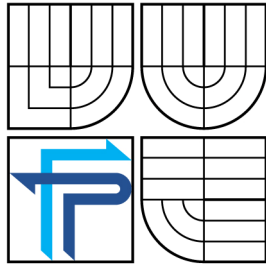


VYSOKÉ UČENÍ TECHNICKÉ V BRNĚ

BRNO UNIVERSITY OF TECHNOLOGY



FAKULTA PODNIKATELSKÁ

ÚSTAV EKONOMIKY

FACULTY OF BUSINESS AND MANAGEMENT

INSTITUT OF ECONOMICS

NÁVRH DLOUHODOBÉHO FINANČNÍHO PLÁNU

PROPOSAL OF THE LONG-TERM FINANCIAL PLAN

DIPLOMOVÁ PRÁCE

MASTER'S THESIS

AUTOR PRÁCE

AUTHOR

BC. SIMONA MĚKYNOVÁ

VEDOUcí PRÁCE

SUPERVISOR

ING. TOMÁŠ MELUZÍN, PHD.

BRNO 2010

ZADÁNÍ DIPLOMOVÉ PRÁCE

Měkynová Simona, Bc.

Podnikové finance a obchod (6208T090)

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 diplomovou práci s názvem:

Návrh dlouhodobého finančního plánu

v anglickém jazyce:

Proposal of the Long-Term Financial Plan

Pokyny pro vypracování:

Úvod
Cíl práce a metodika
Teoretická část
Praktická část
Závěr
Literatura

Seznam odborné literatury:

- FOTR, J. Strategické finanční plánování. Praha: Grada Publishing, 1999. 1.vyd. 149 s. ISBN 80-7169-694-3.
- GRÜNWARD, R. Finanční analýza a plánování podniku. Praha: Ekopress,2007. 1. vyd. 318 s. ISBN 978-80-86929-26-2.
- LANDA, M. Finanční plánování a likvidita. Brno: Computer Press,2007. 1. vyd. 180 s. ISBN 978-80-251-1492-6
- MAREK, P. a kolektiv. Studijní průvodce financemi podniku. Praha: Ekopress,2009. 2. aktualiz. vyd. 634 s. ISBN 978-80-86929-49-1.
- SEDLÁČEK, J. Finanční analýza podniku. Brno: Computer Press, 2007. 1. vyd. 154 s. ISBN 978-80-251-1830-6.
- SEDLÁČEK, J. Účetní data v rukou manažera: finanční analýza v řízení firmy. Praha: Computer Press, 2001. 2. dopl. vyd. 220 s. ISBN 80-7226-562-8.
- VALACH, J. a kolektiv. Finanční řízení podniku. Praha: Ekopress, 1997. 1. vyd. 247 s. ISBN 80-901991-6-X.

Vedoucí diplomové práce: Ing. Tomáš Meluzín, Ph.D.

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

L.S.

Ing. Martin Slezák
Ph.D., MBA Ředitel ústavu

doc. RNDr. Anna Putnová,
Děkan fakulty

V Brně, dne
14.01.2010

Abstrakt

Diplomová práce se skládá ze tří základních částí. První je teoretická část, která je zaměřena na problematiku finančního plánování. V následujícím oddílu jsou provedeny analýzy vnějšího a vnitřního okolí firmy, které slouží jako podklad pro sestavení dlouhodobého finančního plánu. Poslední praktická část je zaměřena na sestavení dílčích částí samotného plánu, kterými jsou plánový výkaz zisku a ztrát, plánová rozvaha a plánové cash flow. V závěru práce je provedena kontrola plánu a jeho konfrontace s reálnými dosaženými výsledky.

Summary

Diploma thesis consists of three basic parts. The first is the theoretical part which is focused on issues on financial planning. In the following section are performed analysis of external and internal area businesses, which serve for establishing long term financial plan. The last part is focus on the establishment of components of the plan which are planned profit and loss account, planned balance sheet and planned cash flow. In conclusion of this paper is checked the plan and its confrontation with the real achievements.

Klíčová slova

Finanční plánování, finanční plán, dlouhodobý finanční plán, finanční analýza, plánová rozvaha, plánový výkaz zisku a ztrát, plánové cash flow, kontrola plánu.

Keywords

Financial planning, financial plan, long-term financial plan, financial analysis, planned balance sheet, planned profit and loss account, planned cash flow, plan control.

Bibliografická citace práce

MĚKYNOVÁ, S. *Návrh dlouhodobého finančního plánu*. Brno: Vysoké učení technické v Brně, Fakulta podnikatelská, 2010. 80s. Vedoucí diplomové práce
Ing. Tomáš Meluzín, Ph.D.

Čestné prohlášení

Prohlašuji, že jsem celou diplomovou práci zpracovala samostatně na základě uvedené literatury a pod vedením svého vedoucího diplomové práce. Veškeré literární prameny a informace, které jsem v práci využila, jsou uvedeny v seznamu použité literatury.

V Brně dne ...20.1.2010.....

.....

Simona Měkynová

Poděkování

Ráda bych touto cestou poděkovala svému vedoucímu diplomové práce Ing. Tomášovi Meluzínovi, Ph.D., za odbornou pomoc a čas, který mi věnoval při zpracování této diplomové práce. Poděkování patří také Ing. Veronice Blažkové, která mi poskytla cenné informace, týkající se popisovaného podnikatelského subjektu.

Zároveň tímto děkuji svým rodičům za to, že mi umožnili studium na této vysoké škole a za jejich podporu, které se mi během studia dostalo.

OBSAH

ÚVOD	6
1 VYMEZENÍ PROBLÉMU A CÍLE PRÁCE	7
2 TEORETICKÁ VÝCHODISKA	8
2.1 FINAČNÍ PLÁNOVÁNÍ	8
2.2 PRINCIP FINANČNÍHO PLÁNOVÁNÍ	9
2.3 FINANČNÍ PLÁN	10
2.4 ČLENĚNÍ FINANČNÍCH PLÁNŮ	12
2.4.1 Dlouhodobý finanční plán	12
2.4.2 Krátkodobý finanční plán	16
2.5 SESTAVENÍ FINANČNÍHO PLÁNU	19
2.5.1 Metody sestavení plánů	19
2.5.2 Postup vytvoření dlouhodobého finančního plánu	20
2.5.2.1 Plánový výkaz zisku a ztráty	21
2.5.2.2 Plánový propočet daně z příjmu	24
2.5.2.3 Plánová rozvaha	24
2.5.2.4 Plánové rozdělení výsledku hospodaření	26
2.5.2.5 Plánový přehled o peněžních tocích	26
2.6 FINANČNÍ KONTROLA	27
3 ANALÝZA PROBLÉMU A SOUČASNÉ SITUACE	29
3.1 POPIS PODNIKATELSKÉHO SUBJEKTU	29
3.2 SWOT ANALÝZA	32
3.3 PORTERŮV MODEL KONKURENČNÍCH SIL	33
3.4 SLEPT ANALÝZA	35
3.5 FINANČNÍ ANALÝZA	37
3.5.1 Horizontální analýza	37
3.5.1.1 Horizontální analýza rozvahy	37
3.5.1.2 Horizontální analýza výkazu zisku a ztráty	39
3.5.2 Vertikální analýza	41
3.5.2.1 Vertikální analýza rozvahy	41
3.5.2.1 Vertikální analýza výkazů zisků a ztrát	43

3.5.3.1	Ukazatele aktivity -----	45 -
3.5.3.2	Ukazatele zadluženosti -----	47 -
3.5.3.3	Ukazatele rentability -----	48 -
4	NÁVRH DLOUHODOBÉHO FINANČNÍHO PLÁNU -----	50 -
4.1	VÝCHOZÍ PODMÍNKY PRO STANOVENÍ PLÁNU -----	50 -
4.2	PREDIKCE TRŽEB -----	53 -
4.3	VARIANTY PLÁNŮ -----	56 -
4.4	SESTAVENÍ PLÁNOVÝCH VÝKAZŮ -----	57 -
4.4.1	Plánový výkaz zisku a ztrát -----	57 -
4.4.2	Plánová rozvaha -----	62 -
4.4.3	Plánové cash flow -----	67 -
4.5	ZHODNOCENÍ A KONTROLA PLÁNU -----	68 -
5	DOPORUČENÍ -----	74 -
6	ZÁVĚR -----	75 -
	SEZNAM POUŽITÉ LITERATURY -----	76 -
	SEZNAM POUŽITÝCH ZKRATEK -----	78 -
	SEZNAM GRAFŮ -----	78 -
	SEZNAM TABULEK -----	79 -
	SEZNAM OBRÁZKU -----	80 -
	SEZNAM PŘÍLOH -----	80 -

ÚVOD

Každý ekonomický subjekt má stanovený jako základní cíl svého působení na trhu vybudování efektivního a konkurenceschopného podniku, který plní předpoklady a vize vlastníků, jež byly stanoveny před jeho založením. K dosažení těchto cílů slouží řada strategických, taktických a operativních postupů. Jedním konkrétním nástrojem je podnikový plán.

Finanční plánování napomáhá společnosti korigovat podnikatelskou činnost a to především v oblasti financí. Podnikatelský subjekt může na základě finančního plánu rozhodnout o budoucích aktivitách vztahujících se k jeho předmětu podnikání. Finanční plán poskytuje přehled o vývoji společnosti v následujících letech, který může zajistit podniku určité výhody a predikovat rizika, jež společnosti hrozí.

Diplomová práce je zaměřena na sestavení dlouhodobého plánu, který bude vypracován pro roky 2009 až 2012. Tento plán bude navrhován pro společnost, která distribuuje geosyntetické produkty. Abych zachovala přání majitelů podniku, nebude v této práci zveřejněna obchodní firma, v celém textu je použit fiktivní název ABC, s.r.o.

Práce se bude skládat z několika částí. Tou první je teoretická část, následuje analýza minulého vývoje společnosti, a také analýza vnitřních a vnějších podmínek společnosti. Třetí část je návrhová, kde jsou sestavovány jednotlivé plány, v závěru jsou plány vyhodnoceny a konfrontovány se skutečnými výsledky.

1 VYMEZENÍ PROBLÉMU A CÍLE PRÁCE

Globálním cíle této práce je navrhnutí dlouhodobého finančního plánu vybraného podnikatelského subjektu, který se zabývá distribucí geosyntetických produktů. Tato společnost dosud nekladla velký důraz na finanční plánování, které by napomohlo k strategickému a taktickému řízení. Úkolem je sestavení plánu, podle kterého může společnost řídit a kontrolovat svou činnost v letech 2009 až 2012.

Plán bude sestaven na základě analýzy vnitřního i vnějšího prostředí společnosti. Parciálním cílem je tedy sestavení SWOT analýzy, analýzy konkurenčního prostředí společnosti a také analýzy změn vnějšího okolí společnosti – SLEPT analýza. Poslední analytická část se váže k minulému vývoji, jedná se o provedení finanční analýzy.

Dalším parciálním cílem je naplánování vývoje tržeb dle prodávaného sortimentu. Tržby budou odhadovány podle prodeje jednotlivých tržeb konkrétního zboží. Společnost ABC, s.r.o. může předpokládat kladný vývoj ve spojitosti s prodejem nového produktu, tento růst tržeb bude zaznamenán v optimistické variantě plánu. Avšak ekonomická situace není příliš příznivá a může ohrozit vize společnosti, proto bude sestavena i pesimistická varianta, která bude zobrazovat negativní vývoj, tedy pokles tržeb. Na základě těchto prognóz vývoje tržeb bude následovat sestavení jednotlivých částí dlouhodobého finančního plánu – plánový výkaz zisku a ztrát, plánová rozvaha a plánové cash flow.

2 TEORETICKÁ VÝCHODISKA

Finanční plán je jeden z pilířů strategie podniku a při jeho sestavování je nutné dodržet řadu postupů a zákonitostí, které vedou k jeho úspěšnému a plnohodnotnému sestavení. Tyto okolnosti budou osvětleny v následující kapitole, týkající se základních teoretických východisek finančního plánování.

2.1 FINAČNÍ PLÁNOVÁNÍ

Finanční plánování může být definováno jako rozhodování o způsobu financování (získávání kapitálu), o investování kapitálu do výnosného majetku a o peněžním hospodaření. Zastřešuje systém podnikového plánování podle kritérií výnosnosti a rizika. Plní úlohu systému včasného varování tím, že předpovídá pravděpodobné a možné finanční situace dříve, než nastanou. [9]

Plánování formuluje cíle podnikání a prostředky k jejich dosažení. Podle předem stanovené cílové funkce se rozhoduje o využití nebo nevyužití příležitostí, které se naskytují.

Úspěšné plánování vychází z kvalitní analýzy předcházejících skutečností, zahrnuje jejich uvážlivé hodnocení a přechází v náčrt budoucích hrozeb a příležitostí. Prognózuje se vnější vlivy a pravděpodobná úspěšnost jednotlivých variant vlastní strategie v jejich rámci, a na základě toho se pak plánuje vlastní činnost podniku.

Plánování směřuje k optimalizaci výsledků podniku podle cílů. Bez účinného celopodnikového plánování vzniká nebezpečí suboptimalizace – sledují-li totiž jednotlivé řídicí subsystémy vlastní cíle, může to způsobit škodu z hlediska zájmů podniků, i kdyby jednotlivé subsystémy dosahovaly dílčí efektivity. K této situaci dochází často, vede k tomu především rivalita úseků a oddělení, chabá komunikace, nedostatečná koordinace, špatný informační systém, slabé ústřední řízení a kontrola. [3]

2.2 PRINCIP FINANČNÍHO PLÁNOVÁNÍ

Má-li finanční plánování plnit svou úlohu při finančním řízení podniku, je nutné v procesu finančního plánování respektovat určité základní principy: [4]

Princip preference peněžních toků - Tento princip zdůrazňuje to, aby v krátkodobém i dlouhodobém časovém horizontu souhrnné peněžní příjmy převažovaly nad celkovými peněžními výdaji.

Princip respektování faktoru času - Podstatou tohoto principu je preferovat v rámci finančního řízení dřívější příjem před pozdějším příjmem, je-li nominální hodnota porovnávaných příjmů stejná. V praxi se tento princip uplatňuje zejména při hodnocení efektivnosti investic pomocí čisté současné hodnoty.

Princip respektování a minimalizace rizika - K základům kvalifikovaného finančního řízení patří to, že stejné množství peněz získaných s menším rizikem má mít preferenci před tímto příjmem získaným za cenu většího rizika. Snahou finančního řízení je (mimo jiné) minimalizace rizika, a to proto, že podnikání je zatíženo celou řadou rizik.

Princip optimalizace kapitálové struktury - Tento princip směřuje k tomu, aby podnikový finanční management věnoval náležitou pozornost optimálnímu složení podnikového kapitálu, která by se měla promítat i do strategických finančních cílů. Podstatou optimalizace firemní kapitálové struktury je zabezpečení odpovídající finanční stability, snížení nákladů na kapitál (a tím i ziskovosti) a dosažení požadované hodnoty podniku.

Dodržování zásad finančního plánování lze posoudit z reálnosti hodnot uvedených ve finančním plánu. Jedná se o zásady: systematickosti, úplnosti, přehlednosti, periodičnosti, pružnosti a klouzavosti.

Zásady dobrého plánování mohou být shrnuty do šesti bodů: [3]

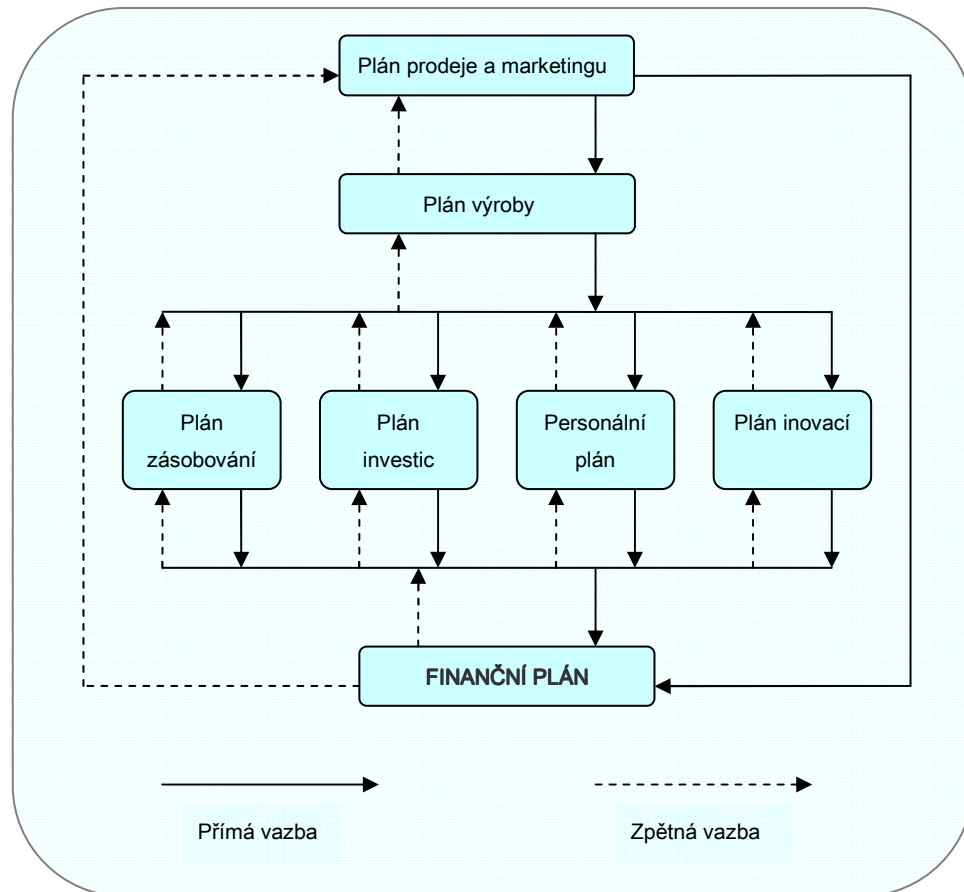
1. plán zahrnuje všechny činnosti a odpovědnostní útvary podniku
2. části plánu jsou věcně a časově sladěny
3. plánování se aktivně účastní pracovníci, kteří budou odpovědni za jeho uskutečnění
4. plánování je celoroční aktivita, spojená s trvalou kontrolou
5. plán je pružný a upravuje se podle měnící se vnějších podmínek a vnitřních předpokladů tak, aby byl stále reálný
6. plánování je systematické, tj. přidržuje se určité metodiky a sestavuje se v písemné formě (formalizace).

2.3 FINANČNÍ PLÁN

Produktem finančního plánování je finanční plán. Je to zjednodušený model budoucích stavů a toků ve finančním systému podniku. Stanoví druh, výši a okamžik ekonomických opatření, která povedou k dosažení očekávaných výsledků. [9]

Finanční plán vymezuje úkoly finančního managementu vyplývající z celkové koncepce rozvoje podniku, které jsou zakotveny v souhrnném plánu podniku. Kromě stanovení základních cílů a úkolů podniku ve finanční oblasti je neméně důležitou funkcí finančního plánu implementace vymezených úkolů do systému řízení firmy a následně případná revize v návaznosti na dosažené výsledky firmy.

Finanční plán je jedním z dílčích plánů strategického plánu podniku (tento plán se obvykle sestavuje na pětileté, případně delší období). Tyto dílčí plány obsahují jednoznačnou specifikaci aktivit, které je třeba zabezpečit s jejich časovým určením a vymezením subjektů odpovědných za jejich realizaci. Finanční plán má ústřední postavení v soustavě těchto dílčích plánů, hraje určitou integrující roli a má charakter souhrnného, resp. komplexního plánu. Mezi finančním plánem a ostatními složkami strategického plánu existují těsné vazby. Znázornění těchto vazeb a jednotlivých dílčích plánů ukazuje následující obrázek.



Obr.č. 1: Struktura strategického plánu [2]

Celkový finanční plán podniku napomáhá: [6]

- ✦ Identifikovat pravidelnost strategických cílů firmy
- ✦ Identifikovat vzájemné vztahy a relaci mezi jednotlivými základními elementy firmy, tvořícími hodnotový řetězec
- ✦ Identifikovat možnosti a různé varianty financování firemních aktivit a dopad konkrétního způsobu financování na celkovou efektivnost a výslednou hodnotu firmy
- ✦ Zamezovat nežádoucímu vývoji, v jehož důsledku mohou nastat ztráty

Obsah finančního plánu je soustředěn ve třech rozhodovacích oblastech. Tou první je pole vlastnického zájmu, zaměřeného na zhodnocení investovaného kapitálu. Další oblastí je formulace finanční politiky, která odpovídá dosažené finanční situaci podniku, prognóze vnějšího prostředí a podnikatelské strategii. Poslední rozhodovací oblasti je

navržení vývoje financí podniku v souladu s finančními cíli a finanční politikou a ve vazbě na plán tržeb a na plán nákladů. [9]

Základním požadavkem na finanční plán je získání odpovědí na tyto otázky: [6]

- ✦ Kolik budou činit tržby za prodané výrobky a služby, musí tedy vycházet z predikce vývoje tržeb, definované v marketingovém a prodejním plánu firmy
- ✦ Kolik bude firmu stát a jak bude vypadat infrastruktura, tedy tzv. peněžní cyklus (cash cycle), tedy proměna investice na počátku provozního cyklu na příjmy na konci toho samého cyklu. A jako jsou nároky na investice a provozní kapitál
- ✦ Kde tyto finanční prostředky vzít a za jakých podmínek, aby byl splněn požadavek optimalizace financování podnikových potřeb
- ✦ Zda bude celý transformační proces proměny vstupů na tržby, tedy příjem, ziskový nebo nikoliv a potažmo zda investovaný kapitál je ve firmě zhodnocován nebo ne.

2.4 ČLENĚNÍ FINANČNÍCH PLÁNŮ

Jedním z důležitých faktorů finančního plánování je časový horizont sestavení plánu, délka období je tedy základním kritériem pro dělení plánu podniku. Rozlišujeme dlouhodobý (do pěti let) a krátkodobý časový horizont (do jednoho roku).

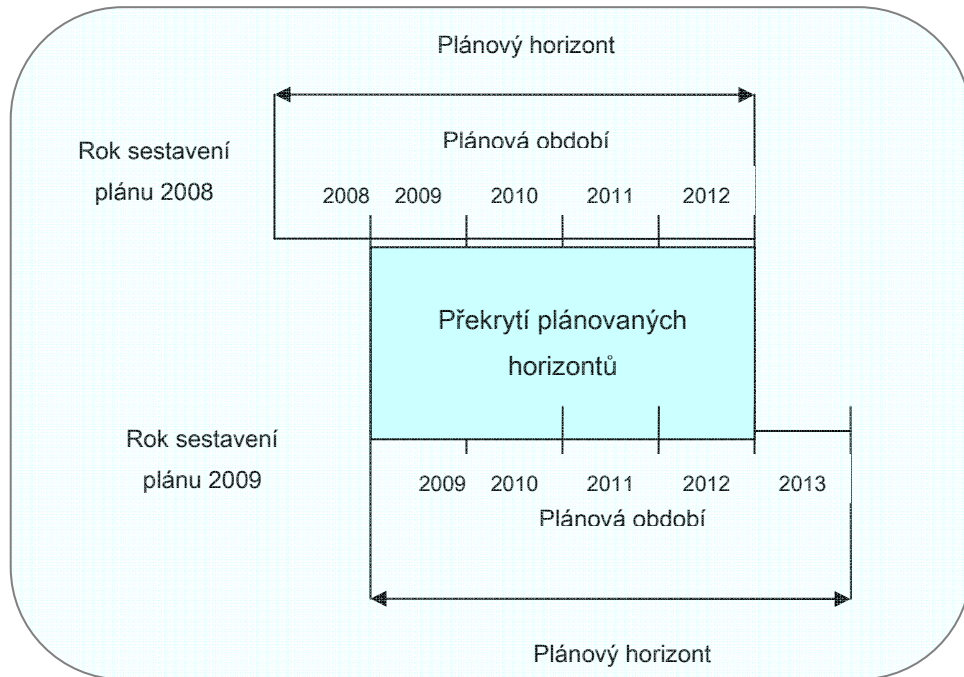
2.4.1 Dlouhodobý finanční plán

Teprve v několikaletém výhledu si může firma klást náročnější ekonomické cíle, a připravovat se na ně již v daném roce realizací projektů, vyžadujících čas a finanční prostředky. Tomu právě odpovídá zásada dlouhodobosti finančního plánování s horizontem tří až pěti let, někdy i delším. Jde tedy o to, aby se dnešní rozhodnutí posuzovala podle jejich vlivu na vzdálenější výsledky.

