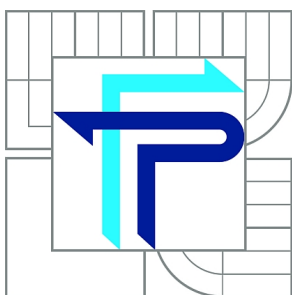




VYSOKÉ UČENÍ TECHNICKÉ V BRNĚ
BRNO UNIVERSITY OF TECHNOLOGY



FAKULTA PODNIKATELSKÁ
ÚSTAV FINANCÍ

FACULTY OF BUSINESS AND MANAGEMENT
INSTITUTE OF FINANCES

FINANČNÍ PLÁN PODNIKATELSKÉHO SUBJEKTU

BUSINESS ENTITY FINANCIAL PLANNING

BAKALÁŘSKÁ PRÁCE
BACHELOR'S THESIS

AUTOR PRÁCE
AUTHOR

MICHAELA OUDOVÁ

VEDOUcí PRÁCE
SUPERVISOR

Ing. MICHAL POLÁK, Dr.

BRNO 2010

ZADÁNÍ BAKALÁŘSKÉ PRÁCE

Oudová Michaela

Daňové poradenství (6202R006)

Ředitel ústavu Vám v souladu se zákonem č.111/1998 o vysokých školách, Studijním a zkušebním řádem VUT v Brně a Směrnicí děkana pro realizaci bakalářských a magisterských studijních programů zadává bakalářskou práci s názvem:

Finanční plán podnikatelského subjektu

v anglickém jazyce:

Business Entity Financial Planning

Pokyny pro vypracování:

Úvod

Vymezení problému a cíle práce

Teoretická východiska práce

Analýza problému a současné situace

Vlastní návrhy řešení, přínos návrhů řešení

Závěr

Literatura

Seznam odborné literatury:

GRUNWALD, R. Finanční analýza a plánování podniku. Praha : Ekopress, s.r.o., 2009. 318s
ISBN 9788086929262

KISLINGEROVÁ, E. a HNILICA J. Finanční analýza krok za krokem. Praha : C.H. Beck,
2009. 150 s. ISBN 9788071797135

RŮČKOVÁ, P. Finanční analýza. Praha: GRADA Publishing, 2008. 120 s. ISBN
9788024724812

Podnikatel.cz [online]. Praha: Internet Info, s.r.o. 2007. [cit. 30. listopadu 2009]. Měsíčník.
Dostupné na WWW: <<http://www.podnikatel.cz/clanky/rizika-a-prilezitosti-odhali-swot>

VANĚČEK, J. Tři věci, které mohou podnik zničit a jak tomu předejít. Finanční management,
2009, roč. 6, č. 8 s. 25.

Zákon č. 563/1991 Sb., o účetnictví

Vedoucí bakalářské práce: Ing. Michal Polák, Dr.

Termín odevzdání bakalářské práce je stanoven časovým plánem akademického roku 2009/2010.

L.S.

Ing. Pavel Svirák, Dr.
Ředitel ústavu

doc. RNDr. Anna Putnová, Ph.D., MBA

V Brně, dne 30.05.2010

Abstrakt:

Plánování představuje nástroj pro rozvoj organizace a určování směru rozvoje. Při plánování je důležité definování a stanovování cílů, prostředků a opatření, které jsou vázány na určité časové období. Sestavení finančního plánu musí vycházet z finanční analýzy, která hodnotí současný, minulý i budoucí stav financí podniku. Finanční analýza nám udává informace o silných a slabých stránkách společnosti a tím napomáhá při rozhodování o jejím dalším vývoji a dosažení zisku.

Klíčová slova:

Finanční plánování, finanční analýza, SWOT analýza, vývoj, dosažení zisku

Abstrakt - anglicky:

Planning is a tool for organizational development and determining the course of development. When planning, is important to define and establish objectives, means and measures that are bound to a specific period. Preparing the financial plan must be based on financial analysis, which assesses the current, past and future state of corporate finance. Financial analysis gives us information about the strengths and weaknesses of the company and thus helps to decide on its future development and profit.

Klíčová slova - anglicky:

Financial planning, financial analysis, SWOT analysis, development, profit

Bibliografická citace mé práce:

OUDOVÁ, M. *Finanční plán podnikatelského subjektu*. Brno: Vysoké učení technické v Brně, Fakulta podnikatelská, 2010. 65 s. Vedoucí bakalářské práce Ing. Michal Polák, Dr.

Čestné prohlášení

Prohlašuji, že předložená bakalářská práce je původní a zpracovala jsem ji samostatně. Prohlašuji, že citace použitých pramenů je úplná, že jsem ve své práci neporušila autorská práva (ve smyslu Zákona č. 121/2000 Sb., o právu autorském a o právech souvisejících s právem autorským).

V Brně, dne 25. května 2010

Michaela Oudová

Poděkování

Tímto bych chtěla poděkovat vedoucímu práce, Ing. Michalu Polákovi, Dr., za jeho rady a připomínky, díky kterým jsem mohla tuto práci dokončit.

ÚVOD.....	10
1. VYMEZENÍ PROBLÉMU A CÍLE PRÁCE	11
2. TEORETICKÁ VÝCHODISKA PRÁCE	12
2.1. Řízení a plánování	12
2.2. Dlouhodobé plánování.....	14
2.3. Krátkodobé plánování.....	15
2.4. Kontrola plnění finančního plánu	15
2.5. Finanční analýza	16
2.6. Předmět finanční analýzy	16
2.7. Zdroje informací	18
2.8. Metody finanční analýzy	20
3. ANALÝZA PROBLÉMU A SOUČASNÉ SITUACE	27
3.1. Údaje dle obchodního rejstříku.....	27
3.2. Historie společnosti	27
3.3. Analýza trhu.....	28
3.4. Analýza zákazníků.....	29
3.5. Analýza dodavatele - KPP Truhlářství	29
3.6. Analýza dodavatele - ABC Čebín	30
3.7. Analýza konkurence – Stolařství Vašíček	30
3.8. SWOT analýza.....	31
3.9. Analýza stavových veličin.....	32
3.9.1. Horizontální analýza aktiv	32
3.9.2. Vertikální analýza aktiv	33
3.9.3. Vertikální analýza pasiv	33
3.10. Analýza výkazu zisku a ztrát	34
3.11. Analýza rozdílových a tokových veličin.....	35
3.11.1. Pracovní kapitál.....	35
3.11.2. Čisté pohotové prostředky (peněžní finanční fond)	35
3.12. Analýza poměrových ukazatelů	37
3.12.1. Ukazatele likvidity	37
3.12.2. Ukazatele rentability	38
3.12.3. Ukazatele zadluženosti.....	39
3.12.4. Ukazatele aktivity.....	42
3.12.5. Výrobní ukazatele	44
3.12.6. Ukazatele cash flow	45
3.13. Analýza soustav ukazatelů	47
3.13.1. Altmanův index finančního zdraví.....	47
3.13.2. Indikátor bonity	48
3.13.3. Index IN05.....	48
3.14. Souhrnné hodnocení finanční situace firmy	49
4. VLASTNÍ NÁVRHY ŘEŠENÍ, PŘÍNOS NÁVRHŮ ŘEŠENÍ.....	51
4.1. Plán na zlepšení finanční situace společnosti	51
4.1.1. Výrobní, personální a investiční plán.....	51
4.1.2. Plán nákladů 2010-2012.....	54
4.1.3. Plán výnosů 2010-2012.....	56
4.1.4. Plánové účetní výkazy 2010-2012	58
4.2. Hodnocení finančního plánu dle vybraných ukazatelů.....	58
4.2.1. Vybrané ukazatele	59

4.2.2.	Altmanův index finančního zdraví.....	60
4.3.	Rizika finančního plánu a opatření k jeho dosažení	61
4.4.	Další možnosti jak zlepšit finanční situaci firmy	62
ZÁVĚR		64
POUŽITÁ LITERATURA		65
SEZNAM OBRÁZKŮ A TABULEK		67
PŘÍLOHY		69

ÚVOD

Finanční plán je jedním z hlavních prostředků, které potřebuje každý podnikatelský subjekt k udržení finanční rovnováhy a k plnění svých cílů. Prostřednictvím finančního plánu podnik rozhoduje o způsobu financování, investicích a hospodaření. Sestavení finančního plánu předchází kvantifikace finančních cílů z pohledu vlastníka a formulace finanční politiky podniku. Obojí úzce souvisí se současným stavem a ústí v návrhu vývoje financí podniku v souladu s finančními cíli. Finanční plánování má pak za úkol maximalizovat tržní hodnotu podniku.

Tato práce se v první části zabývá teoretickými východisky finančního plánování, kdy jsou objasněny základní pojmy, metody finanční analýzy a způsoby sestavení finančního plánu. V praktické části se pak pomocí finanční analýzy pokusím navrhnout finanční plán pro konkrétní podnikatelský subjekt. Tento podnikatelský subjekt je již delší dobu v hospodářské ztrátě a mým hlavním cílem je tedy zajistit mu kladný výsledek hospodaření tak, aby byl nejen schopen uhradit ztrátu, ale především získal předpoklad dlouhodobé prosperity.

1. VYMEZENÍ PROBLÉMU A CÍLE PRÁCE

V dnešní době ekonomické krize snad každá společnost naráží při své podnikatelské činnosti na problémy, které souvisí s její ziskovostí a s jejím postavením na trhu. Velkou měrou je v této souvislosti ovlivňována oborem svého podnikání. Předmětem podnikání společnosti STOLAŘSTVÍ OUDA, spol. s r.o., je truhlářství, což je obor relativně atraktivní, ale v zakázkové výrobě málo výnosný.

Navíc firma má již delší dobu problémy se ztrátou, která se za poslední tři roky nakumulovala a dosahuje nyní 63.000,- Kč. Tato situace se pro společnost jeví jako kritická, a to s ohledem na skutečnost, že na trhu truhlářství se v současné době pohybují konkurenti, kteří poskytují velmi podobné služby a firma je proto ohrožena ztrátou svých zákazníků a možností bankrotu. Pokud se tedy společnost bude chtít udržet na trhu truhlářství, bude nutné přikročit k zásadním změnám.

Cíle práce budou spočívat ve shrnutí současné situaci firmy, v odhalení jejich silných a slabých stránek a v neposlední řadě v odhalení výhod, které má její konkurence. Nejdůležitějším cílem je samotný finanční plán, který se bude opírat o strategii společnosti v následujících třech letech tak, aby dosáhla co možná největšího zisku. Bude zde sestaven předpokládaný vývoj nákladů a výnosů, spolu se zhodnocením přínosu finančního plánu a s opatřeními potřebnými k jeho dosažení.

2. TEORETICKÁ VÝCHODISKA PRÁCE

Prostřednictvím finančního plánování se stanovují finanční cíle podniku, určují prostředky, jak těchto cílů dosáhnout, zajišťuje jejich splnění, stejně jako se zajišťuje finanční zdraví a stabilita podniku.

2.1. Řízení a plánování

Finanční řízení má za úkol udržet chod společnosti a maximalizaci jeho tržní hodnoty na základě regulování peněžních a kapitálových toků. Nejdůležitější úlohu má z hlediska strategie plánování kapitálových toků, tedy přírůstků/úbytků finančních prostředků a přírůstků/úbytků majetku. Řízení úzce souvisí s rozhodováním, které je obsahem plánování. Při rozhodování si vybíráme z několika alternativ, které představují různý stupeň výhodnosti pro dosažení našeho cíle.

Plánování nám ukazuje budoucí možný vývoj, na kterém se můžeme za pomoci vlastního cíleného chování podílet; definujeme si tedy cíle podnikání a prostředky k jejich dosažení. V průběhu plánování financí nám vyvstávají dvě otázky:

- jaká má být velikost a struktura dlouhodobého majetku, potřebného k dosažení strategického cíle
- jaká má být struktura dlouhodobého kapitálu vzhledem k optimalizaci kapitálových nákladů a minimalizaci finančních rizik¹

Finanční plán vychází z ekonomických výsledků a z finanční situace společnosti. Představuje vize, strategie a cíle podniku, přičemž určuje způsoby jejich realizace. Pro sestavení finančního plánu neexistuje žádná závazná forma, nicméně společnosti by se měli řídit zejména informacemi které:

- dokumentují vztah plánovaných údajů k dosažené skutečnosti

¹ GRUNWALD, R. *Finanční analýza a plánování podniku*. Praha: Ekopress, s.r.o., 2009. s 241.

- navazují na perspektivu, kterou již podnik připravil dosavadní činností
- naplňují zadané strategické cíle a cesty, pokud jde o zdroje a užití finančních prostředků
- explicitně vyjadřují a zdůvodňují očekávané předpoklady, s nimiž se v plánu počítá
- mají vazbu na dlouhodobé rozpočty²

2.1.1. Plánování tržeb

Plánování tržeb představuje nejdůležitější část finančního plánování a vychází z několika dílčích prognóz. U **prognózy trhu** sledujeme zejména celkový tržní objem na konkrétních trzích a vlastní podíl firmy, kterého by mohla s ohledem na konkurenci dosáhnout. Důležitá je skutečnost, zda je trh stabilní a zda se počítá s jeho růstem, poklesem nebo stagnací.

Prognóza reálných tržních cen se opírá o vývoj poptávky a výrobních nákladů přičemž nezohledňuje inflaci, a tudíž se zřetelně objevují rozdílné cenové trendy v odvětvích. Na počátku prognózy cen stojí analýza současného a minulého vývoje cenové hladiny a naším cílem je zejména odhad budoucího vývoje nákladů u konkurentů a zároveň to, jak budou reagovat.

Při **plánování prodeje** vycházíme z prognózy trhu a zaměřujeme se zejména na obchodní cíle při dodržení podnikové strategie, která může mít podobu strategie stability, strategie expanze a strategie útlumu. **Plán cenového vývoje** je nejdůležitějším kritériem při rozhodování a proto se vychází z cen v odvětví.

Plán tržeb navazuje na dva předcházející plány. Sestavuje se na základě různých hledisek, z nichž nejdůležitější je hledisko zákazníků, distribučních kanálů apod. Pokles tržeb může způsobit např. změna ve struktuře sortimentu, a proto je

² GRUNWALD, R. *Finanční analýza a plánování podniku*. Praha: Ekopress, s.r.o., 2009. s. 241.

důležité sledovat u jednotlivých sortimentních položek index růstu tržeb a vývoj podílu na tržbách.

2.2. Dlouhodobé plánování

Dlouhodobé plánování využívají společnosti tehdy, pokud si kladou náročnější ekonomické cíle – tyto totiž vyžadují více času i větší finanční náklady. Dlouhodobé finanční plánování uvažujeme v horizontu 3–5 let, přičemž je nutné ujasnit si faktory, s nimiž se počítá pro zajištění tržní hodnoty. Jádrem finančního plánování je investiční rozhodování a dlouhodobé financování.³

2.2.1. Fáze dlouhodobého finančního plánování

- 1) stanovení finanční politiky tak, aby odpovídala podnikové strategii
- 2) vyhodnocení projektů dle finančních a politických kritérií
- 3) vypracování údajů z projektů

Finanční plán se opírá o pravdivé skutečnosti z účetních výkazů, které znázorňují skutečný stav ve firmě. Na počátku se vyhodnocují náklady s výnosy, příjmy s výdaji, zisk a celkové finanční zdraví společnosti.

