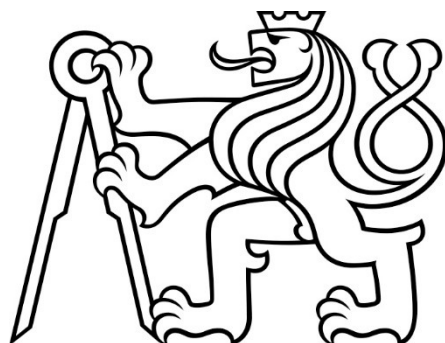


**ČESKÉ VYSOKÉ
UČENÍ TECHNICKÉ
V PRAZE**

**FAKULTA
STROJNÍ**

**ÚSTAV ŘÍZENÍ A
EKONOMIKY PODNIKU**



BAKALÁŘSKÁ PRÁCE

**FINANČNÍ PLÁN
SPOLEČNOSTI XY, S.R.O.**

2018

ONDŘEJ ČERNICKÝ

ZADÁNÍ BAKALÁŘSKÉ PRÁCE

I. OSOBNÍ A STUDIJNÍ ÚDAJE

Příjmení: **Černický** Jméno: **Ondřej** Osobní číslo: **419755**
Fakulta/ústav: **Fakulta strojní**
Zadávací katedra/ústav: **Ústav řízení a ekonomiky podniku**
Studijní program: **Výroba a ekonomika ve strojírenství**
Studijní obor: **Technologie, materiály a ekonomika strojírenství**

II. ÚDAJE K BAKALÁŘSKÉ PRÁCI

Název bakalářské práce:

Finanční plán společnosti XY, s.r.o

Název bakalářské práce anglicky:

Financial plan of the company XY

Pokyny pro vypracování:

- 1) Zdůvodnění zadání a cílů práce
- 2) Teoretická část: metody a informační vstupy finančního plánování
- 3) Analytická část: analýza současného stavu finančního plánování
- 4) Návrhová část:
 - návrh postupu (metodiky) tvorby finančního plánování,
 - predikce položek finančního plánu,
 - tvorba krátkodobého a dlouhodobého finančního plánu
- 5) Závěr: shrnutí a vyhodnocení dosažených cílů

Seznam doporučené literatury:

- [1] FREIBERG, F. Finanční management. 2009, 214s, České vysoké učení technické v Praze. ISBN 978-80-01-04218-2.
[2] RÚŽIČKOVÁ, P. Finanční analýza. 2015, 160s, aktualizované vydání, GRADA PUBLISHING a.s. ISBN 978-80-247-9931-8
[3] RÚŽIČKOVÁ, R., ROUBÍČKOVÁ, M. Finanční management, 2012, 296s, GRADA PUBLISHING a.s. ISBN 978-80-247-4047-8
[4] BREALEY R. A., MYERS S. C., ALLEN F. Teorie a praxe firemních financí, 2014, 1096s, 2. aktualizované vydání ALBATROS MEDIA a.s. SBN 978-80-265-0028-5

Jméno a pracoviště vedoucí(ho) bakalářské práce:

prof. Ing. František Freiberg, CSc., ústav řízení a ekonomiky podniku FS

Jméno a pracoviště druhé(ho) vedoucí(ho) nebo konzultanta(ky) bakalářské práce:

Datum zadání bakalářské práce: **10.04.2018**

Termín odevzdání bakalářské práce: **03.08.2018**

Platnost zadání bakalářské práce: **28.02.2019**

prof. Ing. František Freiberg, CSc.
podpis vedoucí(ho) práce

prof. Ing. František Freiberg, CSc.
podpis vedoucí(ho) ústavu/katedry

prof. Ing. Michael Valášek, DrSc.
podpis děkana(ky)

III. PŘEVZETÍ ZADÁNÍ

Student berena vědomí že je povinen vypracovat bakalářskou práci samostatně bez cizí pomoci, s výjimkou poskytnutých konzultací.
Seznam použitých literatury jiných pramenů a jmen konzultantů je třeba uvést v bakalářské práci.

Datum převzetí zadání

Podpis studenta

Prohlášení

Prohlašuji, že jsem tuto bakalářskou práci vypracoval samostatně s tím, že její výsledky mohou být dále použity podle uvážení vedoucího bakalářské práce jako jejího spoluautora. Souhlasím také s případnou publikací výsledků bakalářské práce nebo její podstatné části, pokud budu uveden jako její spoluautor.

Dne 3. 8. 2018

Podpis ...

PODĚKOVÁNÍ

Děkuji prof. Ing. Františkovi Freibergovi, CSc. za vedení mojí práce.

Obsah

ABSTRAKT	0
ÚVOD.....	1
I. Zdůvodnění zadání a cílů práce	2
II. Část teoretická	3
1. Finanční plánování	3
1.1 Charakteristika finančního plánu	3
1.2 Účel finančního plánování.....	4
1.3 Informační báze finančního plánování.....	4
1.4 Plánovací horizont a plánovací období	5
1.5 Dlouhodobý neboli strategický finanční plán	5
1.6 Struktura dlouhodobého finančního plánu.....	6
1.7 Krátkodobý neboli taktický finanční plán.....	6
1.8 Struktura krátkodobého finančního plánu.....	6
1.9 Finanční prognóza jako východisko pro plánování tržeb a nákladů	7
1.9.1 Pragmatické techniky prognóz.....	7
1.9.2 Extrapoláční techniky prognóz.....	8
1.9.3 Kauzální techniky prognóz	8
1.10 Plánovaná rozvaha	8
1.11 Finanční kontrola	9
2. Finanční analýza	10
2.1 Charakteristika finanční analýzy	10
2.2 Účel finanční analýzy.....	10
2.3 Data pro finanční analýzu	10
2.3.1 Interní data.....	10
2.3.2 Data veřejně dostupná.....	11
2.4 Metody finanční analýzy	11
2.4.1 Stavové ukazatele	11
2.4.2 Rozdílové a tokové ukazatele.....	12
2.4.3 Ukazatelé výkonnosti	12
2.4.3.1 Ukazatele likvidity	13
2.4.3.2 Ukazatele zadluženosti	13
2.4.3.3 Ukazatele podnikové aktivity.....	14

2.4.3.4	Ukazatele rentability.....	15
2.4.3.5	Provozní ukazatele	16
2.4.4	Soustavy ukazatelů.....	17
2.4.4.1	Pyramidový rozklad ukazatele ROA (model Du Pont).....	17
III.	Část analytická	18
3.1	Společnost XY, s.r.o. v obchodním rejstříku.....	18
3.2	Charakteristika společnosti	20
3.3	Rozvaha společnosti za roky minulé	21
3.4	Výkaz zisku a ztráty	22
3.5	Analýza stavových ukazatelů.....	23
3.5.1	Horizontální analýza aktiv	23
3.5.2	Horizontální analýza pasiv.....	24
3.5.3	Vertikální analýza pasiv.....	25
3.5.4	Vertikální analýza aktiv	26
3.6	Analýza rozdílových tokových ukazatelů.....	27
3.6.1	Analýza čistého pracovního kapitálu.....	27
3.7	Analýza ukazatelů likvidity	28
3.8	Analýza ukazatelů zadluženosti	29
3.9	Analýza provozních ukazatelů.....	30
3.10	Analýza ukazatelů podnikové aktivity.....	32
3.11	Analýza ukazatelů rentability	33
3.12	Analýza měsíčního vývoje objemu tržeb v letech 2016 a 2017	36
3.13	Struktura provozních nákladů společností XY, s.r.o.....	38
IV.	Část návrhová	39
4.1	Cíle a vize společnosti	39
4.2	Shrnutí cílů společnosti	40
5.	Návrh krátkodobého finančního plánu společnosti XY, s.r.o. na rok 2018	40
5.1	Stanovení předpokládaných měsíčních tržeb v roce 2018	41
5.2	Stanovení předpokládaných měsíčních provozních nákladů v roce 2018	42
5.3	Plánovaný výkaz zisku a ztrát pro rok 2018	45
5.4	Stanovení předpokládaných změn v kapitálové struktuře	46
5.5	Plánovaná rozvaha	47

5.6	Plánovaný výkaz cash-flow.....	48
6.	Návrh dlouhodobého finančního plánu	49
6.1	Plánovaný výkaz zisku a ztrát za roky 2018, 2019 a 2020	50
6.2	Stanovení předpokládaných změn v kapitálové struktuře do roku 2020	52
6.3	Hodnocení investice do nemovitosti metodou ČSH (čisté současné hodnoty).....	52
6.3	Plánovaná rozvaha za roky 2018, 2019 a 202	53
V.	Závěr	55
	SEZNAM POUŽITÉ LITERATURY	56
	SEZNAM OBRÁZKŮ	57
	SEZNAM TABULEK	58

ABSTRAKT

Cílem mé bakalářské práce je tvorba finančního plánu společnosti XY, s.r.o. První polovina teoretické části je zaměřena na finanční plánování obecně. Popisuje účel finančního plánu, jeho strukturu a metody jeho tvorby. Druhá polovina teoretické části je věnována finanční analýze, která je nezbytným předchůdcem finančního plánování.

V praktické části svojí práce nejprve analyzuji společnost XY, s.r.o. a hledám slabé a silné stránky jejího finančního hospodaření. Dále hledám způsob, jak zvýšit zisk společnosti. Svoje závěry potom převedu do krátkodobého finančního plánu na jeden rok a dlouhodobého plánu na tři roky.

Závěrem práce hodnotím dosažené výstupy.

KLÍČOVÁ SLOVA

finanční analýza, krátkodobý finanční plán, dlouhodobý finanční plán

ABSTRACT

The goal of my bachelor thesis is to create a financial plan of the company XY. In my theoretical part of my thesis is that I focus on the financial planning in general firstly, I describe why it is needed to be financial plan and what is the structure to fit and what are the methods of creating this plan. Secondly I describe financial analysing which is the basis of the financial plan.

The first element of practical part of my thesis is analysing of the company XY, I tried to find its strengths and weaknesses, then I tried to find out a way to maximise a profit. Then I created a short term and long term financial plan.

Lastly I judged the received results.

KEY WORDS

financial analysis, short term financial planning, long term financial planning

ÚVOD

Ve své závěrečné práci se budu věnovat tvorbě finančního plánu. Finanční plán je základem finančního řízení. Cílem tohoto plánu je prognózovat budoucí finanční toky, vyvarovat se rizik, stanovit financování aktivit a dovést společnost k danému finančnímu cíli. Jednoduše řečeno, finanční plán nám ukazuje cestu, jak maximalizovat zisk.

Budu sestavovat finanční plán pro společnost XY, s.r.o. Jedná se o menší dopravní společnost, která se zabývá přepravou zboží pomocí vlastního vozového parku a dále spediční činností, což je přepravování přeprav jiným dopravcům. Společnost zaměstnává osm řidičů a čtyři pracovníky managementu. Disponuje vozy všech kategorií, od malých dodávek až po velké návěsy. Najímá si kancelářské prostory a dílnu pro případný servis. Společnost byla založena roku 2012, od tohoto roku jsem jejím zaměstnancem.

V teoretické části práce se budu věnovat finančnímu plánu obecně. Uvedu základní popis finančního plánu, jeho strukturu a metody jeho tvorby. Dále uvedu možnosti finanční analýzy a množství analytických ukazatelů. Při popisu dané problematiky budu vycházet z odborné literatury.

Praktickou část této práce věnuji samotné tvorbě finančního plánu. Nejprve budu analyzovat danou společnost. Budu vycházet z dat z minulých období a poměrových ukazatelů finanční výkonnosti. Dále budu tvořit krátkodobý plán na jeden rok a kompletní dlouhodobý plán na tři roky. Primárním cílem společnosti je zvýšení zisku pomocí snížení nákladů a navýšení objemu tržeb. Sekundárním cílem společnosti je zjednodušení a zpřehlednění některých procesů ve své podnikatelské činnosti.

I. Zdůvodnění zadání a cílů práce

Rozhodl jsem se zpracovat téma finančního plánu společnosti XY, s.r.o. proto, že společnost se nikdy finančním plánováním nezabývala. Jsem přesvědčen, že finanční plán je užitečným nástrojem k uspořádání a promítnutí cílů společnosti do finanční podoby. Myslím si, že finanční plán nám může dát ucelenou představu o budoucnosti společnosti. Společnost může v průběhu času svůj vývoj podle finančního plánu kontrolovat, optimalizovat a vyvarovat se rizik. Může se jednat o užitečný nástroj finančního řízení.

II. Část teoretická

1. Finanční plánování

1.1 Charakteristika finančního plánu

Podle Růčkové a Roubíčkové (2012, str. 157-162) finančním plánováním rozumíme proces formulace cílů a způsobů, pomocí nichž se snažíme dosáhnout daného cíle. Výsledkem finančního plánování je předpověď budoucích efektů finančních a investičních rozhodnutí společnosti. Finanční plán určuje finanční vývoj společnosti a lze pomocí něj kontrolovat, jak se nám daří dosahovat vytyčených cílů. Finanční plánování navazuje přímo na proces **finanční analýzy**.

Pokud má být finanční plán účelový, měl by splňovat následující požadavky:

- **Úplnost** – obsahuje všechny údaje, které jsou potřeba k efektivnímu řízení společnosti (avšak příliš informací může působit zmateně)
- **Systematičnost** – plán je veden v dlouhé časové řadě a je přizpůsoben organizační struktuře podniku
- **Přehlednost** – s plánem pracuje řada lidí a ti musí být schopni s plánem efektivně pracovat
- **Elastičnost** – flexibilní plán se musí měnit tak, aby se vždy přizpůsobil aktuálním podmínkám
- **Periodičnost** – neustálým sestavováním a zpřesňováním plánu můžeme dosáhnout lepších výsledků

Dále se uvádí, že plán by měl být SMART. To znamená, že musí být:

- **Konkrétní** (*specific*) – musí mít jasně specifikovaný cíl, musí odpovídat požadavkům vedení společnosti
- **Měřitelný** (*measurable*) – musí existovat způsob, jak porovnat dosaženou skutečnost s plánem
- **Dosažitelný** (*attainable*), **Reálný** (*realistic*) – motivující a dosažitelný, nesmí působit demotivujícím způsobem
- **Hmatatelný a jasný** (*tangible*) – sestavený z naplnitelných cílů, akcí a kroků ve všech činnostech společnosti

1.2 Účel finančního plánování

Podle Freiberga (2009, str. 103) je účelem finančního plánování prognóza finančních toků a zajištění likvidity podniku, tj. proces alokace přebytků likvidity či krytí schodků likvidity. Finanční plán ukazuje pro dané plánovací období, jaké budou finanční efekty činností a rozhodnutí podniku. Je nástrojem k zajišťování finanční rovnováhy.

1.3 Informační báze finančního plánování

Dle Freiberga (2009, str. 104) je proces finančního plánování především procesem zpracování informací. Tyto informace jsou obsažené v dílčích provozních, investičních a finančních plánech. Data z těchto plánů nemusí mít finanční povahu (naturální data), nebo jejich finanční povaha je určena částečně (známe výši platby, avšak ne datum její realizace), anebo je lze absolutně finančně určit (známe výši platby i okamžik uskutečnění)

Mezi tyto dílčí finanční plány patří následující.

