



VYSOKÉ UČENÍ TECHNICKÉ V BRNĚ
BRNO UNIVERSITY OF TECHNOLOGY



FAKULTA PODNIKATELSKÁ
ÚSTAV EKONOMIKY

FACULTY OF BUSINESS AND MANAGEMENT
INSTITUTE OF ECONOMICS

NÁVRH PODNIKOVÉHO FINANČNÍHO PLÁNU

PROPOSAL OF THE COMPANY'S FINANCIAL PLAN

DIPLOMOVÁ PRÁCE

MASTER'S THESIS

AUTOR PRÁCE

AUTHOR

Bc. JINDŘICH NOVÁK

VEDOUCÍ PRÁCE

SUPERVISOR

Ing. ONDŘEJ ŽIŽLAVSKÝ, Ph.D.

BRNO 2010

ZADÁNÍ DIPLOMOVÉ PRÁCE

Novák Jindřich, 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 podnikového finančního plánu

v anglickém jazyce:

Proposal of the Company's Financial Plan

Pokyny pro vypracování:

Úvod

Vymezení problému a cíle práce

Teoretická východiska finančního plánování

Analýza současné situace a výhled do budoucna

Návrh finančního plánu

Závěr

Seznam použité literatury

Přílohy

Seznam odborné literatury:

- DLUHOŠOVÁ, D. Finanční řízení a rozhodování podniku. 1. vydání. Ekopress, s. r. o. 2006. 191 s. ISBN 80-86119-58-0.
- FOTR, J. Strategické finanční plánování. 1. vydání. GRADA Publishing, spol. s r. o. 1999. 149 s. ISBN 80-7169-684-3.
- KISLINGEROVÁ, E. a kol. Manažerské finance. 2. vydání. Praha: C.H.Beck, 2007, 800 s. ISBN 978-80-7179-903-0.
- KORÁB, V., Režňáková, M. a Peterka, J. Podnikatelský plán. Brno: Computer Press, 2007, 216 s. ISBN 978-80-251-1605-0.
- VALACH, J. Investiční rozhodování a dlouhodobé financování. 2. přepr. vydání. Praha: Ekopress, 2006. 465 s. ISBN 80-86929-01-9.

Vedoucí diplomové práce: Ing. Ondřej Žižlavský, Ph.D.

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

L.S.

Ing. Tomáš Meluzín, Ph.D.
Ředitel ústavu

doc. RNDr. Anna Putnová, Ph.D., MBA

V Brně, dne 18.05.2010

Abstrakt

Tato diplomová práce s názvem „Návrh podnikového finančního plánu“ se skládá z teoretické a praktické části. Teoretická část se zabývá teoretickými východisky finančního plánování. V praktické části jsou provedeny analýzy současného stavu společnosti. Následně je sestaven samotný finanční plán na roky 2009 – 2011. Závěr praktické části tvoří vyhodnocení vytvořených finančních plánů.

Summary

This thesis with title „Proposal of the Company's Financial Plan“ consists of theoretical and practical parts. Theoretical part deals with theoretical ways out of financial planning. In the practical part there are performed the analyses of contemporary state of company. Afterwards there is the financial plan alone made-up for the years 2009 – 2011. The end of my practical part is formed by evaluation of created financial plans.

Klíčová slova

Finanční plán, finanční plánování, finanční analýza, horizontální analýza, vertikální analýza, analýza poměrových ukazatelů, plánovaná rozvaha, plánovaný výkaz zisku a ztrát, plánované cash flow, vyhodnocení plánu.

Key words

Financial plan, financial planning, financial analysis, horizontal analysis, vertical analysis, analysis of ratio indicators, plan balance sheet, plan income statement, plan cash flow, plan evaluation.

Bibliografická citace

NOVÁK, J. *Návrh podnikového finančního plánu*. Brno: Vysoké učení technické v Brně, Fakulta podnikatelská, 2010. 82 s. Vedoucí diplomové práce Ing. Ondřej Žižlavský, Ph.D.

Čestné prohlášení

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

V Brně dne

.....

podpis

Poděkování

Touto cestou bych rád poděkoval panu Ing. Ondřejovi Žižlavskému, Ph.D. za jeho cenné připomínky, rady a odborné vedení při zpracování diplomové práce.

Dále bych chtěl poděkovat panu Ing. Janu Moravcovi, finančnímu kontrolérovi společnosti Steko spol. s r.o., za poskytnutí interních informací a materiálů nezbytných pro zpracování této diplomové práce.

OBSAH

ÚVOD	9
1 CÍLE PRÁCE A METODY ZPRACOVÁNÍ.....	10
2 TEORETICKÁ VÝCHODISKA PRÁCE	13
2.1 Finanční plánování.....	13
2.2 Cíle a pojetí finančního plánu	13
2.3 Zásady finančního plánování	14
2.4 Postup práce finančního plánovače.....	15
2.5 Metody finančního plánování	15
2.6 Dlouhodobý finanční plán	16
2.7 Postup při sestavování dlouhodobého finančního plánu.....	19
2.7.1 Plánování výnosů	19
2.7.2 Plánování nákladů	21
2.7.3 Plánování hospodářského výsledku	24
2.7.4 Dividendová politika.....	24
2.7.5 Plánovaná rozvaha a dodatečný externí kapitál	25
2.7.6 Plánované peněžní toky	27
2.8 Krátkodobý finanční plán	28
2.9 Specifika krátkodobého finančního plánu	29
2.10 Proces sestavování krátkodobého finančního plánu	29
2.11 Finanční kontrola	31
3 HODNOCENÍ SOUČASNÉHO STAVU SPOLEČNOSTI.....	33
3.1 Základní údaje o společnosti.....	33
3.2 Stručná historie společnosti	34
3.3 Výrobní a obchodní program	35
3.4 Lidské zdroje.....	36
3.5 Organizační struktura.....	36
3.6 Významné projekty posledních let	38
3.7 Porterův model konkurenčních sil	39
3.8 Hodnocení finanční situace společnosti.....	41
3.8.1 Horizontální analýza rozvahy	42

3.8.2	Vertikální analýza rozvahy	45
3.8.3	Analýza výkazu zisku a ztrát	47
3.8.4	Analýza cash flow	48
3.8.5	Analýza likvidity	49
3.8.6	Analýza zadluženosti	50
3.8.7	Analýza rentability	52
3.8.8	Analýza aktivity	53
3.8.9	Provozní ukazatele	55
3.8.10	Souhrnné ukazatele	56
3.9	SWOT analýza	57
4	NÁVRH FINANČNÍHO PLÁNU	59
4.1	Stanovení cílů pro zvolený časový horizont	59
4.2	Odhad vývoje tržeb	60
4.3	Realistická varianta finančního plánu	62
4.4	Pesimistická varianta finančního plánu	69
4.5	Finanční analýza plánu	72
4.6	Kontrola plnění cílů	74
	ZÁVĚR	77
	LITERATURA	78
	SEZNAM TABULEK, GRAFŮ, OBRÁZKŮ	80
	SEZNAM PŘÍLOH	82

ÚVOD

Zabezpečit prosperitu a rozvoj podniku v náročných podmínkách tržení ekonomiky není jednoduchou záležitostí. Jedním z významných předpokladů pro dosažení tohoto cíle je schopnost společnosti tvořit, realizovat a vyhodnocovat finanční plán. Příprava finančního plánu je náročnou činností a kvalita vypracovaného plánu významným způsobem ovlivňuje hospodářské výsledky podniku. Finanční plán je součástí podnikového strategického plánu a prověřuje jeho proveditelnost a úspěšnost. Je jeho integrující částí.

Tato diplomová práce se skládá z pěti základních částí. V první části je uveden cíl práce a metody, kterých bylo při sepsání diplomové práce využito. Druhá část obsahuje teoretická východiska finančního plánování. Další část pak poskytuje informace o současném stavu společnosti Steko spol. s r.o. Součástí této kapitoly je i zhodnocení finanční situace za pomoci vybraných ukazatelů finanční analýzy. Poslední, čtvrtá část je věnována sestavení podnikového plánu ve dvou variantách (realistická a pesimistická). Finanční plán je sestaven na roky 2009 – 2011. V závěru této části je provedeno zhodnocení plánů, z hlediska dosažení vytyčených cílů.

1 CÍLE PRÁCE A METODY ZPRACOVÁNÍ

Primárním cílem této diplomové práce, jak již ze samotného názvu vyplývá, je navržení finančního plánu vybraného podnikatelského subjektu. Finanční plán budu sestaven pro roky 2009 – 2011, a to ve dvou variantách, realistické a pesimistické. Hlavním smyslem těchto finančních plánů bude poskytnout společnosti přehled o tom, jak by se mohla vyvíjet její situace, jakých výsledků bude dosahováno, v případě, že budou naplněny podmínky plánovaných variant. Jednotlivé varianty budou v závěru práce zhodnoceny.

Finanční plánování je dlouhý a náročný proces. Dříve než je možné pustit se do sestavování samotného finančního plánu, je nutné provést několik základních analýz, jejichž výstupy budou dále sloužit jako podklady pro správnou formulaci finančního plánu.

Jako sekundární cíle, bez kterých ovšem není možno realizovat cíl primární, byly stanoveny následující:

- seznámit se se současnou situací ve společnosti,
- prozkoumat oborové okolí společnosti pomocí Porterova modelu konkurenčních sil,
- zhodnotit finanční situaci společnosti pomocí vybraných ukazatelů finanční analýzy,
- provést SWOT analýzu.

Využité metody při zpracování diplomové práce

Při zpracování diplomové práce se zpravidla využívají určité metody práce. Některé z metod jsou použitelné jak ve fázi analytické, kdy jsou fakta a poznatky získávány a zpracovávány, tak ve fázi syntetické, hodnotící, shrnující. Metodou se rozumí promyšlený, objektivně správný způsob nebo soustavu způsobů, které umožňují poznat daný objekt, na základě nalezení a objasnění vědeckých poznatků a zákonitostí. Metodika je konkrétně stanovený způsob řešení problému, jenž se opakuje. Metodologie je věda, která se zabývá možnostmi využití jednotlivých metod. (15)

Při zpracování diplomové práce bylo využito několik metod, zejména:

- Pozorování

Je základem pro jakékoliv výzkumné metody. Pozorování představuje cílevědomé, plánovité a systematické sledování určitých skutečností. Výstup pozorování představuje nejen popis skutečnosti, ale i její vysvětlení. (15)

- Srovnávání

Při procesu srovnávání dochází ke zjišťování shodné či rozdílné stránky u dvou nebo více různých předmětů, jevů či úkazů. Srovnávat můžeme téhož ukazatele ve statistických souborech, které se liší z pohledu věčnosti, prostoru nebo času. V diplomové práci bylo využito především srovnání časové, tzn. vývoj podniku v letech 2004 až 2008, oborové srovnání a tvorba plánu a jeho kontrola plnění. Srovnání je základní metodou hodnocení. (15)

- Indukce a dedukce

Indukcí se rozumí usuzování z jednotlivého na obecné. Jedná se o poznání, které na základě empiricky zjištěných faktů dospívá k obecným závěrům. Jinak řečeno metoda indukce představuje vyvozování obecného závěru na základě širokých a hlubokých poznatků o jednotlivostech.

Dedukcí se obvykle rozumí takový způsob myšlení, kdy od obecnějších závěrů přecházíme k méně obecným. Indukce a dedukce spolu velice úzce souvisejí a vzájemně se doplňují. (15)

- Analýza a syntéza

Analýza a syntéza patří mezi základní a nejhojněji využívané vědecké metody. Analýza představuje rozložení komplexu, či celku na části. Analýza rovněž odděluje podstatné od nepodstatného a vede od složitého k jednoduchému. Díky dokonalému poznání jednotlivých částí je následně možné poznat jev jako celek.

Syntéza je proti analýze proces opačný či doplňující. Jedná se o sjednocení, složení nějakého předmětu, procesu či jevu v celek. Syntéza má za úkol rovněž analýzu doplňovat, což následně vede k poznání předmětu v jeho úplnosti. Analýza a syntéza se prolínají a doplňují a tvoří spolu nedílnou jednotu. (9)

- Komparace a analogie

Komparace představuje nejjednodušší metodu založenou na srovnávání jevů. Odkrývá, v čem se zkoumaný jev liší od jiných nebo v čem se naopak shoduje.

Analogie (hledání obdoby) je myšlenková operace, kdy na základě znalosti určitých vlastností jednoho jevu a na základě podobnosti jevu zkoumaného usuzujeme o jeho vlastnostech. Analogie nám tedy umožňuje pochopení neznámého pomocí známého. (9)

- Abstrakce

Abstrakce představuje schopnost oddělit nepodstatné vlastnosti jevu od vlastností podstatných, čímž je umožněno zjistit obecné vlastnosti a vztahy, tj. podstatu jevu. (15)

- Modelování

Modelování představuje užití různých druhů modelů k řešení určitého problému. Model je zjednodušených model skutečnosti. Proces modelování zahrnuje několik etap: formulaci problému, vytvoření modelu, význam modelu, přenos znalostí o modelu zpětně na skutečnost. V ekonomických disciplínách modely nahrazují experiment, jedná se vlastně o myšlenkové experimentování. (15)

2 TEORETICKÁ VÝCHODISKA PRÁCE

2.1 Finanční plánování

Stejně jako finanční analýza, účetnictví a kalkulace patří finanční plánování k základním nástrojům finančního řízení firem. Obecně bychom mohli plánování definovat jako činnost, jež zabezpečuje spojení mezi současnou situací a takovou, kterou bychom chtěli mít v budoucnosti. Jedná se o rozhodovací proces, který je zaměřen na navrhování, hodnocení a výběr cílů a odpovídajících prostředků k jejich dosažení. Aby firma mohla dosahovat stanovených cílů, je nutno plánovat potřebu zdrojů a jejich užití v oblasti investic, výzkumu a vývoje, personalistiky a marketingu. (14)

Finanční plán je jedním z nejdůležitějších a z hlediska náročnosti na zpracování jedním z nejnáročnějších dílčích plánů podniku. To je dáno především skutečností, že finanční plán je kvalitativním vyjádřením všech podnikatelských aktivit zaměřených na provoz a růst podniku. Ve finančním plánu se spojují všechny dílčí plány podniku. Finanční plán vždy vychází z podnikové strategie a konkretizuje ji na zvolený časový horizont. Podle délky časového horizontu dělíme finanční plán na krátkodobý (operativní) nebo dlouhodobý (strategický). (6)

Plánování je prioritní funkcí řízení podniku. Celkový podnikový plán obvykle zahrnuje dílčí plány, jako je plán odbytu, výroby, výzkumu a vývoje, investic a finanční plán. (17)

2.2 Cíle a pojetí finančního plánu

Finanční plánování představuje rozhodování o způsobu financování (získávání kapitálu), o investování kapitálu (alokace kapitálu) a o peněžním hospodaření. Finanční plán plní úlohu systému včasného varování tím, že je schopen předvídat možné a pravděpodobné finanční situace dříve, nežli nastanou. Přestože je finanční plán součástí celkového podnikového plánu, je relativně autonomní.

Úkolem finančního plánování je především:

- kvantifikovat finanční cíle - zájem vlastníků na zhodnocení vloženého kapitálu,

- formulovat finanční politiku - odpovídající dosažené finanční situaci podniku, prognóze vnějšího prostředí a podnikatelské strategii,
- navrhnout vývoj financí podniku - v souladu s finančními cíli a finanční politikou a ve vazbě na plán prodeje (tržby) a na plán výroby (náklady). (14)

Obecným cílem řízení podniku je zajistit jeho trvalou existenci při dosahování co nejlepších hospodářských výsledcích. Finanční teorie spatřuje jako vrcholný cíl finančního řízení maximalizaci tržní hodnoty podniku v delším časovém období. Zisk je považován z hlediska finančního plánování jako zástupný finanční cíl.

Finanční politika formuluje zásady pro způsob financování činnosti podniku, které by měly zabránit finančním rizikům, jenž mohou vést k ohrožení finančního zdraví, k finanční tísní a třeba i k zániku podniku. Zásady lze formulovat jako odpovědi na následující otázky:

1. Jak smějí být jednotlivé kapitálové zdroje používány?
2. Kde lze získávat dodatečný kapitál?
3. Jaký má být poměr mezi vlastním a cizím kapitálem (jaká smí být zadluženost) ?
4. Jak se budou financovat opakující se potřeby?
5. Jaký rozsah likvidního majetku má být v peněžních prostředcích a peněžních ekvivalentech?
6. Jaká jsou omezení růstu majetku a tržeb s ohledem na peněžní toky?
7. Kolik se má vyplácet na dividendách (podílech na zisku)? (17)

2.3 Zásady finančního plánování

Systematičnost, úplnost, přehlednost, periodičnost, pružnost a klouzavost tvoří hlavní zásady finančního plánování. Reálnost hodnot obsažených ve finančním plánu se pozná především na základě toho, jakým způsobem je šest výše zmíněných zásad dodržováno. Zásadou *systematičnosti* se rozumí systematické sledování základního cíle, kterým je v tomto případě maximalizace tržní hodnoty. Základnímu cíli musí podléhat cíle další, jako je maximalizace zisku a ostatních interních finančních zdrojů, udržování určité výše likvidity apod. Druhá zásada, zásada *úplnosti*, plyne z požadavku na zahrnutí veškerých činností a faktorů do procesu plánování. Třetí zásadou je zásada *přehlednosti*,

kteřá má zabezpečit kařžděmu, kdo přijde s plánem do kontaktu, snadnou operativnost při jeho plnění i následné kontrole plnění. Zásada *periodičnosti* nabádá k sestavování plánu vždy v pravidelných po sobě jdoucích obdobích. Pátou zásadou, zásadou *pruřžnosti*, se rozumí aktualizace plánovaných hodnot ještě v průběhu samotného plánovaného období. Poslední šestá zásada, zásada *klouzavosti*, spočívá v tom, aby plánovací horizont nového finančního plánu aspoň částečně překřřval plánovaný horizont předchozího finančního plánu. (10)

2.4 Postup práce finančního plánovače

- a) stanovení metody plánování, plánovaného horizontu (krátkodobý, střednědobý, dlouhodobý) a velikost jednoho plánovaného období (jeden rok, jeden měsíc, apod.),
- b) sběr dat z účetnictví, z ostatních ekonomických plánů, z makroekonomických prognóz a z ostatních zdrojů,
- c) provedení finanční analýzy, tj. proces vyšetřování a vyvozování závěrů z výsledků finančního hospodaření podniku v předchozích letech, včetně zjišťování jeho slabých a silných stránek,
- d) stanovení finančního plánu,
- e) kontrola plnění plánu. (10)

2.5 Metody finančního plánování

V současné době podniková praxe rozeznává tři základní metody finančního plánování: metodu intuitivní, metodu statistickou a metodu kauzální.

Metoda *intuitivní*, je zalořžena na zkušenostech a subjektivních odhadech finančního plánovače. Dochází vlastně k promítání kauzálních vztahů nikoliv na papíře či na počítači, ale jen a pouze v hlavě samotného plánovače. Problémem intuitivní metody plánování je především hrozba určitého zjednodušení a možnost opomenutí některých podstatných vzájemných vazeb. Pokud nejsou odhady zalořženy na reálném základě, pak jejich výsledkem musí být i ne-reálný plán.

Druhou metodou je metoda *statistická*, která spočívá v prodlouřžení časových řad do budoucnosti. Nevýhodou této metody je často nereálný předpoklad, řžže tak jak se situace

vyvíjely v minulosti, se budou vyvíjet i v budoucnu. Především z tohoto důvodu pak metoda intuitivní přináší mnohdy lepší výsledky než metoda statistická.

Třetí metoda, metoda *kauzální*, je považována z teoretického hlediska za neoptimálnější. Je založena na čtyřech skupinách veličin:

1. Vstupní data vychází ze tří základních zdrojů:
 - a. z údajů o současném majetku podniku a jeho dosavadních výsledcích hospodaření,
 - b. z výstupů ostatních ekonomických plánů podniku (především z plánu obchodního, výrobního, personálního, investičního a materiálně-technického zásobování),
 - c. z makroekonomických prognóz o vývoji makroekonomických ukazatelů (pohyb úrokové míry, devizového kursu, změny v daňové a pojistné soustavě apod.).
2. Žádoucí veličiny vyjadřují žádoucí hodnoty některých ukazatelů v oblasti likvidity (např. běžná či pohotová), majetku (obrat zboží, nedokončené výroby, pohledávek), nákladovosti.
3. Výstupní veličiny tvoří všechny ostatní veličiny v plánové podobě účetních výkazů, jenž nejsou veličinami vstupními nebo žádoucími a které se vypočítají pomocí určitého vzorce, do kterého se dosadí vstupní nebo žádoucí veličiny.
4. Kontrolní veličiny sledují, zda např. hodnota výsledku hospodaření vypočtená v plánovém výkazu zisku a ztráty, odpovídá hodnotě výsledku hospodaření z plánové rozvahy apod. (10)

2.6 Dlouhodobý finanční plán

Za nejdůležitější dokument dlouhodobého financování a základní nástroj finančního řízení je považován dlouhodobý finanční plán, jenž je nedílnou součástí dlouhodobého komplexního plánu podniku a je s ním propojen vzájemnými vazbami. Na základě potřeb rozvoje podniku vychází dlouhodobý finanční plán z plánu investic, výroby a prodeje, definuje prostřednictvím kapitálového plánování celkovou výši a optimální strukturu kapitálu a zajišťuje jeho efektivní využití. Dlouhodobý finanční rovněž vyhodnocuje naplnění základních cílů podniku a ekonomických přínosů pro vlastníky. (11)

Dlouhodobý finanční plán je sestavován v horizontu delším než jeden rok. Obvyklá délka plánovacího horizontu se rovná pěti rokům. Zpravidla obsahuje tyto části:

- analýzu finanční situace,
- plán tržeb na základě prognózy a plánu prodeje,
- plán peněžních toků,
- plánovanou rozvahu,
- plánovaný výkaz zisků a ztrát,
- rozpočet investičních výdajů,
- rozpočet dlouhodobého externího financování. (5)

Analýza finanční situace

Analýza finanční situace a hospodářských výsledků podniku předchází samotnému procesu plánování. Při posuzování minulosti je třeba přihlédnout k měnícím se vnějším podmínkám, pokud jde o vývoj poptávky, nákupních a prodejních cen, devizových kursů, úrokové míry, daňových sazeb. Hodnoty získaných finančních ukazatelů mohou souviset s průběhem hospodářského cyklu a s odvětvovými vlivy. Je třeba zkoumat i vnitřní vlivy – silné a slabé stránky, schopnost využívat příležitostí a předcházet hrozbám. Finanční analýza směřuje k poznání, co podnikové finance v budoucnu vydrží a umožní v podmínkách, které prognóza naznačuje. Finanční analýza má vyústit v potvrzení nebo modifikaci dosavadní finanční politiky. (17)

Plán tržeb

Nejdůležitějším faktorem, který ovlivňuje finanční potřeby a zároveň určuje rozhodující provozní příjmy je objem tržeb. Plán tržeb vychází z prognózy trhu a plánu prodeje. Smyslem prognózy trhu je stanovit celkový tržní objem na cílových trzích a tržní podíl, o který by firma mohla s ohledem na konkurenci usilovat.

Plán prodeje definuje obchodní cíle, který byly na základě prognózy vytyčeny a na které navazuje obchodní strategie: stabilita, expanze, útlum. Na plán prodeje navazuje plán tržeb, jenž je sestavován v cenách výchozího roku a je korigován jen předpokládaným vývojem reálných cen vlastních výrobků oproti vývoji reálných tržních cen v odvětví. Plánované tržby jsou vstupem pro finanční plán. (14)

Plán peněžních toků

Vychází z očekávané skutečnosti běžného roku a z plánu tržeb. Plán peněžních toků se sestavuje metodou procentního podílu na tržbách, a to po celé plánované období. Při využití této metody se předpokládá stabilní poměr tržeb k některým nákladům (odpisy, úroky), k většině položek aktiv a k zisku. Plán peněžních toků vyjadřuje objem výdajů na investiční činnost a jejich krytí čistým příjmem z provozní činnosti a změnou dlouhodobých externích zdrojů financování. (17)

Plánovaná rozvaha

Plánová rozvaha v sobě promítá důsledky investiční aktivity v oblastech dlouhodobého investičního i oběžného majetku podniku, stejně tak i finančních zdrojů. Výchozím podkladem pro sestavení plánové rozvahy je plán peněžních toků. (14)

Plánový výkaz zisků a ztrát

Navazuje na plánovou rozvahu. V plánovaném výkazu zisku a ztráty dochází k sumarizaci plánované výše nákladů, výnosů, ze kterých plyne hospodářský výsledek společnosti. (14)

Rozpočet investičních výdajů

Investiční projekty vstupují do plánu peněžních toků jak v podobě přínosu pro plánovanou tržbu a plánovaný disponibilní zisk, tak v podobě investičních výdajů. Rozpočet investičních výdajů přiřazuje investiční výdaje jednotlivým rokům, po které bude investiční výstavba probíhat. Investiční projekt je třeba ekonomicky zhodnotit (čistá současná hodnota, vnitřní míra výnosnosti, doba návratnosti apod.) a poté zařadit do plánu. (14)

Rozpočet dlouhodobého externího financování

Nedostatek peněžních toků z provozní činnosti k financování investiční činnosti a pro úhradu dividend kryjí dlouhodobé externí zdroje: emise akcií, dluhopisů nebo přírůstek dlouhodobých půjček a úvěrů. Přírůstek dlouhodobého cizího kapitálu bývá omezen finančně-ekonomickými ukazateli zadluženosti. Navýšení počtu akcií s sebou přináší snížení zisku na akcii i dividendy na akcii. Emise dluhopisů je uskutečnitelná jen u

velkých podniků s pevným finančním zdravím. Z výše jmenovaných důvodů je nejčastějším řešením dlouhodobý úvěr. (17)

Hodnocení dlouhodobého finančního plánu

Kvalita vypracovaného plánu se hodnotí dle jeho důsledků na vývoj tržní hodnoty podniku. Pokud je současná hodnota podniku podle plánu vyšší než její aktuální hodnota, je plán přijatelný. Pomocí finanční analýzy dochází k hodnocení sestavených plánových výkazů. (17)

2.7 Postup při sestavování dlouhodobého finančního plánu

2.7.1 Plánování výnosů

Tržby z prodeje vlastních výrobků a služeb

Tržby z prodeje vlastních výrobků a služeb představují stěžejní složku výnosů u většiny podniků výrobního charakteru. Díky této skutečnosti je potřebné, věnovat určení této veličiny náležitou pozornost. Existují dva základní přístupy, jak stanovit budoucí předpokládané výše tržeb: agregovaný a desagregovaný přístup.

Agregované přístupy prognózují budoucí výše tržeb jako časovou řadu jedné agregované položky, představující velikosti tržeb v jednotlivých plánovaných letech. (3)

Tržby lze stanovit pomocí:

- odhadů založených na zkušenostech a znalostech marketingových pracovníků,
- trendové křivky, jejichž podstatou je extrapolace budoucích tržeb na základě historických údajů o velikosti tržeb z let minulých,
- regresní a korelační analýzy, stanovující budoucí vývoj tržeb pomocí regresního modelu. (3)

Nevýhodou trendových křivek je fakt, že předpokládají stejnou intenzitu a směr působení veškerých faktorů, které ovlivňují výši tržeb tak, jak tomu bylo v minulosti, tedy za podmínky „ceteris paribus“. Regresní analýza navíc pracuje i s faktory, které ovlivňují velikost tržeb (např. hrubý domácí produkt a jeho tempo růstu, příjmy domácností, objem produkce rozhodujících odběratelských oborů apod.). Pomocí časových řad minulých tržeb a časových řad ovlivňujících faktorů za minulé období

dochází ke stanovení parametrů regresního modelu. Jedná se o metodu jemnější, neboť pracuje s více faktory, které působí na výši tržeb. Je ovšem náročnější na vstupní data a neodstraňuje nedostatek trendových křivek spočívající v podmínce *ceteris paribus*.

Agregované metody nerespektují zásadní změny externích faktorů (např. velikost poptávky, vznik nových trhů, dopady významných změn konkurenčního prostředí), které mohou významným způsobem ovlivňovat prodeje podniku. (3)

Jako vhodnější způsob se v některých případech jeví detailnější plánování tržeb desagregovaným přístupem. Ten člení výrobní program do určitého počtu komodit, které představují jednotlivé klíčové produkty, resp. služby, jenž se podílí rozhodujícím vlivem na celkových tržbách. Desagregovaný přístup plánování tržeb je založen na stanovení časových řad:

- prodejů jednotlivých komodit v plánovacím období,
- dosahovaných prodejních cen na domácím trhu, resp. na jednotlivých zahraničních trzích,
- devizových kursů zahraničních měn.