U dlouhodobého plánu nejde primárně o formu prezentace ani o přesnost výpočtů, jako spíš o kvalitativní, verbálně komentované vyjádření faktorů, s nimiž se počítá při zajišťování požadovaného vývoje tržní hodnoty podniku. Dlouhodobý finanční plán slouží pro rozhodování o skutečích v přítomnosti s účinkem v budoucnosti.

Dlouhodobý plán může být charakterizován těmito rysy: [3]

1. Dlouhodobý finanční plán je součástí podnikového strategického plánu, je jeho integrující částí. Prověřuje proveditelnost a obchodní úspěšnost podnikového plánu, navazuje na podnikové cíle a strategie. Celkovým vyjádřením strategického cíle a východiskem finančního plánování jsou plánované tržby.
2. Dlouhodobé finanční plánování je jen relativně autonomní, neobejde se totiž bez výměny informací a názorů mezi ekonomy a techniky, mezi obchodníky a finančníky, mezi manažery a účetními.
3. Dlouhodobé finanční plánování je prvkem, který vnáší do řízení podnikových financí orientaci na trvalý finanční princip: maximalizovat tržní hodnotu vlastního kapitálu.
4. Jádrem dlouhodobého finančního plánování je investiční rozhodování a dlouhodobé financování.
5. Změny v dlouhodobé rozvaze se promítají do plánu peněžních toků spolu s některými příjmy (zisk před odpisy, úroky a zdaněním) a některými výdaji (daň z příjmu, úroky, dividendy).
6. Plán peněžních toků navazuje na dlouhodobé rozpočty: investiční rozpočet a rozpočet dlouhodobého externího financování.
7. Finanční plánování sahá k co nejprůhlednějším výpočtům.
8. Dlouhodobý finanční plán se sestavuje klouzavým (ang. rolling) způsobem. Princip klouzavého plánování je znázorněn v následujícím obrázku č. 2. Po uplynutí ročního (nebo i kratšího) období se celý dlouhodobý plán přepracuje s tím, že dřívější druhy rok se stane prvním rokem a doplní se plán na poslední rok plánovaného období tak, aby počet plánovaných let byl opět úplný, původní plán se schová pro srovnání.
9. Varianty finančního plánu se hodnotí podle trvalého finančního principu maximalizovat tržné hodnotu vlastního kapitálu podniku.
10. Inflace v plánovaném období se neuvažuje.



Obr.č.2 – Zásada klouzavosti [5]

Dlouhodobé finanční plánování má tři fáze: [3]

- stanovení finanční politiky na základě rámcového finančního plánu, zabezpečujícího podnikovou strategii,
- hodnocení přijatelnosti rozvojových projektů podle finančně-politických kritérií
- zpracování údajů z rozpočtů rozvojových projektů (z dlouhodobých rozvojových rozpočtů) do rozvinutého (členěného na jednotlivé roky) dlouhodobého finančního plánu.

Dlouhodobý finanční plán se obvykle skládá z těchto částí: [8]

- analýzu finanční situace
- plán tržeb na základě prognózy a plánu prodeje
- plán peněžních toků
- plánovou rozvahu
- plánovou výsledovku (plánový výkaz zisků a ztrát)
- rozpočet investičních výdajů
- rozpočet dlouhodobého externího financování
- Hodnocení dlouhodobého finančního plánu

Analyza finanční situace - posuzuje minulost vzhledem k měnícím se vnějším podmínkám, pokud jde o vývoj poptávky, nákupních a prodejních cen, devizových kurzů, úrokové míry a daňových sazeb. Finanční analýza má potvrdit nebo modifikovat dosavadní finanční politiku firmy. Vypočtené ukazatele firmy je třeba porovnat s průměrem v odvětví eventuálně s minulým obdobím, a pokud jsou příznivé, měly by být zachovány v dalších letech.

Plán tržeb – objem tržeb je základním faktorem ovlivňujícím finanční potřeby firmy a zároveň určujícím i rozhodující peněžní příjmy. Plán tržeb vychází z plánu prodeje a prognózy tržních podmínek. Plán prodeje vyjadřuje obchodní cíle, které si firma na základě prognózy předem vytyčila a na které navazuje obchodní strategie: stabilita, expanze, útlum. Na plán prodeje navazuje plán tržeb, který je sestavován v cenách výchozího roku a je korigován pouze předpokládaným vývojem reálných cen vlastních výrobků oproti vývoji reálných tržních cen v odvětví.

Plán peněžních toků - vychází z očekávané skutečnosti běžného roku a z plánu tržeb. Sestavuje se za celé plánované období metodou procentního podílu na tržbách. Plán peněžních toků vyjadřuje objem výdajů na investiční činnost a jejich krytí čistým příjmem z provozní činnosti a změnou dlouhodobých externích zdrojů financování.

Plánová rozvaha - Důsledky investiční aktivity v oblasti dlouhodobého i oběžného majetku firmy a finančních zdrojů se znázorňují ve sledu ročních plánových rozvah. Výchozím podkladem pro sestavení plánové rozvahy je plán peněžních toků. Plánové rozvahy umožňují zpřesnit výši odpisů a úroků podle údajů v aktivech a pasivech. Tím dochází ke změně v plánu peněžních toků z provozní činnosti a začíná další kolo výpočtů, které vyústí v novou plánovou rozvahu.

Plánový výkaz zisků a ztrát – umožňuje porovnat výši úvěrů a úroků z nich, které byly původně zakalkulovány do plánu peněžních toků s úroky navazujícími na plánovou rozvahu. Pokud se objevuje difference, je třeba provést přepočtení původních hodnot peněžních toků podle nových úroků, neboť se změnil i disponibilní zisk a výše dividend.

Rozpočet investičních výdajů – Připravené investiční projekty vstupují do plánu peněžních toků firmy jak v podobě jejich společného přínosu pro plánované tržby a plánovaný disponibilní zisk, tak v podobě investičních výdajů. Rozpočet investičních výdajů navazuje na harmonogram investiční výstavby. Přiřazuje investiční výdaje jednotlivým rokům, po které bude výstavba podle investičního projektu probíhat.

Rozpočet dlouhodobého externího financování - Nedostatek peněžních toků z provozní činnosti k financování investic a pro úhradu dividend může firma krýt dlouhodobým kapitálem (např. emisí akcií, emisí dluhopisů nebo dlouhodobými půjčkami a úvěry). Přírůstek dlouhodobého cizího kapitálu bývá omezen finančně-ekonomickými ukazateli zadluženosti, které poměrují cizí zdroje k vlastnímu kapitálu a k provoznímu cash flow. Rozpočet dlouhodobého externího financování rozkládá potřebný přírůstek salda dlouhodobých zdrojů na příjmy (čerpání zásob) a výdaje (na splátky zdrojů) v jednotlivých letech podle sjednaných termínů.

Hodnocení dlouhodobého finančního plánu – kvalita plánu se posuzuje podle jeho důsledků pro rozvoj tržní hodnoty firmy, resp. podle tržní hodnoty akcie. Sestavené finanční výkazy se hodnotí podle kritérií finanční analýzy. Plán je z hlediska vývoje tržní hodnoty přijatelný pokud je současná hodnota firmy podle plánu vyšší než její aktuální hodnota (čistá současná hodnota je kladná).

2.4.2 Krátkodobý finanční plán

Krátkodobý plán se sestavuje v horizontu jednoho roku. Roční finanční plán zpřesňuje a konkretizuje opatření k zabezpečení dlouhodobých záměrů činnostmi v daném roce. Bezprostředně navazuje na očekávanou skutečnost v roce běžném. Příprava ročního plánu se může stát příležitostí pro hledání způsobu, jak dosáhnout co nepříznivější výchozí základny.

V krátkém plánovacím horizontu se musí cíle přizpůsobovat disponibilním prostředkům. Dlouhodobá strategie se tedy transformuje na taktiku, odpovídající

aktuálním příležitostí a hrozbám. Rozhodovací možnost je tedy snížena, ale je snazší vyhýbat se větším rizikům. [9]

Roční finanční plán se vyznačuje určitými specifiky ve srovnání s dlouhodobým finančním plánem: [3]

1. Týká se jen roku, který bezprostředně následuje po období, za které je v okamžiku jeho sestavování k dispozici pouze očekávaná skutečnost.
2. Čím je bližší a kratší období, pro které se prognózuje vnější podmínky, tím je menší riziko prognostické chyby
3. Zisk je limitován krátkodobě nezměnitelným omezením, vyplývajícím z daného provozního potenciálu.
4. Ke slovu přichází rozpočtování výnosů, nákladů a zisku
5. Dominantním účelem ročního finančního plánu je zabezpečení krátkodobé likvidity.
6. Při ročním finančním plánování lze rozlišit tři kroky. V prvním kroku konfrontací a sladěním rámcové plánové výsledovky s rozpočtní výsledovkou vznikne roční plánová výsledovka. Ve druhém kroku se podle plánové výsledovky a podle údajů z rozvinutého plánu peněžních toků upravuje roční plán peněžních toků. Třetím krokem je sestavení roční plánové rozvahy, odpovídající ročnímu plánu peněžních toků.
7. Roční finanční plán neobsahuje konkrétní zabezpečující úkoly.

Účelem ročního plánu je propojení dlouhodobého finančního plánování s ročními rozpočty, které jsou prováděcím nástrojem realizace dlouhodobého finančního plánu v jeho prvním roce.

Pro sestavení krátkodobého finančního plánu je nutné podstoupit tyto následující kroky: [6]

- Kalkulace nákladů a zisku
- Predikce tržeb a plánování inkasa
- Identifikace příjmů a výdajů za jednotlivé oblasti

- ✦ Sestavení plánované rozvahy, plánovaného výkazu zisků a ztrát a plánovaného výkazu o peněžních tocích
- ✦ Zjištění potřeby, resp. přebytku finančních zdrojů
- ✦ Přezkoumání plánu peněžních toků z hlediska zásad financování

Kalkulace nákladů a zisku - kalkulace nákladů vycházejí z podkladů konstrukční a technologické přípravy výroby a ze stanovených spotřebních a výkonných norem. Normy spotřeby jsou přepočítány pomocí skladových cen, na základě norem spotřeby práce a pomoci rozvrhové základny.

Predikce tržeb a plánování inkasa - Cenová kalkulace spolu s plánem výroby a prodeje daného období je základem propočtu tržeb a inkasa. Na základě těchto informací je možné stanovit vývoj tržeb v plánovacím období v členění na menší časové úseky. Plánovaný vývoj tržeb je základ pro stanovení příjmů, který vychází z plánu prodeje a dané obchodní a především inkasní politiky.

Identifikace příjmů a výdajů za jednotlivé oblasti - Peněžní tok je generován srovnáním příjmů a výdajů z provozního cyklu, který slouží jako základ pro predikci potřeby finančních prostředků z krátkodobých externích zdrojů.

Sestavení plánované rozvahy, plánovaného výkazu zisků a ztrát a plánovaného výkazu o peněžních tocích – Sestavení těchto výkazů vychází z vypracovaného rozpočtu příjmů a výdajů a reflektuje rozpočet potřeby zdrojů krátkodobého financování. V plánované rozvaze musí být zjevný stav a změna dlouhodobého majetku, stejně tak i stav a změna pracovního kapitálu. Ve výkazu zisků a ztrát jsou promítnuty tržby a náklady daného období tak, jako byly rozpočtovány v rozpočtu, a dále odpisy, které odrážejí změnu odepisovaného majetku za dané období. Generovaný volný peněžní tok v peněžních tocích, v případě kladné hodnoty představuje zdroj pro použití prostředků ve finanční oblasti podniku, pokud je záporný indikuje společně se součtem veškerých dalších potřeb financování výši dodatečných externích zdrojů.

Zjištění potřeby, resp. přebytku finančních zdrojů – Pokud je tedy výsledná hodnota, vyplývající z výkazu cash flow, záporná, je nutné spolu se součtem dalších potřeb financování jako jsou úroky, dividendy a daně zajistit danou výší externích zdrojů, aby změna finančních prostředků za peněžní toky celkem byla rovna 0. V případě kladné hodnoty se jedná se o další zdroj pro financování případných aktivit podniku.

Přezkoumání plánu peněžních toků z hlediska zásad financování – Nezbytnou součástí krátkodobého plánování je ověření cílových parametrů plánovaných úkolů. K tomu lze využít

2.5 SESTAVENÍ FINANČNÍHO PLÁNU

Jak již bylo v předcházejícím textu zmíněno, sestavení finančního plánu předchází mnoho činností, které slouží k přesné identifikaci současné situace a predikci budoucích očekávaných hodnot. Finanční analytik postupuje při své práci dle následujících kroků: nejdříve stanoví metodu plánování, plánový horizont a velikost jednoho plánového období. Dále se zabývá sběrem dat z účetnictví a z dalších ekonomických plánů, také sběrem dat makroekonomických prognóz a dalších zdrojů. Následující krok je zaměřen na provedení finanční analýzy, což je proces vyšetřování a vyvozování závěrů z výsledků finančního hospodaření podniku v předcházejících letech, včetně zjišťování jeho slabých a silných stránek, testování vypovídací schopnosti vypočtených hodnot ukazatelů. Po té může dojít k samotnému sestavení finančního plánu, po kterém následuje kontrola jeho plnění. [5]

2.5.1 Metody sestavení plánů

V současné době mohou být v praxi rozeznány tři základní metody finančního plánování: [5]

- Metoda intuitivní
- Metoda statistická
- Metoda kauzální

Metoda intuitivní – vychází ze zkušenosti a subjektivních odhodů plánovače finančního plánu. Jedná se o promítnutí kauzálních vztahů nikoli na papíře nebo na počítači, ale pouze jen v hlavě samotného plánovače. Může dojít k určitému zjednodušení a také k opominutí některých důležitých vzájemných vazeb.

Metoda statistická - tato metoda spočívá v prodloužení časových řad do budoucnosti. K jejím metodám patří například metoda proporcionálního růstu majetku, závazků a nákladů ve vztahu k plánovaným tržbám, nebo metoda regresní analýzy. K nevýhodám patří často nereálný předpoklad, že tak jak se ekonomické veličiny vyvíjely v minulosti, tak stejným způsobem se budou vyvíjet i v budoucnosti. Z tohoto důvodu přináší metoda intuitivní lepší výsledky než metoda statistická.

Metoda kauzální – je teoreticky považována za neoptimálnější metodu. Vychází ze čtyř skupin veličin:

- 1) Vstupní veličiny vycházejí ze tří zdrojů: z údajů o současném majetku společnosti a jeho dosavadních výsledcích hospodaření, dále z výstupů ostatních ekonomických plánů podniku a třetím zdrojem je makroekonomická prognóza o vývoji makroekonomických.
- 2) Veličiny vyjadřují žádoucí hodnoty některých ukazatelů v oblasti likvidity, obratovosti majetku, nákladovosti.
- 3) Výstupní veličiny (žádoucí) tvoří všechny ostatní veličiny v plánové podobě účetních výkazů, které se vypočítají pomocí určitého vzorce, do něhož se dosadí vstupní veličiny nebo žádoucí veličiny určitých ukazatelů.
- 4) Kontrolní veličiny sledují, zda hodnota vypočtená v plánovém výkazu odpovídá hodnotě např. z plánové rozvahy.

2.5.2 Postup vytvoření dlouhodobého finančního plánu

Hlavní výstupy dlouhodobého finančního plánu tvoří: [5]

- ✦ Plánový výkaz zisku a ztráty
- ✦ Plánová rozvaha
- ✦ Plánový přehled o peněžních tocích

- ✦ Plánové rozdělení výsledku hospodaření
- ✦ Plánový propočet daně z příjmu

V následujících části textu bude popsán postup při sestavení finančního plánu, tak jak je uveden v knize Petra Marka – Studijní průvodce financemi podniku. [5]

2.5.2.1 Plánový výkaz zisku a ztráty

Plán tržeb za prodej zboží, vlastních výrobků a služeb - musí vycházet z obchodního plánu, který by se měl opírat o zpracovanou marketingovou studii. Pokud tomu tak není, jedná se o ničím nepodložená čísla a vzhledem k tomu, že od výše tržeb se odvozuje i většina hodnot dalších plánovaných veličin, jde o velice důležitou podmínku. Růst objemu prodeje je závislý i na dalších faktorech, jako je inflace nebo na kapacitních možnostech výroby. Je vhodné uvádět tržby nikoli jako celek, ale v členění podle druhu prodáváných výrobků a zboží či poskytovaných službách. Hodnoty se do plánu zadávají buď absolutně, nebo pomocí indexů ve vztahu k úrovni v minulých obdobích.

Plán změny stavu vnitropodnikových zásob vlastní výroby - zde se příslušná hodnota přebírá z plánové rozvahy. Pokud se jedná o plánování aktivace, vychází se buď z lánu aktivace majetku a vnitropodnikových služeb, nebo se postupuje na základě předpokládaných indexů růstu těchto výnosů.

Plán nákladů spotřebovaných nákupů – skládá se ze čtyř plánovaných položek: spotřeba materiálu, spotřeba energie, spotřeba ostatních neskladovatelných dodávek a prodaného zboží. Rozlišení nákladů na přímé a nepřímé hraje důležitou roli při plánování těchto položek (s výjimkou prodaného zboží). Plánovaná výše přímých jednicových nákladů se odvozuje z plánovaných tržeb, a také z cenové a nákladové kalkulace. Jedná-li se o přímé a nepřímé režijní náklady plánované hodnoty se získávají z rozpočtu výrobní, odbytové a správní režie. Při plánování výše nákladů vynaložených na prodané zboží se vychází ze dvou veličin: plánované výše tržeb a očekávané obchodní marže.

Plán služeb - obvykle se v plánu služeb plánují odděleně tyto nákladové položky: opravy a udržování, reprezentace, cestovné, reklama, nájemné (leasingové, ostatní) a

ostatní služby. Při jejich zadávání musíme vycházet z ostatních ekonomických plánů podniku jako je například plán údržby, plán dlouhodobých finančních zdrojů (splátky nájemného) či z marketingového rozpočtu. V některých případech je vhodné, stejně jako u plánů nákladů spotřebovaných nákupů, rozlišovat přijaté služby na přímé a nepřímé.

Plán osobních nákladů – mzdové náklady se počítají na základě součinu tří veličin průměrné mzdy v minulém období, žádoucího indexu růstu průměrné mzdy a plánovaného průměrného přepočteného fyzického stavu pracovníků. Je praktické postupovat diferencovaně k jednotlivým profesím, zvláště pak na jedné straně u dělníků a na straně druhé u technicko-hospodářských pracovníků. Další položky se stanovují v určitém poměru k mzdovým nákladům, obvykle se stejné výši jako v předcházejících obdobích.

Daně a poplatky – tato položka se dá naplánovat většinou poměrně snadno. Podle počtu aut (a jejich vlastností) se vypočítá silniční daň, podle výměry pozemků a ceny půdy (a dalších faktorů) se stanoví daň z nemovitosti, a podobně se postupuje i u dalších daní a poplatků.

Plán odpisů – pokud podnik sestavuje pravidelně odpisový plán, jedná se o jednoduchou činnost. Je-li tomu naopak, je plánování odpisů obtížné a je nutné zvolit náhradní postup, který spočívá ve výpočtu průměrné odpisové sazby počítané ve vztahu buď k vstupním, nebo k zůstatkovým cenám jednotlivých druhů dlouhodobého nehmotného a hmotného odpisovaného majetku. Při použití stejné odpisové sazby pro všechna plánovaná období, zahrnují v sobě oba přístupy určité riziko. U prvního způsobu, kdy jsou odpisové počítány ve vztahu k vstupním cenám, vzniká nebezpečí z nadhodnocení plánovaných odpisů, a to dokonce do takové míry, že mohou vést až k zápornému stavu tohoto majetku. Opačné riziko vyvstává u druhého způsobu. Při odepisování ze zůstatkových cen stále stejnou sazbou nemůže být majetek nikdy odepsán zcela, odpisy jsou zde naopak podhodnoceny. Je tedy možné zvolit třetí variantu, kdy budeme brát jako plánovanou hodnotu průměrnou výši odpisů

vypočítanou podle předchozích dvou způsobů. Bohužel u této metody lze vedle jejich výhod nalézt také i prvky nevýhod plynoucí z obou prvních metod.

Plánování dalších provozních položek - zde budou zmíněny pouze některé položky, jsou jimi hodnota tržeb z prodeje dlouhodobého majetku a materiálu a hodnota zůstatkové ceny prodaného dlouhodobého majetku a materiálu – tyto položky jsou obvykle přebírány z investičního plánu. Další je tvorba rezerv a časového rozlišení provozních nákladů – obvykle se plánuje odděleně pro daňově uznatelné rezervy a pro ostatní rezervy. U daňově uznatelných rezerv se vychází ze zákona o rezervách pro zjištění základu daně z příjmu. Tvorba ostatních rezerv je založena na příslušné přijaté podnikové strategii. U ostatních provozních výnosů a ostatních provozních nákladů se postupuje obvykle indexovým způsobem, tj. ve vztahu k hodnotám těchto veličin dosažených v minulosti.

Plán finančních výnosů a finančních nákladů – je většinou snadnou činností, vzhledem k nulové či zanedbatelné výši jednotlivých položek, snad s výjimkou nákladových úroků. Výše tržeb z prodeje cenných papírů a vkladů a výše prodaných cenných papírů vychází z údajů, získaných z investičního plánu. Plán výnosů z finančních investic a z krátkodobého finančního majetku musí vycházet ze stavu a struktury tohoto majetku. Tvorba rezerv na finanční náklady a jejich zúčtování do finančních výnosů je srovnatelnou s tvorbou a zúčtováním provozních rezerv. Položka výnosových úroků je spojena s úroky z běžných a termínovaných účtů, popřípadě úroků z poskytnutých půjček., jejich plánovanou výši je tedy nutné odvodit z očekávaného průměrného stavu výše půjček. Nákladové úroky jsou plánovanou veličinou, která se vypočítá podle obsahu jednotlivých úvěrových smluv. Stanovení plánované výše ostatních finančních výnosů a ostatních finančních nákladů se obvykle řeší indexovým způsobem.

Plánování mimořádných výnosů a mimořádných nákladů – i u těchto plánových položek se postupuje dle indexové metody.

Plán daně z příjmu – tato hodnota se přebírá z plánového propočtu daně z příjmu.

