

# **Projekt tvorby krátkodobého a dlouhodobého finančního plánu firmy PANOP CZ s.r.o.**

Bc. Kateřina Foukalová

---

Diplomová práce  
2011



Univerzita Tomáše Bati ve Zlíně  
Fakulta managementu a ekonomiky

---

Univerzita Tomáše Bati ve Zlíně  
Fakulta managementu a ekonomiky

Ústav financí a účetnictví  
akademický rok: 2010/2011

## ZADÁNÍ DIPLOMOVÉ PRÁCE

(PROJEKTU, UMĚLECKÉHO DÍLA, UMĚLECKÉHO VÝKONU)

Jméno a příjmení: **Bc. Kateřina FOUKALOVÁ**  
Osobní číslo: **M09437**  
Studijní program: **N 6202 Hospodářská politika a správa**  
Studijní obor: **Finance**

Téma práce: **Projekt tvorby dlouhodobého a krátkodobého finančního plánu společnosti PANOP CZ s.r.o.**

Zásady pro vypracování:

Úvod

### I. Teoretická část

- Na základě literární rešerše popište cíle a úlohu finančního plánu a charakterizujte metody jeho tvorby.
- Popište postavení finančního plánování v řízení podniku a druhy plánů.

### II. Praktická část

- Proveďte analýzu hospodaření podniku PANOP CZ s.r.o.
- Na základě předchozí analýzy vypracujte projekt dlouhodobého a krátkodobého finančního plánu.
- Z vypočítaných výsledků vyvoďte konkrétní závěry a zpracujte závěrečná doporučení pro podnik.

Závěr

Rozsah diplomové práce: cca 70 stran  
Rozsah příloh:  
Forma zpracování diplomové práce: tištěná/elektronická

Seznam odborné literatury:

- [1] GRÜNWARD, R.; HOLEČKOVÁ, J. Finanční analýza a plánování podniku. 3. vyd. Praha: Oeconomica, 2006. ISBN 80-245-1108-8.  
[2] KONEČNÝ, M. Finanční analýza a plánování. 9. vyd. Brno: Zdeněk Novotný, 2004. 102 s. ISBN 80-214-2564-4.  
[3] PAVELKOVÁ, D., KNÁPKOVÁ, A. Výkonnost podniku z pohledu finančního manažera. 1. vyd. Praha: LINDE, 2005. 302 s. ISBN 80-86131-63-7.  
[4] VALACH, J. a kol. Finanční řízení podniku. 2. vyd. Praha: Ekopress, 1999. 324 s. ISBN 80-86119-21-1.  
[5] WALLACE, J. EVA financial systems: Management perspectives. *Advances in Management Accounting*, 6, 1997.

Vedoucí diplomové práce: doc. Ing. Miloš Král', CSc.  
Ústav financí a účetnictví  
Datum zadání diplomové práce: 24. června 2011  
Termín odevzdání diplomové práce: 15. srpna 2011

Ve Zlíně dne 24. června 2011

  
prof. Dr. Ing. Drahomíra Pavelková  
*děkanka*



  
prof. Dr. Ing. Drahomíra Pavelková  
*ředitel ústavu*

## PROHLÁŠENÍ AUTORA BAKALÁŘSKÉ/DIPLOMOVÉ PRÁCE

Beru na vědomí, že:

- odevzdáním bakalářské/diplomové práce souhlasím se zveřejněním své práce podle zákona č. 111/1998 Sb. o vysokých školách a o změně a doplnění dalších zákonů (zákon o vysokých školách), ve znění pozdějších právních předpisů, bez ohledu na výsledek obhajoby<sup>1</sup>;
- bakalářská/diplomová práce bude uložena v elektronické podobě v univerzitním informačním systému dostupná k nahlédnutí:  
 bez omezení;  
 X pouze prezenčně v rámci Univerzity Tomáše Bati ve Zlíně;
- na mou bakalářskou/diplomovou práci se plně vztahuje zákon č. 121/2000 Sb. o právu autorském, o právech souvisejících s právem autorským a o změně některých zákonů (autorský zákon) ve znění pozdějších právních předpisů, zejm. § 35 odst. 3<sup>2</sup>;
- podle § 60<sup>3</sup> odst. 1 autorského zákona má UTB ve Zlíně právo na uzavření licenční smlouvy o užití školního díla v rozsahu § 12 odst. 4 autorského zákona;

<sup>1</sup> zákon č. 111/1998 Sb. o vysokých školách a o změně a doplnění dalších zákonů (zákon o vysokých školách), ve znění pozdějších právních předpisů, § 47b Zveřejňování závěrečných prací:

(1) Vysoká škola nevydělčně zveřejňuje disertační, diplomové, bakalářské a rigorózní práce, u kterých proběhla obhajoba, včetně posudků oponentů a výsledku obhajoby prostřednictvím databáze kvalifikačních prací, kterou spravuje. Způsob zveřejnění stanoví vnitřní předpis vysoké školy.

(2) Disertační, diplomové, bakalářské a rigorózní práce odevzdané uchazečem k obhajobě musí být též nejméně pět pracovních dnů před konáním obhajoby zveřejněny k nahlížení veřejnosti v místě určeném vnitřním předpisem vysoké školy nebo není-li tak určeno, v místě pracoviště vysoké školy, kde se má konat obhajoba práce. Každý si může ze zveřejněné práce pořizovat na své náklady výpisy, opisy nebo rozmnoženiny.

(3) Platí, že odevzdáním práce autor souhlasí se zveřejněním své práce podle tohoto zákona, bez ohledu na výsledek obhajoby.

<sup>2</sup> zákon č. 121/2000 Sb. o právu autorském, o právech souvisejících s právem autorským a o změně některých zákonů (autorský zákon) ve znění pozdějších právních předpisů, § 35 odst. 3:

(3) Do práva autorského také nezasahuje škola nebo školské či vzdělávací zařízení, užije-li nikoli za účelem přímého nebo nepřímého hospodářského nebo obchodního prospěchu k výuce nebo k vlastní potřebě dílo vytvořené žákem nebo studentem ke splnění školních nebo studijních povinností vyplývajících z jeho právního vztahu ke škole nebo školskému či vzdělávacímu zařízení (školní dílo).

<sup>3</sup> zákon č. 121/2000 Sb. o právu autorském, o právech souvisejících s právem autorským a o změně některých zákonů (autorský zákon) ve znění pozdějších právních předpisů, § 60 Školní dílo:

(1) Škola nebo školské či vzdělávací zařízení mají za obvyklých podmínek právo na uzavření licenční smlouvy o užití školního díla (§ 35 odst. 3). Odpírá-li autor takového díla udělit svolení bez vážného důvodu, mohou se tyto osoby domáhat nahrazení chybějícího projevu jeho vůle u soudu. Ustanovení § 35 odst. 3 zůstává nedotčeno.

- podle § 60<sup>4</sup> odst. 2 a 3 mohu užít své dílo – bakalářskou/diplomovou práci - nebo poskytnout licenci k jejímu využití jen s předchozím písemným souhlasem Univerzity Tomáše Bati ve Zlíně, která je oprávněna v takovém případě ode mne požadovat přiměřený příspěvek na úhradu nákladů, které byly Univerzitou Tomáše Bati ve Zlíně na vytvoření díla vynaloženy (až do jejich skutečné výše);
- pokud bylo k vypracování bakalářské/diplomové práce využito softwaru poskytnutého Univerzitou Tomáše Bati ve Zlíně nebo jinými subjekty pouze ke studijním a výzkumným účelům (tj. k nekomerčnímu využití), nelze výsledky bakalářské/diplomové práce využít ke komerčním účelům.

Prohlašuji, že:

- jsem bakalářskou/diplomovou práci zpracoval/a samostatně a použité informační zdroje jsem citoval/a;
- odevzdaná verze bakalářské/diplomové práce a verze elektronická nahraná do IS/STAG jsou totožné.

Ve Zlíně 11.8.2011



<sup>4</sup> zákon č. 121/2000 Sb. o právu autorském, o právech souvisejících s právem autorským a o změně některých zákonů (autorský zákon) ve znění pozdějších právních předpisů, § 60 Školní dílo:

- (2) Není-li sjednáno jinak, může autor školního díla své dílo užít či poskytnout jinému licenci, není-li to v rozporu s oprávněnými zájmy školy nebo školského či vzdělávacího zařízení.
- (3) Škola nebo školské či vzdělávací zařízení jsou oprávněny požadovat, aby jim autor školního díla z výtěžku jím dosaženého v souvislosti s užitím díla či poskytnutím licence podle odstavce 2 přiměřeně přispěl na úhradu nákladů, které na vytvoření díla vynaložily, a to podle okolností až do jejich skutečné výše; přitom se přihlídí k výši výtěžku dosaženého školou nebo školským či vzdělávacím zařízením z užití školního díla podle odstavce 1.

## **ABSTRAKT**

Tato diplomová práce se věnuje problematice finančního plánování. Plánování nastiňuje budoucnost a patří mezi klíčové faktory k docílení finanční stability společnosti. Finanční plán má pomoci zabezpečit dosažení vytyčených cílů a pomoci k dalšímu úspěšnému rozvoji společnosti. Práce je rozdělena do dvou částí. Teoretická část obsahuje poznatky z oblasti tvorby krátkodobého a dlouhodobého finančního plánu. Jsou zde charakterizovány cíle a struktura finančního plánu a metody jeho tvorby. Ve druhé části byly na základě celkové finanční analýzy společnosti vypracovány dvě varianty dlouhodobého finančního plánu a krátkodobý plán pro rok 2011. Na závěr jsou zhodnoceny obě varianty plánu jsou navržena doporučení pro firmu při realizaci finančního plánu.

**Klíčová slova:** dlouhodobý finanční plán, krátkodobý finanční plán, finanční analýza, plánovaná rozvaha, plánovaný výkaz zisků a ztrát, plán peněžních toků

## **ABSTRACT**

These diploma thesis is concerning on the financial planning. The planning outlines future and is one of the key factor to achieve financial stability of the company. The financial plan should help secure the achievement of stated aims and help to further successful development of company. The work is divided into two parts. Theoretical part concerns of information from the area of short and long term financial plan creation. There are described the aims and structures of the financial plan and the methodology of his creation. In the practical part were create two variants long-term financial plan and short-term plan for 2011. In conclusion, after evaluating both options of plan are proposed recommendations for the company.

**Keywords:** long-term financial plan, short-term financial plan, financial analysis, planning balance, planning profit or forfeit statement, plan of monetary flows

## **Poděkování**

Na tomto místě bych ráda poděkovala panu doc. Ing. Miloši Král'ovi, Ph.D. za cenné rady a připomínky, za pomoc a vedení při zpracování diplomové práce.

Prohlašuji, že odevzdaná verze bakalářské/diplomové práce a verze elektronická nahraná do IS/STAG jsou totožné.

# OBSAH

<b>ÚVOD</b> .....	<b>10</b>
<b>I TEORETICKÁ ČÁST</b> .....	<b>12</b>
<b>1 FINANČNÍ PLÁNOVÁNÍ</b> .....	<b>13</b>
1.1    PODSTATA A CÍLE FINANČNÍHO PLÁNOVÁNÍ .....	13
1.2    ZÁSADY FINANČNÍHO PLÁNOVÁNÍ.....	14
<b>2 TVORBA FINANČNÍHO PLÁNU</b> .....	<b>16</b>
2.1    ANALÝZA POSTAVENÍ A HOSPODAŘENÍ PODNIKU .....	17
2.1.1    Analýza makroprostředí .....	17
2.1.2    Analýza mikroprostředí.....	19
2.2    ANALÝZA PODNIKU .....	21
2.2.1    SWOT analýza .....	21
2.2.2    Analýza ekonomické a finanční situace podniku.....	21
2.3    DLOUHODOBÝ FINANČNÍ PLÁN .....	25
2.3.1    Plánový výkaz zisku a ztráty .....	26
2.3.2    Plánová rozvaha .....	26
2.3.3    Plánový peněžní tok .....	27
2.4    KRÁTKODOBÝ FINANČNÍ PLÁN .....	27
2.5    IMPLEMENTACE FINANČNÍHO PLÁNU .....	28
2.6    HODNOCENÍ REALIZACE ROČNÍHO FINANČNÍHO PLÁNU .....	28
2.7    KONTROLA FINANČNÍHO PLÁNU .....	28
<b>3 HODNOCENÍ RIZIK DLOUHODOBÉHO FINANČNÍHO PLÁNU</b> .....	<b>29</b>
3.1    URČENÍ FAKTORU RIZIKA .....	29
3.2    ANALÝZA CITLIVOSTI.....	30
<b>II PRAKTICKÁ ČÁST</b> .....	<b>31</b>
<b>1 PROFIL SPOLEČNOSTI</b> .....	<b>32</b>
1.1    ZÁKLADNÍ ÚDAJE .....	32
1.2    CHARAKTERISTIKA VÝROBNÍHO PROGRAMU .....	33
1.3    VÝVOJ POČTU ZAMĚSTNANCŮ .....	33
1.4    CÍLE A STRATEGIE .....	34
<b>2 ANALÝZA POSTAVENÍ A HOSPODAŘENÍ PODNIKU</b> .....	<b>35</b>
2.1    STRUČNÁ CHARAKTERISTIKA ODVĚTVÍ A TRHU.....	35
2.2    SWOT ANALÝZA .....	37
2.3    SLEPT ANALÝZA .....	38
2.4    PORTERŮV MODEL KONKURENČNÍHO PROSTŘEDÍ .....	40
2.5    FINANČNÍ ANALÝZA .....	41
2.5.1    Absolutní ukazatele .....	41
2.5.1.1    Analýza rozvahy .....	41
2.5.1.2    Analýza výkazu zisku a ztráty .....	43
2.5.2    Analýza vývoje Cash Flow .....	45
2.6    ANALÝZA POMĚROVÝCH A ROZDÍLOVÝCH UKAZATELŮ .....	45
2.6.1    Čistý pracovní kapitál .....	45



2.6.2	Analýza zadluženosti .....	46
2.6.3	Analýza likvidity .....	47
2.6.4	Analýza rentability .....	47
2.6.5	Analýza aktivity .....	48
2.7	DALŠÍ UKAZATELE SPOLEČNOSTI .....	49
2.7.1	Zhodnocení finanční analýzy .....	51
<b>3</b>	<b>PROJEKT FINANČNÍHO PLÁNU .....</b>	<b>52</b>
3.1	DLOUHODOBÝ FINANČNÍ PLÁN VARIANTA A .....	52
3.1.1	Předpoklady plánování .....	52
3.1.2	Plánování výkazu zisku a ztráty .....	53
3.1.2.1	Výnosy .....	53
3.1.2.2	Náklady .....	55
3.1.3	Plánování rozvahy .....	60
3.1.3.1	Plánování aktiv .....	60
3.1.3.2	Plánování pasiv .....	61
3.1.4	Plánovaný tok peněžních prostředků – varianta A .....	65
3.2	DLOUHODOBÝ FINANČNÍ PLÁN VARIANTA B .....	66
3.2.1	Předpoklady plánování .....	66
3.2.2	Plánovaný tok peněžních prostředků – varianta B .....	70
3.3	KRÁTKODOBÝ FINANČNÍ PLÁN PRO ROK 2011 .....	70
3.3.1	Plánovaný čtvrtletní výkaz zisku a ztráty pro rok 2011 .....	72
3.3.2	Plánovaná čtvrtletní rozvaha pro rok 2011 .....	73
3.3.3	Plánovaný čtvrtletní peněžní tok pro rok 2011 .....	75
3.4	HODNOCENÍ FINANČNÍHO PLÁNU .....	76
3.5	NÁVRHY A DOPORUČENÍ .....	79
	<b>ZÁVĚR .....</b>	<b>81</b>
	<b>SEZNAM POUŽITÉ LITERATURY .....</b>	<b>83</b>
	<b>SEZNAM OBRÁZKŮ .....</b>	<b>86</b>
	<b>SEZNAM TABULEK .....</b>	<b>87</b>
	<b>SEZNAM PŘÍLOH .....</b>	<b>88</b>

## ÚVOD

Základním cílem podnikání je maximalizace tržní hodnoty podniku a tedy zhodnocení kapitálu vloženého do podnikání. Zabezpečit efektivní hospodaření a rozvoj podniku je však v dnešním dynamickém a proměnlivém světě stále náročnějším úkolem. K dosažení tohoto cíle je nutné, aby byly maximálně využívány všechny zdroje, které má podnik k dispozici a při řízení společnosti byla přijímána pouze správná rozhodnutí. K tomu nám pomáhá finanční plánování, které se stalo nedílnou součástí finančního řízení podniku.

Dobře sestavený finanční plán je základem úspěchu. Pomáhá kvantifikovat možná rizika a překážky a předcházet jim. Každá velká společnost využívá výhod finančního plánování. Jejich rozsáhlá organizační struktura a složité rozhodovací procesy si to vyžadují. Mají zpravidla celá controllingová oddělení a sofistikovaný software k vytváření obsáhlých finančních plánů.

U menších podniků je to většinou jinak. Menší, nově založené a rozvíjející se firmy často nesestavují finanční plány vůbec nebo jen velmi omezeně a finanční výkazy vnímají pouze jako splnění povinnosti pro finanční úřady. Nevidí ve finančním plánování přidanou hodnotu, nemají dostatek času, zkušených lidí ani nechtějí utrácet peníze za drahý software, který by jim finanční plánování usnadnil. Mnohdy jde jen o přežití.

Jednou z těchto menších firem je i společnost PANOP CZ s.r.o., která se zabývá výrobou ortopedických pomůcek. Podniká v oboru, který i přes zásah celosvětové krize a jejích následků zaznamenal nepatrný růst. Společnost však utrpěla jinou ránu, se kterou se musí vyrovnávat a tuto situaci by jí měl usnadnit zpracovaný tříletý dlouhodobý finanční plán, který je dále v prvním roce rozpracován po jednotlivých čtvrtletích do krátkodobého plánu.

V teoretické části práce jsou pomocí dostupné literatury a internetových zdrojů popsány cíle a zásady finančního plánování a uvedeny postupy tvorby finančních plánů.

V úvodu praktické části je představena společnost PANOP CZ s.r.o. a zhodnocena její finanční situace pomocí vybraných ukazatelů finanční analýzy, kvantifikovány její silné a slabé stránky a provedena analýza postavení společnosti. Na základě provedených analýz bude zpracován dlouhodobý finanční plán společnosti a to ve dvou variantách. Varianta první - A se bude opírat o realistické zhodnocení stávající situace a bude se snažit o zachycení co možná nejreálnějšího budoucího vývoje. Varianta B bude variantou pesimističtější.

V závěru budou obě varianty zhodnoceny pomocí zvolených ukazatelů finančního zdraví a navržena doporučení pro zlepšení stávající situace.

## **I. TEORETICKÁ ČÁST**

# 1 FINANČNÍ PLÁNOVÁNÍ

## 1.1 Podstata a cíle finančního plánování

Podstatou finančního plánování je zabezpečit splnění cílů podniku a udržet finanční rovnováhu podniku. Finanční plánování umožňuje společně kalkulovat s možností získání externích zdrojů, jejich rozložením a optimálním využitím. Prostřednictvím finančního plánování může podnik předpovídat svou životaschopnost, rentabilitu, likviditu i podíl na trhu.

Úkolem finančního plánování je posuzování a rozhodování o velikosti a jednotlivých druzích finančních zdrojů sloužících k financování majetku podniku, zajištění likvidity a finanční stability podniku. [7]

Kislingerová [5] vymezuje finanční plánování jako proces rozhodování podniku o rizicích, která jsou pro podnik zajímavá a v nichž spatřuje určité příležitosti, o rizicích, která nejsou nezbytná, a o těch, která pro podnik přitažlivá nejsou. Úkolem finančního plánování by mělo být stanovení finančních cílů, ale také prostředků, jak těchto cílů dosáhnout.

Obecným cílem řízení podniku je zajistit jeho trvalou existenci při dosahování optimálních výsledků hospodaření. Vrcholným cílem podnikání cíl finanční, který finanční teorie spatřuje v maximalizaci tržní hodnoty podniku. [9]

Fotr [4] uvádí různé způsoby formulace finančních cílů:

- ✓ zvyšování hodnoty podniku z hlediska jeho vlastníků (maximalizace tržní hodnoty podniku);
- ✓ dosažení určité hodnoty zisku (případně maximalizace zisku);
- ✓ dosažení požadované úrovně zhodnocení vynaloženého kapitálu měřené ukazateli rentability vlastního a celkového kapitálu;
- ✓ dosažení určité kapitálové struktury z hlediska podílu vlastních a cizích zdrojů financování;
- ✓ zabezpečení dostatečné finanční stability, pokud jde o schopnost podniku hradit své závazky, a to z dlouhodobého i krátkodobého hlediska.

Nejvyšším cílem je poslání podniku. Je to jasně definovaný hlavní účel a smysl daného podnikání. Jeho jasná formulace vytváří předpoklady pro stanovení dalších úrovní podni-

kových cílů. V rámci těchto úrovní rozlišujeme strategické neboli dlouhodobé cíle a krátkodobé cíle, které se dělí na taktické a operativní. [17]

Produktem finančního plánování je pak finanční plán jako zjednodušený model budoucích stavů a toků ve finančním systému podniku. Stanoví druh, výši a okamžik ekonomických opatření, která k tomu povedou. Finanční plán slouží jako soubor kritérií pro rozhodování v přítomnosti o činnostech, jejichž důsledky nastanou v budoucnosti. [9]

V plánu musí být obsažen vývoj budoucího projede i vývoj ekonomického prostředí. Kvalitní finanční plán podniku pomůže omezit finanční riziko a umožní analyzovat vazby mezi investičními návrhy a finančními možnostmi podniku.

## 1.2 Zásady finančního plánování

Každý sestavovaný finanční plán musí být postaven na reálném základě. Finanční analytik musí vycházet z dobré znalosti tržní situace, včetně prognóz do budoucna. Plánování je celoroční aktivitou a je důležité, aby na sebe jednotlivé části plánu navazovaly a byly věcně sladěny.

Finanční plán je nutné sestavovat prostřednictvím klouzavého systému a měly by v něm být zachyceny všechny změny, které se daného podnikatelského subjektu bezprostředně týkají a ovlivňují jeho finanční situaci. Samozřejmostí je neustálé vyhodnocování a kontrolování skutečně dosahovaných ekonomických výsledků, porovnávání s plánovanými ukazateli a případné navržení nástrojů zabezpečující dosažení stanovených cílů.