Výše plánovaných prodejů budou záviset především na:

- vyhodnocení informací marketingového charakteru,
- posouzení ekonomické výhodnosti jednotlivých komodit,
- zásadních rozhodnutí firmy z hlediska strategických cílů a strategií jejich dosažení. (3)

Při procesu plánování tržeb je nutno zohledňovat cyklický vývoj na určitých trzích, v odvětvích či oborech, ve skupinách zákazníků aj., který bude ovlivňovat dosahované prodeje i prodejní ceny. Výše tržeb je rovněž ovlivněna velkým počtem externích faktorů, na které podnik dokáže jen málo působit, jedná se o tzv. rizikové faktory. Je proto vhodné pracovat s variantními předpoklady tržeb, kterých by podnik mohl dosáhnout za příznivějšího i méně příznivého vývoje rizikových faktorů. (7)

Ostatní složky výkonů

Tvoří je především změna stavu vnitropodnikových zásob vlastní výroby a aktivace investičního majetku, materiálu a služeb. Změnu stavu zásob vlastní výroby lze zanedbat, pokud se podnik intenzivně nerozvíjí nebo nemění zásadně svoji prodejní strategii.

Další provozní výnosy

- tržby z prodeje investičního majetku – tato položka má váhu u podniků, které procházejí větší restrukturalizací a odprodávají určitý majetek, který je nepotřebný, málo využívaný či není v souladu s nově nastolenou marketingově-výrobní strategií,
- zúčtování rezerv do provozních výnosů – pokud podnik v průběhu plánovacího období vytváří rezervy na generální opravy výrobních zařízení, jsou tyto rezervy zúčtovány do výnosů. (3)

Finanční výnosy

V případě, že podnik nevlastní rozsáhlejší finanční investice, nejsou finanční výnosy nikterak významné, pak postačí pouze hrubý odhad výnosových úroků, resp. výnosů z krátkodobého finančního majetku. Podniky s významným podílem finančních investic (mateřské společnosti) musí věnovat plánování výnosů z finančních investic podstatně větší pozornost. (11)

2.7.2 Plánování nákladů

Nákladové položky lze plánovat rovněž pomocí agregovaného přístupu, či detailnějšími postupy, které respektují specifické rysy jednotlivých položek nákladů.

Stanovení nákladů v relaci k tržbám

Metoda stanovení nákladů v relaci k tržbám představuje příklad agregovaného přístupu ke stanovení jednotlivých skupin nákladů např. spotřeba materiálu a energie, služby, osobní náklady, odpisy, další provozní náklady a finanční náklady. Metoda je založena na relaci jednotlivých nákladových druhů k tržbám vyjádřené jako podíl (poměr) těchto nákladů k tržbám. Odhadované budoucí hodnoty podílů jednotlivých nákladových

položek v plánovaném období vychází z obdobných podílů získaných v letech minulých. Plán nákladů se stanoví snadno jako součin daných podílů v jednotlivých letech a velikosti tržeb v každém roce tohoto období. Očekávané tržby jsou převzaty z plánu tržeb. Výše popsaný postup plánu nákladů je nutno brát jako výchozí hrubý odhad, který bude pravděpodobně vyžadovat další zpřesnění. (3)

Individuální stanovení nákladových položek

Potřeba materiálu a energie

Je nutno rozlišovat přímý a nepřímý (režijní) materiál. Přímý materiál obsahuje základní materiál, suroviny, polotovary a komponenty, jejichž spotřeba je přímo úměrná objemu produkce jednotlivých komodit.

V případě, že komodity představují jednotlivé produkty nebo reprezentanty skupin produktů, pak známe normy spotřeby přímých materiálů na jednotku produkce v naturálním vyjádření. Plánovaná výše potřeby materiálu se pak stanoví jako součin normy spotřeby na jednotku produkce, objemu produkce daného produktu a nákupní ceny jednotky tohoto materiálu.

Plánování ostatních materiálů převážně režijního charakteru (pomocné materiály, čisticí prostředky, barvy, laky, chemikálie, balící materiály) vychází z odborných odhadů, na základě vývoje jejich spotřeby v minulých letech.

Energii opět dělíme na přímou a režijní a její očekávanou potřebu stanovíme obdobně jako u potřeby materiálu. (3)

Služby

Nejpodstatnější nákladové položky spadající do skupiny služeb jsou opravy a udržování, přepravné, spoje, cestovné, náklady na reprezentaci, pojistné aj. Při odhadu velikosti jednotlivých položek lze opět vycházet z vývoje jejich nákladů v minulosti. Dále je nutno věnovat pozornost předpokládanému vývoji cen, rozsahu aktivit podniku a zvolené strategii podniku. Významného postavení zaujímá vyčleňování (outsourcing) nebo naopak začleňování určitých činností, jež mají povahu služeb. (10)

Osobní náklady

Osobní náklady tvoří mzdy, náklady na zdravotní a sociální pojištění, odměny orgánů společnosti a ostatní osobní náklady.

Stanovit výši mezd je odlišné podle toho, zda jde o přímé či nepřímé (režijní) mzdy. Přímé mzdy stanovíme jako součin objemu produkce jednotlivých komodit pracovní (spotřeby pracovního času na jednotku produkce příslušné komodity) a průměrné hodinové mzdy. Režijní mzdy určíme jako součin předpokládaného počtu režijních pracovníků a podle průměrné velikosti jejich roční mzdy. Odměny orgánů společnosti i ostatní osobní náklady je třeba odhadnout. Náklady na zdravotní a sociální pojištění se vypočtou v souladu s platnými zákony jako pevný procentní podíl z celkových mezd. Na vývoj mzdových nákladů má vliv změna technologií vedoucích ke snížení lidské práce, změna organizačního uspořádání, mzdová politika podniku či již zmíněné vyčleňování určitých aktivit podniku. Se všemi faktory je nutno do budoucího plánu počítat. (3)

Odpisy

Budoucí výše odpisů se odvíjí především od:

- vyřizování či odprodeji existujícího majetku, vedoucího k poklesu odpisů,
- investičním programem podniku (investice do hmotného i nehmotného majetku), vyvolávající růst odpisů,
- způsobu financování investičního programu. V případě využití finančního leasingu dojde k růstu nákladů na služby na úkor odpisů. (10)

Další provozní náklady

Je nutné brát v úvahu významnější nákladové položky, především: zůstatkovou cenu prodaného investičního majetku při významnějším programu dezinvestic, tvorbu zákonných a ostatních rezerv, tvorbu opravných položek (např. pohledávky po lhůtě splatnosti), daně a poplatky a ostatní provozní náklady (např. dary, pokuty, penále). (17)

Finanční náklady

Tento druh nákladů je závislý především na zvoleném způsobu financování investičního programu v plánovaném období. Při navýšení kapitálu formou emise akcií je nutno

zvážit emisní náklady. Při čerpání dlouhodobých bankovních či dodavatelských úvěrů hraje významnou roli především úrokové zatížení. Užití dluhopisů vede k nutnosti zvážit jak výši nákladových úroků, tak i emisní náklady. Úroky z běžných bankovních úvěrů můžeme založit na odhadu průměrné velikosti čerpaných úvěrů v jednotlivých letech a na odhadu vývoje úrokových sazeb. (3)

2.7.3 Plánování hospodářského výsledku

Hospodářský výsledek před zdaněním tvoří rozdíl plánovaných výnosů a nákladů v jednotlivých letech plánovacího období. Abychom byli schopni stanovit hospodářský výsledek po zdanění, je nutno určit daň z příjmů v jednotlivých letech. Velikost daně z příjmů bude závislá na výši daňového základu a na velikosti sazby daně z příjmů.

Pro stanovení základu daně z příjmů je nutno provést korekci zisku před zdaněním o položky zvyšující hospodářský výsledek (tzv. přičitatelné položky), o položky snižující hospodářský výsledek (tzv. odčitatelné položky).

Pokud se podaří stanovit základ daně v jednotlivých letech plánovacího období, je nutno odhadnout výši sazby daně z příjmů právnických osob. Hospodářský výsledek po zdanění tvoří rozdíl mezi hospodářským výsledkem před zdaněním a daní. Hospodářský výsledek po zdanění je jedním z nejvýznamnějších zdrojů financování rozvoje podniku. (3)

2.7.4 Dividendová politika

V případě, že podnik vytváří zisk, je nutno rozhodnout, jaká část bude zadržena v podniku, a jaká bude vyplacena v podobě dividend či podílů na zisku.

Dividendová politika má dva základní přístupy, a to politiku zaměřenou primárně na:

- a. dividendy, a to buď na jejich růst, nebo na jejich udržení na určité úrovni, zadržený zisk v podniku pak představuje reziduální veličinu (v podniku zůstane tolik, kolik zbude po výplatě dividend),
- b. zadržený zisk jako zdroj financování rozvoje podniku, pak jako reziduální veličina vystupují dividendy či podíly na zisku. (3)

2.7.5 Plánovaná rozvaha a dodatečný externí kapitál

Plánovanou rozvahu lze sestavit ve dvou základních krocích. Nejdříve je nutno určit velikost aktiv a vybraných položek pasiv, čímž je umožněno zjistit potřebu dodatečného externího kapitálu. Druhý krok vedoucí ke kompletaci plánované rozvahy je určení struktury dodatečného externího kapitálu, z hlediska vlastního kapitálu a dlouhodobého resp. krátkodobého cizího kapitálu. (3)

Plánování rozvahových položek závislých na tržbách

Metoda procentních poměrů k tržbám

Tato metoda vede k poměrně hrubému odhadu vybraných položek aktiv a pasiv rozvahy. Metoda vychází z odhadu poměrů určitých složek rozvahy k tržbám vyjádřených v procentech tržeb. Pokud jsme schopni odhadnout tyto poměry v jednotlivých letech plánovacího období a známe plán tržeb, lze snadno stanovit odhady vybraných položek rozvahy jako součiny odpovídajících procentních poměrů a velikosti tržeb v jednotlivých letech.

Metoda procentních poměrů k tržbám pracuje s podmínkou extrapolace, tj. předpoklad, že všechny faktory ovlivňující relaci vybraných položek rozvahy k tržbám v minulosti, budou působit se stejnou silou i v letech budoucích. Pokud nedojde k naplnění tohoto předpokladu, stanovené odhady daných položek rozvahy budou málo spolehlivé. (3)

Regresní metoda

Regresní metoda využívá pro plánování jednotlivých položek aktiv a pasiv závislých na tržbách regresní a korelační analýzu. Jako vstupní údaje slouží časové řady vybraných položek aktiv a pasiv, za určitý počet minulých let, jejichž budoucí stavy odhadujeme. Základem regresní metody je pak:

- volba určitého typu závislosti (závislé proměnné na nezávisle proměnné),
- stanovení parametrů této funkce,
- určení statistické charakteristiky, vyjadřující těsnost stanovené regresní závislosti. (3)

Metoda ukazatelů obrátu

Při využití této metody vycházíme z ukazatelů obrátu, tj. z relace mezi tržbami a jednotlivými složkami aktiv či pasiv. Obrátku vypočteme jako podíl tržeb a stavu jednotlivých rozvahových položek. Hodnoty obrátek je nutno stanovit pro všechny plánované roky. Po zjištění velikosti obrátek požadované rozvahové položky je možno stanovit velikost dané položky aktiv či pasiv. Tu určíme jako podíl očekávaných tržeb v jednotlivých letech a příslušné obrátky. Odhad budoucích hodnot ukazatelů obrátu by měl vycházet:

- z minulého vývoje těchto ukazatelů,
- z jejich srovnání se stejnými ukazateli jiných podniků oboru,
- z cílů podniku v oblasti řízení zásob, pohledávek, finančního majetku a krátkodobých závazků a plánovaných opatření, která se mají pro dosažení cílů realizovat. (3)

Plánování dalších položek rozvahy

Plánování stálých aktiv

Stálá aktiva je možno plánovat pomocí výše uvedené metody procentních poměrů k tržbám. Jedná se však o metodu málo přesnou a poskytující jen hrubé odhady velikosti tohoto druhu majetku. Jako přesnější a spolehlivější se jeví odhad vývoje stálých aktiv na základě plánovaného investičního programu, jenž zahrnuje investice věčného charakteru a plán finančních investic (3).

Při plánování dlouhodobého majetku se vychází ze vztahu:

$$DM_{i+1} = DM_i - O_{i+1} - TDM_{i+1} + I_{i+1}$$

kde: DM_{i+1} – hodnota dlouhodobého majetku na konci plánovaného období,

DM_i – hodnota dlouhodobého majetku na konci předešlého období,

O_{i+1} – hodnota odpisu v plánovaném období,

TDM_{i+1} – hodnota dlouhodobého majetku v zůstatkových cenách odprodáno v období (i+1),

I_{i+1} – hodnota investic uvedených do provozu v pořizovacích cenách v období (i+1). (6)

Nově pořízený majetek zahrnuje společně s majetkem uvedeným v daném roce do používání i přírůstek nedokončených investic. Jeho velikost plyne z investičního programu a časového plánu jeho realizace. Hodnotu dlouhodobého odprodaného, resp. vyřazeného majetku oceníme dle účetních zůstatkových cen. Při stanovení odpisů vycházíme z odpisových plánů. U nově pořízeného investičního majetku se odpisy určí na základě vstupní ceny, začlenění tohoto majetku do příslušné odpisové skupiny a zvolených odpisových plánů. (3)

Stanovení dodatečného externího kapitálu

Pokud jsme stanovili velikost aktiv, pak známe též výši pasiv, tj. potřebných celkových zdrojů financování pro každý rok plánu. Část zdrojů je kryta již existujícími zdroji financování na konci posledního roku. Při růstu majetku je třeba zajistit rovněž přírůstek zdrojů financování, aby zůstala zachována rovnice, že aktiva se rovnají pasivům. Přírůstek je tvořen jednak interními zdroji, jednak zdroji externími. Interní zdroje financování zastupuje zisk po zdanění, zadržený v podniku. Pokud jeho výše není dostatečná, je nutné zajistit dodatečný externí kapitál, ať už vlastní či cizí. (3)

2.7.6 Plánované peněžní toky

Plánované peněžní toky (cash flow) zobrazují *příjmy*, které zvyšují peněžní fondy podniku a *výdaje*, které naopak tyto fondy odčerpávají. Pro stanovení peněžních toků podniku je třeba zachytit veškeré příjmy a výdaje za dané období. Peněžní toky se člení dle své povahy na *provozní*, *investiční* a *finanční*. Souhrn pak tvoří čisté zvýšení či snížení peněžních prostředků podniku se označuje jako *čistý peněžní tok*. Existují dvě základní metody jak sestavit cash flow, a to *přímá* a *nepřímá*. Přímá metoda je založena na stanovení jednotlivých položek příjmů (např. prodej výrobků za hotové, úhrada pohledávek odběrateli naší produkce, čerpání bankovního úvěru apod.) a jednotlivých položek výdajů (např. úhrada faktur za nákup surovin, materiálu a energií, výplata mezd, úhrada úroků a splátek úvěru bance, výplata dividend a podílů na zisku apod.). Tuto metodu je vhodnější využít pro plánování kratších období.

Nepřímá metoda se jeví jako vhodnější v případě, kdy dochází k plánování peněžních toků jako součásti strategického (dlouhodobého) finančního plánu. Vychází se

z hospodářského výsledku (před zdaněním či po zdanění) převzatého z výkazu zisků a ztrát. Pro stanovení peněžních toků je však nutno:

- transformovat výnosy a náklady zobrazené ve výkazu zisků a ztrát na příjmy a výdaje,
- zahrnout operace, které mají charakter příjmů či výdajů a nejsou ve výkazu zisků a ztrát začleněny. (10)

Rozvaha je dalším významným zdrojem informací při stanovování určitých položek peněžních toků. Využití rozvahy plyne především z toho, že:

- k *získání peněžních prostředků* vede jakékoliv *zvýšení pasiv* (např. vyvýšení základního kapitálu, získání dotací, zvýšení závazků vůči dodavateli, emise dluhopisů, čerpání bankovních úvěrů apod.) a *snížení aktiv* (např. pokles zásob a pohledávek, odprodej určitých složek majetku apod.),
- *použití těchto peněžních prostředků* se projevuje *zvýšením aktiv* (např. pořízení majetku, zvýšení zásob, zvýšení pohledávek apod.), respektive *snížením pasiv* (např. výplata dividend, snížení krátkodobých závazků, pokles bankovních úvěrů apod.). (11)

2.8 Krátkodobý finanční plán

Krátkodobé (operativní) plánování je typické především skutečností, že se jedná o krátkodobé plánování založené na stávající produkční (výrobní) kapacitě a současně toto plánování zohledňuje i strategické záměry podniku. To v praxi znamená, že celá řada vstupních informací jsou poměrně přesně definovány současnou situací podniku a existujícími strategickými záměry v oblasti investic, způsobu financování, vývoje tržeb, struktury nákladů, dividendové politiky apod.

Krátkodobý finanční plán je tedy základním nástrojem krátkodobého finančního řízení, jehož základním cílem je:

- identifikovat strukturu a časový vývoj krátkodobých finančních potřeb,
- zajistit realizaci krátkodobých finančních cílů v oblasti likvidity z hlediska řízení zásob, pohledávek a závazků. (7)

2.9 Specifika krátkodobého finančního plánu

- a) *Plánovanému roku předchází období, za které je známa očekávaná skutečnost.* Proto je nutné zaměřit se na finanční analýzu a kontrolu dosavadního plnění plánu, odhad odchylek a jejich příčin, jenž mohou být signálem pro příští plánovací období.
- b) *Přestože je pro krátkodobé finanční plánování typické menší riziko vzniku prognostické chyby, je vhodné vypracovat několik scénářů budoucího vývoje.*
- c) *Základním cílem krátkodobého finančního plánu by měl být provozní zisk.* Ten je ovšem limitován krátkodobě neměnitelnými faktory provozního potenciálu (výrobní kapacita, nákladovost apod.). Výše zisku je v krátkém časovém horizontu závislá především na poptávce po produkci, proto je při jeho plánování nutno vycházet z průzkumu trhu.
- d) *Součástí krátkodobého finančního plánu je i plán výnosů, nákladů a zisku.* Sestavují se s ohledem na prognózu prodeje a berou ohled na změny v sortimentu, cenách, platebních podmínkách, struktuře trhu, distribučních cestách, měnových kurzech apod.
- e) *Dominantní úlohou krátkodobého finančního plánování je zabezpečení krátkodobé likvidity.* Je proto vhodné plánovat peněžní toky i na období kratší než jeden rok, a to přímou metodou.
- f) *Roční finanční plán obsahuje cíle, ne úkoly.*
- g) *Plnění finančního plánu, členěného na čtvrtletí či měsíce, je třeba kontrolovat a vyhodnocovat prostřednictvím sestavovaných výkazů (tzv. reporting). (12)*

2.10 Proces sestavování krátkodobého finančního plánu

Samotný proces sestavování krátkodobého finančního plánu má následující kroky:

- Kalkulace nákladů a zisku.
- Predikce tržeb a plánování inkasa.
- Identifikace příjmů a výdajů za jednotlivé oblasti.
- Sestavení plánové 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. (11)

Kalkulace nákladů a zisku

Základní nástroj představuje *plánovaná kalkulace nákladů*, jež vychází z podkladů konstrukční a technologické přípravy výroby a ze stanovených spotřebních a výkonových norem. Normy spotřeby jsou přepočteny následovně:

- a) u materiálu pomocí skladových cen,
- b) u jednicových mezd na základě norem spotřeby práce,
- c) u výrobní a správní režie pomocí rozvrhové základny.

Nedílnou součástí kalkulačního systému je *kalkulace ceny*, která vychází z kalkulace nákladů, ale obsahuje též *kalkulovaný zisk*, který odhaluje celkovou úroveň zhodnocení vložených nákladů. (11)

Predikce tržeb a plánování inkasa, identifikace příjmů a výdajů za jednotlivé oblasti

Cenová kalkulace spolu s plánem výroby a prodeje daného období je základem propočtu tržeb a inkasa. Na základě těchto informačních zdrojů je možno vytvořit vývoj tržeb v plánovaném období v členění na menší časové úseky (měsíce). Plánovaný vývoj tržeb je základem pro stanovení příjmů, které vychází z plánu prodeje a dané obchodní a inkasní politiky. Obdobným způsobem je pak možno sestavit i rozpočet výdajů. Srovnání příjmů a výdajů generuje peněžní tok, který slouží jako základ pro predikci potřeby finančních prostředků z krátkodobých externích zdrojů. (11)

Sestavení plánové rozvahy, plánovaného výkazu zisků a ztrát a plánovaného výkazu o peněžních tocích

V plánované rozvaze musí být zjevný stav a změna dlouhodobého majetku, stejně tak i pracovního kapitálu. Strana pasiv vyjadřuje strukturu financování tak, aby výše zdrojů odpovídala výši majetku a z hlediska struktury byly vlastní zdroje do potřebné výše doplněny externími zdroji financování. Výkaz zisků a ztrát promítá tržby a náklady daného období, a dále odpisy, které odráží změnu odepisovaného majetku. Výkaz zisků a ztrát rovněž odhaluje výsledek hospodaření ve všech svých modifikacích, tedy: zisk před odpisy, úroky a zdaněním, zisk před odpisy a zdaněním, zisk před zdaněním a čistý zisk po zdanění. V peněžních tocích generovaný volný peněžní tok v případě kladné hodnoty představuje zdroj pro použití prostředků ve finanční oblasti. Pokud je záporný,

indikuje společně se součtem veškerých dalších potřeb financování (úroky, dividendy, daně) výši dodatečných externích zdrojů financování, aby změna finančních prostředků za peněžní toky byla celkem rovna nule. (11)

Přezkoumání plánu peněžních toků z hlediska zásad financování

Součástí sestavování krátkodobého finančního plánu je i ověřování cílových parametrů plánovaných úkolů. Jako vhodné se jeví využití nástrojů finanční analýzy, případně propočet ekonomické přidané hodnoty, EVA. V případě zhoršení kteréhokoliv z vybraných ukazatelů by mělo vyvolat korekci daného parametru plánu. Správně sestavený plán bude vždy na konci plánovaného období vykazovat lepší ekonomické parametry, nežli na počátku. (11)

2.11 Finanční kontrola

Finanční plán představuje cílové stavy financí podniku a postup jejich dosažení. Hlavní význam a smysl finanční kontroly spočívá v porovnávání finančního plánu s účetními výkazy. Dochází ke zjištění rozdílů, které je třeba objasnit. Finanční kontrola opatřuje informace, na jejichž základě se navrhuje nápravná opatření ke splnění cílů nebo se upravuje plán. (17)

Požadavky na účinnou finanční kontrolu:

1. *Bezodkladně* hlásit odchylky od požadovaného stavu.
2. Hledět *dopředu*.
3. Pozorně sledovat především *strategicky* významných uzlových bodů. Dílčí odchylky posuzované samostatně, bývají často nezajímavé a zanedbatelné. V souhrnném vyjádření mohou nabývat hrozivých rozměrů.
4. *Pružně* přihlížet při hodnocení závislých proměnných (např. zisk) ke skutečnému vývoji nezávislých proměnných (objem tržeb především).
5. Dbát *hospodárnosti*.
6. Usilovat o *objektivnost*.
7. Zajistit *srozumitelnost* pro osoby, jež výsledky kontrol využívají.
8. Naznačovat *kroky k nápravě*. Odhalovat kde tkví příčiny odchylek, kdo nese odpovědnost a co by bylo vhodné učinit. (4)

V centru pozornosti *operativní kontroly* stojí především zisk, příjmy a výdaje (peněžní toky), oběžná aktiva a krátkodobá pasiva, protože právě v těchto oblastech se projevují poruchy běžného chodu podniku. V nich je také nutno neprodleně realizovat nápravu. Dochází ke zjišťování rozdílů mezi skutečností a plánem za sledované období, kumulované rozdíly od počátku roku a očekávané odchylky skutečnosti od plánu za celý rok. Operativní kontrole jsou, z důvodu dokreslení příčin a souvislostí, podrobeny i další úseky (např. odbyt, výroba, personální oddělení).

Strategická kontrola je zaměřena na sledování plánovaných hodnot strategických finančních veličin, jako finanční struktura, interní a externí zdroje financování, investiční výstavba. Chybná rozhodnutí v oblasti dlouhodobého kapitálu a fixního majetku jsou neodčinitelná a mohou představovat značné ztráty a rizika. (17)

3 HODNOCENÍ SOUČASNÉHO STAVU SPOLEČNOSTI

3.1 Základní údaje o společnosti

<u>Obchodní firma:</u>	STEKO spol. s r.o.
<u>Sídlo společnosti:</u>	Blansko, Na Brankách 2, čp. 442, PSČ 678 01
<u>Datum zápisu:</u>	8. července 1991
<u>Identifikační číslo:</u>	163 43 786
<u>Právní forma:</u>	Společnost s ručením omezeným
<u>Předmět podnikání:</u>	• zámečnictví, nástrojařství, • poskytování technických služeb k ochraně majetku a osob, • obráběčství, • výroba, instalace, opravy elektrických strojů a přístrojů, elektronických a telekomunikačních zařízení, • výroba, obchod a služby neuvedené v přílohách 1 až 3 živnostenského zákona.



Obrázek 1 - Logo společnosti (Pramen: interní materiály společnosti Steko spol. s r.o.)

Základní kapitál

Základní kapitál společnosti činí **56.000.000,- Kč** a je tvořen vklady společníků viz níže. Všechny vklady byly řádně splaceny v plné výši.

- a) Jana Jakubcová vkladem ve výši 3.360.000,- Kč,
- b) Jiří Kolář vkladem ve výši 3.360.000,- Kč,
- c) Ing. Jaroslav Křúpala vkladem ve výši 5.040.000,- Kč,
- d) Ing. Zdeněk Štěrbáček vkladem ve výši 8.960.000,- Kč,
- e) Mgr. Dagmar Štěrbáčková vkladem ve výši 3.360.000,- Kč,
- f) Middle Europe Opportunity Fund N.V. vkladem ve výši 27.930.000,- Kč,
- a) Vinohrady Investments, a.s. vkladem ve výši 3.990.000,- Kč.

Orgány společnosti

Valná hromada je nejvyšším orgánem společnosti. Do výlučné působnosti valné hromady náleží především schválení účetní závěrky, rozhodnutí o rozdělení zisku, rozhodnutí o úhradě ztráty, jmenování, odvolání a odměňování jednatelů, rozhodnutí o zrušení společnosti s likvidací, jmenování, odvolání a odměňování likvidátora, schválení změn společenské smlouvy apod.

Valnou hromadu svolává jednatel společnosti písemnou pozvánkou, a to podle potřeby, nejméně však 1krát za rok a dále pak v případech, kdy mu tuto povinnost ukládá zákon. Valná hromada je schopna usnášení, jsou-li přítomni společníci, kteří mají alespoň polovinu všech hlasů. Místem konání je sídlo společnosti Steko, spol. s r.o.

Jednatelé jsou statutárním orgánem společnosti. Jménem společnosti je oprávněn jednat každý z jednatelů samostatně. Jednatelům přísluší za jejich práci odměna, jejíž výši stanoví valná hromada společnosti. Jednatel může být z funkce odvolán valnou hromadou nebo může též rezignovat. Jednatelům náleží obchodní vedení společnosti, přičemž jsou povinni jednat ve všech věcech společnosti s péčí řádného hospodáře.

3.2 Stručná historie společnosti

Společnost Steko spol. s r.o. prochází od svého vzniku ustavičným rozvojem, který se projevuje především stálým zvyšováním objemu výroby a obchodu. Dochází k systematickému doplňování sortimentu nabízených produktů a služeb, tak aby společnost byla schopna neustále naplňovat požadavky a přání trhu. Steko spol. s r.o. je dynamicky rozvíjející se podnikatelský subjekt, která působí v rámci celé České republiky a snaží se postupně své aktivity a obchodní vztahy rozšiřovat i do další evropských států.

Společnost byla založena v roce 1991, má za sebou tedy téměř dvacetiletou historii, během které došlo k řadě významných událostí. V začátcích své podnikatelské činnosti se společnost věnovala pouze a výhradně krbům a krbovým vložkám. Od roku 1995 je společnost výhradním zástupcem největšího evropského výrobce prodejního zařízení společnosti HMY. V několika málo následujících letech se portfolio poskytovaných služeb rozrůstá, společnost se začíná prosazovat i na trhu automatických dveří. Se

dveřmi této společnosti se můžeme setkat na letištích, nemocnicích, bankách, v průmyslových objektech apod.

