

ZÁPADOČESKÁ UNIVERZITA V PLZNI

FAKULTA EKONOMICKÁ

Diplomová práce

Plánování a finanční prognózy v podniku

Financial planning and forecasting in the enterprise

Jiří Nový

Plzeň 2017

Podklad pro zadání DIPLOMOVÉ práce studenta

| PŘEDKLÁDÁ: | ADRESA | OSOBNÍ ČÍSLO |
|---------------|------------------------|--------------|
| Bc. NOVÝ Jiří | Rudé armády 61, Brodce | K15N0023K |

TÉMA ČESKY:

Plánování a finanční prognózy v podniku

TÉMA ANGLICKY:

Financial planning and forecasting in the enterprise

VEDOUcí PRÁCE:

Ing. Josef Červený, Ph.D. - KFU

ZÁSADY PRO VYPRACOVÁNÍ:

Zpracujte teoretický úvod k problematice finančního plánování a prognóz v podniku.
Uveďte charakteristiky vybraného podnikatelského subjektu.
Analyzujte současnou situaci vybraného podnikatelského subjektu.
Zpracujte dlouhodobý finanční plán a prognózu pro vybraný podnikatelský subjekt.

SEZNAM DOPORUČENÉ LITERATURY:

RŮČKOVÁ, P., ROUBÍČKOVÁ, M. Finanční management. 1. vyd. Praha: Grada Publishing, 2012. 296 s. ISBN 978-80-247-4047-8.
KISLINGEROVÁ, E. a kolektiv. Manažerské finance. 3. Vyd. Praha: C.H.Beck, 2010. 811 s. ISBN 978-80-7400-194-9
RŮČKOVÁ P. Finanční analýza. 4. rozš. vyd. Praha: Grada Publishing, 2011. 143 s. ISBN 978-80-247-3916-8.
ESCHENBACH, R., SILLER, H. Profesionální controlling - koncepce a nástroje. 2. vyd. Praha: Wolters Kluwer, 2012. 396 s. ISBN 978-80-7375-918-0.

Podpis studenta:

Datum:

Podpis vedoucího práce:

Datum:

Čestné prohlášení

Prohlašuji, že jsem diplomovou práci na téma

„Plánování a finanční prognózy v podniku„

vypracoval samostatně pod odborným dohledem vedoucí diplomové práce za použití pramenů uvedených v příložené bibliografii

V Plzni dne 18.10.2017

.....

podpis autora

Poděkování

Rád bych poděkoval vedoucímu práce Ing. Josefu Červenému, Ph.D., vedoucímu práce, za odborné vedení a konzultace při zpracování diplomové práce.

Také děkuji Ing. Jarmile Ircingové, Ph.D., za rady a cenné informace poskytnuté před zpracováním diplomové práce.

Obsah

| | |
|--|----|
| Obsah | 5 |
| Úvod..... | 7 |
| Cíl a metodika diplomové práce | 8 |
| Cíl diplomové práce..... | 8 |
| Metodika diplomové práce | 8 |
| 1 Teoretická východiska práce | 9 |
| 1.1 Podstata a význam finančního plánování | 9 |
| 1.2 Cíle finančního plánování | 10 |
| 1.3 Principy a zásady finančního plánování..... | 12 |
| 1.4 Metody finančního plánování | 14 |
| 1.5 Základní klasifikace finančních plánů a rozpočtů..... | 15 |
| 1.5.1. Krátkodobý finanční plán..... | 16 |
| 1.5.1.1 Specifika krátkodobého finančního plánu..... | 16 |
| 1.5.1.2 Proces tvorby krátkodobého finančního plánu..... | 17 |
| 1.5.2. Strategický finanční plán..... | 19 |
| 1.5.2.1 Složky strategického finančního plánu | 19 |
| 1.5.3. Dlouhodobý finanční plán..... | 21 |
| 1.5.3.1 Proces tvorby dlouhodobého finančního plánu..... | 23 |
| 1.5.3.2 Hodnocení a kontrola dlouhodobého finančního plánu | 27 |
| 2 Hodnocení současného stavu podniku | 28 |
| 2.1 Představení společnosti | 28 |
| 2.2 Formulace poslání, vize a stanovení strategických cílů | 30 |
| 2.3 Analýza prostředí firmy | 33 |
| 2.3.1 PEST analýza | 33 |
| 2.3.2 Analýza oborového okolí podniku (Porterův model)..... | 36 |
| 2.3.3 Analýza vnitřního prostředí firmy..... | 38 |
| 2.3.4 Finanční analýza..... | 40 |
| 2.3.5 SWOT analýza | 43 |
| 3 Návrh finančního plánu | 46 |
| 3.1 Finanční plán pro rok 2017 | 46 |
| 3.1.1 Plán typu Výkaz zisku a ztráty | 46 |
| 3.1.1.1 Plán výnosů | 46 |
| 3.1.1.2 Plán nákladů | 48 |

| | | |
|---------|--|----|
| 3.1.1.3 | Daň z příjmů za běžnou činnost | 53 |
| 3.1.1.4 | Výkaz zisku a ztráty – rok 2016 a plán na rok 2017 | 53 |
| 3.1.2 | Plán typu Rozvaha | 54 |
| 3.1.2.1 | Aktiva | 54 |
| 3.1.2.2 | Pasiva | 56 |
| 3.1.2.3 | Výkaz Rozvaha – rok 2016 a plán na rok 2017 | 57 |
| 3.1.3 | Výkaz Plán Cash Flow | 59 |
| 3.2 | Finanční prognóza pro roky 2018-2019 | 60 |
| 3.2.1 | Výkaz zisku a ztráty pro roky 2017 – 2018 | 60 |
| 3.2.2 | Rozvaha pro roky 2018 – 2019 | 62 |
| 3.2.3 | Cash Flow pro roky 2018 – 2019 | 64 |
| 3.3 | Finanční analýza pro roky 2016-2019 | 64 |
| 3.4 | Vyvození metodiky pro controlling výkonnosti | 66 |
| 3.5 | Hodnocení výkonnosti pomocí ukazatele EVA | 68 |
| 3.5.1 | WACC – náklady vlastního kapitálu | 68 |
| 3.5.2 | Výpočet ukazatele EVA | 73 |
| 3.5.3 | Řízení optimální velikosti ukazatele EVA | 75 |
| | Seznam tabulek | 77 |
| | Seznam obrázků | 78 |
| | Seznam použitých zkratk | 78 |
| | Seznam použité literatury | 78 |
| | Seznam příloh | 80 |
| | Abstrakt | 81 |

Úvod

V současnosti se společnosti a organizace ve srovnání s obdobím centrálního plánování ekonomiky nacházejí v kvalitativně zcela změněném prostředí. Ve srovnání s předchozím obdobím, jde v jejich řízení o zásadní kvalitativní změnu. Společnost, která chce v prostředí tržní ekonomiky přežít a úspěšně se rozvíjet, je nucena daleko víc se zabývat vývojovými trendy působícími v jejím okolí a rozhodujícím trendům se musí pružně přizpůsobovat. Poznání, hodnocení a racionální uplatňování poznatků o objektivních vývojových tendencích v řízení společnosti se tak stává jedním z nejvýznamnějších požadavků kladených na vedoucí pracovníky.

Střídající se hospodářské cykly transformují manažerské struktury a praktiky v celém světě. Společnost, která není schopna pružně reagovat na změny v poptávce, může mít existenční problémy. Prvním indikátorem polevující hospodářské aktivity je zejména snížená poptávka po dopravních a logistických službách. Mezi nezbytnými aspekty, které rozhodují o další existenci podniku, jsou proto vhodně stanovené strategické cíle a naplánování jejich realizace. S ohledem na to, že finance jsou univerzálním resp. základním tržním nástrojem, je finanční plánování elementárním aspektem řízení podniku. Odborně vypracovaný finanční plán podniku fundovaným pracovníkem nebo kolektivem pracovníků přispívá k minimalizování negativních vlivů tržního prostředí.

Finanční plánování představuje optimální nástroj pro zajištění nezbytných zdrojů pro veškeré procesy podniku v souladu s definovanými strategickými cíli. Řádně vypracovaný finanční plán podniku resp. komparace dosažených výsledků s tímto plánem umožňuje včas reagovat na negativní vlivy působící na podnik.

Tato diplomová práce se zabývá tvorbou finančního plánu podniku a je rozdělena do několika kapitol. První kapitola je zaměřena na teorii související s tvorbou finančního plánu následována kapitolou, v které je představen vybraný podnik. Další kapitola zahrnuje analýzu vybraného podniku provedenou obvyklými metodami. Následuje tvorba finančního plánu pro roky 2017 až 2019 a zhodnocení jeho efektivity v poslední kapitole.

Cíl a metodika diplomové práce

Cíl diplomové práce

Cílem této diplomové práce je analýza současného stavu v podniku RAKOTRANS DOPRAVA CZ s.r.o. a tvorba finančního plánu pro roky 2017 až 2019.

Metodika diplomové práce

Zvolená metodika zahrnuje v teoretické části rešerše relevantních informací k postupu zpracování finančního plánu, ať již z dostupných publikací nebo z internetu.

V první části analytické práce se autor diplomové práce zaměří na analýzu externích a interních vlivů působících na podnik, identifikování silných a slabých stránek podniku a finanční analýzu hospodaření posledních let.

V následující části analytické práce bude zpracován finanční plán podniku pro roky 2017 až 2019, který bude zahrnovat účetní výkazy resp. výkaz zisku a ztráty, rozvahu a plán peněžních toků pro zmíněné období.

V závěru analytické části budou prezentovány příležitosti a přínosy dobře zpracovaného finančního plánu pro plnění strategických cílů vybraného podniku.

1 Teoretická východiska práce

1.1 Podstata a význam finančního plánování

Finanční plánování je kontinuální proces rozhodování podniku o rizicích, jenž jsou pro podnik zajímavá a v nichž spatřuje i určité příležitosti, dále o rizicích, jenž nejsou nezbytná, a také o těch, která pro podnik zajímavá nejsou.

Fundované finanční plánování vytváří předpoklad pro zajištění finančního zdraví a dlouhodobou finanční stabilitu podniku. Zahrnuje rozhodování o způsobu financování (běžné činnosti nebo investic), o investování kapitálu s cílem jeho zhodnocení a také o peněžním hospodaření. Finanční plánování zaujímá v uceleném systému plánování podniku zcela specifické postavení (Kislingerová 2010).

Plánování lze charakterizovat jako proces formulace cílů a způsobů, kterými lze stanoveného cíle dosáhnout. Nezbytnou součástí rozhodovacího procesu je analýza vnitřních a vnějších podmínek, prognóza těchto podmínek a vyhodnocení rizik nebo nejistot spojených s budoucími aktivitami. Plánování je proces, jenž bezprostředně navazuje na proces analýzy. Důvod provedení analýzy před vlastním zpracováním finančního plánu je zřejmý. Pokud by finanční plán nerespektoval předchozí genezi podniku, pak by pouze vyjadřoval přání vlastníků nebo manažerů podniku. Je pravděpodobné, že tímto způsobem koncipovaný plán by mohl být velmi těžko realizovatelný, neboť přání mívají tendenci zlehčovat skutečnou situaci.

Finanční plánování lze tedy definovat jako soubor činností, jejichž výstupem je prognóza budoucích efektů finančních a investičních rozhodnutí podniku resp. finanční plán. Finanční plán je nezbytným nástrojem pro řízení finančního vývoje podniku a zároveň umožňuje komparaci dosažené skutečnosti s definovanými cíli. Účelem finančního plánování je zajištění likvidity podniku a je založeno na určení velikosti struktury zdrojů nezbytných k financování potřeb podniku. Další definice finančního plánování říká, že se jedná o specificky zacílenou, kvalifikovanou činnost, jejímž výsledkem je řešení, které zabezpečuje žádoucí výnosovou situaci a finanční stabilitu podniku v daném časovém období (Růčková a Roubíčková 2012).

Proces finančního plánování je složen z několika kroků:

1. analýzy finančních a investičních možností, jenž má podnik k dispozici;
2. projekce budoucích důsledků současných rozhodnutí s cílem eliminovat případná překvapení;
3. volba konkrétních alternativ, které jsou následně zahrnuty do finálního finančního plánu;
4. měření finální výkonnosti finančního plánu v porovnání s cíli stanovenými plánem (Kislingerová 2010).

1.2 Cíle finančního plánování

Finanční plánování má za úkol definovat finanční cíle podniku a především určit prostředky, jak těchto cílů dosáhnout.

Cílem finančního plánování je dosažení obecného finančního cíle podniku, tj. maximalizace tržní hodnoty podniku, resp. maximalizace tržní ceny akcie v případě akciové společnosti (Kislingerová 2010).

Top management definuje pro tvorbu finančního plánu dvě skupiny cílů: široké a specifické. Široké cíle jsou specifické svým verbálním vyjádřením, které nebývá podpořeno číslem. Svým charakterem jsou blízké poslání podniku, nicméně jsou zaměřeny i na interní fungování podniku (nemusí tedy reprezentovat podnik na venek).

Základním širokým cílem může být kontinuální růst tržní ekonomiky společnosti. Další široký cíl je, že v podniku budou vytvořeny takové podmínky, jež budou maximalizovat zájem a motivaci pracovníků. Dalším významným cílem pak může být pozitivní a dynamická filozofie managementu, což je základní předpoklad růstu každého podniku.

Specifické cíle vyplývají z cílů širokých a určují konkrétní úkoly pro definovaný časový horizont. Ke specifickým cílům patří 8% meziroční nárůst objemu prodeje v následujících třech letech, nárůst zisku ve výši 2% ve stejném období nebo návratnost celkových investičních výdajů ve výši 8% v následujícím roce a 12% v dalších dvou letech.

Význam definování cílů nespočívá jenom v tom, že tvoří základ pro zpracování finančního plánu, ale současně plní funkci motivační a jsou normou pro měření jejich výkonosti. Formálním impulzem plánovací činnosti je formulace plánovacích premis, která ve své podstatě představuje souhrn instrukcí vrcholového managementu pro tvorbu finančního plánu (Růčková 2015).

Důležitými úkoly finančního plánování jsou:

- stanovení optimální struktury zdrojů financování podniku;
- identifikace metod efektivního investování kapitálu a hodnocení úrovně jeho řízení;
- zajištění potřebných finančních zdrojů pro výrobní, investiční a finanční činnosti;
- nastavení stabilních finančních vztahů s rozpočtovým systémem, obchodními partnery a dalšími protistranami;
- identifikace zájmů akcionářů a dalších „shareholders“;
- identifikace a zajištění rezerv růstu ziskovosti podniku a směřování efektivního rozvoje;
- ověření účelnosti a ekonomické efektivnosti plánovaných investic (Janišová a Křivánek 2013).

Cíle finančního plánování podniku jsou většinou formulovány na bázi těchto ukazatelů:

1. nejvyšším dlouhodobým cílem je maximalizace ekonomické hodnoty, neboť vyjadřuje požadavek maximalizace finančního přínosu pro investory (představitelem finančních ukazatelů je EVA (Economic Value Added));
2. dalším základním cílem finančního plánování je zisk před zdaněním, neboť jeho zvyšování je podstatou tvorby a zvyšování EVA. Podobnou úlohu má ukazatel provozního zisku nebo provozního zisku před úroky a zdaněním;
3. významnou roli při definování finančních cílů má ukazatel růstu tržeb ve spojení s tržním podílem a tržby z prodeje podnikových produktů, které mají rozhodující vliv na výsledné ukazatele ziskovosti;
4. skupinu významných finančních cílů tvoří cílové hodnoty v oblasti likvidity a finanční stability. Jedná se spíše o operativní cíle, zejména u krátkodobé likvidity. Ukazatele běžné likvidity a celkové zadluženosti se používají u strategického plánování (Landa 2007).

1.3 Principy a zásady finančního plánování

Principy finančního plánování

Při tvorbě finančního plánu je důležité dodržovat následující principy:

Princip preference peněžních toků – princip klade důraz na to, aby v krátkodobém i dlouhodobém časovém horizontu souhrnné peněžní příjmy převažovaly nad celkovými peněžními výdaji. Požadavek preference peněžních toků nařizuje odlišovat přírůstek zisku od přírůstku peněžních toků, příjmy od výnosů a výdaje od nákladů. Je chybou považovat automaticky ziskový podnik za finančně zdraví. Preference peněžních toků je v praxi důležitá zejména při řízení likvidity a uplatňuje se jako významný faktor při investičním rozhodování.

Princip respektování faktoru času – podstatou principu je preference dřívějšího příjmu před pozdějším příjmem v rámci finančního řízení, pokud je nominální hodnota komparovaných příjmů stejná. Podstatným důvodem preference dřívějších příjmů je to, že v cenově konstantním prostředí lze tyto příjmy použít k financování ziskových podnikových aktivit, nebo k finančnímu investování. Tento princip je v praxi uplatňován při hodnocení efektivnosti investic pomocí metody čisté současné hodnoty.

Princip respektování a minimalizace rizika – pravidlem fundovaného finančního řízení je, že stejné množství peněz nebo peněžních výnosů získaných s menším rizikem má mít preferenci před stejným příjmem získaným za cenu většího rizika. Podnikání je zatíženo řadou rizik a jedním z úkolů finančního řízení je minimalizace rizika. Z toho však nevyplývá, že nejméně riziková alternativa je vždy i ta nejvýhodnější.

Princip optimalizace kapitálové struktury – podnikový finanční management musí věnovat náležitou pozornost optimálnímu složení kapitálu podniku. Základem optimalizace kapitálové struktury podniku je zajištění odpovídající finanční stability, snížení nákladů na kapitál a dosažení požadované hodnoty podniku (Landa 2007).

Zásady finančního plánování

Mezi hlavními zásady finančního plánování patří:

- systematickosti resp. systematické sledování určitého cíle;
- přehlednosti resp. snadná operativnost při realizaci plánu a kontrole jeho plnění;
- periodicity resp. pravidelné sestavování plánů v časových souvislostech;
- pružnosti resp. aktualizace plánovaných hodnot v jednotlivých obdobích;

- úplnost resp. proces plánování musí zahrnovat všechny činnosti a všechny související faktory;
- klouzavost resp. plánovací horizont vytvářeného finančního plánu by měl alespoň částečně překrývat plánovaný horizont předchozího plánu (Marek 2009).

Vyjma výše uvedených hlavních zásad se doporučuje při finančním plánování uplatňovat některé specifické zásady:

Zásada dlouhodobosti finančního plánování – tato zásada zdůrazňuje nadřazenost dlouhodobých (strategických) finančních cílů nad krátkodobými (taktickými či operativními) finančním cíli podniku.

Zásada reálné dosažitelnosti finančních cílů – při finančním plánování je nezbytnost vycházet ze základních poznatků analytické části finančního plánování, tj. analýzy vnějšího a vnitřního prostředí, SWOT analýzy apod. Nastavení nereálných cílů má značné negativní dopady na motivaci.

Zásada programově ziskové orientace podniku – nesmí být podceňována zisková orientace firmy i přes prioritu maximalizace tržní hodnoty podniku, neboť zisk zaujímá v hierarchii finančních cílů druhou nejvyšší pozici. Jedná se o ukazatel používaný pro externí hodnocení ekonomické výkonnosti podniku a současně výrazným způsobem ovlivňuje tržní hodnotu podniku.

Zásada hierarchického uspořádání finančních cílů – je nutné stanovit cíl, který bude mít pozici hlavního cíle pro dané plánovací období, aby bylo vždy zřejmé, jakého cíle má být v daném období dosaženo, a aby plnění dalších souvisejících cílů bylo vždy posuzováno z hlediska přispění k dosažení hlavního cíle. Zásada vyžaduje, aby ostatní cíle byly navzájem kompatibilní v souvislosti s hlavním cílem.

Zásada podstatné shody struktury a formy hlavních plánovacích podkladů se strukturou a formou podnikových účetních výkazů – struktura, metody a forma sestavení finančních plánů musí navazovat na strukturu, metody a formu vnitropodnikového ekonomického reportingu.

Zásada periodické aktualizace finančních plánů – je nutné periodicky aktualizovat finanční plány dle měnících se podmínek uvnitř podniku a proměnlivému okolí firmy.

Zásada jednoduchosti a transparentnosti plánovaných výpočtů – preference takových plánovacích procedur a kalkulací, které mají jednoduchý základ a umožňují

rychlou orientaci. Použití komplikovaných a odborně náročných procedur může způsobit komplikace v realizaci finančních plánů.

Zásada relativní autonomie finančního plánu – umožňuje čelit pokusům o rozmělnění nebo opuštění nastavených záměrů vlivem působení různých zainteresovaných skupin na základě strategických cílů a finančních politik (Landa 2007).

1.4 Metody finančního plánování

Metody finančního plánování jsou specifické metody a techniky pro výpočet finančních ukazatelů. V současné době jsou používány tyto metody:

Metody intuitivní – základem jsou empirické zkušenosti a odhady tvůrce finančního plánu. Jde o promítnutí kauzálních vztahů nikoli na počítači nebo papíře, ale pouze v hlavě tvůrce finančního plánu. Negativním aspektem je, že může dojít k určitému zjednodušení a možnosti opomenutí podstatných vzájemných vazeb a výsledkem tak může být nerealistický plán.

Metody statistická – podstatou těchto metod je prodloužení časových řad do budoucnosti. Mezi statistické metody patří např. metoda proporcionálního růstu majetku, závazků a nákladů ve vztahu k plánovaným tržbám, nebo metoda regresní analýzy. Negativním aspektem je často nereálný předpoklad, že tak jak se ekonomické veličiny vyvíjely v minulosti, tak se budou vyvíjet také v budoucnosti. S ohledem na tento aspekt přináší intuitivní metoda lepší výsledky než statistická.

Metody kauzální – jsou autorem uváděny jako teoreticky nejlepší. Základem těchto metod jsou tyto předpoklady:

Vstupní data vychází ze tří zdrojů – z informací o současném majetku podniku a jeho dosavadních výsledcích hospodaření, z výstupů ostatních ekonomických podnikových plánů a zdrojem je makroekonomická prognóza o vývoji makroekonomických ukazatelů.

Veličiny vyjadřují žádoucí hodnoty vybraných ukazatelů z oblasti likvidity, obratovosti majetku a také nákladovosti.

Výstupní žádoucí veličiny tvoří všechny ostatní veličiny v plánové podobě účetních výkazů, které se vypočítají prostřednictvím určitého vzorce, do kterého se dosadí vstupní nebo žádoucí veličiny určitých ukazatelů.

Kontrolní veličiny sledují, zda hodnota výsledku hospodaření kalkulovaná v plánovém výkazu koresponduje s hodnotou v plánové rozvaze (Marek 2009).

Autoři statistickou a kauzální metodu dále doplňují o tyto metody:

Ekonometrické metody – jejichž základem je interakce skutečně dosažených ekonomických parametrů v podobě statistických vелеčnin a cílových ukazatelů.

Stimulační metoda – na základě vývoje makro a mikroekonomického prostředí jsou generovány předpokládané parametry, většinou v několika variantách s tím, že nejlepší varianta se blíží ke skutečnému vývoji (Růžičková, Roubíčková 2012).

1.5 Základní klasifikace finančních plánů a rozpočtů

Z hlediska časového se plány a rozpočty člení na:

- dlouhodobé finanční plány;
- krátkodobé finanční plány.