Existuje několik zásad dobrého plánování, které by měly být při sestavování plánu dodrženy. Mezi nejdůležitější zásady patří:

- ✓ plán vychází ze znalosti tržní situace, včetně tendencí do budoucna,
- ✓ plán je zaměřen na dosažení zisku a na zvýšení tržní hodnoty podniku,
- ✓ plán zahrnuje všechny útvary podniku,
- ✓ části plánu jsou časově a věcně sladěny,
- ✓ plán sestavují pracovníci, kteří budou odpovědní za jeho provádění,
- ✓ plánování je celoroční aktivita, spojená s trvalou kontrolou,
- ✓ plán je založen na klouzavém systému, kdy se každý rok sestavují plány pro další období,

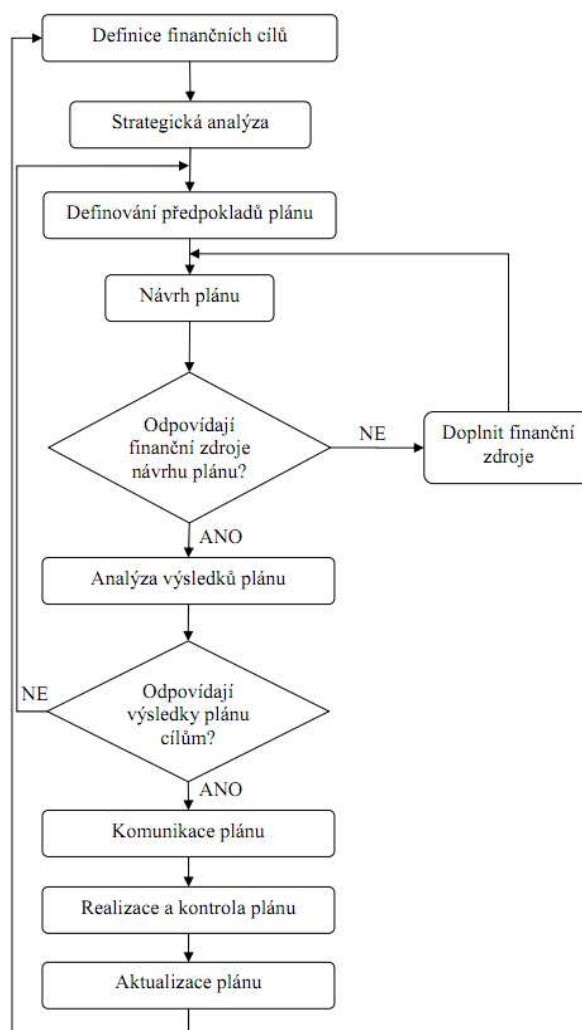
- ✓ plán je pružný a upravuje se podle měnících se vnějších podmínek a vnitřních
- ✓ předpokladů tak, aby byl stále reálný,
- ✓ plánování je systematické, přidržuje se určité metodiky a plán se zpracovává
- ✓ v písemné formě. [6]

Dodržování těchto zásad je rozhodujícím činitelem pro to, aby byl finanční plán úspěšně realizován, aby byl reálný a objektivní a přispěl tak k úspěšnému rozvoji podniku. Dobře sestavený plán může odhalit konkurenční výhody pro daný podnik. Pokud bude plánování prováděno dle výše uvedených zásad, bude také nutit finančního manažera přemýšlet o událostech, které by mohly zbrzdit rozvoj firmy, a navrhnout náhradní strategie, kterými by bylo možno čelit nepříjemným skutečnostem.

## 2 TVORBA FINANČNÍHO PLÁNU

Strategický plán plní svoji úlohu, pokud jsou při jeho tvorbě dodržovány určité zásady. Důraz je kladen zejména na stručnost a přehlednost, na srozumitelnost a jednoduchost, na orientaci a budoucnost. Strategický podnikatelský plán musí být věrohodný a realistický, musí pravdivě vyhodnocovat jednotlivé projekty, upozorňovat na konkurenční výhody, ale i slabá místa. Musí být schopen reagovat na případnou změnu na trhu, být pružný a nabízet více variant.

Plánování vychází především z historických dat podniku, dále se zabývá analýzou a vývojem okolí podniku. Před sestavením finančního plánu je proto nutné provést analýzu a hodnocení samotného podniku a také jeho okolí. Jde vlastně o zjištění výchozí situace podniku a nalezení možností jeho dalšího vývoje. [9]



Obrázek 1 Obecný postup tvorby finančního plánu [9]



## 2.1 Analýza postavení a hospodaření podniku

Kvalitní strategické plánování vyžaduje, aby byly získány a vyhodnoceny určité soubory informací, které charakterizují jednotlivé stránky podniku. V podstatě jde o určitou diagnózu a o hodnocení výchozí situace podniku, jež umožňují specifikovat jeho možnosti a schopnosti:

- ✓ vytvářet výrobky (výzkum, vývoj, technická příprava výrobků);
- ✓ vyrábět výrobky (výrobní kapacity, zvládnuté technologie, materiální a subdodavatelské možnosti);
- ✓ prodávat výrobky (schopnosti odbytu, úroveň marketingu);
- ✓ zajistit finanční stabilitu, reprodukci a rozvoj podniku.

Analýza a hodnocení výchozí situace podniku je tvořena souborem dílčích analýz, které se zaměřují na jednotlivé stránky podniku. [1]

### 2.1.1 Analýza makroprostředí

Vnější prostředí jsou síly a instituce vně organizace, které mohou potenciaálně ovlivňovat a také ovlivňují podnikovou výkonnost. Ve výsledcích podnikání se odráží jak změny ekonomické, legislativní a technologické, tak i změny na mezinárodních finančních a devizových trzích. Některé změny se dotýkají všech podnikatelů. Je to například výše zdanění nebo úrokových sazeb. Jiné se týkají pouze určitého odvětví a lze se jim tak vyhnout.

Makrookolí, které je tedy společné pro všechny podniky, vytváří obecně platné podmínky, za kterých podnik v dané zemi podniká. Makrookolí určuje ekonomické, demografické, politické, legislativní a technické podmínky a sociální politiku. Jeho součástí je celosvětové okolí. [3]

Při analýze makrookolí je třeba věnovat pozornost:

- ✓ hospodářské a legislativní politice vlády,
- ✓ technologickému okolí z hlediska poznatků vědeckotechnického rozvoje a jejich uplatňování v nových výrobcích a technologiích
- ✓ očekávanému vývoji mezinárodních politických a ekonomických podmínek,
- ✓ Vývoji na finančních trzích z hlediska možností a podmínek získávání finančních zdrojů na rozvoj podnikatelských aktivit.

Vhodným nástrojem pro analýzu makroprostředí je SLEPT analýza. V rámci analýzy je zmapována současná situace, ve které se společnost nachází, ale snaží se také zodpovědět otázky budoucího vývoje okolí podniku.

SLEPT analýza je tvořena z prvních písmen anglických slov:

- ✓ Social – společenské prostředí,
- ✓ Legal – právní prostředí,
- ✓ Economic – ekonomické prostředí,
- ✓ Political – politické prostředí,
- ✓ Technological – technologické prostředí.

### **Sociální prostředí**

Při analýze sociálního prostředí se řeší demografické ukazatele, trendy životního stylu, etnické a náboženské otázky, ale také oblast médií a jejich vlivu, vnímání reklamy, hlavní události jako jsou veletrhy, významné konference apod. i otázky místní etiky (úroveň korupce, dodržování a vynutitelnosti zákonů, atd.). Další faktory, které řadíme do sociálního prostředí jsou sociálně-kulturní aspekty, tedy životní úroveň, rovnoprávnost pohlaví či populační politika.

### **Legislativní prostředí**

Zabývá se existencí a funkčností podstatných zákonných norem jako jsou obchodní zákoník, daňové zákony, zákony o investičních pobídkách, právní úpravy pracovních podmínek (BOZP apod.), antitrustové zákony a další. Další faktory, které se zde obecně projevují jsou například:

- ✓ funkčnost soudů,
- ✓ vymahatelnost práva,
- ✓ patentová ochrana a autorská práva,
- ✓ vnímání korupce,
- ✓ kriminalita aj.

### **Ekonomické prostředí**

Do ekonomického prostředí, které ovlivňuje firemní kulturu patří míra inflace, úroková míra, obchodní deficit nebo přebytek, rozpočtový deficit nebo přebytek, výše HDP, HDP na jednoho obyvatele a jeho vývoj, měnová stabilita i stav směnného kursu. Další faktory, které působí jsou faktory daňové jako například výše daňových sazeb, vývoj daňových sazeb, dohody o zamezení dvojího zdanění s domácí zemí a s dalšími, cla a daňová zatížení v případě exportu importovaného zboží, existence celní ochrany atd.

### **Politické prostředí**

Politické prostředí představuje hodnocení stability a formu vlády, občanské nepokoje, klíčové orgány a úřady, politické strany u moci, budoucí výhledy týkající se udržení nebo předání síly, místní lokální konflikty. Dále sem můžeme zahrnout postoj vůči domácím i zahraničním investicím, vztah ke státnímu průmyslu.

#### **2.1.2 Analýza mikroprostředí**

Mikrookolí bezprostředně obklopuje podnik. Sestává se z podniků, které si zpravidla vzájemně konkurují a jejichž výrobky se mohou vzájemně substituovat. Součástí mikrookolí jsou i další subjekty, jakými jsou dodavatelé, zákazníci podniku apod. [3]

V rámci zkoumání faktorů ovlivňujících konkurenční situaci by měla být důkladně popsána stávající i potenciální nová konkurence podniku, nebezpečí plynoucí ze substitučních výrobků a také alternativy ke konkurenci – například možnosti spolupráce. [1]

Další z řady analýz je Porterova analýza pěti konkurenčních sil, která je důležitou součástí řízení strategické změny a přípravy strategie firmy. Je zaměřena na oborové okolí podniku a vychází z předpokladu, že strategická pozice firmy působící v určitém odvětví na určitém trhu je především určována pěti základními faktory. Těmito faktory jsou:

- ✓ konkurenční rivalita,
- ✓ hrozba vstupu nových konkurentů,
- ✓ hrozba substitutů,
- ✓ vyjednávací síla zákazníků,
- ✓ vyjednávací síla dodavatelů.

### **Konkurenční rivalita**

Je třeba zjistit, jak velké jsou na daném trhu konkurenční tlaky, kolik nás vlastně bude stát, aby se o našich produktech dozvěděli zákazníci, jak moc budeme schopni v praxi rozvinout a využít naše konkurenční výhody, jakou má daný trh dynamiku a jestli vůbec budeme schopni s konkurencí držet krok.

### **Hrozba vstupu nových konkurentů na trh**

Nově vstupující firmy mohou vytvořit tlak na cenu (zaváděcí ceny, inovativní přístup, atd.). Síla nových konkurentů je tedy obzvláště důležitá v nových, progresivně se rozvíjejících oborech, kde není zcela znám objem trhu jako celku anebo kde objem trhu rychle roste.

### **Hrozba substitutů**

Třetí silou z kategorie konkurenčního prostředí je hrozba vzniku substitutů. Substituty se v tomto případě myslí cokoliv, co nějakým způsobem nahradí zákazníkovi danou službu nebo produkt. Pokud jsou produkovány v odvětví s vysokou ziskovostí, mohou se změnou na trhu stát velice nebezpečné.

### **Vyjednávací síla kupujících**

Touto silou je myšlena zvláště vyjednávací síla o ceně, a to ať už ta přímá anebo nepřímá. Přitom zejména síla kupujících je od vzniku krize velice důležitým faktorem, který se nevyplatí podceňovat. V této souvislosti je doplňujícím negativním jevem nediferencovaný produkt. Odběratel tak může snadno přejít ke konkurenci.

### **Vyjednávací síla dodavatelů**

Poslední silou, která podle Portera výrazně ovlivňuje podnikání, je síla dodavatelů. Ta je v některých odvětvích jako například potravinářství takřka nulová a v některých jako je třeba strojírenství nebo elektronika může být tou silou největší, tedy z pohledu vlivu na složení a cenu vašich produktů.

## 2.2 Analýza podniku

### 2.2.1 SWOT analýza

K nástrojům strategického řízení patří SWOT analýza, která rozebírá silné a slabé stránky společnosti a také příležitosti a hrozby v rámci vnějšího prostředí. Poskytuje tak podklady pro stanovení strategických cílů a pro vytvoření strategie společnosti.

V rámci SWOT analýzy je vhodné hledat vzájemné synergie mezi silnými a slabými stránkami, příležitostmi a silnými stránkami. Tyto synergie pak v zápětí mohou být použity pro stanovení strategie a rozvoje firmy.

### 2.2.2 Analýza ekonomické a finanční situace podniku

Finanční analýza pomáhá podniku zjistit, jaká je jeho současná ekonomická situace. Vychází z analýzy účetních výkazů – rozvahy, výkazu zisku a ztrát a výkazu cash-flow. Výsledkem finanční analýzy by neměly být jen samotné výsledky jednotlivých ukazatelů, ale především jejich interpretace, tedy analýza současného postavení podniku a doporučení jeho pro další hospodaření. Rozlišujeme tři základní druhy ukazatelů finanční analýzy:

- ✓ ukazatele absolutní,
- ✓ ukazatele rozdílové,
- ✓ ukazatele poměrové. [11]

#### **Absolutní ukazatele**

Jsou obsažené v účetních výkazech a vyjadřují položky účetních výkazů, např. aktiva, pasiva, náklady, výnosy. [6] Analýza absolutních ukazatelů zahrnuje horizontální a vertikální analýzu.

**Horizontální analýza** - slouží k porovnávání a kvantifikování meziročních změn v čase a změny jsou vyjádřeny absolutně i procentně. Cílem je zjistit, jak se jednotlivé položky bilance změnilo oproti minulému období.

Hlavním úkolem **vertikální analýzy** je vyjádřit v procentech podíl jednotlivých položek účetních výkazů k dané základně. V této metodě se zvolí jedna položka, která je považována za základ, tj. 100% a k ní jsou vyjadřovány jednotlivé položky účetního výkazu jako její procentní podíl.

### **Rozdílové ukazatele**

Bývají nazývány též finanční fondy. Finanční fondy ve finanční analýze nepředstavují zdroje krytí, ale jsou chápány jako sumarizace určitých absolutních ukazatelů nebo představují rozdíl určitých ukazatelů.

K významným rozdílovým ukazatelům patří ukazatel čistého pracovního kapitálu (ČPK), který se používá k hodnocení platební schopnosti podniku a vypočítá jako rozdíl mezi celkovými oběžnými aktivy a celkovými krátkodobými dluhy.

### **Poměrové ukazatele**

Poměrové ukazatele dávají do poměru položky vzájemně mezi sebou a umožňují tak získat rychlý obraz o základních finančních charakteristikách firmy. Bývají vhodným nástrojem pro porovnání mezi podniky, zejména v rámci odvětví a poskytují také náhled na vývoj finanční situace podniku v čase.

Tyto ukazatele lze rozdělit do základních skupin na ukazatele zadluženosti, likvidity, rentability, aktivity, ukazatele kapitálového trhu a ostatní ukazatele. Dle autorek Pavelkové a Knápkové [11] uvádím definice nejdůležitějších z nich, které jsem ve své práci použila.

#### ***Ukazatele likvidity***

Ukazatele likvidity vysvětlují vztah mezi oběžnými aktivy a krátkodobými závazky a ukazují schopnost společnosti dostat včas svým finančním povinnostem. [1]

*Běžná likvidita (likvidita 3. stupně)* - Ukazuje, kolikrát pokrývají oběžná aktiva krátkodobé závazky podniku. [8]. Za postačující hodnotu běžné likvidity je považována hodnota 1,5.

*Pohotová likvidita (likvidita 2. stupně)* - Tento ukazatel je očištěn o nejméně likvidní položku krátkodobých aktiv – zásoby. Hodnota tohoto ukazatele by neměla klesnout pod 1. Doporučené hodnoty se pohybují od 1 do 1,5.

*Okamžitá likvidita (likvidita 1. stupně)* - Tento ukazatel je velmi přesným údajem o tom, kolik k určitému datu splatných dluhů je firma schopna utratit s peněžními prostředky na hotovosti a na běžných účtech. Obecně se doporučuje hodnota tohoto ukazatele vyšší než 0,2 až 0,5, ale většinou 0,9 až 1,1. [12]

Běžná likvidita = Oběžná aktiva / krátkodobé závazky

Pohotová likvidita = Oběžná aktiva – zásoby / krátkodobé závazky

Okamžitá likvidita = Pohotové peněžní prostředky / krátkodobé závazky

### ***Ukazatele rentability***

Jsou měřítkem schopnosti podniku vytvářet nové zdroje a dosahovat zisku s použitím investovaného kapitálu. Všechny ukazatele rentability mají podobnou interpretaci, neboť udávají, kolik korun zisku připadá na 1 Kč jmenovatele. Ukazatele rentability tedy poměří zisk s výší zdrojů, které byly vynaloženy na vytvoření tohoto zisku. Používá se jejich pro posouzení intenzity využívání, reprodukce a zhodnocení podniku.

*Rentabilita celkových vložených aktiv (return on assets) - ROA* – poměří zisk s celkovými aktivy investovanými do podnikání bez ohledu na to, z jakých zdrojů byla financována. [8]

*Rentabilita vlastního kapitálu (return on equity) - ROE* – Pomocí míry zisku vypočteného z vlastního kapitálu mohou akcionáři, majitelé a další investoři zjistit, zda je jejich majetek využíván s intenzitou, která odpovídá velikosti jejich investičního rizika. [8]

*Rentabilita tržeb (return on sales) - ROS* – Rentabilita tržeb vyjadřuje finanční výkonnost firmy. Tento finanční ukazatel tvoří základ efektivnosti celého podniku.

$ROA = EAT / \text{celková aktiva}$

$ROE = EAT / \text{vlastní kapitál}$

$ROS = EAT / \text{tržby}$

### ***Ukazatele zadluženosti***

Pojem zadluženost vyjadřuje skutečnost, že podnik používá k financování svých aktiv cizí zdroje. Hlavním motivem financování svých činností cizími zdroji je relativně nižší cena ve srovnání s vlastními zdroji.

*Míra zadluženosti* - je nazývána finanční pákou a ve vztahu k rentabilitě platí, že pokud je výnosnost vloženého kapitálu vyšší než cena úročených cizích zdrojů, působí ukazatel pozitivně a použití cizího kapitálu přispívá ke zhodnocení kapitálu vlastního.

*Celková zadluženost (debt ratio)* - Tento ukazatel má velký význam zejména pro dlouhodobé věřitele. Obecně platí, že čím vyšší je hodnota tohoto ukazatele, tím vyšší je zadluženost celkového majetku společnosti a tím je vyšší riziko věřitelů, že jim dluh nebude splacen.

*Úrokové krytí* - vyjadřuje, kolikrát je zisk před nákladovými úroky a před zdaněním větší než nákladové úroky. Pokud má ukazatel hodnotu 1 znamená to, že podnik je schopen platit úroky, ale čistý zisk se rovná nule. Doporučená hodnota ukazatele je nad 5, u dobře fungujících firem je to 6 – 8.

*Krytí dlouhodobého majetku vlastním kapitálem* - je poměr vlastního kapitálu a dlouhodobého majetku. Vývoj poměru vyšší než 1 znamená, že podnik používá vlastní dlouhodobý kapitál i ke krytí oběžných aktiv.

Míra zadluženosti = cizí zdroje / vlastní kapitál

Celková zadluženost = cizí zdroje / celková aktiva

Úrokové krytí = EBIT / nákladové úroky

Krytí dlouhodobého majetku vlastním kapitálem = vlastní kapitál / dlouhodobý majetek

### ***Ukazatele aktivity***

Ukazatele aktivity měří schopnost společnosti využívat vložených prostředků a měří vázanost jednotlivých složek kapitálu. Měří, jak efektivně podnik nakládá se svými aktivy. Můžeme srovnávat dva druhy veličin. Jedna je kolikrát se daná položka využije za rok a druhá za kolik dní se daná položka obrátí. Obecně platí, že čím vyšší hodnota obratu, tím lépe, kdežto u doby obratu je to naopak, čím nižší hodnota, tím lépe.

*Obrat celkových aktiv* - udává, kolikrát se aktiva obrátí v tržby za jeden rok. Měří tak efektivnost využívání celkových aktiv a měl by dosahovat hodnoty alespoň 1. Doporučené hodnoty pro tento ukazatel jsou stanoveny v rozmezí 1,6 až 3.

*Doba obratu zásob* - je průměrný počet dní, po které jsou zásoby vázány v podniku do doby jejich spotřeby nebo prodeje. Ukazatel doby obratu by měl být co možná nejnižší, resp. firma by měla nalézt optimální míru.



*Doba obratu pohledávek* - udává počet dní, během kterých jsou oběžná aktiva vázána ve formě pohledávek, neboli za jak dlouho jsou průměrně placeny faktury. Hodnota ukazatele by měla být co nejnižší.

*Doba obratu obchodních závazků* - udává, jak dlouho firma odkládá platbu faktur svým dodavatelům, tj. průměrný počet dní, který uplyne mezi nákupem a úhradou přijatých faktur. Čím je jeho hodnota nižší, tím je pro krátkodobé věřitele příznivější. [13]

Obrat celkových aktiv = tržby / celková aktiva

Doba obratu zásob = zásoby / denní tržby

Doba obratu pohledávek = pohledávky / denní tržby

Doba obratu závazků = závazky / denní tržby

### ***Další ukazatele***

Samozřejmě je možné zkoumat i další ukazatele, jako je produktivita práce na jednoho pracovníka z výnosů, jak se vyvíjí tržby na jednoho zaměstnance nebo jaký je zisk na jednoho pracovníka. Velkou vypovídací hodnotu má přidaná hodnota, kdy můžeme zjišťovat, jak se přidaná hodnota podílí na tržbách nebo jak vysoká je přidaná hodnota na jednoho pracovníka. Přidaná hodnota podstatě představuje ocenění výrobních faktorů v podniku, tj. odpisů, osobních nákladů, nákladových úroků a vytvořený zisk.

## **2.3 Dlouhodobý finanční plán**

Většina rozhodnutí má dlouhodobý charakter a musí být učiněna mnohem dříve než jsou realizována. Dlouhodobé finanční plánování se tedy uplatňuje v časové rozmezí 2-5 let.

Dlouhodobý rozvoj je spojován s potřebou získat externí zdroje. Úkolem finančního plánování je pak předvídat na několik let dopředu finančních zdrojů k financování fixního i oběžného majetku.

### **Finanční plán tvoří tři základní složky: [8]**

1. plánový výkaz zisku a ztráty – zobrazuje plánované výnosy, náklady a výsledek hospodaření, který podnik předpokládá v jednotlivých letech plánovaného období;

2. plánová rozvaha – charakterizuje vývoj majetku podniku, tj. jeho stálých a oběžných aktiv i zdrojů financování tohoto majetku vlastním a cizím kapitálem;

3. plán peněžních toků – specifikuje předpokládané příjmy a výdaje v jednotlivých letech plánovacího období včetně pohotových prostředků (finančního majetku) na konci každého roku.