2.5.2.2 Plánový propočet daně z příjmu

Základní výchozí veličinou v daňovém propočtu je výsledek hospodaření před zdaněním z plánového výkazu zisku a ztráty. Výsledek hospodaření musí být upraven na základ daně z příjmu. Potřebám plánovaného rozpočtu daně z příjmu se musí přizpůsobit i struktura plánovaného výkazu zisku ztráty, výsledná daň z příjmu se pak vypočítá podle očekávané sazby daně v příslušném plánovaném období.

2.5.2.3 Plánová rozvaha

Při sestavování plánové rozvahy jsou postupně naplňovány položky aktiv a pasiv. Ne u všech společností je nutné se zabývat plánováním všech položek. Strana aktiv se skládá z pohledávek za upsaný základní kapitál, z dlouhodobého majetku, z oběžných aktiv a z časového rozlišení. Strana pasiv je složena z vlastního kapitálu, z cizích zdrojů a také z časového rozlišení pasiv.

Pohledávky za upsaným základním kapitálem – představuje u většiny společností nulovou položku, ta se mění v závislosti na plánu dlouhodobých finančních zdrojů ve formě emisí kmenových a prioritních akcií.

Dlouhodobý majetek – je tvořen dlouhodobým nehmotným majetkem, dlouhodobým hmotným majetkem a dlouhodobým finančním majetkem. Jejich plán je založen na údajích získaných z investičního a odpisového plánu. Zůstatkovou cenu této položky ke konci plánového období lze vypočítat jako rozdíl na jedné straně součtu zůstatkových cen majetku vlastněného na počátku plánovaného období a vstupních cen nově pořizovaného majetku a na straně druhé součtu odpisů (popř. opravných položek) a zůstatkových cen vyřazovaného majetku (z důvodů jeho prodeje, darování, likvidace apod.) v průběhu plánovaného období. S ohledem na jednotlivé případy se zvlášť plánuje dlouhodobý hmotný a nehmotný majetek dosud nezařazený do užívání a poskytnuté zálohy na jeho pořízení.

Oběžná aktiva – tento plán je nutné rozdělit na plán zásob, plán dlouhodobých a krátkodobých pohledávek, a konečně plán krátkodobého finančního majetku. Zásoby se v rozvaze člení na pět položek: materiál, nedokončenou výrobu a polotovary, výrobky, zvířata, zboží a poskytnuté zálohy na zásoby.

Plánovaná výše materiálu může být stanovena jako součin žádoucí hodnoty doby obratu materiálu ve dnech a plánované průměrné denní výše spotřeby materiálu odvozené z plánovaného výkazu zisku a ztráty. Podobným způsobem lze postupovat i u dalších druhů zásob, a to vždy za použití příslušné žádoucí hodnoty doby obratu nákladů, v jejichž výši byly tyto zásoby oceněny. Výjimku tvoří poskytnuté zálohy na zásoby, které se většinou plánují ve vztahu ke konkrétnímu příkladu. Plán dlouhodobých pohledávek vychází většinou z jednotlivých obchodních případů. Plán krátkodobých pohledávek se sestavuje obvykle ve dvou rovinách: jednak v členění na pohledávky do a po lhůtě splatnosti a jednak v členění na pohledávky vzniklé z obchodních vztahů a ostatní.

Stav pohledávek do lhůty splatnosti na konci plánovaného období se stanovuje většinou obdobně jako u zásob pomocí ukazatelů obratovosti, konkrétně pak na základě součinu doby splatnosti krátkodobých pohledávek a průměrné výše příslušných tržeb. Pohledávky po době splatnosti je nutné rozlišit na pohledávky za zákazníky, kteří platí s desetidenním či jiným stálým zpožděním, které se do této skupiny nezařazují a plánují se stejně jako pohledávky do lhůty splatnosti, dále potom také pohledávky splácené postupně na základě dohody s dlužníky, pohledávky v konkursním řízení, jež mohou být částečně uspokojeny v závislosti na zpeněžení konkursní podstaty, a pohledávky nedobytné, které lze odepisovat na základě daňových a účetních předpisů. Výše plánovaného stavu krátkodobého finančního majetku se přebírá z plánovaného přehledu o peněžních tocích.

Časové rozlišení aktiv – převážně představuje buď hodnotově zanedbatelnou, nebo naopak velmi obtížně plánovanou položku.

Vlastní kapitál – plánovaný zůstatek ke konci plánovaného období je ovlivněn za prvé plánovanou výší výsledku hospodaření z plánového výkazu zisku a ztráty, za druhé plánem rozdělení výsledku hospodaření a za třetí plánem dlouhodobých finančních zdrojů (přesněji emise akcií, čerpání dotací a přijímaná daní).

Cizí zdroje – tento plán se skládá z plánu rezerv, plánu dlouhodobých a plánu krátkodobých závazků a analogicky též z plánu dlouhodobých a krátkodobých bankovních úvěrů. Plánovaný stav rezerv vychází z plánu tvorby a zúčtování rezerv v plánovém výkazu zisku a ztráty. Dlouhodobé závazky představují u mnohých podniků buď zanedbatelnou, nebo téměř dokonce nulovou položku. Počet společností, které v České republice emitovaly dluhopisy, je velmi nízký, proto se tyto závazky plánují obvykle od případu k případu. Pokud nebudeme uvažovat závazky po lhůtě splatnosti, postačuje zpravidla rozlišení krátkodobých závazků pouze na závazky z obchodních vztahů a ostatní. Podobně jako u krátkodobých pohledávek se i zde jeví jako nejvhodnější metoda plánování využití ukazatelů obratovosti. Konečný stav těchto závazků získáme jako součin požadované hodnoty doby splatnosti krátkodobých závazků a průměrné výše denních tržeb nebo nákladů. Konečný stav bankovních úvěrů, jak dlouhodobých tak krátkodobých, lze odvodit z dosud uzavřených nebo teprve v budoucnu očekávaných úvěrových smluv.

Časové rozlišení pasiv – u této položky platí přibližně totéž co u ostatních aktiv.

2.5.2.4 Plánové rozdělení výsledku hospodaření

Jedná se o výsledek hospodaření ve schvalovacím řízení, který představuje výsledek hospodaření zjištěný v účetnictví za minulé účetní období. Dále se plánový postup rozdělení výsledku odvíjí od typu právní formy dané společnosti.

2.5.2.5 Plánový přehled o peněžních tocích

Plánový přehled o peněžních tocích, z hlediska požadavků na finanční plán, je sestavován ve velmi zjednodušené podobě pouze na základě zjištěných výsledků

v plánovaném výkazu zisku a ztráty, plánované rozvaze, plánovaném propočtu daně z příjmu a plánovaném rozdělení výsledku hospodaření. Tato zjednodušená podoba je pro potřeby finančního plánu zcela dostačující a spočívá ve vyjádření změny stavu peněžních prostředků pouze na základě změny stavu jiných aktiv (než peněžních prostředků) a změny stavu pasiv. Odpisy a dividendy zaujímají zvláštní místo. Pokud je s nimi dále v tomto výkazu uvažováno, musí být současně snížen přírůstek (popř. zvýšit úbytek) dlouhodobého nehmotného a hmotného majetku resp. vlastního kapitálu.

2.6 FINANČNÍ KONTROLA

Finanční plán představuje cílové stavy financí podniku a způsob jejich dosažení, není však nezbytně nutné jejich splnění ve všech ukazatelích.

Porovnáním finančního plánu s účetními výkazy se zjišťují rozdíly, které je nutné vysvětlovat., což je předmětem finanční kontroly.

Má-li být finanční kontrola účinná, vztahují se na ni určité požadavky: [9]

- 1) Odchylky od žádoucího stavu je nutné hlásit bezodkladně
- 2) Dívat se stále dopředu
- 3) Všimnout si především strategicky významných klíčových bodů
- 4) Pružně přihlížet při hodnocení závislé proměnné ke skutečnému vývoji nezávisle proměnných
- 5) Dbát hospodárnosti
- 6) Usilovat o objektivnost
- 7) Zajistit srozumitelnost pro manažery, kteří výsledky určitých kontrol používají.
- 8) Naznačovat kroky k nápravě

Plnění finančního plánu se opakovaně kontroluje ze dvou hledisek a to podle zabezpečování hospodářského výsledku a finanční situace v intencích ročního plánu, v tomto případě mluvíme o operativní kontrole. Pokud přistupujeme ke kontrole podle vytváření předpokladů pro realizaci dlouhodobého finančního plánu, jedná se o strategickou kontrolu.

Operativní kontrola – zaměřuje se na zisk, na příjmy a výdaje (peněžní toky) na oběžná aktiva a na krátkodobá pasiva. V těchto oblastech se bez prodlení odrážejí poruchy běžného chodu podniku. V nich je také nutné bez zbytečných prodlev realizovat nápravu, nemá-li případný pokles rentability nebo platební potíže narůstat do nebezpečných rozměrů. Souběžně s finančními výsledky se operativní kontrole podrobují i další úseky, (odbyt, výroba, personální útvar) takže jsou k dispozici informace, které dokreslují příčiny a souvislosti finanční situace.

Strategická kontrola – sleduje dodržování plánovaných hodnot strategických finančních veličin, jako je finanční struktura, interní a externí finanční zdroje, a také investiční výstavba. Hlavní pracovní náplní útvaru financování je totiž opatřování kapitálu pro zajištění rozvoje firmy. Zahrnuje také systém indikátorů příležitostí a hrozeb, pramenících především z vnějšího ekonomického okolí. Pro indikátory jsou stanovovány tolerance odchylek od směrodatných hodnot. Indikátory jsou součástí systému včasného varování působícího průběžně v návaznosti na operativní kontrolu.

3 ANALÝZA PROBLÉMU A SOUČASNÉ SITUACE

V následující části práce bude provedena analýza situace vybraného podnikatelského subjektu. Vzhledem k současným ekonomickým podmínkám a neustálým konkurenčním bojům, si mnou zvolená společnost nepřála být v této diplomové práci jmenována. V celé práci bude tedy pro tuto společnost použito označení ABC, s.r.o.

3.1 POPIS PODNIKATELSKÉHO SUBJEKTU

Právní forma společnosti: Společnost s ručením omezeným

Sídlo: Brno

Hlavní předmět podnikání:

- ✦ projektová činnost ve výstavbě
- ✦ koupě zboží za účelem jeho prodeje
- ✦ provádění staveb, jejich změn a odstraňování

Základní kapitál: 100.000 Kč a je splacen.

Společnost ABC s.r.o. byla založena v roce 1998 skupinou odborníků v dopravním stavitelství s cílem vybudovat specializovanou společnost pro aplikace geosyntetických materiálů na českém trhu a zlepšit tak dosavadní úroveň znalostí technické veřejnosti a zároveň podpořit používání geosyntetik jako moderní a levné technologie.

Tato společnost se postupně stala výhradním zástupcem několika světových výrobců geosyntetik a v současné době zastupuje tyto společnosti:

- ✦ Tensor International – VB (geomříže, georochože, kompozity)
- ✦ Bona Technical Fabrice – Belgie (geotextilie)
- ✦ INTERMAS – Španělsko (drenáže, georochože)
- ✦ Geotiptex – Maďarsko (geotextílie)
- ✦ Weismann-Friedman – Izrael (geobuňky)

Výběr společností, které jsou touto společností zastupovány, nebyl pouze náhodný, ale odvíjel se od produkce, která je pro dané společnosti různorodá. Výsledkem je celkový sortiment propustných geosyntetických výrobků s širokou škálou technických parametrů.

ABC s.r.o. pracuje na velkoobchodní bázi s orientací na velkoodběratele a to především s řadou stavebních společností. Hlavní sklad společnosti je umístěn v Brně, odkud je zároveň řízena distribuce. Maloobchodní prodej není společností prováděn.

Tato společnost, kromě prodeje geosyntetik, se zabývá také jinými aktivitami. Odborníci z řad společnosti ABC, s.r.o. zajišťují pro klienty kompletní servis, a to od předběžných studií reálnosti technického řešení až po asistenci na stavbě při realizaci.

Po celou dobu své existence společnost potvrzuje, že zakladateli vytyčený směr je správný a potvrzuje to nejen progresivně stoupající obrat, ale také spokojenost zákazníků. Tyto stručné informace ukazují, že ABC, s.r.o. je schopna komplexně realizovat i velmi rozsáhlé a technologicky náročné zakázky po celém území České republiky.

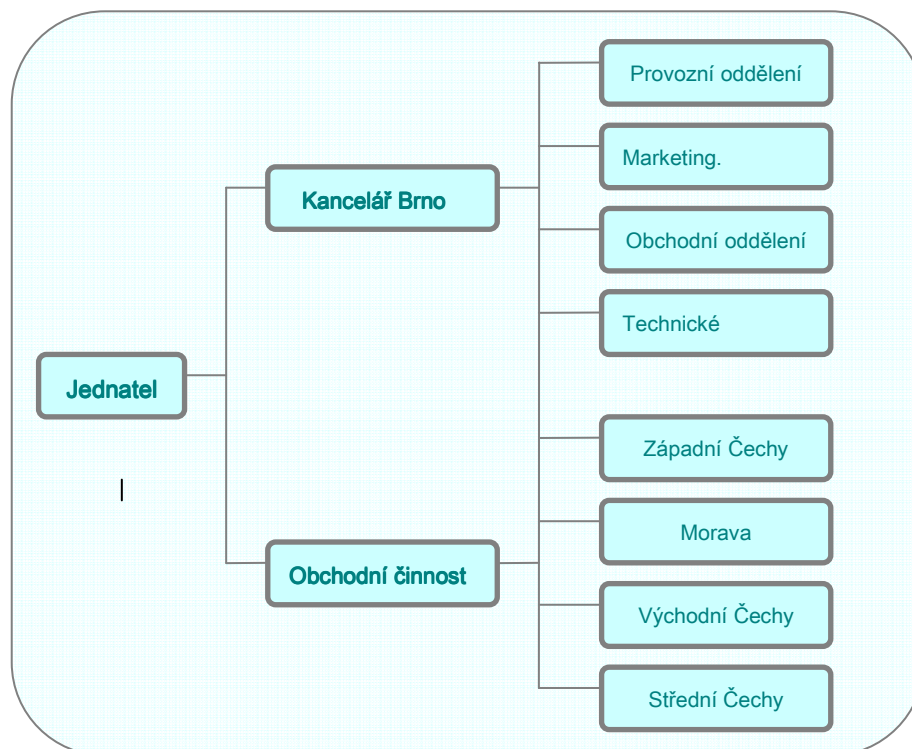
Předmětem činnosti společnosti ABC, s.r.o. jsou:

- ✦ distribuce geosyntetických výrobků předních evropských výrobců
- ✦ zajištění projekční dokumentace vybraných objektů všech stupňů
- ✦ technická pomoc při návrhu alternativních řešení a posuzování vhodnosti projekčního řešení
- ✦ poradenská a konzultační činnost při přípravě a realizaci staveb
- ✦ technická pomoc dodavatelům i stavebním dozorům při instalaci geosyntetických materiálů po celém území České republiky
- ✦ pořádání vzdělávacích seminářů v oboru geosyntetických materiálů, zejména pro projektanty – specialisty v oboru zakládání a statika stavebních konstrukcí
- ✦ pořádání exkurzí na zajímavé stavby
- ✦ poradenské služby ve vztahu k platným předpisům

Organizační struktura:

Společnost je vlastněna dvěma společníky, z nichž je pouze jeden jednatelem. Má několik útvarů, a to obchodní, provozní, marketingové a technické oddělení. Tyto útvary spadají pod středisko Kancelář Brno.

Kromě brněnské kanceláře jsou v České republice další oblastní zástupci, kteří mají rozdělenou činnost na jednotlivá hospodářská střediska. Vyskytují se v těchto oblastech: Morava, Východní Čechy, Západní a Střední Čechy.



Obr. č. 3: Organizační schéma společnosti ABC, s.r.o. (vlastní zpracování)

Tato organizační struktura umožňuje společnosti kontrolu nad jednotlivými činnostmi středisek. V případě nutnosti může vedení okamžitě reagovat na změny v prováděných aktivitách, a tím zabránit případným ztrátám.

K výhodám, které plynou z rozdělení společnosti na jednotlivé střediska patří: možnost sledování hospodaření dle jednotlivých částí, také se uplatní plné hmotné zainteresování pracovníků k úplné efektivnosti, a v neposlední řadě je možno lépe sledovat vznik nákladů. Každé středisko je samostatně hospodářící útvar, který má za úkol sledovat své

náklady na výkon činnosti, výnosy z prodaného zboží, vnitropodnikový hospodářský výsledek ze své činnosti.

3.2 SWOT ANALÝZA

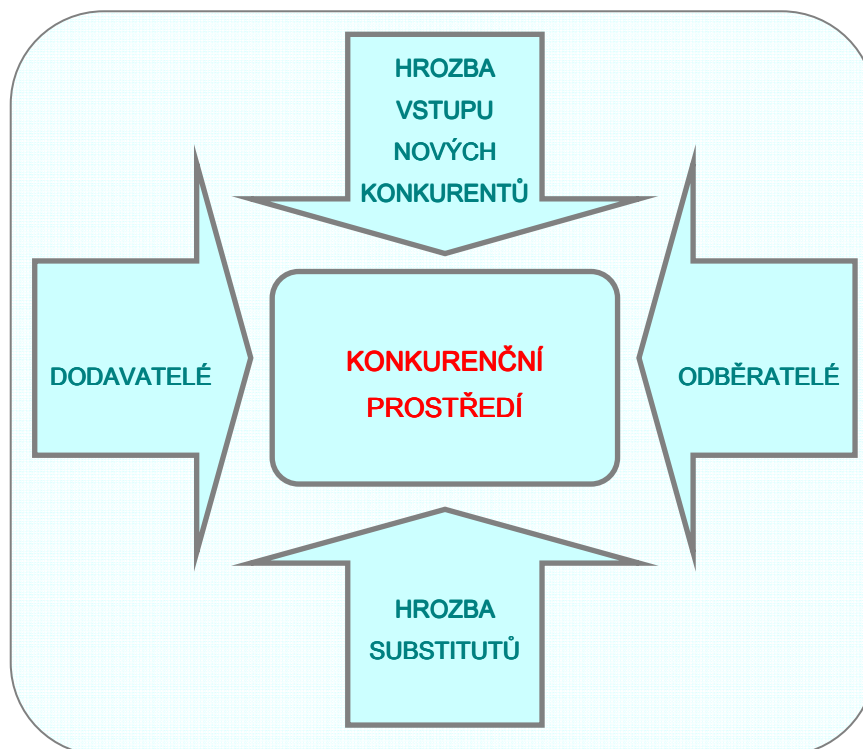
SWOT analýza hodnotí silné (Strengths), slabé (Weaknesses) stránky společnosti, hrozby (Threats) a příležitosti (Opportunities) spojené s podnikatelským záměrem, projektem, strategií nebo i restrukturalizací procesů. Díky ní dokáže společnost komplexně vyhodnotit fungování firmy, nalézt problémy nebo nové možnosti růstu. SWOT je součástí strategického plánování společnosti. [15]

<p>STRENGTHS (SILNÉ STRÁNKY)</p> <ul style="list-style-type: none"> → Historie společnosti → Zkušenosti na trhu → Dobré jméno firmy → Organizační kultura → Zkušenosti zaměstnanci 	<p>WEAKNESS (SLABÉ STRÁNKY)</p> <ul style="list-style-type: none"> → Špatná způsob vedení účetnictví → Neexistence reportingu → Špatné komunikační kanály → Nevyváženost poptávky → Motivace zaměstnanců
<p>OPPORTUNITIES (PŘÍLEŽITOSTI)</p> <ul style="list-style-type: none"> → Nové trhy → Růst poptávky → Rozšíření sortimentu 	<p>THREATS (HROZBY)</p> <ul style="list-style-type: none"> → Konkurence → Ekonomická situace → Pokles zákazníků

Společnost vyniká především svou zkušeností na trhu, dokáže splnit požadavky svých klientů a stavět tedy svou reputaci na jejich doporučí dalším zákazníkům. Z vnitřního prostředí firmy lze označit za neuspokojivý systém vedení účetnictví a následná kontrola jednotlivých výstupů. Vnější prostředí může společnosti přinést možnost růstu poptávky a to s rozšířením prodávaného sortimentu. Nejen nepříznivá ekonomická situace, ale také tlak stávající konkurence může ohrozit stabilitu společnosti ABC, s.r.o.

3.3 PORTERŮV MODEL KONKURENČNÍCH SIL

Porterův model určuje konkurenční tlaky a rivalitu na trhu. Rivalita trhu je závislá na působení a interakci základních sil (konkurence, dodavatelé, zákazníci a substituty) a výsledkem jejich působení je ziskový potenciál. Tato síť pomáhá analyzovat konkurenční síly v okolí firmy a odhalit příležitosti a ohrožení podniku. Tento model je znázorněn na následujícím obrázku:



Obr. č. 4 – Porterův model konkurenčních sil [15]

VYJEDNÁVACÍ SÍLA ZÁKAZNÍKŮ (ODBĚRATELŮ)

Vzhledem k druhu nabízeného zboží nemají zákazníci velký vliv na postavení společnosti na trhu. Avšak vyjednávací síla zákazníků se liší podle typu klienta. Jedná-li se o firmy, které u společnosti ABC nakupují produkty, jež znají především z nabízeného sortimentu uvedeného na internetových stránkách, nemají převážně velké požadavky vzhledem k cenám a druhu zboží. Jsou to společnosti, které patří k dlouhodobým odběratelům a jsou zvyklí na kvalitu a druh sortimentu. Jedná se tedy o zákazníky, kteří mají slabší vyjednávací pozici. Pokud jde o jednotlivce, musí jim být

věnována pečlivější pozornost při prezentaci zboží, jsou více citliví na změnu cen a tím pádem, je jejich vyjednávací pozice silnější.

HROZBA SUBSTITUTŮ

Distribuované zboží je svým původem značně specifické a nehrozí tedy přechod zákazníku k nákupu jiných substitutů. Vždy je třeba počítat s novými technologiemi, které mohou nahradit stávající zboží, ale společnost si stále udržuje rozhled v daném sektoru a novinky, které přicházejí na trh zahrnuje do svých portfolií a zároveň nabízí svým zákazníkům.

VYJEDNÁVACÍ SÍLA DODAVATELŮ

Společnost ABC, s.r.o. spolupracuje s více dodavateli z rozličných zemí. Jejich vyjednávací síla může narůst, pokud by došlo k přerušení dodavatelských vztahů s ostatními obchodními partnery. Ale vzhledem k tomu, že dodávka zboží je rozložena mezi více dodavatelů, je tato situace málo pravděpodobná.

HROZBA VSTUPU NOVÝCH KONKURENTŮ

Nynější situace na trhu nevyovídá o možné hrozbě vstupu nových konkurentů na trh. Společnost ABC, s.r.o. si svou dlouholetou tradicí již upevnila vztahy se svými klienty a to především z řad společností, které již dlouho odebírají zboží a jsou pro ně zásadním komplementem k vykonávání jejich činností. Pokud by se objevila na trhu nová společnost, především v Jihomoravském kraji, dokáže ABC čelit těmto konkurenčním tlakům, a to především komplexností poskytovaných služeb, a také může stavět na dlouholetých vztazích, které se během své působnosti se svými klienty vybuodovala.