Dlouhodobý finanční plán je dokument koncepční povahy, který je zpracováván v horizontu 5 až 10 let.

Krátkodobý finanční plán je tvořen na nadcházející období, zpravidla na jeden rok (Mulačová, Mulač 2013).

Strategický plán – závisí na velikosti firmy a je tvořen na základě podnikatelského plánu pro 5 až 20 let.

Střednědobý a dlouhodobý plán – je nejnáročnější na zpracování a má rozhodující význam pro úspěch podnikání. Časový horizont je 1 až 5 let.

Krátkodobý plán – je označován operativním plánem a je většinou velice přesný. Časový horizont je do 1 roku.

Z hlediska předmětu plánu či rozpočtu se rozlišují:

- dílčí rozpočty – rozpočet režijních nákladů, rozpočet krátkodobé likvidity, apod.;
- kompletní podnikové plány – jsou tvořeny na celkový ekonomický výhled a zahrnují tvorbu plánovanou výsledovku, plánovanou rozvahu, plánovaný cash flow.

Z hlediska techniky sestavení plánů a rozpočtů se rozlišuje:

- přírůstkový rozpočet a rozpočet vycházející z nuly;
- pevný a variantní rozpočet;
- rozpočet sestavovaný pro neměnné období a klouzavý rozpočet,
- rozpočet indikativní a limitní (Landa 2007).

Pevný rozpočet je vytvářen především pro určitou úroveň činnosti a nerozlišuje variabilní a fixní část nákladů. Nehodí se pro případy kolísání objemu činnosti, kdy se

reálný objem významně liší od plánované úrovně. *Variantní rozpočet* je tvořen pro různé varianty budoucího vývoje. *Přírůstkový rozpočet* vychází z rozpočtu za minulé období a z reálných výsledků za minulé období. Údaje jsou modifikovány dle předpokládané změny rozsahu konkrétních činností nebo z cenových úprav. *Rozpočet vycházející od nuly* (ZBB – Zero based budget) – zde se při tvorbě všechny činnosti nově evaluují, jako by se tvořil rozpočet pro novou činnost. *Rozpočet sestavený na pevné období* zahrnuje konkrétní časové období. *Klouzavý rozpočet* se tvoří na konkrétní základní období a dále se člení na kratší časové úseky, kdy na konci dílčího úseku rozpočtu se úkoly na další období zpřesňují. S ohledem na zachování základního rozpočtového období, se připojí rozpočet následujícího dílčího období (čtvrtletí následujícího roku). *Rozpočet limitní* definuje úkol, kterým se stanovuje částka nákladů, která by neměla být překročena. Případné překročení limitu podléhá akceptaci nadřízeného vedoucího. *Indikativní rozpočet* se liší od limitního tím, že část nákladů se odhaduje vzhledem k nějaké rozhodné skutečnosti – např. výdaje marketingu na reklamu se určí dle výše dosažených tržeb (Landa 2007).

1.5.1. Krátkodobý finanční plán

Krátkodobý finanční plán se vytváří na období kratší než kalendářní rok. Vzhledem k časovému horizontu je cílem krátkodobého finančního plánování zajištění platební schopnosti podniku. Plánovací horizont by měl korespondovat s délkou období, na které se finanční plán vztahuje.

Měsíční plán by podnik měl tvořit po jednotlivých dnech, pololetní plán po jednotlivých měsících, roční plán po měsících, nebo čtvrtletích (Hrdý, Strouhal 2010).

Krátkodobý finanční plán se tvoří v ročním a kratším časovém horizontu (čtvrtletí, měsíce, dekády). Je vytvářen s vysokou mírou podobnosti a je dále rozpracováván formou rozpočtů na jednotlivé úseky činnosti. V kratším než ročním časovém horizontu je základem finančního plánu plán peněžních toků (Koráb, Peterka, Řezňáková 2008).

1.5.1.1 Specifika krátkodobého finančního plánu

Roční finanční plán je v porovnání s dlouhodobým finančním plánem charakterizován těmito specifiky:

- krátkodobý finanční plán přísluší jen roku bezprostředně následujícího po období, za které je v okamžiku jeho tvorby k dispozici očekávaná skutečnost;
- pro tvorbu krátkodobého plánu je typické menší riziko prognostické chyby,

- dosažení zisku je krátkodobě limitováno danými omezeními vyplývající z daného provozního potenciálu podniku;
- krátkodobý finanční plán zahrnuje plány výnosů, nákladů a zisku;
- nejvýznamnějším účelem krátkodobého finančního plánu je zabezpečení krátkodobé likvidity;
- roční finanční plán nezahrnuje specifické úkoly, ale cíle (Grünwald a Holečková 2009).

1.5.1.2 Proces tvorby krátkodobého finančního plánu

Proces tvorby krátkodobého finančního plánu zahrnuje následující kroky:

- predikci tržeb a plánování inkasa;
- kalkulaci nákladů a zisku;
- identifikaci příjmů a výdajů za jednotlivé oblasti;
- sestavení plánované rozvahy, plánovaného výkazu zisků a ztráty a plánovaného výkazu o peněžních tocích,
- zjištění potřeby, resp. přebytku finančních zdrojů;
- přezkoumání plánu peněžních toků z hlediska zásad financování (Marinič 2014)

Predikce tržeb a plánování inkasa

Cenová kalkulace dohromady s plánem výroby a prodeje je základem výpočtu tržeb a inkasa. Prostřednictvím těchto informačních zdrojů je možné definovat vývoj tržeb v plánovacím období v členění na kratší časové úseky – např. rozpis ročního plánu tržeb na jednotlivé měsíce. Základem pro definování příjmů je právě plánovaný vývoj tržeb, který vychází z plánu prodeje a dané obchodní a hlavně inkasní politiky.

Kalkulace nákladů a zisku

Zdrojem pro kalkulaci nákladů jsou podklady konstrukční a technologické přípravy výroby a stanovené spotřební a výkonové normy. Normy spotřeby jsou kalkulovány na základě cen skladovaného materiálu, za které podnik v aktuálním období materiál pořizuje. Dalším vstupem jsou normy spotřeby práce u jednicových mezd dle údajů o pracnosti konkrétního produktu a tarifního mzdového katalogu, dále rozvrhová základna u výrobní a správní režie, která je dána typem kalkulace a typem technologického procesu.

Identifikace příjmů a výdajů za jednotlivé oblasti

Komparací příjmů a výdajů je generován peněžní tok, který je základem pro předpověď potřeby finančních prostředků z krátkodobých externích zdrojů (překlenovacího bankovního úvěru, kreditního zůstatku běžného účtu, případně kombinace těchto nebo i jiných zdrojů).

Sestavení plánované rozvahy, plánovaného výkazu zisků a ztráty

Cílové parametry, jejich vývoj a změna v rámci ročního plánovacího období, jsou zřejmé při tvorbě plánované rozvahy, výkazu zisků a ztrát a peněžních toků na období jednoho roku. Výstupy mají podobnou strukturu, jako u dlouhodobého finančního plánu. Tvorba výkazů vychází z vypracovaného rozpočtu příjmů a výdajů a respektuje potřeby zdrojů krátkodobého financování. V plánované rozvaze musí být zřejmý stav a změna dlouhodobého majetku a také stav pracovního kapitálu. Na straně pasiv je vyjádřena struktura financování tak, aby výše zdrojů korespondovala s výší majetku. Do výkazu zisků a ztráty jsou promítnuty plánované tržby a náklady daného období, jak byly rozpočtovány v jednotlivých rozpočtech (plán tržeb, plán nákladů).

Zjištění potřeby, resp. přebytku finančních zdrojů

Kladná hodnota generovaného peněžního toku představuje pro podnik zdroj pro financování. V případě, že hodnota peněžních toků je záporná, znamená to, že podnik bude potřebovat dodatečný externí zdroj financování, aby změna finančních prostředků za peněžní toky celkem byla rovna 0, podle vztahu:

Vzorec: Zajištění potřeby (přebytku) finančních zdrojů

$$\text{NCFhč} - \text{NCFič} = \text{FCF} - \text{Ú} - \text{D} - \text{d} \pm \text{Bú} = 0$$

kde:

NCFhč – čistý peněžní tok z hlavní činnosti

NCFič – čistý peněžní tok z investiční činnosti

FCF – volný peněžní tok

Ú – splátka úroku

D – výplata dividend

d – platba daní

\pm Bú – zvýšení/snížení bankovních úvěrů.

Přezkoumání krátkodobého plánu z hlediska zabezpečení základních cílů

Nezbytnou součástí tvorby krátkodobého finančního plánu je kontrola cílových hodnot plánu. K tomu se používají standardní nástroje finanční analýzy nebo kalkulace

ekonomické přidané hodnoty EVA. Indikátory finanční analýzy zvolíme takové ukazatele, které kromě prvotní informace obsažené ve vlastní konstrukci, hodnotí také finanční výkonnost podniku komplexně (např. rentabilita celkového kapitálu, rentabilita vlastního kapitálu, krytí čistých dluhů). Případné zhoršení finančních ukazatelů musí vyvolat korekci daného parametru plánu (Marinič 2014).

1.5.2. Strategický finanční plán

Strategické finanční plánování by mělo být nezbytnou součástí strategického plánování každého podniku. Každý, kdo participuje na strategickém rozhodování v podniku, by si měl uvědomit, že v podniku se neplánují pouze finanční oblasti, ale také další oblasti, které spolu velmi souvisejí. Finanční strategický plán je základním pilířem celkového strategického plánu.

1.5.2.1 Složky strategického finančního plánu

Jednotlivými složkami strategického finančního plánování jsou:

- analýza a hodnocení podniku;
- analýza a prognóza vývoje okolí podniku;
- stanovení poslání a cílů podniku;
- tvorba a hodnocení variant strategií;
- vlastní zpracování plánu.

Analýza a hodnocení podniku

Pro potřeby zpracování finančního plánu je nezbytné, aby byly získány a vyhodnoceny takové soubory informací, které identifikují jednotlivé oblasti činnosti podniku (inovace výrobků, prodej výrobků nebo služeb a s tím související zajištění finanční stability, zvládnutí technologie, výroba a její modernizace). Jedná se tedy o souhrn analýz, které analyzují jednotlivé stránky podniku. Mezi tyto analýzy se řadí:

- analýza zdrojů podniku;
- analýza výrobního programu;
- analýza silných a slabých stránek podniku (silnými stránkami jsou myšleny ty činnosti, které podnik realizuje lépe než konkurence; závěrečná část této analýzy by měla být komparace s hlavními konkurenty a identifikace specifických podnikatelských předností).

- evaluace finanční a ekonomické situace podniku (existující zdroj podniku je nutné analyzovat nejen z hlediska současných potřeb, ale zejména z hlediska očekávaných budoucích rozvojových potřeb podniku).

Nejvýznamnějšími z výše zmíněných analýz je analýza a hodnocení ekonomické a finanční situace podniku, která staví především na poměrových ukazatelích a primárně používá hodnoty z rozvahy a z výkazu zisku a ztráty. Nejčastěji používanými poměrovými ukazateli jsou ukazatele aktivity, likvidity, rentability, tržní hodnoty a ukazatele zadluženosti. Vyjma těchto ukazatelů je možné využít statickou analýzu, analýzu dynamickou a také mezipodnikové srovnání.

Analýza a prognóza vývoje okolí podniku

Tato analýza staví na předpokladu, že každý podnik funguje v konkurenčním prostředí, a proto je nezbytné, aby podnik hodnotil podnikovou pozici nejen uvnitř, ale také navenek. Je však nutné předpokládat, že okolí podniku je velmi proměnlivé a četnost změn se v posledních letech zvyšuje. Důvodem je zkracování inovačních cyklů nových výrobků a technologií, rychlost přenosu finančních krizí z jedné oblasti do další a globalizace ekonomik. Analýza okolí podniku se zaměřuje na mikroprostředí i makroprostředí.

Stanovení poslání a cílů podniku

Poslání je vrcholem podnikatelských cílů a většinou je vyjádřením sjednocující filozofie. Žádoucí je, aby vyjadřovalo, čím chce podnik být, proč existuje a jaké je oblast jeho působnosti. Vyjádření poslání podniku je předpokladem pro definování strategických podnikových cílů.

Strategické cíle by měli být zaměřeny na saturaci poptávky a postavení na trhu (tržní podíl, velikost obrátu nebo získání nových trhů apod.).

Tvorba a hodnocení variant strategií

Podnikatelská strategie identifikuje způsob dosahování strategických cílů, které si podnik stanovil a které směřují k realizaci vize nebo poslání. Nejčastěji formulovanou strategií je obchodní strategie, která je základem pro návrh případněších detailnějších funkčních strategií.

Mezi nejvýznamnější strategie patří:

- integrační strategie – základem je identifikace a využití možností v rámci obchodů, jež mají vztah k běžným obchodům podniku;

- diverzifikační strategie – základem je získání dalších atraktivních zakázek, které nemají souvislost se stávajícími zakázkami podniku;
- tržně intenzivní strategie – základem je identifikace a využití možností v rámci běžných obchodů, kdy se podnik zaměřuje na jeden nebo více úzkých segmentů trhu a neusiluje o převzetí celého trhu nebo jeho významnější části.
- obranné strategie – jsou zacíleny na udržení stávajícího tržního podílu (Růčková 2011).

1.5.3. Dlouhodobý finanční plán

Finanční plánování není příležitostnou nebo jednorázovou činností, jedná se o kontinuální, nikdy nekončící proces. Sestavení jednoho finančního plánu představuje začátek sestavení plánu nového, který předchodzí plán modifikuje a aktualizuje v souvislosti s novými skutečnostmi (Mulač, Mulačová 2013).

Tvorba dlouhodobého finančního plánu komplexním procesem, jenž zahrnuje v základní rovině následující kroky:

- Sestavení výchozí ekonomické analýzy;
- prognózu vývoje tržeb;
- kapitálové plánování na základě investičního rozhodovacího procesu, které zahrnuje kapitálové výdaje a peněžní příjmy z investic;
- reflektování změn do majetkové bilance;
- reflektování vývoje tržeb a předpokládaných nákladů do výsledku hospodaření;
- tvorbu plánu peněžních toků (Nývtová, Marinič 2010);
- plánovanou rozvahu;
- investiční rozpočet a odpisový plán;
- rozpočet externího financování (Synek, Kislíngrová 2010).

Dlouhodobý plán dále obsahuje plán nákladů a výnosů resp. výkaz zisku a ztráty (Kislíngrová 2010).

Je nezbytné, aby jednotlivé dílčí plány byly konzistentní a v souladu s podnikovými cíli. Protože však tyto jednotlivé dílčí plány tvoří obvykle různé organizační jednotky podniku, není tohoto souladu dosaženo jednoduše a okamžitě. Velmi často se jedná o relativně dlouhý iterativní proces, při kterém se dílčí plány postupně konsolidují s plány zisku a bilance (Janišová, Křivánek 2013).

Dlouhodobý finanční plán má ve většině případů podobu pro forma účetních výkazů na konkrétní plánovací období. Tyto výkazy jsou zpracovávány nejčastěji v tomto pořadí:

1. plánovaná výsledovka;
2. plánovaný výkaz peněžních toků;
3. plánovaná konečná rozvaha (Mulač, Mulačová 2013).

Plánovaný výkaz zisku a ztráty

Tento výkaz zahrnuje výnosy, náklady a hospodářský výsledek v jednotlivých plánovaných letech. Výkaz informuje uživatele o tom, jaký bude hospodářský v jednotlivých letech, bude-li podnik schopen platit úroky, zda generovaný zisk umožní uhradit plánované splátky úvěru atd. Vstupem pro zpracování výkazu zisku a ztráty jsou plán tržeb a plán nákladu (Srpková, Svobodová, Skopal, Orlík 2013).

Plánovaná rozvaha

Plánovaná rozvaha reprezentuje vývoj majetku podniku a zdroje jeho financování. Plán aktiv a pasiv lze sestavit jednodušším přístupem, jehož výsledkem je hrubší odhad aktiv a pasiv v jednotlivých letech plánovacího období nebo použitím složitějších metod vedoucích k přesnějšímu stanovení jednotlivých položek plánované rozvahy. Postup tvorby rozvahy se liší podle toho, zda je možné odvodit hodnoty od plánu tržeb nebo zda je potřeba vytvořit jiný postup. Určité položky aktiv a pasiv rozvahy významně ovlivňuje vývoj tržeb (Růčková, Roubíčková 2012).

Plán peněžních toků (cash-flow)

Plán peněžních toků je třetí nejvýznamnější složkou finančního plánu. Pro sestavení plánu peněžních toků pro potřeby finančního plánu je vhodnější použití nepřímé metody, která vychází z hospodářského výsledku (před nebo po zdanění) a dalších vybraných položek výkazu zisku a ztráty. Při tvorbě plánu peněžních toků je však často jednodušší se neomezovat pouze na výkaz zisku a ztráty a rozvahu, ale v investiční oblasti vycházet z výdajů z plánovaného investičního programu a ve finanční oblasti z plánu externích zdrojů financování a výplaty dividend a podílu na zisku. Jedná se tedy o kombinaci přímé a nepřímé metody (Fotr, Vacík, Souček, Špaček, Hájek 2013).

Rozpočet dlouhodobého externího financování

Plán externího financování definuje požadavek na objem finančních prostředků, které podnik plánuje získat v průběhu plánovacího období z externích zdrojů. Externí kapitál mohou poskytnout:

- orgány státní a veřejné správy nebo orgány EU (dotace nebo subvence);
- akcionáři;

- poskytovatelé cizího kapitálu resp. banky, dodavatelé nebo držitelé dluhopisů aj. (Fotr, Vacík, Souček, Špaček, Hájek 2013).

Plán dlouhodobého externího financování by měl být akceptovatelný jak z hlediska zajištění likvidity, tak z hlediska nákladů na kapitál a zjištění finanční stability podniku (Landa 2007).

1.5.3.1 Proces tvorby dlouhodobého finančního plánu

Plánování budoucích výnosů, nákladů a z toho generovaný hospodářský výsledek, jenž je obvykle jedním ze základních zdrojů financování rozvoje podniku, představuje první krok tvorby strategického finančního plánu (Landa 2007).

Plánování výnosů

Tržby z prodeje vlastních výrobků a služeb

Nejvýznamnější položkou výnosů, vyjma obchodní firmy, jsou tržby z prodeje vlastních výrobků a služeb, jenž tvoří základní složku strategického obchodního plánu.

Budoucí tržby lze stanovit dvojím způsobem.

1. Agregovaný přístup – plán tržeb je tvořen pro jednotlivé roky plánovacího období na základě prognózy celkových tržeb v peněžním vyjádření v souvislosti s vývojem externího prostředí. Negativním aspektem tohoto způsobu je, že nerozlišuje dva základní faktory tržeb. Prvním faktorem je velikost prodejů v naturálním vyjádření a druhým prodejní cena. V souvislosti s těmito faktory je obtížné respektovat např. vznik nových trhů, dopady změn konkurenčního prostředí aj.
2. Desagregovaný přístup – základem je rozdělení výrobního programu nebo programu služeb do konkrétního počtu komodit (max. deset až dvacet). Těmito komoditami mohou být jednotlivé klíčové produkty, reprezentanty nebo skupiny produktů. Tržby pak mohou být plánovány v peněžním vyjádření nebo lépe na základě prodejů komodit v naturálním vyjádření a předpokládaných prodejních cen.

Při sestavování plánu tržeb je nutné respektovat cyklický vývoj na konkrétních trzích, v odvětví nebo oborech, skupinách zákazníků aj., jenž ovlivňuje dosahované prodeje a zejména prodejní ceny. Užitečné je vytvářet scénáře tržeb, které by podnik mohl dosáhnout za příznivých i méně příznivých podmínek vývoje rizikových faktorů (Fotr, Vacík, Souček, Špaček, Hájek 2013).

Další provozní výnosy

Mezi další položky s významnějším vlivem patří tržby z prodeje dlouhodobého majetku a také výnosy finanční.

Zohlednění tržeb z prodeje dlouhodobého majetku do finančního plánu je důležité zejména u podniků, jenž jsou restrukturovány a odprodávají konkrétní složky majetku, které jsou nepotřebné, málo používané příp. nekorespondují se strategií podniku. Uskutečnění programu divestic může být významným zdrojem příjmů pro investiční činnost.

Finanční výnosy jsou důležité, pokud podnik vlastní rozsáhlejší finanční investice. Vstupem pro jejich určení bude plán finančních investic a předpokládané výnosnosti jednotlivých složek investic. Méně důležité jsou výnosové úroky resp. výnosy z krátkodobého finančního majetku (Fotr, Vacík, Souček, Špaček, Hájek 2013).

U výnosových úroků je používán hrubý odhad úroků z běžných účtů nebo poskytnutých půjček. Plánování ostatních finančních výnosů je relevantní, pokud např. podnik obdržel půjčku v cizí měně a dochází k významnému posilování koruny (Landa 2007).

Plánování nákladů

Jednotlivé položky nákladů se rozlišují dle způsobu stanovení na náklady:

- přímé resp. závislé na objemu produkce nebo prodeji jednotlivých výrobků nebo jejich skupin;
- závislé na konkrétních položkách strategického finančního plánu, zejména rozvahy (např. finanční náklady),
- závislé na jiných faktorech resp. náklady režijního charakteru.

Přímé náklady jsou tvořeny zejména spotřebou materiálu, surovin, energií a přímých mezd. Tyto náklady rostou nebo klesají v závislosti na změnách objemu produkce resp. prodeji a jsou stanoveny na základě norem spotřeby, které vyjadřují velikost spotřeby konkrétní nákladové položky na jednotku produkce. V případě, že je objem produkce vyjádřen v naturálních jednotkách, pak mají stejný charakter i normy spotřeby. Velikost konkrétní nákladové položky je pak stanovena jako součin objemu produkce konkrétního výrobku nebo skupiny, normy spotřeby v naturálním vyjádření a nákupní ceny konkrétní položky.

Určení objemu přímých mezd mají normy spotřeby charakter spotřeby času na jednotku produkce.

Náklady závislé na jiných položkách strategického finančního plánu jsou zejména odpisy a významné složky finančních nákladů.

Náklady režijního charakteru jsou tvořeny těmito položkami:

- Služby např. cestovné a přepravné, služby poradenských firem, opravy a udržování, reklama a přepravné. Tyto náklady jsou uvedeny v jednotlivých funkčních plánech (plán prodeje a marketingu, plán zásobování apod.).
- Režijní spotřeby materiálu, práce a energií uvedených v konkrétních funkčních plánech, resp. v rozpočtech výrobní, odbytové a správní režie. Je nutné brát na zřetel předpokládaný cenový vývoj jednotlivých položek a dopady realizace některých racionalizačních plánů (plán úspory energií).

Mezi další významné nákladové položky patří daně a poplatky (zejména daň z nemovitosti a silniční daň) a v některých případech i tvorba rezerv (např. rezervy na plánované generální opravy technologických celků) nebo opravné položky (Fotr, Vacík, Souček, Špaček, Hájek 2013).

U plánování nákladů je možné zvolit agregovaný přístup nebo detailnější postup, který počítá s respektováním specifických rysů jednotlivých položek nákladů (Landa 2007).