V první fázi dlouhodobého finančního plánování sestavují společnosti tzv. rámcový dlouhodobý finanční plán, který má za úkol stanovit finanční politiku-musí zachycovat peněžní toky za celé plánované období. Postupuje se od strategických cílů k jejich promítnutí do majetku společnosti a kapitálových toků, kdy se analyzuje účelnost plánované rozvahy a výsledovky. Zároveň se určí ukazatele finančního plánu-výplatní poměr (dividendová politika), míra věřitelského rizika (dluhová politika), požadované průměrné vážené náklady kapitálu a maximální investiční výdaje celkem (investiční politika).

V druhé fázi dochází ke stanovení strategických projektů, u kterých se hodnotí příjmy a výdaje z hlediska finanční politiky. Při sestavování dlouhodobého finančního

³ GRUNWALD, R. *Finanční analýza a plánování podniku*. Praha: Ekopress, s.r.o., 2009. s. 254.

plánu se musí vycházet z rozpočtů jednotlivých projektů, z rozpočtů na výzkum a vývoj, z investičního rozpočtu a kapitálového rozpočtu.

V třetí fázi dlouhodobého finančního plánování se vytváří tzv. rozvinutý dlouhodobý finanční plán. Tento plán vychází z údajů dlouhodobých rozpočtů, týkajících se zejména provozní činnosti a vzniká uvedením zamýšlených příjmů a výdajů do časového a hodnotového souladu. Dále se rozvinutý finanční plán kontroluje dle požadavků finanční politiky.

2.3. Krátkodobé plánování

Krátkodobý finanční plán se sestavuje na období jednoho roku a úzce souvisí s dlouhodobým finančním plánem; v podstatě představuje první rok dlouhodobého období. Jeho hlavním úkolem je zabezpečení krátkodobé likvidity a propojení dlouhodobého finančního plánování s ročními rozpočty. Roční finanční plán se sestavuje dle potřeby aktualizace dlouhodobého plánu a konkretizuje záměry, které si dlouhodobý finanční plán stanovil.

Roční finanční plán obsahuje tři kroky. V první fázi se sestaví roční plánová výsledovka, která vzniká sladěním rámcové plánové výsledovky s rozpočetní výsledovkou. Poté se na základě plánové výsledovky a dat z rozvinutého plánu peněžních toků vytvoří roční plán peněžních toků, který slouží jako podklad pro třetí fázi, kdy se stanoví roční plánová rozvaha.

2.4. Kontrola plnění finančního plánu

Společnost by měla mít nastavený kontrolní systém, který sleduje všechny stránky její činnosti tak, aby mohla předcházet odchylkám od svých záměrů. V opačném případě by závažnější odchylky mohly představovat neplnění finančního plánu.

Rozpočtová kontrola se vztahuje na podnikové i vnitropodnikové rozpočty společnosti. Kontrola se týká uplynulého období a měla by sledovat činnost podniku jako celku a jeho jednotlivých složek při srovnání s vytyčenými cíli rozpočtů.

Operativní kontrola zjišťuje rozdíly ročního finančního plánu se skutečností, která je vykazována v účetních výkazech, přičemž se klade důraz na kontrolu zisku, příjmů a výdajů, oběžných aktiv a krátkodobých pasiv. **Strategická kontrola** je kontrolou dodržování strategických hodnot společnosti (finanční struktura, dlouhodobé finanční zdroje, pořízení dlouhodobého hmotného majetku) a je zaměřena hlavně na to, jak plnění ročního finančního plánu ovlivní jeho reálnost pro následná období. Strategická kontrola má zejména úlohu včasného varování.⁴

2.5. Finanční analýza

Původ finanční analýzy je pravděpodobně stejně starý jako vznik peněz.⁵ Za její kolébku můžeme považovat Spojené státy, i když v počátku se jednalo pouze o finanční analýzu v teoretické rovině. Prakticky se finanční analýza používá již několik desetiletí, kdy v poslední době zaznamenala významné strukturální změny, a to zejména v souvislosti s nástupem počítačů.

2.6. Předmět finanční analýzy

Pro podnik, který chce přežít v souboji o svůj podíl na zmenšujícím se koláči, je klíčovým slovem efektivita.⁶ Žádná firma neexistuje izolovaně od zbytku světa. Žije uprostřed veškerého dění a působí na ni spousta negativních a pozitivních vlivů. Ty, které převáží, pak rozhodují o budoucnosti firmy. Záleží jen na tom, jak je na různé vlivy firma připravená a jak se s nimi dokáže vypořádat.⁷

⁴ GRUNWALD, R. *Finanční analýza a plánování podniku*. Praha : Ekopress, s.r.o., 2009. s. 254.

⁵ RŮČKOVÁ, P. *Finanční analýza*. Praha: GRADA Publishing, 2006. s. 9.

⁶ VANĚČEK, J. Tři věci, které mohou podnik zničit a jak tomu předejít. *Finanční management*. 2009, roč. 6, č. 8, s. 25.

⁷ Podnikatel.cz [online]. Praha: Internet Info, s.r.o., 2007[cit. 30. listopadu 2009]. Měsíčník. Dostupné na WWW: <<http://www.podnikatel.cz/clanky/rizika-a-prilezitosti-odhali-swot-analyza/>>

Posláním finanční analýzy je zejména poskytování informací potřebných ke správnému fungování podniku a to tak, že představuje systematický rozbor dat získaných zejména z účetních výkazů. Na tomto základě pak dokáže z finančního hlediska stanovit firemní minulost, současnost i budoucnost. Finanční analýzu můžeme dělit dle struktury na několik typů. V první řadě se jedná o **mezinárodní analýzu** – tato se zabývá nadnárodní finanční problematikou tak, aby bylo možné určit budoucí odhad pro společnosti pohybující se v mezinárodních vztazích, a je prováděna specializovanými firmami které se zabývají ratingem ekonomik nebo firem.

Analýza odvětví nám zejména udává informace o současném a očekávaném stavu, přičemž se často používá srovnání se zahraničními odvětvími pomocí ekonomických a akciových ukazatelů. Tyto informace pak můžeme získávat na internetových stránkách ministerstva průmyslu a obchodu. **Analýza podniků a společností** se sestavuje s ohledem na otázky, které společnost potřebuje zodpovědět, a to v souvislosti s postavením společnosti v příslušném odvětví a národním hospodářství.

Informace, získávané z finanční analýzy, využívá řada subjektů, které mají společný zájem; vědět vše o finanční situaci firmy a na základě toho ji řídit. První skupinou jsou **manažeři**, kteří využívají zejména dat z finančního účetnictví, na jejichž základě se pak rozhodují při řízení podniku v oblastech financování, při alokaci volných peněžních prostředků, při rozdělování disponibilního zisku apod. Zároveň se z finanční analýzy dají vyčíst silné a slabé stránky společnosti, což umožňuje správné sestavení finančního plánu.

Akciónáři a vlastníci využívají finanční analýzy z hlediska kontrolního a investičního. Znamená to tedy, že shromažďují informace důležité pro rozhodování o budoucích investicích s tím, že sledují zejména hledisko výnosnosti i rizikovosti a zároveň sledují likviditu podniku a disponibilní zisk. Akcionáři mají v této souvislosti právo průběžně požadovat zprávy o tom, jak manažeři nakládají se zdroji – jedná se o výroční zprávy nebo i častější zprávy o finančním stavu podniku.

Pro správné rozhodnutí o poskytnutí úvěru potřebují **banky a jiní věřitelé** dostatek informací o finanční situaci podniku. Zejména zohledňují bonitu dlužníka s rentabilitou a zkoumá se, zda má společnost finanční zdroje na splácení závazků, při dlouhodobějších úvěrech se pak sleduje projekt, na který je úvěr požadován. Všechny tyto informace následně doplňují i jiné rozbor, jako je např. průzkum trhu, zjišťování obratu, míry zadluženosti apod.

Obchodní partneři, tedy dodavatelé a odběratelé jsou rovněž skupinou, která potřebuje mít informace o finančním stavu firmy. *Dodavatelům* jde zejména o jistotu, že věřitelé budou schopni plnit závazky a zajímají se hlavně o krátkodobou prosperitu. Při dlouhodobější spolupráci s odběratelem pak sledují celkovou stabilitu společnosti. *Odběratelé* mají zájem na finanční situaci firmy hlavně při dlouhodobější spolupráci s dodavatelem, protože na ní závisí zajištění jejich vlastní výroby.

Konkurenti jsou skupinou, která potřebuje získávat informace o ostatních podnicích za účelem srovnání se svojí vlastní firmou. Srovnává se především cenová politika, zisková marže, obratovost apod. **Zaměstnanci** se zajímají o prosperitu podniku, ve kterém pracují zejména z důvodů zachování pracovních míst a mzdové politiky, zároveň jsou motivováni výsledky hospodaření. **Stát** zkoumá finanční situaci firmy hned z několika důvodů; jednak je to zpracování statistik pro různé instituce, problematika plnění daňových povinností firem a zároveň získávání přehledů o podnicích.

2.7. Zdroje informací

Informace pro sestavení finanční analýzy vyplývají z mnoha zdrojů, které se dělí na dvě zásadní hlediska-informace interní a informace externí. **Interní informace** přímo souvisí s analýzou sledované firmy a vychází z účetní závěrky. Účetní jednotky sestavují účetní závěrku v plném nebo zjednodušeném rozsahu.⁸ Kromě toho patří k interním datům údaje z vnitropodnikového účetnictví, podnikové statistiky a vnitřní směrnice. **Externí informace** souvisí s vnějším prostředím podniku a mohou se týkat

⁸ Zákon č. 563/1991 Sb., o účetnictví, 2009, s.

nejen domácího, ale i zahraničního prostředí. Mezi externí finanční informace patří například analýzy národního hospodářství a informace z oficiálních statistik, mezi nefinanční pak informace o postavení na trhu, o konkurenci apod.

2.7.1. Rozvaha

Rozvaha je základním účetním výkazem, který je představován bilancí srovnávající aktiva a pasiva vždy k určitému datu. Z rozvahy získáváme tři zdroje informací potřebných pro sestavení finanční analýzy. Co se týče **majetkové situace podniku**; zde sledujeme složení majetku společnosti, v jakých druzích je vázán, jak je oceněn a nakolik je opotřeбен. Ze **zdrojů financování** získáváme informace o tom, z čeho byl majetek pořízen a zajímá nás hlavně poměr vlastních zdrojů financování a cizích zdrojů financování. Z informací o **finanční situaci podniku** lze vyčíst výše dosaženého zisku, to jak byl rozdělen a nakolik je podnik schopný splácet závazky.⁹

2.7.2. Výkaz zisku a ztráty

Výkaz zisku a ztráty je sestavován pravidelně v ročních obdobích nebo i v kratších intervalech. Udává nám informace o výnosech a nákladech, a o výsledku hospodaření. Při finanční analýze u něj sledujeme pohyb a dynamiku jednotlivých položek a zároveň to, jak ovlivňovaly výsledek hospodaření. Struktura výkazu zisku a ztráty obsahuje několik stupňů výsledku hospodaření na základě toho, jaké náklady a výnosy do něj vstupují; výsledek hospodaření se potom člení na:

- VH provozní
- VH z finančních operací
- VH za běžnou činnost
- VH mimořádný
- VH za účetní období
- VH před zdaněním

⁹ Vlastní zpracování dle literatury RŮČKOVÁ, P. *Finanční analýza*. Praha: GRADA Publishing, 2006. s. 22.

Z těchto položek je pro finanční analýzu nejdůležitější VH z provozní činnosti, který v podstatě udává schopnost společnosti vykazovat ze své hlavní činnosti kladný hospodářský výsledek. Při tvorbě finanční analýzy je nutné také zohlednit vztah mezi provozním výsledkem hospodaření a peněžním tokem z provozní činnosti.¹⁰

2.7.3. Výkaz o tvorbě a použití peněžních prostředků Cash flow

Cash flow je výkazem, který srovnává formou bilance zdroje finančních prostředků (neboli příjmů) s jejich využitím (neboli výdaji). Zjednodušeně nám říká, kolik peněžních prostředků společnost vytvořila a k jakým účelům je použila. Můžeme jej rozdělit na tři hlavní části-provozní činnost, investiční činnost a finanční činnost.

Provozní činnost je pro nás nejdůležitější položkou, protože udává, nakolik výsledek hospodaření odpovídá skutečně vydělaným finančním prostředkům. Údaje z investiční činnosti nám poskytují informace o výdajích na pořízení investičního majetku a zároveň i rozsah příjmů z prodeje investičního majetku. Co se týče finanční oblasti, zde je vyhodnocován zejména pohyb dlouhodobého kapitálu s pohybem vlastního majetku.

2.8. Metody finanční analýzy

Každá společnost, která vytváří finanční analýzu, pracuje na základě metody, kterou si vybere. Rozvoj matematických i ekonomických věd nám umožňuje velký výběr těchto technik, kdy si musíme uvědomit, že systém finanční analýzy není obecně závazný a je třeba vybírat takové metody, které odpovídají potřebám společnosti. Přesto se vyvinula určitá metodika, podle které je možno postupovat, přičemž se bere v úvahu její účelnost, nákladnost a spolehlivost. Obecně platí: čím lepší metody, tím spolehlivější závěry, tím nižší riziko chybného rozhodnutí a tím vyšší naděje na úspěch.¹¹

¹⁰ RŮČKOVÁ, P. *Finanční analýza*. Praha : GRADA Publishing , 2006. s. 33.

¹¹ RŮČKOVÁ, P. *Finanční analýza*. Praha : GRADA Publishing , 2006. s. 40.

Základem metod finanční analýzy jsou finanční ukazatele. Techniky finanční analýzy jsou potom založené na zjišťování dat-ukazatelů-v účetních výkazech a údajů, které na ně navazují. Buď tedy používáme přímo položky účetních výkazů-pak mluvíme o absolutní metodě, případně používáme odvozené údaje a potom se jedná o metodu relativní.¹² Volba typu ukazatele je dána účelem a cílem finanční analýzy.

2.8.1. Analýza stavových veličin

Tyto ukazatele vycházejí z analýzy položek rozvahy. Z těchto údajů získáme informace zejména o: majetkové situaci podniku, zdrojích financování a samotné finanční situaci. Za tímto účelem používáme horizontální (analýza trendů) či vertikální analýzy (procentní analýza).

Vertikální analýza. Jak již bylo řečeno, vertikální analýza rozvahy představuje procentní rozbor jejich položek. Kapitálová struktura nám říká, z jakých zdrojů je majetek financován – prekapitalizovaná společnost neefektivně využívá dlouhodobý kapitál i ke krytí oběžného majetku a podkapitalizovaná zase nemá prostředky na běžné financování. Majetková struktura se zaměřuje na poměr stálých a oběžných aktiv, který je závislý zejména na předmětu činnosti a finanční politice firmy. Při výpočtu vertikální analýzy postupujeme tak, že jednotlivé položky vztahujeme k celkové bilanční sumě. Vertikální analýzu můžeme využít při oborovém či odvětvovém hodnocení.