Freiberg (2009, str. 103):

- „Personální plán
- Plán zásobování
- Plán výroby
- Plán odbytu
- Plán technického rozvoje
- Plán nákladů a výnosů
- Plán investic
- Plán úvěrových anuit
- Daňové plány
- Pozorování, analýzy, prognózy okolí
- Ostatní interní data“

1.4 Plánovací horizont a plánovací období

Podle Freiberga (2009, str. 104-105) se dlouhodobý finanční plán nejčastěji pohybuje v rozmezí tří až pěti let. Bývá rozdělen na roční plánovací období. Při aplikaci klouzavého plánování je pak plán aktualizován v ročních intervalech.

Krátkodobý finanční plán se obvykle tvoří v jednoročním plánovacím horizontu. Bývá strukturován do kvartálních nebo měsíčních úseků.

Delší periody plánovacího horizontu s sebou nesou větší nebezpečí skrytých schodků. Dlouhé plánovací intervaly také neumožňují včasnou aktualizaci plánu. Dělení na krátké plánovací intervaly je však značně pracné a navíc bývá obtížné rozdělit výdaje do krátkých časových period.

Podle Brealeyho, Myerse a Allena (2014, str. 865) lze důsledky krátkodobého plánu obvykle snadno zvrátit. Naopak je tomu v důsledcích dlouhodobého plánu.

1.5 Dlouhodobý neboli strategický finanční plán

Podle Růčkové a Roubíčkové (2012, str. 166) nezahrnuje strategický finanční plán pouze finanční složky, ale i složky nefinanční, které jsou však pro plánování nezbytné.

Níže uvádím složky strategického plánu dle Růčkové a Roubíčkové (2012, str. 167):

- **Analýza podniku** – pomocí finanční analýzy lze vyhodnocovat dostupné soubory informací a pomocí nich si utvořit ucelený obraz o vývoji společnosti, jejím hospodaření s financemi, kapitálové struktuře, zdrojích financování a o dalších finančních i nefinančních výstupech. Tématu finanční analýzy se budu podrobně věnovat v kapitole číslo dvě.
- **Analýza a prognózování vývoje podniku** – jedná se o analýzu vývoje tržeb, ale i konkurenčních společností, sociálního prostředí, legislativy, které je společnost podřízena a technologických trendů
- **Stanovení cílů podniku** – odráží povětšinou vize vedení společnosti a týká se převážně postavení na trhu, velikosti obratu, získávání nových zákazníků, ale i dalších individuálních cílů
- **Tvorba strategie** – jde o způsob, kterým lze dosáhnout vytyčených cílů
- **Vlastní zpracování finančního plánu** – bude obsahem následující kapitoly

1.6 Struktura dlouhodobého finančního plánu

Podle Freiberga (2009, str. 103), Růčkové a Roubíčkové (2012, str. 177) a Nývltové a Mariniče (2010, str. 99) obsahuje dlouhodobý finanční plán následující komponenty:

- **Plánovaný výkaz zisku a ztrát** – prognóza vývoje tržeb a předpokládané náklady
- **Plánovaná rozvaha** – zobrazuje výši hodnoty majetku a finanční zdroje ke konci plánovaného období
- **Plán likvidity (výkaz cash-flow)** – jedná se plán příjmů a výdajů na plánované období
- **Plán investic** – ukazuje, jaké je krytí kapitálu investičními projekty a jaká je návratnost investovaného kapitálu
- **Plán změny ve finanční pozici** – udává potřebu kapitálu a způsob jeho krytí za plánované období
- **Kontrola finančního plánu** – vyhodnocení dopadu plánu a odchylek

1.7 Krátkodobý neboli taktický finanční plán

Podle Růčkové a Roubíčkové (2012, str. 192) je krátkodobý finanční plán zpravidla tvořen na roční období, které je děleno na jednotlivé měsíce. Tento plán by měl zahrnovat analýzu sezonních výkyvů. Cíle krátkodobého finančního plánu stanovují především požadovaný obrat, zisk a zachování likvidity.

1.8 Struktura krátkodobého finančního plánu

Dle Růčkové a Roubíčkové (2012, str. 193) se struktura krátkodobého finančního plánu od toho dlouhodobého moc neliší. Je to přirozeným důsledkem provázanosti obou plánů.

Části krátkodobého finančního plánu jsou následující:

- **Plán obratu** – vychází z analýzy dosavadního obratu společnosti a předpokládá, že se budoucí obrat bude vyvíjet podle dosavadního trendu
- **Plán provozního kapitálu** – jedná se o zúženou verzi pracovního kapitálu
- **Plán nákladů a zisku** – jedná se o srovnání plánovaných nákladů a výnosů
- **Plán provozního cash-flow** – zajišťuje, aby v pokladní hotovosti nevznikaly nedostatky nebo přebytky
- **Plánovaná rozvaha** – u krátkodobého plánování bývá často zjednodušená

1.9 Finanční prognóza jako východisko pro plánování tržeb a nákladů

Abychom byli schopni plánovat tržby, náklady a další finanční veličiny, musíme znát způsob, jak tyto hodnoty předpovídat. K tomu slouží nástroje finanční prognózy, které analyzují dosavadní vývoj hodnot a odhadují jejich budoucí vývoj.

Dle Freiberga (2009, str. 105-106) jsou prognózy finančního plánování orientovány na predikci budoucích finančních toků, které mohou být vyjádřeny v příjmově-výdajovém tvaru, v podobě změn stavu majetku a kapitálu nebo v obou těchto formách zároveň. Prognózy finančních toků umožňují nalézt schodky a přebytky likvidity. Jsou zdrojem informací pro rozhodující procesy zajišťující finanční stabilitu podniku.

Techniky finanční prognózy jsou postupy získávání informací o budoucích finančních tocích. U některých finančních toků (např. nájemné, splátka, pojištění nebo daně) není potřeba postupovat dle technik prognóz, jelikož jejich objem a termíny jsou fixní a zakotvené ve smlouvě. Pokud klesá smluvní zajištěnost toků, zvyšuje se náročnost na určení prognózy a přibývá riziko vzniku chyb. Například finanční toky vyvolané příjmy za prodej zboží nebo výdaji na materiál souvisí s aktuální nabídkou a poptávkou a může být těžké tyto veličiny předpovídat.

Techniky prognóz dělíme do tří skupin.

1.9.1 Pragmatické techniky prognóz

Pragmatické techniky vychází ze získaných zkušeností a expertních odhadů. Závisí na odbornosti a zkušenostech jednotlivců, skupin či najatých profesionálů.

Tyto techniky se používají v oblasti odbytu a inovací. Dále se používají tam, kde nelze získat dostatečné množství informací nebo není možné tyto informace transformovat do příjmově-výdajové podoby. (1, str. 109)

1.9.2 Extrapoláční techniky prognóz

Tyto techniky staví na matematických a statistických metodách, pomocí kterých jsou zpracována data z minulosti a výsledky jsou promítnuty do budoucnosti. Nutnou podmínkou extrapolace je předpoklad stabilního kontinua vývoje a dostatečné množství dat z předchozích období. Abychom určily trend vývoje, výkyvy a cykly, je nutné uspořádat daná data do řad a grafů. V takto zpracovaných datech lze rozeznat tři varianty vývoje.

- **Trendová komponenta** – naznačuje dominantní vývoj dané veličiny v minulosti
- **Cyklická komponenta** – naznačuje oscilace kolem základní veličiny trendu. Lze rozlišit sezónní a konjunkturální oscilace
- **Náhodná komponenta** – vyjadřuje zbytkové vlivy na průběh na průběh vývoje. Tyto vlivy je třeba eliminovat

1.9.3 Kauzální techniky prognóz

Freiberg (2009, str. 109):

„Základní princip tvorby prognóz pomocí kauzálních technik spočívá ve využití kauzálních vazeb mezi podnikovými procesy.

Příkladem kauzálních vazeb využívaných v rámci plánování mohou být například vazby mezi příjmy (z prodejů) a prodeji (využití při prognózování příjmů na základě plánu prodejů) a mezi pohledávkami a prodeji (využití při prognózování pohledávek na základě plánu prodejů).“

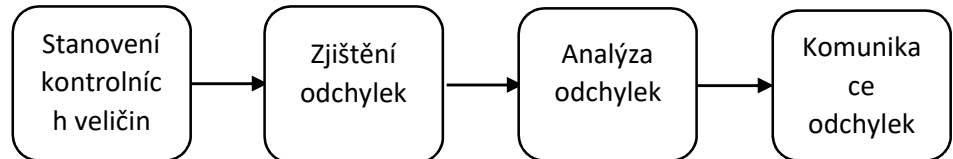
1.10 Plánovaná rozvaha

Podle Růčkové a Roubíčkové (2012, str. 187) plánovaná rozvaha ukazuje, jak se vyvíjel majetek společnosti a jaké jsou zdroje jeho financování. Jisté položky pasiv a aktiv rozvahy jsou ovlivněny objemem tržeb. Mezi ně patří následující:

- Zásoby
- Pohledávky
- Jisté složky krátkodobých závazků
- Finanční majetek
- Dlouhodobý hmotný majetek

1.11 Finanční kontrola

Dle Freiberga (2009, str. 132) je potřeba podnikové cíle a plány neustále kontrolovat a usměrňovat. Kontrolní činnosti završují cyklus tvorby cílů, plánů a jejich realizace. Kontrola probíhá pomocí jasně vymezených veličin, které lze porovnávat, stanovení odchylek, jejich analýza a následná komunikace. Viz schéma níže.



Obrázek 1 Schéma hlavních prvků kontrolního procesu (Freiberg, 2009, str. 132)

Kontrola plánu cash-flow se provádí kontrolováním plánovaných příjmů a výdajů, v plánované rozvaze kontrolujeme stavy položek aktiv a pasiv, u bilance finančních zdrojů kontrolujeme plánované změny stavů aktivních a pasivních položek rozvahy.

Jako zdroj dat nám slouží účetní systém. Odchylky jsou vyjádřeny buď absolutním rozdílem hodnot anebo jejich poměrným procentem.

Aby kontrola byla efektivní a měla zpětnou vazbu, musíme najít příčiny odchylek. Nemá smysl hledat příčiny drobných a nepodstatných odchylek. Je vhodné si stanovit u jednotlivých položek toleranční mez a sledovat, zda dojde k jejímu překročení.

2. Finanční analýza

2.1 Charakteristika finanční analýzy

Dle Růčkové a Roubíčkové (2012, str. 77) finanční analýza zahrnuje rozbor dat nacházejících se v účetních výkazech, vyhodnocení finančních vztahů a určování vývojových tendencí.

2.2 Účel finanční analýzy

Podle Freiberga (2009, str. 28) je finanční plánování složitý proces, který vyžaduje znalost současné finanční pozice podniku a jeho předchozího vývoje. Z tohoto plyne, že aby plánování bylo efektivní, musí se zakládat na finanční analýze. Dále nám finanční analýza slouží k alokaci kapitálu a určení jeho návratnosti.

Dle Růčkové a Roubíčkové (2012, str. 77) lze pomocí finanční analýzy nalézt slabiny nebo naopak silné stránky v oboru podnikových financí. Primárním úkolem finanční analýzy je soustavné hodnocení finanční situace podniku a odhadování jeho budoucího vývoje.

2.3 Data pro finanční analýzu

2.3.1 Interní data

Interní data podniku ve formě podkladů pro finanční analýzu jsou dostupné pouze pro management dané společnosti. Nejsou dostupné veřejně.

Dle Freiberga (2009, str. 28) je hlavním zdrojem dat pro finanční analýzu podnikový účetní systém. Ten má pro nás z následujících důvodů velkou informační hodnotu:

- zobrazuje dosavadní vývoj majetku a závazků společnosti
- zaznamenává všechny náklady a výnosy a tudíž zobrazuje průběžný hospodářský výsledek
- je základem pro výpočet daní
- je výchozím prvkem pro kalkulaci nákladů, statistiku, plánování a analýzu

Povinnost vést podnikové účetnictví je daná zákonem.

Podnikové účetnictví je základem pro tvorbu účetních výkazů a podle Růčkové a Roubíčkové (2012, str. 81) jsou účetní výkazy hlavními zdroji informací pro finanční analýzu. Účetní výkazy jsou součástí účetní závěrky a patří mezi ně **rozvaha, výkaz zisku a ztráty a přehled o finančních tocích.**

- **Rozvaha** – je základním elementem účetní závěrky. Je bilancí podnikového majetku (aktiva) a zdrojů krytí (pasiva). Sestavuje se k určitému dni, tj. k rozvahovému dni.
- **Výkaz zisku a ztrát** – ukazuje, jakého hospodářského výsledku společnost dosáhla
- **Přehled o peněžních tocích** (cash-flow) – ukazuje, kolik společnost získala finančních prostředků a na co je použila

Dle Roubíčkové a Růčkové (2012, str. 80) patří mezi interní podklady mimo vnitropodnikového účetnictví také podnikové statistiky, údaje o mzdách, vnitřní směrnice podniku a další.

2.3.2 Data veřejně dostupná

Dle Freiberga (2009, str. 30-31) patří mezi veřejně dostupná data tyto zdroje:

- „Obchodní rejstřík – plná účetní závěrka
- Obchodní věstník – zkrácena účetní závěrka
- Středisko cenných papírů – plná účetní závěrka
- Organizátoři veřejných akciových trhů
- Výroční zprávy firem – zkrácena účetní závěrka“

2.4 Metody finanční analýzy

Podle Růčkové a Roubíčkové (2012, str. 100) existují čtyři základní metody finanční analýzy, které budou podrobněji popsány v následujících podkapitolách. Jedná se o následující:

- Analýza stavových ukazatelů
- Analýza rozdílových a tokových ukazatelů
- Analýza intenzitních ukazatelů výkonnosti
- Analýza soustav ukazatelů

2.4.1 Stavové ukazatele

Dle Růčkové a Roubíčkové (2012, str. 100) rozlišujeme dva druhy analýzy stavových ukazatelů:

- **Horizontální analýza** – jedná se o časovou analýzu trendů položek finančních výkazů, často se určuje meziročně
- **Vertikální analýza** – jedná se o procentní srovnání položek finančních výkazů

2.4.2 Rozdílové a tokové ukazatele

Podle Růčkové a Roubíčkové (2012, str. 106) tyto metody analyzují fondy finančních prostředků, které slouží především k řízení likvidity. Patří mezi ně následující metody:

- **Čistý pracovní kapitál** – jeho hodnotu získáme, pokud odečteme krátkodobé dluhy od oběžných aktiv. Výše tohoto ukazatele nám dává představu o tom, jaké jsou k dispozici volné prostředky k zajištění provozu společnosti. Můžeme jej chápat jako finanční rezervu, která není nikde vázaná.
- **Čistý peněžně-pohledávkový finanční fond** – vychází z ukazatele čistého pracovního kapitálu, rozdíl je v tom, že tento ukazatel odbourává z aktiv málo likvidní položky. Získáme ho pomocí následujícího vzorce:

$$\text{oběžná aktiva} - \text{zásoby} - \text{nelikvidní pohledávky} \\ - \text{krátkodobý cizí kapitál}$$

- **Čisté pohotové prostředky** – jeho hodnotu získáme tak, že od pohotových peněžních prostředků odečteme okamžitě splatné závazky

2.4.3 Ukazatelé výkonnosti

Dle Freiberga (2009, str. 31) ukazatelé výkonnosti představují skupinu ukazatelů, jenž je snadné určit, jsou srozumitelné a mají velkou vypovídací hodnotu.