V roce 2006 do společnosti vstupuje nový silný společník, kterým holandská společnost Middle Europe Opportunity Fund N.V. Tímto krokem dochází k posílení finanční stability a navýšení základního kapitálu z 16,48 mil. Kč na 56 mil. Kč.

V únoru 2008 dokončena výstavba nových výrobních prostor pro divize Krby v Blansku - Dolní Lhotě 199. Jedná se o velkokapacitní plně automatizované pracoviště na výrobu krbových vložek. Díky této investici do výroby a povrchové úpravy krbů vzrůstá celková kapacita výroby a rovněž její kvalita.

Ve prospěch dobře odváděné práce hovoří výsledek dosažený v soutěži Stavební výrobek - technologie roku za rok 2009. Společnost do soutěže přihlásila svůj KRB VENUS 12.1, který byl oceněn Stříbrnou cenou za vysokou účinnost spalování při nízké spotřebě paliva a obsahu emisí CO 0,1%. Soutěž byla vypsána Českou stavební akademií pod záštitou Ministerstva dopravy, Ministerstva pro místní rozvoj, Ministerstva průmyslu a obchodu a Ministerstva životního prostředí ČR.

V současnosti tvoří skupinu STEKO rozvíjející se řada společností. Hlavní sídlo je v České republice - STEKO spol. s r.o. v Blansku. Kromě této centrály se v České republice nachází síť poboček, dceřiných společností (Steko Praha, Steko HP s.r.o. Karlovy Vary, Steko CB s.r.o. České Budějovice, Steko HP s.r.o. Plzeň, Steko SV s.r.o. Dvůr Králové) a obchodních zastoupení v dalších městech. Zahraniční dceřiné společnosti jsou STEKO AG v Curychu a STEKO Slovakia s.r.o. v Bratislavě.

3.3 Výrobní a obchodní program

- teplo-vzdušné dvouplášťové krby, krbové vložky, krbová kamna,
- automatické dveře, průmyslová vrata, brány, garážová vrata,
- bezpečnostní, protipožární a balisticky odolné systémy,
- zařizování supermarketů a hypermarketů,
- zahraniční kooperace,
- montovatelné příčky a stěny.



Obrázek 2 - Krbová vložka PLUTO 3.8
(Pramen: www.steko.cz)



Obrázek 3 - Krbová vložka - VENUS 12.1
(Pramen: www.steko.cz)

3.4 Lidské zdroje

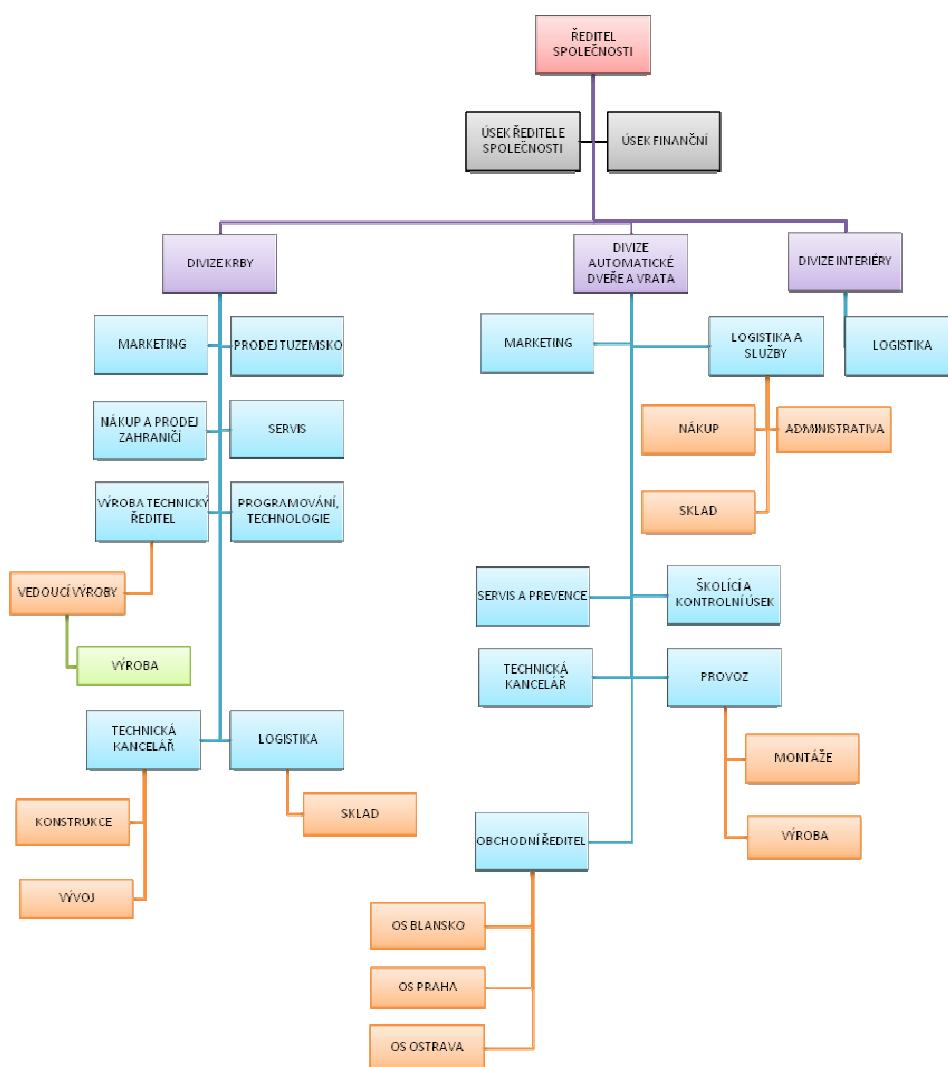
Vedení společnosti ví, že kvalitní zaměstnanci jsou základem pro dobře fungující podnikání. Z tohoto důvodu je věnována patřičná pozornost jejich výběru. Společnost se následně snaží vytvářet vhodnými způsoby příjemné pracovní prostředí, tak aby zaměstnanci byli spokojeni, odváděli dobré pracovní výsledky a zabránilo se zbytečné fluktuaci pracovní síly. Management společnosti dlouhodobě čítá 8 zaměstnanců, celkový počet zaměstnanců poslední roky mírně klesá a v roce 2008 se zastavil na počtu 99. Počet zaměstnanců klesá z důvodu větší automatizace výroby a optimalizace skladby zaměstnanců.

3.5 Organizační struktura

Nejvyšším orgánem společnosti je Valná hromada, která se schází minimálně jedenkrát do roka. Za společnost jsou oprávněni jednat jednatele, kteří jsou v pozici statutárního orgánu. V současné době má společnost dva jednatele. V čele společnosti pak stojí generální ředitel. Tomu jsou přímo podřízené dva úseky a to úsek generálního ředitele a úsek financí. Dále se společnost člení na tři divize (krby, automatické dveře a vrata a interiéry), které si zachovávají vysokou míru suverenity a odpovědnosti za svůj chod.

Můžeme konstatovat, že ve společnosti je zavedena divizionální organizační struktura, která je vhodná pro rozsáhlejší organizace působící ve více oblastech či regionech podnikání. A právě tyto podmínky společnost splňuje beze zbytku.

Toto členění umožňuje vedení společnosti dobrou kontrolu nad výkony jednotlivých divizí, sledování jejich hospodářských výsledků, sledování a plánování nákladů spojených s jejich činností. Níže znázorněná organizační struktura má rovněž za cíl vyvolat u zaměstnanců pocit sounáležitosti se svým pracovním zařízením, vedoucí ke snaze dosáhnout lepších výsledků nežli ostatní divize. Tím je posilována soutěživost mezi divizemi, vedoucí k efektivnějším výkonům.



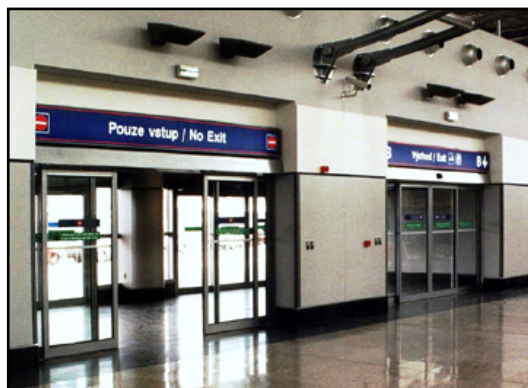
Obrázek 4 - Organizační struktura
(Pramen: interní materiály společnosti Steko spol. s r.o., vlastní zpracování)

3.6 Významné projekty posledních let

Společnost působí plošně po celé České republice i na Slovensku. Pro lepší představu o aktivitách byly zvoleny čtyři projekty, které společnost během posledních let s úspěchem realizovala.



Obrázek 5 - Národní banka Slovenska, Bratislava
(Pramen: www.steko.cz)



Obrázek 6 - Letiště Ruzyně, Praha
(Pramen: www.steko.cz)



Obrázek 7 - Nemocnice u svate Anny, Brno
(Pramen: www.steko.cz)



Obrázek 8 - ANDĚL Bussiness Center, Praha
(Pramen: www.steko.cz)

3.7 Porterův model konkurenčních sil

Tento model analyzuje konkurenční prostředí, ve kterém se daný podnikatelský subjekt vyskytuje. Slouží k analýze oborového prostředí. Míra konkurenční prostředí je určována pomocí pěti základních sil, kterými jsou:

- vyjednávací síla odběratelů,
- vyjednávací síla dodavatelů,
- hrozba vstupu nových konkurentů,
- hrozba substitutů,
- rivalita firem působících na daném trhu.

Společnost Steko spol. s r.o. se v současné době působí především na dvou zcela odlišných trzích. Prvním je výroba a prodej krbových vložek a krbových kamen. Druhou významnou podnikatelskou činností je výroba automatických dveří spojená s jejich montáží a servisem. Z tohoto důvodu bude provedena Porterova analýza pro oba segmenty.

Vyjednávací síla odběratelů

Prostředí na trhu s automatickými dveřmi a vraty je vysoce konkurenční. Společnost se orientuje především na zakázky většího rozsahu. Drtivou většinu zákazníků tvoří velké průmyslové podniky, hotely či nákupní střediska. V takových případech má zákazník velkou vyjednávací sílu a je to právě on, kdo si diktuje podmínky. Na menší zakázky, např. do rodinných domů se společnost nespecializuje, realizuje je jen okrajově. V takových případech je ovšem vyjednávací síla odběratelů velice slabá.

Společnost Steko spol. s r.o. je jedním z vůbec prvních českých výrobců krbových vložek, kromě vlastních výrobků nabízí i sortiment významných evropských výrobců. Vyjednávací síla cílových odběratelů (zákazníků), kteří si přijdou vybrat krb do svého rodinného domu do podnikové prodejny je velice malá. Společnost spolupracuje s mnoha distributory, kteří působí plošně po celé České republice. Právě zde je prostor pro vyjednávání. Čím více jsou jednotliví distributoři schopni odebírat a následně prodávat, tím jejich vyjednávací síla roste a společnost je schopna jim nastavit výhodnější obchodní podmínky.

Vyjednávací síla dodavatelů

Společnost Steko spol. s r.o. spolupracuje s mnoha dodavateli, nejen z České republiky, ale i ze zahraničí. Vyjednávací síla dodavatelů roste v návaznosti na unikátnost, kvantitu, nezastupitelnost, či nezbytnost produktu pro daný podnikatelský subjekt, který je dodáván. Společnost Steko spol. s r.o. spolupracuje především s většími společnostmi, které mají poměrně striktně nastaveny podmínky odběratelsko-dodavatelských vztahů, proto můžeme říci, že vyjednávací síla dodavatelů je poměrně silná. Přesto se vedení společnosti snaží permanentně bojovat o lepší a výhodnější podmínky dodávek. Mezi významné dodavatele patří společnosti jako Malkol CZO s.r.o. (rolovací a sekvenční vrata a příslušenství), AVAPS s.r.o. (vratové systémy, požární ochrana), Hörmann Česká republika s.r.o. (pohony průmyslových a garážových vrat)

Hrozba vstupu konkurentů

Současná situace na trzích, ve kterých společnost podniká, nenaznačuje, že by se na oněch trzích měl objevit výraznější protihráč. Nově příchozí společnost by zřejmě musela přijít se zcela novým typem produktu, či technologickým postupem, který by dokázal srazit ceny dolů a tím si zajistil konkurenční výhodu. Dalšími důvody, proč se společnost nově vzniklé konkurence výrazněji neobává, je finanční náročnost v počátcích podnikání, a skutečnost, že za dobu téměř dvacetiletého působení na trhu si získala určité postavení a renomé. Je třeba neopomenout skutečnost, že prostředí, ve kterém společnost podniká je vysoce konkurenční a prostor pro nové hráče na trhu je silně omezen.

Substituty

Pokud se týká automatických dveří a vrat, žádný problém z hlediska substitutů na tomto trhu nehrozí. Automatické dveře a vrata nabízená společností Steko spol. s r.o. jsou v některých případech na tolik specifická, unikátní, technicky tak náročná, že jiné firmy kvůli těmto problémům ani nejsou schopny se dané zakázky zhostit. Zastupitelnost automatických dveří a vrat jiným výrobkem je v mnoho případech nulová.

Nejbližším substitutem u krbů, respektive krbových vložek jsou krbová kamna. Protože se ovšem společnost zabývá i tímto produktem, nebyl vyhodnocen významnější

problém ani v této podnikatelské činnosti. Krby a krbová kamna mají za hlavní cíl vytvořit hřejivou atmosféru domova, proto se domnívám, že mají určité výsadní postavení a těžko se hledá přímý blízky substitut, který by mohl krbům konkurovat.

Rivalita firem působících na daném trhu

Rivalita na trzích, ve kterých se společnost pohybuje, je poměrně silná a v mnohých případech se vyostřuje až v cenové války. Společností s podobným zaměřením je mnoho a český trh není až tak velký. Z tohoto důvodu je velice pozitivní fakt, že společnost se neustále snaží posouvat dopředu a přichází s novým sortimentem, výrobky a službami, aby přilákala zákazníky a motivovala je k nákupu právě u nich. Společnost si zakládá na maximální kvalitě, schopnosti realizovat téměř jakékoliv přání zákazníka. Tak se snaží o vytvoření spokojené klienty, které bude podávat dobré reference a udrží si tak své postavení na trhu a bude schopna plně konkurovat ostatním hráčům na poli krbů a automatických dveří. Mezi nejvýznamnější konkurenty v oblasti krbů patří především: Romotop, spol. s r.o. (Suchdol nad Odrou), KRBY MORAVA, s.r.o. (Ostrava), SEMACO, s.r.o. (Praha), BeF Home, s.r.o. (Kotvrdovice). V oblasti automatických dveří představují největší konkurenci především Bottling, s.r.o. (Mikulov), Gardon INT s.r.o. (Jindřichův Hradec).

3.8 Hodnocení finanční situace společnosti

Finanční analýza podniku je vnímána jako metoda sloužící k hodnocení finančního hospodaření podniku. Z ní získaná data se třídí, agregují, poměřují mezi sebou navzájem, kvantifikují se vztahy mezi nimi, hledají se kauzální souvislosti mezi daty a určuje se jejich vývoj. Finanční analýza je zaměřena na odhalování problémů, silných a slabých stránek především hodnotových procesů podniku. Informace získané z finanční analýzy umožňují dospět k určitým závěrům o celkové finanční situaci a hospodaření podniku a představují podklad pro rozhodování jeho managementu. (13)

Finanční analýza velice úzce souvisí s finančním plánováním, protože na stavu zjištěném finanční analýzou se podílelo finanční řízení. Finanční plánování pro budoucí léta vychází právě z finanční analýzy a bude formovat budoucí finanční situaci podniku.

(4)

3.8.1 Horizontální analýza rozvahy

Tabulka 1 - Horizontální analýza aktiv

Vybrané položky aktiv	rozdíl 2004/2005		rozdíl 2005/2006		rozdíl 2006/2007		rozdíl 2007/2008	
	v tis.	v %	v tis.	v %	v tis.	v %	v tis.	v %
AKTIVA CELKEM	-7683	-4,29	-11484	-6,71	-7698	-4,82	-4591	-3,02
Dlouhodobý majetek	-142	-0,53	3006	11,20	26508	88,81	-3027	-5,37
Dlouhodobý nehmotný majetek	593	128,35	-271	-25,69	-349	-44,52	-296	-68,05
Dlouhodobý hmotný majetek	-735	-2,88	-702	-2,83	25635	106,26	-1509	-3,03
Dlouhodobý finanční majetek	0	0,00	3979	414,48	1222	24,74	-1222	-19,83
Oběžná aktiva	-5438	-3,73	-11787	-8,39	-33456	-25,99	-2529	-2,65
Zásoby	-908	-2,96	1863	6,26	-4812	-15,22	-242	-0,90
Dlouhodobé pohledávky	268	21,17	-103	-6,71	-476	-33,26	-654	-68,48
Krátkodobé pohledávky	28	0,03	-27942	-25,73	-16980	-21,06	-1888	-2,97
Krátkodobý finanční majetek	-4826	-88,34	14395	2259,81	-11188	-74,43	255	6,63
Časové rozlišení	-2103	-35,24	-2703	-69,94	-750	-64,54	965	234,22

(Pramen: účetní výkazy společnosti Steko spol. s r.o. z let 2004 – 2008, vlastní zpracování)

Dlouhodobý majetek

Dlouhodobý nehmotný majetek tvoří nikterak vysoká položka software. Z důvodu jeho odepisování, dlouhodobý nehmotný majetek v čase klesá.

Dlouhodobý hmotný majetek tvoří drtivou většinu dlouhodobého majetku společnosti. V prvních třech letech stabilní výše této položky. V roce 2007 zaznamenán významný skokový nárůst o 106%, tedy více než 25 mil. Kč způsobený nárůstem nedokončeného dlouhodobého hmotného majetku. V posledním roce významná expanze jak v oblasti staveb, tak především u samostatné movité věci a souboru movitých věcí. Důvodem je výstavba nových výrobních prostor na výrobu krbových vložek. Jedná se o velkokapacitní, plně automatizované pracoviště. V posledních dvou letech tak dlouhodobý hmotný majetek atakuje hodnoty 50 mil. Kč.

Oběžná aktiva

Oběžná aktiva zaznamenávají neustálý meziroční pokles. Během pěti sledovaných let se jejich výše snížila o 36%, tedy asi o 53 mil. Kč.

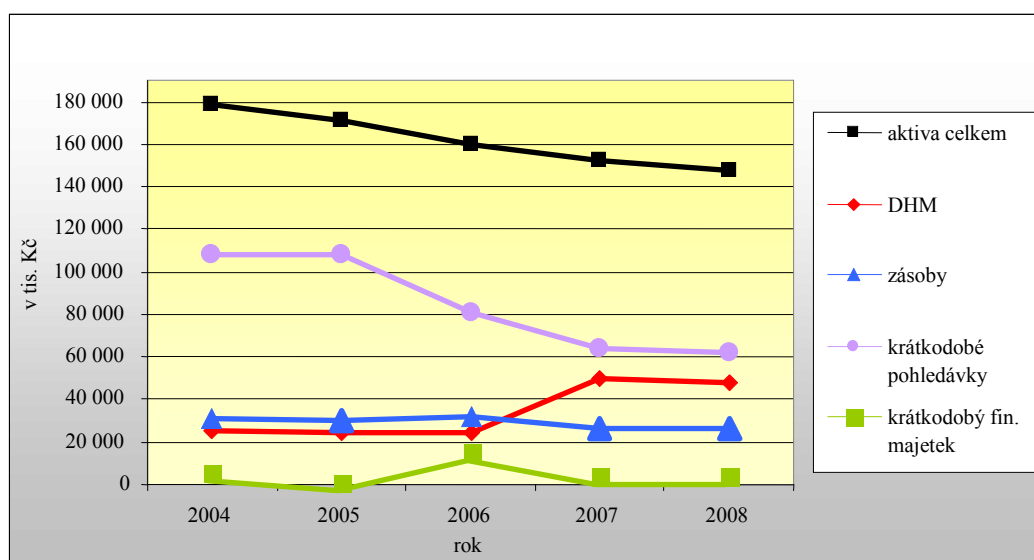
U zásob není patrný jejich významnější pohyb, přesto v čase mírně klesají. Dlouhodobé pohledávky z obchodního styku tvoří nevýznamnou položku, od roku 2005 dochází k jejich poklesu. Nejvýznamnější položku oběžných aktiv tvoří krátkodobé pohledávky, jež jsou téměř výhradně tvořeny krátkodobými pohledávkami z obchodního styku. Ty klesaly skokově v roce 2006, kdy došlo k poklesu o 25% a následně v roce 2007 další

výrazné ponížení o 21%. V posledních dvou letech hodnoty těsně nad hranicí 60 mil Kč.

Krátkodobý finanční majetek tvoří dvě položky, a to peníze na pokladně a účty v bankách. První položka se příliš nemění, hodnoty kolem 100 tis. Kč nevzbuzují z hlediska analýzy větší zájem. Na bankovních účtech dochází k výraznému nahromadění peněžních prostředků v roce 2006, téměř 15 mil. Kč. Stav této položky aktiv v letech 2007 a 2008 se pohybuje kolem 4 mil. Kč.

Časové rozlišení

Časové rozlišení tvoří výhradně náklady příštích období, do roku 2007 klesají a nemají významnější váhu.



Graf 1 - Horizontální analýza vybraných položek aktiv
(Pramen: účetní výkazy společnosti Steko spol. s r.o. z let 2004 – 2008, vlastní zpracování)

Tabulka 2 - Horizontální analýza pasiv

Vybrané položky pasiv	rozdíl 2004/2005		rozdíl 2005/2006		rozdíl 2006/2007		rozdíl 2007/2008	
	v tis.	v %	v tis.	v %	v tis.	v %	v tis.	v %
PASIVA CELKEM	-7 683	-4,29	-11 484	-6,71	-7 698	-4,82	-4 591	-3,02
Vlastní kapitál	3 324	7,76	383	0,83	5 994	12,88	129	0,25
Základní kapitál	0	0,00	39 520	239,81	0	0,00	0	0,00
Kapitálové fondy	0	0,00	0	0,00	0	0,00	-1 222	0,00
Rezervní fondy a ostatní fondy ze zisku	233	32,50	166	17,47	1	0,09	299	26,77
Výsledek hospodaření minulých let	4 422	21,09	-14 703	-57,90	-21 277	-199,04	5 695	-53,79
Výsledek hospodaření běžného účetního období	-1 331	-28,59	-24 600	-740,07	27 270	128,17	-4 643	-77,46
Cizí zdroje	-11 007	-8,09	-11 867	-9,49	-13 692	-12,10	-4 720	-4,74
Rezervy	0	0,00	0	0,00	0	0,00	0	0,00
Dlouhodobé závazky	18	2,43	39	5,13	-66	-8,26	17	2,32

Krátkodobé závazky	-19 752	-22,36	-11 179	-16,30	-15 977	-27,84	-2 502	-6,04
Bankovní úvěry a výpomoci	8 727	18,57	-727	-1,30	2 351	4,27	-2 235	-3,90
Časové rozlišení	0	0,00	0	0,00	0	0,00	0	0,00

Tabulka 3 - Horizontální analýza pasiv (pokračování)

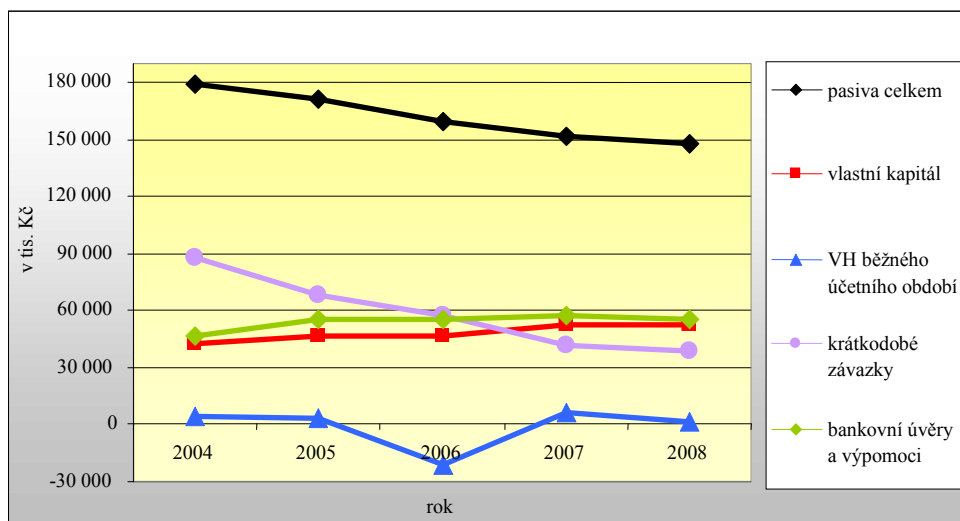
(Pramen: účetní výkazy společnosti Steko spol. s r.o. z let 2004 – 2008, vlastní zpracování)

Vlastní kapitál

Vlastní kapitál v čase roste. Od roku 2004 do roku 2008 došlo k jeho zvýšení o téměř 10 mil. Kč. V roce 2006 dochází k výraznému navýšení základního kapitálu z původních 16,480 mil. Kč na 56 mil. Kč. Kapitálové fondy ani rezervní fondy a ostatní fondy nehrají významnější roli. Výsledek hospodaření běžného účetního období značně kolísá, v roce 2006 dosahuje ztráty více než 21 mil. Kč. Ve dvou letech následujících opět kladná čísla.

Cizí zdroje

Cizí zdroje zaznamenávají opačný vývoj nežli vlastní kapitál. Cizí zdroje v průměru meziročně klesaly o 8,6% a celkově došlo k jejich ponížení o více než 41 mil. Kč. Cizí zdroje jsou tvořeny především krátkodobými závazky z obchodních vztahů, které se společnosti daří redukovat. Od roku 2004 do roku 2007 se tyto závazky snížily o 56%, na hodnotu cca 33 mil Kč, kterou společnost udržela i v posledním roce. Druhou významnou položkou jsou bankovní úvěry a výpomoci. Ve všech letech společnost čerpá krátkodobé úvěry, které postupně splácí. V roce 2007 začíná společnost čerpat i dlouhodobý úvěr ve výši 10 mil. Kč. V posledních čtyřech letech bankovní úvěry a výpomoci oscilují kolem hodnoty 55 mil. Kč.



Graf 2 - Horizontální analýza vybraných položek pasiv

(Pramen: účetní výkazy společnosti Steko spol. s r.o. z let 2004 – 2008, vlastní zpracování)

3.8.2 Vertikální analýza rozvahy

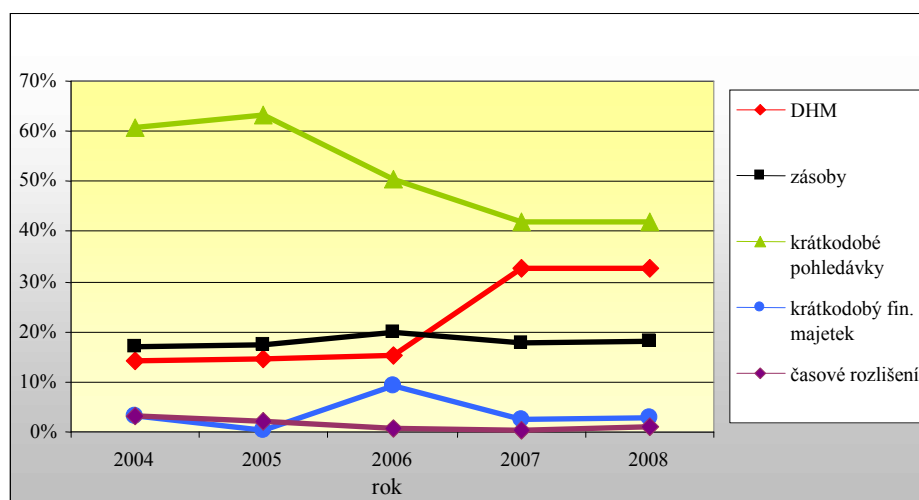
Tabulka 4 - Vertikální analýza aktiv

Vybrané položky aktiv	2004	2005	2006	2007	2008
	podíl v %	podíl v %	podíl v %	podíl v %	podíl v %
AKTIVA CELKEM	100,00	100,00	100,00	100,00	100,00
Dlouhodobý majetek	15,08	15,68	18,69	37,07	36,17
Dlouhodobý nehmotný majetek	0,26	0,62	0,49	0,29	0,09
Dlouhodobý hmotný majetek	14,29	14,50	15,10	32,73	32,73
Dlouhodobý finanční majetek	0,54	0,56	3,09	4,05	3,35
Oběžná aktiva	81,58	82,07	80,59	62,66	62,90
Zásoby	17,14	17,38	19,79	17,63	18,02
Dlouhodobé pohledávky	0,71	0,90	0,90	0,63	0,20
Krátkodobé pohledávky	60,68	63,42	50,49	41,87	41,90
Krátkodobý finanční majetek	3,05	0,37	9,41	2,53	2,78
Časové rozlišení	3,34	2,26	0,73	0,27	0,93

(Pramen: účetní výkazy společnosti Steko spol. s r.o. z let 2004 – 2008, vlastní zpracování)

Majetek společnosti je z valné většiny tvořen oběžnými aktivy. Dlouhodobý majetek v letech 2004 až 2006 netvořil ani 20% z hodnoty celkového majetku. Díky razantnímu nárůstu dlouhodobého majetku se v posledních dvou analyzovaných letech ustálil podíl hmotného majetku na úrovni asi 37%. Součet dlouhodobého nehmotného a dlouhodobého finančního majetku nepřekračuje hranici 5%.