Horizontální analýza hodnotí změny jednotlivých položek v čase. Při samotném hodnocení se pak zaměřujeme na položky, které se změnily nejvíce, neboť jejich změna zřejmě zasáhne do výsledků firmy.

¹² Vlastní zpracování dle literatury GRUNWALD, R. *Finanční analýza a plánování podniku*. Praha: Ekopress, s.r.o., 2009. s. 54.

2.8.2. Analýza rozdílových a tokových veličin

Rozdílové ukazatele jsou stanoveny jako rozdíl mezi souhrnem určitých položek krátkodobých aktiv a souhrnem určitých položek krátkodobých pasiv. V praxi je využíváme v managementu oběžných aktiv.

Nejznámějším ukazatelem z této skupiny je **čistý pracovní kapitál**, který spočteme jako rozdíl mezi oběžnými aktivy a krátkodobými cizími zdroji. V podstatě představuje jakousi rezervu pro neočekávané výdaje. Dalším ukazatelem jsou **čisté pohotovové prostředky** zaměřené na rozdíl mezi pohotovými finančními prostředky a okamžitě splatnými závazky.

2.8.3. Analýza poměrovými ukazateli

Poměrové ukazatele se většinou vztahují k agregovaným položkám získaných z účetních výkazů a jsou nejčastěji používanou technikou ve finanční analýze. Vypočítají se jako poměr jedné nebo několika účetních položek základních účetních výkazů k jiné položce nebo k jejich skupině. Poměrové ukazatele můžeme dělit na ukazatele struktury majetku a kapitálu, ukazatele tvorby výsledku hospodaření a ukazatele na bázi peněžních toků. Z hlediska zaměření je pak můžeme dělit na:

- ukazatele likvidity
- ukazatele rentability
- ukazatele zadluženosti
- ukazatele aktivity
- ukazatele tržní hodnoty
- ukazatele cash flow
- výrobní ukazatele

2.8.3.1. Likvidita

Likviditu můžeme chápat jako schopnost firmy uhradit splatné závazky nebo jako krátkodobou platební schopnost firmy. Z hlediska samotné společnosti se posuzuje

jako schopnost získávat prostředky, které umožní úhradu závazků přeměnou jednotlivých složek majetku do hotovostní formy před splatností závazků. Pojem *absolutní likvidita (likvidnost)* považuje likviditu za schopnost různých aktiv přeměnit se rychle a bez větších ztrát ve finanční prostředky. Zjednodušeně pak lze říci, že likvidita je schopnost firmy dostát svým finančním závazkům.

Okamžitá likvidita je obecně označována jako likvidita prvního stupně a jedná se v podstatě o její nejužší vymezení; vypočítá se jako poměr pohotových platebních prostředků ku dluhům s okamžitou splatností. Pohotové platební prostředky v tomto případě představují např. sumu peněz na bankovním účtu nebo pokladně, či se může jednat o šeky a cenné papíry. Její hodnota by se měla pohybovat v rozmezí 0,9-1,1.

Pohotová likvidita, neboli likvidita druhého stupně, se vypočítá jako poměr oběžných aktiv snížených o závazky ku krátkodobým dluhům. Všeobecně se doporučuje, aby čitatel i jmenovatel byl stejný, tedy aby poměr byl 1:1, protože v tomto případě by byl podnik schopen vyrovnat se svými závazky, aniž by musel prodat zásoby.

Běžná likvidita představuje tzv. likviditu třetího stupně a vyjadřuje poměr mezi oběžnými aktivy a krátkodobými dluhy. Vypovídá o tom, jak by byl podnik schopen uspokojit věřitele, pakliže by proměnil všechna svá oběžná aktiva ve finanční hotovost. Čím vyšší je hodnota tohoto ukazatele, tím více je podnik schopen dostávat svým závazkům. Pro běžnou likviditu se uvádí hodnoty v rozmezí 1,5-2,5.

2.8.3.2. Rentabilita

nebo také výnosnost znamená schopnost dosahovat zisku na základě vložených prostředků. Ukazatel výnosnosti nebo efektivnosti hospodaření se vypočte jako poměr výnosu k vynaloženým prostředkům, a vyjadřuje se obvykle v procentech. Je to jeden ze základních ekonomických pojmů a jedno z hlavních kritérií hospodářského podnikání.

Rentabilita celkového vloženého kapitálu (ROA) je ukazatelem, který vyjadřuje celkovou výnosnost firmy a její produkční sílu. Lze o něm také hovořit jako o ukazateli hodnocení minulé výkonnosti řídicích pracovníků.¹³ Vypočte se jako poměr zisku ku celkovému vloženému kapitálu.

2.8.3.3. Ukazatele zadluženosti

V dnešní době je naprosto běžným jevem, že podnik používá k financování svých aktiv nejen vlastní kapitál, ale i cizí zdroje, které jsou chápány jako dluh. Finanční analýza používá několik ukazatelů zadluženosti vycházejících zejména z rozvahy.

Ukazatel věřitelského dluhu/debt ratio, je v podstatě vztahem mezi cizími zdroji na jedné straně a vlastními zdroji na straně druhé. Příliš velká hodnota ukazatele může snadno přivést podnik do finančních problémů ale na druhou stranu určitá výše zadlužení je pro firmu užitečná. Opakem tohoto ukazatele je **koeficient samofinancování**, který porovnává vlastní kapitál s celkovými pasivy. Spolu s ukazatelem zadluženosti tvoří 100%.¹⁴

2.8.3.4. Ukazatele aktivity

U hodnocení ukazatelů aktivity neboli vázanosti kapitálu obvykle uvažujeme základní ukazatele:

a) **doba obratu zásob**, kde výsledek určuje, kolik dní je třeba prodávat, aby se zaplatily zásoby. Alternativním ukazatelem je rychlost obratu zásob, který udává, kolikrát se zásoby přemění v ostatní formy oběžného majetku, až po finální produkci a její prodej.

b) **doba obratu pohledávek**; ideální výsledek je přirozeně nulová hodnota, vyplývající z nulové hodnoty pohledávek. I v tomto případě existuje alternativní ukazatel

¹³ RŮČKOVÁ, P. *Finanční analýza*. Praha: GRADA Publishing, 2006. s. 52

¹⁴ RŮČKOVÁ, P. *Finanční analýza*. Praha: GRADA Publishing, 2006. s. 52

rychlosti obratu pohledávek, který popisuje kolikrát (a tedy jak rychle) jsou pohledávky přeměněny v peněžní prostředky plynoucí z tržeb.

c) **doba obratu závazků**; představuje relativní vázanost stálých aktiv, definuje potřebnou vázanost firemních fixních aktiv k dosažení daného obratu. Ukazatel je nejčastěji označován jako obrat aktiv.

2.8.3.5. Ukazatele tržní hodnoty

Tyto ukazatele pracují na rozdíl od předchozích s tržními hodnotami, přičemž vyjadřují schopnosti firmy vzhledem k burzovním ukazatelům. Jsou důležité zejména pro investory, a to z hlediska návratnosti investovaných prostředků.

Účetní hodnotu akcií zjistíme jako podíl vlastního kapitálu ku počtu emitovaných akcií a obecně se doporučuje, aby se v čase zvyšovala. **Čistý zisk na akcii** nám udává, jaký je zisk na jednu akcii. Ten se v podstatě dělí na dvě části, kdy jedna představuje zisk určený k vyplacení dividend a zisk, který je reinvestován-tyto informace ocení zejména akcionáři, kteří tak mohou zjistit, jak se naložilo s jejich prostředky a jaká část zisku by jim připadla, kdyby nebyla část zisku reinvestována.

2.8.3.6. Ukazatele cash flow

Z výkazu cash flow je možné zjistit jevy, které mají jasnou vypovídající schopnost o finanční situaci firmy. Nejdůležitější jsou pak ukazatele, které poměří provozní činnost k jiným složkám rozvahy, nebo k výkazu zisku a ztráty.

Účel ukazatelů CF je dán potřebou vyjádření vnitřního potenciálu podniku resp. jeho vnitřní síly. Takto vymezený CF je pak mírou schopnosti podniku tvořit z vlastní hospodářské činnosti finanční přebytky používané k financování existenčně významných potřeb: investic, dividend a závazků.

2.8.3.7. Výrobní ukazatele

Provozní ukazatele jsou zaměřeny dovnitř firmy a uplatňují se tedy ve vnitřním řízení. Umožňují managementu sledovat efektivnost provozních aktivit firmy. Provozní ukazatele se opírají o tokové veličiny (především o náklady), jejichž řízení má za následek hospodárné vynakládání jednotlivých druhů nákladů a tím i dosažení vyššího konečného efektu. Nejčastěji se setkáváme s následujícími ukazateli:

- Nákladovost výkonů
- Materiálová náročnost výkonů
- Produktivita z výkonů
- Produktivita z přidané hodnoty

2.8.4. Analýza soustav ukazatelů

Souhrnné indexy vznikly z potřeby co nejpřesněji zhodnotit finanční situaci podniku, čehož jednotlivými ukazateli nelze docílit. Soustavy ukazatelů vychází ze dvou základních skupin: bankrotní a bonitní modely. Bankrotní modely informují na základě různých symptomů, zda společnosti hrozí bankrot. Jsou založeny na soustavě několika poměrových ukazatelů, které mají určitou váhu, a vypočtený výsledek pak interpretujeme dle příslušné kritériální funkce.

Bonitní modely pak diagnostikují současné finanční zdraví podniku a na základě výsledků zařazují společnosti do různých skupin – jsou výhodné zejména při oborovém srovnání. Bonitní modely se snaží bodovým ohodnocením stanovit bonitu hodnoceného podniku.

Bankrotní modely:

- Altmanův model
- Model IN

Bonitní modely:

- Indikátor bonity
- Kralickův Quicktest
- Tamaritův model

3. ANALÝZA PROBLÉMU A SOUČASNÉ SITUACE

3.1. Údaje dle obchodního rejstříku

- **Datum zápisu:** 13. ledna 1997
- **Obchodní firma:** STOLAŘSTVÍ OUDA spol. s r.o.
- **Sídlo:** Brno, Meziboří 183/27, PSČ 621 00
- **Identifikační číslo:** 253 23 164
- **Právní forma:** Společnost s ručením omezeným
- **Předmět podnikání:** Truhlářství
- **Jednatel:** Ivan Ouda, Anna Zríniová
- **Společníci:** Ivan Ouda, Anna Zríniová
- **Základní kapitál:** 100 000,- Kč

3.2. Historie společnosti

Společnost STOLAŘSTVÍ OUDA, spol. s r.o., vznikla v roce 1997, kdy byla založena dvěma společníky. Historie firmy však sahá k počátku 90 let, kdy jeden ze společníků, Ivan Ouda, vyučený truhlář, pracoval jako zaměstnanec jisté společnosti v Rakousku. Poté, co si založil spolu s Annou Zríniovou vlastní společnost v České republice, pro tuto rakouskou společnost dále vyráběl na zakázku – jednalo se zejména o repliky historických staveb a tato činnost trvala po dobu dvou let. Ke konci devadesátých let se však společnosti naskytla nová příležitost v podobě práce u reklamní agentury, která spolupracovala s řetězcem Hypernovy, pro kterou STOLAŘSTVÍ OUDA vyrábělo reklamní tabule a panely. Po pěti letech však tato reklamní agentura nevyhrála konkurz na dodavatele reklamních ploch pro HYPERNOVY, a z toho důvodu s ní STOLAŘSTVÍ OUDA muselo přestat spolupracovat.

V dnešní době je hlavním předmětem činnosti stolařství výroba na zakázku. Jedná se o výrobu pro interiéry – nábytek, schody, okna, ale i exteriéry, vrata. Většina výrobků je vyráběna z masivních materiálů přičemž všechnu manuální práci zastává Ivan Ouda od vzniku společnosti sám a Anna Zríniová zpracovává účetnictví.

3.3. Analýza trhu

Truhlářství zažilo po pádu socialismu v Česku nebyvalý boom. S velkou rychlostí rostly malé dílny, které zákazníkům nabízely to, co velké továrny neuměly: nábytek a dřevěné vybavení interiérů na míru a podle individuálních požadavků. Koncem 90. let vtrhly na český trh supermarkety s levnou produkcí sériového nábytku. Následkem toho ceny klesly tak, že to pro mnoho truhlářů znamenalo krach. Vývoj dřevozpracujícího průmyslu je do značné míry ovlivňován situací ve stavebnictví, kde se výrazný růst v nejbližších letech nečeká. Naopak důsledky hospodářské krize, které významně postihnou právě stavebnictví, ohrozí v nejbližších letech i prosperitu dřevozpracujícího průmyslu. Pracovní místa ve výrobě budou v průběhu roku 2009 pravděpodobně ve větší míře rušena. V delším časovém horizontu by však odvětví dřevozpracujícího průmyslu měl zasáhnout spíše menší pokles zaměstnanosti. Dřevo jako obnovitelný a ekologický zdroj nezaznamená dramatické změny v produkci a poptávce.

Odvětví se v současné době vyznačuje malou kapitálovou intenzitou a lze tedy předpokládat, že tok dalších investic do odvětví povede ke snížení zaměstnanosti při nezměněné nebo i rostoucí produkci. Poptávka po pracovnících bude tedy dlouhodobě mírně klesat. Obnova staršího technologického vybavení za nové bude znamenat úsporu pracovních sil, naopak se zvýší požadavky na schopnost pracovníků s novými technologiemi pracovat. Měnit se bude také struktura dřevařských výrobků. Očekává se posun od současné převažující orientace na méně náročné a levnější produkty, jako je pilařská výroba na technologicky náročnější výrobky jako dřevostavby, dýhy, dřevotřískové desky a podobně. Tato změna si vyžádá nárůst odbornosti u mnoha profesí a také vyšší požadavky na zapojení pracovníků do inovačního procesu. Zvýší se

rovněž poptávka po pracovnících technologie, kteří budou připravovat nové typy výrob, jejich testování a zahájení výroby nových výrobků.

3.4. Analýza zákazníků

STOLAŘSTVÍ OUDA má již delší dobou tři stálé zákazníky, kteří tvoří hlavní okruh odběratelů. Pro tyto zákazníky vyrábí společnost zejména vybavení interiéru, kdy stále dochází k rozšiřování spolupráce. Zboží je dodáváno v sídle společnosti nebo dle požadavků dodáno k odběrateli a montováno na místě. Pro příležitostné odběratele pak společnost vyrábí drobnější truhlářský sortiment.

