

ZÁPADOČESKÁ UNIVERZITA V PLZNI

FAKULTA EKONOMICKÁ

Diplomová práce

Plánování a finanční prognózy v podniku

Planning and financial forecasting in a company

Bc. Kristýna Žemličková

Plzeň 2017

ZADÁNÍ DIPLOMOVÉ PRÁCE

(PROJEKTU, UMĚLECKÉHO DÍLA, UMĚLECKÉHO VÝKONU)

Jméno a příjmení: **Bc. Kristýna ŽEMLIČKOVÁ**

Osobní číslo: **K15N0160P**

Studijní program: **N6208 Ekonomika a management**

Studijní obor: **Podniková ekonomika a management**

Název tématu: **Plánování a finanční prognózy v podniku**

Zadávací 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 úlohu plánování a finančních prognóz ve vztahu k podpoře řízení podniku.
2. Proveďte analýzu metod a kritérií plánování a finančního prognózování.
3. Charakterizujte vybraný podnik a proveďte jeho SWOT analýzu.
4. Analyzujte finanční situaci a systém plánování a finančních prognóz ve vybraném podniku.
5. Výsledky analýzy zhodnoťte a navrhněte opatření ke zlepšení.

Rozsah grafických prací: **neuveden**
Rozsah kvalifikační práce: **60 - 80 stran**
Forma zpracování diplomové práce: **tištěná**

Seznam odborné literatury:

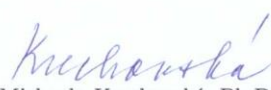
- **BREALEY, Richard A.; MYERS, Stewart C.; ALLEN Franklin.** *Teorie a praxe firemních financí. 2. aktualizované vydání.* Brno: Bizbooks, 2014. ISBN 978-80-265-0028-5
- **ESCHENBACH, Rolf; SILLER, Helmut.** *Profesionální controlling : koncepce a nástroje. 2. přepracované vydání.* Praha: Wolters Kluwer Česká republika, 2012. ISBN 978-80-7357-918-0
- **GRÜNWARD, Rolf; HOLEČKOVÁ, Jaroslava.** *Finanční analýza a plánování podniku. 1. vydání.* Praha: Ekopress, 2010. ISBN 978-80-86929-26-2
- **KRÁL, Bohumil a kol.** *Manažerské účetnictví. 3. doplněné a aktualizované vydání.* Praha: Management Press, 2012. ISBN 978-80-7261-217-8
- **RŮČKOVÁ, Petra; ROUBÍČKOVÁ, Michaela.** *Finanční management. 1. vydání.* Praha: Grada Publishing, 2012. ISBN 978-80-247-4047-8

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

Datum zadání diplomové práce: **21. října 2016**
Termín odevzdání diplomové práce: **24. dubna 2017**


Doc. Dr. Ing. Miroslav Plevný
děkan




Ing. Michaela Krechovská, Ph.D.
vedoucí katedry

V Plzni dne 21. října 2016

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 20. dubna 2017

.....

Podpis autora

Poděkování

Tímto děkuji panu Ing. Josefu Červenému, Ph.D. za podnětné rady a odbornou pomoc v průběhu vedení předložené diplomové práce.

Mé poděkování patří rovněž finanční ředitelce a celému vedení vybrané společnosti za umožnění a precizní naplánování předdiplomní praxe a zároveň trpělivost a ochotu při poskytování informací, stěžejních pro vypracování vlastního empirického šetření.

Obsah

Úvod.....	8
1 Plánování a finanční prognózy v rámci podnikového řízení	10
1.1 Plánování	10
1.1.1 Strategické plánování	11
1.1.2 Finanční plánování	13
1.2 Finanční prognózy	15
2 Strategická analýza	16
2.1 Poslání a vize	16
2.2 Podniková kultura a politika	17
2.3 Analýza a prognóza vývoje okolního prostředí	19
2.3.1 Analýza makroprostředí	19
2.3.2 Analýza mezoprostředí.....	21
2.3.3 Analýza mikroprostředí.....	24
2.3.4 Shrnutí analýzy externího a interního prostředí	24
2.4 GAP analýza	26
3 Metody a kritéria finančního plánování, prognózy a analýzy	27
3.1 Metody a kritéria finančního plánování.....	27
3.1.1 Plánový výkaz zisku a ztráty	28
3.1.2 Plánová rozvaha	30
3.1.3 Plánový přehled o peněžních tocích.....	31
3.2 Metody a kritéria finančního prognózování	33
3.3 Metody a kritéria finanční analýzy	34
3.3.1 Ukazatele rentability	36
3.3.2 Ukazatele likvidity	37
3.3.3 Ukazatele aktivity.....	38
3.3.4 Ukazatele zadluženosti.....	39
4 Charakteristika vybraného podnikatelského subjektu	40
4.1 Základní informace o společnosti.....	40
4.2 Předmět podnikání.....	41
4.3 Poslání a vize	41
4.4 Strategické cíle 2017-2019	42

4.5	Strategické cesty k dosažení cílů	42
4.6	Plánování a finanční prognózy ve společnosti	44
5	Analýza okolního prostředí společnosti.....	46
5.1	Externí faktory - makroprostředí	46
5.1.1	Politické vlivy	46
5.1.2	Ekonomické vlivy	46
5.1.3	Sociální vlivy	48
5.1.4	Technologické vlivy.....	49
5.1.5	Legislativní vlivy	50
5.1.6	Environmentální vlivy.....	51
5.2	Externí faktory - mezoprostředí.....	51
5.2.1	Potencionální konkurence	51
5.2.2	Stávající konkurence	51
5.2.3	Substituční produkty	51
5.2.4	Dodavatelé.....	52
5.2.5	Odběratelé	52
5.3	Interní faktory - mikroprostředí	53
5.3.1	Management.....	53
5.3.2	Ekonomika a finance.....	54
5.3.3	Výroba a technologie	57
5.3.4	Informační systém.....	59
5.4	SWOT analýza.....	60
6	Finanční plán vybrané společnosti.....	61
6.1	Plánování výkazu zisku a ztráty	61
6.1.1	Plánování výnosů	61
6.1.2	Plánování nákladů	62
6.1.3	Plánový výkaz zisku a ztráty.....	65
6.2	Plánování rozvahy	66
6.2.1	Plánování majetku.....	66
6.2.2	Plánování zdrojů financování.....	68
6.2.3	Plánová rozvaha	69
6.3	Plánování přehledu o peněžních tocích	70

7	Vyhodnocení finančního plánu.....	71
7.1	GAP analýza	71
7.2	Finanční analýza	73
8	Posouzení efektivity plánování a návrhy na zlepšení	76
	Závěr	80
	Seznam tabulek a obrázků	82
	Seznam použité literatury	84
	Seznam příloh	89

Úvod

Plánování, jakožto jeden ze stěžejních pilířů manažerských aktivit, je nezbytným, avšak mnohdy opomíjeným prostředkem efektivního fungování a prosperování podniku. Tuto činnost lze uskutečňovat na všech úrovních firemní hierarchie - strategické, taktické, operativní, nicméně jejím hlavním účelem je především podpora dlouhodobého rozvoje společnosti. Finanční prognózování by mělo být neodmyslitelnou součástí podnikového plánování, někdy jsou tyto dva pojmy dokonce zaměňovány. Na rozdíl od plánování, jež se zaměřuje na podnikem ovlivnitelné činnosti, se však prognózy týkají předpovídání budoucího vývoje vnějšího prostředí podniku, které již není pod kontrolou manažerů.

Předkládaná diplomová práce staví na dvou základních částech - teoretické a empirické. Teoretická část se skládá z poznatků a zkušeností, které se opírají o danou problematiku a jsou čerpány zejména z odborné literatury uznávaných českých i zahraničních autorů. První kapitola obsahuje základní vymezení pojmu plánování, jeho smyslu a postavení v rámci řízení podniku. Následuje stručné charakterizování strategického a finančního plánování a závěr se věnuje objasnění pojmu finančního prognózování. Druhá kapitola se již zaměřuje na strategickou analýzu, jakožto průvodní, nezbytnou součást finančního plánování. Poslední teoretická kapitola má za úkol popsat metody a kritéria plánování, prognózování a finanční analýzy, jež se používají při samotném sestavování finančního plánu a jeho následném vyhodnocení.

Empirická část diplomové práce začíná představením vybrané firmy a jejího předmětu podnikání, mise, vize, strategických cílů a cest k jejich dosažení na plánované tři roky. Součástí je rovněž parametrizace těchto dlouhodobých cílů na jednotlivá účetní období a rozbor podnikového systému plánování a prognózování. Obsahem páté kapitoly je analýza vnějšího a vnitřního prostředí společnosti, která je následně shrnuta do podoby tzv. SWOT matice. Stěžejní šestá kapitola se věnuje sestavení komplexního finančního plánu, tedy plánového výkazu zisku a ztráty, plánové rozvahy a plánového přehledu o peněžních tocích. Tento plán je následně vyhodnocen prostřednictvím analýzy odchylek a základních čtyř kategorií poměrových ukazatelů finanční analýzy. Osmá a zároveň poslední empirická kapitola posuzuje celý systém plánování ve vybraném podniku z hlediska jeho efektivity a navrhuje určitá opatření, která by mohla tento manažerský proces do budoucna vylepšit.

Cíle práce a metodika řešení

Tato diplomová práce si klade za cíl definovat v rámci odborné literární rešerše úlohu plánování a finančního prognózování ve vztahu k podpoře řízení podniku se zaměřením na dlouhodobý časový horizont, a to včetně analýzy příslušných metod a kritérií těchto dvou manažerských činností. Následně je dílčím cílem analyzování okolního prostředí vybraného podniku a jeho dosavadní finanční situace, včetně komparace s průměrnými hodnotami příslušného odvětví. Hlavním cílem práce je analyzovat systém plánování a finančních prognóz ve vybraném podniku, posoudit jeho efektivitu a navrhnout patřičná opatření ke zlepšení stávající situace.

Metodika řešení kladených cílů této diplomové práce zahrnuje v rámci teoretické části kritickou analýzu dostupných literárních zdrojů, týkajících se daného tématu. Pro účely vypracování empirického šetření byl vybrán reálně fungující podnik, který si z důvodu citlivosti poskytovaných dat nepřál být jmenován, a vystupuje tedy v průběhu celé práce pod fiktivním jménem ABC s.r.o. Rozbor finanční situace tohoto podniku je zaměřen na vývoj výsledku hospodaření v průběhu minulých deseti let (2007-2016) a základních poměrových ukazatelů, analyzovaných za poslední tři uzavřená účetní období (2014-2016). Zhodnocení procesu plánování a prognózování, včetně doporučení postupů pro zlepšení, probíhá na základě sestavení komplexního finančního plánu na následující tři roky (2017-2019) a analyzování jeho výstupů v návaznosti na stanovené strategické cíle podniku. Vytváření dlouhodobého finančního plánu je koncipováno zejména na základě desagregovaného přístupu v rámci dílčích funkčních plánů vybrané firmy za současného respektování změn v uspořádání a označování položek jednotlivých účetních výkazů, které vstoupily v platnost od 1. ledna 2016.

1 Plánování a finanční prognózy v rámci podnikového řízení

Pojmy plánování a prognózování představují dvě podnikové činnosti, které spolu úzce souvisí a navzájem se prolínají. Tato kapitola se věnuje definování a rozlišení obou pojmů, přičemž součástí je i bližší charakteristika plánování strategického a finančního.

1.1 Plánování

Plánovací proces lze definovat jako **formulování podnikových cílů a prostředků**, jež jsou potřebné k dosažení těchto cílů. [6] Pojem plánování bývá rovněž charakterizován jako proces zpracování informací, jejichž kvalita závisí na tom, jak jsou dostupné informace kompletní a relevantní. [4]

Plánování je **jednou z pěti základních manažerských činností** v podniku. Jak vyplývá z následujícího schématu, jedná se o nezbytnou součást řízení a je výchozím bodem pro vykonávání ostatních čtyř činností [13]:

Obr. č. 1: Postavení plánování v rámci podnikového řízení



Zdroj: vlastní zpracování dle [6], 2017

Proces plánování je těsně spjatý především s kontrolováním a existují podnikové činnosti, kde se tyto dvě manažerské aktivity navzájem překrývají, jako např. v rámci tzv. rozpočtování. [11]

Hlavním úkolem plánování je **strategicky podpořit dlouhodobý rozvoj společnosti**, a to především pomocí zefektivnění výkonů finanční politiky podniku. [13] Tento proces rovněž naznačuje budoucnost, jež lze momentálním jednáním aktivně utvářet. Dle cílů, které jsou stanoveny v rámci firemních politik, vedení rozhoduje, zda využít či nevyužít příležitostí v okolí podniku. [6] [10]

Formalizovaným výstupem plánovacího procesu, který bezprostředně navazuje na pečlivou analýzu historických událostí společnosti, je plán, obsahující nové informace. [10] [13] Plán představuje **důležitý nástroj koordinace, komunikace a motivace** výkonnosti. Jeho úkolem je rozvíjet kreativitu a zabezpečit přizpůsobování podniku

vůči okolnímu prostředí. [6] Jiná definice označuje plán jako „*system stanovení cílových veličin za podnik jako celek, tradičně pro dlouhodobě sledované cíle*“. [10, s. 270] V současnosti je tento systém plánů považován za **součást manažerského účetnictví**, konkrétně controllingu. [10]

Proces plánování probíhá zpravidla na třech stupních: podnik, strategická podnikatelská jednotka a funkční oddělení podniku. U větších společností plánování sestává zejména z následujících cyklů, které na sebe navazují [18]:

- cyklus strategického plánování, kterému se věnují především ředitelé podniku,
- operační cyklus, ve kterém management jednotlivých divizí podniku převádí (zejména kvalitativní) strategické cíle do plánů v konkrétní podobě,
- rozpočtový cyklus, který oceňuje operační plány,
- finanční prognózování a plánování, bez kterého by nebyla proveditelná úspěšná realizace celého procesu.

V podnikovém plánování jsou nejprve vytvořeny **předběžné dílčí plány** (například tržeb, nákladů, investic a odpisů), které jsou zahrnuty do finančního plánu. V dalším kroku se tyto plány koordinují a jsou sestavovány do finální podoby. [18]

Plánovací procesy lze tedy členit dle časového horizontu na krátkodobé, které bývají označovány také jako operativní či roční, a dlouhodobé neboli strategické. Tzv. podmínka časové koordinace ovšem zajišťuje, že posloupnost informací, zahrnutých v krátkodobých plánech, by měla být stejná jako ve strategickém plánu. **Krátkodobé plánování** je zaměřeno zpravidla na několik měsíců až jeden rok a vztahuje se k běžné činnosti, plánování peněžních toků, zabezpečování krátkodobých zdrojů a zajištění likvidity podniku. **Dlouhodobé plánování** probíhá obvykle v časovém rozmezí dvou až pěti let a bude mu podrobněji věnován následující text. [13]

1.1.1 Strategické plánování

Jak již bylo zmíněno v předchozí kapitole, za strategické plánování bývá označováno plánování dlouhodobé (víceleté), jelikož jeho stěžejním prvkem jsou strategická rozhodnutí. Tomuto druhu plánování se věnují střední a především velké podniky, jež k tomu mají zpravidla vyčleněny specializované štáby. [13] Konkrétně má strategické plánování na starost vrcholové vedení, tzv. **top management**, jehož důležitým členem

je **finanční ředitel**. Jeho pozice v rámci strategického managementu je vyobrazena v následujícím schématu:

Obr. č. 2: Postavení strategického plánování v rámci strategického řízení



Zdroj: vlastní zpracování dle [4], 2017

Proces plánování na strategické úrovni zabezpečuje vhodnou odezvu organizace na dlouhodobý vývoj tržního okolí a technologií, měnící se ekonomiku a celkový vývoj vnějšího okolí společnosti. [6] Na této úrovni se určují hodnotící metriky pro controlling strategického plánu. [5] V následující tabulce se nachází výčet příkladů hlavních výhod a nevýhod strategického plánování:

Tab. č. 1: Hodnocení strategického plánu

Výhody	Nevýhody
– systémové pojetí	– časově náročné a složité sestavení
– nalezení a vyloučení neefektivních aktivit	– možná subjektivita a neproveditelnost stanovených cílů
– kontrolní a motivační funkce	– neúčinná formální kontrola
– ohodnocení podniku skrze jeho silné a slabé stránky	– nadměrná administrativa celého procesu sestavování
– orientace na cíle	– nedostačující pružnost
– tvorba strategických cest k dosažení cílů	– možné nepřijetí či nepochopení zaměstnanci

Zdroj: vlastní zpracování dle [11], 2017

Strategické plánování obsahuje **system různých rozhodovacích aktivit**, jako je např. stanovení [6]:

- poslání,
- vize,
- podnikových cílů a strategií jejich dosažení (v rámci tzv. firemních politik),
- vyčíslených plánů pro konkrétní období.

Těmto základním komponentám dlouhodobého plánování se bude podrobněji věnovat druhá a třetí kapitola.

1.1.2 Finanční plánování

Finanční plánování je podnikový proces, který slouží k **zachování finanční rovnováhy** a včasnému zabránění případné nestabilitě v likvidních složkách. [18] Dochází v něm k rozhodování o rizicích pro firmu nezbytných či nezajímavých, ale zároveň mohou být nalezena rizika, jež by se mohla stát příležitostí do budoucna. Kromě rizik se ve finančním plánování rozhoduje rovněž o [7]:

- způsobu financování,
- investování kapitálu a jeho následném zhodnocení,
- peněžním hospodaření.

Finanční plán představuje určitou podobu podnikatelského záměru, který je formulován obvykle na jeden až tři roky. Jeho výslednou veličinou je nedostatek či přebytek financí v jednotlivých letech. Společnost tak má možnost s dostatečným náskokem zabezpečit potřebný kapitál, či naopak využít finančních přebytků a investovat do svého rozvoje. Pokud chce podnik plánovat své finance efektivně, měl by dodržovat následující požadavky [7]:

- prognózování,
- vyhledání nejvhodnějšího finančního plánu,
- aktualizace finančního plánu.

Úkolem finančního plánování je **udržet či zlepšit finanční zdraví** a dlouhodobou finanční stabilitu společnosti a zabezpečit splnění stanovených cílů. Ve finančním plánu se odráží veškeré aktivity podniku a zároveň ovlivňuje zpětně tyto aktivity tím, že je finančně zajišťuje. [18]

Cílem finančního plánování je **zajištění základního finančního cíle** společnosti, tedy maximalizace její tržní hodnoty. Při finančním plánování prochází firma obvykle následujícími kroky [7]:

- analýza dostupných finančních a investičních možností,
- nastínění budoucího dopadu současných rozhodnutí za účelem vyhnoutí se případným neočekávaným situacím,
- zvolení různých variant a jejich zahrnutí do konečného finančního plánu,
- měření a následné porovnání výkonnosti finančního plánu s plánovanými cíli.

Výsledkem finančního plánování je **kvantifikovaný finanční plán**. Jeho základními komponentami jsou následující [18]:

- plán majetku a zdrojů jeho krytí (plánová rozvaha),
- plán výnosů, nákladů a výsledku hospodaření (plánový výkaz zisku a ztráty),
- plán peněžních příjmů a výdajů (plánový přehled o peněžních tocích).

Nezbytnou součástí finančního plánu jsou kromě čísel rovněž komentáře, které objasňují například důvody investic, zvolenou cenovou strategii, výzkum a vývoj apod. Tato písemná složka plánu vychází z jednání a kooperace manažerů, napříč celým vrcholovým vedením, a důležité slovo mají rovněž vlastníci společnosti. [7]

Informace potřebné pro finanční plánování čerpá podnik jak z interních zdrojů, jimiž jsou zejména účetní údaje, tak ze zdrojů externích. Po analýze těchto informací a následném zpracování plánu, který zahrnuje definování cílů, jsou vybrány cesty, jak tyto cíle splnit, a lze je případně doplnit o další alternativní řešení. Ve finále poté společnost vybírá z jejího pohledu **nejvhodnější cíl a prostředek k jeho dosažení**. [7]

Dlouhodobé cíle podniku (zejména investiční povahy) zabezpečují strategické neboli **dlouhodobé finanční plány**, krátkodobé cíle zajišťují **krátkodobé finanční plány**, které mohou být roční, čtvrtletní, měsíční nebo v některých případech i denní. [18]

Podnik nemá na rozdíl od účetní závěrky povinnost finanční plán zveřejňovat. Jeho uživatele lze rozdělit na interní (například vlastníci, manažeři, zaměstnanci) a externí. Externími uživateli jsou finanční instituce v pozici věřitelů, jež prověřují proveditelnost podnikem předloženého finančního plánu. Zajímá je především očekávaný vývoj tržeb, výše zisku a výnosnosti investovaných prostředků. [6] Metody a kritéria finančního plánování budou podrobněji charakterizovány v rámci kapitoly 3.1.

1.2 Finanční prognózy

Plánování se týká aktivit, jež jsou pod kontrolou podniku (například investiční projekt). Prognóza se naproti tomu zaměřuje na **budoucí záležitosti ve vnějším okolí podniku**, které je třeba předvídat a respektovat, jelikož je nelze řídit v rámci společnosti. [6] Jakmile podnik dopředu uváží, co by se mohlo pokazit, a nebude přehlížet varovné signály v okolním prostředí, v případě nebezpečí dokáže rychleji na případné problémy reagovat. [1]

Prognózování ověřuje schopnost dosažení strategických cílů podniku, a to především v rámci předpokládaného vývoje ekonomického prostředí. Vedení firmy by tedy mělo **sledovat aktuální trendy** a stabilitu politického systému, úvěrovou a úrokovou politiku bank a dalších investorů, jež poskytují svůj kapitál, vývoj měnových kurzů atd. [10]

Úkolem prognózování je tedy **předvídat nejpravděpodobnější situace**, které může podnik očekávat v budoucnosti a nejsou jím ovlivnitelné (například předpokládaný vývoj základních makroekonomických veličin - tempa růstu cenové hladiny, hrubého domácího produktu, míry nezaměstnanosti a obchodní bilance). V důsledku toho jsou prognózy pouze **pomocným nástrojem při plánování**. [4]

Nezbytností při prognózování je přesnost a spojitost. Zároveň je potřeba, aby se společnost starala o to, jakým způsobem si na trhu vedou konkurenční podniky. [7]

Při tvorbě dlouhodobého finančního plánu se vychází z velkého množství informačních zdrojů. Tyto vstupy je možné rozdělit do několika skupin, přičemž mezi nejvýznamnější patří následující [5]:

- makroekonomické ukazatele,
- strategické plány jednotlivých funkčních oblastí,
- účetní výkazy za několik posledních let před plánovaným obdobím.

Údaje o prognózovaném vývoji makroekonomického okolí lze zabezpečit například ze zdrojů ministerstev, centrální banky či odborných studií. Některé části dlouhodobého finančního plánu a jeho dílčích funkčních plánů jsou výstupem prognózování přímo v rámci podniku, za pomoci externích odborníků. Existují různé metody prognózování, které je možné využít jako nástroj určení budoucího vývoje položek, důležitých pro sestavení dlouhodobého finančního plánu (viz kapitola 3.2). [5]

2 Strategická analýza

V rámci této kapitoly jsou specifikována jednotlivá strategická východiska, bez kterých nemůžou větší společnosti dlouhodobě úspěšně fungovat a jejichž analýza předchází samotnému sestavení finančního plánu.

2.1 Poslání a vize

Poslání neboli mise představuje časově neohraničenou podnikovou filozofii a označuje **smysl existence firmy** pro okolní společnost. [6] Vyjadřuje, čím chce podnik být, oblast jeho působnosti, a obvykle bývá formulována ve sloganu. [13] Misi lze formulovat v rámci vztahu následujících veličin, označovaného jako „**3C**“ [16]:

- Customer - zákazník,
- Company - společnost,
- Competition - konkurence.

Vzájemné spojení těchto tří vazeb ve formě poslání nastiňuje všeobecnou představu o činnosti podniku, jelikož zahrnuje zákazníka a jeho potřeby, charakteristiku firmy a její konkurenceschopnost. [16]

Realizování poslání podniku se odráží v trvalých cílech, tedy v **zachování a posilování tržního postavení** a maximalizaci tržní hodnoty pro vlastníky. [6] Mise by měla být v ideálním případě ve shodě s očekáváními a hodnotami nejvýznamnějších investorů. Jejimi základními myšlenkami jsou [4]:

- etický kodex,
- postoj k trvalé udržitelnosti,
- významné interní normy,
- podniková kultura,
- zásady a styl řízení.

Dalším krokem v procesu strategického plánování je stanovení vize, tedy představy podniku o tom, **kde by se měl v budoucnosti nacházet**. Může existovat pouze jako myšlenka, vedení podniku by ji však mělo formulovat rovněž v písemné podobě. Vize je tvořena na základě kreativity, originality a je časově neomezená. Může v ní být rovněž obsažena podniková strategie, kdy stanovuje směr, kterým se má podnik ubírat ve snaze plnit strategické cíle. [4]

Jakmile má tedy podnik v úmyslu následovat kvalitní strategický záměr, vize by vždy měla být jeho startovním bodem. Většinou ji stanovují členové top managementu a postupně by se měli podílet rovněž ostatní řídicí pracovníci, aby se dotýkala všech funkčních oblastí podniku. [5]

Vlastnosti správně formulované vize jsou **jedinečnost, nezaměnitelnost a příznačnost**. Rovněž by měla být krátká, výstižná a důvěryhodná pro potencionální investory. Jejím úkolem je mj. nadchnout pracovníky k aktivnímu nasazení při plnění každodenních činností. [6] Nejpodstatnější funkce vize jsou tedy následující [4]:

- nastínění cesty podniku v budoucnu (směr a řád),
- vytvoření závazku,
- integrování a motivování zaměstnanců,
- poskytování stimulů.

Vizi může být například stát se dominantním podnikem na konkrétním trhu. Poslání stanovuje detailněji, že toho lze dosáhnout zejména inovacemi a celkovým rozvojem podnikových aktivit. [4]

2.2 Podniková kultura a politika

Podnikovou kulturu lze definovat jako **vystupování podniku**, které může vycházet z poslání a vize. Mezi její základní složky patří například následující znaky [4]:

- styl řízení a rozhodování,
- přístup a tendence k riziku,
- věková struktura zaměstnanců,
- motivace, respekt, otevřenost a důvěra,
- jazyk komunikace s tzv. stakeholdery,
- celková pověst firmy.

Kultura představuje podnikovou etiku a vztahuje se rovněž ke stále významnější oblasti společenské odpovědnosti. [6] Je důležité vytvořit takovou firemní kulturu, ve které jsou **zaměstnanci dostatečně motivováni a ztotožnění s podnikem**. Zároveň by měla být organizace díky své kultuře schopná čelit konfliktům, dále se rozvíjet a zaměřit se na výsledek. [4]

Ve středně velkém podniku je nutné podnikovou kulturu důsledně kontrolovat, neboť většinou již není v silách vlastníků sledovat veškeré pracovníky. V tomto případě je doporučován strategický přístup, na jehož začátku se stanovuje poslání a vize ve shodě s firemní kulturou. Dále je nezbytné, aby se i vrcholové vedení řídilo touto kulturou, a stalo se tak vzorným příkladem pro ostatní. Sledování je podstatné též u pracovníků, jež firemní kulturu neustále porušují, jelikož by mohli mít nepříznivý vliv i na ostatní zaměstnance. [16]

Podniková politika představuje **prostředek vytyčení strategických cílů**, které navazují na poslání a vizi podniku. Vychází z analýzy strategických cílových základů podniku a prognóz, jež ověřují schopnost jejich dosažení, a to zejména v rámci předpovídaného vývoje ekonomického prostředí. [10]

Jak již bylo zmíněno v kapitole 2.1, vize není omezena konkrétním časovým úsekem. Cíle podniku již však mají stanovenou lhůtu, jelikož vymezují, jakých výsledků a kdy by mělo být dosaženo. Strategické cíle směřují dílčí aktivity podniku na uskutečnění podnikové mise. [6]

Cíl organizace tedy představuje určitý stav, jehož dosažení se předpokládá v konkrétním časovém úseku. [16] Správně definovaný cíl by měl být tzv. **SMARTER**, tedy plnící následující požadavky [5]:

- **Specific** - specifický,
- **Measurable** - měřitelný,
- **Achievable** - dosažitelný,
- **Realistic** - realistický,
- **Time framed** - termínovaný,
- **Ethical** - etický,
- **Resourced** - zaměřený na zdroje.

Strategické cíle lze rozlišit na tzv. tvrdé, jež jsou kvantifikovatelné (např. pomocí množství, peněžních prostředků, času atd.), a měkké, jež mají kvalitativní charakter. U měkkých cílů je potřeba kontrolovat nepřímé důsledky, které se projeví na některém tvrdém cíli. [5]

K dosažení strategických cílů se podnik může dostat různými strategickými cestami nebo jejich kombinací. Strategické cesty představují záměry, jak se bude běžná činnost

podniku podílet na dosahování strategických cílů, ve shodě s posláním. Specifikování strategických cest probíhá v rámci zvoleného druhu strategie, jehož je třeba promítnout podle jednotlivých podnikových aktivit. Například v případě cíle „zvýšit provozní zisk“ může být strategickou cestou k jeho dosažení „rozšířit kapacitu výroby“. [6]

Počet firemních cílů by měl být poměrně nízký, aby je podnik byl schopen splnit a rovněž pro jejich dosažení sehnat dostatek zdrojů. Doporučené maximální množství je dvanáct strategických cílů. [13] Je důležité, aby nebyly navzájem závislé a byly ve shodě s podnikovou vizí. [5]

Strategický cíl musí být **srozumitelný pro každého pracovníka**, aby bylo na první pohled zřejmé usměřování veškerých pracovních činností. Před samotným určením podnikové strategie by měla předcházet analýza prostředí, jež má za úkol důvěryhodně posoudit interní i externí faktory, které budou na podnik působit v budoucnosti (viz následující kapitola). Po výběru strategie přichází na řadu naplánování jejího zavedení. Je potřeba rovněž kontrolovat a vyhodnocovat, jak se dosahování strategie daří, a jakmile se vyskytnou výraznější odchylky, je nutné je včas řešit (viz kapitola 2.4). [13] Na formulaci podnikové politiky navazuje samotné sestavení finančního plánu, které je předmětem třetí kapitoly.