Plánování hospodářského výsledku a daně z příjmu

Rozdíl mezi výnosy a náklady naplánovaných v jednotlivých letech tvoří hospodářský výsledek před zdaněním (hrubý zisk). Hospodářský výsledek před zdaněním je dále nutné upravit o daň z příjmu, která závisí na výši daňové základny a velikosti daně z příjmu. K určení základu daně z příjmu lze dospět korekcí zisku před zdaněním o následující položky:

- Položky, které zvyšují hospodářský výsledek (tzv. přičitatelné položky) mezi které patří daňově neuznané náklady např. odměny členům orgánů podniku, náklady na reprezentaci nebo kladný rozdíl daňových a účetních odpisů.
- Položky, které snižují hospodářský výsledek (tzv. odčitatelné položky), mezi které patří např. příjmy, jež nejsou předmětem daně z příjmu, resp. jsou osvobozeny od této daně, záporný rozdíl účetních a daňových odpisů nebo příjmy zdaněné zvláštní sazbou u zdroje (výnosy z cenných papírů).
- Odečty, jež souvisejí s daňovou ztrátou minulých let a odečty související s náklady na projekty výzkumu a vývoje. Odečty k daňové ztrátě minulých let lze uplatnit až v pěti následujících letech.

Plánovaná daň z příjmu je pak stanovena jako součin základu daně a sazby daně z příjmu právnických osob. Hospodářský výsledek před zdaněním upravený o daň z příjmu tvoří hospodářský výsledek po zdanění (čistý zisk), který je jedním z významných zdrojů financování rozvoje podniku. (Fotr, Vacík, Souček, Špaček, Hájek 2013).

Dividendová politika

Dividendovou politikou je nazýváno nakládání managementu podniku s výsledkem hospodaření. Podstatou dividendové politiky je rozhodování o rozdělení podnikového výsledku hospodaření za dané účetní období po zdanění (Landa 2007). Zisk může být rozdělen na část, která bude zadržena v podniku a na část, která bude vyplacena v podobě dividend nebo podílu na zisku. Dividendová politika je dvou typů:

- Dividendy rostoucí nebo jejich stabilizace na určité úrovni. Zisk zadržovaný v podniku je pak jeho reziduální veličinou.
- Zadržovaný zisk jako zdroj financování rozvoje podniku. V tomto případě jsou dividendy reziduální veličinou.

Dividendovou politiku ovlivňuje velikost a stabilita vyplácených dividend na tržní cenu akcie a fáze životního cyklu, ve kterém se podnik nachází (Fotr, Vacík, Souček, Špaček, Hájek 2013).

Plánování rozvahových položek závislých na tržbách

Některé položky aktiv a pasiv rozvahy jsou ovlivňovány do významné míry vývojem tržeb. S nárůstem tržeb se kontinuálně zvyšují i zásoby, pohledávky, některé složky krátkodobých závazků (zejména z obchodního styku, závazky vůči zaměstnancům), finanční majetek (vzhledem k zachování likvidity) nebo dlouhodobý hmotný majetek, který roste vzhledem k nutnosti rozšíření výrobních kapacit nutných pro dosažení růstu produkce.

Mezi metody pro plánování položek závislých na tržbách patří metoda procentních poměrů k tržbám a metoda ukazatelů obratu, které patří mezi metody jednodušší. Mezi metody složitější patří regresní metoda, u které se předpokládá použití výpočetní techniky (Růčková 2015).

Plán peněžních toků

Viz kapitola 2.4 Dlouhodobý finanční plán.

1.5.3.2 Hodnocení a kontrola dlouhodobého finančního plánu

Kvalita dlouhodobého finančního plánu se ověřuje dle vývoje tržní hodnoty podniku, resp. dle tržní hodnoty akcie. Vytvořené výkazy se musí hodnotit dle kritérií finanční analýzy. Plán je z hlediska vývoje tržní hodnoty přijatelný, pokud je současná hodnota podniku dle plánu vyšší než jeho aktuální hodnota – tzn. čistá současná hodnota je kladná (Sedláček 2007).

Finanční kontrola je nástrojem průběžného finančního řízení a je nejdůležitější součástí celkové kontroly komplexní výkonnosti podniku. Významné odchylky dosažených hodnot od plánovaných mohou indikovat porušení stanovených kritérií a cílů a neplnění finančního plánu.

Z těchto důvodů je nutné realizovat finanční kontrolu, která je nejdůležitějším nástrojem hodnocení efektivnosti plnění plánovaných cílů podniku (Grünwald, Holečková 2009).

2 Hodnocení současného stavu podniku

2.1 Představení společnosti

| | |
|--------------------------|---|
| Firma: | RAKOTRANS DOPRAVA CZ s.r.o. |
| IČO: | 271 53 266 |
| Den zápisu do OR: | 1. června 2004 |
| Právní forma: | Společnost s ručením omezeným |
| Sídlo: | Rakovník, Plzeňská 2686, PSČ 26901 |
| Zapsána: | Městským soudem v Praze, oddíl C, vložka 100321 |
| Základní kapitál: | 200 000 Kč |

Předmět podnikání

Předmět podnikání dle obchodního rejstříku společnosti je silniční motorová doprava nákladní provozovaná vozidly nebo jízdními soupravami o největší povolené hmotnosti přesahující 3,5 tuny, jsou-li určeny k přepravě zvířat nebo věcí, - nákladní provozovaná vozidly nebo jízdními soupravami o největší povolené hmotnosti nepřesahující 3,5 tuny, jsou-li určeny k přepravě zvířat nebo věcí, - osobní provozovaná vozidly určenými pro přepravu nejvýše 9 osob včetně řidiče.

Vlastnická struktura a majetkové účasti

Společníci:

VÍT JIRÁSEK, datum narození 27. listopadu 1961, adresa Rakovník, Pod Vodárnou 2014, PSČ 26901

Vklad: 100 000 Kč

Splaceno: 100 %

Obchodní podíl: 50 %

JAROSLAV NÁSER, datum narození 24. září 1953, adresa Senomaty, Na Vyhlídce 322, PSČ 27031

Vklad: 100 000 Kč

Splaceno: 100 %

Obchodní podíl: 50 %

Majetkové spoluúčasti v jiných společnostech nejsou žádné.

Řídící a organizační struktura společnosti

Statutární orgánem je jednatelka společnosti JITKA JIRÁSKOVÁ, datum narození 14. listopadu 1962, adresa Rakovník, Pod Vodárnou 2014, PSČ 26901

Den vzniku funkce: 1. června 2004

Způsob jednání: Společnost zastupuje jednatel samostatně. Podepisování za společnost se děje tak, že k obchodní firmě připojí jednatel svůj podpis.

Charakteristika a historie podniku

Jak uvádí na webových stránkách (RAKOTRANS 2016) společnost byla založena v Rakovníku v roce 1990 dvěma fyzickými osobami a poté v roce 1993 změnila svou formu na obchodní společnost, konkrétně společnost s ručením omezeným. V tomto roce také dochází k vytvoření joint venture společnosti GEODIS-RAKOTRANS s.r.o., vytvořené vlastníky společnosti RAKOTRANS DOPRAVA CZ s.r.o. a francouzské společnosti CALBERSON GE, která patří mezi největší dopravní firmy ve Francii. Důvodem je především vysoký nárůst poptávaných dopravních služeb od společnosti VALEO AUTOKLIMATIZACE, k.s., která sídlí rovněž v Rakovníku a je významným dodavatelem komponent svým sesterským společnostem založených především ve Francii. Na počátku devadesátých let se však Francie chrání před přílivem levné výroby ze států „východního bloku“ především dovozními cly a vydáváním pouze omezeného počtu licencí dopravním společnostem. Vzniká proto výše zmíněná joint venture společnost, která získává potřebné množství licencí a tím významnou konkurenční výhodu oproti konkurenčním podnikům v regionu.

V současné době patří společnost RAKOTRANS DOPRAVA CZ s.r.o. mezi nejvýznamnější poskytovatele dopravních a logistických služeb v regionu. Dopravní služby společnost realizuje prostřednictvím 90 vozových jednotek především od společnosti VOLVO a Mercedes. Mezi další doplňkové služby společnosti patří:

- provozování pěti distribučních center;
- poskytování 3PL služeb;
- poskytování služeb s přidanou hodnotou;
- realizace osobní dopravy.

Mezi významnými zákazníky společnosti v jejím portfoliu figurují především tyto společnosti:

- Geodis Group;

- TRANSA Spedition GmbH;
- Reichhart Transport-Logistik GmbH;
- Eberspächer spol. s r.o.;
- DHL Express Czech Republic, s.r.o..

2.2 Formulace poslání, vize a stanovení strategických cílů

Poslání

Poslání je obecnější pojem, který odpovídá na otázku, jaký smysl má mít uvažované podnikání a jaké produkty mají naplnit činnost firmy. Je časově neohraničené a nasměrované do budoucnosti.

Posláním podniku RAKOTRANS DOPRAVA CZ, s.r.o. je v následujících třech letech zajišťování spolehlivé a maximálně bezpečné služby v oblasti dopravy a skladování.

Na prvním místě je pro společnost zákazník, s jeho nároky a očekávání, který požaduje kvalitní služby. Kvalitní služba je chápána jako služba poskytovaná kvalifikovaně, rychle, bezpečně a maximálně přizpůsobená individuálním potřebám a požadavkům zákazníka.

Podnik se snaží podporovat dobré vztahy nejenom se zákazníky, ale i s dodavateli a zaměstnanci. Ve spolupráci s dodavateli zajišťuje služby v souladu s mezinárodně uznávanými standardy řízení kvality.

Zvláště si společnost cení vysokou spolehlivost a loajalitu každého zaměstnance. Uvědomuje si, že spokojení, vysoce kvalifikovaní a motivovaní zaměstnanci jsou základem firemního úspěchu.

Společnost kontinuálně investuje do technického vybavení v souladu s filozofií udržitelného rozvoje.

Vedení společnosti vyvíjí veškeré úsilí k tomu, aby společnost prosperovala a posilovala svoje postavení na trhu. Ve střednědobém horizontu společnost usiluje o další expanzi do ostatních regionů.

Při jednání s obchodními partnery i se zaměstnanci je pro společnost důležitá přímost v jednání, úcta a důstojnost vztahů, pravdivost a včasná informovanost ve všech směrech.

V rámci společenské odpovědnosti společnost podporuje neziskové a vzdělávací aktivity v našem regionu.

Vize společnosti pro období 2017 – 2019

Vize podniku RAKOTRANS DOPRAVA CZ, s.r.o. pro roky 2017 až 2019 zahrnuje tyto ambice:

- zůstat stabilní a prosperující společností a být vyhledávaným dodavatelem a partnerem v oblasti dopravních služeb;
- být za každých okolností garantem vysoké úrovně řešení služeb dle aktuálních potřeb klientů a v souladu s platnou legislativou;
- využívat dlouholeté zkušenosti a nejnovější vývojové trendy za ekonomicky i ekologicky příznivých podmínek;
- motivovat zaměstnance k loajálnosti s firmou, týmové práci a poctivosti;
- mít otevřené korektní vztahy nejen v rámci naší společnosti, ale i směrem k partnerům a klientům společnosti;
- zajistit a podporovat osobnostní růst zaměstnanců;
- iniciovat kreativitu v práci zaměstnanců.

Strategické a krátkodobé cíle společnosti pro období 2017 až 2019

V souvislosti s vytvořenou vizí společnosti byly vedením podniku definovány pro roky 2017 – 2019 tyto strategické a s tím související krátkodobé cíle:

Výši tržeb společnosti udržet v následujících letech na úrovni roku 2016.

- a) Krátkodobý cíl pro rok 2017 – výše tržeb na úrovni roku 2016,
- b) Krátkodobý cíl pro rok 2018 – výše tržeb na úrovni roku 2017,
- c) Krátkodobý cíl pro rok 2019 – výše tržeb na úrovni roku 2018.

Snížit náklady za spediční služby do roku 2019 o 6%.

- a) Krátkodobý cíl pro rok 2017 – snížení nákladů za spediční služby o 2%,
- b) Krátkodobý cíl pro rok 2018 – snížení nákladů za spediční služby o 2%,
- c) Krátkodobý cíl pro rok 2019 – snížení nákladů za spediční služby o 2%.

Navazujícím cílem je zvýšit úroveň výsledku hospodaření do roku 2019 o 3%.

- a) Krátkodobý cíl pro rok 2017 – zvýšení výsledku hospodaření o 1%,
- b) Krátkodobý cíl pro rok 2018 – zvýšení výsledku hospodaření o 1%,
- c) Krátkodobý cíl pro rok 2019 – zvýšení výsledku hospodaření o 1%.

Udržení stabilní zaměstnanecké základny do roku 2019 na hodnotách roku 2016.

- a) Krátkodobý cíl pro rok 2017 – množství zaměstnanců na úrovni roku 2016,
- b) Krátkodobý cíl pro rok 2018 – množství zaměstnanců na úrovni roku 2017,
- c) Krátkodobý cíl pro rok 2019 – množství zaměstnanců na úrovni roku 2018.

Strategie společnosti

Nastavení klíčových strategických firemních cílů je nezbytné pro jasné profilování a vymezení společnosti tak, aby jednoznačně nastaveným podnikovým vizím byla podřízena realizace nabízených služeb a optimální portfolio zdrojů a prostředků k dosažení těchto cílů.

Konkrétní strategické cíle jsou sestaveny do čtyř základních oblastí, kdy každá z nich má nezpochybitelnou důležitost:

Orientace na zákazníka

- udržení předního místa v regionu na poli kvality a zákaznické spokojenosti,
- plnohodnotné konkurenceschopné služby jsou podmíněny investováním do modernizace vozového parku.
- zvyšování kvalifikace personálu prostřednictvím vhodných školení.

Orientace na optimalizaci nákladů

- efektivní alokace zdrojů firmy prostřednictvím efektivního plánování realizace zakázek,
- důsledná kontrola alokace zdrojů prostřednictvím kontrolních systémů (Autoawacs, Fleetboard, Dynafleet),
- důsledná kontrola nákladů prostřednictvím ERP aplikace PRYTANIS a reportingového nástroje KYBOS.

Orientace na vnější vlivy

- posílení významu řízení rizik provázaného s principy strategického reportingu.

Orientace na zaměstnance

- pravidelné prověřování nastaveného hodnotícího systému zaměstnanců (benchmarking),
- pravidelné hodnocení spokojenosti zaměstnanců.

2.3 Analýza prostředí firmy

Analýza prostředí firmy zahrnuje PEST analýzu, analýzu oborového okolí společnosti (Porterův model) a analýzu vnitřního prostředí.

2.3.1 PEST analýza

Pomocí PEST analýzy bude ověřeno, jak na společnost působí jednotlivé vlivy okolí a jak se jim společnost přizpůsobuje.

Politické a legislativní faktory

Stát má vliv na ekonomiku především prostřednictvím zákonodárného procesu resp. tvorbou zákonů a kontrolou jejich dodržování. Jednotlivé „intervence“ vlády a dalších státních subjektů mohou pro společnost generovat příležitosti, ale také hrozby. V současné době je vláda a parlament obsazen politiky ze středu nebo levé části politického spektra resp. vláda je složena ze zástupců stran ANO, ČSSD a KDU, kteří prosazují sociálně zaměřenou politiku státu. Tento typ politiky však generuje pro podniky dodatečné náklady např. zvýšením prahu minimální mzdy od roku 2016 o 700 Kč (MPSV 2016).

Významným faktorem, který ovlivnil podnikatelské prostředí v ČR je zavedení systému elektronické evidence tržeb současnou vládou resp. Ministerstvem financí (FINANČNÍ SPRÁVA 2016). Toto opatření však neovlivnilo většinu podnikatelských subjektů v dopravě ani společnost RAKOTRANS DOPRAVA CZ s.r.o., neboť veškeré platby od odběratelů jsou realizovány v bezhotovostním režimu.

Co však má významný dopad na společnost je zavedení mýtného na německých dálnicích a vybraných spolkových silnicích pro vozidla od 7,5 tun přípustné celkové hmotnosti s platností od 1. 10. 2015 (TOLL COLLECT 2015). Pro společnost RAKOTRANS DOPRAVA CZ s.r.o. je Německo pravidelnou tranzitní zemí, proto současná změna legislativy v Německu má dopad na ekonomický výsledek společnosti. Možnost promítnutí zvýšených nákladů do finální ceny pro odběratele je s ohledem na velkou konkurenci v oboru nejisté.

Dalším faktorem, který má nepříznivý vliv na podnikatelskou činnost je ve Francii přijatý zákon č. 990/2015 o podpoře růstu, ekonomických aktivit a rovných příležitostí známý pod názvem "Loi Macron"(MZV 2016), který nařizuje, aby od 1. července 2016 měl profesionální řidič zahraničního dopravce, který do Francie přiváží zboží nebo

osoby, obdobné pracovní a sociální podmínky jako řidič francouzský. Týká se to minimální mzdy, pracovní doby, předepsané doby odpočinku, práce přesčas a ochrany zdraví při práci. Porušování tohoto zákona je i přes odpor jednotlivých států Evropské unie penalizováno.

Podobný zákon tzv. MiLoG (MZV 2015) platí od 1. ledna 2015 na území SRN. Zákon o minimální mzdě stanovuje, kromě hodinové mzdy přinejmenším 8,50 EUR, rovněž povinnost hlášení pracovní činnosti a její dokumentaci. Porušování tohoto zákona zatím není penalizováno s ohledem na probíhající jednání členských zemí Evropské unie.

Ekonomické faktory

Nejvýznamnějším nákladovým faktorem ovlivňující hospodářský výsledek společnosti je především cena pohonných hmot, která má v současné době stoupající trend (viz obrázek 1).

Obrázek 1 Vývoj ceny motorové nafty v USD/t



Zdroj: www.kurzy.cz

Rostoucím cenám nafty resp. ropy nahrávají především tyto faktory (MF 2017):

- Cenová dohoda zemí vyvážejících ropu;
- zrychlení ekonomické aktivity ve světě.

Faktorem, který významně ovlivňuje poptávku po dopravních a logistických službách, je růst ekonomické aktivity vyjádřený celkově v indikátoru HDP a v dílčím indikátoru Reálná hrubá přidaná hodnota. Dle makroekonomické predikce Ministerstva financí ČR s uzávěrkou datových zdrojů k 31. 1. 2017, ekonomický růst v ČR ve 3. čtvrtletí 2016 zpomalil. Reálný HDP se mezičtvrtletně zvýšil jen o 0,2 % (po sezónním očištění), což představuje nejmenší růst od 1. čtvrtletí 2014. Ve srovnání se stejným obdobím

předchozího roku reálný HDP vzrostl o 1,6 %. Zpomalení růstu bylo způsobeno převážně jednorázovými faktory, proto není předpoklad, že by se tento slabší výkon opakoval i ve 4. čtvrtletí 2016. Indexy důvěry i nákupních manažerů, průmyslová výroba a maloobchodní tržby naznačují pro toto období silnější růst ekonomiky. To vede Ministerstvo financí k nepatrnému zvýšení odhadu růstu reálného HDP za rok 2016 z 2,4 % na 2,5 %.

Predikce reálného růstu **pro rok 2017** se rovněž nepatrně zvyšuje z 2,5 % **na 2,6 %**. V roce **2018** by se měl reálný HDP zvýšit o **2,4 %**.

Nejvýznamnější zákazníci společnosti RAKOTRANS DOPRAVA CZ, s.r.o. podnikají v automobilovém průmyslu, který se řadí mezi největší průmyslová odvětví v ČR. Automobilový průmysl se podílel v roce 2016 na zpracovatelském průmyslu téměř čtvrtinou a meziroční nárůst produkce byl vyšší o 10,46 %. V rámci České republiky lze předpokládat další růst tuzemského automobilového průmyslu a překročení 1,35 milionu vyrobených motorových vozidel nejspíše již v letošním roce (Sdružení automobilového průmyslu 2017).

S rostoucí ekonomickou aktivitou v ČR se snižuje míra nezaměstnanosti, která dosáhla k 31. 01. 2017 hodnoty 5,3 % a meziročně se snížila o 1,1 % (MPSV 2017). V rakovnickém okrese činila míra nezaměstnanosti 4,9%, což představuje meziroční pokles o 1,1% (MPSV 2017). V oboru dopravních služeb je dlouhodobě patrný nedostatek řidičů. Stávajícím zaměstnancům společnosti jsou si toho vědomi a vyvíjejí tlak na zvýšení mzdy. V letošním roce si řidiči na základě této skutečnosti prosadili zvýšení mzdy o 3% (RAKOTRANS 2017).

Sociální a demografické faktory

Populace v České republice nemá z ekonomického hlediska příliš příznivou strukturu, neboť proces stárnutí obyvatelstva se stává objektivní realitou vyspělého světa. Bez zahrnutí migrantů by pokles počtu obyvatel koncem století dosáhl hranice šesti milionů obyvatel, tedy o 43 % méně než nyní (CZSO 2012). S průběžným poklesem obyvatel se předpokládá posun věkové hranice pro odchod do důchodu, který bude mít výrazný dopad na výkon některých profesí, zejména řidičů dopravních prostředků.

Technické, technologické a ekologické faktory

Evropská unie stanovuje limitní hodnoty škodlivin výfukových exhalací benzinových a naftových motorů pro motorová vozidla v závislosti hmotnosti škodliviny na ujeté

vzdálenosti v emisní normě Euro. Jednotlivé státy určují výši mýtného právě dle ekologické kategorie vozidla a počtu náprav (MYTOCZ 2016). Společnost RAKOTRANS DOPRAVA CZ s.r.o. každý rok obměňuje v průměru pět procent vozového parku, což přináší společnosti výraznou úsporu nákladů. Od 1. 9. 2015 vstoupila v platnost nová norma Euro 6, kdy o tohoto data společnost pořizuje pouze nákladní automobily dosahující limitů právě této normy. Rozdíl sazby mýtného např. od nejběžnějších vozidel kategorie Euro 3 činí 2,75 Kč na jeden ujetý km (MYTOCZ 2016). V případě firmou pořizovaného typu vozidla Volvo D13 460 činí rozdíl vyprodukovaných emisí oxidů dusíku oproti motoru Euro 5 25% a emise částic jsou nižší o 50% (AUTOMOBILREVUE 2016).

2.3.2 Analýza oborového okolí podniku (Porterův model)

Tato kapitola pojednává o vlivu zákazníků, dodavatelů, přímých konkurentů a substitutů na společnost.

Zákazníci a jejich vyjednávací síla

Oba významní zákazníci společnosti RAKOTRANS DOPRAVA CZ s.r.o. jsou z oboru automotive, proto vysoká kvalita dodávaných služeb dle standardů jakosti, především ISO/TS 16949, je pro ně samozřejmostí. Ceny stávajících služeb zákazníci prověřují minimálně jednou za rok ve výběrovém řízení např. v elektronické aukci a tím nejvýznamnějším kritériem je cena, na kterou jsou velmi citliví.

Diverzifikace portfolia zákazníků společnosti je velmi malá. Oba zákazníci využívají dohromady 100% dopravních kapacit společnosti.

Vyjednávací síla zákazníků je silná s ohledem na možný přechod ke konkurenci za minimálních nákladů.