3.5. Analýza dodavatele - KPP Truhlářství

předmětem činnosti je:

- 1) výroba zakázkového nábytku a kuchyní všeho druhu
- 2) výroba kompletních interiérů
- 3) výroba stavebně truhlářských výrobků
- 4) realizace výstavních expozic na klíč
- 5) prodej vysušeného řeziva a hoblovaných hranolů

KPP je jedním z nejvýznamnějších dodavatelů společnosti, a to s dlouhodobou spoluprací a s velmi dobrými referencemi od ostatních odběratelů. Tato společnost se mimo jiné zabývá i prodejem řeziva z masivního materiálu, který od ní STOLAŘSTVÍ OUDA poptává. Výhodou této společnosti je dobrá vzdálenost, výhodné ceny (platí se v hotovosti) a také vzájemné přátelské vztahy. Na druhou stranu problémem jsou často pomalé dodací lhůty, kdy je STOLAŘSTVÍ OUDA nuceno čekat na zboží delší dobu, z čehož v konečném důsledku vyplývá prodlužování termínů splnění zakázek.

3.6. Analýza dodavatele - ABC Čebín

předmětem výroby jsou:

- 1) kuchyně
- 2) obývací pokoje
- 3) ložnice
- 4) spotřebiče
- 5) materiály

Se společností ABC spolupracuje STOLAŘSTVÍ OUDA rovněž od počátku své existence, kdy od ní nakupuje zejména: dřevotřísku, kování, lamin – tedy jedná se o plošné materiály. Výhodou této společnosti je stejně jako u KPP blízké umístění společnosti od sídla STOLAŘSTVÍ OUDA, dobrá kvalita a navíc výborné dodací podmínky.

Krom těchto hlavních dodavatelů má STOLAŘSTVÍ OUDA několik menších, od kterých poptává doplňkové zboží jako laky, brusné materiály, kování, spojovací techniku a jiný drobnější sortiment...

3.7. Analýza konkurence – Stolařství Vašíček

Hlavním konkurentem STOLAŘSTVÍ OUDA, spol. s r.o., který působí na trhu přibližně stejnou dobu a vyrábí téměř shodný sortiment, je společnost **STOLAŘSTVÍ VAŠÍČEK**.

předmětem výroby jsou:

- 1) dveře
- 2) schody
- 3) vestavěné skříně
- 4) postele
- 5) kuchyňské linky

Tato společnost se liší od STOLAŘSTVÍ OUDA zejména tím, že zaměstnává

několik pracovníků, z čehož následně vyplývá výhoda ve velmi rychlých dodacích podmínkách. Další výhodou je skutečnost, že společnost vlastní technologie v podobě moderních počítačem řízených a laserem naváděných CNC strojů, na nichž se výroba uskutečňuje.

STOLAŘSTVÍ VAŠÍČEK se pak může zabývat výrobou oblouků, atypických tvarů či různých polotovarů, které vyžadují maximální přesnost, rychlost a kvalitu a CNC obráběcí stroje všechny tyto nejnáročnější požadavky na výrobu splňují. S tím souvisí i další přednost podniku a to ta, že ostatní truhláři si nechávají část svých vlastních zakázek vyrábět za úplatu právě u STOLAŘSTVÍ VAŠÍČEK.

Mezi další výhody tohoto stolařství patří výborně sestavené www stránky, které umožňují zákazníkům seznámit se s jejím sortimentem a obchodními i dodacími podmínkami. Stránky navíc obsahují rozsáhlou fotogalerii, kde si mohou budoucí zákazníci prohlédnout již vyrobený sortiment. Díky této přednosti pak může STOLAŘSTVÍ OUDA ztrácet potenciální zákazníky, protože spoléhá pouze na zákazníky stávající. Nové zákazníky pak může získat jen na základě dobrých referencí. Snad jediná nevýhoda oproti STOLAŘSTVÍ OUDA spočívá v tom, že produkty tohoto konkurenta jsou prodávány za poměrně vysoké ceny.

3.8. SWOT analýza

SWOT analýza je analýza, jejímž prostřednictvím zjistí společnost hlavní silné a slabé stránky a příležitosti a hrozby. S její pomocí je firma schopna komplexně vyhodnotit hlavní plusy a mínusy, nalézt problémy a navrhnout příležitosti pro nový růst.

Silné a slabé stránky; tyto faktory jsou chápány jako interní analýza současnosti, pomocí které zjistíme silné i slabé stránky a získáme tak impuls k dalšímu rozhodování.

Příležitosti a hrozby; příležitosti a hrozby jsou chápány jako externí analýza dalšího možného růstu a rozvoje. Poznání hrozeb nám poslouží k eliminaci nedostatků a chybných kroků, které ohrožují slabé stránky společnosti.

Na základě shrnutí informací o trhu, na kterém se společnost pohybuje, jejich odběratelů, dodavatelů a zákazníků, vyhodnotila společnost svoji situaci v následující tabulce představující SWOT analýzu:

Silné stránky atypické výrobky specializace na masivní materiály dobré ceny individuální přístup příjemné vystupování	Slabé stránky společnost nemá zaměstnance nevyužité technologie nevyužité prostory firma nemá zajištěnou propagaci
Příležitosti změna výrobního programu zaměstnání zaměstnanců nákup nových technologií	Hrozby nedodržení termínů splnění zakázek ztráta zákazníků snížení tržeb

Tabulka 1: Hlavní atributy základních kategorií SWOT analýzy

3.9. Analýza stavových veličin

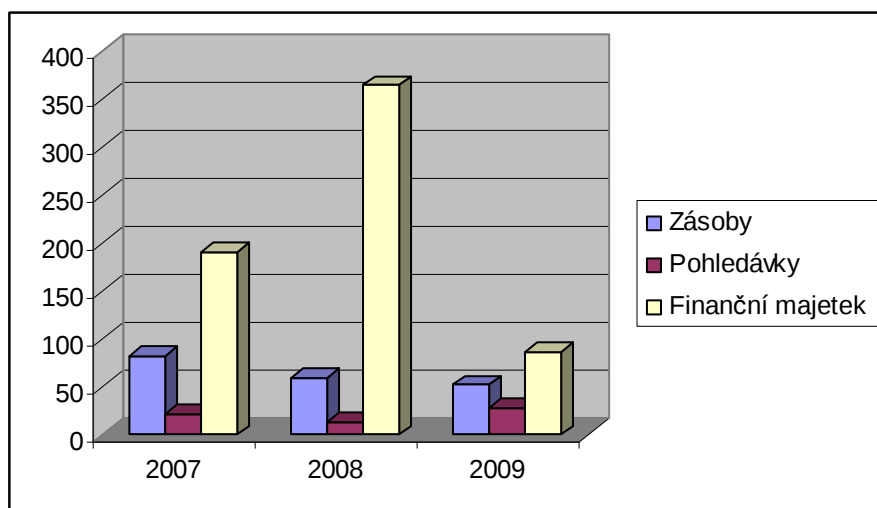
Označení položky	AKTIVA název položky	sledované účetní období						
		2007	2008	2009	2008 - 2007	%	2008 - 2009	%
	Aktiva celkem	2361	2306	2247	-55	-2,33	-59	-2,56
B	Dlouhodobý majetek	2066	1868	2081	-198	-9,58	213	11,4
B II	Dlouhodobý hmotný majetek	2066	1868	2081	-198	-9,58	213	11,4
C	Oběžná aktiva	295	438	166	143	48,47	-272	-62,1
C I	Zásoby	83	60	52	-23	27,71	-8	-13,33
C III	Krátkodobé pohledávky	22	14	28	-8	-36,71	14	100
C IV	Krátkodobý finanční majetek	190	364	86	174	91,58	-278	-76,37

Tabulka 2: Aktiva za období 2007-2009

3.9.1. Horizontální analýza aktiv

U výrobních společností většinou převládá položek stálých aktiv oproti oběžným. Je tomu tak z toho důvodu, že výrobní společnosti jsou více náročné na majetkové zabezpečení než u poskytovatelů služeb. Na druhou stranu ale podíl stálých aktiv v roce 2008 poklesl, což může znamenat neefektivní nakládání s prostředky, protože u výrobních společností je uložení finančních prostředků právě do stálých aktiv.

3.9.2. Vertikální analýza aktiv



Obr. 1: Grafické znázornění výše položek aktiv za období 2007 - 2009 (vlastní zpracování)

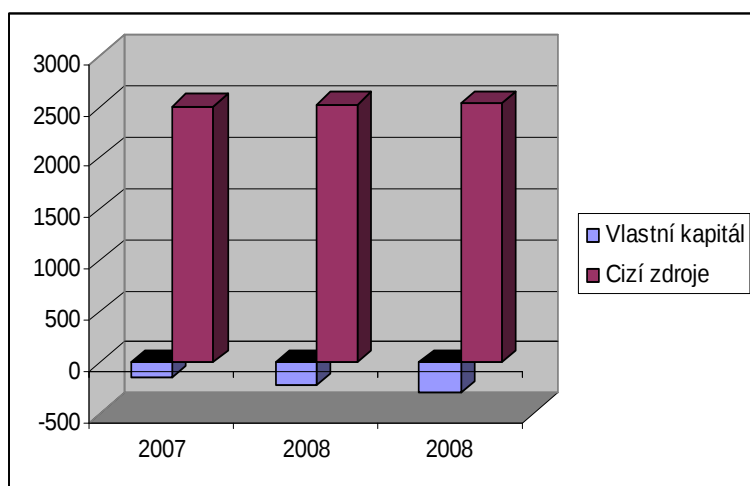
Ve všech třech sledovaných letech se oběžná aktiva dostala pod hranici 20% celkových aktiv, což je hodnota relativně dost nízká a mohla by ovlivnit likviditu společnosti, protože oběžná aktiva jsou používána na zaplacení závazků společnosti. I když finanční majetek měl v oběžných aktivech rozhodující podíl a v roce 2008 navíc výrazně vzrostl, v roce 2009 ještě razantněji poklesl.

3.9.3. Vertikální analýza pasiv

Označení položky	PASIVA název položky	sledované účetní období						
		2007	2008	2009	2008 - 2007	%	2009 - 2008	%
	PASIVA celkem	2361	2306	2247	-55	-2,33	-59	-2,56
A	Vlastní kapitál	-146	-216	-287	-73	-50	-68	31,05
A I	Základní kapitál	100	100	101	0	0	1	1
A IV	VH minulých let	-222	-246	-319	-24	-10,81	-73	29,67
A V	VH BO	-24	-73	-69	-49	-204,17	4	-5,48
B	Cizí zdroje	2507	2525	2534	18	0,72	9	0,36
B II	Dlouhodobé závazky	1129	1129	1129	0	0	0	0
B III	Krátkodobé závazky	1378	1396	1405	18	1,31	9	0,64

Tabulka 3: Pasiva za období 2007-2009

Z grafů vidíme, že kategorie cizích zdrojů má rostoucí tendenci, což by mohlo pro věřitele signalizovat neschopnost rychlého splácení závazků.



Obr. 2: Grafické znázornění výše položek pasiv za období 2007 - 2009 (vlastní zpracování)

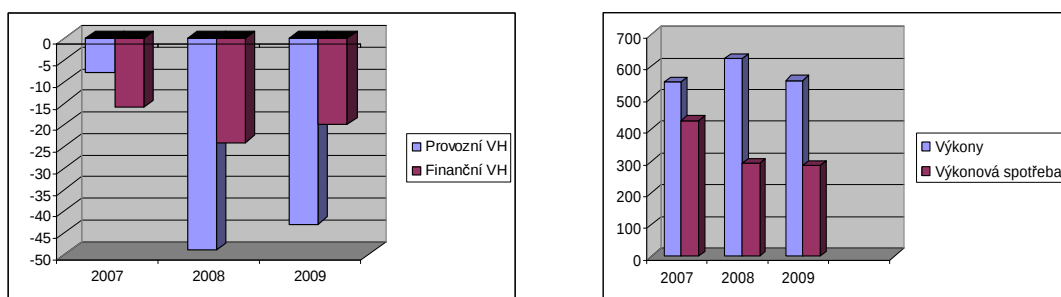
3.10. Analýza výkazu zisku a ztrát

Označení položky	Název položky	Skutečnost v účetním období		
		2007	2008	2009
II	Výkony	551	625	556
B	Výkonová spotřeba	429	293	286
	Přidaná hodnota	122	332	330
C	Osobní náklady	130	119	121
D	Daně a poplatky	2	2	4
E	Odpisy DHM a DNHM		160	248
IV	Ostatní provozní výnosy	2		
	Provozní výsledek hospodaření	-8	-49	-43
O	Ostatní finanční náklady	16	24	20
	Finanční VH	-16	-24	-20
	VH za běžnou činnost	-24	-73	-69
	VH za účetní období	-24	-73	-69
	VH před zdaněním	-24	-73	-63

Tabulka 4: Výkaz zisku a ztrát za období 2007-2009

Za minulá účetní období došlo vždy ke ztrátě. V roce 2008 se pak tato ztráta navýšila trojnásobně, což je velmi negativní jev, protože firma by si měla v této položce zajistit růst/setrvalý stav. Z grafu je patrné, že položky výsledku hospodaření vykazují sestupný trend. Největší problém znamená hlavně pokles provozního výsledku hospodaření; v roce 2008 téměř čtyřnásobně. Tato skutečnost je alarmující, protože

provozní činnost by měla tvořit základ podnikatelské činnosti u výrobní společnosti.



Obr. 3: Grafické znázornění a) vybraných VH za období 2007 - 2009 (vlastní zpracování)
b) výkonů a výkonové spotřeby za období 2007 - 2009 (vlastní zpracování)

Naopak při pohledu na graf sledující výkony a výkonovou spotřebu lze pozitivně hodnotit skutečnost, že výkony mají téměř rostoucí trend, zatímco výkonová spotřeba klesá – i přes to představuje pro společnost zátěž.

3.11. Analýza rozdílových a tokových veličin.

3.11.1. Pracovní kapitál

Je část oběžných aktiv krátkodobého majetku, který je financován krátkodobými finančními zdroji - jinými slovy je to část prostředků, které by podniku dovolily pokračovat v jeho činnosti, pokud by byl nucen splatit převážnou část nebo všechny své krátkodobé závazky.

ČPK = oběžná aktiva – krátkodobé závazky

Za období:

2007: $295 - 1378 = -1083$

2008: $438 - 1396 = -958$

2009: $166 - 1405 = -1239$

3.11.2. Čisté pohotové prostředky (peněžní finanční fond)

Jsou vypočítávány jako rozdíl mezi pohotovými peněžními prostředky a okamžitě splatnými závazky, přičemž pohotovými peněžními prostředky se rozumí peníze v hotovosti a na běžných účtech, někdy se zahrnují i jejich ekvivalenty jako

směnky, šeky, krátkodobé termínové vklady, krátkodobé cenné papíry, neboť v podmínkách fungujícího kapitálového trhu jsou rychle přeměnitelné na peníze.