KONKURENČNÍ RIVALITA

Ve spojitosti s ucelenými poskytovanými službami, které společnost ABC poskytuje, není v daném oboru mnoho konkurentů, kteří by mohli ohrozit její pozici na trhu. Největším konkurentem je společnost, která poskytuje své služby na Slovensku, Polsku a v ČR. Tato společnost má dlouhou tradici a podporu v pobočkách, které jsou umístěné v různých zemích. Dalším konkurentem je firma, která má podobný sortiment zboží a služeb, avšak svou působnost zaměřuje především na region hlavního města. Ale svým

zbožím se podnik příliš neodlišuje od těchto dvou zásadních konkurentů, čímž není její obrana proti konkurenčním tlakům příliš vysoká.

3.4 SLEPT ANALÝZA

SLEPT analýza slouží jako prostředek pro analýzu změn okolí, umožňuje vyhodnotit případné dopady změn na projekt, které pocházejí z určitých oblastí podle těchto faktorů: social – sociální hledisko, legal – právní a legislativní hledisko, economic – ekonomické hledisko, policy – politické hledisko a technology – technické hledisko. V rámci této analýzy nedochází pouze k pozorování současné situace, ale také předvídání vývoje a změn tohoto prostředí v budoucnu. [14]

SOCIÁLNÍ FAKTORY

Současná situace, která je ovlivněna především ekonomickou krizí, pro společnost ABC, s.r.o. nevyvolává zvláštní podmínky pro odlišnost přístupu ke svým klientům nebo k radikálním krokům, který by vedle k zásadním změnám v sortimentu nabízeného zboží. Přesto, že stavební společnosti omezily své služby, odběratelé, se kterými společnost spolupracuje mají značné postavení na trhu a jejich služby nebyly nijak omezeny. Nezaměstnanost tedy nehraje velkou roli v rozvoji a finanční stabilitě společnosti.

LEGISLATIVNÍ FAKTORY

Momentální legislativní podmínky nemají značný vliv na produktivitu společnosti ABC, s.r.o. Nejasnost v daňových zákonech a to především v přímých daních samozřejmě může napomocet nebo i zhoršit finanční výsledky společnosti, ale nemůže ohrozit její momentální situaci.

EKONOMICKÉ FAKTORY

Ekonomická situace není příliš příznivá pro všechny obchodní společnosti v ČR, ale také v ostatních zemích světa. Tato situace je zapříčiněná především ekonomickou krizí, která ovlivňuje veškeré obchodní subjekty v oblasti jejich podnikání. Míra inflace má v roce 2009 sestupnou tendenci, je možné říct, že pro tento rok bude hodnota nižší než byla v loňském roce (za rok 2008 6,3%), což je příznivá zpráva. Vývoj kurzu eura vůči

české koruně nezaznamenává v posledních měsících značných výkyvů. Ekonomické prognózy předpovídají posilování české koruny vůči euru, znamená to pro společnost ABC přízniví vývoj, jelikož nakupuje zboží od dodavatelů, kteří jsou členové EU. Klesnutí daně z příjmu právnických osob na sazbu na 20% má kladný vliv na výsledek hospodaření společnosti.

POLITICKÉ FAKTORY

V roce 2009 došlo ke sestavení provizorní vlády v čele s premiérem Janem Fisherem, která sklízí značné kritiky z řad stranických poslanců, avšak pro rozvoj legislativy a ekonomiky zaznamenává spíše kladné výsledky. Nynější situaci mohou změnit volby do poslanecké sněmovny, které proběhnou koncem května 2010. Prognózy výsledků hovoří spíše ve prospěch ČSSD, která by svými návrhy mohla změnit nynější ekonomické podmínky, což by s sebou přineslo například zvýšení daně z příjmu právnických osob.

TECHNOLOGICKÉ FAKTORY

Společnost ABC neustále sleduje trendy ve vývoji zboží, které distribuuje a je v kontaktu se svými dodavateli, kteří je informují o nových technologiích používaných při výrobě produktů. Obchodní partneři se neustále snaží o vývoj dokonalejších výrobků, které by vyhověly požadavkům klientů a svými vlastnosti přispěly k uspokojivějším konstrukčním výsledkům.

3.5 **FINANČNÍ ANALÝZA**

Finanční analýza představuje proces vyšetřování a vyvozování závěrů z výsledků hospodaření minulých let, testování jednotlivých finančních parametrů a ověřování jejich skutečné vypovídací schopnosti. [5]

V následujícím textu budou provedeny jednotlivé kroky finanční analýzy, které poslouží jako základ pro následné sestavení dlouhodobého finančního plánu podniku ABC, s.r.o.

3.5.1 **Horizontální analýza**

Horizontální analýza (analýza trendů) se zabývá porovnáváním změn položek daných výkazů v časové posloupnosti. Budu se zabývat analýzou, která se vztahuje k období roků 2004 - 2008. Vedle sledování změn absolutní hodnoty vykazovaných dat se zjišťují také jejich procentní změny.

3.5.1.1 **Horizontální analýza rozvahy**

AKTIVA

- ✦ Celková aktiva firmy se od roku 2004 zvyšují, jen v roce 2007 dochází ke snížení celkových aktiv, a to o 23% ve srovnání s předcházejícím rokem, které je vyvolané především poklesem oběžných položek. V roce 2008 už opět narůstá celková hodnota aktiv.
- ✦ Dlouhodobý majetek společnosti nevykazuje v jednotlivých letech žádné velké výkyvy. Pouze v roce 2006 došlo k poklesu dlouhodobého hmotného majetku o více jak 50 %, ale v následujícím roce tato hodnota opět stoupla o 60%. V roce 2008 společnost pořídila nový software a zavedla je do užívání, tím pádem došlo k nárůstu dlouhodobého nehmotného majetku o více jak 600%.
- ✦ Oběžná aktiva vykazují každoroční přírůstek, pouze v roce 2007 dochází k poklesu o 25%. Tato skutečnost je zapříčiněná především poklesem krátkodobých pohledávek a to o téměř 70%. Od roku 2004 do roku 2006 docházelo k růstu

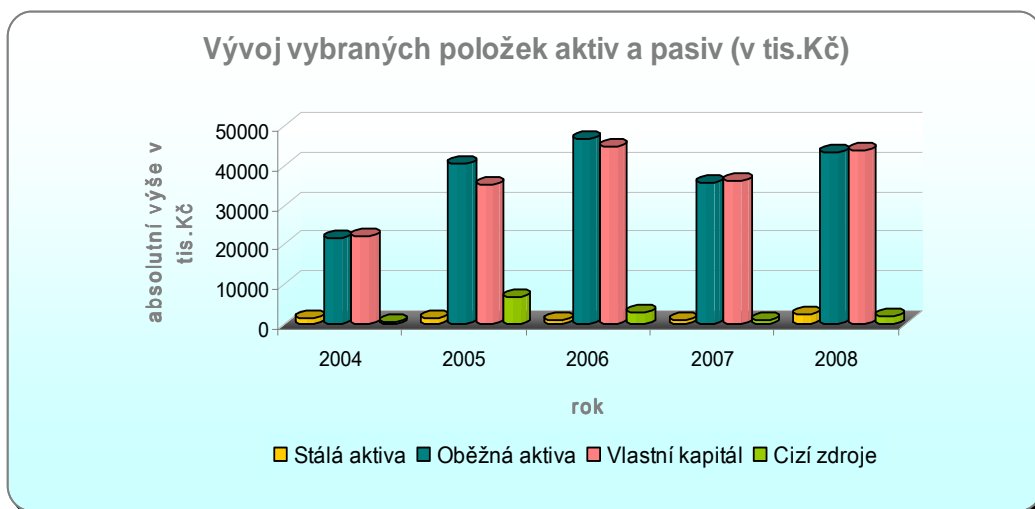
krátkodobých pohledávek, avšak v následujících letech začala společnost řešit tento problém a během dvou let došlo k poklesu této položky téměř o 95%.

- ✦ Společnost ABC, s.r.o. není výrobní společností, nevlastní tedy žádné výrobky ani nedokončenou výrobu, položka zásob je proto tvořena především zbožím. Tato hodnota neustále narůstá, výjimku tvoří pouze rok 2006, kdy došlo k poklesu o 8%.
- ✦ Mezi lety 2006 – 2007 můžeme sledovat téměř 50% nárůst celkových zásob, což s sebou nese velké riziko spojené s náklady na skladování, a také velkou vázanost finančních prostředků ve zboží.
- ✦ Společnost nemá dlouhodobé pohledávky.
- ✦ Krátkodobý finanční majetek se v každém roce zvyšuje, každým rokem dochází k nárůstu o 15 a více procent. Ve srovnání s rokem 2007 došlo v roce 2008 o nárůst téměř 50ti %.
- ✦ Časové rozlišení je tvořeno především náklady příštích období, v každém roce dochází k poklesu této hodnoty, pouze v roce 2008 narostla hodnota o 26%.

PASIVA

- ✦ Hodnota pasiv poklesla pouze v roce 2007, a to zhruba o 10mil. Kč. Je to zapříčiněné především poklesem hospodářského výsledku minulých let.. Společnost je značně překapitalizována vlastními zdroji.
- ✦ Vlastní kapitál po celý sledovaný časový horizont stoupá, opět to ale neplatí pro rok 2007, hodnota kapitálu klesla o 20%. Vlastní kapitál je uložen především v krátkodobém finančním majetku.
- ✦ Společnost již má vytvořen zákonný rezervní fond v zákonem stanovené výši, pouze v jednotlivých letech se mění výše položky Statutární a ostatní fondy.
- ✦ Společnost je ve všech obdobích zisková, výsledek hospodaření minulých let roste, v roce 2007 avšak klesl o necelých 11%, tato skutečnost může být zapříčiněna investicemi nebo rozdělením části zisku mezi společníky.
- ✦ Výsledek hospodaření běžného účetního období vykazuje každým rokem plusovou hodnotu, avšak v porovnání s jednotlivými roky můžeme sledovat pokles v roce 2006 a 2007. V roce 2008 opět společnost zvýšila svůj hospodářský výsledek o více jak 3mil. Kč.

- Firma ABC, s.r.o. nemá žádné bankovní úvěry ani dlouhodobé závazky, tudíž položka cizí zdroje je tvořena pouze krátkodobými závazky. Od roku 2005 se společnost snažila tuto hodnotu snižovat, a to především postupným splácením závazků svým dodavatelům. V roce 2008 dochází k značnému nárůstu této položky, a to téměř o 120%, je to především proto, že došlo k nárůstu hodnoty závazky vůči zaměstnancům, jedná se o mzdy, které ještě nebyly vyplaceny za měsíc prosinec.



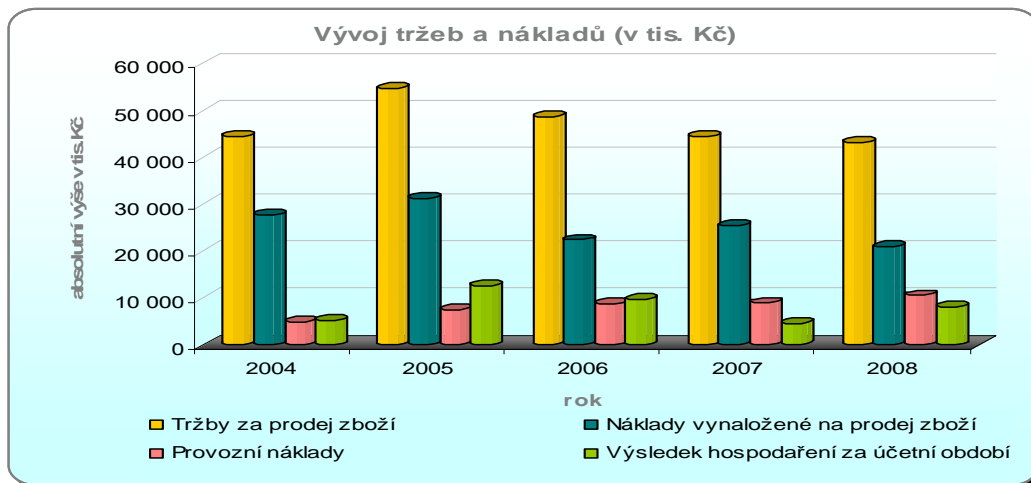
Graf č.1 – Vývoj vybraných položek aktiv a pasiv (vlastní zpracování)

3.5.1.2 Horizontální analýza výkazu zisku a ztráty

- Od roku 2006 tržby podniku ABC, s.r.o. klesají, ale v roce 2007, kdy tržby klesly o téměř 9%, dochází k růstu nákladů vynaložených na prodej zboží (o 13,5%). Tento jev může být způsoben poklesem obchodní marže, ale tempo poklesu obchodní marže je rychlejší než tempo poklesu tržeb, což může být způsobeno změnou prodávaného sortimentu nebo zhoršeným přístupem k nákupu produktů.
- Výkony v roce 2007 značně poklesly (o 95%), ale v roce 2008 dochází opět k nárůstu této hodnoty a to téměř o 89%. Tento jev může být vysvětlen

pozastavením určitých služeb v daném období a pak v následném pokračování, které se podepíše na růstu výkonů v roce 2008.

- ✦ K poklesu výkonové spotřeby došlo pouze v roce 2007, což vzhledem k vývoji výkonů není příznivé, v roce 2008 dochází už opět k nárůstu.
- ✦ Přidaná hodnota koresponduje s výkyvy tržeb a výkonové spotřeby, což není příznivé.
- ✦ Dle provedené analýzy můžeme sledovat, že položka osobních nákladů neustále roste, ale tendence růstu se v jednotlivých letech stále zmenšuje. V posledním sledovaném roce je nárůst osobních nákladů pouze ve výši 9%.
- ✦ Výše odpisů se v jednotlivých letech zmenšuje, což napovídá, že společnost nepořídila další majetek, který by odepisovala.
- ✦ Společnost uskutečnila téměř v každém roce prodej dlouhodobého majetku, který byl již plně odepsán.
- ✦ Provozní výsledek hospodaření koresponduje s vývojem tržeb, přidané hodnoty a výkonové spotřeby.
- ✦ Výnosové úroky v jednotlivých letech rostou, v roce 2006 došlo dokonce k nárůstu o více než 600%, společnost využila termínovaného vkladu na bankovním účtu.
- ✦ Finanční výsledek hospodaření dosáhl velkého nárůstu v roce 2008, kdy v předcházejícím roce vykazoval záponou hodnotu. Tento nárůst je zapříčiněný především růstem ostatních finančních výnosů o více jak jeden milion korun a zároveň poklesem ostatních finančních nákladů o sto tisíc korun.
- ✦ Společnost vykazuje po celou dobu sledovaného období kladný hospodářský výsledek, pouze v letech 2006 a 2007 dochází k jeho poklesu, v roce 2008 opět výsledek hospodaření narůstá.



Graf č.2 – Vývoj tržeb a nákladů (vlastní zpracování)

3.5.2 Vertikální analýza

Vertikální analýza (procentní analýza) spočívá ve vyjádření jednotlivých položek účetních výkazů jako procentního podílu k jediné zvolené základně položené jako 100%. Pro rozbor rozvahy jsem jako základnu zvolila výše celkových aktiv a pro rozbor výkazu zisků a ztrát velikost celkových tržeb.

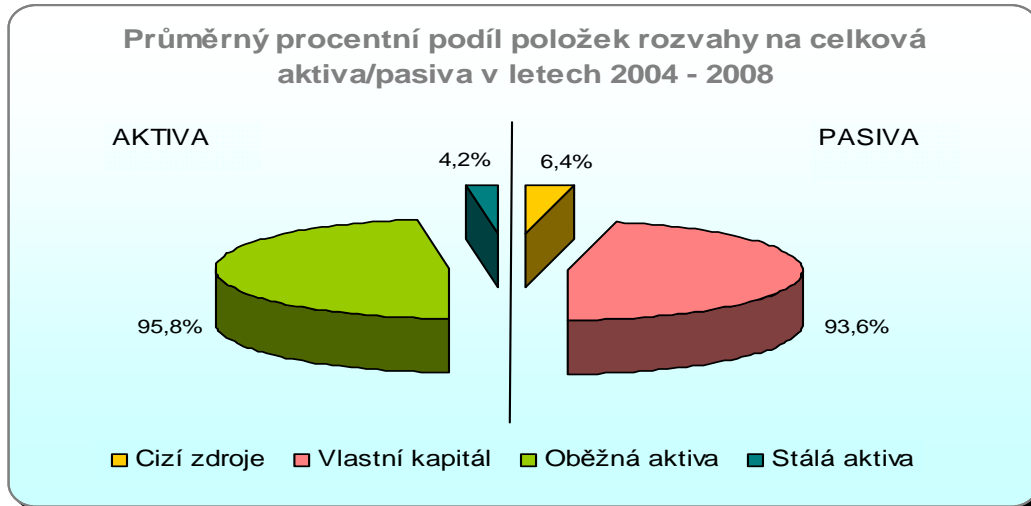
3.5.2.1 Vertikální analýza rozvahy

AKTIVA

- ✦ Dlouhodobý majetek se na celkových aktivech podílí průměrně 4%, což značí, že se jedná o kapitálově lehkou firmu.
- ✦ Stálá aktiva jsou tvořena především dlouhodobým hmotným majetkem, který není tvořen ani budovami nebo pozemky, jedná se pouze o samostatné movité věci. Podíl dlouhodobého majetku na celkových aktivech není tudíž nijak značný a v jednotlivých letech se jeho hodnota mění pouze o několik málo procent.
- ✦ Oběžná aktiva tvoří nejpodstatnější část celkových aktiv, jedná se o 96% podíl. Toto procentní rozdělení platí po celou dobu sledovaného období. Poměr zásob se pohybuje okolo 20ti%. Krátkodobé pohledávky v letech 2004-2006 měly 50ti% podíl na celkových aktivech, ale jak již bylo zmíněno společnost změnila platební

politiku vůči svým odběratelům a od roku 2007 hodnota klesá pod 20%. Tím se zvětšuje podíl krátkodobého finančního majetku na více jak 50%.

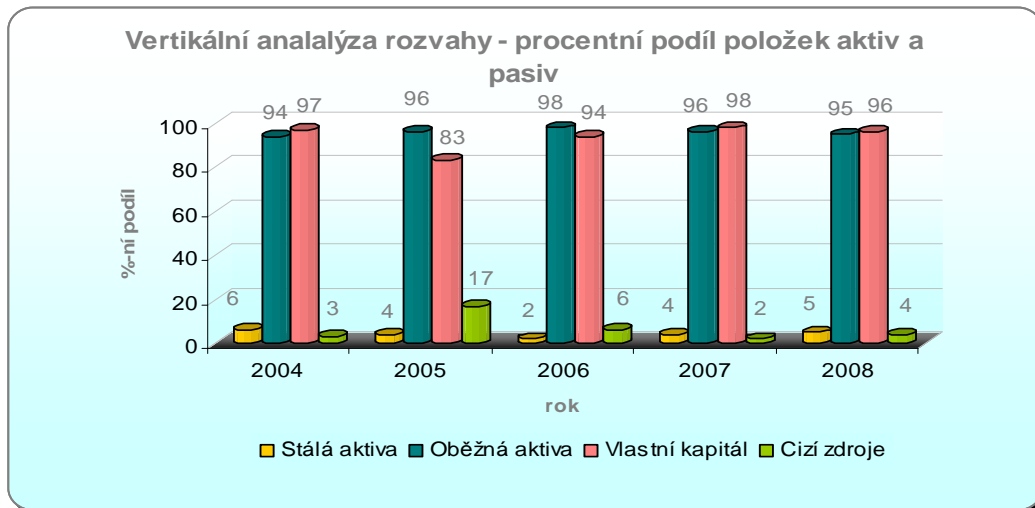
Průměrné vyjádření poměru položek rozvahy na hodnotu celkových aktiv/pasiv je možné sledovat z následujícího grafu č.3



Graf č.3 – Průměrný procentní podíl položek rozvahy (vlastní zpracování)

PASIVA

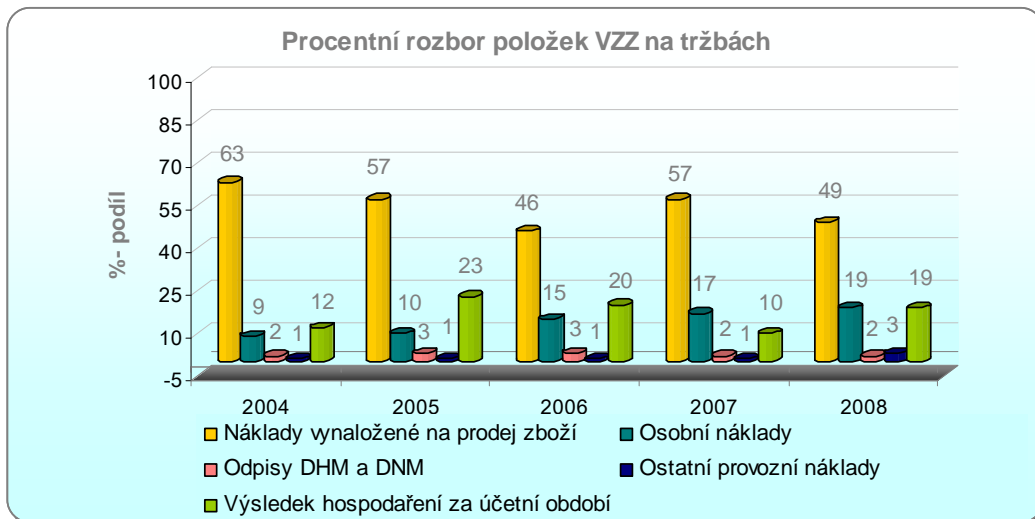
- ✦ Z předcházejícího grafu je zřejmé, že podíl vlastního kapitálu k cizím zdrojům je naprosto převyšující. Společnost kryje vlastním kapitálem převážnou část oběžných aktiv. Společnost by měla financovat aktiva z krátkodobých cizích zdrojů, protože dlouhodobé jsou dražší.
- ✦ Za povšimnutí stojí značný vývoj hospodářského výsledku minulých let
- ✦ Společnost se od roku 2005 snaží snižovat hodnotu krátkodobých závazků, v roce 2007 tvořily pouze přes 2% celkové hodnoty pasiv, v roce 2008 je to 4ní % podíl.



