



Ekonomická
fakulta
Faculty
of Economics

Jihočeská univerzita
v Českých Budějovicích
University of South Bohemia
in České Budějovice

Jihočeská univerzita v Českých Budějovicích
Ekonomická fakulta
Katedra účetnictví a financí

Bakalářská práce

Sestavení finančního plánu vybraného podniku

Vypracovala: Simona Buriánová
Vedoucí práce: Ing. Jaroslava Pražáková, Ph.D.

České Budějovice 2015

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

Jméno a příjmení: **Simona BURIÁNOVÁ**
Osobní číslo: **E12102**
Studijní program: **B6208 Ekonomika a management**
Studijní obor: **Účetnictví a finanční řízení podniku**
Název tématu: **Sestavení finančního plánu vybraného podniku**
Zadávající katedra: **Katedra účetnictví a financí**

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

Cíl práce:

Cílem bakalářské práce je sestavení finančního plánu podniku na období pěti let zohledňujícího strategii podniku i vývojové trendy odvětví a národního hospodářství.

Metodický postup:

1. V souladu s cíli podniku odvozenými z podnikového poslání stanovit předpokládané investice a další změny plánované podnikem.
2. Sestavit finanční plán s ohledem na plánované změny - zajistit optimalizaci poměru cizího a vlastního kapitálu a zachování likvidity. Zohlednit i změny vnějšího prostředí podniku (inflace, plánované změny legislativy atd.).
3. Vyhodnocení sestaveného plánu a návrh dalších možných variant (optimistická, realistická a pesimistická varianta vývoje podniku).

Osnova:

1. Úvod; 2. Literární přehled; 3. Metodika a cíl práce; 4. Charakteristika podniku; 5. Sestavení finančního plánu na období 5 let; 6. Zhodnocení výsledků finančního plánu a návrh doporučení na změnu předpokladů pro sestavení finančního plánu; 7. Závěr; 8. Seznam použité literatury; 9. Seznam tabulek, obrázků a zkratk; 10. Přílohy (v případě potřeby).

Rozsah grafických prací: **Dle potřeby.**

Rozsah pracovní zprávy: **40-50**

Forma zpracování bakalářské práce: **tištěná**

Seznam odborné literatury:

- Dluhošová, D. (2011).** *Finanční řízení a rozhodování podniku.* **Praha: Ekopress.**
Grünwald, R., & Holečková, J. (2009). *Finanční analýza a plánování podniku.* **Praha: Ekopress.**
Kislingerová, E. (2005). *Finanční analýza: krok za krokem.* **Praha: C. H. Beck.**
Ministerstvo průmyslu a obchodu. (2013). *Panorama zpracovatelského průmyslu ČR 2012.* **Praha: MPO.**
Sedláček, J. (2007). *Finanční analýza podniku.* **Brno: Computer Press.**
Vernimmen, et al. (2011). *Corporate Finance (Theory and Practice).* **Chichester: Wiley.**

Vedoucí bakalářské práce: **Ing. Jaroslava Pražáková, Ph.D.**
Katedra účetnictví a financí

Datum zadání bakalářské práce: **3. března 2014**
Termín odevzdání bakalářské práce: **15. dubna 2015**


doc. Ing. Ladislav Rolínek, Ph.D.
děkan

JIHOČESKÁ UNIVERZITA
V ČESKÝCH BUDĚJOVICÍCH
EKONOMICKÁ FAKULTA
Stupeň **L.S.**
370 05 České Budějovice


doc. Ing. Milan Jílek, Ph.D.
vedoucí katedry

V Českých Budějovicích dne 3. března 2014

Prohlášení

Prohlašuji, že svoji bakalářskou práci jsem vypracovala samostatně pouze s použitím pramenů a literatury uvedených v seznamu citované literatury.

Prohlašuji, že v souladu s § 47 zákona č. 111/1998 Sb. v platném znění souhlasím se zveřejněním své bakalářské práce, a to v nezkrácené podobě elektronickou cestou ve veřejně přístupné části databáze STAG provozované Jihočeskou univerzitou v Českých Budějovicích na jejích internetových stránkách, a to se zachováním mého autorského práva k odevzdanému textu této kvalifikační práce. Souhlasím dále s tím, aby toutéž elektronickou cestou byly v souladu s uvedeným ustanovením zákona č. 111/1998 Sb. zveřejněny posudky školitele a oponentů práce i záznam o průběhu a výsledku obhajoby kvalifikační práce. Rovněž souhlasím s porovnáním textu mé kvalifikační práce s databází kvalifikačních prací Theses.cz provozovanou Národním registrem vysokoškolských kvalifikačních prací a systémem na odhalování plagiátů.

V Českých Budějovicích dne 17. 4. 2015

Podpis studenta

.....

Poděkování

Ráda bych poděkovala vedoucí mé bakalářské práce Ing. Jaroslavě Pražákové, Ph.D. za odborné vedení, konzultace, poskytnutí cenných připomínek a trpělivosti při zpracování kvalifikační práce. Další poděkování patří společnosti RS maso CZ, s.r.o. především jejímu jednatele Rudolfu Šnáblovi za poskytnutí podkladů pro úspěšné zpracování praktické části práce. V neposlední řadě patří poděkování mé rodině za trpělivost a podporu při studiu.

Obsah

1	Úvod	4
2	Literární rešerše	5
2.1	Finanční plánování.....	5
2.2	Strategické a operativní plánování.....	6
2.2.1	Strategické plánování	6
2.2.2	Operativní plánování	8
2.3	Zdroje financování podniku.....	9
2.4	Plánování výnosů, nákladů a hospodářského výsledku.....	10
2.4.1	Výnosy podniku	10
2.4.2	Náklady podniku	10
2.4.3	Hospodářský výsledek podniku	11
2.5	Plánovaná rozvaha a potřeba dodatečného externího kapitálu	11
2.5.1	Přístupy ke stanovení plánované rozvahy	13
2.6	Řízení růstu podniku.....	13
2.7	Volba finanční struktury	14
2.7.1	Majetková struktura a pracovní kapitál	14
2.7.2	Přístupy ke stanovení pracovního kapitálu	15
2.7.3	Náklady kapitálu	16
2.7.4	Finanční páka.....	16
2.7.5	Další faktory ovlivňující volbu finanční struktury	16
2.8	Plánované peněžní toky.....	16
2.8.1	Základní členění peněžních toků	17
2.8.2	Plán peněžních toků jako nástroj řízení likvidity	17
2.9	Počítačová podpora strategického finančního plánování.....	18
2.10	Analýza prostředí podniku	18
2.10.1	SWOT analýza	18

2.11	Vývoj odvětví	19
3	Metodika a cíl práce	21
3.1	Analýza podniku	21
3.1.1	Analýza prostředí podniku	21
3.1.2	Finanční analýza podniku	21
3.2	Zjištění budoucích cílů firmy	24
3.3	Druhy sestavovaných finančních plánů.....	25
3.3.1	Návrh dlouhodobého finančního plánu	26
3.4	Zdroje Informací.....	26
3.5	Hodnocení výsledku plánování	27
4	Charakteristika podniku RS maso CZ, s. r. o.....	28
4.1	Historie společnosti.....	28
4.1.1	Základní údaje společnosti	28
4.1.2	Dodavatelé společnosti	29
4.1.3	Odběratelé společnosti.....	29
4.1.4	Výsledky hospodaření společnosti	30
4.2	SWOT analýza společnosti RS maso CZ, s.r.o.	30
4.3	Finanční analýza podniku	34
4.3.1	Horizontální a vertikální analýza podniku	34
4.3.2	Analýza přehledu o peněžních tocích.....	40
4.3.3	Analýza poměrových ukazatelů	40
5	Finanční plán na období 5 let	43
5.1	Cíle podniku odvozené z podnikového poslání.....	43
5.2	Plán výkazu zisku a ztrát	43
5.3	Plán rozvahy	46
5.4	Plán výkazu Peněžních toků.....	49
5.5	Poměrová analýza v plánovaném období	50

5.6	Zhodnocení optimistické varianty.....	51
6	Zhodnocení výsledků finančního plánu a návrh doporučení na změnu předpokladů pro sestavení finančního plánu.....	52
6.1	Shrnutí a zhodnocení finanční analýzy podniku.....	52
6.2	Zhodnocení dlouhodobého finančního plánu na 5 let	52
6.3	Realistická varianta.....	53
6.3.1	Plán výkazu zisku a ztrát.....	53
6.3.2	Plán rozvahy.....	55
6.3.3	Zhodnocení realistické varianty finančního plánu	57
6.4	Pesimistická varianta	58
6.4.1	Plán výkazu zisku a ztrát.....	58
6.4.2	Plán rozvahy.....	60
6.4.3	Zhodnocení pesimistické varianty finančního plánu	62
6.5	Porovnání s výsledkem SWOT analýzy	63
6.6	Doporučení společnosti	63
7	Závěr	64
	I. Summary, keywords and JEL code.....	66
	II. Seznam použité literatury.....	67
	III. Seznam obrázků, grafů a tabulek s uvedením názvů.....	69
	IV. Seznam příloh	71
	V. Přílohy	

1 Úvod

Finanční plán je pro podnik důležitý ke stanovení budoucích cílů, kterých podnik chce v budoucnu dosáhnout. Před stanovením finančního plánu dochází k analýze vnějšího i vnitřního prostředí podniku, aby bylo dobře podchyceno postavení podniku.

Finanční plán podniku napomáhá k zajištění a předvídání budoucích rizik, která mohou podnik v budoucnu ohrozit. Podnik může sestavovat finanční plán krátkodobý i dlouhodobý. Krátkodobý finanční plán, který se sestavuje na dobu 12 měsíců, podniku napomáhá dosáhnout dlouhodobého plánu. Dlouhodobý plán se následně sestavuje na dobu delší než jeden rok a zajišťuje realizaci podnikatelského plánu podniku.

Cílem bakalářské práce je sestavení dlouhodobého finančního plánu podniku na období pěti let zohledňujícího strategii vybraného podniku i vývojové trendy odvětví a národního hospodářství. Pro sestavení finančního plánu je zapotřebí nejdříve provést vnitřní i vnější analýzu vybrané společnosti a zhodnotit ji.

Bakalářská práce je rozdělena do několika částí. V první části je literární přehled, ve kterém dochází k vymezení základních pojmů jako krátkodobé a dlouhodobé finanční plánování, plánovaný výkaz rozvahy, výkaz zisku a ztrát a peněžních toků či analýza prostředí podniku. Další částí práce je metodika, ve které jsou popsány způsoby a metody zpracování finanční analýzy a finančního plánu podniku. Získané znalosti jsou aplikovány v praktické části práce, kde dochází k analýze společnosti a dále k sestavení třech variant dlouhodobého finančního plánu podniku a to optimistické, realistické a pesimistické variantě plánu. Na závěr práce dojde k zhodnocení finanční analýzy společnosti a vzniklých variant finančního plánu.

Finanční plán je sestavován pro společnost RS maso CZ, s.r.o., která zajišťuje dodávky výsekových a výrobních mas a provozuje síť vlastních maloobchodů. V Panoramatu potravinářského průmyslu je podnik zařazen do skupiny CZ-Nace 10.1 zpracování a konzervování masa a výroba masných produktů.

2 Literární rešerše

Literární rešerše se dělí na deset hlavních částí, ve kterých je každá část popsána a vysvětlena. Mezi hlavní části patří finanční plánování, strategické a operativní plánování, zdroje financování podniku, plánování výnosů, nákladů a hospodářského výsledku, plánovaná rozvaha a potřeba dodatečného externího kapitálu, řízení růstu podniku, volba finanční struktury, plánované peněžní toky a analýza podniku.

2.1 Finanční plánování

Finanční plánování podniku stanovuje finanční strategii a taktiku podniku. Formuluje konkrétní finanční cíle, předpovídá budoucí finanční výsledky a určuje cestu, jak toho má daný podnik dosáhnout. Uvažuje různé varianty a volí z nich optimální variantu k dosažení podnikových cílů. Zpětně ovlivňuje veškerá dlouhodobá i krátkodobá rozhodnutí v podniku ve všech oblastech podnikání (Valach & kolektiv, 1999).

Finanční plán je specifickou formou podnikatelského záměru společnosti, který se formuluje na běžný obchodní rok s výhledem na další jeden až tři roky. Výslednou bilancovanou veličinou finančního plánu je potřeba nebo přebytek finančních prostředků podniku v jednotlivých měsících finančního plánu obchodního roku. Podnik činí kroky k zajištění potřebného kapitálu nebo plánuje rozvojové investice nebo jiné využití finančních přebytků, a to vše s dostatečným předstihem (Kislingerová & kolektiv, 2007).

Pomocí finančních výkazů lze stanovit finanční plán, který se nesestavuje jen na nejvíce pravděpodobné výsledky, ale i na méně pravděpodobné (Brealey, Myers, & Allen, 2008).

Čtyři základní úkoly finančního řízení podniku:

- a) opatřovat kapitál (peníze, fondy) podniku pro běžnou i mimořádnou potřebu a rozhodovat o struktuře a změnách struktury kapitálu (získat úvěry, vydat akcie nebo obligace atd.),
- b) rozhodovat o umístění kapitálu (investovat do hmotného, nehmotného nebo finančního majetku), financovat běžné činnosti podniku, vracet vypůjčený kapitál investorům,
- c) rozhodovat o rozdělení zisku,

- d) prognózovat, plánovat, zaznamenávat, analyzovat, kontrolovat a řídit podnik, aby byla zajištěna finanční stabilita podniku (schopnost podniku platit své současné splatné závazky z běžných příjmů, budoucí závazky z budoucích příjmů, potřebné investice z fondů, a neplánované výdaje z rezervních fondů) (Synek & kolektiv, 2002).

2.2 Strategické a operativní plánování

V této části literární rešerše dochází k popisu strategického a operativního plánování a jejich rozdělení.

2.2.1 Strategické plánování

Strategické plánování zabezpečuje reakci podniku na dlouhodobý vývoj tržního okolí, vývoj techniky a technologií podniku. Strategické plánování zabezpečuje v podniku vrcholný management. Strategické plánování umožňuje všem spolupracovníkům lépe pochopit, o co jejich podniku jde, tím se posiluje jejich motivace zúčastnit se aktivně při naplňování cílů podniku (Grünwald & Holečková, 2009).

Strategické plánování se týká dlouhodobého plánování. Plánování zahrnuje předvídaní možností, které se mohou objevit v budoucnosti. Vyhodnocuje pozitivní i negativní faktory, které mohou případně existovat v prostředí budoucího strategického plánování. Strategické plánování zahrnuje zavedení a posouzení budoucích událostí a zavádění případného opatření dříve, než nastane. To může usnadnit předpovídání budoucnosti a stanovení případného postupu v dostatečném předstihu. Strategické plánování se stalo nezbytnou součástí oblasti plánování (Sofat & Hiro, 2011).

Rozhodnutí musí být plánována v dostatečném předstihu před jejich realizací. Poté, co vedení společnosti stanoví finanční plán pro budoucnost, součástí plánu bude písemný finanční rozpočet (Schall & Haley, 1991).

Strategický finanční plán lze rozčlenit na několik základních částí:

- a) Analýza hodnocení podniku – hodnocení výchozí situace podniku, jež umožní specifikovat možnosti a schopnosti podniku.
- Analýza hodnocení zdrojů podniku – analyzuje inventarizaci jednotlivých zdrojů podniku, které má podnik k dispozici
 - Analýza a hodnocení výrobního programu – analyzuje více druhů dílčích analýz, které poskytnou vedení podniku informace pro tvorbu

strategického plánu (analýza výrobního portfolia, analýza životního cyklu atd.)

- Analýza a hodnocení ekonomické a finanční situace - analyzuje soustavu poměrných ukazatelů stanovenou pomocí výkazu zisku a ztrát a rozvahy (kapitálové struktury, likvidity, aktivity obratu, rentability atd.)
 - Analýza hodnocení silných a slabých stránek – analyzuje silné a slabé stránky podniku
- b) Analýza a prognóza vývoje okolí podniku – jedná se o analýzu vnější, která se zaměřuje na makroprostředí a mikroprostředí podniku.
- c) Stanovení poslání a cílů – představuje určitý vrchol pyramidy podnikových cílů a hlavní směry činnosti podniku,
- d) Tvorba a hodnocení variant podnikatelské strategie – způsob dosahování strategických cílů, které si podnik stanovil.
- e) Vlastní zpracování plánu – plán podnik zpracovává na pětileté období (Fotr, 1999).

Dlouhodobé finanční plánování

Dlouhodobý finanční plán se nejčastěji připravuje na dobu tří až pěti let. Slouží podniku k realizaci jeho podnikatelského záměru. Za úkol má obstarat efektivní kapitál. Pomocí dlouhodobých finančních cílů vznikají dlouhodobé finanční plány jako například rozpočet finančních zdrojů a potřeb (výnosy, zisk, rozdělení zisku, potřeby zajišťující splnění dlouhodobých cílů atd.) (Kislingerová & kolektiv, 2007).

Dlouhodobý finanční plán podniku obsahuje tyto části:

- a) analýzu finanční situace,
- b) plán tržeb na základě prognózy a plánu prodeje,
- c) plán peněžních toků,
- d) plánovanou rozvahu,
- e) plánovaný výkaz zisků a ztrát,
- f) rozpočet investičních výdajů,
- g) rozpočet dlouhodobého externího financování (Valach & kolektiv, 1999).

2.2.2 Operativní plánování

Operativní plánování se zabývá především plánováním podrobných aktivit, kde se určí časový harmonogram finančního plánu a zdroje, které budou využity v souladu s celkovou kapacitou prostředků. Plán lze rozvíjet pouze poté, co je finanční plán kompletní. Důležitá je dostupnost zdrojů, čas začátku projektu, aby mohl být operativní plán spuštěn (Steiss & Nwagwu, 2001).

Krátkodobé finanční plánování je důležité pro splnění objednávky zákazníků, dosažení finančních výsledků, optimalizace výkonu. Vše vyžaduje podrobný plán, který zahrnuje poptávku a předpovědi, vše je časově náročné a diskutabilní (Zylstra, 2006).

Krátkodobé finanční plánování zajišťuje, aby podnik splnil dlouhodobý finanční plán podniku. Krátkodobý finanční plán se zpravidla vytváří na dobu 12 měsíců. Úkolem krátkodobého finančního plánování je zabezpečit vnější finanční zdroje podniku (Kislingerová & kolektiv, 2007).

Krátkodobé financování ze dvou hledisek

- a) Z hlediska zdrojů financuje podnik majetek z krátkodobých zdrojů. Krátkodobé financování se stává úvěrovým financováním a rozhodujícím hlediskem je zde časové hledisko.
- b) Z hlediska objektu financování jde o financování krátkodobého majetku. Krátkodobé financování tedy plánuje oběžný majetek.

Krátkodobé financování je chápáno jako financování oběžného majetku z krátkodobých finančních zdrojů (kapitálu) (Valach & kolektiv, 1999).

Krátkodobý finanční plán vykazuje specifika oproti dlouhodobému finančnímu plánu

- a) Týká se 12 měsíců, které následují po období, za které je v okamžiku sestavování plánu k dispozici pouze očekávaná skutečnost.
- b) Čím bližší a kratší období, pro které podnik prognózuje vnější podmínky, tím je menší riziko prognostické chyby. Rozdíly mezi pesimistickou a optimistickou předpovědí se zužují.
- c) Zisk je limitován krátkodobě nezměnitelným omezením, které vyplývá z daného provozního potenciálu.
- d) Pomocí rozpočtování výnosů, nákladů a zisku sestavujeme výsledovku v kalkulačním členění.

- e) Krátkodobý finanční plán nám zabezpečuje krátkodobou likviditu. Předvídá úskalí v peněžních tocích a nalézá včas způsob nápravy.
- f) Podnik má tři kroky krátkodobého finančního plánování. V prvním kroku vznikne roční plánovaná výsledovka, ve druhém kroku roční plán peněžních toků a ve třetím kroku roční plánovaná rozvaha, která odpovídá ročnímu plánu peněžních toků.
- g) Krátkodobý finanční plán nestanovuje konkrétní zabezpečující úkoly. Realizace finančního plánu se kontroluje podle účetních výkazů, které se pro interní potřebu podniku sestaví za dané období v průběhu roku (Grünwald & Holečková, 2009).

2.3 Zdroje financování podniku

K zajištění rozvoje podniku je potřeba finančních zdrojů, kterými by podnik mohl financovat svůj rozvoj. Finanční zdroje lze klasifikovat podle tří hledisek. Jedno z hledisek je vyobrazeno na obrázku 1.

Podle hlediska vlastnictví:

- a) financování vlastním kapitálem – vlastní jmění, vlastní zdroje podniku,
- b) financování cizím kapitálem – cizí zdroje,
- c) samofinancování - ze zisku.