### 2.3.1 Plánový výkaz zisku a ztráty

Plánovaný výkaz zisku a ztráty vychází z očekávané skutečnosti běžného roku a reaguje na budoucí podmínky.

Při prognóze výnosů by měl podnik věnovat pozornost hlavně plánování tržeb za prodej vlastních výrobků a služeb, protože u výrobních organizací tato položka tvoří převážnou část výnosů. Při plánování tržeb je třeba respektovat cyklický vývoj na určitých trzích, v odvětvích či oborech, ve skupinách zákazníků, který bude ovlivňovat dosahované prodeje a prodejní ceny. Také by při plánování neměl opomenout položky ostatních výnosů, mezi které patří ostatní provozní a finanční výnosy [9].

Při plánování nákladů musí podnik stanovit jednotlivé skupiny nákladů, jako jsou např. spotřeba materiálu a energie, služby, osobní náklady, odpisy, další provozní náklady a finanční náklady [14]. Zde se využívá rozlišení variabilních nákladů, které se vyvíjejí stejným směrem jako tržby, a fixních nákladů.

Rozdílem plánovaných výnosů a nákladů zjistíme hospodářský výsledek před zdaněním. Pro stanovení hospodářského výsledku po zdanění je třeba stanovit daň z příjmů v jednotlivých letech plánovacího období [14].

### 2.3.2 Plánová rozvaha

Budoucí vývoj některých rozvahových položek je možné založit na jejich vztahu k tržbám. Pro plánování položek závislých na tržbách existuje větší počet metod. Jednou z nich je metoda procentního poměru k tržbám. Východiskem pro stanovení plánu jsou očekávané tržby v jednotlivých letech plánovacího období. Na základě sledování trendů v minulosti lze odhadnout poměry vybraných složek aktiv a pasiv rozvahy k tržbám a následně stanovit jejich výši jako součiny odpovídajících procentních poměrů a velikosti tržeb v jednotlivých letech plánovacího období.

V souvislosti s růstem majetku je nutné také stanovit přírůstek zdrojů financování, který tvoří jednak interní zdroje a pak také dodatečný externí kapitál. Pokud interní zdroje, tj. především zisk po zdanění nepokryje potřebný přírůstek zdrojů, pak je nutné zajistit dodatečný externí kapitál vlastní nebo cizí. [6]

### 2.3.3 Plánový peněžní tok

Plán peněžních toků zabezpečuje peněžní rovnováhu. Na rozdíl od výkazu zisků a ztrát zobrazují peněžní toky příjmy zvyšující peněžní fondy podniku a výdaje, které tyto peněžní fondy odčerpávají.

Plán peněžních toků navazuje na plánovou výsledovku. Je členěn na peněžní toky z provozní, investiční a finanční činnosti. Jejich součet odpovídá čistému zvýšení či snížení peněžních prostředků podniku v plánovaném období. Měl by zodpovědět otázky týkající se přebytku či nedostatku peněžních prostředků v plánovaném období. V rámci sestavení dlouhodobého plánu se nejčastěji využívá nepřímá metoda sestavení cash-flow, která vychází z výsledku hospodaření, který je transformován na tok peněz. [11, str. 21]

## 2.4 Krátkodobý finanční plán

Krátkodobé plánování se uplatňuje v rozmezí několika měsíců až do 1 roku a souvisí s běžnou činností podniku. Spočívá především v plánování peněžních příjmů a výdajů, případným obstaráváním krátkodobých externích finančních zdrojů s cílem zajištění likvidity podniku. Podnik musí mít jistotu, že má dostatek peněžních prostředků a je schopen uhradit své závazky a že krátkodobě přijaté a poskytnuté úvěry jsou sjednány co nejvýhodněji.

Krátkodobý finanční plán zpřesňuje a konkretizuje opatření k zabezpečení dlouhodobých záměrů. Navazuje bezprostředně na skutečnost očekávanou v běžném roce. Nejvýznamnější součástí ročního finančního plánu je plán zisku v následujícím členění: tržby, přímý materiál, přímé mzdy, ostatní přímé náklady, režie, zisk před zdaněním, daň z příjmů, zisk po zdanění. Vychází z očekávané skutečnosti běžného roku a reaguje především na nastávající změny v omezujících podmínkách: např. zavedení nových výrobků do výroby, uvedení investičního majetku do provozu, opuštění některých aktivit apod.

Peněžní rovnováhu podniku zabezpečuje plán peněžních toků. Čistý zisk a odpisy se přejímají z plánové výsledovky. Položky tvořící pracovní kapitál (kromě krátkodobých bankovních úvěrů) sledují vývoj tržeb – buď to přímo úměrně nebo v jiné funkční závislosti. Dále je nutné zvážit peněžní toky z činnosti investiční, příjmy a výdaje týkající se dlouhodobých závazků, dlouhodobých úvěrů a emise akcií. Výplata dividend navazuje na zisk po zdanění podle plánové výsledovky. Pokud vzniká přebytek nebo nedostatek peněžních toků lze jej řešit např. snížením či zvýšením krátkodobých bankovních úvěrů.

## 2.5 Implementace finančního plánu

Celoroční údaje krátkodobého finančního plánu jsou potom rozčleněny na kratší časová období.

Souběžně s ročním plánem existují i finanční nástroje operativního řízení – rozpočty a kalkulace, které naplňují plánové finanční cíle dílčími zadáními v organizačním a výrobním průřezu. Finanční plány nelze uvést do života bez jejich rozpracování do rozpočtů odpovědnostních okruhů. Rozpočty vycházejí z finančního plánu, objeví-li se však v rámci rozpočtování důležitá informace, s níž finanční plán nepočítal, plán se upraví. Z hlediska finančního řízení je nejdůležitějším rozpočtem rozpočet příjmů a výdajů, sestavovaný i na kratší období než je rok.

## 2.6 Hodnocení realizace ročního finančního plánu

Jedná se o zhodnocení skutečného stavu a plánu. Zjišťuje hlavně plnění následujících finančních ukazatelů:

- ✓ tržby,
- ✓ provozní zisk, zisk po zdanění,
- ✓ čistý peněžní tok z provozní činnosti,
- ✓ investiční výdaje.

Při vzniku odchylek je důležité položit si otázku, zda byla chyba na straně plánu nebo na straně skutečnosti. Zda byla špatně odhadnuta prognóza vnějších vlivů nebo zda byl plán v některých ukazatelích nereálný. Z odpovědí lze čerpat poučení pro zdokonalení plánovaného procesu, opravení plánu popř. ponechání plánu v důsledku pozitivních odchylek.

## 2.7 Kontrola finančního plánu

Na finanční plánování navazuje finanční kontrola při níž se porovnáváním finančního plánu s účetními výkazy zjišťují odchylky skutečnosti od plánu. Finanční kontrola nám poskytuje informace, na jejichž základě se navrhuje nápravná opatření k zajištění plánových cílů nebo se upravuje podnikový plán.

### 3 HODNOCENÍ RIZIK DLOUHODOBÉHO FINANČNÍHO PLÁNU

Při hodnocení plánů je důležité hodnotit nejen očekávané hodnoty ekonomických ukazatelů, ale zabývat se také nepravděpodobnými událostmi, které mohou představovat určité riziko plánu. Je třeba stanovit faktory, které k tomuto riziku nejvíce přispívají a na ty pak zaměřit svou pozornost

Základním cílem řízení rizika plánu je zvýšit pravděpodobnost jeho úspěchu a minimalizovat nebezpečí takového neúspěchu, který by mohl ohrozit finanční stabilitu podniku nebo vést až k jeho případnému úpadku.

**Cílem řízení rizika plánu je zjistit: [3]**

- ✓ které faktory jsou významné a nejvíce ovlivňují riziko daného plánu, popřípadě které faktory jsou málo důležité a lze je zanedbat;
- ✓ jak velké je riziko plánu a zda je toto riziko ještě přijatelné a které je již nepřijatelné;
- ✓ jakými opatřeními je možné snížit riziko plánu na přijatelnou míru.

#### 3.1 Určení faktoru rizika

Základem pro určení rizikových faktorů jsou zpravidla znalosti, zkušenosti a intuice pracovníků, kteří se podílejí na přípravě plánů, přičemž důležité mohou být především zkušenosti z přípravy a realizace plánů v minulosti.

**Vlastní určení faktoru rizika může usnadnit:**

- ✓ rozčlenění plánu do určitých částí podle věcných oblastí (např. ekonomická, finanční, obchodní aj.);
- ✓ stanovení oblastí zranitelnosti plánu, potenciálních problémů a možných poruch, které by mohly nastat při realizaci plánu; Finanční kontrola poskytuje informace, na jejichž základě se navrhuje nápravná opatření ke splnění plánovaných cílů nebo se upravuje plán;
- ✓ zpochybňování významných faktorů ovlivňujících výsledky plánu, jež jsme zatím považovali na základě minulých zkušeností za jisté;
- ✓ využití výsledků kontroly plánu v minulosti.

Výsledkem vyhledávání faktoru rizika by měl být písemný záznam všech faktorů, které mohou ohrozit plán, případně i celou podnikatelskou činnost podniku. Proto je třeba posoudit významnost faktoru rizika, což nám umožní snížit počet rizikových faktorů, se kterými se bude dále pracovat.

### 3.2 Analýza citlivosti

Účelem této analýzy je, zjišťovat citlivost určitého ekonomického kritéria plánu v závislosti na faktorech, které toto kritérium ovlivňují. Znamená to tedy stanovit, jak určité změny těchto faktorů ovlivňují zvolené ekonomické kritérium. Faktory, jejichž určité změny vyvolají pouze malou změnu tohoto kritéria, můžeme pak považovat ne příliš důležité. Naopak faktory, jejichž stejné změny vyvolají značné změny zvoleného kritéria, budou významné.

#### **Analýza citlivosti může mít dvě formy: [3]**

1. Vliv stejných procentních změn faktorů rizika na zvolené kritérium ekonomické efektivity plánu.
2. Pro každý faktor rizika se stanoví kromě nejpravděpodobnějšího odhadu jeho optimistické a pesimistické odhady a postupně se určují hodnoty zvoleného kritéria pro optimistický a pesimistický odhad každého faktoru rizika při nezměněných hodnotách ostatních rizikových faktorů.

Mezi nejvýznamnější nedostatky analýzy citlivosti však patří to, že v hospodářské praxi se obvykle rizikové faktory nemění izolovaně, ale změna jednoho faktoru vyvolá často změnu jiného faktoru. Tuto možnou závislost rizikových faktorů však analýza citlivosti nerespektuje.

## **II. PRAKTICKÁ ČÁST**

## 1 PROFIL SPOLEČNOSTI

Firma PANOP CZ s.r.o. se sídlem v Hulíně vznikla v roce 2001 jako specializovaný maloobchod a od roku 2003 se hlavním oborem její činnosti stal vývoj, výroba a distribuce zdravotnických prostředků. Společnost je zapsána v obchodním rejstříku vedeném Krajským soudem v Brně oddíl C, vložka 39894.



Obrázek 2 Logo firmy [23]

### 1.1 Základní údaje

<b>Obchodní firma:</b>	PANOP CZ s.r.o.
<b>Sídlo:</b>	Antonína Dvořáka 1341, 768 24 Hulín
<b>Právní forma:</b>	společnost s ručením omezeným
<b>IČO:</b>	262 43 784
<b>Datum zápisu do OR:</b>	2.dubna 2001
<b>Základní kapitál:</b>	1 500 000,- Kč (splacen v plné výši)
<b>Počet zaměstnanců:</b>	26 (přepočtený z roku 2010)
<b>Roční obrat:</b>	cca 15 mil. Kč
<b>Kontakt:</b>	www.panop.cz, panop@panop.cz

### Předmět podnikání

- aplikace, výroba a opravy protéz, trupových ortéz, končetinových ortéz, měkkých bandáží
- velkoobchod
- specializovaný maloobchod, zprostředkování obchodu



Obrázek 2 Budova firmy [23]

### Vlastnická struktura

Vlastník	Vlastnický podíl	Vklad
Leo Pařava	70 %	1 050 000,-
Petr Obdržálek	30 %	450 000,-



## 1.2 Charakteristika výrobního programu

Firma PANOP CZ s.r.o. je zaměřena na vývoj, výrobu a prodej ortopedických pomůcek. Většina výrobků je primárně určena pro použití ve zdravotnictví jako léčebné, podpůrné a rehabilitační pomůcky.

### Sortiment společnosti obsahuje:

- ortézy a bandáže pro horní končetiny, dolní končetiny, trup;
- francouzské hole, podpažní berle.



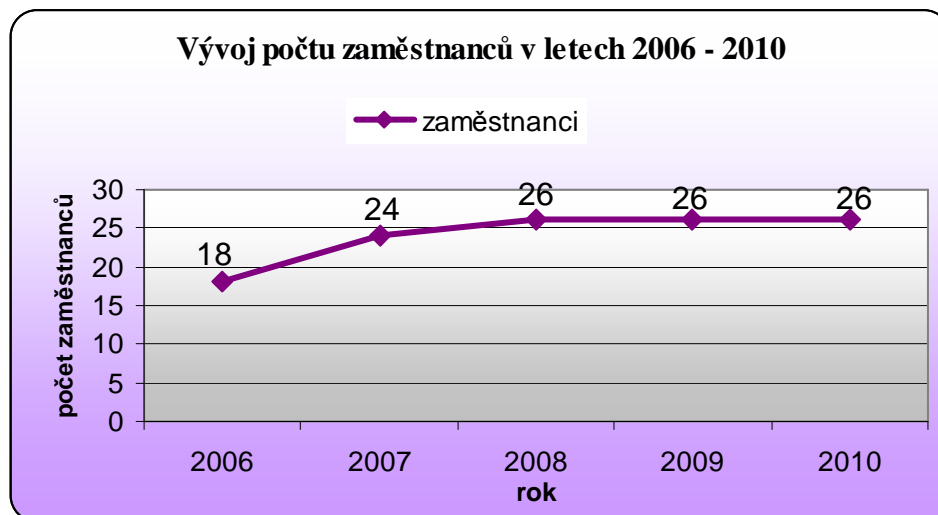
Obrázek 3 Vybrané výrobky a zboží firmy PANOP CZ s.r.o. [23]

**Odběrateli** jsou jak soukromá tak státní zdravotnická zařízení a sortiment společnosti je využíván především v oboru chirurgie, ortopedie a traumatologie. Výrobky jsou prodávány jednak na fakturu běžným odběratelům a jednak také fakturovány zdravotním pojišťovnám za vyhláškou stanovené ceny. Druhý způsob je častější a pro firmu také výhodnější z důvodu o málo vyšších fakturačních cen a zajištění stálejšího a většího odběru.

## 1.3 Vývoj počtu zaměstnanců

Společnost je řízena třemi manažery, z toho dva jsou vlastníci. Distribuci výrobků zajišťují standardně čtyři obchodní zástupci pro Českou republiku, od roku 2010 pak nově jeden obchodník výhradně pro německy mluvící země. Administrativní chod firmy zajišťují další tři zaměstnanci, kteří se starají o veškeré činnosti od objednávek přes fakturaci až po zpracování přijatých poukazů. Na výrobě se podílí jeden pracovník vývoje ortopedických pomůcek a zhruba patnáct pracovníků šicí dílny.

Vývoj počtu zaměstnanců ukazuje následující graf. Počet pracovníků se zvyšoval a v posledních třech letech se ustálil na 26 zaměstnancích.



Obrázek 4 Vývoj počtu zaměstnanců firmy PANOP CZ s.r.o. [vlastní zdroj]

## 1.4 Cíle a strategie

**Hlavním posláním** společnosti PANOP CZ s.r.o. je být stabilní prosperující firmou, která poskytuje kvalitní výrobky, dbá na spokojenost svých zákazníků, vnímá jejich potřeby a naslouchá jejich požadavkům na změny.

**Strategické cíle**, které si společnost stanovila jsou důsledkem vzniklé situace, kdy firma vlivem negativního působení bývalých zaměstnanců obchodního oddělení přišla o poměrně důležitou část velkých strategických zákazníků, z nichž se jí však některé již podařilo získat zpět.

Mezi strategické cíle patří:

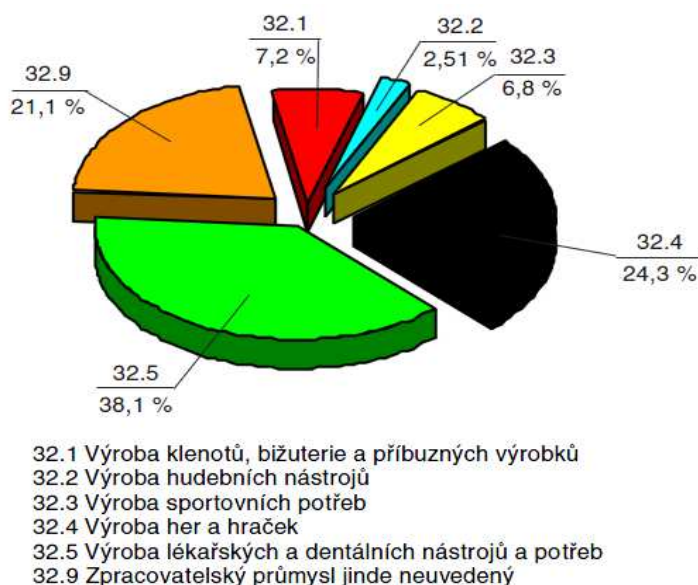
- ✓ získat zpět všechny ztracené zákazníky a obnovení dosavadních kvalitních vztahů se zákazníky,
- ✓ obnovit dobré jméno firmy PANOP CZ s.r.o.,
- ✓ poskytovat kvalitní výrobky z dobrých a pohodlných materiálů,
- ✓ rozšíření poskytovaného sortimentu o pleteninové výrobky,
- ✓ zvýšení tržního podílu a získání stálých zákazníků v České republice, Německu a Rakousku.

## 2 ANALÝZA POSTAVENÍ A HOSPODAŘENÍ PODNIKU

### 2.1 Stručná charakteristika odvětví a trhu

Společnost PANOP CZ s.r.o. je podle Klasifikace ekonomických činností CZ-NACE zařazena do skupiny **325000: Výroba lékařských a dentálních nástrojů a potřeb**. Patří tedy do zpracovatelského průmyslu – skupina CZ-NACE 32-Ostatní zpracovatelský průmysl.

Počet podniků v tomto odvětví má od roku 2005 s výjimkou roku 2007 klesající tendenci. Pokles byl hlavně z důvodu světové hospodářské krize, která zasáhla snad všechna odvětví. Na každé však zapůsobila jinak. Obor 32.5 Výroba lékařských a dentálních nástrojů, do kterého firma PANOP CZ s.r.o. patří zaznamenal jako jediný z tohoto odvětví růst. Váha tohoto oboru v celé skupině 32 je poměrně velká, jak ukazuje následující obrázek.



Obrázek 5 Podíl oborů na celkových tržbách za prodej vlastních výrobků a služeb odvětví CZ-NACE 32 [21]

Počet podniků v celém odvětví od roku 2007 klesá. Přidaná hodnota taktéž klesá, výjimkou je však zase obor 32.5, který jako jediný zaznamenal rostoucí tendenci. Velkého poklesu dosáhla výkonová spotřeba, na jejímž snížení se obor 32.5 podílel nejvíce. Vývoz výrobků tohoto odvětví směřuje především do členských zemí EU, zejména do SRN (30 %), Rakouska, na Slovensko, Spojeného království Velké Británie a Severního Irsku a Francie. Obdobně je tomu i v oblasti dovozu, kde rozhodujícími zeměmi dovozu do ČR jsou Čína (17 %), SRN (16%), Rakousko, Dánsko a skupina ostatních zemí zaujímá podíl 31 %.

V příštích letech budou v odvětví základem investice do strojů a zařízení, v menším rozsahu se bude jednat o výstavbu nových kapacit. Odvětví by potřebovalo masivnější vstupy zahraničních investorů a stejně tak zahraniční kontakty uzavření obchodních dohod českých výrobců na veletrzích a výstavách, a to zvláště v zahraničí.

Pro perspektivu odvětví je důležité rozšiřování obchodních i kooperačních vztahů nejen na vnitřním trhu EU, ale i ve vztahu k třetím zemím. Dalším nezanedbatelným úkolem odvětví je a bude nutnost vyrovnat se s nástupem málo kvalitní, avšak levné čínské produkce.

Přestože i v České republice se začala již v roce 2008 projevovat celosvětová krize, pro trh ortopedických pomůcek je velkou výhodou, že jako jeden z mála odvětví zaznamenal dle Ministerstva průmyslu a obchodu růst i v období krize.

Výrobky firmy PANOP CZ s.r.o. jsou distribuovány obchodními zástupci po celé ČR a v menší míře také do zahraničí. Většina produkce se soustřeďuje na tuzemský trh, kde má firma zavedenu síť konsignačních skladů. Zhruba 15 % výroby směřuje do zemí EU (Německo, Rakousko) a tento poměr se v jednotlivých letech se postupně zvyšuje.

Konkurence na tuzemském trhu je poměrně vysoká. Jen místě podnikání, měště s cca 7 tis. obyvateli, se nacházejí 3 firmy stejného zaměření, z nichž jedna firma je hlavním konkurentem společnosti PANOP CZ s.r.o..