2.3 Analýza a prognóza vývoje okolního prostředí

Analýza a prognóza vývoje podnikového okolí je nezbytná, neboť každá firma působí v rámci konkurenčního prostředí, a musí tedy hodnotit svou pozici nejen uvnitř podniku, ale zároveň i vně. Je nutné brát rovněž v potaz, že **okolní prostředí je nestálé** a četnost změn se poslední dobou velmi zrychluje. [13] Lze ho rozdělit na externí, do něhož patří tzv. makroprostředí a mezoprostředí, a interní, které bývá označováno jako mikroprostředí. [5]

2.3.1 Analýza makroprostředí

Makroprostředí je takové okolí, které je **nezávislé na požadavcích podniku**. [5] Pod pojmem analýza makroprostředí si lze tedy představit zejména charakteristiku trhu, na kterém podnik působí. Smysl tohoto vnějšího rozboru bývá podceňován především u začínajících společností, což může narušit celý strategický plán. [13]

Budoucí vývoj makroprostředí lze odhalit za použití tzv. **PESTLE** analýzy (či jen STEP/SLEPT), která sestává z následujících částí [2] [19]:

- **Politické** faktory,
- **Ekonomické** faktory,
- **Sociální** faktory,
- **Technologické** faktory,
- **Legislativní** faktory,
- **Environmentální** faktory.

Politická oblast formuje celý společenský systém, který je dán vývojem politické situace a politických stran v dané zemi a okolním prostředí. [16] Zahrnuje tedy např. postoje k podnikání, trendy v politice, antimonopolní opatření, důvěryhodnost a stabilitu vlády, eventuální válečné konflikty atd. [11] [13] [19]

Ekonomické faktory vychází z ekonomiky a hospodářské politiky dané země. [16] Sledují například makroekonomické ukazatele, daňový systém, restrikce zahraničního obchodu, státní podporu, dotační politiku, dostupnost a ceny energií atd. [19] Především v této oblasti je nutné sledovat vývoj hrubého domácího produktu a životní úrovně, jež z něj vychází. S tím souvisí rovněž poptávka obyvatel, investice a neméně významnými faktory jsou fáze hospodářského cyklu, vývoj tempa růstu cenové hladiny (tj. inflace) a výše úrokových sazeb a devizových kurzů. [13]

Oblast **sociální** se zabývá mimo jiné demografickými ukazateli, trhem práce, odbory, mobilitou pracovní síly, mírou vzdělanosti, motivací a kulturními zvyky v rámci kraje. [11] [16] [19] Podnik se zde zaměřuje především na vývoj mzdy, míry nezaměstnanosti a zjišťuje úroveň nepeněžních firemních benefitů. [13]

Technologická oblast se věnuje vědeckotechnickému rozvoji (inovačnímu potenciálu země, vládní podpoře vědy a techniky), trendům ve vývoji technologií a aplikací (tempu technologických změn) a jejich dostupnosti. [13] [16] [19]

Legislativní faktory řeší použitelnost a interpretaci zákonů, legislativní změny a soudní či rejstříkové orgány. [13] Zabývají se autorským, obchodním a pracovním právem. [9]

Poslední, nicméně stále významnější oblast - **environmentální** - sleduje vlivy, které se týkají ekologie a vývoje v oblasti ochrany životního prostředí, jako je např. recyklování a šetrná likvidace výrobků a jejich obalů. [15]

2.3.2 Analýza mezoprostředí

Následující tzv. odvětvová analýza se týká prostředí, na které může firma částečně zapůsobit, a to např. pomocí marketingových aktivit. [5] Na rozvoj a strukturu odvětví mají vliv pravidla hospodářské soutěže a strategický vývoj podniku. Pro podnik jsou důležité informace o tom, jak bude vypadat odvětví za tři až pět let. [4]

Michael Porter vytvořil systematický rozbor mezoprostředí, tzv. **Porterův model pěti sil**, jehož cílem je zhodnotit vybrané odvětví v rámci jeho potenciálu při tvorbě zisku. [5] Tento model obsahuje pět pohledů na konkurenceschopnost, které se podílejí na každém trhu a odvětví. [4] Pro podnik, který chce být úspěšný, je nutné těchto pět sil identifikovat a v rámci možností je přizpůsobit ve svůj prospěch [16]:

Obr. č. 3: Porterův model odvětvové analýzy



Zdroj: vlastní zpracování dle [4], 2017

Příchod nové konkurence do odvětví může mít pro stávající firmy nežádoucí efekt, jako je například ztráta podílu na trhu a cenový boj. Nebezpečí vstupu do odvětví závisí na vstupních bariérách a předpokládaných odezvách stávající konkurence. Čím vyšší jsou tyto bariéry, tím pravděpodobněji stávající firmy brání vstupu nového podniku na trh. Mezi vstupní bariéry lze řadit například [3] [4]:

- vysokou potřebu kapitálových zdrojů a investic pro zahájení podnikání,
- překážky v přístupu k prodejním kanálům,
- nákladovou efektivitu stávajícího podniku (úspory z rozsahu výroby),

- zabezpečení know-how pomocí patentů,
- státní restrikce.

Další silou, ovlivňující mezoprostředí, je **rivalita současné konkurence**. Soupeření mezi stávajícími firmami se umocňuje mimo jiné při [3] [4]:

- velkém množství či stejné vybavenosti konkurentů,
- nízké flexibilitě v důsledku vysokých fixních nákladů a nákladů na skladování (především při nadbytečných kapacitách),
- existenci vysokých výstupních bariér,
- nízké úrovni rozdílnosti produktů,
- pomalejším růstu odvětví,
- cenové konkurenci.

Nezbytná je zároveň znalost informací o aktuální a plánované strategii konkurence. [3] Jakmile je na trhu podniku velké množství konkurentů, je obvykle velmi složité a nákladné sehnat o všech potřebné (většinou interní) údaje. Z tohoto důvodu je doporučeno rozdělit si konkurenci na hlavní, jež zaujímá na trhu podniku významné postavení nebo je mu velmi podobná, a vedlejší. [20] Eventuálními zdroji informací o konkurentech mohou být jejich výroční zprávy, účasti na veletrzích, ceníky produktů, dodavatelé, odběratelé a bývalí zaměstnanci. [3]

Ohrožení substituty neboli náhradními produkty je pro podnik významné například v důsledku [2] [4]:

- dostupnosti či předpovídaného zveřejnění produktů, jež poskytují z pohledu zákazníka srovnatelnou přidanou hodnotu,
- poměrně výhodné ceny za substitut v porovnání s daným produktem,
- nízkých nákladů na přechod k substitutu,
- vysokého profitu z výroby náhražek.

Skupina dodavatelů disponuje velkou vyjednávací silou např. v následujících situacích [3] [4]:

- nehrozí žádné či pouze malé nebezpečí substitutů,
- zákazníci jsou závislí na využívání jejich produktů,
- zákazníkům hrozí vysoké náklady při případné změně dodavatele,

- na trhu se vyskytuje pouze malé množství dodavatelů,
- jsou spolu sdruženi (například v rámci tzv. dopředné integrace).

Skupina odběratelů je poslední silou v Porterově modelu analýzy odvětví. Zákazníci mají velkou vyjednávací sílu, jakmile [3] [4]:

- mají dostatek informací o daném trhu (cenách, struktuře nákladů atd.),
- jde o produkty, jež jsou málo diferencované, a lze je tedy odebírat rovněž od jiných dodavatelů,
- jsou pro dodavatele významní díky velkému množství odebíraného zboží,
- na trhu se jich vyskytuje pouze malé množství,
- jsou spolu sdruženi (například v rámci tzv. zpětné integrace).

Výsledky analýzy mezoprostředí mohou podhalit, jaké hybné síly jsou v daném odvětví efektivní a jak může zkoumaná firma nejprve dobýt a poté chránit svou pozici na tomto trhu. V rámci zhodnocení odvětvové analýzy se může podnik rozhodovat o těchto strategických možnostech v daném odvětví [4]:

- vstoupit či nevstoupit,
- zůstat a udržovat fungování podniku takovým způsobem, aby mohl v důsledku svých klíčových schopností co nejefektivněji nakládat s příležitostmi a riziky,
- zůstat a posilovat pozici podniku v hospodářské soutěži,
- odejít.

Analýza mezoprostředí je v praxi v porovnání s dalšími metodami velmi významná. Mnohdy však podniky chybně provádí odvětvovou analýzu konkurence pouze na základě interních odhadů. [4] Následující tabulka obsahuje některé výhody a nevýhody této analýzy:

Tab. č. 2: Hodnocení Porterova modelu pěti sil

Výhody	Nevýhody
– jednoduchá struktura	– vyšší náklady na získání informací
– velmi vhodné pro firmy, které se chtějí odlišit	– nutnost přizpůsobení se specifickému postavení odvětví a podniku
– lze uskutečnit formou tzv. brainstormingu	– podceňuje příležitost ke spolupráci konkurenčních podniků

Zdroj: vlastní zpracování dle [4], 2017

2.3.3 Analýza mikroprostředí

Na mikroprostředí neboli interní prostředí podnik přímo působí svými aktivitami. [5] Úkolem analyzování tohoto okolí je zajistit a vyhodnotit informace o dílčích oblastech podniku. [13] Jedná se tedy o **system analýz, jež se věnují jednotlivým složkám firmy** a měly by se vypracovávat alespoň v následujících funkčních útvarech podniku [5] [9]:

- management,
- obchod a marketing,
- ekonomika a finance,
- výroba a technologie,
- výzkum a vývoj,
- informační systém.

Z uvedených oblastí k finančnímu plánu náleží zejména analýza finanční situace podniku, jež předně vychází z poměrových ukazatelů a dvou základních účetních výkazů - rozvahy a výkazu zisku a ztráty. Vedle toho lze provést analýzu statickou, kdy se porovnávají skutečné hodnoty ukazatelů s plánovými, a dynamickou, která zkoumá meziroční změny a jejich vývoj. Zároveň lze porovnávat podnikové hodnoty ukazatelů finanční analýzy s hodnotami konkurence či celého odvětví. [13] Analyzování finanční situace podniku se věnuje kapitola 3.3.

Cílem analýzy mikroprostředí není pouze objektivně posoudit aktuální postavení firmy, ale rovněž zhodnotit její potenciál uskutečnit plánovaný strategický záměr. Výstupem interní analýzy je **stanovení silných a slabých stránek podniku** a jeho dílčích útvarů.

V rámci zkoumání interních vlivů je nutné brát v potaz, že především u větších firem je efektivní kooperace funkčních oblastí závislá na fungující podnikové kultuře. Jakmile není kultura podniku ve shodě se strategií, tyto slabiny se musí projevit při analyzování mikroprostředí. [10]

2.3.4 Shrnutí analýzy externího a interního prostředí

K sumarizaci závěrů, zjištěných při výše uvedeném strategickém analyzování okolního prostředí podniku, se zpravidla používá tzv. **SWOT analýza**. [2] Tato jednoduchá metoda je jedním z nejvíce používaných nástrojů, zaměřujících se na popis klíčových faktorů strategické pozice firmy. [16]

SWOT analýza je pojmenována na základě prvních písmen anglických názvů těchto čtyř složek [5]:

- **Strengths** - silné stránky,
- **Weaknesses** - slabé stránky,
- **Opportunities** - příležitosti,
- **Threats** - hrozby.

Silné a slabé stránky jsou interními faktory, a vychází tedy z analýzy mikroprostředí. Podnik nad nimi má jistou kontrolu a může na ně působit. **Příležitosti a hrozby** se týkají externího okolí, tedy mezoprostředí a makroprostředí. Podnik na ně většinou nedokáže sám působit, může na ně pouze reagovat. [9] V rámci jejich seznamu je nutné zahrnout stručnou charakteristiku, přesnou formulaci a nejlépe i vyjádření v konkrétních hodnotách. [5]

SWOT analýza je univerzální metodou, neboť bývá využívána v rámci různých rozborů, jako například v oblasti marketingu. Její vymezení je specifikováno podle předmětu daného analyzování. V rámci této práce se tedy metoda věnuje okolnímu prostředí strategického záměru firmy. To znamená, že monitoruje, analyzuje a prognózuje vlivy, které se vztahují k podnikové strategii. [5] SWOT analýza je v rámci dlouhodobého i krátkodobého plánování úspěšná tehdy, jakmile má management podniku otevřený a realistický pohled na okolní prostředí. [21]

Porovnání výstupů externí a interní analýzy lze vyhotovit např. v podobě tabulky, která obsahuje silné a slabé stránky v rámci řádků a příležitosti a hrozby v rámci sloupců. Úkolem této metody je nalézt odpovědi na otázky, které jsou uvedené v tabulce č. 3. [16] SWOT analýza by neměla být příliš obsáhlá, doporučené množství jednotlivých vlivů je deset až dvacet. [5]

Tab. č. 3: SWOT analýza

	Příležitosti	Hrozby
Silné stránky	Má podnik silné stránky, díky kterým využije příležitosti?	Má podnik silné stránky, díky kterým si poradí s hrozbami?
Slabé stránky	Které příležitosti podnik promarní kvůli svým slabým stránkám?	Jakým hrozbám je podnik vystaven kvůli svým slabým stránkám?

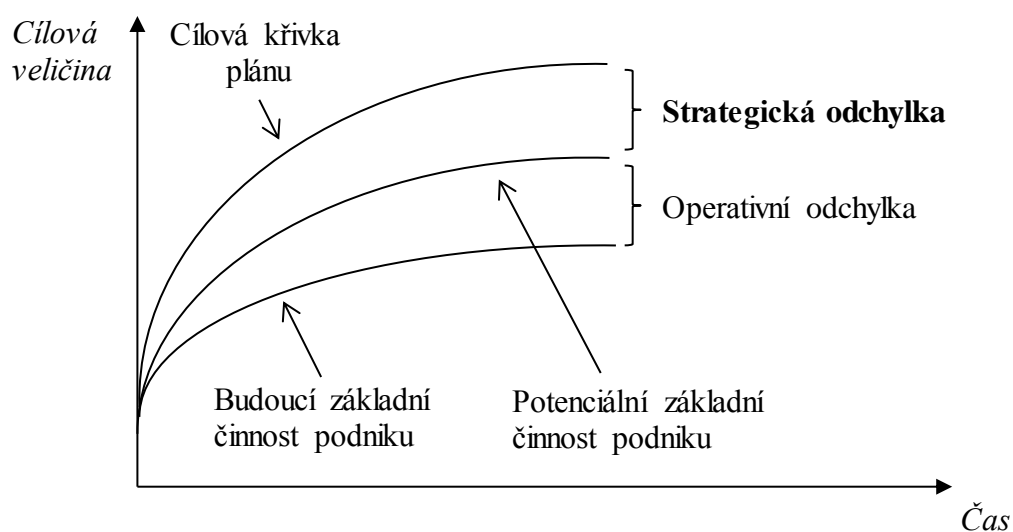
Zdroj: vlastní zpracování dle [4], 2017

2.4 GAP analýza

Tzv. GAP analýza slouží k **nastínění strategických nedostatků ve výkonech podniku**. Jejím cílem je tedy identifikovat druh a rozpětí odchylek mezi vývojem podniku, jehož si přeje vedení, a vývojem podniku, jehož je možné v budoucnu (v důsledku současných podnikových činností) očekávat. [3]

Objeví-li se mezi plánovaným a budoucím vývojem odchylka, může mít ve výkonech podniku operativní či strategickou povahu (viz obrázek č. 4). **Operativní odchylka** je rozdílem mezi vedením dosavadních činností bez jakýchkoliv změn a potenciálním vývojem činností, vylepšených opatřeními na operativní úrovni. Tato opatření nesměřují k výrazným změnám ve výkonu a vybavení podniku. **Strategická odchylka** udává rozdíl mezi ideálními dostupnými strategickými cíli a pokud možno nejoptimálnějším vývojem základní aktivity podniku, při zužitkování veškerých možností operativního zdokonalení. [3]

Obr. č. 4: GAP analýza



Zdroj: vlastní zpracování dle [3], 2017

Důvodem k provádění GAP analýzy je obvykle přání zaznamenávat na začátku vývoje strategie nezbytnost vytvoření nových možností, jak úspěšně zabezpečit budoucnost podniku. Označení strategické mezery může u vedení zajistit uznatelnost strategického projektu. Prospěch z GAP analýzy tkví v tom, že organizaci a její vedení upozorňuje na potřebu strategického řízení. [3]

3 Metody a kritéria finančního plánování, prognózy a analýzy

Poslední teoretická kapitola obsahuje charakteristiku základních metod a kritérií, které lze v podniku využít při sestavování plánových účetních výkazů. V závěru jsou popsány základní poměrové ukazatele, které jsou nezbytnou součástí finanční analýzy, hodnotící ekonomickou situaci podniku i výstupy dlouhodobého finančního plánu.

3.1 Metody a kritéria finančního plánování

Jak již bylo zmíněno v první kapitole, výsledky finančního plánu musí být založeny na reálných podkladech, tedy vzájemně provázaných dílčích plánech, jako je například plán investic, prodeje a marketingu, výroby, inovací, zásobování a lidských zdrojů. [17] Každý z těchto předběžných plánů se následně projeví v položkách třech základních komponent dlouhodobého finančního plánu, mezi které se řadí [13]:

- plánový výkaz zisku a ztráty,
- plánová rozvaha,
- plánový přehled o peněžních tocích.

Metody, které může podnik použít v průběhu strategického finančního plánování, lze rozdělit do následujících čtyř skupin [13]:

- kauzální metody,
- statistické metody,
- ekonometrické metody,
- simulační metody.

Nejužívanější **kauzální metoda** procentního podílu k tržbám předpokládá, že právě tržby jsou základním parametrem činnosti organizace, a následně se z nich vyvozují ostatní ukazatele. **Statistické metody** mohou sloužit podniku ke zkoumání statistické závislosti na základě regresních funkcí minulých let (viz kapitola 3.2). **Ekonometrické metody** se věnují vzájemnému působení skutečně dosažených a cílových ukazatelů. Modelováním očekávaných faktorů z pohledu vývoje okolního prostředí organizace se zabývají tzv. **simulační metody**. [13]

Co se týče podpory výpočetní techniky při sestavování dlouhodobého finančního plánu, jedním z vhodných systémů je **STRATEX**. Tento software, který funguje v oblíbeném prostředí tabulkového procesoru MS Excel, slouží jak k vytváření, tak i k následné

analýze finančního plánu. Jeho výstupy jsou tedy tři základní plánové výkazy (včetně podpůrných modelů) a soubor finančních analýz. Mezi hlavní přednosti tohoto systému patří možnost uživatelské volby jednoduššího či náročnějšího způsobu tvorby plánu a libovolný výběr podpůrných plánovacích modelů dle specifických potřeb firmy. [5]

3.1.1 Plánový výkaz zisku a ztráty

Plánový výkaz zisku a ztráty je stěžejní částí dlouhodobého finančního plánu. Vyčísluje plánované hodnoty výnosů a nákladů, jejichž rozdíl představuje očekávaný výsledek hospodaření za jednotlivé roky plánu. [5] [17] Tento plánovaný výsledek hospodaření (tj. zisk či ztráta) je poté součástí plánové rozvahy.

Pokud jde o **plánování výnosů**, nejpodstatnější položkou jsou (u výrobních podniků a poskytovatelů služeb) tržby z prodeje výrobků a služeb. Při plánování budoucích tržeb je možné využít kauzální a statistické metody dvojím způsobem [13]:

- agregovaně,
- desagregovaně.

Agregované plánování se zakládá na prognóze hodnoty celkových tržeb v závislosti na vývoji okolního prostředí podniku. Využívají se zde například expertní odhady, trendy a statistické analýzy (viz kapitola 3.2). Podstatnou nevýhodou u této techniky je absence hodnot objemu prodeje a prodejních cen. [5] [13]

Je tedy doporučováno využívat druhou metodu - **desagregované plánování**, v rámci kterého se výrobní program podniku rozdělí do několika klíčových skupin (maximálně deseti až dvaceti). U těchto klíčových produktů se následně stanoví objemy prodeje, prodejní ceny na tuzemském trhu a případně také v zahraničí (v příslušných národních měnách) a prognózy devizových kurzů těchto zahraničních měn. [5] [13]

Výběr přístupu je závislý na dostupnosti údajů potřebných pro plán. Čím podrobnější má firma informace, tím méně musí ukazatele odhadovat. [13] Při plánování tržeb je nezbytné sledovat i fáze hospodářských cyklů, jež ovlivňují objem prodeje a zejména ceny. Jelikož se většinou střídá období ekonomické prosperity s obdobím krize, plán trvalého růstu prodejních cen v důsledku inflace je velmi optimistické. [5]

Plánování nákladů lze provádět opět agregovaně či desagregovaně, nicméně při výběru postupu je nutné brát v úvahu specifické vlastnosti jednotlivých položek. [13]

V případě dlouhodobého (několikaletého) plánu by se měl podnik soustředit především na ty nejzásadnější položky výkazu a ostatní položky, které v důsledku svých změn téměř neovlivní výsledek hospodaření, je možné odvodit agregovaně, tedy například metodou procentního poměru k tržbám. [5]

Mezi plány, které je nezbytné sestavovat desagregovaně, patří především plán spotřeby materiálu a energií, služeb, odpisů, osobních a finančních nákladů. [13]

Plán režijních nákladů (spotřeby materiálu, energií, práce) se skládá z dílčích rozpočtů firemních režii (výrobní, odbytové a správní). Tyto náklady navazují na plán tržeb, jelikož jsou závislé na očekávaných objemech prodeje. Podnik by zde měl také brát v úvahu prognózy vývoje cen. [5]

Do **plánu nákladů na služby** je nezbytné zahrnout dílčí plány, jako např. plán školení zaměstnanců či plán marketingových aktivit. Může zároveň nastat situace, kdy dojde ke zvýšení nákladů na služby v důsledku plánovaného delegování některých činností na externí firmu, tzv. outsourcingu. [5]

Plán odpisů se odvíjí od plánu investic, případně desinvestic. Je tedy závislý na tom, zda podnik plánuje nákup dlouhodobého majetku, čímž se odpisy zvýší, či naopak jeho vyřazení nebo odprodej, což vede k poklesu odpisů. Zároveň zde hrají významnou roli zdroje financování dlouhodobého majetku, jelikož finanční leasing se vykazuje jako náklad na službu. [5]

Plán osobních nákladů zahrnuje mzdy, zdravotní pojištění a sociální zabezpečení, odměny pro orgány podniku a ostatní náklady (zejména firemní benefity). Pokud se jedná o mzdy přímé, podnik je plánuje obdobně jako přímý materiál a energie. Nepřímé mzdy lze vypočítat jako očekávaný počet zaměstnanců vynásobený průměrnou roční sumou mezd. Zdravotní pojištění a sociální zabezpečení jsou náklady, jež se stanovují ve shodě s platnými zákony v podobě pevného podílu na celkových mzdách. Odměny orgánů podniku a ostatní náklady je možné pouze odhadovat. [13]

Plán finančních nákladů vychází zejména z druhu financování podnikových investic. Jestliže podnik využívá dlouhodobých bankovních úvěrů, dané nákladové úroky jsou závislé na hodnotě a úrokových sazbách těchto úvěrů. Úroky z krátkodobých úvěrů je možné odhadnout jako průměr hodnot daných úvěrů s přihlédnutím k prognózované výši úrokových sazeb. [5]

Jak bylo zmíněno výše, společnost by se měla v rámci dlouhodobého plánování zaměřit zejména na hlavní položky výkazu, viz následující tabulka:

Tab. č. 4: Vzor struktury plánového výkazu zisku a ztráty

	Položka
1	Tržby z prodeje výrobků a služeb
2	Tržby za prodej zboží
3	Výkonová spotřeba (3.1 + 3.2)
3.1	Spotřeba materiálu a energie
3.2	Služby
4	Osobní náklady
5	Úpravy hodnot dlouhodobého nehmotného a hmotného majetku
6	Ostatní provozní výnosy
7	Ostatní provozní náklady
8	Provozní výsledek hospodaření (1 + 2 - 3 - 4 - 5 + 6 - 7)
9.1	Výnosy z dlouhodobého finančního majetku
9.2	Výnosové úroky a podobné výnosy
9.3	Nákladové úroky a podobné náklady
9	Finanční výsledek hospodaření (9.1 + 9.2 - 9.3)
10	Výsledek hospodaření před zdaněním (8 + 9)
11	Daň z příjmů
12	Výsledek hospodaření za účetní období (10 - 11)

Zdroj: vlastní zpracování dle [5], 2017

3.1.2 Plánová rozvaha

Tento plánový výkaz obsahuje očekávané hodnoty majetku neboli aktiv a zdrojů jeho financování neboli pasiv. [13] Proces plánování majetku se rozlišuje podle toho, zda se jedná o aktiva dlouhodobá či oběžná.