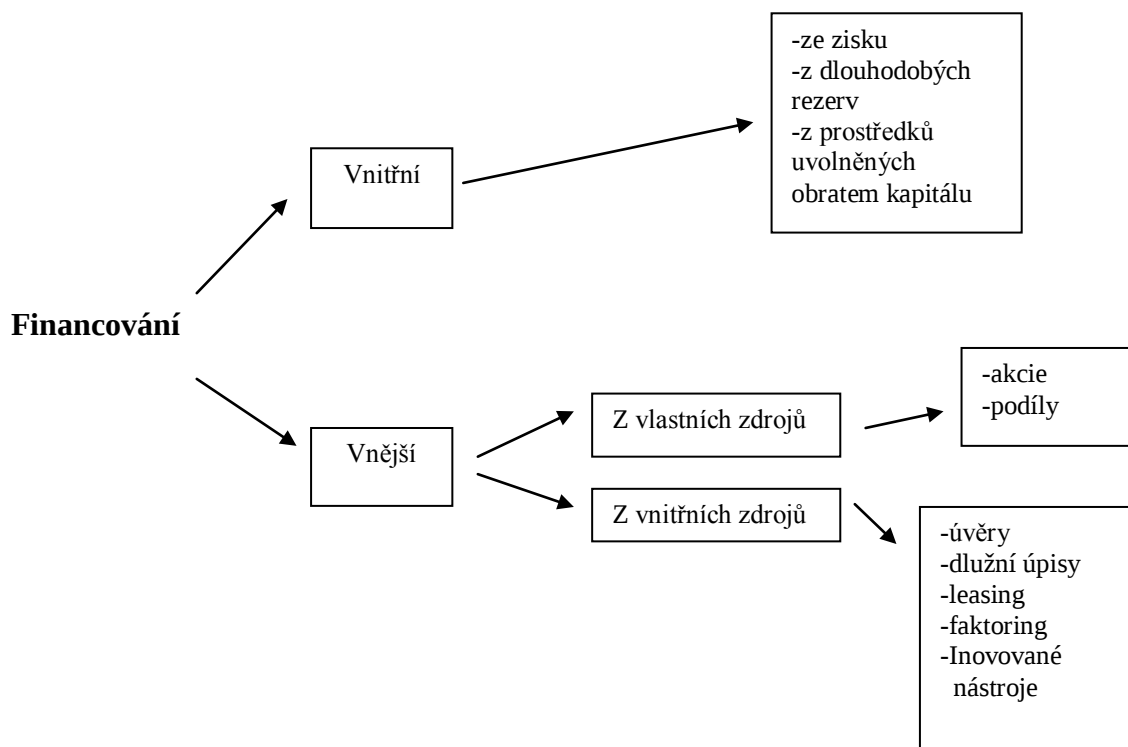
Podle původu kapitálu:

- a) Vnitřní (interní) financování – zde je zdrojem kapitálu zisk podnikové hospodářské činnosti.
- b) Vnější (externí) financování – zde kapitál přichází z vnějšku. Hlavním zdrojem je financování z vlastních zdrojů (podíly zakladatelů, vlastníků a spoluvlastníků) a financování z cizích zdrojů (obligace a půjčky všech druhů).

Podle pravidelnosti financování:

- a) Financování běžné – zajišťování a vynakládání peněz na běžný provoz podniku (oběžná aktiva).
- b) Financování mimořádné – financování podniku při zakládání podniku, financování při rozšiřování podniku a jeho aktiv, financování při spojování nebo sanaci podniku, financování při likvidaci podniku (Synek & kolektiv, 2002).

Obrázek 1: Přehled druhů financování podniku



Zdroj: Synek a kolektiv, 2002

2.4 Plánování výnosů, nákladů a hospodářského výsledku

Projekce budoucích výnosů, nákladů a z toho plynoucího hospodářského výnosu podniku je prvním krokem tvorby strategického finančního plánu a zároveň jedním ze základních zdrojů financování rozvoje podniku (Fotr, 1999).

2.4.1 Výnosy podniku

- Tržby z prodeje vlastních výrobků a služeb - tvoří rozhodující složku výnosů podniku.
- Ostatní výnosy – jsou tvořeny dalšími provozními výnosy a finančními výnosy (mimořádné výnosy vzhledem ke své povaze nebudou předmětem plánování) (Fotr, 1999).

2.4.2 Náklady podniku

K očekávaným hodnotám jednotlivých nákladových položek v plánovacím období lze dospět pomocí agregovaných přístupů nebo detailnějšími postupy.

Dva způsoby stanovení nákladů:

- stanovení nákladů v relaci k tržbám,
- individuální stanovení nákladových položek (Fotr, 1999).

2.4.3 Hospodářský výsledek podniku

Slouží k posouzení, jak podnik zhodnocuje vložený kapitál. Z ekonomických ukazatelů je výsledek hospodaření prioritním ukazatelem. Finančně zdravý podnik je schopen svojí činností vytvářet dostatečný zisk. Při zpracování výkazu zisku a ztrát je uplatňován aktuální přístup, který znamená, že se vykazuje v období, kterého se časově i věcně týká. Nákladové a výnosové položky se tedy neopírají o skutečný hotovostní tok peněz (Holečková, 2008).

V tabulce 1 jsou k vidění nejpoužívanější kategorie zisku.

Tabulka 1: Nejpoužívanější kategorie zisku

ZISK
Výsledek hospodaření za účetní období (EAT)
+ daň z příjmů za mimořádnou činnost
+ daň z příjmů za běžnou činnost
= Zisk před zdaněním (EBT)
+ nákladové úroky
= Zisk před úroky a zdaněním (EBIT)
+ odpisy
= Zisk před úroky, odpisy a zdaněním (EBITDA)

Zdroj: Kislingerová a kolektiv, 2007

2.5 Plánovaná rozvaha a potřeba dodatečného externího kapitálu

Účetní výkaz, rozvaha, je jeden z nejdůležitějších zdrojů informací pro podnik. Zobrazuje majetkovou a kapitálovou strukturu společnosti k určitému datu. Aktiva jsou vložené prostředky, které vznikly na základě minulých rozhodnutí, a podnik očekává, že přinesou určitý ekonomický efekt. Dluhy jsou stávající závazky podniku, vznikly v minulosti a v budoucnosti budou ekonomický efekt dosažený zapojením aktiv do podnikatelské činnosti podniku snižovat (Kislingerová, 1999).

Aktiva se člení na stálá aktiva (zahrnují majetkové složky, které slouží činnosti podniku dlouhodobě a postupně se spotřebovávají) a oběžná aktiva (zahrnují majetkové složky, které se spotřebovávají obvykle najednou nebo maximálně jeden rok). Dále můžeme

členit aktiva podle stupně likvidnosti majetku. Likvidnost lze také charakterizovat jako schopnost majetku přeměnit se na hotové peníze.

Pasiva se člení podle zdroje krytí aktiv. Z tohoto pohledu se pasiva člení na vlastní kapitál a cizí zdroje (Dluhošová, 2011).

V níže uvedené tabulce 2 je k nahlédnutí rozvaha ve zjednodušeném rozsahu.

Tabulka 2: Rozvaha

Rozvaha zjednodušeně	
Aktiva	Pasiva
1. Dlouhodobý majetek	1. Vlastní zdroje
Dlouhodobý nehmotný majetek	Základní kapitál
Dlouhodobý hmotný majetek	Fondy
Dlouhodobý finanční majetek	Hospodářský výsledek
2. Oběžný majetek	3. Cizí zdroje
Peněžní prostředky	Rezervy
Pohledávky	Závazky
Bankovní úvěry	Bankovní úvěry
4. Přechodná aktiva	2. Přechodná pasiva
Náklady příštích období	Výdaje příštích období
Příjmy příštích období	Výnosy příštích období
Kurzové rozdíly aktivní	Kurzové rozdíly aktivní
Kurzové rozdíly pasivní	Kurzové rozdíly pasivní

Zdroj: Synek a kolektiv, 2002

V plánované rozvaze se v dlouhodobém finančním plánu místo celé sumy oběžných aktiv uvede jen jejich část, která bude kryta dlouhodobým kapitálem. Pasiva budou doplněna o krátkodobé závazky a krátkodobé bankovní úvěry až podle krátkodobého plánování, kde potřebný oběžný majetek bude převyšovat pracovní kapitál (Grünwald & Holečková, 2009).

V krátkodobém finančním plánování se z rozvinutého dlouhodobého plánu pro rozvahu prvního roku použijí údaje o dlouhodobém majetku, vlastním kapitálu, dlouhodobých závazcích a dlouhodobých bankovních úvěrech. S ohledem na běžný rok, se stanovuje plánovaný obrat oběžných aktiv a krátkodobých závazků. Podle plánovaného obratu a podle plánovaných aktiv se určí plánovaná aktiva a krátkodobé závazky (Grünwald & Holečková, 2009).

2.5.1 Přístupy ke stanovení plánované rozvahy

Sestavení plánované rozvahy vyžaduje stanovení plánu aktiv a plánu pasiv. K plánu lze dospět jednoduššími přístupy nebo časově náročnějšími (pomocí počítačových systémů) (Fotr, 1999).

- a) Plánování rozvahových položek závislých na tržbách – určité položky aktiv a pasiv ovlivňují míru vývoje tržeb.
 - Metoda procentních poměrů k tržbám – vychází z odhadu poměrů určitých složek aktiv a pasiv k tržbám vyjádřena v procentech tržeb.
 - Regresní metoda – využívá se ke stanovení plánovaných hodnot jednotlivých položek aktiv a pasiv závislých na tržbách neboli aparát regresní a korelační analýzy. Je potřeba zvolit závislé a nezávislé proměnné. Čím více dat k výpočtu použijeme, tím přesnějšího výsledku dosáhneme.
 - Metoda ukazatelů obratu - při aplikaci vycházíme z ukazatelů obratu. Tyto ukazatele můžeme vyjádřit buď v počtu obrátek, nebo jako dobu obratu ve dnech.
- b) Plánování dalších položek rozvahy
 - Plánování stálých aktiv - východiskem pro stanovení vývoje stálých aktiv je plánovaný investiční program a plán finančních investic.
 - Stanovení dodatečného externího kapitálu – v jednotlivých letech plánovacího období jsme zjistili aktiva a pasiva. Při růstu majetku bude také potřeba zajistit přírůstek zdrojů financování (z interních nebo externích zdrojů). Vzhledem ke znalosti plánovaného výkazu zisku a ztrát, jsme zjistili velikost zadržovaného zisku. Nezajistí-li tento zisk potřebný přírůstek zdrojů financování, bude třeba získat dodatečný externí kapitál, který pochází od vlastníků firmy nebo od dalších subjektů mimo podnik (Fotr, 1999).

2.6 Řízení růstu podniku

Růst podniku by měl být přiměřený, ani moc rychlý ani pomalý. Problém rychlého růstu je typický pro nové firmy, které se snaží o rychlou expanzi, financovanou externími cizími zdroji. Problémem pomalého růstu je, že podnik by mohl být předstižen konkurenčním podnikem:

- a) **Trvalý růst** – je růst tržeb, který je dán růstem jeho vlastního kapitálu.
- b) **Vyvážený růst** – tempo trvalého růstu je přímo úměrné rentabilitě celkového kapitálu.
- c) **Růst bez nároku na externí kapitál** – rostou-li oběžná aktiva, stálá aktiva i krátkodobé závazky našeho podniku stejným tempem jako tržby, pak podnik může růst i bez nároku na externí kapitál, neboť tempo růstu tržeb lze profinancovat zadrženým ziskem (interními zdroji) (Fotr, 1999).

Růst podniku může být řešen i formou spojování nebo štěpení podniků. Mezi nejdůležitější patří fúze (sloučení nebo splynutí dvou podniků) nebo rozštěpení původního podniku (na jeden nebo více podniků, z nichž jeden podnik zaniká, a jeho aktiva jsou rozprodána) (Synek & kolektiv, 2002).

2.7 Volba finanční struktury

Kapitálová struktura podniku je chápána jako struktura zdrojů, užívaná podnikem k financování majetku. Finanční struktura má dopady na budoucí podnikatelskou prosperitu podniku. Zdravá struktura přispívá k finanční stabilitě a k výnosnosti podniku a nezdravá struktura ohrožuje existenci podniku (Fotr, 1999).

Finanční strukturu podniku je možné posuzovat z hlediska relace:

- a) Vlastních a cizích zdrojů financování
- b) Dlouhodobého kapitálu

Z hlediska volby kapitálové struktury je nutné hledat kompromis mezi rentabilitou a finanční stabilitou (Fotr, 1999).

2.7.1 Majetková struktura a pracovní kapitál

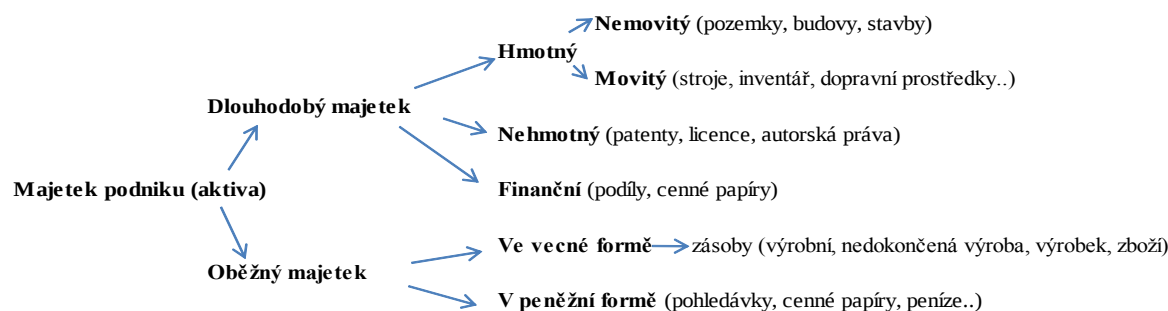
Při posuzování struktury majetku je především žádoucí relace mezi dlouhodobým a krátkodobým kapitálem. Kapitál použitý k financování by měl odpovídat stupni likvidity jednotlivých druhů aktiv:

- a) dlouhodobá aktiva financována dlouhodobým kapitálem,
- b) rychle převoditelná aktiva financována krátkodobým kapitálem.

Majetková struktura podniku

Souhrn všech samotných movitých věcí, peněz, pohledávek a jiných majetkových hodnot viditelných v obrázku 2 (Synek & kolektiv, 2002).

Obrázek 2: Struktura majetku podniku

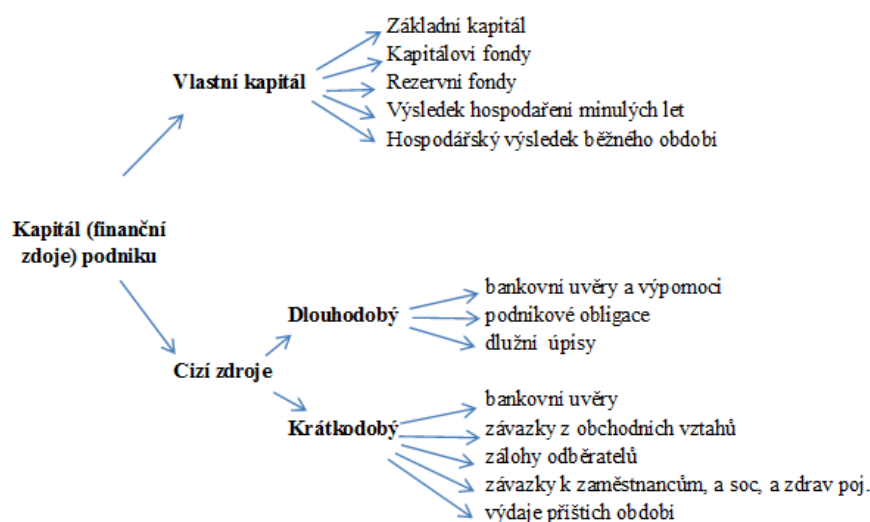


Zdroj: Synek a kolektiv, 2002

Kapitálová struktura podniku

Souhrn zdrojů, z nichž majetek podniku vznikl. Vloží-li do podniku podnikatel nebo skupina podnikatelů kapitál, jedná se o vlastní kapitál. Vloží-li do podniku kapitál věřitel, jedná se o cizí kapitál, krátce o dluh. Toto členění platí při založení podniku, při zvětšování podniku i při financování jeho běžných potřeb. Struktura kapitálu podniku je v obrázku 3 (Synek & kolektiv, 2002).

Obrázek 3: Struktura kapitálu podniku



Zdroj: Synek a kolektiv, 2002

2.7.2 Přístupy ke stanovení pracovního kapitálu

Pomocí finanční stability a nákladů kapitálu stanovujeme velikost pracovního kapitálu pomocí třech základních přístupů:

- Vyvážený přístup – sladuje životnost aktiv s dobou splatnosti pasiv.

- b) Konzervativní přístup – veškerá stálá aktiva, trvalá oběžná aktiva i část dočasných oběžných aktiv jsou financována dlouhodobým kapitálem.
- c) Agresivní přístup – dočasná aktiva i část trvalých oběžných aktiv jsou financována krátkodobým kapitálem (Fotr, 1999).

2.7.3 Náklady kapitálu

Struktura zdrojů financování ovlivňuje náklady kapitálu. Zdroje financování kapitálu můžeme rozdělit do tří skupit:

- a) cizí kapitál nevyvolávající náklady,
- b) cizí kapitál,
- c) vlastní kapitál (Fotr, 1999).

2.7.4 Finanční páka

Finanční pákou se nazývá zvyšování rentability vlastního kapitálu dosažené vyšším zadlužením (snižuje velikost vlastního kapitálu a roste velikost cizích zdrojů). Při volbě kapitálové struktury je důležité zvažovat vliv finanční páky na růst rentability vlastního kapitálu i zvýšení rizikovosti financování. Při rozhodování je potřeba využít i informace o kritické úrovni provozního hospodářského výsledku (především propočty peněžních toků) (Fotr, 1999).

2.7.5 Další faktory ovlivňující volbu finanční struktury

- a) **Finanční flexibilita** – volba finanční struktury je dynamický problém, který je součástí dlouhodobé finanční strategie podniku. Je třeba zvažovat, jak volba kapitálové struktury ovlivní budoucí přístup ke zdrojům financování. Finanční flexibilita je vztah mezi současnou a budoucí strukturou podniku, kdy současné rozhodnutí neohrožuje budoucí volby financování.
- b) **Tržní signalizace** – způsob financování dodatečného externího kapitálu může být svědectvím, jak podnik hodnotí svoji budoucí prosperitu.
- c) **Dostupnost zdrojů financování** – Některé zdroje financování jsou v určitém období velice omezené (Fotr, 1999).

2.8 Plánované peněžní toky

Peněžní toky zobrazují pohyb, změnu a proměnu peněžních prostředků podniku na ostatní druhy aktiv a obráceně. Přírůstky peněžních toků nazýváme zdroji finančních

prostředků a členíme je na interní a externí. Úbytky peněžních toků nazýváme užitím finančních prostředků (Holečková, 2008).

Peněžní toky společnosti lze rozdělit do čtyř kategorií, provozní a investiční, které vznikají v rámci své podnikatelské činnosti, a do dluhových a akciových toků, které financují tyto aktivity (Vernimmen & al, 2011).

Plánované peněžní toky tvoří třetí základní složku finančního plánu podniku. Na jedné straně zobrazují příjmy (zvyšující peněžní fondy podniku) a na druhé straně výdaje (odčerpávající peněžní fondy). Stanovením peněžních toků zobrazíme veškeré příjmy a výdaje za určité období (Fotr, 1999).

K sestavení peněžních toků existují dvě metody:

- a) **Přímá metoda** – stanoví jednotlivé položky příjmů a jednotlivé položky výdajů. Tato metoda je vhodná k sestavení plánovaných peněžních toků na kratší období.
- b) **Nepřímá metoda** – tato metoda je vhodná pro sestavování plánovaných peněžních toků na delší období, vychází z hospodářského výsledku (Fotr, 1999).

2.8.1 Základní členění peněžních toků

- a) **Provozní činnost** – peněžní toky z provozní činnosti jsou rozdílem příjmů a výdajů spojených se základní výdělečnou činností podniku.
- b) **Investiční činnost** – peněžní toky z investiční činnosti jsou výdaje spojené s pořízením stálých aktiv, příjmy z prodeje stálých aktiv, půjčky a úvěry spřízněným osobám.
- c) **Finanční činnost** - peněžní toky z finanční činnosti jsou zejména přírůstky a úbytky dlouhodobého kapitálu (dividendy) (Grünwald & Holečková, 2009).

2.8.2 Plán peněžních toků jako nástroj řízení likvidity

Jeden z hlavních cílů podniku je zajištění dostatečné likvidity, neboli mít přiměřenou výši pohotových aktiv, aby podnik mohl plynule plnit své závazky.

Základní zásadou řízení likvidity je, že součet očekávaných příjmů a peněžních prostředků na počátku období musí být větší než očekávané výdaje v daném období (Fotr, 1999).

2.9 Počítačová podpora strategického finančního plánování

Zpracování strategického finančního plánu je velice obtížné a časově náročné. V ručně zpracovaném plánu mohou být opomenuty určité vazby, které pak vedou ke snížení kvality finančního plánu. Systém počítačové podpory může značně usnadnit:

- tvorbu a hodnocení variant plánu,
- promítání dopadů změn významných externích faktorů (Fotr, 1999).

2.10 Analýza prostředí podniku

Strategická analýza firmy je důležitá pro sestavování globálního, strategického, střednědobého a ročního plánování podniku. Cílem analýzy je získat pohled na tržní pozici firmy a směr firmy, kterým by se měla vydávat (Zemazalová & kol., 2010).

Analýza vnitřního prostředí podniku

Analýza vnitřní analyzuje prostředí podniku, a to které prvky uvnitř podniku ovlivňují kvalitu a činnosti podniku. Výsledkem analýzy vnitřního prostředí je určení silných a slabých stránek podniku (Zemazalová & kol., 2010).

Analýza vnějšího prostředí podniku

Vnější prostředí firmy se člení na makroprostředí a mikroprostředí podniku. Makroprostředí zahrnuje faktory, které jsou pro podnik složitě kontrolovatelné. Jsou to faktory politicko-právní, ekonomické, sociální, technologické, technické a ekologické. Mikroprostředí tvoří zákazníci, dodavatelé, odběratelé a konkurence. Je nutné analyzovat jednotlivé komponenty prostředí. Faktory mikroprostředí jsou ve větší míře ovlivnitelné. Výsledkem analýzy vnějšího prostředí je určení příležitostí a ohrožení (Zemazalová & kol., 2010).