## 2.2 SWOT analýza

<b>SILNÉ STRÁNKY – STRENGTHS</b>	<b>SLABÉ STRÁNKY - WEAKNESSES</b>
<ul style="list-style-type: none"> <li>➤ široký sortiment výrobků,</li> <li>➤ vysoce kvalitní nabízené produkty,</li> <li>➤ neustálý vývoj nových výrobků,</li> <li>➤ flexibilita ve výrobě – vyhovění nestandardním požadavkům zákazníka,</li> <li>➤ velké množství konsignačních skladů po celé ČR – dobrá dostupnost výrobků,</li> <li>➤ časté návštěvy obchodních zástupců u větších odběratelů,</li> <li>➤ všechny výrobky jsou skladem,</li> <li>➤ vlastnictví certifikátu shody pro všechny výrobky,</li> <li>➤ velké množství odběratelů v ČR.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>➤ slabší interní komunikace,</li> <li>➤ delší doba vývoje nových výrobků,</li> <li>➤ krátká doba existence na trhu – krátká historie společnosti,</li> <li>➤ starší strojové vybavení ve firmě,</li> <li>➤ neefektivní využívání všech možností propagace.</li> </ul>
<b>PŘÍLEŽITOSTI - OPPORTUNITIES</b>	<b>HROZBY - THREATS</b>
<ul style="list-style-type: none"> <li>➤ využití možnosti financování ze zdrojů EU,</li> <li>➤ zvýšení obchodních aktivit na vnitřním trhu EU,</li> <li>➤ zvýšení necenové konkurenceschopnosti výrobků,</li> <li>➤ uzavření smlouvy o proplácení poukazů na léčebnou pomůcku s VZP,</li> <li>➤ nové webové stránky,</li> <li>➤ větší investice do propagace výrobků,</li> <li>➤ chyby konkurence,</li> <li>➤ zvýšení produktivity práce,</li> <li>➤ vlastní vývoj výrobků,</li> <li>➤ outsourcing některých činností,</li> <li>➤ další vzdělávání pracovníků.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>➤ překážky pronikání na zahraniční trhy,</li> <li>➤ závislost na zdravotních pojišťovnách,</li> <li>➤ zvyšující se konkurence na domácím i zahraničních trzích,</li> <li>➤ dlouhá doba návratnosti pohledávek – velké nemocnice,</li> <li>➤ příliv levnějších zahraničních výrobků,</li> <li>➤ pokračující ekonomická recese ve světě,</li> <li>➤ vyjednávací síla konkurence,</li> <li>➤ vnímání ČR jako země s vyšší mírou korupce a byrokracie,</li> <li>➤ růst minimální mzdy,</li> <li>➤ regulované ceny ministerstvem financí,</li> <li>➤ dlouhodobá stagnace regulovaných cen.</li> </ul>

## 2.3 SLEPT analýza

### Sociální faktory

#### *Produktivita práce*

Firma PANOP CZ s.r.o. působí ve zpracovatelském průmyslu. Toto odvětví zaznamenává v posledních letech pokles, avšak obor, do kterého firma patří zaznamenal růst. Dosažené výsledky oboru jsou předpokladem budoucího růstu odvětví. Podporuje ho i stav legislativy, který je v českém zákonodárství plně kompatibilní s právem ES. Odvětví je však stejně jako dnes snad všechny ostatní vystaveno vlivu silné levnější zahraniční konkurence. Naštěstí rozdíl v kvalitě většiny dovážených levných zahraničních ortopedických pomůcek je oproti domácím značný.

#### *Zaměstnanost*

V uplynulých letech byl zřejmý výrazný útlum zájmu o vzdělávání v tomto oboru ze strany studentů a to jak studentů s výučním listem, tak i vysokoškoláků. 61 % pracovníků v tomto oboru jsou absolventi středních škol bez maturity a pouhá 2 % vysokoškoláci. V budoucnu poroste zájem hlavně o vysokoškolské studenty vzdělané v tomto oboru se znalostmi trendů trhu, logistiky, marketingu, které jsou českými podniky dodnes často opomíjeny.

#### *Mzdy*

Průměrná měsíční mzda zaměstnanců v podnicích tohoto oboru se nepatrně zvyšuje, zvýšení ale nepokrývá ani inflaci v České republice. Počet podniků v odvětví CZ-NACE 325000 se od roku 2009 začal snižovat.

### Legislativní faktory

Veškeré podnikání se v České republice řídí Živnostenským a Obchodním zákoníkem. Tyto legislativní podmínky kladou podnikatelům spolu s Občanským zákoníkem spoustu omezujících podmínek. Zmínila bych tedy pouze vyhlášky, které jsou specifické a týkají se společnosti PANOP CZ s.r.o.. Za nejdůležitější „překážku“ v podnikání této firmy považuji vyhlášky ministerstva financí, které regulují ceny PZT (prostředků zdravotní techniky). Všeobecná zdravotní pojišťovna tak díky podpoře české legislativy zaujímá na českém trhu s PZT jakýsi monopol, jež určuje výše úhrad za ortopedicko-protetické výrobky. VZP zařazuje každý typ výrobku do určité skupiny a této skupině výrobků je pak určena maximální částka, kterou pojišťovna za daný výrobek uhradí. Všechny ostatní pojišťovny se samo-

zřejmě řídí nařízením VZP a platí pro ně stejné výše úhrad nebo v některých případech nižší.

### **Ekonomické faktory**

Firma PANOP CZ s.r.o. je „znevýhodněna“ cenami, které jsou stanoveny VZP. Vstupy do výroby neustále rostou, ale ceny PZT jsou již léta stejné. Většinu svých výrobků firmy vyrábějící PZT „prodávají“ formou poukazů právě zdravotním pojišťovněm. Marže firem jako je společnost PANOP CZ s.r.o. ještě snižuje postupné zvyšování snížené sazby DPH na současných 10 %, protože prodejní ceny pro zdravotní pojišťovny zůstávají stále stejné, ubírá tedy zvyšování snížené sazby DPH na zisku společností tohoto typu. Vhodná by byla legislativní změna v této oblasti, neboť PZT jsou v jiných zemích mnohem dražší.

### **Politické faktory**

Politická stabilita země do značné míry ovlivňuje chování firem, neboť situace na politické scéně by mohla ovlivnit její další expanzi a samozřejmě také spolupráci na zahraniční úrovni. Drtivá většina obyvatel České republiky není spokojena se současnou politickou situací, což samozřejmě ovlivňuje i záměry samotných podnikatelů. Jedním z mála pozitivních kroků na našem politickém poli je určitě vstup do Schengenského prostoru na konci roku 2007, které urychlili a zefektivnili logistiku s některými zahraničními zeměmi.

### **Technologické faktory**

Propojení českého trhu se zahraničními vyspělými ekonomikami ukazuje, jak důležitá je kvalita a nové technologie v boji s konkurencí. Společnost PANOP CZ s.r.o. je jako dnes už většina firem v tomto i dalších oborech certifikována normami ISO. Rychle se vyvíjejí nové technologie, výrobky rychle morálně zastarávají. Důležité jsou proto i v této oblasti investice do výzkumu a vývoje. Výroba PZT je oblastí, kde už není asi možné objevit mnoho převratných výrobků. Podstatné je však hledat nové materiály, způsoby kombinace různých prvků těchto výrobků a také nezapomínat na poutavý design, který zaujme.

## 2.4 Porterův model konkurenčního prostředí

### Síla konkurence

Současný trh s ortopedicko-protetickými výrobky ještě není úplně přesycen oproti jiným trhům. Je však v mnohém tak specifický, že vstoupit a úspěšně zakotvit na tomto trhu je v současné době bez jakýchkoliv zkušeností a známostí prakticky nemožné. Sortiment většiny výrobců tohoto trhu je technologicky až příliš identický, ceny určuje VZP a skloubit náklady s někdy opravdu dost nízkou cenou je mnohdy umění. Snaha odlišit se alespoň designem nebo drobnými detaily je proto na místě, neboť vynalézt převratnou změnu ve výrobě těchto sériových ortéz a bandáží snad ani nelze.

Jinou možností, jak se odlišit od silné konkurence jsou ortopedicko-protetické pomůcky vyráběné jen na míru každému pacientovi. Jejich cena je však podstatně vyšší, stejně jako nároky na různá specifika. Navíc konkurence silných a známých značek na tomto trhu je snad ještě větší.

### Síla nových potenciálních konkurentů

Hrozba vstupu nových výrobců není pro PANOP CZ s.r.o. tak velká jako současná konkurence, neboť pro nové příchozí firmy je podstatné uzavření smlouvy s VZP o úhradách PZT a tyto smlouvy prozatím VZP již neuzavírá, protože má zřejmě pocit, že výrobců těchto pomůcek je již dostatek. Navíc od roku 2011 VZP nepřijímá ani nové výrobky do seznamu PZT hrazených zdravotními pojišťovnami. Sama firma PANOP CZ s.r.o. o smlouvě s touto pojišťovnou zatím stále jedná.

### Síla dodavatelů

Firmě dodává řada v tomto odvětví velkých a známých firem. Převážná většina dodavatelů je stálá a společnost si spolupráci s těmito dodavateli každoročně vyhodnocuje a spolupracuje tedy pouze s ověřenými dodavateli, kteří dodávají nejvhodnější materiály. Vztahy s dodavateli jsou smluvně ošetřeny. Firma PANOP CZ s.r.o. tedy využívá množstevních i jiných forem slev a výhod za odběry potřebných materiálů.



### **Síla zákazníků**

Odběrateli jsou jak státní tak soukromá zdravotnická zařízení. V konečném důsledku je to samozřejmě každý jednotlivý zákazník, ale ten nemá takovou sílu měnit svou poptávkou nabídku ortopedických pomůcek v tom kterém zdravotnickém zařízení.

Nejdůležitější zákazníci jsou velké státní i soukromé nemocnice a jiná zdravotnická zařízení, neboť ti svou silou do značné míry ovlivňují chování každého výrobce těchto pomůcek. V závislosti na jejich požadavcích se do jisté míry upravuje a rozšiřuje nabídka vyráběných ortéz a bandáží, neboť uzavřením smlouvy o dodávkách do velkého zdravotnického zařízení získává firma silnou klientelu.

### **Síla substitutů**

Hrozba substitutů je v oblasti ortopedicko-protetických výrobků není příliš velká. Za snad jediný substitut měkkých ortéz a bandáží lze považovat sádrování. To však v současné době ustupuje modernějším a pohodlnějším způsobům fixace zlomenin a pohmožděnin. Jediné, kde se sádra stále dosti využívá, jsou zlomeniny dětí, neboť ortézy a bandáže jsou lehce odstranitelné a děti by si je sundávaly.

## **2.5 Finanční analýza**

Finanční analýza je zpracovávána za všechny sledované roky, tj. 2006 až 2010. Všechny výkazy použité pro zpracování této části jsou přílohou diplomové práce. Vzorce použité pro výpočet jednotlivých ukazatelů jsou uvedeny v teoretické části práce a všechny peněžní částky jsou uvedeny v tisících Kč. Firma se řadí do skupiny 325000: Výroba lékařských a dentálních nástrojů a potřeb.

Kompletní horizontální i vertikální analýza rozvahy, výkazu zisku a ztráty a výnosů a nákladů jsou pro svůj rozsah uvedeny v přílohové části.

### **2.5.1 Absolutní ukazatele**

#### **2.5.1.1 Analýza rozvahy**

Rozvaha nám udává stav majetku na straně aktiv a zdrojů jejich krytí na straně pasiv. Analýza rozvahy je uvedena v Příloze P V. Při pohledu na majetkovou strukturu je vidět, že v prvním roce jsou aktiva tvořena z více než 90 % oběžnými aktivy, což vypovídá o velké flexibilitě firmy. Tento poměr se v jednotlivých letech postupně snižuje.

Největší podíl na **oběžných aktivech** mají ve všech sledovaných letech *zásoby*, které vyšplhaly v posledním roce na 60 % oběžných aktiv. PANOP CZ s.r.o. je firmou výrobní, proto většinu ze zásob tvoří výrobky. Řešení skladových zásob je u firmy trochu specifické, protože většinu z výrobků má na konsignačních skladech v nemocnicích po celé České republice, aby byly ihned dostupné, proto se dá očekávat trochu vyšší stav zásob výrobků. Skladový stav výrobků je ale příliš vysoký i při porovnání s úspěšnou konkurenční firmou, která podniká ve stejném místě a je i největším konkurentem společnosti PANOP CZ s.r.o., kde tvoří zásoby pouhých 29 % z oběžných aktiv.

*Krátkodobé pohledávky* mají kolísavý vývoj, jejich nárůst v posledním sledovaném roce zapříčiňuje hlavně zhoršující se platební morálka velkých nemocnic. Větší množství *finančních prostředků* v prvním roce majitel využil ke koupi nové firemní budovy a od té doby se již snaží udržovat finance v optimální výši.

Ze **stálých aktiv** obsahuje rozvaha sledované společnosti pouze *dlouhodobý hmotný majetek*. K jeho největšímu nárůstu došlo v roce 2007, kdy společnost pořídila novou firemní budovu, kterou do roku 2009 kompletně zrekonstruovala. V roce 2010 obnovila společnost část vozového parku a koupila nové firemní automobily, proto v roce 2010 dlouhodobý majetek opět nepatrně narostl.

Po celou sledovanou dobu financovala firma své aktivity z převážné části **cizími zdroji** a to až v nezdravé míře. Při bližším pohledu je však vidět, že valnou většinu cizích zdrojů tvoří *dlouhodobé závazky za společníky*, které vznikly na počátku činnosti firmy a postupně se navyšují. Dle vyjádření jednatele však tyto závazky budou z části kapitalizovány. Za stávající situace je tedy společnost předlužená, ale je třeba brát v úvahu jejich budoucí částečnou kapitalizaci.

Zatímco *krátkodobé pohledávky* narůstají, *krátkodobé závazky* buď klesají nebo, ale jen nepatrně, rostou. Toto není pozitivní jev, neboť firma málo využívá levného dodavatelského úvěru a může se pak dostat do druhotné platební neschopnosti. Více ukáže analýza obrátu.

*Rezervy* firma vytvořila pouze jednou, jednalo se o rezervy na prémii.

Bankovních úvěrů začal podnik využívat až v roce 2007, kdy firma na *dlouhodobý úvěr* nakoupila novou firemní budovu, ve které v současné době provozuje svou činnost a ze kterého financovala také rekonstrukci této budovy v roce 2008. *Krátkodobého úvěru* firma využívala do roku 2009 ke krytí nenadálých situací.

Ve **vlastním kapitálu** tvoří kromě prvního roku největší podíl *základní kapitál*, který byl od založení společnosti poprvé navýšen v roce 2007 kapitalizací části dlouhodobých závazků a od té doby je jeho výše neměnná.

Nejvíce kolísavý je *výsledek hospodaření*. V roce 2006 se v rozvaze objevuje ztráta dosažená v minulém roce, kdy jednatel končil s jinou podnikatelskou činností. Výsledek hospodaření z běžného období se v jednotlivých letech postupně snižuje. Což je dáno hlavně snahou zákonnými způsoby optimalizovat základ daně.

### 2.5.1.2 Analýza výkazu zisku a ztráty

Z výkazu zisku a ztráty uvedeného v Příloze P VI je zřejmé, že podnik je společností výrobní, protože největší podíl na **celkových tržbách** zauímají výkony a z nich *tržby za prodej vlastních výrobků a služeb*, což značí, že jde o výrobní podnik. Další největší položkou tržeb, avšak oproti tržbám za prodej vlastních výrobků, dá se říci nepatrnou, tvoří *tržby za prodej zboží*. Firma obchoduje i se zbožím, i když je jasné, že je to sortiment pouze doplňkový, ale v roce 2009 získává nepatrně větší podíl. Díky nízkým cenám zboží, které si zákazníci postupně vynutili, klesla *obchodní marže* firmy za toto zboží v posledním roce téměř na nulu. Téměř nulová marže však není dlouhodobě udržitelná, pokud by se objem prodeje tohoto zboží zvyšoval. Jde hlavně o podpažní berle a francouzské hole, které firma pro větší zákazníky přeprodává, aby jim tak zajistila komfort veškerého sortimentu od jednoho dodavatele a zajistila si tak větší odběr svých výrobků. Protože se jedná o prodej přes Poukaz na ortopedickou pomůcku, jsou ceny stanoveny VZP a jsou tedy pro všechny prodejce stejné a díky slevám není zisk nijak vysoký.

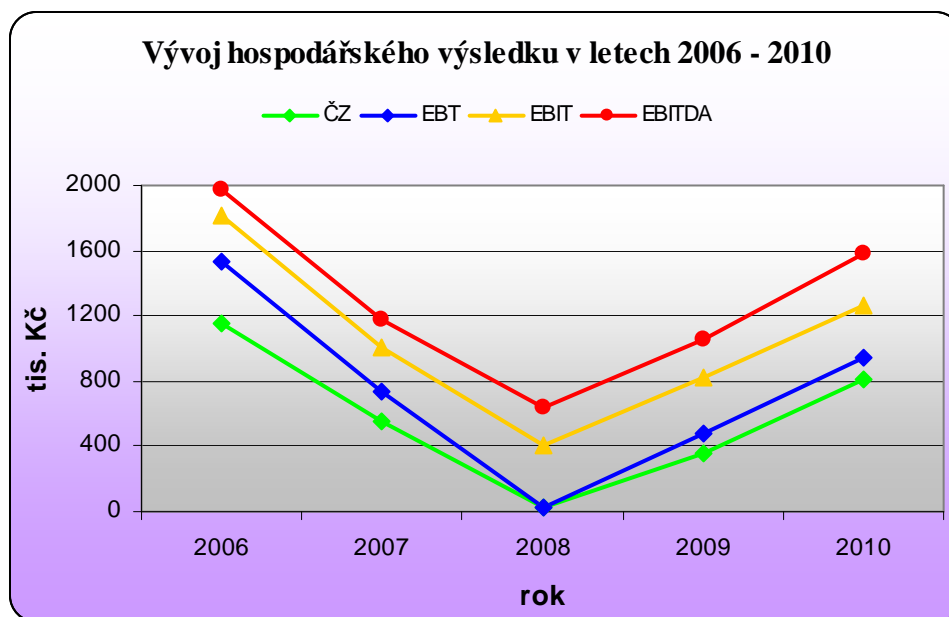
Největší položkou **celkových nákladů** je *výkonová spotřeba*, jejíž největší část tvoří *spotřeba materiálu a energie*, jak by se u výrobního podniku dalo očekávat. Náklady na spotřebu materiálu a energie kolísají v posledních třech letech na zhruba stejné úrovni, což je vzhledem k rostoucím cenám a vyjma roku 2008 také k rostoucím tržbám, pozitivní. Položkou zauímající podobně velký podíl nákladů jsou *osobní náklady*. Jejich hodnota je však v průběhu všech sledovaných let rostoucí, takže v posledním roce dosahuje dvojnásobné hodnoty oproti roku prvnímu. Ani tyto hodnoty nejsou ale nijak neúměrné, když vezmu v úvahu nárůst minimální mzdy a také růst počtu zaměstnanců. Poslední větší položkou nákladů jsou *služby*, které firma využívá. Jejich výše se od roku 2007 snižuje.

Z výkazů je také vidět, že *výkonová spotřeba* rostla v letech 2007 a 2009 pomaleji než *výkony*, což je pro společnost jednoznačně pozitivní, protože tak rychleji roste přidaná hodnota.

Následující tabulka znázorňuje vývoj hospodářského výsledku v letech 2006 – 2010. Výsledek hospodaření vykazuje kolísavé hodnoty. Jak již bylo zmíněno, snižování výsledku hospodaření je dáno především snahou o optimalizaci hospodářského výsledku.

Tabulka 1: Hospodářský výsledek za účetní období [vlastní zdroj]

Rok	2006	2007	2008	2009	2010
Provozní HV	1 865	1 175	563	894	1 347
Finanční HV	- 359	- 433	- 542	- 413	- 404
Mimořádný HV	32	0	0	0	0
HV po zdanění	1 152	548	20	354	811
HV před zdaněním (EBT)	1 538	742	21	481	943
HV před zdaněním a úroky (EBIT)	1 822	1 004	406	823	1 265
HV před zdaněním, úroky a odpisy (EBITDA)	1 971	1 183	643	1 059	1 578



Obrázek 6 Vývoj hospodářského výsledku [vlastní zdroj]

## 2.5.2 Analýza vývoje Cash Flow

Výkaz zisku a ztrát udává přehled o výnosech a nákladech, ale již neudává, zda ke skutečnému příjmu nebo výdaji došlo. Přehled o peněžních tocích nám podává Cash Flow. Cash Flow sleduje pohyb peněžních prostředků z provozní, investiční a finanční činnosti podniku.

Tabulka 2: Vývoj Cash Flow v jednotlivých letech [vlastní zdroj]

Položka v tis. Kč	2007	2008	2009	2010
	- 2006	- 2007	- 2008	- 2009
PS peněžních prostředků	1 951	1 169	1 234	443
Čistý peněžní tok z provozní činnosti	-490	-31	-294	1 830
Čistý peněžní tok z investiční činnosti	-1 835	-1 178	10	-798
Čistý peněžní tok z finanční činnosti	1 543	1 274	-507	87
Čisté zvýšení/snížení pen. prostředků	-782	65	-791	595

Ze sestaveného výkazu cash flow, který je uveden v příloze P IV a tabulky č. 2 je vidět, že ke zvýšení peněžních prostředků došlo pouze jednou, v ostatních případech se peněžní prostředky postupně snižují. Více o této situaci nám ukáží ukazatele likvidity. Peněžní tok z investiční činnosti je kromě posledního roku záporný, což svědčí o investiční aktivitě podniku.

## 2.6 Analýza poměrových a rozdílových ukazatelů

### 2.6.1 Čistý pracovní kapitál

Čistý pracovní kapitál má velký vliv na platební schopnost podniku. ČPK vypočteme jako rozdíl mezi oběžným majetkem a krátkodobými cizími zdroji.

Tabulka 3: Vývoj ČPK v letech [vlastní zdroj]

Rok	2006	2007	2008	2009	2010
ČPK (v tis. Kč)	6 081	6 469	6 818	7 131	6 988

Hodnoty čistého pracovního kapitál ukazují, že je podnik likvidní a je tedy schopen dostát svým závazkům. ČPK se ale stále nepatrně zvyšuje, což se z pohledu manažera může zdát pozitivní, avšak v oběžných aktivech jsou pak zbytečně utopené prostředky, které by se mohly investovat lépe. Výše ČPK by se mohla snížit a uvolněné prostředky by mohly by

použity k investicím do společnosti nebo i částečně vypláceny společníkům, čímž by se snížily vysoké závazky za společníky.

### 2.6.2 Analýza zadluženosti

Míra zadluženosti firmy vyjadřuje, do jaké míry firma používá pro financování své činnosti cizích zdrojů. Poměr mezi vlastním kapitálem a cizími zdroji ovlivňuje jak výnosnost kapitálu, tak i riziko spojené s užitím cizích zdrojů.

Tabulka 4: Vývoj zadluženosti podniku [vlastní zdroj]

Rok	2006	2007	2008	2009	2010
Míra zadluženosti (CZ/VK)	35,55	3,95	4,61	3,63	2,61
Celková zadluženost (CZ/A)	0,97	0,79	0,82	0,78	0,72
Úrokové krytí (EBIT/placené úroky)	6,42	3,83	1,05	2,41	3,93
Krytí DM vlastním kapitálem (VK/DM)	0,48	1,00	0,68	0,86	0,97

Tabulka 5: Výsledky zadluženosti podniků v odvětví [vlastní zdroj]

Rok	2006	2007	2008	2009	2010
Míra zadluženosti (CZ/VK)	0,76	0,55	0,54	0,41	0,38
Celková zadluženost (CZ/A)	0,40	0,35	0,35	0,29	0,28
Úrokové krytí (EBIT/placené úroky)	16,93	13,91	7,99	5,74	5,04
Krytí DM vlastním kapitálem (VK/DM)	1,15	1,16	1,25	1,40	1,44

Zadluženost podniku se na první pohled dle vybraných ukazatelů pohybuje mimo hranice doporučených hodnot i výsledků odvětví jak je vidět z tabulky č.5. Je nutné však brát v úvahu, že důvodem tak velkého zadlužení jsou dlouhodobé závazky ke společníkům. Tyto cizí zdroje jsou brány trochu odlišně než jiné cizí zdroje, ale samozřejmě je to stále určitá forma zadlužení a vysoká zadluženost nese s sebou vysokou míru rizika. Jak je však vidět v průběhu let se poměr cizích zdrojů snižuje. Oborovým hodnotám se ale v žádném roce neblíží. Ukazatel *úrokového krytí* je na tom o něco lépe. Doporučenou hodnotu 5 však překračoval pouze v roce 2006. Po nízkých hodnotách, kdy mohl mít podnik problémy se splácením úroků, se začíná v posledním roce vyvíjet pozitivně. Vývoj ukazatele *krytí dlouhodobého majetku vlastním kapitálem* naznačuje, že pouze v roce 2007 pokryl vlastní kapitál všechny dlouhodobý majetek. V dalších letech dával podnik přednost výnosu před stabilitou.