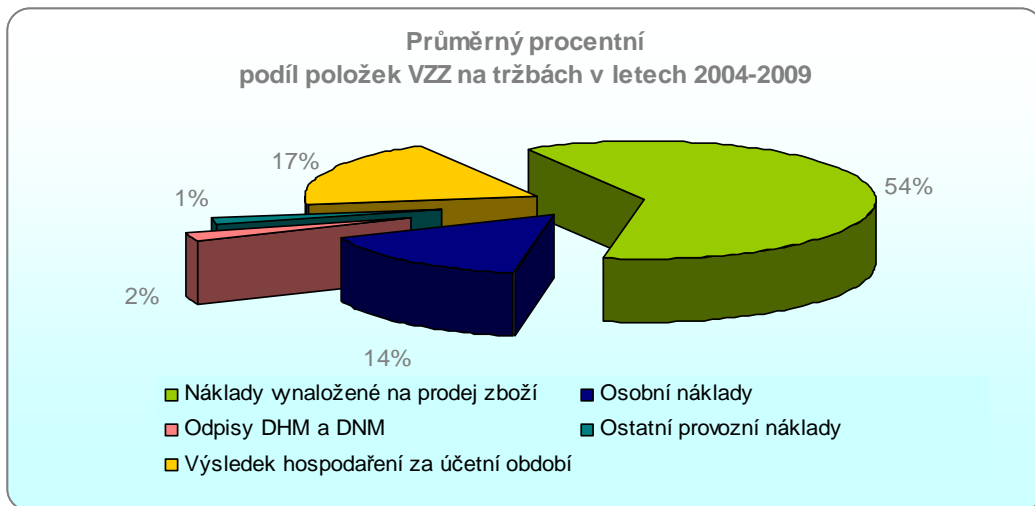
Graf č.4 – Procentní podíl položek aktiv a pasiv (vlastní zpracování)

3.5.2.1 Vertikální analýza výkazů zisků a ztrát

- ✦ Nejvýznamnější položkou jsou zde náklady vynaložené na prodej zboží, u kterých je postupná tendence snižování hodnoty, ale v roce 2007 stoupá jejich výše opět nad 50% celkové hodnoty tržeb.
- ✦ Pozitivní stav lze vidět u vývoje položky přidaná hodnota, kde její stav od roku 2005 neklesá pod 30%, v roce 2008 je dokonce nad 40%.
- ✦ Výsledek hospodaření má kolísavou výši po celou sledovanou dobu, nejnižší úroveň dosáhl v roce 2007, jednalo se o 10ti % podíl na tržbách a nejvyšší úroveň v roce 2005, kdy hospodářský výsledek dosáhl 23% podílu na tržbách. Zajímavé je, že v roce 2008 společnost vykázala téměř 19ti % podíl na tržbách, které měly ovšem nižší hodnotu než v roce předcházejícím.



Graf č. 5 – Procentní rozbor položek VZZ na tržbách (vlastní zpracování)



Graf č. 6 – Průměrný procentní podíl položek VZZ na tržbách (vl. zpracování)

3.5.3 Analýza poměrových ukazatelů

Poměrové ukazatele umožňují získat rychlý a nenákladný obraz o základních finančních charakteristikách podniku. Při výpočtu poměrových ukazatelů slouží jako vstupní data údaje z účetních výkazů společnosti, rozvaha a výkaz zisku a ztráty.

3.5.3.1 Ukazatele aktivity

Ukazatel	2004	2005	2006	2007	2008
Obrat celkových aktiv	1,93	1,3	1,02	1,21	0,95
Obrat stálých aktiv	32,25	35,53	62,59	37,43	19,84
Doba obratu zásob	45,69	280,84	357,52	301,01	98,35
Doba obratu KP	69,71	153,69	181,91	62,75	47,81
Doba obratu KZ	5,74	46,5	22,13	6,71	15,49

Tabulka č. 1 – Ukazatele aktivity (vlastní zpracování)

Obrat celkových aktiv

Obrat celkových aktiv vyjadřuje kolik jednotek tržeb připadá na jednotku celkových aktiv. Udává počet obrátek za daný časový horizont (za rok). Doporučená hodnota tohoto ukazatele se pohybuje v intervalu 1,6 – 3. Výsledné hodnoty podniku ABC s.r.o. klesly pod stanovený interval v letech 2005 -2008, tento jev je zapříčiněný především poklesem tržeb. Společnost by se měla snažit zvýšit tržby nebo snížit hodnotu aktiv.

Obrat stálých aktiv

Tento ukazatel by měl mít vyšší hodnoty než obrat celkových aktiv. Z výsledků je patrné, že toto kritérium je splněno několikanásobně. Je tomu tak především proto, že firma ABC, s.r.o. není výrobní společností a nevlastní velké množství hmotného/nehmotného majetku.

Doba obratu zásob

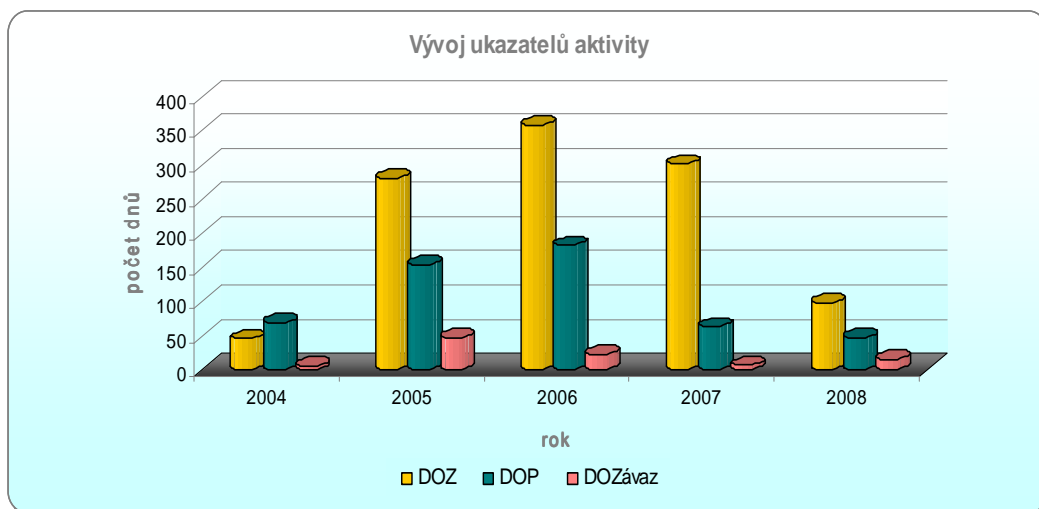
Udává průměrný počet dnů, po něž jsou zásoby vázány v podnikání dokud nejsou prodány. Vypočtené ukazatele jsou příliš vysoké, společnost dlouho váže kapitál v zásobách. V roce 2006 byly zásoby drženy v podniku dokonce přes 357 dnů. V roce 2008 dochází k poklesu této doby na 99 dnů. Společnost by se měla snažit snížit množství zboží, které je uskladněno v podniku a zbavit se tím přebytečných nákladů, které jsou s jejím držením spojeny.

Doba obratu krátkodobých pohledávek

Tento ukazatel udává počet dnů, během nichž je inkaso peněz za každodenní tržby zadrženo v pohledávkách. Hodnoty by neměly překročit mezi 90ti dnů. Z výsledků je patrné, že v letech 2005-2006 tomu tak nebylo. Od roku 2007 změnila společnost přístup ke svým odběratelům a doba obratu pohledávek klesla pod 90 dní, v roce 2008 je to pouhých 48 dnů kdy podnik čeká na inkaso plateb za prodej zboží.

Doba obratu krátkodobých závazků

Pomocí tohoto ukazatele je možné sledovat jak dlouho společnost odkládá platby svým dodavatelům. Z tabulky č.1 je vidět, že tento ukazatel dosahuje nevyrovnaných hodnot. V roce 2005 to bylo pouhých 6 dní, za kterých společnost zaplatila faktury svých dodavatelů, ale naopak v roce 2006 to bylo už víc jak 46 dní. V roce 2008 je to 16 dní. V porovnání s dobou obratu pohledávek je společnost v nevýhodě, jelikož uhrazuje platby svým dodavatelům dříve, než získá finanční prostředky od svých odběratelů.



Graf č. 7 – Vývoj ukazatelů aktivity (vlastní zpracování)

3.5.3.2 Ukazatele zadluženosti

Ukazatel	2004	2005	2006	2007	2008
Celková zadluženost	0,03	0,17	0,06	0,02	0,04
Koeficient samofinancování	0,97	0,83	0,94	0,98	0,96

Tabulka č.2 – Vývoj ukazatelů zadluženosti (vlastní zpracování)

Jak již bylo zmíněno výše, společnost ABC, s.r.o. nemá žádné bankovní úvěry, tudíž cizí kapitál je pouze tvořen hodnotou závazků vůči obchodním partnerům a zaměstnancům. Společnost je tedy financována jenom z vlastních zdrojů. Z výsledků ale také vyplývá, že je společnost značně překapitalizována, což znamená vysokou stabilitu podniku, ale snižuje celkovou efektivnost podnikání.

3.5.3.3 Ukazatele likvidity

Ukazatel	2004	2005	2006	2007	2008
Běžná likvidita	30,66	5,79	15,84	43,29	23,53
Pohotová likvidita	22,7	4,67	13,41	30,77	17,18
Okamžitá likvidita	12,44	1,55	5,19	21,41	14,09

Tabulka č. 3 – Vývoj ukazatelů likvidity (vlastní zpracování)

Běžná likvidita

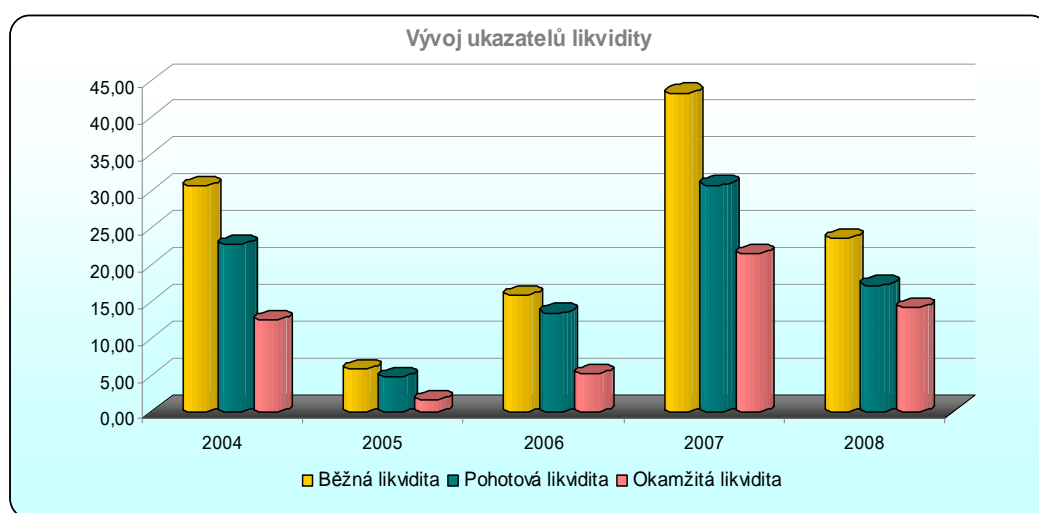
Ukazuje, kolikrát pokrývají oběžná aktiva krátkodobé závazky. Tato likvidita by měla dosahovat hodnoty 1 až 1,5. Z výsledků je patrné, že společnost tuto hodnotu markantně přesahuje. Pouze v roce 2005 je ukazatel mnohem nižší než v ostatních porovnávaných letech. Je to především proto, že v tomto roce došlo k značnému snížení krátkodobých závazků a nárůstu oběžných aktiv. Těmito výsledky zaručuje společnost svou budoucí solventnost.

Pohotová likvidita

Tento ukazatel vyjadřuje okamžitou platební schopnost podniku (tj. likvidita 1.stupně), tedy schopnost podniku krýt svými finančními prostředky běžné potřeby. Podle literatury by neměla hodnota klesnout pod 1. Toto kritérium splňuje společnost ve všech sledovaných letech.

Okamžitá likvidita

Měří schopnost podniku hradit právě splatné dluhy. Doporučené hodnoty jsou v intervalu od 0,2 do 0,5. Ani v tomto případě nemá společnost splnit požadované kritérium. Znamená to, že společnost zvládá splácet své dluhy z vlastních finančních prostředků.



Graf č. 8 – Vývoj ukazatelů likvidity (vlastní zpracování)

3.5.3.3 Ukazatele rentability

Ukazatel	2004	2005	2006	2007	2008
ROA	32,88%	40,37%	26,03%	16,83%	18,87%
ROI	33,35%	49,38%	28,94%	36,03%	29,52%
ROE	23,41%	36,28%	21,9%	12,81%	18,76%
ROS	11,75%	23,29%	20,13%	10,33%	18,95%

Tabulka č. 4 – Vývoj ukazatelů rentability (vlastní zpracování)

Rentabilita celkových aktiv

Ukazatel ROA porovnává zisk s celkovými aktivy investovanými do podnikání bez ohledu na to z jakých zdrojů jsou financována. Při dosažení provozního výsledku hospodaření do čitatele ukazatel měří hrubou produkční sílu aktiv podniku před odpočtem daní a nákladových úroků. Tento ukazatel by měl dosahovat minimálně 7%. Z výsledků je zřejmé, že společnost daleko přesahuje tuto hranici, v roce 2005 to bylo přes 40%, dále ukazatel klesá a v roce 2008 je to necelých 19%.

Rentabilita vloženého kapitálu

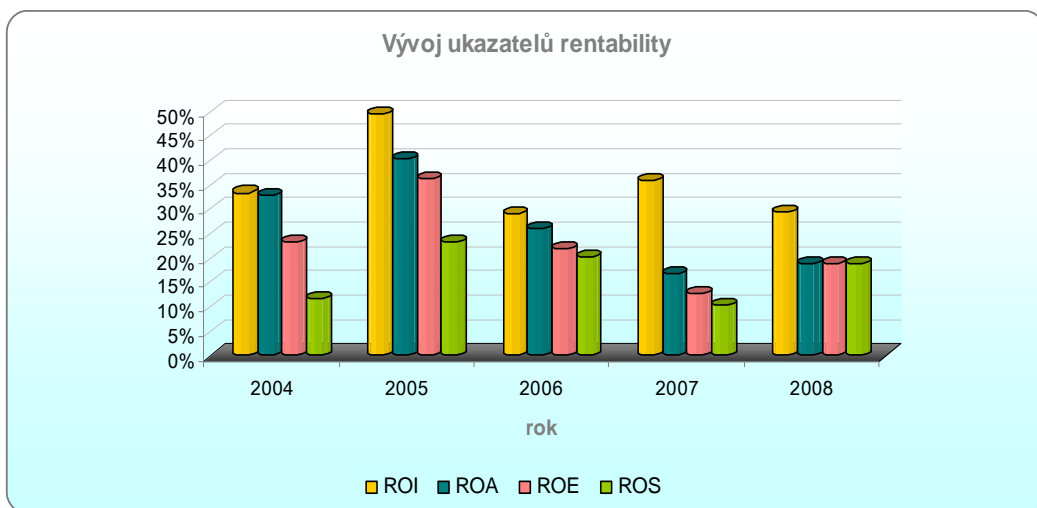
ROI vyjadřuje s jakou účinností působí celkový kapitál vložený do podnikání, nezávisle na zdroji financování. V čitateli se uvádí výsledek hospodaření před zdaněním a nákladovými úroky. I tento ukazatel dokazuje, že společnost ABC, s.r.o. zúročuje svůj investovaný kapitál. Hodnoty se během pěti let nepropadají pod 28%.

Rentabilita vlastního kapitálu

ROE je ukazatel jímž vlastníci zjišťují, zda jejich kapitál přináší dostatečný výnos a zda se využívá s intenzitou odpovídající velikost jejich investičního rizika. Opět jsou hodnoty tohoto ukazatele vysoké. Jen v roce 2007 klesla hodnota k 12%, je to ovlivněno především poklesem výsledku hospodaření za běžné účetní období, který během sledovaného období nejnižší.

Rentabilita tržeb

Ukazatel ROS charakterizuje zisk vztahovaný k tržbám. Ve svých výpočtech jsem použila zisk po zdanění. Společnost by měla mít tendenci dosahovat co nejvyšších hodnot. Nejnižší hodnoty vykazuje společnost ABC, s.r.o. opět v roce 2007, je to 10%. Ale i tato hodnota ukazuje, že společnost využívá své prostředky k vytváření hodnot, které jsou konkurence schopné v daných podmínkách trhu.



Graf č. 9 – Vývoj ukazatelů rentability (v%) (vlastní zpracování)

4 NÁVRH DLOUHODOBÉHO FINANČNÍHO PLÁNU

Analytická část této práce shromažďuje data z externího i interního prostředí společnosti. Byly testovány slabé a silné stránky společnosti, následně jsem provedla SLEPT analýzu, a také Porterův model konkurenčních sil. Finanční analýza napověděla o možných rezervách společnosti a poukázala na jednotlivé problematické stránky. Nyní bych se chtěla zaměřit na konkrétní návrh dlouhodobého finančního plánu, který bude sestaven na základě provedených analýz a jejich výsledků.

Finanční plán bude sestaven ve dvou variantách, v optimistickém a pesimistickém návrhu. V optimistické variantě budou navrhovány tržby podle příznivého předpokládaného vývoje, pesimistická varianta bude naopak zobrazovat negativní budoucí vývoj. Obě varianty budou navrhnuty pro plánové roky 2009 – 2012.

4.1 VÝCHOZÍ PODMÍNKY PRO STANOVENÍ PLÁNU

Finanční plán bude předpovídat možné finanční situace před tím, než nastanou. Společnost ABC, s.r.o. nevěnovala v minulosti velký důraz na finanční plánování a předpokládá, že tato činnost může napomoci k včasným a vhodným opatřením, které budou reagovat na momentální situaci na trhu. Plán bude odrážet základní cíle společnosti, kterými jsou:

Zvýšení tržeb

Společnost ABC s.r.o. by chtěla dosáhnout postupného zvyšování tržeb. V konečném plánovaném roce, by měly tržby v celkové hodnotě stoupnout o 30% v porovnání s posledním sledovaným rokem. Momentálně jsou tržby tvořeny především prodejem zboží Tensar (více jak 80% celkové hodnoty tržeb), zbylá hodnota je rozdělena mezi ostatní produkty. Přesnější rozdělení a meziroční procentní změny jsou uvedeny v následující tabulce.

Výrobek	2004 v tis.Kč	2005	05-04 Δ %	2006 v tis. Kč	06-05 Δ %	2007 v tis. Kč	07-06 Δ %	2008 v tis. Kč	08-07 Δ %
Tensar	35 837	43 497	21	30 436	-30	34 468	13	35 337	3
BonTec	6 070	5 060	-17	5 901	17	3 288	-44	2 248	-32
Intermas	111	4 458	3916	4 769	7	1 761	-63	1 614	-8
Edilgrid	0	0	0	835	0	1 365	64	1 982	45
Geomatex	0	0	0	0	0	0	0	1 256	0
Ostatní	2 416	1 633	-32	6 631	306	3 584	-46	871	-76
Tržby celkem	44 434	54 648	23	48 572	-11	44 466	-9	43 308	-3

Tabulka č.5 – Tržby (v tis. Kč) dle jednotlivých druhů zboží (vlastní zpracování)

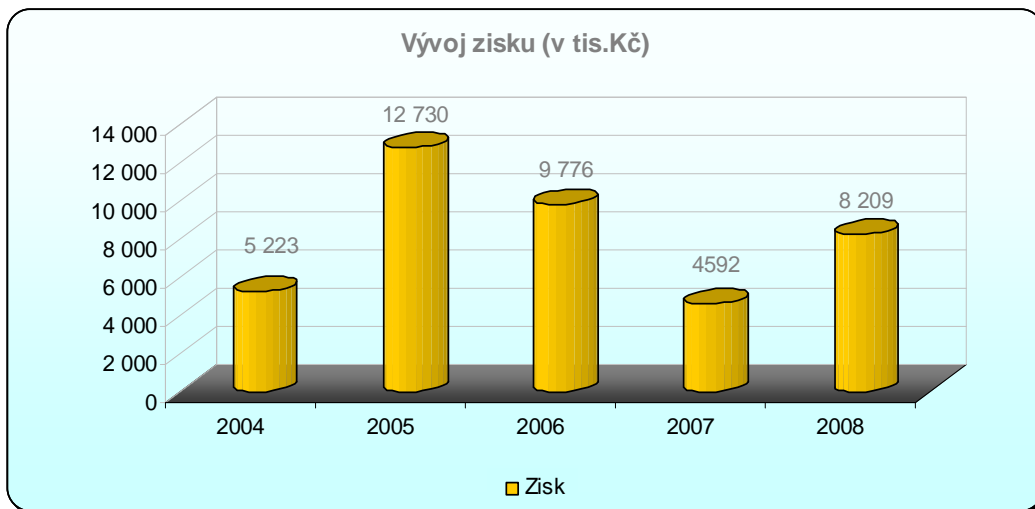
Tensar je společností prodáván od doby jejich založení. Tržby se po celou dobu působnosti pohybují okolo 30 – 40 mil. Kč. Produkt BonTec pomalu ztrácí na objemu prodaných kusů a společnost zvažuje o pozastavení jeho prodeje. Intermas od roku 2005 také ztrácí na své prodejnosti, naopak prodejnost Edilgridu stoupá. ABC s.r.o. by chtěla dosáhnout větších tržeb především prodejem tohoto druhu zboží a také produktu Geomatex, který získává od společnosti Tessilbrenta, jež dodává společnosti tento produkt pod jejich logem. Pod položkou ostatní jsou zahrnuty různé druhy zboží, které dotváří široký sortiment nabízených produktů, které jsou samozřejmě pro podnik důležité, ale pro účely stanovení budoucích tržeb je není nutné blíže specifikovat a může být shrnuto pod tento hromadný název.

Dosahování minimální úrovně zisku

Jak již bylo zmíněno v části finanční analýzy, společnost vykazuje nestálou hodnotu zisku, která zaznamenává v jednotlivých letech kolísavých hodnot. Snahou společnosti je vyhnout se této nestálosti a udržet v následujících letech stabilní hodnoty, které v lepším případě budou narůstat, popřípadě nebudou zaznamenávat v meziročních porovnáních pokles. Vývoj zisku v jednotlivých letech je zachycen v tabulce č.6 , a také v grafu č.10.

	2004	2005	2006	2007	2008
Zisk (v tis. Kč)	5 223	12 730	9 776	4592	8 209
%ní změna	-	143,73	-23,21	-53,03	78,77

Tabulka č. 6 – Vývoj zisku (v tis. Kč) (vlastní zpracování)



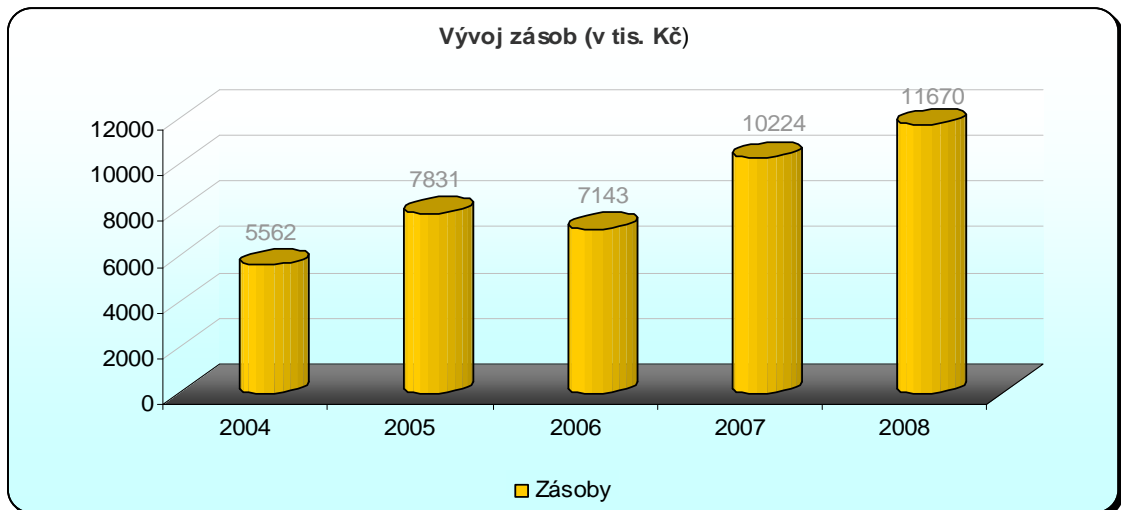
Graf č. 10 – Vývoj zisku od roku 2004-2008 (vlastní zpracování)

Snižování skladových zásob

Zásoby dlouhodobě vázané v podniku nemají příznivý vliv na finanční situaci společnosti. Přesto, že společnost nevykazuje ani v jednom ze sledovaných období ztrátu, je lepší pro její finanční stabilitu tuto hodnotu snížit. V roce 2008 je hodnota skladovaného zboží přes 11 miliónů. Stanovila si, že tato hodnota bude v následujících letech klesat nejméně o 2%.