Základním nástrojem plánování dlouhodobého majetku je **plán investic a desinvestic**, ve kterém jsou vyčísleny přírůstky i úbytky těchto aktiv. [5]

Při plánování oběžného majetku lze použít již zmíněnou metodu procentního poměru k tržbám či metodu ukazatelů obratu. **Procentní metoda** spočívá v poměru jednotlivých položek oběžných aktiv k ukazateli tržeb, přičemž tyto hodnoty vychází z minulých let. Některé složky majetku (konkrétně zásoby a pohledávky) ovšem nemusí vykazovat konstantní hodnoty během všech plánovaných let. U těchto skupin aktiv je vhodnější plánovat pomocí **metody ukazatelů obratu**, tedy obratu zásob a pohledávek. Tato technika se využívá rovněž při plánování krátkodobých pasiv, a to zejména u závazků z obchodního styku. [5]

Proces plánování pasiv je ovlivněn plánováním majetku a peněžních toků. Podstatný je nejen objem těchto kapitálových zdrojů (především **plán externího financování**), ale také jejich struktura a eventuální dodatečná potřeba v případě, když se plánovaná výše aktiv neshoduje s plánovanou výší pasiv. Dodatečný interní zdroj během období plánu představuje zisk po zdanění, který nebyl podnikem vyplacen jako dividenda či podíl na zisku. Jakmile jsou plánované finanční zdroje nedostačující a nepokrývají tedy hodnotu majetku, je nezbytné vypočítat a následně strukturovat tzv. dodatečný externí kapitál. Tento zdroj financí může mít povahu vlastního kapitálu, kdy je jeho hodnota zvýšena prostřednictvím emise akcií či navýšením vkladů společníků. Jestliže není tento postup realizovatelný, musí společnost využít cizí kapitál (obvykle bankovní úvěr). Poněkud výhodnější variantou je nákup některých položek dlouhodobého majetku skrze finanční leasing, jelikož až do momentu odkoupení daného majetku tato hodnota nevstupuje do cizích zdrojů. [5]

Stejně jako u výkazu zisku a ztráty je úkolem managementu, aby se v rámci sestavování plánové rozvahy staral především o ty nejpodstatnější položky, viz následující tabulka:

Tab. č. 5: Vzor struktury plánové rozvahy

Aktiva		Pasiva	
1	Pohledávky za upsaný základní kapitál	1	Vlastní kapitál
2	Dlouhodobý majetek	1.1	Základní kapitál
2.1	Dlouhodobý nehmotný majetek	1.2	Ážio a kapitálové fondy
2.2	Dlouhodobý hmotný majetek	1.3	Fondy ze zisku
2.3	Dlouhodobý finanční majetek	1.4	Výsledek hospodaření minulých let
		1.5	Výsledek hospodaření běžného účetního období
3	Oběžná aktiva	2	Cizí zdroje
3.1	Zásoby	2.1	Rezervy
3.2	Dlouhodobé pohledávky	2.2	Dlouhodobé závazky
3.3	Krátkodobé pohledávky	2.3	Krátkodobé závazky
3.4	Peněžní prostředky		
4	Časové rozlišení aktiv	3	Časové rozlišení pasiv
5	Aktiva celkem	4	Pasiva celkem

Zdroj: vlastní zpracování dle [5], 2017

3.1.3 Plánový přehled o peněžních tocích

Třetí nezbytnou součástí finančního plánu jsou plánové peněžní toky, označované též jako plán cash flow. Tento výkaz je tvořen příjmy, které zvyšují peněžní prostředky či jejich ekvivalenty ve firmě, a výdaji, jež naopak tyto finance snižují. Peněžní toky jsou

v přehledu rozlišeny dle **provozní, investiční a finanční činnosti**. Jejich souhrn posléze představuje zvýšení či snížení peněžních prostředků, tzv. čistý peněžní tok (viz tabulka č. 6). [5]

Při plánování peněžních toků může podnik využít dvou základních metod, a to přímé a nepřímé. **Přímá metoda** bere v potaz konkrétní položky příjmů a výdajů podniku za dané plánované období, což je vhodné spíše pro malé podniky a plánování kratšího období, jako například měsíce či týdnů. Naproti tomu **nepřímá metoda**, která vychází z výsledku hospodaření a některých dalších položek rozvahy a výkazu zisku a ztráty, je vhodnější v rámci ročního časového horizontu. Tato metoda využívá principu, kdy růst pasivní či pokles aktivní složky vede k získání peněžních prostředků, a naopak růstem aktivní či snížením pasivní složky je signalizováno použití těchto financí. [5] [9]

Peněžní prostředky a jejich ekvivalenty na konci plánovaných let lze použít k úhradě jakýchkoliv závazků, jelikož nemají žádné specifické určení. Čím je tedy hodnota těchto financí vyšší, tím je pozice podniku stabilnější z důvodu vyšší likvidity. [5]

Tab. č. 6: Vzor struktury plánového přehledu o peněžních tocích

Položka	
1	Stav peněžních prostředků a ekvivalentů na začátku účetního období
2	Výsledek hospodaření po zdanění
A	<i>Peněžní toky z provozní činnosti</i>
3	Úprava o nepeněžní operace (3.1 + 3.2 + 3.3)
3.1	Odpisy stálých aktiv (+)
3.2	Změna stavu opravných položek, rezerv (přírůstky +, úbytky -)
3.3	Zisk/ztráta z prodeje stálých aktiv (zisk +, ztráta -)
4	Změna stavu nepeněžních složek pracovního kapitálu
5	Čistý peněžní tok z provozní činnosti (3 + 4)
B	<i>Peněžní toky z investiční činnosti</i>
6	Výdaje spojené s nabytím stálých aktiv (-)
7	Příjmy z prodeje stálých aktiv (+)
8	Půjčky a úvěry spřízněným osobám (-)
9	Čistý peněžní tok vztahující se k investiční činnosti (6 + 7 + 8)
C	<i>Peněžní toky z finančních činností</i>
10	Dopady změn dlouhodobých, popř. krátkodobých závazků na peněžní prostředky a ekvivalenty (přírůstek +, úbytek -)
11	Dopady změn vlastního kapitálu na peněžní prostředky a ekvivalenty (přírůstek vlastního kapitálu +, pokles -)
12	Čistý peněžní tok vztahující se k finanční činnosti (10 + 11)
13	Čisté zvýšení, resp. snížení peněžních prostředků (2 + 5 + 9 + 12)
14	Stav peněžních prostředků a ekvivalentů na konci období (1 + 13)

Zdroj: vlastní zpracování dle [5], 2017

3.2 Metody a kritéria finančního prognózování

Stěžejním ukazatelem při sestavování dlouhodobého finančního plánu je objem tržeb během plánovaného období. Metody prognózování lze využít jako podporu určení výše tržeb či ostatních ukazatelů plánu v jeho jednotlivých letech. Bývají rozčleněny do dvou základních skupin, a to na kvantitativní a kvalitativní metody. [5]

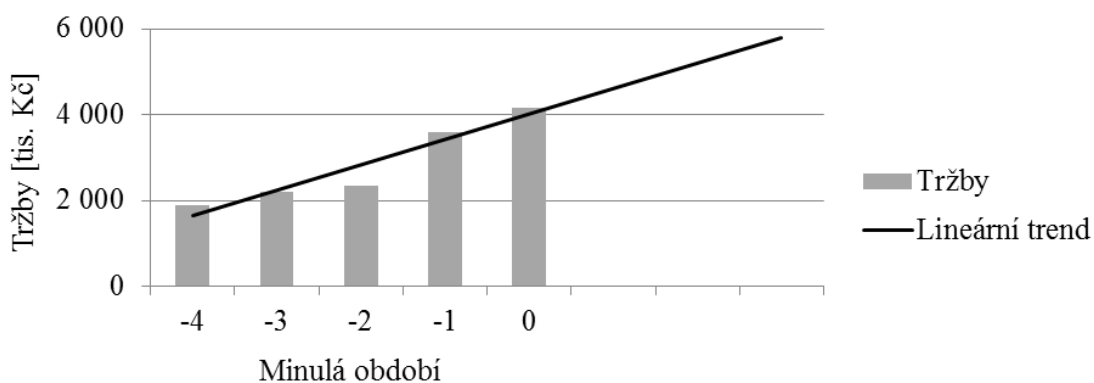
Kvantitativní metody slouží k podávání podpůrných informací při prognózování např. tržeb v rámci kvalitativních technik. Jedná se zejména o následující metody [5]:

- extrapolace časových řad,
- regresní analýza.

Extrapolace časových řad se využívá ke zkoumání časové řady tržeb, resp. jiného ukazatele, za několik předchozích období. [5] V rámci této techniky je velmi obtížné sledovat veškeré faktory, jež by mohly ovlivnit fungování podniku v budoucnosti. Je tedy nezbytné zahrnout kromě firemních informací rovněž údaje o trhu, konkurentech a vývoji makroekonomických ukazatelů. [13]

Princip této metody je tedy založen na vývoji v minulosti a využívají se zde tzv. **trendové křivky**. [5] Jejich jedinou nezávislou proměnnou je čas, který působí na všechny ukazatele stejně. [13] Typ trendových křivek musí být za pomoci statistických testů vhodně zvolen, aby co nejlépe kopíroval vývoj daného ukazatele za předešlá období. Lze použít lineární křivku (přímku), jež značí růst či pokles např. tržeb, nebo nelineární (esovitou) křivku, která zobrazuje rostoucí i klesající trend vývoje najednou. [5] Jakmile podnik správně odhadne tvar trendové křivky, může prognózovat vývoj daného ukazatele v plánovaném období, viz následující graf:

Obr. č. 5: Příklad extrapolací metody prognózování



Zdroj: vlastní zpracování dle [13], 2017

Regresní analýza určuje vývoj daného ukazatele ve vazbě na vývoj jiných, nezávisle proměnných, které ho ovlivňují. Pokud se jedná o tržby, jejich ovlivňujícím ukazatelem je např. hrubý domácí produkt. V tomto případě časové řady tržeb a hrubého domácího produktu z minulých let představují **proměnné regresní funkce**. Následně je nutné prognózovat hodnoty hrubého domácího produktu na plánované období a dosadit je do regresní funkce, čímž podnik dosáhne požadovaných prognóz vývoje tržeb pro plán. [5] Tato metoda je sice citlivější než extrapolace, nicméně ještě pracněji se pro ni shánějí vstupní informace. Její nespornou výhodou je snadné a dostupné zpracování v praxi oblíbeném softwaru MS Excel. [13]

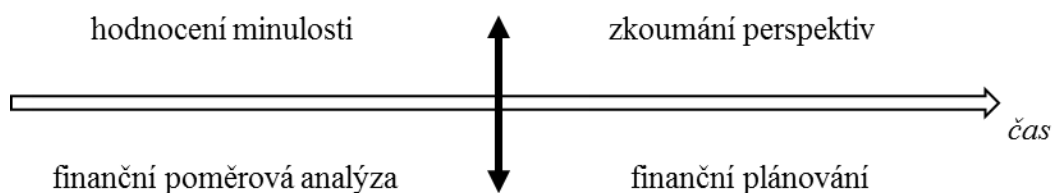
V současné době se vlivy vnějšího prostředí podniku dynamicky mění. Ve výše popsáných kvantitativních metodách extrapolace a regrese se tedy objevuje podstatná slabina, jelikož předpokládají, že ovlivňující ukazatele budou v budoucnu působit stejným trendem jako v minulosti. Slouží tedy, jak již bylo zmíněno, pouze jako podpora prognózování. [5]

Kvalitativní metody používají zejména odborné výpovědi a názory či marketingové průzkumy a jejich výstupy, obsahující zhodnocení. Významné je analyzování cenového vývoje produktů a objemu výroby, což ovlivňuje kapacita podniku a prognózovaná poptávka. K výslednému zhotovení prognózy se následně využívá např. skupinová diskuse expertů či tzv. delfská metoda. [5]

3.3 Metody a kritéria finanční analýzy

Pojem finanční analýza označuje systematický rozbor dat, získaných zejména z účetních výkazů organizace. [12] V této metodě hrají významnou roli především peněžní částky a čas, který je sledován na třech úrovních - zhodnocení minulosti (tzv. ex post analýza), současnosti a prognózování budoucí finanční situace podniku (tzv. ex ante analýza), viz následující schéma [14]:

Obr. č. 6: Časové pojetí procesu hodnocení informací



Zdroj: vlastní zpracování dle [12], 2017

Výstupem finanční analýzy jsou informace o celkovém hospodaření podniku a jeho finanční situaci. Tyto údaje jsou následně podkladem pro rozhodování manažerů. Metody finančního analyzování se dělí kvalitativní (fundamentální) a kvantitativní (technickou). [14]

Fundamentální analýza se většinou věnuje identifikaci vlivů podnikového okolí a cílů. Mezi její metody se tedy řadí například PESTLE nebo SWOT analýza, které byly charakterizovány v rámci druhé kapitoly. Kvalitativní analýza tvoří základní podklady pro následnou kvantitativní analýzu.

Technická analýza pracuje s matematickými a statistickými metodami, které slouží k číselnému rozboru finančních dat a následnému ekonomickému zhodnocení výstupů. [14] V rámci této analýzy se používají ukazatele, jimiž mohou být například jednotlivé položky účetních výkazů či hodnoty z nich odvozené. [12]

Podle účelu analýzy a druhu zkoumaných dat se rozlišují následující čtyři skupiny ukazatelů technické finanční analýzy [12] [14]:

- absolutní ukazatele,
- rozdílové ukazatele,
- poměrové ukazatele,
- soustavy ukazatelů.

Absolutní ukazatele jsou údaje přímo získané z účetních výkazů podniku, bez vztahu k jiným položkám. Tyto ukazatele lze členit na stavové, které se vztahují k určitému časovému okamžiku (např. stav majetku a zdrojů jeho krytí v rozvaze), a tokové, které se věnují vývoji za určitý časový interval (např. výsledek hospodaření ve výkazu zisku a ztráty). [6] Finanční analýza pomocí absolutních ukazatelů je vcelku omezená, jelikož se při ní nepoužívá žádný matematický postup a jde prakticky jen o hodnocení jednotlivých položek účetních výkazů. [12]

Rozdílové ukazatele (někdy označované rovněž jako čisté finanční fondy) spočívají v analýze rozdílu mezi určitou aktivní a pasivní položkou v rozvaze. Používají se především u oběžných (krátkodobých) aktiv a řízení likvidity. [12] [14] Příkladem může být ukazatel čistého pracovního kapitálu, ve kterém se odečítají krátkodobé závazky od oběžných aktiv.

Poměrové ukazatele jsou nejvyužívanějším nástrojem a jádrem celé finanční analýzy. [6] [12] V rámci těchto ukazatelů jsou uváděny do vzájemného podílu jednotlivé položky účetních výkazů, čímž je finanční situace podniku nastíněna z jiného pohledu. [8] Za jejich pomoci můžou probíhat např. regresní či korelační analýzy a časová srovnání. [12] Proces poměrového finančního analyzování se obvykle sumarizuje do několika základních skupin ukazatelů, jako například rentability, likvidity, aktivity a zadluženosti. [8] Těmto vybraným skupinám poměrových ukazatelů se budou blíže věnovat následující podkapitoly.

Soustavy ukazatelů (označované jako modely finanční analýzy či analytické systémy) oproti rozdílovým a poměrovým ukazatelům necharakterizují pouze určitou oblast firemního podnikání, ale posuzují celkový finanční stav. [14] Do této skupiny ukazatelů patří např. pyramidové soustavy ukazatelů, bankrotní a bonitní modely. [12]

3.3.1 Ukazatele rentability

Rentabilita (označována rovněž jako výnosnost, ziskovost či návratnost) představuje schopnost podniku tvořit zisk na základě investování kapitálu. Její obecné vyjádření spočívá v poměru hodnoty zisku k hodnotě vloženého kapitálu. [12] Veškeré ukazatele rentability lze obdobně interpretovat, jelikož vyjadřují, kolik Kč zisku přísluší 1 Kč jmenovatele. [7]

Rentabilita celkového vloženého kapitálu je základní ukazatel pro měření výnosnosti kapitálu, bez ohledu na zdroje jeho krytí. Ve výpočtu se tedy poměruje zisk (nejlépe před úroky a zdaněním) s celkovými investovanými aktivy [6] [12]:

$$\text{Rentabilita celkového vloženého kapitálu} = \frac{\text{zisk}}{\text{aktiva}} \times 100 [\%]$$

Rentabilita vlastního kapitálu slouží vlastníkům podniku k určení, zda jejich investice přináší dostatečný zisk (konkrétně zisk po zdanění neboli čistý zisk). [14]

$$\text{Rentabilita vlastního kapitálu} = \frac{\text{zisk}}{\text{vlastní kapitál}} \times 100 [\%]$$

Rentabilita tržeb (nazývána také jako rentabilita odbytu či ziskové rozpětí) vyjadřuje zisk (po zdanění), jenž se vztahuje k tržbám. [6] [14]

$$\text{Rentabilita tržeb} = \frac{\text{zisk}}{\text{tržby}} \text{ [Kč]}$$

Rentabilita nákladů představuje, kolik Kč zisku přísluší 1 Kč nákladů. Hodnota tohoto ukazatele by měla v průběhu sledovaných období růst, ostatně jako tomu je u veškerých ukazatelů rentability. [12]

$$\text{Rentabilita nákladů} = \frac{\text{zisk}}{\text{náklady}} \text{ [Kč]}$$

3.3.2 Ukazatele likvidity

Likvidita neboli schopnost podniku dostát svým závazkům je nutnou podmínkou pro dlouhodobé fungování podniku. V rámci procesu finanční analýzy se nejčastěji pracuje s běžnou, pohotovou a okamžitou likviditou. Tyto poměrové ukazatele jsou rozlišené podle stupně likvidnosti aktiv v čitateli. [7] [14]

Běžná likvidita vypovídá o tom, kolikrát kryjí oběžná aktiva krátkodobé dluhy. Doporučený interval hodnot pro tento ukazatel je **1,6-2,5**. Záleží ovšem na vedení podniku, jakou vybere strategii v rámci řízení pracovního kapitálu. [7] [12]

$$\text{Běžná likvidita} = \frac{\text{oběžná aktiva}}{\text{krátkodobé závazky}}$$

Pohotová likvidita oproti ukazateli běžné likvidity odečítá od oběžných aktiv zásoby. V čitateli tedy zůstávají jen peněžní prostředky, krátkodobé cenné papíry a krátkodobé pohledávky. [14] Dle odborné literatury by se měla hodnota tohoto ukazatele pohybovat v rozmezí **0,7-1,0**, které je považováno za optimální. [7]

$$\text{Pohotová likvidita} = \frac{\text{oběžná aktiva} - \text{zásoby}}{\text{krátkodobé závazky}}$$

Okamžitá likvidita (označována rovněž jako peněžní či hotovostní) je nejpřísnějším ukazatelem v oblasti likvidity, jelikož do ní patří pouze nejlikvidnější položky z rozvahy (pohotové peněžní prostředky a jejich ekvivalenty v čitateli a závazky s okamžitou splatností ve jmenovateli). Doporučená minimální hodnota je stanovena ve výši **0,2**, ovšem je již kritická. [7] [12]

$$\text{Okamžitá likvidita} = \frac{\text{pohotové peněžní prostředky}}{\text{krátkodobé závazky a úvěry}}$$

3.3.3 Ukazatele aktivity

Ukazatele aktivity slouží v rámci řízení aktiv ke zjištění, jak efektivně firma nakládá se svým majetkem. Většinou se vyjadřují jako obratovost aktiv (počet obrátek) či doba obratu aktiv (počet dnů). [14]

Obrat celkových aktiv udává, kolikrát se majetek podniku obrátí za rok. Hodnota tohoto ukazatele by měla být alespoň **1**, vhodné je porovnání s průměrem odvětví. [7]

$$\text{Obrat celkových aktiv} = \frac{\text{tržby}}{\text{aktiva}} [\text{krát}]$$

Obrat zásob ukazuje intenzitu využívání zásob v podniku, tedy kolikrát je během roku každá jednotka zásob prodána a opět naskladněna. [14]

$$\text{Obrat zásob} = \frac{\text{tržby}}{\text{zásoby}} [\text{krát}]$$

Doba obratu pohledávek představuje počet dnů, po které jsou peníze za tržby drženy v pohledávkách. [7] Podnik tedy čeká na inkaso pohledávek a přeje si mít hodnoty tohoto ukazatele pokud možno co nejnižší.

$$\text{Doba obratu pohledávek} = \frac{\text{obchodní pohledávky} \times 360}{\text{tržby}} [\text{dny}]$$

Doba obratu závazků vyjadřuje platební morálku vůči dodavatelům, tedy jak dlouho podnik odkládá zaplacení přijatých faktur. [14]

$$\text{Doba obratu závazků} = \frac{\text{obchodní závazky} \times 360}{\text{tržby}} \text{ [dny]}$$

3.3.4 Ukazatele zadluženosti

Posledními z nejčastěji užívaných ukazatelů poměrové finanční analýzy jsou ukazatele zadluženosti, které srovnávají položky rozvahy za účelem zjištění, jak velký objem aktiv je financován z cizích zdrojů. [12]

Ukazatel věřitelského rizika je základním ukazatelem, pomocí kterého se zjišťuje celková zadluženost podniku. [12] Jeho hodnota by se měla nacházet pod průměrem daného odvětví. [14] Čím vyšší je ukazatel celkové zadluženosti, tím nižší se zdá finanční stabilita podniku. [6] Doporučená maximální hodnota tohoto ukazatele je **0,5**.

$$\text{Věřitelské riziko} = \frac{\text{cizí zdroje}}{\text{aktiva}}$$

Ukazatel vlastnického rizika (též koeficient samofinancování) představuje doplňkový ukazatel k výše zmíněnému věřitelskému riziku. [12] Tyto dva ukazatele by se měly po sečtení rovnat přibližně 1.

$$\text{Vlastnické riziko} = \frac{\text{vlastní kapitál}}{\text{aktiva}}$$

Ukazatel úrokového krytí vyjadřuje, kolikrát zisk (před úroky a zdaněním) pokryje nákladové úroky. Za jeho minimální přijatelný interval bývá v zahraničí považována hodnota **3-6krát**. [12] [14]

$$\text{Úrokové krytí} = \frac{\text{zisk}}{\text{nákladové úroky}} \text{ [krát]}$$

4 Charakteristika vybraného podnikatelského subjektu

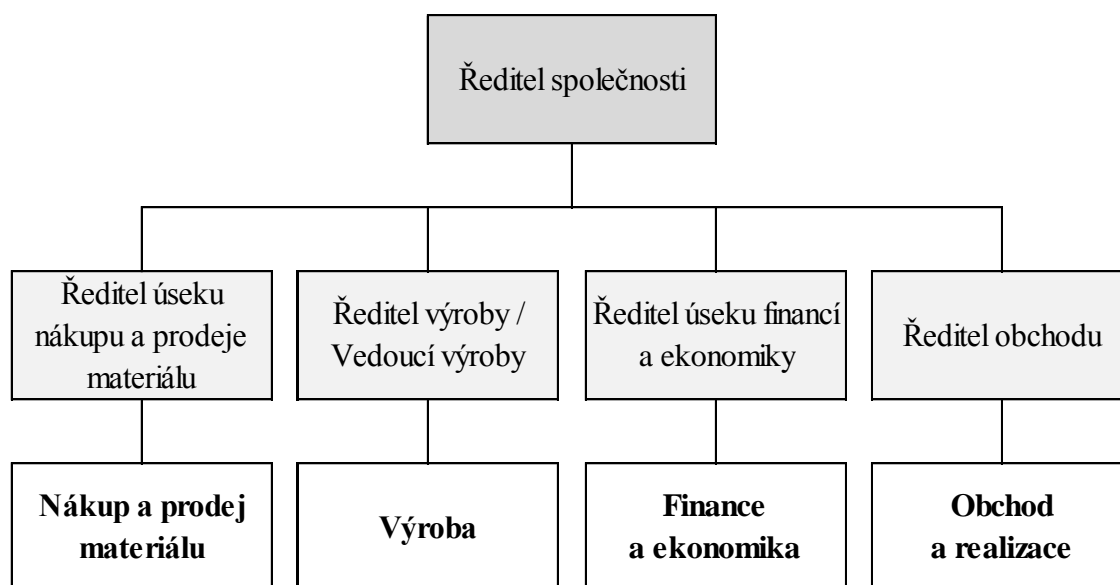
Tato kapitola zahajuje empirickou část předložené diplomové práce a jejím obsahem je popis nejpodstatnějších atributů vybraného podniku ABC s.r.o., jako např. předmětu činnosti, mise a vize, strategických záměrů a systému plánování. Jak již bylo zmíněno v úvodu práce, z důvodu významné citlivosti některých poskytnutých dat si tato firma nepřála být jmenována, a vystupuje tedy v celém šetření pod fiktivním jménem.

4.1 Základní informace o společnosti

ABC s.r.o. představuje **výhradně český podnik**, bez organizačních složek v zahraničí či jakýchkoliv propojených osob. Tato společnost, sídlící v Západočeském kraji, byla založena na základě společenské smlouvy již před více než dvaceti lety a postupně se rozvinula až do současné podoby, kdy v průběhu účetního období zaměstnává v sídle své provozovny obvykle okolo 70 zaměstnanců.

Vybraný podnik a jeho provoz je **rozdělen do čtyř hlavních úseků** (viz obrázek č. 7), přičemž celá organizační struktura se nachází v příloze A. Jednotlivá oddělení jsou vedena řediteli s odbornou specializací a obsahují několik dalších úseků, viz kapitola 5.3. V sídle společnosti ABC s.r.o. je umístěno mj. její ředitelství, finanční a mzdová účtárna, pokladny, obchodní a výrobní oddělení, skladové a výrobní prostory.

Obr. č. 7: Základní úseky společnosti ABC s.r.o.



Zdroj: vlastní zpracování dle interních informací společnosti ABC s.r.o., 2016

Od 1. ledna 2016 se společnost ABC s.r.o. v rámci nové klasifikace účetních jednotek přemístila (i přes svůj vyšší průměrný počet zaměstnanců) z kategorie středně velkých podniků mezi malé podniky (povinnost auditu jí ovšem zůstala). Stalo se tak v důsledku splnění následujících dvou kritérií [48]:

- roční úhrn netto aktiv nepřesahuje 100 mil. Kč (59 591 tis. Kč),
- roční úhrn čistého obrátu nepřesahuje 200 mil. Kč (103 841 tis. Kč).

4.2 Předmět podnikání

Předmětem podnikání společnosti ABC s.r.o. je dle obchodního rejstříku: truhlářství, zámečnictví a koupě zboží za účelem jeho dalšího prodeje.

Analyzovaná firma se zabývá především výrobní činností. Mezi její specializaci patří **výroba kancelářského nábytku**, jako jsou např. stoly, regály či skříně, a vybavení pro lázeňské domy, nemocnice, domovy důchodců, lékárny, banky, pošty či pekárny (např. v podobě prodejních pultů). Nábytek, vyrobený v podniku ABC s.r.o., lze najít rovněž v kuchyních, školách či hotelích. Vyhotovená produkce je distribuována na **tuzemský i zahraniční trh**. Koncovými destinacemi v zahraničí bývají především členské státy Evropské unie, nejčastěji se jedná o Spolkovou republiku Německo.

Kromě prodeje vlastních výrobků se společnost zabývá také příležitostným prodejem drobného materiálu. Tento prodej se uskutečňuje v rámci služeb, kterými je například řezání nebo olepování materiálu. Další nabízenou službou firmy je možnost zaškolení zaměstnanců potencionálních odběratelů montovaného nábytku.

4.3 Poslání a vize

Posláním podniku ABC s.r.o. je vyrábět kvalitní nábytek při současném respektování přírody a poskytnout zákazníkům odbornou pomoc a ideální prostředí pro nákup.

Vizi do budoucnosti je zvyšující se kvalita výrobků a služeb, spokojenost zákazníků a zaměstnanců, zvyšování produktivity práce a efektivnosti výroby, rozvoj marketingu za účelem získání nových obchodních partnerů, rozšiřování tuzemského i zahraničního odbytu a zvyšování obrátu při optimální tvorbě zisku.

4.4 Strategické cíle 2017-2019

Analyzovaná společnost ABC s.r.o. si v posledním vykazovaném období 2016 stanovila celkem pět základních strategických cílů do následujících tří let:

- navázání stálého pracovního poměru se šesti alespoň průměrně kvalifikovanými uchazeči o zaměstnání v pozici výrobního dělníka, čímž se znovu doplní běžné množství pracovní síly v podniku,
- dosažení 80 % plně kvalifikovaných zaměstnanců podle jejich pracovní pozice (např. v oblasti daňové, účetní, ekonomické a výrobní),
- zařazení deseti druhů postelí v rámci nové kategorie produktů stálého portfolia,
- nárůst objemu zahraničního obchodu o 15 % při současném udržení či zvýšení hodnoty tržeb na tuzemském trhu,
- snížení celkového objemu cizích zdrojů o 5 mil. Kč.

4.5 Strategické cesty k dosažení cílů

V roce 2016 se ve zkoumaném podniku výrazně snížil počet zaměstnanců (viz kapitola 5.3.2). Aby si společnost ABC s.r.o. udržela stávající zakázky, jako prozatímní řešení využívá outsourcingu ve formě služeb, kterými se zajišťují alespoň některé výrobní procesy. Rozšířila se také spolupráce s personálními agenturami, které firmě poskytují dočasnou pracovní sílu v podobě výrobních dělníků. Vedení ovšem usiluje o trvalý pracovní poměr s kvalifikovanými zaměstnanci, a tak plánuje od roku 2017 zatraktivnit systém odměn **zvýšením průměrné hrubé mzdy**.

Ve společnosti ABC s.r.o. je odhadem pouze polovina zaměstnanců plně kvalifikovaná pro svou pracovní pozici. Tento nedostatek kvalifikované pracovní síly plánuje podnik eliminovat každoročním **pořádáním odborných kurzů a školení**, které se zaměří na prohlubování profesních znalostí a dovedností, a to např. v oblasti účetnictví, logistiky a technologie výroby.

K nárůstu objemu prodejů v zahraničí, a to především v Německu, by chtěla společnost dospět **rozšířením oblasti marketingových aktivit** (například účasti na veletrzích) se zaměřením na zařízení pro migranty a seniory. Pomoci by měl rovněž další strategický cíl, kterým je zařazení postelí do stálého sortimentu. To zahrnuje **vypracování návrhu konstrukce** jednotlivých druhů postelí a provedení validace výrobou vzorku.

Původně chtěla firma ABC s.r.o. v následujících třech letech investovat za pomoci úvěrů ve výši zhruba 12 mil. Kč do výstavby skladové haly a 10 mil. Kč do výstavby výrobní haly. Nicméně společnost je čím dál více zadlužená a finančně nestabilní, a tak se uskutečnění významné investiční akce posouvá minimálně o pět let a místo čerpání nových úvěrů je plánováno postupné splácení úvěrů stávajících. K tomu podnik plánuje dospět již zmíněným růstem zahraničních tržeb a efektivnějším inkasem pohledávek za pomoci **rozšíření věrnostních benefitů** pro stálé obchodní partnery.

Dlouhodobé cíle, uvedené v kapitole 4.4, jsou v následující tabulce rozděleny na dílčí, roční cíle a následně parametrizovány:

Tab. č. 7: Parametrizace ročních cílů společnosti ABC s.r.o. na období 2017-2019

Cíl	Indikátor výkonnosti	Cílová hodnota	Termín splnění	Odpovědný úsek	Strategie
<i>1) Navázání stálého pracovního poměru alespoň se šesti výrobními dělníky</i>					
Zvýšení počtu výrobních dělníků	Růst průměrného počtu zaměstnanců oproti r. 2016	66	31.12.2017	Finance a ekonomika	Zvýšení průměrné hrubé mzdy
		68	31.12.2018		
		70	31.12.2019		
<i>2) 80 % plně kvalifikovaných zaměstnanců podle pozice pracovníka</i>					
Zvýšení kvalifikace zaměstnanců	Růst počtu plně kvalifikovaných zaměstnanců oproti r. 2016	60 %	31.12.2017	Finance a ekonomika	Outsourcing odborných kurzů a školení
		70 %	31.12.2018		
		80 %	31.12.2019		
<i>3) Deset druhů postelí v rámci nové kategorie portfolia produktů</i>					
Zařazení postelí do stálého sortimentu	Počet druhů postelí ve stálém sortimentu oproti r. 2016	3	31.12.2017	Obchod a realizace	Zpracování návrhů konstrukce a úplné technické dokumentace
		6	31.12.2018		
		10	31.12.2019		
<i>4) Nárůst vývozu do zahraničí o 15 %</i>					
Nárůst exportu	Růst objemu tržeb na zahraničním trhu oproti r. 2016	4 %	31.12.2017	Obchod a realizace	Zvýšení marketingových aktivit v zahraničí
		9 %	31.12.2018		
		15 %	31.12.2019		
<i>5) Snížení celkového objemu cizích zdrojů o 5 mil. Kč</i>					
Snížení závazků	Pokles objemu závazků oproti r. 2016	-1 mil. Kč	31.12.2017	Finance a ekonomika	Splácení současných úvěrů v rámci zvýšeného objemu exportu
		-2,5 mil. Kč	31.12.2018		
		-5 mil. Kč	31.12.2019		

Zdroj: vlastní zpracování dle interních informací společnosti ABC s.r.o., 2017

4.6 Plánování a finanční prognózy ve společnosti

Ve společnosti ABC s.r.o. se každý rok plánuje podle normy ČSN EN ISO 9001:2000, v rámci které se vyhodnocují **vybrané ekonomické ukazatele** z minulosti (např. poměr spotřeby materiálu a energií k vlastním výkonům, poměr služeb bez montáží k vlastním výkonům, poměr mzdových nákladů s montážemi k vlastním výkonům, poměr zisku před zdaněním k obratu apod.) a následně se plánuje jejich vývoj do budoucna. Kromě tohoto formalizovaného výstupu se však ve vybrané společnosti oficiální plány téměř nesestavují. Vrcholové vedení podniku zajímá především aktuální hodnota výsledku hospodaření a již zmíněný vývoj určitých ekonomických ukazatelů. Těmto indikátorům ovšem top management (kromě finanční ředitelky) příliš nerozumí a raději analyzuje konkrétní hodnoty reálně, za běžícího provozu.