### 2.6.3 Analýza likvidity

Likvidita je schopnost firmy získat prostředky na úhradu svých závazků přeměnou jednotlivých složek majetku do hotovostní formy před splatností závazků. Likviditu podniku můžeme hodnotit pomocí ukazatelů běžné, pohotové a hotovostní likvidity.

Tabulka 6: Vývoj ukazatelů likvidity [vlastní zdroj]

Rok	2006	2007	2008	2009	2010
Běžná likvidita (III. stupně)	4,97	4,82	4,90	6,54	6,07
Pohotová likvidita (II. stupně)	2,50	1,94	1,73	1,82	2,42
Hotovostní likvidita (I. stupně)	1,27	0,69	0,71	0,34	0,75

Doporučené hodnoty *běžné likvidity* se pohybují v rozmezí 1,5 – 2,5. Společnost se pohybuje vysoko nad doporučenými hodnotami, což způsobují hlavně vysoké zásoby, ve kterých má podnik zbytečně utopené prostředky. *Pohotová likvidita*, která vylučuje zásoby, jako artikl, který často není možné pohotově přeměnit na peníze, se opět pohybuje nad doporučenými i oborovými hodnotami, je však vidět, že velkou část vysokých výsledků běžné likvidity způsobují značné zásoby. *Hotovostní likvidita* se do mezí doporučených hodnot dostala pouze v roce 2009, v dalších letech jsou hodnoty opět vyšší. Podnik by byl schopen uspokojit všechny své věřitele, celkově je však likvidita příliš vysoká a snižuje tak výnosnost firmy.

### 2.6.4 Analýza rentability

Rentabilita = ziskovost, představuje výnosnost investovaného kapitálu, je měřítkem míry zisku. Rentabilitu podniku vždy měříme v čitateli se ziskem (EAT, EBT, EBIT, EBITDA) a ve jmenovateli uvádíme to, co chceme měřit (např. tržby, náklady, aktiva, vlastní kapitál, atd.)

Tabulka 7: Vývoj ukazatelů rentability [vlastní zdroj]

Rok	2006	2007	2008	2009	2010
ROS	10,24	3,89	0,14	2,10	5,25
ROA	14,01	5,31	0,17	3,13	6,93
ROE	512,00	26,45	0,96	14,49	25,02

Ukazatel *rentability tržeb* je do roku 2008 díky snižujícímu se výsledku hospodaření klesající, což je negativní, protože se v podniku snižuje schopnost transformovat zásoby na hotovost. V posledním roce se rentabilita tržeb zvýšila, ale oborových hodnot ještě nedosahuje. *Rentabilita aktiv* ukazuje stejné výsledky jako u rentability tržeb a její výsledky jsou ve všech letech v porovnání s oborovými hodnotami nízké. Velký pokles rentability aktiv a následné kolísání byl způsoben zejména přijetím dlouhodobého úvěru v roce 2007 a následné rapidní snížení dalším navýšením tohoto úvěru. K velkému snížení *rentability vlastního kapitálu* v roce 2007 přispěl hlavně nízký dosažený výsledek hospodaření a také značné navýšení základního kapitálu. Pozitivní je, že celkově se rentabilita pohybuje vysoko nad dlouhodobým úročením vkladů.

### 2.6.5 Analýza aktivity

Ukazatele aktivity měří, jak efektivně podnik nakládá se svými aktivy. Můžeme měřit dva druhy veličin. Jedna je *kolikrát se daná položka využije za rok* a druhá *za kolik dní se daná položka obrátí*. Obecně platí, že čím vyšší hodnota obratu, tím lépe, kdežto u doby obratu je to naopak, čím nižší hodnota, tím lépe.

Tabulka 8: Vývoj ukazatelů aktivity [vlastní zdroj]

Rok	2006	2007	2008	2009	2010
Obrat celkových aktiv	1,37	1,37	1,25	1,49	1,32
Doba obratu zásob	122,67	126,22	138,04	131,65	119,03
Doba obratu pohledávek	61,03	54,76	44,36	41,32	54,25
Doba obratu závazků	49,70	43,82	43,47	27,91	32,56

Hodnoty ukazatele *obratu celkových aktiv* má kolísavý charakter, ale ve všech sledovaných letech se pohybuje nad doporučenou hranicí, což je 1. U *doby obratu zásob* je z tabulky 8 patrné, že zásoby, které představují hlavně výrobky a v malé míře také materiál a zboží, se za sledované období obrátí v nejkratší době 1x za 119 dnů, což není vůbec pozitivní výsledek. Oborové výsledky se pohybují mezi 50 – 60 dnů. Vysoké skladované zásoby vznikají z důvodů konsignačních skladů, které má firma po celé České republice, aby byly její výrobky ihned dostupné, avšak největší konkurenční firma těchto oborových hodnot při stejném způsobu dodávek výrobků dosahuje. Za rok 2010 vykázal největší konkurent firmy PANOP CZ s.r.o. hodnotu 51 dnů. Velké množství zásob navíc znamená vyšší náklady na skladování a také váží zbytečně mnoho vázaných peněžních prostředků, které by mohly



vydělávat jinde. Ukazatel *doby obratu pohledávek* se firmě dařilo do roku snižovat až do roku 2010, kdy je vidět značný nárůst způsobený zhoršující se platební morálkou velkých nemocnic. Jednoznačně negativní je skutečnost, že doba obratu závazků je ve všech letech kratší než pohledávek. Firma málo využívá dodavatelských úvěrů.

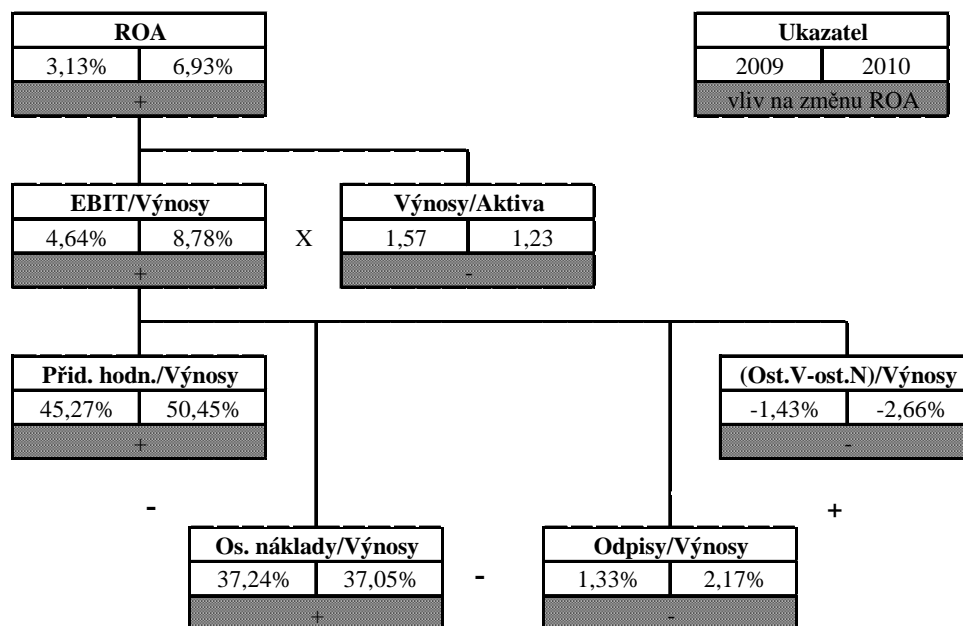
## 2.7 Další ukazatele společnosti

Tabulka 9: Vývoj dalších ukazatelů společnosti [vlastní zdroj]

Rok	2006	2007	2008	2009	2010
Průměrná mzda (Kč)	11 676	11 687	12 055	12 667	12 756
Produktivita na 1 prac. za rok (tis. Kč)	671	649	581	683	554
Tržby na 1 prac. za rok (tis. Kč)	625	588	564	647	594
Podíl přidané hodnoty na tržbách (tis. Kč)	48	43	41	48	47
Přidaná hodnota na 1 prac. za rok (tis. Kč)	299	252	233	309	280
Podíl osobních nákladů na přidané hodnotě (%)	62	78	88	82	73
Zisk na 1 prac. za rok (tis. Kč)	64	23	1	14	31

Průměrná mzda se každoročně zvyšuje, což odpovídá zvyšování minimální mzdy i růstu prémie z většího množství provedených obchodů. Produktivita na jednoho pracovníka i tržby na jednoho zaměstnance se vyvíjí kolísavě a v posledním roce značně klesají, což je dáno nižším celkovým dosaženým výnosům. Je však pozitivní, že podíl přidané hodnoty na tržbách se snížil jen nepatrně, což při větším poklesu značí, že přidaná hodnota klesá pomaleji než celkové výnosy. Podíl osobních nákladů na přidané hodnotě klesl. Osobní náklady se každoročně zvyšují, ale rostou pomaleji než přidaná hodnota na pracovníka, což je pro společnost příznivý vývoj. Zisk na jednoho pracovníka byl nejvyšší v prvním sledovaném roce, kdy bylo dosaženo nejvyššího výsledku hospodaření a naopak nejnižší v roce 2008, kdy bylo dosaženo v tomto sledovaném období minimálního zisku. Tento ukazatel není však zcela rozhodující, neboť v dnešní době bývá být zisk z důvodu optimalizace daňového základu často co nejvíce snižován.

## Pyramidový rozklad



Z rozkladu ROA je vidět, co zapůsobilo kladně a co záporně na rentabilitu aktiv. Negativně zapůsobil poměr odpisů vůči výnosům, kdy výnosy rostly pomaleji. Stejně tak negativní vliv mělo snížení rozdílu ostatních výnosů a ostatních nákladů vůči celkovým výnosům. Nad oběma těmito negativy nakonec však převládl pozitivní vývoj přidané hodnoty vůči výnosům a nepatrné snížení ostatních nákladů v poměru k celkovým výnosům.

Produkční sílu podniku ovlivňují dva hlavní faktory. Prvním je schopnost podniku využívat svá aktiva a vyprodukovat tak co největší výnosy. Toto nám naznačuje ukazatel obratu aktiv, který poměruje výnosy a celková aktiva. Jak je vidět z výpočtů, vývoj ukazatele produkční sílu podniku nepatrně snižoval.

Druhým faktorem je ukazatel EBIT/výnosy, který zachycuje jakou část výnosů si podnik může ve formě EBIT ponechat. Oba tyto ukazatele, tedy obrat i marže podniku je do značné míry ovlivňována odvětvím, ve kterém firma působí.

Z výsledku rentability aktiv je vidět značné zlepšení. Firma sice nedosahuje oborových hodnot, které se pohybují nad hranicí 10 %, díky zlepšení v 2010 však jedna koruna celkového kapitálu firmy vytvořila 0,07 haléřů zisku, tedy dvakrát více než v roce předchozím.

### 2.7.1 Zhodnocení finanční analýzy

Firma PANOP CZ s.r.o. je na první pohled zisková a dle vypočítaných ukazatelů poskytuje svým vlastníkům dostatečný výnos v porovnání s jinými možnostmi uložení peněžních prostředků.

Hlavním problémem společnosti je příliš vysoká doba obratu zásob, která je dvojnásobně vyšší než oborové hodnoty i hodnoty dosažené největším konkurentem firmy. Zásoby vyžadují další nemalé náklady na jejich skladování a finanční prostředky v nich vázané by mohly být použity k výnosným investicím. Dalším negativním jevem je kratší doba obratu závazků oproti pohledávkám. Společnost dříve platí než je placeno jí a nevyužívá proto tolik levného dodavatelského úvěru.

Zadluženost podniku se dle všech vypočítaných ukazatelů zdá příliš vysoká a je mimo hodnoty dosahované odvětvím a to vše kvůli příliš vysokým dlouhodobým závazkům ke společníkům.

Dle ukazatelů likvidity je podnik schopen v daný okamžik uspokojit všechny své věřitele. Ukazatele jsou však zbytečně vysoké a mohou být důvodem nižších dosahovaných hodnot než jsou hodnoty v oboru. Totéž naznačuje i ukazatel ČPK, jehož hodnoty jsou také příliš vysoké.

Postupné snižování rentability podniku střídá v posledním roce značný růst a rentabilita tak dává majiteli jednoznačně kladnou odpověď na otázku, zda nadále pokračovat v tomto podnikání. Až na rentabilitu vlastního kapitálu se však hodnoty pohybují ve všech sledovaných letech nepatrně pod oborovými průměry.

Přestože firmy se teprve pomalu vzpamatovávají z důsledků působení celosvětové krize, společnost PANOP CZ s.r.o. patří do odvětví, které nejen na základě dosahovaných oborových hodnot krizí příliš zasaženo nebylo. Je proto zcela na majitelích, zda využijí možností, které jim tento trh nabízí a zúročí tak investice vložené do podnikání.

### 3 PROJEKT FINANČNÍHO PLÁNU

Hlavním cílem této diplomové práce je sestavení dlouhodobého a krátkodobého finančního plánu, kterým si vlastníci podniku stanoví strategické cíle a pomocné operativní záměry, aby tak optimalizovali svá rozhodnutí. Tyto plány navazují na výsledky finanční analýzy a zohledňují její výsledky.

Dlouhodobý plán je zpracován na období tří let a to od roku 2011 do roku 2013 a bude vyhotoven ve dvou variantách.

#### 3.1 Dlouhodobý finanční plán varianta A

##### 3.1.1 Předpoklady plánování

Varianta A se snaží realisticky zohlednit všechny plánované změny, tj. rozšíření sortimentu, zpětné získání některých dobrých zákazníků, postupné pronikání na nové zahraniční trhy v souvislosti se strategickými cíly společnosti.

Hlavním cílem na českém trhu je tedy znovuobnovení vztahů s některými významnými odběrateli, kteří díky nekorektnímu jednání bývalého obchodního ředitele odešli k hlavní konkurenční firmě. Avšak na základě předchozích dobrých vztahů s těmito zákazníky a také lepší kvalitě výrobků se již některé obchodní vztahy obnovily a vlastníci předpokládají, že tato situace bude pokračovat.

Dalším cílem, který firma začala realizovat již v roce 2010 je uvedení nové řady ortopedických pomůcek na trh. Jedná se o nové typy vlastních výrobků a pleteninové bandáže a ortézy, které firma na zkoušku nakupuje ze zahraničí od německého výrobce. Na základě předchozích průzkumů trhu jsou u nemocnic a zdravotnických zařízení žádaným produktem. V horizontu tří let firma předpokládá nákup stroje na výrobu těchto pletenin a poté zařadí pleteninové bandáže do svého výrobního sortimentu.

Firma má vlastní vývojové oddělení a neustále rozšiřuje sestavu nabízených výrobků. S tímto vývojem hodlá samozřejmě pokračovat. Na konci roku 2010 začala firma na trh dodávat větší množství nových výrobků, které byly dlouho žádané ze strany lékařů, neboť konkurence již řadu z nich nabízí. Očekává se tedy postupné zvyšování zájmu o tyto produkty.

Dalším strategickým cílem společnosti je zaujmout své místo na nových zahraničních trzích. Prozatím se společnost zaměřuje na německy mluvící země, jako je Rakousko a Ně-

mecko, kde již má několik menších stálých zákazníků a zná tedy jejich zvyklosti i potřeby a chtěla by se dostat do povědomí širší veřejnosti.

Díky očekávanému postupnému zvyšování prodeje poplynou společnosti i větší výnosy, které při nezhoršující se platební morálce znamenají pro firmu také postupné zvyšování peněžních příjmů. V následujících letech se tedy firma rozhodla pro vyčlenění více finančních prostředků na reklamu. Chystá přepracování webových stránek do poutavějšího designu, vytvoření nové podoby stávajícího katalogu a tisk více reklamních plakátů, aby dala o sobě více vědět, protože v dnešní době nestačí kvalitní výrobky, prodává reklama.

### **3.1.2 Plánování výkazu zisku a ztráty**

#### **3.1.2.1 Výnosy**

##### **Tržby za vlastní výrobky**

Na základě minulého období i očekávaných změn jsem po dohodě s vedoucím výroby sestavila plán prodeje. V posledním sledovaném roce došlo poprvé za sledovanou dobu ke snížení tržeb za vlastní výrobky. Tento pokles byl z převážné části způsoben změnami v obchodním oddělení a praktikami popsány v úvodu této kapitoly. Již na konci roku 2010 se začali tržby za výrobky zvedat více než je v tomto období zvyklé, takže předpokládáme jejich další nárůst i díky novým výrobkům a později i díky propagaci. Nárůst tržeb bude nepatrně zpomalen tím, že VZP nepřijímá od roku 2011 nové výrobky k zařazení do Číselníku VZP, nárůst tržeb by měl v prvním roce být cca 5 % na českém trhu, celkově pak 8 %, neboť do Německa a Rakouska již jsou domluveny dodávky, které jsou nepatrně vyšší než byly doposud. Nové výrobky nebudou v roce 2011 v ČR propláceny zdravotními pojišťovnami a budou prodávány za standardní fakturační ceny. K zařazení se počítá v roce 2012, kdy je díky tomu počítáno s asi 13% nárůstem tržeb. Tržby se zvýší také díky uzavření smlouvy s VZP o proplácení poukazů na ortopedickou pomůcku vystavených na VZP. Tyto dosud musela společnost fakturovat přes jinou společnost, která smlouvu s VZP uzavřenu má. Tím však přichází o část finančních prostředků, které musí za přeprodávání poukazů platit. V posledním roce se předpokládá cca 11% růst tržeb.

##### **Tržby za zboží**

Dosavadní pokles tržeb za zboží byl účelový, protože šlo o doplňkový sortiment větším zákazníkům, kteří tak od společnosti PANOP CZ s.r.o. mohou brát všechny druhy ortope-

dických pomůcek, co potřebují. Konkurence je velká, proto se společnost musí pro pohodlí svých zákazníků přizpůsobit. Téměř nulová marže u zboží není dlouhodobě udržitelná, proto se snaží společnost toto minimalizovat. Do budoucna se však chystá dle uzavřené smlouvy dodávání nového zboží od německého výrobce, proto tržby za zboží budou postupně narůstat. Do tří let chce firma koupit stroj na výrobu těchto druhů bandáží.

Tabulka 10: Plán tržeb [vlastní zdroj]

Tržby z prodeje výrobků a zboží (tis. Kč)	2010	2011	2012	2013
Tržby ČR	12 690	13 420	14 689	16 067
Tržby Rakousko	131	481	880	1 411
Tržby Německo	2 218	2 445	2 774	3 221
Tržby za vlastní výrobky a služby	15 039	16 346	18 343	20 699
Tržby za zboží	395	633	950	832
Celkem	15 434	16 979	19 293	21 531

Při plánování tržeb do zahraničí je počítáno se stabilním kurzem koruny vůči euru. Tato konstatování v praxi však není reálné a to především vzhledem k dlouhodobému posilování koruny vůči euru. Vzniká zde tedy určité riziko kurzových ztrát, které odpovídá reálnému snížení tržeb (potažmo i zisku), protože krátkodobé výkyvy ve smyslu oslabování koruny vůči euru jsou z dlouhodobého historického pohledu pouze ojedinělé. S průběžnými kurzovými ztrátami je ve finančních nákladech samozřejmě kalkulováno, přesto je na místě, aby společnost při plánovaných zvýšených objemech vývozů do Rakouska a Německa využívala bankovních produktů, které firmě pomohou tyto rizika ztrát snížit. Jde například o měnový forward.

Bankovní subjekty v ČR umožňují fixovat kurz až na dobu 12ti měsíců, což je pro naše plánování i reálnou situaci ideální. Pokud bude mít firma závazek ve výši 100 000 EUR splatný 30.6.2011 a nechtěla by být v období celého června vystavena měnovému riziku, může 1.6.2011 uzavřít 30denní měnový forward na nákup 100 000 eur za koruny. Dohodne se s bankou na forwardovém kurzu, při kterém se hodnota závazku v českých korunách na této úrovni zafixuje a je tak zajištěna proti oslabení koruny vůči euru.

### **Tržby z prodeje dlouhodobého majetku a materiálu**

Tržby z prodeje dlouhodobého majetku a materiálu se v minulosti ve výkazu vyskytovaly, byly to však náhodné události. S prodejem dlouhodobého majetku a materiálu se v budoucnu již nepočítá.

### **Ostatní provozní výnosy**

Ostatní provozní výnosy zahrnují především inventarizační rozdíly, pojistná plnění a další. Jejich výše se bude pohybovat v obdobné výši, jako bylo dosahováno v posledních třech letech.

### **Výnosové úroky**

Položka výnosových úroků obsahuje výnosy již pouze z běžných účtů. Úroky z běžných účtů jsou zanedbatelné, proto budu po celou dobu počítat výnosy ve stejné výši jako v roce 2010.

### **Ostatní finanční výnosy**

Ostatní finanční výnosy obsahují z převážné části kurzové zisky, které vznikají v důsledku obchodování se zahraničím. Nejčastější země, ve kterých společnost PANOP CZ s.r.o. kam dodává své produkty jsou Rakousko, Německo a Španělsko. Všechny tyto země používají Euro a vzhledem k tomu, že u vývoje koruny a eura se počítá nadále s posilováním koruny, nebudou kurzové zisky příliš vysoké.

#### **3.1.2.2 Náklady**

##### **Náklady vynaložené na prodej zboží**

Náklady vynaložené na prodej zboží se budou zvyšovat v závislosti na nově nakupovaných ortopedických pomůckách z Německa. Obchodní marže se na těchto výrobcích pohybuje okolo 23 – 27 %. Poměr nákladů je tedy stanoven vzhledem k tržbám za zboží. Snahou bude minimalizovat tu část zboží, které se přeprodává s minimální marží.

##### **Výkonová spotřeba**

Výkonová spotřeba je každoročně nejvyšší položkou nákladů. Je tvořena náklady na spotřebu materiálu a energie a náklady na služby.

*Spotřeba materiálu* se bude navyšovat v souvislosti s vyšší výrobou a každoročně je počítáno s 3 % zdražením vstupů.