2.10.1 SWOT analýza

SWOT analýza je analýza silných a slabých stránek, příležitostí a hrozeb. Skládá se z analýzy SW a analýzy OT.

- a) Silné stránky – zaznamenávají skutečnosti, které přinášejí výhody jak zákazníkům, tak firmě.
- b) Slabé stránky – zaznamenávají věci, které firma nedělá dobře, nebo ty ve kterých si ostatní firmy vedou lépe.
- c) Příležitosti – zaznamenávají ty skutečnosti, které mohou zvýšit poptávku nebo mohou lépe uspokojit zákazníky a přinést firmě úspěch.

- d) Hrozby – zaznamenávají trendy a události, které mohou snížit poptávku nebo zapříčinit nespokojenost zákazníků (Jakubíková, 2008).

Výsledkem SWOT analýzy je SWOT matice, která obsahuje čtyři kvadranty, kde každý kvadrant definuje jednu strategii.

WO strategie „hledání“ – tato strategie překonává slabé stránky pomocí příležitostí.

SO strategie „využití“ – tato strategie využívá silných stránek ve prospěch příležitostí.

WT strategie „vyhýbání“ – tato strategie minimalizuje slabé stránky a snaží se vyhnout ohrožení.

ST strategie „konfrontace“ – využívá silné stránky k odvrácení ohrožení (Grasseová, Dubec, & Řehák, 2010)

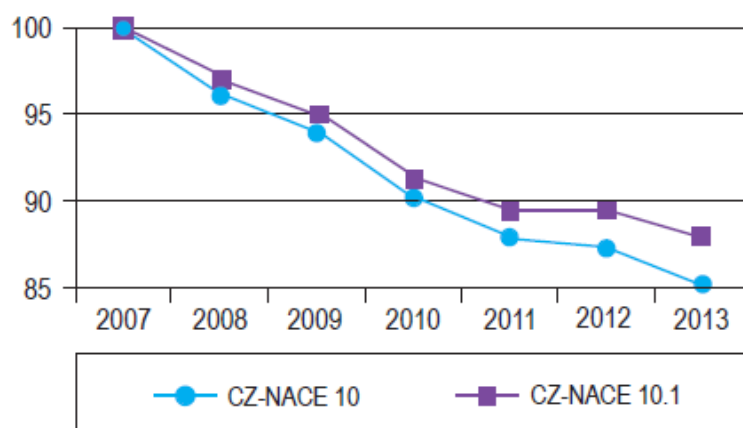
2.11 Vývoj odvětví

Zde je popsán odvětví potravinářského průmyslu, do kterého se zařazuje společnost, pro kterou je sestaven dlouhodobý finanční plán.

Obor CZ-NACE 10.1 se zabývá zpracováním a konzervováním masa velkých i drobných hospodářských zvířat a zahrnuje výrobu čerstvého a mraženého masa a výrobu masných výrobků. V grafu 1 je porovnán počet zaměstnaných osob v oboru CZ-NACE 10.1 i s odvětví CZ-NACE 10 – výroba potravinářských výrobků od roku 2007 do roku 2013. Na grafu je viditelné, že počet zaměstnaných osob klesal v oboru i v odvětví. V grafu 2 je znázorněna účetní přidaná hodnota v oboru CZ-NACE 10.1 a v odvětví CZ-NACE 10 od roku 2007 do roku 2013 (Mezera, Plášil, & Němec, 2013).

Z grafu je patrné, že hodnocený obor se odlišuje od směru v odvětví.

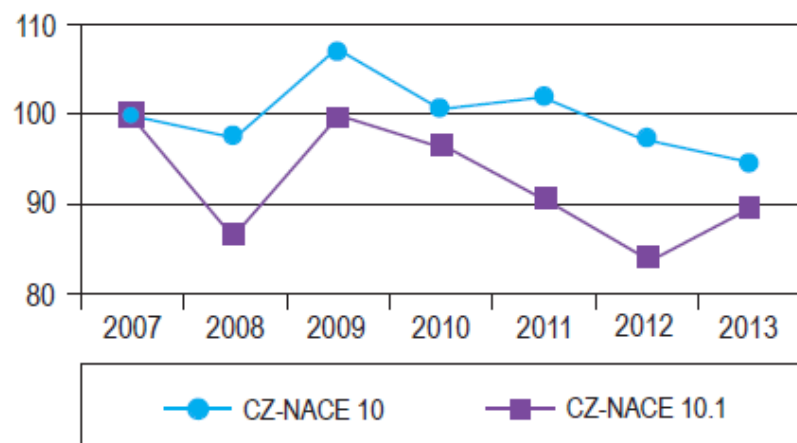
Graf 1: Počet zaměstnaných osob (v %)



Zdroj: Mezera, Plášil a Němec, 2013

V grafu 2 je viditelné, že odvětví CZ NACE 10 reaguje silněji než obor CZ NACE 10.1.

Graf 2: Účetní přidaná hodnota (v %)



Zdroj: Mezera, Plášil a Němec, 2013

3 Metodika a cíl práce

Cílem bakalářské práce je sestavení finančního plánu podniku na období pěti let zohledňujícího strategii podniku i vývojové trendy odvětví a národního hospodářství.

Pro naplnění hlavního cíle práce bylo nutné provést následující kroky:

1. analýzu prostředí podniku,
2. zjištění budoucích cílů firmy,
3. sestavení finančního plánu na 5 let,
4. zhodnocení výsledků finančního plánu a sestavení dalších variant finančního plánu.

3.1 Analýza podniku

K vytvoření finančního plánu je potřeba analyzovat vnější prostředí, ve kterém se podnik pohybuje a zároveň provést vnitřní analýzu podniku z finančního hlediska.

3.1.1 Analýza prostředí podniku

Faktory makroprostředí ovlivňují všechny instituce a jejich mikroprostředí, které v daném období v ekonomickém systému působí. Širší okolí vytváří podniku prostor k zajímavým příležitostem v podnikání (Boučková & kol., 2003).

Analýza prostředí byla provedena SWOT analýzou, kdy s pomocí této analýzy byly zhodnoceny tři nejsilnější a tři nejslabší stránky vnitřního prostředí a tři příležitosti a ohrožení vnějšího prostředí podniku, které vyplynuly z celkového zkoumání prostředí. Tato analýza byla provedena na základě informací získaných v podniku a v panoramatu potravinářského průmyslu.

Výsledky SWOT analýzy byly posouzeny pomocí Fullerova trojúhelníku a následně pak zaznamenány v tabulce pomocí relativních a absolutních četností. Relativní četnost se vypočte jako podíl absolutní četnosti daného faktoru a součtu všech absolutních četností. Z analýzy byl následně vyhodnocen výsledek pomocí SWOT matice. SWOT analýza byla použita pouze jako podpůrný prostředek pro tvorbu základních předpokladů finančního plánu. Z tohoto důvodu je analýza provedena velmi stručně a zaměřuje se jen na hlavní okolnosti týkající se analyzovaného podniku.

3.1.2 Finanční analýza podniku

Představuje zpětnou vazbu mezi předpokládaným efektem řídicích rozhodnutí a skutečností. Analýza je úzce spojena s finančním účetnictvím, poskytuje firmě

finanční rozhodování prostřednictvím rozvahy, výkazu zisků a ztrát a přehledu o peněžních tocích (Valach & kolektiv, 1999).

Finanční analýza byla sestavena pro zhodnocení situace podniku. Neboť zkoumaný podnik finanční analýzu nesestavuje, nemohl ji poskytnout. Analýza přinesla informace o vývoji podniku v předchozích letech, byla sestavena z výkazu zisku a ztrát a rozvahy, které byly poskytnuty firmou za uplynulá účetní období 2011 až 2014. Z těchto informací byly následně sestaveny:

- a) **Horizontální a vertikální analýza** – horizontální analýza zkoumá veličiny v čase, nejčastěji ve vztahu k nějakému minulému účetnímu období, vertikální analýza sleduje strukturu finančního výkazu vztaženou k nějaké smysluplné veličině (Kislingerová & Hnilica, 2008).

Horizontální analýza byla sestavena pro výkaz zisku a ztrát a rozvahy, kdy pomocí analýzy byla vypočítána relativní a absolutní změna sledovaných položek. Vertikální analýza byla sestavena pro rozvahy, kdy pomocí této analýzy je zřetelný procentní podíl jednotlivých položek rozvahy.

- b) **Analýza přehledu o peněžních tocích** - informuje o pohybu peněžních prostředků podniku, o jeho peněžních příjmech a výdajích (Valach & kolektiv, 1999).

Tato analýza byla provedena pomocí horizontální analýzy peněžních toků, v této analýze byly zkoumány položky provozní, investiční a finanční činnosti peněžních toků.

- c) **Poměrová analýza** – charakterizuje vzájemný vztah mezi dvěma nebo více absolutními ukazateli pomocí jejich podílů. Poměrové ukazatele jsou nejoblíbenější a také nejrozšířenější metodou finanční analýzy, umožňuje podniku získat rychlý a nenákladný obraz o základních finančních charakteristikách (Sedláček, 2009).

Vysvětlení pojmů:

- Aktiva = celková aktiva
- EBIT = zisk před zdaněním a úroky
- Tržby = tržby za prodej zboží
- Pohledávky = pohledávky z obchodních vztahů

Poměrová analýza byla sestavena pomocí následujících vzorců, které zhodnotily finanční situaci v podniku.

- **Ukazatele rentability**

- **Ukazatel rentability celkových vložených aktiv** - poměřuje zisk z celkových aktiv investovaných do podnikání bez ohledu na to, z jakých zdrojů jsou financovány.

$$ROA = \frac{EBIT}{aktiva} \quad (1)$$

- **Ukazatel rentability vlastního kapitálu** – vlastníci zjišťují, zda jejich kapitál přináší dostatečný výnos, zda se využívá s intenzitou jejich investičního rizika.

$$ROE = \frac{\text{čistý zisk}}{\text{vlastní kapitál}} \quad (2)$$

- **Ukazatel rentability tržeb**- charakterizuje zisk vztažený k tržbám. Bude počítáno s tržbami za prodej zboží.

$$ROS = \frac{zisk}{tržby} \quad (3)$$

- **Ukazatele aktivity** – u ukazatelů bude počítáno pro rok se standardním počtem dní, který má 360 dní.

- **Obrat celkových aktiv** – udává, kolikrát se aktiva obrátí za daný časový interval.

$$\text{Obrat celkových aktiv} = \frac{\text{roční tržby}}{aktiva} \quad (4)$$

- **Doba obratu pohledávek** – průměrná doba splatnosti pohledávek.

$$\text{Doba obratu pohledávek} = \frac{\frac{\text{pohledávky}}{tržby}}{360} \quad (5)$$

- **Doba obratu závazků** – ukazuje, jak rychle firma splácí závazky ode dne vzniku.

$$\text{Doba obratu závazků} = \frac{\frac{\text{krátkodobé závazky}}{tržby}}{360} \quad (6)$$

- **Doba obratu zásob** – představuje dobu zásob, po kterou jsou oběžná aktiva vázána ve formě zásob.

$$\text{Doba obratu zásob} = \frac{\text{zásoby}}{\frac{\text{tržby}}{360}} \quad (7)$$

- **Ukazatele zadluženosti**

- **Celková zadluženost** – čím je větší podíl vlastníku kapitálu, tím je větší bezpečnost proti ztrátě věřitelů. Věřitelé preferují nízký ukazatel zadluženosti.

$$\text{Celková zadluženost} = \frac{\text{cizí kapitál}}{\text{celková aktiva}} \quad (8)$$

- **Kvóta vlastního kapitálu** – vyjadřuje finanční nezávislost podniku.

$$\text{Kvóta vlastního kapitálu} = \frac{\text{vlastní kapitál}}{\text{celková aktiva}} \quad (9)$$

- **Úrokové krytí** – informuje o tom, kolikrát převyšuje zisk placené úroky.

$$\text{Úrokové krytí} = \frac{\text{EBIT}}{\text{úroky}} \quad (10)$$

- **Ukazatele likvidity**

- **Běžná likvidita** – ukazuje, kolikrát pokrývají oběžná aktiva krátkodobé závazky.

$$\text{Běžná likvidita} = \frac{\text{oběžná aktiva}}{\text{krátkodobé závazky}} \quad (11)$$

- **Pohotová likvidita** – hodnota ukazatele by neměla klesnout pod 1.

$$\text{Pohotová likvidita} = \frac{\text{oběžná aktiva}}{\text{krátkodobé závazky}} \quad (12)$$

Těmito ukazateli byla zhodnocena finanční situace podniku za uplynulé tři roky a následně i zhodnocena optimistická varianta dlouhodobého finančního plánu, tato varianta je sestavena na základě informací z podniku.

3.2 Zjištění budoucích cílů firmy

Na základě budoucích představ společníka firmy byly stanoveny cíle firmy, kterých by firma měla dosáhnout v následujících pěti letech. U stanovených cílů byly zhodnoceny možnosti firmy. K získání informací byl použit rozhovor se společníkem firmy, který si

nepřál, aby zvukový záznam provedený při rozhovoru byl i jen ve zkrácené přepsané formě součástí bakalářské práce. Z tohoto důvodu není tento záznam uveden v příloze ani ve formě poznámek.

3.3 Druhy sestavovaných finančních plánů

Byly sestaveny tři druhy dlouhodobého finančního plánu. Finanční plány byly sestaveny na základě informací poskytnutých společností a na základě Panoramatu potravinářského průmyslu 2013 (Mezera, Plášil, & Němec, 2013).

- a) Optimistická varianta – Optimistická varianta byla zaměřena na cíle a předpoklady společnosti. Výchozí informace pro finanční plán byly počítány z poskytnutých výkazů společnosti.
 - Tržby byly navýšeny na základě procentních cílů společnosti, od výchozího účetního období 2013-2014.
 - Náklady na prodané zboží byly navýšeny v závislosti na tržbách, navíc byl připočten předpokládaný procentní růst inflace.
- b) Realistická varianta – Realistická varianta byla sestavena dle panoramatu potravinářského průmyslu 2013 podle reálného vývoje průmyslu za posledních sedm let.
 - Tržby rostly a klesaly za posledních sedm let o dvě až tři procenta, k tržbám přiměřeně rostly a klesaly náklady za prodané zboží. U nákladů bude počítáno i s růstem inflace během let o 0,1 procent.
 - Počet zaměstnanců kolísal směrem nahoru a dolu za posledních sedm let o jedno až dvě procenta.
 - Osobní náklady kolísaly o jedno až tři procenta.
 - Výkonová spotřeba kolísala o dvě až tři procenta během období sedmi let (Mezera, Plášil, & Němec, 2013).
- c) Pesimistická varianta – V této variantě bylo počítáno s nepříznivým vývojem průmyslu pro společnost. Dle panoramatu potravinářského průmyslu byly stanoveny plány společnosti za nepříznivých podmínek vývoje:
 - Tržby v posledním období dle panoramatu klesly o 3 procenta, na základě tržeb byly změněny i náklady na prodané zboží, ke kterým byl přičten možný růst inflace.

- Počet zaměstnanců v daném průmyslu kolísá, ovšem v pesimistické variantě bylo počítáno s procentním poklesem zaměstnanců.
- Osobní náklady v plánovaném období klesají o jedno procento.
- Výkonová spotřeba klesá pouze o půl procenta až o jedno procento (Mezera, Plášil, & Němec, 2013).

Ve všech variantách je počítáno se stejnou produktivitou práce. Ve společnosti se nepředpokládá výrazné zvýšení produktivity práce. Zaměstnanci jsou ve společnosti zaměstnáni řadu let, z toho důvodu se nepočítá se zrychlením jejich produktivity práce. Nepředpokládá se ani nákup nové technologie, která by produktivitu práce mohla zvýšit.

3.3.1 Návrh dlouhodobého finančního plánu

Pro optimistickou variantu byly sestaveny následující části dlouhodobého finančního plánu. Pro další varianty byl sestaven výkaz zisku a ztrát a rozvaha.

- a) Sestavení plánovaného výkazu zisku a ztrát – došlo k sestavení plánovaného výkazu zisku a ztrát dle informací získaných z podniku nebo panoramatu potravinářského průmyslu 2013. U jednotlivých položek došlo k popisu, jakým způsobem došlo ke zvýšení či snížení položek.
- b) Sestavení plánované rozvahy – došlo k sestavení plánované rozvahy a stanovení způsobu, jakým byly plánované položky rozvahy změněny na období pěti let. Rozvaha byla sestavena na základě informací získaných ze společnosti a panoramatu potravinářského průmyslu 2013.
- c) Sestavení plánu o peněžních tocích – výkaz byl sestaven z plánované rozvahy a výkazu zisku a ztrát.
- d) Sestavení poměrové analýzy – tato analýza byla sestavena z plánovaných výkazů na období pěti let.

3.4 Zdroje Informací

Informace pro zpracování bakalářské práce budou čerpány z:

- Účetní uzávěrky – informace o výkazu zisku a ztrát a rozvaze poskytla společnost za uplynulá tři účetní období. Z těchto informací je čerpáno pro sestavení analýz a pro sestavení finančního plánu podniku.

- Interní zdroje společnosti – byly získány pro sestavení SWOT analýzy a pro sestavení dlouhodobého finančního plánu. Hlavní informace se týkaly postavení společnosti a cílů, kterých chce firma v budoucnu dosáhnout. Firma nemá písemně stanové poslání ani strategii podniku, ale majitel společnosti má přesnou představu o budoucím vývoji společnosti.
- Sekundární zdroje – jako další zdroje informací jsou použity panorama potravinářského průmyslu. Tento zdroj je používán z důvodu přesnosti informací o daném odvětví, které pocházejí z Českého statistického úřadu.

3.5 Hodnocení výsledku plánování

V závěru práce došlo k zanalyzování výsledů z firemních výkazů společnosti. Následně došlo ke zhodnocení výsledků finančních plánů sestavených ve třech variantách - optimistické, realistické a pesimistické. Na závěr byla navržena doporučení k opatření a možná zlepšení.

4 Charakteristika podniku RS maso CZ, s. r. o.

Předmětem podnikání společnost RS maso CZ, s.r.o. je řeznictví a uzenářství a výroba, obchod a služby neuvedené v přílohách 1 až 3 živnostenského zákona.

Do oboru CZ-NACE 10.1 spadá zpracování a konzervování masa velkých i drobných hospodářských zvířat a zahrnuje výrobu čerstvého a mraženého masa a výrobu masných výrobků. Obor je jedním z hlavních výrobních oborů potravinářského průmyslu.

Cenový vývoj jatečného skotu zůstal už druhým rokem téměř neměnný. Trh s vepřovým masem byl ovlivněn cenou vepřového masa v Evropské unii. Z toho důvodu cena jatečných prasat nerostla tak významně jako v předchozích letech, ale i přesto ceny placené zemědělci v České republice byly na nejvyšší úrovni od roku 2001. Ceny drůbežího masa v posledních letech stále rostly (Mezera, Plášil, & Němec, 2013).

4.1 Historie společnosti

Společnost byla založena dne 23. června 2008 se sídlem Zahradní 360, Jeneč. Jejím většinovým společníkem je Rudolf Šnábl s obchodním podílem 90 %. Ode dne 20. července 2009 vlastní společnost nadále jen jeden společník Rudolf Šnábl s obchodním podílem 100 % a stává se tak jediným jednatelem firmy. Dne 30. ledna 2012 došlo ke změně sídla společnosti na adresu Masarykova 8387, 252 19 Rudná.

4.1.1 Základní údaje společnosti

Obchodní název:	RS maso CZ, s. r. o.
Sídlo:	Masarykova 8387, 252 19 Rudná
IČO:	28419294
Právní forma:	Společnost s ručením omezeným
Zápis do OR:	23. června 2008
Předmět podnikání:	řeznictví a uzenářství, výroba, obchod a služby neuvedené v přílohách 1 až 3 živnostenského zákona
Společník:	Rudolf Šnábl – výše obchodního podílu 100 %
Základní kapitál:	1 000 000 Kč

Firma RS maso CZ, s. r. o. zajišťuje dodávky výsekových a výrobních mas a provozuje síť vlastních maloobchodů. Společnost zaměstnává v průměru 70 zaměstnanců na

různých pracovních pozicích a vlastní několik rozvozných automobilů k vlastní potřebě transportu masa. Největší provozovna se nachází v Kozomíně v blízkosti Prahy u dálnice D8. V Kozomíně se nachází sklad chlazeného a mraženého masa, bourárna masa a dochází zde k transportu masa k zákazníkům a do sítě vlastních maloobchodů.

Firma RS maso CZ provozuje své provozovny v Ústeckém a Středočeském kraji.

Provozovny v Ústeckém kraji se nachází v Mostě, Litvínově, Jirkově, Chomutově a v Lounech, jak je viditelné na obrázku 4.

Obrázek 4: Mapa Ústeckého kraje



Zdroj: Vlastní práce

Další provozovny společnosti se nachází ve Středočeském kraji v Kralupech nad Vltavou, Roztokách u Prahy a Kladně.

4.1.2 Dodavatelé společnosti

Hlavní dodavatelé společnosti pocházejí z Evropské unie. Z 95 % pochází maso ze zemí Evropské unie, převážně z Belgie, Rakouska a Polska a z menší části z Německa, 5 % masa je z České republiky. Veškeré maso podléhá přísné veterinární kontrole. Masné výrobky, které firma prodává ve svých provozovnách, jsou vyrobeny u místních zpracovatelů masa dle poptávky zákazníků.

