

ZÁPADOČESKÁ UNIVERZITA V PLZNI

FAKULTA EKONOMICKÁ

Diplomová práce

Plánování a finanční prognózy v podniku

Planning and financial forecasting in business

Petra Zívalová

Plzeň 2014

ZÁPADOČESKÁ UNIVERZITA V PLZNI
Fakulta ekonomická
Akademický rok: 2013/2014

ZADÁNÍ DIPLOMOVÉ PRÁCE
(PROJEKTU, UMĚLECKÉHO DÍLA, UMĚLECKÉHO VÝKONU)

Jméno a příjmení: Bc. Petra ZÍVALOVÁ
Osobní číslo: K11N0222P
Studijní program: N6208 Ekonomika a management
Studijní obor: Podniková ekonomika a management
Název tématu: Plánování a finanční prognózy v podniku
Zadávající katedra: Katedra financí a účetnictví

Z á s a d y p r o v y p r a c o v á n í :

1. Definujte plánování a finanční prognózy ve vztahu k podpoře řízení podniku.
2. Analyzujte možnosti, metody a kritéria finančního plánu, finančních prognóz a finanční analýzy.
3. Charakterizujte vybraný podnikatelský subjekt a proveďte jeho SWOT analýzu.
4. Proveďte analýzu finančního plánování a finančních prognóz ve vybraném subjektu.
5. Vyhodnoňte efektivitu finančního plánování a finančního prognózování ve vybraném subjektu a navrhněte případná zlepšení.

[Handwritten signature]



[Faint handwritten text]

Rozsah grafických prací: neuveden
Rozsah pracovní zprávy: 60 - 80 stran
Forma zpracování diplomové práce: tištěná/elektronická
Seznam odborné literatury:


- DONNELLY, James. H.; GIBSON, James. L.; IVANCEVICH, John. M. *Management*. Praha: Grada Publishing, 1997. ISBN 80-7169-422-3
- ESCHENBACH, Rolf. *Controlling*. Praha: Aspi, 2004. ISBN 80-7357-035-1
- GRÜNWARD, Rolf. *Finanční analýza a plánování podniku*. Praha: Oeconomica, 2008. ISBN 978-80-245-1108-5
- LANDA, Martin. *Finanční plánování a likvidita*. Brno: Computer Press, 2007. ISBN 978-80-251-1492-6
- PETŘÍK, Tomáš. *Ekonomické a finanční řízení firmy. Manažerské účetnictví v praxi. 2. přepr. a akt. vyd.* Praha: Grada, 2009. ISBN 978-80-247-3024-0

Vedoucí diplomové práce: Ing. Josef Červený, Ph.D.
Katedra financí a účetnictví

Datum zadání diplomové práce: 1. června 2013
Termín odevzdání diplomové práce: 6. prosince 2013


Doc. Dr. Ing. Miroslav Plevný
děkan




Prof. Ing. Lilia Dvořáková, CSc.
vedoucí katedry

V Plzni dne 1. června 2013

Čestné prohlášení

Prohlašuji, že jsem diplomovou práci na téma

„Plánování a finanční prognózy v podniku“

vypracovala samostatně pod odborným dohledem vedoucího diplomové práce za použití pramenů uvedených v příložené bibliografii.

V Plzni, dne 6. prosince 2013

.....
podpis autora

Poděkování

Ráda bych poděkovala za odborné vedení, cenné rady a připomínky při zpracování této diplomové práce panu Ing. Josefu Červenému, Ph.D.

Poděkování bych také ráda vyjádřila své rodině za poskytnutí podpory a motivace ke studiu. V neposlední řadě patří mé poděkování majiteli společnosti Jiřímu Vítkovi, který mi poskytl informace ohledně společnosti Pyramida, s. r. o.

Obsah

0 Úvod.....	7
1 Plánování a finanční prognózy jako nezbytná součást řízení podniku	9
1.1 Plánování	10
1.2 Prognózy	12
1.3 Strategické plánování	12
1.4 Finanční plánování	14
1.5 Finanční prognózy	18
2 Metody a nástroje finančního plánování, finančních prognóz a finanční analýzy.....	19
2.1 Metody a nástroje finančního plánování	19
2.1.1 Dlouhodobý finanční plán	20
2.1.2 Krátkodobý finanční plán	22
2.2 Metody finančních prognóz.....	23
2.3 Metody finanční analýzy	24
3 Analýza kritérií finančního plánu, finančních prognóz a finanční analýzy	26
3.1 Kritéria dlouhodobého finančního plánu	26
3.2 Kritéria krátkodobého finančního plánu.....	27
3.3 Kritéria finančních prognóz.....	28
3.4 Kritéria finanční analýzy	31
4 Představení vybraného podnikatelského subjektu	33
4.1 Základní údaje o společnosti Pyramida, s. r. o.	33
4.2 Charakteristika společnosti.....	34
5 Analýza finančního plánování a finančních prognóz v podniku.....	36
6 Analýza postavení a hospodaření podniku.....	37

6.1	SLEPT analýza	37
6.2	Porterův model pěti konkurenčních sil	41
6.3	Interní analýza	45
6.3.1	Finanční analýza	48
6.4	SWOT analýza.....	59
7	Dlouhodobý finanční plán společnosti Pyramida, s. r. o.....	61
7.1	Plán výnosů.....	62
7.2	Plán nákladů	63
7.3	Plánový výkaz zisku a ztráty	64
7.4	Plánová rozvaha.....	65
7.5	Kontrola likvidity dlouhodobého finančního plánu.....	66
7.6	Kontrola zadluženosti dlouhodobého finančního plánu	67
8	Krátkodobý finanční plán společnosti Pyramida, s. r. o.	69
8.1	Plánový čtvrtletní výkaz zisku a ztráty na rok 2013.....	70
8.2	Plánová čtvrtletní rozvaha na rok 2013	70
9	Návrhy a doporučení pro vedení firmy	72
10	Závěr	73
	Seznam obrázků.....	75
	Seznam tabulek	76
	Seznam použitých zkratk	77
	Seznam použité literatury	78
	Seznam příloh	81

0 Úvod

Plánování je rozhodujícím faktorem úspěchu na všech stupních řízení podniku. Jedná se o proces, pomocí kterého si management společnosti může vytvořit představu o tom, čeho je a není schopen dosáhnout, pomocí jakých strategií a prostředků. Finanční plánování napomáhá podniku k dosažení obecného finančního cíle, kterým je maximalizace tržní hodnoty podniku. Nepostradatelnou složkou v procesu tvorby finančních plánů jsou finanční prognózy, ze kterých finanční plány vycházejí. Finanční plánování spolu s finančním prognózováním jsou významné aktivity, které zaujímají v podnikovém plánování specifické postavení, neboť jsou základními činnostmi, které podniku napomáhají v podmínkách konkurenčního prostředí přispívat k zabezpečení existence a efektivnímu rozvoji.

Velmi málo malých a středních společností věnuje pozornost činnosti finančního plánování a prognózování a neuvědomují si přínosy, které tyto aktivity přináší. Z tohoto důvodu jsem si jako téma mé diplomové práce vybrala „Plánování a finanční prognózy v podniku.“

Cíle práce

Hlavním cílem této diplomové práce je na základě teoretických poznatků vypracovat finanční plán pro společnost Pyramida, s. r. o., včetně zpracování strategické a finanční analýzy.

Dílčí cíle práce jsou následující:

- Stručně popsat systém finančního plánování, prognózování, a finanční analýzy v podniku.
- Vytvořit základní informaci o zvolené firmě.
- Analyzovat finanční plánování a prognózování ve zvolené firmě.
- Provést strategickou a finanční analýzu vybraného podnikatelského subjektu.
- Vypracovat dlouhodobý a krátkodobý finanční plán pro společnost.
- Vyvodit závěry a uvést případná doporučení a zlepšení pro vedení podniku.

Metodika práce

Zvolená metodika je podřízena jednotlivým dílčím cílům této diplomové práce. Koncepce práce je pojata následovně. Nejprve se seznámit s dostupnými teoretickými zdroji, vzájemně je porovnat a doplnit vlastními komentáři a úvahami. Posléze v praktické části aplikovat získané poznatky z teoretické části práce. Metodika práce je zakončena vyvozením závěrů a uvedením návrhů a doporučení.

1 Plánování a finanční prognózy jako nezbytná součást řízení podniku

V současné době, kdy na trzích převládá konkurenční a často velmi rychle se měnící prostředí, musí firmy rychle reagovat a pružně přizpůsobovat svou strategii tak, aby byly schopny splnit své stanovené cíle, které vedou k dosažení základního cíle, kterým je maximalizace zisku podniku, resp. zvýšení jeho tržní hodnoty.

Aby podnik dosáhl svých stanovených cílů, musí být činnosti a veškerá rozhodnutí podniku dobře řízeny a koordinovány, jelikož „řízení podniku je velmi složitý a mnohostranný proces, jehož jednotlivé články se zabývají různými činnostmi.“ [16, str. 167] Realizace těchto článků probíhá návazně a propojeně.

Významnou a nepostradatelnou součástí procesu řízení je plánování, které je jednou z významných manažerských funkcí. Moderní manažeři vykonávají kromě plánování další důležité úkoly a procesy, které jsou součástí tzv. koloběhu řízení. Mezi tyto fáze řízení patří péče o hodnoty, stanovení cílů, rozhodování, organizování, kontrola a podpora a rozvoj lidí. [3, str. 11]

Obrázek č. 1 Koloběh řízení



Zdroj: Vlastní zpracování 2013 podle [3, str. 11]

1.1 Plánování

Plánování je proces, který je orientovaný na budoucnost. Poskytuje možnost předvídat, jak nejlépe využít zdroje podniku (hmotné, finanční a lidské). Zároveň napomáhá manažerům při obtížných rozhodnutích a ostatní zaměstnance usměřňuje při plnění úkolů.

Co si lze představit pod pojmem „plánování“? Podle Petříka [12, str. 90] *„je plánování stanovení hlavních cílů, formulování, zhodnocení a výběr vhodných přístupů, strategií a taktik i dalších činností, které umožní dosažení plánovaných cílů.“*

Další definice nám říká, že *„plánování nastiňuje budoucnost, kterou může aktuální jednání aktivně utvářet. Formuluje explicitně (výslovně) nebo implicitně (mlčky) cíle podnikání a prostředky k jejich dosažení.“* [6, str. 231]

Podle Růžičkové [13, str. 83] *„lze plánování obecně charakterizovat jako proces formulace cílů a způsobů, kterými lze daného cíle dosáhnout.“*

Smyslem a výsledkem plánovacího procesu je srozumitelný a racionální podklad – plán, *„neboli psaný dokument, specifikující akce, které musí firma uskutečnit.“* [1, str. 197]. Tento podklad je dále určen pro tvorbu rozpočtu, tj. k přeměně plánů do finanční podoby.

Z pohledu managementu můžeme plány dělit na tři základní úrovně:

- **Strategický plán (dlouhodobý)** – zabývá se globálními otázkami budoucnosti podniku v delším časovém horizontu a možnostmi, jakými je schopen vypořádat se s nutnými změnami, např. velikost podniku, produktové rozpětí, finanční struktura podniku, rozvoj, výzkum a vývoj. Nositelem strategického plánování je zpravidla vrcholový (top) management.
- **Taktický plán (střednědobý)** – uvádí strategický plán do praxe na období většinou jednoho roku. Bývá často spojen s přerozdělením a přeplánováním zdrojů tak, aby byly strategické cíle snadněji dosažitelné. Jejich přípravou se zabývá střední management.
- **Operativní plán (krátkodobý)** – vychází z taktického plánu a obsahuje nejdetailejší úroveň plánů. Zahrnuje zejména oborové plány a rozpočet s jeho

složkami – plánem zisků a ztrát, finančním plánem a plánovanou bilancí. Sestavují se pro kratší časové období (měsíc, čtvrtletí). [21, str. 21]

Jednotlivé úrovně jsou vzájemně propojeny, na sobě závislé a součástí celého podnikového plánování. Odlišnosti mezi jednotlivými typy plánů z pohledu různých faktorů uvádí následující tabulka.

Tabulka č. 1 Rozdíly mezi úrovněmi podnikových plánů

	Strategické plánování	Taktické plánování	Operativní plánování
Časový horizont	1 rok a více	Obvykle do 1 roku	Krátkodobé (denní, týdenní, měsíční, kvartální)
Hlavní důraz	Ujasnění a naplánování budoucího rozhodnutí	Naplánování implementace strategie v praxi	Plánování denních podnikových operací
Nejistota	Velmi vysoká	Střední	Nízká
Detailní úroveň/rozpracovanost	Pouze globální otázky	Více detailní	Velmi detailní
Šíře obsahu	Velmi široká	Detailnější	Velmi specifická
Plánovací metody	Většinou nestrukturované	Více strukturované	Vysoce strukturované
Možnost vyhodnocení a změny plánů	Relativně složité a nesnadno opravitelné	Po uvedení strategie do praxe	Mnohdy snadno vyhodnotitelné a opravitelné

Zdroj: Vlastní zpracování 2013 podle [21, str. 22]

Úspěch plánovacího procesu je značně ovlivněn kvalitou a adekvátností primárních informací. Dále je také důležité dávat pozor na to, kdo se bude plánovacího cyklu účastnit. Velikost plánovacího týmu je závislá na velikosti a struktuře dané firmy. Jestliže se jedná o malou společnost, která má jednoduchou organizační strukturu a ekonomické služby si najímá externě, jedná se o tým tvořený zpravidla jednou osobou. Takový tým tvoří osoba, která je majitelem a manažerem firmy v jednom. Některé společnosti delegují plánování na nižší úroveň řízení, v jiných je tímto

procesem pověřen vrcholový management. V posledních letech se začíná výrazně uplatňovat trend zařazování pracovníků do procesu plánování, a tak je plánování výsledkem práce manažerů a řadových zaměstnanců.

Každý plánovací proces musí vycházet z následujících základních faktorů:

- **Cíle** – konkrétní budoucí stavy, které mají být dosaženy.
- **Akce** – nástroje neboli specifické činnosti, které jsou plánované pro dosažení vytyčených cílů.
- **Zdroje** – omezení, které má podnik při plánování k dispozici.
- **Prostředí** – obsahuje zejména vliv externího prostředí. [17, str. 23]

Řídící pracovník nemůže plánovat a vytvářet plány, aniž by znal prognózu budoucích situací a podmínek, které mohou mít vliv na vývoj plánovaných aktivit a cílů. Proto pro stanovení cílů a výběr vhodných prostředků na jejich dosažení, je nezbytné znát prognózu budoucnosti.

1.2 Prognózy

„Prognózy popisují stavy, které lze v budoucnu (téměř nevyhnutelně) očekávat, tj. co se stane.“ [3, str. 75]

Plánování se týká hlavně skutečností, jež jsou pod vlivem podniku. Naproti tomu prognóza, pomocný nástroj plánování, se vztahuje na vnější podmínky podnikání v budoucnosti, na které podnikové řízení nemá vliv a lze je pouze předvídat. Jde např. o následující faktory, jako míra inflace, HDP, úspory apod.

Předmětem prognóz jsou tedy vnější vlivy a předpokládaná úspěšnost daných variant podnikových strategií v budoucnosti a to z krátkodobého či dlouhodobého pohledu. Na jejich základě se poté plánuje vlastní činnost podniku. [6, str. 231] Obsah prognóz přechází do podnikového plánování jako premisa neboli předpoklad.

1.3 Strategické plánování

V podmínkách nejistoty, rizika a neurčitosti, které dnes na trzích panují, je z hlediska růstu organizace strategické plánování velmi důležité. Jedná se o dlouhodobý proces v kompetenci vrcholového managementu, který je klíčovou aktivitou v oblasti

efektivního řízení organizace. Slouží ke stanovení poslání, cílů a strategií podniku. Jeho cílem je vytvořit takovou strategii, která zvýší pravděpodobnost na dosažení firemního růstu a prosperity. Zároveň poskytuje možnost nepřetržitě kontrolovat správnost vytyčených strategických cílů a směru, jímž se podnik ubírá.

Kotler definuje strategické plánování jako *„řídící proces rozvíjení a udržování životaschopné shody mezi cíli a zdroji organizace a jejími měnícími se tržními příležitostmi. Cílem strategického plánování je vytvářet a přetvářet obchody a výrobky firmy tak, aby jejich kombinace zabezpečovala uspokojivé zisky a růst.“* [9, str. 85]

Proces strategického plánování se člení na:

- **Fázi analýzy (okolí/podnik)** – z obou analýz je možné odvodit postavení podniku oproti konkurenci s jeho konkurenčními výhodami a nevýhodami.
- **Fázi koncepční** – úkolem této fáze je zpracování strategické vize, určení strategie celého podniku, rozpracování strategie obchodních polí a funkčních oblastí. Tím vznikne strategický okamžitý program a strategický rozpočet.
- **Fázi implementace, kontroly úspěchu** – mají na starost důslednou realizaci strategie. [2, str. 249]

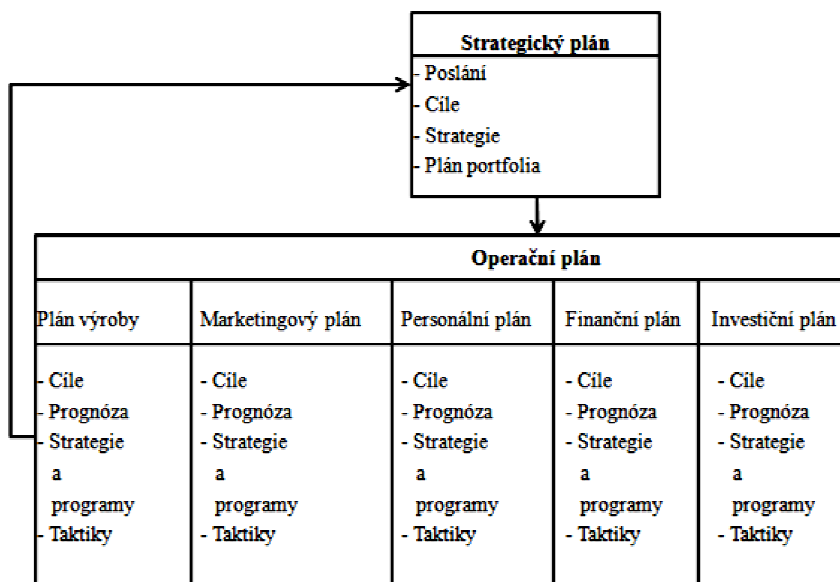
Výsledkem procesu strategického plánování je strategický plán, který je základem pro všechny ostatní plány a akce v organizaci. Petřík ve své publikaci [12, str. 93] zmiňuje, že dobře sestavený strategický plán má mít takovou strukturu, aby na jeho základě bylo možné vytvořit jednotlivé taktické a operativní plány pro různé úrovně firmy a jejich manažery.

Petřík dále uvádí, že *„jasně definovaný, měřitelný a motivační komplexní souhrnný strategický plán firmy se po jeho schválení stává podobně jako master budget jedním z hlavních firemních dokumentů, prostřednictvím kterého je firma řízena, kontrolována i hodnocena. Neobsahuje pouze nové cíle, ale bere v úvahu i jejich koexistenci s cíli stávajícími, které musí přesně zapadat do zvolené dlouhodobé firemní plánovací koncepce a strategie.“* [12, str. 93]

Pro dobře vedené společnosti je charakteristické dokonalé propojení strategického a operačního (taktického) plánování na všech úrovních řízení. Ze schématu na

obrázku č. 2 vyplývá, že operační plány musí vycházet ze strategického plánu a zároveň zajišťovat plnění strategických cílů. Evidentní také je, že specializace jednotlivých operačních plánů se od sebe navzájem liší.

Obrázek č. 2 Vazba mezi strategickým plánem a plány operačními



Zdroj: Vlastní zpracování 2013 podle [1, str. 246]

1.4 Finanční plánování

Finanční plánování zaujímá v systému plánování podniku specifické postavení, které je způsobeno jeho značným sjednocujícím a průřezovým charakterem.

„Finanční plánování lze definovat jako soubor činností, jejichž výsledkem je předpověď budoucích efektů finančních a investičních rozhodnutí firmy neboli finanční plán.“ [13, str. 83]

Jiná definice uvádí, že *„finanční plánování je formalizované rozhodování o způsobu financování (získávání) kapitálu, investování kapitálu do výnosného majetku a o peněžním hospodaření. Integruje systém podnikového plánování podle kritérií výnosnosti a rizika. Plní úlohu systému včasného varování tím, že předvídá možné a pravděpodobné finanční situace dříve než nastanou.“* [18, str. 243]

Finanční plánování je důležitou složkou finančního řízení, která je orientována na finanční cíl. Základním cílem finančního plánování je dosažení obecného finančního

cíle, kterým je maximalizace tržní hodnoty podniku. Dále proces finančního plánování zahrnuje určení ostatních finančních cílů podniku a prostředků k realizaci těchto cílů. Vychází z prognóz a navazuje na podnikové cíle a strategii. Hlavními přínosy finančního plánování, resp. plánování jsou zlepšení likvidity, rentability a stability podniku.

Výsledkem finančního plánování je finanční plán, který slouží jako prostředek pro vedení finančního rozvoje podniku. Současně umožňuje porovnání skutečného stavu se stanovenými cíli. Uspořádání a obsah finančního plánu, včetně časového horizontu, na který je vypracován, z velké míry závisejí na velikosti podniku, objemu vyráběné produkce či typu odvětví, ve kterém podnik působí.

Ve velkých a středních firmách patří finanční plán mezi důležité nástroje řízení všech podnikatelských aktivit. Pro menší podniky je postačující jasné a kritické zhodnocení, zda stávající finanční politika podniku vyžaduje změnu. Vhodnou variantou pro takové firmy je finanční kalendář zahrnující cílové hodnoty, ze kterého je možné průběžně zjišťovat, jak jsou cíle zajišťovány plánovanými strategickými projekty. [6, str. 242]

Finanční plánování, resp. finanční plány nejsou oproti účetnictví regulovány směrnicemi, principy, zásadami či zákony. Nicméně pokud mají finanční plány splňovat svou úlohu při finančním řízení podniku, je podle Žůrkové [21] nutné, aby tyto plány byly **SMART**, tedy:

- konkrétní (specific) a korespondující nárokům vedení či majitelům firmy,
- měřitelné (measurable) – v měřitelných jednotkách,
- dosažitelné (attainable) a motivující,
- reálné (realistic),
- hmatatelné a jasné (tangible) – obsahující cíle, akce a kroky ve všech rozhodujících činnostech společnosti. [21, str. 24]

Dále je vhodné při procesu finančního plánování dodržovat alespoň následující základní principy a zásady:

- **Princip preference peněžních toků** – tento princip poukazuje na to, aby jak v dlouhodobém, tak i v krátkodobém období převládaly souhrnné peněžní příjmy

nad celkovými peněžními výdaji. Tento požadavek přikazuje diferencovat přírůstek zisku od přírůstku peněžních toků, příjmy od výnosu a výdaje od nákladů.