Oběžná aktiva dominují, přesto jejich podíl v čase klesá z původních téměř 82% v roce 2004 na 63% a vlastně kopírují vývoj jednoznačně nejvýraznější položky, kterou jsou pohledávky z obchodního styku. Podíl zásob jako druhého nejvýznamnějšího činitele se pohybuje kolem 18% na celkovém majetku společnosti. Stavby zůstatků na účtech i pokladně jsou malé, proto i jejich podíly s výjimkou roku 2006 nepřesahují 3%.



Graf 3 - Vertikální analýza vybraných položek aktiv
(Pramen: Tabulka 3, vlastní zpracování)

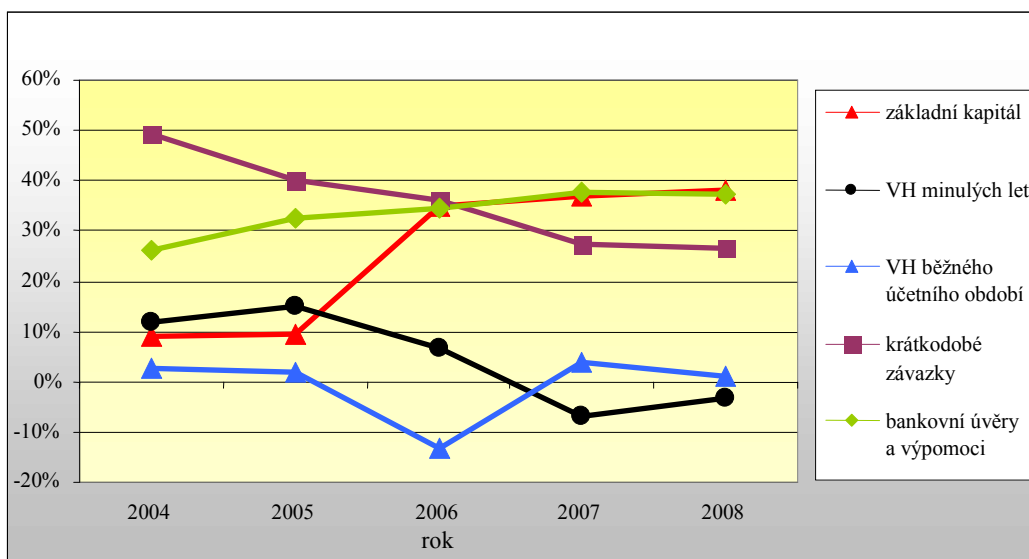
Tabulka 5 - Vertikální analýza pasiv

Vybrané položky pasiv	2004	2005	2006	2007	2008
	podíl v %	podíl v %	podíl v %	podíl v %	podíl v %
PASIVA CELKEM	100,00	100,00	100,00	100,00	100,00
Vlastní kapitál	23,94	26,95	29,13	34,55	35,71
Základní kapitál	9,21	9,63	35,06	36,84	37,98
Kapitálové fondy	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00
Rezervní fondy a ostatní fondy ze zisku	0,40	0,55	0,70	0,73	0,96
Výsledek hospodaření minulých let	11,72	14,83	6,69	-6,96	-3,32
Výsledek hospodaření běžného účetního období	2,60	1,94	-13,32	3,94	0,92
Cizí zdroje	76,06	73,05	70,87	65,45	64,29
Rezervy	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00
Dlouhodobé závazky	0,41	0,44	0,50	0,48	0,51
Krátkodobé závazky	49,37	40,05	35,93	27,24	26,40
Bankovní úvěry a výpomoci	26,27	32,55	34,43	37,72	37,38
Časové rozlišení	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00

(Pramen: účetní výkazy společnosti Steko spol. s r.o. z let 2004 – 2008, vlastní zpracování)

Z provedené analýzy jednoznačně vyplývá, že ve společnosti převládají cizí zdroje financování. Podíl vlastního kapitálu v čase sice roste, ale vyšplhal se jen z 24% v roce 2004 na 36% v roce 2008. Tato skutečnost je ovlivněna především navýšením základního kapitálu, čímž došlo k posílení vlastních zdrojů.

Cizí zdroje jsou zastoupeny dvěma položkami, kde vývoj jejich hodnot má zcela odlišný charakter. Zatímco krátkodobé závazky se daří redukovat, položka ztratila svůj dominantní podíl 49% v roce 2004 a dostala se na 26% v roce 2008. Proti tomu bankovní úvěry a výpomoci nepatrně rostou. Společně tyto dvě položky tvoří téměř veškeré cizí zdroje.



Graf 4 - Vertikální analýza vybraných položek pasiv
(Pramen: Tabulka 4, vlastní zpracování)

3.8.3 Analýza výkazu zisku a ztrát

Tabulka 6 - Analýza vybraných položek VZZ

Vybrané položky VZZ	rok				
	2004	2005	2006	2007	2008
Tržby za prodej vl. výrobků a služeb	279 034	276 861	217 452	195 439	207 062
Výkonová spotřeba	234 808	222 736	174 356	150 873	159 938
Přidaná hodnota	52 113	54 020	47 819	52 968	53 243
Osobní náklady	39 686	43 023	39 156	38 823	40 262
HV za účetní období	4 655	3 323	-21 277	5 994	1 351

(Pramen: účetní výkazy společnosti Steko spol. s r.o. z let 2004 – 2008, vlastní zpracování)

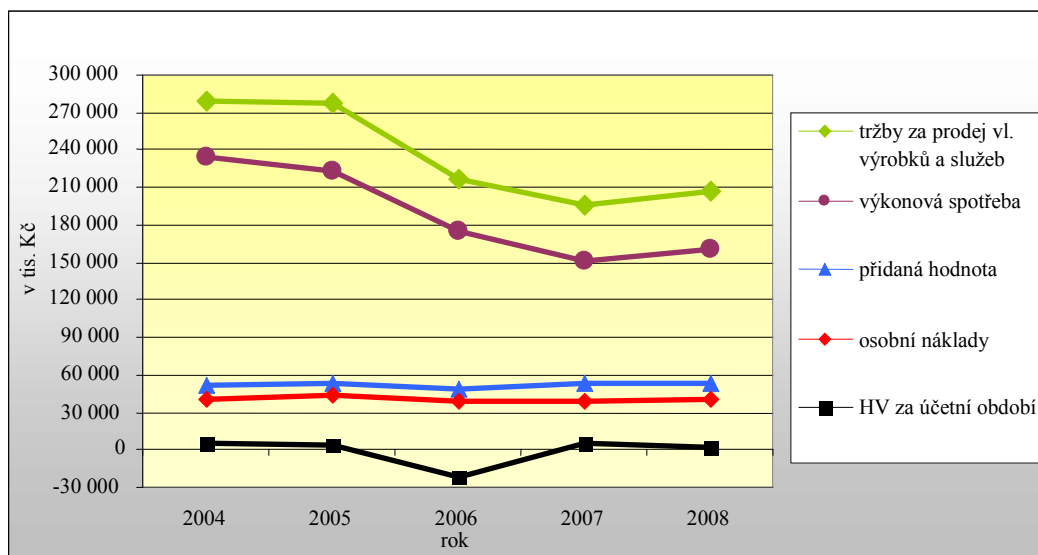
Tržby z prodeje vlastních výrobků a služeb zaznamenávají během prvních čtyř analyzovaných let poměrně silný propad. Tržby v roce 2007 jsou o téměř 84 mil. Kč nižší než v roce 2004, což představuje propad 30%. Paradoxně v roce 2008, ve kterém odstartovala hospodářská krize, se tržby zvedají a to o 6%.

Výkonová spotřeba ve všech letech kopíruje průběh tržeb za prodej vlastních výrobků a služeb, které tvoří drtivou většinu výkonů.

Přidaná hodnota v roce 2006 klesá proti roku 2005 o 11%, ve všech ostatních případech vždy přidaná hodnota meziročně rostla. Během sledovaného období tvořila přidaná hodnota v průměru 21% z hodnoty všech dosažených tržeb.

U **osobních nákladů** není patrný významnější pohyb, drží se kolem 40 mil. Kč za rok. Výše osobních nákladů je samozřejmě ovlivněna počtem zaměstnanců, mzdovou politikou firmy a daňovými změnami ze strany státu.

Vývoj hospodářského výsledku za účetní období by se dal charakterizovat jako velice nestálý. V roce 2006 významná ztráta, především díky velkým provozním nákladům. Dosažené výsledky hospodaření nejsou z hlediska stability a růstu podniku příznivé, proto by bylo vhodné učinit vše, aby se výsledky zlepšovaly. Společnost dosahuje relativně malého zisku s přihlédnutím k majetku a zdrojům, které má. To se pak zpětně odráží i na výsledcích rentability, které rovněž nejsou dostačující.



Graf 5 - Horizontální analýza vybraných položek VZZ
(Pramen: Tabulka 5, vlastní zpracování)

3.8.4 Analýza cash flow

Tabulka 7 - Analýza vybraných položek cash flow

Vybrané položky CF	rok				
	2004	2005	2006	2007	2008
CF z provozní činnosti	4 402	-12 240	-7 341	14 679	4 723
CF z investiční činnosti	253	-1 333	764	-28 153	-1 028
CF z finanční činnosti	0	8 746	20 972	2 286	-3 441
CF celkem	4 655	-4 827	14 395	-11 188	254

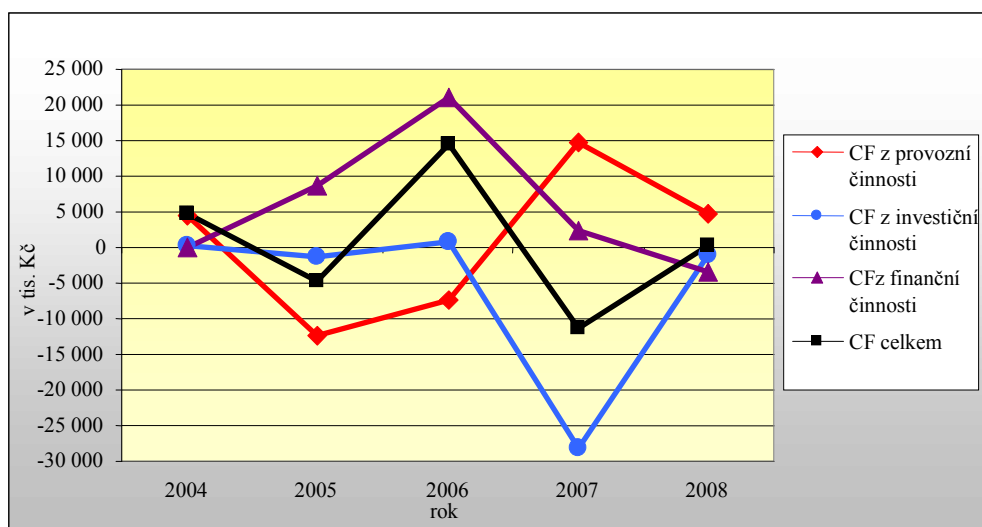
(Pramen: účetní výkazy společnosti Steko spol. s r.o. z let 2004 – 2008, vlastní zpracování)

Nejpodstatnější ukazatel, tedy CF z provozní činnosti se jeví jako nestabilní a vykazuje hodnoty od –12 mil. Kč v roce 2005 až po +14 mil. Kč v roce 2007. Firma by se měla snažit udržovat výsledky tohoto ukazatele dlouhodobě v černých číslech.

Hodnoty investičního CF jsou po většinu období v záporných číslech, což můžeme hodnotit kladně. Společnost má zájem rozvíjet své podnikatelské aktivity a nestagnovat. Díky navýšení základního kapitálu v roce 2006, CF z finanční činnosti dosahuje v tomto roce více než 20 mil. Kč.

Celkové Cash flow má značně nestabilní charakter, střídají se kladné a záporné výsledky toho ukazatele. Největší výkyvy zaznamenáváme v letech 2006 a 2007. Vysoká kladná hodnota v roce 2006, více než 14 mil. Kč byla způsobena především navýšením základního kapitálu. Celkové Cash flow v roce 2007 nejvíce ovlivnily

vysoké investice ve prospěch výstavby nové výrobní haly spolu nákupem nových technologií. V tomto roce se celkové cash flow společnosti propadlo na -11 mil. Kč.



Graf 6 - Vývoj vybraných položek cash flow
(Pramen: Tabulka 6, vlastní zpracování)

3.8.5 Analýza likvidity

Tabulka 8 - Vývoj ukazatelů likvidity

Ukazatele likvidity	rok				
	2004	2005	2006	2007	2008
Okamžitá likvidita	0,0404	0,0051	0,1337	0,0389	0,0436
Pohotová likvidita	0,8519	0,8910	0,8639	0,6931	0,7037
Běžná likvidita	1,0784	1,1303	1,1452	0,9645	0,9862

(Pramen: účetní výkazy společnosti Steko spol. s r.o. z let 2004 – 2008, vlastní zpracování)

Okamžitá

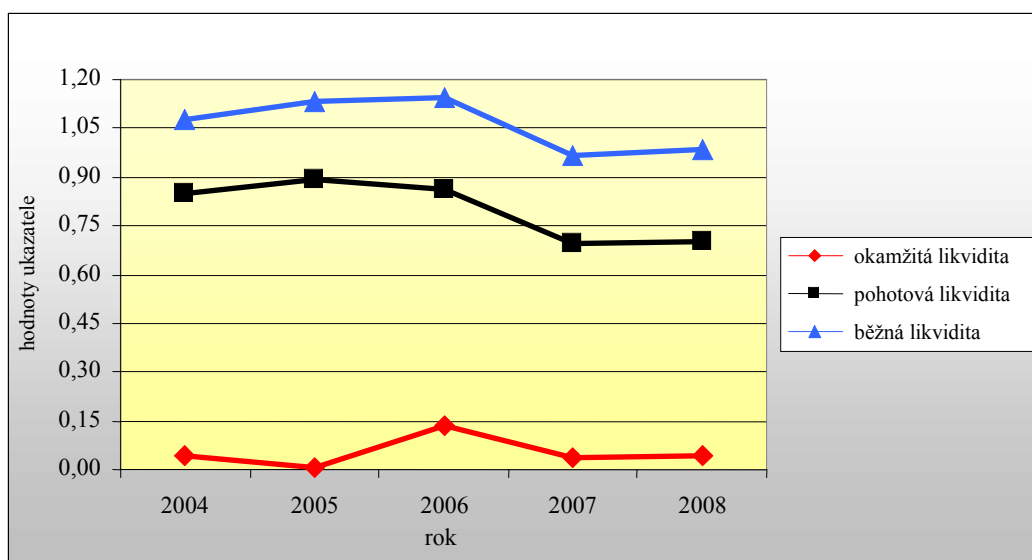
Doporučený interval nabývá hodnot 0,2 – 0,5. Požadovaných hodnot není dosaženo ani v jednom roce, ba dokonce dosažené výsledky se těmto hodnotám ani nepřibližují. Pohotové peněžní prostředky jednoznačně nestačí pokrývat krátkodobé závazky. Příčinou může být především neschopnost společnosti zadržet větší objem peněžních prostředků na svých účtech. Z uvedeného plyne, že společnost může mít reálné problémy s úhradou svých právě splatných dluhů.

Pohotová

Pohotová likvidita vyčleňuje z oběžných aktiv zásoby, protože právě ty jsou nejméně likvidní složkou oběžného majetku. Dosažené hodnoty pohotové likvidity by neměly klesnout pod 1. Vzhledem k tomu, že zásoby nejsou dominantní položkou oběžných aktiv, dosažené hodnoty pohotové likvidity nepadají příliš razantním způsobem. Přesto hodnoty nedostatečné a v čase klesající.

Běžná

Běžná likvidita odhaluje pokrytí krátkodobých závazků oběžnými aktivy. Doporučených hodnot 1,5 -2,5 ani v tomto případě nebylo dosaženo v žádném sledovaném roce. Výsledky poukazují na problémy společnosti s likviditou.



Graf 7 - Vývoj ukazatelů likvidity
(Pramen: Tabulka 7, vlastní zpracování)

3.8.6 Analýza zadluženosti

Tabulka 9 - Vývoj ukazatelů zadluženosti

Ukazatele zadluženosti	rok				
	2004	2005	2006	2007	2008
Celková zadluženost	76,06%	73,05%	70,87%	65,45%	64,29%
Koeficient samofinancování	23,94%	26,95%	29,13%	34,55%	35,71%
Doba splacení dluhů	29,67	-10,17	-13,37	6,52	19,20
Úrokové krytí	4,44	3,53	-6,15	4,22	1,68

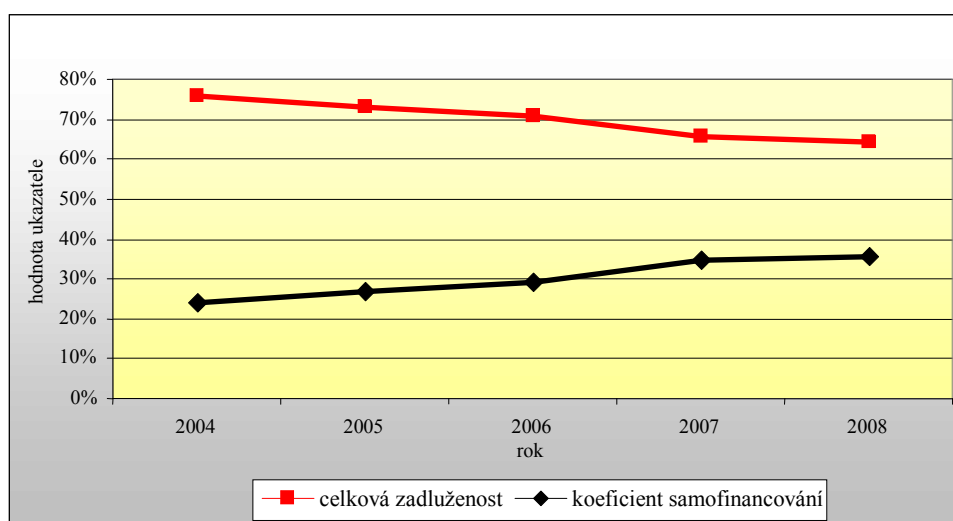
(Pramen: účetní výkazy společnosti Steko spol. s r.o. z let 2004 – 2008, vlastní zpracování)

Celková zadluženost, tedy poměr cizích zdrojů k celkovým pasivům, je v prvních analyzovaných letech poměrně vysoká. Můžeme tedy odvozovat závislost podniku právě na tomto zdroji financování. Pozitivně můžeme hodnotit meziroční pokles celkové zadluženosti v průměru o 10% a ustálení se v posledních dvou letech na hladině 65%.

Koeficient samofinancování doplňuje předchozí ukazatel a vlastně udává finanční nezávislost, samostatnost a stabilitu podniku. Významnost a postavení vlastních zdrojů pozitivně roste a nůžky mezi vlastními a cizími zdroji financování se svírají a dochází tak k postupnému naplňování tzv. „Zlatých pravidel financování“.

Doba splacení dluhů značí, za kolik let bude podnik schopen vlastními silami splatit veškeré své dluhy. Finančně zdravý podnik by měl být schopen dosáhnout hodnoty 3 let. Dosažené hodnoty ve všech letech nedostačující. Důvodem je nízké či dokonce záporné CF z provozní činnosti a rovněž nedostatečná výše krátkodobého finančního majetku.

Ukazatel **úrokové krytí** vyjadřuje, kolikrát je podnik schopen pokrýt své nákladové úroky provozním výsledkem hospodaření (EBIT). Jako postačující literatura uvádí, pokud jsou úroky kryty 3x – 6x. Nákladové úroky jsou položkou poměrně stabilní, proto se výsledky úrokového krytí odvíjí od dosaženého výsledku hospodaření. Postačujících hodnot je dosaženo v letech 2004, 2005 a 2007.



Graf 8 - Vývoj ukazatelů zadluženosti
(Pramen: Tabulka 8, vlastní zpracování)

3.8.7 Analýza rentability

Tabulka 10 - Vývoj ukazatelů rentability

Ukazatele rentability	rok				
	2004	2005	2006	2007	2008
ROI	5,59%	4,66%	-9,54%	7,25%	3,75%
ROA	2,60%	1,94%	-13,32%	3,94%	0,92%
ROE	10,87%	7,20%	-45,73%	11,41%	2,57%
ROS	1,67%	1,20%	-9,78%	2,65%	0,55%

(Pramen: účetní výkazy společnosti Steko spol. s r.o. z let 2004 – 2008, vlastní zpracování)

Rentabilita vloženého kapitálu (ROI)

Ukazatel informuje o tom, jak efektivně ve společnosti působí vložený kapitál, bez ohledu na zdroj financování. Doporučených hodnot 12-15% nebylo dosaženo v řádném sledovaném roce.

Rentabilita celkových vložených aktiv (ROA)

Ukazatel se využívá k měření produkční síly podniku. Finančně zdravý podnik by měl dosahovat hodnot z intervalu 6-10%. Ani v tomto případě se společnosti nepodařilo dosáhnout pozitivních výsledků.

Rentabilita vlastního kapitálu (ROE)

Představuje přední ukazatel, pomocí kterého mohou vlastníci společnosti sledovat výnosnost vloženého kapitálu. Společnost nemůže být spokojena s hodnotami ROE, opět se nepodařilo v žádném z analyzovaných let dosáhnout přijatelných výsledků z intervalu 15% - 25%.

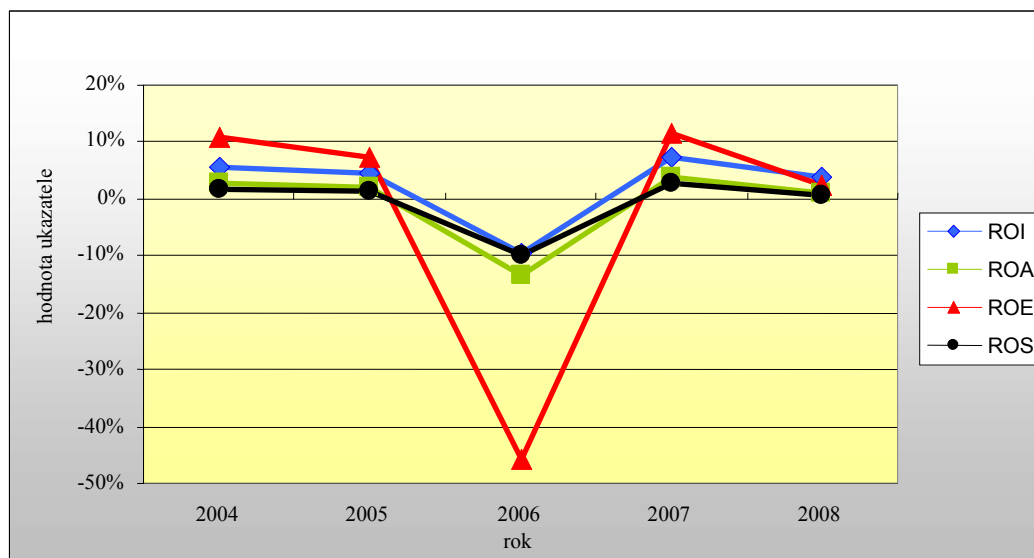
Rentabilita tržeb (ROS)

Ukazatel hodnotí jak velký přínos má jedna koruna tržeb na hospodářském výsledku po zdanění. Spodní hladiny doporučeného intervalu 2% - 6% bylo dosaženo pouze v nejsilnějším roce 2007.

Na základě provedené analýzy rentability lze jednoznačně konstatovat, že společnost má se ziskovostí problém. V roce 2006 firma vykázala ztrátu, proto nepřekvapí, že všechny hodnoty rentabilit tohoto roku jsou v červených číslech. Obecně lze říci, že nejlépe si firma vedla v roce 2007, ve kterém dosáhla nejlepších výsledků ve všech

oblastech rentability. Ovšem ani v tomto roce se jí nepodařilo dosáhnout doporučených hodnot, kromě rentability tržeb. Společnost má tedy problémy s rentabilitou, které je nutno řešit.

Společnost neprodukuje dostatečně vysoký zisk vzhledem k prostředkům do podnikání vložených.



Graf 9 - Vývoj ukazatelů rentability
(Pramen: Tabulka 9, vlastní zpracování)

3.8.8 Analýza aktivity

Tabulka 11 - Vývoj ukazatelů aktivity

Ukazatele aktivity	rok				
	2004	2005	2006	2007	2008
Obrat celkových aktiv	1,56	1,62	1,36	1,49	1,67
Obrat stálých aktiv	10,34	10,31	7,29	4,01	4,61
Obrat zásob	9,10	9,31	6,88	8,43	9,25
Doba obratu zásob	39,56	38,69	52,34	42,68	38,92
Doba obratu pohledávek	127,15	129,02	126,87	98,42	88,19
Doba obratu závazků	100,93	83,36	80,22	53,63	48,05

(Pramen: účetní výkazy společnosti Steko spol. s r.o. z let 2004 – 2008, vlastní zpracování)

Obrat celkových aktiv

Ukazatel udává, kolikrát se majetek společnosti obrátí v tržby. Doporučený interval nabývá hodnot 1,6 – 2,9. Pokud podnik těchto hodnot nedosahuje, měl by se snažit zvýšit tržby či odprodat některá svá aktiva. Společnost nemá výraznější problém, hodnoty se drží při spodní hranici doporučeného intervalu.

Obrat stálých aktiv

Ukazatel slouží především při rozhodování vedení podniku o tom, zda investovat do nového produkčního dlouhodobého majetku. Pokud jsou hodnoty nižší než oborový průměr, je to signál pro výrobu, aby navýšila využití výrobních kapacit. Pro finanční manažery, aby omezili investice.

Doba obratu zásob

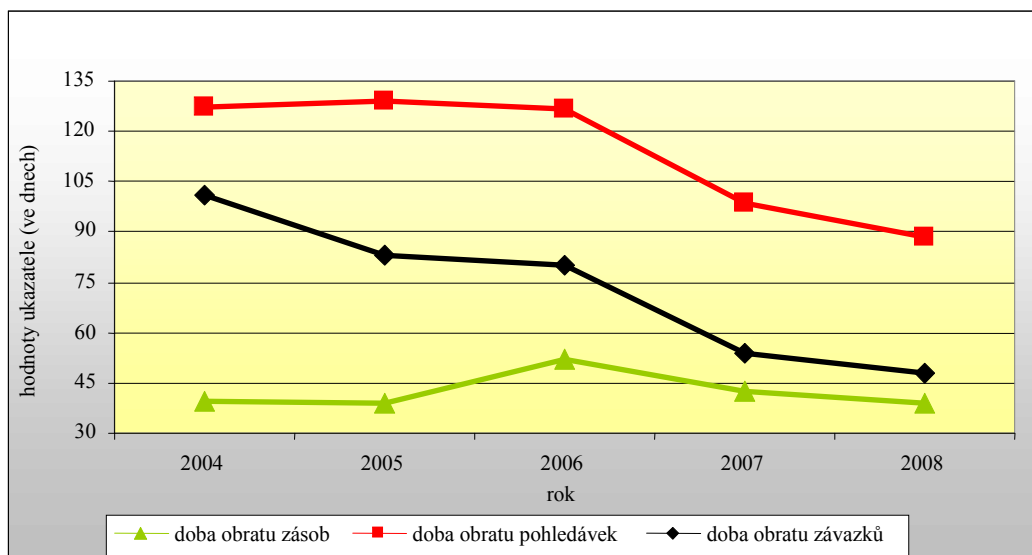
Ukazatel informuje o průměrném počtu dní, během kterých jsou zásoby vázány v podniku, a to do doby jejich spotřeby či prodeje. Je žádoucí, aby doba obratu zásob v čase klesala a dosahovala co nejnižších hodnot. Doba obratu zásob osciluje kolem 40 dní, vyjma roku 2006, kdy se vyšplhala nad 52 dní.