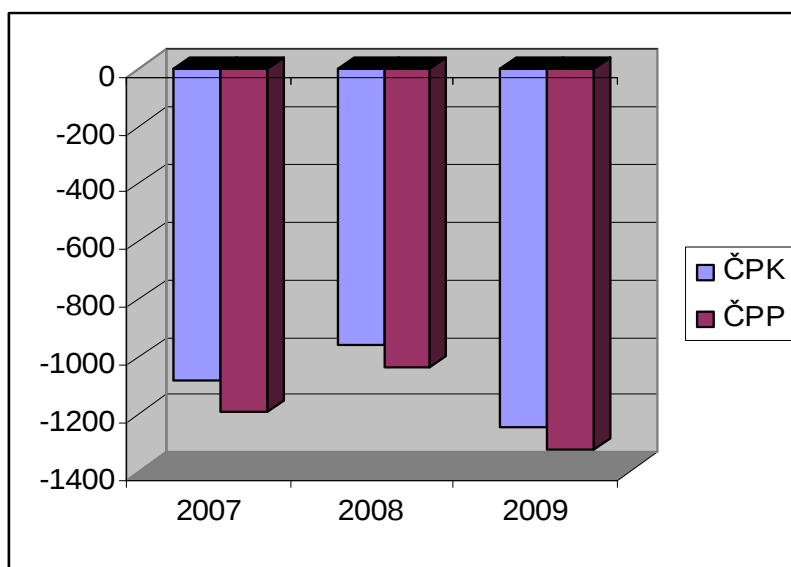
ČPP = pohotové peněžní prostředky – okamžitě splatné závazky

Za období:

2007: 190 - 1378 = -1188

2008: 364 - 1396 = -1032

2009 : 86 – 1405 = -1319



Obr. 4: Grafické znázornění rozdílových veličin za období 2007 - 2009 (vlastní zpracování)

Z uvedených výpočtů vidíme, že všechny ukazatele vyšly jako minusové položky, což lze hodnotit jako negativní jev. Společnosti nezbyvá žádná část na pokrytí případných nouzových výdajů, naopak částka oběžných aktiv nestačí ani na zaplacení krátkodobých závazků a společnost není schopna zaplatit splatné závazky. V budoucnu je tedy nutné zvýšit položku oběžných aktiv a pohotových peněžních prostředků, jinak hrozí neschopnost splatit krátkodobé závazky.

3.12. Analýza poměrových ukazatelů

3.12.1. Ukazatele likvidity

Likvidita obecně ukazuje, kolikrát pokrývají oběžná aktiva krátkodobé závazky; čím vyšší je hodnota ukazatele, tím je pravděpodobnější zachování platební schopnosti podniku.¹⁵

běžná likvidita = oběžná aktiva/ krátkodobé dluhy

Za období:

2007: $295/1378 = 0,21$

2008: $438/1396 = 0,31$

2009: $166/1405 = 0,12$

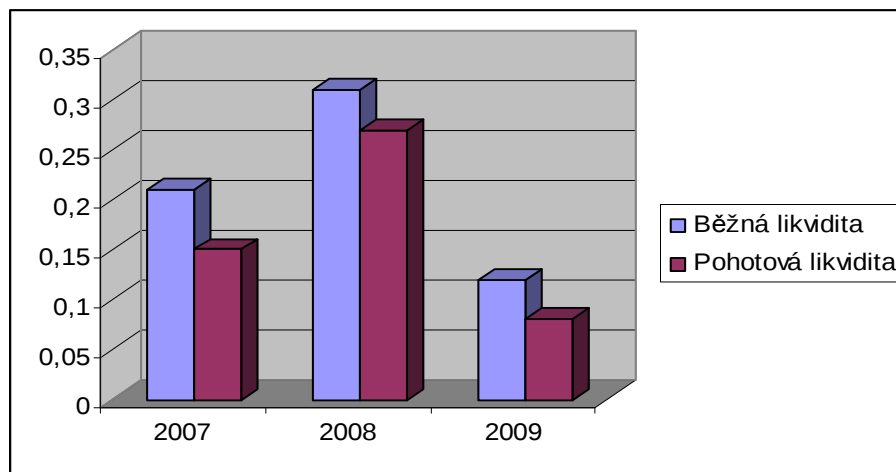
pohotová likvidita = (oběžná aktiva – zásoby)/krátkodobé dluhy

Za období:

2007: $(295 - 83)/1378 = 0,15$

2008: $(438 - 60)/1396 = 0,27$

2009: $(166 - 52)/1405 = 0,08$



Obr. 5: Grafické znázornění vybraných druhů likvidity za období 2007 - 2009 (vlastní zpracování)

¹⁵ Vlastní zpracování dle literatury LANDA, M. *Finanční plánování a likvidita*. Brno: Computer press, 2007, s. 27

Vzhledem k tomu, že pro běžnou likviditu platí běžné hodnoty v rozmezí 1,5 - 2,5 dá se říct, že z hlediska likvidity nelze hodnotit společnost kladně, i přes to, že se oproti období 2007 hodnota ukazatele likvidity v roce 2008 zvýšila, v roce 2009 pak opět došlo k jejímu poklesu. Ještě hůře je na tom pak ukazatel pohotové likvidity, který zohledňuje stav zásob.

3.12.2. Ukazatele rentability

Rentabilita nebo také výnosnost znamená schopnost dosahovat výnosu (zisku apod.) na základě vložených prostředků. Ukazatel výnosnosti nebo efektivnosti hospodaření se vypočte jako poměr výnosu k vynaloženým prostředkům a vyjadřuje se obvykle v procentech.¹⁶

ROA (rentabilita celkového vloženého kapitálu) = zisk/celkový vložený kapitál

Za období:

2007: $-24/2361 = -1 \%$

2008: $-73/2306 = -3,2 \%$

2009: $-63/2247 = -2,8\%$

ROS (rentabilita tržeb) = zisk/tržby

Za období:

2007: $-24/551 = -4,4 \%$

2008: $-73/625 = -11,7 \%$

2009: $-63/556 = -11,3\%$

ROE (rentability vlastního kapitálu) = zisk/vlastní kapitál*

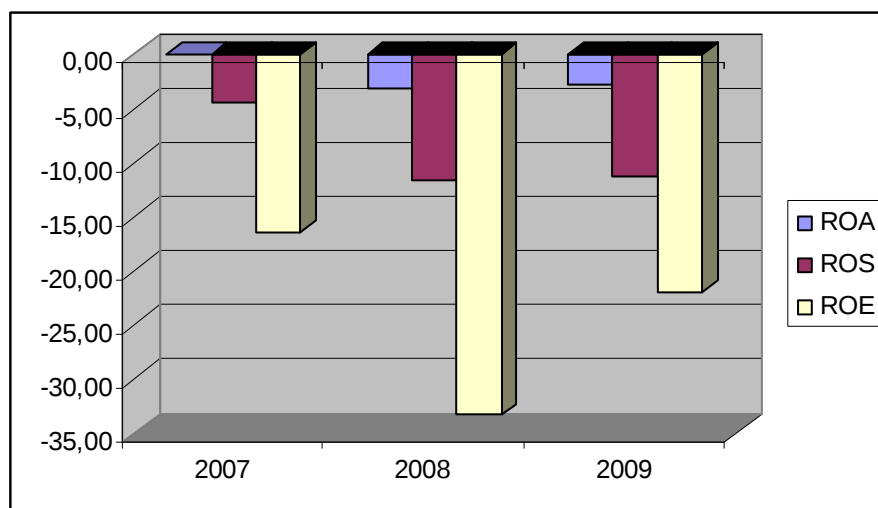
Za období:

2007: $-24/-146 = 16,4 \%$

2008: $-73/-219 = 33,3 \%$

2009: $-63/-287 = 21,9\%$

¹⁶ Vlastní zpracování dle literatury GRUNWALD, R. *Finanční analýza a plánování podniku*. Praha : Ekopress, s.r.o., 2009, s. 78



Obr. 6: Grafické znázornění vybraných druhů rentability za období 2007-09 (vlastní zpracování)

Vzhledem k tomu, že rentabilita vyjadřuje vždy poměr zisku k jiné položce a společnost vykazala v posledních třech letech ve výsledku hospodaření ztrátu, ztrácí uvedené ukazatele smysl.

3.12.3. Ukazatele zadluženosti

Celková zadluženost - debt ratio, neboli ukazatel věřitelského dluhu, vyjadřuje celkovou zadluženost společnosti a vyjadřuje poměr celkových závazků k celkovým aktivům; platí, že čím vyšší je jeho hodnota, tím vyšší je riziko věřitelů.

debt ratio = cizí kapitál/celková aktiva

Za období:

2007: $2507/2361 = 106,2\%$

2008: $2525/2306 = 109,5\%$

2009: $2534/2247 = 112,7\%$

Z uvedených výpočtů můžeme vyvodit, že společnost za všechna sledovaná období dosáhla vysoké míry zadluženosti. Navíc v souvislosti s hodnocením tohoto ukazatele s celkovou výnosností podniku – tj. se ztrátou – můžeme říci, že je společnost opravdu zadlužená.

Koeficient samofinancování; je opakem ukazatele celkové zadluženosti (společně tvoří 100%). Charakterizuje dlouhodobou finanční stabilitu a samostatnost. Udává, do jaké míry je podnik schopen pokrýt své potřeby vlastními zdroji. Hodnota ukazatele > 40% charakterizuje příznivou finanční situaci a lze z ní usoudit, zda podnik dosahuje dostatečně velký zisk.

Ukazatel se posuzuje v souvislosti s rentabilitou celkového a vlastního kapitálu a ukazateli likvidity. Vysoký poměr může být příčinou poklesu rentability vlast. kapitálu. Není efektivní, aby veškeré potřeby byly kryty vlastními zdroji.

KS = vlastní kapitál/aktiva celkem

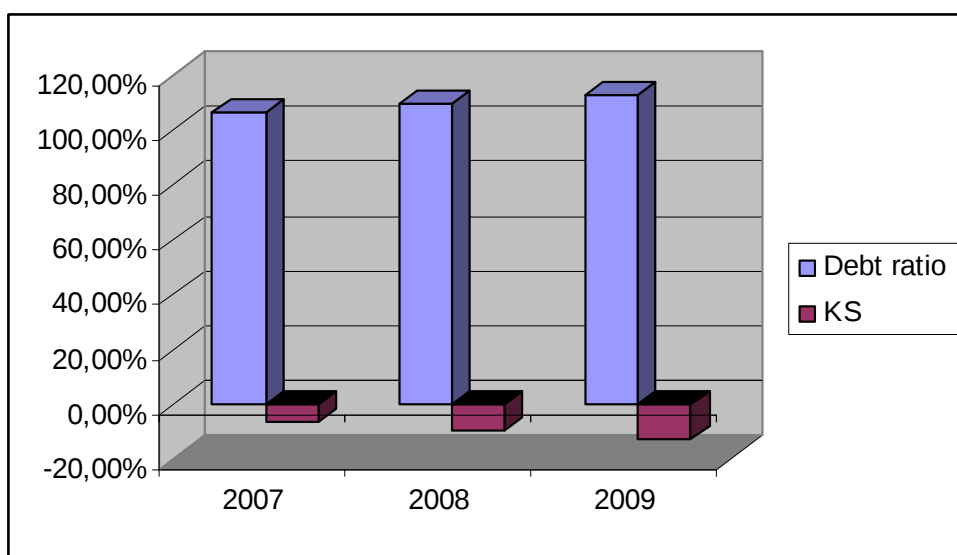
Za období:

2007: $-146/2361 = -6,2 \%$

2008: $-219/2306 = -9,5 \%$

2009: $-287/2247 = -12,7\%$

Vzhledem ke skutečnosti, že ve všech letech byl vlastní kapitál minusovou položkou, ztrácí tento ukazatel pro společnost význam.



Obr. 7: Grafické znázornění ukazatelů zadluženosti za období 2007-2009 (vlastní zpracování)

Nákladovost výnosů = Náklady/Výnosy (bez mimořádných)

Za období:

2007: $577/553 = 1,05$

2008: $698/625 = 1,11$

2009: $679/556 = 1,22$

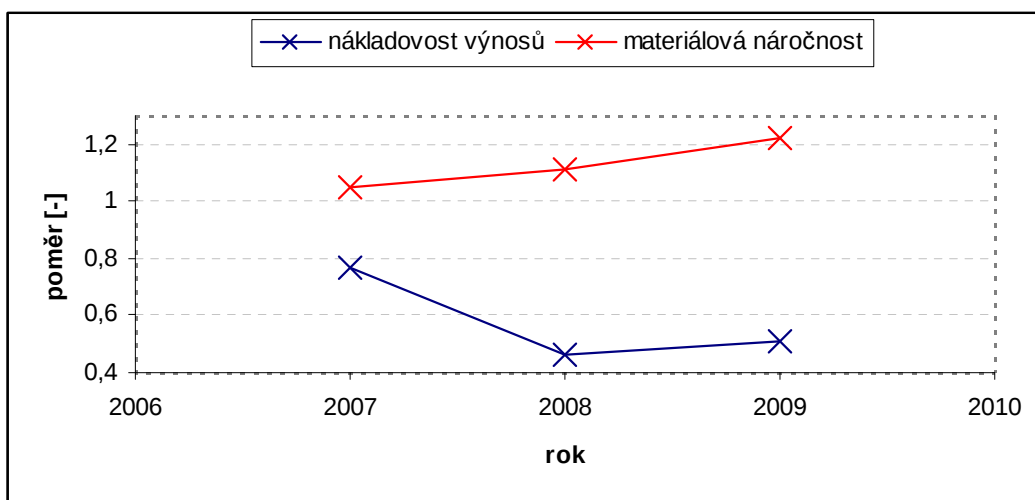
Materiálová náročnost výnosů = Spotřeba materiálu a energie /Výnosy (bez mimořádných)

Za období:

2007: $429/553 = 0,77$

2008: $293/625 = 0,46$

2009: $286/556 = 0,51$



Obr. 8: Znázornění nákladovosti výnosu a materiálové náročnosti ze období 2007 - 2009 (vlastní zpracování)

Z uvedených výpočtů vidíme, že náklady společnosti převyšují její výnosy a že výkonová spotřeba představuje pro společnost vysokou zátěž.

3.12.4. Ukazatele aktivity

obrat aktiv měří podnikatelskou aktivitu porovnáním tržeb a aktiv.

obrat aktiv = tržby/aktiva

Za období:

2007: $551/2361 = 0,233$

2008: $625/2306 = 0,271$

2009: $556/2247 = 0,247$

Nízká hodnota tohoto ukazatele znamená zároveň nízkou aktivitu firmy – nelze tedy společnost z tohoto hlediska hodnotit kladně.

obrat zásob udává počet obrátek zásob za sledované období.

obrat zásob = tržby/zásoby

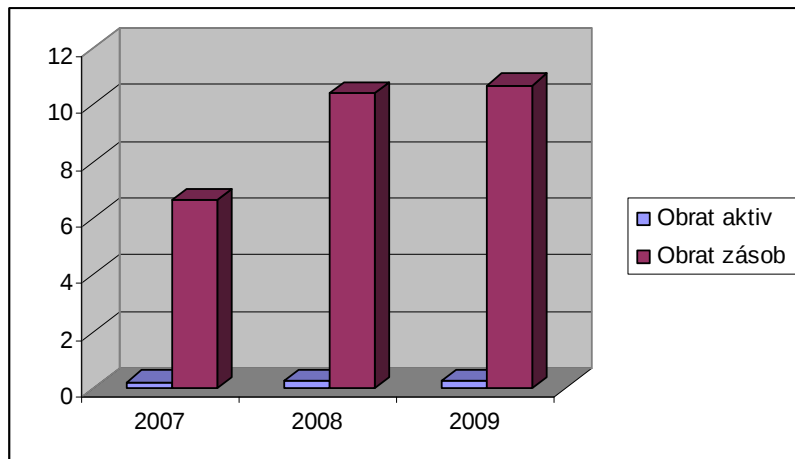
Za období:

2007: $551/83 = 6,63$

2008: $625/60 = 10,41$

2009: $556/52 = 10,69$

Obecně platí, že čím vyšší je hodnota obratu zásob, tím je situace pro firmu lepší – z výpočtů lze tedy usuzovat na poměrně kladný trend tohoto ukazatele, protože se s časem jeho hodnota zvyšuje.