Finanční oddělení společnosti ABC s.r.o. dříve sestavovalo plány každé čtvrtletí, ale z řad vrcholového vedení jim nebyla věnována patřičná pozornost, a proto z nich bylo upuštěno. V období hospodářské krize se v analyzovaném podniku plánovalo dokonce každý měsíc, nicméně v současné době se proces plánování uskutečňuje většinou pouze na operativní úrovni, a to na základě momentální potřeby. Top management společnosti se v tomto případě během roku nepravidelně schází **v rámci mimořádné porady**, na které se řeší aktuální významné problémy (např. pokud nečekaně dojde k výraznému zvýšení provozních nákladů).

Komplexní strategický plán se tedy ve firmě ABC s.r.o. prakticky nesestavuje, jelikož se o něj vrcholové vedení nezajímá a považuje ho za zbytečné. Dlouhodobé finanční plány se vytváří pouze tehdy, když společnost žádá o firemní úvěr. Představují tedy **součást podnikatelského záměru pro banku**, která vyžaduje předložit účetní výkazy za předchozích pět let a dále plánovou rozvahu a výkaz zisku a ztráty s výhledem na dvě následující účetní období. Při sestavování těchto plánových účetních výkazů se v podniku používá především metoda procentního poměru k tržbám z minulých období. Desagregovaně se hledí pouze na plán odpisů, který závisí na objemu plánovaných investic, a nákladové úroky, které jsou ovlivněny plánem úvěrů. Příložen musí být tedy rovněž plán investic, úvěrů a přehled pohledávek a závazků za několik předchozích účetních období.

Podnik ABC s.r.o. sice ucelený finanční plán nevytváří, nicméně slovně a někdy také kvantifikovaně sestavuje některé **dílčí funkční plány**, jako např. plán interních auditů,

plán inovací výrobků, plán investičních akcí a rozvoje infrastruktury, plán údržby budov a infrastruktury, plán výroby a expedic, plán výchovy a vzdělávání, plán svozů apod. Tyto plány jsou vytvářeny v prostředí textového procesoru MS Word a tabulkového procesoru MS Excel ze sady kancelářského balíku Microsoft Office. Některé dílčí plány jsou vytvářeny přímo ředitelem společnosti, jiné si ručně píše pouze pro své potřeby a kontrolu finanční manažerka, jelikož o ně zbývající část vrcholového vedení nejeví zájem. Jednotlivé plány společnosti ABC s.r.o. budou v rámci šesté a sedmé kapitoly sestaveny do podoby komplexního finančního plánu a následně zhodnoceny.

Zkoumaný podnik v rámci svého plánování **jednou za rok sleduje prognózy** například vývoje měnového kurzu, míry nezaměstnanosti, tempa růstu cenové hladiny a dalších veličin makroekonomického okolí podniku, a to prostřednictvím internetových stránek České národní banky, Ministerstva financí České republiky apod.

Sledované ekonomické ukazatele a vybrané hodnoty funkční plánů jsou ve finančním oddělení společnosti ABC s.r.o. po skončení účetního období analyzovány z hlediska plánované hodnoty, skutečné hodnoty a jejich výsledné odchylky. Používá se tedy tzv. **GAP analýza**. Výstupy tohoto rozboru jsou následně sumarizovány v tzv. Zprávě pro poradu vedení.

5 Analýza okolního prostředí společnosti

Náplní této kapitoly je analyzování okolí firmy ABC s.r.o., a to na všech třech úrovních, tzn. makroprostředí, mezoprostředí a mikroprostředí. Nejvýznamnější externí a interní faktory jsou v následně v závěru sumarizovány prostřednictvím tzv. SWOT matice.

5.1 Externí faktory - makroprostředí

V následujících podkapitolách jsou za pomoci tzv. PESTLE analýzy zkoumány faktory makroprostředí, tzn. nejširšího okolí podniku (viz kapitola 2.3.1).

5.1.1 Politické vlivy

Již několik let ovlivňuje (nejen) politické dění v Evropě **uprchlická krize**, která spočívá v masivním přílivu nelegálních migrantů zejména z Blízkého východu a severní Afriky. České republice se tato krize zatím téměř vyhýbá, ovšem v sousedním Německu v roce 2016 požádalo o azyl zhruba 280 tis. migrantů a v předešlém roce dokonce ještě třikrát více. V důsledku toho z německého státního rozpočtu plynou miliardy eur na vybavení azylových zařízení. [43]

Ačkoliv by uprchlická krize mohla představovat rovněž významnou příležitost k získání levné pracovní síly, nedostatečná kvalifikace a prakticky nulové odborné zkušenosti to vyvracejí. Dle německého výzkumu, který byl proveden na vybraném vzorku uprchlíků, lze hledat příčinu již v jejich dosaženém stupni vzdělání. Každý pátý uprchlík totiž žádného vzdělání ani nedosáhl, 32 % respondentů absolvovalo pouze základní vzdělání a střední školu dokončila necelá polovina migrantů (konkrétně 48 %). [23]

5.1.2 Ekonomické vlivy

Česka ekonomika po konci celosvětové hospodářské krize v letech 2008-2009 neustále roste. Ukazatel hrubého domácího produktu na obyvatele činil v roce 2015 přibližně 432 tis. Kč, což je o 5,4 % více než v předchozím roce. [27] Dle odhadů Evropské komise meziroční nárůst celkového produktu v roce 2016 poklesl na 2,4 % z důvodu nižšího objemu investic. V roce 2017 by se však investice v důsledku většího čerpání financí z fondů Evropské unie měly opět navýšit, což bude mít za následek také **nárůst hrubého domácího produktu**. [42] Ministerstvo financí České republiky předpokládá, že dojde k meziročnímu navýšení 2,5 % a v následujících dvou letech, tzn. 2018 a 2019,

opět mírný pokles na 2,4 %. [41] Nicméně poprvé za přibližně deset let je prognózován hospodářský růst ve všech členských státech Evropské unie najednou, a to v období let 2016-2018. [42]

Pozitivní vývoj české ekonomiky má mj. vliv na **počet bankrotů firem a podnikatelů**, který neustále klesá. V únoru 2017 se objem krachujících společností snížil o 3 % oproti předchozímu roku, bankroty fyzických osob podnikatelů poklesly dokonce o 13 % a tento trend by měl i nadále pokračovat. Co se týče osobních bankrotů, počet návrhů na ně se rovněž stále snižuje a v únoru 2017 byl nejnižší za posledních 5 let, s meziročním poklesem o 8 %. [33]

Dalším projevem rostoucí české ekonomiky byla v roce 2016 nebyvale vysoká poptávka po hotovosti z důvodu **rostoucí spotřeby domácností, firem** i turistů. Česká národní banka musela kromě navýšení množství bankovek na 445 mil. kusů nechat vyrazit také dvojnásobný počet mincí oproti předchozímu roku 2015. [35]

Co se týče dalšího z nejvýznamnějších makroekonomických ukazatelů - míry inflace, její meziroční hodnota byla v únoru 2017 nejvyšší od listopadu roku 2012, jelikož dosáhla 2,5 %. Prognózy provedené Ministerstvem financí České republiky odhadovaly v roce 2017 průměrnou míru inflace 1,2 %. Maximální hodnota byla stanovena ve výši 2,0 % (v České národní bance 2,1 %), předpovědi tedy byly značně podceněny, jelikož v některých měsících tohoto roku by **tempo růstu cenové hladiny** mohlo překonat i hranici 3 %. [32] Na rok 2018 je průměrná míra inflace prognózována ve výši 1,6 %, v následujícím období 1,8 %. [41] Vyšší míra inflace by prozatím neměla ovlivnit **úrokové sazby firemních úvěrů**. Jejich výraznější nárůst je možné očekávat až na konci roku 2018, kdy své sazby začne navyšovat Česká národní banka. [32]

Vývoj cen je kromě trhu spotřebitelů podstatný rovněž pro centrální banku, která v roce 2017 plánuje ukončit intervence, jimiž od listopadu 2013 uměle oslabuje českou měnu v hraničním kurzu 27 CZK/EUR. Původně se mělo jednat o polovinu roku, nicméně vyšší tempo růstu cenové hladiny může mít za následek ukončení tohoto kurzového závazku již v druhém čtvrtletí, tedy např. v dubnu či květnu 2017. Po **opuštění intervenčního režimu** bude česká koruna vůči euru pravděpodobně dlouhodobě posilovat, nicméně v krátkodobém horizontu je možné očekávat i oslabení z důvodu spekulací investorů. [32] Ministerstvo financí odhaduje měnový kurz pro rok 2017 ve výši 26,9 CZK/EUR, následně 26,2 CZK/EUR a na konci prognózovaného období, tedy

v roce 2019, by se tento kurz měl pohybovat na hodnotě 25,6 CZK/EUR. [41] Konce intervencí se obávají zejména exportující firmy, jelikož v rámci velkého posílení měny by automaticky došlo i k vysokým kurzovým ztrátám. Z tohoto důvodu se od konce roku 2016 začíná zvyšovat **zájem o kurzová zajištění**, a to např. ve formě měnových forwardů či tzv. hedgingu. [46]

5.1.3 Sociální vlivy

Od roku 2014 v České republice **stále klesá míra nezaměstnanosti** u obyvatel ve věku 15-64 let. [27] V únoru 2017 průměrná hodnota tohoto makroekonomického ukazatele poklesla na 5,1 % (v Západočeském kraji dokonce 4,4 %) a počet osob bez zaměstnání byl v důsledku růstu české ekonomiky nejnižší za posledních devět let. Podniky nejvíce poptávaly (kromě již tradičně nedostatkových technických profesí) například pomocné dělníky ve výrobě či řidiče nákladních automobilů. [24]

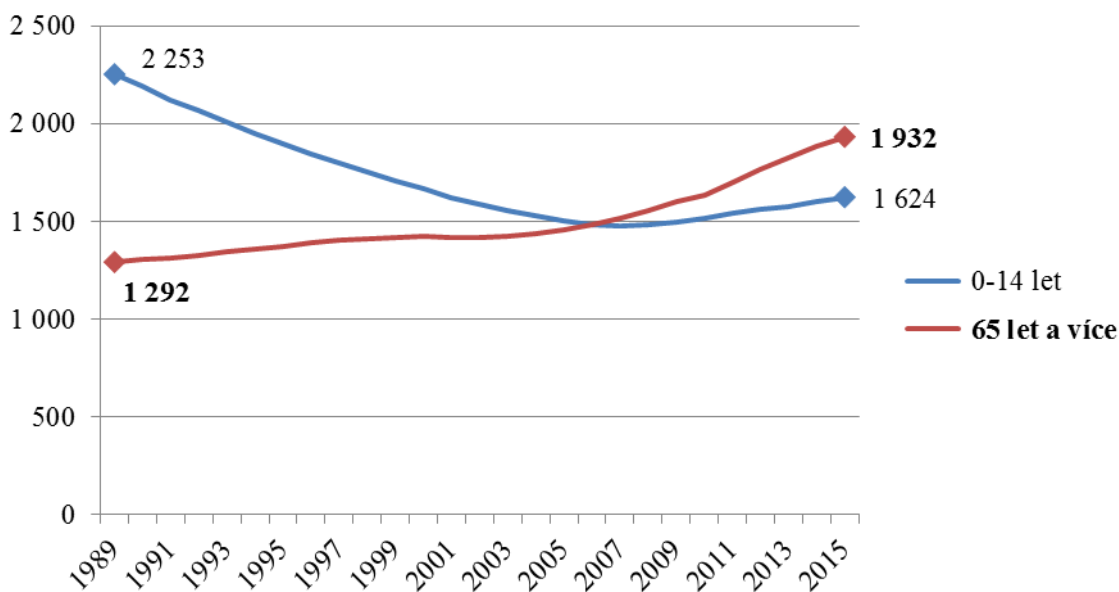
Co se týče potenciální pracovní síly ze středních odborných škol a učilišť, studentům a absolventům chybí kromě praktických zkušeností rovněž pracovní návyky či základní komunikační dovednosti. Jedinou oblastí, která je u studentů doslova v oblibě a neustále se rozvíjí, je vzdělávání v informačních technologiích. V poslední době se **spolupráce podniků a středních škol** velmi zlepšila, nicméně většinou nezbyvají potřebné finance a zejména zaměstnanci, kteří by měli dostatečné množství času na zaučování studentů. Společnosti tedy mohou využívat alespoň výhody v podobě daňových úlev, které jsou poskytovány za přijímání studentů na praxi. [45]

Jak již bylo zmíněno v kapitole 5.1.1, uprchlíci, kteří přicházejí do Evropy z Afriky a Blízkého východu nepředstavují vhodnou skupinu potenciálních zaměstnanců, jelikož většinou nejsou dostatečně kvalifikováni. To ovšem nelze tvrdit o **pracovních migrantech z východní Evropy**, kteří hledají zaměstnání ve střední a západní Evropě. V průzkumu, provedeném například v tzv. postsovětských státech (Bělorusku, Gruzii, Ukrajině atd.), bylo dokázáno, že nezanedbatelná část východoevropské pracovní síly, stěhující se do členských států Evropské unie, je dostatečně vybavená po jazykové i odborné stránce. Tato kvalifikovaná pracovní síla však bývá často podceňována a podniky by v rámci jejího potenciálu mohly těžit daleko více. [22]

Pokud jde o demografickou skladbu obyvatelstva, průměrná délka života se v globálním měřítku neustále zvyšuje a porodnost klesá, tím pádem **dochází ke stárnutí populace**.

V České republice se střední délka života mužů navýšila již na 75 let, u žen dokonce na 81 let. [28] Tzv. index stáří, který poměří počet seniorů nad 65 let k počtu dětí do 14 let, se během období 1989 až 2015 navýšil z 57,4 % na 119 %. [44] Počet seniorů tedy začal od roku 2006 převyšovat počet dětí, viz následující graf:

Obr. č. 8: Stárnutí populace České republiky v letech 1989-2015 [tis. osob]



Zdroj: vlastní zpracování dle [44], 2017

Prodlužování průměrného předpokládaného věku dožití by tedy mělo mít za následek **posílení systému zdravotní a sociální péče**. [28] Konkrétně bylo v České republice za rok 2015 statisticky evidováno 37,2 tis. lůžek v domovech pro seniory a 35,5 tis. lůžek v dalších zařízeních sociální péče. [36] V sousedním Německu je problematika stárnutí obyvatelstva ještě závažnější než v České republice. Pro firmu ABC s.r.o., jež vyrábí nábytek, to představuje významnou příležitost v podobě zvýšené poptávky po vybavení do těchto typů zařízení, a to na domácím i zahraničním trhu.

5.1.4 Technologické vlivy

Vývoj průmyslu jde neustále kupředu a na významu nabývají **inteligentní stroje**, jež spolu dokáží komunikovat. Začínají se také používat zařízení v podobě elektronických senzorů, které získávají a vyhodnocují významné informace o provozovaném stroji. V důsledku této revoluce mohou podniky vyrábět efektivněji a bezpečněji, s důrazem na environmentální prostředí. [31]

Současným trendem ve vývoji průmyslových oborů je datová komunikace a **robotická automatizace** ve výrobních technologiích. Za pomoci průmyslového internetu s tzv. cloudovými službami jsou v dnešní době dostupné i pro menší výrobní podniky kvalitní analytické nástroje. Nedostatkem této internetové revoluce se ovšem stává **ohrožení kybernetické bezpečnosti**. Jelikož se neustále navyšuje počet zařízení, připojených na internet, je nezbytné, aby podniky zvolily spolehlivou a chráněnou infrastrukturu. [31] Průmyslovou špionáží je totiž ohrožena až pětina malých a středních podniků. [40]

5.1.5 Legislativní vlivy

V roce 2016 vstoupil v České republice v platnost nový **Zákon o evidenci tržeb**, který postupně ovlivní téměř všechny podniky. Od 1. června 2018 proběhne poslední, čtvrtá etapa zavádění tohoto systému elektronické evidence tržeb, do které se budou muset zapojit vybraná řemesla a výrobní podniky. Do této fáze mj. patří i skupina s označením CZ-NACE 31 - Výroba nábytku. Společnost ABC s.r.o. tedy bude muset elektronicky evidovat veškeré tržby a zákazníkovi předat účtenku s unikátním kódem obdrženým od Finanční správy. [39]

Částečně od 1. ledna 2017 a zcela od 1. dubna téhož roku proběhne **novela Zákoníku práce**, ve které je zaveden nový pojem „vrcholově řídicí zaměstnanec“ za účelem zjednodušení např. rozvrhu pracovní či přesčasové doby. Podmínkou pro zařazení do této skupiny pracovníků je měsíční mzda v minimální výši 75 tis. Kč. Tito manažeři si mohou sami stanovit pracovní dobu do 48 hodin týdně, ovšem bez příplatků za práci ve svátečních dnech a přesčas. [37]

Společnost ABC s.r.o. stejně jako celá řada dalších firem musí řešit **exekuce na mzdu** některých zaměstnanců, což ji zatěžuje po časové i finanční stránce. Zaměstnavatelé se ovšem nemohou bránit v důsledku výrazného nedostatku pracovní síly a nezaměstnat uchazeče v důsledku jeho exekucí je nezákonné. Tento problém má však v plánu vyřešit Ministerstvo spravedlnosti České republiky, které uvažuje o paušálních náhradách. Ty firmám vykompenzují velmi obtížné výpočty srážek ze mzdy pro exekutory a také další administrativní postupy s tím spojené. [29]

5.1.6 Environmentální vlivy

V českém průmyslu jsou v rámci investování a ochrany životního prostředí čím dál více atraktivní tzv. **zelené technologie**, které spoří energie či nahrazují zdražující se fosilní paliva. Společnosti například stále více instalují do výrobních prostorů LED osvětlení, zateplují budovy, financují snižování vyprodukovaných emisí a využívají energii, jež nebyla zpracována při provozu, či vlastní lokální zdroje. [47]

5.2 Externí faktory - mezoprostředí

Obsahem této kapitoly je zkoumání mezoprostředí analyzovaného podniku ABC s.r.o. prostřednictvím tzv. Porterova modelu pěti sil (viz kapitola 2.3.2).

5.2.1 Potencionální konkurence

Vstup nových konkurentů na trh, na kterém podniká vybraná společnost, je omezen následujícími bariérami:

- **vysoké vstupní náklady** na výstavbu či pořízení výrobní haly a její vybavení potřebnými stroji (např. obráběcími, laminovacími a řezacími),
- neustále se vyvíjející technologické prostředí výrobního procesu,
- legislativní předpisy a normy na ochranu životního prostředí a bezpečnost práce.

5.2.2 Stávající konkurence

Společnost ABC s.r.o. nemá v České republice příliš velkou konkurenci, jelikož velká část objemu tržeb se týká zakázkové výroby kancelářského nábytku, která je dodávána na zahraniční trh. Nicméně v poslední době neustále **roste obliba velkých obchodních řetězců a internetových obchodů**, ve kterých lze sice nakoupit levnější, avšak méně kvalitní produkty, vyráběné převážně v Polsku. Analyzovaná společnost ABC s.r.o. si zakládá především na kvalitním provedení svých výrobků, její strategií není cenová konkurence.

5.2.3 Substituční produkty

Produkty analyzovaného podniku nemají příliš substitutů. Za nahrazující výrobky lze považovat pouze **nábytek z jiného druhu materiálu** (například z kovu, plechu, plastu či skla) nebo v jiném designu, dekoru a tvaru.

5.2.4 Dodavatelé

Seznam dodavatelů firmy ABC s.r.o. čítá několik set položek (stálých i potencionálních v případě potřeby). Jsou rozděleni celkem do 12 skupin dle účelu nákupu (jako např. dodavatelé materiálu, služeb, nářadí, softwaru, hardwaru a technologického zařízení). Nejdůležitějšími jsou dodavatelé materiálu, přičemž tuzemských má analyzovaná firma k dispozici 172 (z toho stálých 40) a zahraničních 11 (z toho stálých 6).

Většina součástí, používaných ve výrobním procesu společnosti ABC s.r.o., se vyrábí a následně dováží ze členských států Evropské unie. Dodavateli jsou často přímo výrobci jednotlivých komponent, a k obchodu dochází tedy bez zprostředkovatelů, čímž se snižují náklady. Jejich **vyjednávací síla není příliš velká** z důvodu širokého konkurenčního prostředí. Zkoumaný podnik má tedy vždy možnost změnit své dodavatele v případě nutnosti, neboť nevyrábí natolik specifický produkt, aby byl zcela závislý na jednom konkrétním dodavateli.

5.2.5 Odběratelé

Analyzovaná společnost obchoduje se 41 stálými odběrateli, mezi něž patří 12 českých organizací (jako například Česká pošta, Ministerstvo obrany a Ministerstvo vnitra České republiky, pobočka společnosti Panasonic) a zbylých 29 stálých odběratelů představuje zahraniční trh (především Spolková republika Německo).

Někteří **významní odběratelé mají velkou vyjednávací sílu** a jejich požadavkům je ze strany vedení vždy vyhověno. Stává se tedy, že náklady vynaložené na pořízení vstupů nejsou dostatečně kryty tržbami z prodeje výstupu. Ceny výrobků se mnohdy odlišují dle konkrétního odběratele, jemuž jsou určeny. Snahou firmy ABC s.r.o. je samozřejmě utřít co možná nejvíce, nicméně silná pozice některých odběratelů to neumožňuje.

Splatnost vydaných faktur se pohybuje od 0 dnů (hotovostní platby) až do 90 dnů, nejčastěji by však pohledávky měly být inkasovány do 14 nebo 30 dnů. Výše úroků či poplatků z prodlení odpovídá ročně vyšší repo sazby stanovené Českou národní bankou a zvýšené o sedm procentních bodů. U tří významných odběratelů jsou domluvená skonta či množstevní slevy, jako např. 10% sleva při celkové ceně objednávky nad 100 tis. Kč bez DPH.

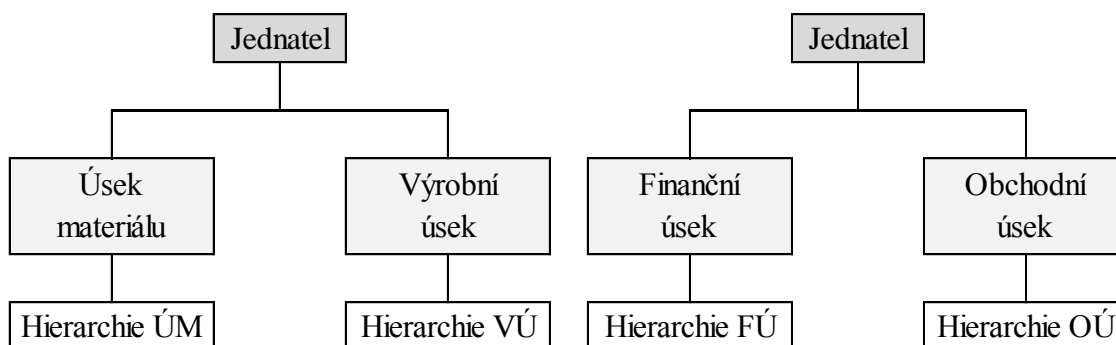
5.3 Interní faktory - mikroprostředí

Náplní této kapitoly je charakteristika interního prostředí vybraného podniku ABC s.r.o. se zaměřením na čtyři významné oblasti společnosti - management, ekonomiku, výrobu a informační systém.

5.3.1 Management

Nejvyšším orgánem společnosti ABC s.r.o. je **valná hromada**, která rozhoduje o všech zásadních otázkách, týkajících se tohoto podniku. Pro schválení rozhodnutí je potřeba 100 % hlasů všech společníků firmy. Statutární orgán podniku tvoří dva **jednatelé**, kteří jmenují ředitele, řídícího běžný provoz. Tito jednatelé jsou zároveň společníky, každý z nich vlastní 50 % obchodního podílu a má právo jednat samostatně jménem podniku za dva jeho hlavní úseky. První jednatel se specializuje na výrobu a její materiálové zabezpečení, druhý jednatel působí v obchodní a finanční sféře podniku, viz následující schéma:

Obr. č. 9: Stupně řízení společnosti ABC s.r.o.



Zdroj: vlastní zpracování dle interních informací společnosti ABC s.r.o., 2016

Jak již bylo zmíněno v kapitole 4.1, společnost ABC s.r.o. je z organizačního hlediska rozdělena do čtyř hlavních úseků. Tyto úseky se dále větví do několika oddělení. Každý úsek má svého ředitele a každé oddělení má svého vedoucího. Ten zodpovídá nejen za řadové zaměstnance svého oddělení, ale rovněž za brigádní pracovníky, pokud jsou přítomni. Vybraný podnik má tedy nastavenou **funkcionální organizační strukturu**, která je zároveň **centralizovaná** (viz příloha A).

Jádro celé firmy ABC s.r.o. tvoří řídicí pracovníci na úrovni vrcholového, středního i nižšího managementu, kteří vedou tento podnik v podstatě od jeho vzniku. Celý chod

společnosti tedy stmeluje **loajalita manažerů**. Organizační kultura a týmová spolupráce však zcela nefunguje, jelikož hodnoty a postoje členů managementu se příliš neshodují, a na pracovišti tak poměrně často dochází ke konfliktům.

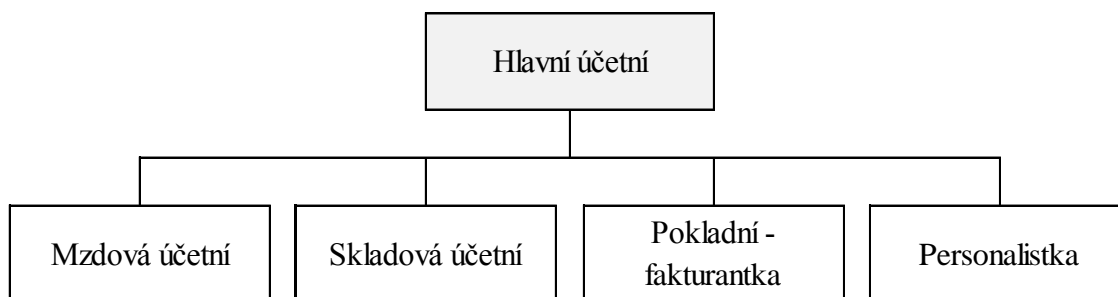
Jednatelé a ředitelé jednotlivých úseků se zúčastňují každé pondělní ráno pravidelné porady, během níž se řeší aktuální problémy, postupy a celkové dění ve firmě. Nicméně dle vyjádření některých níže postavených zaměstnanců dochází ve společnosti ke špatné vertikální komunikaci. Ne všechny důležité informace se vždy dostanou ke každému, což je nevýhoda, která však vychází z charakteru funkcionální organizační struktury. Velká část zaměstnanců ve firmě si tyká a oslovuje se křestními jmény. Jedná se tedy o vcelku **neformální organizaci**.

Co se týče ohodnocení a odměn zaměstnanců, nastavený **system motivační nástrojů** je velmi strohý a kromě příspěvku na závodní stravování prakticky nic dalšího neobsahuje. V důsledku nedostatku dělníků a pracovní síly obecně se také v provozu často využívá přesčasových pracovních hodin, které však nebývají propláceny a lze je čerpat pouze jako náhradní volno. Výjimkou není ani pracovní nasazení zaměstnanců o víkendech či z domova.

5.3.2 Ekonomika a finance

Úsek financí a ekonomiky je jednou z hlavních oblastí společnosti ABC s.r.o. Člení se na tato oddělení: Skladová účtárna, Personalistika, Fakturace a Mzdy. Patří do něj tedy následující pracovní funkce:

Obr. č. 10: Hierarchie ekonomického oddělení společnosti ABC s.r.o.



Zdroj: vlastní zpracování dle interních informací společnosti ABC s.r.o., 2016

Ekonomické oddělení společnosti vede finanční ředitelka, která zároveň plní funkci hlavní účetní, mzdové účetní a personalistky. Její pole působnosti v rámci podniku je

tedy velmi významné a rozsáhlé. Tato podniková pozice zahrnuje mj. řízení financování a účetnictví (včetně sestavování účetní závěrky), styk s kontrolními úřady, kompletní zpracování mezd, evidenci personální agendy, sledování vývoje trhu práce a plánování kurzů, školení a vzdělávání zaměstnanců.