Položku *spotřeby energií* tvoří zejména spotřeba elektrické energie, v menší míře pak spotřeba plynu a vody. Spotřeba energií se taktéž vzhledem k větší výrobě bude zvyšovat stejným tempem s připočtením 3 % s ohledem na neustálé zvyšování cen. Současně se počítá s rostoucími cenami energií i pohonných hmot, které do této položky také patří. Proto je také plánováno s jejich každoročním 3% nárůstem. Při plánování spotřeby materiálu a energií je zohledněna záporná změna stavu zásob vlastní činnosti.

*Služby* tvoří zvláště služby na výrobě, což je opracovávání kovů, které se používají do některých druhů ortéz. Jsou největší položkou a se zvyšující se výrobou se budou stejným tempem zvyšovat také. I tyto služby jsou neustále zdražovány, proto se i zde promítne plánované každoroční 3% zvýšení cen. Dále sem patří také telekomunikační služby a leasing. Leasing již však společnost nevyužívá a ani jej neplánuje využít. Součástí jsou také náklady na reklamu a propagaci s jejichž navyšováním je také počítáno. K tvorbě nových webových stránek včetně internetového obchodu, jejich pravidelnou údržbu a doplňování, pro tisk katalogů a plakátů je plánováno navíc oproti minulým rokům 100 tis. Kč v roce 2011 a po 50 tis. v letech 2012 a 2013.

### **Osobní náklady**

Osobní náklady jsou tvořeny náklady na mzdy a náklady na zdravotní pojištění a sociální zabezpečení.

*Mzdové náklady* tvoří v posledním sledovaném roce necelých 30 % z celkových nákladů a jejich poměr se bude dále zvyšovat. Položku mzdových nákladů tvoří mzdy zaměstnanců, ale také provize lékařů, které se s rostoucím prodejem budou nejspíše zvyšovat stejným tempem také. Počet THP pracovníků i švadlen je dostatečný a je propočítáno, že firma bude schopna se stávajícím počtem zaměstnanců pokrýt zvýšenou výrobu. Ve výjimečné situaci, která by přesáhla kapacitní možnosti společnosti, jsou k dispozici dvě externí brigádnice, kterých se v takovýchto situacích využívá. Do budoucna je počítáno s 3% růstem mezd.

#### *Náklady na zdravotní pojištění a sociální zabezpečení*

Růstu mzdových nákladů bude odpovídat i růst nákladů na zdravotní pojištění a sociální zabezpečení dle platné legislativy ve výši 34 %.

#### *Sociální náklady*

Sociální náklady v minulých dvou letech obsahovali pouze příspěvek zaměstnavatele na stravování, v dalších letech se s nimi však již nepočítá.



Tabulka 11: Plán osobních nákladů [vlastní zdroj]

Osobní náklady v tis. Kč	2011	2012	2013
Měs. mzdy vedoucí	62	64	66
Měs. mzdy THP	164	170	175
Měs. mzdy švadleny	124	127	131
Měs. mzdové náklady	350	361	372
Provize lékařů	30	50	60
Mzdové náklady celkem	380	411	432
SP+ZP	119	123	126
Roční mzdy	4 562	4 928	5 178
Roční SZP	1 429	1 472	1 516
Osobní náklady	5 991	6 400	6 694

### Daně a poplatky

Do těchto nákladů patří daně z nemovitostí, silniční daň a ostatní poplatky, které jsou plánovány v průměrné výši předchozích dvou let.

### Odpisy dlouhodobého hmotného a nehmotného majetku

Nehmotný majetek firma nevlastní a ani jej neplánuje. Odpisy dlouhodobého majetku tvoří odpisy hmotného majetku, tedy budovy a firemních automobilů. Firma používá metodu lineárního odepisování na základě zařazení majetku do odpisových skupin a účetní odpisy se rovnají daňovým, ale nerozlišuje se datum pořízení dlouhodobého majetku.

Tabulka 12: Plán odpisů a zůstatkových cen [vlastní zdroj]

Položka (tis. Kč)	PC	2011		2012		2013	
		Odpis	ZC	Odpis	ZC	Odpis	ZC
<b>Stavby</b>	-	<b>102</b>	<b>2 651</b>	<b>102</b>	<b>2 549</b>	<b>102</b>	<b>2 447</b>
SMV stávající	-	148	443	148	295	148	148
Auto 1 - 1.3.2011	280	31	249	62	187	62	125
Auto 2 - 1.2.2012	295	-	-	32	263	66	197
Pletací stroj	1500	-	-	-	-	165	1 335
<b>SMV</b>	-	<b>178</b>	<b>692</b>	<b>242</b>	<b>744</b>	<b>440</b>	<b>1 804</b>
<b>DM celkem</b>	-	<b>280</b>	<b>3 343</b>	<b>344</b>	<b>3 293</b>	<b>542</b>	<b>4 251</b>

### Rezervy a opravné položky

Rezervu společnost tvořila pouze jednou a to rezervy na odměny. V roce 2011 bude využita zbylá část vytvořené rezervy ve výši 34 tis. Kč a s další tvorbou se již nepočítá. Opravné položky společnost netvoří a ani je neplánuje.

### Ostatní provozní náklady

Tato položka zahrnuje pojištění automobilů a nemovitosti a zákonné pojištění zaměstnanců. Tyto smlouvy o pojištění byly uzavírány postupně, proto jejich výše narůstala. Od roku 2010 bude jejich výše téměř neměnná.

### Nákladové úroky

Nákladové úroky jsou tvořeny úroky z úvěrů na jednotlivé automobily, kde se úroková míra pohybuje na 8 % p.a. a úroky na rekonstrukci nově pořízené budovy (úroková sazba 6 % p.a.). Do budoucna bude tedy docházet k jejich postupnému navyšování díky pořízení nových automobilů a v posledním roce také pořízením nového stroje.

Tabulka 13: Plán nákladových úroků [vlastní zdroj]

Položka (tis. Kč)	Úroky		
	2011	2012	2013
Budova	56	16	-
Současné SMV	41	30	18
Auto 1 - 1.1.2011	21	17	12
Auto 2 - 1.1.2012	-	22	18
Pletací stroj	-	-	113
<b>Úroky celkem</b>	<b>118</b>	<b>85</b>	<b>162</b>

### Ostatní finanční náklady

Tato položka obsahuje převážně kurzové rozdíly a poplatky za účty a čerpané úvěry. Vzhledem k předpokládanému růstu prodeje výrobků do zahraničí a k predikci posilování koruny vůči euru, budou tyto náklady narůstat stále větším tempem. Stejně tak náklady na vedení účtu a správu úvěru budou stále vyšší.

## Plánovaný výkaz zisku a ztráty – varianta A

Tabulka 14: Plánový výkaz zisku a ztráty – varianta A [vlastní zdroj]

VÝKAZ ZISKU A ZTRÁTY		2011	2012	2013
I.	Tržby za prodej zboží	633	724	832
A.	Náklady vynaložené na prodané zboží	489	535	613
+	<b>Obchodní marže</b>	<b>144</b>	<b>189</b>	<b>219</b>
<b>II.</b>	<b>Výkony</b>	<b>15 960</b>	<b>18 143</b>	<b>20 499</b>
1.	Tržby za prodej vlastních výrobků a služeb	16 245	18 343	20 699
2.	Změna stavu zásob vlastní činnosti	-285	-200	-200
3.	Aktivace	0	0	0
B.	Výkonová spotřeba	7 484	8 761	10 066
1.	Spotřeba materiálu a energie	4 635	5 395	6 168
2.	Služby	2 849	3 366	3 898
+	<b>Přidaná hodnota</b>	<b>8 620</b>	<b>9 571</b>	<b>10 652</b>
C.	Osobní náklady	5 991	6 400	6 694
1.	Mzdové náklady	4 562	4 928	5 178
2.	Odměny členům orgánů společnosti a družstva	0	0	0
3.	Náklady na sociální zabezpečení a zdravotní pojištění	1 429	1 472	1 516
4.	Sociální náklady	0	0	0
D.	Daně a poplatky	30	30	30
E.	Odpisy dlouhodobého nehmotného a hmotného majetku	280	344	542
III.	Tržby z prodeje dlouhodobého majetku a materiálu	0	0	0
1.	Tržby z prodeje dlouhodobého majetku	0	0	0
2.	Tržby z prodeje materiálu	0	0	0
F.	Zůstatková cena prodaného dlouhodobého majetku a materiálu	0	0	0
1.	Zůstatková cena prodaného dlouhodobého majetku	0	0	0
2.	Prodaný materiál	0	0	0
G.	Změna stavu rezerv a opravných položek v prov. oblasti	-34	0	0
IV.	Ostatní provozní výnosy	90	95	100
H.	Ostatní provozní náklady	384	384	384
V.	Převod provozních výnosů	0	0	0
I.	Převod provozních nákladů	0	0	0
*	<b>Provozní výsledek hospodaření</b>	<b>2 058</b>	<b>2 508</b>	<b>3 101</b>
VI.	Tržby z prodeje cenných papírů a podílů	0	0	0
J.	Prodané cenné papíry a podíly	0	0	0
VII.	Výnosy z dlouhodobého finančního majetku	0	0	0
1.	Výnosy z podílů v ovládaných a řízených osobách a v účetních jednotkách pod podstatným vlivem	0	0	0
2.	Výnosy z ostatních dlouhodobých cenných papírů a podílů	0	0	0
3.	Výnosy z ostatního dlouhodobého finančního majetku	0	0	0
VIII.	Výnosy z krátkodobého finančního majetku	0	0	0
K.	Náklady z finančního majetku	0	0	0
IX.	Výnosy z přecenění cenných papírů a derivátů	0	0	0
L.	Náklady z přecenění cenných papírů a derivátů	0	0	0
M.	Změna stavu rezerv a opravných položek ve finanční oblasti	0	0	0
X.	Výnosové úroky	1	1	1
N.	Nákladové úroky	118	85	162
XI.	Ostatní finanční výnosy	18	16	14
O.	Ostatní finanční náklady	208	234	256
XII.	Převod finančních výnosů	0	0	0
P.	Převod finančních nákladů	0	0	0
*	<b>Finanční výsledek hospodaření</b>	<b>-307</b>	<b>-302</b>	<b>-403</b>
Q.	Daň z příjmů za běžnou činnost	350	441	540
	– splatná	350	441	540
	– odložená	0	0	0
**	<b>Výsledek hospodaření za běžnou činnost</b>	<b>1 401</b>	<b>1 764</b>	<b>2 159</b>
XIII.	Mimořádné výnosy	0	0	0
R.	Mimořádné náklady	0	0	0
S.	Daň z příjmů z mimořádné činnosti	0	0	0
	– splatná	0	0	0
	– odložená	0	0	0
*	<b>Mimořádný výsledek hospodaření</b>	<b>0</b>	<b>0</b>	<b>0</b>
T.	Převod podílu na výsledku hospodaření společníkům (+/-)	0	0	0
***	<b>Výsledek hospodaření za účetní období (+/-)</b>	<b>1 401</b>	<b>1 764</b>	<b>2 159</b>
****	<b>Výsledek hospodaření před zdaněním</b>	<b>1 751</b>	<b>2 206</b>	<b>2 698</b>

### 3.1.3 Plánování rozvahy

#### 3.1.3.1 Plánování aktiv

##### **Dlouhodobý majetek**

Společnost vlastní pouze dlouhodobý hmotný majetek. Nehmotný ani finanční majetek společnost pořizovat neplánuje. Dlouhodobý hmotný majetek se navýší ve prvním a druhém nákupem automobilů dle plánované obnovy vozového parku a v roce 2013 společnost plánuje koupit stroje na pleteninové ortézy. Hodnota majetku se bude snižovat o odpisy, společnost používá lineární způsob odepisování. Automobily i stroj jsou zařazeny do odpisové skupiny 2.

##### **Zásoby**

Zásoby materiálu se budou zvyšovat úměrně zvýšené výrobě. Na základě provedených inventarizací na konsignačních skladech z roku 2010 a provedené finanční analýzy jsou zásoby výrobků a zboží zbytečně vysoké, plánovaná výše zásob výrobků tedy bude mírně klesat z důvodu jejich postupné optimalizace. Zásoby zboží se budou obměňovat za nové typy zboží, celkově se jejich výše však musí snižovat, neboť obrátka zboží je příliš dlouhá a vázaly by pak zbytečně vysoké finance na skladování. Nakupované zásoby společnost oceňuje pořizovacími cenami.

##### **Krátkodobé pohledávky**

Nejvyšší položkou krátkodobých pohledávek jsou *pohledávky z obchodních vztahů*. Při plánování doby obratu těchto pohledávek vycházím z žádaných hodnot ukazatele doby obratu pohledávek, které jsou nižší než dosahované hodnoty. Velké nemocnice, které jsou nejsilnějšími odběrateli si však platební podmínky často určují sami, proto bude snižování doby obratu pohledávek velmi pozvolné.

##### **Krátkodobý finanční majetek**

Zásoba *peněžních prostředků v hotovosti* byla v minulosti příliš vysoká i přesto, že převážná většina plateb za materiál i zboží probíhá přes účet. Peněžní prostředky v hotovosti jsou tedy minimalizované, tak aby mohly vydělávat jinde.

Peníze na *bankovních účtech* se zvyšují úměrně narůstajícím tržbám a tedy platbám pohledávek odběratelů.

### 3.1.3.2 Plánování pasiv

#### **Základní kapitál**

Základní kapitál se v prvním plánovaném roce navýší kapitalizací dlouhodobých závazků ke společníkům o 2 mil. Kč.

#### **Rezervní fond**

Rezervní fond se bude navyšovat v závislosti na navýšeném základním kapitálu a to dle zákona, tj. každoročně o 5 % z čistého zisku dosaženém v daném roce až do výše nejméně 10 % základního kapitálu.

#### **Nerozdělený zisk minulých let**

Do nerozděleného zisku vstupuje v prvních dvou letech 30 % ze zisku po zdanění sníženého o příspěvek do rezervního fondu. V roce 2013 je to pak 15 %.

#### **Dlouhodobé závazky**

Dlouhodobé závazky tvoří pouze závazky ke společníkům, které se snižují v prvním roce o 3,9 mil. Kč, ve druhém roce o 1 mil. Kč a ve třetím roce o 1,02 mil. Kč. Tyto závazky si z převážné části chtějí společníci vyplatit. Pouze v prvním roce je z dlouhodobých závazků o 2 mil. Kč navýšen základní kapitál.

#### **Krátkodobé závazky**

Největší položkou krátkodobých závazků jsou každoročně *závazky z obchodních vztahů*. Tento poměr se v plánovaných letech ještě navyšuje důsledkem vyšší výroby a také z důvodu delších splatností a tak i lepšího využívání dodavatelských úvěrů.

*Závazky vůči zaměstnancům* se každoročně navyšují z důvodů plánovaného každoročního růstu mezd.

*Závazky ze sociálního zabezpečení a zdravotního pojištění* se vyvíjí obdobně jako závazky vůči zaměstnancům. Nepatrné rozdíly způsobují vyplácené provize nemocnicím.

*Daňové závazky* vůči státu jsou plánované odvody zaměstnanců a také odvod DPH za prosinec roku 2010.

*Dohadné účty pasivní* tvoří každoročně odhad daně z příjmů.

#### **Bankovní úvěry a výpomoci**

Společnost nadále splácí bankovní úvěr na firemní budovu a firemní automobily pořízené na úvěr od leasingové společnosti. V prvním roce bude dále pořízen na úvěr od leasingové

společnosti nový firemní automobil, PC 280 tis. Kč. Doba splácení bude 5 let. V roce 2012 se počítá s pořízením dalšího automobilu, PC 295 tis. Kč a doba splácení také 5 let. V posledním roce je plánováno pořízení stroje na výrobu pleteninových ortéz, PC 1 500 tis. Kč.

*Tabulka 15: Plán zůstatků úvěrů [vlastní zdroj]*

Úvěr (tis. Kč)	Stav úvěru v roce		
	2011	2012	2013
Budova	400	-	-
Současné automobily	443	295	148
Auto 1	249	187	125
Auto 2	-	263	197
Pletací stroj	-	-	1 335
<b>Hodnota úvěrů celkem</b>	<b>1 092</b>	<b>744</b>	<b>1 804</b>

## Plánovaná rozvaha – varianta A

Tabulka 16: Plánová rozvaha – varianta A [vlastní zdroj]

ROZVAHA – AKTIVA		2011	2012	2013
	<b>Aktiva celkem</b>	<b>10 615</b>	<b>10 344</b>	<b>11 492</b>
A.	Pohledávky za upsaný základní kapitál	0	0	0
<b>B.</b>	<b>Dlouhodobý majetek</b>	<b>3 343</b>	<b>3 293</b>	<b>4 251</b>
<i>B.I.</i>	<i>Dlouhodobý nehmotný majetek</i>	<i>0</i>	<i>0</i>	<i>0</i>
1.	Zřizovací výdaje	0	0	0
2.	Nehmotné výsledky výzkumu a vývoje	0	0	0
3.	Software	0	0	0
4.	Ocenitelná práva	0	0	0
5.	Goodwill	0	0	0
6.	Jiný dlouhodobý nehmotný majetek	0	0	0
7.	Nedokončený dlouhodobý nehmotný majetek	0	0	0
8.	Poskytnuté zálohy na dlouhodobý nehmotný majetek	0	0	0
<i>B.II.</i>	<i>Dlouhodobý hmotný majetek</i>	<i>3 343</i>	<i>3 293</i>	<i>4 251</i>
1.	Pozemky	0	0	0
2.	Stavby	2 651	2 549	2 447
3.	Samostatné movité věci a soubory movitých věcí	692	744	1 804
4.	Pěstitelské celky trvalých porostů	0	0	0
5.	Základní stádo a tažná zvířata	0	0	0
6.	Jiný dlouhodobý hmotný majetek	0	0	0
7.	Nedokončený dlouhodobý hmotný majetek	0	0	0
8.	Poskytnuté zálohy na dlouhodobý hmotný majetek	0	0	0
<i>B.III.</i>	<i>Dlouhodobý finanční majetek</i>	<i>0</i>	<i>0</i>	<i>0</i>
1.	Podíly v ovládaných a řízených osobách	0	0	0
2.	Podíly v účetních jednotkách pod podstatným vlivem	0	0	0
3.	Ostatní dlouhodobé cenné papíry a podíly	0	0	0
4.	Půjčky a úvěry - ovládající a řídicí osoba, podstatný vliv	0	0	0
5.	Jiný dlouhodobý finanční majetek	0	0	0
6.	Požizovaný dlouhodobý finanční majetek	0	0	0
7.	Poskytnuté zálohy na dlouhodobý finanční majetek	0	0	0
<b>C.</b>	<b>Oběžná aktiva</b>	<b>7 272</b>	<b>7 050</b>	<b>7 241</b>
<i>C.I.</i>	<i>Zásoby</i>	<i>4 518</i>	<i>4 219</i>	<i>4 026</i>
1.	Materiál	706	798	886
2.	Nedokončená výroba a polotovary	0	0	0
3.	Výrobky	3 300	3 100	2 900
4.	Zvířata	0	0	0
5.	Zboží	512	321	240
6.	Poskytnuté zálohy na zásoby	0	0	0
<i>C.II.</i>	<i>Dlouhodobé pohledávky</i>	<i>0</i>	<i>0</i>	<i>0</i>
1.	Pohledávky z obchodních vztahů	0	0	0
2.	Pohledávky - ovládající a řídicí osoba	0	0	0
3.	Pohledávky - podstatný vliv	0	0	0
4.	Pohledávky za společníky, členy družstva a za účastníky sdružení	0	0	0
5.	Dlouhodobé poskytnuté zálohy	0	0	0
6.	Dohadné účty aktivní	0	0	0
7.	Jiné pohledávky	0	0	0
8.	Odložená daňová pohledávka	0	0	0
<i>C.III.</i>	<i>Krátkodobé pohledávky</i>	<i>2 244</i>	<i>2 465</i>	<i>2 709</i>
1.	Pohledávky z obchodních vztahů	2 214	2 435	2 679
2.	Pohledávky - ovládající a řídicí osoba	0	0	0
3.	Pohledávky - podstatný vliv	0	0	0
4.	Pohledávky za společníky, členy družstva a za účastníky sdružení	0	0	0
5.	Sociální zabezpečení a zdravotní pojištění	0	0	0
6.	Stát – daňové pohledávky	0	0	0
7.	Krátkodobé poskytnuté zálohy	30	30	30
8.	Dohadné účty aktivní	0	0	0
9.	Jiné pohledávky	0	0	0
<i>C.IV.</i>	<i>Krátkodobý finanční majetek</i>	<i>510</i>	<i>366</i>	<i>506</i>
1.	Peníze	48	36	50
2.	Účty v bankách	462	330	456
3.	Krátkodobé cenné papíry a podíly	0	0	0
4.	Požizovaný krátkodobý finanční majetek	0	0	0
<b>D.I.</b>	<b>Časové rozlišení</b>	<b>0</b>	<b>0</b>	<b>0</b>