Obr. 9: Znázornění obratu aktiv a zásob za období 2007 - 2009
(vlastní zpracování)

doba obratu pohledávek = obchodní pohledávky · 360/tržby

Za období :

$$2007: 22 \cdot 360/551 = 14,4$$

$$2008: 14 \cdot 360/625 = 8,06$$

$$2009: 28 \cdot 360/556 = 18,13$$

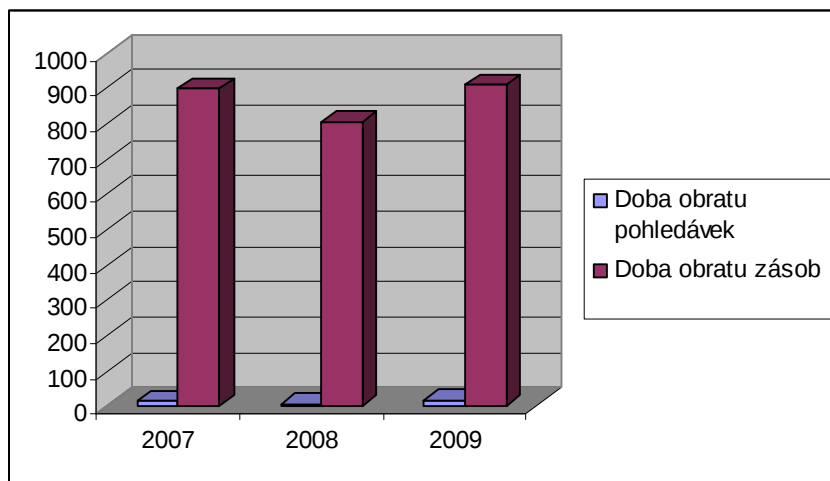
doba obratu závazků = závazky vůči dodavatelům · 360/tržby

Za období :

$$2007: 1378 \cdot 360/551 = 900,3$$

$$2008: 1396 \cdot 360/625 = 804,1$$

$$2009: 1405 \cdot 360/556 = 909,7$$



Obr. 10: Znázornění doby obrátů zásob a pohledávek za období 2007-2009 (vlastní zpracování)

Pokud je doba obratu pohledávek nižší než ukazatel doby obratu závazků, je firma ve výhodě, protože poskytuje obchodní úvěr kratší než sama čerpá provozní úvěr od svých dodavatelů.

3.12.5. Výrobní ukazatele

produktivita z přidané hodnoty = přidaná hodnota/počet zaměstnanců
(společnost nemá zaměstnance, jednatel společnosti provádí výrobu sám)

Za období:

2007: $122/1 = 122$

2008: $332/1 = 332$

2009: $330/1 = 330$

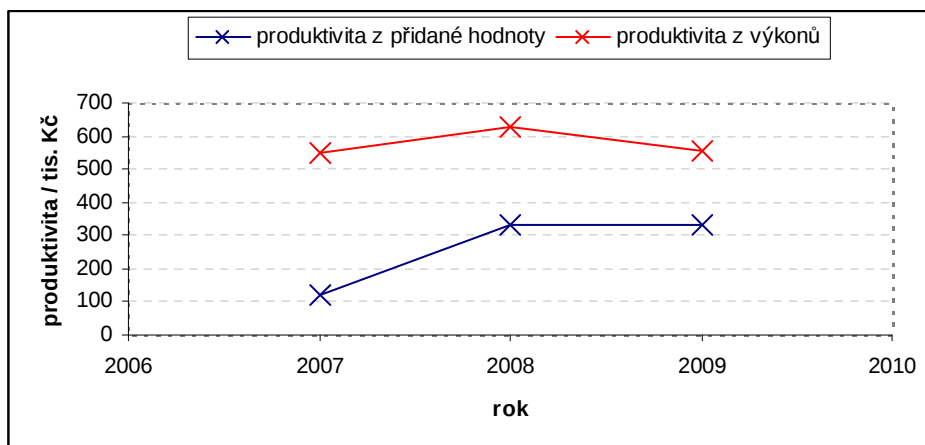
produktivita z výkonů = Výkony/Počet zaměstnanců

Za období:

2007: $551/1 = 551$

2008: $625/1 = 625$

2009: $556/1 = 556$



Obr. 11: Grafické znázornění produktivit za období 2007 - 2009 (vlastní zpracování)

Pro tyto ukazatele je důležité, aby si udržely stejné či vyšší hodnoty – tento trend společnost vykazuje a proto jej lze hodnotit kladně.

3.12.6. Ukazatele cash flow

<i>Nepřímá metoda výpočtu cash flow</i>	2007	2008	2009
Peněžní prostředky ZO	250	190	364
Provozní oblast			
Čistý zisk, nebo ztráta z běžné činnosti (+,-)	-24	-73	-69
Odpisy (+)	0	260	248
Snížení, zvýšení pohledávek (+,-)	-15	8	-14
Zvýšení, snížení zásob (-,+)	-19	23	+8
Snížení, zvýšení závazků vůči dodavatelům (-,+)	-2	18	+9
Čistý peněžní tok z provozní činnosti: (+,-)	-60	236	182
Finanční oblast			
Čistý peněžní tok z finanční činnosti: (+,-)	0	0	0
Investiční oblast			
Výnosy z prodeje fixních aktiv (+)	0	0	0
Přírůstek(nákup) fixních aktiv (-)	0	-62	-460
Cash-flow z investiční činnosti: (-,+)	0	-62	-460
Cash-flow celkem: (+,-)	-60	174	-278
Peněžní prostředky KO	190	364	86

Tabulka 5: Výkaz cash flow za období 2007-2009

Rentabilita tržeb (z CF) = Provozní CF/Tržby

Za období:

2007: $-60/551 = -0,11$

2008: $236/625 = 0,37$

2009: $182/556 = 0,33$

Výnosnost vlož. prostř. (z CF) = Provozní CF/Aktiva celkem

Za období:

2007: $-60/2361 = -0,03$

2008: $236/2306 = 0,1$

2009: $182/2247 = 0,08$

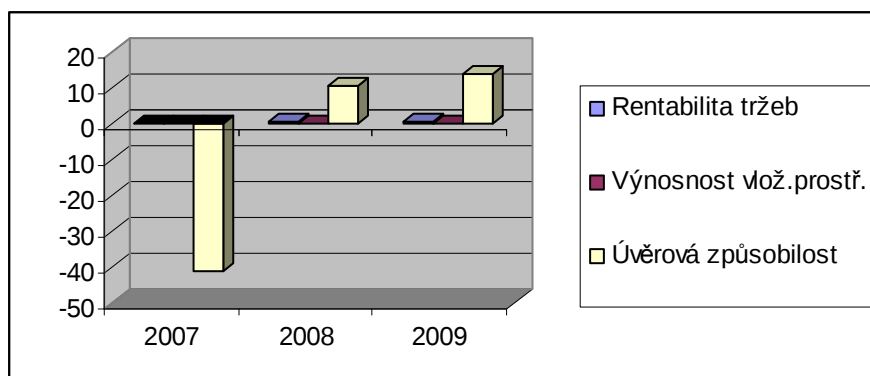
Úvěrová způsobilost(z CF) = Cizí zdroje/Provozní CF

Za období:

2007: $2507/-60 = -41$

2008: $2525/236 = 10,7$

2009: $2534/182 = 13,9$



Obr. 12: Grafické znázornění vybraných ukazatelů cash flow za období 2007-2009

Špatné výsledky ukazatelů rentability a výnosnosti za rok 2007 plynou z provozního cash flow, které nabývalo minusových hodnot, naopak nejlepší byla

situace v roce 2008, v roce 2009 pak cash flow opět pokleslo. Ukazatel úvěrové způsobilosti se pak v čase navyšoval.

3.13. Analýza soustav ukazatelů

3.13.1. Altmanův index finančního zdraví

$$Z = 1,2 \cdot X_1 + 1,4 \cdot X_2 + 3,3 \cdot X_3 + 0,6 \cdot X_4 + 0,999 \cdot X_5^{17}$$

2007					
Ukazatel	ČPK/CA	VH MO/CA	EBIT/CA	ZK/ZC	TRŽBY/CA
Hodnota	-0,46	-0,09	-0,01	0,04	0,23
Váha	1,2	1,4	3,3	0,6	0,999
Celkem	-0,552	-0,126	-0,033	0,024	0,22977

2008					
Ukazatel	ČPK/CA	VH MO/CA	EBIT/CA	ZK/ZC	TRŽBY/CA
Hodnota	-0,41	-0,11	-0,03	0,04	0,27
Váha	1,2	1,4	3,3	0,6	0,999
Celkem	-0,492	-0,154	-0,099	0,024	0,26973

2009					
Ukazatel	ČPK/CA	VH MO/CA	EBIT/CA	ZK/ZC	TRŽBY/CA
Hodnota	-0,55	-0,14	-0,03	0,04	0,24
Váha	1,2	1,4	3,3	0,6	0,999
Celkem	-0,66	-0,196	-0,099	0,024	0,23976

Tabulka 6: Výpočet Altmanova indexu za období 2007 - 2009

Za období:

2007: -0,458

2008: -0,452

2009: -0,692

Vzhledem k tomu, že hodnoty tohoto ukazatele menší než 1,81 signalizují poměrně výrazné finanční problémy, dá se říci, že společnosti hrozí bankrot.

¹⁷ RŮČKOVÁ, P. *Finanční analýza*. Praha: GRADA Publishing, 2006. s. 73.

3.13.2. Indikátor bonity

$$IB = 1,5 \cdot X1 + 0,08 \cdot X2 + 10 \cdot X3 + 5 \cdot X4 + 0,3 \cdot X5 + 0,1 \cdot X6$$

2007						
ukazatel	CF/CZ	CA/CZ	EBIT/CA	EBIT/VÝK	ZÁS/VÝK	VÝKONY/CA
hodnota	-0,02	0,94	-0,01	-0,04	0,15	0,23
váha	1,5	0,08	10	5	0,3	0,1
celkem	-0,03	0,0752	-0,1	-0,2	0,045	-0,2098

2008						
ukazatel	CF/CZ	CA/CZ	EBIT/CA	EBIT/VÝK	ZÁS/VÝK	VÝKONY/CA
hodnota	0,07	0,91	-0,03	-0,11	0,09	0,27
váha	1,5	0,08	10	5	0,3	0,1
celkem	0,105	0,0728	-0,3	-0,55	0,027	-0,6452

2009						
ukazatel	CF/CZ	CA/CZ	EBIT/CA	EBIT/VÝK	ZÁS/VÝK	VÝKONY/CA
hodnota	-0,1	0,88	-0,03	-0,11	0,09	0,24
váha	1,5	0,08	10	5	0,3	0,1
celkem	-0,15	0,0704	-0,3	-0,55	0,027	-0,9026

Tabulka 7: Výpočet indikátoru bonity za období 2007-2009

Za období:

2007: -0,20

2008: -0,64

2009: -0,90

3.13.3. Index IN05

$$IN = 0,13 \cdot \text{Aktiva/Cizí zdroje} + 0,04 \cdot \text{EBIT/Nákladové úroky} + 3,97 \cdot$$

$$\text{EBIT/Aktiva} + 0,21 \cdot \text{Výnosy/Aktiva} + 0,09 \cdot \text{Oběžná aktiva/(Krátkodobé závazky} \\ + \text{Krátkodobé bankovní úvěry)}^{18}$$

¹⁸ Vlastní zpracování dle literatury RŮČKOVÁ, P. *Finanční analýza*. Praha: GRADA Publishing, 2006. s. 73.

2007					
ukazatel	A/CZ	EBIT/U	EBIT/A	V/A	OA/KZ
hodnota	0,94	6,00	-0,01	0,23	0,21
váha	0,13	0,04	3,97	0,21	0,09
celkem	0,12	0,24	-0,04	0,05	0,02

2008					
ukazatel	A/CZ	EBIT/U	EBIT/A	V/A	OA/KZ
hodnota	0,91	6,00	-0,03	0,27	0,31
váha	0,13	0,04	3,97	0,21	0,09
celkem	0,12	0,24	-0,13	0,06	0,03

2009					
ukazatel	A/CZ	EBIT/U	EBIT/A	V/A	OA/KZ
hodnota	1,00	6,00	-0,03	0,25	0,12
váha	0,13	0,04	3,97	0,21	0,09
celkem	0,13	0,24	-0,11	0,05	0,01

Tabulka 8: Výpočet indexu IN05 za období 2007-2009

Za období:

2007: 0,39

2008: 0,32

2009: 0,32

Z uvedených výpočtů vidíme, že podnik netvoří žádnou hodnotu.

3.14. Souhrnné hodnocení finanční situace firmy

Kdybychom hodnotily společnost jen na základě účetních výkazů, situace by se určitě jevila jako velmi špatná – výsledky soustav ukazatelů korespondovaly s ostatními podrobnými ukazateli, ze kterých vyplynula kritická finanční situace společnosti. Při podrobnější analýze jednotlivých položek ale bylo zjištěno, že například **krátkodobé a dlouhodobé závazky tvořící problémovou část rozvahy jsou z podstatné části vklady FO, kterými jsou samotní jednatelé společnosti – firma tedy prakticky „dluží sama sobě“**.

Navzdory hospodářskému výsledku můžeme navíc pozitivně hodnotit oblast výrobních ukazatelů, kde je rovněž vidět, že výkonnost společnosti s časem narůstá. Co se týče rentability, nemají ukazatele vzhledem k dosažené ztrátě žádný smysl.

Jak již bylo řečeno, společníci vložili do firmy majetek, který tvoří účetně závazky – dlouhodobým je v tomto případě budova, kterou společnost používá jako dílnu. Tato budova má značně rozsáhlé prostory, které jsou v podstatě nevyužity stejně jako stroje, na kterých by mohli pracovat případní zaměstnanci. Dalším problémem je, že společnost vyrábí na zakázku a tudíž je odkázána na omezený počet objednávek.

4. VLASTNÍ NÁVRHY ŘEŠENÍ, PŘÍNOS NÁVRHŮ ŘEŠENÍ

4.1. Plán na zlepšení finanční situace společnosti

Na základě výsledků finanční analýzy a souhrnného hodnocení firmy bude navržen následující plán, který je sestaven na budoucí tři roky. Hlavním cílem společnosti je samozřejmě dosažení kladného výsledku hospodaření a rovněž by tak chtěla uhradit ztrátu, která za poslední tři roky vznikla. Vzhledem k tomu, že společnost je již delší dobu ve ztrátě, bude nutné provést zásadní změny týkající se nejdůležitějších oblastí firmy – zejména se jedná o oblast výrobní, personální a investiční. Společnost začne následující plán realizovat od 7/2010.