Freiberg (2009, str. 31):

„V praktických aplikacích se lze setkat s následujícími skupinami ukazatelů:

- **Ukazatele likvidity** – vyjadřují schopnost podniku uhrazovat závazky (např. poměr oběžného majetku ke krátkodobým závazkům)
- **Ukazatele zadluženosti** – vyjadřují míru zadluženosti podniku (např. poměr závazků podniku k celkovému kapitálu)
- **Ukazatele podnikové aktivity** – vyjadřují výkonnost podnikového majetku a jeho částí (např. prodeje k celkovému majetku podniku)
- **Ukazatele rentability** – vyjadřují míru výnosu prodeje a vloženého kapitálu (např. zisk k celkovému majetku podniku)
- **Ukazatele tržní** – jejich součástí jsou tržní neúčtní veličiny (např. poměr zisku k tržní ceně akcie)“

Dle Růčkové a Roubíčkové (2012, str. 134) do této skupiny patří ještě následující ukazatele:

- **Provozní ukazatele** – analyzují základní podnikové procesy

2.4.3.1 Ukazatele likvidity

Jak bylo již uvedeno výše, likvidita je schopností společností hradit svoje závazky. Dle Růčkové a Roubíčkové (2012, str. 117) musí být společnost dostatečně likvidní, aby dokázala plnit svoje závazky, ale zároveň příliš vysoký stupeň likvidity není žádaný, protože finanční prostředky jsou vázané v aktivech a nemohou se zhodnocovat.

Podle Freiberga (2009, str. 37) je nejvíce používaným ukazatelem *ukazatel běžné likvidity*, ten je poměrem oběžného majetku a krátkodobých závazků.

$$\text{ukazatel běžné likvidity} = \frac{\text{oběžný majetek}}{\text{cizý kapitál krátkodobý}}$$

2.4.3.2 Ukazatele zadluženosti

Podle Růčkové a Roubíčkové (2012, str. 127) se pojmem zadluženost rozumí to, že podnik používá k financování svých aktiv cizích zdrojů. Používání pouze vlastního kapitálu snižuje výnosnost vloženého kapitálu. Naopak financování pouze cizími zdroji je velice riskantní.

Dle Freiberga existují statické a dynamické ukazatele zadluženosti.

- Statické ukazatele zadluženosti – ukazují míru zadluženosti společnosti k určitému datu, patří mezi ně následující ukazatele:

$$\text{ukazatel věřitelského rizika (debt ratio)} = \frac{\text{cizí kapitál}}{\text{celková aktiva (kapitál)}}$$

$$\begin{aligned} \text{koeficient samofinancování (equity ratio)} \\ = \frac{\text{vlastní kapitál}}{\text{celková aktiva (kapitál)}} \end{aligned}$$

$$\frac{\text{cizí kapitál}}{\text{vlastní kapitál}}$$

- Dynamické ukazatele zadluženosti – tento ukazatel bere v úvahu i schopnost společnosti hradit své závazky, bývá vyjádřen jako podíl vnitřní finanční síly, tu vyjadřuje ukazatel cash-flow, a cizího kapitálu:

$$\frac{\text{cash} - \text{flow}}{\text{cizí kapitál}}$$

2.4.3.3 Ukazatele podnikové aktivity

Podle Růčkové a Roubíčkové (2009, str. 131) vyjadřují ukazatele podnikové aktivity schopnost využívat investované prostředky a ukazují vázanost složek kapitálu v aktivech a pasivech.

Níže uvádím ukazatele aktivity podle Freiberga (2009, str. 38-39).

- Obrátka aktiv – ukazuje výkonnost majetku společnosti

$$\frac{\textit{prodeje}}{\textit{aktiva}}$$

- Obrátka dlouhodobého investičního majetku – ukazuje výkonnost a intenzitu využívání majetku

$$\frac{\textit{prodeje}}{\textit{dlouhodobý investiční majetek}}$$

- Obrátka zásob – rychlost přeměny zásob do prodejů

$$\frac{\textit{náklady na prodané výrobky}}{\textit{průměrné zásoby}}$$

- Doba obratu zásob – doba skladování zásob

$$\frac{365}{\textit{obrátka zásob}}$$

- Obrátka pohledávek – počet obrátek pohledávek

$$\frac{\textit{prodeje na úvěr}}{\textit{pohledávky}}$$

- Doba obratu pohledávek – doba, než odběratelé uhradí svoje závazky

$$\frac{365}{\textit{obrátka pohledávek}}$$

2.4.3.4 Ukazatele rentability

Dle Růčkové a Roubíčkové (2012, str. 120-121) je rentabilita výnosnost vloženého kapitálu. Ukazuje schopnost vytvářet nové zdroje a pomocí investovaného kapitálu generovat zisk.

Níže opět uvedu vybrané indikátory podle Freiberga (2009, str. 33-36):

- **Hodnota společnosti** – hodnotu společnosti je možno odvodit od hodnoty trvale udržitelné úrovně zisku

$$\frac{\text{zisk}}{\text{míra kapitalizace}}$$

- **Ekonomická přidaná hodnota (EVA)** – ukazuje, jak je podnik efektivní v oboru nákladů a ve vztahu mezi investovaným kapitálem a zisky. V podstatě ukazuje výkonnost všech částí, které se participují na tvorbě hodnoty.

$$EVA = NOPAT - R_{wacc} * IC$$

NOPAT – provozní zisk po zdanění

R_{wacc} – vážená průměrná nákladovost kapitálu

IC – investovaný kapitál

- **Rentabilita aktiv (ROA)** – ukazuje čistý výkon aktiv společnosti a schopnost efektivní práce s majetkem, výnosy a náklady

$$ROA = \frac{\text{zisk před odpočtem úroků a daní}}{\text{aktiva}}$$

- **Rentabilita vlastního kapitálu (ROE)** – ukazuje výnosnost vlastního kapitálu

$$ROE = \frac{\text{čistý zisk}}{\text{vlastní kapitál}}$$

Dále uvedu dva základní indikátory dle Růčkové a Roubíčkové (2012, str. 120-121):

- **EBIT** – analýza zisku před odečtením daní a úroků, rovná se výsledku hospodaření před zdaněním
- **EAT** – analýza zisku po zdanění, nazývá se čistým ziskem a odpovídá výsledku hospodaření za běžné účetní období

2.4.3.5 Provozní ukazatele

Dle Růčkové a Roubíčkové (2012, str. 134) tyto ukazatele analyzují náklady základních podnikových činností. Patří mezi ně následující ukazatele:

- **Mzdová produktivita** – ukazuje, jaká část výnosů připadá na jednu peněžní jednotku vyplacenou zaměstnancům

$$\text{mzdová produktivita} = \frac{\text{výnosy}}{\text{mzdy}}$$

- **Produktivita dlouhodobého hmotného majetku** – ukazuje, kolik výnosů připadá na jednu peněžní jednotku investovanou do dlouhodobého hmotného majetku

$$\text{produktivita dlouhodobého hmotného majetku} = \frac{\text{výnosy}}{DHM}$$

- **Nákladovost výnosů** – ukazuje, jak náklady zatěžují výnosy

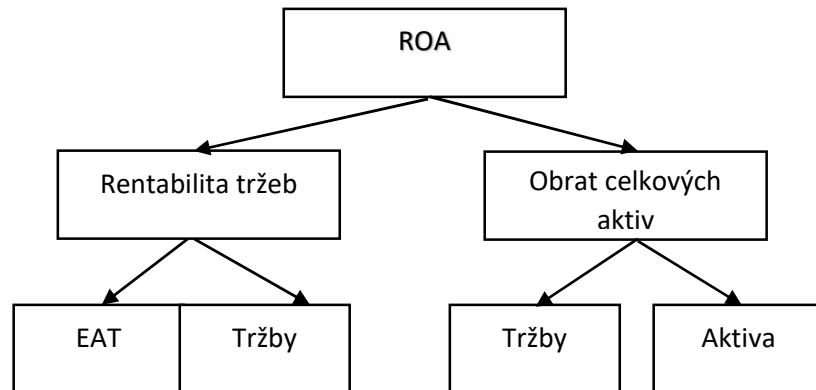
$$\text{nákladovost výnosů} = \frac{\text{náklady}}{\text{výnosy}}$$

2.4.4 Soustavy ukazatelů

Soustavy ukazatelů jsou výsledkem snahy o vytvoření komplexního ukazatele, který je založen na větším množství dílčích indikátorů. Dle Růčkové a Roubíčkové (2012, str. 110) soustavy ukazatelů vyjadřují souhrnnou charakteristiku finančního hospodaření společnosti pomocí jedné hodnoty. Jejich nevýhoda spočívá v tom, že nejsou tolik podrobné a mají nižší vypovídací hodnotu. Jsou spíše pro počáteční, rychlou a povrchní analýzu.

2.4.4.1 Pyramidový rozklad ukazatele ROA (model Du Pont)

Dle Freiberga (2009, str. 35) je vrcholovým ukazatelem modelu Du Pont rentabilita aktiv, tu lze rozložit do dvou dílčích ukazatelů. Těmi je rentabilita prodeje a obrátka aktiv, tyto dva ukazatele zároveň vysvětlují ukazatel nadřazený a je možno je dále rozložit na parciální ukazatele. Lze dále v těchto parciálních rozkladech pokračovat. Pro názornost níže uvádím zjednodušené schéma.



Obrázek 2 Schéma rozkladu pyramidového ukazatele Du Pont

III. Část analytická

3.1 Společnost XY, s.r.o. v obchodním rejstříku

Úplný výpis z *obchodního rejstříku* [online]. Ministerstvo spravedlnosti České republiky
Dostupné z: www.or.justice.cz

Datum vzniku a zápisu:

5. ledna 2012

Obchodní firma:

XY, s.r.o.

Právní forma:

Společnost s ručením omezeným

zapsáno 5. ledna 2012

Předmět podnikání:

Výroba, obchod a služby neuvedené v přílohách 1 až 3 živnostenského zákona

Klempířství a oprava karoserií

Opravy silničních vozidel

silniční motorová doprava - nákladní vnitrostátní provozovaná vozidla o největší povolené hmotnosti do 3,5 tuny včetně, - nákladní vnitrostátní provozovaná vozidla o největší povolené hmotnosti nad 3,5 tuny, - nákladní mezinárodní provozovaná vozidla o největší povolené hmotnosti do 3,5 tuny včetně, - nákladní mezinárodní provozovaná vozidla o největší povolené hmotnosti nad 3,5 tuny

Statutární orgán:

jednatel:

pan X

Den vzniku funkce: 5. ledna 2012

Počet členů:

1

Způsob jednání:

Jednatel jedná jménem společnosti samostatně.

Společník:

Pan X

Podíl:

Vklad: 102 000,- Kč

Splaceno: 100%

Obchodní podíl: 51%

Druh podílu: základní

zapsáno 28. ledna 2015

Společník:

Paní Y

Podíl:

Vklad: 98 000,- Kč

Splaceno: 100%

Obchodní podíl: 49%

Základní kapitál:

200 000,- Kč

Ostatní skutečnosti:

Obchodní korporace se podřídila zákonu jako celku postupem podle § 777 odst. 5 zákona č. 90/2012 Sb., o obchodních společnostech a družstvech.

3.2 Charakteristika společnosti

Společnost XY, s.r.o. působí již šestým rokem na poli silniční dopravy a spedice. A zaměstnává osm řidičů a pět pracovníku managementu.

Silniční doprava je realizována vlastním vozovým parkem, který čítá osm vozidel. Jedná se o tři dodávky, nákladní automobil do 7,5 t, dvě soupravy a dva návěsy. Šest vozidel je majetkem společnosti, jedno je vázané leasingovou smlouvou a jedno smlouvou o operativním leasingu. Silniční dopravu a řidiče má na starosti jeden pracovník managementu.

O spediční část se starají dva pracovníci managementu. Spedice většinou nevyužívá vlastních vozidel, ale obchoduje se zakázkami.

Mezi dodavatele společnosti patří hlavně poskytovatelé pohonných hmot, servisu, prodejci náhradních dílů a dopravci.

Odběrateli jsou všechny společnosti, které potřebují přepravit nějaké zboží. Největší počet objednávek přichází od stálých zákazníků.

Společnost si najímá kancelářské prostory a dílnu.

3.3 Rozvaha společnosti za roky minulé

Níže přikládám rozvahu společnosti za rok 2017 a dále rozšířenou o roky 2016, 2015 a 214. Při následujících analýzách budu často používat data obsažená v rozvaze.

Tabulka 1 Rozvaha společnosti XY, s.r.o. za roky 2014 až 2017

označ a	AKTIVA b	řád c	Běžné účetní období			Min.úč. období 2016	Min.úč. období 2015	Min.úč. období 2014
			2017			Netto 4	Netto 5	Netto 5
			Brutto 1	Korekce 2	Netto 3			
	AKTIVA CELKEM (ř. 02 + 03 + 07 + 14)	001	9 370	-3 166	6 204	7 163	4 561	3 560
A.	Pohledávky za upsaný základní kapitál	002						
B.	Dlouhodobý majetek (ř. 04 až 06)	003	6 279	-3 166	3 113	3 899	838	838
B. I.	Dlouhodobý nehmotný majetek	004	7		7	7	6	6
B. II.	Dlouhodobý hmotný majetek	005	6 272	-3 166	3 106	3 892	832	832
B. III.	Dlouhodobý finanční majetek	006						
C.	Oběžná aktiva (ř. 08 + 09 + 12 + 1+ 13)	007	3083	0	3083	3257	3660	2710
C. I.	Zásoby	008						
C. II.	Pohledávky (ř. 10 + 11)	009	2275	0	2275	2903	2971	1830
C. II. 1	Dlouhodobé pohledávky	010						
2	Krátkodobé pohledávky	011	2275		2275	2903	2971	1830
C. III.	Krátkodobý finanční majetek	012	808		808	354	689	880
C. IV.	Peněžní prostředky	013						
D.	Časové rozlišení aktiv	014	8		8	7	29	12
	PASIVA CELKEM (ř. 16 + 23 + 28)	015	0	0	6204	7163	4561	3560
A.	Vlastní kapitál (ř. 17 až 22)	016	0	0	1713	1208	617	550
A. I.	Základní kapitál	017			200	200	200	200
A. II.	Ážio a kapitálové fondy	018						
A. III.	Fondy ze zisku	019						
A. IV.	Výsledek hospodaření minulých let (ř. 96 + 98)	020			1008	417	350	91
A. V.	Výsledek hospodaření běžného účetního období (+/-)	021			505	591	67	259
A. VI.	Rozhodnuto o zálohové výplatě podílu na zisku	022						
B. + C.	Cizí zdroje (ř. 24 + 25)	023	0	0	4491	5850	3922	2869
B. I.	Rezervy	024						
C.	Závazky (ř. 26 + 27)	025	0	0	4491	5850	3922	2869
C. I.	Dlouhodobé závazky	026			2432	2492	1872	970
C. II.	Krátkodobé závazky	027			2059	3358	2050	1899
D.	Časové rozlišení pasiv	028				105	22	141

3.4 Výkaz zisku a ztráty

Dále přikládám výkaz zisku a ztráty za rok 2017, rozšířený o roky 2016, 2015 a 2014. Z dat tohoto výkazu vychází především ukazatele rentability.