ROZVAHA – PASIVA		2011	2012	2013
	<b>PASIVA CELKEM</b>	<b>10 615</b>	<b>10 344</b>	<b>11 492</b>
<b>A.</b>	<b>Vlastní kapitál</b>	<b>5 902</b>	<b>6 644</b>	<b>7 421</b>
<i>A.I.</i>	<i>Základní kapitál</i>	<i>3 500</i>	<i>3 500</i>	<i>3 500</i>
1.	Základní kapitál	3 500	3 500	3 500
2.	Vlastní akcie a vlastní obchodní podíly (-)	0	0	0
3.	Změny základního kapitálu	0	0	0
<i>A.II.</i>	<i>Kapitálové fondy</i>	<i>0</i>	<i>0</i>	<i>0</i>
1.	Emisní ážio	0	0	0
2.	Ostatní kapitálové fondy	0	0	0
3.	Oceňovací rozdíly z přecenění majetku a závazků	0	0	0
4.	Oceňovací rozdíly z přecenění při přeměnách	0	0	0
<i>A.III.</i>	<i>Rezervní fondy, nedělitelný fond a ostatní fondy ze zisku</i>	<i>135</i>	<i>223</i>	<i>331</i>
1.	Zákonný rezervní fond/Nedělitelný fond	135	223	331
2.	Statutární a ostatní fondy	0	0	0
<i>A.IV.</i>	<i>Výsledek hospodaření minulých let</i>	<i>866</i>	<i>1 156</i>	<i>1 432</i>
1.	Nerozdělený zisk minulých let	866	1 156	1 432
2.	Neuhrazená ztráta minulých let	0	0	0
<i>A.V.</i>	<i>Výsledek hospodaření běžného účetního období /+ -/</i>	<i>1 401</i>	<i>1 765</i>	<i>2 159</i>
<b>B.</b>	<b>Cizí zdroje</b>	<b>4 713</b>	<b>3 700</b>	<b>4 071</b>
<i>B.I.</i>	<i>Rezervy</i>	<i>0</i>	<i>0</i>	<i>0</i>
1.	Rezervy podle zvláštních právních předpisů	0	0	0
2.	Rezerva na důchody a podobné závazky	0	0	0
3.	Rezerva na daň z příjmů	0	0	0
4.	Ostatní rezervy	0	0	0
<i>B.II.</i>	<i>Dlouhodobé závazky</i>	<i>2 022</i>	<i>1 022</i>	<i>0</i>
1.	Závazky z obchodních vztahů	0	0	0
2.	Závazky - ovládající a řídicí osoba	0	0	0
3.	Závazky - podstatný vliv	0	0	0
4.	Závazky ke společníkům, členům družstva a k účastníkům sdružení	2 022	1 022	0
5.	Dlouhodobé přijaté zálohy	0	0	0
6.	Vydané dluhopisy	0	0	0
7.	Dlouhodobé směnky k úhradě	0	0	0
8.	Dohadné účty pasivní	0	0	0
9.	Jiné závazky	0	0	0
10.	Odložený daňový závazek	0	0	0
<i>B.III.</i>	<i>Krátkodobé závazky</i>	<i>1 599</i>	<i>1 933</i>	<i>2 267</i>
1.	Závazky z obchodních vztahů	700	900	1 100
2.	Závazky - ovládající a řídicí osoba	0	0	0
3.	Závazky - podstatný vliv	0	0	0
4.	Závazky ke společníkům, členům družstva a k účastníkům sdružení	0	0	0
5.	Závazky k zaměstnancům	380	411	432
6.	Závazky ze sociálního zabezpečení a zdravotního pojištění	119	123	126
7.	Stát – daňové závazky a dotace	50	59	69
8.	Krátkodobé přijaté zálohy	0	0	0
9.	Vydané dluhopisy	0	0	0
10.	Dohadné účty pasivní	350	441	540
11.	Jiné závazky	0	0	0
<i>B.IV.</i>	<i>Bankovní úvěry a výpomoci</i>	<i>1 092</i>	<i>744</i>	<i>1 804</i>
1.	Bankovní úvěry dlouhodobé	1 092	744	1 804
2.	Krátkodobé bankovní úvěry	0	0	0
3.	Krátkodobé finanční výpomoci	0	0	0
<b>C.I.</b>	<b>Časové rozlišení</b>	<b>0</b>	<b>0</b>	<b>0</b>
1.	Výdaje příštích období	0	0	0
2.	Výnosy příštích období	0	0	0



## 3.1.4 Plánovaný tok peněžních prostředků – varianta A

Tabulka 17: Plánový peněžní tok – varianta A [vlastní zdroj]

CASH – FLOW	2011	2012	2013
<b>P. Stav peněžních prostředků a ekvivalentů na začátku období</b>	<b>1 038</b>	<b>510</b>	<b>366</b>
PENĚŽNÍ TOKY Z HLAV. VÝDĚLEČNÉ ČIN. (PROVOZNÍ ČIN.)	0	0	0
<b>Z. Účetní zisk nebo ztráta z běž. činnosti před zdaněním</b>	<b>1 751</b>	<b>2 206</b>	<b>2 698</b>
A.1. Úpravy o nepeněžní operace	364	429	703
A.1.1. Odpisy stálých aktiv s vyj. zůst. ceny prod. st. aktiv apod. Umoření opravné položky k nabytému majetku	280	344	542
A.1.2. Změna zůst. opr. pol.rezerv , přech. účtů aktiv a pasiv	-34	0	0
A.1.3. Zisk (ztráta) z prodeje st. aktiv, vč. oceň rozd. z kap.účástí	0	0	0
A.1.4. Výnosy z dividend a podílu na zisku (s vyj. inv. spol.+ fondů)	0	0	0
A.1.5. Vyúčt. náklad. úroky(+) s vyj. kapit.úroku Vyúčtované výnosové úroky	118	85	162
A.1.6 Případné úpravy a ostatní nepeněžní operace	0	0	0
<b>A. * Čistý peněžní tok z provozn. čin. před zdaněním a změnami</b>	<b>2 115</b>	<b>2 634</b>	<b>3 402</b>
A.2. Změny potřeby pracovního kapitálu	1 311	412	283
A.2.1. Změna stavu pohledávek z prov. činnosti	50	-221	-244
A.2.2. Změna stavu krátkodobých závazků z prov. činn.	746	334	333
A.2.3. Změna stavu zásob	515	299	193
A.2.4. Změna stavu krátkodobého fin majetku nespádajícího do fin prostředků	0	0	0
<b>A. ** Čistý peněžní tok z provozn. čin. před zdaněním a mimoř. pol.</b>	<b>3 426</b>	<b>3 046</b>	<b>3 684</b>
A.3. Výdaje z plateb úroků s vyj. kapit. úroků	-118	-85	-162
A.4. Přijaté úroky s vyj.podn. s inv. čin.(fondy apod+ inv. spol.)	1	1	1
A.5. Zapl. daň z příjmu za běž. činn a za doměř.d. za min.obd.	-350	-441	-540
A.6. Příjmy a výdaje spoj. s mimoř. úč. případy- mimoř. HV	0	0	0
A.7 Přijaté dividendy a podíly na zisku	0	0	0
<b>A. *** Čistý peněžní tok z provozní činnosti</b>	<b>2 958</b>	<b>2 521</b>	<b>2 984</b>
PENĚŽNÍ TOKY Z INVESTIČNÍ ČINNOSTI	0	0	0
B.1. Výdaje spojené s pořízením stálých aktiv	-280	-295	-1 500
B.2. Příjmy z prodeje stálých aktiv	0	0	0
B.3. Půjčky a úvěry spřízněným osobám	0	0	0
<b>B. *** Čistý peněžní tok vztahující se k investiční činnosti</b>	<b>-280</b>	<b>-295</b>	<b>-1 500</b>
PENĚŽNÍ TOKY Z FINANČNÍ ČINNOSTI	0	0	0
C.1. Změna stavu dlouhodobých popř. krátkodobých závazků	-4 465	-1 347	38
C.2. Dopady změn vlastního jmění na peněžní prostředky	1 259	-1 023	-1 381
C.2.1. Zvýšení peněž.prost.a ekvivalentů z titulu zvýš.zákl. jmění	0	0	0
2. Vyplacení podílu na vl. jmění společníkům	0	0	0
3. Peněžní dary a dotace do vl.jmění a další vklady peněž. prostř	0	0	0
4. Úhrada ztráty společníky	0	0	0
5. Přímé platby na vrub fondů	0	0	0
6. Vyplacené dividendy či podíly na zisku vč. zapl. sráž. daně	0	0	0
C.3. Přijaté div. a podíly na zisku s vyj. invest. spol. a fondů	0	0	0
<b>C. *** Čistý peněžní tok vztahující se k finanční činnosti</b>	<b>-3 206</b>	<b>-2 370</b>	<b>-1 344</b>
F. Čisté zvýšení, resp. snížení peněžních prostředků	-528	-144	140
<b>R. Stav peněžních prostředků na konci období</b>	<b>510</b>	<b>366</b>	<b>506</b>

### 3.2 Dlouhodobý finanční plán varianta B

Dlouhodobý plán A byl vytvořen jako základní varianta, ve které byly reálně zváženy všechny vlivy, které by jakýmkoli způsobem mohly ovlivnit dosahovaný výsledek hospodaření jednotlivých plánovaných let. Ve dlouhodobém finančním plánu B je počítáno s negativním vývojem, tzn., že firma nemusí u zákazníků dosáhnout takových úspěchů, jaké předpokládala ve variantě A a předpokládá i menší úspěch s novou řadou zatím tak žádaných ortopedických výrobků a dováženého zboží. Plánované výnosy se tedy nemusí dostat do hodnot se kterými první varianta počítá. Proto byla vytvořena pesimistická varianta B, která se snaží zmapovat všechny důsledky negativního vývoje.

#### 3.2.1 Předpoklady plánování

Varianta B počítá tedy s horším vývojem ekonomiky i odvětví, ve kterém se firma pohybuje. Firma nemusí mít takový úspěch u zákazníků a nepsané smlouvy o dodávkách nemusí být dodrženy. Stejně tak se může na hospodaření firmy více projevit vliv levnějších výrobků z asijských zemí i silný boj konkurenčních firem a společnost pak nemusí mít takový úspěch ani na zahraničních trzích. Tempo růstu bude tedy v prvním roce pouze 5 % a v dalších letech 7 %.

Tabulka 18: Plán tržeb – varianta B [vlastní zdroj]

Tržby z prodeje výrobků a zboží (tis. Kč)	Skutečnost	Plán		
	2010	2011	2012	2013
Tržby ČR	12 690	13 112	13 855	14 505
Tržby Rakousko	131	356	560	898
Tržby Německo	2 218	2 311	2 425	2 609
Tržby za vlastní výrobky a služby	15 039	15 779	16 840	18 012
Tržby za zboží	395	468	558	730
Celkem	15 434	16 247	17 398	18 742

Druhá varianta počítá s větším zdražením materiálu i služeb. Na základě nižších prodejů, bude firma vyplácet i nižší provize z prodeje spolupracujícím nemocnicím a lékařům.

Nepříznivý vývoj nebude mít vliv na obnovu vozového parku a tudíž koupí dvou nových firemních automobilů ani na dlouho plánovanou investici do stroje na výrobu pleteninových ortéz.

#### Plánovaný výkaz zisku a ztráty – varianta B

Tabulka 19: Plánový výkaz zisku a ztráty – varianta B [vlastní zdroj]

VÝKAZ ZISKU A ZTRÁTY		2011	2012	2013
I.	Tržby za prodej zboží	468	558	730
A.	Náklady vynaložené na prodané zboží	398	474	621
+	<b>Obchodní marže</b>	<b>70</b>	<b>84</b>	<b>110</b>
<b>II.</b>	<b>Výkony</b>	<b>15 694</b>	<b>16 840</b>	<b>18 012</b>
1.	Tržby za prodej vlastních výrobků a služeb	15 779	16 840	18 012
2.	Změna stavu zásob vlastní činnosti	-85	0	0
3.	Aktivace	0	0	0
B.	Výkonová spotřeba	8 116	9 044	9 673
1.	Spotřeba materiálu a energie	5 092	5 612	6 070
2.	Služby	3 023	3 432	3 604
+	<b>Přidaná hodnota</b>	<b>7 648</b>	<b>7 879</b>	<b>8 448</b>
C.	Osobní náklady	5 707	5 808	5 923
1.	Mzdové náklady	4 320	4 421	4 522
2.	Odměny členům orgánů společnosti a družstva	0	0	0
3.	Náklady na sociální zabezpečení a zdravotní pojištění	1 387	1 387	1 401
4.	Sociální náklady	0	0	0
D.	Daně a poplatky	30	30	30
E.	Odpisy dlouhodobého nehmotného a hmotného majetku	280	344	542
III.	Tržby z prodeje dlouhodobého majetku a materiálu	0	0	0
1.	Tržby z prodeje dlouhodobého majetku	0	0	0
2.	Tržby z prodeje materiálu	0	0	0
F.	Zůstatková cena prodaného dlouhodobého majetku a materiálu	0	0	0
1.	Zůstatková cena prodaného dlouhodobého majetku	0	0	0
2.	Prodaný materiál	0	0	0
G.	Změna stavu rezerv a opravných položek v prov. oblasti	0	0	0
IV.	Ostatní provozní výnosy	90	95	100
H.	Ostatní provozní náklady	384	384	384
V.	Převod provozních výnosů	0	0	0
I.	Převod provozních nákladů	0	0	0
*	<b>Provozní výsledek hospodaření</b>	<b>1 337</b>	<b>1 408</b>	<b>1 669</b>
VI.	Tržby z prodeje cenných papírů a podílů	0	0	0
J.	Prodané cenné papíry a podíly	0	0	0
VII.	Výnosy z dlouhodobého finančního majetku	0	0	0
1.	Výnosy z podílů v ovládaných a řízených osobách a v účetních jednotkách pod podstatným vlivem	0	0	0
2.	Výnosy z ostatních dlouhodobých cenných papírů a podílů	0	0	0
3.	Výnosy z ostatního dlouhodobého finančního majetku	0	0	0
VIII.	Výnosy z krátkodobého finančního majetku	0	0	0
K.	Náklady z finančního majetku	0	0	0
IX.	Výnosy z přecenění cenných papírů a derivátů	0	0	0
L.	Náklady z přecenění cenných papírů a derivátů	0	0	0
M.	Změna stavu rezerv a opravných položek ve finanční oblasti	0	0	0
X.	Výnosové úroky	1	1	1
N.	Nákladové úroky	118	85	162
XI.	Ostatní finanční výnosy	18	16	14
O.	Ostatní finanční náklady	208	234	256
XII.	Převod finančních výnosů	0	0	0
P.	Převod finančních nákladů	0	0	0
*	<b>Finanční výsledek hospodaření</b>	<b>-307</b>	<b>-302</b>	<b>-403</b>
Q.	Daň z příjmů za běžnou činnost	206	221	253
	– splatná	206	221	253
	– odložená	0	0	0
**	<b>Výsledek hospodaření za běžnou činnost</b>	<b>824</b>	<b>885</b>	<b>1 013</b>
XIII.	Mimořádné výnosy	0	0	0
R.	Mimořádné náklady	0	0	0
S.	Daň z příjmů z mimořádné činnosti	0	0	0
	– splatná	0	0	0
	– odložená	0	0	0
*	<b>Mimořádný výsledek hospodaření</b>	<b>0</b>	<b>0</b>	<b>0</b>
T.	Převod podílu na výsledku hospodaření společníkům (+/-)	0	0	0
***	<b>Výsledek hospodaření za účetní období (+/-)</b>	<b>824</b>	<b>885</b>	<b>1 013</b>
****	<b>Výsledek hospodaření před zdaněním</b>	<b>1 029</b>	<b>1 106</b>	<b>1 266</b>

## Plánovaná rozvaha – varianta B

Tabulka 20: Plánová rozvaha – varianta B [vlastní zdroj]

ROZVAHA – AKTIVA		2011	2012	2013
	<b>Aktiva celkem</b>	<b>10 993</b>	<b>10 718</b>	<b>11 923</b>
A.	Pohledávky za upsaný základní kapitál	0	0	0
<b>B.</b>	<b>Dlouhodobý majetek</b>	<b>3 343</b>	<b>3 293</b>	<b>4 251</b>
<i>B.I.</i>	<i>Dlouhodobý nehmotný majetek</i>	<i>0</i>	<i>0</i>	<i>0</i>
1.	Zřizovací výdaje	0	0	0
2.	Nehmotné výsledky výzkumu a vývoje	0	0	0
3.	Software	0	0	0
4.	Ocenitelná práva	0	0	0
5.	Goodwill	0	0	0
6.	Jiný dlouhodobý nehmotný majetek	0	0	0
7.	Nedokončený dlouhodobý nehmotný majetek	0	0	0
8.	Poskytnuté zálohy na dlouhodobý nehmotný majetek	0	0	0
<i>B.II.</i>	<i>Dlouhodobý hmotný majetek</i>	<i>3 343</i>	<i>3 293</i>	<i>4 251</i>
1.	Pozemky	0	0	0
2.	Stavby	2 651	2 549	2 447
3.	Samostatné movité věci a soubory movitých věcí	692	744	1 804
4.	Pěstitelské celky trvalých porostů	0	0	0
5.	Základní stádo a tažná zvířata	0	0	0
6.	Jiný dlouhodobý hmotný majetek	0	0	0
7.	Nedokončený dlouhodobý hmotný majetek	0	0	0
8.	Poskytnuté zálohy na dlouhodobý hmotný majetek	0	0	0
<i>B.III.</i>	<i>Dlouhodobý finanční majetek</i>	<i>0</i>	<i>0</i>	<i>0</i>
1.	Podíly v ovládaných a řízených osobách	0	0	0
2.	Podíly v účetních jednotkách pod podstatným vlivem	0	0	0
3.	Ostatní dlouhodobé cenné papíry a podíly	0	0	0
4.	Půjčky a úvěry - ovládající a řídicí osoba, podstatný vliv	0	0	0
5.	Jiný dlouhodobý finanční majetek	0	0	0
6.	Požizovaný dlouhodobý finanční majetek	0	0	0
7.	Poskytnuté zálohy na dlouhodobý finanční majetek	0	0	0
<b>C.</b>	<b>Oběžná aktiva</b>	<b>7 651</b>	<b>7 425</b>	<b>7 672</b>
<i>C.I.</i>	<i>Zásoby</i>	<i>4 900</i>	<i>4 800</i>	<i>4 800</i>
1.	Materiál	700	700	700
2.	Nedokončená výroba a polotovary	0	0	0
3.	Výrobky	3 500	3 500	3 500
4.	Zvířata	0	0	0
5.	Zboží	700	600	600
6.	Poskytnuté zálohy na zásoby	0	0	0
<i>C.II.</i>	<i>Dlouhodobé pohledávky</i>	<i>0</i>	<i>0</i>	<i>0</i>
1.	Pohledávky z obchodních vztahů	0	0	0
2.	Pohledávky - ovládající a řídicí osoba	0	0	0
3.	Pohledávky - podstatný vliv	0	0	0
4.	Pohledávky za společníky, členy družstva a za účastníky sdružení	0	0	0
5.	Dlouhodobé poskytnuté zálohy	0	0	0
6.	Dohadné účty aktivní	0	0	0
7.	Jiné pohledávky	0	0	0
8.	Odložená daňová pohledávka	0	0	0
<i>C.III.</i>	<i>Krátkodobé pohledávky</i>	<i>2 332</i>	<i>2 447</i>	<i>2 568</i>
1.	Pohledávky z obchodních vztahů	2 302	2 417	2 538
2.	Pohledávky - ovládající a řídicí osoba	0	0	0
3.	Pohledávky - podstatný vliv	0	0	0
4.	Pohledávky za společníky, členy družstva a za účastníky sdružení	0	0	0
5.	Sociální zabezpečení a zdravotní pojištění	0	0	0
6.	Stát – daňové pohledávky	0	0	0
7.	Krátkodobé poskytnuté zálohy	30	30	30
8.	Dohadné účty aktivní	0	0	0
9.	Jiné pohledávky	0	0	0
<i>C.IV.</i>	<i>Krátkodobý finanční majetek</i>	<i>419</i>	<i>178</i>	<i>304</i>
1.	Peníze	64	50	97
2.	Účty v bankách	355	128	207
3.	Krátkodobé cenné papíry a podíly	0	0	0
4.	Požizovaný krátkodobý finanční majetek	0	0	0
<b>D.I.</b>	<b>Časové rozlišení</b>	<b>0</b>	<b>0</b>	<b>0</b>

ROZVAHA – PASIVA		2011	2012	2013
	<b>PASIVA CELKEM</b>	<b>10 993</b>	<b>10 718</b>	<b>11 923</b>
<b>A.</b>	<b>Vlastní kapitál</b>	<b>5 324</b>	<b>5 638</b>	<b>6 317</b>
<i>A.I.</i>	<i>Základní kapitál</i>	<i>3 500</i>	<i>3 500</i>	<i>3 500</i>
1.	Základní kapitál	3 500	3 500	3 500
2.	Vlastní akcie a vlastní obchodní podíly (-)	0	0	0
3.	Změny základního kapitálu	0	0	0
<i>A.II.</i>	<i>Kapitálové fondy</i>	<i>0</i>	<i>0</i>	<i>0</i>
1.	Emisní ážio	0	0	0
2.	Ostatní kapitálové fondy	0	0	0
3.	Oceňovací rozdíly z přecenění majetku a závazků	0	0	0
4.	Oceňovací rozdíly z přecenění při přeměnách	0	0	0
<i>A.III.</i>	<i>Rezervní fondy, nedělitelný fond a ostatní fondy ze zisku</i>	<i>135</i>	<i>223</i>	<i>331</i>
1.	Zákonný rezervní fond/Nedělitelný fond	135	223	331
2.	Statutární a ostatní fondy	0	0	0
<i>A.IV.</i>	<i>Výsledek hospodaření minulých let</i>	<i>866</i>	<i>1 031</i>	<i>1 473</i>
1.	Nerozdělený zisk minulých let	866	1 031	1 473
2.	Neuhrazená ztráta minulých let	0	0	0
<i>A.V.</i>	<i>Výsledek hospodaření běžného účetního období /+ -/</i>	<i>823</i>	<i>884</i>	<i>1 013</i>
<b>B.</b>	<b>Cizí zdroje</b>	<b>5 669</b>	<b>5 080</b>	<b>5 606</b>
<i>B.I.</i>	<i>Rezervy</i>	<i>0</i>	<i>0</i>	<i>0</i>
1.	Rezervy podle zvláštních právních předpisů	0	0	0
2.	Rezerva na důchody a podobné závazky	0	0	0
3.	Rezerva na daň z příjmů	0	0	0
4.	Ostatní rezervy	0	0	0
<i>B.II.</i>	<i>Dlouhodobé závazky</i>	<i>3 222</i>	<i>2 822</i>	<i>2 022</i>
1.	Závazky z obchodních vztahů	0	0	0
2.	Závazky - ovládající a řídicí osoba	0	0	0
3.	Závazky - podstatný vliv	0	0	0
4.	Závazky ke společníkům, členům družstva a k účastníkům sdružení	3 222	2 822	2 022
5.	Dlouhodobé přijaté zálohy	0	0	0
6.	Vydané dluhopisy	0	0	0
7.	Dlouhodobé směnky k úhradě	0	0	0
8.	Dohadné účty pasivní	0	0	0
9.	Jiné závazky	0	0	0
10.	Odložený daňový závazek	0	0	0
<i>B.III.</i>	<i>Krátkodobé závazky</i>	<i>1 355</i>	<i>1 514</i>	<i>1 780</i>
1.	Závazky z obchodních vztahů	600	700	900
2.	Závazky - ovládající a řídicí osoba	0	0	0
3.	Závazky - podstatný vliv	0	0	0
4.	Závazky ke společníkům, členům družstva a k účastníkům sdružení	0	0	0
5.	Závazky k zaměstnancům	380	411	432
6.	Závazky ze sociálního zabezpečení a zdravotního pojištění	119	123	126
7.	Stát – daňové závazky a dotace	50	59	69
8.	Krátkodobé přijaté zálohy	0	0	0
9.	Vydané dluhopisy	0	0	0
10.	Dohadné účty pasivní	206	221	253
11.	Jiné závazky	0	0	0
<i>B.IV.</i>	<i>Bankovní úvěry a výpomoci</i>	<i>1 092</i>	<i>744</i>	<i>1 804</i>
1.	Bankovní úvěry dlouhodobé	1 092	744	1 804
2.	Krátkodobé bankovní úvěry	0	0	0
3.	Krátkodobé finanční výpomoci	0	0	0
<b>C.I.</b>	<b>Časové rozlišení</b>	<b>0</b>	<b>0</b>	<b>0</b>
1.	Výdaje příštích období	0	0	0
2.	Výnosy příštích období	0	0	0

