

Celková zadluženost klesala do roku 2014, ale z důvodů nákupu investičního majetku, tak si firma v roce 2015 vzala bankovní úvěr a navýšila tím hodnotu. To stejné se zobrazilo i do míry zadluženosti, která kopíruje stejný kolísavý průběh.

²² Zdroj: Vlastní výpočet

Ukazatele aktivity:

Přináší informace ohledně efektivnosti hospodaření s aktivy našeho podnikání.

Tab. 8: Poměrový ukazatel aktivity ²²

	2013	2014	2015
Obrat celkových aktiv	2,62	2,36	2,16
Doba obratu obch. závazků	67,1	38,1	93,4
Doba obratu pohledávek	93,8	97,9	89,9
Doba obratu zásob	33,6	28,3	17,7

Obrat celkových aktiv neboli označován i jako produktivita vloženého kapitálu. Měřící efektivitu využívání veškerých aktiv ve firmě. Ve firmě Stavibau tyto hodnoty mírně klesají. Doba obratu zásob nám ukazuje, za jakou dobu podnik průměrně prodá své zásoby. Dle hodnot se tento jev zkracuje. Doba obratu pohledávek značí dobu, než nám zákazník zaplatí a zde hodnoty mírně klesají. U doby obratu obchodních zakázek zobrazuje ukazatel dobu mezi nákupem a jejich úhradou podnikem. Zde hodnoty klesaly do roku 2014 a v roce 2015 prudce stoupli.

3.4. Tvorba finančního plánování

První díl praktické části práce spočíval ve sběru dat vnitřních i vnějších vlivů prostředí podniku. Získali jsme silné či slabé stránky, zjistili si pomocí SLEPT analýzy prostředí vnější a pomocí Porterova modelu prostředí vnější. Finanční analýza ukázala určité problematické místa či vhodné podmínky k činu. Mít mnohem detailnější hodnoty o stavu podniku, tak bych určitě více rozšířil analýzu.

Nyní navrhujeme samostatný finanční plán.

3.4.1. Dlouhodobý plán

Stanovení cílů: Firma se rozhodla, že si vypracuje dlouhodobý plán zatím jen na tři roky dopředu. To znamená od roku 2016 do roku 2018.

Společnost se do dnešní doby nezajímala o finanční plánování dlouhodobé, jelikož do nedávné doby pouze investovala do automobilů a náradí. Nyní po velké investici do provozní linky, které bez nějakých prognóz či analýzy podniku pořídili, kterou uhradila

bankovním úvěrem spolu s dotací. To zvedlo cizí zdroje a způsobilo míru zadluženosti mnohem vyšší, než je žádáno. Firma poznala, že potřebuje několik finančních cílů. Mezi ty nejhlavnější jsou:

- Plánování tržeb
- Snižování zadluženosti podniku
- Snižování skladových zásob
- Finanční stabilita

Plánování tržeb

Společnost chce zvýšit, nebo aspoň mít ve stabilní rovině své tržby. Prognózy na následující období jsou celkem příznivé, do Kladenského regionu přišlo za rok 2015 dvě velké společnosti. Vzhledem k ideálnímu umístění k hlavnímu městu. Tudíž firma by neměla mít problém s hledáním zakázek a to jak ve stavebnictví, tak i v tepelných úpravách či revizím.

Dle analýzy byl nárůst dostupných informací z firmy má firma prognózu díky novým dvěma jednoročními zakázkám na rok 2016/17 a dvěma stále ve výstavbě (plánovaný konec 2Q 2016), že nárůst tržby za služby bude jen o 7 % v roce 2016. V roce 2017 by měla být plně funkční linka na ekonomickou likvidaci pneumatik, kde firma odhaduje nárůst o 10 % ve službách. V roce 2018 odpadají velké zakázky a firma hádá pokles o 8 %. Bohužel trend tržeb za prodej zboží klesá o 20 - 25 % každý rok a zde budeme předpokládat statisticky, že to bude klesat dál v menších intervalech. Firma počítá s nárůstem tržeb vzhledem k lince, ale nechce odhadovat možnou výši tržeb bez předešlých hodnot.