Tabulka 2

Výkaz zisku a ztráty společnosti XY, s.r.o. za roky 2014 až 2017

Označení	TEXT	Číslo řádku	Skutečnost v účetním období			
			sledovaném 2017 1	minulém 2016 2	minulém 2015 3	minulém 2014 4
a	b	c				
I.	Tržby z prodeje výrobků a služeb	01	21 262	19 980	16 625	12 046
II.	Tržby za prodej zboží	02		115	65	
A.	Výkonová spotřeba	03	16 164	16 405	15 087	10 542
B.	Změna stavu zásob vlastní činnosti	04				
C.	Aktivace	05				
D.	Osobní náklady	06	2 177	1 489	1 347	819
E.	Úpravy hodnot v provozní oblasti	07	1 809	1 181		
III.	Ostatní provozní výnosy	08	128	103	2	
F.	Ostatní provozní náklady	09	416	181	171	248
*	Provozní výsledek hospodaření	10	824	942	87	437
IV.	Výnosy z dlouhodobého finančního majetku - podíly	11				
G.	Náklady vynaložené na prodané podíly	12				
V.	Výnosy z ostatního dlouhodobého finančního majetku	13				
H.	Náklady související s ostatním dlouhodobým finančním majetkem	14				
VI.	Výnosové úroky a podobné výnosy	15				
I.	Úpravy hodnot a rezervy ve finanční oblasti	16				
J.	Nákladové úroky a podobné náklady	17	4	11		
VII.	Ostatní finanční výnosy	18	22	30	148	18
K.	Ostatní finanční náklady	19	214	230	148	133
*	Finanční výsledek hospodaření	20	-196	-211	0	-115
**	Výsledek hospodaření před zdaněním	21	628	731	87	322
L.	Daň z příjmů	22	123	140	20	63
**	Výsledek hospodaření po zdanění	23	505	591	67	259
M.	Převod podílu na výsledku hospodaření společníkům	24				
***	Výsledek hospodaření za účetní období	25	505	591	67	259
	Čistý obrat za účetní období = I. + II. + III. + IV. + V. + VI. + VII.	26	21 412	20 228	16 840	12 064

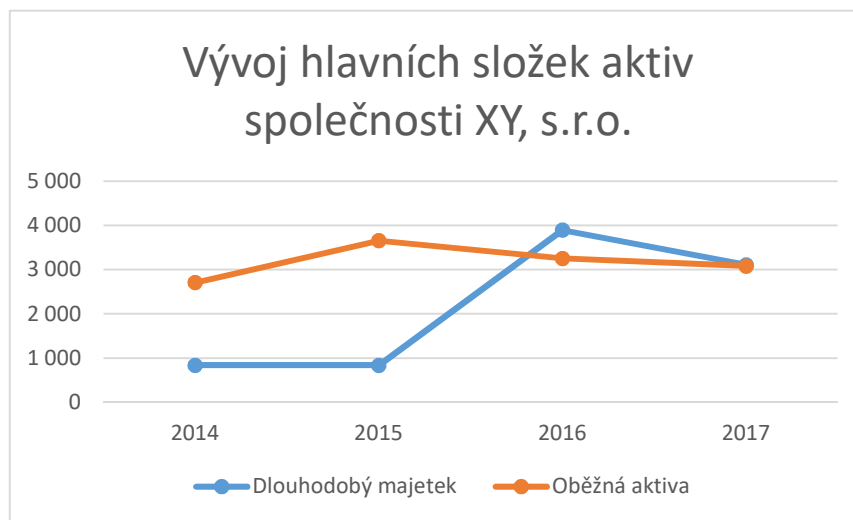
3.5 Analýza stavových ukazatelů

3.5.1 Horizontální analýza aktiv

Zde analyzují meziroční vývoj oběžných aktiv a dlouhodobého majetku mezi léty 2014 až 2017.

Tabulka 3 Vývoj hlavních složek aktiv společnosti XY, s.r.o. (v celých tisících Kč)

	2014	2015	2016	2017
Dlouhodobý majetek	838	838	3 899	3 113
Oběžná aktiva	2710	3660	3 257	3083



Obrázek 3 Vývoj hlavních složek aktiv společnosti XY, s.r.o. (v celých tisících Kč)

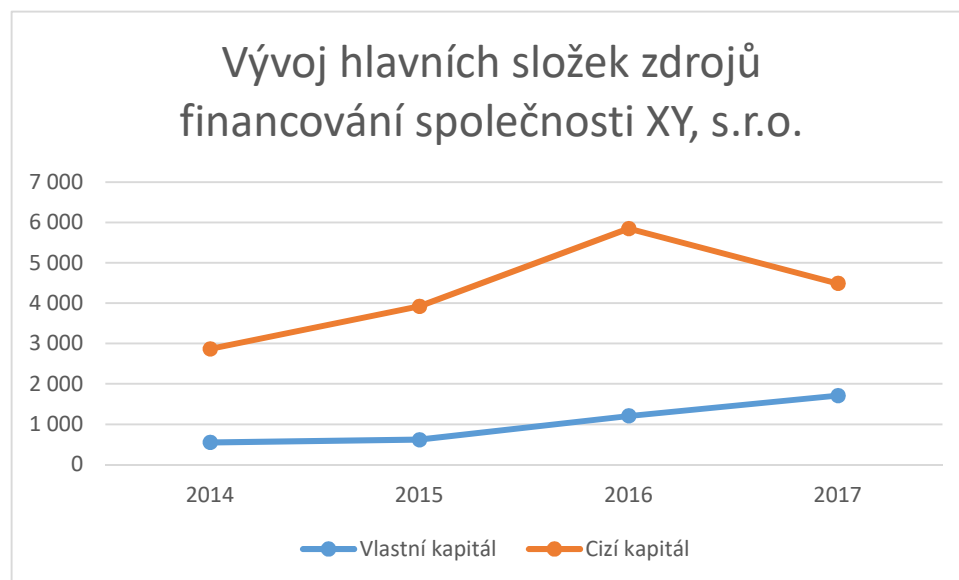
Z grafu je patrné, že objem oběžných aktiv je v průběhu let stabilní, to, že neklesá, lze brát jako pozitivní výsledek. Dále je zde vidět navyšování hodnoty dlouhodobého majetku. Takový průběh je obecně chápán jako správný vývoj společnosti. Avšak v případě společnosti XY, s.r.o. tento rychlý nárůst hodnoty dlouhodobého majetku v sobě váže množství kapitálu, který by bylo možné za jistých okolností využít jiným způsobem.

3.5.2 Horizontální analýza pasiv

Pomocí této analýzy budu sledovat meziroční vývoj vlastního kapitálu a cizích zdrojů mezi roky 2014 a 2017.

Tabulka 4 Vývoj hlavních složek zdrojů financování společnosti XY, s.r.o. (v celých tisících Kč)

	2014	2015	2016	2017
Vlastní kapitál	550	617	1 208	1 713
Cizí kapitál	2869	3922	5850	4491



Obrázek 4 Vývoj hlavních složek zdrojů financování společnosti XY, s.r.o. (v celých tisících Kč)

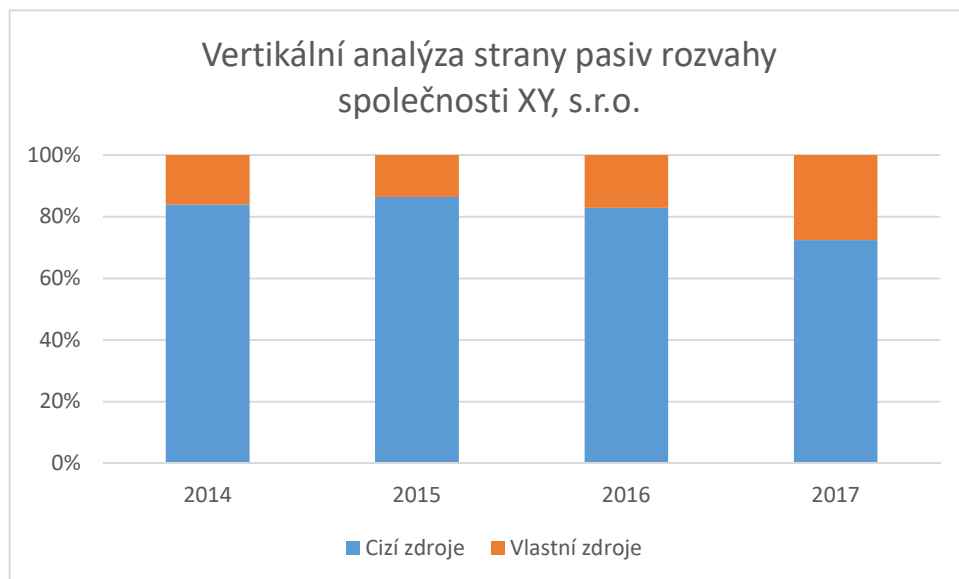
Zde můžeme vidět, že hodnota cizího kapitálu je oproti vlastnímu mnohonásobně vyšší, tento trend se v roce 2017 sice zmírnil, ale hodnota cizího kapitálu k vlastnímu je i přesto téměř trojnásobná. Pozitivní východisko tohoto stavu spočívá v tom, že lze dosahovat vysoké rentability vlastního kapitálu. Na druhé straně takto vysoký poměr cizího kapitálu může být značně rizikový, protože představuje velkou míru zadluženosti.

3.5.3 Vertikální analýza pasiv

Zde budu analyzovat, v jakém poměru jsou cizí zdroje k zdrojům vlastním. Tuto analýzu opět provedu mezi roky 2014 a 2017.

Tabulka 5 Vertikální analýza strany pasiv rozvahy společnosti XY, s.r.o. (v celých tisících Kč)

	2014	2015	2016	2017
Cizí zdroje	80,59%	85,99%	81,67%	72,39%
Vlastní zdroje	15,45%	13,53%	16,86%	27,61%



Obrázek 5 Vertikální analýza strany pasiv rozvahy společnosti XY, s.r.o. (v celých tisících Kč)

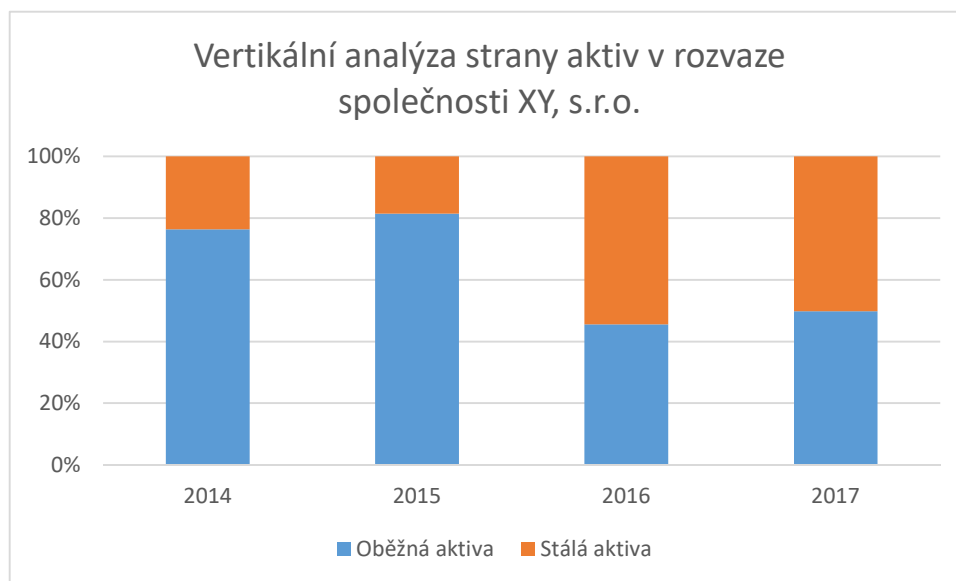
Tato analýza pouze potvrzuje předpoklad předchozí horizontální analýzy pasiv o příliš velkém objemu cizího kapitálu. Z tohoto grafu je jasně patrné, jak velký podíl zaujímají cizí zdroje oproti těm vlastním. Jako indikaci příštího pozitivního vývoje lze uvažovat rok 2017, kde se poměr zdrojů více blíží rovnováze.

3.5.4 Vertikální analýza aktiv

Pomocí těchto ukazatelů, podobně jako v předchozí kapitole, budu sledovat jaké je rozložení poměru oběžných a stálých aktiv.

Tabulka 6 Vertikální analýza strany aktiv v rozvaze společnosti XY, s.r.o. (v celých tisících Kč)

	2014	2015	2016	2017
Oběžná aktiva	76,12%	80,25%	45,47%	49,69%
Stálá aktiva	23,54%	18,37%	54,43%	50,18%



Obrázek 6 Vertikální analýza strany aktiv v rozvaze společnosti XY, s.r.o. (v celých tisících Kč)

Společnost směřuje od nevyrovnaného majetkového podílu v roce 2014 k velmi vyrovnané majetkové struktuře. To může znamenat zlepšení platební morálky odběratelů.

3.6 Analýza rozdílových tokových ukazatelů

3.6.1 Analýza čistého pracovního kapitálu

Zde budu analyzovat rozdíl mezi oběžnými aktivy a krátkodobými dluhy, jenž představuje volný finanční fond.