Doba obratu pohledávek

Vyjadřuje časovou prodlevu mezi prodejem výrobku či služby odběratelům do doby, než dojde k jejich zaplacení. Je to doba, po kterou společnost čeká na inkaso plateb od svých odběratelů (zákazníků). Zájmem společnosti je, aby tato doba byla co nejnižší. Dobu obratu pohledávek je vhodné poměřovat s dobou obratu závazků. Pozitivně lze hodnotit, že doba obratu pohledávek má klesající trend. Ještě v roce 2005 činila 129 dní, v roce 2008 pak 88 dní. Společnosti se daří vymáhat své pohledávky dříve, přesto je třeba snažit se tyto hodnoty ještě ponížit, aby nedocházelo k přílišné vázanosti peněžních prostředků ve finančně nezajímavých pohledávkách.

Doba obratu závazků

Ukazatel říká, jak dlouho společnost odkládá platbu faktur svým dodavatelům. Doba obratu závazků se během pěti let zkrátila o více než polovinu, ze 100 dní v roce 2004 na 48 dní v roce 2008. Společnost je zřejmě nucena platit své závazky dříve než v minulých letech. Protože doba obratu závazků je nižší než doba obratu pohledávek společnost se dostala do nevýhodné pozice, ve které funguje jako poskytovatel provozního úvěru.



Graf 10 - Vývoj ukazatelů aktivity
(Pramen: Tabulka 10, vlastní zpracování)

3.8.9 Provozní ukazatele

Tabulka 12 - Vývoj provozních ukazatelů

Provozní ukazatele	rok				
	2004	2005	2006	2007	2008
Mzdová produktivita	1,78	1,70	1,65	1,85	1,79
Produktivita práce	491 632	461 709	455 419	509 308	537 808

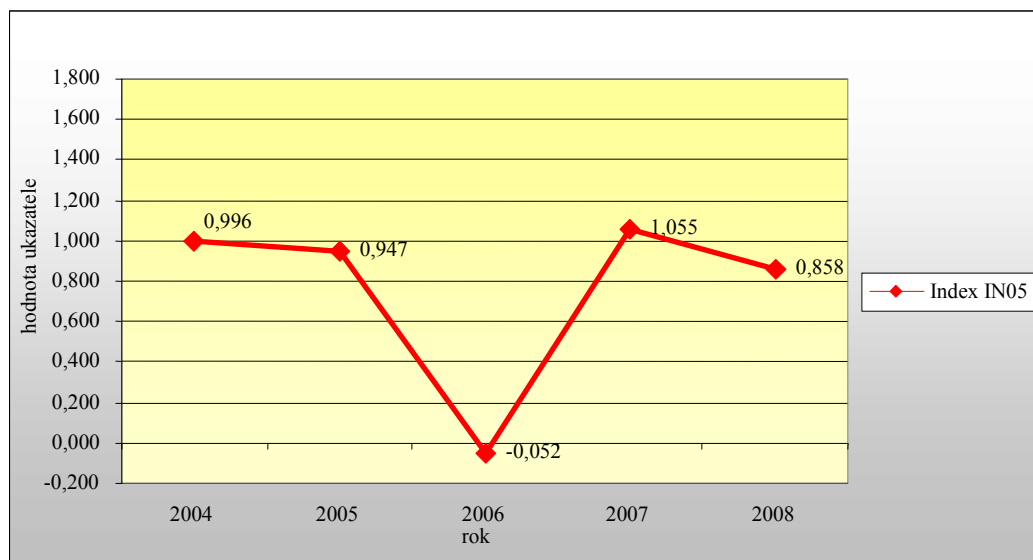
(Pramen: účetní výkazy společnosti Steko spol. s r.o. z let 2004 – 2008, vlastní zpracování)

Mzdová produktivita udává, kolik výnosů připadne na 1 Kč vyplacených mezd. V čitateli byla dosazena přidaná hodnota, čímž došlo k vyloučení vlivu nakupovaných surovin, energií a služeb. Mzdová produktivita by měla v čase vykazovat rostoucí trend, což se nedaří. Dosažené hodnoty lze charakterizovat jako nízké.

Produktivita práce z přidané hodnoty od roku 2006 pozitivně roste a v posledním analyzovaném roce dosahuje více než 537 tis. Kč přidané hodnoty na jednoho zaměstnance.

3.8.10 Souhrnné ukazatele

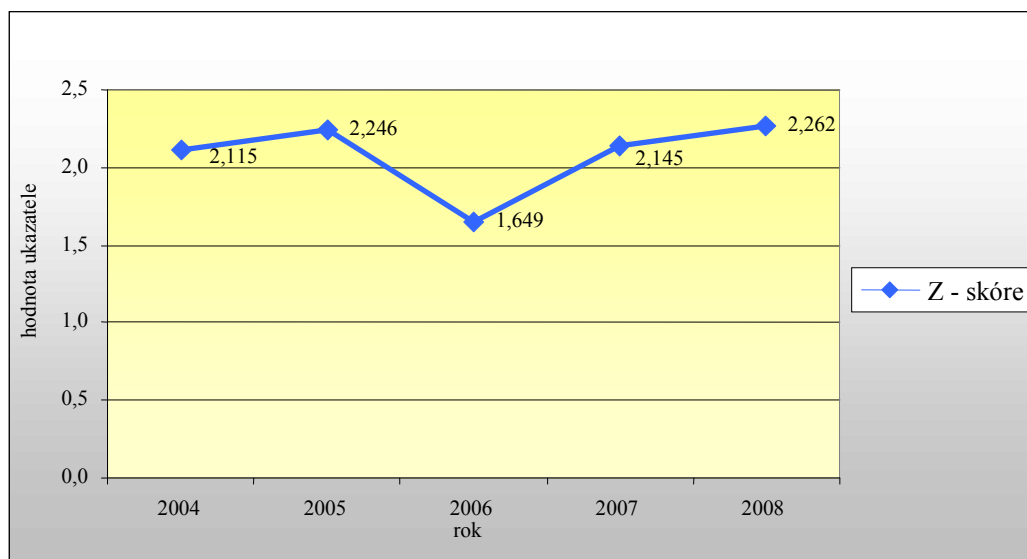
Index IN 05



Graf 11 - Vývoj indexu IN 05
(Pramen: účetní výkazy společnosti Steko spol. s r.o. z let 2004 – 2008, vlastní zpracování)

Výsledky dosažené souhrnným Indexem IN05 výstižně dokreslují výstupy výše provedené finanční analýzy. V roce 2006 záporný EBIT, proto hodnota v tomto roce v červených číslech. Všechny ostatní roky se drží dosažené výsledky při spodní hranici šedé zóny. Analyzovaná firma není dostatečně finančně stabilní a může být postižena finančními problémy.

Altmanův index



Graf 12 - Vývoj Altmanova indexu
(Pramen: účetní výkazy společnosti Steko spol. s r.o. z let 2004 – 2008, vlastní zpracování)

Ve čtyřech z pěti let dosahuje společnost dle Altmanova indexu hodnoty tzv. šedé zóny, kterou představuje interval 1,81 – 2,99. Stejně jako u Indexu INO5 nejhoršího výsledku bylo dosaženo v roce 2006. Tento rok byl odhalen jako nejslabší již během posuzování finančního zdraví, provedeného v této kapitole. Pozitivní je rostoucí trend ukazatele od roku 2006. Abychom mohli hovořit o uspokojivé finanční situaci, bylo by třeba překonat hodnotu 3.

3.9 SWOT analýza

Silné stránky (Strengths)

- kvalita výrobků a poskytovaných služeb,
- pružnost v dodávkách,
- historie společnosti,
- certifikace,
- stabilní postavení na trhu, známost firmy,
- profesionalita a odbornost řídicích pracovníků,
- atypická řešení,
- využívání moderních technologií a postupů.

Slabé stránky (Weaknesses)

- nevyváženost poptávky,
- nevytíženost výrobní kapacity,
- problémy s rentabilitou a likviditou,
- špatná komunikace uvnitř společnosti.

Příležitosti (Opportunities)

- rozšíření podnikání na nové zahraniční trhy,
- získání nových významných partnerů,
- nové produktové řady,
- zvyšování objemu produkce.

Hrozby (Threats)

- ztráta postavení na trhu,
- ztráta důležitých dodavatelů,
- nekvalitní dodávky materiálů,
- normy, legislativní omezení,
- stav ekonomiky, ochota utrácet a investovat,
- zhoršení přístupu ke kapitálu zajišťujícího chod společnosti.

4 NÁVRH FINANČNÍHO PLÁNU

V předchozím textu došlo k seznámení se s analyzovanou společností, byl proveden především rozbor jejího finančního zdraví, provedena Porterova analýza pěti konkurenčních sil a stanovena SWOT analýza, odhalující silné stránky a příležitosti, na kterých by společnost měla do let budoucích stavět své podnikatelské aktivity. Výsledky výše zmíněných analýz poslouží jako vstupní materiál, na základě kterého bude možno sestavit finanční plán.

V této kapitole bude sestaven finanční plán ve dvou variantách, realistické a pesimistické. Obvykle je plánování doplněno ještě optimistickou variantou. Ta se v této práci neobjeví především z důvodu, že jakýkoliv dosažený výsledek, jenž bude lepší než realistická varianta, lze pokládat za optimistický. Plán bude sestaven pro období let 2009 – 2011, plánování delších časových horizontů je problematické, obtížně předvídatelné a s nejistou vypovídací schopností.

4.1 Stanovení cílů pro zvolený časový horizont

Na základě provedené finanční analýzy let 2004 – 2008 byly zjištěny oblasti, ve kterých společnost nedosahuje příznivých výsledků a bylo by vhodné v letech následujících situaci zlepšit. Společnost měla především problémy s nedostatečnou rentabilitou a likviditou.

Strategické cíle, které si společnost do let nadcházejících vytyčila, byly ovlivněny několika faktory. Při stanovení cílů je třeba vycházet jednak z výše provedené finanční analýzy a dále je nutno vzít v potaz současnou hospodářskou situaci u nás. Při plnění stanovených strategických cílů by se měla společnost zaměřit na maximální využití svých silných stránek, jež byly odhaleny ve SWOT analýze. Naplnění strategických cílů by mělo přinést zlepšení finanční situace, zvýšení finanční stability, zvýšení obrátu. Mezi základní strategické cíle stanovené pro roky 2009 – 2011 patří především:

Dosažení minimálního ročního zisku

Společnost si za svůj cíl stanovila dosažení minimálního ročního zisku ve výši alespoň 2,5 mil. Kč. Tento cíl se jeví jako reálný a dosažitelný, především proto, že během let

2004 až 2008 se ocitla ve ztrátě pouze jedenkrát a navíc tento limit se jí podařilo hned ve třech letech překonat.

Dosažení minimální rentability tržeb

Jak již bylo výše popsáno společnost má problémy s rentabilitou, dlouhodobě se jí nedaří dosahovat v této oblasti dobrých výsledků. Do následujících let by společnost chtěla dostat hodnotu ukazatele rentability tržeb alespoň na úroveň dvou procent, což představuje spodní hranici doporučených hodnot.

Dosažení minimální rentability vloženého kapitálu

Cílem společnosti je pozvednout hodnotu tohoto ukazatele nad hladinu 6%.

Dosažení minimální likvidity

Výsledky okamžité, pohotové ani běžné likvidity nejsou příznivé a společnosti se nepodařilo během analyzovaných let 2004 – 2008 dosáhnout u žádné z nich doporučených hodnot. Z důvodů nedostatečné likvidy byl stanoven souhrnný cíl všechny likvidity v čase zlepšovat a navíc u běžné likvidity dosáhnout hodnoty minimálně 1,2.

Zvyšování tržeb

Byl stanoven cíl dosažení tržeb v roce 2011 v minimální výši čtvrt mld. Kč. Přestože společnost dosahoval v letech 2004 a 2005 výsledků kolem 280 mil. Kč, v následujících letech tržby klesaly a jejich pokles je předpokládán i pro rok 2009. Proto by dosažení tohoto cíle bylo vnímáno pozitivně.

4.2 Odhad vývoje tržeb

Minulý vývoj

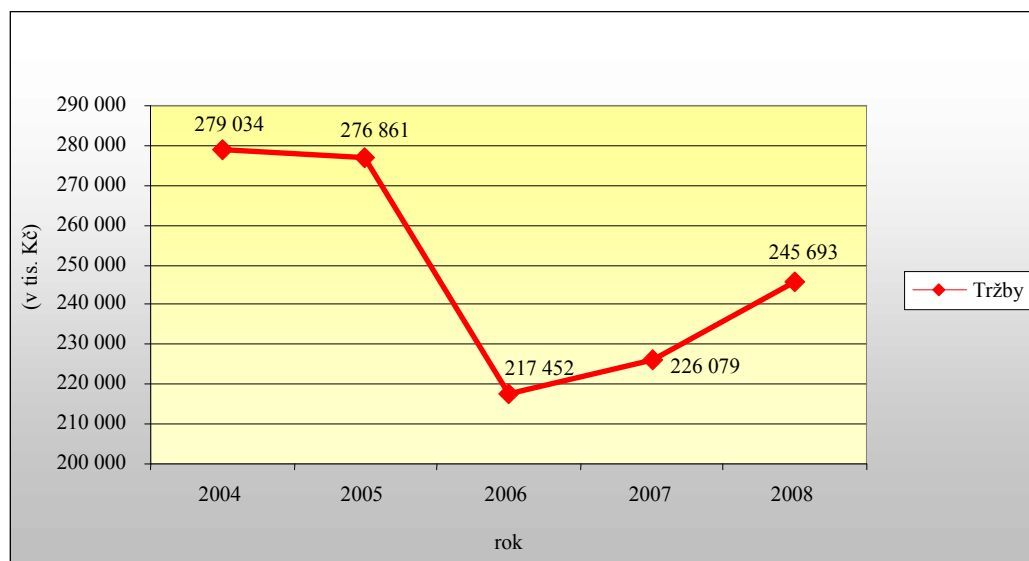
Od roku 2006 dochází k postupnému zvyšování tržeb. V posledních dvou letech doplnila společnost svou výrobní činnost i činností obchodní, která má na celkový chod kladný dopad a podařilo se tak společnosti utlumit výpadek tržeb z prodeje vlastních výrobků a služeb. V tabulce níže jsou znázorněny tržby jednotlivých let spolu s jejich

procentní meziroční změnou. Tyto tržby jsou součtem tržeb za prodej vlastních výrobků a služeb a tržby za prodej zboží.

Tabulka 13 - Vývoj tržeb v letech 2004 - 2008

	2004	2005	2006	2007	2008
Tržby (v tis. Kč)	279 034	276 861	217 452	226 079	245 693
změna tržeb v %	-	-0,78	-21,46	3,97	8,68

(Pramen: účetní výkazy společnosti Steko spol. s r.o. z let 2004 – 2008, vlastní zpracování)



Graf 13 - Vývoj tržeb v letech 2004 – 2008

(Pramen: Tabulka 12, vlastní zpracování)

Budoucí vývoj

Od roku 2008 je v provozu nová výrobní hala s novými technologiemi, zvýšenou kapacitou výroby. Na základě těchto faktů by se při normální situaci dalo předpokládat, že tržby v letech následujících budou pravidelně meziročně růst. Ovšem rychlost a dynamiku rozvoje podnikatelských aktivit je nutno přizpůsobit současné hospodářské situaci. Proto plán tržeb u realistické varianty počítá v roce 2009 s meziročním poklesem tržeb o 7%, v roce 2010 by mělo dojít pouze k mírnému oživení a počítá se s nevýrazným růstem o 3%. Pro rok 2011 se počítá s nárůstem tržeb proti roku 2010 o 11%.

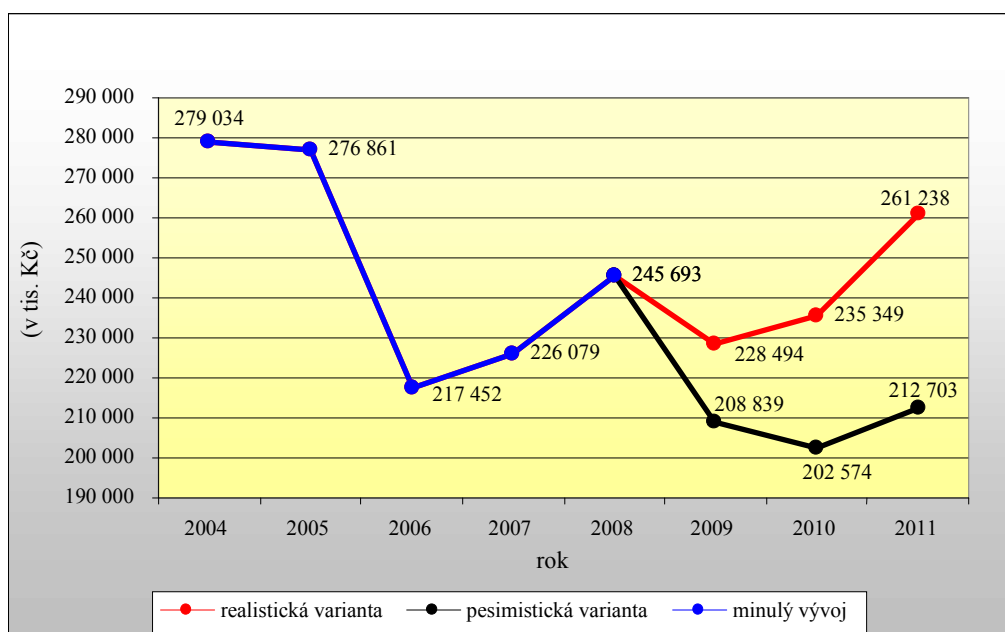
Pesimistický scénář pak počítá s poklesem tržeb v roce 2009 o 15%, v roce 2010 o další 3%. Situace by se pak zlepšila až v roce 2011, kdy by došlo nárůstu tržeb o 5% proti

roku 2010. Hodnoty tržeb jednotlivých let odpovídající daným scénářům odhaluje následující tabulka.

Tabulka 14 - Plánovaný vývoj tržeb v letech 2009 - 2011

	2009	2010	2011
%-ní změny tržeb pro realistickou verzi	-7	3	11
dosažené tržby (v tis. Kč)	228 494	235 349	261 238
%-ní změny tržeb pro pesimistickou verzi	-15	-3	5
dosažené tržby (v tis. Kč)	208 839	202 574	212 703

(Pramen: vlastní zpracování)



Graf 14 - Vývoj tržeb v letech 2004 – 2011

(Pramen: Tabulka 13, vlastní zpracování)

4.3 Realistická varianta finančního plánu

Vedení společnosti se domnívá, že vývoj tržeb v letech 2009 – 2011 se bude vyvíjet následujícím způsobem. V roce 2009 dojde ke snížení tržeb na 228 494 tis. Kč. V roce 2010 meziroční nárůst o 3% na 235 349 tis. Kč. Rok 2011 by měl být již výrazně lepší a tržby by se podle předpokladů měly vyšplhat na 261 238 tis. Kč, což představuje nárůst proti roku předchozímu o 11%. Finanční plán byl sestaven za pomoci metody plánování položek v závislosti na tržbách. Tímto způsobem ovšem není možno plánovat veškeré položky výkazů, proto byly stanoveny individuálně. Způsob jejich výpočtu bude blíže popsán v následujícím textu.

Plánovaný výkaz zisku a ztráty

Tabulka 15 - Plánovaný výkaz zisků a ztrát - realistická varianta

Plánovaný výkaz zisků a ztrát - realistická varianta			2009	2010	2011
I.		Tržby za prodej zboží	35 927	37 005	41 075
A.		Náklady vynaložené na prodané zboží	32 139	33 103	36 744
+		Obchodní marže	3 788	3 902	4 331
II.		Výkony	198 168	204 113	226 566
	1.	Tržby za prodej vlastních výrobků a služeb	192 568	198 345	220 163
	3.	Aktivace	5 600	5 768	6 403
B.		Výkonová spotřeba	151 141	156 885	174 142
+		Přidaná hodnota	50 815	51 130	56 754
C.		Osobní náklady	38 249	38 249	39 794
D.		Daně a poplatky	185	185	185
E.		Odpisy dlouhodobého nehmotného a hmotného majetku	4 528	4 148	3 733
III.		Tržby z prodeje dlouhodobého majetku a materiálu	0	0	0
IV.		Ostatní provozní výnosy	312	322	357
H.		Ostatní provozní náklady	2 598	2 676	2 971
*		Provozní výsledek hospodaření	5 567	6 194	10 429
X.		Výnosové úroky	5	6	10
N.		Nákladové úroky	2 504	2 344	2 187
XI.		Ostatní finanční výnosy	3 288	3 386	3 759
O.		Ostatní finanční náklady	3 460	3 563	3 955
*		Hospodářský výsledek z finančních operací	-2 671	-2 516	-2 374
Q.		Daň z příjmů za běžnou činnost	579	699	1 530
**		Hospodářský výsledek za běžnou činnost	2 897	3 678	8 055
***		Hospodářský výsledek za účetní období	2 897	3 678	8 055
****		Hospodářský výsledek před zdaněním	3 476	4 377	9 585

(Pramen: vlastní zpracování)

Tržby za prodej zboží a náklady vynaložené na jejich prodej

Již několikrát bylo výše zmíněno, že u realistické varianty se předpokládá tento meziroční vývoj tržeb -7%, 3%, 11%. Tímto poměrem je třeba ponížít či navýšit tržby z prodeje zboží. Náklady vynaložené na prodané zboží se budou vyvíjet stejným tempem, proto i ony budou stanoveny podílem z tržeb.

Výkonová spotřeba

Výkonová spotřeba je nejvýznamnější nákladovou položkou, je proto třeba jí věnovat maximální pozornost. Výkonovou spotřebu tvoří dvě velké položky, kterými jsou spotřeba materiálu a energie a služby. Protože se jedná o výrobní společnost, až 80% výkonové spotřeby tvoří v letech 2004 – 2008 spotřeba materiálu a energie. Společnost analyticky rozlišuje nákup spotřebního materiálu, pohonných hmot, nákup drobného hmotného majetku. Mezi nejvýznamnější nákladové položky patřící do skupiny služeb patří především opravy, přepravné, cestovné, náklady na reprezentaci, pojistné. Výkonová spotřeba bude plánována v závislosti na tržbách.

Osobní náklady

Osobní náklady lze dle literatury plánovat rovněž procentem z tržeb. V této práci byl ovšem zvolen jiný způsob stanovení osobních nákladů a to dle následujícího vzorce: počet zaměstnanců x průměrná mzda x index růstu mezd. Pro rok 2009 společnost plánuje snížení mezd o 5% spolu se zachováním stávajícího počtu 99 zaměstnanců. Pro rok 2010 se rovněž žádné propouštění nepředpokládá, mzdy se ustálí na hladině z roku 2009. S oživením ekonomiky v roce 2011 se počítá s náborem 4 nových pracovních sil.

Daně a poplatky

Pro společnost nikterak významná položka zahrnující především silniční daně a ostatní daně a poplatky, které budou zřejmě v následujících letech konstantní. Položka ve všech třech plánovaných letech na stejné úrovni, ovšem navýšená proti roku 2008 asi o 40% z důvodu vytvoření určité rezervy v případě změn.

Odpisy

Odpisy není možné plánovat, jako většinu položek podílem z tržeb, a to především díky tomu, že odpisy nejsou závislé na výši tržeb, ale na výši stálých aktiv, které podléhají odepisování. Proto je nutno tuto položku plánovat individuálně. Nejreálnější vývoj odpisů lze stanovit z odpisového plánu společnosti. Ten bohužel nemám k dispozici, a proto je třeba postupovat následujícím způsobem.

Ve společnosti podléhá odepisování software, stavby a samostatné movité věci a soubory movitých věcí. Během let 2004 – 2008 bylo zjištěno, že odpis daného roku

tvoří přibližně 10% z hodnoty majetku podléhajícího odepisování v roce předchozím. Tímto způsobem byly stanoveny odpisy i na roky 2009 – 2011. Protože se v této práci nepočítá s žádnou významnou investicí, odpisy během plánovaného období klesají.

Tržby z prodeje dlouhodobého majetku a materiálu

Tržby tohoto charakteru by se daly charakterizovat jako nahodilé, mimořádné a těžko předvídatelné. Dosahovaly navíc minimálních hodnot, proto se s nimi v plánu kalkulovat nebude a u této položky bude po celé plánované období vykazována nula.

Ostatní provozní výnosy a náklady

Tyto položky vykazují hodnoty účtů ze skupiny 64 - jiné provozní výnosy a 54 – jiné provozní náklady. Obě tyto položky budou plánovány podílem na tržbách.

Výnosové a nákladové úroky

Jak je z rozvahy patrné čerpá společnost jak dlouhodobý, tak krátkodobý úvěr. Protože bohužel nemám k těmto informacím bližší přístup, nákladové úroky byly stanoveny v každém roce jako procento ze stavu bankovních úvěrů a výpomocí. V analyzovaných letech 2004 – 2008 tvořily nákladové úroky od 4,05% až po 5,96%. Tento plán proto bude počítat s nákladovými úroky ve výši 5% ročně. Výnosové úroky jsou plánovány v závislosti na výši krátkodobého finančního majetku.

Ostatní finanční výnosy a náklady

Ostatní finanční výnosy i náklady jsou plánovány podílem z tržeb.

Daň z příjmu za běžnou činnost

Přestože se předpokládá, že v roce 2009 dojde ke snížení poptávky a tržby klesnou o 7%, měla by společnost ve všech třech plánovaných letech tvořit zisk. V roce 2009 sazba daně činí 20%, v letech 2010 19% a pro rok 2011 se v plánech počítá s udržení daně z příjmů právnických osob na úrovni 19%.

Plánovaná rozvaha

Tabulka 16 - Plánovaná aktiva - realistická verze

Plánovaná aktiva - realistická verze	2009	2010	2011
AKTIVA CELKEM	142 546	144 772	156 518
Dlouhodobý majetek	47 138	43 718	39 985
Dlouhodobý nehmotný majetek	31	728	408
Software	31	728	408
Dlouhodobý hmotný majetek	42 168	38 051	34 638
Pozemky	1 451	1 451	1 451
Stavby	27 744	25 747	23 372
Samostatné movité věci a soubory movitých věcí	12 973	10 853	9 815
Dlouhodobý finanční majetek	4 939	4 939	4 939
Oběžná aktiva	95 408	101 054	116 533
Zásoby	21 698	22 349	24 807
Materiál	14 636	15 075	16 734
Nedokončená výroba a polotovary	3 046	3 137	3 482
Výrobky	4 016	4 136	4 591
Dlouhodobé pohledávky	0	0	0
Krátkodobé pohledávky	67 947	72 364	81 047
Krátkodobý finanční majetek	5 763	6 342	10 679
Časové rozlišení	0	0	0

(Pramen: vlastní zpracování)

Tabulka 17 - Plánovaná pasiva - realistická verze

Plánovaná pasiva - realistická verze	2009	2010	2011
PASIVA CELKEM	142 546	144 772	156 518
Vlastní kapitál	58 317	62 777	75 208
Základní kapitál	56 000	56 000	56 000
Kapitálové fondy	0	0	0
Rezervní fondy a ostatní fondy ze zisku	1 561	1 745	2 147
Výsledek hospodaření minulých let	-2 140	1 354	9 006
Výsledek hospodaření běžného účetního období (+/-)	2 897	3 678	8 055
Cizí zdroje	84 229	81 995	81 310
Rezervy	0	0	0
Dlouhodobé závazky	0	0	0
Krátkodobé závazky	34 157	35 107	37 564
Bankovní úvěry a výpomoci	50 072	46 888	43 745
Časové rozlišení	0	0	0

(Pramen: vlastní zpracování)

Dlouhodobý nehmotný, hmotný a finanční majetek

Dlouhodobý nehmotný majetek tvoří pouze software a dochází k jeho postupnému odepisování. Pro rok 2010 se předpokládá zavedení nového software do užívání. Dlouhodobý hmotný majetek tvoří stavby, samostatné movité věci a soubory movitých věcí a pozemky. Pozemky vykazují ve všech letech konstantní hodnotu, nedochází tak ani k jejich nákupu ani prodeji. Vzhledem ke skutečnosti, že společnost od roku 2008 využívá novou výrobní halu, se nepředpokládá nárůst hmotného majetku v nejbližších třech plánovaných letech. Hodnoty majetku podléhajícího odepisování se každoročně snižují o odpisy, které byly popsány výše. Finanční majetek je tvořen podíly v ovládaných a řízených osobách a předpokládá se zachování stávající situace i do let plánovaných.