Dodavatelé a jejich vyjednávací síla

Pro společnost jsou nejvýznamnější především dodavatelé PHM a dodavatelé nákladních vozidel. V případě dodavatelů PHM se jedná o malé nebo středně velké obchodní společnosti, které nakupují PHM od jednotlivých rafinérií. Cena nafty je určována jejich výstupními cenami, k nimž si připočítávají své marže tyto obchodníci. Podle vzájemné dohody prodávají všechny rafinérie v Evropské unii své produkty za stejnou cenu, stanovenou na komoditní burze v Rotterdamu (ROPA.CZ 2015). S ohledem na velké množství konkurentů, snadný přechod ke konkurenci za

minimálních nákladů a danou výstupní cenu rafinérií je vyjednávací síla dodavatelů PHM slabá.

Společnost RAKOTRANS DOPRAVA CZ s.r.o. má unifikovaný vozový park zahrnující nákladní vozidla do 7.5t celkové hmotnosti značky Mercedes a nákladní vozidla nad 7.5t značky Volvo. Na trhu nákladních vozidel je etablováno pouze několik významných značek a právě Volvo a Mercedes patří mezi ty nejkvalitnější a nejúspěšnější (TRUCKOFTHEYEAR.COM 2014).

Druhým významným atributem je rozsáhlá servisní síť obou výrobců.

Z těchto důvodů je vyjednávací síla obou výrobců silná.

Rivalita firem působících na trhu

Společnost RAKOTRANS DOPRAVA CZ s.r.o. působí pouze v rakovnickém okrese, kde působí menší počet větších a silných konkurentů v rámci dopravního trhu. Jednotlivé společnosti však poskytují dopravní služby svým stávajícím klientům a pro realizaci dalších zakázek nemají dopravní kapacitu. Riziko představuje ztráta klienta konkurenční společnosti např. v případě relokace výroby, neboť dopravní služby jsou velmi málo diferencované. Malé dopravní společnosti nejsou vnímány jako konkurenti, neboť nejsou schopny realizovat celou zakázku u významných klientů působících v rakovnickém okrese. Rivalita konkurentů na tomto trhu je nízká.

Hrozba vstupu nových konkurentů

Pro vstup nových konkurentů na trh dopravních služeb platí tyto bariéry či příležitosti:

- existující firmy, včetně společnosti RAKOTRANS DOPRAVA CZ s.r.o., mají významné, nejen nákladové výhody v důsledku svých zkušeností získaných dlouhou existencí na trhu;
- náklady vstupu do odvětví jsou vysoké. Cena jednoho tahače s návěsem se pohybuje okolo 110 000€. Pro zajištění obou významných zakázek společnosti RAKOTRANS DOPRAVA CZ s.r.o. je potřeba 90ks nákladních souprav;
- dá se předpokládat, že existující společnosti budou na případný nový vstup do odvětví reagovat agresivně (cenová válka).

Hrozba vstupu nové konkurence na dopravní trh není příliš vysoká. Nejvíce to ovlivňuje existence stávajících, poměrně silných a velkých společností na dopravním trhu. Nově vstupující společnost by měla mít vyšší bonitu u případných financujících subjektů příp.

vlastnit významný vlastní kapitál. Společnost by měla sídlit v blízkosti odběratelů, v tomto případě v rakovnickém okrese, tak aby mohla rychle reagovat na požadavky klientů s min. náklady na přejezd z parkoviště společnosti ke klientovi.

Hrozba substitutů

Největší hrozbou pro nákladní dopravu může představovat doprava alternativní např. železniční doprava. Flexibilita tohoto druhu dopravy je však s ohledem na nedostatečnou železniční síť velmi omezená.

Výstupem Porterovy analýzy konkurenčních sil jsou následující nejvýznamnější hrozby (nebo příležitosti) okolí společnosti:

- dominantní postavení klientů;
- bariéry vstupu nových konkurentů na trh;
- nízká rivalita stávajících konkurentů;
- slabá vyjednávací síla dodavatelů;
- absence substitutů.

2.3.3 Analýza vnitřního prostředí firmy

Analýza je zaměřena na společnost samotnou, její aktivity a způsob její komunikace s okolím.

Faktory vědecko-technického rozvoje

Stávající i plánované technologické zlepšení vedoucí k zvýšení konkurenceschopnosti bylo již zmíněno v rámci analýzy PEST v části Technické, technologické a ekologické faktory.

Marketingové a distribuční faktory

Společnost RAKOTRANS DOPRAVA CZ s.r.o. nabízí stejné portfolio služeb již od svého založení. Stěžejním produktem je poskytování konvenčních dopravních služeb a od roku 2005 poskytování logistických služeb prostřednictvím sesterské společnosti RAKOTRANS LOGISTIKA s.r.o. Konkurenční společnosti ve srovnání se společností RAKOTRANS DOPRAVA CZ s.r.o. nabízí další dodatečné služby ke službám dopravním např. celní služby, spediční služby nebo dokládky nákladů (LTL – Less than truckload).

Cenová politika je formována tlakem zákazníků (viz Porterův model – Zákazníci a jejich vyjednávací síla).

Společnost má v současné době zajištěné zakázky pro veškerou svou kapacitu, proto nevyvíjí další úsilí k propagaci poskytovaných služeb. Případné klienty jednorázových zakázek společnost informuje prostřednictvím webových stránek.

Faktory realizace služeb

Držení zásob společnosti, mezi něž patří pouze PHM a náhradní díly, je optimalizováno na min. množství. Náhradní díly jsou dodávány prostřednictvím servisní organizace pro konkrétní zakázky formou konsignace. PHM jsou skladovány ve vlastním zásobníku o obsahu 32 000 litrů, což představuje týdenní obrátku zásob.

Společnost má nastaveny procesy v souladu se standardem jakosti ISO 9001-2009, byť zatím není certifikována certifikačním orgánem.

Společnost reaguje na poptávku svých klientů přistavením vozidla do 24hod. od poptání. Realizace přepravy je monitorována prostřednictvím GPS systému od společnosti Autoawacs.

Spokojenost zákazníků je monitorována prostřednictvím periodického průzkumu spokojenosti zákazníků, které realizuje personální oddělení společnosti (dotazníkové šetření).

Faktory podnikových a pracovních zdrojů

Pracovní prostředí je ve společnosti dvojího druhu. Prvního druhu jsou prostory pro administrativní pracovníky a dispečery tzv. open space. Pro rutinní dispečerskou práci je takto koncipovaný prostor vyhovující, bohužel však při sofistikovanější činnosti typu tvorba nabídek nebo příprava podkladů pro fakturaci, je prostorem snižující koncentraci.

Druhého druhu je pracovní prostor řidiče resp. kabina vozidla. Společnost RAKOTRANS DOPRAVA CZ s.r.o. respektuje požadavky řidičů na pohodlí při výkonu i odpočinku, a proto pořizuje vozidla s kabinou Globetrotter XL, která nabízí ve srovnání se standardem o 300 litrů větší úložný prostor, širší lůžko a nezávislou klimatizaci I-ParkCool (VOLVOTRUCKS.COM 2015).

Účinnost systému strategického řízení je nízká. Chybí vize, nastavení strategických cílů, pravidelné analyzování okolí a společnosti. Společnost tak není schopna včas rozpoznat a přizpůsobit se měnícím se podmínkám trhu, jejímž důsledkem může být ztráta či oslabování pozice na trhu.

Kompetence zaměstnanců jsou na vyšší úrovni a korespondují s poměrně přísnými požadavky majitelů společnosti, kteří osobně dohlíží na plnění povinností řidičů prostřednictvím online systému Dynafleet od společnosti Volvotrucks a systému Fleetboard od společnosti Mercedes Benz. Zaměstnanecké kompetence jsou posilovány periodickým školením řidičů realizovaným externí společností.

Společnost eviduje průměrnou roční míru fluktuace řidičů ve výši 3%, přičemž polovina z těchto řidičů se vrací do 12 měsíců zpět do společnosti. Nízká míra fluktuace je dána reflektováním mzdových požadavků řidičů, používáním nové vozové techniky a osobním přístupem nadřízených ke každému z řidičů (RAKOTRANS 2016).

Systém odměňování THP pracovníků však není unifikován. Každý z THP pracovníků má fixní mzdu, která však není unifikována pro jednotlivé pozice. Rozdíly z vzájemného srovnávání mezd mezi zaměstnanci na stejných pozicích ovlivňuje pracovní klima ve společnosti. Nastavená fixní mzda bez variabilní složky mzdy snižuje motivaci některých THP pracovníků (RAKOTRANS 2016).

2.3.4 Finanční analýza

Finanční analýza společnosti RAKOTRANS DOPRAVA CZ s.r.o. agreguje data z účetních výkazů uveřejněných ve výročních zprávách společnosti z let 2012 – 2016.

Tabulka 1: Finanční analýza z let 2012-2016

| Ukazatele rentability (výnosnosti) | 2012 | 2013 | 2014 | 2015 | 2016 | Anexia |
|--|-------------|-------------|-------------|-------------|-------------|---------------|
| ROA - Rentabilita celk. aktiv (EBIT/AKT) | 11.16% | 13.12% | 16.18% | 16.42% | 11.45% | 10.44% |
| Rentabilita tržeb (EBIT/T) | 4.21% | 5.99% | 8.08% | 10.47% | 8.02% | 7.97% |
| Obrat celk. aktiv (T/AKT) | 2.65 | 2.19 | 2.00 | 1.57 | 1.43 | 1.31 |
| ROCE - Rentabilita kapitálu (EBIT/(VK+Dl.K)) | 14.15% | 15.55% | 18.90% | 20.59% | 13.34% | 13.24% |
| ROE - Rentabilita vl.kapitálu (ČZ/VK) | 14.44% | 18.52% | 23.05% | 28.55% | 19.31% | 10.40% |
| Rentabilita tržeb (ČZ/T) | 3.34% | 4.54% | 6.10% | 8.10% | 6.00% | 6.26% |
| Obrat celk. aktiv (T/AKT) | 2.65 | 2.19 | 2.00 | 1.57 | 1.43 | 1.31 |
| Finanční páka (AKT/VK) | 1.63 | 1.86 | 1.88 | 2.25 | 2.25 | 1.27 |
| Rentabilita z vlastních fin. zdrojů (CF/VK) | 29.61% | 38.33% | 48.86% | 60.01% | 59.05% | 30.31% |
| Rentabilita tržeb (ČZ/T) | 3.34% | 4.54% | 6.10% | 8.10% | 6.00% | 6.26% |
| Mzdová náročnost tržeb | 9.60% | 10.59% | 10.67% | 10.48% | 12.39% | 31.10% |
| Ukazatele aktivity (doby obratu) | 2012 | 2013 | 2014 | 2015 | 2016 | Anexia |
| Obrat aktiv (T/AKT) | 2.65 | 2.19 | 2.00 | 1.57 | 1.43 | 1.31 |
| Obrat zásob (T/zásoby) | 175.80 | 386.39 | 283.93 | 285.31 | 227.11 | 39.26 |
| Doba obratu aktiv (AKT/(T/360)) | 135.79 | 164.29 | 179.69 | 229.43 | 252.07 | 274.82 |
| Doba obratu zásob (ZÁS./T/360)) | 2.05 | 0.93 | 1.27 | 1.26 | 1.59 | 9.17 |

| | | | | | | |
|---|-------------|-------------|-------------|-------------|-------------|---------------|
| Doba inkasa pohledávek (POHL/(T/360)) | 69.96 | 78.59 | 77.38 | 92.95 | 101.45 | 79.80 |
| Doba splatnosti krátk. závazků (KZ / (T/360)) | 27.81 | 25.05 | 25.03 | 45.96 | 35.00 | 57.72 |
| Ukazatele dlouhodobé finanční rovnováhy (zadluženosti) | 2012 | 2013 | 2014 | 2015 | 2016 | Anexia |
| Equity Ratio (VK/AKT) | 0.61 | 0.54 | 0.53 | 0.45 | 0.44 | 0.79 |
| Debt Ratio I. (CZ/AKT) | 0.38 | 0.46 | 0.47 | 0.55 | 0.55 | 0.21 |
| Debt Ratio II. ((CZ+OstP)/AKT) | 0.39 | 0.46 | 0.47 | 0.55 | 0.56 | 0.21 |
| Debt Equity Ratio (CZ/VK) | 0.62 | 0.86 | 0.88 | 1.24 | 1.25 | 0.27 |
| Úrokové krytí I. (EBIT/úroky) | 19.61 | 16.11 | 13.74 | 20.71 | 12.67 | 22.00 |
| Úrokové krytí II. ((EBIT+odpisy)/úroky) | 35.95 | 29.18 | 25.37 | 38.39 | 32.20 | 55.08 |
| Ukazatele platební schopnosti (likvidity) | 2012 | 2013 | 2014 | 2015 | 2016 | Anexia |
| Pracovní kapitál (OAKT-KD) | 52792 | 60536 | 61156 | 80389 | 92641 | 83368 |
| Pracovní kapitál na aktiva ((OAKT-KD)/AKT) | 58.45% | 58.39% | 54.69% | 47.95% | 51.37% | 18.06% |
| Ukazatel kapitalizace (Dl.Maj. / Dl.Kap.) | 23.16% | 28.46% | 34.98% | 39.12% | 39.40% | 76.30% |
| Běžná likvidita (OAKT/KD) | 3.85 | 4.83 | 4.93 | 3.39 | 4.70 | 1.86 |
| Rychlá likvidita ((KrP+FM)/KD) | 3.78 | 4.79 | 4.88 | 3.37 | 4.65 | 1.70 |
| Peněžní likvidita (FM/KD) | 1.26 | 1.65 | 1.78 | 1.34 | 1.76 | 0.32 |
| Doba splatnosti krátk. závazků (KZ/(T/360)) | 27.81 | 25.05 | 25.03 | 45.96 | 35.00 | 57.72 |
| Ukazatele produktivity práce | 2012 | 2013 | 2014 | 2015 | 2016 | Anexia |
| Osobní náklady ku přidané hodnotě | 0.43 | 0.41 | 0.37 | 0.33 | 0.34 | 0.70 |
| Produktivita práce z přidané hodnoty | 821.36 | 974.38 | 1065.99 | 1135.09 | 1158.58 | 609.60 |
| Produktivita práce z tržeb | 2752.25 | 2804.93 | 2765.65 | 2657.13 | 2384.66 | 1012.92 |
| Průměrná mzda - roční | 264310 | 296926 | 295037 | 278576 | 295463 | 315060 |
| Průměrná mzda - měsíční | 22026 | 24744 | 24586 | 23215 | 24622 | 26255 |

Zdroj: Vlastní zpracování

Od prvního sledovaného roku 2012 je zřejmý trend stabilizace hospodářských výsledků společnosti RAKOTRANS DOPRAVA CZ s.r.o. v plusových hodnotách související s vyšším výkonem ekonomiky a postupným odezníváním důsledků recese, proto rentabilita celk. aktiv ve sledovaných letech vykazuje pozitivní hodnoty. Ukazatel rentability celkových aktiv konkurenční společnosti ANEXIA s.r.o. je na nižší hodnotě v posledním sledovaném roce s ohledem na nižší EBIT v souvislosti s aktivy společnosti. Rentabilita kapitálu společnosti ANEXIA s.r.o. je na podobných hodnotách. Rentabilita vlastního kapitálu společnosti ANEXIA s.r.o. je ve srovnání se společností RAKOTRANS DOPRAVA CZ s.r.o. na podstatně nižší hodnotě z důvodu nižší hodnoty čistého zisku k vysoké hodnotě vlastního kapitálu resp. nerozděleného zisku minulých let. Rentabilita tržeb je u obou srovnávaných společností podobná.

Obrat celkových aktiv společnosti RAKOTRANS DOPRAVA CZ s.r.o. se pohybuje ve sledovaných letech nad limitní hodnotou jedna. Podobných hodnot dosahuje i konkurenční společnost ANEXIA s.r.o.

Doba obratu zásob se pohybuje u společnosti RAKOTRANS DOPRAVA CZ s.r.o. ve velmi nízkých hodnotách s ohledem na minimální množství pořizovaných zásob. Důvodem je realizace podpůrných služeb (servis) externě. V případě společnosti ANEXIA s.r.o. je ukazatel na vyšší hodnotě pouze o jednotky procent, opět z důvodu pořizování minimálního množství zásob.

Doba inkasa pohledávek indikuje trend postupného prodlužování doby úhrady pohledávek společnosti RAKOTRANS DOPRAVA CZ s.r.o. Doba inkasa ve společnosti ANEXIA s.r.o. je v roce 2016 kratší ve srovnání s konkurenční firmou resp. 80 dnů.

Doba splatnosti krátkodobých závazků se ve společnosti RAKOTRANS DOPRAVA CZ s.r.o. pohybuje ve sledovaných letech na výrazně nižších hodnotách ve srovnání s dobou inkasa pohledávek. Důvodem je dostatečná likvidita a důraz na dobrou platební pověst. Kladné hodnoty obchodního deficitu však naznačují úvěrování svých zákazníků. V případě společnosti ANEXIA s.r.o. je doba splatnosti krátkodobých závazků na hodnotě 58 dnů, což je standardní doba splatnosti v oboru doprava a logistika.

Ukazatel věřitelského rizika je v případě společnosti RAKOTRANS DOPRAVA CZ s.r.o. v letech 2012 až v 2014 v hodnotách nižších než udává zlaté pravidlo tedy menší než 50 %. Je však patrný trend postupného nárůstu cizích zdrojů až na hodnotu 55% v roce 2015 a 2016. Důvodem je především čerpání úvěrů použitých na pořízení nové vozové techniky, která se v době ekonomické recese neobměňovala. Společnost ANEXIA s.r.o. disponuje vyšším množstvím aktiv, proto ukazatel věřitelského rizika je na nižší úrovni.

Ve všech sledovaných letech společnost RAKOTRANS DOPRAVA CZ s.r.o. generovala kladný hospodářský výsledek, který by přispěl na úhradu nákladových úroků vysokou nad doporučeným trojnásobkem hodnoty ukazatele. Hodnota úrokového krytí u společnosti ANEXIA s.r.o. je v roce 2016 také na velmi uspokojivé úrovni.

Ukazatele likvidity jsou v případě společnosti RAKOTRANS DOPRAVA CZ s.r.o. ve sledovaných letech nad optimálními hodnotami, což poukazuje na konzervativní strategii řízení pracovního kapitálu. Vlastníci společnosti preferují nízké riziko na úkor vyšší výnosnosti. Ukazatel běžné likvidity je v případě společnosti ANEXIA s.r.o. v roce 2016 pod doporučenou hodnotou. Ukazatel je ovlivněn především vyššími závazky ke společníkům, členům družstva a k účastníkům sdružení. Hodnota ukazatele

pohotové likvidity je v doporučeném optimu. Alarmující je hodnota ukazatele okamžité likvidity, která je pod doporučenou hodnotu, opět z důvodu vyšších krátkodobých závazků.

Poměr osobních nákladů k přidané hodnotě má, v případě společnosti RAKOTRANS DOPRAVA CZ s.r.o., v průběhu sledovaných let klesající trend, což je ovlivněno růstem přidané hodnoty ve sledovaných letech. Společnost ANEXIA s.r.o. vykazuje výrazně vyšší hodnotu tohoto ukazatele s ohledem na vyšší osobní náklady, což potvrzuje i níže uvedený ukazatel produktivity práce.

Rostoucí trend ukazatele produktivity práce z přidané hodnoty v případě společnosti RAKOTRANS DOPRAVA CZ s.r.o. koresponduje s ukazatelem Osobní náklady k přidané hodnotě. Stejný ukazatel je v případě společnosti ANEXIA s.r.o. téměř na poloviční hodnotě ukazatele jejího konkurenta.

2.3.5 SWOT analýza

Tato kapitola pojednává o analýze silných a slabých stránek na základě analýzy vnitřního prostředí společnosti, finanční analýzy a dále příležitostí či hrozeb trhu, plynoucích z analýzy vnějšího prostředí společnosti.

Tabulka 2: SWOT analýza společnosti RAKOTRANS DOPRAVA CZ s.r.o.

| SWOT analýza | váha | hodnocení | celkem |
|--|------|-----------|--------|
| Silné stránky | | | |
| Kvalita poskytovaných služeb | 0.25 | 5 | 1.25 |
| Velikost vozového parku | 0.25 | 5 | 1.25 |
| Kvalita a loajalita řidičů | 0.25 | 4 | 1 |
| Finanční stabilita | 0.25 | 5 | 1.25 |
| Součet | | | 4.75 |
| Slabé stránky | | | |
| Velikost portfolia služeb | 0.4 | -4 | -1.6 |
| Pracovní prostředí THP pracovníků + motivační systém | 0.2 | -3 | -0.6 |
| Absence vizí, strategických cílů, strategického řízení | 0.4 | -5 | -2 |
| Součet | | | -4.2 |
| Příležitosti | | | |
| Bariéry vstupu nových konkurentů | 0.2 | 4 | 0.8 |
| Nízká rivalita stávajících konkurentů | 0.2 | 5 | 1 |
| Slabá vyjednávací síla dodavatelů PHM | 0.1 | 3 | 0.3 |
| Nízká hrozba substitutů | 0.1 | 3 | 0.3 |
| Růst ekonomické aktivity | 0.2 | 5 | 1 |
| Cena pohonných hmot | 0.2 | 4 | 0.8 |

| | | | |
|--|-----|----|--------------|
| Součet | | | 4.2 |
| Hrozby | | | |
| Silná vyjednávací síla dodavatelů vozové techniky | 0.1 | -2 | -0.2 |
| Nízká míra nezaměstnanosti a stárnutí obyvatelstva | 0.1 | -2 | -0.2 |
| Sociální politika státu, vysoké daňové a sociální odvody | 0.1 | -2 | -0.2 |
| Vyjednávací síla zákazníků (úzké portfolio zákazníků) | 0.3 | -5 | -1.5 |
| Riziko cenové války | 0.3 | -4 | -1.2 |
| Zavedení mýtného na německých dálnicích | 0.1 | -2 | -0.2 |
| Součet | | | -3.5 |
| | | | |
| Interní | | | 0.55 |
| Externí | | | 0.7 |
| Celkem | | | -0.15 |

Zdroj: Vlastní zpracování

Silné stránky

Společnost RAKOTRANS DOPRAVA CZ s.r.o. si vybuodovala vysokou kredibilitu u svých klientů, což představuje velkou konkurenční výhodu. Další konkurenční výhodu představuje velikost vozového parku, který čítá 90 vozových jednotek. Takto rozsáhlý vozový park je schopen pokrýt potřeby obou významných klientů. K plnění služeb dle potřeb klientů přispívá finanční stabilita společnosti, která umožňuje významnou flexibilitu. Silnou stránkou společnosti je také loajalita a kompetentnost řidičů, realizující poptávané služby v požadované kvalitě.

Slabé stránky

Nejslabšími stránkami společnosti je především absence vizí, strategických cílů a strategického řízení vlastníků společnosti a s tím související portfolio služeb, které nereflektuje veškerá očekávání klientů společnosti. Společnost na rozdíl od konkurence nabízí totožné služby v průběhu její existence na trhu. Slabou stránkou nižší intenzity je pracovní prostředí THP zaměstnanců, které negativně ovlivňuje výstupy z jejich činnosti.

Příležitosti

Nejvýznamnější příležitostí pro společnost RAKOTRANS DOPRAVA CZ s.r.o. je růst ekonomické aktivity, jehož prvními indikátory je vyšší poptávka po dopravních a souvisejících službách především od stávajících klientů. Využití této příležitosti „nahrává“ i nízká rivalita stávajících konkurentů, kteří se soustředí především na vlastní klientelu a také bariéry vstupu nových konkurentů. Pozitivním atributem pro

maximalizaci zisku je cena pohonných hmot a slabá vyjednávací síla jejich dodavatelů. Vyšší poptávka po transportních službách nemůže být kompenzována alternativním způsobem dopravy s ohledem na nedostatečnou infrastrukturu.