- **Princip respektování faktoru času** – jádrem tohoto principu je upřednostňovat v rámci finančního řízení dřívější příjem před příjmem pozdějším, pokud je srovnávaná nominální hodnota příjmů stejná.
- **Princip respektování a minimalizace rizika** – je důležité vždy rozpoznat rizika a brát je na vědomí při závěrečném rozhodování.
- **Princip optimalizace kapitálové struktury** – tento požadavek se zaměřuje na to, aby podnikový finanční management zajišťoval optimální složení podnikového kapitálu.
- **Zásada dlouhodobosti finančního plánování** – základem této zásady je to, že dlouhodobé (strategické) finanční cíle firmy jsou nadřazeny krátkodobým (taktickým, operativním) finančním cílům. Při uskutečňování této zásady je nezbytné respektovat odlišné externí prostředí podniku.
- **Zásada hierarchického uspořádání firemních finančních cílů** – navazuje na předchozí zásadu a vyžaduje, aby pro určité plánovací období měl pouze jeden cíl postavení hlavního cíle a to jak mezi dlouhodobými finančními cíli, tak i mezi krátkodobými záměry. Nutnou podmínkou pro správnou realizaci této zásady je, aby ostatní cíle, byly vůči danému hlavnímu cíli i mezi sebou navzájem kompatibilní (konzistentní).
- **Zásada reálné dosažitelnosti podnikových finančních cílů** – pro správné uplatnění této zásady je nutné vycházet při finančním plánování z dat získaných v analytické části finančního plánování. Jedná se především o analýzu vnějšího a vnitřního prostředí podniku (zahrnující závěry z finanční analýzy) a SWOT analýzu.
- **Zásada programové ziskové orientace podniku** – hlavním strategickým záměrem (především u středních a velkých podniků) je maximalizace tržní hodnoty podniku. Zároveň však nesmí být opomíjen požadavek ziskovosti podniku.

- **Zásada periodické aktualizace podnikových finančních plánů** – tato zásada představuje nutnost aktualizace finančních plánů. Důvodem je, že se finanční plán časem dostává do rozporu se situací v podniku a vnějším okolím firmy, které se neustále mění. Dlouhodobé finanční plány se doporučuje aktualizovat jednou za rok. U ročních plánů je příhodná čtvrtletní aktualizace.
- **Zásada podstatné shody struktury a formy hlavních plánovacích podkladů se strukturou a formou podnikových účetních výkazů** – tato zásada spočívá v návaznosti struktur, forem a metod vytvoření finančních plánů, tak aby navazovaly na strukturu, formu a metody vnitropodnikového ekonomického reportingu.
- **Zásada jednoduchosti a transparentnosti plánovaných výpočtů** – vede podnikové řízení k upřednostnění plánovacích procesů a výpočtů, které nejsou komplikované, a je možné se v nich rychle zorientovat.
- **Zásada relativní autonomie finančního plánu** – jedná se o zajištění jakési pomyslné nezávislosti finančního plánu na změnách vnitřního a vnějšího okolí. Ačkoliv se tato zásada může zdát v rozporu se zásadou periodické aktualizace, není tomu tak. Principem této zásady je potřeba aktualizace finančních plánů, ale v takovém rozsahu, aby neodváděly od splnění strategických cílů podniku. [10, str. 110–112]

Pro věrohodný a korektní finanční plán je nutné, aby si podnik zvolil rozsáhlou a současně odpovídající informační základnu. Hlavním zdrojem informací při vytváření finančních plánů jsou informace z jednotlivých podnikových plánů. Kromě těchto zdrojů se při plánování využívají ostatní vnitřní a vnější informační data:

- podnikové rozborry, statistiky, účetní data a zprávy podniku,
- obchodní a bankovní zprávy,
- úřední statistiky,
- data Národní banky a komerčních bank,
- analýzy trhu a konkurence,

- data o peněžním a kapitálovém trhu,
- legislativa. [5, str. 64]

Na finanční plánování navazuje finanční kontrola, která má za úkol objevit rozdíly porovnáním finančního plánu s účetními výkazy. Ze závěrů finanční kontroly jsou vyvozena nápravná opatření ke splnění plánovaných cílů, případně se upravuje plán.

1.5 Finanční prognózy

Finanční prognózy jsou nepostradatelným prvkem v procesu tvorby finančních plánů podniku. Všeobecně se prognózy zaměřují na predikci průběhu, podmínek a parametrů událostí podniku v budoucnosti. Finanční prognózy se orientují na předpověď budoucích finančních toků podniku, respektují minulé trendy a zahrnují požadované změny v budoucnosti. Management finanční prognózy posuzuje a zvažuje jejich možné modifikace.

Freiberg ve své knize [5] uvádí, že *„prognózy finančních toků umožňují identifikaci přebytků či schodků likvidity ve vymezených plánovacích obdobích a jsou tedy nezastupitelným informačním zdrojem pro rozhodovací proces, vyrovnávajícím salda likvidity a zajišťujícím finanční stabilitu podniku.“* [5, str. 70]

2 Metody a nástroje finančního plánování, finančních prognóz a finanční analýzy

Za nepostradatelný nástroj řízení finančního vývoje podniku, jak již bylo zmíněno v předešlé kapitole, je považován finanční plán. Vztahuje se na předem určené časové rozmezí, obsahuje důležité finanční toky a v neposlední řadě je podkladem kontroly reálného vývoje.

Základním úkolem finančního plánu je zabezpečit realizaci strategického plánu potřebnými finančními zdroji, které jsou vytvořeny buď vlastní činností podniku (interní zdroje) nebo získány z vnějšku (externí zdroje) při udržení finanční stability podniku. [18, str. 244]

2.1 Metody a nástroje finančního plánování

Metody finančního plánování

Všeobecné pravidlo pro výběr konkrétní metody finančního plánování neexistuje. V praxi dokonce velmi často dochází k jejich prolínání. Volba metody finančního plánování v podniku závisí na typu podniku, především pak na charakteru výroby a používané technologii v podniku.

Nejvíce využívanými metodami finančního plánování jsou:

- **Metoda procentního podílu na tržbách** – tato metoda využívá předpoklad, že hlavním důvodem rychlého vývoje je růst tržeb. Ostatní proměnné se poté následně odvozují na základě jejich poměru k tržbám.
- **Statistické metody (regresní)** – tyto metody se opírají o definici statistických závislostí pomocí regresních funkcí, které jsou vytvořeny na bázi minulého vývoje.
- **Ekonometrické metody** – tyto metody vycházejí ze vzájemné interakce reálně dosažených ekonomických parametrů a cílových ukazatelů.
- **Simulační metoda** – na základě vývoje makroekonomického a mikroekonomického prostředí se modelují očekávané parametry zpravidla ve více variantách. [11, str. 100]

Nástroje finančního plánování

Základním nástrojem finančního plánování je dlouhodobý finanční plán (na období 2 až 5 let), ze kterého vychází finanční plán krátkodobý (na období do 1 roku). Pořadí údajů, které jsou obsaženy v krátkodobých (operativních) plánech, musí odpovídat posloupnosti, která je stanovena v plánech dlouhodobých (strategických) tzn., že musí být navzájem koordinovány. Jinak řečeno dlouhodobý finanční plán je nadřazen krátkodobému finančnímu plánu.

2.1.1 Dlouhodobý finanční plán

„V podnikové praxi existuje pouze jediný nástroj, který všechny prvky podnikové strategie dokáže převést na společného jmenovatele (finanční hodnoty) a ověřit, zda tyto jednotlivé prvky jsou spolu konzistentní a realizovatelné. Tímto nástrojem je právě strategický finanční plán.“ [10, str. 121]

Dlouhodobý finanční plán je důležitou složkou podnikového strategického plánu, jehož podstatou je investiční rozhodování a dlouhodobé financování. Vyjadřuje celkovou strategii podniku v hodnotových jednotkách a zajišťuje konzistenci jednotlivých částí podnikové strategie. V podniku se netvoří jen plány týkající se finanční oblasti, ale také jiných oblastí. Strategický finanční plán je ovšem nejdůležitější pro tvorbu celkového strategického plánu. Je jeho opěrným bodem. Při tvorbě dlouhodobého finančního plánu se považuje za vhodné, postupovat podle jednotlivých složek strategického plánu, které finančnímu plánu náleží.

Obrázek č. 3 Složky strategického plánu

Strategický plán				
Analýza a hodnocení podniku	Analýza a prognóza vývoje okolí podniku	Stanovení poslání a cílů podniku	Tvorba a hodnocení variant strategie	Vlastní zpracování plánu

Zdroj: Vlastní zpracování 2013 podle [13, str. 91]

Z výše zmíněných analýz můžeme proces tvorby dlouhodobého finančního plánu rozdělit na následující fáze:

- **Analýza a hodnocení podniku** – jedná se o analýzu mikroprostředí podniku, která se orientuje především na interní oblast a to na management a marketing. Z této analýzy přísluší finančnímu plánu především finanční analýza, která je zaměřená na hodnocení ekonomické a finanční situace firmy. Tato analýza vychází nejvíce z rozvahy, výkazu zisku a ztráty podniku a využívá zejména poměrové ukazatele, statistickou případně dynamickou analýzu.
- **Analýza a prognóza vývoje okolí podniku** – dále je nutné provést analýzu dvou externích oblastí podniku, kterými jsou:
 - **Makroprostředí** – tato analýza se týká části externího prostředí, které existuje nezávisle na vůli podniku. Zaměřuje se na hospodářské a legislativní změny v dané ekonomice, technologické prostředí, očekávaný mezinárodní politicko-ekonomický vývoj, vývoj devizových kurzů a z hlediska možnosti získávání zdrojů na vývoj finančních trhů. Pro rozbor je vhodné využít **SLEPT analýzu**, která se zaměřuje na oblasti: společenskou a demografickou (social), právní a legislativní (legal), ekonomickou (economical), politickou (political) a technologickou (technological). Někdy bývá ještě připojena oblast životního prostředí a ekologie (environmental).
 - **Mezoprostředí** – které tvoří složky, částečně ovlivnitelné podnikem a to nástroji marketingu. Je tvořeno konkurenčními firmami, dodavateli, zákazníky, substitučními výrobky a potenciální konkurencí. Analýza mezoprostředí může být provedena např. pomocí Porterova modelu pěti konkurenčních sil. Jeho složkami jsou konkurence, potenciální noví konkurenti, dodavatelé, substituty a zákazníci.
- **Stanovení strategických finančních cílů** – finanční strategické cíle musí splňovat základní podmínku vyžadující, aby vymezení těchto cílů bylo **SMART**. Jde o zkratku, která je tvořena požadovanými vlastnostmi těchto cílů: specifický (specific), měřitelný (measurable), dosažitelný (achievable), realistický, orientovaný na výsledek (result oriented), časově vymezený (time framed).

- **Hodnotící fáze** – v tomto kroku se zhodnotí údaje z analýzy interního a externího prostředí. Poté na základě podkladů z provedených analýz je vybrána optimální strategie.
- **Konstrukce strategického finančního plánu** – následně na základě získaných výstupů můžeme přistoupit k sestavení strategického finančního plánu podniku. [13, str. 91–94]

2.1.2 Krátkodobý finanční plán

Základním instrumentem krátkodobého finančního řízení je krátkodobý finanční plán, který je konkretizovaným a zpřesněným dlouhodobým finančním plánem na daný rok. U výchozí podoby krátkodobého plánu je vhodné, aby se při prognózování braly v úvahu dosavadní specializace podniku, jeho uspořádání, zachování stávajícího směřování firmy a změny v okolí a uvnitř podniku.

Hlavní úlohou operativního finančního plánu je:

- identifikovat strukturu a časový vývoj krátkodobých finančních potřeb,
- zajistit uskutečnění krátkodobých finančních cílů v oblasti likvidity z hlediska řízení zásob, pohledávek a závazků. [10, str. 152]

Krátkodobé finanční cíle záleží zejména na tom, v jaké situaci se podnik nachází, tedy na jeho finančním zdraví. Růžičková ve své knize [13] uvádí, že cíle se mají postupně stupňovat. V první úrovni jde zejména o zajištění existence podniku, která z finančního hlediska závisí především na likviditě. Na základě této skutečnosti nejprve zajišťujeme krátkodobou likviditu, solventnosti a nakonec likviditu dlouhodobou. V další úrovni je nutné přizpůsobit se nárokům a představám bank, odběratelů, dodavatelů a investorů. Jedná se hlavně o dosažení určité úrovně různých ukazatelů. Třetí úroveň usiluje o optimální zhodnocení kapitálu. To spočívá především ve snaze vyplácet každý rok náležité dividendy akcionářům, což je spojeno s určitou výší rentability vlastního kapitálu. Poslední fází je zvážení budoucí strategie, ve které je nejdůležitějším měřítkem současná hodnota perspektiv dlouhodobých příjmů. [13, str. 99]

2.2 Metody finančních prognóz

Jako nástroj napomáhající určit budoucí vývoj veličin, které mají rozhodující význam pro tvorbu dlouhodobého finančního plánu, lze použít metody prognózování. Techniky finančních prognóz prezentují možné způsoby získávání informací o finančních tocích v budoucnosti.

Freiberg ve své publikaci [5] uvádí techniky využívané pro prognózování, které lze rozdělit do tří základních skupin:

- **Pragmatické techniky** – náplní těchto metod je zpracování informací získaných ze zkušeností a z expertních odhadů. Míra využití pragmatických metod je podmíněna druhem plánované veličiny a dostupnými informačními zdroji. Při tvorbě finančních plánů se tyto techniky používají v takových případech, kdy není možné jednoduše přeměnit údaje hmotných plánů do podoby příjmově výdajového charakteru a zároveň v okamžiku, kdy není možné uplatnit extrapolační techniky.
- **Extrapolací techniky** – podstatou těchto technik jsou matematicko-statistické metody zpracovávající minulá data a promítající je do budoucnosti. Věrohodnost extrapolace zaručuje zejména stálost podmínek, popřípadě souvislost vývoje, dostatečný objem a kvalitu dat o minulosti. Pokud je záměrem rozeznat trendy, cykly a náhodné odchylky, je nutné identifikovat zákonitosti minulého vývoje prostřednictvím seřazení dat o minulosti do časových řad.
- **Kauzální techniky** – jsou založeny na příčinně následných vazbách mezi podnikovými jevy. Hlavní jsou zde závislosti věcné povahy na rozdíl od předcházejících technik, u kterých jsou zásadní závislosti v čase. Na základě povahy závislosti mezi jevy či veličinami rozeznáváme tyto prognózy:
 - **Deterministické** – v případě, kdy kauzální vztah mezi veličinami je jasný, se prognózy sestavují za předpokladu jistoty.
 - **Stochastické** – vztahy mezi veličinami jsou determinovány stochasticky. Současně se prognózované veličiny projevují určitou vyšší nejistotou. Při tvorbě prognózy se vychází z identifikace stochastických závislostí mezi veličinami. [5, str. 71–72]

Rozhodování o tom, jakou techniku zvolíme je velmi těsně spojeno s časovým horizontem prognózy. Prognózy na různá časová období se liší technicky i svými požadavky na informační zdroje. Zároveň je vhodné při výběru techniky prognózování, brát v úvahu ekonomickou stránku. Dosažené efekty díky prognózám by měly odpovídat vynaloženým nákladům.

2.3 Metody finanční analýzy

V návaznosti na konkrétní potřeby podniku je možné finanční analýzu provádět různými způsoby, v různé míře podrobnosti a pomocí různých forem a technik. Důležité je zmínit, že systém finanční analýzy není formalizovaný, není nijak legislativně upraven ani právními předpisy či jinými všeobecně uznávanými standardy. Z toho vyplývá, že pro postup finanční analýzy neexistuje žádná oficiální metodika.

Obecně rozeznáváme dva přístupy k finanční analýze:

- **Fundamentální analýzu** – hodnotí vnitřní a vnější ekonomické prostředí podniku, který je v určité fázi životnosti a zároveň bere ohled na základní podnikový cíl. Jejím hlavním úkolem je zjištění tržní pozice a tržního potenciálu podniku v daném makroekonomickém a mikroekonomickém prostředí. K identifikaci těchto faktorů fundamentální analýza používá specifické nástroje jako např. SWOT analýzu či PEST analýzu.
- **Technickou (kvantitativní) ekonomickou analýzu** – která jako základní prostředky k vypracování základních ekonomických ukazatelů využívá matematicko-statistický aparát a další algoritmicizované nástroje. [11, str. 161]

Základním zdrojem informací pro potřeby finanční analýzy (zejména pro technickou ekonomickou analýzu) jsou účetní výkazy, které obsahují souhrnné informace o hospodářské činnosti a jejím vlivu na finanční situaci podniku. Obsah a rozsah těchto výkazů (rozhled, výkaz zisku a ztráty a přehled o peněžních tocích) je na rozdíl od systému finanční analýzy upravený platnou legislativou.

K elementárním metodám, které se při finanční analýze využívají, patří především:

- **Analýza stavových (absolutních) ukazatelů** – stavové ukazatele slouží především k analýze vývojových trendů a k procentnímu rozboru složek účetních výkazů.

Tento rozbor se týká analýzy majetkové a finanční struktury. Dělí se na horizontální analýzu (analýzu trendů) a vertikální analýzu (procentní rozbor jednotlivých dílčích položek rozvahy).

- **Analýza tokových ukazatelů** – týká se především analýzy nákladů, analýzy tržeb, analýzy zisku, analýzy cash flow. Opět je vhodné využít horizontální a vertikální analýzu.
- **Analýza rozdílových ukazatelů** (analýza fondů finančních prostředků) – tyto ukazatele jsou vhodné k analýze a řízení finanční situace podniku se zaměřením na jeho likviditu. Typickým ukazatelem této analýzy je čistý pracovní kapitál, dále pak čisté pohotové prostředky (čistý peněžní finanční fond) a čisté peněžně pohledávkové finanční fondy.
- **Analýza poměrových ukazatelů** – jedná se zejména o analýzu ukazatelů rentability, aktivity, zadluženosti, likvidity, kapitálového trhu, na bázi cash flow a dalších ukazatelů.
- **Analýza soustav ukazatelů** – představuje metody, které využívají a vzájemně kombinují výše zmíněné analýzy. Do této skupiny ukazatelů patří pyramidové rozklady, do nichž patří nejznámější Du Pontův rozklad, dále pak bankrotní a bonitní modely ukazatelů. [13, str. 44]

Hodnoty získané výpočtem zmíněných ukazatelů je ještě nutné porovnat. V praxi se využívají tyto základní typy srovnání:

- srovnání v čase,
- srovnání s jinými podniky v odvětví, případně s vybraným konkurentem,
- srovnání s požadovanou veličinou danou normou nebo plánem. [7, str. 63]

Tyto základní metody finanční analýzy společně vytvářejí souhrnný rozbor hospodaření podniku. Podrobněji se vybraným ukazatelům budu věnovat v praktické části mé diplomové práce.

3 Analýza kritérií finančního plánu, finančních prognóz a finanční analýzy

Finanční plán, stejně tak finanční prognózy a finanční analýza, obsahují určitá kritéria, zajišťující jejich efektivitu a kvalitu. Tyto kritéria se mohou lišit dle typu podniku nebo podle tržního prostředí, ve kterém se podnik pohybuje. V následující kapitole jsou popsána nejdůležitější kritéria finančního plánu, finančních prognóz a finanční analýzy v podniku.

3.1 Kritéria dlouhodobého finančního plánu

Dlouhodobý finanční plán se obsahově orientuje pouze na vybrané oblasti a poskytuje pouze souhrnné informace. Kompletní dlouhodobý finanční plán by měl obsahovat následující části, které znázorňuje schéma na obrázku č. 4.

Obrázek č. 4 Složky dlouhodobého finančního plánu

Složky dlouhodobého finančního plánu			
Plánový výkaz zisku a ztráty	Plánová rozvaha	Plánový výkaz cash flow	Soustava ukazatelů k porovnání variant

Zdroj: Vlastní zpracování 2013 podle [13, str. 97]

Plánový výkaz zisku a ztráty (plánová výsledovka) – představuje klíčovou složku strategického finančního plánu. Vychází z plánu výnosů a nákladů. Vzhledem k dlouhodobosti tohoto plánu je vhodné soustředit se pouze na významné položky a některé menší položky, které nemají výrazný vliv na výnosy, náklady a hospodářský výsledek uvádět v agregovaném tvaru. Základní složkou výnosů jsou tržby, proto tržby představují výchozí položku pro plánování tohoto výkazu, resp. cílem tohoto plánu je odhadnout výši tržeb v budoucnosti. [13, str. 97]

Plánová rozvaha – vyjadřuje vývoj majetku (aktiva) a zdrojů financování (pasiva). Vychází z plánu aktiv a pasiv. Určité položky aktiv a pasiv jsou značně ovlivněny vývojem tržeb, proto se často jednotlivé položky plánové rozvahy odvozují na základě jejich poměru k tržbám. [17, str. 102]

Plánový výkaz cash flow – neboli plán peněžních toků, tvoří třetí základní složku strategického finančního plánu. Oproti výkazu zisku a ztráty určující výši výnosů, nákladů a hospodářského výsledku podniku za určité období, zobrazují peněžní toky na jedné straně příjmy zvyšující peněžní fondy podniku a na druhé straně výdaje, které tyto peněžní fondy odčerpávají. Stanovení peněžních toků tedy spočívá v určení veškerých příjmů a veškerých výdajů podniku za určité období. Plán peněžních toků vychází z plánu prodeje, plánu investičních výdajů a plánu dlouhodobého externího financování. [17, str. 106]

Soustava ukazatelů k porovnání variant – slouží k analýze finanční situace podniku. [13, str. 97]

3.2 Kritéria krátkodobého finančního plánu

Krátkodobý finanční plán bezprostředně navazuje na očekávanou skutečnost v běžném roce. Celoroční údaje krátkodobého finančního plánu se zpravidla člení na jednotlivé struktury, jako např. čtvrtletí, měsíc, dekáda či den.