Tabulka 7 Vývoj čistého pracovního kapitálu společnosti XY, s.r.o. (v celých tisících Kč)
ČSH – čistý pracovní kapitál

	2014	2015	2016	2017
ČPK	811	1610	-101	1024



Obrázek 7 Vývoj čistého pracovního kapitálu společnosti XY, s.r.o. (v celých tisících Kč)
ČSH – čistý pracovní kapitál

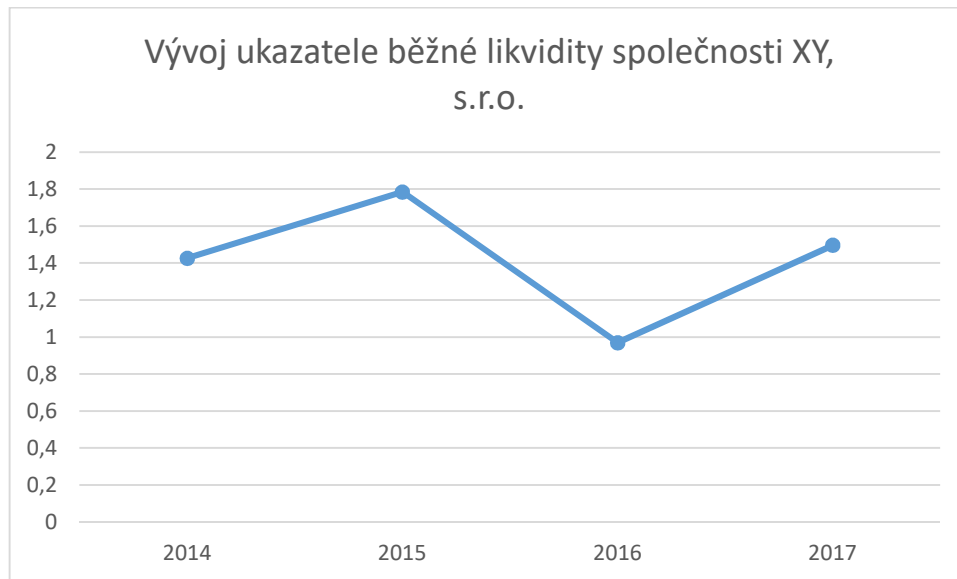
Z daných hodnot je patrné, že likvidní pozice roku 2016 byla velice ohrožena. Tato pozice se v roce 2017 zlepšila, přesto však by byla žádoucí vyšší hodnota čistého pracovního kapitálu.

3.7 Analýza ukazatelů likvidity

- Běžná likvidita – ukazuje poměr oběžných aktiv ke krátkodobým závazkům.

Tabulka 8 Vývoj ukazatele běžné likvidity společnosti XY, s.r.o.

	2014	2015	2016	2017
Běžná likvidita	1,427067	1,785366	0,969923	1,497329



Obrázek 8 Vývoj ukazatele běžné likvidity společnosti XY, s.r.o.

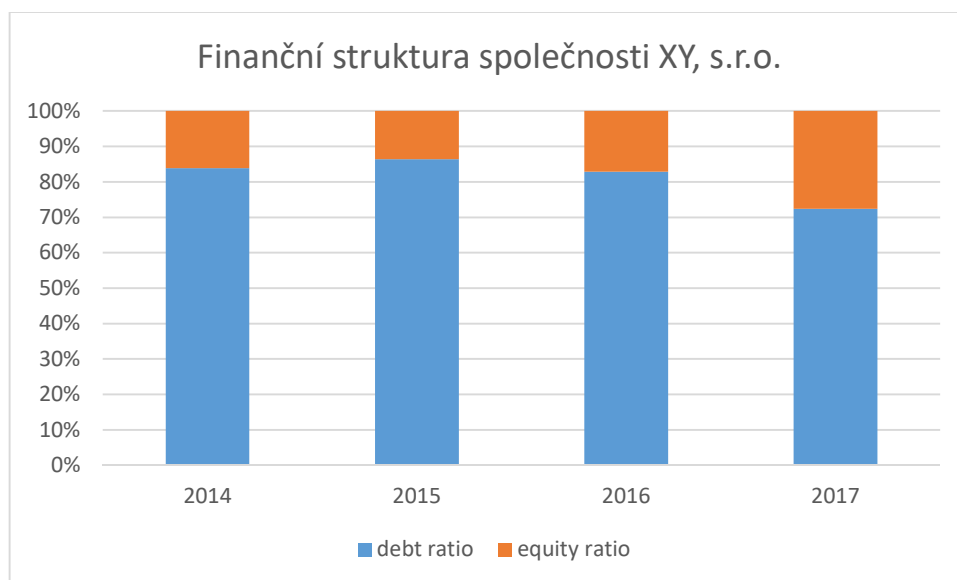
Dle veřejně přístupných dat Ministerstva obchodu a průmyslu průměrná hodnota běžné likvidity v odvětví pozemní dopravy v roce 2017 byla 1,9. Z tohoto vyplývá, že běžná likvidita společnosti XY, s.r.o. je mírně podprůměrná. Uvádí se, že hodnoty tohoto ukazatele by měly být v rozmezí 1,5 až 2,5. Kromě roku 2016 se hodnoty pohybovaly kolem čísla 1,5, což je likvidita dostačující.

3.8 Analýza ukazatelů zadluženosti

- Ukazatel věřitelského rizika (debt ratio) – jedná se o poměr cizí kapitálu k aktivům. Žádaná je nízká hodnota tohoto ukazatele.
- Koefficient samofinancování (ekvity ratio) – jde o poměr vlastního kapitálu k aktivům.

Tabulka 9 Finanční struktura společnosti XY, s.r.o.

	2014	2015	2016	2017
debt ratio	80,59%	85,99%	81,67%	72,39%
equity ratio	15,45%	13,53%	16,86%	27,61%



Obrázek 9 Finanční struktura společnosti XY, s.r.o.

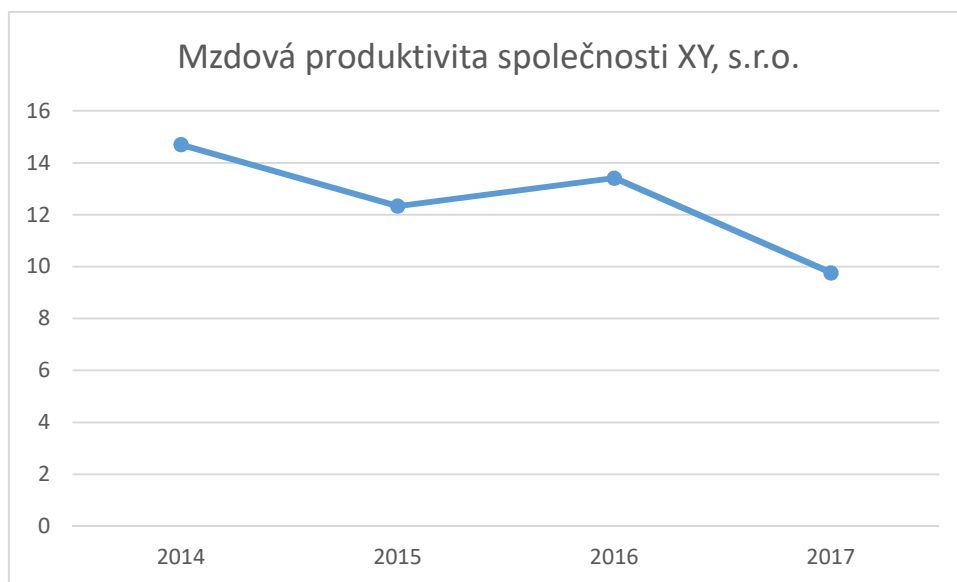
Z grafu je zřejmé, že společnost XY, s.r.o. je dlouhodobě přikloněna k cizím zdrojům financování.

3.9 Analýza provozních ukazatelů

- Mzdová produktivita – podíl výnosů a mezd vyplacených zaměstnancům, ukazuje, kolik výnosů připadá na jednu peněžní jednotku, vyplacenou zaměstnancům

Tabulka 10 Mzdová produktivita společnosti XY, s.r.o.

	2014	2015	2016	2017
Mzdová produktivita	14,70818	12,34224	13,4184	9,766651



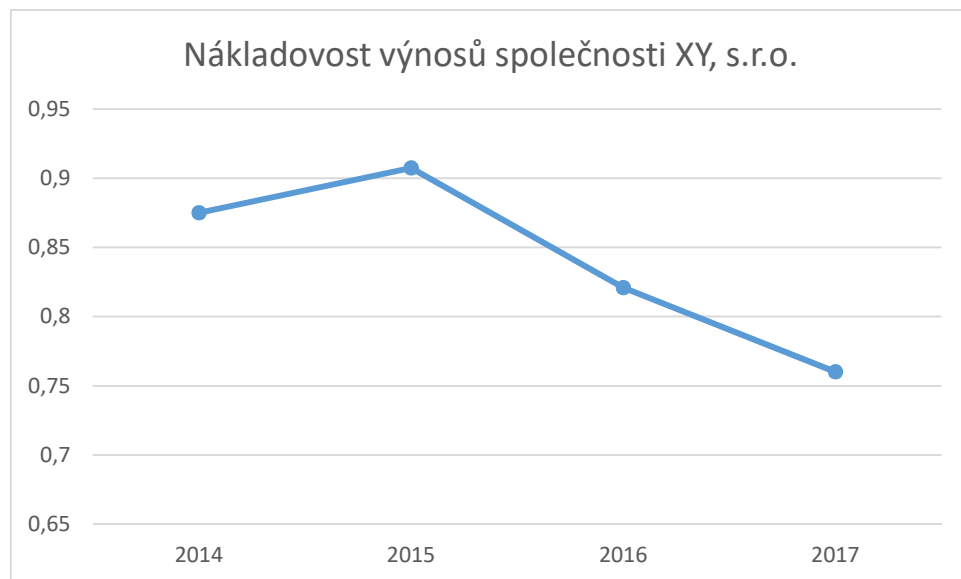
Obrázek 10 Mzdová produktivita společnosti XY, s.r.o.

Klesající trend tohoto ukazatele indikuje buď přílišný růst mezd oproti výnosům, zpomalení růstu výnosů anebo kombinaci obojího. V každém případě se jedná o negativní trend.

- Nákladovost výnosů – tento ukazatel je poměrem nákladů a výnosů, ukazuje, jak jsou výnosy zatíženy náklady

Tabulka 11 Nákladovost výnosů společnosti XY, s.r.o.

	2014	2015	2016	2017
Nákladovost výnosů	0,875145	0,907489	0,821071	0,76023



Obrázek 11 Nákladovost výnosů společnosti XY, s.r.o.

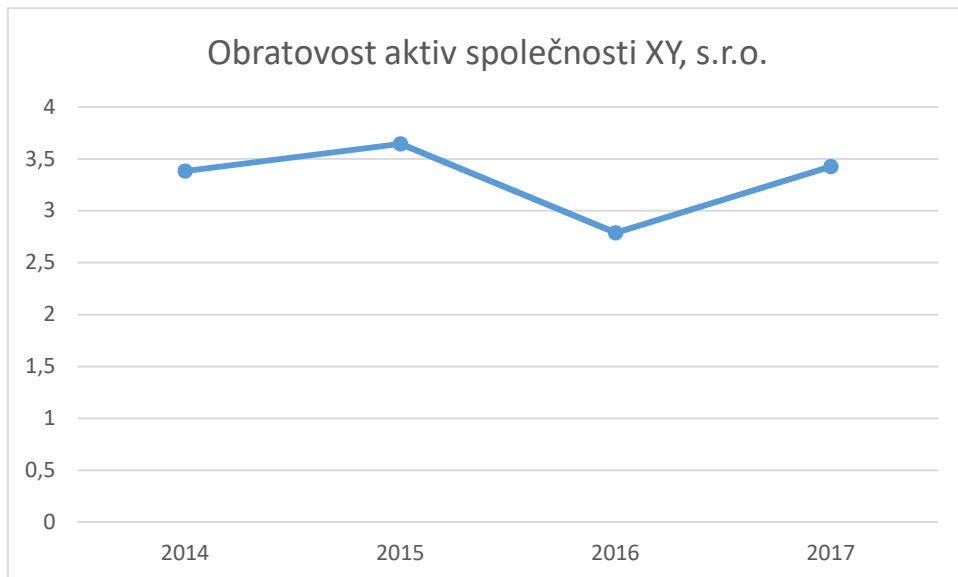
To, že křivka grafu má klesající tendenci je pozitivní trend, ukazuje, že zatíženost výnosu náklady klesá.

3.10 Analýza ukazatelů podnikové aktivity

- Obrátka aktiv – jedná se o poměr tržeb a aktiv, a ukazuje počet obrátek aktiv za účetní období

Tabulka 12 Obratovost aktiv společnosti XY, s.r.o.

	2014	2015	2016	2017
Obratovost aktiv	3,383708	3,645034	2,789334	3,427144



Obrázek 12 Obratovost aktiv společnosti XY, s.r.o.

Dle grafu je výkonnost podnikového majetku v průběhu let stabilní.

V tabulce níže uvádím dobu obratu aktiv ve dnech.

Tabulka 13 Doba obratu aktiv společnosti XY, s.r.o. (dny)

	2014	2015	2016	2017
Doba obratu aktiv	108	100	131	107

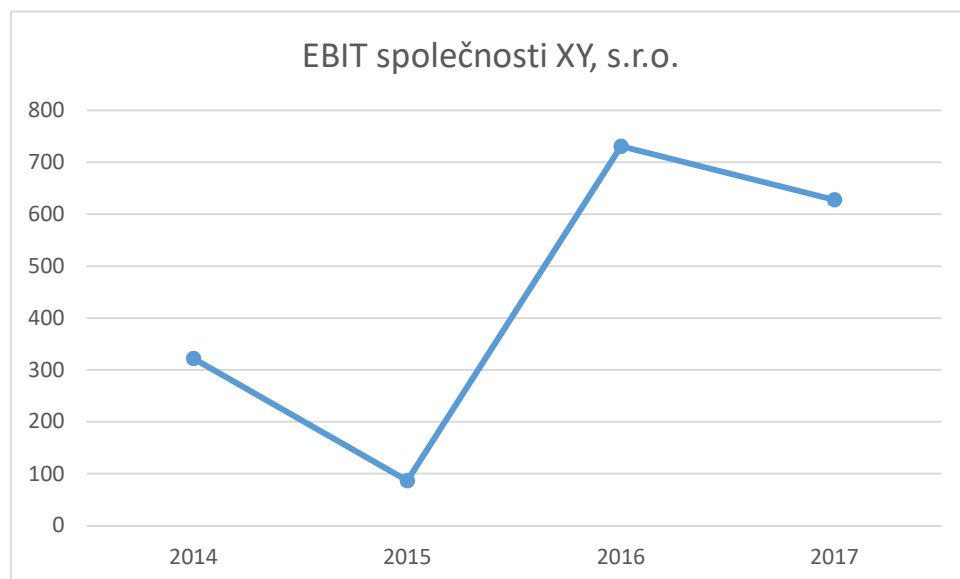
3.11 Analýza ukazatelů rentability

Následující ukazatele hodnotí, jak společnost dosahuje zisku a proto se řadí mezi nejdůležitější indikátory.

- EBIT – ukazuje vývoj zisku před zdaněním

Tabulka 14 EBIT společnosti XY, s.r.o.

	2014	2015	2016	2017
EBIT	322	87	731	628



Obrázek 13 EBIT společnosti XY, s.r.o.

Z grafu je patrné, že výše zisku společnosti se během let nevyvíjí stabilně, na druhou stranu jeho vývojový trend je stoupající.