4.1.1. Výrobní, personální a investiční plán

STOLÁŘSTVÍ OUDA je společnost, která vyrábí na zakázku. V této skutečnosti vidím značnou nevýhodu, protože je tak odkázána na omezený počet objednávek, nehledě na to, že nemá jisté tržby a často tak může dojít ke ztrátě ve výsledku hospodaření. Navrhuji proto změnit výrobní program, a to na sériovou výrobu, kdy bude společnost vyrábět netypický truhlářský výrobek, který je v současnosti hodně poptáván – firma bude mít jednoho stálého dodavatele, pro kterého bude každý měsíc vyrábět stejnou či obdobnou zakázku, čímž bude mít zajištěny tržby.

V roce 2010 se společnost zaměří na skutečnost, že v současné době se na truhlářském trhu objevuje poptávka po atypických zahradních výrobcích. Zejména se jedná o tzv. „kanadské sruby“. Jednou ze společností, která tyto stavby realizuje je firma Drevodom Rajec CZ z Tábora. Tato společnost se na českém trhu pohybuje již osm let a je dodavatelem srubových dřevostaveb z masivu, přičemž vyrábí rodinné i rekreační objekty.

S touto společností by STOLÁŘSTVÍ OUDA mohlo sjednat kontrakt a vyrábět pro ni konkrétní vybavení. Společnost si nemusí hledat nového dodavatele, neboť má v současnosti tři, se kterými udržuje přátelské vztahy – v rámci snížení nákladů však bude

firma vyrábět veškerý sortiment ze smrkového dřeva; jedná se o kvalitní surovinu za dobrou cenu.

výrobek	Náklady na KS/Kč	Prodejní cena v Kč/KS
židle	666	2.200
stůl	2.000	7.500
komoda	3.100	12.000
skříň	4.000	10.000
schody	12.000	35.000
zábradlí	4.000	12.000

Tabulka 9: Ceník výrobků a nákladů na jeden výrobek

Náklady uvedené v tabulce představují náklady potřebné na zhotovení jednoho kusu příslušného výrobku. Cena je potom nastavena s ohledem na spotřebu energie, vlastní práci na výrobku a průměrnou cenu na trhu. Vzhledem k tomu, že společnost změnila výrobní program a rozšířila tak objem svých objednávek, bude třeba zaměstnat dva zaměstnance, kteří budou spolu s majitelem firmy objednávky zajišťovat. Zároveň budou pracovat na technologiích, které firma vlastní a využijí tak jejich potenciál. Předpokládá se, že jeden ze zaměstnanců bude rovněž vyučený truhlář a druhý bude obsluhovat stroje jako pomocná síla. Mzdové náklady zaměstnanců se stanoví ve výši 15.000,- Kč a jednateli 8.000,- Kč v hrubé mzdě.

výrobek	Prodej KS/měsíc	Měsíční náklady	Měsíční výnosy
židle	24	15.984	52.800
stůl	4	8.000	30.000
komoda	4	12.400	48.000
skříň	4	16.000	40.000
schody	4	48.000	140.000
zábradlí	4	16.000	48.000
celkem		116.384	358.800

Tabulka 10: Plán měsíčních nákladů a výnosů za výrobky

Protože společnost předpokládá za stávajících podmínek kladného výsledku hospodaření, použije jej na uhrazení ztráty a částečně na splacení svých krátkodobých závazků, aby se i účetně její situace zlepšila. Celkové krátkodobé závazky tvořily v roce 2009 částku 1.405.000, z toho 1.179.000 tvoří vklad společníků – tuto částku se společníci budou snažit uhradit. V prvním roce použijí na uhrazení 500.000,- Kč.

V roce 2011 předpokládá společnost rozšíření své činnosti o další služby. Jednalo by se o zakázky pro společnost BYTASEN. Tato společnosti podniká v oblasti nemovitého majetku; od vlastní správy až k činnostem, které s nemovitostmi bezprostředně souvisejí, tedy realizace investic, právní a finanční poradenství, dražby apod. Bytasen tedy zajišťuje správu nemovitostí a v této oblasti poptává mimo jiné dodavatele pro stavebně technickou činnost.

STOLAŘSTVÍ OUDA by pro ni provádělo zajištění běžné údržby a oprav stavebních částí budov. Pro tuto činnost by společnost najala dalšího zaměstnance na plný pracovní úvazek. Hrubá mzda by opět činila 15.000,- Kč a firma by fakturovala BYTASENU 350,- Kč za hod. služby.

Stejně jako první rok hodlá společnost splatit svoje krátkodobé závazky. Po prvním roce realizace finančního plánu je stav krátkodobých závazků tvořený vkladem společníků: $1.179.000 - 500.000 = 679.000,-$ Kč. Celou tuto částku uhradí z výsledku hospodaření. Zbylou částku si rozdělí společníci dle svých podílů.

V roce 2012 by firma rozšířila svoji činnost o další služby, které by spočívaly v pronájmu CNC obráběcího stroje. V truhlářském průmyslu se tyto stroje v současnosti těší velké oblibě, a to hlavně díky maximálnímu urychlení výroby a technické vyspělosti. Stroj by firma zakoupila formou finančního pronájmu s následnou koupí věci a zároveň by najala dalšího zaměstnance na jeho obsluhu. Mzda dalšího zaměstnance by opět činila 15.000,- Kč a společnost by si účtovala hodinovou sazbu pronájmu CNC stroje za 400,- Kč.

Náklady na pořízení CNC obráběcího stroje:

Pořizovací cena stroje:	2.000.000,- Kč
doba splácení:	60 měsíců
KC:	100.000 Kč (po skončení nájmu v roce 2015)
Měsíční splátky:	$2.000.000/60 = 33.334,-$ Kč

Vzhledem k tomu, že firma má již splaceny krátkodobé závazky vzniklé z peněžních vkladů společníků a dlouhodobé závazky tvoří vklad budovy, může se firma rozhodnout, zda z výsledku hospodaření dlouhodobé závazky uhradí či použije peněžní prostředky na další investice.

4.1.2. Plán nákladů 2010-2012

Položka/měsíční náklady	7	8	9	10	11	12
energie	3	3	3	3	3	2
PHM	8	8	8	8	8	6
telekomunikační služby	3	3	3	3	3	2
BZP	5	5	5	5	5	4
ostatní provozní náklady	11	11	11	11	11	8
materiál	116	116	116	116	116	80
mzdy	51	51	51	51	51	51
Náklady celkem	197	197	197	197	197	153

Tabulka 11: Plán nákladů 7-12/2010 v tisících

Položka/měsíční náklady	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12
energie	3	3	3	3	3	3	2	2	3	3	3	2
PHM	14	14	14	14	14	14	9	9	14	14	14	9
telekomunikační služby	5	5	5	5	5	5	3	3	5	5	5	3
BZP	5	5	5	5	5	5	3	3	5	5	5	3
ostatní provozní náklady	11	11	11	11	11	11	8	8	11	11	11	8

materiál	116	116	116	116	116	116	86	86	116	116	116	86
mzdy	71	71	71	71	71	71	71	71	71	71	71	71
Náklady celkem	225	225	225	225	225	225	182	182	225	225	225	182

Tabulka 12: Plán nákladů 2011 v tisících

Položka/měsíční náklady	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12
energie	5	5	5	5	5	5	3	3	5	5	5	3
PHM	14	14	14	14	14	14	10	10	14	14	14	10
telekomunikační služby	5	5	5	5	5	5	3	3	5	5	5	3
BZP	5	5	5	5	5	5	3	3	5	5	5	3
ostatní provozní náklady	15	15	15	15	15	15	10	10	15	15	15	10
materiál	116	116	116	116	116	116	86	86	116	116	116	86
mzdy	91	91	91	91	91	91	91	91	91	91	91	91
pronájem CNC stroj	33	33	33	33	33	33	33	33	33	33	33	33
Náklady celkem	284	284	284	284	284	284	239	239	284	284	284	239

Tabulka 13: Plán nákladů 2012 v tisících

Náklady firmy byly stanoveny obdobně podle minulých let, avšak s přihlédnutím ke skutečnosti, že se zvýšil počet zaměstnanců a díky objemnější výrobě dojde k nárůstu spotřeby energie. Položka BZP pak představuje povinné náklady na revizního technika. Provozní náklady jsou stanoveny vzhledem k možné poruchovosti strojů, pracovní neschopnosti zaměstnanců či jiných nepředvídatelných překážek v činnosti. Ve všech třech letech jsou náklady poměrně konstantní, jen v měsíci červenci, srpnu a prosinci se díky menšímu objemu výroby stanovily o třetinu nižší.

V roce 2011 se v plánu nákladů projevila změna u pohonných hmot (jelikož zaměstnanec pro BYTASEN bude při výkonu své práce používat firemní auto) a rovněž u telekomunikačních služeb za používání telefonu. Dále se zohlednily měsíční mzdové náklady na dalšího zaměstnance a jejich předpokládaný růst o 5% ročně. Jak je vidět z tabulky plánových nákladů v roce 2012, nákup CNC stroje se projevil krom

měsíčních nákladů finančního pronájmu zejména v položkách energie a ostatních provozních nákladů.

4.1.3. Plán výnosů 2010-2012

Položka/měsíční výnosy	7	8	9	10	11	12
židle	53	53	53	53	53	18
stůl	30	30	30	30	30	20
komoda	48	48	48	48	48	32
skříň	40	40	40	40	40	28
schody	140	140	140	140	140	90
zábradlí	48	48	48	48	48	32
celkem	359	359	359	359	359	220

Tabulka 14: Plán výnosů 7-12/2010 v tisících

Položka/měsíční výnosy	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12
židle	54	54	54	54	54	54	36	36	54	54	54	36
stůl	31	31	31	31	31	31	20	20	31	31	31	20
komoda	49	49	49	49	49	49	33	33	49	49	49	33
skříň	41	41	41	41	41	41	28	28	41	41	41	28
schody	144	144	144	144	144	144	96	96	144	144	144	96
zábradlí	49	49	49	49	49	49	33	33	49	49	49	33
služby BYTASEN	56	56	56	56	56	56	37	37	56	56	56	37
celkem	424	424	424	424	424	424	283	283	424	424	424	283

Tabulka 15: Plán výnosů 2011 v tisících

Položka/měsíční výnosy	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12
židle	56	56	56	56	56	56	37	37	56	56	56	37
stůl	32	32	32	32	32	32	21	21	32	32	32	21
komoda	51	51	51	51	51	51	36	36	51	51	51	36

skříň	42	42	42	42	42	42	28	28	42	42	42	28
schody	149	149	149	149	149	149	100	100	149	149	149	100
zábradlí	51	51	51	51	51	51	36	36	51	51	51	36
služby BYTASEN	56	56	56	56	56	56	37	37	56	56	56	37
pronájem CNC	64	64	64	64	64	64	42	42	64	64	64	42
celkem	501	501	501	501	501	501	337	337	501	501	501	337

Tabulka 16: Plán výnosů 2012 v tisících

V roce 2010 jsou výnosy každého měsíce spočteny jako součin prodejních cen jednotlivých výrobků a počtu prodaných kusů. Stejně jako u nákladů, mají výnosy konstantní vývoj, kromě měsíců červenec, srpen a prosinec, kdy firma počítá s menším objemem produkce.

Ve druhém roce plánovaných výnosů vidíme v tabulce předpokládaný nárůst tržeb o 3%. Krom tržeb za výrobu nábytku do srubů přibudou tržby za služby pro BYTASEN, které se vypočtou jako součin hodinové sazby a měsíčního pracovního fondu: Výnosy BYTASEN: $350 * 160 = 56.000,-$ Kč.

V roce 2012 pak do výnosů vstupují tržby za pronájem obráběcího stroje, které si bude firma účtovat ve výši 400,- Kč/hod. Celkové výnosy se stanoví jako součin ceny pronájmu za hodinu a měsíčního pracovního fondu: Výnosy pronájem CNC: $400 * 160 = 64.000,-$ Kč. Krom toho se ve výnosech opět projeví nárůst tržeb o 3%.

4.1.4. Plánové účetní výkazy 2010-2012

AKTIVA - Název položky	2010	2011	2012
Aktiva celkem	2862	4868	6949
Dlouhodobý majetek	2081	2081	2081
Dlouhodobý hmotný majetek	2081	2081	2081
Oběžná aktiva	781	2787	4868
PASIVA - Název položky	2010	2011	2012
PASIVA celkem	2862	4868	6949
Vlastní kapitál	247	1873	3612
Základní kapitál	101	101	101
VH minulých let	-388	146	1772
VH běžného účetního období	534	1626	1739
Cizí zdroje	2615	2995	3337
Dlouhodobé vztahy	1129	1129	1129
Krátkodobé vztahy	1486	1866	2208
VÝSLEDOVKA - Název položky	2010	2011	2012
Výkony	2015	4665	5520
Výkonová spotřeba	832	1719	2181
Přidaná hodnota	1183	2946	3339
Osobní náklady	306	852	1092
Daně a poplatky	14	33	39
Odpisy DHM a DNHM	248	248	248
Ostatní provozní výnosy	0	0	0
Provozní výsledek hospodaření	629	1846	1999
Ostatní finanční náklady	81	187	221
Finanční VH	-95	-220	-260
VH za běžnou činnost	534	1626	1739
VH za účetní období	534	1626	1739
VH před zdaněním	534	1626	1739

Tabulka 17: Plánové účetní výkazy za období 2010-2012

Uvedený výkaz zisku a ztrát vychází z plánovaných nákladů a výnosů. Ostatní náklady se stanovily následovně: nejprve se z výsledků minulého období určily náklady v % z tržeb a poté se aproximací sestavily náklady pro další období. Plánová rozvaha vychází z výsledovky, přičemž krátkodobé závazky jsou opět stanoveny poměrem z tržeb. Dlouhodobý hmotný majetek a dlouhodobé závazky jsou konstantní položky.

4.2. Hodnocení finančního plánu dle vybraných ukazatelů

Vzhledem k tomu, že ve finanční analýze současné situace podniku vyplynuly závažné problémy zejména z ukazatelů rentability a likvidity, budou ve srovnání s navrženým finančním plánem použity právě tyto, spolu s ukazateli zadluženosti. Ze souhrnných ukazatelů budeme poté porovnávat Altmanův index.