Postup procesu zpracování krátkodobého finančního plánování lze rozdělit do třech kroků. „*V prvním kroku konfrontací a sladěním rámcové plánové výsledovky s rozpočtní výsledovkou vznikne roční plánová výsledovka. Ve druhém kroku se podle plánové výsledovky a podle údajů z rozvinutého plánu peněžních toků upravuje roční plán peněžních toků. Třetím krokem je sestavení roční plánované rozvahy, odpovídající ročnímu plánu peněžních toků.*“ [6, str. 296]

Nejvýznamnější součástí krátkodobého finančního plánu je **plánová výsledovka** v následujícím kalkulačním členění: tržby, přímý materiál, přímé mzdy, variabilní nepřímé náklady (nebo výrobní režie), fixní nepřímé náklady (nebo ostatní režie), zisk před zdaněním, daň z příjmů, zisk po zdanění. Hlavní zásadou plánové výsledovky je optimalizace zisku, na jehož zvýšení působí:

- zvýšení prodaného množství výrobků a služeb,
- zvýšení průměrné ziskové přírážky,
- pokles nákladů při zachování cenové úrovně. [18, str. 254]

Další složkou krátkodobého finančního plánu je **plán provozního cash flow**, který znázorňuje výpočet předběžného finančního stavu provozní činnosti. Cash flow se může plánovat pomocí dvou metod, přímou a nepřímou. „V případě přímé metody je přehled peněžních toků sestaven na základě skutečných plateb, resp. čistých peněžních toků uvedených v samostatné bilanci peněžních toků. Nepřímá metoda vychází z výsledku hospodaření, který je upravován o změny stavu rozvahových položek aktiv a pasiv.“ [7, str. 58] Výběr metody je závislý na způsobu sestavování cash flow.

Plánová rozvaha, další součást krátkodobého finančního plánu, vznikne promítáním změn položek aktiv a pasiv (uvažované v plánu peněžních toků) do výchozí rozvahy běžného roku po zohlednění nerozděleného zisku. [18, str. 256]

3.3 Kritéria finančních prognóz

Prognózování příjmů

Ve struktuře podnikových příjmů mají příjmy z prodeje výrobků velmi významnou pozici a vykazují následující rysy:

- jsou důležité jak svým objemem, tak svým opakovaným či průběžným charakterem,
- znamenají základní interní finanční zdroj, určený především k úhradě běžných, případně investičních a finančních výdajů,
- mají značný vliv na finanční pozici podniku, který navozuje potřebu kvalifikované předpovědi jejich objemu a času uskutečnění. [5, str. 81–82]

Proces prognózování příjmů je zpravidla poměrně obtížný. V odvětvích, kde mají společnosti méně zákazníků, se kterými jednájí individuálně, platby jsou zabezpečeny různými nástroji a platební termíny jsou dodržovány, je prognózování příjmů mnohem lehčí. Naproti tomu u společností s velkým počtem malých zákazníků je situace mnohem složitější. V takovém případě totiž není možné spoléhat na odhady skutečného termínu úhrady zákazníkem. Kvůli tomu není možné ovlivnit skutečnost, aby zákazník opravdu provedl platbu v daném termínu.

Freiberg ve své knize [5] uvádí, že „pokud vyjdeme ze známé hodnoty prodeje, pak můžeme stanovit prognózu příjmů na bázi kauzální vazeb s prodeji. Proces převodu

prodejů na příjmy probíhá pomocí transformační funkce vyjadřující platební chování odběratelů.“ [5, str. 82]

Prognózování pohledávek

Pohledávky představují neuhrazené prodeje k danému okamžiku. Tato stavová veličina je závislá na objemu prodejů a na rychlosti jejich uhrazení. Právě vazba mezi pohledávkami a prodeji je podstatou kauzální techniky prognózování pohledávek.

„Prognóza pohledávek se touto technikou stanoví obdobně, jako tomu bylo u prognózy příjmů převodem prodejů pomocí transformační funkce. V tomto případě však transformační funkce vyjadřuje podíly neuhrazených prodejů.“ [5, str. 84]

Převod prodejů na pohledávky (Pohl) je možné zjednodušeně vyjádřit jako lineární závislost pohledávek a prodejů pomocí vztahu:

$$Pohl = k \times Prodeje$$

kde: k ... koeficient, který je faktorem proporcionality, jehož velikost záleží na rychlosti úhrad prodejů. [5, str. 84]

Analogicky lze stejný vztah vyjádřit pomocí vzorce:

$$Pohl = DOP \times \frac{Prodeje}{n}$$

kde: DOP ... doba obratu pohledávek ve dnech,

n ... počet dní daného období, týkající se prodejů v čitateli zlomku. [5, str. 85]

Prognózování výdajů na materiál

Ve výrobních podnicích mají výdaje na materiál značný podíl na provozních výdajích. Odborný odhad zmíněných výdajů znamená velmi mnoho pro potřeby plánování finančních zdrojů a pro finanční stabilitu podniku v budoucnosti.

„Výdaje na materiál jsou finančním tokem, jehož objem je primárně determinován velikostí podnikového obratu. Je tedy nanejvýš logické založit prognózu výdajů na materiál na kauzálních vazbách k obratovému procesu, resp. k jeho jednotlivým fázím.“ [5, str. 88]

Přesnost prognózy záleží především na spolehlivosti veličiny, ze které vychází. Dále pak na délce časového odstupu prognózy od momentu, kdy se předpokládá uskutečnění prognózovaného výdaje. [5, str. 89]

Prognózování cash flow

„Základním elementem v procesu tvorby krátkodobého finančního plánu je sestavení prognózy cash flow. Na tuto prognózu navazuje dále identifikace přebytků či schodků, vypracování alternativ k jejich vyrovnání a konečně rozhodnutí o způsobu vyrovnání.“
[4, str. 105]

Zdrojem dat potřebných pro prognózování cash flow jsou operativní plány odbytu, zásobování, výroby, investic a personálního rozvoje. Právě spolehlivost těchto plánů je podmínkou pro přesnost a spolehlivost prognózy cash flow. Strukturu prognózy cash flow lze v globálním pojetí znázornit následovně [4]:

Příjmy daného období
- Výdaje daného období
<hr/>
+ Saldo příjmů a výdajů
+ Počáteční stav peněžních prostředků na začátku plánovacího období
<hr/>
= Konečný stav peněžních prostředků na konci plánovacího období

Skladba příjmů a výdajů v této prognóze je obdobná jako u retrospektivního výkazu cash flow. Výsledná podoba prognózy cash flow na dané období informuje o stavu volných peněžních prostředků nebo o nutnosti dalších peněžních prostředků na konci daného období.

V případě, že by na konci dané periody byly volné peněžní zdroje v podniku, je nezbytné určit jejich využití. Podnik by při řešení této situace měl zvolit takovou variantu užití peněžních prostředků, která bude respektovat možná finanční rizika a zároveň rentabilitu podniku. V opačné situaci, tj. pokud nastane potřeba dodatečných peněžních prostředků, je nutné rozhodnout o způsobu jejich krytí. Jestliže není možné nedostatek peněžních prostředků krýt dodatečnými financemi, vyřeší se takový stav přesuny příjmů a výdajů případně strukturálními změnami. [4, str. 107]

3.4 Kritéria finanční analýzy

Finanční analýza je především analýzou finančního systému podniku a zároveň je součástí finančního řízení. Nejedná se však o samoučelný nástroj finančního řízení, ale o analýzu směřující ke zjištění silných a slabých stránek finanční kondice podniku.

K základním úlohám finanční analýzy patří:

- celkově posoudit úroveň současné finanční situace podniku,
- zhodnotit vyhlídky na finanční situaci podniku v budoucnosti,
- připravit podklady ke zlepšení ekonomické situace podniku, přispívající k lepší prosperitě a ke zkvalitnění rozhodovacích procesů. [8, str. 5]

V oblasti finanční analýzy existuje celá řada ukazatelů. Tyto ukazatele lze členit podle mnoha kritérií. Jedno z možných členění znázorňuje následující tabulka.

Tabulka č. 2 Kritéria pro třídění ukazatelů finanční analýzy

Kritérium	Třídění
Vztah k účetním výkazům	<ul style="list-style-type: none">• ukazatele rozvahové, tj. položky aktiv a pasiv• ukazatele výsledkové, tj. náklady, výnosy, zisk,• ukazatele peněžních toků, tj. cash flow z provozní, investiční a finanční činnosti,• ukazatele mezivýkazové, tj. ukazatele vzájemného vztahu rozvahy, výsledovky a peněžních toků,• ostatní.
Způsob charakteristiky jevu	<ul style="list-style-type: none">• extenzivní (objemové) – přinášejí informaci o rozsahu, tj. udávají kvantitu v přirozených jednotkách,• intenzivní (relativní) – charakterizují míru, v jaké jsou extenzivní ukazatele podnikem využívány a ukazují, jak silně nebo rychle se tyto ukazatele mění.
Matematický způsob výpočtu	<ul style="list-style-type: none">• absolutní – převzaté z údajů účetnictví,• rozdílové – vzniklé rozdílem dvou jiných ukazatelů,• poměrové – vzniklé podílem dvou ukazatelů,• procentní – poměr je vyjádřený v %.
Čas (okamžik nebo interval)	<ul style="list-style-type: none">• ukazatele stavové – udávají stav k určitému okamžiku,• ukazatele tokové – udávají vývoj v určitém časovém intervalu.

Zdroj: Vlastní zpracování 2013 podle [15, str. 20–21]

Výběr typu ukazatele pro finanční analýzu je stanoven účelem, resp. tím komu mají výsledky analýzy sloužit. Dále pak cílem finanční analýzy, který je obvykle dán podnikatelským záměrem a skutečnostmi, za jakých je záměr sestaven.

4 Představení vybraného podnikatelského subjektu

Pro praktickou část mé diplomové práce jsem zvolila společnost Pyramida, s. r. o.

4.1 Základní údaje o společnosti Pyramida, s. r. o.

Obchodní firma: Pyramida, s. r. o.

Sídlo společnosti: Domažlická 1225/167, 318 00 Plzeň

Vlastnické vztahy: jediným společníkem a jednatelem je Jiří Vítek

IČ: 49618997

Datum vzniku: 3. 11. 1993

Základní kapitál: 100 000 Kč

Předmět podnikání:

- zprostředkovatelská činnost v oblasti obchodu a služeb,
- výroba a prodej dřevěných výrobků,
- koupě za účelem jeho dalšího prodeje a prodej,
- truhlářství,
- izolace proti vodě,
- provádění staveb, jejich změn a odstraňování,
- výroba, instalace a opravy elektrických strojů a přístrojů.

Společnost nemá žádné pobočky.

Informace a podklady pro praktickou část práce jsem získala v průběhu praxe ve společnosti, dále pak z rozhovorů s majitelem a externím účetním této společnosti v průběhu roku 2013. Částečně pak z mé bakalářské práce [20], webových stránek, případně z interních materiálů podniku.

4.2 Charakteristika společnosti

Historie a vývoj společnosti

Předmětem podnikání na začátku existence společnosti byla zprostředkovatelská činnost v oblasti obchodu a služeb, výroba a prodej dřevěných výrobků. Od roku 1997 se společnost začala specializovat i na koupi zboží za účelem jeho dalšího prodeje a na prodej, truhlářství a izolaci proti vodě. Jednalo se zejména o provizní prodej zboží a služeb, především od firem Lindab, Marimex a Velux. Postupem času od tohoto systému prodeje společnost upouštěla a zboží začala nakupovat sama, buď přímo od výrobců, nebo z velkoobchodních skladů z tuzemska a zahraničí.

V roce 2007 se majitel společnosti rozhodl rozšířit služby společnosti o provádění staveb, jejich změnu a odstraňování, dále výrobu, instalaci a opravy elektrických strojů a přístrojů. Nejdříve společnost dodávala bazény a sauny určené pro soukromé uživatele, až později se zaměřila na profesionální část tohoto odvětví. Společnost nedodává pouze technologické prvky bazénů, saun a vířivých van, ale rovněž provádí celkovou výstavbu včetně projektů a stavebních prací, rekonstrukcí, oprav a následný servis. V současné době tedy společnost poskytuje svým zákazníkům kompletní servis v oblasti bazénů, vířivých van, saun a wellness.

Sídlo firmy bylo od vzniku společnosti na Koterovské ulici v Plzni. Postupem času, jak se společnost rozrůstala, se ukázaly tyto prostory jako nevyhovující a to zejména kvůli celkově malým prostorám, které byly pro prodejnu i sklad nedostačující. V květnu 2011 se společnost přestěhovala do nových prostor na Domažlické ulici v Plzni, kde otevřela nové bazénové centrum s přílehlým skladem.

Poslání společnosti

Posláním společnosti Pyramida, s. r. o. je zajišťovat kompletní služby v oblasti prodeje a výstavby bazénů, saun, bazénové chemie, vířivých van, wellness a servisních prací v oblasti péče o bazény. Základní myšlenkou je maximalizace spokojenosti svých zákazníků, prostřednictvím poskytování kvalitních a moderních produktů, servisu a služeb na vysoké odborné úrovni za přijatelnou cenu. Zároveň si společnost Pyramida, s. r. o. zakládá na dobrých obchodních vztazích s dodavateli, vytvářených na základě vzájemné důvěry a respektu.

Organizační struktura

Společnost zaměstnává celkem jedenáct pracovníků na hlavní pracovní poměr. Organizační struktura je pro tento nízký počet zaměstnanců jednoduchá. Čtyři zaměstnanci pracují na prodejně, přijímají zakázky, provádějí objednávky a starají se o prodej zboží. Jeden zaměstnanec má na starost administrativu. Zbývající zaměstnanci se starají o technické provedení zakázek a servis bazénů. Účetnictví je vedeno externím účetním.

Postavení firmy na trhu

Pyramida, s. r. o. se v průběhu své existence stala jedním z leaderů v Plzeňském kraji ve výstavbě a prodeji bazénů, saun, bazénové chemie, vířivých van, wellness a servisních prací v oblasti péče o bazény. Společnost se zaměřuje především na dva tržní segmenty, kterými jsou soukromí zákazníci a větší odběratelé z komerční sféry lázeňství a hotelnictví. Nicméně se pohybuje ve vysoce konkurenčním prostředí. Mezi její největší konkurenty v prodeji zboží patří obchodní domy typu Baumax, OBI, Bauhaus a Hornbach. V oblasti výstavby bazénů jde především o firmy Mountfield, a. s., QUINS, s. r. o. a ALBIXON a.s. Ve sféře malých a středních firem se jedná především o společnosti Rentmil, s. r. o., Bazény Švejnoha a Swim bazény Líně.

5 Analýza finančního plánování a finančních prognóz v podniku

Jak již bylo zmíněno v teoretické části této diplomové práce, nástroji finančního plánování jsou dlouhodobý a krátkodobý finanční plán. Plánování v malých a středních firmách bývá podnikateli velmi často opomíjeno, jelikož předpokládají, že tato činnost je užitečná především pro velké firmy.

Společnost Pyramida, s. r. o. je jednou z takových společností, tedy nástrojů finančního plánování nevyužívá. Z toho vyplývá, že dlouhodobé ani krátkodobé finanční plánování, tak jak bylo popsáno v teoretické části práce, ve společnosti není realizováno. Dlouhodobé plány se ve společnosti nijak konkrétně nevypracovávají, spíše jsou určitou vizí majitele podniku, která není nikde písemně zachycena. Zároveň v podniku nejsou využívány žádné techniky finančních prognóz a finanční analýzy, které jsou uvedeny v podkapitole 2.2 a 2.3. V důsledku této skutečnosti bude v následujících kapitolách provedena analýza postavení a hospodaření podniku. Následně bude vytvořen dlouhodobý finanční plán a z něj vycházející krátkodobý finanční plán.

6 Analýza postavení a hospodaření podniku

V této kapitole bude proveden rozbor vnějšího a vnitřního prostředí společnosti Pyramida, s. r. o. pomocí různých analýz.

6.1 SLEPT analýza

Demografické a společenské faktory

Demografie se zabývá především složením obyvatel, věkovou strukturou a regionálními údaji o obyvatelstvu. Vzhledem k tomu, že zákazník a spotřebitel služeb a výrobků je samotné obyvatelstvo, je tento faktor pro společnost důležitý. Mezi zákazníky firmy patří větší odběratelé z oblasti lázeňství a hotelnictví, ale i soukromí spotřebitelé. Proto je nezbytné provést analýzu struktury obyvatelstva, aby firma měla alespoň hrubou představu, jak široká může být základna potenciálních zákazníků.

Obrázek č. 5 Vybrané demografické údaje – Obyvatelstvo v České republice

	1992	2002	2008	2009	2010	2011	2012
Počet obyvatel (v tis.)	10 326	10 203	10 468	10 507	10 533	10 505	10 516
v tom ve věku: 0–14	2 065	1 590	1 480	1 494	1 518	1 541	1 560
15–64	6 933	7 196	7 431	7 414	7 379	7 263	7 188
65+	1 328	1 418	1 556	1 599	1 636	1 701	1 768
v tom: 65–74	842	819	869	905	936	998	1060
75–84	395	501	550	548	545	542	540
85+	91	98	137	146	155	161	168
Podíl věkové skupiny (%)							
0–14	20,0	15,6	14,1	14,2	14,4	14,7	14,8
15–64	67,1	70,5	71,0	70,6	70,1	69,1	68,4
65+	12,9	13,9	14,9	15,2	15,5	16,2	16,8

Zdroj: [22]

Z tabulky je patrné, že věková struktura obyvatelstva je ve fázi stárnutí. Potenciální zákazníci pro Pyramidu, s. r. o. jsou lidé ve věkové hranici 18 let a výše, tzn. řádek 15–64. Mezi těmito obyvateli se pohybuje nejširší část potenciálních zákazníků společnosti.

Životní úroveň a výše průměrné hrubé mzdy obyvatel výrazně ovlivňuje výši poptávky po zboží a službách Pyramidy, s. r. o. V České republice (ČR) se od roku 2010 životní úroveň vzdaluje průměrné úrovni Evropské unie. Naproti tomu průměrná hrubá měsíční mzda každým rokem nepatrně roste. Ve 2. čtvrtletí 2013 činila průměrná hrubá měsíční

mzda na přepočtené počty zaměstnanců v národním hospodářství celkem 24 953 Kč, což je o 297 Kč (1,2 %) více než ve stejném období roku 2012. [23]

Legislativní faktory

Česká republika je od roku 2004 členem Evropské Unie (EU). Členství v této politicko-ekonomické unii znamenalo pro Pyramidu, s. r. o. ulehčení obchodování se zahraničními dodavateli z ostatních členských zemí EU, jelikož na území členských států platí pravidlo volného pohybu zboží. Volný pohyb zboží je jedním ze základních pravidel fungování vnitřního trhu EU. Při dovozu zboží tedy podnikateli v zásadě stačí faktury (případně jiné doklady) prokazující nákup zboží. Pokud tedy hovoříme o platné legislativě, je Pyramida, s. r. o., samozřejmě jako každý podnikatelský subjekt v ČR ovlivněna platnou legislativou České republiky, ale i legislativou EU.

Co se týká platné legislativy ČR, společnost musí brát na zřetel současné zákony, kterými se musí řídit při dosahování strategického záměru:

Zákon č. 151/2011 Sb., o stanovení hygienických požadavků na koupaliště a sauny

- konkrétně **Vyhláška č. 238/2011 Sb.** o stanovení hygienických požadavků na koupaliště, sauny a hygienické limity písku v pískovištích venkovních hracích ploch.

Vany a bazény instaluje společnost i do veřejných prostor. Celé toto odvětví se řídí právními předpisy, včetně definice veřejných prostor, kritérií pro provoz, údržby, filtrace a jakosti vody. Veřejné sauny jsou vyráběny podle platných hygienických a technických norem.

Zákon č. 40/1964, Sb., občanský zákoník (platný do konce roku 2013)

- Od 1. ledna 2014 nabude účinnosti zákon 89/2012 Sb., nový občanský zákoník. Hlavním cílem občanského zákoníku platného od roku 2014 je sjednocení všech úprav občanskoprávních vztahů do jediného právního předpisu. V okamžiku, kdy začne platit nový občanský zákoník, stane se například obchodní zákoník (513/1991 Sb.) minulostí.

Zákon č. 513/1991, Sb., obchodní zákoník (platný do konce roku 2013)

Zákon č. 262/2006, Sb., zákoník práce

Zákon č. 455/1991, Sb., o živnostenském podnikání

Zákon č. 563/1991, Sb., o účetnictví

Z daňových zákonů se musí společnost řídit např.: **Zákonem č. 235/2004, Sb., o dani z přidané hodnoty, Zákonem č. 586/1992, Sb., o daních z příjmů, Zákonem č. 16/1993 Sb., o dani silniční.**

Ekonomické faktory

Makroekonomické údaje mohou velmi významně ovlivnit fungování podniku. Jedná se o nezaměstnanost, inflaci, hrubý domácí produkt (HDP) a platební bilanci. Tyto makroekonomické ukazatele vyjadřují, v jakém stavu se nachází hospodářství dané země, ve kterém společnost podniká. Vývoj těchto ukazatelů může ovlivnit existenci a fungování společnosti Pyramida, s. r. o. na daném trhu.

Tabulka č. 3 Vybrané makroekonomické ukazatele

Ukazatel	2010	2011	2012
HDP	2,5	1,8	-1,0
Obecná míra nezaměstnanosti	7,3	6,7	7,0
Průměrná míra inflace	1,5	1,9	3,3
Kurz CZK/EUR	25,3	24,6	25,1

Zdroj: Vlastní zpracování 2013 podle [24]

Z údajů Českého statistického úřadu [24] vyplývá, že tuzemská ekonomika v letošním 2. čtvrtletí meziročně klesla o 1,3 %, mezičtvrtletně však HDP vzrostl o 0,7 %.

Důležitou roli zde hraje také kupní síla obyvatelstva. Pokud bude stále míra nezaměstnanosti, tak jako za posledních 8 let pod hranicí 8 % [24], nemělo by to pro Pyramidu, s. r. o. znamenat žádné velké ohrožení. Pokud naopak míra nezaměstnanosti vzroste, mohlo by to negativně ovlivnit vývoj kupní síly obyvatelstva a v návaznosti i snížení poptávky po produktech a službách společnosti.

Politické faktory

Vládní politika České republiky může zásadně ovlivnit činnost společnosti. Zavedení různých restriktivních omezení ohledně vývozu a dovozu služeb a zboží, daňová politika státu, různé vládní programy na podporu podnikání atd. To vše má a může mít

vliv na podnikatelské prostředí v České republice a následně na činnost firmy Pyramida s. r. o.

Do června 2013 vládla v České republice středo-pravicová vláda. Politická scéna byla v rukou trojkoalice politických stran ODS, TOP 09 a VV (posléze LIDEM). Od července 2013 dočasně vládne „vláda odborníků“, jejímž sestavením pověřil prezident Miloš Zeman premiéra Jiřího Rusnoka. V současné době, je po konání předčasných voleb, které vyhrála politická strana ČSSD. Nyní bude následovat vyjednávání politických stran o možné vládní spolupráci. Záleží na nové vládě, jaké zákony či jejich novelizace prosadí.