Hrozby

Nejvýznamnější hrozbu pro společnost představuje vyjednávací síla zákazníků. Klient si je vědom úzké diverzifikace klientského portfolia společnosti RAKOTRANS DOPRAVA CZ s.r.o. a pod hrozbou přechodu ke konkurenci posiluje tlak na cenu. Vlastníci společnosti, i přes nízkou rivalitu stávajících konkurentů, podléhají obavám ze ztráty klienta a přistupují na úpravu cen, které v některých případech nepokryjí náklady na realizaci služby. Dle autora diplomové práce by konkurenční tlak mohl posílit odchod některého klienta z rakovnického okresu, což však v současné době není avizováno.

Méně významné hrozby silná vyjednávací síla dodavatelů vozové techniky, sociální politika státu, vysoké daňové a sociální odvody, paradoxně nízká míra nezaměstnanosti, stárnutí obyvatelstva a zavedení mýtného na německých dálnicích, které nebude možné promítnout do ceny s ohledem na vyjednávací sílu zákazníků.

3 Návrh finančního plánu

3.1 Finanční plán pro rok 2017

Zpracování finančního plánu pro rok 2017 vychází z vize a strategických cílů společnosti RAKOTRANS DOPRAVA CZ s.r.o. Nejdříve bude naplánován Výkaz zisku a ztráty, poté výkaz Rozvaha a výkaz Cash flow.

3.1.1 Plán typu Výkaz zisku a ztráty

Vstupem pro plán typu Výkaz zisku a ztráty je plán výnosů a nákladů. Ve výkazu bude vypočítán provozní výsledek hospodaření jako rozdíl provozních výnosů a provozních nákladů a finanční výsledek hospodaření jako rozdíl finančních výnosů a finančních nákladů. Součtem obou výsledků hospodaření, provozního a finančního, bude výsledek hospodaření před zdaněním. Výsledkem po odečtení 19 % sazby daně z příjmu právnických osob je výsledek hospodaření za účetní období, resp. čistý zisk.

3.1.1.1 Plán výnosů

Plán výnosů je komponován z plánu tržeb za prodej vlastních výrobků a služeb, plánu tržeb z prodeje dlouhodobého majetku, plánu ostatních provozních výnosů a plánu finančních výnosů.

Plán tržeb z prodeje vlastních výrobků a služeb

Firma je nevýrobního typu, neboť nabízí pouze realizaci dopravních služeb.

Plán tržeb z prodeje vlastních výrobků a služeb je zpracován na základě uzavřených rámcových smluv s oběma významnými klienty pro následující tři roky, jejichž trvání koresponduje s dojednanými projekty klienta s jeho odběrateli (AUDI, RENAULT, PEUGEOT, ŠKODA, VOLKSWAGEN). Tyto rámcové smlouvy obsahují jednotlivé destinace resp. dopravní relace, jejichž množství může být v průběhu roku upravováno v týdenních plánech posílaných klienty.

Jak již bylo zmíněno v analýze oborového okolí společnost RAKOTRANS DOPRAVA CZ, s.r.o. alokuje většinu vozového parku pro potřeby dvou klientů z oboru automotive. Prvním klientem je společnost Valeo Autoklimatizace k.s. sídlící v Rakovníku a druhým významným klientem je společnost Eberspächer spol. s r. o., taktéž sídlící v Rakovníku.

Pro potřeby společnosti Valeo Autoklimatizace k.s. je alokováno 60 vozových jednotek, které jezdí v režimu „round trips“ resp. tyto vozy nakládají ve výrobním závodu v Rakovníku a vracejí se zpět do Rakovníka.

Pro potřeby společnosti Eberspächer spol. s r. o. je alokováno 30 vozových jednotek, které jezdí také v režimu „round trips“.

Dopravní služby pro Valeo Autoklimatizace k.s. jsou fakturovány klientům prostřednictvím joint venture společnosti Rakotrans Geodis, s.r.o.

Tabulka 3: Plán tržeb z prodeje vlastních výrobků a služeb (v tis. Kč)

| Klient | | 2016 | 2017 | Meziroční změna (%) |
|-------------------------|-------------|----------------|----------------|---------------------|
| Geodis Rakotrans s.r.o. | Francie | 125 803 | 122 029 | 97% |
| | Neměcko | 32 875 | 32 875 | 100% |
| | Španělsko | 19 569 | 9 785 | 50% |
| | Portugalsko | 2 784 | 2 784 | 100% |
| | Polsko | 3 763 | 3 763 | 100% |
| | Maďarsko | 8 561 | 8 561 | 100% |
| | Slovensko | 3 985 | 3 985 | 100% |
| | Rumunsko | 16 263 | 29 273 | 180% |
| | ČR | 7 542 | 7 542 | 100% |
| | Celkem | 221 145 | 220 597 | |
| Eberspächer s.r.o. | Německo | 27 321 | 27 321 | 100% |
| | ČR | 7 639 | 8 021 | 105% |
| | Celkem | 34 960 | 35 342 | |
| Ostatní | Celkem | 1 438 | 1 438 | |
| Tržby celkem | | 257 543 | 257 377 | |

Zdroj: Vlastní zpracování

Pokles přeprav pro společnost Geodis Rakotrans s.r.o. do/z Francie a do/ze Španělska je způsoben přesunem výroby komponent do výrobních prostor v Rumunsku, kde je naopak zřejmý vysoký nárůst přeprav.

Nárůst přeprav pro společnost Eberspächer s.r.o. je ovlivněn nárůstem zakázek v této společnosti a tím vyšší potřeby komponent od tuzemských dodavatelů.

Tržby z prodeje dlouhodobého majetku

Tržby z dlouhodobého majetku zahrnují tržby z prodeje ojetých nákladních vozidel. Firma v průměru obměňuje 5 nákladních souprav ročně.

Tabulka 4: Tržby z prodeje dlouhodobého majetku (v tis. Kč)

| | 2016 | 2017 |
|--------------------------------------|-------|-------|
| Tržby z prodeje dlouhodobého majetku | 1 989 | 1 989 |

Zdroj: Vlastní zpracování

Plán ostatních provozních výnosů

Ostatní provozní výnosy tvoří především vratka DPH a spotřební daně za pohonné hmoty, dále přefakturace soukromých rozhovorů řidičů ze služebních telefonů a pojistné plnění. Společnost RAKOTRANS DOPRAVA CZ, s.r.o. kalkuluje s nárůstem ostatních provozních výnosů souvisejících s pohonnými hmotami ve výši 5% a zbývajícími, ostatními provozními výnosy ve stejné výši jako roku 2016.

Tabulka 5: Ostatní provozní výnosy v letech 2016 a 2017 (v tis. Kč)

| Ostatní provozní výnosy | 2016 | 2017 |
|-------------------------------|-------|-------|
| Vratka DPH | 1 985 | 2 084 |
| Vratka spotřební daň | 356 | 374 |
| Pojistné plnění | 633 | 633 |
| Telefony | 158 | 158 |
| Vratka DPH z předchozího roku | 377 | 396 |
| Celkem | 3 506 | 3 645 |

Zdroj: Vlastní zpracování

Plán finančních výnosů

Finanční výnosy obsahují úroky z peněžních prostředků na běžném účtu a kurzové zisky/ztráty z přepočtu kurzu EUR/CZK. Predikce kurzových zisků je pokles o jedno procento oproti roku 2016, tj. na hodnotu 213 tis. Kč.

Výnosové úroky jsou vypočítány pro rok 2017 na základě průměrných hodnot z let předchozích.

Tabulka 6: Ostatní finanční výnosy v letech 2016 a 2017 (v tis. Kč)

| Ostatní finanční výnosy | 2016 | 2017 |
|-------------------------|------|------|
| Kurzové rozdíly | 215 | 213 |
| Výnosové úroky | 9 | 7 |

Zdroj: Vlastní zpracování

3.1.1.2 Plán nákladů

Plán nákladů se skládá z plánu výkonové spotřeby, plánu osobních nákladů, plánu daní a poplatků, plánu odpisů dlouhodobého hmotného a nehmotného majetku a plánu ostatních provozních nákladů, plánu nákladových úroků a plánu finančních nákladů.

Plán výkonové spotřeby

Výkonová spotřeba obsahuje náklady na spotřebovaný materiál, energie, opravy, cestovné, nájmy, na drobný majetek. Podle svého charakteru se ve výkazu rozlišují na spotřebu materiálu a na energie a služby.

Spotřeba energií a materiálu se v roce 2016 podílí na výkonové spotřebě 47% a související náklady jsou alokovány poměrově dle jednotlivých dopravních relací. Ze spotřeby energií a materiálu tvoří 98% spotřeba materiálu a pouhá 2% spotřeba energií. Spotřebovaný materiál je tvořen z 89% náklady za PHM a z 9 % náklady za ostatní materiál (náhradní díly, oleje, pneu, spotřební materiál).

Tabulka 7: Spotřeba energií a materiálu v letech 2016 a 2017 (v tis. Kč)

| Spotřeba materiálu a energie | Relace | PHM 89% | Energie 2% | Ostatní materiál 9% | Celkem 2016 | PHM 89% | Energie 2% | Ostatní materiál 9% | Celkem 2017 | Meziroční změna |
|-------------------------------------|---------------|---------------|------------|---------------------|---------------|-----------|------------|---------------------|---------------|-----------------|
| Geodis Rakotrans s.r.o. | Francie | 27 090 | 609 | 2 739 | 30 439 | 26 278 | 591 | 2 657 | 29 526 | 97% |
| | Neměcko | 7 079 | 159 | 716 | 7 954 | 7 079 | 159 | 716 | 7 954 | 100% |
| | Španělsko | 4 214 | 95 | 426 | 4 735 | 2 107 | 47 | 213 | 2 367 | 50% |
| | Portugalsko | 600 | 13 | 61 | 674 | 600 | 13 | 61 | 674 | 100% |
| | Polsko | 810 | 18 | 82 | 910 | 810 | 18 | 82 | 910 | 100% |
| | Maďarsko | 1 844 | 41 | 186 | 2 071 | 1 844 | 41 | 186 | 2 071 | 100% |
| | Slovensko | 858 | 19 | 87 | 964 | 858 | 19 | 87 | 964 | 100% |
| | Rumunsko | 3 502 | 79 | 354 | 3 935 | 6 304 | 142 | 637 | 7 083 | 180% |
| | ČR | 1 624 | 36 | 164 | 1 825 | 1 624 | 36 | 164 | 1 825 | 100% |
| | Celkem | | | | | | | | 53 375 | |
| Eberspächer s.r.o. | Německo | 5 883 | 132 | 595 | 6 610 | 5 883 | 132 | 595 | 6 610 | 100% |
| | ČR | 1 645 | 37 | 166 | 1 848 | 1 727 | 39 | 175 | 1 941 | 105% |
| | | Celkem | | | | | | | 8 551 | |
| Ostatní | Celkem | 310 | 7 | 31 | 348 | 310 | 7 | 31 | 348 | |
| Spotřeba materiálu a energie celkem | | | | | 62 314 | | | | 62 274 | |

Zdroj: Vlastní zpracování

Služby v roce 2016 představují 53% z výkonové spotřeby a jsou tvořeny z 67% náklady za spediční služby, z 25% náklady za servis a údržbu vozidel, 2% představuje nájemné za areál firmy, daňové a účetní služby pak představují 3% z nákladů, školení se podílí na nákladech 1% a úklid a ostraha 2%.

V roce 2017 firma plánuje úpravu cen za spediční služby v takovém rozsahu, aby snížila náklady za tyto služby o 2 % za rok.

Ostatní náklady zůstávají v roce 2017 na stejné výši.

Tabulka 8: Náklady za služby v letech 2016 a 2017 (v tis. Kč)

| Položka/rok | 2016 | 2017 |
|------------------------|---------------|---------------|
| Nájemné | 1 402 | 1 402 |
| Daňové a účetní služby | 2 103 | 2 103 |
| Servisní služby | 17 526 | 17 526 |
| Školení | 701 | 701 |
| Úklid a ostraha | 1 402 | 1 402 |
| Spediční služby | 46 968 | 46 029 |
| Služby celkem | 70 102 | 69 163 |

Zdroj: Vlastní zpracování

Výkonovou spotřebu v letech 2016 a 2017 je uvedena v následující tabulce.

Tabulka 9: Výkonová spotřeba v letech 2016 a 2017 (v tis. Kč)

| Položka/rok | 2016 | 2017 |
|--------------------------------|----------------|----------------|
| Spotřeba mat. a energie celkem | 62 314 | 62 274 |
| Celkem náklady za služby | 70 102 | 69 163 |
| Výkonová spotřeba | 132 416 | 131 436 |

Zdroj: Vlastní zpracování

Plán osobních nákladů Osobní náklady tvoří položky mzdové náklady, náklady na sociální zabezpečení a zdravotní pojištění a sociální náklady.

Společnost RAKOTRANS DOPRAVA CZ, s.r.o. ponechá mzdy ve srovnání s rokem 2016 ve stejné výši.

Tabulka 10: Plán osobních nákladů (v tis. Kč)

| | Počet zaměstnanců | Průměrná mzda 2016 | Náklady 2016 | Počet zaměstnanců | Průměrná mzda 2017 | Náklady 2017 |
|---------------------------------------|-------------------|--------------------|---------------|-------------------|--------------------|---------------|
| Mzdy | | | | | | |
| řídící pracovníci | 2 | 43 | 1 038 | 2 | 43 | 1 038 |
| statutární orgány | 1 | 33 | 399 | 1 | 33 | 399 |
| ostatní zaměstnanci | 105 | 24 | 30 473 | 105 | 24 | 30 473 |
| Celkem mzdy | | | 31 910 | | | 31 910 |
| Sociální a zdravotní pojištění | | | | | | |
| řídící pracovníci | 2 | 15 | 363 | 2 | 15 | 363 |
| statutární orgány | 1 | 12 | 139 | 1 | 12 | 139 |
| ostatní zaměstnanci | 105 | 8 | 10 413 | 105 | 8 | 10 413 |
| Celkem sociální a zdravotní pojištění | | | 10 915 | | | 10 915 |

| | | | | | | |
|-------------------------|-----|---|-------|-----|---|-------|
| sociální náklady | | | | | | |
| řídící pracovníci | 2 | 2 | 40 | 2 | 2 | 40 |
| statutární orgány | 1 | 0 | 0 | 1 | 0 | 0 |
| ostatní zaměstnanci | 105 | 0 | 283 | 105 | 0 | 283 |
| Celkem sociální náklady | | | 323 | | | 323 |
| Celkem osobní náklady | | | 43148 | | | 43148 |

Zdroj: Vlastní zpracování

Plán daní a poplatků

Položku Daně a poplatky tvoří silniční daň a mýtné na dálnicích a silnicích první třídy. Roční silniční daň na jedno vozidlo je vypočítána jako průměrná částka z celkových nákladů za rok 2016. Firma plánuje v roce 2017 nákup pěti nových vozidel v emisní normě 6 a prodej stejného množství vozidel v emisní normě 3, proto silniční daň je plánována pro rok 2017 ve stejné výši roku předchozího.

Tabulka 11: Daň silniční (v tis. Kč)

| | počet vozidel 2016 | daň/1 vozidlo/1rok | 2016 | počet vozidel 2017 | daň/1 vozidlo/1rok | 2017 |
|--------------|--------------------|--------------------|-------|--------------------|--------------------|-------|
| Daň silniční | 90 | 27 | 2 430 | 90 | 27 | 2 430 |

Zdroj: Vlastní zpracování

Mýtné za dálnice a silnice první třídy je kalkulováno pro rok 2017 se snížením oproti roku 2016 o 2% s ohledem na částečnou obměnu vozového parku a tedy nižší sazby mýtného.

Tabulka 12: Mýtné dálnice a silnice první třídy (v tis. Kč)

| | 2016 | 2017 |
|-------------------------|--------|--------|
| Ostatní daně a poplatky | 25 218 | 24 714 |

Zdroj: Vlastní zpracování

Plán odpisů dlouhodobého hmotného a nehmotného majetku

Společnost RAKOTRANS DOPRAVA CZ, s.r.o. odepisuje pouze pořízená nákladní vozidla. V roce 2016 byly odepsány dvě soupravy a od května 2017 bude pořízeno 5 souprav. Roční odpis jedné soupravy v průměru činí 634 tis. Kč. Plán odpisů pro rok 2017 kalkuluje se snížením odpisů dvou souprav odepsaných v roce 2016 a pořízením 5 souprav v roce 2017.

Tabulka 13: Plán odpisů (v tis. Kč)

| Odpisový plán | 2016 | 2017 |
|-------------------------------|--------|--------|
| Stávající odpisy v daném roce | 31 832 | 31 832 |
| Software | 0 | 0 |

| | | |
|---|---------------|---------------|
| Stavby | 0 | 0 |
| Samostatné hmotné movité věci a soubory movitých věcí | 31 832 | 31 832 |
| Jiný dlouhodobý majetek | 0 | 0 |
| Nové odpisy aktivované v daném roce | 0 | 1 902 |
| Software | 0 | 0 |
| Stavby | 0 | 0 |
| Samostatné hmotné movité věci a soubory movitých věcí | 0 | 1 902 |
| Jiný dlouhodobý majetek | 0 | 0 |
| Celkem | 31 832 | 33 734 |

Zdroj: Vlastní zpracování

Změna stavu rezerv a opravných položek v provozní oblasti a komplexních nákladů příštích období

Jsou vytvářeny k majetku resp. k aktivům firmy. Firma tak dodržuje zásadu opatrnosti a vytváří opravnou položku k zásobám, která v roce 2016 nabývala hodnoty přibližně 7,5%. Tuto opravnou položku bude firma vyvážet každoročně ve výši 7,5% z hodnoty zásob.

Tabulka 14: Tvorba opravných položek (v tis. Kč)

| Položka/rok | 2016 | 2017 |
|---|-------|-------|
| Změna stavu rezerv a opravných položek v provozní oblasti | 84 | 77 |
| Zásoby | 1 134 | 1 030 |

Zdroj: Vlastní zpracování

Plán jiných provozních nákladů

Do jiných provozních nákladů zahrnuje společnost RAKOTRANS DOPRAVA CZ, s.r.o. dary, pokuty a penále řidičů nákladních vozidel a náklady za plomby. Firma plánuje v roce 2017 dary ve stejné výši jako v loňském roce. S ohledem na kázeňské postihy řidičů nákladních vozidel v případě přestupků proti bezpečnosti a plynulosti silničního provozu společnost předpokládá snížení těchto přestupků v roce 2017 o 3% ve srovnání s předchozím rokem. Ostatní provozní náklady související s pořizováním plomb plánuje společnost v roce 2017 ve stejné výši jako v předchozím roce.

Tabulka 15: Plán jiných provozních nákladů (v tis. Kč)

| | 2016 | 2017 |
|--------------------------|------------|------------|
| Dary | 45 | 45 |
| Ostatní pokuty a penále | 130 | 126 |
| Ostatní provozní náklady | 44 | 44 |
| Jiné provozní náklady | 219 | 215 |

Zdroj: Vlastní zpracování

Plán nákladových úroků a finančních nákladů

Plán nákladových úroků a finančních nákladů zahrnuje úroky z úvěrů na pořízení nákladních vozidel, které se zvýší s ohledem na pořízení pěti nových souprav.

Dalších položkou plánu jsou kurzové ztráty, které firma plánuje v roce 2017 ve stejné výši roku 2016. Pojištění resp. pojištění právní ochrany, havarijní pojištění, pojištění nákladů a kabotáž (vnitrostátní přeprava pro cizí potřebu dočasně provozovaná v hostitelském státě) firma plánuje v roce 2017 také ve stejné výši roku 2016.

Tabulka 16: Plán nákladových úroků a finančních nákladů (v tis. Kč)

| | 2016 | 2017 |
|---------------------|-------|-------|
| Úroky | 1 630 | 1 843 |
| Kurzové ztráty | 195 | 195 |
| Ostatní pojištění | 1 131 | 1 131 |
| Havarijní pojištění | 5 299 | 5 299 |
| Pojištění nákladu | 569 | 569 |
| Kabotáž | 65 | 65 |
| Celkem | 8 889 | 9 102 |

Zdroj: Vlastní zpracování

3.1.1.3 Daň z příjmů za běžnou činnost

Pro stanovení výsledku hospodaření za účetní období je nutné vypočítat daň z příjmu. Velikost daně závisí na daňovém základu a sazby daně z příjmu. Dle platné legislativy je nyní sazba daně 19 %. Z částky daně bude odečtena sleva na dani dle §35 Zákona o dani z příjmu ve výši 60 tis. V roce 2017 se daň zvyšovat nebude.

3.1.1.4 Výkaz zisku a ztráty – rok 2016 a plán na rok 2017

Následující tabulka obsahuje plánovaný Výkaz zisku a ztráty na rok 2017 sestavený na základě předchozích údajů.

Tabulka 17: Plánovaný Výkaz zisku a ztráty na rok 2017 (v tis. Kč)

| VÝKAZ ZISKU A ZTRÁTY | 2016 | 2017 |
|--|---------|---------|
| Výkony | 257 543 | 257 377 |
| Tržby za prodej vlastních výrobků a služeb | 257 543 | 257 377 |
| Výkonová spotřeba | 132 416 | 131 436 |
| Spotřeba materiálu a energie | 62 314 | 62 274 |
| Služby | 70 102 | 69 163 |
| Přidaná hodnota | 125 127 | 125 940 |
| Osobní náklady | 43 148 | 43 148 |
| Mzdové náklady | 31 910 | 31 910 |

| | | |
|---|---------------|---------------|
| Náklady na sociální zabezpečení a zdrav. pojištění | 10 915 | 10 915 |
| Sociální náklady | 323 | 323 |
| Daně a poplatky | 27 648 | 27 144 |
| Odpisy dlouhodobého nehmot. a hmot. majetku | 31 832 | 33 734 |
| Tžby z prodeje dlouhodobého majetku | 1 989 | 1 989 |
| Změna stavu rezerv a opravných položek v provozní oblasti a komplexních nákladů příštích období | 84 | 77 |
| Ostatní provozní výnosy | 3 506 | 3 645 |
| Ostatní provozní náklady | 219 | 215 |
| Provozní výsledek hospodaření EBIT | 27 691 | 27 256 |
| Výnosové úroky | 9 | 7 |
| Nákladové úroky | 1 630 | 1 843 |
| Ostatní finanční výnosy | 215 | 213 |
| Ostatní finanční náklady | 7 259 | 7 259 |
| Finanční výsledek hospodaření | -8 665 | -8 882 |
| Daň z příjmů za běžnou činnost | 3 563 | 3 491 |
| Výsledek hospodaření za běžnou činnost | 15 463 | 14 884 |
| Výsledek hospodaření za účetní období (+-) | 15 463 | 14 884 |
| Výsledek hospodaření před zdaněním | 19 026 | 18 375 |

Zdroj: Vlastní zpracování

3.1.2 Plán typu Rozvaha

Plánovaný výkaz Rozvaha tvoří aktiva a pasiva. Společnost RAKOTRANS DOPRAVA CZ, s.r.o. vytváří plán dlouhodobého majetku, plán pohledávek a krátkodobého finančního majetku a plán krátkodobých závazků.