- EAT – ukazuje vývoj zisku po zdanění

Tabulka 15 EAT společnosti XY, s.r.o.

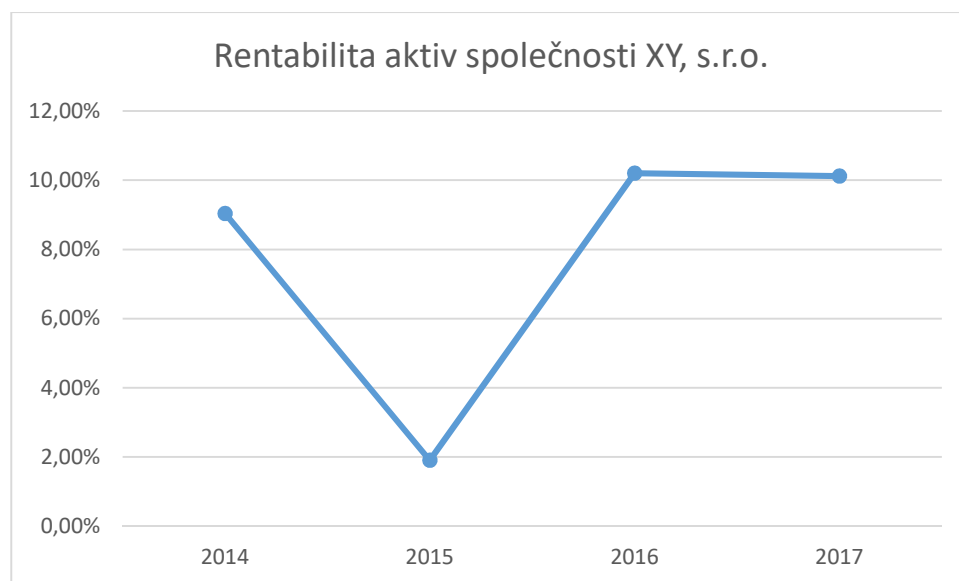
	2014	2015	2016	2017
EAT	259	67	591	505

Zde uvádím pouze hodnoty, nikoliv graf, jeho vývojový trend by byl shodný s grafem EBIT. Hodnoty zisku jsou i zde v průběhu let nevyrovnané, ale se stoupající tendencí a jsou kladné.

- Rentabilita aktiv (ROA) – jedná se o poměr celkového vloženého kapitálu a zisku před zdaněním (EBIT), ukazuje, jak je společnost efektivní ve tvorbě zisku pomocí celkového kapitálu

Tabulka 16 Rentabilita aktiv společnosti XY, s.r.o.

	2014	2015	2016	2017
ROA	9,04%	1,91%	10,21%	10,12%



Obrázek 14 Rentabilita aktiv společnosti XY, s.r.o.

Křivka grafu sice nemá rostoucí tendenci, ale kromě roku 2015 se pohybuje kolem 10 procent. Dle údajů Ministerstva průmyslu a obchodu byla v roce 2017 průměrná hodnota ukazatele rentability aktiv v odvětví pozemní dopravy 3,07 procent. Z toho vyplývá, že společnost XY, s.r.o. zhodnocuje svoje aktiva nadprůměrně.

- Rentabilita vlastního kapitálu (ROE) – jedná se o poměr čistého zisku vůči vlastnímu kapitálu, udává výnosnost vlastního kapitálu

Tabulka 17 Rentabilita vlastního kapitálu společnosti XY, s.r.o.

	2014	2015	2016	2017
ROE	47,09%	10,86%	48,92%	29,48%



Obrázek 15 Rentabilita vlastního kapitálu společnosti XY, s.r.o.

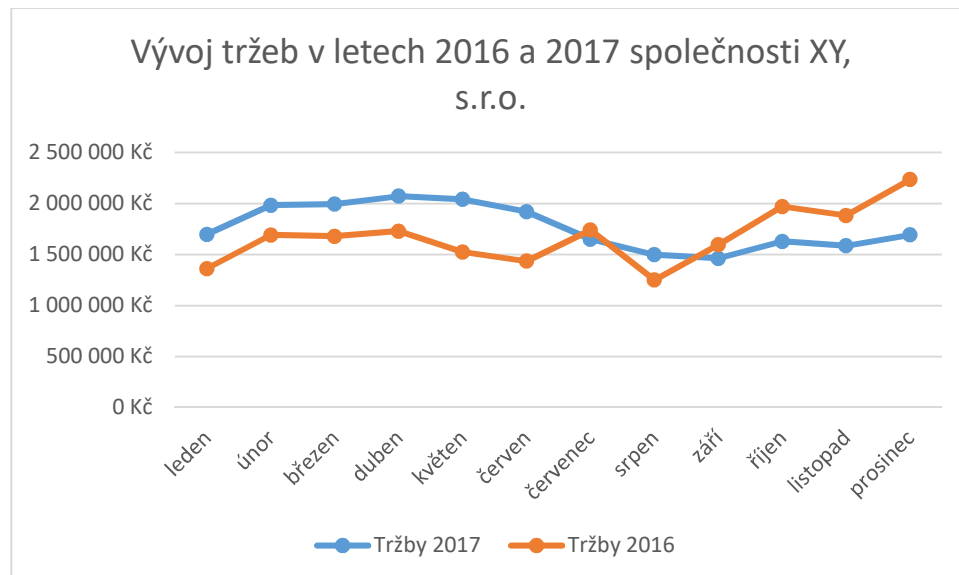
Z grafu nelze vyčíst žádný směrodatný trend, ale hodnoty ukazatele rentability vlastního kapitálu jsou vysoké a to v porovnání s daty Ministerstva obchodu a průmyslu, které uvádí, že průměrná hodnota rentability vlastního kapitálu v roce 2017 v odvětví pozemní dopravy je 3,23 procenta.

3.12 Analýza měsíčního vývoje objemu tržeb v letech 2016 a 2017

V neposlední řadě je ještě třeba analyzovat vývoj tržeb v jednotlivých měsících během roku, abychom získali podobu trendu, který bude východiskem pro plánování tržeb v krátkodobém finančním plánu. Bylo by vhodné stejným způsobem analyzovat i náklady, ale bohužel tato data nemám k dispozici. Budu tedy vycházet z předpokladu, že variabilní náklady jsou jistá procentuální část tržeb. Tento předpoklad nebude vzdálený reálným hodnotám, protože v oboru silniční dopravy se tržby i náklady odvíjí od ujetých kilometrů a tudíž poměr tržeb k nákladům bude konstantní.

Tabulka 18 Vývoj tržeb v letech 2016 a 2017 společnosti XY, s.r.o.

	Tržby 2017	Tržby 2016
leden	1 699 298 Kč	1 363 460 Kč
únor	1 983 579 Kč	1 693 117 Kč
březen	1 995 496 Kč	1 679 945 Kč
duben	2 074 425 Kč	1 730 634 Kč
květen	2 042 898 Kč	1 527 044 Kč
červen	1 922 235 Kč	1 436 529 Kč
červenec	1 651 234 Kč	1 741 565 Kč
srpen	1 500 336 Kč	1 251 407 Kč
září	1 463 062 Kč	1 597 066 Kč
říjen	1 629 396 Kč	1 971 287 Kč
listopad	1 586 996 Kč	1 883 584 Kč
prosinec	1 694 639 Kč	2 236 790 Kč



Obrázek 16 Vývoj tržeb v letech 2016 a 2017 společnosti XY, s.r.o.

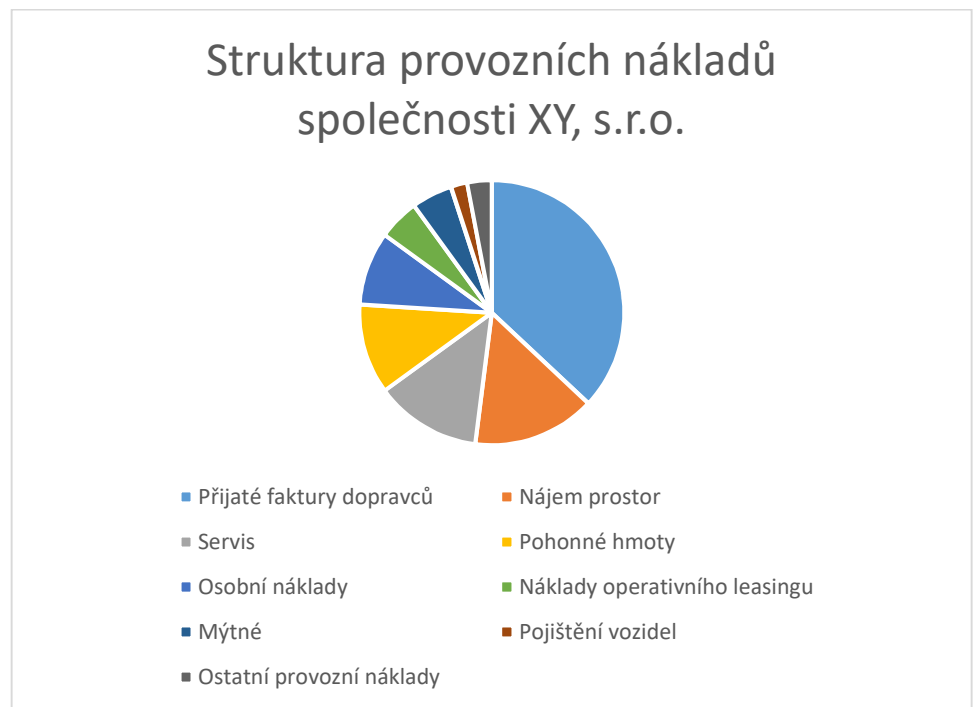
Z grafu je vývojový trend jasně patrný. Během února až května jsou tržby stabilně nejvyšší. Se začátkem prázdnin začínou výrazně klesat a stoupnou až v prosinci v období Vánoc. Během ledna zase poklesnou.

3.13 Struktura provozních nákladů společností XY, s.r.o.

Analýzou dat z účetního systému za roky 2016 a 2017 jsem dospěl k následující struktuře provozních nákladů společnosti XY, s.r.o. Kapitálové náklady zde neuvažuji.

Tabulka 19 Struktura provozních nákladů společnosti XY, s.r.o.

Kategorie	Poměr	Druh nákladu
Přijaté faktury dopravců	37%	přímý variabilní
Nájem prostor	15%	nepřímý fixní
Servis	13%	nepřímý variabilní
Pohonné hmoty	11%	přímý variabilní
Osobní náklady	9%	nepřímý fixní
Náklady operativního leasingu	5%	nepřímý fixní
Mýtné	5%	přímý variabilní
Pojištění vozidel	2%	nepřímý fixní
Ostatní provozní náklady	3%	
	100%	



Obrázek 17 Struktura provozních nákladů společnosti XY, s.r.o.

Z těchto výsledků je patrné, že nejvyšší podíl nákladů zauímají přijaté faktury, jejich výši však nelze ovlivnit. Další významnou část nákladu zauímají položky nájmu, servisu a pohonných hmot a jejich výši ovlivnit lze.

IV. Část návrhová

4.1 Cíle a vize společnosti

Po předchozí finanční analýze společnosti a konzultace s jejím vedením byly stanoveny následující krátkodobé a dlouhodobé cíle.

Hlavním cílem společnosti je zvýšení tržeb o 5 procent meziročně v následujících třech letech, to znamená nárůst o téměř 16 procent na konci tříletého plánovacího období. Toho chce společnost dosáhnout získáním nových zákazníků. Společnost věří, že oslovit zákazníky se podaří díky investici do marketingu. Ten by měl spočívat v revitalizaci, oživení a zatraktivnění internetových stránek společnosti. Dále v přímém oslovování potenciálních zákazníků, domlouvání schůzek a přesvědčení o kladech spolupráce se společností. A v poslední řadě menší reklamní kampaň prostřednictvím internetu.

Dalším předpokladem pro maximalizaci zisku je snížení nákladů společnosti. Servisní náklady, mýtné a náklady na pohonné hmoty tvořili v minulém roce 29 procent celkových provozních nákladů, ty lze snížit obměnou vozového parku společnosti. Nová vozidla budou mít menší spotřebu, dle údajů automobilového dealerství až o 30 procent. Náklady na servis by se u nových vozů v prvním roce snížily na pouhých 10 procent nákladů původních. A náklad na mýtné by se snížil díky nejvyšším emisním normám kategorie šest o 10 procent. Tímto by celkové náklady za servis, mýtné a pohonné hmoty mohli v dalším roce klesnout z původních 29 procent na maximálně 10 procent.

Dalším cílem je změna kapitálové struktury. Ta by spočívala v odprodeji některých odepsaných vozidel a pořízení zcela nových na operační leasing na roční smlouvy a to na přelomu příštího roku. Toto by uvolnilo kapitál vázaný v dlouhodobém majetku a výrazně zlepšilo cash-flow. Zvýšila by se rentabilita vloženého kapitálu, protože by se snížila hodnota dlouhodobého kapitálu. Operativní leasing by se neprojevil jako hodnota cizího kapitálu, projevil by se pouze jako provozní náklad. Avšak náklad na operativní leasing by se zvýšil o 180 procent. Jak bylo uvedeno v předchozím odstavci, tato vozidla by dále snížila náklady na pohonné hmoty a při ročních smlouvách prakticky odpadnou náklady na servis.

Uvolněný kapitál a nárůst cash-flow by posloužil k částečnému financování pořízení vlastních kancelářských prostor a prostoru dílny. Tato změna by se začala realizovat na začátku roku 2020.. Tímto by hodnota společnosti a dlouhodobý kapitál opět narostly, ale snížily by se náklady za nájmy prostorů.

4.2 Shrnutí cílů společnosti

Krátkodobé cíle:

- Zvýšení tržeb oslovením nových zákazníků
- Snížení nákladů pomocí nových vozů
- Odprodej odepsaných vozidel
- Získání nových vozidel na operativní leasing

Dlouhodobé cíle:

- Pořízení vlastních kancelářských prostor a prostor dílny
- Udržitelný trend nízkých nákladů a vyšších tržeb

5. Návrh krátkodobého finančního plánu společnosti XY, s.r.o. na rok 2018

Návrh krátkodobého finančního plánu společnosti XY, s.r.o. bude obsahovat následující kroky:

- Stanovení předpokládaných měsíčních tržeb v roce 2018
- Stanovení předpokládaných měsíčních provozních nákladů v roce 2018
- Plánovaný výkaz zisku a ztrát
- Stanovení předpokládaných změn v kapitálové struktuře
- Plánovaná výsledovka za rok 2018
- Plánovaný výkaz cash-flow

5.1 Stanovení předpokládaných měsíčních tržeb v roce 2018

Z výsledků analýzy v kapitole 3.12 je zřejmé, že tržby měsíční tržby se meziročně pohybují dle stále stejného trendu. Tudiž při prognóze tržeb na rok 2018 budu vycházet z tržeb roku 2017, které by se dle plánu měly navýšit o 5 procent.