4.1.3 Odběratelé společnosti

Společnost se zabývá velkoobchodním a maloobchodním prodejem masa. Velkoobchod zaujímá 90% veškerých odběratelů a maloobchod zbývajících 10%. Mezi největší

odběratele firmy patří středně velké podniky zabývající se zpracováním masa. Dalšími odběrateli jsou menší řeznictví a restaurace a v neposlední řadě koncoví zákazníci, kteří nakoupí maso ve firemních prodejnách společnosti.

4.1.4 Výsledky hospodaření společnosti

V tabulce 3 jsou uvedeny vybrané ukazatele demonstrující vývoj podniku od roku 2011 do roku 2014. Účetní jednotka sestavuje účetní závěrku od 1. května do 30. dubna následujícího roku.

Tabulka 3: Výsledky hospodaření v letech 2011 – 2014

Ukazatel / období	2011 -2012	2012- 2013	2013-2014
Tržby z prodeje zboží (v tis. Kč)	333 052	420 299	510 874
Vlastní kapitál (v tis. Kč)	6 365	8 608	9 489
VH před zdaněním (v tis. Kč)	2 218	313	1 228
Počet zaměstnanců (počet)	29	70	71

Zdroj: Vlastní zpracování podkladů z podniku

4.2 SWOT analýza společnosti RS maso CZ, s.r.o.

Pro zhodnocení vnějšího i vnitřního prostředí byla vybrána SWOT analýza. Tato analýza zhodnotí situaci podniku podle jeho silných a slabých stránek a uvede možné příležitosti podniku a ohrožení, které by ho mohly ovlivnit. Informace pro sestavení SWOT analýzy byly získány převážně z informací poskytnutých podnikem a z panoramatu.

Silné stránky podniku

1. Flexibilita obchodního managementu

Jednou ze silných stránek podniku je flexibilita obchodního managementu, zaměstnanci jsou ochotni se přizpůsobit potřebám zákazníků, snaží se jim vyhovět, jak v objednaném množství, tak i z časového hlediska. Snaží se s nimi být v neustálém kontaktu nejen po telefonu, ale prostřednictvím osobních schůzek.

2. Široký sortiment

Firma se zabývá prodejem hovězího, vepřového a drůbežího masa, z kterého může svým zákazníkům nabídnout kolem 180 druhů zpracování masa, kde záleží hlavně na

poptávce zákazníků a sezóně. Firma také nabízí kolem 400 druhů uzenin především ve svých firemních prodejnách.

3. Poloha společnosti

Jednou ze silných stránek je poloha hlavní provozovny v Kozomíně, kde dochází k hlavním činnostem společnosti. Provozovna leží ve středních Čechách vzdálená cca 5 km od Kralup nad Vltavou a cca 20 km od Prahy. Hlavní výhodou je, že provozovna leží v blízkosti dálnice D8. Tato dálnice vede z Prahy až na českoněmecké hranice, tím usnadňuje dovoz masa a jeho rozvoz po České republice.

Slabé stránky podniku

4. Absence dlouhodobé strategie

Hlavní slabou stránku podniku je, že netvoří dlouhodobé strategie. V podniku není pevně stanovený cíl ani postup a prostředky, jak daných cílů v budoucnu dosáhnout. Podnik má stanovené pouze dva hlavní cíle a tím je zvyšování tržeb podniku a udržení a posilování spokojenosti zákazníků, kterou má zajistit kvalita masa, servis pro zákazníka a příznivá cena nabízeného produktu.

5. Nedostatečná motivace zaměstnanců

Zaměstnanci jsou nedostatečně motivováni, chybí jasně stanovený způsob odměňování. Zaměstnanci nejsou motivováni k většímu výkonu práce. Ve firmě funguje řada nepeněžních výhod, jako je možnost používání služebního automobilu pro soukromé účely, mobilního telefonu, notebooku či pořádání firemních kulturních a společenských akcí v prostorách podniku. Zaměstnanci však tyto výhody vnímají ne jako odměnu, ale jako samozřejmost.

6. Špatná zastupitelnost

Ve společnosti má každý zaměstnanec svoji pracovní pozici, ale hlavním problémem je, že když dojde k oslabení z důvodu dlouhodobé nemoci či v horším případě podání výpovědi, dochází k přetížení stávajících pracovních pozic. Ve společnosti není dostatečná zastupitelnost jednotlivých zaměstnanců.

Příležitosti

7. Vstup na nový trh

V budoucnu by mohlo dojít k otevření trhu s masem do Ruska. Tím by se zvýšila možnost firem vyvážet maso do východní Evropy. Firmy by měly větší možnost získat nové zákazníky.

8. Nové technologie

Příležitost pro společnosti v tomto odvětví je vyvinutí nových a vyspělejších technologií k zrychlení práce a možnému nahrazení lidské pracovní síly, což by mohlo přinést podnikům úsporu ve vynaložených finančních prostředcích na mzdy.

9. Výzkum

Velkou příležitostí pro společnosti v tomto oboru by bylo vyvinutí přípravků pro kontrolu jakosti a čerstvosti masa nebo pro kontrolu přítomnosti chemických nebo biologických látek v mase.

Ohrožení

10. Konkuruující firmy

Pro firmy jsou ohrožující konkuruující firmy. Zejména pak firmy, které používají ve svém podnikání nekalé praktiky.

11. Dotace

Dotační politika se zaměřuje na jiné segmenty potravinářského průmyslu, z toho důvodu ohrožuje tento druh firem. Zatím jsou dotační programy spíše vhodné pro firmy, které se zabývají například konzervářským průmyslem.

12. Nemoci

Ohrožení společností podnikajících v tomto oboru jsou nemoci postihující zvířata. V minulosti se objevily nemoci, které ovlivnily obchod s hovězím, vepřovým i drůbežím masem, kdy klesla poptávka po mase.

Faktory SWOT analýzy byly porovnány pomocí Fullerova trojúhelníku. Fullerův trojúhelník je k nahlédnutí v příloze 1 a v tabulce 4 jsou uvedeny výsledky, které vyšly z Fullerova trojúhelníku.

Tabulka 4: Výsledky z Fullerova trojúhelníku

Číslo Faktoru	Absolutní četnost	Relativní četnost (%)	Celkový podíl (%)
1.	5	7,6	Silné stránky 28,8
2.	5	7,6	
3.	9	13,6	
4.	6	9,1	Slabé stránky 27,3
5.	7	10,6	
6.	5	7,6	
7.	2	3	Příležitosti 18,1
8.	2	3	
9.	8	12,1	
10.	4	6,1	Ohrožení 25,8
11.	2	3	
12.	11	16,7	
Celkem	66	100 %	100 %

Zdroj: Vlastní práce

Sloupec Číslo faktoru nám označuje vždy jeden z posuzovaných faktorů. Ve sloupci Absolutní četnost je počet, kolikrát byly jednotlivé faktory upřednostněny před ostatními faktory. Došlo k 66 porovnání faktorů a tento počet byl použit k výpočtu relativní četnosti. Poslední sloupec nám znázorňuje součet pozorovaných faktorů v dané skupině.

Z tabulky vyplývá:

- Silné stránky „S” – 28,8 %
- Ohrožení „O“ – 25,8 %

Výsledek definuje strategii „ST“ – Konfrontace – strategie využívá silných stránek k odvrácení ohrožení. Vyhodnocení Fullerova trojúhelníku bylo provedeno ve spolupráci s vedením podniku.

4.3 Finanční analýza podniku

K provedení finanční analýzy byla provedena vertikální analýza, horizontální analýza a analýza vybraných poměrových ukazatelů.

4.3.1 Horizontální a vertikální analýza podniku

Pomocí těchto analýz dojde k analýze rozvahy a výkazu zisku a ztrát. Cílem analýz je zjistit vývoj jednotlivých sledovaných výkazů od roku 2011 až do roku 2014.

a) Horizontální analýza rozvahy

Tato analýza se zabývá vývojem aktiv a pasiv v období od roku 2011 do roku 2014. Pomocí analýzy aktiv a pasiv vypočítáme absolutní a relativní změnu jednotlivých sledovaných položek rozvahy.

V tabulce 5 došlo k posouzení všech položek rozvahy pomocí horizontální analýzy. V tabulce je zobrazeno o kolik se zvýšilo či snížilo relativní a absolutní vyjádření jednotlivých položek rozvahy v daném účetním období.

Celková aktiva a pasiva

Od účetního roku 2011 - 2012 do účetního roku 2012 - 2013 došlo k zvýšení celkových aktiv a pasiv o 13 830 000 Kč. V relativním vyjádření o 26,9 %. V dalším posuzovaném účetním období od 2012 - 2013 do účetního období 2013 - 2014 došlo ke zvýšení aktiv a pasiv o 15 740 000 Kč. V relativním vyjádření o 24,1 %.

Celková aktiva a pasiva rostla z důvodu růstu položek rozvahy za uplynulá tři účetní období, která byla pozorována pomocí horizontální analýzy rozvahy. Položky rostly z důvodu vývoje celého podniku, kdy podnik zvětšoval svoje podnikatelské působení. Podnik se začal zabývat s rozvozem masa i do vzdálenějších částí České republiky.

Tabulka 5: Horizontální analýza rozvahy – meziroční změna položek rozvahy

		relativní změna (v %)		absolutní změna (v tis. Kč)	
RS maso CZ, s.r.o.		2013-2014 / 2012-2013	2012-2013 / 2011-2012	2013-2014 / 2012-2013	2012-2013 / 2011-2012
	AKTIVA CELKEM	24,1%	26,9%	15 740	13 830
A.	POHLEDÁVKY ZA UPSANÝ VLASTNÍ KAPITÁL				
B.	DLOUHODOBÝ MAJETEK	7,7%	20,2%	1 216	2 638
B.I.	Dlouhodobý nehmotný majetek	-66,7%	-40,0%	-400	-400
	Jiný dlouhodobý nehmotný majetek	-66,7%	-40,0%	-400	-400
B.II.	Dlouhodobý hmotný majetek	10,7%	25,2%	1 616	3 038
	Stavby	-4,1%		-22	532
	Samostatné movité věci a soubory mov. věcí	20,7%	11,3%	2 782	1 362
	Nedokončený dlouh. hmotný majetek	-100,0%		-412	412
	Poskytnuté zálohy na DHM	-100,0%		-732	732
B.III.	Dlouhodobý finanční majetek				
C.	OBĚŽNÁ AKTIVA	29,4%	29,3%	14 509	11 174
C.I.	Zásoby	2,4%	62,9%	389	6 176
	Zboží	2,4%	62,9%	389	6 176
C.II.	Dlouhodobé pohledávky	1,6%	5,4%	125	389
	Jiné pohledávky	1,0%	5,4%	79	389
C.III.	Krátkodobé pohledávky	62,8%	6,6%	13 581	1 346
	Pohledávky z obchodních vztahů	64,5%	17,1%	12 972	2 932
	Stát - daňové pohledávky	-55,2%		-238	431
	Ostatní poskytnuté zálohy	78,1%	-61,5%	847	-1 729
	Jiné pohledávky		-100,0%		-288
C.IV.	Finanční majetek	10,0%	378,1%	414	3 263
	Peníze	-53,5%	124,6%	-886	918
	Účty v bankách	52,6%	1861,1%	1 300	2 345
D.	OSTATNÍ AKTIVA - přechodné účty aktiv	10,4%	14,3%	15	18
D.I.	Časové rozlišení	10,4%	14,3%	15	18
	Náklady příštích období	10,4%	14,3%	15	18

RS maso CZ, s.r.o.		2013-2014 / 2012-2013	2012-2013 / 2011-2012	2013-2014 / 2012-2013	2012-2013 / 2011-2012
	PASIVA CELKEM	24,14%	26,92%	15 740	13 830
A.	VLASTNÍ KAPITÁL	10,23%	35,24%	881	2 243
A.I.	Základní kapitál	0,00%	0,00%		
	Základní kapitál	0,00%	0,00%		
A.II.	Kapitálové fondy	0,00%	166,67%		2 000
	Ostatní kapitálové fondy	0,00%	166,67%		2 000
A.III.	Rezervní fondy a ostatní fondy ze zisku	0,00%	0,00%		
	Zákonný rezervní fond	0,00%	0,00%		
A.IV.	Hospodářský výsledek minulých let	5,98%	84,86%	243	1 866
	Nerozdělený zisk minulých let	5,98%	84,86%	243	1 866
A.V.	Výsledek hospodaření běžného účetního období (+/-)	262,55%	-86,98%	638	-1 623
B.	CIZÍ ZDROJE	20,35%	23,12%	10 883	10 043
B.I.	Rezervy	-100,00%		-120	120
	Ostatní rezervy	-100,00%		-120	120
B.II.	Dlouhodobé závazky	41,30%	96,55%	2 985	3 550
	Závazky ke společ., člen. družstva a k účastníkům sdružení	30,64%		1 840	6 006
	Jiné závazky	93,78%	-66,79%	1 145	-2 456
B.III.	Krátkodobé závazky	17,38%	25,62%	8 018	9 411
	Závazky z obchodních vztahů	13,56%	52,17%	5 306	13 412
	Závazky ke společ., člen. družstva a k účastníkům sdružení		-100,00%		-6 006
	Závazky k zaměstnancům	5,11%		60	1 174
	Závazky ze sociálního zabezpečení a zdravotního pojištění	7,64%	-41,23%	43	-395
	Stát - daňové závazky a dotace	31,86%	4,36%	1 280	168
	Dohadné účty pasivní	511,25%	-21,57%	818	-44
	Jiné závazky	46,37%		511	1 102
B.IV.	Bankovní úvěry a výpomoci		-100,00%		-3 038
	Krátkodobé finanční výpomoci		-100,00%		-3 038
C.	OSTATNÍ PASIVA - přechodné účty pasiv	127,93%	98,72%	3 976	1 544
C.I.	Časové rozlišení	127,93%	98,72%	3 976	1 544
	Výdaje příštích období	127,93%	98,72%	3 976	1 544

Zdroj: Vlastní výpočty na podkladu materiálu ze společnosti

b) Vertikální analýza rozvahy

Pomocí vertikální analýzy rozvahy zjistíme strukturu aktiv a pasiv společnosti od roku 2011 do roku 2014. Tato analýza zobrazuje procentní podíl jednotlivých sledovaných položek rozvahy.

V Tabulce 6 došlo k posouzení všech položek rozvahy pomocí vertikální analýzy. Pro každý účetní rok byl stanoven jednotlivý podíl všech položek rozvahy, který zobrazuje jednotlivé položky pomocí procentních podílů.

Aktiva

Dlouhodobý majetek je tvořen 20-25 %, většinou část dlouhodobého majetku zaujímá dlouhodobý hmotný majetek společnosti. Největší částí jsou oběžná aktiva, která dosahují v každém posuzovaném účetním období přes 70 %. Z toho zásoby tvoří v posuzovaných letech v průměru 20 % oběžných aktiv, dlouhodobé pohledávky jsou tvořeny 9 % až 14 % oběžných aktiv, finanční majetek zaujímá část od 2 % do 6 % oběžných aktiv a největší část tvoří krátkodobé pohledávky, které tvoří 33 % až 43 % oběžných aktiv a nejmenší část zaujímají ostatní aktiva, která netvoří ani 1 % celkových aktiv.

Pasiva

Vlastní kapitál je tvořen 20 % až 25 % celkových pasiv. Největší částí pasiv jsou cizí zdroje, které zahrnují kolem 80 % celkových pasiv. Z toho dlouhodobé závazky tvoří 9 % až 12 % cizích zdrojů a největší část tvoří krátkodobé závazky, které tvoří 66 % až 71 % cizích zdrojů. Nejmenší část představují ostatní pasiva, která zaujímají část od 3 % do 8 %.

Z tohoto vyplývá, že větší procentní podíl v aktivech má oběžný majetek a v něm krátkodobé pohledávky a největší procentní podíl v pasivech zaujímají cizí zdroje a v nich krátkodobé závazky.

Tabulka 6: Vertikální analýza rozvahy

		% podíl na bilanční sumě		
RS maso CZ, s.r.o.		2013-2014	2012-2013	2011-2012
	AKTIVA CELKEM	100,0%	100,0%	100,0%
A.	POHLEDÁVKY ZA UPSANÝ VLASTNÍ KAPITÁL	0,0%	0,0%	0,0%
B.	DLOUHODOBÝ MAJETEK	20,9%	24,1%	25,4%
B.I.	Dlouhodobý nehmotný majetek	0,2%	0,9%	1,9%
	Jiný dlouhodobý nehmotný majetek	0,2%	0,9%	1,9%
B.II.	Dlouhodobý hmotný majetek	20,7%	23,2%	23,5%
	Stavby	0,6%	0,8%	0,0%
	Samostatné movité věci a soubory mov. věcí	20,0%	20,6%	23,5%
	Nedokončený dlouh. hmotný majetek	0,0%	0,6%	0,0%
	Poskytnuté zálohy na DHM	0,0%	1,1%	0,0%
B.III.	Dlouhodobý finanční majetek	0,0%	0,0%	0,0%
C.	OBĚŽNÁ AKTIVA	78,9%	75,7%	74,3%
C.I.	Zásoby	20,3%	24,5%	19,1%
	Zboží	20,3%	24,5%	19,1%
	Poskytnuté zálohy na zásoby	0,0%	0,0%	0,0%
C.II.	Dlouhodobé pohledávky	9,6%	11,7%	14,1%
	Jiné pohledávky	9,5%	11,7%	14,1%
	Odložená daňová pohledávka	0,1%	0,0%	0,0%
C.III.	Krátkodobé pohledávky	43,5%	33,1%	39,5%
	Pohledávky z obchodních vztahů	40,9%	30,8%	33,4%
	Stát - daňové pohledávky	0,2%	0,7%	0,0%
	Ostatní poskytnuté zálohy	2,4%	1,7%	5,5%
	Jiné pohledávky	0,0%	0,0%	0,6%
C.IV.	Finanční majetek	5,6%	6,3%	1,7%
	Peníze	1,0%	2,5%	1,4%
	Účty v bankách	4,7%	3,8%	0,2%
D.	OSTATNÍ AKTIVA - přechodné účty aktiv	0,2%	0,2%	0,2%
D.I.	Časové rozlišení	0,2%	0,2%	0,2%
	Náklady příštích období	0,2%	0,2%	0,2%

RS maso CZ, s.r.o.		2013-2014	2012-2013	2011-2012
	PASIVA CELKEM	100,0%	100,0%	100,0%
A.	VLASTNÍ KAPITÁL	11,7%	13,2%	12,4%
A.I.	Základní kapitál	1,2%	1,5%	1,9%
	Základní kapitál	1,2%	1,5%	1,9%
A.II.	Kapitálové fondy	4,0%	4,9%	2,3%
	Ostatní kapitálové fondy	4,0%	4,9%	2,3%
A.III.	Rezervní fondy a ostatní fondy ze zisku	0,1%	0,2%	0,2%
	Zákonný rezervní fond	0,1%	0,2%	0,2%
A.IV.	Hospodářský výsledek minulých let	5,3%	6,2%	4,3%
	Nerozdělený zisk minulých let	5,3%	6,2%	4,3%
A.V.	Výsledek hospodaření běžného účetního období (+/-)	1,1%	0,4%	3,6%
B.	CÍZÍ ZDROJE	79,5%	82,0%	84,6%
B.I.	Rezervy	0,0%	0,2%	0,0%
B.II.	Dlouhodobé závazky	12,6%	11,1%	7,2%
	Závazky k společníkům, členům družstva a za účastníky sdružení	9,7%	9,2%	0,0%
	Jiné závazky	2,9%	1,9%	7,2%
B.III.	Krátkodobé závazky	66,9%	70,8%	71,5%
	Závazky z obchodních vztahů	54,9%	60,0%	50,0%
	Závazky ke společníkům, členům družstva a k účastníkům sdružení	0,0%	0,0%	11,7%
	Závazky k zaměstnancům	1,5%	1,8%	0,0%
	Závazky ze sociálního zabezpečení a zdravotního pojištění	0,7%	0,9%	1,9%
	Stát - daňové závazky a dotace	6,5%	6,2%	7,5%
	Dohadné účty pasivní	1,2%	0,2%	0,4%
	Jiné závazky	2,0%	1,7%	0,0%
B.IV.	Bankovní úvěry a výpomoci	0,0%	0,0%	5,9%
	Krátkodobé finanční výpomoci	0,0%	0,0%	5,9%
C.	OSTATNÍ PASIVA - přechodné účty pasiv	8,8%	4,8%	3,0%
C.I.	Časové rozlišení	8,8%	4,8%	3,0%
	Výdaje příštích období	8,8%	4,8%	3,0%

Zdroj: Vlastní výpočty na podkladu materiálů ze společnosti

c) Horizontální analýza výkazu zisku a ztrát

Tato analýza se zabývá výkazem zisku a ztrát v období od roku 2011 do roku 2014. Pomocí analýzy výkazu zisků a ztrát vypočítáme absolutní a relativní změnu jednotlivých sledovaných položek výkazu.

V tabulce 7 byla provedena horizontální analýza výkazu zisku a ztrát. V tabulce je k nahlédnutí jakým způsobem se měnily jednotlivé položky výkazu zisku a ztrát a zda došlo k poklesu či k nárůstu mezi danými účetními obdobími.

Hlavní náplní podnikání podniku je prodej zboží. Na analýze je vidět, že tržby z prodeje zboží rok od roku rostou. Např. od účetního období 2011 - 2012 do účetního období 2012 - 2013 tržby vzrostly o 87 247 tisíc nebo v relativním vyjádření o 26,2 %.