	2004	2005	2006	2007	2008
Zásoby	5562	7831	7143	10224	11670
%ní změna	-	40,79	-8,79	43,13	14,14

Tabulka č.7 – Vývoj zásob (v tis. Kč) (vlastní zpracování)



Graf č.11 – Vývoj zásob od roku 2004-2008 (vlastní zpracování)

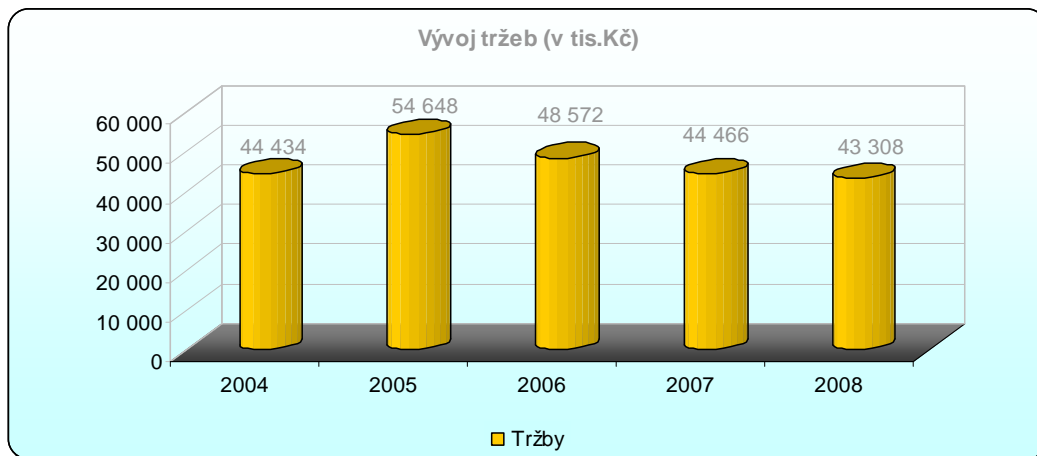
4.2 PREDIKCE TRŽEB

Minulý vývoj

V minulých letech docházelo k postupnému snižování tržeb, pokles není tak markantní, ale přesto nemá příznivý vliv na budoucí vývoj společnosti. Na následujícím grafu můžeme vidět, že tržby od roku 2005 neustále klesají. V tabulce jsou znázorněny také meziroční změny, kde je patrné, že trend snižování tržeb pomalu klesá, například v roce 2008, v porovnání s předcházejícím rokem, klesly tržby pouze o necelé 3%.

	2004	2005	2006	2007	2008
Tržby (v tis.Kč)	44 434	54 648	48 572	44 466	43 308
%ní změna	-	22,99	-11,12	-8,45	-2,6

Tabulka č. 8 – Vývoj tržeb a meziročních změn (vlastní zpracování)



Graf č. 12 – Vývoj tržeb od roku 2004 – 2008 (vlastní zpracování)

Budoucí vývoj

Jak již bylo předesláno v cílech podniku, je snahou společnosti, aby docházelo k postupnému nárůstu tržeb. Společnost se chce vyvarovat dalšímu poklesu prodeje a chce toho dosáhnout především zvýšením prodeje Edilgridu a Geomatexu, které už prokázaly slibný dosavadní vývoj na trhu odbytového zboží. Určité druhy zboží za poslední léta ztrácejí na objemu prodaného množství, a tak budou následující plány zaměřeny především na zboží Tensar, Edilgrid a Geomatex. Zbýlý sortiment zahrnu pod položku ostatní, jež shromažďuje produkty, které nejsou pro společnost nevýznamné, avšak nehrají hlavní roli při určování budoucích změn společnosti.

Při predikci tržeb jednotlivého zboží vycházím z přepočtu průměrných meziročních přírůstků/úbytků. Je však těžké odhadovat pouze z těchto výsledků, jelikož jejich vypovídací schopnost je schůdná vzhledem k nevyrovnanému vývoji prodeje zboží v jednotlivých letech (viz tabulka č.5). Je tedy nutné zohlednit především stanovisko společnosti a jejich zástupců, kteří mohou objektivním způsobem hodnotit a předikovat budoucí vývoj, který může být předpovídán jak z hlediska pozitivního, tak z negativního. První zmíněné procentuální změny jednotlivých druhů zboží jsou odhadovány v těchto hodnotách:

Výrobek	2009	2010	2011	2012
Tensar	3%	5%	7%	7%
BonTec	-19%	-22%	0	0
Intermas	-7%	-2%	5%	5%
Edilgrid	30%	38%	40%	41%
Geomatex	35%	40%	45%	48%
Ostatní	-50%	-20%	-5%	15%

Tabulka č. 9 – Optimistické procentuální určení vývoje prodeje zboží (vlastní zpracování)

Jak je z tabulky patrné, společnost předpokládá, že zboží BonTec bude možné prodávat ještě následující dva roky, ale po té dojde k přerušení distribuce, vzhledem k nevýnosnosti daného druhu zboží.

Avšak není možné budoucí trend ovlivnit pouze činností společnosti, záleží také na vývoji ekonomiky a především vývoji ekonomické krize, která se podepisuje ve všech podnikatelských sférách. Je proto nutné přistupovat s opatrností ke stanovení odhadu výše budoucích tržeb, především ve spojení se situací panující na trhu stavebnictví. Proto je brán úvahu i možný negativní vývoj prodeje jednotlivých druhů zboží. Procentuální změny jsou odhadovány v této výši:

Výrobek	2009	2010	2011	2012
Tensar	-3%	-5%	1%	-1%
BonTec	-45%	-40%	0	0
Intermas	-12%	-16%	-11%	-5%
Edilgrid	2%	10%	20%	5%
Geomatex	4%	9%	8%	8%
Ostatní	-70%	-60%	-60%	-40%

Tabulka č.10 – Pesimistické procentuální určení vývoje prodeje zboží (vlastní zpracování)

Po přepočtu výše tržeb z předcházejících let příslušným procentem získáme plánové tržby dle jednotlivých zboží v letech. V těchto hodnotách jsou zaznamenány předpoklady společnosti, které závisí především na stálosti objemu prodeje zboží Tensar, dále růst tržeb z prodeje Edilgridu a Geomatexu. Pesimistická varianta předpokládá pomalejší tempo růstu tržeb tohoto zboží, avšak nedochází k postupnému nárůstu celkových tržeb. Tabulka kumuluje jak pozitivní, tak negativní předpoklad.

Výrobek	Optimistický předpoklad nárůstu tržeb				Pesimistický předpoklad poklesu tržeb			
	2009	2010	2011	2012	2009	2010	2011	2012
Tensar	36 397	38 217	40 892	43 755	34 277	32 563	32 889	32 560
BonTec	1 821	1 420	0	0	1 236	742	0	0
Intermas	1 501	1 471	1 545	1 622	1 420	1 193	1 062	1 009
Edilgrid	2 577	3 556	4 978	7 019	2 022	2 224	2 669	2 802
Geomatex	1 696	2 374	3 442	5 094	1 306	1 424	1 538	1 661
Ostatní	442	373	347	422	262	104	41	24

Tabulka č.11 - Plán tržeb dle druhu zboží (vlastní zpracování)

4.3 VARIANTY PLÁNŮ

Při sestavení dlouhodobého plánu využiji metodu procentního podílu na tržbách. Společnost usuzuje, že hlavním akcelerátorem vývoje firmy je růst tržeb a ostatní parametry jsou odvozovány na základě poměru na tržbách. Ovšem všechny položky nelze plánovat podle poměru tržeb a je třeba k nim přistupovat individuálně.

K určení procentního odhadu růstu/poklesu bude přistupováno ze dvou hledisek, a to z hlediska optimistického, kdy společnost předpokládá pozitivní vývoj ekonomiky a následně kladných výsledků jejich činností, nebo pesimistického, kdy zvažuje možnost, že dojde k negativnímu vývoji, který ovlivní i chod podniku.

Plánové tržby vycházejí z plánu prodeje zboží (viz. tabulka č.11 Plán tržeb dle druhu zboží). Vzhledem k plánovým růstům/poklesům objemu prodeje jsou pro sestavení plánu zásadní tyto hodnoty:

	2009	2010	2011	2012
TRŽBY – optimistické (tis.Kč)	44 434	47 411	51 204	57 912
%ní změna	2,6	6,7	8	13,1

Tabulka č.12 – Plánovaná optimistická výše tržeb (vlastní zpracování)

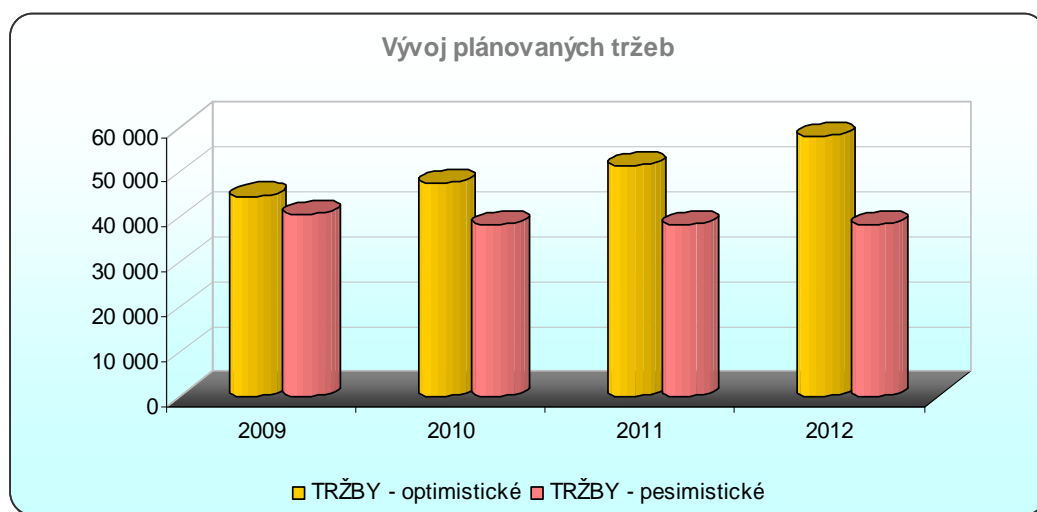
Jak je z tabulky patrné, tržby jsou plánovány s mírnou tendencí růstu, je tomu tak především proto, že ekonomická situace nenapovídá rychlému zlepšení a vyšší procenta

nárůstu by neodpovídaly reálnému vývoji. K těmto hodnotám je nutné sestavit také pesimistickou variantu, která odráží případný pokles tržeb:

	2009	2010	2011	2012
TRŽBY – pesimistické (tis.Kč)	40 523	38 250	38 199	38 056
% poklesu	-6,4	-5,6	-0,1	-0,4

Tabulka č.13 – Plánování pesimistická výše tržeb (vlastní zpracování)

Plány budou sestaveny na 4 roky, a to ve dvou variantách, které budou odrážet jak příznivý, tak nepříznivý vývoj. Graf předurčuje tržby od roku 2009 – 2012.



Graf č. 13 – Vývoj plánovaných tržeb (optimistická a pesimistická varianta), (vlastní zpracování)

4.4 SESTAVENÍ PLÁNOVÝCH VÝKAZŮ

Při sestavení plánové rozvahy, plánového výkazu zisku a ztrát, budou některé položky stanoveny dle procentního podílu, jiné musí být naplánovány individuálně.

4.4.1 Plánový výkaz zisku a ztrát

Tržby za prodej zboží a náklady vynaložené na jejich prodej

Z plánu tržeb vychází navýšení v plánových letech o 2,6%, 6,7%, 8% a 13,1% v optimistické variantě plánu a pro pesimistický návrh budou tržby v jednotlivých

letech klesat o 6,4%, 5,6%, 0,1% a 0,4%. Ve stejném poměru se budou vyvíjet i náklady vynaložené na prodané zboží.

Výkony a výkonová spotřeba

Společnost ABC nevyrábí žádné produkty, tudíž nejsou tyto položky nijak významné a nedosahují vysokých hodnot. Výkony tvoří pouze tržby za prodej vlastních výrobků a služeb a výkonová spotřeba představuje především hodnotu služeb. I tyto položky budou přepočítány dle procentního podílu na tržbách.

Osobní náklady

Hodnota osobních nákladů je závislá především na mzdových nákladech, které závisí na počtu zaměstnanců. V roce 2009 je to 15 zaměstnanců. Podle této skutečnosti bude vypočtena i hodnota nákladů na sociální zabezpečení a zdravotní pojištění, což je 34% z hrubé mzdy. Společnost neplánuje v příštích letech zaměstnat další pracovní sílu, ale v průběhu minulého období dochází k postupnému nárůstu této položky, proto ji budu plánovat podle vývoje tržeb.

Daně a poplatky

Zde je zaznamenána výše silniční daně a ostatní daně a poplatky, které se v dalších letech nebudou měnit, proto je ponechám ve stejné výši.

Odpisy dlouhodobého hmotného a nehmotného majetku

Tato položka musí být plánována individuálně, je závislá na hodnotě dlouhodobého majetku. Odpisy vycházejí z odpisového plánu společnosti, který nemám k dispozici, proto určím výši odpisů pro daný rok procentuelně z odpisů za rok předcházející, jedná se o podíl odpisů a dlouhodobého majetku 2008 (brutto). Výpočet pro rok 2009 bude mít následující podobu:

$$\begin{aligned} \% \text{odpisů} &= \text{Hodnota odpisů 2008} / \text{Dlouhodobý majetek 2008 (brutto)} = \\ &= 834/8590 = 9,7\% \end{aligned}$$

Výši odpisů určím jako součin vypočteného procenta a hodnoty dlouhodobého majetku za rok 2008 netto, od které odečtu hodnotu neodepisovaného majetku což činí 236 tis.Kč.

$$\text{Odpisy odepisovaného majetku} = (2183 - 236) * 0,097 = 189 \text{ tis.Kč}$$

Odpis ve výši 189 tis. Kč se vztahuje na majetek, který společnost již odepisuje. Informace o možném nákupu dlouhodobého hmotného majetku nemám, ale bylo by nevhodné předpokládat, že společnost nebude pořizovat další hmotný majetek v následujících letech, proto do plánu zanesu alespoň odhadovanou výši nového majetku, který bude plánován v hodnotě 20% z celkového majetku v roce předcházejícím. Z této částky vypočteným procentem získám výši odpisů pořízeného majetku v aktuálním roce.

$$\begin{aligned} \text{Hodnota pořízeného majetku v roce 2009} &= \text{Dlouhodobý majetek 2008 (brutto)} * 20\% \\ &= 8590 * 0,2 = 1718 \text{ tis.Kč} \end{aligned}$$

Pro výpočet odpisů nově pořízeného majetku použiji průměrné procento zrychleného odepisování (v potaz nejsou brány odpisové skupiny 4,5 a 6, společnost pořizuje pouze samostatné movité věci), průměrná doba odepisování je tedy 5 let, což je 20%.

$$\text{Odpisy pořízeného majetku} = 1718 * 0,2 = 344 \text{ tis. Kč}$$

$$\text{Celkové odpisy 2009} = 189 + 167 = 533 \text{ tis.Kč}$$

Stejným způsobem bude postupováno ve všech plánovaných letech, v optimistické variantě. V pesimistickém plánu nebude plánováno žádné navýšení majetku, odpisy budou tedy počítány pouze z již odepisovaného majetku. Tento postup není příliš přesný, jedná se pouze o velice hrubý odhad.

	2009	2010	2011	2012
Odpis z předcházejícího roku	834	533	586	751
DM brutto předcházející rok	8590	10 308	12 370	14 844
%odpisů	0,0971	0,0517	0,0474	0,0506
DM netto předcházející rok	1946	3 368	5 413	6 566
Odpis již odepisovaného majetku	189	174	257	332
Hodnota nového majetku (20%)	1718	2 062	2 474	2 969
Odpis nového majetku (20%)	343,6	412	495	594
Odpisy celkem	533	586	751	926

Tabulka č.14 - Optimistický plán odpisů (vlastní zpracování)

	2009	2010	2011	2012
Odpis z předcházejícího roku	834	189	44	10
DM brutto předcházející rok	8590	8 590	8 590	8 590
%odpisů	0,0971	0,0220	0,0051	0,0012
DM netto předcházející rok	1946	1 994	1 950	1 940
Odpis již odepisovaného majetku	189	44	10	2

Tabulka č.15 - Pesimistický plán odpisů (vlastní zpracování)

Tržby z prodeje dlouhodobého majetku a materiálu

Společnost v minulých letech nezískala velký objem tržeb z prodeje dlouhodobého majetku nebo materiálu, jednalo se pouze o náhodný prodej (např. odepsaný automobil), pokud by v dalších letech došlo k podobným prodejm, jednalo by se o malou částku, kterou lze těžko plánovat, proto bude tato hodnota nulová.

Změna stavu rezerv a opravných položek

K této položce nemám příslušné informace, nevím tedy z jakých finančních pohybů je tvořena. Ale z předcházející analýzy je zřejmé, že se tato položka zvyšuje a proto bude přepočítána podle změny výše tržeb.

Ostatní provozní výnosy a náklady

Jsou zde zaznamenávány výnosy a náklady spojené se službami, které společnost poskytuje na základě dlouholetých kontraktů. Tyto položky budou také plánovány podle vývoje tržeb.

Výnosové úroky

Mohou plynout z termínovaného účtu nebo jiného zdroje, ale k těmto operacím nemám potřebné detaily, proto budou plánovány podle tržeb. Nákladové úroky společnost nevykazuje, vzhledem k absenci jakéhokoliv úvěru.

Ostatní finanční výnosy a náklady

Plynou především z kurzových ztrát nebo zisků, jelikož společnost obchoduje se zahraničím, proto budou také plánovány procentním podílem na tržbách.

Daň z příjmu za běžnou činnost

Odložená daň nebude brána v úvahu. Pro stanovení splatné daně v jednotlivých letech použiji 20%, které jsou platné jak pro rok 2009, tak pro 2010. Výše daně z příjmu se může v průběhu plánových let změnit, ale momentálně je těžké odhadnout tuto změnu, proto bude toto procento stejné ve všech letech.

PLÁNOVÝ VÝKAZ ZISKU A ZTRÁTY V TIS. KČ – OPTIMISTICKÁ VARIANTA

Označ.	text	č.ř.	2009	2010	2011	2012
I.	Tržby za prodej zboží	01	44 434	47 411	51 204	57 912
A	Náklady vynaložené na prodané zboží	02	21 596	23 043	24 887	28 147
+	Obchodní marže	03	22 838	24 368	26 317	29 765
II.	Výkony	04	1 452	1 549	1 673	1 892
B	Výkonová spotřeba	05	5 708	6 090	6 577	7 439
+	Přidaná hodnota	06	18 582	19 827	21 413	24 218
C	Osobní náklady	07	8 896	9 493	10 252	11 595
D	Daně	08	22	22	22	22
E	Odpisy DN a DH majetku	09	533	586	751	926
III.	Tržby z prodeje dlouhodobého majetku a materiálu	10	0	0	0	0
G	Změna stavu rezerv a oprav. pol. v provoz.činnosti	11	-879	-938	-1 013	-1 146
IV.	Ostatní provozní výnosy	12	204	218	235	266
H	Ostatní provozní náklady	13	1 472	1 571	1 697	1 919
*	Provozní výsledek hospodaření	14	8 742	9 311	9 940	11 168
X.	Výnosové úroky	15	390	416	449	508
XI.	Ostatní finanční výnosy	16	1 805	1 926	2 080	2 352
O	Ostatní finanční náklady	17	292	312	337	381
*	Finanční výsledek hospodaření	18	1 903	2 030	2 192	2 479
Q.	Daň z příjmu za běžnou činnost	19	2 129	2 268	2 426	2 730
**	Výsledek hospodaření za běžnou činnost	20	8 516	9 072	9 706	10 918
***	Výsledek hospodaření za účetní období	21	8 516	9 072	9 706	10 918
****	Výsledek hospodaření před zdaněním	22	10 645	11 341	12 132	13 648

Tabulka č. 16. – Plánový výkaz zisku a ztráty – optimistická varianta (vl. zprac.)

PLÁNOVÝ VÝKAZ ZISKU A ZTRÁTY V TIS. KČ – PESIMISTICKÁ VARIANTA

Označ.	text	č.ř.	2009	2010	2011	2012
I.	Tržby za prodej zboží	01	40 536	38 266	38 228	38 075
A	Náklady vynaložené na prodané zboží	02	19 702	18 599	18 580	18 506
+	Obchodní marže	03	20 834	19 668	19 648	19 569
II.	Výkony	04	1 324	1 250	1 249	1 244
B	Výkonová spotřeba	05	5 207	4 915	4 910	4 891
+	Přidaná hodnota	06	16 952	16 003	15 987	15 923
C	Osobní náklady	07	8 327	7 861	7 853	7 822
D	Daně	08	22	22	22	22
E	Odpisy DN a DH majetku	09	189	44	10	2
III.	Tržby z prodeje dlouhodobého majetku a materiálu	10	0	0	0	0
G	Změna stavu rezerv a oprav. pol. z provoz. činnosti	11	-802	-757	-756	-753
IV.	Ostatní provozní výnosy	12	186	176	176	175
H	Ostatní provozní náklady	13	1 343	1 268	1 267	1 262
*	Provozní výsledek hospodaření	14	8 059	7 741	7 767	7 743
X.	Výnosové úroky	15	356	336	335	334
XI.	Ostatní finanční výnosy	16	1 646	1 554	1 553	1 546
Q	Ostatní finanční náklady	17	267	252	252	251
*	Finanční výsledek hospodaření	18	1 735	1 638	1 637	1 630
Q.	Daň z příjmu za běžnou činnost	19	1 959	1 876	1 881	1 875
**	Výsledek hospodaření za běžnou činnost	20	7 836	7 503	7 523	7 499
**	Výsledek hospodaření za účetní období	21	7 836	7 503	7 523	7 499
***	Výsledek hospodaření před zdaněním	22	9 794	9 379	9 404	9 373

Tabulka č. 17 – Plánový výkaz zisku a ztráty – Pesimistická varianta (vl. zprac)

4.4.2 Plánová rozvaha

Dlouhodobý nehmotný a hmotný majetek

Dlouhodobý nehmotný majetek je tvořen softwarem, který byl zařazen do užívání v roce 2008, kdy začal být také odepisován. Během roku 2009 stále probíhá implementace dalšího softwaru, který je veden pod položkou nedokončený dlouhodobý nehmotný majetek. Bude zaveden do užívání roku 2010, vzhledem k absenci odpisového plánu, bude dlouhodobý nehmotný majetek plánován procentním nárůstem, tak jak bylo uvedeno v komentářích k VZZ. Je tomu stejně tak i u hmotného majetku, hodnoty nakupovaného majetku, budou v optimistické variantě ve výši 20ti procentního navýšení stávajícího majetku, v pesimistické zůstává hodnota každý rok stejná.