Zásoby

Zásoby byly plánovány procentem z tržeb a má to své opodstatnění. Čím větší budou tržby, tím více bude společnost vyrábět, tím více zásob bude potřeba.

Krátkodobé pohledávky

Dá se předpokládat, že pro krátkodobé pohledávky bude platit podobný scénář jako pro výše zmíněné zásoby. S růstem tržeb bude docházet i k navyšování krátkodobých pohledávek. Proto budou také ony stanovy procentem z tržeb. Krátkodobé pohledávky v letech minulých byly tvořeny asi z 95% pohledávkami z obchodního styku a je velice pravděpodobné, že v následujících letech tomu nebude jinak. Krátkodobé pohledávky z obchodního styku doplňují ještě dvě položky. Položka stát - daňové pohledávky zpravidla obsahuje přeplatky na daních a nadměrný odpočet DPH. Ostatní krátkodobé pohledávky tvoří zbytek veškerých pohledávek, které společnost eviduje.

Krátkodobý finanční majetek

Tato položka se musí shodovat s položkou finanční majetek na konci období z výkazu cash flow. Proto byla z tohoto výkazu převzata.

Základní kapitál

K navýšení základního kapitálu došlo v roce 2006. Další navyšování či naopak ponižování se neplánuje, proto hodnota konstantní po celé plánované období ve výši 56 mil. Kč.

Kapitálové fondy

Kapitálové fondy společnost v letech minulých netvořila a nepředpokládá se to ani do let následujících.

Rezervní fondy a ostatní fondy ze zisku

Společnost má vytvořen zákonný rezervní fond, který ještě není naplněn v zákonné výši. Proto se plánuje tento fond naplňovat každoročně pěti procenty z hodnoty výsledku hospodaření běžného účetního období. V roce 2011 by měl zákonný rezervní fond dosahovat 2 147 tis. Kč.

Výsledek hospodaření minulých let

Výsledek hospodaření minulých let je každý rok navyšován o hospodářský výsledek běžného účetního období snížený o příděl do rezervního fondu. Již v roce 2010 se předpokládá kladný zůstatek této položky.

Výsledek hospodaření běžného účetního období

Položka převzata z výkazu zisku a ztrát. Společnosti se dle plánu podaří ve všech plánovaných letech dosáhnout kladného výsledku hospodaření. V roce 2011 více než 8 mil. Kč.

Krátkodobé závazky

Krátkodobé závazky v letech 2004 – 2008 poměrně významným způsobem klesají, ponížily se během tohoto období z 88 mil. Kč na 38 mil. Kč. Rapidní ponižování závazků do let následujících není dále možné, proto se v plánu bude uvažovat o určitém ustálení hodnoty závazků kolem 35 mil. Kč. Krátkodobé závazky jsou z téměř 90% tvořeny závazky z obchodního styku. Další významnou položku představuje stát – daňové závazky a dotace, která obsahuje veškeré závazky z titulu placení daní, které je

povinná společnost odvést státu. Řadíme sem daň z přidané hodnoty, daň z příjmů, majetkové daně. Další významnou položku tvoří závazky k zaměstnancům, které vlastně vyčíslují předepsané mzdy za prosinec, jež nejsou k 31.12. vyplaceny.

Bankovní úvěry a výpomoci

Bankovní úvěry a výpomoci tvoří spolu s krátkodobými závazky veškeré cizí zdroje společnosti a jsou pro společnost nezbytné. Společnost čerpá od roku 2006 dlouhodobý úvěr, který splácí měsíčně ve výši 151.500 Kč. Ročně společnost splatí 1.818. tis. Kč a nejinak tomu bude i v letech 2009 – 2011. Kromě dlouhodobého úvěru má společnost k dispozici i úvěr krátkodobý, který funguje na principu kontokorentu. Proto v realistické variantě bylo kalkulováno, že by společnost mohla úvěr meziročně ponižovat o 3%. Naopak dle pesimistického scénáře by se krátkodobý úvěr meziročně navyšoval o 2%.

Plánované cash flow

Tabulka 18 - Plánované cash flow - realistická verze

Plánované cash flow - realistická varianta		2009	2010	2011
P.	Počáteční stav finančního majetku	4 098	5 763	6 342
Z.	hospodářský výsledek	2 897	3 678	8 055
A.***	cash flow z běžné činnosti	5 090	1 440	5 178
B.***	cash flow z investiční činnosti	-728	0	0
C.***	cash flow z finanční činnosti	-2 697	-861	-841
F.	přírůstek / úbytek finančního majetku	1 665	579	4 337
R.	finanční majetek na konci roku	5 763	6 342	10 679

(Pramen: vlastní zpracování)

4.4 Pesimistická varianta finančního plánu

U pesimistické varianty je počítáno s hlubším poklesem tržeb. V roce 2009 propad proti roku 2008 o 15%, v roce 2010 o další 3%. Zlepšení by měl dle tohoto scénáře přinést až rok 2011, kdy by měly tržby proti roku 2010 vyrůst o 5%. Stejně jako u realistické varianty bude i ta pesimistická využívat pro sestavení plánu především metody podílu na tržbách. Některé položky ovšem budou stanoveny opět individuálně, neboť metodu podílu na tržbách není možné aplikovat plošně. Pesimistická varianta vykazuje výrazně nižší vlastní kapitál proti variantě realistické. Je to způsobeno především dosahováním

nižšího výsledku hospodaření. Rovněž majetek společnosti v čase klesá rychleji než u druhé varianty.

Plánovaný výkaz zisků a ztrát

Tabulka 19 - Plánovaný výkaz zisků a ztrát - pesimistická varianta

Plánovaný výkaz zisků a ztrát - pesimistická varianta			2009	2010	2011
I.		Tržby za prodej zboží	32 836	31 851	33 444
A.		Náklady vynaložené na prodané zboží	29 374	28 493	29 918
+		Obchodní marže	3 462	3 358	3 526
II.		Výkony	181 121	175 688	184 472
	1.	Tržby za prodej vlastních výrobků a služeb	176 003	170 723	179 259
	3.	Aktivace	5 119	4 965	5 213
B.		Výkonová spotřeba	135 947	131 869	138 462
+		Přidaná hodnota	48 636	47 177	49 536
C.		Osobní náklady	38 249	36 337	36 337
D.		Daně a poplatky	185	185	185
E.		Odpisy dlouhodobého nehmotného a hmotného majetku	4 528	4 148	3 733
III.		Tržby z prodeje dlouhodobého majetku a materiálu	0	0	0
IV.		Ostatní provozní výnosy	286	277	291
H.		Ostatní provozní náklady	2 375	2 304	2 419
*		Provozní výsledek hospodaření	3 585	4 481	7 154
X.		Výnosové úroky	3	4	6
N.		Nákladové úroky	2 621	2 578	2 536
XI.		Ostatní finanční výnosy	3 005	2 915	3 060
O.		Ostatní finanční náklady	3 162	3 067	3 220
*		Hospodářský výsledek z finančních operací	-2 775	-2 726	-2 690
Q.		Daň z příjmů za běžnou činnost	162	333	848
**		Hospodářský výsledek za běžnou činnost	810	1 755	4 464
***		Hospodářský výsledek za účetní období	810	1 755	4 464
****		Hospodářský výsledek před zdaněním	972	2 088	5 312

(Pramen: vlastní zpracování)

Plánovaná rozvaha

Tabulka 20 - Plánovaná aktiva - pesimistická varianta

Plánovaná aktiva - pesimistická verze	2009	2010	2011
AKTIVA CELKEM	139 643	140 490	148 425
Dlouhodobý majetek	47 137	43 718	39 985
Dlouhodobý nehmotný majetek	31	728	408
Software	31	728	408
Dlouhodobý hmotný majetek	42 167	38 051	34 638
Pozemky	1 451	1 451	1 451
Stavby	27 744	25 747	23 372
Samostatné movité věci a soubory movitých věcí	12 972	10 853	9 815
Dlouhodobý finanční majetek	4 939	4 939	4 939
Oběžná aktiva	92 506	96 772	108 440
Zásoby	19 831	19 236	20 198
Materiál	13 377	12 976	13 625
Nedokončená výroba a polotovary	2 784	2 700	2 835
Výrobky	3 670	3 560	3 738
Dlouhodobé pohledávky	0	0	0
Krátkodobé pohledávky	69 182	73 534	82 075
Krátkodobý finanční majetek	3 492	4 002	6 167
Časové rozlišení	0	0	0

(Pramen: vlastní zpracování)

Tabulka 21 - Plánovaná pasiva - pesimistická varianta

Plánovaná pasiva - pesimistická verze	2009	2010	2011
PASIVA CELKEM	139 643	140 490	148 425
Vlastní kapitál	54 144	56 844	64 016
Základní kapitál	56 000	56 000	56 000
Kapitálové fondy	0	0	0
Rezervní fondy a ostatní fondy ze zisku	1 457	1 544	1 767
Výsledek hospodaření minulých let	-4 122	-2 455	1 785
Výsledek hospodaření běžného účetního období (+/-)	810	1 755	4 464
Cizí zdroje	85 499	83 646	84 409
Rezervy	0	0	0
Dlouhodobé závazky	0	0	0
Krátkodobé závazky	33 080	32 088	33 692
Bankovní úvěry a výpomoci	52 419	51 558	50 717
Časové rozlišení	0	0	0

(Pramen: vlastní zpracování)

Plánované cash flow

Tabulka 22 - Plánované cash flow - pesimistická varianta

Plánované cash flow - pesimistická varianta		2009	2010	2011
P.	počáteční stav finančního majetku	4 098	3 492	4 002
Z.	hospodářský výsledek	810	1 755	4 464
A.***	cash flow z běžné činnosti	5 166	3 694	5 308
B.***	cash flow z investiční činnosti	-728	0	0
C.***	cash flow z finanční činnosti	-5 044	-3 184	-3 143
F.	přírůstek / úbytek finančního majetku	-606	510	2 165
R.	finanční majetek na konci roku	3 492	4 002	6 167

(Pramen: vlastní zpracování)

4.5 Finanční analýza plánu

Ukazatele rentability

Tabulka 23 - Ukazatele rentability finančního plánu

ukazatele rentability	způsob výpočtu	realistická varianta			pesimistická varianta		
		rok					
		2009	2010	2011	2009	2010	2011
ROI	EBIT / Σ aktiv	3,91%	4,28%	6,66%	2,57%	3,19%	4,82%
ROA	HV za účetní období / Σ aktiv	2,03%	2,54%	5,15%	0,58%	1,25%	3,01%
ROE	HV za účetní období / vlastní kapitál	4,97%	5,86%	10,71%	1,50%	3,09%	6,97%
ROS	HV za účetní období / tržby	1,27%	1,56%	3,08%	0,39%	0,87%	2,10%

(Pramen: vlastní zpracování)

Obecně bychom mohli výsledky rentability hodnotit pozitivně, a to především díky tomu, že jak u optimistické tak u pesimistické varianty v čase rostou. Pesimistická varianta ovšem v roce 2009 dosahuje horších výsledků, než bylo dosaženo v roce 2008. U optimistické varianty je růst progresivnější. Rok 2011 u optimistické varianty se však jako jediný dosaženými hodnotami výrazně přibližuje či dokonce spadá do intervalů doporučených hodnot.

Ukazatele likvidity

Tabulka 24 - Ukazatele likvidity finančního plánu

ukazatele likvidity	způsob výpočtu	realistická varianta			pesimistická varianta		
		rok					
		2009	2010	2011	2009	2010	2011
okamžitá likvidita	finanční majetek / krátkodobé závazky	0,068	0,077	0,131	0,041	0,048	0,073
pohotová likvidita	(oběžná aktiva - zásoby) / krátkodobé závazky	0,875	0,960	1,128	0,850	0,927	1,045
běžná likvidita	oběžná aktiva / krátkodobé závazky	1.133	1.232	1.433	1.082	1.157	1.285

(Pramen: vlastní zpracování)

Všechny tři likvidity v plánovaném období převyšují hodnoty dosažené v letech 2004 – 2008, což lze jednoznačně hodnotit jako pozitivní skutečnost. Jako zcela nedostačující se jeví hodnoty okamžité likvidity, které se ani v jednom případě nepřibližují alespoň spodní hranici intervalu doporučených hodnot 0,2 – 0,5. Přestože krátkodobé závazky u obou variant v čase klesají a dosahují nižších hodnot než v letech předcházejících, peníze na bankovním účtu či pokladně, se kterým firma hospodář, jsou příliš malé a nestačí na pokrývání krátkodobých závazků. Snad jen rok 2011 dle realistického scénáře se z pohledu okamžité likvidity ostatním hodnotám výrazněji odlišuje. Důvodem je stav krátkodobého finančního majetku více než 10 mil. Kč. Pohotová likvidita dosahuje pro oba scénáře téměř identické hodnoty. Běžná likvidita roste strměji u optimistické varianty a výrazně se přibližuje doporučeným hodnotám.

Ukazatele zadluženosti

Tabulka 25 - Ukazatele zadluženosti finančního plánu

ukazatele zadluženosti	způsob výpočtu	realistická varianta			pesimistická varianta		
		rok					
		2009	2010	2011	2009	2010	2011
celková zadluženost	cizí zdroje / Σ pasiv	59,09%	56,64%	51,95%	61,23%	59,54%	56,87%
koeficient samofinancování	vlastní kapitál / Σ pasiv	40,91%	43,36%	48,05%	38,77%	40,46%	43,13%
doba splácení dluhů	(cizí zdroje - finanční majetek) / provozní cash flow	15,42	52,54	13,64	15,87	21,56	14,74
úrokové krytí	EBIT / nákladové úroky	2,22	2,64	4,77	1,37	1,74	2,82

(Pramen: vlastní zpracování)

U optimistické varianty v čase roste koeficient samofinancování, především díky dosahování lepších hospodářských výsledků než u varianty pesimistické. Ovšem ani u té není poměr vlastní kapitál (60%) : cizí zdroje (40%) špatný.

U finančně zdravého podniku by doba splácení dluhu měla činit asi tři roky. Výsledky dosažené oběmi variantami se jeví jako nepříznivé a vlastně tak pokračují ve špatných výsledcích tohoto ukazatele v letech 2004 – 2008.

Výsledky ukazatele úrokového krytí hovoří výrazně lépe pro realistickou variantu. Je to způsobeno především dosahováním vyššího provozního výsledku hospodaření doprovázeného ponižováním krátkodobého úvěru. Dle úrokového krytí by měl EBIT

převyšovat nákladové úroky 3x – 6x, což bylo splněno pouze v realistické variantě v roce 2011.

Index IN 05

Tabulka 26 - Výsledky indexu IN 05 finančního plánu

Tabulka 20	Fyzický index IN 05 - Množství pláta					
	optimistická varianta			pesimistická varianta		
	rok					
	2009	2010	2011	2009	2010	2011
Index IN05	0,908	0,963	1,190	0,785	0,826	0,954

(Pramen: vlastní zpracování)

Optimistická varianta spadá všechny tři plánované roky do tzv. „šedé zóny“, která má interval 0,9 – 1,6. Drží se bohužel při její spodní hranici a růst ukazatele lze charakterizovat jako velmi mírný. Pesimistická varianta dosahuje obdobných hodnot jako v analyzovaných letech 2004 – 2008. V letech 2009 a 2010 výsledky podprůměrné a symbolizující možné finanční problémy.

4.6 Kontrola plnění cílů

Společnost si vytyčila na období let 2009 – 2011 určité cíle, které budou v této kapitole podrobeny šetření, zda byly či nebyly splněny. Hodnoceny budou obě varianty, pro které byl vytvořen finanční plán.

Výsledky realistické varianty plánu

Tabulka 27 - Výsledky realistického finančního plánu

stanovený cíl	2009	2010	2011
dosažení minimálního ročního zisku 2,5 mil. Kč			
plánovaný zisk v tis. Kč	2 897	3 678	8 055
dosažení minimální rentability tržeb 2% ročně			
plánovaná rentabilita tržeb (ROS)	1,27%	1,56%	3,08%
dosažení minimální rentability vloženého kapitálu 6% ročně			
plánovaná rentabilita vloženého kapitálu (ROI)	3,91%	4,28%	6,66%
dosažení minimální běžné likvidity 1,2 ročně			
plánovaná běžná likvidita	1,13	1,23	1,43

(Pramen: vlastní zpracování)

Výsledky pesimistické varianty plánu

Tabulka 28 - Výsledky pesimistického finančního plánu

stanovený cíl	2009	2010	2011
dosažení minimálního ročního zisku 2,5 mil. Kč			
plánovaný zisk v tis. Kč	810	1 755	4 464
dosažení minimální rentability tržeb 2% ročně			
plánovaná rentabilita tržeb (ROS)	0,39%	0,87%	2,10%
dosažení minimální rentability vloženého kapitálu 6% ročně			
plánovaná rentabilita vloženého kapitálu (ROI)	2,57%	3,19%	4,82%
dosažení minimální běžné likvidity 1,2 ročně			
plánovaná běžná likvidita	1,08	1,16	1,28

(Pramen: vlastní zpracování)

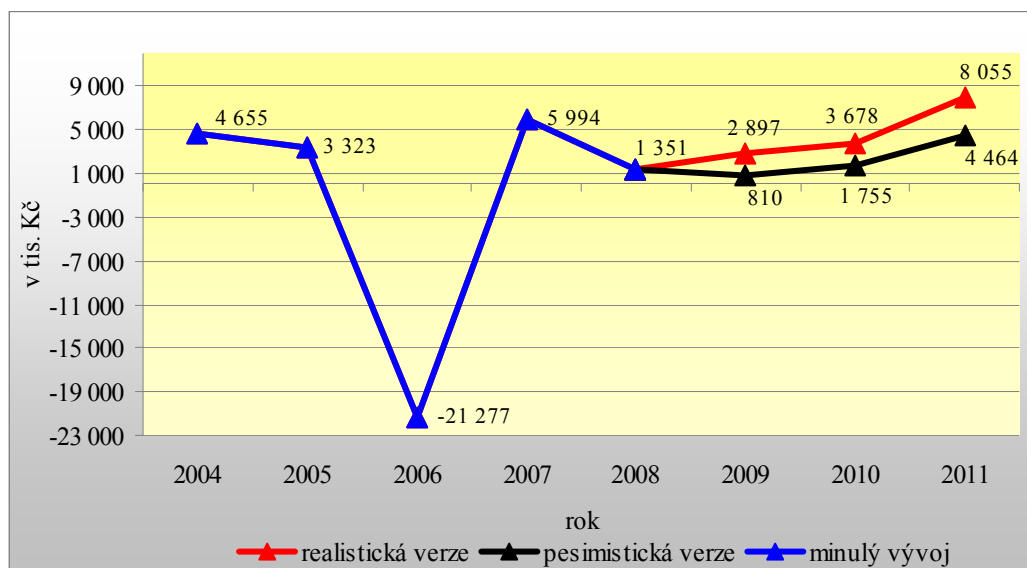
Tabulky 25 a 26 zobrazují stanovené cíle a výsledky dosažené jednotlivými variantami. Již při samotném pohledu na ně, je zřejmé jakých výsledků bylo dosaženo. Ovšem pro lepší představu a porovnání výsledků obou variant byla vytvořena Tabulka 27. Ta odhaluje, že pokud by se společnosti podařilo nastavit podmínky takovým způsobem, aby byla schopna realizovat realistickou variantu, 2/3 cílů by se jí podařilo splnit. Naopak pesimistická varianta není schopna naplnit očekávané cíle. Snad jen rok 2011 dává určitou míru optimismu. Obecně nejhůře dopadl rok 2009, který je rokem nejslabším, a špatné výsledky tohoto roku jsou spojeny s nedobrou ekonomickou situací. Za povšimnutí rovněž stojí fakt, že u obou verzí se podařilo meziročně zlepšovat všechny ukazatele rentability a likvidity, se kterými měla společnost největší problémy. V optimistické variantě se podaří dosáhnout plánovaného cíle v oblasti tržeb, zatímco pesimistická varianta na tento cíl nestačí.

Tabulka 29 - Vyhodnocení stanovených cílů

stanovený cíl \ varianta plánu	REALISTICKÁ			PESIMISTICKÁ		
	rok			rok		
	2009	2010	2011	2009	2010	2011
roční zisk 2,5 mil. Kč	ANO	ANO	ANO	NE	NE	ANO
rentabilita tržeb 2%	NE	NE	ANO	NE	NE	ANO
rentabilita vloženého kapitálu 6%	NE	NE	ANO	NE	NE	NE
běžná likvidita 1,2	NE	ANO	ANO	NE	NE	ANO
tržby 250 mil. Kč v roce 2011			ANO			NE

(Pramen: vlastní zpracování)

Graf 15 znázorňuje souhrnně hospodářské výsledky dosažené v analyzovaných letech 2004 – 2008 i předpokládané výsledky, kterých by mělo být dosaženo v uvažovaných variantách.



Graf 15 - Vývoj hospodářského výsledku v letech 2004 – 2011
(Pramen: účetní výkazy společnosti Steko spol. s r.o. z let 2004 – 2008, Tabulka 25 a 26, vlastní zpracování)

ZÁVĚR

Diplomová práce se zabývá tvorbou finančního plánu. Začátek práce je tvořen teoretickými poznatky, které obsahují metody, postupy a principy sestavování finančního plánu. Tato kapitola byla vytvořena na základě prostudování mnoha odborných literatur, zabývajících se zmíněnou problematikou.

Analytickou část práce tvoří základní informace o společnosti, Porterův model konkurenčních sil, zhodnocení finanční situace podniku pomocí vybraných ukazatelů finanční analýzy a SWOT analýza. Teprve na základě informací získaných ze všech výše zmíněných oblastí bylo možno přistoupit k samotnému jádru této práce, tedy k sestavení finančního plánu.

Finanční plán byl sestaven v realistické a pesimistické variantě. Jedná se vlastně o modely, které se pokouší co nejvěrněji předpovídat, jak by se mohla situace ve společnosti vyvíjet v letech 2009 – 2011. Přesto je budoucí vývoj velmi špatně předvídatelný a jen samotné porovnání skutečnosti s plánem odhalí, jak blízko či daleko byl plán od reality.

Podle realistického i pesimistického scénáře se společnosti podaří ve všech třech plánovaných letech udržet výsledek hospodaření v kladných číslech, a to i přesto, že se pro rok 2009 u obou variant předpokládá snížení objemu tržeb. Realistická varianta zaznamenává progresivnější růst a lepší výsledky než varianta pesimistická i než výsledky skutečně dosažené v letech 2004 - 2008. Provedená finanční analýza z let 2009 – 2011 odhaluje, že veškeré, v práci provedené, ukazatele finanční analýzy se výrazně zlepšily. Pesimistická varianta dosahuje nižších zisků a slabších výsledků. Přesto ani tento scénář není pro společnost úplně kritický.

Závěr práce tvoří zhodnocení obou simulovaných variant finančních plánů podle plnění cílů, které byly pro roky 2009 – 2011 nastaveny. Výsledky odhalily, že pokud by se vývoj společnosti ubíral podle realistického scénáře, splnily by se asi 2/3 cílů, zatímco u pesimistické varianty by došlo k naplnění pouze tří stanovených cílů a to až v roce 2011.

LITERATURA

- 1 BREALEY, R. A., MYERS, S. C. *Teorie a praxe firemních financí*. 1. vydání Praha: Computer Press, 2000. 1064 s. ISBN 80-7226-189-4.
- 2 DLUHOŠOVÁ, D. *Finanční řízení a rozhodování podniku*. 1. vydání Praha: Ekopress, 2006. 191 s. ISBN 80-86119-58-0.
- 3 FOTR, J. *Strategické finanční plánování*. 1. vydání Praha: Grada Publishing, 1999. 152 s. ISBN 80-7169-694-3.
- 4 GRÜNWALD, R., HOLEČKOVÁ, J. *Finanční analýza a plánování podniku*. 1. vydání Praha: Ekopress, 2009. 318 s. ISBN 978-80-86929-26-2.
- 5 KISLINGEROVÁ, E. a kolektiv. *Manažerské finance*. 2. vydání Praha: C.H.Beck, 2007. 800 s. ISBN 978-80-7179-903-0.
- 6 KORÁB, V.; PETERKA, J.; REŽŇÁKOVÁ, M. *Podnikatelský plán*. 1. vydání Brno: Computer Press, 2007. 216 s. ISBN 978-80-251-1605-0.
- 7 LANDA, M. *Finanční plánování a likvidita*. 1. vydání Brno: Computer Press, 2007. 180 s. ISBN 978-80-251-1492-6.
- 8 LANDA, M., POLÁK, M. *Ekonomické řízení podniku*. 1. vydání Brno: Computer Press, 2008. 198 s. ISBN 978-80-251-1996-9.
- 9 LIŠKA, V. *Zpracování a obhajoba bakalářské a diplomové práce*. 1. vydání Praha: Professional Publishing, 2008. 93 s. ISBN 978-80-86946-64-1.
- 10 MAREK, P. a kolektiv. *Studijní průvodce financemi podniku*. 1. vydání Praha: Ekopress, 2006. 624 s. ISBN 80-86119-37-8.

- 11 MARINIČ, P. *Plánování a tvorba hodnoty firmy*. 1. vydání Praha: Grada Publishing, 2008. 232 s. ISBN 978-80-247-2432-4.
- 12 REŽŇÁKOVÁ, M. *Finanční management, 2. díl*. 1. vydání Brno: Akademické nakladatelství CERM, 2005. 119 s. ISBN 80-214-3036-2.
- 13 SEDLÁČEK, J. *Finanční analýza podniku*. 1. vydání Brno: Computer Press, 2007. 154 s. ISBN 978-80-251-1830-6.
- 14 SEDLÁČEK, J. *Účetní data v rukou manažera – finanční analýza v řízení firmy* 1. vydání Brno: Computer Press, 2001. 220 s. ISBN 80-7226-562-8.
- 15 SYNEK, M. a kolektiv. *Jak psát bakalářské, diplomové, doktorské a jiné písemné práce*. 2. vydání Praha: Oeconomica. 2007. 57 s. ISBN 978-80-245-1212-9.
- 16 VALACH, J. *Investiční rozhodování a dlouhodobé financování*. 2. vydání Praha: Ekopress, 2006. 465 s. ISBN 80-86929-01-9.
- 17 VALACH, J. a kolektiv. *Finanční řízení podniku*. 2. vydání Praha: Ekopress, 1999. 324 s. ISBN 80-86119-21-1.
- 18 Zdroje z interních materiálů společnosti Steko spol. s r.o.
- 19 Internetové stránky společnosti Steko spol. s r.o. [online]. [cit. 2009-04-16]. Dostupné z: <http://www.steko.cz>.