Provozní výsledek hospodaření

V následující tabulce 7 je viditelné, že z účetního období 2011 - 2012 do účetního období 2012 - 2013 došlo k poklesu provozního výsledku hospodaření o - 1790. V následujícím pozorovaném období od 2012 - 2013 do 2013 - 2014 došlo opět k zvratu a je viditelný nárůst provozního výsledku hospodaření o 1539.

Finanční výsledek hospodaření

U finančního výsledku hospodaření je viditelné, že dochází ve všech pozorovaných účetních obdobích k neustálému poklesu. Z účetního období 2011 - 2012 do účetního období 2012 - 2013 došlo k poklesu o - 115 a v účetním období od 2012 - 2013 do období 2013 - 2014 došlo k poklesu o - 624.

Mimořádný výsledek hospodaření

Společnost nevykazuje žádný mimořádný výsledek hospodaření za analyzované uplynulé účetní období.

Výsledek hospodaření za účetní období

Výsledek hospodaření za analyzovaná účetní období nejdříve klesal a pak opět stoupl, jak vypovídá provozní výsledek hospodaření. Od účetního období 2011 - 2012 do účetního období 2012 - 2013 výsledek hospodaření klesl o - 1515 a od účetního období 2012 - 2013 do účetního období 2013 - 2014 výsledek hospodaření opět stoupl o 638.

Tabulka 7: Horizontální analýza výkazu zisku a ztrát – meziroční změna položek

		relativní změna (v %)		absolutní změna (tis. Kč)	
RS maso CZ, s.r.o.		2013-2014 / 2012-2013	2012-2013 / 2011-2012	2013-2014 / 2012-2013	2012-2013 / 2011-2012
I.	Tržby za prodej zboží	21,6%	26,2%	90 575	87 247
A.	Náklady vynaložené na prodané zboží	20,9%	26,6%	77 011	77 256
+	OBCHODNÍ MARŽE	25,9%	23,6%	13 564	9 991
II.	Výkony	-100,0%	-96,6%	-29	-828
	Tržby za prodej vlastních výrobků a služeb	-100,0%	-96,6%	-29	-828
B.	Výkonová spotřeba	12,1%	18,5%	3 525	4 556
	Spotřeba materiálu a energie	34,9%	-0,4%	2 882	-35
	Služby	3,1%	28,1%	643	4 591
+	PŘIDANÁ HODNOTA	43,3%	24,9%	10 010	4 607
C.	Osobní náklady	39,8%	67,7%	6 937	7 037
	Mzdové náklady	38,9%	72,6%	5 232	5 655
	Náklady na sociální zabezpečení a zdravotní pojištění	42,5%	51,3%	1 655	1 321
	Sociální náklady	55,6%	210,3%	50	61
D.	Daně a poplatky	56,8%	63,8%	54	37
E.	Odpisy dl. nehmot. a hmotného majetku	23,8%	47,5%	908	1 229
III.	Tržby z prodeje dl. majetku a materiálu		-100,0%	661	-38
	Tržby z prodeje dlouhodobého majetku		-100,0%	661	-38
F.	Zůstatková cena prod. dl. majetku a materiálu		-100,0%	692	-587
	Zůstatková cena prodaného dlouhodobého majetku		-100,0%	692	-587
G.	Změna stavu rezerv a opravných položek v provozní	1978,2%	-83,8%	6 805	-1 773
IV.	Ostatní provozní výnosy	1721,8%	-8,7%	6 715	-37
H.	Ostatní provozní náklady	47,3%	65,9%	451	379
*	PROVOZNÍ VÝSLEDEK HOSPODAŘENÍ	172,1%	-66,7%	1 539	-1 790
X.	Výnosové úroky	15,7%	1708,3%	34	205
N.	Nákladové úroky	110,0%	-27,4%	198	-68
XI.	Ostatní finanční výnosy	22,5%	32,9%	475	522
O.	Ostatní finanční náklady	34,3%	50,1%	935	910
*	FINANČNÍ VÝSLEDEK HOSPODAŘENÍ	107,4%	24,7%	-624	-115
Q.	Daň z příjmů za běžnou činnost	395,7%	-84,8%	277	-390
	splatná	461,4%	-84,8%	323	-390
	odložená			-46	0
**	VÝSLEDEK HOSPODAŘENÍ ZA BÉŽNOU ČINNOST	262,6%	-86,2%	638	-1 515
*	MIMOŘÁDNÝ VÝSLEDEK HOSPODAŘENÍ				
T.	Převod podílu na výsledku hospodaření společníkům				
***	Výsledek hospodaření za účetní období	262,6%	-86,2%	638	-1 515
	Výsledek hospodaření před zdaněním	292,3%	-85,9%	915	-1 905

Zdroj: Vlastní výpočty na podkladu materiálů ze společnosti

4.3.2 Analýza přehledu o peněžních tocích

Analýza peněžních toků je zaměřena na činnosti provozní, investiční a finanční. Analýzu přehledu o peněžních tocích provedeme pomocí horizontální analýzy od roku 2011 do roku 2014. V tabulce 8 jsou viditelné výsledky horizontální analýzy peněžních toků.

Tabulka 8: Horizontální analýza peněžních toků

CF / Datum	relativní změna (v %)		absolutní změna (tis. Kč)	
	2013-2014 / 2012-2013	2012-2013 / 2011-2012	2013-2014 / 2012-2013	2012-2013 / 2011-2012
CF provozní činnost	65,61%	-130,07%	-6 485	5 588
CF investiční činnosti	7,48%	43,56%	483	4 980
CF finanční činnost	755%	111%	3 441	-4 522

Zdroj: Vlastní výpočty na podkladu materiálu ze společnosti

- čistý peněžní tok z provozní činnosti** - největší podíl na kolísání CF z provozní činnosti mají změna stavu pohledávek z provozní činnosti, změna stavu krátkodobých závazků z provozní činnosti a změna stavu zásob.
- čistý peněžní tok z investiční činnosti** – zde je viditelné, že dochází ke stálému snižování výdajů spojených s pořízováním stálých aktiv.
- čistý peněžní tok z finanční činnosti** – zde dochází ke kolísání stavu dlouhodobých případně krátkodobých závazků.

4.3.3 Analýza poměrových ukazatelů

V analýze poměrových ukazatelů dojde k sestavení ukazatelů rentability (výnosnosti), aktivity (obrat a doba obratu), zadluženosti a likvidity. Ukazatele budou sestavovány pro účetní období od roku 2011 do roku 2014 z rozvahy a výkazu zisku a ztrát. Všechny tyto ukazatele jsou znázorněny v tabulce 9, kde jsou i znázorněny postupy pro jednotlivé výpočty daných ukazatelů.

Tabulka 9: Poměrová analýza

RS maso CZ, s.r.o.			
Ukazatele rentability	2013-2014	2012-2013	2011-2012
ROA - Rentabilita celk. aktiv (EBIT / AKT) (%)	1,98%	0,76%	4,80%
Rentabilita tržeb (EBIT/T) (%)	0,31%	0,12%	0,74%
ROE - Rentabilita vl.kapitálu (ČZ / VK) (%)	9,28%	2,82%	27,62%
Rentabilita tržeb (ČZ/T) (%)	0,17%	0,06%	0,53%
Ukazatele aktivity	2013-2014	2012-2013	2011-2012
Obrat aktiv (T / AKT) (hodnota)	6,31	6,45	6,50
Obrat zásob (T / zásoby) (hodnota)	31,17	26,27	33,98
Doba obratu aktiv (AKT / (T/360)) (dny)	57,04	55,84	55,38
Doba obratu zásob (ZÁS. / (T/360)) (dny)	11,55	13,71	10,59
Doba obratu pohledávek (POHL / (T/360)) (dny)	30,25	25,03	29,63
Doba splatnosti krátk. závazků (KZ / (T/360)) (dny)	38,16	39,52	39,60
Ukazatele zadluženosti	2013-2014	2012-2013	2011-2012
Koficient samofinancování (VK / AKT) (%)	11,72%	13,20%	12,39%
Celková zadluženost (CK / AKT) (%)	79,52%	82,03%	84,56%
Koeficient zadluženosti (CK / VK) (hodnota)	6,78	6,21	6,82
Úrokové krytí I. (EBIT / úroky) (hodnota)	4,25	2,74	9,94
Ukazatele likvidity	2013-2014	2012-2013	2011-2012
Běžná likvidita (OAKT / KD) (hodnota)	1,18	1,07	0,96
Pohotovná likvidita ((KrP+FM) / KD) (hodnota)	0,73	0,56	0,53
Peněžní likvidita (FM / KD) (hodnota)	0,08	0,09	0,02
Doba splatnosti krátk. závazků (KZ / (T/360)) (dny)	38,16	39,52	39,60

Zdroj: Vlastní výpočty na podkladu materiálů ze společnosti

- Ukazatele rentability** – pomocí těchto ukazatelů došlo ke zhodnocení výnosnosti podniku. V následující tabulce 8 je viditelné, že rentabilita ve sledovaném období měla kolísavý trend. Nejdříve rentabilita klesla a v následujícím účetním období došlo k růstu rentability.
- Ukazatele aktivity** – pomocí těchto ukazatelů došlo ke zhodnocení aktivity společnosti a době obratu hodnot. Na těchto hodnotách aktivity je opět viditelné, že dochází ke kolísání. Hodnoty nejsou ustáleny.
- Ukazatele zadluženosti** – pomocí těchto ukazatelů došlo ke zhodnocení dlouhodobé finanční rovnováhy podniku. Je viditelné, že zadluženost v podniku nejdříve rostla, následně v účetním období 2013 - 2014 došlo k poklesu zadluženosti společnosti.

- d) **Ukazatele likvidity** – pomocí těchto ukazatelů se stanovila platební schopnost daného podniku. Likvidita podniku se v analyzovaných letech zvyšovala, to je pro podnik příznivé.

5 Finanční plán na období 5 let

Finanční plán byl sestaven podle požadavků společnosti tak, jak by si vlastníci představovali její budoucí vývoj. Společnost ve svém plánu nepředpokládá žádné překážky, z tohoto důvodu je tento plán nazýván plánem optimistickým.

Společnost RS maso CZ, s.r.o. se v minulosti ani v současné době nezabývala finančním plánováním, ani analýzou. Z tohoto důvodu byla nejdříve sestavena finanční analýza podniku. K finančnímu plánu nebyly poskytnuty žádné prioritní cíle firmy. Jediným dlouhodobým cílem podniku je růst tržeb a jejich následná stabilizace. Z tohoto důvodu bylo v plánu počítáno s růstem a stabilitou tržeb společnosti. Společnost neplánuje nakupovat žádný dlouhodobý majetek. Kdyby společnost majetek v budoucích letech pořizovala, použila by pořízení prostřednictvím leasingu. Dlouhodobý finanční plán podniku je sestaven na období 5 let a to na roky 2014 - 2015, 2015 - 2016, 2016 - 2017, 2017 - 2018 a 2018 - 2019.

Finanční cíle podniku:

- Růst tržeb a následná stabilizace.

5.1 Cíle podniku odvozené z podnikového poslání

Podnikové poslání nemá podnik písemně sestavené, ale majitel společnosti má přesnou představu o podnikovém poslání. Podnik se nezabývá ani nezabýval plánováním, nemá tedy stanované investiční ani jiné cíle.

5.2 Plán výkazu zisku a ztrát

Plán výkazu zisku a ztrát byl sestaven v tabulce 12 dle dlouhodobých cílů společnosti.

Plán tržeb z prodeje zboží

Z předchozí analýzy je viditelné, že firma zaznamenala za poslední roky nárůst svých tržeb z prodeje zboží. Dalo by se tedy předpokládat, že tržby i v následujících letech porostou či zůstanou stabilizované. Když budeme počítat s možným růstem tržeb, bude pro rok 2014 - 2015 počítáno s nárůstem o 2 %, v roce 2015 - 2016 o 4%, v roce 2016 - 2017 o 5 %, v roce 2017 - 2018 o 6 % a v roce 2018 - 2019 dojde ke zvýšení o 6 %, vždy vzhledem k tržbám z účetního období 2013 - 2014. Růst tržeb je zapsán v tabulce 10.

Tabulka 10: Předpokládaný růst tržeb v tis. Kč

RS maso CZ, s.r.o.		
Rok	Růstu tržeb	Plánované tržby
2014-2015	2%	521 091
2015-2016	4%	531 309
2016-2017	5%	536 418
2017-2018	5%	536 418
2018-2019	6%	541 526

Zdroj: Vlastní výpočty na podkladu materiálů ze společnosti

Plán nákladů vynaložených na prodané zboží

Z předchozí analýzy je viditelné, že náklady vynaložené na prodané zboží rostly úměrně k tržbám společnosti. V budoucích pěti letech bylo následně počítáno s růstem nákladů vynaložených na prodané zboží a růstem inflace. Pro výpočet slouží náklady z účetního období 2013 – 2014. Předpokládaný růst nákladů je znázorněn v tabulce 11.

Tabulka 11: Předpokládaný růst nákladů v tis. Kč

RS maso CZ, s.r.o.			
Rok	Růst nákladů	Růst inflace	Plánované náklady
2014-2015	2%	1%	454 349
2015-2016	4%	1%	463 258
2016-2017	5%	1%	467 712
2017-2018	5%	1%	467 712
2018-2019	6%	1%	472 166

Zdroj: Vlastní výpočty na podkladu materiálů ze společnosti

Výkonová spotřeba

Do výkonové spotřeby podniku patří spotřeba materiálu a energie a služby. U těchto položek bylo počítáno se stejným procentním nárůstem jako u tržeb z prodeje zboží.

Osobní náklady

Z analýzy je zřejmé, že tato položka v předchozích letech rostla, a to z důvodu zvyšování počtu zaměstnanců hlavně mezi účetním období 2011 - 2012 a 2012 - 2013. Mezi účetními obdobími 2012 - 2013 a 2013 - 2014 se počet přepočtených zaměstnanců zvýšil jen o 1 zaměstnance. Z toho důvodu bylo ve finančním plánu počítáno s daty z období 2013 - 2014. Firma nemá v plánu výrazně zvyšovat svůj počet zaměstnanců.

Odpisy dlouhodobého hmotného a nehmotného majetku

Firma nemá v plánu v budoucích letech nakupovat dlouhodobý majetek. Společnost provádí lineární odpisy dlouhodobého majetku a v plánu není žádné vyřazení majetku. Z tohoto důvodu bylo v plánu počítáno s položkami z roku 2013 - 2014.

Ostatní provozní výnosy a náklady

V této položce výkazu zisku a ztrát nejsou pro podnik důležité položky. Z tohoto důvodu nejsou zahrnuty do dlouhodobého finančního plánu.

Výnosové úroky

Výnosové úroky plynou z bankovního účtu či jiných zdrojů. Z toho důvodu bylo ve finančním plánu počítáno s částkou z účetního období 2013 - 2014. Podnik předpokládá dodržení smluvních podmínek své bankovní instituce.

Nákladové úroky

V položce nákladové úroky bylo ve finančním plánu počítáno s částkou z účetního období 2013 - 2014.

Ostatní finanční výnosy a náklady

Společnost nemá v plánu v budoucích pěti letech uskutečňovat významně odlišné operace. Z tohoto důvodu bylo počítáno ve finančním plánu s položkou z účetního období 2013 - 2014.

Daň z příjmu za běžnou činnost

Daň z příjmu za běžnou činnost byla vypočtena na budoucích 5 let stávající sazbou 19 %.

Tabulka 12: Optimistická varianta výkazu zisku a ztrát v tis. Kč

RS maso CZ,s.r.o.	2018-2019	2017-2018	2016-2017	2015-2016	2014-2015
Tržby za prodej zboží	541 526	536 418	536 418	531 309	521 091
Náklady vynaložené na prodané zboží	472 166	467 712	467 712	463 258	454 349
OBCHODNÍ MARŽE	69 360	68 706	68 706	68 051	66 742
Výkonová spotřeba	34 693	34 365	34 365	34 038	33 384
Spotřeba materiálu a energie	11 816	11 704	11 704	11 593	11 370
Služby	22 877	22 661	22 661	22 445	22 014
PŘIDANÁ HODNOTA	34 667	34 341	34 341	34 013	33 358
Osobní náklady	24 365	24 365	24 365	24 365	24 365
Mzdové náklady	18 674	18 674	18 674	18 674	18 674
Náklady na sociální zabezpečení a zdravotní pojištění	5 551	5 551	5 551	5 551	5 551
Sociální náklady	140	140	140	140	140
Odpisy dl. nehmot. a hmotného majetku	4 723	4 723	4 723	4 723	4 723
PROVOZNÍ VÝSLEDEK HOSPODAŘENÍ	5 579	5 253	5 253	4 925	4 270
Výnosové úroky	251	251	251	251	251
Nákladové úroky	357	357	357	357	357
Ostatní finanční výnosy	2 583	2 583	2 583	2 583	2 583
Ostatní finanční náklady	3 661	3 661	3 661	3 661	3 661
FINANČNÍ VÝSLEDEK HOSPODAŘENÍ	-1 184	-1 184	-1 184	-1 184	-1 184
Daň z příjmů za běžnou činnost	835	773	773	711	586
Výsledek hospodaření za účetní období	3 560	3 296	3 296	3 030	2 500
Výsledek hospodaření před zdaněním	4 395	4 069	4 069	3 741	3 086

Zdroj: Vlastní výpočty na podkladu materiálů ze společnosti

5.3 Plán rozvahy

Plán rozvahy byl sestaven v tabulce 13 s ohledem na plánované změny. V plánu byl brán ohled na zajištění optimalizace vlastního a cizího kapitálu, zachování likvidity a nepředpokládaly se žádné změny vnějšího prostředí.

Dlouhodobý majetek

V dlouhodobém hmotném majetku bylo v plánované rozvaze počítáno s položkami stavby a samostatné movité věci, které zůstanou ve stejné výši jako v uplynulém účetním období 2013 - 2014.

Oběžná aktiva

- Zásoby – zásoby se v dlouhodobém plánu měnily ve stejném poměru jako tržby. Podnik se domnívá, že výše zásob je optimální k nastaveným dodavatelským službám.
- Dlouhodobé pohledávky – mezi dlouhodobé pohledávky byly v plánu zahrnuty pouze jiné pohledávky, s těmito pohledávkami bylo počítáno ve stejné výši jako v účetním období 2013 - 2014.

- c) Krátkodobé pohledávky – krátkodobé pohledávky z obchodních vztahů, se měnily ve stejném poměru jako tržby. Firma má nastavenou dobu splatnosti krátkodobých pohledávek, z tohoto důvodu nepředpokládá navýšení.
- d) Finanční majetek – v dlouhodobém finančním plánu bylo počítáno s penězi a účty v bankách. Peníze se v plánu měnily ve stejném poměru jako tržby. Účty v bankách zůstaly ve stejné výši jako v uplynulém účetním období 2013 - 2014. Podnik nepředpokládá výrazné změny ve finančním majetku.

Ostatní aktiva

S těmito položkami nebude ve finančním plánu počítáno.

Vlastní kapitál

- a) Základní kapitál – základní kapitál společnosti zůstal stejný jako v předchozích letech, společnost nepředpokládá změnu základního kapitálu.
- b) Kapitálové fondy – položky v kapitálových fondech zůstaly stejné jako v účetním období 2013 - 2014.
- c) Rezervní fondy a ostatní fondy ze zisku – položka rezervní fond zůstala v budoucích pěti letech tvořena stejnou částkou jako v uplynulých letech.
- d) Výsledek hospodaření běžného účetního období – v této položce je dosazen hospodářský výsledek z výkazu zisku a ztrát viz tabulka 12 – výsledek hospodaření za účetní období.

Cizí zdroje

- a) Dlouhodobé závazky – v této položce bylo počítáno se stejnou výší jako v účetním období 2013 - 2014.
- b) Krátkodobé závazky – závazky z obchodních vztahů rostly úměrně s tržbami a náklady vynaloženými na tržby. Ostatní krátkodobé závazky zůstaly ve stejné výši jako v účetním období 2013 - 2014.

Ostatní pasiva

S těmito položkami nebude ve finančním plánu počítáno.