Finanční pozice firmy ABC s.r.o. je **velice nestabilní** a téměř každým rokem kolísá. To je patrné i z následujícího grafu, ve kterém jsou vyobrazeny zisky a ztráty za posledních deset let fungování podniku:

Obr. č. 11: Výsledky hospodaření podniku ABC s.r.o. v letech 2007-2016 [tis. Kč]



Zdroj: vlastní zpracování dle [48], 2017

V roce 2008 byl ve společnosti ABC s.r.o. zaznamenán zřetelný pokles zisku oproti předchozímu období, a to v důsledku nastupující ekonomické krize, jež výrazně snížila objem výroby v posledním čtvrtletí. Tato **hospodářská krize** se v analyzované firmě naplno projevila od roku 2009 výrazným poklesem objemu výrobních zakázek, což následně vedlo ke snížení přímých nákladů (např. mezd a spotřeby materiálu). I přes tato úsporná opatření v nákladové oblasti společnost zaznamenala v roce 2011 poprvé ve své historii hospodářskou ztrátu.

V letech 2014 a 2015 byly ve firmě ABC s.r.o. uskutečněny **významné investiční akce**, v rámci kterých bylo vynaloženo značné množství finančních prostředků na obnovu strojního vybavení a vozového parku. To se projevilo velmi nízkým ziskem v roce 2014 a v důsledku zásadní modernizace softwarového řízení výroby se zkoumaná firma ocitla v následujícím roce 2015 ve ztrátě téměř 1,7 mil. Kč (viz kapitola 5.3.4).

Zatím poslední vykazované období, tedy rok 2016, se z důvodu významných investic v předchozích letech nesl ve znamení vysokých odpisů. Ve druhém pololetí a především na konci účetního období se v podniku ABC s.r.o. **výrazně snížil objem pracovní síly**, a to zhruba o 13,5 %. Jednalo se především o kvalifikované výrobní dělníky, a firma tedy přišla o své klíčové zaměstnance, což se na konci sledovaného období projevilo druhou nejvyšší ztrátou v celé historii jejího fungování (téměř 4,8 mil. Kč).

V následující tabulce jsou vyčísleny výsledky finanční analýzy základních poměrových ukazatelů za poslední tři vykazovaná účetní období, přičemž v letech 2014 a 2015 jsou komparovány s průměrnými hodnotami celého odvětví CZ-NACE 31 - Výroba nábytku:

Tab. č. 8: Poměrové ukazatele společnosti ABC s.r.o. za období 2014-2016

Ukazatel	Doporučení	2014		2015		2016
		ABC s.r.o.	Odvětví	ABC s.r.o.	Odvětví	ABC s.r.o.
Ukazatele rentability						
Rentabilita vlož. kapit.		1,52%	7,54%	-1,34%	8,60%	-6,38%
Rentabilita vlast. kapit.		0,89%	8,00%	-8,87%	10,31%	-33,31%
Rentabilita tržeb		0,00 Kč	0,05 Kč	- 0,02 Kč	0,34 Kč	- 0,05 Kč
Rentabilita nákladů		0,00 Kč	0,06 Kč	- 0,02 Kč	0,50 Kč	- 0,07 Kč
Ukazatele likvidity						
Běžná likvidita	1,6-2,5	1,66	2,08	2,32	1,98	1,89
Pohotová likvidita	0,7-1,0	1,15	1,21	1,51	1,22	1,17
Okamžitá likvidita	$\geq 0,2$	0,16	0,22	0,23	0,34	0,18
Ukazatele aktivity						
Obrat celkových aktiv	≥ 1	1,59krát	1,21krát	1,68krát	2,06krát	1,74krát
Obrat zásob		10,88 krát	5,56krát	8,48krát	9,65krát	8,03krát
Doba obratu pohled.		59,55 dnů	73,55 dnů	60,40 dnů	42,78 dnů	47,30 dnů
Doba obratu závazků		49,66 dnů	44,75 dnů	52,41 dnů	34,03 dnů	34,08 dnů
Ukazatele zadluženosti						
Věřitelské riziko	$\leq 0,5$	0,69	0,30	0,70	0,31	0,75
Vlastnické riziko	$\geq 0,5$	0,31	0,70	0,29	0,67	0,24
Úrokové krytí	$\geq 3-6$	1,20krát		-0,96krát		-4,01krát

Zdroj: vlastní zpracování dle [7] [12] [14] [29] [48], 2017

Hospodářská ztráta v letech 2015 a 2016 se logicky záporně projevila na ukazatelích rentability, jelikož firma ABC s.r.o. nevytvořila žádný zisk. Ukazatel běžné likvidity splňuje každým sledovaným rokem doporučený interval, hodnota pohotové likvidity je dokonce vyšší. Okamžitá likvidita podniku je však kromě roku 2015 příliš nízká, a to z pohledu doporučené i oborové hodnoty.

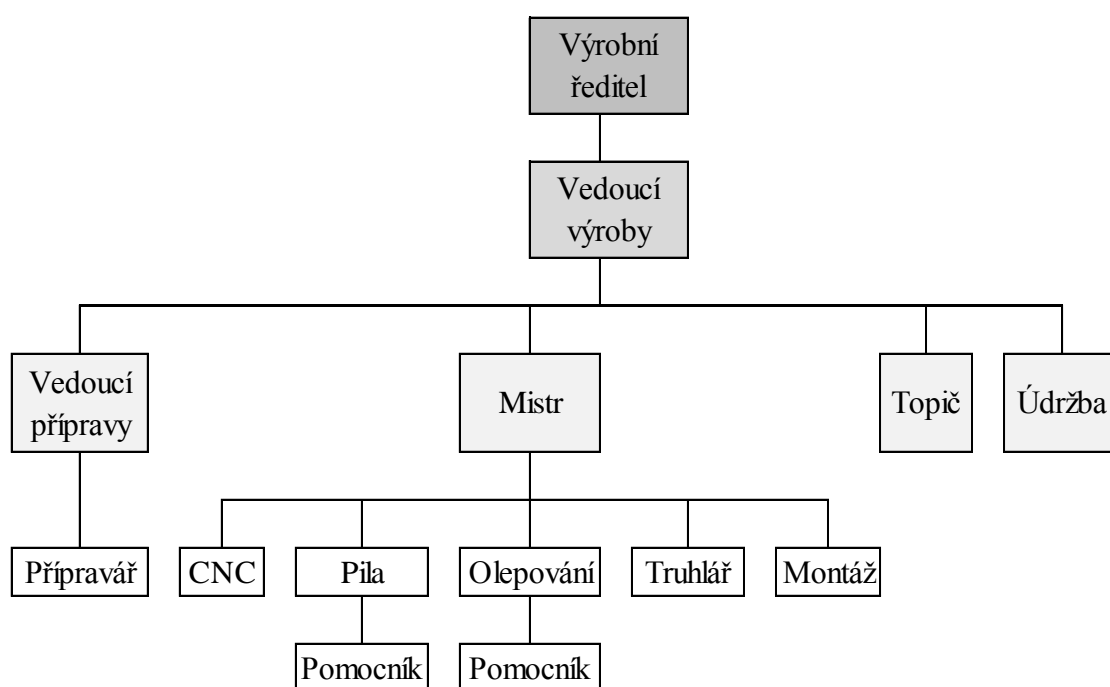
Co se týče aktivity, obrat celkových aktiv každým rokem roste, obrat zásob naopak v roce 2015 klesá pod průměr celého odvětví. Pozitivním zjištěním je výrazné snížení hodnoty ukazatelů doby obratu pohledávek a závazků v roce 2016, přičemž doba obratu závazků se téměř vyrovnala oborovému průměru z předchozího období. Prohloubil se však rozdíl mezi těmito dvěma ukazateli, což s sebou přináší **zvýšení tzv. inkasního rizika**.

Poslední oblastí finanční analýzy jsou ukazatele zadluženosti, které jasně dokazují, že se firma ABC s.r.o. **stále více zadlužuje** a v posledním zkoumaném roce 2016 tvořily cizí zdroje již tři čtvrtiny veškerých zdrojů financování majetku. V důsledku hospodářské ztráty není tento podnik schopný ani pokrýt nákladové úroky.

5.3.3 Výroba a technologie

V provozu analyzované společnosti ABC s.r.o. se provádí výroba na tzv. **CNC strojích**, jež jsou číslicově řízené počítačem, s minimálním zásahem obsluhujících zaměstnanců. Toto opatření bylo zavedeno z důvodu **snížení rizika nepřesností a odchylek** v rámci výrobního procesu. Organizační struktura výrobního úseku je nastíněna v následujícím schématu:

Obr. č. 12: Hierarchie výrobního oddělení společnosti ABC s.r.o.



Zdroj: vlastní zpracování dle interních informací společnosti ABC s.r.o., 2016

Vedoucí výrobního úseku zajišťuje výrobní program a řídí například výrobní činnost, kontrolu jakosti výroby, energetiku, revize, plánování produkce, hmotný majetek a jeho údržbu a provoz kotelny.

Ve zkoumané firmě neustále probíhá **obnova a modernizace technologického zařízení** z důvodu dynamického rozvoje technologií v celém odvětví. Disponuje tedy moderním technickým vybavením, do kterého patří především velkoplošné nárezové CNC centrum značky Schelling, velkoplošná pila, obráběcí CNC centra a stroj značky OPTIMAT, který slouží k tzv. olepování. Jak již bylo zmíněno v kapitole 5.2.4, většina používaných komponent se vyrábí v Evropské unii a splňuje veškeré normy s ohledem na funkčnost, přesnost a životnost.

Je zde rovněž zaveden **ucelený a velmi podrobný systém řízení jakosti**, fungující dle normy ČSN EN ISO 9001:2000. Zároveň bylo v rámci vedení podniku vybráno šest interních auditorů, kteří mají za úkol prověřovat efektivnost a účinnost zásad tohoto zavedeného systému managementu jakosti.

Jelikož jsou některé zakázky analyzované společností ABC s.r.o. nárazové, musí tomu přizpůsobit rovněž odpovídající počet zaměstnanců. Vedení firmy v takovém případě uzavírá s novými pracovníky smlouvu na dobu určitou, kdy se většinou jedná řádově o měsíce, a zároveň využívá služeb brigádníků, se kterými se následně uzavírá dohoda o pracovní činnosti.

Samotnou výrobou nábytku a dalších komponent se zabývá skupina výrobních dělníků, a to konkrétně mistři, strojní dílna a montážní dílna. Před několika lety došlo v tomto výrobním provozu k podstatné změně pracovní doby, a sice k **zavedení dvousměnného provozu**, čímž se značně zvýšila výrobní kapacita.

Za zmínku také stojí silná stránka vybrané společnosti z pohledu čistoty a předmětného uspořádání výrobních pracovišť dle přirozeného toku procesů. Díky tomuto rozmístění jsou v podniku snižovány náklady na manipulaci s materiálem, zkracuje se průměrná doba výrobního procesu a rozpracovaná produkce je rovněž minimalizována.

V oblasti výroby je také důležité vyřešit otázku **likvidace odpadů** z hlediska ochrany životního prostředí. Firma ABC s.r.o. separuje odpady do speciálních nádob umístěných po celém jejím areálu. Využitelné odpady, kterými jsou např. odřezky z laminovaných dřevotřískových desek, lze prodat jako materiál k dalšímu zpracování. Kupující ovšem

musí písemně potvrdit, že je nemá v úmyslu používat jako palivo. Jakmile zaměstnanci poruší závazná pravidla likvidace odpadů, která byla vydána vedením společnosti, hrozí jim pokuta ve výši 5-10 tis. Kč.

5.3.4 Informační systém

Hlavním informačním systémem, který propojuje všechny úseky a procesy zkoumané společnosti ABC s.r.o., je nově zavedený software **KTKw**, který nahradil předchozí, jednodušší program JUMP. Systém KTKw se skládá z následujících typů modulů: ekonomika a finance, fakturace, banka, evidence majetku, výroba, logistika (sklad a prodej), poptávky a nabídky, výkaz práce, intrastat (statistika vývozu a dovozu), řízení vztahů se zákazníky a správce. Tento software od roku 2016 obsahuje rovněž modul pro zajištění elektronické evidence tržeb (viz kapitola 5.1.5). Díky nahrazení softwaru JUMP programem KTKw se ve firmě sjednotilo vystavování dokladů (pokladních a skladových, faktur, objednávek a nabídek) v rámci jednotného programového systému.

Pouze pro evidenci mzdové a personální agendy se nadále využívá program společnosti JUMP - software **MiNOV**. Tento program umožňuje analyzovanému podniku provádět např. výpočet výše mezd a sociálního a zdravotního pojištění, případně tisk výplatních pásek a měsíčních přehledů.

Finanční oddělení používá ve svém provozu rovněž mezinárodní multibankovní systém **MultiCash**, který pomáhá obsluhovat veškeré firemní bankovní účty najednou, a to jak v domácí, tak i zahraniční měně.

Společnost ABC s.r.o. v posledních letech (především v roce 2014) investovala značné množství financí do podpory výroby a celého provozu podniku pomocí informačních technologií. Oddělení technické přípravy výroby začalo nově používat program od firmy Wood Software s.r.o. zvaný **imos CAD**, který v provozu podniku slouží například k vytváření dekorů a designů vyráběného nábytku či sestavování potřebné výkresové dokumentace. Tento software umožňuje rovněž propojení informačního systému s CNC stroji, čímž odpadá potřeba ručního programování u stroje. K navrhování konstrukčního řešení a technickému kreslení byl rovněž pořízen program **TurboCAD Professional**.

Další počítačovou podporou, používanou hlavně v obchodním a výrobním oddělení, je speciální systém **DAEX Professional**, který se specializuje na nábytkářské a truhlářské společnosti. V rámci tohoto softwaru firma ABC s.r.o. používá např. 3D modelování

interiérů, generátor skříňkového nábytku či tisk štítků. Jeho nespornou výhodou je opět možnost systémového propojení s CNC stroji a také navíc s formátovací pilou.

Jak již bylo zmíněno v kapitole 5.3.2, **rozsáhlé investice do informačních technologií** zapříčinily v roce 2015 hlubokou ztrátu. Jednotlivé počítačové programy spolu navíc nefungují efektivně a zaměstnanci je v důsledku složitosti neumí ovládat, což vyvolává zbytečné konflikty na pracovišti. Novému softwarovému vybavení rozumí pouze ředitel společnosti, který tuto investiční akci uskutečnil.

5.4 SWOT analýza

V následující tabulce jsou shrnuty nejvýznamnější vlivy interního a externího prostředí analyzované společnosti, které byly zjištěny v průběhu celé páté kapitoly:

Tab. č. 9: SWOT matice společnosti ABC s.r.o.

INTERNÍ PROSTŘEDÍ	
Silné stránky	Slabé stránky
– dlouholetá tradice fungování podniku	– financování majetku především z cizích zdrojů (vysoká zadluženost)
– stálý a loajální management	– nízká úroveň kvalifikace pracovníků
– vysoká úroveň kvality vyráběné produkce	– rostoucí fluktuace zaměstnanců (neuspokojivý motivační systém)
– komplexní systém řízení jakosti výrobního procesu	– příliš složitý a neefektivní systém informačních technologií
– neustálá obnova a modernizace výrobního zařízení a technologií	– chybná komunikace, nesdílená organizační kultura a konflikty
EXTERNÍ PROSTŘEDÍ	
Příležitosti	Hrozby
– evropská uprchlická krize (výroba nábytku pro azylová zařízení)	– kurzové ztráty v důsledku opuštění intervenčního režimu
– stárnutí populace (zvýšená poptávka po vybavení do domovů pro seniory, lázní, nemocnic apod.)	– rostoucí obliba obchodních řetězců a internetových obchodů (pokles poptávky po zakázkové výrobě)
– příchod levnější, kvalifikované pracovní síly ze zemí východní Evropy	– přetrvávající nedostatek uchazečů o práci v důsledku poklesu míry nezaměstnanosti
– rostoucí spotřeba domácností a firem	– příliš rychlý vývoj technologií
– spolupráce se středními školami	– ohrožení kybernetické bezpečnosti

Zdroj: vlastní zpracování, 2017

6 Finanční plán vybrané společnosti

Obsahem této kapitoly je sestavení základních účetních výkazů finančního plánu, tedy plánového výkazu zisku a ztráty, plánové rozvahy a plánového přehledu o peněžních tocích, na základě funkčních plánů společnosti ABC s.r.o. pro období 2017-2019.

6.1 Plánování výkazu zisku a ztráty

Během procesu sestavování plánového výkazu zisku a ztráty dochází k plánování dvou stěžejních složek výsledku hospodaření společnosti - výnosů a nákladů, čemuž se věnují následující podkapitoly.

6.1.1 Plánování výnosů

Tržby společnosti ABC s.r.o. jsou plánovány na následující tři období v šesti hlavních skupinách výrobků: CHIEF, SPA, OFFICE, EXTRA, WORK a nově zavedené kategorii postelí BED. Každá z těchto kategorií je rozdělena podle cílového trhu na tuzemsko a zahraničí. V rámci plánování zahraničních tržeb vybraný podnik vychází z prognóz vývoje měnového kurzu Ministerstva financí ČR. U tržeb z prodeje výrobků a služeb management firmy očekává 3% meziroční nárůst, tržby z prodeje materiálu a tržby za prodej zboží se budou navyšovat dle plánu meziročně o 2 %. Finanční úsek neplánuje na následující tři účetní období konkrétní hodnoty výnosů z prodeje dlouhodobého majetku. Plán tržeb společnosti ABC s.r.o. v plném rozsahu se nachází v příloze B, ceny produkce vychází z plánu nákladů v příloze C. V následující tabulce jsou shrnuty hlavní položky tržeb, jež budou součástí plánového výkazu zisku a ztráty (viz kapitola 6.1.3):

Tab. č. 10: Shrnutí plánu tržeb společnosti ABC s.r.o. [Kč]

Položka	Rok					
	2014	2015	2016	2017	2018	2019
Tržby z prodeje výrobků a služeb	105 589 370	108 780 889	99 370 572	101 439 926	104 483 124	107 617 617
<i>Tržby z prodeje výrobků</i>	102 879 000	106 827 000	97 753 315	100 685 914	103 706 492	106 817 687
<i>Tržby z prodeje služeb</i>	1 423 000	800 000	732 050	754 012	776 632	799 931
Tržby za prodej zboží	1 264 000	1 118 000	858 703	884 464	910 998	938 328
Tržby z prodeje dlouhodobého majetku a materiálu	2 351 890	2 284 963	2 982 944	1 310 350	1 349 660	1 390 150
<i>Tržby z prodeje dlouhodobého majetku</i>	690 000	10 000	402 479	0	0	0
<i>Tržby z prodeje materiálu</i>	821 000	1 121 000	1 272 184	1 310 350	1 349 660	1 390 150

Zdroj: vlastní zpracování dle interních informací společnosti ABC s.r.o., 2017

Co se týče finanční oblasti podnikání, s výnosovými úroky a podobnými výnosy firma ABC s.r.o. do následujících období nepočítá. Ostatní finanční výnosy jsou plánovány obvykle ve výši 0,2 % z tržeb.

6.1.2 Plánování nákladů

Při plánování výkonové spotřeby se nejprve stanovují očekávané náklady vynaložené na prodané zboží. Podnik vychází z procentního poměru k tržbám za prodej zboží a tyto náklady jsou konkrétně plánovány ve výši 75 % z daných tržeb.

Další položka, spotřeba energie a materiálu, je rozpočítána v rámci jednicových nákladů jednotlivých skupin výrobků, za současného přihlednutí k vývoji průměrné míry inflace, prognózované Ministerstvem financí ČR. Plán výrobních nákladů firmy ABC s.r.o. v plném rozsahu se nachází v příloze C, přičemž v následující tabulce jsou přepočteny a posléze sumarizovány hodnoty za plánovanou tuzemskou i zahraniční produkci:

Tab. č. 11: Shrnutí plánované spotřeby energie a materiálu společnosti ABC s.r.o.

Produkt	Produkce [ks]			Spotřeba energie [Kč]			Spotřeba materiálu [Kč]		
	2017	2018	2019	2017	2018	2019	2017	2018	2019
CHIEF	846	856	865	487 798	502 432	517 505	3 614 141	3 722 565	3 834 242
	1 257	1 272	1 286	725 207	746 964	769 373	5 373 128	5 534 322	5 700 352
SPA	1 152	1 165	1 178	482 883	497 369	512 290	3 881 399	3 997 840	4 117 776
	978	989	1 000	409 962	422 261	434 929	3 295 266	3 394 124	3 495 947
OFFICE	1 425	1 442	1 457	731 440	753 383	775 984	5 292 665	5 451 444	5 614 988
	1 199	1 213	1 226	615 269	633 727	652 739	4 452 059	4 585 621	4 723 190
EXTRA	917	927	937	548 080	564 523	581 458	4 015 149	4 135 603	4 259 671
	989	1 001	1 011	591 361	609 102	627 375	4 332 218	4 462 184	4 596 050
WORK	1 260	1 275	1 289	695 467	716 331	737 821	4 653 713	4 793 324	4 937 124
	773	782	791	426 733	439 535	452 721	2 855 480	2 941 145	3 029 379
BED	150	152	153	94 374	97 205	100 122	743 197	765 493	788 457
	200	202	205	125 832	129 607	133 495	990 929	1 020 657	1 051 277
Celkem	11 494	11 640	11 776	5 934 407	6 112 440	6 295 813	43 499 343	44 804 323	46 148 453

Zdroj: vlastní zpracování dle interních informací společnosti ABC s.r.o., 2017

Poslední položkou výkonové spotřeby jsou náklady na služby, do kterých se řadí např. tzv. outsourcing, školení zaměstnanců či marketingové aktivity. Jak bylo již několikrát zmíněno, v roce 2016 výrazně poklesl počet zaměstnanců vybrané firmy. Tento výkyv je prozatím řešen za pomoci outsourcingu, v rámci kterého si podnik některé výrobní úkony nechává provést od externích společností. Firma ABC s.r.o. také spolupracuje s

personálními agenturami kvůli doplnění řad chybějících výrobních dělníků. V důsledku toho výrazněji vzrostla položka nákladů na služby v roce 2016. Strategické cíle a na ně navazující finanční plány předpokládají, že firma ABC s.r.o. opět postupně navýší počet svých stálých zaměstnanců a náklady na služby začnou klesat na svou původní úroveň.

Další obvyklou součástí služeb jsou náklady na školení zaměstnanců, přičemž plánování a zajišťování výchovy a vzdělávání provádí ekonomické oddělení, ve vazbě na potřeby a finanční možnosti podniku. V rámci podkladů, které personalistka získává z funkčních úseků, je ve společnosti ABC s.r.o. sestavován tzv. **Plán výchovy a vzdělávání**. Tento plán bývá zpracováván na jednotlivá roční období a během sestavování jeho návrhu je konzultován se všemi vedoucími jednotlivých úseků. Personalistka má také povinnost vybírat školitele na základě Seznamu schválených dodavatelů výchovy a vzdělávání, který čítá 19 položek. Konkrétní školení na plánovaná období 2017-2019 se nachází v příloze D. V následující tabulce je stanoven počet školených zaměstnanců v závislosti na plnění strategického cíle podniku (viz kapitoly 4.4 a 4.5):

Tab. č. 12: Stanovení počtu účastníků školení ve společnosti ABC s.r.o.

Rok	Průměrný počet zaměstnanců	Plně proškolení zaměstnanci	% plně proškolených zaměstnanců (cíl)	Počet účastníků školení
2017	66	33	60%	7
2018	68	40	70%	8
2019	70	48	80%	8

Zdroj: vlastní zpracování dle interních informací společnosti ABC s.r.o., 2017

V rámci strategického cíle navýšit zahraniční tržby byla ve firmě stanovena strategická cesta vztahující se k marketingovým aktivitám (viz kapitola 4.5). Management podniku plánuje investovat v budoucích třech období celkem 1 mil. Kč na podporu obchodu v zahraničí. Celkové plánované náklady na služby jsou vyčísleny v následující tabulce:

Tab. č. 13: Plánované náklady na služby společnosti ABC s.r.o. [Kč]

Položka	2017	2018	2019
Kalkulované náklady na služby	16 581 558	16 011 567	15 392 453
Náklady na školení	163 600	192 700	237 000
Náklady na marketing	200 000	300 000	500 000
Celkové náklady na služby	16 945 158	16 504 267	16 129 453

Zdroj: vlastní zpracování dle interních informací společnosti ABC s.r.o., 2017

Společnost ABC s.r.o. plánuje v roce 2017 navýšit průměrnou hrubou mzdu o 1 500 Kč. Vedení zároveň počítá s tzv. valorizací, v plánovaných mzdách je tedy zahrnuta rovněž prognózovaná míra inflace. Hodnota ostatních osobních nákladů se obvykle pohybuje ve výši jedné třetiny mzdových nákladů. Celkové náklady, vynaložené na zaměstnance, jsou vyčísleny v následující tabulce:

Tab. č. 14: Plán osobních nákladů společnosti ABC s.r.o. [Kč]

Rok	Průměrný počet zaměstnanců	Průměrná hrubá mzda	Mzdové náklady	Osobní náklady	Průměrná míra inflace
2014	72	26 424	22 830 000	30 553 000	
2015	74	26 770	23 772 000	31 854 000	
2016	64	28 175	21 638 520	29 047 065	
2017	66	30 180	23 902 270	32 029 042	1,7%
2018	68	30 723	25 069 860	33 593 612	1,8%
2019	70	31 307	26 297 546	35 238 711	1,9%

Zdroj: vlastní zpracování dle interních informací společnosti ABC s.r.o., [41], 2017

Sestavování plánu odpisů dlouhodobého hmotného a nehmotného majetku se váže na plán investičních akcí vybrané společnosti (viz kapitola 6.2.1). Komplexní plán odpisů se nachází v příloze E. V následující tabulce jsou tyto úpravy hodnot sumarizovány:

Tab. č. 15: Shrnutí plánu odpisů společnosti ABC s.r.o. [Kč]

Odpisovaný majetek	2014	2015	2016	2017	2018	2019
Stavby, pozemky	1 476 093	1 438 600	1 310 473	1 260 561	1 210 652	1 158 020
Stroje, zařízení, dopravní prostředky	1 722 919	3 480 360	3 048 864	1 781 056	1 224 582	790 320
Software	112 741	989 576	1 113 648	1 000 872	91 688	38 400
Celkem	3 983 355	6 313 096	5 472 985	4 042 489	2 526 923	1 986 740

Zdroj: vlastní zpracování dle interních informací společnosti ABC s.r.o., 2017

Co se týče nákladů na úroky z přijatých úvěrů, vybraná společnost splácí dlouhodobý investiční úvěr a krátkodobý kontokorentní úvěr (viz kapitola 6.2.2). Přehled úroků z těchto úvěrů se nachází v následující tabulce:

Tab. č. 16: Plánované nákladové úroky společnosti ABC s.r.o. [Kč]

Položka	2017	2018	2019
Investiční úvěr (Česká spořitelna)	194 998	154 398	113 798
Kontokorentní úvěr (Česká spořitelna)	680 411	651 816	623 221
Celkem	875 410	806 215	737 020

Zdroj: vlastní zpracování dle interních informací společnosti ABC s.r.o., 2017

Ostatní provozní náklady podniku ABC s.r.o. jsou plánovány agregovanou metodou procentního poměru ve výši 2 % z tržeb a ostatní finanční náklady ve výši 0,6 % tržeb. Daň z příjmů právnických osob je stanovena ve výši 19 % z výsledku hospodaření před zdaněním.

6.1.3 Plánový výkaz zisku a ztráty

Na základě výše uvedených dílčí plánů výnosů a nákladů vybrané firmy byl sestaven následující účetní výkaz, doplněný o vykazované hodnoty za poslední tři účetní období:

Tab. č. 17: Plánový výkaz zisku a ztráty společnosti ABC s.r.o. [Kč]

Položka	2014	2015	2016	2017	2018	2019
Tržby z prodeje výrobků a služeb	104 302 000	107 627 000	98 485 365	101 439 926	104 483 124	107 617 617
Tržby za prodej zboží	1 264 000	1 118 000	858 703	884 464	910 998	938 328
Výkonová spotřeba	67 248 000	71 892 000	67 718 240	67 042 257	68 104 278	69 277 465
Náklady vynaložené na prodané zboží	1 055 000	893 000	750 178	663 348	683 249	703 746
Spotřeba materiálu a energie	50 989 000	56 318 000	49 251 665	49 433 750	50 916 763	52 444 266
Služby	15 204 000	14 681 000	17 716 397	16 945 158	16 504 267	16 129 453
Osobní náklady	30 553 000	31 854 000	29 047 065	32 029 042	33 593 612	35 238 711
Úpravy hodnot dl. nehmot. a hmot. majetku	3 983 000	6 313 000	5 472 985	4 042 489	2 526 923	1 986 740
Ostatní provozní výnosy	1 511 000	1 131 000	1 674 663	1 310 350	1 349 660	1 390 150
Tržby z prodeje dlouhodobého majetku	690 000	10 000	402 479	0	0	0
Tržby z prodeje materiálu	821 000	1 121 000	1 272 184	1 310 350	1 349 660	1 390 150
Ostatní provozní náklady	1 267 000	1 537 000	4 659 584	2 072 695	2 134 876	2 198 922
Provozní výsledek hospodaření	1 511 000	-450 000	-3 394 417	-1 551 742	384 093	1 244 257
Výnosové úroky a podobné výnosy	1 000	0	0	0	0	0
Nákladové úroky a podobné náklady	852 000	914 000	948 186	875 410	806 215	737 020
Ostatní finanční výnosy	220 000	441 000	79 073	207 269	213 488	219 892
Ostatní finanční náklady	707 000	870 000	485 976	621 808	640 463	659 677
Finanční výsledek hospodaření	-1 338 000	-1 343 000	-1 355 089	-1 289 949	-1 233 190	-1 176 804
Výsledek hospodaření před zdaněním	173 000	-1 793 000	-4 749 505	-2 841 690	-849 097	67 453
Daň z příjmů	-10 000	-111 000	0	0	0	12 816
Výsledek hospodaření za účetní období	183 000	-1 682 000	-4 749 505	-2 841 690	-849 097	54 637
Čistý obrat za účetní období	107 298 000	110 317 000	103 841 429	103 842 009	106 957 270	110 165 987

Zdroj: vlastní zpracování dle [48], 2017

6.2 Plánování rozvahy

V rámci procesu sestavování plánové rozvahy, obsaženém v této kapitole, se vytvářejí plány aktivní a pasivní složky vybraného podniku, tzn. plán majetku a plán zdrojů jeho financování.