3.1.2.1 Aktiva

Aktiva tvoří dlouhodobý majetek a oběžná aktiva.

Dlouhodobý majetek

Tato položka zahrnuje pouze dlouhodobý hmotný majetek, jehož hodnota je ovlivněna odpisy. Dlouhodobý majetek společnosti RAKOTRANS DOPRAVA CZ, s.r.o. zahrnuje pouze nákladní vozidla. V květnu 2017 plánuje společnost pořídit pět nových nákladních souprav v emisní třídě 6 v ceně 3 177 tis. Kč za kus.

Tabulka 18: Plán dlouhodobého majetku (v tis. Kč)

| Plán DM | 2016 | 2017 |
|--------------------|------|------|
| Počáteční stav DNM | 0 | 0 |
| Pořízení DNM | 0 | 0 |
| Vyřazení DNM | 0 | 0 |
| Oprávký | 0 | 0 |
| DNM Celkem | 0 | 0 |

| | | |
|---------------------------|---------|---------|
| Počáteční stav DHM brutto | 147 649 | 147 649 |
| Pořízení DHM | 0 | 15 885 |
| Vyřazení DHM | 0 | 0 |
| Oprávk | 86 654 | 89 402 |
| DHM Celkem netto | 60 995 | 74 132 |

Zdroj: Vlastní zpracování

Oběžná aktiva

Oběžná aktiva společnosti tvoří krátkodobý finanční majetek, zásoby a pohledávky.

Zásoby jsou, dle doporučení společnosti, plánovány prostřednictvím základny, kterou tvoří výkony společnosti. Obecně se zásoby pohybují v průměru na úrovni 0,4% výkonů. Dle těchto předpokladů jsou tyto položky i plánovány na nadcházející období. Zásoby jsou tvořeny vzhledem k povaze podnikání (poskytovatel služeb) pouze položkami materiální povahy.

Tabulka 19: Plán zásob (v tis. Kč)

| | 2011 | 2012 | 2013 | 2014 | 2015 | 2016 | 2017 |
|---------------|---------|---------|---------|---------|---------|---------|---------|
| Výkony celkem | 229 352 | 242 245 | 229 819 | 227 279 | 263 056 | 257 543 | 257 377 |
| Zásoby | 712 | 1 362 | 588 | 789 | 922 | 1 134 | 1 030 |
| | 0,31% | 0,56% | 0,26% | 0,35% | 0,35% | 0,44% | 0,40% |

Zdroj: Vlastní zpracování

Společnost RAKOTRANS DOPRAVA CZ, s.r.o. eviduje pouze krátkodobé pohledávky. Pohledávky jsou závislé na tržbách a jsou plánovány pomocí ukazatele obratu. Krátkodobý finanční majetek je plánován dle okamžité likvidity.

Tabulka 20: Plán pohledávek, závazků a KFM (v tis. Kč)

| | 2016 | 2017 |
|--------------------|---------|------------|
| Tržby | 257 543 | 257 377 Kč |
| Pohledávky | 72 578 | 72 531 |
| KFM | 43 967 | 43 939 |
| Krátkodobé závazky | 25 038 | 25 022 |
| Obrat pohledávek | 3,5 | |
| Obrat závazků | 10,29 | |
| Okamžitá likvidita | 1,76 | |

Zdroj: Vlastní zpracování

Krátkodobý finanční majetek je dále rozdělen mezi BÚ a peníze na základě průměrných hodnot z let 2012 až 2016.

Tabulka 21: Plán položek KFM (v tis. Kč)

| | 2012 | %' | 2013 | % | 2014 | % | 2015 | % | 2016 | % | Průměr | 2017 |
|--------|--------|-------|--------|-------|--------|-------|--------|-------|--------|-------|--------|--------|
| Peníze | 175 | 0,7% | 148 | 0,6% | 105 | 0,4% | 224 | 0,5% | 162 | 0,4% | 0,5% | 225 |
| BÚ | 23 217 | 99,3% | 26 010 | 99,4% | 27 691 | 99,6% | 44 904 | 99,5% | 43 805 | 99,6% | 99,5% | 43 714 |
| KFM | 23 392 | 100% | 26 158 | 100% | 27 796 | 100% | 45 128 | 100% | 43 967 | 100% | 100,0% | 43 939 |

Zdroj: Vlastní zpracování

Časové rozlišení

Položku časové rozlišení tvoří příjmy a náklady příštích období, které jsou na rok 2017 odhadnuty dle meziroční změny předchozích let.

Tabulka 22: Plán příjmů a nákladů příštích období (v tis. Kč)

| | 2015 | 2016 | změna v % | 2017 |
|-------------------------|-------|-------|-----------|-------|
| Příjmy příštích období | 1 190 | 1 367 | 115% | 1 572 |
| Náklady příštích období | 189 | 291 | 154% | 448 |
| Časové rozlišení | 1379 | 1 658 | | 2 020 |

Zdroj: Vlastní zpracování

3.1.2.2 Pasiva

Pasiva jsou tvořena vlastním kapitálem a cizími zdroji.

Vlastní kapitál

Položka zahrnuje základní kapitál, jehož hodnota je stále ve stejné výši resp. 200 tis.

Kč, stejně tak položka Ostatní rezervní fondy zůstane po celé období plánu nezměněna resp. ve výši 20 tis. Kč.

Výsledek hospodaření minulých let je pro rok 2017 plánován v následující tabulce, kde na základě valné hromady bude nová hodnota ponížena o vyplácené podíly společníkům společnosti v celkové výši 14 000 tis. Kč.

Tabulka 23: Plán výsledků hospodaření 2016-2017 (v tis. Kč)

| | 2016 | 2017 |
|----------------------------|-------|-------|
| VH minulých let | 64416 | 65879 |
| VH běžného účetního období | 15463 | 14650 |
| Podíly společníků (n-1) | 14000 | 14000 |
| Výpočet | 65879 | 66529 |

Zdroj: Vlastní zpracování

Cizí zdroje

Položka obsahuje hodnotu krátkodobých závazků a bankovní úvěry dlouhodobé. Hodnota krátkodobých závazků je závislá na tržbách a je plánována dle ukazatele

obratu. Krátkodobé závazky společnosti tvoří závazky z obchodních vztahů, závazky k zaměstnancům, závazky ze sociálního zabezpečení a zdravotního pojištění, daňové závazky vůči státu a dohadné účty pasivní. Závazky k zaměstnancům a závazky ze SZ a ZP představují ke konci každého roku 1/12 ročního objemu, neboť je zde zachycen předpis výplaty mzdy za měsíc prosinec.

Tabulka 24: Krátkodobé závazky (v tis. Kč)

| | 2016 | 2017 |
|--------------------------------|--------|--------|
| Závazky z obchodních vztahů | 18 024 | 18 012 |
| Závazky k zaměstnancům | 3 062 | 3 062 |
| Závazky ze SZ a ZP | 1 456 | 1 456 |
| Stát - daňové závazky a dotace | 2 436 | 2 434 |
| Dohadné účty pasivní | 60 | 60 |
| Krátkodobé závazky | 25 038 | 25 025 |

Zdroj: Vlastní zpracování

Úvěry od společnosti VB leasing klesnout v roce 2017 po doplacení nákladních souprav o částku 2 250 tis. Kč. Naopak úvěry od společnosti ČSOB Leasing, a.s. se zvýší o částku 15 885 tis. Kč za pořízených 5 nákladních souprav.

Tabulka 25: Úvěry v letech 2016 a 2017 (v tis. Kč)

| | 2016 | 2017 |
|---|--------|--------|
| VB Leasing CZ, spol. s r.o. (nyní MONETA Leasing, s.r.o.) | 10 879 | 8 630 |
| GE Money Leasing s.r.o. (nyní MONETA Leasing, s.r.o.) | 26 738 | 26 738 |
| ČSOB Leasing, a.s. | 37 091 | 52 976 |
| Celkem | 74 708 | 88 344 |

Zdroj: Vlastní zpracování

3.1.2.3 Výkaz Rozvaha – rok 2016 a plán na rok 2017

Před sestavením plánované rozvahy na rok 2017 je nezbytné porovnat aktiva a pasiva na základě předchozích plánů a dále identifikovat případnou potřebu dodatečného externího kapitálu.

Plán dodatečného externího kapitálu

Při porovnání plánovaných aktiv a plánovaných pasiv pro rok 2017 bylo zjištěno, že pasiva jsou vyšší o 1187 tis. Kč. Tento vypočtený rozdíl tvoří hodnotu záporného dodatečného externího kapitálu, který bude z důvodu dosažení bilanční rovnosti připočten v plánované Rozvaze k položce Krátkodobý finanční majetek.

Tabulka 26: Plán dodatečného externího kapitálu (v tis. Kč)

| | 2016 | 2017 |
|---------------------------|----------------|----------------|
| Dlouhodobý majetek | 60 995 | 74 132 Kč |
| Oběžná aktiva | 117 679 | 117 499 |
| Časové rozlišení | 1 658 | 2 020 |
| Aktiva celkem | 180 332 | 193 651 |
| Vlastní kapitál | 80 098 | 80 982 |
| Cizí zdroje | 99 746 | 113 369 |
| Časové rozlišení | 488 | 488 |
| Pasiva celkem | 180 332 | 194 838 |
| Dodatečný externí kapitál | 0 | 1 187 |

Zdroj: Vlastní zpracování

Následující tabulka znázorňuje plánovanou Rozvahu na rok 2017 sestavenou dle údajů vypočtených výše.

Tabulka 27: Plánovaná Rozvaha na rok 2017 (v tis. Kč)

| Rozvaha | 2016 | 2017 |
|--|----------------|----------------|
| A K T I V A C E L K E M | 180 332 | 194 838 |
| DLOUHODOBÝ MAJETEK | 60 995 | 74 132 |
| Dlouhodobý nehmotný majetek | 0 | 0 |
| Dlouhodobý hmotný majetek | 60 995 | 74 132 |
| OBĚŽNÁ AKTIVA | 117 679 | 118 686 |
| Zásoby | 1 134 | 1 030 |
| Krátkodobé pohledávky | 72 578 | 72 531 |
| Krátkodobý finanční majetek | 43 967 | 45 126 |
| ČASOVÉ ROZLIŠENÍ | 1 658 | 2 020 |
| P A S I V A C E L K E M | 180 332 | 194 838 |
| VLASTNÍ KAPITÁL | 80 098 | 80 982 |
| Základní kapitál | 200 | 200 |
| Ostatní rezervní fondy | 20 | 20 |
| Výsledek hospodaření minulých let | 64 415 | 65 878 |
| Nerozdělený zisk minulých let | 64 415 | 65 878 |
| Výsledek hospodaření běžného účetního období (+ -) | 15 463 | 14 884 |
| CIZÍ ZDROJE | 99 746 | 113 369 |
| Krátkodobé závazky | 25 038 | 25 025 |
| Bankovní úvěry a výpomoci | 74 708 | 88 344 |
| ČASOVÉ ROZLIŠENÍ | 488 | 488 |

Zdroj: Vlastní zpracování

Rozvaha na rok 2017 byla vytvořena na základě plánovaných položek jednotlivých aktiv a pasiv. Byl dopočten záporný dodatečný externí kapitál, který byl umístěn do položky krátkodobý finanční majetek.

3.1.3 Výkaz Plán Cash Flow

Z plánovaných dat předchozích výkazů jsou v následující tabulce znázorněny peněžní toky nepřímou metodou. Východiskem je výsledek hospodaření za účetní období, k němuž jsou přičteny nebo odečteny změny položek či položky týkající se provozní, investiční a finanční oblasti. Změna krátkodobého finančního majetku koresponduje s rozdílem hodnot v rozvaze v části Aktiv.

Tabulka 28: Plánované Cash Flow na rok 2017 (v tis. Kč)

| | |
|--|---------------|
| CF - nepřímá metoda | 2017 |
| Zisk po zdanění | 14 884 |
| + odpisy | 33 734 |
| změna rezerv | 0 |
| změna časového rozlišení v aktivech | -362 |
| změna časového rozlišení v pasivech | 0 |
| CF Netto | 48 255 |
| změna zásob | 104 |
| změna krátkodobých pohledávek | 47 |
| změna provozních krátkodobých závazků | -13 |
| Čistý peněžní tok z provozní činnosti | 48 393 |
| změna dlouhodobého majetku v ZC | -13 137 |
| - odpisy | -33 734 |
| Čistý peněžní tok z investiční činnosti | 1 522 |
| změna ZK a kapitálových fondů | 0 |
| změna dlouhodobých závazků | 0 |
| změna dlouhodobých bankovních úvěrů | 13 636 |
| změna finančních krátkodobých závazků | 0 |
| změna krátkodobých bankovních úvěrů | 0 |
| Výdaje z rozdělení zisku | 0 |
| změna VH minulých let a za účetní období | 1 463 |
| - výsledek hospodaření za účetní období | -14 884 |
| Čistý peněžní tok z finanční činnosti | 215 |
| Změna krátkodobého finančního majetku | -1 159 |

Zdroj: Vlastní zpracování

3.2 Finanční prognóza pro roky 2018-2019

3.2.1 Výkaz zisku a ztráty pro roky 2017 – 2018

Společnost RAKOTRANS DOPRAVA CZ, s.r.o. naplánovala výkaz zisku a ztráty na základě dlouhodobých rámcových smluv s klienty a finančních možností následovně.

Tabulka 29: Výkaz zisku a ztráty pro roky 2018- 2019 (v tis. Kč)

| VÝKAZ ZISKU A ZTRÁTY | 2018 | 2019 |
|---|---------------|---------------|
| Výkony | 258 147 | 258 353 |
| Tržby za prodej vlastních výrobků a služeb | 258 147 | 258 353 |
| Výkonová spotřeba | 130 702 | 129 850 |
| Spotřeba materiálu a energie | 62 460 | 62 510 |
| Služby | 68 242 | 67 340 |
| Přidaná hodnota | 127 445 | 128 503 |
| Osobní náklady | 43 971 | 44 811 |
| Mzdové náklady | 32 519 | 33 141 |
| Náklady na sociální zabezpečení a zdrav. pojištění | 11 123 | 11 336 |
| Sociální náklady | 329 | 334 |
| Daně a poplatky | 26 649 | 26 165 |
| Odpisy dlouhodobého nehmot. a hmot. majetku | 35 002 | 36 270 |
| Tžby z prodeje dlouhodobého majetku | 1 989 | 1 989 |
| Změna stavu rezerv a opravných položek v provozní oblasti a komplexních nákladů příštích období | 77 | 78 |
| Ostatní provozní výnosy | 3 645 | 3 645 |
| Ostatní provozní náklady | 211 | 208 |
| Provozní výsledek hospodaření EBIT | 27 167 | 26 605 |
| Výnosové úroky | 7 | 7 |
| Nákladové úroky | 2 055 | 2 268 |
| Ostatní finanční výnosy | 213 | 213 |
| Ostatní finanční náklady | 7 259 | 7 259 |
| Finanční výsledek hospodaření | -9 094 | -9 307 |
| Daň z příjmů za běžnou činnost | 3 434 | 3 287 |
| Výsledek hospodaření za běžnou činnost | 14 639 | 14 012 |
| Výsledek hospodaření za účetní období (+-) | 14 639 | 14 012 |
| Výsledek hospodaření před zdaněním | 18 073 | 17 299 |

Zdroj: Vlastní zpracování

Výkony pro rok 2018 kalkulují s růstem tržeb od firmy Geodis Rakotrans s.r.o. u německých destinací o 2% a růstem tržeb u polských destinací o 3%. Vše v souvislosti s novými projekty odběratele fa Valeo Autoklimatizace k.s.

Výkony pro rok 2019 kalkulují s poklesem tržeb od firmy Geodis Rakotrans s.r.o. u španělských destinací o 2% s ohledem na plánovanou optimalizaci dopravy. Plánován je však růst tržeb od firmy Eberspächer s.r.o. pro české destinace o 5% s ohledem na nový projekt.

Výkonová spotřeba je alokována dle stejných parametrů jako v roce 2017.

Firma RAKOTRANS DOPRAVA CZ, s.r.o. neplánuje s v letech 2018 a 2019 rozšiřovat zaměstnaneckou základnu. S ohledem na konkurenční tlak plánuje zvýšit mzdy v roce 2018 a 2019 o 2%.

Položku Daně a poplatky tvoří silniční daň a mýtné na dálnicích a silnicích první třídy. Roční silniční daň na jedno vozidlo je vypočítána jako průměrná částka z celkových nákladů za rok předchozí. Společnost plánuje v roce 2018 a 2019 nákup pěti nových vozidel v emisní normě 6 a prodej stejného množství vozidel v emisní normě 3, proto silniční daň je plánována pro roky 2018 a 2019 ve stejné výši roku předchozího.

Mýtné za dálnice a silnice první třídy je kalkulováno pro rok 2018 a 2019 se snížením oproti roku předchozímu o 2% s ohledem na částečnou obměnu vozového parku a tedy nižší sazby mýtného.

Společnost RAKOTRANS DOPRAVA CZ, s.r.o. odepisuje pouze pořízená nákladní vozidla. V plánovaných letech 2018 a 2019 jsou vždy odepsány tři soupravy pořízené v předchozích letech a zahájeno je odepisování pěti nových souprav. Roční odpis jedné soupravy činní v průměru 634 tis. Kč.

Do jiných provozních nákladů zahrnuje společnost RAKOTRANS DOPRAVA CZ, s.r.o. dary, pokuty a penále řidičů nákladních vozidel a náklady za plomby. Společnost plánuje v roce 2018 a 2019 dary ve stejné výši jako v roce předchozím. S ohledem na již zmíněné kázeňské postihy řidičů nákladních vozidel v případě přestupků proti bezpečnosti a plynulosti silničního provozu společnost předpokládá snížení těchto přestupků v roce 2018 i v roce 2019 o 3% ve srovnání s předchozím rokem. Ostatní provozní náklady související s pořizováním plomb plánuje společnost v roce 2018 a 2019 ve stejné výši jako v předchozím roce.

Plán nákladových úroků a finančních nákladů pro rok 2018 a 2019 zahrnuje úroky z úvěrů na pořízení nákladních vozidel, které se zvýší s ohledem na pořízení pěti nových souprav. Další položkou plánu jsou kurzové ztráty, které jsou plánovány

v letech 2018 a 2019 ve stejné výši roku 2017. Ostatní pojištění resp. pojištění právní ochrany, havarijní pojištění, pojištění nákladů a kabotáž (vnitrostátní přeprava pro cizí potřebu dočasně provozovaná v hostitelském státě) jsou plánovány ve stejné výši roku 2017.

Velikost daně pro rok 2018 a 2019 závisí na daňovém základu a sazby daně z příjmu. Dle platné legislativy je nyní sazba daně 19 %. Z částky daně bude odečtena sleva na dani dle §35 Zákona o dani z příjmu ve výši 60 tis.

3.2.2 Rozvaha pro roky 2018 – 2019

Společnost RAKOTRANS DOPRAVA CZ, s.r.o. naplánovala aktiva a pasiva následovně.

Tabulka 30: Rozvaha pro roky 2018- 2019 (v tis. Kč)

| Rozvaha | 2018 | 2019 |
|--|----------------|----------------|
| A K T I V A C E L K E M | 207 471 | 221 624 |
| DLOUHODOBÝ MAJETEK | 87 269 | 99 936 |
| Dlouhodobý nehmotný majetek | 0 | 0 |
| Dlouhodobý hmotný majetek | 87 269 | 99 936 |
| O B Ě Ž N Á A K T I V A | 118 182 | 119 668 |
| Zásoby | 1 033 | 1 033 |
| Krátkodobé pohledávky | 72 748 | 72 806 |
| Krátkodobý finanční majetek | 44 401 | 45 828 |
| Č A S O V É R O Z L I Š E N Í | 2 020 | 2 020 |
| P A S I V A C E L K E M | 207 471 | 221 624 |
| V L A S T N Í K A P I T Á L | 85 621 | 89 633 |
| Základní kapitál | 200 | 200 |
| Ostatní rezervní fondy | 20 | 20 |
| Výsledek hospodaření minulých let | 70 762 | 75 401 |
| Nerozdělený zisk minulých let | 70 762 | 75 401 |
| Výsledek hospodaření běžného účetního období (+ -) | 14 639 | 14 012 |
| C I Z Í Z D R O J E | 121 362 | 131 503 |
| Krátkodobé závazky | 24 232 | 24 319 |
| Bankovní úvěry a výpomoci | 97 130 | 107 184 |
| Č A S O V É R O Z L I Š E N Í | 488 | 488 |

Zdroj: Vlastní zpracování

Dlouhodobý hmotný majetek je stanoven dle plánu dlouhodobého majetku. Společnost RAKOTRANS DOPRAVA CZ, s.r.o. v souvislosti s rámcovými objednávkami na tři roky pořizuje 5 nových souprav v roce v celkové částce 15 885 tis. Kč.

Zásoby jsou dle doporučení společnosti plánovány prostřednictvím základny, kterou tvoří výkony společnosti. Obecně se zásoby pohybují v průměru na úrovni 0,4% výkonů. Dle těchto předpokladů jsou tyto položky i plánovány na roky 2018 a 2019.

Krátkodobé pohledávky jsou naplánovány dle ukazatele obratu roku 2016 a krátkodobý finanční majetek dle ukazatele Okamžitá likvidita stejného roku.

Časové rozlišení je naplánováno pro roky 2018 a 2019 ve stejné výši roku 2017.

Základní kapitál společnosti RAKOTRANS DOPRAVA CZ, s.r.o. je po celé období stejný, resp. jeho výše je 200 tis. Kč.

Také ostatní rezervní fondy zůstávají po celé plánované období ve stejné výši resp. ve výši 20 tis. Kč.

Výsledek hospodaření minulých let v letech 2018 a 2019 ovlivněn výplatou podílu na zisku ve výši 5 000 tis. Kč každému ze dvou vlastníků společnosti.

Výsledek hospodaření běžného účetního období je přenesen z Výkazu zisku a ztráty.

Úvěry od jednotlivých finančních institucí jsou pro roky 2018 a 2019 uvedeny v následující tabulce.

Tabulka 31: Úvěry v letech 2018- 2019 (v tis. Kč)

| | 2018 | 2019 |
|---|--------|---------|
| VB Leasing CZ, spol. s r.o. (nyní MONETA Leasing, s.r.o.) | 1 531 | 0 |
| GE Money Leasing s.r.o. (nyní MONETA Leasing, s.r.o.) | 26 738 | 22 438 |
| ČSOB Leasing, a.s. | 68 861 | 84 746 |
| Celkem | 97 130 | 107 184 |

Zdroj: Vlastní zpracování

Krátkodobé závazky jsou naplánovány dle ukazatele obratu roku 2016.

Při plánování rozvahy vznikl mezi aktivy a pasivy rozdíl, který představuje záporný dodatečný externí kapitál. Z důvodu dosažení bilanční rovnosti byla hodnota dodatečného externího kapitálu umístěna do položky krátkodobého finančního majetku. V roce 2018 činí hodnota dodatečného externího kapitálu 331 tis. Kč a v roce 2019 činí 1723 tis. Kč.