Tabulka 13: Optimistický plán rozvahy v tis. Kč

RS maso CZ,s.r.o.	2018-2019	2017-2018	2016-2017	2015-2016	2014-2015
AKTIVA CELKEM	68 062	67 393	67 393	66 723	65 385
DLOUHODOBÝ MAJETEK	16 724	16 724	16 724	16 724	16 724
Dlouhodobý hmotný majetek	16 724	16 724	16 724	16 724	16 724
Stavby	510	510	510	510	510
Samostatné movité věci a soubory mov. věcí	16 214	16 214	16 214	16 214	16 214
OBĚŽNÁ AKTIVA	51 338	50 669	50 669	49 999	48 661
Zásoby	20 905	20 415	20 415	19 924	18 944
Zboží	20 905	20 415	20 415	19 924	18 944
Dlouhodobé pohledávky	7 687	7 687	7 687	7 687	7 687
Jiné pohledávky	7 687	7 687	7 687	7 687	7 687
Krátkodobé pohledávky	18 195	18 023	18 023	17 852	17 508
Pohledávky z obchodních vztahů	18 195	18 023	18 023	17 852	17 508
Finanční majetek	4 551	4 544	4 544	4 536	4 522
Peníze	780	773	773	765	751
Účty v bankách	3 771	3 771	3 771	3 771	3 771

RS maso CZ,s.r.o.	2018-2019	2017-2018	2016-2017	2015-2016	2014-2015
PASIVA CELKEM	68 062	67 393	67 393	66 723	65 385
VLASTNÍ KAPITÁL	7 860	7 596	7 596	7 330	6 800
Základní kapitál	1 000	1 000	1 000	1 000	1 000
Základní kapitál	1 000	1 000	1 000	1 000	1 000
Kapitálové fondy	3 200	3 200	3 200	3 200	3 200
Ostatní kapitálové fondy	3 200	3 200	3 200	3 200	3 200
Rezervní fondy a ostatní fondy ze zisku	100	100	100	100	100
Rezervní fond	100	100	100	100	100
Výsledek hospodaření běžného účetního období (+/-)	3 560	3 296	3 296	3 030	2 500
CIZÍ ZDROJE	60 202	59 797	59 797	59 393	58 585
Dlouhodobé závazky	10 212	10 212	10 212	10 212	10 212
Závazky ke společ., člen. družstva a k účastníkům sdružení	7 846	7 846	7 846	7 846	7 846
Jiné závazky	2 366	2 366	2 366	2 366	2 366
Krátkodobé závazky	49 990	49 585	49 585	49 181	48 373
Závazky z obchodních vztahů	42 853	42 448	42 448	42 044	41 236
Závazky k zaměstnancům	1 234	1 234	1 234	1 234	1 234
Závazky ze sociálního zabezpečení a zdravotního pojištění	606	606	606	606	606
Stát - daňové závazky a dotace	5 297	5 297	5 297	5 297	5 297

Zdroj: Vlastní výpočty na podkladu materiálů ze společnosti

5.4 Plán výkazu Peněžních toků

Plán výkazu peněžních toků je sestaven na základě předchozího plánu výkazu zisku a ztrát a rozvahy a je zobrazen v tabulce 14.

Ve výkazu peněžních toků jsou zobrazeny výdeje a příjmy získané v budoucích pěti letech. V peněžním toku z provozní činnosti byly zobrazeny toky z hlavní činnosti podnikání.

Tabulka 14: Optimistický plán výkazu peněžních toků v tis. Kč

RS maso CZ, s.r.o.	2018-2019	2017-2018	2016-2017	2015-2016
Výsledek hospodaření za běžnou činnost bez zdanění (+/-)	4 395	4 069	4 069	3741
Úpravy o nepeněžní operace	4829	4829	4829	4829
Odpisy stálých aktiv, pohledávek a opravné položky k nabytému majetku	4 723	4 723	4 723	4723
Úrokové náklady a výnosy	106	106	106	106
Cistý peněžní tok z provozní činnosti před zdaněním, změnami pracovního kapitálu, placenými úroky a mimořádnými položkami	9 224	8 898	8 898	8570
Změna stavu nepeněžních složek pracovního kapitálu	-257	0	-258	-516
Změna stavu pohledávek z provozní činnosti	-172	0	-171	-344
Změna stavu krátkodobých závazků z provozní činnosti	405	0	404	808
Změna stavu zásob	-490	0	-491	-980
Změna stavu krátkodobého finančního majetku	0	0	0	
Čistý peněžní tok z provozní činnosti před zdaněním, placenými úroky	8 967	8 898	8 640	8054
Placené úroky	-357	-357	-357	-357
Přijaté úroky	251	251	251	251
Placené daně	-835	-773	-773	-684
Příjmy a výdaje s mimořádnými účetními případy	0	0	0	0
Přijaté dividendy a podíly na zisku	0	0	0	0
Cistý peněžní tok z provozní činnosti	8 026	8 019	7 761	7264
Peněžní toky z investiční činnosti				
Výdaje spojené s pořízením stálých aktiv	-4 723	-4 723	-4 723	-4723
Cistý peněžní tok vztahující se k investiční činnosti	-4 723	-4 723	-4 723	-4723
Cisté zvýšení, respektive snížení peněžních prostředků	3 303	3 296	3 038	2541
Stav peněžních prostředků (a ekvivalentů) na počátku období	4 544	4 544	4 536	4522
Stav peněžních prostředků (a ekvivalentů) na konci období	7 847	7 840	7 574	7063

Zdroj: Vlastní výpočty na podkladu materiálů ze společnosti

Čistý peněžní tok z provozní činnosti

Čistý peněžní tok v plánovaném období pěti let se v průměru zvyšoval a pohyboval se celou dobu v kladných číslech. Tento tok nám znázorňuje veškeré toky z provozní činnosti týkající se provozu (změn pohledávek u odběratelů, změn závazků k dodavatelům, změny zásob). Výsledek je pro podnik velmi důležitý, kladné výsledky vypovídají o tom, že podnik je schopen například splácet půjčky a udržet svojí provozní kapacitu.

Čistý peněžní tok z investiční činnosti

Čistý peněžní tok z investičních činností se v pěti plánovaných letech držel v záporných číslech s mírným kolísáním v průměru ve stejné výši. Investiční činnosti ovlivňují pouze výdaje spojené s pořízením stálých aktiv.

5.5 Poměrová analýza v plánovaném období

Ukazatele poměrové analýzy byly vypočteny z hodnot z finančního plánu pro období 2014 - 2019 a následně znázorněny v tabulce 15.

Tabulka 15: Poměrová analýza

RŠ maso CZ,s.r.o.					
Ukazatele rentability	2018-2019	2017-2018	2016-2017	2015-2016	2014-2015
ROA - Rentabilita celk. aktiv (EBIT / AKT) (%)	7,0%	6,6%	6,6%	6,1%	5,3%
Rentabilita tržeb (EBIT/T) (%)	0,9%	0,8%	0,8%	0,8%	0,7%
ROE - Rentabilita vl.kapitálu (ČZ / VK) (%)	45,3%	43,4%	43,4%	41,3%	36,8%
Rentabilita tržeb (ČZ / T) (%)	0,8%	0,8%	0,8%	0,7%	0,6%
Ukazatele aktivity	2018-2019	2017-2018	2016-2017	2015-2016	2014-2015
Obrát aktiv (T / AKT) (hodnota)	7,96	7,96	7,96	7,96	7,97
Obrát zásob (T / zásoby) (hodnota)	25,90	26,28	26,28	26,67	27,51
Doba obratu aktiv (AKT / (T/360)) (dny)	45,25	45,23	45,23	45,21	45,17
Doba obratu zásob (ZÁS. / (T/360)) (dny)	13,90	13,70	13,70	13,50	13,09
Doba obratu pohledávek (POHL / (T/360)) (dny)	12,10	12,10	12,10	12,10	12,10
Doba splatnosti krátk. závazků (KZ / (T/360)) (dny)	33,23	33,28	33,28	33,32	33,42
Ukazatele zadluženosti	2018-2019	2017-2018	2016-2017	2015-2016	2014-2015
Koeficient samofinancování (VK / AKT) (%)	11,55%	11,27%	11,27%	10,99%	10,40%
Celková zadluženost (CK / AKT) (%)	88,45%	88,73%	88,73%	89,01%	89,60%
Koeficient zadluženosti (CK / VK) (hodnota)	7,66	7,87	7,87	8,10	8,62
Úrokové krytí I. (EBIT / úroky) (hodnota)	13,31	12,40	12,40	11,48	9,65
Ukazatele likvidity	2018-2019	2017-2018	2016-2017	2015-2016	2014-2015
Běžná likvidita (OAKT / KD) (hodnota)	1,03	1,02	1,02	1,02	1,01
Pohotovostní likvidita ((KrP+FM) / KD) (hodnota)	0,46	0,46	0,46	0,46	0,46
Peněžní likvidita (FM / KD) (hodnota)	0,09	0,09	0,09	0,09	0,09
Doba splatnosti krátk. závazků (KZ / (T/360)) (dny)	33,23	33,28	33,28	33,32	33,42

Zdroj: Vlastní výpočty na podkladu materiálů ze společnosti

Ukazatele rentability

Všechny výsledky ukazatele rentability jsou pro podnik příznivé. Rentabilita ve všech pěti letech plánovaného období roste.

Ukazatele aktivity (doby obratu)

Ukazatele aktivity a doby obratu, jsou v plánovaném období stabilní, nebo dochází k mírnému zlepšení.

Ukazatele zadluženosti

Celková zadluženost podniku se snižuje, to je viditelné u všech tří ukazatelů zadluženosti.

Ukazatele likvidity

Doba splatnosti krátkodobých závazků se mírným způsobem v budoucích pěti letech snižuje. Ukazatele likvidity mají ustálený trend v celém plánovaném období.

V poměrové analýze plánovaného období vyšla likvidita pro podnik dobře, doby splatnosti pohledávek se snižují a ukazatele rentability se zvyšují. Většina ukazatelů poměrové analýzy je stabilizována, tak jak by si podnik představoval.

5.6 Zhodnocení optimistické varianty

V této variantě je viditelné, že plán společnosti je velmi optimistický a společnost nebere v potaz žádné možné ohrožení, které by mohlo tento vývoj společnosti ovlivnit. Z tohoto důvodu by společnost při sestavování finančního plánu měla sestavovat více variant, v kterých by počítala s možným ohrožením. Například by měla společnost sestavovat realistickou a pesimistickou variantu, u které by počítala s reálným vývojem daného odvětví. Informace, jak se dané odvětví vyvíjí, může společnost získávat například v Panoramatu potravinářského průmyslu.

6 Zhodnocení výsledků finančního plánu a návrh doporučení na změnu předpokladů pro sestavení finančního plánu

Společnost RS maso CZ, s. r. o. začala své podnikání jako malá firma s pěti zaměstnanci, z tohoto důvodu nebrala v potaz žádnou finanční analýzu či finanční plánování. Firma se za svojí dobu působení rozrostla, i přesto se však nevěnuje krátkodobému ani dlouhodobému finančnímu plánování a neprovádí analýzu společnosti. Neboť firma patří již mezi středně velké společnosti, finanční plánování by jí prospělo a získala by nový pohled na své fungování a možnosti, kterých by mohla do budoucna využít.

6.1 Shrnutí a zhodnocení finanční analýzy podniku

K sestavení finančního plánu společnosti byla použita finanční analýza. Neboť tato analýza nebyla nikdy společností sestavována, bylo nutno ji zpracovat pomocí rozvahy a výkazu zisku a ztrát, které byly společností poskytnuty.

Byla provedena horizontální a vertikální analýza, analýza přehledu o peněžních tocích a poměrová analýza. Z těchto analýz byla zjištěna situace podniku, kterou lze hodnotit jako příznivou. Z analýz je viditelné, že společnost neustále rozšiřuje své pole působení. Hlavní náplní podnikání společnosti je prodej zboží. Z analýz vyplívá, že tržby za zboží v posledních letech rostly, což způsobilo rozšíření společnosti a rozšíření okruhu dodavatelů a odběratelů.

6.2 Zhodnocení dlouhodobého finančního plánu na 5 let

Varianta dlouhodobého finančního plánu zpracovaná na základě cílů společnosti je označovaná jako varianta optimistická. Ze shromážděných informací, získaných od zástupce společnosti, vyplynulo, že za jediný cíl společnost považuje zvyšování tržeb za prodané zboží. Pro dosažení tohoto prioritního cíle byl sestaven dlouhodobý finanční plán. Ve finančním plánu je počítáno v každém účetním období s procentním zvýšením tržeb a nákladů vynaložených na prodané zboží, u nákladů je počítáno i s ročním zvyšováním inflace. Dle těchto priorit společnosti jsou dále upraveny i ostatní položky výkazu zisku a ztrát.

V této optimistické variantě dochází, ve výkazu zisku a ztrát, k zřetelnému růstu zisku. Dále je zde také viditelný růst finančních prostředků na konci účetního období, což je

pro podnik příznivé. Ze zpracovaných výkazů byla sestavena poměrová analýza k posouzení optimistického finančního plánu. V poměrové analýze je viditelné, že v této variantě plánu dochází u ukazatelů rentability k růstu. Ukazatele aktivity jsou po celé plánované období v průměru stabilní a nedochází k žádným velkým výkyvům. Zadluženost podniku se po období finančního plánu snižovala. Ukazatele likvidy mají v plánovaném období ustálenou výši.

Optimistická varianta plánu by byla pro podnik vítanou variantou finančního plánu, v této variantě by nedošlo k žádným velkým překážkám a firma by po celé plánované období dosahovala růstu. Z tohoto důvodu by společnost měla sestavovat více variant finančního plánu, které budou zachycovat realistický i méně příznivý vývoj společnosti.

6.3 Realistická varianta

Ve druhé variantě finančního plánu byla sestavena varianta realistická. V této variantě jsou měněny stejné položky výkazů, jako v optimistické variantě, na základě vývoje daného průmyslového odvětví. Realistická varianta je sestavena za účelem sestavení plánu, který je pro tuto společnost bez závažných změn nejvíce pravděpodobný.

Finanční plán je sestaven na základě panoramatu hospodářského průmyslu 2013. Informace byly čerpány z panoramatu na základě předchozích 7 let daného odvětví potravinářského průmyslu. Podle těchto uplynulých let byl sestaven dlouhodobý finanční plán na účetní období 2014 - 2015, 2015 - 2016, 2016 - 2017, 2017 - 2018, 2018 - 2019.

6.3.1 Plán výkazu zisku a ztrát

Plán výkazu zisku a ztrát byl sestaven v tabulce 18 na základě reálných předpokladů.

Plán tržeb z prodeje zboží

Na základě panoramatu potravinářského průmyslu je zřetelné, že tržby v posledních uvedených letech kolísaly. Tržby tedy byly v plánu sestaveny dle procentního růstu a poklesu uvedeného v tabulce 16. Tržby jsou počítány vždy z předchozího účetního období plánovaného finančního plánu.

Tabulka 16: Předpokládané změny tržeb v tis. Kč

RS maso CZ, s.r.o.		
Rok	Růst tržeb	Plánované tržby
2014-2015	2%	521 091
2015-2016	-2%	510 670
2016-2017	3%	525 990
2017-2018	-3%	510 210
2018-2019	3%	525 516

Zdroj: Vlastní výpočty na podkladu z materiálů ze společnosti a z panoramatu

Plán nákladů vynaložených na prodané zboží

Plánované náklady vynaložené na prodané zboží jsou sestaveny na základě růstu a poklesu tržeb uvedených v tabulce 16. Následně je počítáno i s růstem inflace k nahlédnutí v tabulce 17.

Tabulka 17: Předpokládané změny nákladů v tis. Kč

RS maso CZ, s.r.o.			
Rok	Růst nákladů	Růst inflace	Plánované náklady
2014-2015	2%	1%	454 349
2015-2016	-2%	1%	445 707
2016-2017	3%	1%	459 537
2017-2018	-3%	1%	446 197
2018-2019	3%	1%	460 042

Zdroj: Vlastní výpočty na podkladu z materiálů ze společnosti a z panoramatu

Výkonová spotřeba

Změna výkonové spotřeby je sestavena na základě panoramatu potravinářského průmyslu 2013, kde je zřejmé, že výkonová spotřeba klesá i stoupá. Vývoj spotřeby a materiálu a energie a služeb je zřejmý v tabulce 18.

Osobní náklady

Počet zaměstnanců za posledních 7 let v daném průmyslovém odvětví klesal či stoupal o jedno procento. Z tohoto důvodu osobní náklady v plánovém výkazu zisku a ztrát klesají i stoupají o dvě až tři procenta.

Odpisy dlouhodobého hmotného a nehmotného majetku

S touto položkou výkazu zisku a ztrát bylo počítáno jako se stabilní položkou z účetního období 2013 - 2014. Společnost nemá v plánu žádný majetek vyřadit a odpisy provádí lineární metodou.

Výnosové úroky

Výnosové úroky plynou z bankovního účtu či jiných zdrojů. Z toho důvodu bylo ve finančním plánu počítáno s částkou z účetního období 2013 - 2014. V plánu se předpokládá dodržení smluvních podmínek bankovní instituce.

Nákladové úroky

V položce nákladové úroky bylo ve finančním plánu počítáno s částkou z účetního období 2013 - 2014.

Ostatní finanční výnosy a náklady

Společnost nemá v plánu v budoucích pěti letech uskutečňovat významně odlišné operace. Z tohoto důvodu bylo počítáno ve finančním plánu s položkou z účetního období 2013 - 2014.

Daň z příjmu za běžnou činnost

Daň z příjmu za běžnou činnost byla vypočtena pro budoucích 5 let stávající sazbou 19 %.

Tabulka 18: Realistický plán výkazu zisku a ztrát v tis. Kč

RS maso CZ,s.r.o.	2018-2019	2017-2018	2016-2017	2015-2016	2014-2015
Tržby za prodej zboží	536 352	510 210	525 990	510 670	521 091
Náklady vynaložené na prodané zboží	469 528	446 197	459 537	445 705	454 349
OBCHODNÍ MARŽE	66 824	64 013	66 453	64 965	66 742
Výkonová spotřeba	34 028	33 037	33 370	32 716	33 384
Spotřeba materiálu a energie	11 589	11 252	11 365	11 143	11 370
Služby	22 438	21 785	22 005	21 573	22 014
PŘIDANÁ HODNOTA	32 796	30 976	33 083	32 249	33 358
Osobní náklady	24 586	24 104	24 850	24 363	24 609
Mzdové náklady	18 844	18 474	19 046	18 672	18 861
Náklady na sociální zabezpečení a zdravotní pojištění	5 601	5 492	5 661	5 550	5 607
Sociální náklady	141	139	143	140	141
Odpisy dl. nehmot. a hmotného majetku	4 817	4 817	4 817	4 817	4 817
PROVOZNÍ VÝSLEDEK HOSPODAŘENÍ	3 393	2 055	3 416	3 070	3 933
Výnosové úroky	251	251	251	251	251
Nákladové úroky	357	357	357	357	357
Ostatní finanční výnosy	2 583	2 583	2 583	2 583	2 583
Ostatní finanční náklady	3 661	3 661	3 661	3 661	3 661
FINANČNÍ VÝSLEDEK HOSPODAŘENÍ	-1 184	-1 184	-1 184	-1 184	-1 184
Daň z příjmů za běžnou činnost	420	166	424	358	522
Výsledek hospodaření za účetní období	1 789	706	1 808	1 527	2 227
Výsledek hospodaření před zdaněním	2 209	871	2 232	1 886	2 749

Zdroj: Vlastní výpočty na podkladu z materiálů ze společnosti a z panoramatu

6.3.2 Plán rozvahy

Plán rozvahy byl sestaven na základě reálných předpokladů v tabulce 19.

Dlouhodobý majetek

V dlouhodobém hmotném majetku bylo v plánované rozvaze počítáno se stavbami a samostatnými movitými věcmi. Obě tyto položky byly ve stejné výši jako v účetním období společnosti 2013 - 2014.

Oběžná aktiva

- e) Zásoby – zásoby v dlouhodobém plánu byly měněny ve stejném procentním poměru jako tržby stanovené na základě panoramatu.
- f) Dlouhodobé pohledávky – mezi dlouhodobé pohledávky byly v plánu rozvahy zahrnuty pouze jiné pohledávky, tyto pohledávky byly měněny ve stejném poměru jako tržby stanovené na základě panoramatu.
- g) Krátkodobé pohledávky – krátkodobé pohledávky z obchodních vztahů, byly měněny ve stejném poměru jako tržby stanovené na základě panoramatu.
- h) Finanční majek – v dlouhodobém finančním plánu bylo počítáno s penězi a účty v bankách. Peníze v plánu byly změněny ve stejném poměru jako tržby. Účty v bankách zůstaly ve stejné výši jako v uplynulém účetním období 2013 - 2014.

Ostatní aktiva

S těmito položkami nebylo ve finančním plánu počítáno.

Vlastní kapitál

- e) Základní kapitál – základní kapitál společnosti zůstal stejný jako v předchozích letech, v plánu nebylo počítáno se změnou kapitálu.
- f) Kapitálové fondy – položky v kapitálových fondech zůstaly stejné jako v účetním období 2013 - 2014.
- g) Rezervní fondy a ostatní fondy ze zisku – položka rezervní fond zůstala v budoucích pěti letech tvořena stejnou částku jako v uplynulých letech.
- h) Výsledek hospodaření běžného účetního období – v této položce se počítalo s hospodářským výsledkem z výkazu zisku a ztrát viz tabulka 18 – výsledek hospodaření za účetní období.

Cizí zdroje

- c) Dlouhodobé závazky – dlouhodobé závazky jsou sestaveny ve stejné procentní výši jako tržby a náklady na tržby stanovené dle panoramatu.

- d) Krátkodobé závazky – závazky z obchodních vztahů rostou úměrně s tržbami a náklady na tržby stanovených dle panoramatu. Ostatní krátkodobé závazky jsou ve stejné výši jako v účetním období 2013 - 2014.

Ostatní pasiva

S těmito položkami nebude ve finančním plánu počítáno.