Tab. 9: Vývoj tržeb pro období 2016 - 2018²³

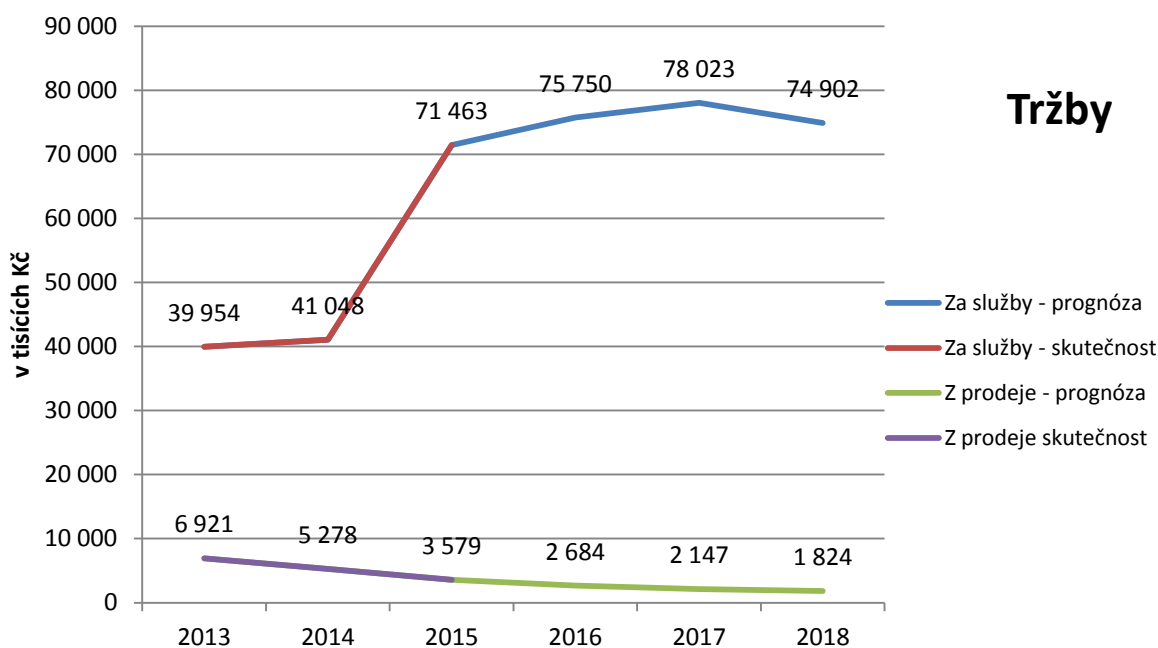
v tis. Kč	2015	2016		2017		2018	
Tržby za prodej zboží	3 579	- 25 %	2 684	- 20 %	2 147	- 15 %	1 824
Tržby za služby	71 463	6 %	75 750	3 %	78 023	-4 %	74 902
Celkem	75 042	1,04 ²⁴	78 434	1,02	80 170	0,95	76 726

²³ Zdroj: Vlastní výpočet

²⁴ Koeficient vzrůstu tržeb

Z tabulky 9 jsme si ukázali předpoklad růstu či klesání tržeb za rok 2016-2015. Firma se hlavně soustředí na služby, tudíž jí pokles tržeb za zboží moc netrápí. Přesto si tento pokles plně uvědomuje. Tržby za služby hlavně zahrnují stavební projektování a různé stavební práce. V grafu č. 6 si ukážeme prognózy vývoje tržeb za služby a prodej zboží jak v minulosti, tak i na plánované roky.

Graf č. 6. Vývoj tržeb pro období 2013 - 2018



Snižování zásob

Firma má vyšší zásoby což ztěžuje finanční situaci podniku, proto podnik se bude snažit snížit stav zásob na výrobu a zboží a tento vývoj pečlivě sledovat. Společnost si určila, že ideální stav bude 3 mil. Kč. Vzhledem k rozpracovaným zakázkám a zimmnímu období se firmě navršilo na konci roku 2015 stav zásob nad žádanou míru. Firma věří, že dané zásoby se na konci druhého kvartálu roku 2016 sníží z důvodů dokončení rozpracovaných zakázek. Takže tento stav vidí jako velmi reálný a dosažitelný v nejbližší době. Díky novému finančnímu řízení a plánování bude možná firma schopna snížit zásoby i pod žádanou hodnotu 3 mil. Kč.

Snižování zadluženosti podniku

Firma si je nyní vědoma zvýšeného cizího kapitálu v podniku. A to jak ze stran věřitelů, tak i dlouhodobého a krátkodobého bankovního úvěru. Zvýšenou hodnotu ze stran

věřitelů zapříčinilo nákupu majetku a vybavení ve 4 kvartále roku 2015. Jinak firma se zaměří na splácení úvěrů a hlavně věřitelům zaplatí závazky.

Finanční stabilita

Firma chce na tři roky zlepšit svoji stabilitu. Vzhledem k tomu, že firma kromě nového nářadí neplánuje žádné velké investice po dobu 4 let, tak pokud se vyplní plánovaná tržby, tak bude určitě schopna nějaké finanční stability dosáhnout správným finančním řízením. Hlavně podnik nesmí být unáhlený. Musí chápat, že firma investovala do majetku a ten nyní zatížil firmu. Při jejich známosti v kladenském regionu nebude problém s novými zakázkami.

3.4.1.1. Sestavení plánovaných výkazů

U sestavování kompletních účetních výkazů je potřeba co nejpodrobnější skutečné sestavy. Dle toho jsme schopni vytvořit vhodnou analýzu a správné hodnoty do plánovaných účetních výkazů. Bohužel nemám přímý přístup k těmto údajům. Tudíž některé položky budu muset odhadovat k procentuálnímu navýšení nebo ponechat ve stejné úrovni jak předchozí rok.

Sestavovat budeme dva účetní výkazy:

- Plánovaný výkaz zisků a ztrát

Zobrazíme si plánovanou výsledovku v letech 2016 až 2018

- Plánovaná rozvaha

Zde znázorníme plánovanou rozvahu na dané období 2016 až 2018

Výkaz zisků a ztrát

Nyní si tabulce 10. Ukážeme plánovanou výsledovku a pod tabulkou rozebereme vybrané položky a vysvětlíme její změnu či vysvětlení důvodů zavedení stabilní hodnoty.