Tabulka 20 Stanovené předpokládané měsíční tržby v roce 2018 (v celých tisících Kč)

	Tržby 2018
leden	1 784 Kč
únor	2 083 Kč
březen	2 095 Kč
duben	2 178 Kč
květen	2 145 Kč
červen	2 018 Kč
červenec	1 734 Kč
srpen	1 575 Kč
září	1 536 Kč
říjen	1 711 Kč
listopad	1 666 Kč
prosinec	1 779 Kč

5.2 Stanovení předpokládaných měsíčních provozních nákladů v roce 2018

O provozních nákladech nemám tak podrobné informace jako o tržbách, proto zde budu vycházet z předpokladu, že provozní náklady jsou jistá část tržeb. V dopravě jsou provozní náklady z podstatné části variabilní, proto se při zavedení tohoto předpokladu nedopustím větší odchylky. Z výkazu zisku a ztrát z roku 2017 vím, že náklady byly 85 procent hodnoty tržeb.

Nyní použiji strukturu nákladů v roce 2017 z kapitoly 3.13 a aplikuji na ní změny, které se týkají následujícího roku a byly uvedeny v kapitole 4.1. Uvažuji zde meziroční zvýšení mezd o 5 procent.

Tabulka 21 Procentuální provozní náklady za rok 2017

Provozní náklady 2017		
Kategorie	Poměr	
Přijaté faktury dopravců	37%	nemění se
Nájem prostor	15%	nemění se
Servis	13%	snížení o 90%
Pohonné hmoty	11%	snížení o 30%
Osobní náklady	9%	zvýšení o 5%
Náklady operativního leasingu	5%	zvýšení o 180%
Mýtné	5%	snížení o 10%
Pojištění vozidel	2%	zvýšení o 10%
Ostatní provozní náklady	3%	nemění se
Celkem	100%	

Tímto získám tabulku procentuálních provozních nákladů na rok 2018, v které jsou promítnuty uvedené změny. Ale musím ještě uvažovat, že v roce 2018 se zvýší tržby o 5 procent, to znamená, že i variabilní náklady se musí zvýšit o stejnou hodnotu.

Tabulka 22 Mezifáze procentuálních provozních nákladů na rok 2018

Mezifáze provozních nákladů 2018		
Kategorie	Poměr	
Přijaté faktury dopravců	37,00%	zvýšení o 5%
Nájem prostor	15,00%	
Servis	1,30%	
Pohonné hmoty	7,70%	zvýšení o 5%
Osobní náklady	9,45%	
Náklady operativního leasingu	14,00%	
Mýtné	4,50%	zvýšení o 5%
Pojištění vozidel	2,20%	
Ostatní provozní náklady	3,00%	
Celkem	94,15%	

Získal jsem tabulku procentuálního rozdělení provozních nákladů pro rok 2018, z které je patrné, že provozní náklady by se měly oproti roku 2017 snížit o více než 3 procenta.

Tabulka 23 Procentuální provozní náklady na rok 2018

Provozní náklady 2018	
Kategorie	Poměr
Přijaté faktury dopravců	38,85%
Nájem prostor	15,00%
Servis	1,30%
Pohonné hmoty	8,09%
Osobní náklady	9,45%
Náklady operativního leasingu	14,00%
Mýtné	4,73%
Pojištění vozidel	2,20%
Ostatní provozní náklady	3,00%
Celkem	96,61%

Nyní získám měsíční provozní náklady na rok 2018 tak, že budu uvažovat 85 procent výše tržeb, které pak ještě snížím na 96,61 procenta.

Tabulka 24 Stanovené předpokládané měsíční tržby v roce 2018 (v celých tisících Kč)

	Náklady 2018
leden	1 465
únor	1 710
březen	1 721
duben	1 789
květen	1 761
červen	1 657
červenec	1 424
srpen	1 294
září	1 262
říjen	1 405
listopad	1 368
prosinec	1 461

5.3 Plánovaný výkaz zisku a ztrát pro rok 2018

Tabulka 25 Plánovaný výkaz zisku a ztrát pro rok 2018 (v celých tisících Kč)

Označení	TEXT	Číslo řádku	Skutečnost v účetním období	
			sledovaném	minulém
			2018	2017
a	b	c	1	2
I.	Tržby z prodeje výrobků a služeb	01	22 306	21 262
II.	Tržby za prodej zboží	02		
A.	Výkonová spotřeba	03	15 850	16 164
B.	Změna stavu zásob vlastní činnosti	04		
C.	Aktivace	05		
D.	Osobní náklady	06	2 467	2 177
E.	Úpravy hodnot v provozní oblasti	07	1 898	1 809
III.	Ostatní provozní výnosy	08	134	128
F.	Ostatní provozní náklady	09	436	416
*	Provozní výsledek hospodaření	10	1 789	824
IV.	Výnosy z dlouhodobého finančního majetku - podíly	11		
G.	Náklady vynaložené na prodané podíly	12		
V.	Výnosy z ostatního dlouhodobého finančního majetku	13		
H.	Náklady související s ostatním dlouhodobým finančním majetkem	14		
VI.	Výnosové úroky a podobné výnosy	15		
I.	Úpravy hodnot a rezervy ve finanční oblasti	16		
J.	Nákladové úroky a podobné náklady	17	4	4
VII.	Ostatní finanční výnosy	18	22	22
K.	Ostatní finanční náklady	19	214	214
*	Finanční výsledek hospodaření	20	-196	-196
**	Výsledek hospodaření před zdaněním	21	1 593	628
L.	Daň z příjmů	22	129	123
**	Výsledek hospodaření po zdanění	23	1 464	505
M.	Převod podílu na výsledku hospodaření společníkům	24		
***	Výsledek hospodaření za účetní období	25	1 464	505
	Čistý obrát za účetní období = I. + II. + III. + IV. + V. + VI. + VII.	26	22 462	21 412

Předpokladem pro rok 2018 je, že se díky zvýšení objemu tržeb a snížení nákladů zvýší výsledek hospodaření za účetní období o téměř 1 milion korun.

5.4 Stanovení předpokládaných změn v kapitálové struktuře

Změny, které se týkají roku 2018, spočívají především v odprodeji čtvrtiny dlouhodobého majetku a zvýšení krátkodobých závazků. Růst krátkodobých pohledávek uvažuji úměrný k růstu objemu tržeb, tudíž o 5 procent. V roce 2018 nedochází k žádným odpisům majetku. Nákup nemovitostí a s tím spojený případný úvěr je plánován až na začátek roku 2020.

5.5 Plánovaná rozvaha

Tabulka 26 Plánovaná rozvaha společnosti XY, s.r.o. na rok 2018

označ a	AKTIVA b	řád c	Běžné úč. období 2018	Min.úč. období 2017
			Netto 1	Netto 2
	AKTIVA CELKEM (ř. 02 + 03 + 07 + 14)	001	8 693	6 204
A.	Pohledávky za upsaný základní kapitál	002		
B.	Dlouhodobý majetek (ř. 04 až 06)	003	2 337	3 113
B. I.	Dlouhodobý nehmotný majetek	004	7	7
B. II.	Dlouhodobý hmotný majetek	005	2 330	3 106
B. III.	Dlouhodobý finanční majetek	006		
C.	Oběžná aktiva (ř. 08 + 09 + 12 + 1 + 13)	007	6 348	3 083
C. I.	Zásoby	008		
C. II.	Pohledávky (ř. 10 + 11)	009	2 389	2 275
C. II. 1	Dlouhodobé pohledávky	010		
2	Krátkodobé pohledávky	011	2 389	2 275
C. III.	Krátkodobý finanční majetek	012	808	808
C. IV.	Peněžní prostředky	013	3 151	
D.	Časové rozlišení aktiv	014	8	8
	PASIVA CELKEM (ř. 16 + 23 + 28)	015	8 693	6 204
A.	Vlastní kapitál (ř. 17 až 22)	016	3 177	1 713
A. I.	Základní kapitál	017	200	200
A. II.	Ážio a kapitálové fondy	018		
A. III.	Fondy ze zisku	019		
A. IV.	Výsledek hospodaření minulých let (ř. 96 + 98)	020	1 513	1 008
A. V.	Výsledek hospodaření běžného účetního období (+/-)	021	1 464	505
A. VI.	Rozhodnuto o zálohové výplatě podílu na zisku	022		
B. + C.	Cizí zdroje (ř. 24 + 25)	023	5 516	4 491
B. I.	Rezervy	024		
C.	Závazky (ř. 26 + 27)	025	5 516	4 491
C. I.	Dlouhodobé závazky	026	2 432	2 432
C. II.	Krátkodobé závazky	027	3 084	2 059
D.	Časové rozlišení pasiv	028		

5.6 Plánovaný výkaz cash-flow

Tabulka 27 Plánovaný výkaz cash-flow společnosti XY, s.r.o.

P.	Stav peněžních prostředků a peněžních ekvivalentů na začátku účetního období	1886
Peněžní toky z hlavní výdělečné činnosti (provozní činnost)		
Z.	Účetní zisk nebo ztráta z běžné činnosti před zdaněním	1 593
A. 1	Úpravy o nepeněžní operace	776
A. 1 1	Odpisy stálých aktiv a umořování opravné položky k nabytému majetku	0
A. 1 2	Změna stavu opravných položek, rezerv	0
A. 1 3	Zisk z prodeje stálých aktiv	776
A. 1 4	Výnosy z dividend a podílů na zisku	0
A. 1 5	Vyúčtované nákladové úroky s výjimkou kapitalizovaných a vyúčtované výnosové úroky	0
A. 1 6	Případné úpravy o ostatní nepeněžní operace	0
A. *	Čistý peněžní tok z prov. činnosti před zdaněním, změnami prac. kapitálu a mim. položkami	2 369
A. 2	Změny stavu nepeněžních složek pracovního kapitálu	-911
A. 2 1	Změna stavu pohledávek z provozní činnosti, přechodných účtů aktiv	114
A. 2 2	Změna stavu krátkodobých závazků z provozní činnosti, přechodných účtů pasiv	-1 025
A. 2 3	Změna stavu zásob	0
A. 2 4	Změna stavu krátkodobého finančního majetku nespádajícího do peněžních prostř. a ekvivalentů	0
A. **	Čistý peněžní tok z provozní činnosti před zdaněním a mimořádnými položkami	1 457
A. 3	Vyplacené úroky s výjimkou kapitalizovaných	0
A. 4	Přijaté úroky	0
A. 5	Zaplacená daň z příjmů za běžnou činnost a doměrky daně za minulá období	0
A. 6	Příjmy a výdaje spojené s mimořádným hospodářským výsledkem včetně daně z příjmů	0
A. ***	Čistý peněžní tok z provozní činnosti	1 457
Peněžní toky z investiční činnosti		
B. 1	Výdaje spojené s nabytím stálých aktiv	0
B. 2	Příjmy z prodeje stálých aktiv	0
B. 3	Půjčky a úvěry spřízněným osobám	0
B. ***	Čistý peněžní tok vztahující se k investiční činnosti	0
Peněžní toky z finančních činností		
C. 1	Dopady změn dlouhodobých, resp. krátkodobých závazků	0
C. 2	Dopady změn vlastního kapitálu na peněžní prostředky a ekvivalenty	-192
C. 2 1	Zvýšení peněžních prostředků z důvodů zvýšení základního kapitálu, emisního ážia atd.	0
C. 2 2	Vyplacení podílů na vlastním jmění společníkům	0
C. 2 3	Další vklady peněžních prostředků společníků a akcionářů	22
C. 2 4	Úhrada ztráty společníky	0
C. 2 5	Přímé platby na vrub fondů	0
C. 2 6	Vyplacené dividendy nebo podíly na zisku včetně zaplacené daně	-214
C. ***	Čistý peněžní tok vztahující se k finanční činnosti	-192
F.	Čisté zvýšení resp. snížení peněžních prostředků	1 265
R.	Stav peněžních prostředků a pen. ekvivalentů na konci účetního období	3 151

6. Návrh dlouhodobého finančního plánu

Návrh dlouhodobého finančního plánu společnosti XY, s.r.o. bude obsahovat následující kroky:

- Plánovaný výkaz zisku a ztrát za roky 2018, 2019 a 2020
- Stanovení předpokládaných změn v kapitálové struktuře do roku 2020
- Hodnocení investice do nemovitosti metodou ČSH
- Plánovaná rozvaha za roky 2018, 2019 a 2020

6.1 Plánovaný výkaz zisku a ztrát za roky 2018, 2019 a 2020

Zde uvažuji, že na začátku roku 2020 odpadnou náklady za nájem prostor, protože společnost by již měla sídlit ve vlastních prostorách. Vývoj objemu tržeb by měl dle předpokladů růst meziročním tempem pěti procent. Meziroční růst mez je též plánován na 5 procent.

Tabulka 28 Plánovaný výkaz zisku a ztrát za roky 2018, 2019 a 2020 společnosti XY, s.r.o.

Označení	TEXT	Číslo řádku	Skutečnost v účetním období		
			sledovaném 2020	minulém 2019	minulém 2018
a	b	c	1	2	2
I.	Tržby z prodeje výrobků a služeb	01	24 592	23 421	22 306
II.	Tržby za prodej zboží	02			
A.	Výkonová spotřeba	03	14 854	16 643	15 850
B.	Změna stavu zásob vlastní činnosti	04			
C.	Aktivace	05			
D.	Osobní náklady	06	2 720	2 590	2 467
E.	Úpravy hodnot v provozní oblasti	07	2 092	1 993	1 898
III.	Ostatní provozní výnosy	08	148	141	134
F.	Ostatní provozní náklady	09	481	458	436
*	Provozní výsledek hospodaření	10	4 593	1 878	1 789
IV.	Výnosy z dlouhodobého finančního majetku - podíly	11			
G.	Náklady vynaložené na prodané podíly	12			
V.	Výnosy z ostatního dlouhodobého finančního majetku	13			
H.	Náklady související s ostatním dlouhodobým finančním majetkem	14			
VI.	Výnosové úroky a podobné výnosy	15			
I.	Úpravy hodnot a rezervy ve finanční oblasti	16			
J.	Nákladové úroky a podobné náklady	17	4	4	4
VII.	Ostatní finanční výnosy	18	22	22	22
K.	Ostatní finanční náklady	19	214	214	214
*	Finanční výsledek hospodaření	20	-196	-196	-196
**	Výsledek hospodaření před zdaněním	21	4 397	1 682	1 593
L.	Daň z příjmů	22	356	136	129
**	Výsledek hospodaření po zdanění	23	4 041	1 546	1 464
M.	Převod podílu na výsledku hospodaření společníkům	24			
***	Výsledek hospodaření za účetní období	25	4 041	1 546	1 464
	Čistý obrát za účetní období = I. + II. + III. + IV. + V. + VI. + VII.	26	24 762	23 584	22 462

Z plánovaných výkazů zisku a ztráty pro roky 2018, 2019 a 2020 je zřejmé, že v posledním plánovaném roce by měl vzrůst výsledek hospodaření za účetní období na více než 4 miliony korun. Tento výstup je důsledkem jednak mírného meziročního růstu tržeb a snížených nákladů, ale především odbourání nákladů za nájem prostor.