Pro firmu Pyramida, s. r. o. bude také velmi důležité pozorovat, jak se bude vyvíjet situace v oblasti daní a daňové politiky státu. V roce 2013 platí tyto sazby daně z přidané hodnoty (DPH): snížená sazba 15 % a základní sazba 21 %. Záleží na nové vládě, zda ponechá DPH na stejné výši nebo prosadí změnu sazeb.

Technologické faktory

Společnost Pyramida, s. r. o. je obchodním podnikem a poskytovatelem služeb. Nevyrábí žádné výrobky, pouze nakupuje vyrobené zboží a s marží ho prodává. Společnost přímo neovlivňuje technická a technologická úroveň jako výrobní podniky. Ovšem jsou oblasti, kde se firma musí zajímat o technický a technologický vývoj. Jedná se např. o ošetření vody v bazénech např. pomocí UV ionizace, dále pak jaká se používá bazénová chemie apod. V neposlední řadě je nutné se zajímat o trendy, které se týkají výstavby, provozu bazénů a saun. Zákazníci jak ze soukromé nebo veřejné sféry se v poslední době nespokojí s průměrnými službami, které neodpovídají celosvětovým trendům.

Také je velmi důležité, aby firma nezaostala za konkurencí v odbornosti a kvalifikaci zaměstnanců. Proto dochází jednou za čtvrt roku k pravidelnému školení pracovníků. Jde o školení pracovníků týkající se péče a servisu o bazény, vířivé vany a sauny. Dále pak školení pracovníků, kteří působí přímo na prodejně, aby plně znali sortiment a parametry nabízených produktů a dokázali tak plně zodpovědět případné otázky zákazníků.

Společnost se musí držet trendů i v oblasti informační technologie. Používá softwarový program od firmy Amulet Plus, s. r. o., který eviduje skladové hospodářství, bankovníctví a přijaté/vystavené faktury. Tento program je neustále vyvíjen a zdokonalován. Částečně se může použít jako podklad pro vedení účetnictví. Další software, který organizace využívá, je čipovací systém T-pro, jehož popis je blíže definován v podkapitole 6.3. Do budoucna by určitě bylo vhodné využívat informační technologie pro zlepšení a zkvalitnění komunikace se zákazníky a dodavateli. Například komunikovat se zákazníky a dodavateli prostřednictvím Skypu či jiných podobných aplikací.

Ekologické faktory

Význam ekologie je spojován zejména s výrobními podniky. Ovšem, co se týká instalace van a bazénů do veřejných prostor, je nutné se řídit podle určitých právních předpisů a norem, které zahrnují i nařízení týkající se používané bazénové chemie, která může ovlivňovat životní prostředí. Celé toto odvětví se tedy řídí právními předpisy, včetně definice veřejných prostor, kritérií pro provoz, údržby, filtrace a jakosti vody. Veřejné sauny musí být vyráběny podle platných hygienických a technických norem. Proto je důležité, aby společnost při své práci v rámci ekologie dodržovala veškeré vyhlášky, normy a předpisy týkající se výstavby saun, instalace bazénů a van pro veřejnost či pro soukromé uživatele. Dále by se společnost mohla zaměřit na prodej ekologičtější vytápěných bazénů např. na solární ohřev. Zároveň musí firma dbát na to, aby i nadále nabízela pouze takové produkty, zejména u bazénové chemie, které jsou zdravotně nezávadné a splňující zákonem předepsané normy.

6.2 Porterův model pěti konkurenčních sil

Analýza mezoprostředí bude provedena podle Porterova modelu pěti konkurenčních sil, jehož složkami jsou konkurence, potenciální noví konkurenti, dodavatelé, substituty a zákazníci.

Konkurence

Pyramida, s. r. o. působí ve vysoce konkurenčním prostředí. Mezi největší konkurenty podniku, v oblasti prodeji bazénů a jejich příslušenství, patří obchodní zařízení typu

OBI, Baumax, Hornbach a Bauhaus, která prodávají méně kvalitní zboží za nižší cenu. V oblasti výstavby bazénů jde především o firmy:

- **Mountfield, a. s.**, - největší specializovaný maloobchodní český prodejce širokého sortimentu – zahradní techniky, bazénů, zahradního nábytku a dalších potřeb pro zahradu. V ČR má otevřeno 55 obchodních center, z toho dvě jsou umístěna v Plzni a jedno nedaleko Plzně v Chotěšově, jedná se o největšího konkurenta společnosti Pyramida, s. r. o.
- **QUINS, s. r. o.**, - rodinná firma z Plzně, která byla založena v roce 1991. Od počátku své činnosti se společnost orientuje na návrhy, výrobu a prodej zařízení pro likvidaci průmyslových odpadních vod. Další oblastí sortimentu firmy Quins jsou výrobky svařované z polypropylenu, polyethylenu a PVC. Jedná se zejména o různé typy nádrží, jímek, skladovacích tanků, zahradních bazénů apod.
- **ALBIXON a.s.** – přední česká firma zabývající se výrobou a montáží bazénů a zastřešení již 20 let. Kromě toho dodává svým zákazníkům vířivé vany, infrasauny a bazénové příslušenství.

Pokud se pak jedná o malé a střední firmy, jde zejména o společnosti Rentmil, s. r. o., Bazény Švejnoha a Swim bazény Líně.

Potenciální noví konkurenti

Možnost vstupu nových firem do odvětví, není nijak legislativně limitován. Ovšem nabídka na trhu s bazény, vířivými vanami atd. převyšuje poptávku. Zároveň se jedná o tak specifický trh, kde už nehrozí velký příliv konkurentů v podobě malých firem, jelikož atraktivnost tohoto trhu je pro malé firmy velmi malá. Riziko, které by mohlo společnosti v souvislosti potenciálních nových konkurentů hrozit je vstup velké firmy se zahraniční účastí, která by mohla nabízet stejně kvalitní produkty, ale za nižší cenu než ostatní prodejci na tomto trhu. Taková firma by pak mohla pro společnost Pyramida, s. r. o. představovat silnou konkurenci.

Dodavatelé

Společnost má několik tuzemských i zahraničních dodavatelů. Patří mezi ně velké společnosti s dlouholetou tradicí produkující kvalitní výrobky. Právě pečlivý výběr

dodavatelů je klíčovým prvkem kvality prodávaných výrobků, technologií a špičkového servisu, který firma poskytuje. K zahraničním dodavatelům patří firma Etatron D. S. SpA, která společnosti dodává vířivé vany. Pokud by v budoucnu chtěla společnost rozšířit řady dodavatelů, měla by se především zaměřit na dodavatele ze Spojených států amerických. Jelikož v USA se určují trendy v oblasti vířivých van a výstavby bazénů a poptávka po těchto produktech v ČR roste.

Mezi nejdůležitější dodavatele společnosti patří:

- Stavební firma Mojka Plzeň – provádí pro firmu stavební práce při výstavbě bazénů,
- Vlastimil Sládek – Sauny Salus Ostrava – sauny, výstavba, vybavení a zastřešení bazénů,
- Chemoform CZ, s. r. o. – bazény a příslušenství, chemie,
- Vágner Pool, s. r. o. – bazény a příslušenství,
- BWT ČR, s. r. o. – bazénová chemie,
- Keramika Soukup, a.s. – obklady a dlažby,
- Lindab, s.r.o. – okapové systémy,
- Etatron D. S. SpA Itálie – vířivé vany.

Substituty

Substituty v tomto oboru neexistují nebo se nedají odlišit. Rozdíl může být v kvalitě servisu a jakosti produktu. Společnost Pyramida, s. r. o. usiluje o to, aby držela krok s konkurencí a vývojem trhu. Snaží se poskytovat kvalitní služby a nabízet téměř veškeré typy bazénů, vířivých van, saun a bazénové chemie a příslušenství k bazénům, které jsou na trhu dostupné. Pečlivě sleduje vývoj a inovace na trhu a snaží se okamžitě reagovat. Pokud bude firma postupovat tímto stylem, nemusí se substitučních výrobků obávat.

Zákazníci

Mezi zákazníky společnosti Pyramida, s. r. o. z komerční sféry patří především hotely, lázeňské domy, wellness centra, rehabilitační lázně, školy, školky, veřejná koupaliště a bazény. Těmto zákazníkům je poskytován kompletní servis bazénů, masážních

a vířivých van, saunových a parních kabin, systémů pro úpravu a recyklaci vody, včetně pravidelné komplexní servisní prohlídky. Pro soukromé uživatele jsou nejčastěji budovány vnitřní, většinou betonové bazény s obkladem, včetně sociálního zázemí a dalších wellness zařízení. Zakázky venkovních bazénů se řeší dodávkou a montáží bazénu včetně technologie nebo jako celek, zahrnující i stavební práce.

Vany a bazény instaluje společnost i do veřejných prostor. Mezi veřejné prostory patří koupaliště, veřejné bazény, rehabilitační střediska a wellness centra. Společnost dodává i samostatně prodává bazénovou chemii v různém balení, což umožňuje využití, jak pro privátní bazény, tak pro veřejné prostory

Nejvýznamnější odběratelé z komerční sféry:

- Wellness Konstatntinovy Lázně,
- Lázně Evženie Klášterec nad Ohří – výstavba bazénů a wellness, servis,
- Hotely, školy (např. Blovice, Kaznějov),
- Údržba městských bazénů (např. Plzeň, Přeštice).

Možné riziko v budoucnosti je, co se týká zákazníků, že společnost Pyramida, s. r. o. prodává zboží jako bazény, sauny, vířivé vany. Jedná se tedy o nákladnější produkty, které nepodléhají okamžité spotřebě. Pro zákazníka je to mnohdy investice, kterou provede jednou za život, jelikož např. zapuštěné bazény mají trvanlivost i několik desítek let. Je zde tedy riziko, že by v budoucnu mohla klesnout poptávka po tomto zboží, díky nasycení trhu. Ovšem jelikož neustále probíhá výstavba nových rodinných domů či jejich rekonstrukce, je nepravděpodobné, že by k této situaci došlo. Zároveň lze toto riziko snížit tím, že firma bude poskytovat kvalitní a moderní produkty, které doplní službami na vysoké úrovni.

Vyjednávací síla zákazníků je v tomto odvětví poměrně vysoká. Na trhu je převis nabídky nad poptávkou a navíc sortiment nabízených bazénů, bazénové chemie, vířivých van i saun je v podstatě identický s konkurenčními firmami. Proto menší cenový rozdíl nebo akční cenové slevy mohou zákazníka přimět ke změně prodejce. Společnost může této hrozbě opět čelit tak, že bude poskytovat služby na vysoké

odborné úrovni a zároveň se pokusí rozšířit sortiment o výrobky, které nejsou v nabídce tak časté. Konkrétně se jedná např. o vířivé vany z USA.

6.3 Interní analýza

Interní analýza slouží k rozpoznání silných a slabých stránek v interních-funkčních oblastech podniku. Obsahem interní analýzy je rozbor mikroprostředí. Podnik toto prostředí přímo ovlivňuje svými činnostmi.

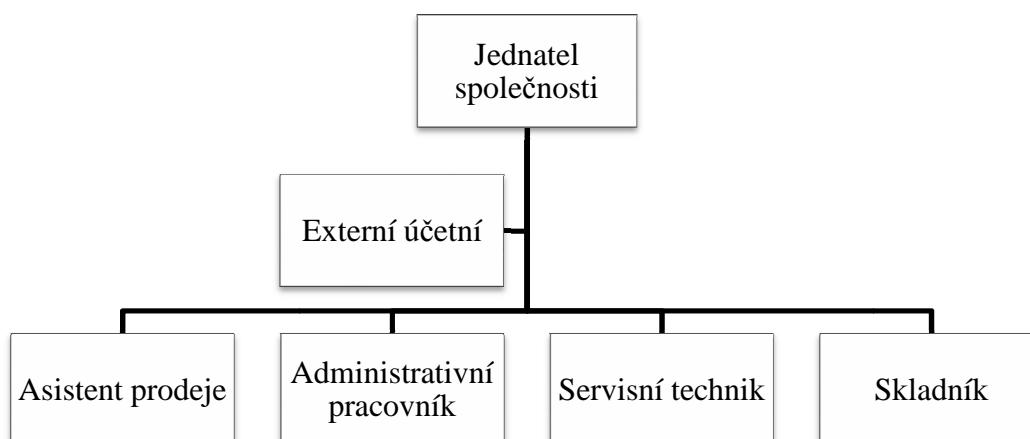
Management

Společnost je uspořádána liniově. Nemá žádné společníky. Majitel společnosti je zároveň jejím jednatelem. V průběhu tohoto roku nedošlo ke změnám v organizační struktuře firmy. Komunikace vedení se zaměstnanci probíhá formou informačních setkání se zaměstnanci, prostřednictvím instruktáží o předpisech a normách, na firemních akcích apod. Interní komunikace je mimo jiné také využívána ke sdělování politiky prodeje, cílů společnosti a požadavků na práci a poskytování služeb tak, aby docházelo k maximálnímu uspokojování zákazníků.

Organizační struktura

Společnost Pyramida, s. r. o. má jedenáct zaměstnanců. Organizační struktura je pro tento nízký počet zaměstnanců jednoduchá a plochá. Nejdůležitější pozici ve firmě zaujímá jednatel společnosti. Čtyři zaměstnanci pracují v kanceláři, přijímají zakázky, provádějí objednávky a starají se o prodej zboží soukromým uživatelům. Jeden pracovník se stará o administrativu. Zbýlých pět zaměstnanců se stará o technické provedení zakázek a jejich servis. Jeden ze zaměstnanců má na starosti sklad společnosti. Dále pak společnost využívá služeb externího účetního. Společnost zaměstnává zkušené, zaškolené pracovníky, kteří stabilně odvádí kvalitní práci. Schéma této organizační struktury je znázorněno na následujícím obrázku.

Obrázek č. 6 Organizační struktura společnosti Pyramida, s. r. o.



Zdroj: Vlastní zpracování 2013

Personální politika

Zázemí zkušené, zavedené společnosti Pyramida, s. r. o. tvoří stabilní tým zaměstnanců, kteří odvádí kvalitní práci. Snahou společnosti je tento tým, který v podniku existuje již řadu let, nijak nenarušovat příchodem nových zaměstnanců, jelikož je s výsledky jejich práce spokojená.

I přes to, že zaměstnanci podávají optimální výsledky, je třeba je neustále motivovat. Kvalitně zpracovaný motivační program by mohl být dobrým prostředkem, jak ještě vylepšit pracovní výkonnost. V oblasti pracovní motivace zaměstnanců však firma nijak propracovaný plán nemá. Chybí přesně stanovené benefity v podobě finančního ohodnocení, které by zaměstnance motivovaly k nadstandardní výkonnosti a pracovnímu nasazení.

V oblasti vytváření příjemných vztahů na pracovišti, společnost jednou za čtvrt roku pořádá firemní akce, které mají podpořit neformální vztahy mezi zaměstnanci a týmového ducha. Jednou za rok pořádá podnik Vánoční večeři, kam zve všechny podnikové zaměstnance a nejvýznamnější zákazníky.

Marketing

Společnost nemá žádný marketingový útvar. Veškeré marketingové úsilí je plně v rukou jednatele (majitele). Firma dává spíše přednost reklamě tištěné. Jedná se např. o různé reklamní letáky, které jsou k dispozici v kamenné prodejně firmy nebo reklama

v podobě billboardu či inzerátů v nějakém regionálním tisku nebo odborných časopisech. Často společnost také využívá reklamy v regionálních radiích.

Pyramida, s. r. o. také využívá marketingu na internetu. Webové stránky společnosti **www.pyramida-plzen.cz** byly vytvořeny v roce 2006. Součástí webové prezentace této firmy jsou i další webové stránky **www.saunovakamna.cz** a **www.virivevany.info**, které byly vytvořeny v roce 2007. Na prvních stránkách jsou uvedeny bližší informace k elektrickým celonerezovým saunovým kamnům a regulátorům sloužícím k ovládní tělesa saunových kamen. Na druhých stránkách je nabídnuta podrobnější prezentace věnovaná vířivým vanám a doplňkům k nim, které společnost prodává.

Rozlišujeme dva druhy podpory prodeje, institucionální a spotřebitelskou. Společnost Pyramida využívá především druhé formy podpory prodeje. Jedná se o bonusy, které zákazník obdrží při koupi určitého produktu. Podpory prodeje využívá společnost i na svých dvou e-shopech. Pokud zákazník nakoupí zboží v e-shopu **www.poolshop.cz** v hodnotě vyšší než 1500 Kč, neplatí za dopravu zboží. Ve druhém e-shopu **www.pyramida-plzen.com** je podpora prodeje propracovanější. Je zde také při nákupu nad 2000 Kč doprava zboží zdarma, ale navíc je možnost uplatnit slevové kupóny. Tyto kupóny získá zákazník při nákupu v tomto e-shopu na další nákup. Jejich hodnota se odvíjí od výše realizovaného nákupu.

Na serveru Firmy.cz využívá společnost možnosti rozšířeného zápisu o firmě, za kterou platí 7000 Kč ročně. Společnost je na tomto serveru zařazena do těchto kategorií: prodej bazénů a příslušenství, prodej zastřešení bazénů, prodej saun, prodej plastových, laminátových a foliových bazénů, prodej betonových bazénů, prodej vířivek a masážních bazénů. Na serveru Zboží.cz, který je zaměřen na zobrazování jednotlivých položek zboží z nabídek různých e-shopů za účelem představení a prodeje tohoto zboží uživatelům tohoto serveru, je zaregistrován jeden ze dvou e-shopů společnosti Poolshop.cz. Společnost též využívá bezplatného zápisu na stránkách serveru Google mapy. Bezplatně se prezentuje i na stránkách www.oveo.cz, www.zarizujeme-dum.cz, www.firmy-lide.cz, www.regionplzen.cz, www.info-plzen.cz nebo na www.portalplzen.cz.

Vzdělávání, inovace

Firma má zpracovaný jednoduchý vzdělávací plán, podle kterého se během roku řídí. Školení provádí buď sám majitel na prodejně, po pracovní době nebo jsou zaměstnanci školeni přímo u dodavatelů bazénu a bazénové chemie. Jde například o školení, které probíhá jednou za čtvrt roku u dodavatelské firmy Vágner Pool, s. r. o.

Informační systémy

Základní informační systém používaný ve firmě, je software od společnosti Amulet Plus, s. r. o., který eviduje skladové hospodářství, bankovníctví a přijaté/vystavené faktury. Tento program je neustále vyvíjen a zdokonalován. Částečně se může použít jako podklad pro vedení účetnictví. Účetnictví a mzdy vypracovává pro společnost externí účetní Ing. Jiří Zíval.

Další program, který organizace využívá, je čipovací program T-pro, který eviduje příchody, odchody a přestávky zaměstnanců. Dále také jednotlivé techniky s čísly zakázek, na kterých právě pracují, kdy s prací začali a kdy skončili.

6.3.1 Finanční analýza

Finanční analýza je součástí interní analýzy podniku. Finanční situace firmy je silným měřítkem pro její konkurenční pozici na trhu. Výpočty pro finanční analýzu se provádějí na základě podkladů z účetnictví ve formě účetních výkazů jako je rozvaha, výkaz zisku a ztráty, případně cash flow. Ve své práci vycházím z rozvah a výkazů zisku a ztráty za období 2009 a 2012 (viz přílohy č. 1–8). Výkaz cash flow společnost nevyužívá, tudíž není externím účetním společnosti sestavován. Pro finanční analýzu budou použity především poměrové ukazatele.

- **Ukazatele likvidity**

Ukazatele likvidity informují o tom, zda podnik bude schopný splácet včas své závazky. Likvidita je významná především z hlediska finanční rovnováhy podniku. Dostatečná míra likvidity podniku vypovídá o tom, že je podnik schopen dostát svým závazkům. Avšak příliš vysoká míra likvidity značí, že finanční prostředky jsou vázány v aktivech, které nepřispívají ke zhodnocování finančních prostředků. Likvidita by tedy měla být

úměrná a tím zajišťovat schopnost dostát svým závazkům a současně uspokojivě zhodnotit prostředky.

Tabulka č. 4 Ukazatele likvidity společnosti Pyramida, s. r. o.

Položka v tis. Kč	2009	2010	2011	2012
Oběžná aktiva	9 831	11 260	12 407	10 340
Zásoby	4 946	6 192	6 279	5 641
Pohotovému peněžní prostředky	2 121	1 010	345	539
Krátkodobé závazky	5 071	6 469	13 065	11 522
Běžná likvidita	1,94	1,74	0,95	0,90
Pohotová likvidita	0,96	0,78	0,47	0,41
Okamžitá likvidita	0,42	0,16	0,03	0,05

Zdroj: Vlastní zpracování 2013

Běžná likvidita

Běžná likvidita, též likvidita 3. stupně, vyjadřuje, kolikrát pokrývají oběžná aktiva krátkodobé závazky podniku. Tento ukazatel poukazuje na schopnost podniku uspokojit své věřitele, v případě, že by proměnil všechna oběžná aktiva v danou chvíli na hotovost. Čím vyšší je hodnota tohoto ukazatele, tím je udržení platební schopnosti pravděpodobnější. Omezením běžné likvidity je, že nebere v potaz strukturu oběžných aktiv dle likvidnosti a zároveň nepřihlíží ke struktuře krátkodobých závazků z hlediska doby splatnosti. Výsledná hodnota ukazatele by se měla nacházet v rozmezí 1,5–2,5.

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

V letech 2009 a 2010 se běžná likvidita pohybovala v doporučeném rozmezí. V roce 2011 hodnota ukazatele prudce klesla v důsledku zvýšení krátkodobých závazků (způsobené především půjčkou od společníka – nedostatek finančních prostředků pro dokončení stavby a nákupu vnitřního zařízení). V roce 2012 vykazovala běžná likvidita stále klesající tendenci.

Pohotová likvidita

Pohotová likvidita, též likvidita 2. stupně. Dle odborné literatury [13, str. 50] by číselník tohoto ukazatele měl být stejný jako jmenovatel, tzn. poměr 1:1, případně 1,5:1. Tedy pohotová likvidita by měla být 1, resp. 1,5. Ovšem hodnota vyšší než 1 je sice příznivá pro věřitele a vlastníky, ale značí nadměrné vázání prostředků do oběžných aktiv.

$$\text{Pohotová likvidita} = \frac{(\text{Obežná aktiva} - \text{Zásoby})}{\text{Krátkodobé závazky}}$$

Pohotová likvidita taktéž ve sledovaném období klesala. V roce 2009 se hodnota ukazatele nachází těsně pod hranicí, která je odbornou literaturou považována za optimální. V dalších letech 2010–2012 pokles pokračoval, zejména v důsledku růstu zásob a zvýšením krátkodobých závazků viz výše.