4.2.1. Vybrané ukazatele

běžná likvidita = oběžná aktiva/ krátkodobé dluhy

Za období :

$$2010: 781/1486 = 0,53$$

$$2011: 2787/1866 = 1,50$$

$$2012: 4868/2208 = 2,20$$

ROA (rentabilita celkových aktiv) = zisk/celková aktiva

Za období:

$$2010: 534/2862 = 19\%$$

$$2011: 1626/4868 = 33\%$$

$$2012: 1739/6949 = 25\%$$

debt ratio = cizí kapitál/celková aktiva

Za období:

$$2010: 2615/2862 = 91\%$$

$$2011: 2995/4868 = 61\%$$

$$2012: 3337/6949 = 48\%$$

KS = vlastní kapitál/aktiva celkem

Za období:

$$2010: 247/2862 = 9\%$$

$$2011: 1873/4868 = 39\%$$

$$2012: 3612/6949 = 52\%$$

ČPK= oběžná aktiva – krátkodobé závazky

Za období:

$$2010: 781-1486 = -705$$

$$2011: 2787-1866 = 921$$

$$2012: 4868-2208 = 2660$$

4.2.2. Altmanův index finančního zdraví

2010					
Ukazatel	ČPK/CA	VH MO/CA	EBIT/CA	ZK/ZC	TRŽBY/CA
Hodnota	-0,90	-0,14	0,19	0,04	0,70
Váha	1,2	1,4	3,3	0,6	0,999
Celkem	-1,08	-0,20	0,63	0,02	0,69

Z = 0,06

2011					
Ukazatel	ČPK/CA	VH MO/CA	EBIT/CA	ZK/ZC	TRŽBY/CA
Hodnota	0,19	0,03	0,33	0,03	0,96
Váha	1,2	1,4	3,3	0,6	0,999
Celkem	0,23	0,04	1,08	0,02	0,96

Z = 2,33

2012					
Ukazatel	ČPK/CA	VH MO/CA	EBIT/CA	ZK/ZC	TRŽBY/CA
Hodnota	0,38	0,25	0,25	0,03	0,79
Váha	1,2	1,4	3,3	0,6	0,999
Celkem	0,46	0,35	0,83	0,02	0,78

Z = 2,44

Tabulka 18: Výpočet Altmanova indexu za období 2010-2012

Z uvedených výsledků vidíme, že díky navrženému finančnímu plánu se hodnoty vybraných ukazatelů zlepšily – nejvíce je to vidět u ukazatele rentability, kdy v minulých třech letech měly minusové hodnoty, zatímco nyní mají vzestupný trend. Co se týče zadluženosti, ta je sice v prvním roce plánu stále na vysoké úrovni, v čase se ale snižuje a v roce 2012 pak dosahuje necelých 50%. Stejně tak čistý pracovní kapitál v prvním roce stále neodpovídá potřebám firmy, ale v dalších letech už si firma vytváří “finanční polštář” ke krytí neplánových výdajů. Co se týče soustavy ukazatelů, tak v prvním roce plánu se ještě firma nachází v zóně ohrožení bankrotem, ale z výsledků dalších let je zřejmé, že se její finanční situace zlepšuje.

4.3. Rizika finančního plánu a opatření k jeho dosažení

Vzhledem k tomu, že finanční plán je postaven na zvýšení tržeb společnosti změnou výrobního programu, je největším rizikem ztráta odběratele, pro kterého firma vyrábí. V dnešní době ekonomické krize svádí snad každá společnost boj o své zákazníky s konkurencí, která se snaží zákazníky převést na svoji stranu. Tento fakt však můžeme zmírnit snahou o poskytování co nejkvalitnějších služeb a sledováním požadavků zákazníka.

Další riziko tkví rovněž v zákazníkovi, a to konkrétně v jeho platební morálce. I když si firma naplánuje určité peněžní toky plynoucí z tržeb, zákazník nemusí vždy platit své závazky včas. Z toho následně vyplývají konflikty mezi firmou a dodavatelem, ze kterých může vzejít až ztráta odběratele. Vzhledem k tomu, že firma předpokládá jednoho stálého zákazníka, bylo by vhodné předem zjistit, jaká je jeho pověst v oboru a zda nemá závazky z exekučních titulů. Posléze může firma na základě dohody využít možnost plateb za některé zakázky v hotovosti. V této souvislosti je podstatné, že firma spoléhá, že najde vyhovujícího zákazníka, kterému bude poskytovat podstatný objem své výroby. Aby takého zákazníka získala, bude třeba posílit oblast marketingu, kterou v současnosti nevyužívá. Firmě bych proto zpočátku doporučila nechat si navrhnout webové stránky, které budou propagovat její výrobky a služby.

Poslední skupina rizik nesouvisí přímo s podnikáním firmy, ale jedná se o situace, které firma sama o sobě nemůže nijak ovlivnit. Mezi tato rizika můžeme zařadit změny v zákonech a legislativě, katastrofické pohromy, nedostatek pracovních sil a nekalou hospodářskou soutěž. Těmto rizikům může společnost předejít sjednáním pojištění. V současnosti na trhu existuje velký počet institucí umožňujících vyhovět všem běžným individuálním potřebám malých a středních podnikatelů v oblasti pojištění. Většina obsahuje prakticky veškeré druhy pojištění majetku a odpovědnosti za škodu, včetně odpovědnosti za škodu způsobenou vadným výrobkem nebo vadně provedenou prací.

Pro dosažení navrženého plánu je podstatná skutečnost, že společnost se dosud neřídila žádným plánem a nemá s finančním plánováním zkušenosti. V prvním roce bude tedy velmi důležitou součástí realizace finančního plánu jeho pravidelná kontrola. Vzhledem k tomu, že plán je sestaven po měsících, navrhuji pravidelné měsíční kontroly, které by firma využívala k hodnocení finančního plánu a k jeho případným aktualizacím.

Dalším důležitým aspektem, je, že finanční plán se krom jiného opírá o nárůst zaměstnanců, které společnost dosud neměla. Firma bude personálně růst a s jejím růstem bude i složitější mzdová agenda. Navíc v souvislosti se službami, které bude firma poskytovat – opravy a údržby pro BYTASEN a pronájem CNC obráběcího stroje - naroste počet přijatých faktur a bude záležet na uvážení firmy, zda nakoupí nový účetní software, nebo dokonce přenechá zpracování účetnictví účetní společnosti.

4.4. Další možnosti jak zlepšit finanční situaci firmy

Kromě výše uvedeného finančního plánu může firma využít i jiných možností, které nabízí dnešní trh. V současné době existuje spousta programů pro malé a střední podnikatele, které poskytují dotace na různé projekty. Jedním z nich je Program Progress, který poskytuje Českomoravská záruční a rozvojová banka. Cílem programu je pomocí podpory ve formě podřízených úvěrů posilujících kapitálové vybavení podnikatele umožnit realizaci rozvojových podnikatelských projektů malých a středních podnikatelů, pro které je bariérou získání externího financování nižší vlastní kapitálová vybavenost nebo omezena možnost poskytnout zajištění úvěru.

Podřízený úvěr se žadateli poskytuje ve výši až 20 mil., je však omezen na 75 % výdajů účelně vynaložených na projekt. Pevná úroková sazba je stanovena ve výši 3% p.a. a doba splatnosti je maximálně 9 let, odklad splátek jistiny úvěru je maximálně 3 roky (období podřízenosti).¹⁹

¹⁹ *Myplan.cz* [online]. 2009 [cit. 30. dubna 2010]. *Myplan.cz*. Dostupné z WWW: <://www.myplan.cz/dotace/progres

Další možností firmy jsou různé příspěvky, které poskytují úřady práce. Např. v rámci programu aktivní politiky zaměstnanosti existují příspěvky na vytvoření pracovního místa, které zaměstnavatelé poskytují osobám, kterým nelze zajistit uplatnění jiným způsobem. Zaměstnavatel uzavírá písemnou dohodu s úřadem práce, který může poskytnout na vytvoření chráněného pracovního místa příspěvek, který ÚP poskytuje ve formě:

- návratného příspěvku
- příspěvku na úhradu úroků z úvěrů
- jiného účelově určeného příspěvku
- částečné nebo plné úhrady vyplacených mzdových nákladů, včetně pojistného

ZÁVĚR

Finanční plán společnosti STOLAŘSTVÍ OUDA, spol. s r.o. byl zpracován na základě teoretických znalostí popsaných v první části bakalářské práce. Tato obsahovala teoretická východiska pro sestavení finančního plánu s důrazem na jeho nedílnou součást, která mu předchází, a to na finanční analýzu. V praktické části pak byl popsán samotný podnikatelský subjekt, včetně obecného okolí podniku a rovněž SWOT analýza, ze které poté vyplynula možná řešení na zlepšení situace firmy. Z následné podrobné finanční analýzy se pak daly vyčíst nejdůležitější aspekty ovlivňující finanční stav podniku a jeho předpokládaný vývoj.

Cílem bakalářské práce bylo sestavit finanční plán, který by společnosti zajistil kladný výsledek hospodaření a předpoklad dlouhodobé prosperity. Nejprve byla stanovena podniková strategie na zlepšení situace firmy s důrazem na změnu výrobního programu, personální a investiční plán. Samotný finanční plán společnosti STOLAŘSTVÍ OUDA, spol. s r.o. se skládá z plánovaných nákladů a výnosů, plánovaného výkazu zisku a ztrát, a plánované rozvahy. Finanční plán zároveň informuje o stavu některých vybraných ukazatelů finanční analýzy a srovnává je se současným stavem.

Domnívám se, že cíl bakalářské práce byl splněn a samotný navržený finanční plán je nejen nástrojem, který by mohl zlepšit situaci firmy (samozřejmě s ohledem na rizika, která s sebou každé podnikání nese) ale zároveň je možností velmi reálnou, a to vzhledem ke skutečnosti, že jeho strategie se opírá o skutečné, existující možnosti na současném trhu dřevozpracujícího odvětví. Je tedy na firmě samotné, zda těchto možností využije a na jejich základě podpoří svůj rozvoj a finanční stabilitu.

POUŽITÁ LITERATURA

Knihy

- [1] DEDOUCHOVÁ, M. *Strategie podniku*. Praha: C.H. BECK, 2007. 272 s. ISBN 8071796034
- [2] GRASSEOVÁ, M. a kol. *Analýza podniku v rukou manažera*. Brno: Computer press, 2010. 325 s. ISBN: 9788025126219
- [3] GRUNWALD, R. *Finanční analýza a plánování podniku*. Praha: Ekopress, s.r.o., 2009. 318 s. ISBN 9788086929262
- [4] HOLEČKOVÁ, J. *Finanční analýza firmy*. Praha: ASPI, 2008. 208 s. ISBN 9788073573928
- [5] KISLINGEROVÁ, E. a HNILICA J. *Finanční analýza krok za krokem*. Praha : C.H. Beck, 2009. 150 s. ISBN 9788071797135
- [6] KORÁB, V. a kol. *Podnikatelský plán*. Brno: Computer press, 2007. 216s. ISBN 8025116051
- [7] KUBÍČKOVÁ, D. a KOTĚŠOVCOVÁ, E. *Finanční analýza*. Praha: Vysoká škola finanční a správní, 2006. 132 s. ISBN 808675457X
- [8] LANDA, M. *Jak číst finanční výkazy*. Brno: Computer Press, 2008. 192 s. ISBN 9788025119945
- [9] LANDA, M. *Finanční plánování a likvidita*. Brno: Computer press, 2007. 200 s. ISBN 9788025114926
- [10] MÁČE, M. *Finanční analýza investičních projektů*. Praha: GRADA Publishing, 2009. 78 s. ISBN 802471550
- [11] MAREŠ, S. *Firemní finanční politiky a finanční plánování*. Praha : Vysoká škola finanční a správní, 2006. 82 s. ISBN 8086754588
- [12] MARINIČ, P. *Plánování a tvorba hodnoty firmy*. Praha : GRADA Publishing, 2008. 220 s. ISBN 9788024724324
- [13] RŮČKOVÁ, P. *Finanční analýza*. Praha: GRADA Publishing, 2008. 120 s. ISBN 9788024724812
- [14] SEDLÁČEK, J. *Finanční analýza podniku*. Brno: Computer Press, 2008. 154 s. ISBN 8025118304
- [15] VYSUŠIL, J. *Rozpočetnictví a vnitropodnikové plánování*. Praha: Profess Consulting, 2004. 172 s. ISBN 807259012X
- [16] ŽŮRKOVÁ, H. *Plánování a kontrola - klíč k úspěchu*. Praha : GRADA Publishing, 2007. 135 s. ISBN 8024718448

Internetové zdroje

- [17] Podnikatel.cz [online]. Praha: Internet Info, s.r.o. 2007. [cit. 30. listopadu 2009]. Měsíčník. Dostupné z WWW: <<http://www.podnikatel.cz/clanky/rizika-a-prilezitosti-odhali-swot-analyza>
- [18] *Myplan.cz* [online]. 2009 [cit. 30. dubna 2010]. Myplan.cz. Dostupné z WWW: <:[://www.myplan.cz/dotace/progres](http://www.myplan.cz/dotace/progres)

Články z časopisů

- [19] VANĚČEK, J. Tři věci, které mohou podnik zničit a jak tomu předejít. *Finanční management*, 2009, roč. 6, č. 8, s. 25.

Zákony a vyhlášky

- [20] Zákon č. 563/1991 Sb., o účetnictví

SEZNAM OBRÁZKŮ A TABULEK

- Obr. 1: Grafické znázornění výše položek aktiv za období 2007-2009
- Obr. 2: Grafické znázornění výše položek pasiv za období 2007-2009
- Obr. 3: a) Grafické znázornění vybraných VH za období 2007-2009
b) Grafické znázornění výkonů a výkonové spotřeby za období 2007-2009
- Obr. 4: Grafické znázornění rozdílových veličin za období 2007-2009
- Obr. 5: Grafické znázornění vybraných druhů likvidity za období 2007-2009
- Obr. 6: Grafické znázornění vybraných druhů rentability za období 2007-2009
- Obr. 7: Grafické znázornění ukazatelů zadluženosti za období 2007-2009
- Obr. 8: Grafické znázornění nákladovosti výnosu a materiálové náročnosti
za období 2007-2009
- Obr. 9: Grafické znázornění obratu aktiv a zásob za období 2007-2009
- Obr. 10: Grafické znázornění doby obrátů zásob a pohledávek za období 2007-2009
- Obr. 11: Grafické znázornění produktivit za období 2007-2009
- Obr. 12: Grafické znázornění vybraných ukazatelů cash flow za období 2007-2009

Tabulka 1: Hlavní atributy základních kategorií SWOT analýzy

Tabulka 2: Aktiva za období 2007-2009

Tabulka 3: Pasiva za období 2007-2009

Tabulka 4: Výkaz zisku a ztrát za období 2007-2009

Tabulka 5: Výkaz cash flow za období 2007-2009

Tabulka 6: Výpočet Altmanova indexu za období 2007-2009

Tabulka 7: Výpočet indikátoru za období 2007-2009

Tabulka 8: Výpočet indexu IN05 za období 2007-2009

Tabulka 9: Ceník výrobků a nákladů na jeden výrobek

Tabulka 10: Plán měsíčních nákladů a výnosů za výrobky

Tabulka 11: Plán nákladů 7-12/2010 v tisících

Tabulka 12: Plán nákladů 2011 v tisících

Tabulka 13: Plán nákladů 2012 v tisících

Tabulka 14: Plán výnosů 7-12/2010 v tisících

Tabulka 15: Plán výnosů 2011 v tisících

Tabulka 16: Plán výnosů 2012 v tisících

Tabulka 17: Plánové účetní výkazy za období 2010-2012

Tabulka 18: Výpočet Altmanova indexu za období 2010-2012

PŘÍLOHY

Příloha č. 1: Realizace interiérů kanadských srubů



Zdroj: <http://www.zruby.sk>