Tabulka 19: Realistický plán rozvahy v tis. Kč

RS maso CZ,s.r.o.	2018-2019	2017-2018	2016-2017	2015-2016	2014-2015
AKTIVA CELKEM	65 035	62 716	65 105	63 587	65 123
DLOUHODOBÝ MAJETEK	16 724	16 724	16 724	16 724	16 724
Dlouhodobý hmotný majetek	16 724	16 724	16 724	16 724	16 724
Stavby	510	510	510	510	510
Samostatné movité věci a soubory mov. věcí	16 214	16 214	16 214	16 214	16 214
OBĚŽNÁ AKTIVA	48 311	45 992	48 381	46 863	48 399
Zásoby	18 098	16 315	18 151	17 170	18 341
Zboží	18 098	16 315	18 151	17 170	18 341
Dlouhodobé pohledávky	8 028	8 028	8 028	8 028	8 028
Jiné pohledávky	8 028	8 028	8 028	8 028	8 028
Krátkodobé pohledávky	17 657	17 143	17 673	17 158	17 508
Pohledávky z obchodních vztahů	17 657	17 143	17 673	17 158	17 508
Finanční majetek	4 528	4 506	4 529	4 507	4 522
Peníze	757	735	758	736	751
Účty v bankách	3 771	3 771	3 771	3 771	3 771

RS maso CZ,s.r.o.	2018-2019	2017-2018	2016-2017	2015-2016	2014-2015
PASIVA CELKEM	65 035	62 716	65 105	63 587	65 123
VLASTNÍ KAPITÁL	6 089	5 006	6 108	5 827	6 527
Základní kapitál	1 000	1 000	1 000	1 000	1 000
Základní kapitál	1 000	1 000	1 000	1 000	1 000
Kapitálové fondy	3 200	3 200	3 200	3 200	3 200
Ostatní kapitálové fondy	3 200	3 200	3 200	3 200	3 200
Rezervní fondy a ostatní fondy ze zisku	100	100	100	100	100
Rezervní fond	100	100	100	100	100
Výsledek hospodaření běžného účetního období (+/-)	1 789	706	1 808	1 527	2 227
CÍZÍ ZDROJE	58 946	57 710	58 997	57 760	58 597
Dlouhodobé závazky	10 212	10 212	10 212	10 212	10 212
Závazky ke společ., člen. družstva a k účastníkům sdružení	7 846	7 846	7 846	7 846	7 846
Jiné závazky	2 366	2 366	2 366	2 366	2 366
Krátkodobé závazky	48 734	47 498	48 785	47 548	48 385
Závazky z obchodních vztahů	41 586	40 374	41 623	40 411	41 236
Závazky k zaměstnancům	1 245	1 221	1 259	1 234	1 246
Závazky ze sociálního zabezpečení a zdravotního pojištění	606	606	606	606	606
Stát - daňové závazky a dotace	5 297	5 297	5 297	5 297	5 297

Zdroj: Vlastní výpočty na podkladu z materiálů ze společnosti a z panoramatu

6.3.3 Zhodnocení realistické varianty finančního plánu

Druhou variantou je realistický finanční plán. V této variantě jsou informace čerpány z panoramatu potravinářského průmyslu 2013, ve kterých je zaznamenán vývoj daného průmyslové odvětví zpětně za sedm let. V posuzovaných výkazových položkách je dle panoramatu zřetelný kolísavý trend. Nedochází k neustálému poklesu ani růstu

průmyslového odvětví. Z tohoto důvodu bylo počítáno s kolísavým vývojem společnosti.

Finanční plán byl postaven na vývoji tržeb z prodeje zboží a nákladů vynaložených na prodej zboží, výkonové spotřebě, počtu zaměstnanců a osobních nákladů společnosti. Dle těchto základních ukazatelů byly následně přepočteny ostatní položky výkazů.

Pro realistický finanční plán byla sestavena rozvaha a výkaz zisku a ztrát, z kterého je zřetelný kolísavý vývoj zisku společnosti. Společnost po celé plánované období vytvářela zisk, který v průběhu let klesal i rostl.

6.4 Pesimistická varianta

Pesimistická varianta dlouhodobého finančního plánu je sestavena na základě panoramatu hospodářského průmyslu 2013. Informace byly čerpány z panoramatu na základě předchozích 7 let daného odvětví potravinářského průmyslu dle nepříznivého vývoje pro společnost. Podle těchto uplynulých let byl sestaven dlouhodobý finanční plán na účetní období 2014 - 2015, 2015 - 2016, 2016 - 2017, 2017 - 2018, 2018 - 2019.

6.4.1 Plán výkazu zisku a ztrát

Plán výkazu zisku a ztrát byl sestaven v tabulce 22 na základě nepříznivého vývoje průmyslu.

Plán tržeb z prodeje zboží

Na základě panoramatu potravinářského průmyslu je zřetelné, že tržby mají kolísavý trend. Z tohoto důvodu bylo počítáno podle období 2013 z panoramatu potravinářského průmyslu s poklesem tržeb. Tržby z tohoto důvodu budou v plánovaném období klesat. Plán tržeb je sestaven v tabulce 20. Tržby jsou počítány vždy z předchozího účetního období, plánovaného finančního plánu.

Tabulka 20: Předpokládané změny tržeb v tis. Kč

RS maso CZ, s.r.o.		
Rok	Růst tržeb	Plánované tržby
2014-2015	-1%	505 765
2015-2016	-2%	495 650
2016-2017	-1%	490 693
2017-2018	-2%	480 880
2018-2019	-2%	471 262

Zdroj: Vlastní výpočty na podkladu z materiálů ze společnosti a z panoramatu

Plán nákladů vynaložených na prodané zboží

Plánované náklady na vynaložené prodané zboží jsou sestaveny na základě poklesu tržeb uvedených v tabulce 20. Následně je počítáno i s růstem inflace k nahlédnutí v tabulce 21.

Tabulka 21: Předpokládané změny nákladů v tis. Kč

RS maso CZ, s.r.o.			
Rok	Růst nákladů	Růst inflace	Plánované náklady
2014-2015	-1%	1%	440 986
2015-2016	-2%	1%	432 598
2016-2017	-1%	1%	428 700
2017-2018	-2%	1%	420 546
2018-2019	-2%	1%	412 548

Zdroj: Vlastní výpočty na podkladu z materiálů ze společnosti a z panoramatu

Výkonová spotřeba

Změna výkonové spotřeby je sestavena na základě panoramatu potravinářského průmyslu 2013 a pesimistické varianty, z tohoto důvodu výkonová spotřeba a její části klesají pouze o půl až jedno procento na rozdíl od nákladů a tržeb.

Osobní náklady

Počet zaměstnanců za posledních 7 let v daném průmyslovém odvětví klesal či stoupal o jedno procento. V pesimistické variantě bylo počítáno pouze s poklesem o jedno procento. Z tohoto důvodu složky osobních nákladů v plánovaném období klesají o jedno procento k roku předchozímu.

Odpisy dlouhodobého hmotného a nehmotného majetku

S touto položkou výkazu zisku a ztrát bylo počítáno jako se stabilní položkou z účetního období 2013 - 2014.

Ostatní provozní výnosy a náklady

V této položce výkazu zisku a ztrát nejsou zásadní položky pro společnost. Z tohoto důvodu nebyly zahrnuty do dlouhodobého finančního plánu.

Výnosové úroky

Výnosové úroky plynou z bankovního účtu či jiných zdrojů. Z toho důvodu nebylo ve finančním plánu počítáno s částkou z účetního období 2013 - 2014. V plánu se předpokládá dodržení smluvních podmínek bankovní instituce.

Nákladové úroky

V položce nákladové úroky bylo ve finančním plánu počítáno s částkou z účetního období 2013 - 2014.

Ostatní finanční výnosy a náklady

Společnost nemá v plánu v budoucích pěti letech uskutečňovat významně odlišné operace. Z tohoto důvodu bylo počítáno ve finančním plánu s položkou z účetního období 2013 - 2014.

Daň z příjmu za běžnou činnost

Daň z příjmu za běžnou činnost byla vypočtena na budoucích 5 let stávající sazbou 19 %.

Tabulka 22: Pesimistický plán výkazu zisku a ztrát v tis. Kč

RS maso CZ,s.r.o.	2018-2019	2017-2018	2016-2017	2015-2016	2014-2015
Tržby za prodej zboží	471 262	480 880	490 693	495 650	505 765
Náklady vynaložené na prodané zboží	412 568	420 546	428 700	432 598	440 986
OBCHODNÍ MARŽE	58 694	60 334	61 993	63 052	64 779
Výkonová spotřeba	31 440	31 758	32 079	32 240	32 565
Spotřeba materiálu a energie	10 708	10 816	10 925	10 980	11 091
Služby	20 732	20 942	21 153	21 259	21 474
PŘIDANÁ HODNOTA	27 254	28 576	29 914	30 812	32 214
Osobní náklady	22 937	23 169	23 641	23 880	24 121
Mzdové náklady	17 579	17 757	18 119	18 302	18 487
Náklady na sociální zabezpečení a zdravotní pojištění	5 226	5 278	5 386	5 441	5 495
Sociální náklady	132	133	136	137	139
Odpisy dl. nehmot. a hmotného majetku	4 817	4 817	4 817	4 817	4 817
PROVOZNÍ VÝSLEDEK HO SPODÁŘENÍ	-500	591	1 456	2 115	3 275
Výnosové úroky	251	251	251	251	251
Nákladové úroky	357	357	357	357	357
Ostatní finanční výnosy	2 583	2 583	2 583	2 583	2 583
Ostatní finanční náklady	3 661	3 661	3 661	3 661	3 661
FINANČNÍ VÝSLEDEK HO SPODÁŘENÍ	-1 184	-1 184	-1 184	-1 184	-1 184
Daň z příjmů za běžnou činnost	-320	-113	52	177	397
Výsledek hospodaření za účetní období	-1 364	-481	220	754	1 694
Výsledek hospodaření před zdaněním	-1 684	-593	272	931	2 091

Zdroj: Vlastní výpočty na podkladu z materiálů ze společnosti a z panoramatu

6.4.2 Plán rozvahy

Plán rozvahy byl sestaven v tabulce 23 na základě nepříznivého vývoje průmyslu.

Dlouhodobý majetek

V dlouhodobém hmotném majetku se v plánované rozvaze počítalo se stavbami a samostatnými movitými věci. Obě tyto položky jsou ve stejné výši jako v účetním období společnosti 2013-2014.

Oběžná aktiva

- i) Zásoby – zásoby v dlouhodobém plánu byly měněny ve stejném procentním poměru jako tržby stanovené na základě panoramatu.
- j) Dlouhodobé pohledávky – mezi dlouhodobé pohledávky byly v plánu rozvahy zahrnuty pouze jiné pohledávky, tyto pohledávky byly měněny ve stejném poměru jako tržby stanovené na základě panoramatu.
- k) Krátkodobé pohledávky – krátkodobé pohledávky z obchodních vztahů, byly měněny ve stejném poměru jako tržby stanovené na základě panoramatu.
- l) Finanční majek – v dlouhodobém finančním plánu bylo počítáno s penězi a účty v bankách. Peníze byly v plánu měněny ve stejném poměru jako tržby. Účty v bankách zůstaly ve stejné výši jako v uplynulém účetním období 2013 - 2014.

Ostatní aktiva

S těmito položkami nebylo ve finančním plánu počítáno.

Vlastní kapitál

- i) Základní kapitál – základní kapitál společnosti zůstává stejný jako v předchozích letech, v plánu nebude počítáno se změnou kapitálu.
- j) Kapitálové fondy – položky v kapitálových fondech zůstávají stejné jako v účetním období 2013 - 2014.
- k) Rezervní fondy a ostatní fondy ze zisku – položka rezervní fond zůstala v budoucích pěti letech tvořena stejnou částku jako v uplynulých letech.
- l) Výsledek hospodaření běžného účetního období – v této položce se počítá s hospodářským výsledkem z výkazu zisku a ztrát viz tabulka 22 – výsledek hospodaření za účetní období.

Cizí zdroje

- e) Dlouhodobé závazky – dlouhodobé závazky byly sestaveny ve stejné procentní výši jako tržby a náklady na tržby stanovené dle panoramatu.
- f) Krátkodobé závazky – závazky z obchodních vztahů rostly úměrně s tržbami a náklady na tržby stanovenými dle panoramatu. Ostatní krátkodobé závazky jsou ve stejné výši jako v účetním období 2013 - 2014.

Ostatní pasiva

S těmito položkami nebylo ve finančním plánu počítáno

Tabulka 23: Pesimistický plán rozvahy v tis. Kč

RS maso CZ,s.r.o.	2018-2019	2017-2018	2016-2017	2015-2016	2014-2015
AKTIVA CELKEM	57 470	59 132	60 645	61 589	63 347
DLOUHODOBÝ MAJETEK	17 048	17 048	17 048	17 210	16 724
Dlouhodobý hmotný majetek	17 048	17 048	17 048	17 210	16 724
Stavby	510	510	510	510	510
Samostatné movité věci a soubory mov. věcí	16 538	16 538	16 538	16 700	16 214
OBĚŽNÁ AKTIVA	40 422	42 084	43 597	44 379	46 623
Zásoby	12 110	13 435	14 604	15 212	17 102
Zboží	12 110	13 435	14 604	15 212	17 102
Dlouhodobé pohledávky	8 028	8 028	8 028	8 028	8 028
Jiné pohledávky	8 028	8 028	8 028	8 028	8 028
Krátkodobé pohledávky	15 834	16 157	16 487	16 653	16 993
Pohledávky z obchodních vztahů	15 834	16 157	16 487	16 653	16 993
Finanční majetek	4 450	4 464	4 478	4 485	4 500
Peníze	679	693	707	714	729
Účty v bankách	3 771	3 771	3 771	3 771	3 771

RS maso CZ,s.r.o.	2018-2019	2017-2018	2016-2017	2015-2016	2014-2015
PASIVA CELKEM	57 470	59 132	60 645	61 589	63 347
VLASTNÍ KAPITÁL	2 936	3 819	4 520	5 054	5 994
Základní kapitál	1 000	1 000	1 000	1 000	1 000
Základní kapitál	1 000	1 000	1 000	1 000	1 000
Kapitálové fondy	3 200	3 200	3 200	3 200	3 200
Ostatní kapitálové fondy	3 200	3 200	3 200	3 200	3 200
Rezervní fondy a ostatní fondy ze zisku	100	100	100	100	100
Rezervní fond	100	100	100	100	100
Výsledek hospodaření běžného účetního období (+/-)	-1 364	-481	220	754	1 694
CIZÍ ZDROJE	54 534	55 312	56 124	56 535	57 353
Dlouhodobé závazky	10 212	10 212	10 212	10 212	10 212
Závazky ke společ., člen. družstva a k účastníkům sdružení	7 846	7 846	7 846	7 846	7 846
Jiné závazky	2 366	2 366	2 366	2 366	2 366
Krátkodobé závazky	44 322	45 100	45 912	46 323	47 141
Závazky z obchodních vztahů	37 292	38 053	38 830	39 222	40 023
Závazky k zaměstnancům	1 162	1 173	1 197	1 209	1 222
Závazky ze sociálního zabezpečení a zdravotního pojištění	570	576	588	594	600
Stát - daňové závazky a dotace	5 297	5 297	5 297	5 297	5 297

Zdroj: Vlastní výpočty na podkladu z materiálů ze společnosti a z panoramatu

6.4.3 Zhodnocení pesimistické varianty finančního plánu

Poslední variantou dlouhodobého finančního plánu je pesimistická varianta. V této variantě je počítáno dle panoramatu potravinářského průmyslu 2013 s pesimistickým vývojem.

Pesimistický plán je sestaven na základě tržeb a nákladů vynaložených na prodej zboží, které v plánovaném období klesají a dochází i k mírnému poklesu počtu zaměstnanců a tím i osobních nákladů. Klesá i výkonová spotřeba, ovšem výkonová spotřeba neklesá stejnou rychlostí jako tržby, ale pomaleji.

Pomocí těchto údajů byl sestaven pesimistický plán výkazu zisku a ztrát a rozvahy, kde je zřejmé, že společnost nejdříve v prvních třech letech plánu dosahuje zisku, ale následně v posledních dvou plánovaných letech dojde ke ztrátě.

6.5 Porovnání s výsledkem SWOT analýzy

Ve SWOT analýze vyšla strategie ST zvaná konfrontace, která využívá silných stránek k odvrácení ohrožení. Společnost v plánovaném období bude počítat se svými silnými stránkami, které případně budou odvracet ohrožení, které by podnik mohly v budoucích letech ovlivnit.

6.6 Doporučení společnosti

Z variant finančního plánu je zřejmé, že plánování je pro podnik důležitou činností, díky které si může udělat přehled o tom, jak by se podnik mohl do budoucna vyvíjet. Sestavit finanční plán na období pěti let odpovídající skutečnosti je velice obtížné, odhadnout vývoj podniku a průmyslového období na pět let nelze nikdy stoprocentně. Čím sestavujeme plán na delší období, tím je složitější a méně pravděpodobné odhadnutí jeho přesnosti a dopadů plánu. Z tohoto důvodu jsou důležité jednotlivé varianty dlouhodobého finančního plánu, které umožní podniku rychleji reagovat na vzniklou situaci a současně pomáhají při rozhodování do budoucna.

Tím, že podnik nikdy nesestavoval finanční plán ani na kratší období, nemá přehled jakým způsobem a směrem by se mohl do budoucna vyvíjet. Mohl by se tedy v budoucnu dostat do potíží, protože na žádnou budoucí situaci vývoje společnosti není připraven.

Z toho to důvodu by měl podnik začít sestavovat krátkodobý i dlouhodobý finanční plán, kterým by zajistil podniku určitou představu do budoucích let. Pomocí sestavovaných plánů by byly zřetelné cíle podniku, kterých podnik chce dosáhnout a jakým způsobem se má podnik vyvíjet. K sestavení budoucích cílů by podniku sloužilo sestavování analýz, které by zhodnotily finanční situaci a určily cíle, kterých by podnik měl dosáhnout k zlepšení finanční situace. Tyto plány by společnost mohla sestavovat pomocí počítačové podpory, která by společnosti usnadnila práci a zaručila větší přesnost při sestavování plánu.

Podnik by se neměl zaměřit jen na jeden možný finanční plán do budoucna, ale měl by počítat i s možnými variantami finančního plánu, díky kterým by se připravil i na méně pravděpodobné a nečekané situace, které by mohly podnik zvenku či zevnitř ohrozit.

7 Závěr

Cílem bakalářské práce bylo sestavení dlouhodobého finančního plánu podniku na období pěti let zohledňujícího strategii podniku i vývojové trendy odvětví a národního hospodářství.

Pro práci byla vybrána společnost RS maso CZ, s.r.o., která se zabývá velkoobchodním a maloobchodním prodejem masa. Společnost byla založena roku 2008 a sídlí ve středních Čechách. S vlastníkem společnosti Rudolfem Šnáblem byla prokonzultována situace podniku a budoucí představy, kterých by chtěl podnik v budoucích pěti letech dosáhnout.

V bakalářské práci je nejdříve sestavena SWOT analýza, která slouží k vymezení silných stránek podniku, slabých stránek podniku, příležitostí a ohrožení. Jejím výsledkem pak bylo stanovení strategie ST- konfrontace.

Společnost v předchozích letech nesestavovala žádný druh analýzy, pomocí které by zhodnotila své působení. Vše se odvíjelo jen od osobních názorů vlastníka. Z tohoto důvodu byla v další části práce sestavena horizontální, vertikální a poměrová analýza. V další části práce je vypracován výkaz o peněžních tocích. Při veškerých výpočtech se vychází z rozvahy a výkazů zisku a ztrát z minulých účetních období od roku 2011 do roku 2014.

Nejdůležitější částí práce je sestavení dlouhodobého finančního plánu podniku na období pěti let. Finanční plán je zpracován ve třech variantách, v optimistické, realistické a pesimistické variantě.

Optimistická varianta byla vypracována na základě cílů společnosti. Společnost finanční plán nevytváří, z tohoto důvodu uvedla jako jediný podnikový cíl zvyšování tržeb za prodané zboží a následnou stabilitu. Na základě těchto informací byl sestaven výkaz zisku a ztrát, rozvaha, výkaz o peněžních tocích a následné zhodnocení cíle společnosti pomocí poměrové analýzy. Tuto variantu lze vzhledem k vývoji odvětví považovat za optimistickou, protože jediným cílem podniku bylo zvyšování tržeb, bez jakékoli zásadní překážky. V plánu je viditelný růst hospodářského výsledku během celého plánovaného období.

V závěrečné fázi došlo k zhodnocení situace v podniku a optimistické varianty dlouhodobého finančního plánu. Na základě výsledků tohoto hodnocení byly sestaveny další varianty finančního plánu.

Pro další varianty finančního plánu byly využity informace získané na základě Panoramatu potravinářského průmyslu 2013. Dle panoramatu a vývoje daného průmyslu byla sestavena realistická varianta a pesimistická varianta plánu. Realistická varianta plánu byla zpracována pro představu podniku, jak by se mohl v budoucích pěti letech vyvíjet na základě vývoje odvětví z minulých let. Vzhledem k dostupným informacím lze tento plán považovat za nejpravděpodobnější. V plánu jsou patrné změny hospodářského výsledku, který během sledované doby značně kolísá. Samozřejmě nelze s určitostí říci, že se tato varianta bude plně shodovat se skutečností. Jelikož ale vždy lze předpokládat ještě nepříznivější scénář vývoje, byla pro úplnost následně sestavena i pesimistická varianta plánu. Tento plán slouží k zobrazení jejího vývoje, kdyby společnost například ztratila některé své klíčové odběratele. V plánu je viditelné, že společnost nejdříve v prvních třech letech dosahovala zisku, který se snižoval, a následně v posledních dvou letech došlo ke ztrátě.

Z celé práce vyplívá doporučení pro společnost, že analyzování a plánování, by společností pomohlo k lepšímu budoucímu vývoji, společnost by byla připravena na nepříznivé situace, které by mohla včas odvrátit. Další zásadní výhodou pro společnost by bylo plánování investic, které společnost neprovádí a z toho důvodu neuvedla ani změnu týkající se investic v budoucích pěti letech. Pomocí dlouhodobého finančního plánu, by mohla lépe hospodařit s prostředky a následně začít plánovat investice.