Okamžitá likvidita

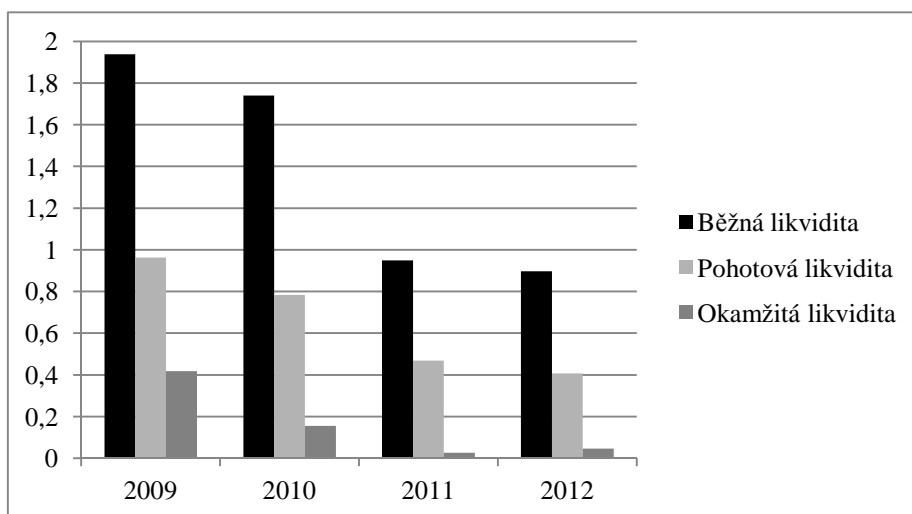
Okamžitá likvidita, též likvidita 1. stupně, představuje okamžitou schopnost společnosti uhradit své krátkodobé závazky. Vychází z nejlikvidnějších položek rozvahy. Pro okamžitou likviditu je pro ČR doporučována výsledná hodnota v rozmezí 0,2–1,1. [13, str. 49]

$$\text{Okamžitá likvidita} = \frac{\text{Pohotovému peněžní prostředky}}{\text{Okamžitě splatné závazky}}$$

V roce 2009 vyšla okamžitá likvidita v doporučeném rozmezí. V následujících letech výsledné hodnoty prudce klesaly. Největší pokles byl zaznamenán v roce 2011, z důvodu vyčerpání finančních prostředků na dostavbu a vybavení prodejního areálu. V roce 2012 byl patrný mírný nárůst ukazatele. Celkově hodnoty všech ukazatelů likvidity nenabývají dobrých hodnot. Společnost by mohla mít v budoucnu s likviditou problémy a stát se tak firmou, která nemůže dostát svým závazkům.

Vývoj uvedených ukazatelů likvidity je znázorněn na následujícím grafu.

Obrázek č. 7 Vývoj ukazatelů likvidity v letech 2009–2012



Zdroj: Vlastní zpracování 2013

- **Čistý pracovní kapitál**

Tento ukazatel je také měřítkem likvidity. V tomto případě se nejedná o poměrový ukazatel, ale o rozdílový. Má úzkou návaznost na ukazatel běžné likvidity, který nepřímo vyjadřuje velikost čistého pracovního kapitálu (ČPK). Vyjadřuje část oběžných aktiv, financovaných dlouhodobými finančními zdroji, se kterými podnik může volně nakládat při uskutečňování svých záměrů. Tento ukazatel je možné také chápat, jako část finančních prostředků, pomocí kterých by mohl podnik pokračovat ve své činnosti v situaci, kdyby musel uhradit větší, případně celou část svých krátkodobých závazků. Pro zajištění finanční stability podniku je nutná určitá kladná velikost ČPK.

$$\text{ČPK} = \text{Oběžná aktiva} - \text{Krátkodobé závazky}$$

Tabulka č. 5 Čistý pracovní kapitál společnosti Pyramida, s. r. o.

Položka v tis. Kč	2009	2010	2011	2012
Oběžná aktiva	9 831	11 260	12 407	10 340
Krátkodobé závazky	5 071	6 469	13 065	11 522
ČPK	4 760	4 791	-658	-1 182

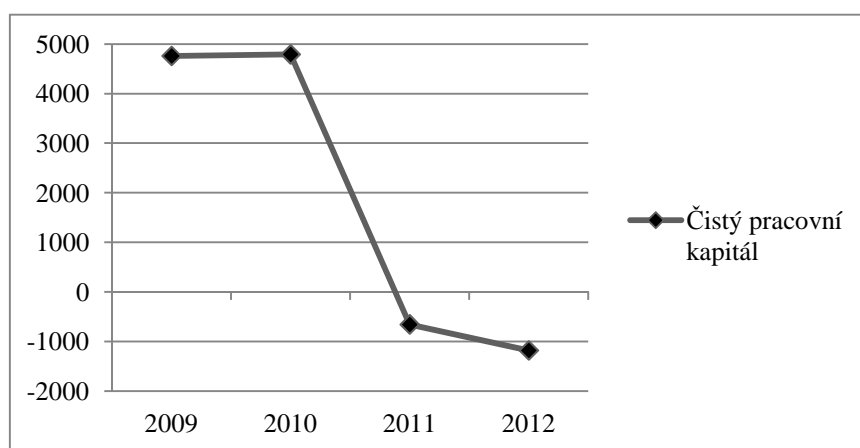
Zdroj: Vlastní zpracování 2013

Základní předpoklad, kterým je kladná výše ČPK, je v případě firmy Pyramida, s. r. o. splněn pouze v letech 2009–2010. Vysoká hodnota ČPK v těchto letech ukazuje, že

podnik měl prostředky ke krytí krátkodobých závazků. V roce 2011 vyšla výsledná hodnota záporná a v roce 2012 také a téměř dvojnásobek předešlého roku. Hodnota ČPK může v dalších letech opět začít růst, to ovšem záleží na tom, jak bude podnik schopen splácet půjčku od majitele firmy, který poskytl společnosti v roce 2011 značné finanční prostředky, jenž mu mají být splaceny do deseti let.

Následující graf popisuje vývoj čistého pracovního kapitálu během sledovaného období 2009–2012.

Obrázek č. 8 Vývoj ukazatele čistého pracovního kapitálu v letech 2009–2012



Zdroj: Vlastní zpracování 2013

• Ukazatele rentability

Rentabilita, resp. výnosnost vloženého kapitálu, je měřítkem schopnosti realizovat zisk použitím investovaného kapitálu, tedy schopnosti podniku vytvářet nové zdroje. Obecně, by ukazatele rentability měly mít v časovém horizontu rostoucí tendenci. Při konstrukci ukazatelů rentability se vychází z následujících kategorií zisku:

- EBIT... zisk před úroky a daněmi
- EAT... zisk po zdanění (čistý zisk)

Tabulka č. 6 Ukazatele rentability společnosti Pyramida, s. r. o.

Položka v tis. Kč	2009	2010	2011	2012
EBIT	598	535	-2 121	1 973
EAT	433	412	-2 341	1 601
Tržby	16 197	20 505	19 858	21 026
Vlastní kapitál	5 499	5 911	3 570	5 171
Celková aktiva	10 570	15 498	28 096	26 849
ROA (v %)	5,66	3,45	-7,55	7,35
ROE (v %)	7,87	6,97	-65,57	30,96
ROS (v %)	2,67	2,01	-11,79	7,61

Zdroj: Vlastní zpracování 2013

Rentabilita aktiv (celkových vložených prostředků) ROA

Tento finanční ukazatel je považován za klíčové měřítko rentability, jelikož poměřuje zisk s celkovými aktivy bez ohledu na to, z jakých zdrojů jsou pořízeny. Tento ukazatel hodnotí výnosnost celkového vloženého kapitálu.

$$ROA = \frac{EBIT}{\text{Celková aktiva}} \times 100 \text{ (v \%)}$$

Rentabilita vlastního kapitálu ROE

Tento ukazatel je důležitý pro vlastníky případně pro investory společnosti. Udává, kolik čistého zisku připadá na jednu korunu investovaného kapitálu, který do společnosti vložili vlastníci.

$$ROE = \frac{EAT}{\text{Vlastní kapitál}} \times 100 \text{ (v \%)}$$

Rentabilita tržeb ROS

Rentabilita tržeb charakterizuje vztah čistého zisku k tržbám. Vyjadřuje, kolik korun zisku nám přinese získaná 1 Kč tržeb.

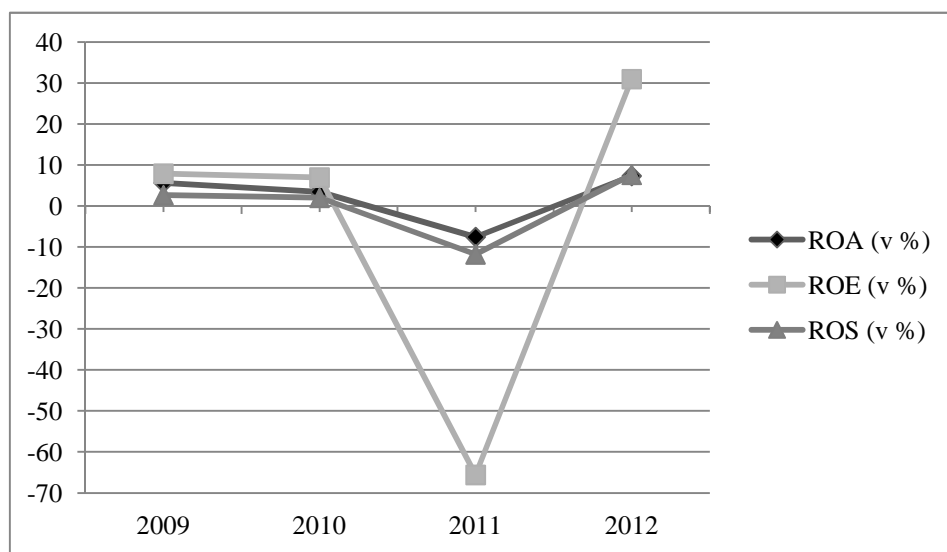
$$ROS = \frac{EAT}{\text{Tržby}} \times 100 \text{ (v \%)}$$

Všechny výše vypočítané ukazatele rentability vykazují ve sledovaném období rostoucí trend. Výjimkou jsou pouze roky 2010 a 2011, ve kterých všechny ukazatele klesly. Především v roce 2011 je hodnota ukazatelů velmi špatná. Výkyvy hodnot ukazatelů

v těchto letech, jsou především způsobeny poklesem hospodářského výsledku, resp. v roce 2011 tím, že byla společnost ve ztrátě. Současně na hospodářský výsledek a zároveň i na hodnotu výsledných hodnot ukazatelů v těchto letech měla vliv hospodářská recese. Velký výkyv v roce 2011 je způsoben úvěrem a půjčkou od majitele společnosti. Jelikož úvěr na výstavbu nového areálu nebyl dostačující, byla nutná i půjčka od majitele podniku. V roce 2012 všechny ukazatele rentability oproti předchozím rokům vzrostly. Důvodem tohoto nárůstu je ustupující hospodářská recese a zároveň působení společnosti v novém sídle, které je kapacitně větší, s velkým skladem a je umístěno na lukrativnějším místě než předešlé sídlo společnosti. Ukazatel rentability celkového a vlastního kapitálu se rovnají, jestliže podnik nevyužívá k podnikání cizí zdroje. V případě společnosti Pyramida, s. r. o. se ukazatelé nerovnají.

Trend ve vývoji uvedených ukazatelů rentability zobrazuje následující graf.

Obrázek č. 9 Vývoj ukazatelů rentability v letech 2009–2012



Zdroj: Vlastní zpracování 2013

• Ukazatele aktivity

Pomocí ukazatelů aktivity je posuzována efektivnost využití podnikového majetku. Tyto ukazatele vyjadřují relativní vázanost kapitálu v různých aktivech podniku. V rámci finanční analýzy se pro hodnocení aktivity používají dva základní typy ukazatelů, a to obrat aktiv celkem (vyjadřuje, kolikrát se za určitou dobu přemění

majetek ve finanční prostředky) a doba jednoho obratu (vyjadřuje ve dnech, jak dlouho je kapitál vázán v majetku podniku). [7, str. 167]

Tabulka č. 7 Ukazatele aktivity společnosti Pyramida, s. r. o.

Položka v tis. Kč	2009	2010	2011	2012
Celková aktiva	10 570	15 498	28 096	26 849
Zásoby	4 946	6 192	6 279	5 641
Tržby	16 197	20 505	19 858	21 026
Krátkodobé závazky	5 071	6 469	13 065	11 522
Pohledávky	2 764	4 058	5 783	4 160
Obrat celkových aktiv	1,53	1,32	0,71	0,78
Doba obratu celk. aktiv (ve dnech)	234,93	272,09	509,34	459,70
Doba obratu zásob (ve dnech)	109,93	108,71	113,83	96,58
Doba obratu pohledávek (ve dnech)	61,43	71,25	104,84	71,23
Doba obratu krát. závaz.(ve dnech)	112,71	113,57	236,85	197,28

Zdroj: Vlastní zpracování 2013

Obrat celkových aktiv

Ukazatel obratu celkových aktiv měří efektivnost využívání celkových aktiv. Vyjadřuje, kolikrát za rok se obrátí celková aktiva podniku. Hodnota ukazatele by měla být minimálně na úrovni hodnoty 1. [13, str. 60]

$$\text{Obrat celkových aktiv} = \frac{\text{Tržby}}{\text{Celková aktiva}}$$

Doba obratu celkových aktiv

Tento ukazatel vyjadřuje, za jak dlouho se celková aktiva postupně přemění v peněžní jednotky. Hodnota ukazatele je dána obratem dlouhodobého a oběžného majetku. Pokud je podíl dlouhodobého majetku vyšší, tím delší je doba obratu celkových aktiv podniku. [13, str. 60]

$$\text{Doba obratu celkových aktiv} = \frac{\text{Celková aktiva}}{\text{Tržby}} \times 360$$

Výsledné hodnoty obou ukazatelů byly ovlivněny nárůstem celkových aktiv, který byl způsobem dokončením areálu a jeho zařazením do majetku firmy. Z tohoto důvodu došlo k velkému skokovému nárůstu aktiv oproti tržbám.

Doba obratu zásob

Ukazatel doby obratu zásob udává průměrný počet dnů, po který jsou zásoby vázány v podniku do jejich spotřeby nebo do doby jejich prodeje. U zásob v podobě hotových výrobků a zboží je zároveň ukazatelem likvidity, jelikož vyjadřuje počet dnů, za které se zásoby promění v hotovost nebo pohledávky. Obecně platí, že jestliže se tento ukazatel snižuje, resp. zrychluje, je situace podniku dobrá. [13, str. 61]

$$Doba\ obratu\ zásob = \frac{Zásoby}{Tržby} \times 360$$

Doba obratu zásob se s výjimkou roku 2011 snižuje. Vývoj tohoto ukazatele naznačuje, že v oblasti hospodaření se zásobami je situace v podniku příznivá. Odchylna v roce 2011 je opět způsobena především stěhováním prodejny do nového areálu, kvůli kterému byl prodej přibližně na dva měsíce přerušen. Současně má na výkyv ve zmíněném roce vliv i hospodářská recese.

Doba obratu pohledávek

Doba obratu pohledávek vyjadřuje, kolik dní uplyne po dobu, během které je inkaso peněz za tržby zadrženo v pohledávkách. Udává tedy, za jak dlouho jsou odběrateli uhrazovány faktury.

$$Doba\ obratu\ pohledávek = \frac{Pohledávky}{Tržby} \times 360$$

Výsledné hodnoty tohoto ukazatele do roku 2011 průběžně rostly. Nejvyšší nárůst byl zaznamenán v roce 2011. Důvodem je především prodloužení doby splatnosti faktur společnosti a již zmiňovaná hospodářská recese.

Doba obratu krátkodobých závazků

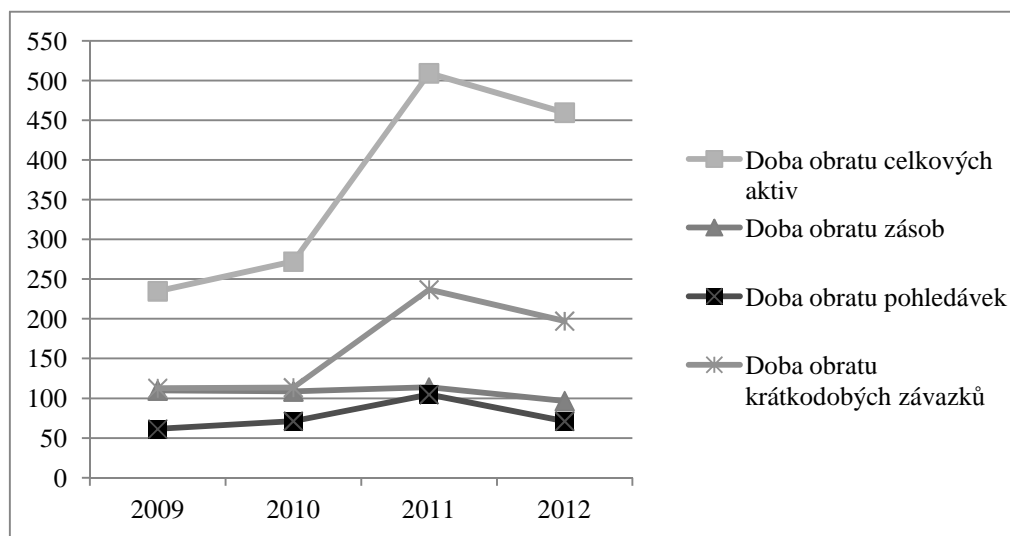
Tento ukazatel udává dobu, po kterou jsou krátkodobé závazky společnosti neuhrazeny. Pro dobrý chod společnosti, aby byla zajištěna finanční rovnováha, by měla být doba obratu krátkodobých závazků delší než doba obratu pohledávek. Pomocí tohoto ukazatele mohou případní věřitelé vyčíst, jak společnost dodržuje obchodně-úvěrovou politiku.

$$\text{Doba obratu krátkodobých závazků} = \frac{\text{Krátkodobé závazky}}{\text{Tržby}} \times 360$$

Opět nejhorší hodnoty nabýval ukazatel v roce 2011 a to především z důvodu splácení půjčky majiteli společnosti, která je splatná za 10 let.

Vývoj hodnot ukazatelů aktivity ve dnech znázorňuje následující graf.

Obrázek č. 10 Vývoj ukazatelů aktivity v letech 2009–2012



Zdroj: Vlastní zpracování 2013

• Ukazatele zadluženosti

Ukazatele zadluženosti posuzují finanční strukturu podniku z dlouhodobého hlediska. Poměří celkový cizí kapitál oproti kapitálu celkovému. Ukazatele jsou vhodné pro hodnocení úspěšnosti společnosti při obstarávání kapitálu. Zároveň tyto ukazatele slouží jako indikátory výše rizika, které podnik při dané struktuře zdrojů podstupuje.

Tabulka č. 8 Ukazatele zadluženosti společnosti Pyramida, s. r. o.

Položka v tis. Kč	2009	2010	2011	2012
Celková aktiva	10 570	15 498	28 096	26 849
Vlastní kapitál	5 499	5 911	3 570	5 171
Celkový cizí kapitál	5 071	9 587	24 526	21 678
Celková zadluženost	0,48	0,62	0,87	0,81
Koeficient samofinancování	0,52	0,38	0,13	0,19

Zdroj: Vlastní zpracování 2013

Celková zadluženost

U celkové zadluženosti se optimálně doporučuje výslednou hodnotu udržovat pod hranicí 0,5. Čím je hodnota vyšší, tím je vyšší i finanční riziko.

$$\text{Celková zadluženost} = \frac{\text{Cizí kapitál}}{\text{Celková aktiva}}$$

Celková zadluženost společnosti rok od roku narůstala a nejvyšší hodnoty nabyla v roce 2011. Tato hodnota byla v tomto roce dosažena především kvůli půjčce od majitele a úvěru, který si společnost vzala na financování nového sídla společnosti. V roce 2012 je celková zadluženost společnosti mírně nižší. Vysoká zadluženost podniku je způsobena bankovními úvěry, které si firma vzala na výstavbu nového sídla a skladu společnosti.

Koeficient samofinancování

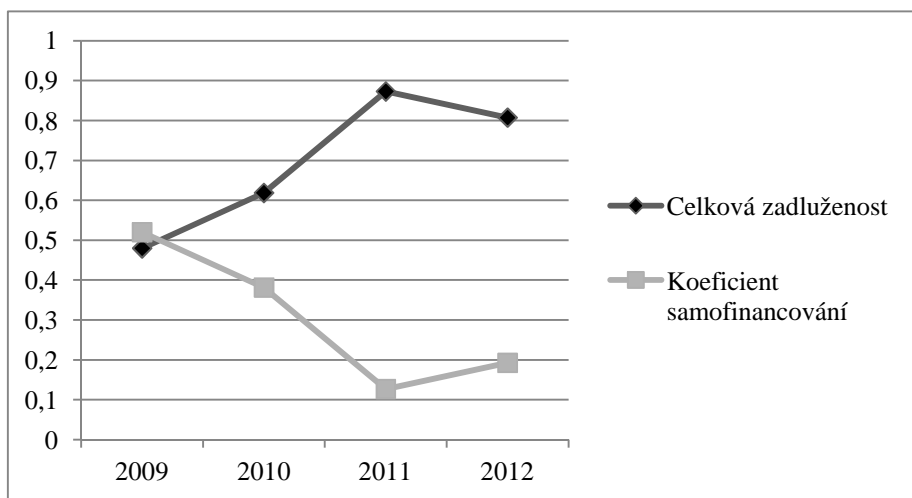
Tento ukazatel doplňuje ukazatel celkové zadluženosti, jejich součet by měl být přibližně 1. Koeficient samofinancování říká, v jakém poměru jsou aktiva podniku financována finančními prostředky vlastníků.

$$\text{Koeficient samofinancování} = \frac{\text{Vlastní kapitál}}{\text{Celková aktiva}}$$

Výsledné hodnoty ukazují, že společnost Pyramida, s. r. o. k financování svých aktivit používala v roce 2009 především vlastních zdrojů a v následujících letech zdrojů cizích.

Graf na obrázku č. 11 znázorňuje vývoj ukazatele celkové zadluženosti a koeficientu samofinancování.

Obrázek č. 11 Vývoj ukazatelů celkové zadluženosti a koeficientu samofinancování v letech 2009–2012



Zdroj: Vlastní zpracování 2013

6.4 SWOT analýza

Na základě výše provedených analýz byly identifikovány silné a slabé stránky a současně byly indikovány potenciální příležitosti a hrozby podniku. Obsahem následující SWOT analýzy je souhrn poznatků z těchto jednotlivých dílčích analýz. Pro přehlednost je SWOT analýza zpracována formou tabulky, která je rozčleněná do čtyř kvadrantů.