Tab. 10: Plánovaný výkaz zisku pro roky 2016 – 2018 ²⁵

Plánovaný výkaz zisků a ztrát (v tisících Kč)		2016	2017	2018
I.	Tržby za prodej zboží	2 684	2 147	1 824
	Náklady vynaložené na prodané zboží	0	0	0
+	Obchodní marže	2 684	2 147	1 824
II.	Výkony	75 750	78 023	74 902
1.	Tržby za prodej vlastních výrobků a služeb	75 750	78 023	74 902
B.	Výkonová spotřeba	71 388	73 368	70 287
1.	Spotřeba materiálu a energie	21 416	22 010	21 086
2.	Služby	49 972	51 358	49 201
+	Přidaná hodnota	7 046	6 802	6 439
C.	Osobní náklady	3 751	3 751	3 751
1.	Mzdové náklady	2 827	2 827	2 827
3.	Náklady na sociální zabezpečení a zdravotní pojištění	866	866	866
4.	Sociální náklady	58	58	58
D.	Daně a poplatky	17	17	17
E.	Odpisy dlouhodobého nehmotného a hmotného majetku	444	444	444
IV.	Ostatní provozní výnosy	0	0	0
H.	Ostatní provozní náklady	1603	1689	1 597
*	Provozní výsledek hospodaření	1 176	901	630
X.	Výnosové úroky	5	5	5
N.	Nákladové úroky	231	231	231
XI.	Ostatní finanční výnosy	16	16	16
O.	Ostatní finanční náklady	135	135	135
*	Finanční výsledek hospodaření	-345	-345	-345
Q.	Daň z příjmů za běžnou činnost	215	205	182
Q.	-splatná	215	205	182
**	Výsledek hospodaření za běžnou činnost	616	351	103
R.	Mimořádné náklady	0	0	0
*	Mimořádný výsledek hospodaření	0	0	0
T.	Převod podílu na výsledku hospodaření společníkům (+/-)			
***	Výsledek hospodaření za účetní období (+/-)	616	351	103
****	Výsledek hospodaření před zdaněním (+/-)	831	556	285

²⁵ Zdroj: Vlastní výpočet

Tržby za prodej zboží – Firma se snaží stále vyrábět, ale hlavní položka tržeb je za služby, kde firma své hodnoty navyšuje. U zboží mají klesající trend řešený v předchozí kapitole.

Výkonová spotřeba – Hlavní slovo v tuto chvíli je spotřeba za výrobky a služby. Proto výkonovou spotřebu budu přepočítávat z procentního podílu na tržbách.

Osobní náklady – Vzhledem k faktu, že firma pouze hledá lidský zdroj, ale nemá v úmyslu najímání další nové pracovní síly. Tak se hodnota měnit nebude a bude ponechána ve stejné výši. Většinu pracovních úkonů firma pokrývá vlastní pracovní silou, nebo provádí vypracování úkonů pomocí externích lidských zdrojů.

Daně a poplatky – Zde nalezneme daně, do kterých spadá i daň silniční a ostatní daně a poplatky. Takže by se neměli měnit. Proto uvedu stabilní hodnotu.

Odpisy dlouhodobého majetku a materiálu – Tato položka je přímo závislá na dlouhodobém majetku a v závislosti v odpisovém plánu. Tyto hodnoty bohužel nemám a kvůli tomu tyto hodnoty nechám ve stabilní rovině.

Výnosové úroky – Tyto hodnoty můžou plynout z účtu i jiného zdroje. Tyto hodnoty ponechám ve stejné výši.

Nákladové úroky – Firma již má krátkodobý i dlouhodobý úvěr a tudíž nyní se snaží o splácení. Takže není důvod, proč by si firma měla brát další úrok. Proto úroky ponechám po celou dobu plánovaného výkazu zisku a ztrát.

Ostatní finanční výnosy a náklady – Ty ponecháme ve stejné výši z roku 2015

Daň z příjmu za běžnou činnost – Pro stanovení splatné daně v každém roku bude v plánovaném období počítáno se sazbou daně z příjmu 21 %.

Plánová rozvaha

Tab. 11: Plánovaná rozvaha aktiv pro roky 2016 – 2018 ²⁶

Plánová rozvaha aktiv (v tisících Kč)				
	AKTIVA	2016	2017	2018
	AKTIVA CELKEM	29 794	29 678	27 463
A.	Pohledávky za upsaný základní kapitál			
B.	Dlouhodobý majetek	9 388	8 860	8 243
B.II.	Dlouhodobý hmotný majetek	9 388	8 860	8 243
3.	Samostatné movité věci a soubory movitých věcí	9 388	8 860	8 243
6.	Jiný dlouhodobý hmotný majetek	0	0	0
C.	Oběžná aktiva	20 268	20 680	19 082
C.I.	Zásoby	3 607	3 675	3 430
1.	Materiál	3 607	3 675	3 430
C.III.	Krátkodobé pohledávky	14 762	15 081	13 897
1.	Pohledávky z obchodních vztahů	13 183	13 469	12 435
6.	Stát - daňové pohledávky	438	447	403
7.	Krátkodobé poskytnuté zálohy	1 141	1 165	1 059
C.IV.	Krátkodobý finanční majetek	1 899	1 924	1 755
1.	Peníze	1 123	1 143	1 050
2.	Účty v bankách	776	781	705
D.I.	Časové rozlišení	138	138	138
1.	Náklady příštích období	138	138	138

Dlouhodobý majetek – Jelikož nedisponuji odpisovými plány, tak jsem počítal dle klesajícího odpisového trendu. Nákup není plánován, tudíž pokles.