Výsledky z bakalářské práce budou zpětnou vazbou pro společnost za poskytnuté materiály pro zpracování práce. Pro společnost by zpracovaná práce měla být náhledem, jakým způsobem postupovat při analýze společnosti a dlouhodobém finančním plánu a jaké výhody by pro společnost z toho vyplývaly.

I. Summary, keywords and JEL code

Summary

This bachelor thesis deals with creating long-term financial plan for the period of five years. The Financial plan is created for the company RS maso CZ, s.r.o. The company RS maso CZ, s.r.o. ensures delivery of meat and operates its own butchery.

Financial plan sets out a financial strategy and tactics of the enterprise, formulates specific goals and predicts future financial results and determines the way that the company should follow to achieve it. The first part deals with analysis and developing a long-term financial plan.

In the practical part appear the financial analysis of the selected enterprise and a draft of a long-term financial plan for the year 2004-2019 that takes into account projected changes in the business and changes in the external business environment. The financial plan is set in accordance with the objectives of the company derived from the company's mission to establish the expected investments and other planned changes. The conclusion evaluates the financial plan and the recommendations of possible changes in the company.

Keywords

Long - term financial plan, financial results, financial strategy, financial analysis, business environment, company, changes

JEL code

G31

II. Seznam použité literatury

- Boučková, J., & kol. (2003). *Marketing*. Praha: C. H. Beck.
- Brealey, R. A., Myers, S. C., & Allen, F. (2008). *Principles of corporate finance*. New York: International Edition.
- Dluhošová, D. (2011). *Finanční řízení a rozhodování podniku*. Praha: Ekopress.
- Fotr, J. (1999). *Strategické finanční plánování*. Praha: GRADA Publishing.
- Grasseová, M., Dubec, R., & Řehák, D. (2010). *Analýza v rukou manažera*. Brno: Computer Press.
- Grünwald, R., & Holečková, J. (2009). *Finanční analýza a plánování podniku*. Praha: Ekopress.
- Holečková, J. (2008). *Finanční analýza firmy*. Praha: Wolters Kluwer.
- Jakubíková, D. (2008). *Strategický marketing*. Praha: Grada Publishing.
- Kislingerová, E. (1999). *Oceňování podniku*. Praha: C. H. Beck.
- Kislingerová, E., & Hnilica, J. (2008). *Finanční analýza krok za krokem*. Praha: C. H. Beck.
- Kislingerová, E., & kolektiv. (2007). *Manažerské finance*. Praha: C. H. Beck.
- Mezera, J., Plášil, M., & Němec, R. (2013). *Panorama potravinářského průmyslu 2013*. Praha: Ústav zemědělské ekonomiky a informací.
- Sedláček, J. (2009). *Finanční analýza podniku*. Brno: Computer Press.
- Schall, L. D., & Haley, C. W. (1991). *Introduction to Financial Management*. New York: McGraw - Hill.
- Sofat, R., & Hiro, P. (2011). *Strategic Financial Management*. New Delhi: PHI Learning Private Limited.
- Steiss, A. W., & Nwagwu, E. O. (2001). *Financial Planning and Management in Public Organization*. New York: Marcel Decker.
- Synek, M., & kolektiv. (2002). *Podniková ekonomika*. Praha: C.H. Beck.
- Valach, J., & kolektiv. (1999). *Finanční řízení podniku*. Praha: Ekopress.

Vernimmen, P., & al. (2011). *Corporate Finance (Theory and Practice)*. Chichester: Wiley.

Zemazalová, M., & kol. (2010). *Marketing*. Praha: C.H.Beck.

Zylstra, K. D. (2006). *Lean Distribution*. Hoboken, New Jersey: John Wiley & Sons.

Účetní závěrky společnosti RS maso CZ, s. r. o. v letech 2011 - 2014

III. Seznam obrázků, grafů a tabulek s uvedením názvů

Seznam obrázků

Obrázek 1: Přehled druhů financování podniku	10
Obrázek 2: Struktura majetku podniku.....	15
Obrázek 3: Struktura kapitálu podniku.....	15
Obrázek 4: Mapa Ústeckého kraje	29

Seznam tabulek

Tabulka 1: Nejpoužívanější kategorie zisku	11
Tabulka 2: Rozvaha.....	12
Tabulka 3: Výsledky hospodaření v letech 2011 – 2014	30
Tabulka 4: Výsledky z Fullerova trojúhelníku	33
Tabulka 5: Horizontální analýza rozvahy – meziroční změna položek rozvahy	35
Tabulka 6: Vertikální analýza rozvahy.....	37
Tabulka 7: Horizontální analýza výkazu zisku a ztrát – meziroční změna položek	39
Tabulka 8: Horizontální analýza peněžních toků.....	40
Tabulka 9: Poměrová analýza	41
Tabulka 10: Předpokládaný růst tržeb v tis. Kč	44
Tabulka 11: Předpokládaný růst nákladů v tis. Kč	44
Tabulka 12: Optimistická varianta výkazu zisku a ztrát v tis. Kč.....	46
Tabulka 13: Optimistický plán rozvahy v tis. Kč	48
Tabulka 14: Optimistický plán výkazu peněžních toků v tis. Kč	49
Tabulka 15: Poměrová analýza	50
Tabulka 16: Předpokládané změny tržeb v tis. Kč.....	54
Tabulka 17: Předpokládané změny nákladů v tis. Kč	54
Tabulka 18: Realistický plán výkazu zisku a ztrát v tis. Kč	55
Tabulka 19: Realistický plán rozvahy v tis. Kč	57
Tabulka 20: Předpokládané změny tržeb v tis. Kč.....	58
Tabulka 21: Předpokládané změny nákladů v tis. Kč	59
Tabulka 22: Pesimistický plán výkazu zisku a ztrát v tis. Kč	60
Tabulka 23: Pesimistický plán rozvahy v tis. Kč.....	62

Seznam grafů

Graf 1: Počet zaměstnaných osob (v %)	19
Graf 2: Účetní přidaná hodnota (v %)	20

IV. Seznam příloh

Příloha 1: Fullerův trojúhelník

Příloha 2: Rozvaha společnosti od roku 2011 do roku 2014 v tis. Kč

Příloha 3: Výkaz zisku a ztrát společnosti od roku 2011 do roku 2014 v tis. Kč

Příloha 4: Přehled o peněžních tocích od roku 2011 do roku 2014 v tis. Kč

V. Přílohy

Příloha 1: Fullerův trojúhelník

1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1
2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12
	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2
	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12
		3	3	3	3	3	3	3	3	3
		4	5	6	7	8	9	10	11	12
			4	4	4	4	4	4	4	4
			5	6	7	8	9	10	11	12
				5	5	5	5	5	5	5
				6	7	8	9	10	11	12
					6	6	6	6	6	6
					7	8	9	10	11	12
						7	7	7	7	7
						8	9	10	11	12
							8	8	8	8
							9	10	11	12
								9	9	9
								10	11	12
									10	10
									11	12
										11
										12

Zdroj: Vlastní práce

Příloha 2: Rozvaha společnosti od roku 2011 do roku 2014 v tis. Kč

RS maso CZ, s.r.o.		2013-2014	2012-2013	2011-2012
	AKTIVA CELKEM	80 940	65 200	51 370
A.	POHLEDÁVKY ZA UPSANÝ VLASTNÍ KAPITÁL			
B.	DLOUHODOBÝ MAJETEK	16 924	15 708	13 070
B.I.	Dlouhodobý nehmotný majetek	200	600	1 000
1.	Zřizovací výdaje			
2.	Nehmotné výsledky výzkumu a vývoje			
3.	Software			
4.	Ocenitelná práva			
5.	Goodwill			
6.	Jiný dlouhodobý nehmotný majetek	200	600	1 000
7.	Nedokončený dlouh. nehmotný majetek			
8.	Poskytnuté zálohy na dlouhodobý nehmotný majetek			
B.II.	Dlouhodobý hmotný majetek	16 724	15 108	12 070
1.	Pozemky			
2.	Stavby	510	532	
3.	Samostatné movité věci a soubory mov. věcí	16 214	13 432	12 070
4.	Pěstitelské celky trvalých porostů			
5.	Základní stádo a tažná zvířata			
6.	Jiný dlouhodobý hmotný majetek			
7.	Nedokončený dlouh. hmotný majetek		412	
8.	Poskytnuté zálohy na DHM		732	
9.	Oceňovací rozdíl k nabytému majetku			
B.III.	Dlouhodobý finanční majetek	0	0	0
1.	Podíly v ovládaných a řízených osobách			
2.	Podíly v účetních jednotkách pod podstatným vlivem			
3.	Ostatní dlouhodobé CP a podíly			
4.	Půjčky a úvěry ovládaným a řízeným osobám a účetním jednotkám pod podstatným vlivem			
5.	Jiný dlouhodobý finanční majetek			
6.	Pořizovaný dlouhodobý finanční majetek			
7.	Poskytnuté zálohy na dlouhodobý finanční majetek			
C.	OBĚŽNÁ AKTIVA	63 857	49 348	38 174
C.I.	Zásoby	16 391	16 002	9 826
1.	Materiál			
2.	Nedokončená výroba a polotovary			
3.	Výrobky			
4.	Zvířata			
5.	Zboží	16 391	16 002	9 826
6.	Poskytnuté zálohy na zásoby			
C.II.	Dlouhodobé pohledávky	7 733	7 608	7 219
1.	Pohledávky z obchodních vztahů			
2.	Pohledávky za ovládanými a řízenými osobami			
3.	Pohledávky za úč. jednotkami pod podstatným vlivem			
4.	Pohl. za společníky, členy družstva a za účastníky sdružení			
5.	Dohadné účty aktivní			
6.	Jiné pohledávky	7 687	7 608	7 219
7.	Odložená daňová pohledávka	46		
C.III.	Krátkodobé pohledávky	35 193	21 612	20 266
1.	Pohledávky z obchodních vztahů	33 069	20 097	17 165
2.	Pohledávky za ovládanými a řízenými osobami			
3.	Pohledávky za úč. jednotkami pod podstatným vlivem			
4.	Pohl. za společníky, členy družstva a za účastníky sdružení			
5.	Sociální zabezpečení a zdravotní pojištění			
6.	Stát - daňové pohledávky	193	431	
7.	Ostatní poskytnuté zálohy	1 931	1 084	2 813
8.	Dohadné účty aktivní			
9.	Jiné pohledávky			288
C.IV.	Finanční majetek	4 540	4 126	863
1.	Peníze	769	1 655	737
2.	Účty v bankách	3 771	2 471	126
3.	Krátkodobý finanční majetek			
4.	Pořizovaný krátkodobý majetek			
D.	OSTATNÍ AKTIVA - přechodné účty aktiv	159	144	126
D.I.	Časové rozlišení	159	144	126
1.	Náklady příštích období	159	144	126
2.	Komplexní náklady příštích období			
3.	Příjmy příštích období			

RS maso CZ, s.r.o.		2013-2014	2012-2013	2011-2012
	PASIVA CELKEM	80 940	65 200	51 370
A.	VLASTNÍ KAPITÁL	9 489	8 608	6 365
A.I.	Základní kapitál	1 000	1 000	1 000
1.	Základní kapitál	1 000	1 000	1 000
2.	Vlastní akcie a vlastní obchodní podíly (-)			
3.	Změny vlastního kapitálu			
A.II.	Kapitálové fondy	3 200	3 200	1 200
1.	Emisní ážio			
2.	Ostatní kapitálové fondy	3 200	3 200	1 200
3.	Oceňovací rozdíly z přecenění majetku a závazků			
4.	Oceňovací rozdíly z přecenění při přeměnách			
A.III.	Rezervní fondy a ostatní fondy ze zisku	100	100	100
1.	Zákonný rezervní fond	100	100	100
2.	Statutární a ostatní fondy			
A.IV.	Hospodářský výsledek minulých let	4 308	4 065	2 199
1.	Nerozdělený zisk minulých let	4 308	4 065	2 199
2.	Neuhrazená ztráta minulých let			
A.V.	Výsledek hospodaření běžného účetního období (+/-)	881	243	1 866
B.	CÍZÍ ZDROJE	64 367	53 484	43 441
B.I.	Rezervy	0	120	0
1.	Rezervy podle zvláštních právních předpisů			
2.	Rezerva na důchody a podobné závazky			
3.	Rezerva na daň z příjmů			
4.	Ostatní rezervy		120	
B.II.	Dlouhodobé závazky	10 212	7 227	3 677
1.	Závazky z obchodních vztahů			
2.	Závazky k ovládanými a řízenými osobami			
3.	Závazky k účetním jednotkám pod podstatným vlivem			
4.	Závazky ke společ., člen. družstva a k účastníkům sdružení	7 846	6 006	
5.	Přijaté zálohy			
6.	Vydané dluhopisy			
7.	Směnky k úhradě			
8.	Dohadné účty pasivní			
9.	Jiné závazky	2 366	1 221	3 677
10.	Odložený daňový závazek			
B.III.	Krátkodobé závazky	54 155	46 137	36 726
1.	Závazky z obchodních vztahů	44 427	39 121	25 709
2.	Závazky k ovládaným a řízeným osobám			
3.	Závazky k účetním jednotkám pod podstatným vlivem			
4.	Závazky ke společ., člen. družstva a k účastníkům sdružení			6 006
5.	Závazky k zaměstnancům	1 234	1 174	
6.	Závazky ze sociálního zabezpečení a zdravotního pojištění	606	563	958
7.	Stát - daňové závazky a dotace	5 297	4 017	3 849
8.	Přijaté zálohy			
9.	Vydané dluhopisy			
10.	Dohadné účty pasivní	978	160	204
11.	Jiné závazky	1 613	1 102	
B.IV.	Bankovní úvěry a výpomoci	0	0	3 038
1.	Bankovní úvěry dlouhodobé			
2.	Krátkodobé bankovní úvěry			
3.	Krátkodobé finanční výpomoci			3 038
C.	OSTATNÍ PASIVA - přechodné účty pasiv	7 084	3 108	1 564
C.I.	Časové rozlišení	7 084	3 108	1 564
1.	Výdaje příštích období	7 084	3 108	1 564
2.	Výnosy příštích období			0

Zdroj: Vlastní zpracování podkladů ze společnosti

Příloha 3: Výkaz zisku a ztrát společnosti od roku 2011 do roku 2014 v tis. Kč

RS maso CZ, s.r.o.		č.f.	2013-2014	2012-2013	2011-2012
I.	Tržby za prodej zboží	01	510 874	420 299	333 052
A.	Náklady vynaložené na prodané zboží	02	444 995	367 984	290 728
+	OBCHODNÍ MARŽE	03	65879	52315	42324
II.	Výkony	04	0	29	857
1.	Tržby za prodej vlastních výrobků a služeb	05		29	857
2.	Změna stavu zásob vlastní výroby	06			
3.	Aktivace	07			
B.	Výkonová spotřeba	08	32 729	29 204	24 648
1.	Spotřeba materiálu a energie	09	11 147	8 265	8 300
2.	Služby	10	21 582	20 939	16 348
+	PŘIDANÁ HODNOTA	11	33 150	23 140	18 533
C.	Osobní náklady	12	24 365	17 428	10 391
1.	Mzdové náklady	13	18 674	13 442	7 787
2.	Odměny členům orgánů spol. a družstva	14			
3.	Náklady na sociální zabezpečení a zdravotní pojištění	15	5 551	3 896	2 575
4.	Sociální náklady	16	140	90	29
D.	Daně a poplatky	17	149	95	58
E.	Odpisy dl. nehmot. a hmotného majetku	18	4 723	3 815	2 586
III.	Tržby z prodeje dl. majetku a materiálu	19	661	0	38
1.	Tržby z prodeje dlouhodobého majetku	20	661	0	38
2.	Tržby z prodeje materiálu	21			
F.	Zůstatková cena prod. dl.majetku a materiálu	22	692	0	587
1.	Zůstatková cena prodaného dlouhodobého majetku	23	692		587
2.	Prodaný materiál	24			
G.	Změna stavu rezerv a opravných položek v provozní oblasti a komplexních nákladů příštích období	25	7 149	344	2 117
26					
IV.	Ostatní provozní výnosy	27	7 105	390	427
H.	Ostatní provozní náklady	28	1 405	954	575
V.	Převod provozních výnosů	29			
I.	Převod provoz. nákladů	30			
*	PROVOZNÍ VÝSLEDEK HOSPODAŘENÍ	30	2 433	894	2 684
VI.	Tržby z prodeje cenných papírů a podílů	31			
J.	Prodané cenné papíry a podíly	32			
VII.	Výnosy z dl. finančního majetku	33	0	0	0
1.	Výnosy z podílů v ovládaných a řízených osobách a v účetních jednotkách pod podstatným vlivem	34			
35					
2.	Výnosy z ostatních dl. CP a podílů	36			
3.	Výnosy z ostatního dl. finančního majetku	37			
VIII.	Výnosy z krátkodobého finančního majetku	38			
K.	Náklady z finančního majetku	39			
IX.	Výnosy z přecenění CP a derivátů	40			
L.	Náklady z přecenění CP derivátů	41			
M.	Změna stavu rezerv a opravných položek ve finanční oblasti	42			
X.	Výnosové úroky	43	251	217	12
N.	Nákladové úroky	44	378	180	248
XI.	Ostatní finanční výnosy	45	2 583	2 108	1 586
O.	Ostatní finanční náklady	46	3 661	2 726	1 816
XII.	Převod finančních výnosů	47			
P.	Převod finančních nákladů	48			
*	FINANČNÍ VÝSLEDEK HOSPODAŘENÍ	49	-1 205	-581	-466
Q.	Daň z příjmů za běžnou činnost	50	347	70	460
1.	splatná	51	393	70	460
2.	odložená	52	-46	0	
**	VÝSLEDEK HOSPODAŘENÍ ZA BĚŽNOU ČINNOST	53	881	243	1 758
XIII.	Mimořádné výnosy	54			
R.	Mimořádné náklady	55			
S.	Daň z příjmů z mimořádné činnosti	56			
1.	splatná	57			
2.	odložená	58			
*	MIMOŘÁDNÝ VÝSLEDEK HOSPODAŘENÍ	59	0	0	0
T.	Převod podílu na výsledku hospodaření společníkům	60			
***	Výsledek hospodaření za účetní období	61	881	243	1 758
	Výsledek hospodaření před zdaněním	62	1 228	313	2 218

Zdroj: Vlastní zpracování podkladů ze společnosti

Příloha 4: Přehled o peněžních tocích od roku 2011 do roku 2014 v tis. Kč

	RS maso CZ.s.r.o.	2013-2014	2012-2013	2012-2011
Z.	Výsledek hospodaření za běžnou činnost bez zdanění (+/-)	1 228	313	2 326
A.1.	Úpravy o nepeněžní operace	4 761	3 898	3 263
A.1.1.	Odpisy stálých aktiv, pohledávek a opravné položky k nabytému majetku	4 723	3 815	2 586
A.1.2.	Změna stavu opravných položek a rezerv	-120	120	0
A.1.3.	Změna stavu rezerv			
A.1.4.	Kurzové rozdíly			
A.1.5.	Zisk/ztráta z prodeje stálých aktiv	31		549
A.1.6.	Úrokové náklady a výnosy	127	-37	128
A.1.7.	Ostatní nepeněžní operace			0
A.*	Čistý peněžní tok z provozní činnosti před zdaněním, změnami pracovního kapitálu, placenými úroky a mimořádnými položkami	5 989	4 211	5 589
A.2.	Změna stavu nepeněžních složek pracovního kapitálu	-2 116	5 706	-705
A.2.1.	Změna stavu pohledávek z provozní činnosti	-13 721	-2 041	-12 350
A.2.2.	Změna stavu krátkodobých závazků z provozní činnosti	11 994	13 923	21 353
A.2.3.	Změna stavu zásob	-389	-6 176	-9 708
A.2.4.	Změna stavu krátkodobého finančního majetku	0	0	0
A.**	Čistý peněžní tok z provozní činnosti před zdaněním, placenými úroky a mimořádnými položkami	3 873	9 917	4 884
A.3.	Placené úroky	-378	-180	-248
A.4.	Přijaté úroky	251	217	120
A.5.	Placené daně	-347	-70	-460
A.6.	Příjmy a výdaje s mimořádnými účetními případy	0	0	0
A.7.	Přijaté dividendy a podíly na zisku	0	0	0
A.***	Čistý peněžní tok z provozní činnosti	3 399	9 884	4 296
	<i>Peněžní toky z investiční činnosti</i>			
B.1.	Výdaje spojené s pořízením stálých aktiv	-5 939	-6 453	-10 884
B.2.	Příjmy z prodeje stálých aktiv	-31	0	-549
B.3.	Půjčky a úvěry spřízněným osobám	0	0	0
B.***	Čistý peněžní tok vztahující se k investiční činnosti	-5 970	-6 453	-11 433
	<i>Peněžní toky z finanční činnosti</i>			
C.1.	Změna stavu dlouhodobých příp. krátkodobých závazků	2 985	-2 456	2 786
C.2.	Dopady změn základního kapitálu na peněžní prostředky	0	2 000	1 280
C.2.1.	Vyplacené dividendy nebo podíly na zisku	0	0	0
C.2.5.	Přímé platby na vrub fondů		2 000	1 280
C.***	Čistý peněžní tok vztahující se k finanční činnosti	2 985	-456	4 066
F.	Čisté zvýšení, respektive snížení peněžních prostředků	414	2 975	-3 071
P.	Stav peněžních prostředků (a ekvivalentů) na počátku období	4 126	863	4 014
R.	Stav peněžních prostředků (a ekvivalentů) na konci období	4 540	3 838	943

Zdroj: Vlastní zpracování podkladů ze společnosti