Pro názornost uvádím graf vývoje výsledku hospodaření.

Tabulka 29 Vývoj výsledku hospodaření před zdaněním mezi roky 2018 a 2020 (v celých tisících Kč)

	2018	2019	2020
EBIT	1 593	1 682	4 397



Obrázek 18 Vývoj výsledku hospodaření před zdaněním mezi roky 2018 a 2020 (v celých tisících Kč)

V tuto chvíli však nelze provádět směrodatnou analýzu. Tento vývoj je pouze plánovaný, jak se společnost skutečně vyvíjela, ukážou až analýzy v roce 2020.

6.2 Stanovení předpokládaných změn v kapitálové struktuře do roku 2020

Na začátku roku 2018 bude odprodáno 25 procent dlouhodobého majetku a zvýší se krátkodobé závazky. Na začátku roku 2020 se předpokládá investice do nemovitosti v hodnotě 10 milionů, jenž se bude rovnoměrně odepisovat po dobu pěti let. Tato investice bude financována dvěma miliony korun z vlastních zdrojů a osmi miliony úvěrem na 5 let.

6.3 Hodnocení investice do nemovitosti metodou ČSH (čisté současné hodnoty)

Toto hodnocení investice zde přidávám pouze jako informativní, protože vedení společnosti je rozhodnuto tuto investici učinit.

Z výkazu zisků a ztrát vím, že snížení nákladů v důsledku investice přinese zvýšení hospodářského výsledku za roční účtovací období o 2,5 milionu korun. Prvotní investice bude 10 milionů korun. Životnost investice budu uvažovat stejnou, jako je doba jejich odpisů. Diskontní sazbu uvažuji 8 procent.

$$\begin{aligned} \text{ČSH} = -10 + \frac{2,5}{(1 + 0,08)} + \frac{2,5}{(1 + 0,08)^2} + \frac{2,5}{(1 + 0,08)^3} + \frac{2,5}{(1 + 0,08)^4} \\ + \frac{2,5}{(1 + 0,08)^5} = -0,1 \end{aligned}$$

Z analýzy investice pomocí metody čisté současné hodnoty vyplývá, že po pěti letech bude ztráta 100 000 korun. Ale dá se předpokládat, že životnost této investice bude bez potřeb rekonstrukce zřejmě delší, než pět let. A šestým rokem už investice bude generovat zisk. A v případě, že po pěti letech bude rekonstrukce opravdu třeba, společnost i přesto získá reprezentativní prostory, které by mohli pomoci při získávání nových zákazníků, a také díky nové dílně získá větší kontrolu nad stavem vozového parku.

6.3 Plánovaná rozvaha za roky 2018, 2019 a 2020

Tabulka 30 Plánovaná rozvaha za roky 2018, 2019 a 2020 společnosti XY, s.r.o.

označ	AKTIVA	řád	Běžné účetní období			Min.úč.	Min.úč.
			2020			období	období
			Brutto	Korekce	Netto	2019	2018
a	b	c	1	2	3	4	5
	AKTIVA CELKEM (ř. 02 + 03 + 07 + 14)	001	17 996	-1 100	16 896	10 193	8 693
A.	Pohledávky za upsaný základní kapitál	002					
B.	Dlouhodobý majetek (ř. 04 až 06)	003	12 337	-1 100	11 237	2 337	2 337
B. I.	Dlouhodobý nehmotný majetek	004	7		7	7	7
B. II.	Dlouhodobý hmotný majetek	005	12 330	-1 100	11 230	2 330	2 330
B. III.	Dlouhodobý finanční majetek	006					
C.	Oběžná aktiva (ř. 08 + 09 + 12 + 1+ 13)	007	3 442	0	5 659	7 856	6 348
C. I.	Zásoby	008					
C. II.	Pohledávky (ř. 10 + 11)	009	2 634	0	2 634	2 508	2 389
C. II. 1	Dlouhodobé pohledávky	010					
2	Krátkodobé pohledávky	011	2 634		2 634	2 508	2 389
C. III.	Krátkodobý finanční majetek	012	808		808	808	808
C. IV.	Peněžní prostředky	013	2 217		2 217	4 540	3 151
D.	Časové rozlišení aktiv	014					8
	PASIVA CELKEM (ř. 16 + 23 + 28)	015	0	0	16 896	10 193	8 693
A.	Vlastní kapitál (ř. 17 až 22)	016	0	0	8 564	4 523	3 177
A. I.	Základní kapitál	017					200
A. II.	Ážio a kapitálové fondy	018					
A. III.	Fondy ze zisku	019					
A. IV.	Výsledek hospodaření minulých let (ř. 96 + 98)	020			4 523	2 977	1 513
A. V.	Výsledek hospodaření běžného účetního období (+/-)	021			4 041	1 546	1 464
A. VI.	Rozhodnuto o zálohové výplatě podílu na zisku	022					
B. + C.	Cizí zdroje (ř. 24 + 25)	023	0	0	8 332	5 670	5 516
B. I.	Rezervy	024					
C.	Závazky (ř. 26 + 27)	025	0	0	8 332	5 670	5 516
C. I.	Dlouhodobé závazky	026			4 932	2 432	2 432
C. II.	Krátkodobé závazky	027			3 400	3 238	3 084
D.	Časové rozlišení pasiv	028					

Jako hodnocení hospodaření společnosti v roce 2020 uvedu ukazatel rentability aktiv ROA.

$$ROA = \frac{4397}{16896} = 26\%$$

I přes navýšení vlastního kapitálu, je výsledek rentability vlastních aktiv více než dobrý. Ale jak již bylo řečeno výše, nelze dělat směrodatnou analýzu tři roky předem, finanční plán se bude měnit a vývoj společnosti nebude probíhat přesně podle současného rozvržení. Jaké jsou skutečné výsledky, ukáže až analýza následná.

V. Závěr

Hlavním cílem společnosti XY, s.r.o. bylo zvýšit její zisk, druhotným cílem bylo zjednodušení některých činností v jejím podnikatelském procesu.

Nejprve byla provedena finanční analýza společnosti, pomocí níž se hledala slabá a silná místa v jejím finančním fungování. Výsledky analýzy poté byly předloženy vedení společnosti a konzultovány. Hledal se plán, jak dosáhnout požadovaných zisků. Při analýze nákladů bylo zjištěno, že vysoké hodnoty se objevují u servisních nákladů, nákladů za pohonné hmoty.

Bylo rozhodnuto, že snížení těchto nákladů přinese obnova vozového parku. Část starých vozidel bude odprodána, tím se zvýší cash-flow společnosti a nová vozidla budou pořízena na operativní leasing. Tato vozidla budou podléhat nižší sazbě mýtného, sníží se spotřeba paliva, ale především prakticky odpadnou náklady na servis. Tento krok jednak sníží náklady, ale také velice usnadní provoz společnosti. Starší vozidla musela být z důvodu menší spolehlivosti stále pod dohledem a údržba byla časově náročná. Nová vozidla nepotřebují takový monitoring a společnost se jim nebude muset tolik věnovat.

Jako další krok by společnost chtěla přejít z najímaných nemovitostí, do nemovitostí vlastních. Získala by tím reprezentativní prostory a všechny části společnosti by se soustředily na jednom místě. Nyní tomu je tak, že dílna se nachází jinde, než kanceláře. To znesnadňuje kontrolu a dohled nad chodem společnosti. V neposlední řadě by tato změna přinesla ušetření nákladů za nájem. Po pátém roce od přesídlení společnosti, by ušetřené náklady měly přerůst hodnotu investice.

Následujícím krokem byla tvorba krátkodobého finančního plánu na jeden rok. Byly stanoveny měsíční tržby a náklady. Dále byla sestavena plánovaná rozvaha a výkaz zisku a ztrát. Z posledně zmiňované bilance vyplývá, že obměna vozového parku se velmi pozitivně promítne do tvorby zisku.

Předposledním krokem byla tvorba dlouhodobého finančního plánu, v němž se již promítne nákup nemovitosti. Z plánovaného výkazu zisku ztrát na rok 2018, 2019 a 2020 je pak zřejmé, že odbourání nákladů na nájem pomůže výrazně zvýšit zisk a během šestého roku od této změny by měla být investice splacena.

Poslední fází by měla být kontrola vývoje společnosti pomocí finančních plánů a jejich neustálá aktualizace, která by zajišťovala, aby plán korespondoval vždy se současnou situací. To ale již bohužel nemůže být součástí této práce.

SEZNAM POUŽITÉ LITERATURY

BREALEY R. A., MYERS S. C., ALLEN F. *Teorie a praxe firemních financí* 2014. 1096s. 2. aktualizované vydání ALBATROS MEDIA a.s. ISBN 978-80-265-0028-5

FREIBERG, F. *Finanční management*. 2009. 214s. České vysoké učení technické v Praze. ISBN 978-80-01-04218-2.

NÝVLTOVÁ, R., MARINIČ, P. *Finanční řízení podniku* 2010. 208s. GRADA PUBLISHING a.s. ISBN 978-80-247-3158-2

RŮČKOVÁ, P. *Finanční analýza*. 2015. 160s. 5. aktualizované vydání. GRADA PUBLISHING a.s. ISBN 978-80-247-9931-8

RŮČKOVÁ, R., ROUBÍČKOVÁ, M. *Finanční management*. 2012. 296s. GRADA PUBLISHING a.s. ISBN 978-80-247-4047-8

SCHOLLEOVÁ, H., ŠTAMFESTOVÁ, P. *Finance podniku* 2015. 176s. GRADA PUBLISHING a.s. ISBN 978-80-247-9891-2

www.or.justice.cz 2012-2015 Ministerstvo spravedlnosti České republiky

www.mpo.cz 2005-2018 Ministerstvo průmyslu a obchodu

SEZNAM OBRÁZKŮ

Obrázek 1 ...Schéma hlavních prvků kontrolního procesu (Freiberg, 2009, str. 132)	9
Obrázek 2 Schéma rozkladu pyramidového ukazatele Du Pont	17
Obrázek 3 .. Vývoj hlavních složek aktiv společnosti XY, s.r.o. (v celých tisících Kč).....	23
Obrázek 4 ... Vývoj hlavních složek zdrojů financování společnosti XY, s.r.o. (v celých tisících Kč).....	24
Obrázek 5 Vertikální analýza strany pasiv rozvahy společnosti XY, s.r.o. (v celých tisících Kč).....	25
Obrázek 6 Vertikální analýza strany aktiv v rozvaze společnosti XY, s.r.o. (v celých tisících Kč).....	26
Obrázek 7 ...Vývoj čistého pracovního kapitálu společnosti XY, s.r.o. (v celých tisících Kč) ČSH – čistý pracovní kapitál.....	27
Obrázek 8 Vývoj ukazatele běžné likvidity společnosti XY, s.r.o.	28
Obrázek 9 Finanční struktura společnosti XY, s.r.o.	29
Obrázek 10 Mzdová produktivita společnosti XY, s.r.o.	30
Obrázek 11 Nákladovost výnosů společnosti XY, s.r.o.	31
Obrázek 12 Obratovost aktiv společnosti XY, s.r.o.	32
Obrázek 13 EBIT společnosti XY, s.r.o.	33
Obrázek 14 Rentabilita aktiv společnosti XY, s.r.o.	34
Obrázek 15 Rentabilita vlastního kapitálu společnosti XY, s.r.o.	35
Obrázek 16 Vývoj tržeb v letech 2016 a 2017 společnosti XY, s.r.o.	37
Obrázek 17 Struktura provozních nákladů společnosti XY, s.r.o.	38
Obrázek 18 Vývoj výsledku hospodaření před zdaněním mezi roky 2018 a 2020 (v celých tisících Kč).....	51

SEZNAM TABULEK

Tabulka 1	Rozvaha společnosti XY, s.r.o. za roky 2014 až 2017	21
Tabulka 2	Výkaz zisku a ztráty společnosti XY, s.r.o. za roky 2014 až 2017	22
Tabulka 3 ...	Vývoj hlavních složek aktiv společnosti XY, s.r.o. (v celých tisících Kč).....	23
Tabulka 4	Vývoj hlavních složek zdrojů financování společnosti XY, s.r.o. (v celých tisících Kč).....	24
Tabulka 5	Vertikální analýza strany pasiv rozvahy společnosti XY, s.r.o. (v celých tisících Kč).....	25
Tabulka 6	Vertikální analýza strany aktiv v rozvaze společnosti XY, s.r.o. (v celých tisících Kč).....	26
Tabulka 7	Vývoj čistého pracovního kapitálu společnosti XY, s.r.o. (v celých tisících Kč) ČSH – čistý pracovní kapitál.....	27
Tabulka 8	Vývoj ukazatele běžné likvidity společnosti XY, s.r.o.	28
Tabulka 9	Finanční struktura společnosti XY, s.r.o.	29
Tabulka 10	Mzdová produktivita společnosti XY, s.r.o.	30
Tabulka 11	Nákladovost výnosů společnosti XY, s.r.o.	31
Tabulka 12	Obratovost aktiv společnosti XY, s.r.o.	32
Tabulka 13	Doba obratu aktiv společnosti XY, s.r.o. (dny)	32
Tabulka 14	EBIT společnosti XY, s.r.o.	33
Tabulka 15	EAT společnosti XY, s.r.o.	33
Tabulka 16	Rentabilita aktiv společnosti XY, s.r.o.	34
Tabulka 17	Rentabilita vlastního kapitálu společnosti XY, s.r.o.	35
Tabulka 18	Vývoj tržeb v letech 2016 a 2017 společnosti XY, s.r.o.	36
Tabulka 19	Struktura provozních nákladů společnosti XY, s.r.o.	38
Tabulka 20	Stanovené předpokládané měsíční tržby v roce 2018 (v celých tisících Kč).....	41
Tabulka 21	Procentuální provozní náklady za rok 2017.....	42
Tabulka 22	Mezifáze procentuálních provozních nákladů na rok 2018.....	43

Tabulka 23	Procentuální provozní náklady na rok 2018	43
Tabulka 24	Stanovené předpokládané měsíční tržby v roce 2018 (v celých tisících Kč)	44
Tabulka 25	Plánovaný výkaz zisku a ztrát pro rok 2018 (v celých tisících Kč)	45
Tabulka 26	Plánovaná rozvaha společnosti XY, s.r.o. na rok 2018	47
Tabulka 27	Plánovaný výkaz cash-flow společnosti XY, s.r.o.	48
Tabulka 28	Plánovaný výkaz zisku a ztrát za roky 2018, 2019 a 2020 společnosti XY, s.r.o.	50
Tabulka 29	Vývoj výsledku hospodaření před zdaněním mezi roky 2018 a 2020 (v celých tisících Kč)	51
Tabulka 30	Plánovaná rozvaha za roky 2018, 2019 a 2020 společnosti XY, s.r.o.	53