SEZNAM TABULEK, GRAFŮ, OBRÁZKŮ

Seznam tabulek

Tabulka 1 - Horizontální analýza aktiv.....	42
Tabulka 2 - Horizontální analýza pasiv	43
Tabulka 3 - Horizontální analýza pasiv (pokračování).....	44
Tabulka 4 - Vertikální analýza aktiv.....	45
Tabulka 5 - Vertikální analýza pasiv	46
Tabulka 6 - Analýza vybraných položek VZZ	47
Tabulka 7 - Analýza vybraných položek cash flow	48
Tabulka 8 - Vývoj ukazatelů likvidity	49
Tabulka 9 - Vývoj ukazatelů zadluženosti.....	50
Tabulka 10 - Vývoj ukazatelů rentability	52
Tabulka 11 - Vývoj ukazatelů aktivity	53
Tabulka 12 - Vývoj provozních ukazatelů.....	55
Tabulka 13 - Vývoj tržeb v letech 2004 - 2008	61
Tabulka 14 - Plánovaný vývoj tržeb v letech 2009 - 2011	62
Tabulka 15 - Plánovaný výkaz zisků a ztrát - realistická varianta.....	63
Tabulka 16 - Plánovaná aktiva - realistická verze	66
Tabulka 17 - Plánovaná pasiva - realistická verze.....	66
Tabulka 18 - Plánované cash flow - realistická verze	69
Tabulka 19 - Plánovaný výkaz zisků a ztrát - pesimistická varianta	70
Tabulka 20 - Plánovaná aktiva - pesimistická varianta	71
Tabulka 21 - Plánovaná pasiva - pesimistická varianta.....	71
Tabulka 22 - Plánované cash flow - pesimistická varianta.....	72
Tabulka 23 - Ukazatele rentability finančního plánu.....	72
Tabulka 24 - Ukazatele likvidity finančního plánu	72
Tabulka 25 - Ukazatele zadluženosti finančního plánu	73
Tabulka 26 - Výsledky indexu IN 05 finančního plánu.....	74
Tabulka 27 - Výsledky realistického finančního plánu	74
Tabulka 28 - Výsledky pesimistického finančního plánu.....	75
Tabulka 29 - Vyhodnocení stanovených cílů	75

Seznam grafů

Graf 1 - Horizontální analýza vybraných položek aktiv	43
Graf 2 - Horizontální analýza vybraných položek pasiv	44
Graf 3 - Vertikální analýza vybraných položek aktiv	45
Graf 4 - Vertikální analýza vybraných položek pasiv	46
Graf 5 - Horizontální analýza vybraných položek VZZ	48
Graf 6 - Vývoj vybraných položek cash flow	49
Graf 7 - Vývoj ukazatelů likvidity	50
Graf 8 - Vývoj ukazatelů zadluženosti	51
Graf 9 - Vývoj ukazatelů rentability	53
Graf 10 - Vývoj ukazatelů aktivity	55
Graf 11 - Vývoj indexu IN 05	56
Graf 12 - Vývoj Altmanova indexu	56
Graf 13 - Vývoj tržeb v letech 2004 – 2008	61
Graf 14 - Vývoj tržeb v letech 2004 – 2011	62
Graf 15 - Vývoj hospodářského výsledku v letech 2004 – 2011	76

Seznam obrázků

Obrázek 1 – Logo společnosti	33
Obrázek 2 - Krbová vložka PLUTO 3.8	36
Obrázek 3 - Krbová vložka VENUS 12.1	36
Obrázek 4 – Organizační struktura	37
Obrázek 5 - Národní banka Slovenská, Bratislava	38
Obrázek 6 - Letiště Ruzyně, Praha	38
Obrázek 7 - Nemocnice u svaté Anny, Brno	38
Obrázek 8 - ANDĚL Bussiness Center, Praha	38

SEZNAM PŘÍLOH

Příloha č. 1 – Účetní výkazy společnosti 2004-2008

Příloha č. 2 – Horizontální analýza účetních výkazů

Příloha č. 3 - Vertikální analýza účetních výkazů

Příloha č. 4 – Přehled použitých vzorců pro hodnocení finanční situace

Příloha č. 1 - Účetní výkazy společnosti 2004-2008

	AKTIVA	2004	2005	2006	2007	2 008
	AKTIVA CELKEM	178 893	171 210	159 726	152 028	147 437
A.	Pohledávky za upsaný vlastní kapitál	0	0	0	0	0
B.	Dlouhodobý majetek	26 983	26 841	29 847	56 355	53 328
B.I.	<u>Dlouhodobý nehmotný majetek</u>	<u>462</u>	<u>1 055</u>	<u>784</u>	<u>435</u>	<u>139</u>
	1. Zřizovací výdaje	0	0	0	0	0
	2. Nehmotné výsledky výzkumu	0	0	0	0	0
	3. Software	462	348	784	435	139
	4. Ocenitelná práva	0	0	0	0	0
	5. Goodwill	0	0	0	0	0
	6. Jiný dlouhodobý nehmotný majetek	0	0	0	0	0
	7. Nedokončený dlouhodobý nehmotný majetek	0	707	0	0	0
	8. Poskytnuté zálohy na DNM	0	0	0	0	0
B.II.	<u>Dlouhodobý hmotný majetek</u>	<u>25 561</u>	<u>24 826</u>	<u>24 124</u>	<u>49 759</u>	<u>48 250</u>
	1. Pozemky	1 405	1 405	1 405	1 451	1 451
	2. Stavby	19 220	19 258	18 690	18 122	28 607
	3. Samostatné movité věci a soubory movitých věcí	1 601	1 151	1 433	2 399	16 529
	4. Pěstitelské celky trvalých porostů	0	0	0	0	0
	5. Základní stádo a tažná zvířata	0	0	0	0	0
	6. Jiný dlouhodobý hmotný majetek	0	0	0	0	0
	7. Nedokončený dlouhodobý hmotný majetek	5	99	99	25 707	0
	8. Poskytnuté zálohy na dlouhodobý hmotný majetek	0	0	0	0	0
	9. Oceňovací rozdíl k nabytému majetku	3 330	2 913	2 497	2 080	1 663
B.III.	<u>Dlouhodobý finanční majetek</u>	<u>960</u>	<u>960</u>	<u>4 939</u>	<u>6 161</u>	<u>4 939</u>
	1. Podíly v ovládaných a řízených osobách	960	960	4 939	6 161	4 939
	2. Podíly v účetních jednotkách pod podstatným vlivem	0	0	0	0	0
	3. Ostatní dlouhodobé cenné papíry a podíly	0	0	0	0	0
	4. Půjčky podnikům ve skupině	0	0	0	0	0
	5. Jiný finanční majetek	0	0	0	0	0
	6. Nedokončený dlouhodobý finanční majetek	0	0	0	0	0
	7. Poskytnuté zálohy na dlouhodobý finanční majetek	0	0	0	0	0
C.	Oběžná aktiva	145 942	140 504	128 717	95 261	92 732
C.I.	<u>Zásoby</u>	<u>30 661</u>	<u>29 753</u>	<u>31 616</u>	<u>26 804</u>	<u>26 562</u>
	1. Materiál	13 525	13 726	13 056	12 192	15 738
	2. Nedokončená výroba a polotovary	9 778	9 729	11 393	5 255	3 275
	3. Výrobky	7 358	6 298	7 167	6 322	4 318
	4. Zvířata	0	0	0	0	0
	5. Zboží	0	0	0	0	0
	6. Poskytnuté zálohy na zásoby	0	0	0	3 035	3 231
C.II.	<u>Dlouhodobé pohledávky</u>	<u>1 266</u>	<u>1 534</u>	<u>1 431</u>	<u>955</u>	<u>301</u>
	1. Pohledávky z obchodního styku	1 266	1 534	1 431	955	301
	2. Pohledávky v podnicích s rozhodujícím vlivem	0	0	0	0	0
	3. Pohledávky v podnicích s podstatným vlivem	0	0	0	0	0
	4. Pohledávky za společníky, členy družstva a za účastníky sdružení	0	0	0	0	0
	5. Dlouhodobé poskytnuté zálohy	0	0	0	0	0
	6. Dohadné účty aktivní	0	0	0	0	0
	7. Jiné pohledávky	0	0	0	0	0

	8. Odložená daňová pohledávka	0	0	0	0	0
C.III.	Krátkodobé pohledávky	108 552	108 580	80 638	63 658	61 770
	1. Pohledávky z obchodního styku	98 552	99 221	76 632	61 810	60 189
	2. Pohledávky za ovládanými a řízenými osobami	5 765	5 495	0	0	0
	3. Pohledávky za ÚJ pod podstatným vlivem	0	0	0	0	0
	4. Pohledávky za společníky, členy družstva a za účastníky sdružení	0	0	0	0	0
	5. Sociální zabezpečení	0	0	0	0	0
	6. Stát - daňové pohledávky	411	1 099	1 531	18	24
	7. Krátkodobé poskytnuté zálohy	3 215	2 289	2 106	1 464	1 211
	8. Dohadné účty aktivní	94	66	29	33	16
	9. Jiné pohledávky	515	410	340	333	330
C.IV.	Krátkodobý finanční majetek	5 463	637	15 032	3 844	4 099
	1. Peníze	325	64	114	100	92
	2. Účty v bankách	5 138	573	14 918	3 744	4 007
	3. Krátkodobé cenné papíry a podíly	0	0	0	0	0
	4. Pořízený krátkodobý finanční majetek	0	0	0	0	0
D.I.	Časové rozlišení	5 968	3 865	1 162	412	1 377
	1. Náklady příštích období	5 968	3 865	1 162	412	1 377
	2. Komplexní náklady příštích období	0	0	0	0	0
	3. Příjmy příštích období	0	0	0	0	0

	PASIVA	2004	2005	2006	2007	2008
	PASIVA CELKEM	178 893	171 210	159 726	152 028	147 437
A.	Vlastní kapitál	42 823	46 147	46 530	52 524	52 653
A.I.	Základní kapitál	16 480	16 480	56 000	56 000	56 000
	1. Základní kapitál	16 480	16 480	56 000	56 000	56 000
	2. Vlastní akcie a vlastní obchodní podíly	0	0	0	0	0
	3. Změny základního kapitálu	0	0	0	0	0
A.II.	Kapitálové fondy	0	0	0	0	-1 222
	1. Emisní ážio	0	0	0	0	0
	2. Ostatní kapitálové fondy	0	0	0	0	0
	3. Oceňovací rozdíly z přecenění majetku a závazků	0	0	0	0	-1 222
	4. Oceňovací rozdíly z přecenění při přeměnách	0	0	0	0	0
	5. Rozdíly z přeměn společností	0	0	0	0	0
A.III.	Rezervní fondy a ostatní fondy ze zisku	717	950	1 116	1 117	1 416
	1. Zákonný rezervní fond/Nedělitelný fond	717	950	1 116	1 117	1 416
	2. Statutární a ostatní fondy	0	0	0	0	0
A.IV.	Výsledek hospodaření minulých let	20971	25393	10 690	-10 587	-4 892
	1. Nerozdělený zisk minulých let	20971	25393	10 690	10 690	16 385
	2. Neuhrazená ztráta minulých let	0	0	0	-21 277	-21 277
A.V.	Výsledek hospodaření běžného účetního období (+/-)	4 655	3 324	-21 276	5 994	1 351
B.	Cizí zdroje	136 070	125 063	113 196	99 504	94 784
B.I.	Rezervy	0	0	0	0	0
	1. Rezervy zákonné	0	0	0	0	0
	2. Rezerva na důchody a podobné závazky	0	0	0	0	0
	3. Rezerva na kurzové ztráty	0	0	0	0	0
	3. Rezerva na daň z příjmu	0	0	0	0	0
	4. Ostatní rezervy	0	0	0	0	0
B.II.	Dlouhodobé závazky	742	760	799	733	750
	1. Závazky z obchodních vztahů	0	0	0	0	0

	2.	Závazky - ovládající a řídicí osoba	0	0	0	0	0
	3.	Závazky - podstatný vliv	0	0	0	0	0
	4.	Závazky ke společníkům, členům družstva a k účastníkům sdružení	0	0	0	0	0
	5.	Přijaté zálohy	0	0	0	0	0
	6.	Vydané dluhopisy	0	0	0	0	0
	7.	Směnky k úhradě	0	0	0	0	0
	8.	Dohadné účty pasivní	0	0	0	0	0
	9.	Jiné závazky	90	64	26	0	0
	10.	Odložený daňový závazek	652	696	773	733	750
B.III.		Krátkodobé závazky	88 328	68 576	57 397	41 420	38 918
	1.	Závazky z obchodních vztahů	78 228	64 105	48 456	33 677	32 792
	2.	Závazky - ovládající a řídicí osoba	0	0	0	0	0
	3.	Závazky - podstatný vliv	0	0	0	0	0
	4.	Závazky ke společníkům, členům družstva a k účastníkům sdružení	130	130	233	130	130
	5.	Závazky k zaměstnancům	5	21	14	1 814	1 758
	6.	Závazky ze sociálního zabezpečení a zdravotního pojištění	939	1 067	1 093	1 088	1 026
	7.	Stát - daňové závazky a dotace	4 562	310	883	842	709
	8.	Krátkodobé přijaté zálohy	1 974	290	3 464	2 687	1 208
	9.	Vydané dluhopisy	0	0	0	0	0
	10.	Dohadné účty pasivní	918	897	1 266	1 079	1 192
	11.	Jiné závazky	1 572	1 756	1 988	103	103
B.IV.		Bankovní úvěry a výpomoci	47 000	55 727	55 000	57 351	55 116
	1.	Bankovní úvěry dlouhodobé	0	0	0	10 000	8 182
	2.	Krátkodobé bankovní úvěry	47 000	55 727	55 000	47 351	46 934
	3.	Krátkodobé finanční výpomoci	0	0	0	0	0
C.I.		Časové rozlišení	0	0	0	0	0
	1.	Výdaje příštích období	0	0	0	0	0
	2.	Výnosy příštích období	0	0	0	0	0

		Výkaz zisků a ztrát	2004	2005	2006	2007	2008
I.		Tržby za prodej zboží	0	0	0	30 640	38 631
A.		Náklady vynaložené na prodané zboží	0	0	0	27 484	34 558
+		Obchodní marže	0	0	0	3 156	4 073
II.		Výkony	286 921	276 756	222 175	200 685	209 108
	1.	Tržby za prodej vlastních výrobků a služeb	279 034	276 861	217 452	195 439	207 062
	2.	Změna stavu zásob vlastní činnosti	7 384	-1 074	2 605	-6 971	-3 976
	3.	Aktivace	503	969	2 118	12 217	6 022
B.		Výkonová spotřeba	234 808	222 736	174 356	150 873	159 938
	1.	Spotřeba materiálu a energie	183 951	163 948	122 984	100 795	95 114
	2.	Služby	50 857	58 788	51 372	50 078	64 824
+		Přidaná hodnota	52 113	54 020	47 819	52 968	53 243
C.		Osobní náklady	39 686	43 023	39 156	38 823	40 262
	1.	Mzdové náklady	29 305	31 778	28 927	28 708	29 733
	2.	Odměny členům orgánů společnosti	0	0	0	0	0
	3.	Náklady na sociální zabezpečení a zdravotní pojištění	10 233	11 112	10 073	9 971	10 355
	4.	Sociální náklady	148	133	156	144	174
D.		Daně a poplatky	133	115	182	242	111

E.	Odpisy dlouhodobého nehmotného a hmotného majetku	1 426	1 756	1 948	2 139	4 160
III.	Tržby z prodeje dlouhodobého majetku a materiálu	551	963	369	627	115
	1. Tržby z prodeje dlouhodobého majetku	253	40	88	598	106
	2. Tržby z prodeje materiálu	298	923	281	29	9
F.	Zůstatková cena prodaného dlouhodobého majetku a materiálu	114	550	95	44	9
	1. Zůstatková cena prodaného dlouhodobého majetku	0	0	0	0	0
	2. Prodaný materiál	114	550	95	44	9
G.	Změna stavu rezerv a opravných položek	-771	42	6 528	-1 516	1 302
IV.	Ostatní provozní výnosy	606	170	1	96	808
H.	Ostatní provozní náklady	2 678	1 695	15 515	2 941	2 794
V.	Převod provozních výnosů	0	0	0	0	0
I.	Převod provozních nákladů	0	0	0	0	0
*	Provozní výsledek hospodaření	10 004	7 972	-15 235	11 018	5 528
VI.	Tržby z prodeje cenných papírů a podílů	0	0	0	0	0
J.	Prodané cenné papíry a podíly	0	0	0	0	0
VII.	Výnosy z dlouhodobého finančního majetku	0	0	0	0	0
	1. Výnosy z podílů v ovládaných a řízených osobách a v účetních jednotkách pod podstatným vlivem	0	0	0	0	0
	2. Výnosy z ostatních dlouhodobých cenných papírů a podílů	0	0	0	0	0
	3. Výnosy z ostatního dlouhodobého finančního majetku	0	0	0	0	0
VIII.	Výnosy z krátkodobého finančního majetku	0	0	0	0	0
K.	Náklady z finančního majetku	0	0	0	0	0
IX.	Výnosy z přecenění CP a derivátů	0	0	0	0	0
L.	Náklady z přecenění CP a derivátů	0	0	0	0	0
M.	Změna stavu rezerv a opravných položek ve finanční oblasti	0	0	0	0	0
X.	Výnosové úroky	15	9	4	11	6
N.	Nákladové úroky	2 255	2 258	2 476	2 611	3 285
XI.	Ostatní finanční výnosy	3 755	2 284	1 477	1 259	3 535
O.	Ostatní finanční náklady	5 456	3 872	5 128	3 173	3 720
XII.	Převod finančních výnosů	0	0	0	0	0
P.	Převod finančních nákladů	0	0	0	0	0
*	Hospodářský výsledek z finančních operací	-3 941	-3 837	-6 123	-4 514	-3 464
Q.	Daň z příjmů za běžnou činnost	1 844	1 310	77	1 117	769
	1. Splatná	1 790	1 266	0	1 156	753
	2. Odložená	54	44	77	-39	16
**	Hospodářský výsledek za běžnou činnost	4 219	2 825	-21 435	5 387	1 295
XIII.	Mimořádné výnosy	440	537	460	615	116
R.	Mimořádné náklady	4	39	302	8	60
S.	Daň z příjmů z mimořádné činnosti	0	0	0	0	0
	1. Splatná	0	0	0	0	0
	2. Odložená	0	0	0	0	0
*	Mimořádný hospodářský výsledek	436	498	158	607	56
Vnitro vztahy	Vnitropodnikové výnosy (699)	0	20 131	13 123	11 081	7 016
	Vnitropodnikové náklady (599)	0	20 131	13 123	11 081	7 016
T.	Převod podílu na HV společníkům	0	0	0	0	0
***	Hospodářský výsledek za účetní období	4 655	3 323	-21 277	5 994	1 351
****	Hospodářský výsledek před zdaněním	6 499	4 633	-21 200	7 111	2 120

	Přehled o peněžních tocích (Cash flow)	2004	2005	2006	2007	2008
P.	Počáteční stav peněžních prostředků	808	5 463	637	15 032	3 844
-	Peněžní toky z hlavní výdělečné činnosti (provozní činnosti)					
Z.	Výsledek hospodaření za běžnou činnost před zdaněním	6 062	4 135	-267	6 504	2 065
A.1.	Úpravy o nepeněžní operace	3 297	4 035	24 125	3 679	9 386
A.1.1.	Odpisy stálých aktiv	1 309	1 784	15 213	3 194	4 912
A.1.2.	Změna stavu opravných položek a rezerv	0	42	6 528	-1 517	1 301
A.1.3.	Zisk (ztráta) z prodeje stálých aktiv	-253	-40	-88	-598	-106
A.1.4.	Výnosy z dividend a podílů na zisku	0	0	0	0	0
A.1.5.	Nákladové a výnosové úroky	2 241	2 249	2 472	2 600	3 279
A.1.6.	Opravy o ostatní nepeněžní operace	0	0	0	0	0
A.*	Čistý peněžní tok z provozní činnosti před zdaněním, změnami pracovního kapitálu a mimořádnými položkami	9 359	8 170	2 767	10 183	11 451
A.2.	Změna stavu pracovního kapitálu	-1 309	-17 349	-7 717	7 606	-2 736
A.2.1.	Změna stavu pohledávek z provozní činnosti	-1 309	-2 814	5 168	17 140	-477
A.2.2.	Změna stavu závazků z provozní činnosti	0	-15 443	-11 023	-14 345	-2 502
A.2.3.	Změna stavu zásob	0	908	-1 862	4 811	243
A.2.4.	Změna stavu krátkodobého fin. majetku nespádajícího do peněžních prostředků a ekvivalentů	0	0	0	0	0
A.**	Čistý peněžní tok z provozní činnosti před zdaněním a mimořádnými položkami	8 050	-9 179	-4 950	17 789	8 715
A.3.	Vyplacené úroky	-2 255	-2 258	-2 476	-2 611	-3 285
A.4.	Přijaté úroky	15	9	4	11	6
A.5.	Zaplacená daň z příjmů za běžnou činnost	-1 790	-1 267	0	-1 156	-753
A.6.	Příjmy a výdaje spojené s mimořádnými účetními případy	382	455	81	646	40
A.7.	Přijaté dividendy a podíly na zisku (+)	0	0	0	0	0
A.***	Čistý peněžní tok z provozní činnosti	4 402	-12 240	-7 341	14 679	4 723
-	Peněžní toky z investiční činnosti					
B.1.	Výdaje spojené s nabytím stálých aktiv	0	-1 643	-4 922	-28 648	-1 134
B.2.	Příjmy z prodeje stálých aktiv	253	40	88	598	106
B.3.	Půjčky a úvěry spřízněným osobám	0	270	5 598	-103	0
B.***	Čistý peněžní tok z investiční činnosti	253	-1 333	764	-28 153	-1 028
-	Peněžní toky z finanční činnosti					
C.1.	Změna stavu dlouhodobých, popř. krátkodobých závazků	0	8 746	-688	2 286	-2 219
C.2.	Dopady změn vlastního kapitálu	0	0	21 660	0	-1 222
C.2.1	Peněžní zvýšení základního kapitálu	0	0	21 660	0	-1 222
C.2.2	Vyplacení podílů na vlastním kapitálu společníkům (-)	0	0	0	0	0
C.2.3	Další vklady PP společníků a akcionářů	0	0	0	0	0
C.2.5.	Přímé platby na vrub fondů	0	0	0	0	0
C.2.6.	Vyplacené dividendy	0	0	0	0	0
C.2.7.	Jiné použití hospodářského výsledku	0	0	0	0	0
C.***	Čistý peněžní tok z finanční činnosti	0	8 746	20 972	2 286	-3 441
F.	Čistá změna peněžních prostředků	4 655	-4 827	14 395	-11 188	254
R.	Konečný stav peněžních prostředků	5 463	637	15 032	3 844	4 098

Příloha č. 2 – Horizontální analýza účetních výkazů

AKTIVA		rozdíl 2004/2005		rozdíl 2005/2006		rozdíl 2006/2007		rozdíl 2007/2008	
		v tis.	v %	v tis.	v %	v tis.	v %	v tis.	v %
	AKTIVA CELKEM	-7 683	-4,29	-11 484	-6,71	-7 698	-4,82	-4 591	-3,02
A.	Pohledávky za upsaný vlastní kapitál	0	0,00	0	0,00	0	0,00	0	0,00
B.	Dlouhodobý majetek	-142	-0,53	3 006	11,20	26 508	88,81	-3 027	-5,37
B.I.	Dlouhodobý nehmotný majetek	593	128,35	-271	-25,69	-349	-44,52	-296	-68,05
1.	Zřizovací výdaje	0	0,00	0	0,00	0	0,00	0	0,00
2.	Nehmotné výsledky výzkumu	0	0,00	0	0,00	0	0,00	0	0,00
3.	Software	-114	-24,68	436	125,29	-349	-44,52	-296	-68,05
4.	Ocenitelná práva	0	0,00	0	0,00	0	0,00	0	0,00
5.	Goodwill	0	0,00	0	0,00	0	0,00	0	0,00
6.	Jiný dlouhodobý nehmotný majetek	0	0,00	0	0,00	0	0,00	0	0,00
7.	Nedokončený dlouhodobý nehmotný majetek	707	100,00	-707	-100,00	0	0,00	0	0,00
8.	Poskytnuté zálohy na DNM	0	0,00	0	0,00	0	0,00	0	0,00
B.II.	Dlouhodobý hmotný majetek	-735	-2,88	-702	-2,83	25 635	106,26	-1 509	-3,03
1.	Pozemky	0	0,00	0	0,00	46	3,27	0	0,00
2.	Stavby	38	0,20	-568	-2,95	-568	-3,04	10 485	57,86
3.	Samostatné movité věci a soubory movitých věcí	-450	-28,11	282	24,50	966	67,41	14 130	589,00
4.	Pěstitelské celky trvalých porostů	0	0,00	0	0,00	0	0,00	0	0,00
5.	Základní stádo a tažná zvířata	0	0,00	0	0,00	0	0,00	0	0,00
6.	Jiný dlouhodobý hmotný majetek	0	0,00	0	0,00	0	0,00	0	0,00
7.	Nedokončený dlouhodobý hmotný majetek	94	1880,0	0	0,00	25 608	25866,6	-25 707	-100,00
8.	Poskytnuté zálohy na dlouhodobý hmotný majetek	0	0,00	0	0,00	0	0,00	0	0,00
9.	Oceňovací rozdíl k nabytému majetku	-417	-12,52	-416	-14,28	-417	-16,70	-417	-20,05
B.III.	Dlouhodobý finanční majetek	0	0,00	3 979	414,48	1 222	24,74	-1 222	-19,83
1.	Podíly v ovládaných a řízených osobách	0	0,00	3 979	414,48	1 222	24,74	-1 222	-19,83
2.	Podíly v účetních jednotkách pod podstatným vlivem	0	0,00	0	0,00	0	0,00	0	0,00
3.	Ostatní dlouhodobé cenné papíry a podíly	0	0,00	0	0,00	0	0,00	0	0,00
4.	Půjčky podnikům ve skupině	0	0,00	0	0,00	0	0,00	0	0,00
5.	Jiný finanční majetek	0	0,00	0	0,00	0	0,00	0	0,00
6.	Nedokončený dlouhodobý finanční majetek	0	0,00	0	0,00	0	0,00	0	0,00
7.	Poskytnuté zálohy na dlouhodobý finanční majetek	0	0,00	0	0,00	0	0,00	0	0,00
C.	Oběžná aktiva	-5 438	-3,73	-11 787	-8,39	-33 456	-25,99	-2 529	-2,65
C.I.	Zásoby	-908	-2,96	1 863	6,26	-4 812	-15,22	-242	-0,90
1.	Materiál	201	1,49	-670	-4,88	-864	-6,62	3 546	29,08
2.	Nedokončená výroba a polotovary	-49	-0,50	1 664	17,10	-6 138	-53,88	-1 980	-37,68
3.	Výrobky	-1 060	-14,41	869	13,80	-845	-11,79	-2 004	-31,70
4.	Zvířata	0	0,00	0	0,00	0	0,00	0	0,00
5.	Zboží	0	0,00	0	0,00	0	0,00	0	0,00
6.	Poskytnuté zálohy na zásoby	0	0,00	0	0,00	3 035	100,00	196	6,46
C.II.	Dlouhodobé pohledávky	268	21,17	-103	-6,71	-476	-33,26	-654	-68,48

	1.	Pohledávky z obchodního styku	268	21,17	-103	-6,71	-476	-33,26	-654	-68,48
	2.	Pohledávky v podnicích s rozhodujícím vlivem	0	0,00	0	0,00	0	0,00	0	0,00
	3.	Pohledávky v podnicích s podstatným vlivem	0	0,00	0	0,00	0	0,00	0	0,00
	4.	Pohledávky za společníky, členy družstva a za účastníky sdružení	0	0,00	0	0,00	0	0,00	0	0,00
	5.	Dlouhodobé poskytnuté zálohy	0	0,00	0	0,00	0	0,00	0	0,00
	6.	Dohadné účty aktivní	0	0,00	0	0,00	0	0,00	0	0,00
	7.	Jiné pohledávky	0	0,00	0	0,00	0	0,00	0	0,00
	8.	Odložená daňová pohledávka	0	0,00	0	0,00	0	0,00	0	0,00
C.III.		Krátkodobé pohledávky	28	0,03	-27 942	-25,73	-16 980	-21,06	-1 888	-2,97
	1.	Pohledávky z obchodního styku	669	0,68	-22 589	-22,77	-14 822	-19,34	-1 621	-2,62
	2.	Pohledávky za ovládanými a řízenými osobami	-270	-4,68	-5 495	-100,00	0	0,00	0	0,00
	3.	Pohledávky za ÚJ pod podstatným vlivem	0	0,00	0	0,00	0	0,00	0	0,00
	4.	Pohledávky za společníky, členy družstva a za účastníky sdružení	0	0,00	0	0,00	0	0,00	0	0,00
	5.	Sociální zabezpečení	0	0,00	0	0,00	0	0,00	0	0,00
	6.	Stát - daňové pohledávky	688	167,40	432	39,31	-1 513	-98,82	6	33,33
	7.	Krátkodobé poskytnuté zálohy	-926	-28,80	-183	-7,99	-642	-30,48	-253	-17,28
	8.	Dohadné účty aktivní	-28	-29,79	-37	-56,06	4	13,79	-17	-51,52
	9.	Jiné pohledávky	-105	-20,39	-70	-17,07	-7	-2,06	-3	-0,90
C.IV.		Krátkodobý finanční majetek	-4 826	-88,34	14 395	2259,81	-11 188	-74,43	255	6,63
	1.	Peníze	-261	-80,31	50	78,13	-14	-12,28	-8	-8,00
	2.	Účty v bankách	-4 565	-88,85	14 345	2503,49	-11 174	-74,90	263	7,02
	3.	Krátkodobé cenné papíry a podíly	0	0,00	0	0,00	0	0,00	0	0,00
	4.	Pořízený krátkodobý finanční majetek	0	0,00	0	0,00	0	0,00	0	0,00
D.I.		Časové rozlišení	-2 103	-35,24	-2 703	-69,94	-750	-64,54	965	234,22
	1.	Náklady příštích období	-2 103	-35,24	-2 703	-69,94	-750	-64,54	965	234,22
	2.	Komplexní náklady příštích období	0	0,00	0	0,00	0	0,00	0	0,00
	3.	Příjmy příštích období	0	0,00	0	0,00	0	0,00	0	0,00