Tabulka č. 9 SWOT analýza společnosti Pyramida, s. r. o.

Silné stránky (S)	Slabé stránky (W)
<ul style="list-style-type: none"> • kvalitní tým zaměstnanců, • široký sortiment kvalitních výrobků, • odborné poradenství a služby, • zkušená zavedená společnost v odvětví, • nové sídlo s vlastním skladem. 	<ul style="list-style-type: none"> • chybějící motivační systém, • klesající likvidita společnosti, • chybějící marketingové oddělení, • snižující se obrát aktiv, • vysoký podíl cizího kapitálu.
Příležitosti (O)	Hrozby (T)
<ul style="list-style-type: none"> • existence nízkého počtu substitutů, • získání více odběratelů z oblasti hotelnictví a lázeňství, • zahájení prodeje vířivých van z USA, • další vzdělávání pracovníků, • využívání moderních IT technologií. 	<ul style="list-style-type: none"> • vysoce konkurenční prostředí v daném segmentu trhu, • vstup silné zahraniční firmy, • vyjednávací síla zákazníků, • změny v legislativě, • vývoj směnných kurzů.

Zdroj: Vlastní zpracování 2013

Pyramida, s. r. o, je zavedenou společností v odvětví, která na trhu bazénů, vířivých van, saun a bazénové chemie úspěšně působí již 20 let. Má silné a spolehlivé dodavatele a také stabilizovanou základnu klientů. Mezi její největší konkurenční výhody patří vynikající péče o stávající zákazníky, kvalitní tým, profesionalita zaměstnanců a vysoká úroveň poradenských služeb pro zákazníky. V neposlední řadě je velkou výhodou pro společnost její nové sídlo s vlastním skladem. Mezi největší příležitosti společnosti bych zařadila získání více odběratelů z komerční sféry lázeňství a hotelnictví a zahájení prodeje vířivých van z USA.

Naopak slabší stránkou společnosti je klesající likvidita, snižující se obrat aktiv, vysoký podíl cizího kapitálu, minimální využívání propagace k získání nových zákazníků a skoro nerozvinutý motivační systém. Mezi hrozby, které by mohly nejvíce ovlivnit hospodaření společnosti, je skutečnost, že se pohybuje ve vysoce konkurenčním prostředí. Dále je pro společnost značnou hrozbou možnost vstupu silné zahraniční firmy na trh s prodejem bazénů, vířivých van a bazénové chemie, která bude nabízet kvalitní produkty za nižší ceny, než Pyramida, s. r. o. Důležitý bude i vývoj tržní poptávky, který má v poslední době tendenci klesat. Výše zmíněné zhodnocení, které vychází z předchozích analýz, nastiňuje současný stav společnosti Pyramida, s. r. o. Společnost by měla nadále rozvíjet a inovovat své silné stránky, využívat příležitosti a minimalizovat nedostatky a hrozby tak, aby obstála před silnou konkurencí na trhu.

7 Dlouhodobý finanční plán společnosti Pyramida, s. r. o.

Dlouhodobý finanční plán bude sestaven na období 2013–2015. Za účetní rok 2013 ještě nejsou výkazy společnosti Pyramida, s. r. o. zhotoveny (k 29. 10. 2013), jelikož budou vypracovány až po skončení roku 2013. Pro účely této práce bude tedy rok 2013 považován za plánovací.

Předpoklady plánování

Hlavní strategické cíle na období 2013–2015 (po předchozí konzultaci s majitelem společnosti) byly stanoveny následující:

- Udržet stávající tržní podíl a pokusit se do roku 2015 získat více zákazníků z tržního segmentu lázeňství a hotelnictví.
- V důsledku toho do roku 2015 zvyšovat tržby, resp. tržby za služby každoročně o 3%. U tržeb z prodeje zboží je cílem, udržet je na stejné úrovni, případně zajistit jejich mírný nárůst v daném období.

Personální plán

Během období 2013–2015 nejsou očekávány žádné personální změny ve společnosti Pyramida, s. r. o. Stávající počet zaměstnanců je pro chod podniku plně dostačující. Žádný ze současných zaměstnanců se nepřibližuje důchodovému věku, proto ani neuvažujeme odchody stávajících zaměstnanců do důchodu. V roce 2013 a 2014 se na základě této skutečnosti nijak výrazně nebudou navyšovat náklady na mzdy zaměstnanců, pouze může dojít k mírnému navýšení mzdových nákladů, způsobené kopírováním hodnoty průměrné mzdy v celostátním měřítku. Zvýšení mezd je plánováno až na rok 2015.

Plán investic

Zvýšenou investiční činnost prováděla společnost v minulých letech (2010, 2011) a to při výstavbě nového sídla a vlastního skladu na Domažlické ulici. Co se týká informačních technologií, automobilů a jiného vybavení, je společnost plně zajištěna. Na období dalších tří let, tedy není plánováno s dalšími investicemi.

7.1 Plán výnosů

Tržby za zboží a tržby za služby (výkony)

Rozhodující složkou výnosů společnosti Pyramida, s. r. o. jsou tržby z prodeje zboží a služeb. Tržby v minulých letech průběžně rostly a klesaly, proto je především nutné ustálit jejich budoucí vývoj, aby nedocházelo k takovým propadům jako v minulých letech.

Na vývoj tržeb, především tržeb z prodeje zboží bude mít vliv vývoj cen na trhu, změny v sazbách DPH nebo růst cenové hladiny. Růst cenové hladiny je možné vyjádřit indexem spotřebitelských cen, který ve 3. čtvrtletí 2013 meziročně vzrostl o 1,2 %. [25] U tržeb z prodeje zboží se plánuje udržet jejich hodnotu na stejné výši, resp. se očekává jejich drobný nárůst. Jelikož se chce společnost zaměřit na získání více zákazníků z komerční sféry lázeňství a hotelnictví, je plánován nárůst tržeb za služby každý rok o 3 %.

Tržby z prodeje dlouhodobého nehmotného a hmotného majetku

Společnost Pyramida, s. r. o. vykázala za poslední čtyři roky zanedbatelné částky z prodeje dlouhodobého majetku (v průměru se nejedná ani o půl procenta z tržeb). Na plánované období 2013–2015 společnost nepočítá s žádným prodejem dlouhodobého majetku. Tržby z prodeje materiálu byly v posledních pěti letech nulové. Z tohoto důvodu nebudeme tyto položky pro finanční plán vůbec uvažovat.

Ostatní finanční výnosy a ostatní provozní výnosy

Jedná se o položky, které významným způsobem neovlivňují hospodářský výsledek společnosti. Tyto položky v minulých letech nezaznamenaly výrazný pokles či růst. Ostatní finanční výnosy budou plánovány na základě minulých trendů. Položky ostatních provozních výnosů byly v minulých letech v účetních výkazech nulové. Na základě této skutečnosti budeme předpokládat stejný trend a nebudeme je pro plánovací období uvažovat.

Tabulka č. 10 Plán výnosů společnosti Pyramida, s. r. o.

Položka v tis. Kč	2013	2014	2015
Tržby z prodeje zboží	10 850	10 950	11 000
Tržby za služby (výkony)	10 800	11 350	11 970
Ostatní finanční výnosy	200	200	100
Výnosy celkem	21 850	22 500	23 070

Zdroj: Vlastní zpracování 2013

7.2 Plán nákladů

Nákladové položky stanovené procentním podílem k tržbám

Náklady na prodané zboží, výkonová spotřeba a osobní náklady tvoří nejvýznamnější položky nákladů společnosti. Tyto položky vykazují za poslední čtyři roky stabilní podíl k tržbám v příslušném roce. Proto pro finanční plán 2013–2015 bude výchozím procentním podílem jednotlivých položek k tržbám rok 2012. Ostatní finanční náklady budou plánovány podobně jako ostatní finanční výnosy.

Osobní náklady

Jak již bylo zmíněno, společnost neplánuje změnu počtu zaměstnanců a plánuje udržet si stávající počet jedenácti zaměstnanců. U osobních nákladů tak budeme uvažovat možné zvyšování mezd zaměstnanců v průběhu plánovaného období, případně výplatu mimořádných odměn zaměstnancům jako motivační prvek.

Odpisy

Při plánování položky odpisů bychom měli zohlednit stávající majetek společnosti, investice a případný prodej dlouhodobého majetku. Účetní i daňové odpisy jsou ve společnosti Pyramida, s. r. o. shodné. Plánovanou hodnotu odpisů nelze vypočítat agregovaným přístupem. Jejich hodnota bude vycházet z odpisového plánu společnosti

Celkové náklady

Tabulka č. 11 Plán nákladů společnosti Pyramida, s. r. o.

Položka v tis. Kč	2013	2014	2015
Náklady na prodané zboží	8 780	8 800	8 900
Výkonová spotřeba	6 480	6 800	7 200
Daně a poplatky	30	30	50
Osobní náklady	4 150	4 250	4 600
Odpisy dl. hmot. a nehmot. maj.	220	220	220
Ostatní finanční náklady	250	250	250
Náklady celkem	19 910	20 350	21 220

Zdroj: Vlastní zpracování 2013

7.3 Plánový výkaz zisku a ztráty

Výkaz zisku a ztráty vznikne spojením plánu výnosů a plánu nákladů. Sečtením provozního a finančního výsledku hospodaření a jejich zdaněním daní z příjmu právnických osob (v roce 2013 19 %) získáme čistý hospodářský výsledek.

Tabulka č. 12 Plánový výkaz zisku a ztráty společnosti Pyramida, s. r. o.

Položka v tis. Kč	2013	2014	2015
Tržby za prodej zboží	10 850	10 950	11 000
Náklady na prodané zboží	8 780	8 800	8 900
Obchodní marže	2 070	2 150	2 100
Výkony	10 800	11 350	11 970
Výkonová spotřeba	6 480	6 800	7 200
Přidaná hodnota	6 390	6 700	6 870
Osobní náklady	4 150	4 250	4 600
Daně a poplatky	30	30	50
Odpisy dl. nehmot. a hmot. majetku	220	220	220
Provozní výsledek hospodaření	1 990	2 200	200
Ostatní finanční výnosy	200	200	100
Ostatní finanční náklady	250	250	250
Finanční výsledek hospodaření	-420	-400	-450
Výsledek hospodaření před zdaněním	1 550	1 780	1 530
Daň z příjmu	314	338	291
Výsledek hospodaření po zdanění	1 236	1 442	1 239

Zdroj: Vlastní zpracování 2013

7.4 Plánová rozvaha

Další částí finančního plánu je naplánování rozvahy. Rozvaha obsahuje položky aktiv a pasiv. Zobrazuje stav majetku podniku a poskytuje informace o zdrojích jeho krytí ke zvolenému určitému časovému okamžiku, kterým je většinou poslední den účetního období.

Plánování aktiv

V plánovaných aktivech se musí promítnout plánované investice. Ovšem společnost Pyramida, s. r. o. na uvažované období 2013–2015 neplánuje nákup nového dlouhodobého hmotného majetku ani nehmotného majetku. Dále je nutné při plánování stálých aktiv zohlednit odpisy stávajícího dlouhodobého majetku. V plánování stálých aktiv není uvažován dlouhodobý finanční majetek, protože společnost ho vykazuje v nulové výši a do budoucna s ním také nepočítá. Co se týká oběžných aktiv, je plánováno s růstem krátkodobých pohledávek, které porostou s růstem tržeb a současně poroste i krátkodobý finanční majetek. Zároveň budeme počítat s mírným růstem zásob, v návaznosti na předpoklad zvýšení tržeb z prodeje zboží.

Plánování pasiv

Pro sestavení rozvahy musí být stanoveny zbylé položky pasiv. Rozvaha musí splňovat bilanční pravidlo vyjadřující, že aktiva se musí rovnat pasivům.

Pyramida, s. r. o. na plánované období nezamýšlí navyšovat základní kapitál. Hodnota základního kapitálu pro rok 2013 je 100 000 Kč. S touto hodnotou budeme počítat i v našem plánu. Na období 2013–2015 je plánováno odvádět stejnou částku, jako tomu bylo i v minulých letech a to ve výši každoročně 5 000 Kč do fondu ze zisku. Během plánovaného období nebude z fondu čerpáno. Největší položku v bankovních úvěrech tvoří splácení úvěru, který byl společnosti v minulosti poskytnut na výstavbu nového sídla na Borských polích. Tento úvěr bude v následujících letech splácen. Musíme tedy s touto položkou během plánovaného období počítat. Zároveň se bude tato položka snižovat o splátky finančních prostředků majiteli firmy, které mu mají být splaceny do deseti let.

Tabulka č. 13 Plánová rozvaha společnosti Pyramida, s. r. o.

Položka v tis. Kč	2013	2014	2015
AKTIVA	27 621	28 760	29 131
Oběžná aktiva	10 701	12 060	12 650
Zásoby	5 790	6 100	6 000
Pohledávky	4 300	5 300	5 950
Krát. finanční majetek	611	660	700
PASIVA	27 621	28 760	29 131
Vlastní kapitál	6 721	8 501	10 031
Základní kapitál	100	100	100
Fondy ze zisku	5	5	5
Výsledek hospodaření minulých let	5 066	6 616	8 396
Výsledek hospodaření z běžného období	1 550	1 780	1 530
Cizí zdroje	20 900	20 259	19 100
Krátkodobé závazky	11 100	10 959	10 100
Bankovní úvěry a výpomoci	9 800	9 300	9 000

Zdroj: Vlastní zpracování 2013

7.5 Kontrola likvidity dlouhodobého finančního plánu

Běžná likvidita nám ukáže, jestli bude v plánovaném období 2013–2015 společnost Pyramida, s. r. o. schopna dostát svým závazkům.

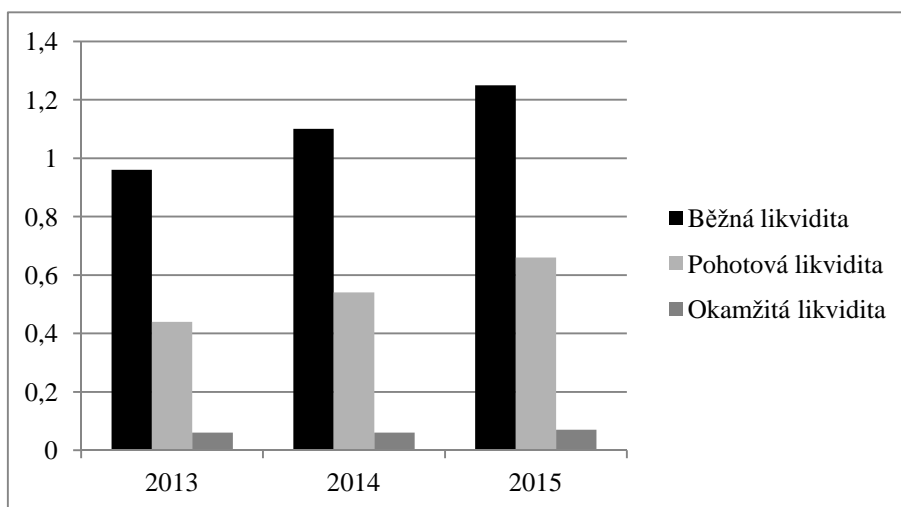
Tabulka č. 14 Kontrola likvidity dlouhodobého finančního plánu

Položka v tis. Kč	2013	2014	2015
Oběžná aktiva	10 701	12 060	12 650
Zásoby	5 790	6 100	6 000
Pohot. peněž. prostředky	611	660	700
Krátkodobé závazky	11 100	10 959	10 100
Běžná likvidita	0,96	1,10	1,25
Pohotová likvidita	0,44	0,54	0,66
Okamžitá likvidita	0,06	0,06	0,07

Zdroj: Vlastní zpracování 2013

Z výsledných hodnot je patrné, že běžná likvidita finančního plánu společnosti Pyramida, s. r. o. se ve srovnání s rokem 2012, každým rokem zlepšuje. V roce 2015 se již hodnota běžné likvidity přibližuje rozmezí 1,5–2,5, ve kterém by se běžná likvidita měla pohybovat. Pohotová a okamžitá likvidita se vyvíjejí obdobně jako běžná likvidita.

Obrázek č. 12 Vývoj ukazatelů likvidity dlouhodobého finančního plánu



Zdroj: Vlastní zpracování 2013

Trend ve vývoji ukazatelů likvidity dlouhodobého finančního plánu společnosti Pyramida, s. r. o. zobrazuje výše uvedený graf.

7.6 Kontrola zadluženosti dlouhodobého finančního plánu

Posouzením zadluženosti dlouhodobého finančního plánu na období 2013–2015 zjistíme, jaké finanční riziko by podnik podstupoval při dané struktuře zdrojů.

Tabulka č. 15 Kontrola zadluženosti dlouhodobého finančního plánu

Položka v tis. Kč	2013	2014	2015
Celková aktiva	27 621	28 760	29 131
Vlastní kapitál	6 721	8 501	10 031
Celkový cizí kapitál	20 900	20 259	19 100
Celková zadluženost	0,76	0,70	0,66
Koeficient samofinancování	0,24	0,30	0,34

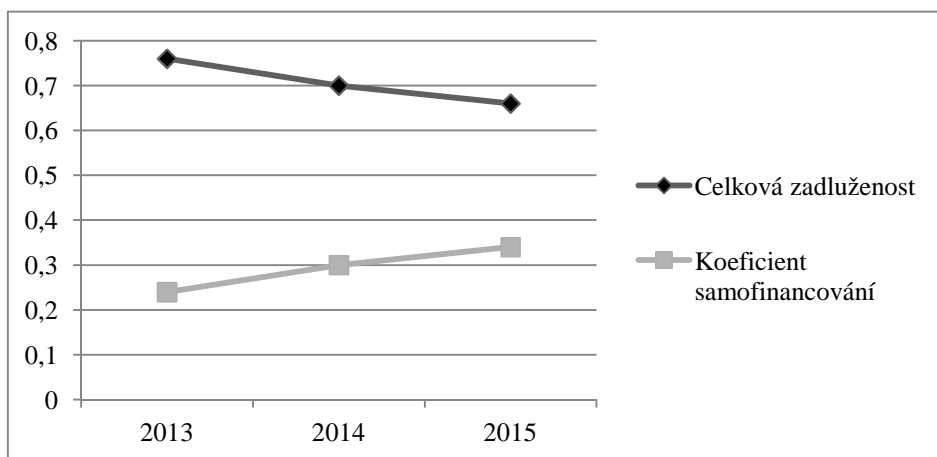
Zdroj: Vlastní zpracování 2013

Ukazatel celkové zadluženosti oproti roku 2012 v celém sledovaném období klesá. Pokles je způsoben především splácením půjčky od majitele a úvěru společnosti. Konečná hodnota v roce 2015 ještě není pod doporučenou hodnotou 0,5, ale i přes to se výrazně finanční riziko společnosti podstatně snížilo.

Koeficient samofinancování opět díky splátkám zmíněné půjčky a úvěru každým rokem roste. V důsledku této skutečnosti společnost Pyramida, s. r. o. opět více zapojuje do financování svých aktivit vlastní zdroje.

Vývoj ukazatelů celkové zadluženosti a koeficientu samofinancování je zachycen na následujícím grafu.

Obrázek č. 13 Vývoj ukazatelů celkové zadluženosti a koeficientu samofinancování dlouhodobého finančního plánu



Zdroj: Vlastní zpracování 2013

8 Krátkodobý finanční plán společnosti Pyramida, s. r. o.

Krátkodobý finanční plán vychází z dlouhodobého finančního plánu a je rozpracován na jednotlivá čtvrtletí. Tržby společnosti Pyramida, s. r. o. jsou z velké míry ovlivněny sezónností. V důsledku této skutečnosti jsou v krátkodobém finančním plánu zohledněny sezónní výkyvy, které v jednotlivých čtvrtletích z velké míry ovlivňují především tržby a další položky.

Na základě informací získaných od majitele společnosti a externího účetního jsou každoročně tržby v zimním období, tedy v 1. čtvrtletí a 4. čtvrtletí nejslabší. Naopak nejsilnější jsou tržby v letních měsících, tedy v 2. a 3. čtvrtletí. Vzhledem k objemu objednávek, zakázek a prodejů zboží z let minulých, budou tržby za prodej zboží a tržby za služby (výkony), rozděleny na jednotlivé čtvrtletí následovně:

- 1. čtvrtletí – vykazuje dlouhodobě nejnižší objem zakázek a stejně tak i prodejů zboží, proto je plánováno dosažení 10 % z celkových tržeb.
- 2. čtvrtletí – je spolu s následujícím čtvrtletím považováno za nejsilnější, co se týká počtu zakázek a prodaného zboží v prodejně. Pro tohle období je plánováno vytvoření 35 % z celkových tržeb.
- 3. čtvrtletí – je období, pro které platí stejná plánovaná částka jako v předešlém čtvrtletí, tedy dosažení 35 % z celkových tržeb.
- 4. čtvrtletí – patří spolu s 1. čtvrtletím k slabším obdobím. V porovnání ovšem vykazuje o něco vyšší tržby než 1. čtvrtletí. Díky této skutečnosti, je plánováno dosažení 15 % z celkových tržeb.

Plánový čtvrtletní výkaz zisku a ztráty, stejně tak i plánová rozvaha jsou rozpracovanými položkami dlouhodobého plánu. Hlavní úlohou krátkodobého finančního plánu je, co nejlepší rozpracování těchto položek do zmíněných výkazů tak, aby bylo možné lépe kontrolovat dosahované výsledky. Porovnáním skutečnosti s plánem se tak předchází negativním odchylkám skutečnosti od plánu.

8.1 Plánový čtvrtletní výkaz zisku a ztráty na rok 2013

Hodnoty z plánového výkazu zisku a ztráty pro rok 2013, uvedené v kapitole dlouhodobý finanční plán, budou rozpočítány dle výše uvedeného procentuálního rozdělení na jednotlivá čtvrtletí.

Tabulka č. 16 Plánový čtvrtletní výkaz zisku a ztráty společnosti Pyramida, s. r. o.

Položka v tis. Kč	1. čtvrt.	2. čtvrt.	3. čtvrt.	4. čtvrt.
Tržby za prodej zboží	1 085	3 798	3 798	2 170
Náklady na prodané zboží	878	3 073	3 073	1 756
Obchodní marže	207	725	725	414
Výkony	1 080	3 780	3 780	2 160
Výkonová spotřeba	648	2 268	2 268	1 296
Přidaná hodnota	639	2 237	2 237	1 278
Osobní náklady	415	1 453	1 453	830
Daně a poplatky	3	11	11	6
Odpisy dl.nehmot. a hmot. majetku	22	77	77	44
Provozní výsledek hospodaření	199	697	697	398
Ostatní finanční výnosy	20	70	70	40
Ostatní finanční náklady	25	88	88	50
Finanční výsledek hospodaření	-42	-147	-147	-84
Výsledek hospodaření před zdaněním	155	543	543	310
Daň z příjmu	31	110	110	63
Výsledek hospodaření po zdanění	124	433	433	247

Zdroj: Vlastní zpracování 2013

8.2 Plánová čtvrtletní rozvaha na rok 2013

Hodnoty z plánové rozvahy pro rok 2013, uvedené v kapitole dlouhodobý finanční plán, budou rozpočítány dle výše uvedeného procentuálního rozdělení na jednotlivá čtvrtletí.