6.2.1 Plánování majetku

Vrcholové vedení společnosti ABC s.r.o. na začátku každého roku (obvykle v lednu) sestavuje tzv. **Plán investičních akcí a rozvoje infrastruktury** na následující tři účetní období. Jeho součástí je stanovení předmětu konkrétní investice, termínu jejího pořízení (v kvartálním rozdělení) a předpokládaných nákladů.

V posledním vykazovaném roce 2016 bylo původně naplánováno do následujících tří let celkem 17 investičních akcí, jako např. oprava komunikace před vchodem do recepce, dokončení vrátnice, výstavba přístřešku vysokozdvizného vozíku, počítačový software do oddělení expedice a skladu v hodnotě zhruba 5 mil. Kč a již zmiňované rozsáhlé investice do výstavby výrobní a skladovací haly (viz kapitola 4.5). V důsledku výrazné ztráty na konci tohoto účetního období byl však plán investic výrazně zkrácen, a to na následujících sedm investičních akcí:

Tab. č. 18: Investiční program společnosti ABC s.r.o. na období 2017-2019

Předmět investice	Termín pořízení	Předpokládané náklady	Doba odpisování
Instalace kamerového systému na obvodový plášť objektu firmy	2017	150 000 Kč	5 let
Pořízení zdvihacího zařízení pro formátovací pilu a tvarovou olepovačku	2017	200 000 Kč	5 let
Instalace tepelného výměníku kompresoru a zásobníku pro chlazení kompresorovny a ohřev vody	2017	350 000 Kč	10 let
Software pro řízení technologie skladu	2018	120 000 Kč	4 roky
Výstavba odsávání zbytků a hran z odsávaných agregátů olepovacích strojů	2018	600 000 Kč	10 let
Pořízení nákladního vozidla s pevnou nástavbou pro přepravu nábytku a prostorem pro spaní řidičů	2018	800 000 Kč	5 let
Pořízení prostornějšího dodávkového vozidla za stávající	2019	500 000 Kč	5 let

Zdroj: vlastní zpracování dle interních informací společnosti ABC s.r.o., 2017

Výše uvedená dlouhodobá aktiva, která budou pořízena ve formě investic, a stávající majetek jsou součástí již zmíněného plánu odpisů (viz kapitola 6.1.2), který se nachází v příloze E. Plánové hodnoty investičního majetku a odpisů jsou následně zohledněny v rámci konečného plánu dlouhodobého majetku firmy (viz příloha F), jehož shrnutí je náplní následující tabulky:

Tab. č. 19: Plánované hodnoty dlouhodobého majetku společnosti ABC s.r.o. [Kč]

Položka	2017	2018	2019
Pozemky	1 645 301	1 645 301	1 645 301
Budovy, stavby	15 564 934	14 354 282	13 196 262
Stroje, přístroje	2 264 855	2 440 273	2 149 952
Dlouhodobý hmotný majetek celkem	19 475 090	18 439 856	16 991 515
Software	147 706	176 017	137 617
Dlouhodobý nehmotný majetek celkem	147 706	176 017	137 617

Zdroj: vlastní zpracování dle interních informací společnosti ABC s.r.o., 2017

Co se týče oběžného majetku podniku, zásoby a krátkodobé pohledávky jsou plánovány na základě metody ukazatelů obrátu (viz tabulka č. 20), která zohledňuje výši tržeb v jednotlivých letech finančního plánu. Dlouhodobé pohledávky jsou každým rokem plánovány ve stejné výši odložené daně, tj. 383 tis. Kč. Poslední základní skupinou oběžných aktiv jsou peněžní prostředky, tj. hotovost v pokladně a peníze na bankovních účtech. Jejich hodnota vychází z plánového přehledu o peněžních tocích, sestaveného v rámci kapitoly 6.3.

Tab. č. 20: Plán oběžných aktiv společnosti ABC s.r.o. na období 2017-2019

Položka	Absolutní hodnoty [Kč]			Obrátky		
	2014	2015	2016	2014	2015	2016
Zásoby	9 839 000	12 950 000	12 922 617	10,9	8,6	7,9
Krátkodobé pohledávky	19 781 000	20 055 000	18 355 000	5,4	5,5	5,5
Tržby	107 674 370	111 019 889	101 501 459	-	-	-
Položka	Plán obrátek			Plán absolutních hodnot [Kč]		
	2017	2018	2019	2017	2018	2019
Zásoby	7,9	8,6	9,2	13 118 321	12 412 068	11 950 663
Krátkodobé pohledávky	5,5	5,8	5,9	18 842 680	18 404 100	18 634 931
Tržby	-	-	-	103 634 740	106 743 782	109 946 095

Zdroj: vlastní zpracování dle interních informací společnosti ABC s.r.o., 2017

6.2.2 Plánování zdrojů financování

Vlastní kapitál společnosti ABC s.r.o. je každým rokem tvořen základním kapitálem ve výši 2 102 tis. Kč a rezervním fondem ze zisku ve výši 210 tis. Kč. Další položkou je kumulovaný výsledek hospodaření z minulých let a výsledek hospodaření za aktuální účetní období, který vychází z plánového výkazu zisku a ztráty (viz kapitola 6.1.3).

Cizí zdroje jsou tvořeny dlouhodobými a krátkodobými závazky, přičemž součástí obou skupin závazků jsou příslušné bankovní úvěry. Vybraná firma ABC s.r.o. k poslednímu vykazovanému roku 2016 evidovala celkem šest úvěrů, z nichž čtyři již byly splaceny. Aktivní jsou stále dva bankovní úvěry u České spořitelny - dlouhodobý, investiční úvěr a krátkodobý, kontokorentní úvěr. Jejich plánový přehled, zahrnující nákladové úroky (viz kapitola 6.1.2), se nachází v následující tabulce:

Tab. č. 21: Plán úvěrů společnosti ABC s.r.o. na období 2017-2019 [Kč]

Peněžní ústav	Celková výše úvěru	Splaceno k 31. 12. 16	Zbývající splátky k 31. 12. 17	Zbývající splátky k 31. 12. 18	Zbývající splátky k 31. 12. 19	Celková zbývající výše splátek
Česká spořitelna a.s.						
Investiční	12 990 000	7 418 620	1 160 000	1 160 000	1 160 000	5 571 380
<i>Konečný stav</i>			<i>4 411 380</i>	<i>3 251 380</i>	<i>2 091 380</i>	
<i>Úroky</i>			<i>194 998</i>	<i>154 398</i>	<i>113 798</i>	
Kontokorentní	21 000 000	1 559 674	817 000	817 000	817 000	19 440 326
<i>Konečný stav</i>			<i>18 623 326</i>	<i>17 806 326</i>	<i>16 989 326</i>	
<i>Úroky</i>			<i>680 411</i>	<i>651 816</i>	<i>623 221</i>	

Zdroj: vlastní zpracování dle interních informací společnosti ABC s.r.o., 2017

Dlouhodobé závazky podniku jsou kromě výše zmíněného investičního úvěru tvořeny rovněž odloženým daňovým závazkem a půjčkami od fyzických osob v celkové výši 1 376 tis. Kč.

Co se týče krátkodobých závazků firmy ABC s.r.o., tyto cizí zdroje jsou (kromě úvěru) naplánovány stejně jako zásoby a krátkodobé pohledávky (viz kapitola 6.2.1) metodou ukazatelů obratu. Výsledné absolutní hodnoty, které budou součástí plánové rozvahy, se nachází v tabulce č. 22.

Tab. č. 22: Plán krátkodobých závazků společnosti ABC s.r.o.

Položka	Absolutní hodnoty [Kč]			Obrátky		
	2014	2015	2016	2014	2015	2016
Krátkodobé závazky	20 066 000	15 997 000	18 504 704	5,4	6,9	5,5
<i>Tržby</i>	<i>107 674 370</i>	<i>111 019 889</i>	<i>101 501 459</i>	-	-	-
Položka	Plán obrátek			Plán absolutních hodnot [Kč]		
	2017	2018	2019	2017	2018	2019
Krátkodobé závazky	5,4	5,5	5,5	19 191 618	19 407 960	19 990 199
<i>Tržby</i>	-	-	-	<i>103 634 740</i>	<i>106 743 782</i>	<i>109 946 095</i>

Zdroj: vlastní zpracování dle interních informací společnosti ABC s.r.o., 2017

6.2.3 Plánová rozvaha

Prostřednictvím výše uvedených plánů majetku a zdrojů jeho financování byl sestaven následující účetní výkaz, který je opět doplněný o hodnoty za minulá tři účetní období:

Tab. č. 23: Plánová rozvaha společnosti ABC s.r.o. [Kč]

Položka	2014	2015	2016	2017	2018	2019
AKTIVA CELKEM	67 322 000	65 544 000	59 590 615	54 964 343	52 354 588	51 014 464
Dlouhodobý majetek	33 703 000	28 112 000	22 965 284	19 622 796	18 615 873	17 129 132
Dlouhodobý nehmotný majetek	3 031 000	2 182 000	1 148 577	147 706	176 017	137 617
Dlouhodobý hmotný majetek	30 672 000	25 930 000	21 816 707	19 475 090	18 439 856	16 991 515
Oběžná aktiva	33 310 000	37 139 000	34 950 227	35 341 547	33 738 715	33 885 332
Zásoby	9 839 000	12 950 000	12 922 617	13 118 321	12 412 068	11 950 663
Dlouhodobé pohledávky	393 000	383 000	383 429	383 000	383 000	383 000
Krátkodobé pohledávky	19 781 000	20 055 000	18 355 000	18 842 680	18 404 100	18 634 931
Peněžní prostředky	3 297 000	3 751 000	3 289 181	2 997 546	2 539 547	2 916 738
PASIVA CELKEM	67 322 000	65 544 000	59 590 615	54 964 343	52 354 588	51 014 464
Vlastní kapitál	20 635 000	18 953 000	14 260 300	11 361 805	10 512 708	10 567 345
Základní kapitál	2 102 000	2 102 000	2 102 000	2 102 000	2 102 000	2 102 000
Fondy ze zisku	210 000	210 000	210 000	210 000	210 000	210 000
VH minulých let	18 140 000	18 323 000	16 641 000	11 891 495	9 049 805	8 200 708
VH za účetní období	183 000	-1 682 000	-4 749 505	-2 841 690	-849 097	54 637
Cizí zdroje	46 158 000	45 877 000	44 892 624	43 602 538	41 841 880	40 447 119
Dlouhodobé závazky	14 147 000	10 397 000	6 947 594	5 787 594	4 627 594	3 467 594
<i>Závazky k úvěrovým institucím</i>	<i>12 015 000</i>	<i>9 021 000</i>	<i>5 571 380</i>	<i>4 411 380</i>	<i>3 251 380</i>	<i>2 091 380</i>
Krátkodobé závazky	32 011 000	35 480 000	37 945 030	37 814 944	37 214 286	36 979 525
<i>Závazky k úvěrovým institucím</i>	<i>11 945 000</i>	<i>19 483 000</i>	<i>19 440 326</i>	<i>18 623 326</i>	<i>17 806 326</i>	<i>16 989 326</i>

Zdroj: vlastní zpracování dle [48], 2017

6.3 Plánování přehledu o peněžních tocích

Posledním účetním výkazem finančního plánu vybraného podniku ABC s.r.o. je přehled o peněžních tocích, sestavovaný na základě nepřímé metody. Jeho stěžejními hodnotami jsou stavy peněžních prostředků a jejich ekvivalentů na konci jednotlivých plánovaných období, které jsou součástí oběžných aktiv plánové rozvahy (viz kapitola 6.2.3).

Tab. č. 24: Plánový přehled o peněžních tocích společnosti ABC s.r.o. [Kč]

	2017	2018	2019
Stav peněžních prostředků a ekvivalentů na začátku účetního období	3 289 181	2 997 546	2 539 547
PENĚŽNÍ TOKY Z HLAVNÍ VÝDĚLEČNÉ ČINNOSTI (PROVOZNÍ ČINNOST)			
Účetní zisk nebo ztráta před zdaněním	-2 841 690	-849 097	54 637
Úprava o nepeněžní operace	4 042 489	2 526 923	1 986 740
<i>Odpisy stálých aktiv</i>	<i>4 042 489</i>	<i>2 526 923</i>	<i>1 986 740</i>
<i>Vyúčtované nákladové a výnosové úroky</i>	<i>875 410</i>	<i>806 215</i>	<i>737 020</i>
Čistý peněžní tok z provozní činnosti před zdaněním a změnami pracovního kapitálu	1 200 798	1 677 826	2 041 377
Změna stavu nepeněžních složek pracovního kapitálu	367 566	544 176	8 630
<i>Změna stavu pohledávek z provozní činnosti</i>	<i>-423 644</i>	<i>-378 580</i>	<i>-735 014</i>
<i>Změna stavu krátkodobých závazků z provozní činnosti</i>	<i>986 914</i>	<i>216 502</i>	<i>282 239</i>
<i>Změna stavu zásob</i>	<i>-195 704</i>	<i>706 254</i>	<i>461 405</i>
Čistý peněžní tok z provozní činnosti před zdaněním	1 568 365	2 222 002	2 050 007
Zaplacená daň z příjmů a za doměrky za minulé období	0	0	-12 816
Čistý peněžní tok z provozní činnosti	1 568 365	2 222 002	2 037 191
PENĚŽNÍ TOKY Z INVESTIČNÍ ČINNOSTI			
Výdaje spojené s nabytím stálých aktiv	-700 000	-1 520 000	-500 000
Čistý peněžní tok vztahující se k investiční činnosti	-700 000	-1 520 000	-500 000
PENĚŽNÍ TOKY Z FINANČNÍCH ČINNOSTÍ			
Dopady změn dlouhodobých závazků na peněžní prostředky a ekvivalenty	-1 160 000	-1 160 000	-1 160 000
Čistý peněžní tok vztahující se k finanční činnosti	-1 160 000	-1 160 000	-1 160 000
Čisté zvýšení, resp. snížení peněžních prostředků	-291 635	-457 998	377 191
Stav peněžních prostředků a ekvivalentů na konci období	2 997 546	2 539 547	2 916 738

Zdroj: vlastní zpracování dle interních informací společnosti ABC s.r.o., 2017

7 Vyhodnocení finančního plánu

Náplní následujících podkapitol je kvantitativní vyhodnocení dlouhodobého finančního plánu vybrané firmy ABC s.r.o., sestaveného v rámci šesté kapitoly, za pomoci analýzy odchylek a finanční situace.

7.1 GAP analýza

Prvním strategickým cílem firmy, zohledněným ve finančním plánu, je navázání stálého pracovního poměru alespoň se šesti novými zaměstnanci ve výrobním úseku. V rámci plánových účetních výkazů se v letech 2017-2019 předpokládá splnění tohoto cíle, což má za následek navýšení osobních nákladů na tyto nové zaměstnance, viz kapitola 6.1.2 a shrnutí v následující tabulce:

Tab. č. 25: Analýza plnění strategického cíle zvýšení počtu stálých zaměstnanců

Položka	2017	2018	2019
Průměrný počet zaměstnanců	66	68	70
Průměrná hrubá mzda [Kč]	30 180	30 723	31 307
Mzdové náklady na nové zaměstnance [Kč]	724 311	737 349	751 358
Osobní náklady na nové zaměstnance [Kč]	970 577	988 047	1 006 820

Zdroj: vlastní zpracování dle interních informací společnosti ABC s.r.o., 2017

Dále je v dlouhodobém finančním plánu analyzované společnosti ABC s.r.o. zahrnuté splnění strategického cíle růstu počtu plně kvalifikovaných zaměstnanců na 80 % (viz kapitola 4.4). V rámci plnění tohoto cíle jsou náklady na služby navýšeny o výdaje vynaložené na outsourcing příslušných odborných školení a kurzů (viz kapitola 6.1.2). Kvantifikace těchto výdajů je náplní následující tabulky:

Tab. č. 26: Analýza plnění strategického cíle zvýšení kvalifikace zaměstnanců

Položka	2017	2018	2019
Počet školených zaměstnanců	7	8	8
Počet typů školení	8	9	8
Průměrné náklady na školení [Kč]	20 450	21 411	29 625
Průměrné náklady na zaměstnance [Kč]	23 371	24 088	29 625
Celkové náklady na školení [Kč]	163 600	192 700	237 000

Zdroj: vlastní zpracování dle interních informací společnosti ABC s.r.o., 2017

V plánových účetních výkazech období 2017-2019 je rovněž zohledňováno zařazení nové kategorie deseti druhů postelí do výrobního portfolia podniku. Toto rozšíření sortimentu se v plánu projevuje navýšením nákladů na výrobu a následným růstem tržeb z prodeje těchto výrobků. Hodnota výsledného plánového zisku, dosaženého v důsledku plnění tohoto strategického cíle, vychází každým rokem ve výši okolo 2,4 mil. Kč, viz následující tabulka:

Tab. č. 27: Analýza plnění strategického cíle zařazení postelí do stálého sortimentu

Položka	2017	2018	2019
Počet zařazených druhů postelí (kumulovaně)	3	6	10
Produkce [ks]	350	354	358
Tržby [Kč]	4 266 500	4 394 495	4 526 330
Náklady [Kč]	1 954 332	2 012 962	2 073 351
Zisk / ztráta [Kč]	2 312 168	2 381 533	2 452 979

Zdroj: vlastní zpracování dle interních informací společnosti ABC s.r.o., 2017

Plnění čtvrtého strategického cíle, jímž je 15% nárůst objemu tržeb na zahraničním trhu v roce 2019 oproti poslednímu vykazovanému období 2016, je možné zhodnotit pomocí analýzy odchylek (viz tabulka č. 28). V prvních dvou letech plánovaného období jsou dílčí roční cílové hodnoty splněny, odchylka je tedy kladná. V posledním účetním období 2019 ovšem plánová hodnota exportního obrátu nedosahuje na požadovaných 15 %, nicméně jedná se o vcelku nevýznamnou odchylku -0,5 %.

Tab. č. 28: Analýza plnění strategického cíle nárůstu zahraničního obchodu

Položka	2017	2018	2019
Tržby v zahraničí [Kč]	53 327 053	54 926 865	56 574 671
Cíl [%]	4	9	15
Hodnota v plánu [%]	7,9	11,2	14,5
Odchylka [%]	+3,9	+2,2	-0,5

Zdroj: vlastní zpracování dle interních informací společnosti ABC s.r.o., 2017

Posledním dlouhodobým cílem vybrané společnosti je pokles objemu cizích zdrojů do roku 2019 o 5 mil. Kč oproti roku 2016. Odchylky hodnot v plánu od ročních cílů vychází, podobně jako u předchozího cíle, v prvních dvou letech kladné a v posledním roce není požadovaná hodnota dosažena zhruba o 0,5 mil. Kč (viz tabulka č. 29).

Tab. č. 29: Analýza plnění strategického cíle snížení závazků [Kč]

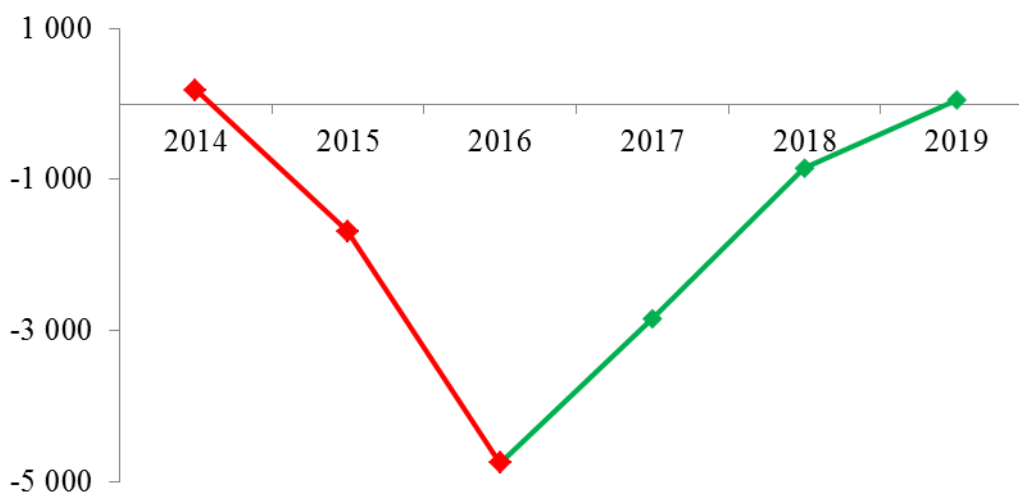
Položka	2017	2018	2019
Cizí zdroje	43 602 538	41 841 880	40 447 119
Cíl	-1 000 000	-2 500 000	-5 000 000
Hodnota v plánu	-1 290 086	-3 050 744	-4 445 505
Odchylka	+290 086	+550 744	-554 495

Zdroj: vlastní zpracování dle interních informací společnosti ABC s.r.o., 2017

7.2 Finanční analýza

Dle finančního plánu, sestaveného v rámci šesté kapitoly, by se měla finanční situace analyzované společnosti ABC s.r.o. během plánovaného účetního období 2017-2019 postupně ozdravit z hluboké ztráty (-4,75 mil. Kč) až do kladného výsledku hospodaření (55 tis. Kč).

Obr. č. 13: Výsledek hospodaření firmy ABC s.r.o. za období 2014-2019 [tis. Kč]



Zdroj: vlastní zpracování dle [48], 2017

Toto opětovné nastolení finanční rovnováhy a dosažení zisku, znázorněné v rámci výše uvedeného grafu, se ve finanční analýze projevuje prostřednictvím několika ukazatelů. V prvé řadě se jedná například o pozitivní vývoj poměrových ukazatelů profitability, jejichž hodnoty v posledním plánovém roce 2019 po pěti letech opět dosahují kladných výsledků (viz tabulka č. 30).

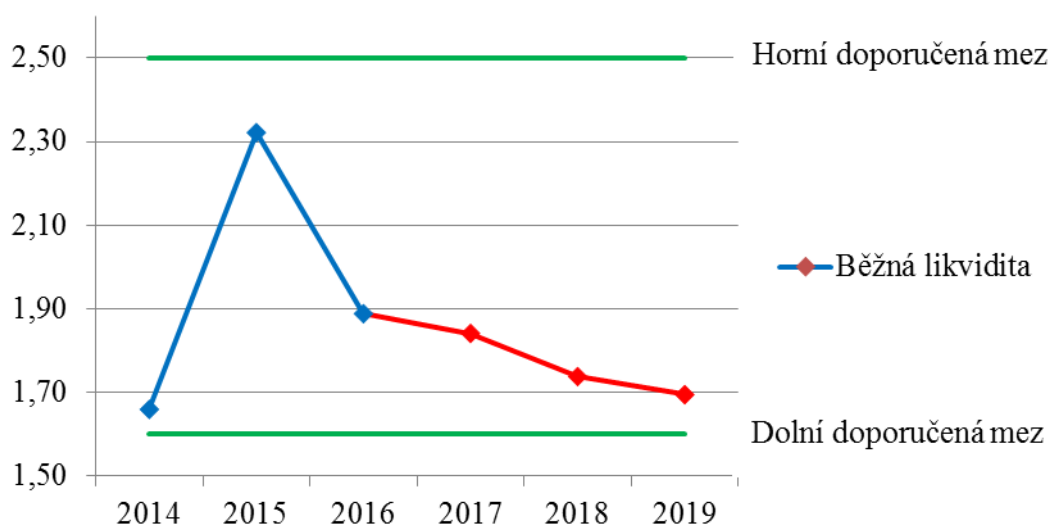
Tab. č. 30: Ukazatele rentability finančního plánu

Ukazatel	2014	2015	2016	2017	2018	2019
Rentabilita vlož. kapit.	1,52%	-1,34%	-6,38%	-3,58%	-0,08%	1,31%
Rentabilita vlast. kapit.	0,89%	-8,87%	-33,31%	-25,01%	-8,08%	0,52%
Rentabilita tržeb	0,00 Kč	-0,02 Kč	-0,05 Kč	-0,03 Kč	-0,01 Kč	0,00 Kč
Rentabilita nákladů	0,00 Kč	-0,02 Kč	-0,07 Kč	-0,04 Kč	-0,01 Kč	0,00 Kč

Zdroj: vlastní zpracování dle [48], 2017

Co se týče schopnosti vybraného podniku ABC s.r.o. dostát svým závazkům, ukazatel běžné likvidity v plánovém tříletém období každým rokem klesá, stále se však pohybuje v rámci doporučeného intervalu, viz následující graf:

Obr. č. 14: Běžná likvidita společnosti ABC s.r.o. za období 2014-2019



Zdroj: vlastní zpracování dle [7] [48], 2017

Ukazatel pohotovosti likvidity se rovněž snižuje, a to k horní doporučené mezi. Okamžitá neboli peněžní likvidita je naopak příliš nízká, ani v jednom z plánových let nedosahuje na doporučenou minimální hodnotu tohoto ukazatele, viz následující tabulka:

Tab. č. 31: Ukazatele likvidity finančního plánu

Ukazatel	Doporučení	2014	2015	2016	2017	2018	2019
Běžná likvidita	1,6-2,5	1,66	2,32	1,89	1,84	1,74	1,70
Pohotová likvidita	0,7-1,0	1,15	1,51	1,17	1,14	1,08	1,08
Okamžitá likvidita	$\geq 0,2$	0,16	0,23	0,18	0,16	0,13	0,15

Zdroj: vlastní zpracování dle [7] [48], 2017

Vývoj ukazatelů aktivity finančního plánu je pozitivní, jelikož obrat celkových aktiv se zvyšuje, stejně jako obrat zásob (kromě mírného poklesu v prvním plánovaném období roku 2017). Doba obratu pohledávek a závazků naopak stále klesá, což značí zlepšující se platební morálku odběratelů i podniku samotného. Hodnoty těchto dvou ukazatelů se k sobě zároveň pomalu přibližují (viz tabulka č. 32), snižuje se tedy každým rokem tzv. inkasní riziko a společnosti ABC s.r.o. se přibližuje možnost využívat k úhradě závazků přijatá plnění z pohledávek.

Tab. č. 32: Ukazatele aktivity finančního plánu

Ukazatel	Doporučení	2014	2015	2016	2017	2018	2019
Obrat celk. aktiv	≥ 1	1,59krát	1,68krát	1,74krát	1,89krát	2,04krát	2,16krát
Obrat zásob		10,88 krát	8,48krát	8,03krát	7,90krát	8,60krát	9,20krát
Doba obratu pohled.		59,55 dnů	60,40 dnů	47,30 dnů	46,71 dnů	44,29 dnů	43,54 dnů
Doba obratu závaz.		49,66 dnů	52,41 dnů	34,08 dnů	34,01 dnů	33,47 dnů	33,26 dnů

Zdroj: vlastní zpracování dle [7] [48], 2017

V průběhu prvních dvou let finančního plánu se neustále zvyšuje zadluženost vybraného podniku výrazně nad doporučenou hranicí. V posledním roce (2019) ovšem věřitelské riziko v důsledku kladného výsledku hospodaření a strategického snižování závazků nepatrně klesá. Ukazatel úrokového krytí se vyvíjí pozitivně, nicméně hluboko pod doporučeným minimem, viz následující tabulka:

Tab. č. 33: Ukazatele zadluženosti finančního plánu

Ukazatel	Doporučení	2014	2015	2016	2017	2018	2019
Věřitelské riziko	$\leq 0,5$	0,69	0,70	0,75	0,79	0,80	0,79
Vlastnické riziko	$\geq 0,5$	0,31	0,29	0,24	0,21	0,20	0,21
Úrokové krytí	$\geq 3-6$	1,20krát	-0,96krát	-4,01krát	-2,25krát	-0,05krát	0,91krát

Zdroj: vlastní zpracování dle [12] [14] [48], 2017

8 Posouzení efektivity plánování a návrhy na zlepšení

Analyzovaná společnost ABC s.r.o. vykazuje v manažerském procesu plánování vcelku významné nedostatky, které by měly být odstraněny v zájmu zlepšení stávající finanční situace. Jak již bylo zmíněno v průběhu kapitoly 4.6, systém podnikových plánů není ucelený a plánuje se zde především nahodile, dle operativních potřeb. Top management společnosti tedy plánuje většinou až v případě, jakmile nečekaně nastane nepříznivá finanční situace. Kromě zpětného hodnocení stavu hospodaření podniku by bylo vhodné snažit se tyto situace zároveň předvídat v podobě komplexního finančního plánu. Ve firmě ABC s.r.o. by se mělo také plánovat pravidelněji, například v rámci každého čtvrtletí, jako tomu bylo v minulosti, a ne pouze nahodile. Nelze však tvrdit, že by zde docházelo k naprosté absenci dlouhodobých finančních plánů.