PASIVA			rozdíl 2004/2005		rozdíl 2005/2006		rozdíl 2006/2007		rozdíl 2007/2008	
			v tis.	v %	v tis.	v %	v tis.	v %	v tis.	v %
		PASIVA CELKEM	-7 683	-4,29	-11 484	-6,71	-7 698	-4,82	-4 591	-3,02
A.		Vlastní kapitál	3 324	7,76	383	0,83	5 994	12,88	129	0,25
A.I.		Základní kapitál	0	0,00	39 520	239,81	0	0,00	0	0,00
	1.	Základní kapitál	0	0,00	39 520	239,81	0	0,00	0	0,00
	2.	Vlastní akcie a vlastní obchodní podíly	0	0,00	0	0,00	0	0,00	0	0,00
	3.	Změny základního kapitálu	0	0,00	0	0,00	0	0,00	0	0,00
A.II.		Kapitálové fondy	0	0,00	0	0,00	0	0,00	-1 222	0,00
	1.	Emisní ážio	0	0,00	0	0,00	0	0,00	0	0,00
	2.	Ostatní kapitálové fondy	0	0,00	0	0,00	0	0,00	0	0,00
	3.	Oceňovací rozdíly z přecenění majetku a závazků	0	0,00	0	0,00	0	0,00	-1 222	0,00
	4.	Oceňovací rozdíly z přecenění při přeměnách	0	0,00	0	0,00	0	0,00	0	0,00
	5.	Rozdíly z přeměn společností	0	0,00	0	0,00	0	0,00	0	0,00

A.III.		Rezervní fondy a ostatní fondy ze zisku	233	32,50	166	17,47	1	0,09	299	26,77
	1.	Zákonný rezervní fond/Nedělitelný fond	233	32,50	166	17,47	1	0,09	299	26,77
	2.	Statutární a ostatní fondy	0	0,00	0	0,00	0	0,00	0	0,00
A.IV.		Výsledek hospodaření minulých let	4 422	21,09	-14 703	-57,90	-21 277	-199,04	5 695	-53,79
	1.	Nerozdělený zisk minulých let	4 422	21,09	-14 703	-57,90	0	0,00	5 695	53,27
	2.	Neuhrazená ztráta minulých let	0	0,00	0	0,00	-21 277	-100,00	0	0,00
A.V.		Výsledek hospodaření běžného účetního období (+/-)	-1 331	-28,59	-24 600	-740,07	27 270	128,17	-4 643	-77,46
B.		Cizí zdroje	-11 007	-8,09	-11 867	-9,49	-13 692	-12,10	-4 720	-4,74
B.I.		Rezervy	0	0,00	0	0,00	0	0,00	0	0,00
	1.	Rezervy zákonné	0	0,00	0	0,00	0	0,00	0	0,00
	2.	Rezerva na důchody a podobné závazky	0	0,00	0	0,00	0	0,00	0	0,00
	3.	Rezerva na kurzové ztráty	0	0,00	0	0,00	0	0,00	0	0,00
	3.	Rezerva na daň z příjmu	0	0,00	0	0,00	0	0,00	0	0,00
	4.	Ostatní rezervy	0	0,00	0	0,00	0	0,00	0	0,00
B.II.		Dlouhodobé závazky	18	2,43	39	5,13	-66	-8,26	17	2,32
	1.	Závazky z obchodních vztahů	0	0,00	0	0,00	0	0,00	0	0,00
	2.	Závazky - ovládající a řídicí osoba	0	0,00	0	0,00	0	0,00	0	0,00
	3.	Závazky - podstatný vliv	0	0,00	0	0,00	0	0,00	0	0,00
	4.	Závazky ke společníkům, členům družstva a k účastníkům sdružení	0	0,00	0	0,00	0	0,00	0	0,00
	5.	Přijaté zálohy	0	0,00	0	0,00	0	0,00	0	0,00
	6.	Vydané dluhopisy	0	0,00	0	0,00	0	0,00	0	0,00
	7.	Směnky k úhradě	0	0,00	0	0,00	0	0,00	0	0,00
	8.	Dohadné účty pasivní	0	0,00	0	0,00	0	0,00	0	0,00
	9.	Jiné závazky	-26	-28,89	-38	-59,38	-26	-100,00	0	0,00
	10.	Odložený daňový závazek	44	6,75	77	11,06	-40	-5,17	17	2,32
B.III.		Krátkodobé závazky	-19 752	-22,36	-11 179	-16,30	-15 977	-27,84	-2 502	-6,04
	1.	Závazky z obchodních vztahů	-14 123	-18,05	-15 649	-24,41	-14 779	-30,50	-885	-2,63
	2.	Závazky - ovládající a řídicí osoba	0	0,00	0	0,00	0	0,00	0	0,00
	3.	Závazky - podstatný vliv	0	0,00	0	0,00	0	0,00	0	0,00
	4.	Závazky ke společníkům, členům družstva a k účastníkům sdružení	0	0,00	103	79,23	-103	-44,21	0	0,00
	5.	Závazky k zaměstnancům	16	320,00	-7	-33,33	1 800	12857,1	-56	-3,09
	6.	Závazky ze sociálního zabezpečení a zdravotního pojištění	128	13,63	26	2,44	-5	-0,46	-62	-5,70
	7.	Stát - daňové závazky a dotace	-4 252	-93,20	573	184,84	-41	-4,64	-133	-15,80
	8.	Krátkodobé přijaté zálohy	-1 684	-85,31	3 174	1 094,48	-777	-22,43	-1 479	-55,04
	9.	Vydané dluhopisy	0	0,00	0	0,00	0	0,00	0	0,00
	10.	Dohadné účty pasivní	-21	-2,29	369	41,14	-187	-14,77	113	10,47
	11.	Jiné závazky	184	11,70	232	13,21	-1 885	-94,82	0	0,00
B.IV.		Bankovní úvěry a výpomoci	8 727	18,57	-727	-1,30	2 351	4,27	-2 235	-3,90
	1.	Bankovní úvěry dlouhodobé	0	0,00	0	0,00	10 000	100,00	-1 818	-18,18
	2.	Krátkodobé bankovní úvěry	8 727	18,57	-727	-1,30	-7 649	0,00	-417	-0,88
	3.	Krátkodobé finanční výpomoci	0	0,00	0	0,00	0	0,00	0	0,00
C.I.		Časové rozlišení	0	0,00	0	0,00	0	0,00	0	0,00
	1.	Výdaje příštích období	0	0,00	0	0,00	0	0,00	0	0,00
	2.	Výnosy příštích období	0	0,00	0	0,00	0	0,00	0	0,00

Výkaz zisků a ztrát			rozdíl 2004/2005		rozdíl 2005/2006		rozdíl 2006/2007		rozdíl 2007/2008	
			v tis.	v %	v tis.	v %	v tis.	v %	v tis.	v %
I.		Tržby za prodej zboží	0	0,00	0	0,00	30640	100,00	7991	26,08
A.		Náklady vynaložené na prodané zboží	0	0,00	0	0,00	27484	100,00	7074	25,74
+		Obchodní marže	0	0,00	0	0,00	3156	100,00	917	29,06
II.		Výkony	-10165	-3,54	-54581	-19,72	-21490	-9,67	8423	4,20
	1.	Tržby za prodej vlastních výrobků a služeb	-2173	-0,78	-59409	-21,46	-22013	-10,12	11623	5,95
	2.	Změna stavu zásob vlastní činnosti	-8458	-114,54	3679	-342,55	-9576	-367,60	2995	-42,96
	3.	Aktivace	466	92,64	1149	118,58	10099	476,82	-6195	-50,71
B.		Výkonová spotřeba	-12072	-5,14	-48380	-21,72	-23483	-13,47	9065	6,01
	1.	Spotřeba materiálu a energie	-20003	-10,87	-40964	-24,99	-22189	-18,04	-5681	-5,64
	2.	Služby	7931	15,59	-7416	-12,61	-1294	-2,52	14746	29,45
+		Přidaná hodnota	1907	3,66	-6201	-11,48	5149	10,77	275	0,52
C.		Osobní náklady	3337	8,41	-3867	-8,99	-333	-0,85	1439	3,71
	1.	Mzdové náklady	2473	8,44	-2851	-8,97	-219	-0,76	1025	3,57
	2.	Odměny členům orgánů společnosti	0	0,00	0	0,00	0	0,00	0	0,00
	3.	Náklady na sociální zabezpečení a zdravotní pojištění	879	8,59	-1039	-9,35	-102	-1,01	384	3,85
	4.	Sociální náklady	-15	-10,14	23	17,29	-12	-7,69	30	20,83
D.		Daně a poplatky	-18	-13,53	67	58,26	60	32,97	-131	-54,13
E.		Odpisy dlouhodobého nehmotného a hmotného majetku	330	23,14	192	10,93	191	9,80	2021	94,48
III.		Tržby z prodeje dlouhodobého majetku a materiálu	412	74,77	-594	-61,68	258	69,92	-512	-81,66
	1.	Tržby z prodeje dlouhodobého majetku	-213	-84,19	48	120,00	510	579,55	-492	-82,27
	2.	Tržby z prodeje materiálu	625	209,73	-642	-69,56	-252	-89,68	-20	-68,97
F.		Zůstatková cena prodaného dlouhodobého majetku a materiálu	436	382,46	-455	-82,73	-51	-53,68	-35	-79,55
	1.	Zůstatková cena prodaného dlouhodobého majetku	0	0,00	0	0,00	0	0,00	0	0,00
	2.	Prodaný materiál	436	382,46	-455	-82,73	-51	-53,68	-35	-79,55
G.		Změna stavu rezerv a opravných položek	813	-105,45	6486	15442,86	-8044	-123,22	2818	-185,88
IV.		Ostatní provozní výnosy	-436	-71,95	-169	-99,41	95	9500,00	712	741,67
H.		Ostatní provozní náklady	-983	-36,71	13820	815,34	-12574	-81,04	-147	-5,00
V.		Převod provozních výnosů	0	0,00	0	0,00	0	0,00	0	0,00
I.		Převod provozních nákladů	0	0,00	0	0,00	0	0,00	0	0,00
*		Provozní výsledek hospodaření	-2032	-20,31	-23207	-291,11	26253	-172,32	-5490	-49,83
VI.		Tržby z prodeje cenných papírů a podílů	0	0,00	0	0,00	0	0,00	0	0,00
J.		Prodané cenné papíry a podíly	0	0,00	0	0,00	0	0,00	0	0,00
VII.		Výnosy z dlouhodobého finančního majetku	0	0,00	0	0,00	0	0,00	0	0,00
	1.	Výnosy z podílů v ovládaných a řízených osobách a v účetních jednotkách pod podstatným vlivem	0	0,00	0	0,00	0	0,00	0	0,00
	2.	Výnosy z ostatních dlouhodobých cenných papírů a podílů	0	0,00	0	0,00	0	0,00	0	0,00
	3.	Výnosy z ostatního dlouhodobého finančního majetku	0	0,00	0	0,00	0	0,00	0	0,00
VIII.		Výnosy z krátkodobého finančního majetku	0	0,00	0	0,00	0	0,00	0	0,00
K.		Náklady z finančního majetku	0	0,00	0	0,00	0	0,00	0	0,00
IX.		Výnosy z přecenění CP a derivátů	0	0,00	0	0,00	0	0,00	0	0,00
L.		Náklady z přecenění CP a derivátů	0	0,00	0	0,00	0	0,00	0	0,00
M.		Změna stavu rezerv a opravných položek ve finanční oblasti	0	0,00	0	0,00	0	0,00	0	0,00

X.		Výnosové úroky	-6	-40,00	-5	-55,56	7	175,00	-5	-45,45
N.		Nákladové úroky	3	0,13	218	9,65	135	5,45	674	25,81
XI.		Ostatní finanční výnosy	-1471	-39,17	-807	-35,33	-218	-14,76	2276	180,78
O.		Ostatní finanční náklady	-1584	-29,03	1256	32,44	-1955	-38,12	547	17,24
XII.		Převod finančních výnosů	0	0,00	0	0,00	0	0,00	0	0,00
P.		Převod finančních nákladů	0	0,00	0	0,00	0	0,00	0	0,00
*		Hospodářský výsledek z finančních operací	104	-2,64	-2286	59,58	1609	-26,28	1050	-23,26
Q.		Daň z příjmů za běžnou činnost	-534	-28,96	-1233	-94,12	1040	1350,65	-348	-31,15
	1.	Splatná	-524	-29,27	-1266	-100,00	1156	100,00	-403	-34,86
	2.	Odložená	-10	-18,52	33	75,00	-116	-150,65	55	-141,03
**		Hospodářský výsledek za běžnou činnost	-1394	-33,04	-24260	-858,76	26822	-125,13	-4092	-75,96
XIII.		Mimořádné výnosy	97	22,05	-77	-14,34	155	33,70	-499	-81,14
R.		Mimořádné náklady	35	875,00	263	674,36	-294	-97,35	52	650,00
S.		Daň z příjmů z mimořádné činnosti	0	0,00	0	0,00	0	0,00	0	0,00
	1.	Splatná	0	0,00	0	0,00	0	0,00	0	0,00
	2.	Odložená	0	0,00	0	0,00	0	0,00	0	0,00
*		Mimořádný hospodářský výsledek	62	14,22	-340	-68,27	449	284,18	-551	-90,77
Vnitro vztahy		Vnitropodnikové výnosy (699)	20131	100,00	-7008	-34,81	-2042	-15,56	-4065	-36,68
		Vnitropodnikové náklady (599)	20131	100,00	-7008	-34,81	-2042	-15,56	-4065	-36,68
T.		Převod podílu na HV společníkům	0	0,00	0	0,00	0	0,00	0	0,00
***		Hospodářský výsledek za účetní období	-1332	-28,61	-24600	-740,29	27271	-128,17	-4643	-77,46
****		Hospodářský výsledek před zdaněním	-1866	-28,71	-25833	-557,59	28311	-133,54	-4991	-70,19

Příloha č. 3 - Vertikální analýza účetních výkazů

AKTIVA			2004	2005	2006	2007	2 008
			podíl v %	podíl v %	podíl v %	podíl v %	podíl v %
		AKTIVA CELKEM	100,00	100,00	100,00	100,00	100,00
A.		Pohledávky za upsaný vlastní kapitál	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00
B.		Dlouhodobý majetek	15,08	15,68	18,69	37,07	36,17
B.I.		Dlouhodobý nehmotný majetek	0,26	0,62	0,49	0,29	0,09
	1.	Zřizovací výdaje	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00
	2.	Nehmotné výsledky výzkumu	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00
	3.	Software	0,26	0,20	0,49	0,29	0,09
	4.	Ocenitelná práva	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00
	5.	Goodwill	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00
	6.	Jiný dlouhodobý nehmotný majetek	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00
	7.	Nedokončený dlouhodobý nehmotný majetek	0,00	0,41	0,00	0,00	0,00
	8.	Poskytnuté zálohy na DNM	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00
B.II.		Dlouhodobý hmotný majetek	14,29	14,50	15,10	32,73	32,73
	1.	Pozemky	0,79	0,82	0,88	0,95	0,98
	2.	Stavby	10,74	11,25	11,70	11,92	19,40
	3.	Samostatné movité věci a soubory movitých věcí	0,89	0,67	0,90	1,58	11,21
	4.	Pěstitelské celky trvalých porostů	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00
	5.	Základní stádo a tažná zvířata	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00

	6.	Jiný dlouhodobý hmotný majetek	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00
	7.	Nedokončený dlouhodobý hmotný majetek	0,00	0,06	0,06	16,91	0,00
	8.	Poskytnuté zálohy na dlouhodobý hmotný majetek	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00
	9.	Oceňovací rozdíl k nabytému majetku	1,86	1,70	1,56	1,37	1,13
B.III.		<u>Dlouhodobý finanční majetek</u>	<u>0,54</u>	<u>0,56</u>	<u>3,09</u>	<u>4,05</u>	<u>3,35</u>
	1.	Podíly v ovládaných a řízených osobách	0,54	0,56	3,09	4,05	3,35
	2.	Podíly v účetních jednotkách pod podstatným vlivem	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00
	3.	Ostatní dlouhodobé cenné papíry a podíly	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00
	4.	Půjčky podnikům ve skupině	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00
	5.	Jiný finanční majetek	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00
	6.	Nedokončený dlouhodobý finanční majetek	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00
	7.	Poskytnuté zálohy na dlouhodobý finanční majetek	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00
C.		Oběžná aktiva	81,58	82,07	80,59	62,66	62,90
C.I.		<u>Zásoby</u>	<u>17,14</u>	<u>17,38</u>	<u>19,79</u>	<u>17,63</u>	<u>18,02</u>
	1.	Materiál	7,56	8,02	8,17	8,02	10,67
	2.	Nedokončená výroba a polotovary	5,47	5,68	7,13	3,46	2,22
	3.	Výrobky	4,11	3,68	4,49	4,16	2,93
	4.	Zvířata	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00
	5.	Zboží	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00
	6.	Poskytnuté zálohy na zásoby	0,00	0,00	0,00	2,00	2,19
C.II.		<u>Dlouhodobé pohledávky</u>	<u>0,71</u>	<u>0,90</u>	<u>0,90</u>	<u>0,63</u>	<u>0,20</u>
	1.	Pohledávky z obchodního styku	0,71	0,90	0,90	0,63	0,20
	2.	Pohledávky v podnicích s rozhodujícím vlivem	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00
	3.	Pohledávky v podnicích s podstatným vlivem	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00
	4.	Pohledávky za společníky, členy družstva a za účastníky sdružení	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00
	5.	Dlouhodobé poskytnuté zálohy	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00
	6.	Dohadné účty aktivní	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00
	7.	Jiné pohledávky	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00
	8.	Odložená daňová pohledávka	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00
C.III.		<u>Krátkodobé pohledávky</u>	<u>60,68</u>	<u>63,42</u>	<u>50,49</u>	<u>41,87</u>	<u>41,90</u>
	1.	Pohledávky z obchodního styku	55,09	57,95	47,98	40,66	40,82
	2.	Pohledávky za ovládanými a řízenými osobami	3,22	3,21	0,00	0,00	0,00
	3.	Pohledávky za ÚJ pod podstatným vlivem	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00
	4.	Pohledávky za společníky, členy družstva a za účastníky sdružení	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00
	5.	Sociální zabezpečení	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00
	6.	Stát - daňové pohledávky	0,23	0,64	0,96	0,01	0,02
	7.	Krátkodobé poskytnuté zálohy	1,80	1,34	1,32	0,96	0,82
	8.	Dohadné účty aktivní	0,05	0,04	0,02	0,02	0,01
	9.	Jiné pohledávky	0,29	0,24	0,21	0,22	0,22
C.IV.		<u>Krátkodobý finanční majetek</u>	<u>3,05</u>	<u>0,37</u>	<u>9,41</u>	<u>2,53</u>	<u>2,78</u>
	1.	Peníze	0,18	0,04	0,07	0,07	0,06
	2.	Účty v bankách	2,87	0,33	9,34	2,46	2,72
	3.	Krátkodobé cenné papíry a podíly	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00
	4.	Pořízený krátkodobý finanční majetek	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00
D.I.		Časové rozlišení	3,34	2,26	0,73	0,27	0,93
	1.	Náklady příštích období	3,34	2,26	0,73	0,27	0,93
	2.	Komplexní náklady příštích období	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00
	3.	Příjmy příštích období	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00

PASIVA			2004	2005	2006	2007	2 008
			podíl v %	podíl v %	podíl v %	podíl v %	podíl v %
		PASIVA CELKEM	100,00	100,00	100,00	100,00	100,00
A.		Vlastní kapitál	23,94	26,95	29,13	34,55	35,71
A.I.		<u>Základní kapitál</u>	<u>9,21</u>	<u>9,63</u>	<u>35,06</u>	<u>36,84</u>	<u>37,98</u>
	1.	Základní kapitál	9,21	9,63	35,06	36,84	37,98
	2.	Vlastní akcie a vlastní obchodní podíly	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00
	3.	Změny základního kapitálu	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00
A.II.		<u>Kapitálové fondy</u>	<u>0,00</u>	<u>0,00</u>	<u>0,00</u>	<u>0,00</u>	<u>0,00</u>
	1.	Emisní ážio	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00
	2.	Ostatní kapitálové fondy	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00
	3.	Oceňovací rozdíly z přecenění majetku a závazků	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00
	4.	Oceňovací rozdíly z přecenění při přeměnách	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00
	5.	Rozdíly z přeměn společností	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00
A.III.		<u>Rezervní fondy a ostatní fondy ze zisku</u>	<u>0,40</u>	<u>0,55</u>	<u>0,70</u>	<u>0,73</u>	<u>0,96</u>
	1.	Zákonný rezervní fond/Nedělitelný fond	0,40	0,55	0,70	0,73	0,96
	2.	Statutární a ostatní fondy	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00
A.IV.		<u>Výsledek hospodaření minulých let</u>	<u>11,72</u>	<u>14,83</u>	<u>6,69</u>	<u>-6,96</u>	<u>-3,32</u>
	1.	Nerozdělený zisk minulých let	11,72	14,83	6,69	7,03	11,11
	2.	Neuhrazená ztráta minulých let	0,00	0,00	0,00	-14,00	-14,43
A.V.		<u>Výsledek hospodaření běžného účetního období (+/-)</u>	<u>2,60</u>	<u>1,94</u>	<u>-13,32</u>	<u>3,94</u>	<u>0,92</u>
B.		Cizí zdroje	76,06	73,05	70,87	65,45	64,29
B.I.		<u>Rezervy</u>	<u>0,00</u>	<u>0,00</u>	<u>0,00</u>	<u>0,00</u>	<u>0,00</u>
	1.	Rezervy zákonné	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00
	2.	Rezerva na důchody a podobné závazky	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00
	3.	Rezerva na kurzové ztráty	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00
	3.	Rezerva na daň z příjmu	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00
	4.	Ostatní rezervy	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00
B.II.		<u>Dlouhodobé závazky</u>	<u>0,41</u>	<u>0,44</u>	<u>0,50</u>	<u>0,48</u>	<u>0,51</u>
	1.	Závazky z obchodních vztahů	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00
	2.	Závazky - ovládající a řídicí osoba	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00
	3.	Závazky - podstatný vliv	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00
	4.	Závazky ke společníkům, členům družstva a k účastníkům sdružení	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00
	5.	Přijaté zálohy	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00
	6.	Vydané dluhopisy	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00
	7.	Směnky k úhradě	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00
	8.	Dohadné účty pasivní	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00
	9.	Jiné závazky	0,05	0,04	0,02	0,00	0,00
	10.	Odložený daňový závazek	0,36	0,41	0,48	0,48	0,51
B.III.		<u>Krátkodobé závazky</u>	<u>49,37</u>	<u>40,05</u>	<u>35,93</u>	<u>27,24</u>	<u>26,40</u>
	1.	Závazky z obchodních vztahů	43,73	37,44	30,34	22,15	22,24
	2.	Závazky - ovládající a řídicí osoba	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00
	3.	Závazky - podstatný vliv	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00
	4.	Závazky ke společníkům, členům družstva a k účastníkům sdružení	0,07	0,08	0,15	0,09	0,09
	5.	Závazky k zaměstnancům	0,00	0,01	0,01	1,19	1,19
	6.	Závazky ze sociálního zabezpečení a zdravotního pojištění	0,52	0,62	0,68	0,72	0,70
	7.	Stát - daňové závazky a dotace	2,55	0,18	0,55	0,55	0,48
	8.	Krátkodobé přijaté zálohy	1,10	0,17	2,17	1,77	0,82
	9.	Vydané dluhopisy	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00

	10.	Dohadné účty pasivní	0,51	0,52	0,79	0,71	0,81
	11.	Jiné závazky	0,88	1,03	1,24	0,07	0,07
B.IV.		Bankovní úvěry a výpomoci	26,27	32,55	34,43	37,72	37,38
	1.	Bankovní úvěry dlouhodobé	0,00	0,00	0,00	6,58	5,55
	2.	Krátkodobé bankovní úvěry	26,27	32,55	34,43	31,15	31,83
	3.	Krátkodobé finanční výpomoci	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00
C.I.		Časové rozlišení	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00
	1.	Výdaje příštích období	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00
	2.	Výnosy příštích období	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00

Příloha č. 4 – Přehled použitých vzorců pro hodnocení finanční situace

Vzorec pro výpočet ukazatele změny absolutních hodnot:

$$U = \text{hodnota sledovaného období} - \text{hodnota předchozího období}$$

Vzorec pro výpočet relativní (procentní) změny:

$$\text{Procentní změna} = \frac{\text{sledované období} - \text{předchozí období}}{\text{předchozí období}} \times 100(\text{v } \%)$$

Vzorec pro výpočet rentability vloženého kapitálu:

$$ROI = \frac{EBIT}{\text{celkový kapitál}}$$

Vzorec pro výpočet rentability celkových vložených aktiv:

$$ROA = \frac{\text{hospodářský výsledek po zdanění}}{\text{celková aktiva}}$$

Vzorec pro výpočet ukazatele rentability vlastního kapitálu:

$$ROE = \frac{\text{hospodářský výsledek po zdanění}}{\text{vlastní kapitál}}$$

Vzorec pro výpočet ukazatele rentability tržeb:

$$ROS = \frac{\text{hospodářský výsledek po zdanění}}{\text{tržby}}$$

Vzorec pro výpočet obratu celkových aktiv:

$$\text{obrat celkových aktiv} = \frac{\text{tržby}}{\text{aktiva celkem}}$$

Vzorec pro výpočet obratu stálých aktiv:

$$\text{obrat stálých aktiv} = \frac{\text{tržby}}{\text{stálá aktiva}}$$

Vzorec pro výpočet obratu zásob:

$$\text{obrat zásob} = \frac{\text{tržby}}{\text{zásoby}}$$

Vzorec pro výpočet doby obratu zásob:

$$\text{DOZ} = \frac{360 \times \text{zásoby}}{\text{tržby}} \text{ (dny)}$$

Vzorec pro výpočet doby obratu pohledávek:

$$\text{DOP} = \frac{360 \times \text{krátkodobé pohledávky z obchodního styku}}{\text{tržby}} \text{ (dny)}$$

Vzorec pro výpočet doby obratu závazků:

$$\text{DOZ} = \frac{360 \times \text{krátkodobé závazky z obchodního styku}}{\text{tržby}} \text{ (dny)}$$

Vzorec pro výpočet ukazatele mzdové produktivity:

$$\text{mzdová produktivita} = \frac{\text{přidaná hodnota}}{\text{mzdy}}$$

Vzorec pro výpočet ukazatele produktivity práce:

$$\text{produktivita práce} = \frac{\text{přidaná hodnota}}{\text{počet pracovníků}}$$

Vzorec pro výpočet celkové zadluženosti:

$$\text{celková zadluženost} = \frac{\text{cizí zdroje}}{\text{celková aktiva}} \times 100 \text{ (\%)}$$

Vzorec pro výpočet koeficientu samofinancování:

$$\text{koeficient samofinancování} = \frac{\text{vlastní kapitál}}{\text{celková aktiva}} \times 100 \text{ (\%)}$$

Vzorec pro výpočet úrokového krytí:

$$\text{úrokové krytí} = \frac{\text{EBIT}}{\text{nákladové úroky}}$$

Vzorec pro výpočet doby splacení dluhu:

$$\text{doba splacení dluhů} = \frac{\text{cizí zdroje} - \text{krátkodobý finanční majetek}}{\text{provozní cash flow}}$$

Vzorec pro výpočet okamžité likvidity:

$$\text{okamžitá likvidita} = \frac{\text{finanční majetek}}{\text{krátkodobé závazky}}$$

Vzorec pro výpočet pohotové likvidity:

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

Vzorec pro výpočet běžné likvidity:

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

Vzorec pro výpočet Z-score:

$$Z = 0,717x_1 + 0,847x_2 + 3,107x_3 + 0,42x_4 + 0,998x_5$$

x_1 = čistý pracovní kapitál / celková aktiva

x_2 = HV minulých let / celková aktiva

x_3 = EBIT / celková aktiva

x_4 = základní kapitál / celkové dluhy

x_5 = celkové tržby / celková aktiva

Vzorec pro výpočet Indexu IN 05:

$$IN\ 05 = 0,13x_1 + 0,04x_2 + 3,97x_3 + 0,21x_4 + 0,09x_5$$

x_1 = celková aktiva / cizí zdroje

x_2 = EBIT / nákladové úrok

x_3 = EBIT / celková aktiva

x_4 = výnosy / celková aktiva

x_5 = oběžná aktiva / (krátkodobé závazky + krátkodobé bankovní úvěry)