Zásoby – i když jedním z cílů bylo snížení zásob, tak jsem počítal dle růstu tržeb i nárůst zásob.

Krátkodobé pohledávky – S rostoucí tržbou se dá předvídat, že zároveň porostou i pohledávky. Ty byly počítány podle růstu tržby.

Krátkodobý finanční majetek – Peníze v pokladně a v bance jsme odhadovali dle růstu tržeb.

Časové rozlišení – Jelikož tyto informace mě nebyly poskytnuty, tak jsem zadal stejné hodnoty jako v roce 2015.

²⁶ Zdroj: Vlastní výpočet

Tab. 12: Plánovaná rozvaha pasiv pro roky 2016 – 2018²⁷

Plánová rozvaha pasiv (v tisících Kč)				
	PASIVA	2013	2014	2015
	PASIVA CELKEM	29 794	29 678	27 463
A.	Vlastní kapitál	5 760	6 111	6 214
A.I.	Základní kapitál	200	200	200
1.	Základní kapitál	200	200	200
A.II.	Kapitálové fondy	231	231	231
2.	Ostatní kapitálové fondy	231	231	231
A.III.	Fondy ze zisku	10	10	10
1.	Zákonný rezervní fond / Nedělitelný fond	10	10	10
A.IV.	Výsledek hospodaření minulých let	4 703	5 319	5 670
1.	Nerozdělený zisk minulých let	4 703	5 319	5 670
A.	Výsledek hospodaření běžného účetního období (+/-)	616	351	103
B.	Cizí zdroje	24 034	23 567	21 249
B.II.	Dlouhodobé závazky	942	773	642
1.	Jiné závazky	942	773	642
B.III.	Krátkodobé závazky	16 378	17 236	16 607
1.	Závazky z obchodních vztahů	15 102	15 960	15 331
4.	Závazky ke společníkům	0	0	0
5.	Závazky k zaměstnancům	171	171	171
6.	Závazky ze sociálního zabezpečení a zdravotního pojištění	216	216	216
7.	Stát - daňové závazky a dotace	44	44	44
11.	Jiné závazky	845	845	845
B.IV.	Bankovní úvěry a výpomoci	6 714	5 558	4 000
1.	Bankovní úvěry dlouhodobé	3 351	2 685	1 965
2.	Krátkodobé bankovní úvěry	-	-	0
3.	Krátkodobé finanční výpomoci	3 363	2 873	2 035

Základní kapitál – Vkládají se na něj vstupní peníze při zakládání a během let se většinou nemění. Takto je to i v našem případě.

Rezervní fond, nedělitelný fond a ostatní fondy ze zisku – Tyto hodnoty zachováme v nezměněné podobě.

Výsledky hospodaření z minulých let – Každý rok tato položka naroste o hodnotu VH za běžné účetní období.

²⁷ Zdroj: Vlastní výpočet

Výsledky hospodaření běžného účetního období – Tyto hodnoty jsme převzali z výsledovky (tab. 10)