Nejucelenějším plánem podniku je podnikatelský záměr, který se vyhotovuje pro banku v případě žádosti o firemní úvěr. Hodnoty, v něm vykazované, jsou však odhadovány převážně na základě agregovaného přístupu, a nejsou tedy příliš vypovídající, jelikož všechny položky plánových účetních výkazů nelze vztahovat k tržbám. Co se týče jednotlivých funkčních plánů, ředitel společnosti sestavuje např. podrobný strategický plán investičních akcí a rozvoje podnikové infrastruktury s výhledem na tři následující účetní období. Naproti tomu některé dílčí funkční plány, jako například plán školení zaměstnanců a plán údržby dlouhodobého majetku, jsou příliš strohé a povrchní. Vedení podniku by mělo sestavovat podrobněji také plán finančních zdrojů a konkretizovat jeho jednotlivé položky.

Top management společnosti by měl v první řadě změnit svůj přístup k celému procesu plánování, a to nejen v dlouhodobém časovém horizontu. Plány, sestavované finančním oddělením, si zaslouží větší pozornost, a to především z hlediska budoucích investičních programů. Společnost ABC s.r.o. za poslední dvě uzavřená účetní období 2015 a 2016 vykazuje prohlubující se hospodářskou ztrátu až do výše téměř 4,8 mil. Kč, jejíž prvotní příčinou bylo pořízení velmi nákladného softwarového vybavení. Ředitel společnosti i přes rozsáhlé investice do obnovy výrobních strojů a vozového parku v letech 2014 a 2015 vynaložil zhruba 2,5 mil. Kč na modernizaci softwarového řízení výroby. Tato investice však místo zefektivnění výrobního procesu přinesla do podniku celou řadu problémů a sporů, které se s ním neustále táhnou (viz kapitola 5.3.4).

Vrcholové vedení se v současné době vcelku poučilo ze svých minulých chyb a původní plán investičních akcí na období 2017-2019 z důvodu hluboké ztráty v předchozím roce 2016 přepracovalo. Jak vyplývá z výstupů finančního plánu, sestaveného v rámci šesté kapitoly, odložení významných investic, a to zejména výstavby nové skladové a výrobní haly, je jedním z důvodů, díky kterým by společnost měla během následujících třech let opět dosáhnout alespoň minimálního zisku. Kromě kladného výsledku hospodaření by se měly postupně během plánovaných tří období zlepšit také hodnoty většiny základních poměrových ukazatelů. Společnost by však měla být v pozoru ohledně výrazné hrozby věřitelského rizika, způsobeného nebezpečně vysokou zadlužeností. Pozitivně si vedou nejen ukazatele finanční analýzy, ale rovněž strategické cíle a jejich potenciální plnění, která se v rámci tzv. SWOT matice, sestaveného finančního plánu a následné analýzy odchylek jeví jako reálně proveditelná (viz kapitoly 5, 6 a 7). Podnikové plány však po překonání ztrátového období znovu počítají s rozsáhlým investováním do softwarového vybavení, tentokrát ve výši dokonce až 5 mil. Kč. Vedení firmy ABC s.r.o. by mělo tento krok řádně zvážit a efektivitu vybrané informační technologie otestovat pokud možno přímo během provozu, aby se v budoucnu předešlo opakování stejné chyby jako v roce 2014.

Jestliže top management podniku trvá na investování do softwaru, jednoznačně by měl zvážit pořízení programu STRATEX R od firmy AŘ KONTAKT s.r.o. (viz kapitola 3.1). Tento software společnosti umožní mj. sestavovat komplexní finanční plány až na 15 následujících let a poté je pomocí analytických ukazatelů zhodnotit. To celé probíhá v prostředí tabulkového procesoru MS Excel, ve kterém firma s oblibou pracuje. Cena instalačního CD s elektronickou dokumentací se pohybuje v závislosti na počtu licencí v rozmezí 28 000-42 000 Kč bez DPH (včetně školení uživatelů). [26] Jedná se tedy o software vcelku nenáročný na finance, který společnosti pomůže dílčí funkční plány sjednotit do uceleného finančního plánu.

Současný nepříznivý finanční stav firmy ABC s.r.o. je kromě neuváženého investování do softwarového vybavení způsoben rovněž výrazným úbytkem dělnické pracovní síly v posledním vykazovaném roce 2016. Vedení plánuje v roce 2017 navýšit průměrnou hrubou mzdu o 1 500 Kč (viz kapitola 6.1.2). Zároveň si však stěžuje, že specializované profese (jako je např. obsluha CNC strojů či zpracování dřeva) je v současnosti velmi obtížné sehnat a trh práce nabízí podstatně vyšší odměny, které si společnost bohužel

v důsledku hluboké finanční ztráty nemůže dovolit. Po tomto navýšení však hodnota průměrné hrubé mzdy v podniku ABC s.r.o. přeroste hodnotu průměrné hrubé mzdy v České republice. Výše mzdy tedy není hlavním problémem, proč zaměstnanci z této společnosti odchází, a to mnohdy ke konkurenci. Důvodem je především nepřívětivá atmosféra plná stresu a tvrdý, direktivní přístup top managementu, jenž si dostatečně neváží svých zaměstnanců, klíčových pro výrobní proces a tedy i samotnou existenci podniku.

Ve společnosti ABC s.r.o. by měl být v zájmu udržení stávající pracovní síly a splnění jednoho ze strategických cílů - získání nových zaměstnanců - naplánován a postupně zaveden motivační systém, obsahující alespoň základní formy benefitů. Tento systém by mohl být financován prostřednictvím ušetřených nákladů na dočasnou pracovní sílu zajištěnou v rámci personálních agentur, která by měla být v plánových letech postupně snižována. Než se finanční situace podniku ozdraví z hluboké ztráty, vedení by si mělo v první řadě navyknout například na zavedení pochvaly či uznání jako určité formy motivačních nástrojů, v rámci kterých finanční rozpočet podniku nepřichází o žádné peněžní prostředky, avšak na produktivitě práce a následném výstupu se tyto druhy nefinanční motivace podílí významnou měrou. Vrcholový management by zároveň měl objektivně uznávat své chyby a z provozních nedostatků v rámci běžného chodu firmy nevinit pouze pracovníky na nižších pozicích podnikové hierarchie. Tyto problémy a následné spory na pracovišti totiž často vznikají vlivem nedostatečně nastaveného systému plánování.

Chybná komunikace se ve firmě ABC s.r.o. ovšem nedotýká pouze provozní oblasti, ale významně ovlivňuje také proces firemního plánování. Jednotliví členové managementu by spolu měli více kooperovat a vzájemně podporovat svá rozhodnutí, která mohou mnohdy ovlivnit budoucnost celého podniku. Zároveň je nezbytné vhodně komunikovat a spolupracovat se zaměstnanci na nižších pozicích a přijímat od nich zpětnou vazbu, tolik potřebnou při sestavování jednotlivých funkčních plánů. Vedení společnosti ABC s.r.o. by mohlo po překonání hluboké ztráty plánovat alespoň jednou ročně akci formou tzv. teambuildingu, který je v dnešní době čím dál více populární a mohl by napomoci k neformálnímu stmelení pracovního kolektivu a navození vřidnější atmosféry. V níže uvedené tabulce č. 34 se pro představu nachází kvantifikace nákladů na dvoudenní teambuildingovou akci (vč. ubytování, stravování a dopravy) v konkrétním rekreačním

středisku. Tato letní akce zahrnuje široké spektrum indoor a outdoor aktivit (například lanové centrum, paintball a další adrenalinové zážitky) a byla by tedy pro analyzovanou firmu vhodná, jelikož kolektiv zaměstnanců se skládá převážně z aktivních a sportovně založených jedinců středního věku. [34]

Tab. č. 34: Návrh plánu nákladů na teambuildingovou akci

Položka	Cena/jednotka	Počet jednotek	Cena celkem
Dvoudenní teambuildingový program	1 150 Kč/osoba	64 osob	73 600 Kč
Náklady na dopravu autobusem	33,50 Kč/km	700 km	23 450 Kč
Čekání řidiče (max. 12 hodin/den)	250 Kč/hod.	24 hodin	6 000 Kč
Stravné řidiče (24 + 12 hodin)	166 + 70 Kč	1 řidič	236 Kč
Celkem			103 286 Kč

Zdroj: vlastní zpracování dle [25] [34], 2017

Pozitivním zjištěním je skutečnost, že finanční vedení společnosti ABC s.r.o. v rámci prognózování sleduje očekávaný vývoj makroekonomických ukazatelů v ČR, jako např. tempa růstu cenové hladiny, měnového kurzu a míry nezaměstnanosti. Vhodné by však bylo, v návaznosti na tyto předpovědi a v současnosti velmi diskutované téma ukončení režimu intervencí (viz kapitola 5.1.2), rovněž smluvně dohodnout s příslušnou bankovní institucí určitou formu zajištění proti kurzovému riziku, jakou je například tzv. měnový swap, alespoň na jedno až dvě následující účetní období. Kromě makroekonomických ukazatelů vrcholové vedení příhodně sleduje v rámci strategického plánování i ostatní faktory vnějšího prostředí podniku, jako např. konkurenci, ovšem opět pouze povrchně a nepravidelně.

Jakmile selepší finanční stav zkoumané společnosti, bylo by vhodné zvážit zavedení nové pracovní pozice - controllera, jelikož finanční úsek, resp. jeho ředitelka je velmi vytížená v důsledku rozsáhlé pracovní působnosti (od oblasti finančního a mzdového účetnictví až po personalistiku). Náplní této nové pozice by bylo komplexní finanční plánování, včetně dílčích kalkulací a rozpočtů, sledování finančních prognóz a trendů v okolním prostředí a vyhodnocování návratnosti investic a celkového finančního stavu podniku. Průměrná hrubá mzda controllera se v České republice dle průzkumů aktuálně pohybuje okolo 36 865 Kč měsíčně. [38] Celkové roční náklady na tohoto zaměstnance (včetně ostatních složek osobních nákladů - viz kapitola 6.1.2) by tedy společnost přišly na částku ve výši zhruba 593 tis. Kč.

Závěr

Současná dynamická doba je plná nejistot, neúprosného konkurenčního boje a neustále se měnícího a zároveň globalizujícího podnikatelského prostředí. V důsledku toho je pro každý podnik a jeho řízení prakticky nezbytné naplánovat své finanční hospodaření a sledovat prognózy vývoje okolí v zájmu stanovení strategických příležitostí a hrozeb. Pokud vedení podniku tyto manažerské činnosti ignoruje nebo je provádí v nedostatečné míře, může to mnohdy zapříčinit ohrožení budoucího finančního zdraví, profitability či samotné existence podniku.

Předkládaná diplomová práce na téma „Plánování a finanční prognózy v podniku“ měla za hlavní cíl provést ve vybrané společnosti na základě teoretických poznatků z odborné literatury analýzu systému plánování a finančního prognózování, následně posoudit jeho efektivitu a navrhnout postupy ke zlepšení aktuálního stavu. Pro empirické analyzování, navazující na literární rešerši, byla vybrána západočeská společnost s fiktivním jménem ABC s.r.o., která si kvůli značné citlivosti poskytnutých údajů nepřála být jmenována. Jejím hlavním předmětem činnosti je výroba nábytku, která staví na dlouholeté tradici a detailně propracovaném systému řízení jakosti.

V analyzované společnosti ABC s.r.o. se kromě vybraných ekonomických ukazatelů, stanovených interní normou, plánuje především nárazově v případě nepříznivé finanční situace nebo žádosti o firemní úvěr u příslušné banky. Vrcholový management podniku o komplexní dlouhodobý plán, který by dopředu varoval před finančními riziky, totiž nejví zájem. Nicméně někteří členové vedení pro svoji potřebu sestavují dílčí funkční plány, sledují prognózy externího prostředí nebo mají alespoň představu o tom, jakým směrem by se podnik v budoucnu měl ubírat. Stěžejní částí této práce bylo sestavení jednotlivých funkčních plánů a strategických představ manažerů společnosti do podoby uceleného finančního plánu. Před samotným vytvořením plánových účetních výkazů byla provedena strategická analýza externího a interního prostředí firmy za využití poznatků tzv. Porterova modelu pěti sil a PESTLE analýzy. Výstupy tohoto rozboru byly následně shrnuty do podoby SWOT matice, která dokázala, že strategické cíle a stanovené cesty k jejich dosažení jsou vcelku vhodně nastavené v návaznosti na aktuální interní stav podniku a prognózovaný vývoj vnějšího okolí.

Analýza stávající finanční situace vybrané společnosti odhalila výrazný tříletý pokles výsledku hospodaření, který v posledním vykazovaném účetním období 2016 způsobil hlubokou finanční ztrátu (téměř 4,8 mil. Kč). Tento negativní trend odstartoval v roce 2014 rozsáhlými investicemi, které se týkaly především modernizace výrobních strojů a obnovy vozidel. Tyto akce pokračovaly také v následujícím účetním období 2015 a projevíly se logicky zvýšenou hodnotou odpisů. Součástí investičního programu byl rovněž vcelku nerozvážený nákup příliš nákladného a složitého systému informačních technologií, jenž v provozu nefunguje efektivně, mezi pracovníky vyvolává konflikty a je považován za jeden ze stěžejních důvodů hluboké ztráty. Další příčinou je výrazný úbytek pracovní síly v posledním vykazovaném roce 2016, a to především dělníků ve výrobním úseku, kteří podnik mnohdy opouští v důsledku konkurenčního boje.

Sestavený dlouhodobý finanční plán na období 2017-2019, zahrnující základní účetní výkazy (plánový výkaz zisku a ztráty, plánovou rozvahu a plánový přehled o peněžních tocích), v rámci následné analýzy dokázal, že společnost ABC s.r.o. je schopná během následujících tří let znovu dosáhnout kladného výsledku hospodaření a naplnit téměř všechny své dílčí strategické cíle. Vedení si však musí dávat pozor na svou nebezpečně vysokou míru zadluženosti a zvážit nepřiměřeně objemné investování do softwarového vybavení, na které plánuje po překonání finanční ztráty vynaložit dokonce dvojnásobné množství finančních prostředků oproti roku 2014 (až 5 mil. Kč). Zároveň je nezbytné, a to nejen v zájmu zachování a postupného navyšování počtu zaměstnanců, ale rovněž za účelem zvýšení produktivity práce a následné ziskovosti, aby vrcholové vedení zlepšilo stávající nepříliš vlídnou atmosféru na pracovišti a chybou komunikaci napříč celou hierarchií podniku. Jak potvrzuje v rámci svých mnohaletých zkušeností finanční ředitelka analyzované firmy, zbavování se lidských zdrojů, vytvářejících v podniku přidanou hodnotu, mívá fatální následky. Prosperující firmy si těchto klíčových zaměstnanců váží, jelikož představují investici, která se v budoucnu vždy vrátí.

Závěrem práce mohu konstatovat, že analyzovaný podnik ABC s.r.o. má na základě své dlouholeté tradice kvalitních českých výrobků šanci ozdravit svou nepříznivou finanční situaci a znovu dosáhnout zisku, pokud se jeho vrcholové vedení poučí z minulých chyb a změní především svůj postoj k plánování a komunikaci se zaměstnanci. Této firmě srdečně přeji do dalších let podnikání opětovné dosažení a stabilizaci prosperity a udržení spokojených vztahů s obchodními partnery.

Seznam tabulek a obrázků

Seznam tabulek

Tab. č. 1: Hodnocení strategického plánu.....	12
Tab. č. 2: Hodnocení Porterova modelu pěti sil	23
Tab. č. 3: SWOT analýza.....	25
Tab. č. 4: Vzor struktury plánového výkazu zisku a ztráty	30
Tab. č. 5: Vzor struktury plánové rozvahy	31
Tab. č. 6: Vzor struktury plánového přehledu o peněžních tocích	32
Tab. č. 7: Parametrizace ročních cílů společnosti ABC s.r.o. na období 2017-2019	43
Tab. č. 8: Poměrové ukazatele společnosti ABC s.r.o. za období 2014-2016.....	56
Tab. č. 9: SWOT matice společnosti ABC s.r.o.	60
Tab. č. 10: Shrnutí plánu tržeb společnosti ABC s.r.o. [Kč]	61
Tab. č. 11: Shrnutí plánované spotřeby energie a materiálu společnosti ABC s.r.o.....	62
Tab. č. 12: Stanovení počtu účastníků školení ve společnosti ABC s.r.o.....	63
Tab. č. 13: Plánované náklady na služby společnosti ABC s.r.o. [Kč]	63
Tab. č. 14: Plán osobních nákladů společnosti ABC s.r.o. [Kč].....	64
Tab. č. 15: Shrnutí plánu odpisů společnosti ABC s.r.o. [Kč].....	64
Tab. č. 16: Plánované nákladové úroky společnosti ABC s.r.o. [Kč]	64
Tab. č. 17: Plánový výkaz zisku a ztráty společnosti ABC s.r.o. [Kč].....	65
Tab. č. 18: Investiční program společnosti ABC s.r.o. na období 2017-2019.....	66
Tab. č. 19: Plánované hodnoty dlouhodobého majetku společnosti ABC s.r.o. [Kč]	67
Tab. č. 20: Plán oběžných aktiv společnosti ABC s.r.o. na období 2017-2019.....	67
Tab. č. 21: Plán úvěrů společnosti ABC s.r.o. na období 2017-2019 [Kč]	68
Tab. č. 22: Plán krátkodobých závazků společnosti ABC s.r.o.	69
Tab. č. 23: Plánová rozvaha společnosti ABC s.r.o. [Kč]	69
Tab. č. 24: Plánový přehled o peněžních tocích společnosti ABC s.r.o. [Kč].....	70
Tab. č. 25: Analýza plnění strategického cíle zvýšení počtu stálých zaměstnanců.....	71
Tab. č. 26: Analýza plnění strategického cíle zvýšení kvalifikace zaměstnanců	71
Tab. č. 27: Analýza plnění strategického cíle zařazení postelí do stálého sortimentu ...	72
Tab. č. 28: Analýza plnění strategického cíle nárůstu zahraničního obchodu.....	72
Tab. č. 29: Analýza plnění strategického cíle snížení závazků [Kč]	73
Tab. č. 30: Ukazatele rentability finančního plánu	74

Tab. č. 31: Ukazatele likvidity finančního plánu.....	74
Tab. č. 32: Ukazatele aktivity finančního plánu	75
Tab. č. 33: Ukazatele zadluženosti finančního plánu	75
Tab. č. 34: Návrh plánu nákladů na teambuildingovou akci	79

Seznam obrázků

Obr. č. 1: Postavení plánování v rámci podnikového řízení.....	10
Obr. č. 2: Postavení strategického plánování v rámci strategického řízení	12
Obr. č. 3: Porterův model odvětvové analýzy	21
Obr. č. 4: GAP analýza	26
Obr. č. 5: Příklad extrapolační metody prognózování	33
Obr. č. 6: Časové pojetí procesu hodnocení informací.....	34
Obr. č. 7: Základní úseky společnosti ABC s.r.o.....	40
Obr. č. 8: Stárnutí populace České republiky v letech 1989-2015 [tis. osob]	49
Obr. č. 9: Stupně řízení společnosti ABC s.r.o.	53
Obr. č. 10: Hierarchie ekonomického oddělení společnosti ABC s.r.o.	54
Obr. č. 11: Výsledky hospodaření podniku ABC s.r.o. v letech 2007-2016 [tis. Kč]	55
Obr. č. 12: Hierarchie výrobního oddělení společnosti ABC s.r.o.	57
Obr. č. 13: Výsledek hospodaření firmy ABC s.r.o. za období 2014-2019 [tis. Kč].....	73
Obr. č. 14: Běžná likvidita společnosti ABC s.r.o. za období 2014-2019	74

Seznam použité literatury

Monografické publikace:

- [1] BREALEY, Richard A.; MYERS, Stewart C.; ALLEN, Franklin. *Teorie a praxe firemních financí*. 2. akt. vyd. Brno: BizBooks, 2014. 1096 s. ISBN 978-80-265-0028-5.
- [2] ČERVENÝ, Radim; FICBAUER, Jiří; HANZELKOVÁ, Alena; KEŘKOVSKÝ, Miloslav. *Business plán - krok za krokem*. 1. vyd. Praha: C. H. Beck, 2014. 230 s. ISBN 978-80-7400-511-4.
- [3] ESCHENBACH, Rolf a kol. *Controlling*. 2. vyd. Praha: ASPI Publishing, 2004. 816 s. ISBN 80-7357-035-1.
- [4] ESCHENBACH, Rolf; SILLER, Helmut. *Profesionální controlling: Koncepce a nástroje*. 2. přeprac. vyd. Praha: Wolters Kluwer ČR, 2012. 381 s. ISBN 978-80-7357-918-0.
- [5] FOTR, Jiří; VACÍK, Emil; SOUČEK, Ivan; ŠPAČEK, Miroslav; HÁJEK, Stanislav. *Tvorba strategie a strategické plánování: Teorie a praxe*. 1. vyd. Praha: Grada Publishing, 2012. 384 s. ISBN 978-80-247-3985-4.
- [6] GRÜNWARD, Rolf; HOLEČKOVÁ, Jaroslava. *Finanční analýza a plánování podniku*. 1. vyd. Praha: Ekopress, 2010. 318 s. ISBN 978-80-86929-26-2.
- [7] KISLINGEROVÁ, Eva a kol. *Manažerské finance*. 3. vyd. Praha: C. H. Beck, 2010. 811 s. ISBN 978-80-7400-194-9.
- [8] KISLINGEROVÁ, Eva; HNILICA, Jiří. *Finanční analýza - krok za krokem*. 1. vyd. Praha: C. H. Beck, 2005. 137 s. ISBN 80-7179-321-3.
- [9] KORÁB, Vojtěch; PETERKA, Jiří; REŽŇÁKOVÁ, Maria. *Podnikatelský plán*. 1. vyd. Brno: Computer Press, 2007. 216 s. ISBN 978-80-251-1605-0.
- [10] KRÁL, Bohumil a kol. *Manažerské účetnictví*. 3. doplň. a akt. vyd. Praha: Management Press, 2012. 660 s. ISBN 978-80-7261-217-8.
- [11] PETŘÍK, Tomáš. *Ekonomické a finanční řízení firmy: Manažerské účetnictví v praxi*. 2. rozšíř. a akt. vyd. Praha: Grada Publishing, 2009. 736 s. ISBN 978-80-247-3024-0.

- [12] RŮČKOVÁ, Petra. *Finanční analýza - metody, ukazatele, využití v praxi*. 5. akt. vyd. Praha: Grada Publishing, 2015. 160 s. ISBN 978-80-247-5534-2.
- [13] RŮČKOVÁ, Petra; ROUBÍČKOVÁ, Michaela. *Finanční management*. 1. vyd. Praha: Grada Publishing, 2012. 296 s. ISBN 978-80-247-4047-8.
- [14] SEDLÁČEK, Jaroslav. *Finanční analýza podniku*. 2. akt. vyd. Brno: Computer Press, 2011. 160 s. ISBN 978-80-251-3386-6.
- [15] SEDLÁČKOVÁ, Helena; BUCHTA, Karel. *Strategická analýza*. 2. přeprac. a rozšíř. vyd. Praha: C. H. Beck, 2006. 121 s. ISBN 80-7179-367-1.
- [16] SRPOVÁ, Jitka; ŘEHOŘ, Václav a kol. *Základy podnikání*. 1. vyd. Praha: Grada Publishing, 2010. 432 s. ISBN 978-80-247-3339-5.
- [17] SRPOVÁ, Jitka; SVOBODOVÁ, Ivana; SKOPAL, Pavel; ORLÍK, Tomáš. *Podnikatelský plán a strategie*. 1. vyd. Praha: Grada Publishing, 2011. 200 s. ISBN 978-80-247-4103-1.
- [18] SYNEK, Miloslav a kol. *Manažerská ekonomika*. 5. akt. a doplň. vyd. Praha: Grada Publishing, 2011. 480 s. ISBN 978-80-247-3494-1.
- [19] VÁCHAL, Jan; VOCHOZKA, Marek a kol. *Podnikové řízení*. 1. vyd. Praha: Grada Publishing, 2013. 688 s. ISBN 978-80-247-4642-5.
- [20] WUPPERFELD, Udo. *Podnikatelský plán pro úspěšný start*. 1. vyd. Praha: Management Press, 2003. 159 s. ISBN 80-7261-075-9.
- [21] ŽŮRKOVÁ, Hana. *Plánování a kontrola - klíč k úspěchu*. 1. vyd. Praha: Grada Publishing, 2007. 136 s. ISBN 978-80-247-1844-6.

Články v časopisech:

- [22] DANZER, Alexander M.; DIETZ, Barbara. Labour Migration from Eastern Europe and the EU's Quest for Talents. *Journal of Common Market Studies*. New Jersey: Wiley Blackwell, 2014, **52**(2), 183-199. ISSN 0021-9886.
- [23] LIEBAU, Elisabeth; SALIKUTLUK, Zerrin. Many refugees have work experience but a smaller share possess formal vocational qualifications. *DIW Economic Bulletin*. Berlin: DIW Berlin, 2016, **6**(34/35), 392-399. ISSN 2192-7219.

[24] Česká tisková kancelář. Lidí bez práce je opět méně. *E15, deník pro ekonomiku a byznys*. Praha: CN Invest a. s., **11**(2314), 3. ISSN 1803-4543.

Elektronické zdroje:

[25] *Ceník autobusové dopravy*. [online] Plzeň: INTERTRANS PLZEŇ spol. s r.o., 2017. [cit. 2017-4-6] Dostupné z: <http://www.intertransplzen.cz/vozovy-park/cenik>

[26] *Ceník programů*. [online] Praha: AŘ KONTAKT s.r.o., 2014. [cit. 2017-4-6] Dostupné z: <https://www.arkontakt.cz/cenik.htm>

[27] *Česká republika: hlavní makroekonomické ukazatele*. [online] Praha: Český statistický úřad, 2017. [cit. 2017-3-12] Dostupné z: <https://www.czso.cz/document/s/10180/46173151/chmu030117.xlsx/ff127b9c-4390-41be-8172-43ff808e6541?version=1.0>

[28] *Délka života se bude dál zvyšovat*. [online] Praha: INCORP a.s., 2017. [cit. 2017-2-22] Dostupné z: <http://zahranicni.eurozpravy.cz/eu/182995-delka-zivota-se-bude-dal-zvysovat-clovek-prekroci-90-let/>

[29] *Exekutoři obtěžují firmy kvůli zadluženým zaměstnancům, ministerstvo chystá změnu*. [online] Praha: Mladá fronta a. s., 2016. [cit. 2016-11-24] Dostupné z: <http://www.businessinfo.cz/cs/clanky/exekutori-obtezuji-firmy-kvuli-zadluzenym-zamestnancum-ministerstvo-chysta-zmenu-84317.html>

[30] *Finanční analýza podnikové sféry za 1. – 4. čtvrtletí 2015*. [online] Praha: Ministerstvo průmyslu a obchodu České republiky, 2016. [cit. 2016-11-2] Dostupné z: <http://www.mpo.cz/assets/cz/rozcestnik/analyticke-materialy-a-statistiky/analyticke-materialy/2016/11/Tabulky.xlsx>

[31] *Chytré továrny a chytrá společnost*. [online] Praha: Economia, a.s., 2017. [cit. 2017-3-9] Dostupné z: <http://archiv.ihned.cz/c1-65652240-chytre-tovarny-a-chytra-spolecnost>

[32] *Inflace tlačí na konec intervencí*. [online] Praha: Economia, a.s., 2017. [cit. 2017-3-10] Dostupné z: <http://archiv.ihned.cz/c1-65653960-inflace-tlaci-na-konec-intervenci>

- [33] *Krachů firem a podnikatelů ubylo.* [online] Praha: Economia, a.s., 2017. [cit. 2017-3-7] Dostupné z: <http://archiv.ihned.cz/c1-65648890-krachu-firem-a-podnikatelu-ubylo-priznive-se-vyvijej-i-pocty-osobnich-bankrotu>
- [34] *Letní firemní teambuildingy.* [online] Stará Ves: Outdoor Aliance s.r.o., 2017. [cit. 2017-4-6] Dostupné z: <http://relaxa.istan.cz/3-letni-firemni-teambuildingy.html>
- [35] *Lidé chtějí utrácet, ČNB musí tisknout více bankovek.* [online] Praha: Economia, a.s., 2017. [cit. 2017-3-2] Dostupné z: <http://archiv.ihned.cz/c1-65643510-lide-vic-e-plati-kartou-ale-hotovosti-pribyva>
- [36] *Místa v zařízeních sociální péče, jejich využití a pečovatelská služba v České republice.* [online] Praha: Český statistický úřad, 2016. [cit. 2017-3-12] Dostupné z: https://www.czso.cz/documents/10180/32955062/32018116_1302.pdf/fd3ab9d5-6c87-418e-9314-389328bdaede?version=1.2
- [37] *Nejvýznamnější právní změny pro podnikatele v roce 2017.* [online] Praha: Mladá fronta a. s., 2016. [cit. 2016-12-28] Dostupné z: <http://www.businessinfo.cz/cs/clanky/nejvyznamnejsi-pravni-zmeny-pro-podnikatele-v-roce-2017-85425.html>
- [38] *Plat - Controller.* [online] Praha: Profesia CZ, spol. s r.o., 2017. [cit. 2017-4-6] Dostupné z: <http://www.platy.cz/platy/ekonomika-finance-ucetnictvi/controller>
- [39] *Pro koho: Elektronická evidence tržeb (EET).* [online] Praha: AMSP ČR, 2016. [cit. 2017-3-11] Dostupné z: <http://www.eltrzyby.cz/cz/pro-koho>
- [40] *Průmyslová špionáž se mění v epidemii.* [online] Praha: Economia, a.s., 2017. [cit. 2017-2-23] Dostupné z: <http://ekonom.ihned.cz/c1-65634310-prumyslova-spionaz-se-meni-v-epidemii-postizeni-radeji-mlci-a-cim-dal-vice-ohrozeny-jsou-i-male-a-stredni-firmy>
- [41] *Průzkum prognóz makroekonomického vývoje ČR.* [online] Praha: Ministerstvo financí České republiky, 2016. [cit. 2016-11-30] Dostupné z: http://www.mfcr.cz/assets/cs/media/Odborne-vyzkumy_Prognoza_2016-11_42-Kolokvium-pruzkum-prognoz-makroekonomickeho-vyvoje-CR-2016-2019.pdf

- [42] *Růst české ekonomiky letos zrychlí na 2,6 procenta.* [online] Praha: Economia, a.s., 2017. [cit. 2017-2-13] Dostupné z: <http://byznys.ihned.cz/c1-65621890-rust-ceske-ekonomiky-letos-zrychli-na-2-6-procenta-eu-poroste-o-neco-pomaleji-odhaduje-evropska-komise>
- [43] *Uprchlická krize stála loni Německo půl bilionu korun.* [online] Praha: Empresa Média, a.s., 2017. [cit. 2017-1-27] Dostupné z: http://www.tyden.cz/rubriky/zahranici/evropa/uprchlicka-krize-stala-loni-nemecko-pul-bilionu-korun_415394.html
- [44] *Vybrané demografické údaje v České republice.* [online] Praha: Český statistický úřad, 2016. [cit. 2017-3-12] Dostupné z: https://www.czso.cz/documents/10180/32955062/32018116_0101.pdf/748889f6-5739-401b-8aed-90924d1865af?version=1.2
- [45] *Vyučení mají průměrné dovednosti, ale horší chování.* [online] Praha: Economia, a.s., 2017. [cit. 2017-2-23] Dostupné z: <http://archiv.ihned.cz/c1-65634660-vyuce-ni-maji-prumerne-dovednosti-ale-horsi-chovani>
- [46] *Vývozci mají strach z posílení koruny, zájem o měnové zajištění znovu roste.* [online] Praha: Economia, a.s., 2017. [cit. 2017-2-24] Dostupné z: <http://archiv.ihned.cz/c1-65636540-vyvozci-maji-strach-z-posileni-koruny-zajem-o-menove-zajisteni-znovu-roste>
- [47] *Zelené technologie na vzestupu.* [online] Praha: Mladá fronta a. s., 2015. [cit. 2017-2-23] Dostupné z: <http://www.businessinfo.cz/cs/clanky/zelene-technologie-na-vzestupu-70221.html>

Ostatní zdroje:

- [48] *Výroční zprávy společnosti ABC s.r.o. za účetní období 2007-2016*

Seznam příloh

Příloha A: Organizační struktura společnosti ABC s.r.o.