3.2.3 Cash Flow pro roky 2018 – 2019

Z plánovaných dat předchozích výkazů jsou níže znázorněny peněžní toky sestavené nepřímou metodou. Východiskem je zisk po zdanění za účetní období, k němuž jsou připočteny nebo odečteny změny položek z rozvahy a výkazu zisku a ztráty.

Tabulka 32: Cash Flow pro roky 2018- 2019 (v tis. Kč)

| CF - nepřímá metoda | 2018 | 2019 |
|--|---------------|---------------|
| Zisk po zdanění | 14 639 | 14 012 |
| + odpisy | 35 002 | 36 270 |
| změna rezerv | 0 | 0 |
| změna časového rozlišení v aktivech | 0 | 0 |
| změna časového rozlišení v pasivech | 0 | 0 |
| CF Netto | 49 641 | 50 282 |
| změna zásob | -3 | 0 |
| změna krátkodobých pohledávek | -217 | -58 |
| změna provozních krátkodobých závazků | -792 | 86 |
| Čistý peněžní tok z provozní činnosti | 48 629 | 50 311 |
| změna dlouhodobého majetku v ZC | -13 137 | -12 667 |
| - odpisy | -35 002 | -36 270 |
| Čistý peněžní tok z investiční činnosti | 490 | 1 374 |
| změna ZK a kapitálových fondů | 0 | 0 |
| změna dlouhodobých závazků | 0 | 0 |
| změna dlouhodobých bankovních úvěrů | 8 786 | 10 054 |
| změna finančních krátkodobých závazků | 0 | 0 |
| změna krátkodobých bankovních úvěrů | 0 | 0 |
| Výdaje z rozdělení zisku | 0 | 0 |
| změna VH minulých let a za účetní období | 4 884 | 4 639 |
| - výsledek hospodaření za účetní období | -14 639 | -14 012 |
| Čistý peněžní tok z finanční činnosti | -970 | 681 |
| Změna krátkodobého finančního majetku | 792 | -86 |

Zdroj: Vlastní zpracování

3.3 Finanční analýza pro roky 2016-2019

Tabulka 33: Ukazatele finanční analýzy 2016 – 2019 (v tis. Kč)

| Ukazatele rentability (výnosnosti) | 2016 | 2017 | 2018 | 2019 |
|--|-------|-------|-------|-------|
| ROA - Rentabilita celk. aktiv (EBIT/AKT) | 11.5% | 10.4% | 9.7% | 8.8% |
| Rentabilita tržeb (EBIT/T) | 8.0% | 7.9% | 7.8% | 7.6% |
| Obrat celk. aktiv (T/AKT) | 1.4 | 1.3 | 1.2 | 1.2 |
| ROCE - Rentabilita kapitálu (EBIT/(VK+DI.K)) | 13.3% | 11.9% | 11.0% | 9.9% |
| ROE - Rentabilita vl.kapitálu (ČZ/VK) | 19.3% | 18.4% | 17.1% | 15.6% |
| Rentabilita tržeb (ČZ/T) | 6.0% | 5.8% | 5.7% | 5.4% |

| | | | | |
|---|-------------|-------------|-------------|-------------|
| Obrat celk. aktiv (T/AKT) | 1.4 | 1.3 | 1.2 | 1.2 |
| Finanční páka (AKT/VK) | 2.3 | 2.4 | 2.4 | 2.5 |
| Rentabilita z vlastních fin. zdrojů (CF/VK) | 59.0% | 60.0% | 58.0% | 56.1% |
| Rentabilita tržeb (ČZ/T) | 6.0% | 5.8% | 5.7% | 5.4% |
| Mzdová náročnost tržeb | 12.4% | 12.4% | 12.6% | 12.8% |
| Ukazatele aktivity (doby obratu) | 2016 | 2017 | 2018 | 2019 |
| Obrat aktiv (T/AKT) | 1.43 | 1.32 | 1.24 | 1.17 |
| Obrat zásob (T/zásoby) | 227.11 | 249.88 | 249.90 | 250.10 |
| Doba obratu aktiv (AKT/(T/360)) | 252.07 | 272.53 | 289.33 | 308.82 |
| Doba obratu zásob (ZÁS./(T/360)) | 1.59 | 1.44 | 1.44 | 1.44 |
| Doba inkasa pohledávek (POHL/(T/360)) | 101.45 | 101.45 | 101.45 | 101.45 |
| Doba splatnosti krátk. závazků (KZ / (T/360)) | 35.00 | 35.00 | 33.79 | 33.89 |
| Ukazatele dlouhodobé finanční rovnováhy (zadluženosti) | 2016 | 2017 | 2018 | 2019 |
| Equity Ratio (VK/AKT) | 0.44 | 0.42 | 0.41 | 0.40 |
| Debt Ratio I. (CZ/AKT) | 0.55 | 0.58 | 0.58 | 0.59 |
| Debt Ratio II. ((CZ+OstP)/AKT) | 0.56 | 0.58 | 0.59 | 0.60 |
| Debt Equity Ratio (CZ/VK) | 1.25 | 1.40 | 1.42 | 1.47 |
| Úrokové krytí I. (EBIT/úroky) | 12.67 | 10.97 | 9.79 | 8.63 |
| Úrokové krytí II. ((EBIT+odpisy)/úroky) | 32.20 | 29.28 | 26.83 | 24.62 |
| Ukazatele platební schopnosti (likvidity) | 2016 | 2017 | 2018 | 2019 |
| Pracovní kapitál (OAKT-KD) | 92641 | 93662 | 93950 | 95348 |
| Pracovní kapitál na aktiva ((OAKT-KD)/AKT) | 51.37% | 48.07% | 45.28% | 43.02% |
| Ukazatel kapitalizace (DI.Maj. / DI.Kap.) | 39.40% | 43.78% | 47.75% | 50.78% |
| Běžná likvidita (OAKT/KD) | 4.70 | 4.74 | 4.88 | 4.92 |
| Rychlá likvidita ((KrP+FM)/KD) | 4.65 | 4.70 | 4.83 | 4.88 |
| Peněžní likvidita (FM/KD) | 1.76 | 1.80 | 1.83 | 1.88 |
| Doba splatnosti krátk. závazků (KZ/(T/360)) | 35.00 | 35.00 | 33.79 | 33.89 |
| Ukazatele produktivity práce | 2016 | 2017 | 2018 | 2019 |
| Osobní náklady ku přidané hodnotě | 0.34 | 0.34 | 0.35 | 0.35 |
| Produktivita práce z přidané hodnoty | 1158.6 | 1166.1 | 1180.0 | 1189.8 |
| Produktivita práce z tržeb | 2384.7 | 2383.1 | 2390.3 | 2392.2 |
| Průměrná mzda - roční | 295463 | 295463 | 301106 | 306862 |
| Průměrná mzda - měsíční | 24622 | 24622 | 25092 | 25572 |

Zdroj: Vlastní zpracování

Ukazatele rentability v plánovaných letech klesají o desetiny procenta s ohledem na růst aktiv v jednotlivých letech oproti mírnému poklesu EBIT. Mírný pokles EBIT je ovlivněn především růstem odpisů a osobních nákladů v jednotlivých letech.

Obrat celkových aktiv koresponduje s vývojem ukazatelů rentability, neboť je patrný trend mírného poklesu v jednotlivých letech.

Doba obratu zásob dosahuje nevýznamných hodnot s ohledem na minimum pořizovaných zásob.

Doba inkasa pohledávek překročila v roce 2016 více jak 100 dnů především z důvodu nárůstu pohledávek. Podobné hodnoty jsou naplánovány i pro další roky.

Doba splatnosti krátkodobých závazků je v roce 2016 pouhých 35 dnů a v dalších letech je plánována podobná doba úhrady. Kladné hodnoty obchodního deficitu tedy naznačují další úvěrování zákazníků společnosti.

Ukazatel věřitelského rizika je v roce 2016 a v letech následujících nad doporučeným optimem z důvodu nárůstu objemu neúčelových úvěrů použitých na nezbytnou obměnu vozového parku.

Ukazatele likvidity opět indikují konzervativní strategii řízení pracovního kapitálu.

I v dalších letech vlastníci společnosti preferují nízké riziko na úkor vyšší výnosnosti.

Ukazatel poměru osobních nákladů k přidané hodnotě indikuje trend poklesu osobních nákladů k přidané hodnotě, resp. růst produktivity v následujících letech.

3.4 Vyvození metodiky pro controlling výkonnosti

Pro roky 2017 – 2019 byly vedením společnosti definovány tyto strategické cíle a s tím související krátkodobé cíle:

Výši tržeb společnosti udržet v následujících letech na úrovni roku 2016.

- d) Krátkodobý cíl pro rok 2017 – výše tržeb na úrovni roku 2016,
- e) Krátkodobý cíl pro rok 2018 – výše tržeb na úrovni roku 2017,
- f) Krátkodobý cíl pro rok 2019 – výše tržeb na úrovni roku 2018.

Snížit náklady za spediční služby do roku 2019 o 6%.

- d) Krátkodobý cíl pro rok 2017 – snížení nákladů za spediční služby o 2%,
- e) Krátkodobý cíl pro rok 2018 – snížení nákladů za spediční služby o 2%,
- f) Krátkodobý cíl pro rok 2019 – snížení nákladů za spediční služby o 2%.

Navazujícím cílem je zvýšit úroveň výsledku hospodaření do roku 2019 o 3%.

- d) Krátkodobý cíl pro rok 2017 – zvýšení výsledku hospodaření o 1%,
- e) Krátkodobý cíl pro rok 2018 – zvýšení výsledku hospodaření o 1%,
- f) Krátkodobý cíl pro rok 2019 – zvýšení výsledku hospodaření o 1%.

Udržení stabilní zaměstnanecké základny do roku 2019 na hodnotách roku 2016.

- d) Krátkodobý cíl pro rok 2017 – množství zaměstnanců na úrovni roku 2016,
- e) Krátkodobý cíl pro rok 2018 – množství zaměstnanců na úrovni roku 2017,
- f) Krátkodobý cíl pro rok 2019 – množství zaměstnanců na úrovni roku 2018.

Tabulka 34: Metodika pro controlling výkonnosti

| Strategický cíl | KPI v % | Stav v roce 2016 | Plán pro rok 2019 | Skutečnost 2019 | Odpovědná osoba | Způsob dosažení cíle | Periodicita | Splněno |
|---|---------|------------------|-------------------|-----------------|--|---|-------------|---------|
| Výši tržeb společnosti udržet v následujících letech na úrovni roku 2016 | 100% | 257 543 tis. Kč | 257 543 tis. Kč | 258 353 tis. Kč | jednatel společnosti, provozní manažer | realizace dojednaných kontraktů v plné výši | denně | ano |
| Snížit náklady za spediční služby do roku 2019 o 6% | 6% | 46 968 tis. Kč | 44 150 tis. Kč | 44 206 tis. Kč | jednatel společnosti, provozní manažer | vyjednání nižších cen za spediční služby s dodavateli | průběžně | ano |
| Zvýšit úroveň výsledku hospodaření | 3% | 15 463 tis. Kč | 15 927 tis. Kč | 14 012 tis. Kč | jednatel společnosti, ekonom společnosti | optimalizace a kontrola nákladů | průběžně | ne |
| Udržení stabilní zaměstnanecké základny do roku 2019 na hodnotách roku 2016 | 100% | 108 | 108 | 108 | jednatel společnosti, personalista | efektivní tvorba a uplatňování personální strategie | průběžně | ano |

Zdroj: Vlastní zpracování

Z nastavených strategických cílů se nepodařilo splnit pouze cíl zvýšení výsledku hospodaření do roku 2019 o 3 %. Důvodem je především nárůst odpisů v souvislosti s obměnou vozového parku a růstem mzdových nákladů. Pokles hospodářského výsledku není pro společnost nikterak alarmující, proto strategie nebude přepracována.

3.5 Hodnocení výkonnosti pomocí ukazatele EVA

3.5.1 WACC – náklady vlastního kapitálu

Náklady vlastního kapitálu budou vypočteny komplexní stavebnicovou metodou podle profesora Maříka. Po stanovení konkrétních faktorů rizika bude provedeno jejich ohodnocení stupněm rizika a poté se stupeň rizika transformuje na rizikovou přírážku.

Tabulka 35: Vymezení hlavních rizikových faktorů

| Druh rizika | Počet kritérií | Váha | Počet x váha |
|------------------------|----------------|------------|--------------|
| Obchodní riziko | 25 | 1 | 25 |
| Riziko oboru | 4 | 1 | 4 |
| Rizika trhu | 3 | 1 | 3 |
| Rizika konkurence | 7 | 1 | 7 |
| Management | 3 | 1 | 3 |
| Výrobní proces | 4 | 1 | 4 |
| Specifické fakt. | 4 | 1 | 4 |
| Finanční riziko | 7 | 1.3 | 9.1 |
| Počet kritérií celkem | 32 | | 34.1 |

Zdroj: Vlastní zpracování

Výpočet se provádí dle vzorce $RP = rf * (ax - 1)$

rf = bezriziková míra výnosnosti a = konstanta x = faktor rizika (proměnná)

Výpočet konstanty „ a “ se provádí dle vzorce: $a = \sqrt[4]{nVK/rf}$

Proměnná x může nabýt hodnot od 0 do 4, kde 0 představuje nulové riziko při investování do státních dluhopisů a 4 představuje nejvyšší riziko.

Pro výpočet rizikové přírážky RP je nutné zjistit výnosnost bezrizikových cenných papírů rf , která má k datu 30. 06. 2017 hodnotu 0,77 % (KURZY.CZ 2017).

nVK = Maximální náklady vlastního kapitálu ve společnosti se uvádějí v hodnotě mezi 25 – 32 %, proto pro následující výpočty je stanovena hodnota ve výši 28 %.

Výpočet koeficientu:

$$a = \sqrt[4]{nVK/rf}$$

$$a = \sqrt[4]{28/0,77} = 2,456$$

Tabulka 36: Výpočet rizikových přírážek pro jednotlivé stupně rizika

| X – stupeň riz. | a^x | $a^x - 1$ (Z) | $(a^x - 1) * r_f / n$ (RP) na faktor (%) | Požadovaná výnosnost $r_f + r_f(a^x - 1)$ (%) |
|----------------------|--------|---------------|--|---|
| Nízké riziko (1) | 2.456 | 1.456 | 0.0329 | 1.89 |
| Přiměřené riziko (2) | 6.030 | 5.030 | 0.1136 | 4.64 |
| Zvýšené riziko (3) | 14.808 | 13.808 | 0.3118 | 11.40 |
| Vysoké riziko (4) | 36.364 | 35.364 | 0.7985 | 28.00 |

Zdroj: Vlastní zpracování

V tabulce č. 37 jsou ohodnoceny jednotlivá obchodní i finanční rizika a je k nim přiřazen stupeň rizika. V další tabulce č. 38 je pro tyto rizika vypočtena dílčí riziková přírážka a v tabulce č. 39 je zobrazen postup výpočtu nákladů vlastního kapitálu jako součet těchto dílčích přírážek a rizikové přírážky.

Tabulka 37: Hodnocení jednotlivých rizik

| Obchodní rizika | | |
|---------------------------------------|---|---------------|
| Rizika oboru | Popis rizika | Riziko |
| Dynamika oboru | Nestabilní obor | Vysoké |
| Závislost oboru na hospodářském cyklu | Velmi závislá na hospodářském cyklu | Zvýšené |
| Potenciál inovací v oboru | Obor se rozvíjí, ale ne vysokým tempem | Přiměřené |
| Určování trendu v oboru | Rychlá reakce na nové trendy | Nízké |
| Rizika trhu | Popis rizika | Riziko |
| Kapacita trhu, možnost expanze | Domácí trh není nasycen | Přiměřené |
| Rizika dosažení tržeb | Prokazatelná historie tržeb, prognózovatelný nárůst tržeb | Nízké |
| Rizika proniknutí na cílové trhy | Firma má zavedené služby, snaha proniknout na nové trhy | Zvýšené |
| Rizika konkurence | Popis rizika | Riziko |
| Konkurence | Vysoká konkurence v regionu i na mezinárodním trhu | Vysoké |
| Konkurenceschopnost služeb | Konkurenceschopné služby, srovnatelné s konkurencí | Přiměřené |
| Ceny | Srovnatelné s konkurencí | Přiměřené |
| Kvalita a její řízení | Normy ISO a Euro | Přiměřené |

| | | |
|------------------------------------|--|---------------|
| Výzkum a vývoj | Reaguje na požadavky zákazníků | Přiměřené |
| Reklama a propagace | Dostatečná | nízké |
| Distribuce, Servis | Spolehlivá distribuční síť i dodávky | nízké |
| Rizika managementu | Popis rizika | Riziko |
| Vize, strategie | Jasná vize a strategie i její implementace | Vysoké |
| Klíčové osobnosti | Poměrně dostupná kvalitní náhrada | Vysoké |
| Organizační struktura | Jednoduchá organizační struktura | Nízké |
| Výrobní rizika | Popis rizika | Riziko |
| Struktura výrobků | Firma má některé vlastní výrobky, malý podíl výroby | Nízké |
| Technologické možnosti výroby | Kvalitní výrobní postupy | Nízké |
| Pracovní síla | Vysoký podíl specializovaných profesí | Zvýšené |
| Dodavatelé | Stabilní dodavatele | Nízké |
| Rizika ostatních faktorů | Popis rizika | Riziko |
| Úroveň fixních aktiv | Úroveň fixních aktiv na celkových je v průměru | Nízké |
| Postavení podniku vůči odběratelům | Stálí odběratelé i občasní odběratelé, riziko přechodu ke konkurenci | Zvýšené |
| Postavení podniku vůči dodavatelům | Historická stabilní spolupráce | Přiměřené |
| Bariéry vstupu do odvětví | Silné | Přiměřené |
| Finanční rizika | | |
| Rizika financování | Popis rizika | Riziko |
| Podíl ČPK na oběžných aktivech | ČPK kryje i část přechodné výše OA | Nízké |
| Běžná a okamžitá likvida | Vysoká běžná likvidita i okamžitá likvidita | Přiměřené |

| | | |
|---------------------------------|--|-------|
| Průměrná doba inkasa pohledávek | Odpovídá době splatnosti faktur | Nízké |
| Průměrná doba držení zásob | Odpovídá nutným technologickým zásobám | Nízké |

Zdroj: Vlastní zpracování

Tabulka 38: Výpočet dílčí rizikové přírážky

| Rizika oboru | RP | Počet | Váha | Vážený počet | Dílčí riziková přírážka |
|--------------------------|--------|-------|------|--------------|-------------------------|
| Nízké | 0.0329 | 1 | 1 | 1 | 0.0329 |
| Přiměřené | 0.1136 | 1 | 1 | 1 | 0.1136 |
| Zvýšené | 0.3118 | 1 | 1 | 1 | 0.3118 |
| Vysoké | 0.7985 | 1 | 1 | 1 | 0.7985 |
| Součet | | 4 | 4 | 4 | 1.2568 |
| Rizika trhu | RP | Počet | Váha | Vážený počet | Dílčí riziková přírážka |
| Nízké | 0.0329 | 1 | 1 | 1 | 0.0329 |
| Přiměřené | 0.1136 | 1 | 1 | 1 | 0.1136 |
| Zvýšené | 0.3118 | 1 | 1 | 1 | 0.3118 |
| Vysoké | 0.7985 | 0 | 1 | 0 | 0.0000 |
| Součet | | 3 | 4 | 3 | 0.4583 |
| Rizika konkurence | RP | Počet | Váha | Vážený počet | Dílčí riziková přírážka |
| Nízké | 0.0329 | 2 | 1 | 2 | 0.0657 |
| Přiměřené | 0.1136 | 4 | 1 | 4 | 0.4543 |
| Zvýšené | 0.3118 | 0 | 1 | 0 | 0.0000 |
| Vysoké | 0.7985 | 1 | 1 | 1 | 0.7985 |
| Součet | | 7 | 4 | 7 | 1.3186 |
| Rizika managementu | RP | Počet | Váha | Vážený počet | Dílčí riziková přírážka |
| Nízké | 0.0329 | 1 | 1 | 1 | 0.0329 |
| Přiměřené | 0.1136 | 0 | 1 | 0 | 0.0000 |
| Zvýšené | 0.3118 | 0 | 1 | 0 | 0.0000 |
| Vysoké | 0.7985 | 2 | 1 | 2 | 1.5971 |
| Součet | | 3 | 4 | 3 | 1.6299 |
| Výrobní rizika | RP | Počet | Váha | Vážený počet | Dílčí riziková přírážka |
| Nízké | 0.0329 | 3 | 1 | 3 | 0.0986 |
| Přiměřené | 0.1136 | 0 | 1 | 0 | 0.0000 |
| Zvýšené | 0.3118 | 1 | 1 | 1 | 0.3118 |
| Vysoké | 0.7985 | 0 | 1 | 0 | 0.0000 |
| Součet | | 4 | 4 | 4 | 0.4104 |
| Rizika ostatních faktorů | RP | Počet | Váha | Vážený počet | Dílčí riziková přírážka |

| | | | | | |
|---------------------------|-----------|--------------|-------------|---------------------|--------------------------------|
| Nízké | 0.0329 | 1 | 1 | 1 | 0.0329 |
| Přiměřené | 0.1136 | 2 | 1 | 2 | 0.2272 |
| Zvýšené | 0.3118 | 1 | 1 | 1 | 0.3118 |
| Vysoké | 0.7985 | 0 | 1 | 0 | 0.0000 |
| Součet | | 4 | 4 | 4 | 0.5718 |
| Celkem obchodní rizika | | | | | 5.646 |
| Rizika financování | RP | Počet | Váha | Vážený počet | Dílčí riziková přírážka |
| Nízké | 0.0329 | 3 | 1.3 | 3.9 | 0.1282 |
| Přiměřené | 0.1136 | 1 | 1.3 | 1.3 | 0.1477 |
| Zvýšené | 0.3118 | 0 | 1.3 | 0 | 0.0000 |
| Vysoké | 0.7985 | 0 | 1.3 | 0 | 0.0000 |
| Součet | | 4 | 5.2 | 5.2 | 0.2759 |
| Celkem finanční rizika | | | | | 0.2759 |

Zdroj: Vlastní zpracování

Tabulka 39: Náklady vlastního kapitálu

| | |
|----------------------------|------|
| Bezriziková úroková míra | 0.77 |
| Riziková přírážky | 5.92 |
| Náklady vlastního kapitálu | 6.69 |

Zdroj: Vlastní zpracování

V následující tabulce č. 40 jsou vypočítány náklady na cizí kapitál a v tabulce č. 41 jsou vypočítány WACC.