Tabulka č. 17 Plánová čtvrtletní rozvaha společnosti Pyramida, s. r. o.

Položka v tis. Kč	1. čtvrt	2. čtvrt.	3. čtvrt.	4. čtvrt.
AKTIVA	2 762	9 667	9 667	5 524
Oběžná aktiva	1 070	3 745	3 745	2 140
Zásoby	579	2 027	2 027	1 158
Pohledávky	430	1 505	1 505	860
Krát. fin. majetek	61	214	214	122
PASIVA	2 762	9 667	9 667	5 524
Vlastní kapitál	672	2 352	2 352	1 344
Základní kapitál	10	35	35	20
Fondy ze zisku	1	1	2	1
Výsledek hospodaření minulých let	507	1 773	1 773	1 013
Výsledek hospodaření z běžného období	155	543	543	310
Cizí zdroje	2 090	7 315	7 315	4 180
Krátkodobé závazky	1 110	3 885	3 885	2 220
Bankovní úvěry a výpomoci	980	3 430	3 430	1 960

Zdroj: Vlastní zpracování 2013

9 Návrhy a doporučení pro vedení firmy

Poté, co jsem analyzovala externí a interní prostředí společnosti, mohu konstatovat, že finanční plánování, které v podniku schází, je opravdu velkým nedostatkem. Vzhledem k tomu, že v podniku finanční plánování není prováděno, nemohu tedy posuzovat přímo jeho efektivitu. Z výsledků provedené finanční analýzy, ze které většina výsledných hodnot ukazatelů nevyšla pro společnost příliš pozitivně, jsem došla k následujícímu závěru. Stávající finanční zdraví společnosti Pyramida, s. r. o. opravdu vyžaduje, aby se činnost finančního plánování v podniku zavedla.

Pro společnost Pyramida, s. r. o. navrhuji sestavovat dlouhodobý finanční plán (plánový výkaz zisku a ztráty a plánovou rozvahu) a z něho vycházející krátkodobé plány, rozčleněné na jednotlivá čtvrtletí. Na základě těchto krátkodobých plánů se společnost může operativně rozhodovat a plánovat v oblasti běžných provozních financí, ale i v hospodaření s majetkem.

V nejbližších letech, tzn. minimálně do roku 2015, navrhuji neprovádět žádné větší investiční nákupy. Toto opatření uvádím především z důvodu značného zadlužení podniku po výstavbě nového prodejního areálu a na základě konstatování majitele společnosti, že podnik má ke své činnosti všechno potřebné.

Doporučuji, aby se plánovací činností v podniku zabýval stávající externí účetní. Pro společnost to bude znamenat minimální nárůst nákladů spojených s touto činností. Pokud by se touto problematikou měl zabývat nový zaměstnanec, celý proces by byl časově a finančně náročnější. Zejména díky tomu, že nový pracovník by se musel ve společnosti nejprve zapracovat a seznámit se stávajícími poměry v podniku. Současně by to pro podnik znamenalo nárůst mzdových nákladů v podobě výplaty mzdy novému zaměstnanci.

10 Závěr

Hlavním cílem této diplomové práce, který byl definován v úvodu, je na základě teoretických poznatků vypracovat finanční plán pro společnost Pyramida, s. r. o., včetně zpracování strategické a finanční analýzy. V souladu s tímto hlavním cílem a následnými dílčími cíli diplomové práce byla realizována analýza teoretické oblasti. Následně byly poznatky z teoretické části práce využity jako výchozí základna pro praktickou část této práce.

Teoretická část práce je zaměřena na podstatu plánování, finančního plánování a finančních prognóz. Stručněji jsou uvedeny principy a zásady procesu finančního plánování. Podrobněji jsou uvedeny metody a nástroje těchto dvou zmíněných podnikových aktivit a zároveň i finanční analýzy. Dále je provedena analýza kritérií dlouhodobého a krátkodobého finančního plánu, finančních prognóz a finanční analýzy. Krátce je v závěru teoretické části uveden postup při finanční analýze.

V praktické části jsou uvedeny základní údaje a charakteristika společnosti Pyramida, s. r. o. Následně je realizována analýza finančního plánování a finančních prognóz, ze které vyplynuly tyto skutečnosti:

- Metody a nástroje finančního plánování zmíněné v teoretické části práce, nejsou ve společnosti Pyramida, s. r. o. realizovány.
- Současně nejsou v podniku využívány žádné v teorii uvedené techniky finančních prognóz a finanční analýzy.

Na základě těchto faktů je provedena analýza postavení a hospodaření podniku, zahrnující analýzu vnějšího a vnitřního prostředí, které jsou uskutečněny pomocí SLEPT analýzy a interní analýzy podniku. Z finanční analýzy společnosti, která je vypracována na konci interní analýzy, jsou vyvozeny tyto závěry:

- Likvidita a obrat aktiv společnosti vykazují ve sledovaném období klesající tendenci.
- Značná celková zadluženost podniku, která je způsobená především vysokým podílem cizího kapitálu.

Následně jsou poznatky ze všech vykonaných analýz shrnuty ve SWOT analýze, ve které jsou uvedeny silné a slabé stránky firmy, hrozby a příležitosti, které by mohly ovlivnit hospodářskou činnost společnosti. Posléze je na základě výchozích prognóz sestaven dlouhodobý a krátkodobý finanční plán.

V závěru práce jsou uvedeny návrhy a doporučení pro vedení firmy. Ačkoliv je uvedeno více doporučení, přinejmenším jedno z nich je pro budoucí hospodaření společnosti zásadní. Tímto doporučením, je podle mého názoru, zavést do podniku aktivitu finančního plánování. Z toho vyplývá sestavovat dlouhodobý finanční plán a z něho vycházející krátkodobé finanční plány. Zároveň je mým doporučením, aby se touto činností zabýval externí účetní společnosti, což by znamenalo minimální nárůst nákladů s tím spojených.

Seznam obrázků

Obrázek č. 1 Koloběh řízení	9
Obrázek č. 2 Vazba mezi strategickým plánem a plány operačními	14
Obrázek č. 3 Složky strategického plánu	20
Obrázek č. 4 Složky dlouhodobého finančního plánu	26
Obrázek č. 5 Vybrané demografické údaje – Obyvatelstvo v České republice.....	37
Obrázek č. 6 Organizační struktura společnosti Pyramida, s. r. o.	46
Obrázek č. 7 Vývoj ukazatelů likvidity v letech 2009–2012.....	51
Obrázek č. 8 Vývoj ukazatele čistého pracovního kapitálu v letech 2009–2012	52
Obrázek č. 9 Vývoj ukazatelů rentability v letech 2009–2012.....	54
Obrázek č. 10 Vývoj ukazatelů aktivity v letech 2009–2012	57
Obrázek č. 11 Vývoj ukazatelů celkové zadluženosti a koeficientu samofinancování v letech 2009–2012	59
Obrázek č. 12 Vývoj ukazatelů likvidity dlouhodobého finančního plánu	67
Obrázek č. 13 Vývoj ukazatelů celkové zadluženosti a koeficientu samofinancování dlouhodobého finančního plánu.....	68

Seznam tabulek

Tabulka č. 1 Rozdíly mezi úrovněmi podnikových plánů	11
Tabulka č. 2 Kritéria pro třídění ukazatelů finanční analýzy	31
Tabulka č. 3 Vybrané makroekonomické ukazatele	39
Tabulka č. 4 Ukazatele likvidity společnosti Pyramida, s. r. o.	49
Tabulka č. 5 Čistý pracovní kapitál společnosti Pyramida, s. r. o.	51
Tabulka č. 6 Ukazatele rentability společnosti Pyramida, s. r. o.	53
Tabulka č. 7 Ukazatele aktivity společnosti Pyramida, s. r. o.	55
Tabulka č. 8 Ukazatele zadluženosti společnosti Pyramida, s. r. o.	58
Tabulka č. 9 SWOT analýza společnosti Pyramida, s. r. o.	59
Tabulka č. 10 Plán výnosů společnosti Pyramida, s. r. o.	63
Tabulka č. 11 Plán nákladů společnosti Pyramida, s. r. o.	64
Tabulka č. 12 Plánový výkaz zisku a ztráty společnosti Pyramida, s. r. o.	64
Tabulka č. 13 Plánová rozvaha společnosti Pyramida, s. r. o.	66
Tabulka č. 14 Kontrola likvidity dlouhodobého finančního plánu	66
Tabulka č. 15 Kontrola zadluženosti dlouhodobého finančního plánu	67
Tabulka č. 16 Plánový čtvrtletní výkaz zisku a ztráty společnosti Pyramida, s. r. o.	70
Tabulka č. 17 Plánová čtvrtletní rozvaha společnosti Pyramida, s. r. o.	71

Seznam použitých zkratk

apod.	a podobně
atd.	a tak dále
a.s.	akciová společnost
ČPK	Čistý pracovní kapitál
ČR	Česká republika
ČSSD	Česká strana sociálně demokratická
EAT	Earnings after taxes
EBIT	Earnings before interest and taxes
HDP	Hrubý domácí produkt
EU	European Union
LIDEM	Liberální demokraté
např.	například
ODS	Občanská demokratická strana
resp.	respektive
ROA	Return on assets
ROE	Return on equity
ROS	Return on sales
Sb.	Sbírka zákonů
SpA	Società per azioni
s. r. o.	společnost s ručením omezeným
tj.	to jest
TOP 09	Tradice, odpovědnost, prosperita 09
tzn.	to znamená
USA	United States of America
VV	Věci veřejné

Seznam použité literatury

- [1] DONNELLY, James. H., GIBSON, James. L., IVANCEVICH, John. M. *Management*. Praha: Grada Publishing, 1997, 817 s., ISBN 80-7169-422-3
- [2] ESCHEBACH, Rolf., a kol. *Controlling*. 2. vyd. Praha: Aspi, 2004, 814 s., ISBN 80-7357-035-1
- [3] ESCHENBACH, Rolf., SILLER, Helmut. *Profesionální controlling: koncepce a nástroje*. 2. přeprac. vyd. Praha: Wolters Kluwer Česká republika, 2012, 381s., ISBN 978-80-7357-918-0
- [4] FREIBERG, František. *Cash flow: řízení likvidity podniku*. 3. rozš. vyd. Praha: Management Press, 1997, 173 s., ISBN 80-85943-37-9
- [5] FREIBERG, František. *Finanční controlling: koncepce finanční stability firmy*. 1. vyd. Praha: Management Press, 1996, 199 s., ISBN 80-85943-03-4
- [6] GRÜNWARD, Rolf., HOLEČKOVÁ, Jaroslava. *Finanční analýza a plánování podniku*. 3. vyd. Praha: Oeconomica, 2006, 182 s., ISBN 80-245-1108-8.
- [7] KNÁPKOVÁ, Adriana., PAVELKOVÁ, Drahomíra. *Finanční analýza: komplexní průvodce s příklady*. 1. vyd. Praha: Grada, 2010, 205 s., ISBN 978-80-247-3349-4
- [8] KONEČNÝ, Miloš. *Finanční analýza a plánování*. 4. vyd. Brno: PC-DIR, 1999. 64 s. ISBN 80-214-1279-8
- [9] KOTLER, Philip., KELLER, Kevin. Lane. *Marketing management*. 4. vyd. Praha: Grada, 2013, 814 s., ISBN 978-80-247-4150-5
- [10] LANDA, Martin. *Finanční plánování a likvidita*. Brno: Computer Press, 2007, 180 s., ISBN 978-80-251-1492-6
- [11] NÝVLTOVÁ, Romana., MARINIČ, Pavel. *Finanční řízení podniku: moderní metody a trendy*. 1. vyd. Praha: Grada, 2010, 204 s., ISBN 978-80-247-3158-2
- [12] PETŘÍK, Tomáš. *Ekonomické a finanční řízení firmy. Manažerské účetnictví v praxi*. 2. přepr. a akt. vyd. Praha: Grada, 2009, 736 s., ISBN 978-80-247-3024-0

- [13] RŮŽIČKOVÁ, Petra. *Finanční analýza: metody, ukazatele*. 4. aktualiz. vyd, Praha: Grada, 2011, 143 s., ISBN 978-80-247-3916-8
- [14] SEDLÁČKOVÁ, Helena., BUCHTA, Karel. *Strategická analýza*. 2. přepr. a dopl. vyd. Praha: C. H. Beck, 2006, 121 s., ISBN 80-7179-367-1
- [15] SŮVOVÁ, Helena. *Finanční analýza v řízení podniku, v bance a na počítači*. 1. vyd. Praha: Bankovní institut, 1999, 622 s., ISBN: 80-7265-027-0.
- [16] SYNEK, Miroslav., KISLINGEROVÁ, Eva., a kol. *Podniková ekonomika*. 5. přeprac. a dopl. vyd. Praha: C. H. Beck, 2010, 498 s., ISBN 978-80-7400-336-3
- [17] ŠULÁK, Milan., VACÍK, Emil. *Strategické řízení v podnicích a projektech*. 2005, Vysoká škola finanční a správní, o. p. s. 2005 ISBN80-86754-35-9
- [18] VALACH, Josef., a kol. *Finanční řízení podniku*. 2. aktualiz. a rozš. vyd. Praha: Ekopress, 1999, 324 s., ISBN 80-86119-21-1
- [19] VEJDĚLEK, Jiří. *Jak zlepšit podnikové plánování*. 1. vyd. Praha: Grada Publishing, spol. s.r.o., 1999, 104 s., ISBN 80-7169-666-8
- [20] ZÍVALOVÁ, Petra. *Využití internetu pro marketing malé firmy*, Plzeň: ZČU, 2011
- [21] ŽŮRKOVÁ, Hana. *Plánování a kontrola – klíč k úspěchu*. 1. vyd. Praha: Grada, 2007, 136 s., ISBN 978-80-247-1844-6

Elektronické zdroje:

- [22] *Český statistický úřad*. [online] Praha: Český statistický úřad, 2013, Aktualizace 14.7.2013, [cit. 26.10.2013] Dostupné z: http://www.czso.cz/csu/2013edicniplan.nsf/publ/4007-13-r_2013
- [23] *Český statistický úřad*. [online] Praha: Český statistický úřad, 2013, Aktualizace 31.10.2013 [cit. 26.10.2013] Dostupné z: <http://www.czso.cz/csu/csu.nsf/informace/cpmz090613.doc>
- [24] *Český statistický úřad*. [online] Praha: Český statistický úřad, 2013, Aktualizace 2.10.2013, [cit. 26.10.2013] Dostupné z: [http://www.czso.cz/csu/redakce.nsf/i/cr:_makroekonomicke_udaje/\\$File/HLMAKRO.xls](http://www.czso.cz/csu/redakce.nsf/i/cr:_makroekonomicke_udaje/$File/HLMAKRO.xls)

- [25] *Český statistický úřad*. [online] Praha: Český statistický úřad, 2013, Aktualizace 2.10.2013, [cit. 29.10.2013] Dostupné z: [http://www.czso.cz/csu/csu.nsf/6b5c18eccf5e21d7c1256c4d0034d22b/a020fc76f5b7c7d9c1257bfe00396cc8/\\$FILE/cisc100913analyza.pdf](http://www.czso.cz/csu/csu.nsf/6b5c18eccf5e21d7c1256c4d0034d22b/a020fc76f5b7c7d9c1257bfe00396cc8/$FILE/cisc100913analyza.pdf)

Seznam příloh

Příloha č. 1 Rozvaha ve zjednodušeném rozsahu 2009

Příloha č. 2 Výkaz zisku a ztráty ve zjednodušeném rozsahu 2009

Příloha č. 3 Rozvaha ve zjednodušeném rozsahu 2010

Příloha č. 4 Výkaz zisku a ztráty ve zjednodušeném rozsahu 2010

Příloha č. 5 Rozvaha ve zjednodušeném rozsahu 2011

Příloha č. 6 Výkaz zisku a ztráty ve zjednodušeném rozsahu 2011

Příloha č. 7 Rozvaha ve zjednodušeném rozsahu 2012

Příloha č. 8 Výkaz zisku a ztráty ve zjednodušeném rozsahu 2012

Příloha č. 1: Rozvaha ve zjednodušeném rozsahu 2009

Obchodní firma nebo jiný název účetní jednotky

Minimální závazný výčet informací
podle vyhlášky č.500/2002 Sb.

ROZVAHA ve zjednodušeném rozsahu

PYRAMIDA s.r.o.
Koterovská 29

ke dni 31.12.2009

Sídlo nebo bydliště účetní jednotky
a místo podnikání liší-li se od bydliště

(v celých tisících Kč)

326 00 Pízeň

IČ
49618997

Označení a	A K T I V A b	Číslo řádku c	Běžné účetní období			Min.úč.obd. 4
			Brutto 1	Korekce 2	Netto 3	
	AKTIVA CELKEM (f.02+03+07+12)=ř.13	001	11999	-1429	10570	11192
A.	Pohledávky za upsaný základní kapitál	002				
B.	Dlouhodobý majetek (ř.04 až 06)	003	2011	-1429	582	613
B.I.	Dlouhodobý nehmotný majetek	004	13	-13		
B.II.	Dlouhodobý hmotný majetek	005	1998	-1416	582	613
B.III.	Dlouhodobý finanční majetek	006				
C.	Oběžná aktiva (ř.08 až 11)	007	9831		9831	10422
C.I.	Zásoby	008	4946		4946	4885
C.II.	Dlouhodobé pohledávky	009				
C.III.	Krátkodobé pohledávky	010	2764		2764	4810
C.IV.	Krátkodobý finanční majetek	011	2121		2121	727
D. I.	Časové rozlišení	012	157		157	157

Označení	P A S I V A	Číslo řádku	Stav v běžném účetním období	Stav v minulém účetním období
a	b	c	5	6
	PASIVA CELKEM (ř.14+20+25)	013	10570	11192
A.	Vlastní kapitál (ř.15 až 19)	014	5499	5066
A.I.	Základní kapitál	015	100	100
A.II.	Kapitálové fondy	016		
A.III.	Rezervní fondy, nedělitelný fond a ostatní fondy ze zisku	017	5	5
A.IV.	Výsledek hospodaření minulých let	018	4961	4961
A.V.	Výsledek hospodaření běžného účetního období (+/-) (ř.01-15-16-17-18-20-25)=ř.40 výkazu zisku a ztráty	019	433	
B.	Cizí zdroje (ř.21 až 24)	020	5071	6126
B.I.	Rezervy	021		
B.II.	Dlouhodobé závazky	022		
B.III.	Krátkodobé závazky	023	5071	6127
B.IV.	Bankovní úvěry a výpomoci	024		-1
C.I.	Časové rozlišení	025		

Pozn.:

Sestaveno dne:	Podpisový záznam statutárního orgánu účetní jednotky nebo podpisový záznam fyzické osoby, která je účetní jednotkou
Právní forma účetní jednotky	Předmět podnikání

Zdroj: Interní dokumenty společnosti Pyramida, s. r. o.

Příloha č. 2: Výkaz zisku a ztráty ve zjednodušeném rozsahu 2009

Obchodní firma nebo jiný název účetní jednotky

Minimální závazný výčet informací
podle vyhlášky č.500/2002 sb.

VÝKAZ ZISKU A ZTRÁTY ve zjednodušeném rozsahu

PYRAMIDA s.r.o.
Koterovská 29

ke dni 31.12.2009

Sídlo nebo bydliště účetní jednotky
a místo podnikání liší-li se od bydliště

(v celých tisících Kč)

326 00 Plzeň

IČ
49618997

Označení a	T E X T b	Číslo řádku c	Skutečnost v účetním období	
			běžném 1	minulém 2
I.	Tržby za prodej zboží	01	8227	
A.	Náklady vynaložené na prodané zboží	02	7496	
+	Obchodní marže (ř.01-02)	03	731	
II.	Výkony	04	7970	
B.	Výkonová spotřeba	05	4361	
+	Přidaná hodnota (ř.03+04-05)	06	4340	
C.	Osobní náklady	07	3248	
D.	Daně a poplatky	08	30	
E.	Odpisy dlouhodobého nehmotného a hmotného majetku	09	31	
III.	Tržby z prodeje dlouhodobého majetku a materiálu	10		
F.	Zůstatková cena prodaného dlouhodobého majetku a materiálu	11		
G.	Změna stavu rezerv a oprav.položek v prov.obl.a komplex.n.PO	12		
IV.	Ostatní provozní výnosy	13		
H.	Ostatní provozní náklady	14	4	
V.	Převod provozních výnosů	15		
I.	Převod provozních nákladů	16		
*	Provozní výsledek hospodaření [ř.06-07-08-09+10-11- (+/-12)+13-14+(-15)-(-16)]	17	1027	
VI.	Tržby z prodeje cenných papírů a podílů	18		
J.	Prodané cenné papíry a podíly	19		
VII.	Výnosy z dlouhodobého finančního majetku	20		
VIII.	Výnosy z krátkodobého finančního majetku	21		
K.	Náklady z finančního majetku	22		

Označení a	T E X T b	Číslo řádku c	Skutečnost v účetním období	
			běžném 1	minulém 2
IX.	Výnosy z přecenění cenných papírů a derivátů	23		
L.	Náklady z přecenění cenných papírů a derivátů	24		
M.	Změna stavu rezerv a opravných položek ve finanční oblasti	25		
X.	Výnosové úroky	26		
N.	Nákladové úroky	27	4	
XI.	Ostatní finanční výnosy	28	32	
O.	Ostatní finanční náklady	29	297	
XII.	Převod finančních výnosů	30		
P.	Převod finančních nákladů	31		
*	Finanční výsledek hospodaření [$\text{ř.18-19+20+21-22+23-24-(+/-25)+26-27+28-29+(-30)-(-31)}$]	32	-269	
Q.	Daň z příjmů za běžnou činnost	33	161	
**	Výsledek hospodaření za běžnou činnost (ř.17+32-33)	34	597	
XIII.	Mimořádné výnosy	35	16	
R.	Mimořádné náklady	36	180	
S.	Daň z příjmů z mimořádné činnosti	37		
*	Mimořádný výsledek hospodaření (ř.35-36-37)	38	-164	
T.	Převod podílu na výsledku hospodaření společníkům (+/-)	39		
***	Výsledek hospodaření za účetní období (+/-) (ř.34+38-39)	40	433	
****	Výsledek hospodaření před zdaněním (ř.17+32+35-36)	41	594	

Pozn.:

Sestaveno dne:	Podpisový záznam statutárního orgánu účetní jednotky nebo podpisový záznam fyzické osoby, která je účetní jednotkou
Právní forma účetní jednotky	Předmět podnikání

Zdroj: Interní dokumenty společnosti Pyramida, s. r. o.