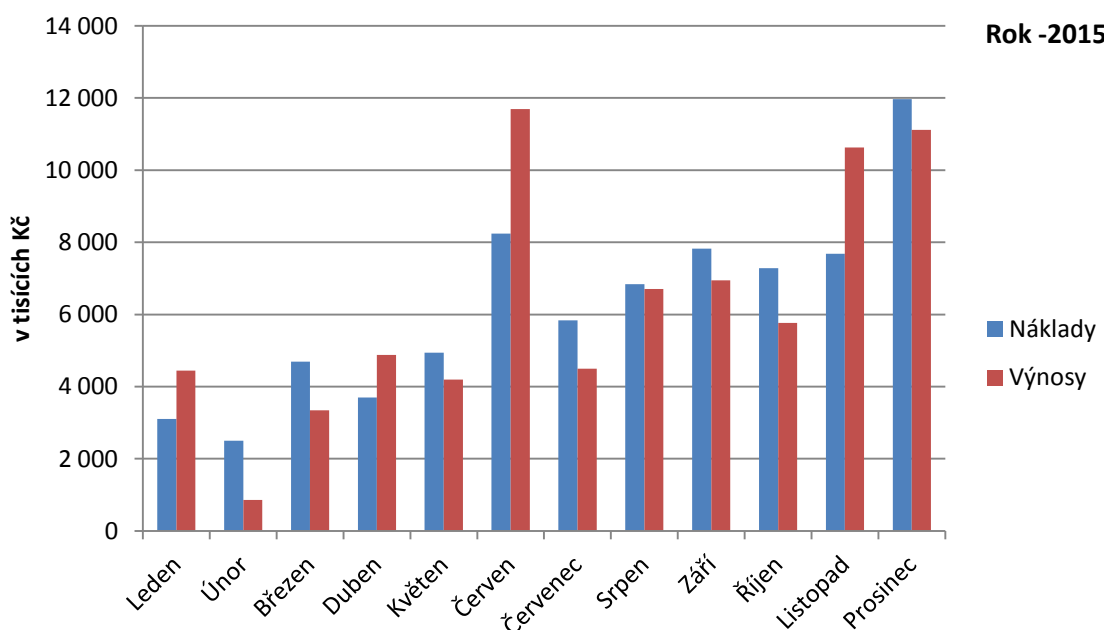
3.4.2. Krátkodobý plán

Jak již bylo řečeno, tak krátkodobý plán vychází z dlouhodobého, ale je sestavován na kratší období, který je součástí dlouhodobého. Krátkodobý plán zohledňuje i sezónní výkyvy podniku a může upozorňovat na různá rizika během plánování v roce.

Plán na rok 2016 je takový, že je v předpokladu zvýšení tržeb za služby o 6 %, ale tržby za zboží klesají svým trendem 25 %. Prodej majetku se neplánuje a pro rok 2016 investice nejsou plánovány žádné. Firma Stavibau ani neuvažuje o změně lidských zdrojů, takže i tyto hodnoty budou srovnatelné. Platby zákonného pojištění budou placeny pravidelně a v nezměněných splátkách. Platby ostatních daní firma splácí většinou najednou. Daň silniční splácí hned v dubnu a zároveň jsou na začátku roku plánovány nákupy dálničních známek. Společnost splácí dlouhodobý úvěr a krátkodobý úvěr a ty si vzala v roce 2015, takže je jasné, že splácet ho bude po celý rok 2016 a následující.

Měsíčním výkazem v roce 2015, který jsem obdržel je srovnání velikosti výnosů a nákladů z čeho je vidět i sezónní výkyv stavebnictví. Firma doufá, že díky své nové lince na ekologickou likvidaci pneumatik dokáže zaplnit nižší výnosy na začátku roku. Pro rok 2016 ještě se neví, zda na začátku roku pojede linka už na plný výkon.

Graf č. 7. Měsíční rozpis výnosů a nákladů v roce 2015



Firma v roce 2016 chce hlavně plně zprovoznit svou linku, dokončit výstavbu dvou projektů a začít pracovat na dalším novém projektu, který se bude zpracovávat až do roku 2017.

Nedisponuji detailním rozepsáním kvartálu pro rok 2013, 2014 a 2015, tudíž nedokážu správně odhadnout, jaké položky se v určitém kvartálním úseku chovají a jaký trend by byl v následujícím roce.

3.4.3. Kontrola plánu

V této fázi kdy máme naplánován celý dlouhodobý plán a krátkodobý si můžeme spočítat analýzu plánované rozvahy a výsledovky nebo až v dalším čtvrtletí následujícího roku bychom si zkontrolovali plnění krátkodobého plánu srovnáním skutečných hodnot od plánovaných. Já zvolil kontrolu poměrovými ukazateli.

Tab. 13: Poměrové ukazatel pro roky 2016 – 2018²⁸

Likvidita	2016	2017	2018
Běžná likvidita	1,23	1,19	1,149
Pohotová likvidita	1,01	0,98	0,94
Peněžní likvidita	0,11	0,11	0,10
Rentabilita	2016	2017	2018
ROA	3,94 %	3,03 %	2,29 %
ROE	20,41 %	14,74 %	10,13 %
ROS	1,55 %	1,15 %	0,84 %
Zadluženost	2016	2017	2018
Celková zadluženost	80,6 %	79,4 %	77,3 %
Míra zadluženosti	417 %	385 %	341 %
Aktivita	2016	2017	2018
Obrat celkových aktiv	2,54	2,62	2,72
Doba obratu obchodních závazků	78,9	80,6	80,9
Doba obratu pohledávek	71,13	70,5	67,7
Doba obratu zásob	17,3	17,19	16,7

²⁸ Zdroj: Vlastní výpočet

Běžná likvidita se od roku 2015 dostala pod ideální hodnotu a stále klesá. Pohotová je po všechny tři plánované roky v ideálních hodnotách. Peněžní likvidita je od roku 2014 pod ideální hodnotou a drží se v jedné rovině.

Rentabilita aktiv postupně klesá, což značí nižší zisk s většími aktivy. Doporučuje se hodnota nad 8 %. Rentabilita vlastního kapitálu je v doporučených hodnotách nad 10 %, ale má pokles a dle trendu to vypadá, že v roce 2019 bude hodnota pod doporučenou hodnotou. Rentabilita tržeb má stejný klesající trend, kde je doporučeno mít minimálně 2 %. Proto by se měl podnik zaměřit i na výši čistého zisku. Měla by se udělat detailní analýza a rozhodnout se, jaký finanční postup by měl předcházet tomuto vlivu.

Zadluženost celková díky dlouhodobému bankovnímu úvěru stoupla v roce 2015 na 84,4 % a od té doby klesá. Míra zadluženosti také má klesající trend.