Tabulka 40: Průměrné náklady na cizí kapitál

| | |
|-------------------------|---------|
| Cizí kapitál | Sazba % |
| Úvěry | 4% |
| Sazba daně z příjmu PO | 19% |
| Náklady cizího kapitálu | 3.24 |

Zdroj: Vlastní zpracování

Tabulka 41: Výpočet WACC (v tis. Kč)

| | 2016 | 2017 | 2018 | 2019 |
|----------------|--------|--------|--------|--------|
| Kapitál celkem | 179844 | 194350 | 206983 | 221136 |
| VK | 80098 | 80982 | 85621 | 89633 |
| CK | 99746 | 113369 | 121362 | 131503 |
| Nvk | 6.69 | 6.69 | 6.69 | 6.69 |

| | | | | |
|-------------|-------------|-------------|-------------|-------------|
| Nck | 3.24 | 3.24 | 3.24 | 3.24 |
| t | 0.19 | 0.19 | 0.19 | 0.19 |
| WACC | 4.44 | 4.32 | 4.31 | 4.27 |

Zdroj: Vlastní zpracování

3.5.2 Výpočet ukazatele EVA

Pro výpočet ukazatele EVA je nejprve potřeba určit NOA a NOPAT. Pro výpočet NOA byly upraveny peněžní prostředky a od jejich výše v rozvaze byla odečtena částka limitu. Limit je určen okamžitou likviditou, která je brána jako hodnota průměru let 2016 - 2019 tedy 1,82. Výpočet se provádí dle vzorce hodnota průměru okamžité likvidity vynásobená krátkodobými závazky. Celý výpočet je znázorněn v tabulce č. 42.

Tabulka 42: Peněžní prostředky nad limit (v tis. Kč)

| Položka/rok | 2016 | 2017 | 2018 | 2019 |
|------------------------------|-------|-------|-------|-------|
| Peněžní prostředky | 43967 | 45126 | 44401 | 45828 |
| Krátkodobé závazky | 25038 | 25025 | 24232 | 24319 |
| Limit (průměr OL) 1,82*KZ | 45569 | 45545 | 44103 | 44260 |
| Peněžní prostředky nad limit | -1602 | -419 | 298 | 1568 |

Zdroj: Vlastní zpracování

V následující tabulce je naznačen samotný postup výpočtu NOA. Z aktiv z Rozvahy jsou vyloučeny krátkodobé závazky neúročené a peněžní prostředky nad limit. Firma RAKOTRANS DOPRAVA CZ s.r.o. financuje pořizované nákladní soupravy prostřednictvím úvěrů od finančních institucí, proto je výpočet NOA bez aktivace nákladů.

Tabulka 43: Výpočet NOA (v tis. Kč)

| NOA | 2016 | 2017 | 2018 | 2019 |
|---|---------|--------|--------|--------|
| Aktiva | 180 332 | 194838 | 207471 | 221624 |
| Aktivace položek nevykazovaných v rozvaze | 0 | 0 | 0 | 0 |
| Neúročené cizí zdroje | 25038 | 25025 | 24232 | 24319 |
| Aktiva celkem upravená | 155294 | 169814 | 183239 | 197305 |
| Peněžní prostředky nad limit | -1602 | -419 | 298 | 1568 |
| NOA | 156896 | 170233 | 182941 | 195737 |

Zdroj: Vlastní zpracování

Výpočet NOPAT je znázorněn v další tabulce.

Tabulka 44: Výpočet NOPAT (v tis. Kč)

| | 2016 | 2017 | 2018 | 2019 |
|-------------------------------|--------|-------|-------|-------|
| Provozní výsledek hospodaření | 27 691 | 27256 | 27167 | 26605 |
| Aktivace | 0 | 0 | 0 | 0 |
| Odpisy z aktivace | 0 | 0 | 0 | 0 |
| NOPBT | 27 691 | 27256 | 27167 | 26605 |
| Daň z příjmu | 0.19% | 0.19% | 0.19% | 0.19% |
| NOPAT | 22430 | 22078 | 22006 | 21550 |

Zdroj: Vlastní zpracování

V následující tabulce je vypočtena hodnota ukazatele EVA za použití vzorce:

$$EVA = NOPAT_t - (WACC_t * NOA_{t-1})$$

Tabulka 45: Výpočet EVA (v tis. Kč)

| | 2017 | 2018 | 2019 |
|--|--------|--------|--------|
| NOPAT | 22078 | 22006 | 21550 |
| NOA t-1 | 156896 | 170233 | 182941 |
| WACC | 4.32% | 4.31% | 4.27% |
| Náklady investovaného kapitálu WACCt * NOA t-1 | 6778 | 7337 | 7812 |
| EVA | 15300 | 14668 | 13739 |

Zdroj: Vlastní zpracování

Ekonomická přidaná hodnota v plánovaných letech vykazuje uspokojivé hodnoty, i přes mírný pokles v souvislosti s poklesem provozního výsledku hospodaření. Mírný pokles je způsoben především růstem nákladů resp. vyššími odpisy a vyššími osobními náklady. Růst odpisů je plánován pouze střednědobě, neboť firma nyní obměňuje vozový park, který nebyl obměňován v průběhu ekonomické recese.

Stoupající osobní náklady jsou v době současného ekonomického růstu resp. nezaměstnanosti na úrovni 4% nezbytné. Vlastníci firmy především preferují splnění dvou strategických cílů, kterými jsou zachování stávající zaměstnanecké základny, která je nezbytná pro splnění dalšího strategického cíle a to jest růstu obrátu.

Na základě veškerých dat a faktů lze konstatovat, že firma je zdravá a je prokazatelně schopna generovat ekonomický zisk.

3.5.3 Řízení optimální velikosti ukazatele EVA

Společnost RAKOTRANS DOPRAVA CZ, s.r.o. po zpracování střednědobého plánu rozvoje a finančního plánu posoudila pomocí finanční analýzy důležité ukazatele, které budou nezbytné pro další rozhodování o budoucím vývoji firmy.

Přidaná ekonomická hodnota společnosti má podle tohoto střednědobého plánu rozvoje mírně klesající trend, který je mimo jiné ovlivněn přechodnými faktory.

Ukazatel EVA může být v následujících letech ovlivněn snížením nákladů. Nejvyšší položku přímých nákladů firmy RAKOTRANS DOPRAVA CZ, s.r.o. představují náklady za pohonné hmoty. V případě poklesů nákladu za PHM o dvě procenta by náklady za PHM v roce 2017 činily 54 350 tis. Kč.

Vliv na NOPAT zachycuje tabulka č. 46 a vliv na ukazatel EVA zachycuje tabulka č. 47.

Tabulka 46: NOPAT 2017 po snížení přímých nákladů (v tis. Kč)

| | 2016 | 2017 |
|-------------------------------|--------|-------|
| Provozní výsledek hospodaření | 27 691 | 28800 |
| Aktivace | 0 | 0 |
| Odpisy z aktivace | 0 | 0 |
| NOPBT | 27 691 | 28800 |
| Daň z příjmu | 0,19% | 0,19% |
| NOPAT | 22430 | 23328 |

Zdroj: Vlastní zpracování

Tabulka 47: EVA 2017 po snížení přímých nákladů (v tis. Kč)

| | 2017 před změnou | 2017 po změně |
|--|------------------|---------------|
| NOPAT | 22078 | 23328 |
| NOA t-1 | 156896 | 156896 |
| WACC | 4,32% | 4,32% |
| Náklady investovaného kapitálu WACCt * NOA t-1 | 6778 | 6778 |
| EVA | 15300 | 16550 |

Zdroj: Vlastní zpracování

Z tabulky č. 47 je zřejmé, že snížením přímých nákladů by došlo k navýšení ukazatele EVA v roce 2017 o 8%.

Závěr

V první části diplomové práce autor identifikoval požadavky pro zpracování jednotlivých částí finančního plánu prostřednictvím literární rešerše.

V úvodu analytické části diplomové práce byl představen podnik RAKOTRANS DOPRAVA CZ, s.r.o. Dále byly specifikovány základní údaje o podniku, předmět podnikání, poslání a vize podniku a stanovené strategické cíle pro roky 2017 – 2019.

Analýzou prostředí podniku se zabývá další část diplomové práce, která se detailně věnuje analýze PEST, finanční analýze a analýze oborového okolí podniku. Finanční analýza analyzuje období 2012 až 2016 a komparuje ukazatele finanční analýzy z roku 2016 s ukazateli konkurenční společnosti Anexia s.r.o.

Tato část diplomové práce je zakončena analýzou silných a slabých stránek podniku prostřednictvím SWOT analýzy.

První část závěrečné kapitoly diplomové práce zahrnuje plánované výnosy a náklady pro sestavení plánu typu Výkaz zisku a ztráty pro rok 2017, plánované aktiva a pasiva pro sestavení výkazu typu Rozvaha pro rok 2017 a nepřímou metodou sestavený výkaz Cash Flow pro rok 2017.

V další části této kapitoly je sestaven finanční výhled na roky 2018 – 2019, který obsahuje Výkaz zisku a ztráty, Rozvahu a Cash Flow, následovaný finanční analýzou pro roky 2016 – 2019, která komparuje reálné ukazatele za rok 2016 a plánované ukazatele pro roky 2017 až 2019.

V poslední části závěrečné kapitoly byl proveden controlling naplnění cílů a byla zhodnocena výkonnost společnosti pomocí ukazatele EVA. Autor diplomové práce vypočítal náklady vlastního kapitálu pomocí stavebnicové metody prof. Maříka. Pro výpočet ukazatele EVA byly vypočteny hodnoty NOA a NOPAT.

V závěru práce je provedeno zhodnocení dosažené velikosti ukazatele EVA. Hodnota ukazatele EVA mírně klesá v souvislosti s přechodnými faktory.

Na základě zpracovaného finančního plánu lze konstatovat, že tři ze čtyř strategických cílů podniku RAKOTRANS DOPRAVA CZ s.r.o. pro střednědobé období budou prostřednictvím tohoto plánu splněny.

Seznam tabulek

| | |
|---|----|
| Tabulka 1: Finanční analýza z let 2012-2016..... | 40 |
| Tabulka 2: SWOT analýza společnosti RAKOTRANS DOPRAVA CZ s.r.o..... | 43 |
| Tabulka 3: Plán tržeb z prodeje vlastních výrobků a služeb (v tis. Kč) | 47 |
| Tabulka 4: Tržby z prodeje dlouhodobého majetku (v tis. Kč)..... | 48 |
| Tabulka 5: Ostatní provozní výnosy v letech 2016 a 2017 (v tis. Kč) | 48 |
| Tabulka 6: Ostatní finanční výnosy v letech 2016 a 2017 (v tis. Kč)..... | 48 |
| Tabulka 7: Spotřeba energií a materiálu v letech 2016 a 2017 (v tis. Kč)..... | 49 |
| Tabulka 8: Náklady za služby v letech 2016 a 2017 (v tis. Kč) | 50 |
| Tabulka 9: Výkonová spotřeba v letech 2016 a 2017 (v tis. Kč)..... | 50 |
| Tabulka 10: Plán osobních nákladů (v tis. Kč)..... | 50 |
| Tabulka 11: Daň silniční (v tis. Kč)..... | 51 |
| Tabulka 12: Mýtné dálnice a silnice první třídy (v tis. Kč)..... | 51 |
| Tabulka 13: Plán odpisů (v tis. Kč) | 51 |
| Tabulka 14: Tvorba opravných položek (v tis. Kč)..... | 52 |
| Tabulka 15: Plán jiných provozních nákladů (v tis. Kč) | 52 |
| Tabulka 16: Plán nákladových úroků a finančních nákladů (v tis. Kč)..... | 53 |
| Tabulka 17: Plánovaný Výkaz zisku a ztráty na rok 2017 (v tis. Kč) | 53 |
| Tabulka 18: Plán dlouhodobého majetku (v tis. Kč) | 54 |
| Tabulka 19: Plán zásob (v tis. Kč)..... | 55 |
| Tabulka 20: Plán pohledávek, závazků a KFM (v tis. Kč)..... | 55 |
| Tabulka 21: Plán položek KFM (v tis. Kč)..... | 56 |
| Tabulka 22: Plán příjmů a nákladů příštích období (v tis. Kč)..... | 56 |
| Tabulka 23: Plán výsledků hospodaření 2016-2017 (v tis. Kč)..... | 56 |
| Tabulka 24: Krátkodobé závazky (v tis. Kč) | 57 |
| Tabulka 25: Úvěry v letech 2016 a 2017 (v tis. Kč)..... | 57 |
| Tabulka 26: Plán dodatečného externího kapitálu (v tis. Kč)..... | 58 |
| Tabulka 27: Plánovaná Rozvaha na rok 2017 (v tis. Kč) | 58 |
| Tabulka 28: Plánované Cash Flow na rok 2017 (v tis. Kč)..... | 59 |
| Tabulka 29: Výkaz zisku a ztráty pro roky 2018- 2019 (v tis. Kč) | 60 |
| Tabulka 30: Rozvaha pro roky 2018- 2019 (v tis. Kč)..... | 62 |
| Tabulka 31: Úvěry v letech 2018- 2019 (v tis. Kč) | 63 |
| Tabulka 32: Cash Flow pro roky 2018- 2019 (v tis. Kč)..... | 64 |
| Tabulka 33: Ukazatele finanční analýzy 2016 – 2019 (v tis. Kč)..... | 64 |
| Tabulka 34: Metodika pro controlling výkonnosti | 67 |
| Tabulka 35: Vymezení hlavních rizikových faktorů | 68 |
| Tabulka 36: Výpočet rizikových přírážek pro jednotlivé stupně rizika..... | 69 |
| Tabulka 37: Hodnocení jednotlivých rizik | 69 |
| Tabulka 38: Výpočet dílčí rizikové přírážky | 71 |
| Tabulka 39: Náklady vlastního kapitálu | 72 |
| Tabulka 40: Průměrné náklady na cizí kapitál..... | 72 |
| Tabulka 41: Výpočet WACC (v tis. Kč)..... | 72 |
| Tabulka 42: Peněžní prostředky nad limit (v tis. Kč)..... | 73 |
| Tabulka 43: Výpočet NOA (v tis. Kč)..... | 73 |
| Tabulka 44: Výpočet NOPAT (v tis. Kč) | 74 |
| Tabulka 45: Výpočet EVA (v tis. Kč) | 74 |
| Tabulka 46: NOPAT 2017 po snížení přímých nákladů (v tis. Kč) | 75 |
| Tabulka 47: EVA 2017 po snížení přímých nákladů (v tis. Kč)..... | 75 |

Seznam obrázků

Obrázek 1 Vývoj ceny motorové nafty v USD/t34

Seznam použitých zkratk

Seznam použité literatury

Monografie a odborné články

RŮČKOVÁ, Petra, ROUBÍČKOVÁ, Michaela. Finanční management. 1. vyd. Praha: Grada Publishing, 2012. 296 s. ISBN 978-80-247-4047-8.

KISLINGEROVÁ, Eva, a kolektiv. Manažerské finance. 3. vyd. Praha: C.H.Beck, 2010. 811 s. ISBN 978-80-7400-194-9

RŮČKOVÁ Petra. Finanční analýza. 4. rozš. vyd. Praha: Grada Publishing, 2011. 143 s. ISBN 978-80-247-3916-8.

RŮČKOVÁ Petra. Finanční analýza. 5. rozš. vyd. Praha: Grada Publishing, 2015. 160 s. ISBN 978-80-247-5534-2.

JANIŠOVÁ, Dana, KŘIVÁNEK, Mirko. 1. vyd. Praha: Grada Publishing, 2013. 400 s. ISBN 978-80-247-4337-0.

LANDA, Martin. Finanční plánování a likvidita. 1. vyd. Brno: Computer Press, 2007. 180 s. ISBN 978-80-251-1492-6.

MAREK, Petr, a kolektiv. Studijní průvodce financemi podniku. 2. vyd. Praha: Ekopress, 2009. 634 s. ISBN 978-80-869-2949-1.

MULAČOVÁ, Věra, MULAČ, Petr, a kolektiv. 1 vyd. Praha: Grada Publishing, 2013. 520 s. ISBN 978-80-247-4780-4.

KORÁB, Vojtěch, PETERKA, Jiří, ŘEZŇÁKOVÁ, Mária. Podnikatelský plán. Brno: Computer Press, 2008. ISBN 978-80-251-1605-0.

GRÜNWARD, Rolf, HOLEČKOVÁ, Jaroslava. Finanční analýza a plánování podniku. 1. vydání Praha: Ekopress, 2009. 318 s. ISBN 978-80-86929-26-2.

HRDÝ, Milan, STROUHAL, Jiří. Finanční řízení. 1. vyd. Praha: Wolters Kluwer, 2010. 228 s. ISBN 978-80-7357-580-9.

MARINIČ, Pavel. Hodnotový management ve finančním řízení. 1 vyd. Praha: Wolters Kluwer, 2014. 260 s. 978-80-747-8406-4.

NÝVLTOVÁ, Romana, MARINIČ, Pavel. Finanční řízení podniku – moderní metody a trendy. 1 vyd. Praha: Grada Publishing, 2010. 208 s. ISBN 878-80-247-3158-2.

SYNEK, Miloslav, KISLINGEROVÁ, Eva. Podniková ekonomika. 5 vyd. Praha: C.H. Beck, 2010. 498 s. ISBN 978-80-7400-336-3.

SRPOVÁ, Jitka, SVOBODOVÁ, Ivana, SKOPAL, Pavel, ORLÍK, Tomáš. Podnikatelský plán a strategie. 1 vyd. Praha: Grada Publishing, 2011. 200 s. ISBN 978-80-247-4103-1.

FOTR, Jiří, VACÍK, Emil, SOUČEK, Ivan, ŠPAČEK, Miroslav, HÁJEK, Stanislav. Tvorba strategie a strategické plánování – Teorie a praxe. 1 vyd. Praha: Grada Publishing, 2012. 384 s. ISBN 978-80-247-3985-4.

SEDLÁČEK, Jaroslav. Finanční analýza podniku. 2 vyd. Brno: Computer Press, 2007. 154 s. ISBN 978-80-251-1830-6.

Internetové zdroje

JUSTICE. *Výroční zpráva 2012 RAKOTRANS DOPRAVA CZ s.r.o.* [on-line]. 2017 [cit. 2017-03-13]. Dostupné z WWW:

<https://or.justice.cz/ias/ui/vypis-sl-detail?dokument=17262008&subjektId=293732&spis=184205>

JUSTICE. *Výroční zpráva 2013 RAKOTRANS DOPRAVA CZ s.r.o.* [on-line]. 2017 [cit. 2017-03-13]. Dostupné z WWW:

<https://or.justice.cz/ias/ui/vypis-sl-detail?dokument=19797012&subjektId=293732&spis=184205>

JUSTICE. *Výroční zpráva 2014 RAKOTRANS DOPRAVA CZ s.r.o.* [on-line]. 2017 [cit. 2017-03-13]. Dostupné z WWW:

<https://or.justice.cz/ias/ui/vypis-sl-detail?dokument=40179281&subjektId=293732&spis=184205>

JUSTICE. *Výroční zpráva 2015 RAKOTRANS DOPRAVA CZ s.r.o.* [on-line]. 2016 [cit. 2017-03-03]. Dostupné z WWW:

<https://or.justice.cz/ias/ui/vypis-sl-detail?dokument=45160491&subjektId=293732&spis=184205>

RAKOTRANS DOPRAVA CZ. *O společnosti.* [on-line]. 2017 [cit. 2017-02-03]. Dostupné z WWW: <http://www.rakotrans.cz/index.php>

MINISTERSTVO PRÁCE A SOCIÁLNÍCH VĚCÍ. *Vývoj minimální mzdy od jejího zavedení v roce 1991.* [on-line]. 2017 [cit. 2017-03-03]. Dostupné z WWW: <http://www.mpsv.cz/cs/871>

TOLL COLLECT. *Mýto pro nákladní automobily v Německu.* [on-line]. 2017 [cit. 2017-03-03]. Dostupné z WWW:

http://www.tollcollect.de/en/toll_collect/microsites/cs/cestina.html

MINISTERSTVO FINANCÍ ČR. *Makroekonomická predikce – leden 2017.* [on-line]. 2017 [cit. 2017-03-07]. Dostupné z WWW: <http://www.mfcr.cz/cs/verejny-sektor/makroekonomika/makroekonomicka-predikce/2015/makroekonomicka-predikce-cervenec-2015-22137>

MINISTERSTVO PRÁCE A SOCIÁLNÍCH VĚCÍ. *Statistika nezaměstnanosti.* [on-line]. 2017 [cit. 2017-03-27]. Dostupné z WWW: <http://portal.mpsv.cz/sz/stat/nz/mes>

MÝTOCZ. *Sazby mýtného.* [on-line]. 2014 [cit. 2017-03-27]. Dostupné z WWW: <http://www.myto.cz/cs/mytny-system/sazby-mytneho/index.html>

AUTOMOBILREVUE.CZ. *Nový motor Volvo pro Euro 6.* [on-line]. 2012 [cit. 2017-03-27]. Dostupné z WWW: http://www.automobilrevue.cz/rubriky/truck-bus/technika/motory-novy-motor-volvo-pro-euro-6_41396.html

ROPA.CZ. *Ceny pohonných hmot.* [on-line]. 2017 [cit. 2017-03-03]. Dostupné z WWW: <http://www.ropa.cz/ceny-pohonnych-hmot/>

TRUCK OF THE YEAR.COM. *Winners.* [on-line]. 2014 [cit. 2017-03-03]. Dostupné z WWW: <http://www.truck-of-the-year.com/winners.html>

MINISTERSTVO ZAHRANIČNÍCH VĚCÍ. *Loi Macron: Nová pravidla pro profesionální řidiče cizích firem.* [on-line]. 2016 [cit. 2017-03-27]. Dostupné z WWW: http://www.mzv.cz/paris/cz/konzularni_informace/pravni_poradenstvi/od_1_7_2016_plati_nova_pravidla_pro.html

MINISTERSTVO ZAHRANIČNÍCH VĚCÍ. *Zavedení plošné minimální mzdy v SRN.* [on-line]. 2015 [cit. 2017-03-27]. Dostupné z WWW: http://www.mzv.cz/berlin/cz/obchod_a_ekonomika/zamestnavani_obcanu_cr_v_srn/zavedeni_plosne_minimalni_mzdy_v_srn.html

Seznam příloh

Abstrakt

NOVÝ, Jiří. *Plánování a finanční prognózy v podniku*. Plzeň, 2017. 80 s. Diplomová práce. Západočeská univerzita v Plzni. Fakulta ekonomická.

Klíčová slova: finanční plán, analýza podniku, finanční výkazy

Téma diplomová práce je finanční plánování v podniku a autor diplomové práce si toto téma vybral s ohledem na význam finančního plánování pro existenci podniku. Podnik, který uvažuje v dlouhodobé perspektivě, musí mít optimálně nastavené procesy plánování a musí disponovat kompetentními odborníky odpovědnými za finanční plánování.

V první části diplomové práce jsou prostřednictvím rešerše dostupných literárních pramenů specifikovány teoretická východiska finančního plánování. V další části této diplomové práce je představen a analyzován vybraný podnik a pro tento podnik je sestaven finanční plán, který je výstupem této práce. Sestavený finanční plán podniku může být pro své detailní zpracování využit vedením vybraného podniku.

Abstract

NOVÝ, JIŘÍ. *Financial Planning and forecasting in the enterprise*. Plzeň, 2017. 80 s. Diploma Thesis. University of West Bohemia. Faculty of Economics.

Key words: Financial planning, business analysis, financial statements

The theme of this master's thesis is financial planning in the company and the author of the diploma thesis chose this topic in view of the importance of financial planning for the existence of the company. An enterprise that thinks in the long run must have optimal planning processes and have competent financial planners. In the first part of the diploma thesis, the theoretical basis of financial planning is specified through a search of available literary sources. In the next part of this diploma thesis is presented and analyzed the selected enterprise and for this enterprise is compiled a financial plan, which is the output of this work. The company's financial plan can be used by the management of the selected business for its detailed processing.