Podrobnější rozčlenění je v následující tabulce (v tis. Kč):

		Brutto	Korekce	Netto
DNM	2009	1 574	694	880
	2010	1 889	753	1 137
	2011	2 267	828	1 439
	2012	2 721	920	1 800
DHM	2009	8 734	6 246	2 488
	2010	10 480	6 773	3 707
	2011	12 576	7 450	5 127
	2012	15 092	8 283	6 809
Dlouhodobý majetek	2009	10 308	6 940	3 368
	2010	12 370	7 526	4 844
	2011	14 844	8 277	6 566
	2012	17 812	9 203	8 609

Tabulka č.18 – Predikce vývoje dlouhodobého majetku u optimistické varianty (vl.zpr.)

		Brutto	Korekce	Netto
DNM	2009	1 289	989	300
	2010	1 289	996	293
	2011	1 289	998	291
	2012	1 289	999	290
DHM	2009	7 301	5 607	1 694
	2010	7 301	5 644	1 657
	2011	7 301	5 654	1 647
	2012	7 301	5 655	1 646
Dlouhodobý majetek	2009	8 590	6 596	1 994
	2010	8 590	6 640	1 950
	2011	8 590	6 650	1 940
	2012	8 590	6 652	1 938

Tabulka č. 19 – Predikce vývoje dlouhodobého majetku u pesimistické varianty (vl.zpr.)

Zásoby

Zásoby jsou tvořeny především zbožím, jelikož ABC je obchodní společností. Tato položka bude přepočtena podle podílu na tržbách.

Krátkodobé pohledávky

Krátkodobé pohledávky lze vypočítat podle podílu na tržbách. Je možné, že s růstem tržeb budou také růst pohledávky vůči odběratelům. Avšak jak již bylo zmíněno při finanční analýze, společnost ABC s.r.o. od roku 2007 dbá na platební politiku svých odběratelů, dochází tedy k snižování jejich závazků, a tak je možné předpokládat, že se krátkodobé pohledávky nebudou vyvíjet lineárně s tržbami. Proto je vhodné snížit

vypočtenou výši krátkodobých pohledávek (dle příslušného procenta pro daný rok v optimistické variantě) o 5%. V pesimistické části budou krátkodobé pohledávky přepočítány pouze podle vývoje tržeb.

Krátkodobý finanční majetek

Položka krátkodobý finanční majetek, je výsledkem z propočtu výkazu cash flow.

Časové rozlišení

Časové rozlišení je tvořeno pouze položkou náklady příštích období, o které nemám přesné informace a nevím, co je na tento účet zaznamenáváno. Proto ji ponechám ve všech letech stejnou.

Základní kapitál

V dalších letech nejsou plánovány změny ve vlastnické struktuře, proto hodnota zůstane zachována po celé plánované období.

Rezervní fond, nedělitelný fond a ostatní fondy ze zisku

Společnost má již vytvořený zákonný rezervní fond v zákonné výši (100 tis. Kč). V roce 2008 snížila v běžném období statutární a ostatní fondy o 11 tis. Kč. Tuto hodnotu navýším každý rok u obou variant o 5% z hodnoty výsledku hospodaření běžného účetního období, která bude přičtena k hodnotě statutních fondů.

Výsledek hospodaření minulých let

V každém roce vzroste tato položka o hodnotu výsledku hospodaření za běžné účetní období. Pokud by společnost neměla vytvořen rezervní fond v zákonné výši, musela by být tato hodnota snížena o povinný odvod do toho fondu. Rezervní fond je již vytvořen, a tak společnost může investovat nebo rozdělit zisk mezi společníky nebo jej použít k navýšení ostatních fondů ze zisku. Jak je již zmíněno výše 5% hodnoty VH běžného účetního období bude přičteno k položce rezervní fond, nedělitelný fond a ostatní fondy ze zisku.

Výsledek hospodaření běžného účetního období

Tato položka je převzata z výkazu zisku a ztrát.

Krátkodobé závazky

Tyto závazky jsou tvořeny především závazky vůči odběratelům, které budou plánovány podle procentního podílu na tržbách. Dále jsou to závazky vůči zaměstnancům, které lze také takto plánovat, jelikož se jedná o hodnotu nevyplacených mezd k 31.12. bude tak zachován poměr mezi celkovými mzdovými náklady a mzdami na prosinec 2008. Stejně tak tomu budu i u závazků ze sociálního zabezpečení a zdravotního pojištění. Dohadné účty pasivní a jiné závazky měly určitý zůstatek za rok 2008, ale v předcházejících letech tomu tak nebylo, proto budou plánovány v nulové výši. Stát – daňové závazky a dotace je položka, kde patří daň z přidané hodnoty, daň z příjmu, daň silniční a majetkové daně. Daň z příjmu se dá plánovat podle vypočtené hodnoty z VZZ, ale k dalším částem je nutné mít bližší informace, které nemám k dispozici. Proto i tuto částku budu plánovat podle procentního podílu na tržbách.

PLÁNOVÁ ROZVAHA V TIS. KČ – OPTIMISTICKÁ VARIANTA

Označ.	AKTIVA	č.ř.	2009	2010	2011	2012
	AKTIVA CELKEM	01	54 161	63 360	73 227	84 429
B	Dlouhodobý majetek	02	3 368	4 844	6 566	8 609
B.I	Dlouhodobý nehmotný majetek	03	880	1 137	1 439	1 800
B.II	Dlouhodobý hmotný majetek	04	2 488	3 707	5 127	6 809
C	Oběžná aktiva	05	50 621	58 344	66 488	75 648
C.I	Zásoby	06	11 973	12 776	13 798	15 605
C.III	Krátkodobé pohledávky	07	5 529	5 605	5 751	6 179
C.IV	Krátkodobý finanční majetek	08	33 118	39 963	46 940	53 864
D.I	Časové rozlišení	09	172	172	172	172

Označ.	PASIVA	č.ř.	2009	2010	2011	2012
	PASIVA CELKEM	10	54 161	63 360	73 227	84 429
A	Vlastní kapitál	11	52 276	61 348	71 054	81 972
A.I	Základní kapitál	12	100	100	100	100
A.III	Rezer.F.,neděl. F.a ostat.F.ze zisku	13	1 061	1 487	1 940	2 426
A.IV	Výsledek hospodaření minulých let	14	42 599	50 689	59 307	68 528
A.V	Výsledek hospodaření b.ú.o.	15	8 516	9 072	9 706	10 918
B	Cizí zdroje	16	1 886	2 012	2 173	2 458
B.III	Krátkodobé závazky	17	1 886	2 012	2 173	2 458

Tabulka č. 20 – Plánová rozvaha, optimistická varianta (vlastní zpracování)

PLÁNOVÁ ROZVAHA V TIS. KČ – PESIMISTICKÁ VARIANTA

Označ.	AKTIVA	č.ř.	2009	2010	2011	2012
	AKTIVA CELKEM	01	53 316	60 834	68 356	75 848
B	Dlouhodobý majetek	02	1 994	1 950	1 940	1 939
B.I	Dlouhodobý nehmotný majetek	03	300	293	291	290
B.II	Dlouhodobý hmotný majetek	04	1 694	1 657	1 647	1 646
C	Oběžná aktiva	05	51 150	58 712	66 244	73 737
C.I	Zásoby	06	10 923	10 311	10 301	10 260
C.III	Krátkodobé pohledávky	07	5 310	5 013	5 008	4 988
C.IV	Krátkodobý finanční majetek	08	34 917	43 388	50 935	58 490
D.I	Časové rozlišení	09	172	172	172	172

Označ.	PASIVA	č.ř.	2009	2010	2011	2012
	PASIVA CELKEM	10	53 316	60 834	68 356	75 848
A	Vlastní kapitál	11	51 596	59 099	66 622	74 121
A.I	Základní kapitál	12	100	100	100	100
A.III	Rez. F.,neděl. F.a ostatní F.ze zisku	13	1 061	1 453	1 828	2 204
A.IV	Výsledek hospodaření minulých let	14	42 599	50 043	57 171	64 318
A.V	Výsledek hospodaření b.ú.o.	15	7 836	7 503	7 523	7 499
B	Cizí zdroje	16	1 720	1 735	1 733	1 726
B.III	Krátkodobé závazky	17	1 720	1 735	1 733	1 726

Tabulka č. 21 – Plánová rozvaha, pesimistická varianta (vlastní zpracování)

4.4.3 Plánové cash flow

Plánovaný přehled o peněžních tocích je pro požadavky finančního plánu dostačující ve velmi zjednodušené formě. Výchozí hodnoty pocházejí ze zjištěných výsledků v plánové rozvaze a plánového zisku a ztráty. Výsledek finančního majetku na konci období je pak dosazen do rozvahy kde vyrovná bilanci mezi rozdílem aktiv a pasiv.

PLÁNOVÉ CASH FLOW V TIS. KČ. – OPTIMISTICKÁ VARIANTA

	2009	2010	2011	2012
Finanční majetek na počátku roku	25 889	33 118	39 963	46 940
Hospodářský výsledek	8 516	9 072	9 706	10 918
odpisy	533	586	751	926
změna ostatních pasiv	0	0	0	0
změna ostatních aktiv	0	0	0	0
změna zásob	-303	-803	-1 022	-1 807
změna krátkodobých pohledávek	144	-76	-146	-428
změna krátkodobých závazků	57	128	161	284
Cash flow z provozní činnosti	8 947	8 907	9 450	9 893
Změna DM	-1 718	-2 062	-2 473	-2 969
Cash flow z investiční činnosti	-1 718	-2 062	-2 473	-2 969
změna fondů ze zisku	411	426	453	486
změna VH min. období (bez VH b.ú.o.)	-411	-426	-453	-486
Cash flow z finanční činnosti	0	0	0	0
Cash flow celkem	7 229	6 845	6 977	6 924
Finanční majetek na konci období	33 118	39 963	46 940	53 864

Tabulka č. 22 – Plánové cash flow, optimistická varianta (vlastní zpracování)

PLÁNOVÉ CASH FLOW V TIS. KČ. – PESIMISTICKÁ VARIANTA

	2009	2010	2011	2012
Finanční majetek na počátku roku	25 889	34 917	43 388	50 935
Hospodářský výsledek	7 836	7 503	7 523	7 499
odpisy	189	44	10	2
změna ostatních pasiv	0	0	0	0
změna ostatních aktiv	0	0	0	0
změna zásob	747	612	10	41
změna krátkodobých pohledávek	363	297	5	20
změna krátkodobých závazků	-107	15	-1	-7
Cash flow z provozní činnosti	9 028	8 471	7 547	7 555
Změna DM	0	0	0	0
Cash flow z investiční činnosti	0	0	0	0
změna fondů ze zisku	411	392	376	376
změna VH min. období (bez VH b.ú.o.)	-411	-392	-376	-376
Cash flow z finanční činnosti	0	0	0	0
Cash flow celkem	9 028	8 471	7 547	7 555
Finanční majetek na konci období	34 917	43 388	50 935	58 490

Tabulka č. 23 – Plánové cash flow, pesimistická varianta (vlastní zpracování)

4.5 ZHODNOCENÍ A KONTROLA PLÁNU

Výsledky z plánových výkazů budu hodnotit v porovnání se stanovenými cíli, které jsou uvedeny v 4.1 Výchozí podmínky pro sestavení plánu.

Optimistická varianta

	2009	2010	2011	2012
Zvyšování tržeb				
Tržby	44 434	47 411	51 204	57 912
Dosahování minimální úrovně zisku				
Zisk	8 516	9 072	9 706	10 918
Snižování zásob				
Zásoby	11 973	12 776	13 798	15 605

Tabulka č. 24 – Výsledky plánových výkazů optimistické varianty v tis. Kč, (vl.zpr.)

- Cílem, vztahujícím se k tržbám, bylo jejich postupné zvyšování, které povede k 30ti procentnímu nárůstu v konečném plánovém roce. Tržby v roce 2012 dosahují 57.912.000 Kč, což je ve srovnání s rokem 2008, kde tržby dosahovaly 43.308.000 Kč, 34%ní nárůst. Z tohoto důvodu lze říci, že plán odráží cíle společnosti.
- Zisk v každém plánovaném roste. Nedochozí k jeho výkyvům, ve srovnání s rokem 2008 jeho hodnota stoupla o 33%.
- Společnost požadovala, aby zásoby postupně klesaly o 2%. Ty jsou plánovány vzhledem k nárůstu tržeb, proto jejich hodnota stále stoupá. Pro jejich snížení bude potřeba udělat zvláštní opatření, které není součástí plánu.

Celkové hodnocení optimistického plánu

V optimistické variantě byly pro jednotlivé roky plánovány nárůsty tržeb o 2,6%, 6,7%, 8% a 13,1%. V této výši byly plánovány nejen tržby, ale i položky, které bylo možné podle procentního podílu na tržbách přepočítat. Výsledek hospodaření za účetní období ve všech plánových letech roste, v konečném roce dosahuje výše 10.918 tis. Kč. V každém roce je plánován nárůst stálých aktiv o 20%, oběžná aktiva jsou převážně plánována podle tržeb, pouze krátkodobý finanční majetek je stanoven podle cash flow, tak aby byla zachována bilanční rovnost. Celková aktiva tedy ve všech letech stále

rostou. Celková pasiva také stále narůstají. Zisk firma nerozděluje, ale ponechává ho ve společnosti, pouze 5% je přerozděleno do fondů tvořených ze zisku.

Podle plánového cash flow, by měla společnost v roce 2012 vykazovat čistý peněžní tok ve výši 6 924 Tis. Kč. Cash flow v jednotlivých letech klesá, je to způsobeno především nárůstem investic do nového majetku a zvyšováním stavu zásob, které jsou plánovány podle růstu tržeb.

Pesimistická varianta

	2009	2010	2011	2012
Zvyšování tržeb				
Tržby	40 536	38 266	38 228	38 075
Dosahování minimální úrovně zisku				
Zisk	7 836	7 503	7 523	7 499
Snižování zásob				
Zásoby	10 923	10 311	10 301	10 260

Tabulka č. 25 – Výsledky plánových výkazu pesimistické varianty v tis. Kč, (vl.zpr.)

- ✦ V pesimistické variantě jsou v každém roce plánovány poklesy tržeb, tudíž dosažení 30ti procentního nárůstu není možné. V posledním roce dojde k 12ti procentním poklesu ve srovnání s rokem 2008. Společnost by měla dosáhnout tržeb ve výši 38.075.000 Kč.
- ✦ Vzhledem k poklesu tržeb, klesá i zisk. Pouze v roce 2011 by měl zisk v meziročním porovnání dosáhnout minimálního nárůstu. Je to proto, že v tomto roce je plánován pokles tržeb pouze o 0,1%. I v tomto případě není tedy možné, aby za daných podmínek nedocházelo k postupnému poklesu zisku.
- ✦ Zásoby opět odrážejí vývoj tržeb, které postupně klesají. Ve stejném poměru se snižují i zásoby. Avšak tento jev není příznivý, jelikož nedochází ke snižování nákladů, spojených s uskladním zbožím.

Celkové hodnocení pesimistického plánu

V pesimistické variantě je plánováno s poklesem o 6,4%, 5,6%, 0,1% a 0,4%. V tomto poměru klesají tržby i položky plánované podle nich. Pesimistická varianta má obdobný vývoj jako optimistická, jelikož je plánována stejným způsobem. Výsledek hospodaření běžného účetního období klesá, v roce 2012 by měl klesnout na hodnotu 7 499 tis. Kč. Celková aktiva také stále rostou. Je to způsobeno pouze nárůstem položky krátkodobý

finanční majetek, která je stanovena tak, aby byl zachován bilanční princip. Pasiva také stále rostou, je tomu tak proto, že neustále roste položka výsledek hospodaření minulých let. Přesto, že společnost nepředpokládá u této varianty příliš příznivý vývoj, v každém roce je zisková, a proto také stále narůstá položka nerozděleného zisku. Plánové cash flow odráží celkový pokles tržeb, v konečném roce je hodnota čistých peněžních toků 7 555 tis.Kč, což je více než u optimistické varianty, kde je plánováno v každém roce s investicemi v hodnotě víc jak 2 mil. Kč.

Kontrola plánu

Kontrolu plánu provedu na základě měsíčních tržeb, kterých společnost dosahovala v letech 2004 -2008. Měsíční tržby jsou v jednotlivých letech podobné, nedochází k zásadním výkyvům. V zásadě lze říci, že společnost ABC s.r.o. dosahuje vyšších tržeb spíše v druhé polovině roku, nejvíce prodaného zboží je v měsíci červnu. V následující tabulce jsou uvedené jednotlivé hodnoty v tis. Kč.:

	2004	2005	2006	2007	2008
Leden	1 022	1 202	923	1 156	1 223
Únor	1 333	1 366	1 360	934	1 153
Březen	2 133	2 623	2 186	2 179	2 283
Duben	2 710	3 060	2 671	2 268	2 322
Květen	2 755	3 935	3 691	3 513	3 465
Červen	2 888	4 700	3 400	3 068	2 876
Červenec	11 153	13 990	13 163	11 917	10 444
Srpen	2 755	3 443	2 963	2 757	2 730
Září	7 776	9 126	7 577	7 159	7 429
Říjen	3 599	5 192	4 323	3 824	3 828
Listopad	3 777	4 099	3 789	3 379	3 484
Prosinec	2 533	1 913	2 526	2 312	2 071
Celkem	44 434	54 648	48 572	44 466	43 308

Tabulka č. 26 – Vývoj měsíčních tržeb v tis. Kč, (vlastní zpracování)

Jednotlivé procentní podíly na celkových tržbách shrmažďuje tabulka č. 27:

	2004	2005	2006	2007	2008
Leden	2,3%	2,2%	1,9%	2,6%	2,8%
Únor	3%	2,5%	2,8%	2,1%	2,7%
Březen	4,8%	4,8%	4,5%	4,9%	5,2%
Duben	6,1%	5,6%	5,5%	5,1%	5,4%
Květen	6,2%	7,2%	7,6%	7,9%	8%
Červen	6,5%	8,6%	7%	6,9%	6,6%
Červenec	25,1%	25,6%	27,1%	26,8%	24,1%
Srpen	6,2%	6,3%	6,1%	6,2%	6,3%
Září	17,5%	16,7%	15,6%	16,1%	17,2%
Říjen	8,1%	9,5%	8,9%	8,6%	8,8%
Listopad	8,5%	7,5%	7,8%	7,6%	8,1%
Prosinec	5,7%	3,5%	5,2%	5,2%	4,8%
Celkem	100%	100%	100%	100%	100%

Tabulka č. 27 – Procentní podíl měsíčních tržeb (vlastní zpracování)

Podle takto určeného procentního podílu, lze za sledované roky vypočítat průměrné procento tržeb v jednotlivých měsících, které jsou znázorněny v tabulce č. 28.

Měsíc	Procentní podíl
Leden	2,36%
Únor	2,62%
Březen	4,84%
Duben	5,54%
Květen	7,38%
Červen	7,12%
Červenec	25,74%
Srpen	6,22%
Září	16,62%
Říjen	8,78%
Listopad	7,9%
Prosinec	4,88%

Tabulka č. 28 – Průměrná procentní výše tržeb v jednotlivých měsících (vlastní zpracování)

Celkové tržby v optimistické variantě jsou pro rok 2009 plánovány ve výši 44 434 tis. Kč a pro pesimistickou variantu je to 40 536 tis. Kč. Z výše zjištěných procentních podílů je možné nyní určit, z celkových tržeb u jednotlivých variant, pravděpodobné měsíční tržby. Jsou zachyceny v následující tabulce:

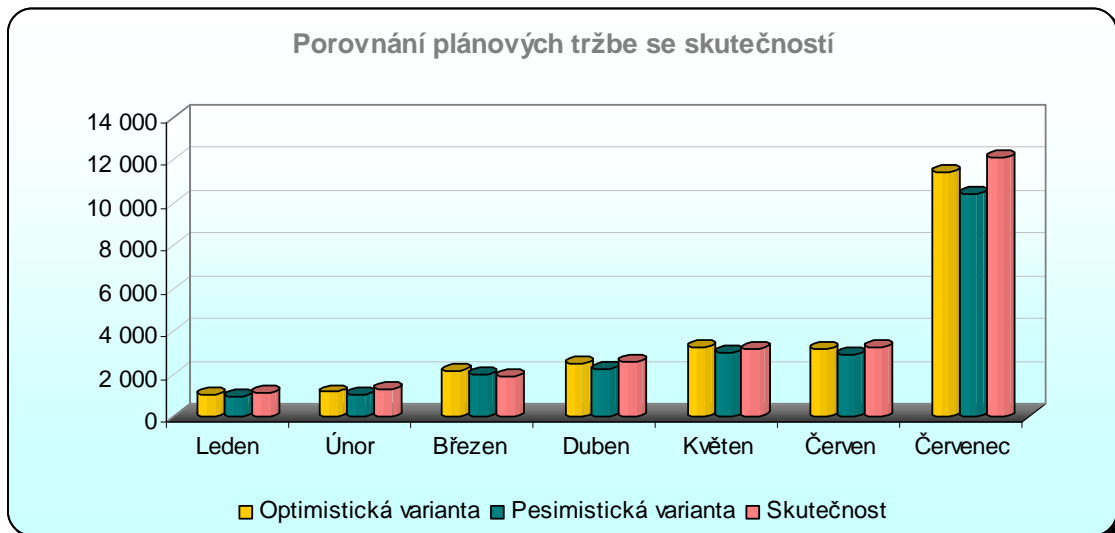
Měsíc	Optimistická varianta	Pesimistická varianta
Leden	1 049	957
Únor	1 164	1 062
Březen	2 151	1 962
Duben	2 462	2 246
Květen	3 279	2 992
Červen	3 164	2 886
Červenec	11 437	10 434
Srpen	2 764	2 521
Září	7 385	6 737
Říjen	3 901	3 559
Listopad	3 510	3 202
Prosinec	2 168	1 978
Celkem	44 434	40 536

Tabulka č. 29 – Předpokládané měsíční tržby v tis. Kč(vlastní zpracování)

Pro konečnou kontrolu plánu mi poslouží skutečné tržby, kterých společnost dosáhla v první polovině roku 2009. S těmito reálnými tržbami můžu nyní porovnat obě varianty plánu.

Měsíc	Tržby
Leden	1 105
Únor	1 280
Březen	1 856
Duben	2 607
Květen	3 179
Červen	3 286
Červenec	12 133

Tabulka č. 30 – Skutečné tržby Leden – Červenec 2009 (vlastní zpracování)



Graf č.14 – Porovnání plánových tržeb se skutečností (vlastní zpracování)

Z grafu je možné pozorovat, že obě plánové varianty nejsou od skutečných výsledků příliš odlišné. Lze říci, že rok 2009 není svým vývojem nijak zvláštní a dochází k podobným výsledkům jako v předcházejících letech.

V červenci, kdy bývají tržby největší, přesáhla skutečná hodnota i optimistickou variantu a tržby v tomto měsíci dosáhly více jak 12 mil. Kč. Pouze v březnu byly tržby nižší, než předpoklad v pesimistické variantě.

Dosavadní vývoj tržeb v roce 2009 nevykazuje žádných extrémních hodnot, které by se významně lišily od předchozích výsledků, je tedy pravděpodobné, že varianty plánu jsou v tomto roce vhodně naplánovány a společnost bude nadále dosahovat příznivých výnosů.

5 DOPORUČENÍ

Společnost ABC s.r.o. by se měla především v dalších letech svého působení více zaměřit na podrobnější plánování svých aktivit. Tato činnost napomůže společnosti lépe hospodařit s volnými finančními prostředky, a také se tím může společnost vyvarovat případným rizikům, které s podnikáním souvisejí.