Obrat celkových aktiv má stoupající hodnoty, což značí vhodnou produktivitu vloženého kapitálu. Doba obratu obchodních závazků se bohužel stále zvyšuje, za což věřitelé nebudou rádi. Doba obratu pohledávek je na vyšší hodnotě, ale celkem stálé. Doba obratu zásob se od roku 2013 stále snižuje. V roce 2013 jsme začali na 33,3 a v plánovaném roce 2018 jsme na 16,7.

Kontrola byla provedena pouze poměrovými ukazateli, a přesto objevila jisté nesrovnalosti v žádaných věcech. Vzhledem k zadluženosti jsme celkem na správné cestě, ale pokles je velmi mírný. Likvidita kromě pohotové likvidity je pod žádanou ideální hodnotou. Nejhuř se nám zobrazila rentabilita. Ta má klesající trend, za který může i předpokládaný pokles tržeb v roce 2018. Chtělo by se to zaměřit i na zisk a přidat ho k žádaným finančním cílům. Aktivita byla vcelku bezproblémová, přesto by se podnik měl do budoucna zaměřit na dobu splácení závazků a s tím i na vymáhání pohledávek.

Závěr

Bakalářská práce na téma finančního plánování, kde jsme zadali cíl objasnění, co všechno obnáší finanční plánování a u vybrané společnosti se pokusit dané informace aplikovat. Podkladem od firmy Stavibau sloužila hlavně konečná rozvaha a konečná výsledovka za rok 2013, 2014 a 2015. Bohužel firma pak nechtěla přikládat další informace podrobnější, které by dokázali zpřesnit finanční analýzu daného podniku.

Firma Stavibau si nikdy dlouhodobý finanční plán nedělala a to znamenalo, že finanční analýza vypracována nebyla. Pouze jednou si firma vypracovávala pravděpodobně krátkodobý finanční plán, kvůli poskytnutí dlouhodobého bankovního úvěru, ale ten už dohledat nedokázala.

V bakalářské práci jsem provedl analýzu podniku a to vnějšími a vnitřními vlivy na podnik. Zjistil jsem dle analýzy SWOT její silné a slabé stránky, Porterovou metodou jsme zjistili vnitřní prostředí podniku a následně jsme provedli analýzu ekonomické a finanční situace.

Pak jsem tyto informace využil pro sestavení dlouhodobého finančního plánu. U každého výkazu jsem popsal určité položky, a jak jsem k nim přišel. Krátkodobý finanční plán vychází z dlouhodobého jen na rok 2016, kde jsem popsal nejzákladnější položky, co plánuje firma v roce 2016 provést.

Poté jsme vypracovali analýzu z předpokladů a okomentovali jsme výsledky s možnostmi některých úprav.

Doporučením firmy Stavibau by určitě bylo vypracovávat častěji analýzy a vytvořit si dlouhodobý finanční plán na dobu 5 let a více. Určitě bych firmě doporučoval sestavovat si výkaz o peněžních tocích. Firma si ho doteď nedělá. Zlepší kvalitu analýzy a také samotného finančního plánu. Krátkodobé finanční plány by měli být podrobné a opravdu podporovat strategické plánování. Tato firma má vysoký potenciál a byla by škoda nehlídat si důležité prvky finančního řízení.

Zdroje:

ŠMÍDOVÁ, Radana. Finanční analýza a plánování podniku: cvičebnice. První vydání. V Praze: economica, nakladatelství VŠE, 2014. 72 stran. ISBN 978-80-245-2051-3.

VALACH, Josef. Finanční řízení podniku: zakládání podniku, finanční analýza, oběžný majetek, plánování, zdroje a formy financování, investiční rozhodování, hospodářský výsledek, oceňování podniku. 2. aktualiz. a rozš. vyd. Praha: Ekopress, 1999. ISBN 80-86119-21-1.

MCLANEY, E. Business finance: theory and practice. 8th ed. New York: Prentice Hall/Financial Times, 2009. ISBN 0273717685.

SYNEK, Miloslav a Eva KISLINGEROVÁ. Podniková ekonomika. 5., přeprac. a dopl. vyd. Praha: C.H. Beck, 2010. Beckovy ekonomické učebnice. ISBN 978-80-7400-336-3.

HŘEBÍK, František. Obecná ekonomie. Plzeň: Vydavatelství a nakladatelství Aleš Čeněk, 2008. ISBN 978-80-7380-101-4.

KOCMANOVÁ, Alena. Ekonomické řízení podniku. Vyd. 1. Praha: Linde Praha, 2013. Monografie (Linde). ISBN 978-80-7201-932-8.

REŽŇÁKOVÁ, Mária. Efektivní financování rozvoje podnikání. 1. vyd. Praha: Grada, 2012. Finance (Grada). ISBN 978-80-247-1835-4.

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

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

KRÁLOVIČ, Jozef. Finančné plánovanie podniku. 1. vyd. Bratislava: Ekonóm, 1998. ISBN 80-225-0867-5.

MÁLEK, Petr, Gabriela OŠKRDALOVÁ a Petr VALOUCH. Osobní finance. 1. vyd. Brno: Masarykova univerzita, 2010. ISBN 978-80-210-5157-7.

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

GITMAN, Lawrence J, Michael D JOEHNK a Randall S BILLINGSLEY. Personal financial planning. 13th ed. Mason, OH: South-Western Cengage Learning, c2014. ISBN 1111971633.