Příloha č. 3: Rozvaha ve zjednodušeném rozsahu 2010

Obchodní firma nebo jiný název účetní jednotky
 PYRAMIDA s.r.o.
 Koterovská 29

Minimální závazný výčet informací
 podle vyhlášky č.500/2002 Sb.

ROZVAHA ve zjednodušeném rozsahu

ke dni 31.12.2010

Sídlo nebo bydliště účetní jednotky
 a místo podnikání liší-li se od bydliště

(v celých tisících Kč)

326 00 Píseň

IČ
49618997

Označení a	A K T I V A b	Číslo řádku c	Běžné účetní období			Min.úč.obd. 4
			Brutto 1	Korekce 2	Netto 3	
	AKTIVA CELKEM (ř.02+03+07+12)=ř.13	001	16927	-1429	15498	10570
A.	Pohledávky za upsaný základní kapitál	002				
B.	Dlouhodobý majetek (ř.04 až 06)	003	5510	-1429	4081	582
B.I.	Dlouhodobý nehmotný majetek	004	13	-13		
B.II.	Dlouhodobý hmotný majetek	005	5497	-1416	4081	582
B.III.	Dlouhodobý finanční majetek	006				
C.	Oběžná aktiva (ř.08 až 11)	007	11260		11260	9831
C.I.	Zásoby	008	6192		6192	4946
C.II.	Dlouhodobé pohledávky	009				
C.III.	Krátkodobé pohledávky	010	4058		4058	2764
C.IV.	Krátkodobý finanční majetek	011	1010		1010	2121
D. I.	Časové rozlišení	012	157		157	157

Označení	P A S I V A	Číslo řádku	Stav v běžném účetním období	Stav v minulém účetním období
a	b	c	5	6
	PASIVA CELKEM (ř.14+20+25)	013	15498	10570
A.	Vlastní kapitál (ř.15 až 19)	014	5911	5499
A.I.	Základní kapitál	015	100	100
A.II.	Kapitálové fondy	016		
A.III.	Rezervní fondy, nedělitelný fond a ostatní fondy ze zisku	017	5	5
A.IV.	Výsledek hospodaření minulých let	018	5394	5394
A.V.	Výsledek hospodaření běžného účetního období (+/-) (ř.01-15-16-17-18-20-25)-ř.40 výkazu zisku a ztráty	019	412	
B.	Cizí zdroje (ř.21 až 24)	020	9587	5071
B.I.	Rezervy	021		
B.II.	Dlouhodobé závazky	022		
B.III.	Krátkodobé závazky	023	6469	5071
B.IV.	Bankovní úvěry a výpomoci	024	3118	
C.I.	Časové rozlišení	025		

Pozn.:

Sestaveno dne: 31.03.2011	Podpisový záznam statutárního orgánu účetní jednotky nebo podpisový záznam fyzické osoby, která je účetní jednotkou
Právní forma účetní jednotky s.r.o.	Předmět podnikání obchodní činnost

Zdroj: Interní dokumenty společnosti Pyramida, s. r. o.

Příloha č. 4: Výkaz zisku a ztráty ve zjednodušeném rozsahu 2010

Obchodní firma nebo jiný název účetní jednotky

Minimální závazný výčet informací
podle vyhlášky č.500/2002 Sb.

VÝKAZ ZISKU A ZTRÁTY ve zjednodušeném rozsahu

PYRAMIDA s.r.o.
Koterovská 29

ke dni 31.12.2010

Sídlo nebo bydliště účetní jednotky
a místo podnikání liší-li se od bydliště

(v celých tisících Kč)

326 00 Plzeň

IČ
49618997

Označení a	T E X T b	Číslo řádku c	Skutečnost v účetním období	
			běžném 1	minulém 2
I.	Tržby za prodej zboží	01	6327	
A.	Náklady vynaložené na prodané zboží	02	9426	
+	Obchodní marže (ř.01-02)	03	-3099	
II.	Výkony	04	14178	
B.	Výkonová spotřeba	05	6899	
+	Přidaná hodnota (ř.03+04-05)	06	4180	
C.	Osobní náklady	07	3543	
D.	Daně a poplatky	08	24	
E.	Odpisy dlouhodobého nehmotného a hmotného majetku	09		
III.	Tržby z prodeje dlouhodobého majetku a materiálu	10		
F.	Zůstatková cena prodaného dlouhodobého majetku a materiálu	11		
G.	Změna stavu rezerv a oprav.položek v prov.obl.a komplex.n.PO	12		
IV.	Ostatní provozní výnosy	13		
H.	Ostatní provozní náklady	14		
V.	Převod provozních výnosů	15		
I.	Převod provozních nákladů	16		
*	Provozní výsledek hospodaření [ř.06-07-08-09+10-11-(+/-12)+13-14+(-15)-(-16)]	17	613	
VI.	Tržby z prodeje cenných papírů a podílů	18		
J.	Prodané cenné papíry a podíly	19		
VII.	Výnosy z dlouhodobého finančního majetku	20		
VIII.	Výnosy z krátkodobého finančního majetku	21		
K.	Náklady z finančního majetku	22		

Označení a	T E X T b	Číslo řádku c	Skutečnost v účetním období	
			běžném 1	minulém 2
IX.	Výnosy z přecenění cenných papírů a derivátů	23		
L.	Náklady z přecenění cenných papírů a derivátů	24		
M.	Změna stavu rezerv a opravných položek ve finanční oblasti	25		
X.	Výnosové úroky	26		
N.	Nákladové úroky	27	1	
XI.	Ostatní finanční výnosy	28	245	
O.	Ostatní finanční náklady	29	317	
XII.	Převod finančních výnosů	30		
P.	Převod finančních nákladů	31		
*	Finanční výsledek hospodaření [ř.18-19+20+21-22+23-24-(+/-25)+26-27+28-29+(-30)-(-31)]	32	-73	
Q.	Daň z příjmů za běžnou činnost	33	122	
**	Výsledek hospodaření za běžnou činnost (ř.17+32-33)	34	418	
XIII.	Mimořádné výnosy	35	11	
R.	Mimořádné náklady	36	17	
S.	Daň z příjmů z mimořádné činnosti	37		
*	Mimořádný výsledek hospodaření (ř.35-36-37)	38	-6	
T.	Převod podílu na výsledku hospodaření společníkům (+/-)	39		
***	Výsledek hospodaření za účetní období (+/-) (ř.34+38-39)	40	412	
****	Výsledek hospodaření před zdaněním (ř.17+32+35-36)	41	534	

Pozn.:

Sestaveno dne: 31.03.2011	Podpisový záznam statutárního orgánu účetní jednotky nebo podpisový záznam fyzické osoby, která je účetní jednotkou
Právní forma účetní jednotky s.r.o.	Předmět podnikání obchodní činnost

Zdroj: Interní dokumenty společnosti Pyramida, s. r. o.

Příloha č. 5: Rozvaha ve zjednodušeném rozsahu 2011

Obchodní firma nebo jiný název účetní jednotky
 Minimální závazný výčet informací podle vyhlášky č.500/2002 Sb. **R O Z V A H A** ve zjednodušeném rozsahu
 PYRAMIDA s.r.o.
 Domažlická 167

ke dni 31.12.2011

Sídlo nebo bydliště účetní jednotky
 a místo podnikání liší-li se od bydliště

(v celých tisících Kč)

30100 Plzeň

IČ
49618997

Označení a	A K T I V A b	Číslo řádku c	Běžné účetní období				Min.úč.obd. 4
			Brutto 1	Korekce 2	Netto 3	Netto 4	
	AKTIVA CELKEM (ř.02+03+07+12)=ř.13	001	29525	-1429	28096	15498	
A.	Pohledávky za upsaný základní kapitál	002					
B.	Dlouhodobý majetek (ř.04 až 06)	003	17118	-1429	15689	4081	
B.I.	Dlouhodobý nehmotný majetek	004	13	-13			
B.II.	Dlouhodobý hmotný majetek	005	17105	-1416	15689	4081	
B.III.	Dlouhodobý finanční majetek	006					
C.	Oběžná aktiva (ř.08 až 11)	007	12407		12407	11260	
C.I.	Zásoby	008	6279		6279	6192	
C.II.	Dlouhodobé pohledávky	009					
C.III.	Krátkodobé pohledávky	010	5783		5783	4058	
C.IV.	Krátkodobý finanční majetek	011	345		345	1010	
D. I.	Časové rozlišení	012				157	

Označení	P A S I V A	Číslo řádku	Stav v běžném účetním období	Stav v minulém účetním období
a	b	c	5	6
	PASIVA CELKEM (ř.14+20+25)	013	28096	15498
A.	Vlastní kapitál (ř.15 až 19)	014	3570	5911
A.I.	Základní kapitál	015	100	100
A.II.	Kapitálové fondy	016		
A.III.	Rezervní fondy, nedělitelný fond a ostatní fondy ze zisku	017	5	5
A.IV.	Výsledek hospodaření minulých let	018	5806	5806
A.V.	Výsledek hospodaření běžného účetního období (+/-) (ř.01-15-16-17-18-20-25)-ř.40 výkazu zisku a ztráty	019	-2341	
B.	Cizí zdroje (ř.21 až 24)	020	24526	9587
B.I.	Rezervy	021		
B.II.	Dlouhodobé závazky	022		
B.III.	Krátkodobé závazky	023	13065	6469
B.IV.	Bankovní úvěry a výpomoci	024	11461	3118
C.I.	Časové rozlišení	025		

Pozn.:

Sestaveno dne: 31.03.2012	Podpisový záznam statutárního orgánu účetní jednotky nebo podpisový záznam fyzické osoby, která je účetní jednotkou
Právní forma účetní jednotky s.r.o.	Předmět podnikání obchodní činnost

Zdroj: Interní dokumenty společnosti Pyramida, s. r. o.

Příloha č. 6: Výkaz zisku a ztráty ve zjednodušeném rozsahu 2011

Obchodní firma nebo jiný název účetní jednotky

Minimální závazný výčet informací podle vyhlášky č.500/2002 Sb. **VÝKAZ ZISKU A ZTRÁTY** ve zjednodušeném rozsahu PYRAMIDA s.r.o. Domažlická 167

ke dni 31.12.2011

(v celých tisících Kč)

IČ
49618997

Sídlo nebo bydliště účetní jednotky
a místo podnikání liší-li se od bydliště
30100 Plzeň

Označení a	T E X T b	Číslo řádku c	Skutečnost v účetním období	
			běžném 1	minulém 2
I.	Tržby za prodej zboží	01	12402	
A.	Náklady vynaložené na prodané zboží	02	11325	
+	Obchodní marže (ř.01-02)	03	1077	
II.	Výkony	04	7456	
B.	Výkonová spotřeba	05	6370	
+	Přidaná hodnota (ř.03+04-05)	06	2163	
C.	Osobní náklady	07	3642	
D.	Daně a poplatky	08	35	
E.	Odpisy dlouhodobého nehmotného a hmotného majetku	09		
III.	Tržby z prodeje dlouhodobého majetku a materiálu	10	73	
F.	Zůstatková cena prodaného dlouhodobého majetku a materiálu	11		
G.	Změna stavu rezerv a oprav.položek v prov.obl.a komplex.n.PO	12		
IV.	Ostatní provozní výnosy	13		
H.	Ostatní provozní náklady	14	1	
V.	Převod provozních výnosů	15		
I.	Převod provozních nákladů	16		
*	Provozní výsledek hospodaření [ř.06-07-08-09+10-11-(+/-12)+13-14+(-15)-(-16)]	17	-1442	
VI.	Tržby z prodeje cenných papírů a podílů	18		
J.	Prodané cenné papíry a podíly	19		
VII.	Výnosy z dlouhodobého finančního majetku	20		
VIII.	Výnosy z krátkodobého finančního majetku	21		
K.	Náklady z finančního majetku	22		

Označení a	T E X T b	Číslo řádku c	Skutečnost v účetním období	
			běžném 1	minulém 2
IX.	Výnosy z přecenění cenných papírů a derivátů	23		
L.	Náklady z přecenění cenných papírů a derivátů	24		
M.	Změna stavu rezerv a opravných položek ve finanční oblasti	25		
X.	Výnosové úroky	26		
N.	Nákladové úroky	27	220	
XI.	Ostatní finanční výnosy	28	64	
O.	Ostatní finanční náklady	29	264	
XII.	Převod finančních výnosů	30		
P.	Převod finančních nákladů	31		
*	Finanční výsledek hospodaření [$\text{ř.18-19+20+21-22+23-24-(+/-25)+26-27+28-29+(-30)-(-31)}$]	32	-420	
Q.	Daň z příjmů za běžnou činnost	33		
**	Výsledek hospodaření za běžnou činnost (ř.17+32-33)	34	-1862	
XIII.	Mimořádné výnosy	35	4	
R.	Mimořádné náklady	36	483	
S.	Daň z příjmů z mimořádné činnosti	37		
*	Mimořádný výsledek hospodaření (ř.35-36-37)	38	-479	
T.	Převod podílu na výsledku hospodaření společníkům (+/-)	39		
***	Výsledek hospodaření za účetní období (+/-) (ř.34+38-39)	40	-2341	
****	Výsledek hospodaření před zdaněním (ř.17+32+35-36)	41	-2341	

Pozn.:

Sestaveno dne: 31.03.2012	Podpisový záznam statutárního orgánu účetní jednotky nebo podpisový záznam fyzické osoby, která je účetní jednotkou
Právní forma účetní jednotky s.r.o.	Předmět podnikání obchodní činnost

Zdroj: Interní dokumenty společnosti Pyramida, s. r. o.

Příloha č. 7: Rozvaha ve zjednodušeném rozsahu 2012

Minimální závazný výčet informací
podle vyhlášky č.500/2002 Sb.

ROZVAHA ve zjednodušeném rozsahu

ke dni 31.12.2012

(v celých tisících Kč)

IČ
49618997

Obchodní firma nebo jiný název účetní jednotky

PYRAMIDA s.r.o.
Domažlická 167

Sídlo nebo bydliště účetní jednotky
a místo podnikání liší-li se od bydliště

30100 Plzeň

Označení a	A K T I V A b	Číslo řádku c	Běžné účetní období				Min.úč.obd. 4
			Brutto 1	Korekce 2	Netto 3	Netto 4	
	AKTIVA CELKEM (ř.02+03+07+12)=ř.13	001	28278	-1429	26849	28096	
A.	Pohledávky za upsaný základní kapitál	002					
B.	Dlouhodobý majetek (ř.04 až 06)	003	17901	-1429	16472	15689	
B.I.	Dlouhodobý nehmotný majetek	004	13	-13			
B.II.	Dlouhodobý hmotný majetek	005	17888	-1416	16472	15689	
B.III.	Dlouhodobý finanční majetek	006					
C.	Oběžná aktiva (ř.08 až 11)	007	10340		10340	12407	
C.I.	Zásoby	008	5641		5641	6279	
C.II.	Dlouhodobé pohledávky	009					
C.III.	Krátkodobé pohledávky	010	4160		4160	5783	
C.IV.	Krátkodobý finanční majetek	011	539		539	345	
D. I.	Časové rozlišení	012	37		37		

Označení	P A S I V A	Číslo řádku	Stav v běžném účetním období	Stav v minulém účetním období
a	b	c	5	6
	PASIVA CELKEM (ř.14+20+25)	013	26849	28096
A.	Vlastní kapitál (ř.15 až 19)	014	5171	3570
A.I.	Základní kapitál	015	100	100
A.II.	Kapitálové fondy	016		
A.III.	Rezervní fondy, nedělitelný fond a ostatní fondy ze zisku	017	5	5
A.IV.	Výsledek hospodaření minulých let	018	3465	3465
A.V.	Výsledek hospodaření běžného účetního období (+/-) (ř.01-15-16-17-18-20-25)=ř.40 výkazu zisku a ztráty	019	1601	
B.	Cizí zdroje (ř.21 až 24)	020	21678	24526
B.I.	Rezervy	021		
B.II.	Dlouhodobé závazky	022		
B.III.	Krátkodobé závazky	023	11522	13065
B.IV.	Bankovní úvěry a výpomoci	024	10156	11461
C.I.	Časové rozlišení	025		

Pozn.:

Sestaveno dne: 28.03.2013	Podpisový záznam statutárního orgánu účetní jednotky nebo podpisový záznam fyzické osoby, která je účetní jednotkou
Právní forma účetní jednotky s.r.o.	Předmět podnikání obchodní činnost

Zdroj: Interní dokumenty společnosti Pyramida, s. r. o.

Příloha č. 8: Výkaz zisku a ztráty ve zjednodušeném rozsahu 2012

Obchodní firma nebo jiný název účetní jednotky

Minimální závazný výčet informací
podle vyhlášky č.500/2002 sb.

VÝKAZ ZISKU A ZTRÁTY ve zjednodušeném rozsahu

PYRAMIDA s.r.o.
Domažlická 167

ke dni 31.12.2012

Sídlo nebo bydliště účetní jednotky
a místo podnikání liší-li se od bydliště

(v celých tisících Kč)

30100 Plzeň

IČ
49618997

Označení a	T E X T b	Číslo řádku c	Skutečnost v účetním období	
			běžném 1	minulém 2
I.	Tržby za prodej zboží	01	10787	
A.	Náklady vynaložené na prodané zboží	02	8781	
+	Obchodní marže (ř.01-02)	03	2006	
II.	Výkony	04	10239	
B.	Výkonová spotřeba	05	6073	
+	Přidaná hodnota (ř.03+04-05)	06	6172	
C.	Osobní náklady	07	4055	
D.	Daně a poplatky	08	27	
E.	Odpisy dlouhodobého nehmotného a hmotného majetku	09		
III.	Tržby z prodeje dlouhodobého majetku a materiálu	10	30	
F.	Zůstatková cena prodaného dlouhodobého majetku a materiálu	11		
G.	Změna stavu rezerv a oprav.položek v prov.obl.a komplex.n.PO	12		
IV.	Ostatní provozní výnosy	13		
H.	Ostatní provozní náklady	14	15	
V.	Převod provozních výnosů	15		
I.	Převod provozních nákladů	16		
*	Provozní výsledek hospodaření [ř.06-07-08-09+10-11-(+/-12)+13-14+(-15)-(-16)]	17	2105	
VI.	Tržby z prodeje cenných papírů a podílů	18		
J.	Prodané cenné papíry a podíly	19		
VII.	Výnosy z dlouhodobého finančního majetku	20		
VIII.	Výnosy z krátkodobého finančního majetku	21		
K.	Náklady z finančního majetku	22		

Označení a	T E X T b	Číslo řádku c	Skutečnost v účetním období	
			běžném 1	minulém 2
IX.	Výnosy z přecenění cenných papírů a derivátů	23		
L.	Náklady z přecenění cenných papírů a derivátů	24		
M.	Změna stavu rezerv a opravných položek ve finanční oblasti	25		
X.	Výnosové úroky	26		
N.	Nákladové úroky	27	372	
XI.	Ostatní finanční výnosy	28	153	
O.	Ostatní finanční náklady	29	245	
XII.	Převod finančních výnosů	30		
P.	Převod finančních nákladů	31		
*	Finanční výsledek hospodaření (F.18-19+20+21-22+23-24-(+/-25)+26-27+28-29+(-30)-(-31))	32	-464	
Q.	Daň z příjmů za běžnou činnost	33		
**	Výsledek hospodaření za běžnou činnost (F.17+32-33)	34	1641	
XIII.	Mimořádné výnosy	35	2	
R.	Mimořádné náklady	36	42	
S.	Daň z příjmů z mimořádné činnosti	37		
*	Mimořádný výsledek hospodaření (F.35-36-37)	38	-40	
T.	Převod podílu na výsledku hospodaření společníkům (+/-)	39		
***	Výsledek hospodaření za účetní období (+/-) (F.34+38-39)	40	1601	
****	Výsledek hospodaření před zdaněním (F.17+32+35-36)	41	1601	

Pozn.:

Sestaveno dne: 28.03.2013	Podpisový záznam statutárního orgánu účetní jednotky nebo podpisový záznam fyzické osoby, která je účetní jednotkou
Právní forma účetní jednotky s.r.o.	Předmět podnikání obchodní činnost

Zdroj: Interní dokumenty společnosti Pyramida, s. r. o.

Abstrakt

ZÍVALOVÁ, P, *Plánování a finanční prognózy v podniku*. Diplomová práce.

Plzeň: Fakulta ekonomická ZČU v Plzni, 81 s., 2014

Klíčová slova: plánování, finanční plánování, finanční prognózy, finanční analýza, finanční plán

Tato diplomová práce je zaměřena na téma plánování a finanční prognózy v podniku. Cílem práce bylo na základě teoretických poznatků, vypracovat finanční plán pro společnost Pyramida, s. r. o., včetně zpracování strategické a finanční analýzy.

Práce je rozdělena do dvou částí, teoretické a praktické. V první části je vypracován teoretický vstup k problematice finančního plánování. V jednotlivých kapitolách jsou popsány metody, nástroje a kritéria finančního plánování, finančních prognóz a finanční analýzy a jejich využití při řízení podniku.

Druhá část práce, je zaměřena na popis zvolené firmy a na analýzu finančního plánování a finančních prognóz. Následuje analýza postavení a hospodaření podniku a sestavení dlouhodobého a krátkodobého finančního plánu. V závěru této části práce jsou uvedeny konkrétní návrhy a doporučení pro vedení firmy v oblasti finančního plánování.

Abstract

ZÍVALOVÁ. P, *Planning and financial forecasting in business*. Diploma thesis.

Pilsen: Faculty of Economics, University of West Bohemia in Pilsen, 81 p., 2014

Key words: planning, financial planning, financial prognoses, financial analysis, financial plan

The diploma thesis is focused on planning and financial prognoses in a company. The aim of this thesis is developing of a financial plan for Pyramida Ltd. on a basis of theoretical knowledge, including strategic and financial analysis.

The thesis is divided into two parts: theoretical and practical. In the first part the theoretical input for financial planning is developed. In each chapter there are described methods, tools and criterias of financial planning, prognoses and analysis and their use in leading the company.

Second part is focused on describing chosen company and analyzing its financial planning and financial prognoses. Followed by analysis of company position and its management, as well as assembling of a long and short term financial plan. In a conclusion of this part there are specific suggestions and recommendations concerning company leading in the financial planning field.