V produktovém portfoliu společnosti se nachází zboží, které klesá na odbyt a tím vznikají společnosti zbytečné náklady spojené se skladováním těchto položek. Jak je z navrhovaných plánů vidět společnost předpokládá, že zboží BonTec nebude již od roku 2011 dále prodávat. Produkt Intermas nemá také příliš kladné výsledky a bylo by vhodné nadále sledovat prodejnost tohoto produktu, popřípadě ho nahradit jiným zbožím. Náklady spojené se skladováním těchto produktů budou stoupat pokud společnost nezavede zvláštní opatření v rámci řízení zásob. Bylo by vhodné zpracovat plán, podle kterého budou skladové položky postupně ubývat a tím společnosti klesnou náklady s tím spojené.

Krátkodobé pohledávky budou dle optimistické varianty každý rok vzhledem k vývoji tržeb klesat o 5%. Je nutné, aby společnost nadále dbala na solventnost svých odběratelů, kteří budou včas platit své závazky a nebude tím docházet k nárůstu krátkodobých pohledávek.

Společnost bude nadále zvyšovat položku nerozděleného zisku. Bylo by vhodné volné finanční prostředky investovat do lukrativních projektů, které budou společnosti přinášet další zisky.

Nedílnou součástí plánu je také jejich kontrola. Pokud nebudou plány průběžně konfrontovány se skutečností nebude společnost schopna okamžitě reagovat na nastalou situaci a může tak dojít k výkyvům její činnosti. S kontrolou úzce souvisí aktualizace plánu dle současného vývoje. Dlouhodobý plán by měl být postupně rozšiřován o následující roky, tak aby byla dodržena zásada klouzavého plánování.

ZÁVĚR

Diplomová práce je zaměřena na sestavení dlouhodobého finančního plánu, který by měl napomoci společnosti v rozhodování a finančním řízení. Práce se skládá ze třech základních celků. V úvodu jsou uvedené teoretické podklady, které napomohly k přesnému sestavení dílčích částí plánu, dále je to analytická část, která zkoumá jak vnitřní, tak vnější okolí firmy. V rámci tohoto oddílu byly provedeny analýzy SLEPT, SWOT a Porterův model konkurenčních sil. Celá analytická část je zakončena finanční analýzou.

Poslední část této diplomové práce je věnována samotnému návrhu dlouhodobého finančního plánu, který se vztahuje k rokům 2009-2012. Aby plán neodrážel pouze předpokládaný pozitivní vývoj, ale aby také zahrnoval možné negativní vlivy, je vypracován ve dvou variantách – optimistická a pesimistická.

V optimistickém finančním plánu je počítáno s postupným procentním nárůstem tržeb, který vede v roce 2012 k celkové hodnotě tržeb 57.912 tis. Kč. Výsledek hospodaření je plánován ve výši 10.918 tis. Kč. V pesimistické variantě dohází v průběhu let naopak k poklesu tržeb a v tomtéž konečném roce je jejich hodnota 38.075 tis. Kč a výsledek hospodaření je ve výši 7.499 tis. Kč. U obou variant aktiva stoupají, ale pasiva dosahují vyšších hodnot. Společnost může investovat nadbytečný kapitál.

Pro následné vyhodnocení plánů jsem porovnála měsíční tržby skutečné s plánovými. Tento postup prokázal, že společnost v roce 2009 nevykazovala žádné extrémní hodnoty a reálné výsledky oscilují mezi oběma variantami plánu. Pro vhodné využití plánu je nutné konfrontovat dosažené výsledky s plánovými a případné odchylky korigovat a analyzovat.

SEZNAM POUŽITÉ LITERATURY

- [1] BUREŠOVÁ, V. *Reporting v podmínkách vybrané firmy*. Brno: Vysoké učení technické v Brně, Fakulta podnikatelská, 2009. 79 s. + přílohy. Vedoucí diplomové práce Ing. Helena Hanušová, CSc
- [2] FOTR, J. *Strategické finanční plánování*. Praha: GradaPublishing,1999. 1.vyd. 149 s. ISBN 80-7169-694-3
- [3] GRÜNWARD, R. *Finanční analýza a plánování podniku*. Praha: Ekopress,2007. Vyd. 1. 318 s. ISBN 978-80-86929-26-2
- [4] LANDA, M. *Finanční plánování a likvidita*. Brno :Computer Press,c2007. Vyd. 1. 180 s. ISBN 978-80-251-1492-6
- [5] MAREK, P. a kolektiv. *Studijní průvodce financemi podniku*. Praha:Ekopress,2009. 2. aktualiz. vyd. 634 s. ISBN 978-80-86929-49-1
- [6] MARINIČ, P.*Plánování a tvorba hodnoty firmy*. Praha :Grada,2008. 1. vyd. 232 s. ISBN 978-80-247-2432-4
- [7] SEDLÁČEK, J. *Finanční analýza podniku*. Brno :Computer Press,2007. Vyd. 1. 154 s. ISBN 978-80-251-1830-6
- [8] SEDLÁČEK, J. *Účetní data v rukou manažera :finanční analýza v řízení firmy*. Praha :Computer Press,2001. 2. dopl. vyd. 220 s. ISBN 80-7226-562-8
- [9] VALACH, J. a kolektiv. *Finanční řízení podniku*. Praha :Ekopress,1997. 1. vyd. 247 s. ISBN 80-901991-6-X

- [10] KRALICEK, P. *Základy finančního hospodaření: Bilance. Účet zisků a ztrát. Cash-flow. Základy kalkulace. Finanční plánování. Systémy včasného varování.* Praha :Linde,1993. 110 s. ISBN 80-85647-11-7
- [11] VORBOVÁ, H. *Výkaz cash flow a finanční analýza.* Praha: Linde,1999. 2.vyd.159 s. ISBN 80-86131-09-2
- [12] MARINIČ, P. *Finanční analýza a finanční plánování ve firemní praxi.* V Praze: Oeconomica, 2009. 1. vyd. 1. dotisk 191 s. ISBN 978-80-245-1397-3
- [13] /online/ Českomoravská konfederace odborových svazů. *Ekonomická krize – pohled odborů III (analýza dosavadního vývoje, prognóza roku 2010, návrhy opatření).* Publikováno dne 9.9.2009. [cit. 2009-10-12].Dostupné z: http://www.cmkos.cz/data/articles/down_1694.pdf
- [14] /online/ Ing. Robert Zich ,Phd. *Strategický management. Členění okolí firmy, analýza obecného a oborového okolí firmy, Peterův pětifaktorový model, „Analytické matice“.* Publikováno: 2007. [cit. 2009-10-11]. Dostupné z:http://vzdelavani.esffp.cz/results/results_02/edumat_rep/STM/STM_Pext.pdf
- [15] /online/ Vlastní cesta. Jiří Střelec. *Porterův model konkurenčních sil.* Publikováno:2009.[cit.2009-10-11].Dostupné z: <http://www.vlastnicesta.cz/akademie/marketing/marketing-metody/porteruv-model-konkurencnich-sil/>

SEZNAM POUŽITÝCH ZKRATEK

EBIT – Earnings before interests and taxes (Provozní výsledek hospodaření)

EAT – Earnings after taxes (Zisk po zdanění)

ROI – Return on investment (Rentabilita vloženého kapitálu)

ROA – Return on assets (Rentabilita celkových aktiv)

ROE – Return on common equity (Rentabilita vlastního kapitálu)

ROS – Return on sales (Rentabilita tržeb)

VH b.ú.o. – Výsledek hospodaření běžného účetního období

VH min. let – Výsledek hospodaření minulých let

VZZ – Výkaz zisků a ztrát

SEZNAM GRAFŮ

Graf č. 1 – Vývoj vybraných položek aktiv a pasiv	- 39 -
Graf č. 2 – Vývoj tržeb a nákladů	- 41 -
Graf č. 3 – Průměrný procentní podíl položek rozvahy	- 42 -
Graf č. 4 – Procentní podíl položek aktiv a pasiv	- 43 -
Graf č. 5 – Procentní rozbor položek VZZ na tržbách	- 44 -
Graf č. 6 – Průměrný procentní podíl položek VZZ na tržbách	- 44 -
Graf č. 7 – Vývoj ukazatelů aktivity	- 46 -
Graf č. 8 – Vývoj ukazatelů likvidity	- 48 -
Graf č. 9 – Vývoj ukazatelů rentability	- 49 -
Graf č.10 – Vývoj zisku od roku 2004-2008	- 52 -
Graf č.11 – Vývoj zásob od roku 2004-2008	- 53 -
Graf č.12 – Vývoj tržeb od roku 2004 - 2008	- 54 -
Graf č.13 – Vývoj plánovaných tržeb (optimistická a pesimistická varianta)	- 57 -
Graf č.14 – Porovnání plánových tržeb se skutečností	- 73 -

SEZNAM TABULEK

Tabulka č. 1 – Ukazatelé aktivity	- 45 -
Tabulka č. 2 – Vývoj ukazatelů zadluženosti	- 47 -
Tabulka č. 3 – Vývoj ukazatelů likvidity	- 47 -
Tabulka č. 4 – Vývoj ukazatelů rentability	- 48 -
Tabulka č. 5 – Tržby (v tis. Kč) dle jednotlivých druhů zboží	- 51 -
Tabulka č. 6 – Vývoj zisku (v tis. Kč)	- 51 -
Tabulka č. 7 – Vývoj zásob (v tis. Kč)	- 52 -
Tabulka č. 8 – Vývoj tržeb a meziročních změn	- 53 -
Tabulka č. 9 – Optimistické procentuální určení vývoje prodeje zboží	- 55 -
Tabulka č.10 – Pesimistické procentuální určení vývoje prodeje zboží	- 55 -
Tabulka č.11 – Plán tržeb dle druhu zboží	- 56 -
Tabulka č.12 – Plánovaná optimistická výše tržeb	- 56 -
Tabulka č.13 – Plánovaná pesimistická výše tržeb	- 57 -
Tabulka č.14 – Optimistický plán odpisů	- 60 -
Tabulka č.15 – Pesimistický plán odpisů	- 60 -
Tabulka č.16 – Plánový výkaz zisku a ztráty – optimistická varianta	- 61 -
Tabulka č.17 – Plánový výkaz zisku a ztráty – Pesimistická varianta	- 62 -
Tabulka č.18 – Predikce vývoje dlouhodobého majetku u optimistické varianty	- 63 -
Tabulka č.19 – Predikce vývoje dlouhodobého majetku u pesimistické varianty	- 63 -
Tabulka č.20 – Plánová rozvaha, optimistická varianta	- 66 -
Tabulka č.21 – Plánová rozvaha, pesimistická varianta	- 66 -
Tabulka č.22 – Plánové cash flow, optimistická varianta	- 67 -
Tabulka č.23 – Plánové cash flow, pesimistická varianta	- 67 -
Tabulka č.24 – Výsledky plánových výkazů optimistické varianty (v tis. Kč)	- 68 -
Tabulka č.25 – Výsledky plánových výkazu pesimistické varianty (v tis. Kč)	- 69 -
Tabulka č.26 – Vývoj měsíčních tržeb (v tis. Kč)	- 70 -
Tabulka č.27 – Procentní podíl měsíčních tržeb	- 71 -
Tabulka č.28 – Průměrná procentní výše tržeb v jednotlivých měsících	- 71 -
Tabulka č.29 – Předpokládané měsíční tržby	- 72 -
Tabulka č.30 – Skutečné tržby Leden – Červenec 2009	- 72 -

SEZNAM OBRÁZKU

Obr.č.1 - Struktura strategického plánu [2]	- -
11 -	
Obr.č.2 - Zásada klouzavosti [5]	- 14 -
Obr.č.3 - Organizační schéma společnosti ABC, s.r.o.	- 31 -
Obr.č.4 - Porterův model konkurenčních sil [15]	- 33 -

SEZNAM PŘÍLOH

Příloha 1 – Horizontální analýza rozvahy
Příloha 2 – Horizontální analýza výkazu zisku s ztráty
Příloha 3 – Vertikální analýza rozvahy
Příloha 4 – Vertikální analýza výkazu zisku a ztráty

Příloha č.1 – Horizontální analýza rozvahy (vlastní zpracování)

(v tis. Kč)	2004	2005	2005-2004 Δ v tis.Kč	2005-2004 Δ v %	2006	2006-2005 Δ v tis.Kč	2006-2005 Δ v %	2007	2007-2006 Δ v tis.Kč	2007-2006 Δ v %	2008	2008-2007 Δ v tis.Kč	2008-2007 Δ v %
AKTIVA CELKEM	23011	42048	19037	82,73	47577	5529	13,15	36670	-10907	-22,92	45597	8927	24,34
Stálá aktiva	1378	1538	160	11,61	776	-762	-49,54	1188	412	53,09	2183	995	83,75
DNM	44	85	41	93,18	86	1	1,18	86	0	0,00	662	576	669,77
DHM	1334	1453	119	8,92	690	-763	-52,51	1102	412	59,71	1521	419	38,02
Oběžná aktiva	21428	40336	18908	88,24	46650	6314	15,65	35364	-11286	-24,19	43242	7878	22,28
Zásoby	5562	7831	2269	40,79	7143	-688	-8,79	10224	3081	43,13	11670	1446	14,14
Dl. pohledávky	-1315	-1305	10	-0,76	0	1305	-100,00	0	0	0,00	0	0	0,00
Krát. pohledávky	8486	23011	14525	171,16	24208	1197	5,20	7644	-16564	-68,42	5673	-1971	-25,78
KFM	8695	10799	2104	24,20	15299	4500	41,67	17496	2197	14,36	25899	8403	48,03
Časové rozlišení	205	174	-31	-15,12	151	-23	-13,22	118	-33	-21,85	172	54	45,76
PASIVA CELKEM	23011	42048	19037	82,73	47577	5529	13,15	36670	-10907	-22,92	45597	8927	24,34
Vlastní kapitál	22312	35086	12774	57,25	44632	9546	27,21	35853	-8779	-19,67	43759	7906	22,05
Základní kapitál	100	100	0	0,00	100	0	0,00	100	0	0,00	100	0	0,00
Kapitálové fondy	0	0	0	0,00	0	0	0,00	0	0	0,00	0	0	0,00
Rezervní fondy	679	756	77	11,34	554	-202	-26,72	661	107	19,31	650	-11	-1,66
Výsledek hosp.min.let	16300	21500	5200	31,90	34200	12700	59,07	30500	-3700	-10,82	34800	4300	14,10
Výsledek hosp. b.u.o.	5233	12730	7497	143,26	9778	-2952	-23,19	4592	-5186	-53,04	8209	3617	78,77
Cizí zdroje	699	6962	6263	895,99	2945	-4017	-57,70	817	-2128	-72,26	1838	1021	124,97
Krátkodobé závazky	699	6962	6263	895,99	2945	-4017	-57,70	817	-2128	-72,26	1838	1021	124,97

Příloha č. 2 – Horizontální analýza výkazu zisku a ztráty (vlastní zpracování)

(v tis. Kč)	2004	2005	2005-2004 Δ v tis.Kč	2005-2004 Δ v %	2006	2006-2005 Δ v tis.Kč	2006-2005 Δ v %	2007	2007-2006 Δ v tis.Kč	2007-2006 Δ v %	2008	2008-2007 Δ v tis.Kč	2008-2007 Δ v %
Tržby za prodej zboží	44 434	54 648	10 214	22,99	48 572	-6 076	-11,12	44 466	-4 106	-8,45	43 308	-1 158	-2,60
Náklady vynaložené na prodej zboží	27 806	31 206	3 400	12,23	22 419	-8 787	-28,16	25 446	3 027	13,50	21 049	-4 397	-17,28
Obchodní marže	16 628	23 442	6 814	40,98	26 153	2 711	11,56	19 020	-7 133	-27,27	22 259	3 239	17,03
Výkony	153	15 606	15 453	10100,00	14 266	-1 340	-8,59	751	-13 515	-94,74	1 415	664	88,42
Výkonová spotřeba	4 100	14 900	10 800	263,41	19 433	4 533	30,42	5 046	-14 387	-74,03	5 563	517	10,25
Přidaná hodnota	12 681	24 148	11 467	90,43	20 986	-3 162	-13,09	14 725	-6 261	-29,83	18 111	3 386	22,99
Osobní náklady	3 821	5 600	1 779	46,56	7 145	1 545	27,59	7 593	448	6,27	8 278	685	9,02
Daně	23	33	10	43,48	56	23	69,70	14	-42	-75,00	22	8	57,14
Odpisy DHM a DNM	959	1 394	435	45,36	1 210	-184	-13,20	969	-241	-19,92	834	-135	-13,93
Tržby z prodeje DM a materiálu	101	74	-27	-26,73	0	-74	-100,00	121	121	0,00	8	-113	-93,39
Změna stavu rezerv...	502	-10	-512	-101,99	-61	-51	510,00	-118	-57	93,44	-857	-739	626,27
Ostatní provozní výnosy	336	245	-91	-27,08	144	-101	-41,22	181	37	25,69	199	18	9,94
Ostatní provozní náklady	246	476	230	93,50	397	-79	-16,60	397	0	0,00	1 435	1 038	261,46
Provozní výsledek hospodaření	7 567	16 974	9 407	124,32	12 383	-4 591	-27,05	6 172	-6 211	-50,16	8 602	2 430	39,37
Výnosové úroky	27	31	4	14,81	235	204	658,06	305	70	29,79	380	75	24,59
Ostatní finanční výnosy	103	565	462	448,54	374	-191	-33,81	0	-374	-100,00	1 759	1 759	0,00
Ostatní finanční náklady	246	188	-58	-23,58	102	-86	-45,74	385	283	277,45	285	-100	-25,97
Finanční výsledek hospodaření	-116	350	466	-401,72	507	157	44,86	-80	-587	-115,78	1 854	1 934	-2417,50
Daň z příjmu za běžnou činnost	2 218	4594	2 376	107,12	3 139	-1 455	-31,67	1500	-1 639	-52,21	2 247	747	49,80
Výsledek hospodaření za běžnou činnost	5 233	12 730	7 497	143,26	9 751	-2 979	-23,40	4592	-5 159	-52,91	8 209	3 617	78,77
Výsledek hospodaření za účetní období	5 233	12 730	7 497	143,26	9 776	-2 954	-23,21	4592	-5 184	-53,03	8 209	3 617	78,77
Výsledek hospodaření před zdaněním	7 441	17 324	9 883	132,82	12 917	-4 407	-25,44	6 092	-6 825	-52,84	10 456	4 364	71,63

Příloha č. 3 – Vertikální analýza rozvahy (vlastní zpracování)

(v tis. Kč)	2004	2004 Δ %	2005	2005 Δ %	2006	2006 Δ %	2007	2007 Δ %	2008	2008 Δ %
AKTIVA CELKEM	23011	100,00	42048	100,00	47577	100,00	36670	100,00	45597	100,00
Stálá aktiva	1378	5,99	1538	3,66	776	1,63	1188	3,24	2183	4,79
DNM	44	0,19	85	0,20	86	0,18	86	0,23	662	1,45
DHM	1334	5,80	1453	3,46	690	1,45	1102	3,01	1521	3,34
Oběžná aktiva	21428	93,12	40336	95,93	46650	98,05	35364	96,44	43242	94,84
Zásoby	5562	24,17	7831	18,62	7143	15,01	10224	27,88	11670	25,59
Dlouhodobé pohledávky	-1315	-5,71	-1305	-3,10	0	0,00	0	0,00	0	0,00
Krátkodobé pohledávky	8486	36,88	23011	54,73	24208	50,88	7644	20,85	5673	12,44
KFM	8695	37,79	10799	25,68	15299	32,16	17496	47,71	25899	56,80
Časové rozlišení	205	0,89	174	0,41	151	0,32	118	0,32	172	0,38
PASIVA CELKEM	23011	100,00	42048	100,00	47577	100,00	36670	100,00	45597	100,00
Vlastní kapitál	22312	96,96	35086	83,44	44632	93,81	35853	97,77	43759	95,97
Základní kapitál	100	0,43	100	0,24	100	0,21	100	0,27	100	0,22
Kapitálové fondy	0	0,00	0	0,00	0	0,00	0	0,00	0	0,00
Rezervní fondy	679	2,95	756	1,80	554	1,16	661	1,80	650	1,43
Výsledek hosp.min.let	16300	70,84	21500	51,13	34200	71,88	30500	83,17	34800	76,32
Výsledek hosp.bež.obd.	5233	22,74	12730	30,27	9778	20,55	4592	12,52	8209	18,00
Cizí zdroje	699	3,04	6962	16,56	2945	6,19	817	2,23	1838	4,03
Krátkodobé závazky	699	3,04	6962	16,56	2945	6,19	817	2,23	1838	4,03

Příloha č. 4 – Vertikální analýza výkazu zisku a ztráty (vlastní zpracování)

(v tis. Kč)	2004	2004 Δ %	2005	2005 Δ %	2006	2006 Δ %	2007	2007 Δ %	2008	2008 Δ %
Tržby za prodej zboží	44 434	100,00	54 648	100,00	48 572	100,00	44 466	100,00	43 308	100,00
Náklady vynaložené na prodej zboží	27 806	62,58	31 206	57,10	22 419	46,16	25 446	57,23	21 049	48,60
Obchodní marže	16 628	37,42	23 442	42,90	26 153	53,84	19 020	42,77	22 259	51,40
Výkony	153	0,34	15 606	28,56	14 266	29,37	751	1,69	1 415	3,27
Výkonová spotřeba	4 100	9,23	14 900	27,27	19 433	40,01	5 046	11,35	5 563	12,85
Přidaná hodnota	12 681	28,54	24 148	44,19	20 986	43,21	14 725	33,12	18 111	41,82
Osobní náklady	3 821	8,60	5 600	10,25	7 145	14,71	7 593	17,08	8 278	19,11
Daně	23	0,05	33	0,06	56	0,12	14	0,03	22	0,05
Odpisy DHM a DNM	959	2,16	1 394	2,55	1 210	2,49	969	2,18	834	1,93
Tržby z prodeje DM a materiálu	101	0,23	74	0,14	0	0,00	121	0,27	8	0,02
Změna stavu rezerv...	502	1,13	-10	-0,02	-61	-0,13	-118	-0,27	-857	-1,98
Ostatní provozní výnosy	336	0,76	245	0,45	144	0,30	181	0,41	199	0,46
Ostatní provozní náklady	246	0,55	476	0,87	397	0,82	397	0,89	1 435	3,31
Provozní výsledek hospodaření	7 567	17,03	16 974	31,06	12 383	25,49	6 172	13,88	8 602	19,86
Výnosové úroky	27	0,06	31	0,06	235	0,48	305	0,69	380	0,88
Ostatní finanční výnosy	103	0,23	565	1,03	374	0,77	0	0,00	1 759	4,06
Ostatní finanční náklady	246	0,55	188	0,34	102	0,21	385	0,87	285	0,66
Finanční výsledek hospodaření	-116	-0,26	350	0,64	507	1,04	-80	-0,18	1 854	4,28
Daň z příjmu za běžnou činnost	2 218	4,99	4594	8,41	3 139	6,46	1500	3,37	2 247	5,19
Výsledek hospodaření za běžnou činnost	5 233	11,78	12 730	23,29	9 751	20,08	4592	10,33	8 209	18,95
Výsledek hospodaření za účetní období	5 233	11,78	12 730	23,29	9 776	20,13	4592	10,33	8 209	18,95
Výsledek hospodaření před zdaněním	7 441	16,75	17 324	31,70	12 917	26,59	6 092	13,70	10 456	24,14