Jak ovládnout své peníze: finanční plánování pro každého. 1. vyd. Brno: BizBooks, 2013. Partners (BizBooks). ISBN 978-80-265-0127-5

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

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

RŮČKOVÁ, Petra. Finanční analýza: metody, ukazatele, využití v praxi. 4., aktualiz. vyd. Praha: Grada, c2011. Finanční řízení. ISBN 978-80-247-3916-8

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

PAPOUŠKOVÁ, A. Finanční plánování malé firmy. Brno: Vysoké účetní technické v Brně, Fakulta podnikatelská, 2008. 80 s. Vedoucí diplomové práce doc. Ing. Mária Režňáková, CSc.

PŘIBYL, P. *Návrh podnikového finančního plánu*. Brno: Vysoké učení technické v Brně, Fakulta podnikatelská, 2011. 121 s. Vedoucí diplomové práce Ing. Ondřej Ťiřlavský, Ph.D.

Internetové zdroje:

http://www.mpo.cz/assets/cz/podpora-podnikani/msp/2015/11/Zpr_va_2014_5.11.pdf

<http://www.amspace.cz/15-pruzkum-amspace-cr-nazory-podnikatelu-na-financni-planovani>

<https://managementmania.com/cs>

<http://www.ipodnikatel.cz/>

Seznam obrázků:

Obr. 1.	Pozice plánování v procesu řízení	3
	Pramen: KRÁLEVIČ, Jozef. Finančné plánovanie podniku	
Obr. 2.	Obecný postup sestavení finančního plánu	4
	Pramen: LANDA, M. Finanční plánování a likvidita	
Obr. 3.	Struktura strategického plánu	9
	Pramen: FOTR, J. Strategické finanční plánování, 1999	
Obr. 4.	Zásada klouzavosti	18
	Pramen: MAREK, Petr. Studijní průvodce financemi podniku, 2006	

Seznam grafů:

Graf č. 1.	Porovnání počtu MSP s rokem 2012 a 2014	2
Graf č. 2.	Otázka: <i>„Kdo ve vaší společnosti se podílí na finančním plánování a řízení finanční výkonnosti?“</i>	15
Graf č. 3.	Otázka: „Na jaký časový horizont připravujete finanční plány“	16
Graf č. 4.	Vývoj stavu aktiv a pasiv	34
Graf č. 5.	Vývoj výsledků hospodaření	35
Graf č. 6.	Vývoj tržeb pro období 2013 – 2018	41
Graf č. 7.	Měsíční rozpis výnosů a nákladů v roce 2015	47

Seznam použitých zkratk

MSP	Malé a střední podnikání
EAT	„ <i>Earning After Taxes</i> “ – čistý zisk
EBIT	„ <i>Earnings Before Interest and Taxes</i> “ – zisk před zdaněním a úroky
ROE	„ <i>Return Of Equity</i> “ – Rentabilita vlastního kapitálu
ROA	„ <i>Return Of Assests</i> “ – Rentabilita aktiv
ROS	„ <i>Return Of Sales</i> “ – Rentabilita tržeb
IČO	Identifikační číslo
OSVČ	Osoba samostatně výdělečně činná
HDP	Hrubý domácí produkt
VK	Vlastní kapitál
VH	Výsledek hospodaření

Seznam tabulek:

Tab. 1: SWOT analýza	33
Tab. 2: Horizontální analýza aktiv a pasiv	34
Tab. 3: Horizontální analýza výkazu zisku a ztrát	35
Tab. 4: Vertikální analýza rozvahy	36
Tab. 5: Poměrový ukazatel likvidity	37
Tab. 6: Poměrový ukazatel rentability	38
Tab. 7: Poměrový ukazatel zadluženosti	38
Tab. 8: Poměrový ukazatel aktivity	39
Tab. 9: Vývoj tržeb pro období 2016 – 2018	40
Tab. 10: Plánovaný výkaz zisku pro roky 2016 – 2018	43
Tab. 11: Plánovaná rozvaha aktiv pro roky 2016 – 2018	45
Tab. 12: Plánovaná rozvaha pasiv pro roky 2016 – 2018	46
Tab. 13: Poměrové ukazatel pro roky 2016 – 2018	48

Seznam příloh:

- Příloha 1: Účetní výkazy společnosti – Rozvaha - aktiva za období 2013 – 2015
- Příloha 2: Účetní výkazy společnosti – Rozvaha - pasiva za období 2013 – 2015
- Příloha 3: Účetní výkazy společnosti – Výkaz zisků a ztrát za období 2013 – 2015

Příloha 1: Účetní výkazy společnosti – Rozvaha - aktiva za období 2013 – 2015

Rozvaha k 31. 12. (v tisících Kč)				
AKTIVA		2013	2014	2015
	AKTIVA CELKEM	15 210	17 384	32 994
A.	Pohledávky za upsaný základní kapitál			
B.	Dlouhodobý majetek	476	2 103	9 916
B.II.	Dlouhodobý hmotný majetek	476	2 103	9 916
3.	Samostatné movité věci a soubory movitých věcí	454	2 103	9 916
6.	Jiný dlouhodobý hmotný majetek	22	0	0
C.	Oběžná aktiva	14 734	15 278	22 940
C.I.	Zásoby	3 682	3 186	3 474
1.	Materiál	3 682	3 186	3 474
C.III.	Krátkodobé pohledávky	10 275	11 020	17 613
1.	Pohledávky z obchodních vztahů	8 910	9 952	12 649
6.	Stát - daňové pohledávky	413	432	3 853
7.	Krátkodobé poskytnuté zálohy	952	631	1 098
C.IV.	Krátkodobý finanční majetek	777	1 072	1 853
1.	Peníze	777	655	1 666
2.	Účty v bankách	0	417	187
D.I.	Časové rozlišení	0	3	138
1.	Náklady příštích období	0	3	138

Z důvodů ušetření stránek a zpřehlednění rozvahy jsem vynechal položky odpovídající nule.