Příloha B: Plán tržeb společnosti ABC s.r.o. pro období 2017-2019

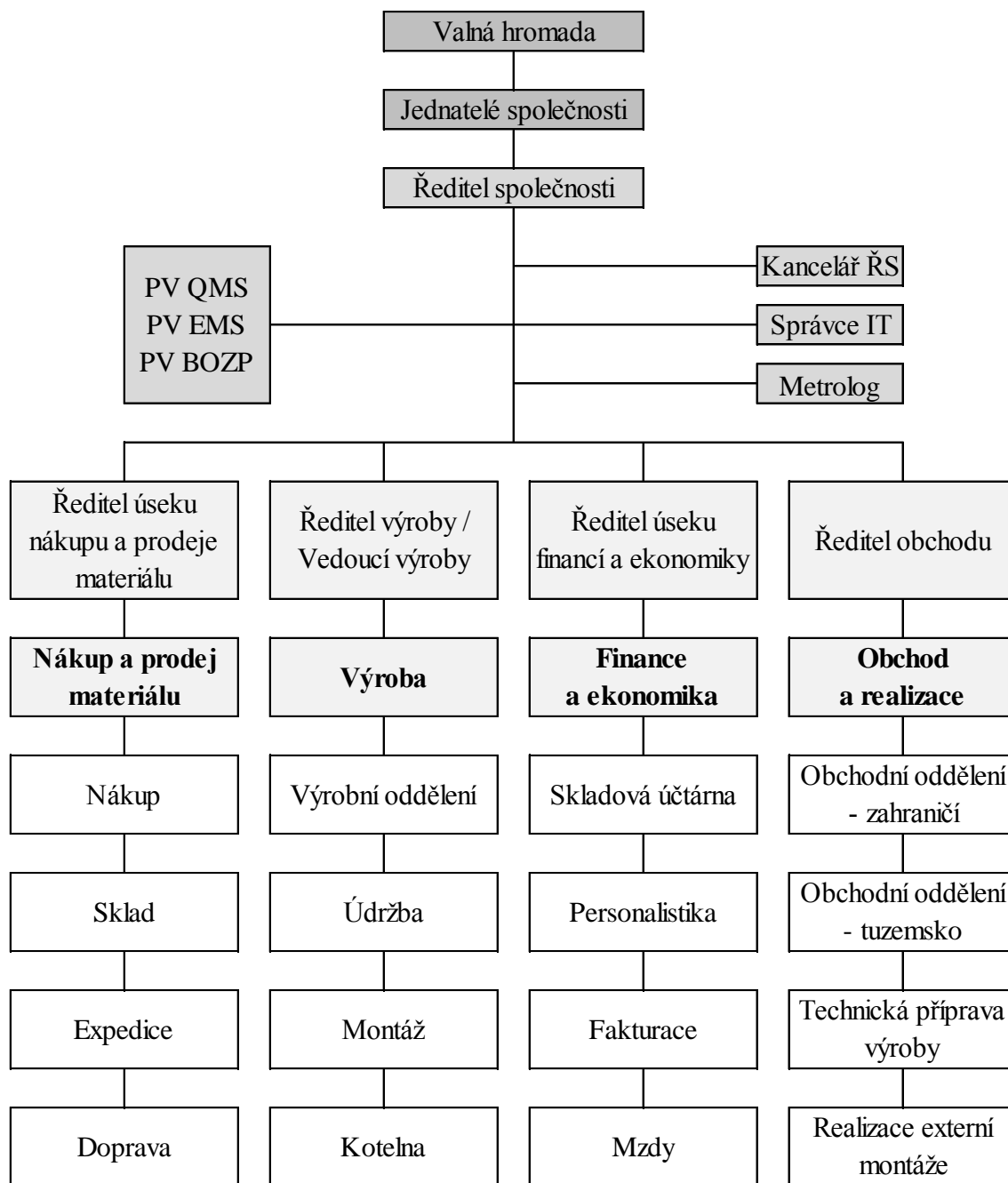
Příloha C: Plán jednicových nákladů společnosti ABC s.r.o. pro období 2017-2019

Příloha D: Plán výchovy a vzdělávání společnosti ABC s.r.o. pro období 2017-2019

Příloha E: Plán odpisů společnosti ABC s.r.o. pro období 2017-2019 [Kč]

Příloha F: Plán dlouhodobého majetku podniku ABC s.r.o. na období 2017-2019 [Kč]

Příloha A: Organizační struktura společnosti ABC s.r.o.



Zdroj: vlastní zpracování dle interních informací společnosti ABC s.r.o., 2016

Příloha B: Plán tržeb společnosti ABC s.r.o. pro období 2017-2019

Produkt	Položka	Měna	Rok					
			2014	2015	2016	2017	2018	2019
CHIEF domácí trh	Produkce	CZK	933	941	835	846	856	865
	Prodejní cena		9 900	9 960	9 990	10 160	10 343	10 539
	Tržby [CZK]		9 238 000	9 374 000	8 341 650	8 591 900	8 849 656	9 115 146
CHIEF export	Produkce	EUR	1 304	1 314	1 223	1 257	1 272	1 286
	Prodejní cena		363	369	376	382	404	422
	Tržby [EUR]		473 040	484 667	459 315	480 208	513 935	542 058
	Tržby [CZK]		12 914 000	13 086 000	12 401 496	12 773 541	13 156 747	13 551 449
SPA domácí trh	Produkce	CZK	1 154	1 244	1 137	1 152	1 165	1 178
	Prodejní cena		7 990	8 050	8 090	8 228	8 376	8 535
	Tržby [CZK]		9 220 000	10 018 000	9 198 330	9 474 280	9 758 508	10 051 264
SPA export	Produkce	EUR	981	1 037	951	978	989	1 000
	Prodejní cena		293	298	304	309	327	341
	Tržby [EUR]		287 179	309 111	289 233	302 390	323 628	341 337
	Tržby [CZK]		7 840 000	8 346 000	7 809 283	8 043 562	8 284 868	8 533 414
OFFICE domácí trh	Produkce	CZK	1 518	1 562	1 407	1 425	1 442	1 457
	Prodejní cena		8 700	8 750	8 790	8 939	9 100	9 273
	Tržby [CZK]		13 207 000	13 669 000	12 367 530	12 738 556	13 120 713	13 514 334
OFFICE export	Produkce	EUR	1 153	1 305	1 166	1 199	1 213	1 226
	Prodejní cena		319	324	330	336	355	371
	Tržby [EUR]		367 399	423 000	385 306	402 833	431 126	454 717
	Tržby [CZK]		10 030 000	11 421 000	10 403 262	10 715 360	11 036 821	11 367 926
EXTRA domácí trh	Produkce	CZK	926	1 003	905	917	927	937
	Prodejní cena		10 150	10 190	10 240	10 414	10 602	10 803
	Tržby [CZK]		9 398 000	10 219 000	9 267 200	9 545 216	9 831 572	10 126 520
EXTRA export	Produkce	EUR	1 057	1 084	962	989	1 001	1 011
	Prodejní cena		372	377	385	392	414	432
	Tržby [EUR]		393 114	409 148	370 334	387 180	414 373	437 048
	Tržby [CZK]		10 732 000	11 047 000	9 999 014	10 298 984	10 607 953	10 926 192

WORK domácí trh	Produkce	CZK	1 326	1 370	1 244	1 260	1 275	1 289	
	Prodejní cena		8 890	8 890	8 950	9 102	9 266	9 442	
	Tržby [CZK]		11 789 000	12 176 000	11 133 800	11 467 814	11 811 848	12 166 204	
WORK export	Produkce	EUR	957	840	752	773	782	791	
	Prodejní cena		326	329	336	342	362	378	
	Tržby [EUR]		311 758	276 704	253 023	264 532	283 111	298 603	
	Tržby [CZK]		8 511 000	7 471 000	6 831 609	7 036 557	7 247 654	7 465 084	
BED domácí trh	Produkce	CZK	-	-	-	150	152	153	
	Prodejní cena		-	-	-	12 190	12 409	12 645	
	Tržby [CZK]		-	-	-	1 828 500	1 883 355	1 939 856	
BED export	Produkce	EUR	-	-	-	200	202	205	
	Prodejní cena		-	-	-	458	485	506	
	Tržby [EUR]		-	-	-	91 654	98 091	103 459	
	Tržby [CZK]		-	-	-	2 438 000	2 511 140	2 586 474	
Produkty celkem	Tržby [CZK]	CZK	102 879 000	106 827 000	97 753 315	100 685 914	103 706 492	106 817 687	
Tržby z prod. zboží - domácí	Tržby [CZK]	CZK	626 000	149 000	153 703	158 314	163 064	167 955	
Tržby z prodeje zboží - export	Tržby [EUR]	EUR	23 370	35 889	26 504	27 299	29 216	30 815	
	Tržby [CZK]		638 000	969 000	705 000	726 150	747 935	770 373	
Zboží celkem	Tržby [CZK]	CZK	1 264 000	1 118 000	858 703	884 464	910 998	938 328	
Tržby z prod. služeb - domácí	Tržby [CZK]	CZK	1 099 000	496 000	435 050	448 102	461 545	475 391	
Tržby z prod. služeb - export	Tržby [EUR]	EUR	11 868	11 259	11 165	11 500	12 308	12 982	
	Tržby [CZK]		324 000	304 000	297 000	305 910	315 087	324 540	
Služby celkem	Tržby [CZK]	CZK	1 423 000	800 000	732 050	754 012	776 632	799 931	
Tržby z prodeje dl. majetku		CZK	690 000	10 000	402 479	0	0	0	
Tržby z prod. mater. - domácí	Tržby [CZK]	CZK	278 000	231 000	312 000	321 360	331 001	340 931	
Tržby z prodeje materiálu - export	Tržby [EUR]	EUR	19 890	32 963	36 097	37 180	39 791	41 969	
	Tržby [CZK]		543 000	890 000	960 184	988 990	1 018 659	1 049 219	
Materiál celkem	Tržby [CZK]	CZK	821 000	1 121 000	1 272 184	1 310 350	1 349 660	1 390 150	
Kurz CZK/EUR			27,50	27,30	27,00	26,60	25,60	25,00	
Tržby celkem			CZK	107 077 000	109 876 000	101 018 731	103 634 740	106 743 782	109 946 095

Zdroj: vlastní zpracování dle interních informací společnosti ABC s.r.o., [41]; 2017

Příloha C: Plán jednicových nákladů společnosti ABC s.r.o. pro období 2017-2019

CHIEF	2016		2017 [Kč]	2018 [Kč]	2019 [Kč]
	[Kč/ks]	[%]			
Náklady na materiál	4 202	65,2%	4 274	4 351	4 433
Náklady na zpracování <i>mzdy</i>	761	11,8%	773	787	802
<i>energie</i>	567	8,8%	577	587	598
<i>výrobní režie</i>	477	7,4%	485	494	503
Zásobovací režie	148	2,3%	151	153	156
Správní režie	103	1,6%	105	107	109
Odbytová režie	187	2,9%	190	194	197
NÁKLADY CELKEM	6 445	100,0%	6 555	6 673	6 799
Přidaná hodnota	3 545	55,0%	3 605	3 670	3 740
CENA	9 990	155,0%	10 160	10 343	10 539

SPA	2016		2017 [Kč]	2018 [Kč]	2019 [Kč]
	[Kč/ks]	[%]			
Náklady na materiál	3 314	63,5%	3 371	3 431	3 496
Náklady na zpracování <i>mzdy</i>	705	13,5%	717	729	743
<i>energie</i>	412	7,9%	419	427	435
<i>výrobní režie</i>	329	6,3%	334	340	347
Zásobovací režie	183	3,5%	186	189	193
Správní režie	130	2,5%	133	135	138
Odbytová režie	146	2,8%	149	151	154
NÁKLADY CELKEM	5 219	100,0%	5 308	5 404	5 506
Přidaná hodnota	2 871	55,0%	2 919	2 972	3 028
CENA	8 090	155,0%	8 228	8 376	8 535

OFFICE	2016		2017 [Kč]	2018 [Kč]	2019 [Kč]
	[Kč/ks]	[%]			
Náklady na materiál	3 652	64,4%	3 714	3 781	3 853
Náklady na zpracování <i>mzdy</i>	715	12,6%	727	740	754
<i>energie</i>	505	8,9%	513	523	532
<i>výrobní režie</i>	357	6,3%	363	370	377
Zásobovací režie	210	3,7%	213	217	221
Správní režie	62	1,1%	63	65	66
Odbytová režie	170	3,0%	173	176	179
NÁKLADY CELKEM	5 671	100,0%	5 767	5 871	5 983
Přidaná hodnota	3 119	55,0%	3 172	3 229	3 291
CENA	8 790	155,0%	8 939	9 100	9 273

EXTRA	2016		2017 [Kč]	2018 [Kč]	2019 [Kč]
	[Kč/ks]	[%]			
Náklady na materiál	4 307	65,2%	4 381	4 459	4 544
Náklady na zpracování <i>mzdy</i>	780	11,8%	793	807	822
<i>energie</i>	588	8,9%	598	609	620
<i>výrobní režie</i>	456	6,9%	464	472	481
Zásobovací režie	152	2,3%	155	157	160
Správní režie	145	2,2%	148	150	153
Odbytová režie	178	2,7%	181	185	188
NÁKLADY CELKEM	6 606	100,0%	6 719	6 840	6 970
Přidaná hodnota	3 634	55,0%	3 695	3 762	3 833
CENA	10 240	155,0%	10 414	10 602	10 803

WORK	2016		2017 [Kč]	2018 [Kč]	2019 [Kč]
	[Kč/ks]	[%]			
Náklady na materiál	3 632	62,9%	3 694	3 760	3 832
Náklady na zpracování <i>mzdy</i>	814	14,1%	828	843	859
<i>energie</i>	543	9,4%	552	562	573
<i>výrobní režie</i>	364	6,3%	370	377	384
Zásobovací režie	144	2,5%	147	149	152
Správní režie	104	1,8%	106	108	110
Odbytová režie	173	3,0%	176	179	183
NÁKLADY CELKEM	5 774	100,0%	5 872	5 978	6 092
Přidaná hodnota	3 176	55,0%	3 230	3 288	3 350
CENA	8 950	155,0%	9 102	9 266	9 442

BED	2016	[%]	2017 [Kč]	2018 [Kč]	2019 [Kč]
Náklady na materiál	-	63,0%	4 955	5 044	5 140
Náklady na zpracování <i>mzdy</i>	-	14,0%	1 101	1 121	1 142
<i>energie</i>	-	8,0%	629	640	653
<i>výrobní režie</i>	-	6,0%	472	480	489
Zásobovací režie	-	3,5%	275	280	286
Správní režie	-	1,5%	118	120	122
Odbytová režie	-	4,0%	315	320	326
NÁKLADY CELKEM	-	100,0%	7 865	8 006	8 158
Přidaná hodnota	-	55,0%	4 325	4 403	4 487
CENA	-	155,0%	12 190	12 409	12 645

Průměrná míra inflace

1,7% 1,8% 1,9%

Zdroj: vlastní zpracování dle interních informací společnosti ABC s.r.o., [41]; 2017

Příloha D: Plán výchovy a vzdělávání společnosti ABC s.r.o. pro období 2017-2019

Typ školení (2017)	Náklady [Kč/osoba]	Počet účastníků	Náklady celkem [Kč]
Účetní závěrka 2016	1 500	1	1 500
Profesní školení řidičů	4 800	2	9 600
Školení obsluhy manuálních vozíků	6 000	3	18 000
Zavedení výroby v informačním systému	4 500	1	4 500
Školení práce v systému imos	42 500	2	85 000
Školení bezpečnosti a ochrany zdraví při práci	4 000	7	28 000
Školení v systému KTKw	2 000	7	14 000
DPH aktuálně	3 000	1	3 000
CELKEM			163 600

Typ školení (2018)	Náklady [Kč/osoba]	Počet účastníků	Náklady celkem [Kč]
Účetní závěrka 2017	1 500	1	1 500
Zahraniční obchod - Intrastat	1 900	2	3 800
Obsluha digitálního tachografu	3 000	1	3 000
Zdanění příjmů ze závislé činnosti	1 900	2	3 800
Evidence pracovní doby řidičů	1 800	2	3 600
Školení práce v systému imos	42 500	3	127 500
Školení bezpečnosti a ochrany zdraví při práci	4 000	8	32 000
Školení v systému KTKw	2 000	8	16 000
DPH aktuálně	3 000	1	3 000
CELKEM			192 700

Typ školení (2019)	Náklady [Kč/osoba]	Počet účastníků	Náklady celkem [Kč]
Účetní závěrka 2018	1 500	1	1 500
Školení řidičů referenčních vozidel	1 900	3	5 700
Školení řidičů vozidel nad 7,5 tuny	3 000	3	9 000
Obsluha motorové řetězové pily	1 300	1	1 300
Školení práce v systému imos	42 500	4	170 000
Školení bezpečnosti a ochrany zdraví při práci	4 000	8	32 000
Školení v systému KTKw	2 000	8	16 000
DPH aktuálně	3 000	1	3 000
CELKEM			237 000

Zdroj: vlastní zpracování dle interních informací společnosti ABC s.r.o., 2017

Příloha E: Plán odpisů společnosti ABC s.r.o. pro období 2017-2019 [Kč]

Odpisované položky	2014	2015	2016	2017	2018	2019
Stavby, pozemky						
Budova - výrobní hala	1 104 447	1 103 817	990 237	954 871	919 506	881 419
Komunikace	250 341	221 455	212 597	203 738	194 880	186 022
Studna	9 958	9 405	8 851	8 298	7 745	7 192
Jímka	9 141	8 603	8 065	7 527	6 990	6 452
Vnější rozvody - výrob. hala	43 520	39 168	37 106	35 044	32 983	30 921
Montovaná skladovací hala	55 758	53 224	50 689	48 155	45 620	43 086
Oplocení	2 928	2 928	2 928	2 928	2 928	2 928
CELKEM	1 476 093	1 438 600	1 310 473	1 260 561	1 210 652	1 158 020
Stroje, zařízení, dopravní prostředky						
Vakuový manipulátor	8 670	4 335	-	-	-	-
Železný kontejner na odpad	4 514	2 257	-	-	-	-
Kopírka Konica Minolta	44 939	22 470	-	-	-	-
Server Fujitsu Primergy TX	200 926	100 462	-	-	-	-
Hydraulická zdvihací plošina	78 565	52 377	26 187	-	-	-
CNC obráběcí centrum	333 988	222 659	111 329	-	-	-
Kompresor ORL 18.5 BX	12 962	9 721	6 481	3 240	-	-
Tlaková nádoba 1 600 l 1.1	3 844	2 883	1 922	961	-	-
Soustava odsávání a filtrace	62 932	47 199	31 466	15 733	-	-
Kontejner KU-7	3 707	2 780	1 853	926	-	-
CNC WEEKE OPTIMAT	419 190	314 392	209 594	104 797	-	-
Nákladní automobil Renault	92 414	69 310	46 206	23 103	-	-
Korpus. lis Höfer-Koptronik	171 525	128 644	85 762	42 881	-	-
CNC Weeke - vrtací stroj	568 016	1 782 168	1 626 816	745 624	372 812	-
Vysokozdvižný vozík	83 500	230 400	172 800	115 200	57 600	-
Osobní automobil Dacia	32 276	74 687	56 016	37 343	18 671	-
Volkswagen Passat CC	56 029	134 317	100 738	67 158	33 579	-
IVECO ML 140E 28	58 304	177 551	133 163	88 775	44 387	-
Drtič	80 242	169 610	127 207	84 804	42 402	-
Odsávání	77 978	166 257	133 006	118 227	103 448	88 670
Elektrocentrála F6 Wilson	-	30 875	52 486	39 365	26 243	13 121
Formátovací pila Robland	-	53 082	95 547	71 660	47 773	23 886
Tiskárna vyr. štítků ETISYS	-	31 199	57 197	42 897	28 598	14 299
Kompresor	-	38 621	69 517	61 793	54 069	46 345
Server Windows 2008 R2	-	16 664	23 141	11 570	-	-
<i>Kamerový systém</i>	-	-	-	<i>30 000</i>	<i>48 000</i>	<i>36 000</i>
<i>Zdvihací zařízení</i>	-	-	-	<i>40 000</i>	<i>64 000</i>	<i>48 000</i>
<i>Tepelný výměník</i>	-	-	-	<i>35 000</i>	<i>63 000</i>	<i>56 000</i>
<i>Odsávání zbytků a hran</i>	-	-	-	-	<i>60 000</i>	<i>108 000</i>
<i>Nákladní vozidlo</i>	-	-	-	-	<i>160 000</i>	<i>256 000</i>
<i>Dodávkové vozidlo</i>	-	-	-	-	-	<i>100 000</i>
CELKEM	1 722 919	3 480 360	3 048 864	1 781 056	1 224 582	790 320

<i>Software</i>						
KTKw	83 964	251 892	251 892	167 915	-	-
DAEX Professional	28 777	49 332	49 332	20 549	-	-
TurboCAD Professional	-	131 186	143 112	143 096	11 926	-
imos CAD	-	557 166	669 312	669 312	55 762	-
<i>SW - technologie skladu</i>	-	-	-	-	24 000	38 400
CELKEM	112 741	989 576	1 113 648	1 000 872	91 688	38 400
Celkové účetní odpisy	3 983 355	6 313 096	5 472 985	4 042 489	2 526 923	1 986 740

Zdroj: vlastní zpracování dle interních informací společnosti ABC s.r.o., 2017

Příloha F: Plán dlouhodobého majetku podniku ABC s.r.o. na období 2017-2019 [Kč]

2017	PS NHIM BRUTTO	Přírůst. +	Úbyt. -	KS NHIM	PS oprávky	Přírůst. +	Úbyt. -	KS oprávky	Zůst. cena NHIM
Pozemky	1 645 301	0	0	1 645 301	0	0	0	0	1 645 301
Budovy, stavby	39 022 358	0	0	39 022 358	22 196 863	1 260 561	0	23 457 424	15 564 934
Stroje, přístroje	29 280 007	700 000	0	29 980 007	25 934 096	1 781 056	0	27 715 152	2 264 855
CELKEM	69 947 666	700 000	0	70 647 666	48 130 959	3 041 617	0	51 172 576	19 475 090
Software	4 482 938	0	0	4 482 938	3 334 361	1 000 872	0	4 335 233	147 706
CELKEM	4 482 938	0	0	4 482 938	3 334 361	1 000 872	0	4 335 233	147 706

2018	PS NHIM BRUTTO	Přírůst. +	Úbyt. -	KS NHIM	PS oprávky	Přírůst. +	Úbyt. -	KS oprávky	Zůst. cena NHIM
Pozemky	1 645 301	0	0	1 645 301	0	0	0	0	1 645 301
Budovy, stavby	39 022 358	0	0	39 022 358	23 457 424	1 210 652	0	24 668 076	14 354 282
Stroje, přístroje	29 980 007	1 400 000	0	31 380 007	27 715 152	1 224 582	0	28 939 734	2 440 273
CELKEM	70 647 666	1 400 000	0	72 047 666	51 172 576	2 435 234	0	53 607 810	18 439 856
Software	4 482 938	120 000	0	4 602 938	4 335 233	91 688	0	4 426 921	176 017
CELKEM	4 482 938	120 000	0	4 602 938	4 335 233	91 688	0	4 426 921	176 017

2019	PS NHIM BRUTTO	Přírůst. +	Úbyt. -	KS NHIM	PS oprávky	Přírůst. +	Úbyt. -	KS oprávky	Zůst. cena NHIM
Pozemky	1 645 301	0	0	1 645 301	0	0	0	0	1 645 301
Budovy, stavby	39 022 358	0	0	39 022 358	24 668 076	1 158 020	0	25 826 096	13 196 262
Stroje, přístroje	31 380 007	500 000	0	31 880 007	28 939 734	790 320	0	29 730 055	2 149 952
CELKEM	69 947 666	500 000	0	70 447 666	53 607 810	1 948 340	0	55 556 151	16 991 515
Software	4 602 938	0	0	4 602 938	4 426 921	38 400	0	4 465 321	137 617
CELKEM	4 482 938	0	0	4 482 938	4 426 921	38 400	0	4 465 321	137 617

Zdroj: vlastní zpracování dle interních informací společnosti ABC s.r.o., 2017

Abstrakt

ŽEMLIČKOVÁ, Kristýna. *Plánování a finanční prognózy v podniku*. Plzeň, 2017. 89 s. Diplomová práce. Západočeská univerzita v Plzni. Fakulta ekonomická.

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

Předložená diplomová práce je zaměřena na manažerský proces plánování a finančního prognózování. První kapitola teoretické části obsahuje definování těchto dvou pojmů, za současného rozlišení na strategické a finanční plánování. Následuje popis jednotlivých prvků strategické analýzy, předcházející samotnému sestavení finančního plánu. Závěr literární rešerše se věnuje rozboru metod a kritérií finančního plánování a prognózování, včetně finanční analýzy. Empirická část práce začíná představením vybraného podniku a jeho systému plánování a finančních prognóz. Poté je provedena a shrnuta strategická analýza okolního prostředí podniku. Stěžejní částí této práce je sestavení komplexního finančního plánu a jeho následná analýza. V závěru se nachází posouzení efektivity podnikového systému plánování a finančního prognózování a návrhy na jeho zlepšení.

Abstract

ŽEMLIČKOVÁ, Kristýna. *Planning and financial forecasting in a company*. Pilsen, 2017. 89 p. Master's Thesis. University of West Bohemia. Faculty of Economics.

Keywords: planning, financial plan, strategic plan, financial forecasting, financial analysis

This master's thesis is focused on the management process of planning and financial forecasting. First chapter of the theoretical part contains the definition of these two terms, while distinguishing between the strategic and financial planning. The following is a description of the individual elements of strategic analysis, previous financial plan itself. Conclusion of the literature review is devoted to analysis of the methods and criteria of financial planning and forecasting, including financial analysis. The research begins with an introduction of a chosen company and its system of planning and financial forecasting. Afterwards the strategic analysis of the environment of a company is made and summarized. The main part of this thesis is to prepare a comprehensive financial plan and its subsequent analysis. At the end there is evaluation of the effectiveness of company's planning and financial forecasting system and also proposals for improvement.