Příloha 2: Účetní výkazy společnosti – Rozvaha - pasiva za období 2013 – 2015

Rozvaha k 31. 12. (v tisících Kč)				
PASIVA		2013	2014	2015
	PASIVA CELKEM	15 210	17 384	32 994
A.	Vlastní kapitál	4 237	7 557	5 144
A.I.	Základní kapitál	200	200	200
1.	Základní kapitál	200	200	200
A.II.	Kapitálové fondy	0	3 103	231
2.	Ostatní kapitálové fondy	0	3 103	231
A.III.	Fondy ze zisku	10	10	10
1.	Zákonný rezervní fond / Nedělitelný fond	10	10	10
A.IV.	Výsledek hospodaření minulých let	3 611	4 026	4 244
1.	Nerozdělený zisk minulých let	3 611	4 026	4 244
A.	Výsledek hospodaření běžného účetního období (+/-)	416	218	459
B.	Cizí zdroje	10 973	9 827	27 850
B.II.	Dlouhodobé závazky	0	0	1 140
1.	Jiné závazky	0	0	1 140
B.III.	Krátkodobé závazky	7 349	4 292	18 306
1.	Závazky z obchodních vztahů	3 352	3 935	15 029
4.	Závazky ke společníkům	3 737	0	2 001
5.	Závazky k zaměstnancům	150	205	171
6.	Závazky ze sociálního zabezpečení a zdravotního pojištění	76	118	216
7.	Stát - daňové závazky a dotace	21	21	44
11.	Jiné závazky	13	13	845
B.IV.	Bankovní úvěry a výpomoci	3 624	5 535	8 404
1.	Bankovní úvěry dlouhodobé	0	0	4 271
2.	Krátkodobé bankovní úvěry	3 624	4 065	-
3.	Krátkodobé finanční výpomoci	0	1 470	4 133

Z důvodů ušetření stránek a zpřehlednění rozvahy jsem vynechal položky odpovídající nule.

Příloha 3: Účetní výkazy společnosti – Výkaz zisků a ztrát za období 2013 – 2015

Výkaz zisku a ztrát k období 2013 - 2015 (v tisících Kč)		2013	2014	2015
I.	Tržby za prodej zboží	6 921	5 278	3 579
	Náklady vynaložené na prodané zboží	66	0	0
+	Obchodní marže	6 855	5 278	3 579
II.	Výkony	39 954	41 048	71 463
1.	Tržby za prodej vlastních výrobků a služeb	39 954	41 048	71 463
B.	Výkonová spotřeba	43 884	39 382	68 314
1.	Spotřeba materiálu a energie	14 218	15 622	20 993
2.	Služby	29 666	23 760	47 321
+	Přidaná hodnota	2 925	6 944	6 728
C.	Osobní náklady	2 717	3 999	3 751
1.	Mzdové náklady	1 925	3 001	2 827
3.	Náklady na sociální zabezpečení a zdravotní pojištění	613	914	866
4.	Sociální náklady	179	84	58
D.	Daně a poplatky	21	0	14
E.	Odpisy dlouhodobého nehmotného a hmotného majetku	251	852	444
IV.	Ostatní provozní výnosy	588	0	0
H.	Ostatní provozní náklady	50	1 575	1 534
*	Provozní výsledek hospodaření	474	518	985
X.	Výnosové úroky	0	0	5
N.	Nákladové úroky	108	138	231
XI.	Ostatní finanční výnosy	501	31	17
O.	Ostatní finanční náklady	185	98	145
*	Finanční výsledek hospodaření	208	-205	-354
Q.	Daň z příjmů za běžnou činnost	126	95	172
1.	-splatná	126	95	172
**	Výsledek hospodaření za běžnou činnost	556	218	459
R.	Mimořádné náklady	140	0	0
*	Mimořádný výsledek hospodaření	140	0	0
T.	Převod podílu na výsledku hospodaření společníkům (+/-)			
***	Výsledek hospodaření za účetní období (+/-)	416	218	459
****	Výsledek hospodaření před zdaněním (+/-)	542	313	631

Z důvodů ušetření stránek a zpřehlednění rozvahy jsem vynechal položky odpovídající nule.

Evidence výpůjček

Prohlášení:

Dávám svolení k půjčování této bakalářské práce. Uživatel potvrzuje svým podpisem, že bude tuto práci řádně citovat v seznamu použité literatury.

Jméno a příjmení

V Praze dne

Podpis:

Jméno	Katedra / Pracoviště	Datum	Podpis