## 3.2.2 Plánovaný tok peněžních prostředků – varianta B

Tabulka 21: Plánový peněžní tok – varianta B [vlastní zdroj]

CASH - FLOW	2011	2012	2013
<b>P. Stav peněžních prostředků a ekvivalentů na začátku období</b>	<b>1 038</b>	<b>419</b>	<b>178</b>
PENĚŽNÍ TOKY Z HLAV. VÝDĚLEČNÉ ČIN. (PROVOZNÍ ČIN.)	0	0	0
<b>Z. Účetní zisk nebo ztráta z běž. činnosti před zdaněním</b>	<b>1 029</b>	<b>1 106</b>	<b>1 266</b>
A.1. Úpravy o nepeněžní operace	364	429	703
A.1.1. Odpisy stálých aktiv s vyj. zůst. ceny prod. st. aktiv apod. Umoření opravné položky k nabytému majetku	280	344	542
A.1.2. Změna zůst. opr. pol.rezerv , přech. účtů aktiv a pasiv	-34	0	0
A.1.3. Zisk (ztráta) z prodeje st. aktiv, vč. oceň rozd. z kap.účástí	0	0	0
A.1.4. Výnosy z dividend a podílu na zisku (s vyj. inv. spol.+ fondů)	0	0	0
A.1.5. Vyúčt. náklad. úroky(+) s vyj. kapit.úroku Vyúčtované výnosové úroky	118	85	162
A.1.6 Případné úpravy a ostatní nepeněžní operace	0	0	0
<b>A. * Čistý peněžní tok z provozn. čin. před zdaněním a změnami</b>	<b>1 393</b>	<b>1 534</b>	<b>1 969</b>
A.2. Změny potřeby pracovního kapitálu	598	143	146
A.2.1. Změna stavu pohledávek z prov. činnosti	-38	-115	-121
A.2.2. Změna stavu krátkodobých závazků z prov. činn.	502	158	266
A.2.3. Změna stavu zásob	133	100	0
A.2.4. Změna stavu krátkodobého fin majetku nespádajícího do fin prostředků	0	0	0
<b>A. ** Čistý peněžní tok z provozn. čin. před zdaněním a mimoř. pol.</b>	<b>1 991</b>	<b>1 678</b>	<b>2 115</b>
A.3. Výdaje z plateb úroků s vyj. kapit. úroků	-118	-85	-162
A.4. Přijaté úroky s vyj.podn. s inv. čin.(fondy apod+ inv. spol.)	1	1	1
A.5. Zapl. daň z příjmu za běž. činn a za doměř.d. za min.obd.	-206	-221	-253
A.6. Příjmy a výdaje spoj. s mimoř. úč. případy- mimoř. HV	0	0	0
A.7. Přijaté dividendy a podíly na zisku	0	0	0
<b>A. *** Čistý peněžní tok z provozní činnosti</b>	<b>1 667</b>	<b>1 372</b>	<b>1 701</b>
PENĚŽNÍ TOKY Z INVESTIČNÍ ČINNOSTI	0	0	0
B.1. Výdaje spojené s pořízením stálých aktiv	-280	-295	-1 500
B.2. Příjmy z prodeje stálých aktiv	0	0	0
B.3. Půjčky a úvěry spřízněným osobám	0	0	0
<b>B.*** Čistý peněžní tok vztahující se k investiční činnosti</b>	<b>-280</b>	<b>-295</b>	<b>-1 500</b>
PENĚŽNÍ TOKY Z FINANČNÍ ČINNOSTI	0	0	0
C.1. Změna stavu dlouhodobých popř. krátkodobých závazků	-3 265	-747	260
C.2. Dopady změn vlastního jmění na peněžní prostředky	1 259	-571	-334
C.2.1. Zvýšení peněž.prost.a ekvivalentů z titulu zvýš.zákl. jmění	0	0	0
2. Vyplacení podílu na vl. jmění společníkům	0	0	0
3. Peněžní dary a dotace do vl.jmění a další vklady peněž. prostř	0	0	0
4. Úhrada ztráty společníky	0	0	0
5. Přímé platby na vrub fondů	0	0	0
6. Vyplacené dividendy či podíly na zisku vč. zapl. sráž. daně	0	0	0
C.3. Přijaté div. a podíly na zisku s vyj. invest. spol. a fondů	0	0	0
<b>C.*** Čistý peněžní tok vztahující se k finanční činnosti</b>	<b>-2 006</b>	<b>-1 318</b>	<b>-75</b>
F. Čisté zvýšení, resp. snížení peněžních prostředků	-619	-241	126
<b>R. Stav peněžních prostředků na konci období</b>	<b>419</b>	<b>178</b>	<b>304</b>

## 3.3 Krátkodobý finanční plán pro rok 2011

Krátkodobý finanční plán vychází z dlouhodobého finančního plánu a vyjadřuje krátkodobá rozhodnutí podniku. Je sestaven z varianty A dlouhodobého plánu, který dále rozpracovává tento plán na jednotlivá čtvrtletí.

Krátkodobý plán zohledňuje sezónní výkyvy, které mají vliv i na firmu působící ve zdánlivě ročním období neovlivnitelném odvětví. Tržby se tedy vyvíjí podle plánu odbytu, který je každoročně v prvním čtvrtletí roku největší a v letních měsících naopak nejmenší.

Plán prodeje je dle pravidelně se zvyšujících a klesajících objednávek v minulých letech rozdělen na jednotlivé kvartály následovně: v prvním čtvrtletí jsou standardně požadavky na ortopedické pomůcky nejvyšší, je proto plánováno s vytvořením 32 % celkových tržeb. Druhé čtvrtletí je slabší, je tedy počítáno s dosažením 25 % z celkových tržeb stejně jako ve čtvrtletí posledním, které je sice díky vánočním svátkům nejkratším, ale s nástupem zimy přibývá v zásadě i objednávek, proto i silným čtvrtletím z hlediska dosahovaných tržeb. Tradičně nejslabším čtvrtletím z pohledu počtu poptávaných výrobků je třetí kvartál, na kterém se podepisuje doba dovolených. Toto rozdělení tržeb je dáno reálnou potřebou nemocnic a tedy jakousi "sezónností" ortopedických výrobků.

Dle tohoto rozdělení je uzpůsoben i plán výroby. V prvním i čtvrtém čtvrtletí jsou naplno využity výrobní kapacity firmy, výjimkou nejsou plánované přesčasy, za které si zaměstnanci dílny mohou brát v období zbylých dvou čtvrtletí náhradní volno. Plně budou využíváni i dlouhodobě spolupracující živnostníci a firmy, kterým je v tomto období pravidelně zadáváno větší množství kooperací a se kterými lze počítat i v nenadálé situaci, která by přesáhla výrobní kapacity společnosti. Třetí čtvrtletí je období plánovaných dovolených i celozávodní dovolené, což ve své podstatě odpovídá i plánu odbytu, který je také z důvodu dovolených výrazně nižší.

Cílem krátkodobého plánu je rozpracovat položky dlouhodobého plánu co nejlépe do jednotlivých čtvrtletí, aby bylo možné lépe kontrolovat dosahované výsledky a nedocházelo tak k výrazným negativním odchylkám skutečnosti od plánu.

## 3.3.1 Plánovaný čtvrtletní výkaz zisku a ztráty pro rok 2011

Tabulka 22: Plánový čtvrtletní výkaz zisku a ztráty [vlastní zdroj]

VÝKAZ ZISKU A ZTRÁTY		1.Q	2.Q	3.Q	4.Q
I.	Tržby za prodej zboží	203	361	475	633
A.	Náklady vynaložené na prodané zboží	156	279	367	489
+	<b>Obchodní marže</b>	<b>46</b>	<b>82</b>	<b>108</b>	<b>144</b>
II.	<b>Výkony</b>	<b>5 107</b>	<b>9 097</b>	<b>11 970</b>	<b>15 960</b>
1.	Tržby za prodej vlastních výrobků a služeb	5 198	9 260	12 184	16 245
2.	Změna stavu zásob vlastní činnosti	-91	-162	-214	-285
3.	Aktivace	0	0	0	0
B.	Výkonová spotřeba	2 395	4 266	5 613	7 484
1.	Spotřeba materiálu a energie	1 483	2 642	3 477	4 635
2.	Služby	912	1 624	2 137	2 849
+	<b>Přidaná hodnota</b>	<b>2 758</b>	<b>4 913</b>	<b>6 465</b>	<b>8 620</b>
C.	Osobní náklady	1 917	3 021	4 493	5 991
1.	Mzdové náklady	1 460	2 306	3 422	4 562
2.	Odměny členům orgánů společnosti a družstva	0	0	0	0
3.	Náklady na sociální zabezpečení a zdravotní pojištění	457	714	1 072	1 429
4.	Sociální náklady	0	0	0	0
D.	Daně a poplatky	10	15	20	30
E.	Odpisy dlouhodobého nehmotného a hmotného majetku	90	140	210	280
III.	Tržby z prodeje dlouhodobého majetku a materiálu	0	0	0	0
1.	Tržby z prodeje dlouhodobého majetku	0	0	0	0
2.	Tržby z prodeje materiálu	0	0	0	0
F.	Zůstatková cena prodaného dlouhodobého majetku a materiálu	0	0	0	0
1.	Zůstatková cena prodaného dlouhodobého majetku	0	0	0	0
2.	Prodaný materiál	0	0	0	0
G.	Změna stavu rezerv a opravných položek v prov. oblasti	-11	0	0	-34
IV.	Ostatní provozní výnosy	29	40	60	90
H.	Ostatní provozní náklady	123	219	288	384
V.	Převod provozních výnosů	0	0	0	0
I.	Převod provozních nákladů	0	0	0	0
*	<b>Provozní výsledek hospodaření</b>	<b>659</b>	<b>1 558</b>	<b>1 513</b>	<b>2 058</b>
VI.	Tržby z prodeje cenných papírů a podílů	0	0	0	0
J.	Prodané cenné papíry a podíly	0	0	0	0
VII.	Výnosy z dlouhodobého finančního majetku	0	0	0	0
1.	Výnosy z podílů v ovládaných a řízených osobách a v účetních jednotkách pod podstatným vlivem	0	0	0	0
2.	Výnosy z ostatních dlouhodobých cenných papírů a podílů	0	0	0	0
3.	Výnosy z ostatního dlouhodobého finančního majetku	0	0	0	0
VIII.	Výnosy z krátkodobého finančního majetku	0	0	0	0
K.	Náklady z finančního majetku	0	0	0	0
IX.	Výnosy z přecenění cenných papírů a derivátů	0	0	0	0
L.	Náklady z přecenění cenných papírů a derivátů	0	0	0	0
M.	Změna stavu rezerv a opravných položek ve finanční oblasti	0	0	0	0
X.	Výnosové úroky	0	0	0	1
N.	Nákladové úroky	38	68	89	118
XI.	Ostatní finanční výnosy	6	10	14	18
O.	Ostatní finanční náklady	67	119	156	208
XII.	Převod finančních výnosů	0	0	0	0
P.	Převod finančních nákladů	0	0	0	0
*	<b>Finanční výsledek hospodaření</b>	<b>-98</b>	<b>-176</b>	<b>-231</b>	<b>-307</b>
Q.	Daň z příjmů za běžnou činnost	0	0	0	350
	– splatná	0	0	0	350
	– odložená	0	0	0	0
**	<b>Výsledek hospodaření za běžnou činnost</b>	<b>448</b>	<b>1 383</b>	<b>1 282</b>	<b>1 401</b>
XIII.	Mimořádné výnosy	0	0	0	0
R.	Mimořádné náklady	0	0	0	0
S.	Daň z příjmů z mimořádné činnosti	0	0	0	0
	– splatná	0	0	0	0
	– odložená	0	0	0	0
*	<b>Mimořádný výsledek hospodaření</b>	<b>0</b>	<b>0</b>	<b>0</b>	<b>0</b>
T.	Převod podílu na výsledku hospodaření společníkům (+/-)	0	0	0	0
***	<b>Výsledek hospodaření za účetní období (+/-)</b>	<b>448</b>	<b>1 383</b>	<b>1 282</b>	<b>1 401</b>
****	<b>Výsledek hospodaření před zdaněním</b>	<b>560</b>	<b>1 383</b>	<b>1 282</b>	<b>1 751</b>



## 3.3.2 Plánovaná čtvrtletní rozvaha pro rok 2011

Tabulka 23: Plánová čtvrtletní rozvaha [vlastní zdroj]

ROZVAHA - AKTIVA		1.Q	2.Q	3.Q	4.Q
	<b>Aktiva celkem</b>	<b>11 126</b>	<b>12 093</b>	<b>12 015</b>	<b>10 615</b>
A.	Pohledávky za upsaný základní kapitál	0	0	0	0
<b>B.</b>	<b>Dlouhodobý majetek</b>	<b>3 553</b>	<b>3 483</b>	<b>3 412</b>	<b>3 343</b>
<i>B.I.</i>	<i>Dlouhodobý nehmotný majetek</i>	<i>0</i>	<i>0</i>	<i>0</i>	<i>0</i>
1.	Zřizovací výdaje	0	0	0	0
2.	Nehmotné výsledky výzkumu a vývoje	0	0	0	0
3.	Software	0	0	0	0
4.	Ocenitelná práva	0	0	0	0
5.	Goodwill	0	0	0	0
6.	Jiný dlouhodobý nehmotný majetek	0	0	0	0
7.	Nedokončený dlouhodobý nehmotný majetek	0	0	0	0
8.	Poskytnuté zálohy na dlouhodobý nehmotný majetek	0	0	0	0
<i>B.II.</i>	<i>Dlouhodobý hmotný majetek</i>	<i>3 553</i>	<i>3 483</i>	<i>3 412</i>	<i>3 343</i>
1.	Pozemky	0	0	0	0
2.	Stavby	2 728	2 702	2 677	2 651
3.	Samostatné movité věci a soubory movitých věcí	825	781	736	692
4.	Pěstitelské celky trvalých porostů	0	0	0	0
5.	Základní stádo a tažná zvířata	0	0	0	0
6.	Jiný dlouhodobý hmotný majetek	0	0	0	0
7.	Nedokončený dlouhodobý hmotný majetek	0	0	0	0
8.	Poskytnuté zálohy na dlouhodobý hmotný majetek	0	0	0	0
<i>B.III.</i>	<i>Dlouhodobý finanční majetek</i>	<i>0</i>	<i>0</i>	<i>0</i>	<i>0</i>
1.	Podíly v ovládaných a řízených osobách	0	0	0	0
2.	Podíly v účetních jednotkách pod podstatným vlivem	0	0	0	0
3.	Ostatní dlouhodobé cenné papíry a podíly	0	0	0	0
4.	Půjčky a úvěry - ovládající a řídicí osoba, podstatný vliv	0	0	0	0
5.	Jiný dlouhodobý finanční majetek	0	0	0	0
6.	Požizovaný dlouhodobý finanční majetek	0	0	0	0
7.	Poskytnuté zálohy na dlouhodobý finanční majetek	0	0	0	0
<b>C.</b>	<b>Oběžná aktiva</b>	<b>7 573</b>	<b>8 610</b>	<b>8 602</b>	<b>7 272</b>
<i>C.I.</i>	<i>Zásoby</i>	<i>4 868</i>	<i>4 740</i>	<i>4 647</i>	<i>4 518</i>
1.	Materiál	671	684	693	706
2.	Nedokončená výroba a polotovary	0	0	0	0
3.	Výrobky	3 494	3 423	3 371	3 300
4.	Zvířata	0	0	0	0
5.	Zboží	704	633	583	512
6.	Poskytnuté zálohy na zásoby	0	0	0	0
<i>C.II.</i>	<i>Dlouhodobé pohledávky</i>	<i>0</i>	<i>0</i>	<i>0</i>	<i>0</i>
1.	Pohledávky z obchodních vztahů	0	0	0	0
2.	Pohledávky - ovládající a řídicí osoba	0	0	0	0
3.	Pohledávky - podstatný vliv	0	0	0	0
4.	Pohledávky za společníky, členy družstva a za účastníky sdružení	0	0	0	0
5.	Dlouhodobé poskytnuté zálohy	0	0	0	0
6.	Dohadné účty aktivní	0	0	0	0
7.	Jiné pohledávky	0	0	0	0
8.	Odložená daňová pohledávka	0	0	0	0
<i>C.III.</i>	<i>Krátkodobé pohledávky</i>	<i>2 229</i>	<i>2 234</i>	<i>2 238</i>	<i>2 244</i>
1.	Pohledávky z obchodních vztahů	2 199	2 204	2 208	2 214
2.	Pohledávky - ovládající a řídicí osoba	0	0	0	0
3.	Pohledávky - podstatný vliv	0	0	0	0
4.	Pohledávky za společníky, členy družstva a za účastníky sdružení	0	0	0	0
5.	Sociální zabezpečení a zdravotní pojištění	0	0	0	0
6.	Stát – daňové pohledávky	0	0	0	0
7.	Krátkodobé poskytnuté zálohy	30	30	30	30
8.	Dohadné účty aktivní	0	0	0	0
9.	Jiné pohledávky	0	0	0	0
<i>C.IV.</i>	<i>Krátkodobý finanční majetek</i>	<i>476</i>	<i>1 636</i>	<i>1 717</i>	<i>510</i>
1.	Peníze	38	182	195	48
2.	Účty v bankách	438	1 454	1 522	462
3.	Krátkodobé cenné papíry a podíly	0	0	0	0
4.	Požizovaný krátkodobý finanční majetek	0	0	0	0
<b>D.I.</b>	<b>Časové rozlišení</b>	<b>0</b>	<b>0</b>	<b>0</b>	<b>0</b>

ROZVAHA - PASIVA		1.Q	2.Q	3.Q	4.Q
	<b>PASIVA CELKEM</b>	<b>11 126</b>	<b>12 093</b>	<b>12 015</b>	<b>10 615</b>
<b>A.</b>	<b>Vlastní kapitál</b>	<b>2 949</b>	<b>3 884</b>	<b>3 783</b>	<b>5 902</b>
<i>A.I.</i>	<i>Základní kapitál</i>	<i>1 500</i>	<i>1 500</i>	<i>1 500</i>	<i>3 500</i>
1.	Základní kapitál	1 500	1 500	1 500	3 500
2.	Vlastní akcie a vlastní obchodní podíly (-)	0	0	0	0
3.	Změny základního kapitálu	0	0	0	0
<i>A.II.</i>	<i>Kapitálové fondy</i>	<i>0</i>	<i>0</i>	<i>0</i>	<i>0</i>
1.	Emisní ážio	0	0	0	0
2.	Ostatní kapitálové fondy	0	0	0	0
3.	Oceňovací rozdíly z přecenění majetku a závazků	0	0	0	0
4.	Oceňovací rozdíly z přecenění při přeměnách	0	0	0	0
<i>A.III.</i>	<i>Rezervní fondy, nedělitelný fond a ostatní fondy ze zisku</i>	<i>135</i>	<i>135</i>	<i>135</i>	<i>135</i>
1.	Zákonný rezervní fond/Nedělitelný fond	135	135	135	135
2.	Statutární a ostatní fondy	0	0	0	0
<i>A.IV.</i>	<i>Výsledek hospodaření minulých let</i>	<i>866</i>	<i>866</i>	<i>866</i>	<i>866</i>
1.	Nerozdělený zisk minulých let	866	866	866	866
2.	Neuhrazená ztráta minulých let	0	0	0	0
<i>A.V.</i>	<i>Výsledek hospodaření běžného účetního období /+ -/</i>	<i>448</i>	<i>1 383</i>	<i>1 282</i>	<i>1 401</i>
<b>B.</b>	<b>Cizí zdroje</b>	<b>8 177</b>	<b>8 209</b>	<b>8 232</b>	<b>4 713</b>
<i>B.I.</i>	<i>Rezervy</i>	<i>0</i>	<i>0</i>	<i>0</i>	<i>0</i>
1.	Rezervy podle zvláštních právních předpisů	0	0	0	0
2.	Rezerva na důchody a podobné závazky	0	0	0	0
3.	Rezerva na daň z příjmů	0	0	0	0
4.	Ostatní rezervy	0	0	0	0
<i>B.II.</i>	<i>Dlouhodobé závazky</i>	<i>5 922</i>	<i>5 922</i>	<i>5 922</i>	<i>2 022</i>
1.	Závazky z obchodních vztahů	0	0	0	0
2.	Závazky - ovládající a řídicí osoba	0	0	0	0
3.	Závazky - podstatný vliv	0	0	0	0
4.	Závazky ke společníkům, členům družstva a k účastníkům sdružení	5 922	5 922	5 922	2 022
5.	Dlouhodobé přijaté zálohy	0	0	0	0
6.	Vydané dluhopisy	0	0	0	0
7.	Dlouhodobé směnky k úhradě	0	0	0	0
8.	Dohadné účty pasivní	0	0	0	0
9.	Jiné závazky	0	0	0	0
10.	Odložený daňový závazek	0	0	0	0
<i>B.III.</i>	<i>Krátkodobé závazky</i>	<i>870</i>	<i>1 009</i>	<i>1 110</i>	<i>1 599</i>
1.	Závazky z obchodních vztahů	427	527	600	700
2.	Závazky - ovládající a řídicí osoba	0	0	0	0
3.	Závazky - podstatný vliv	0	0	0	0
4.	Závazky ke společníkům, členům družstva a k účastníkům sdružení	0	0	0	0
5.	Závazky k zaměstnancům	284	319	345	380
6.	Závazky ze sociálního zabezpečení a zdravotního pojištění	110	113	116	119
7.	Stát – daňové závazky a dotace	50	50	50	50
8.	Krátkodobé přijaté zálohy	0	0	0	0
9.	Vydané dluhopisy	0	0	0	0
10.	Dohadné účty pasivní	0	0	0	350
11.	Jiné závazky	0	0	0	0
<i>B.IV.</i>	<i>Bankovní úvěry a výpomoci</i>	<i>1 386</i>	<i>1 278</i>	<i>1 200</i>	<i>1 092</i>
1.	Bankovní úvěry dlouhodobé	1 386	1 278	1 200	1 092
2.	Krátkodobé bankovní úvěry	0	0	0	0
3.	Krátkodobé finanční výpomoci	0	0	0	0
<b>C.I.</b>	<b>Časové rozlišení</b>	<b>0</b>	<b>0</b>	<b>0</b>	<b>0</b>
1.	Výdaje příštích období	0	0	0	0
2.	Výnosy příštích období	0	0	0	0

## 3.3.3 Plánovaný čtvrtletní peněžní tok pro rok 2011

Tabulka 24: Plánový čtvrtletní peněžní tok [vlastní zdroj]

CASH - FLOW	2.Q/1.Q	3.Q/2.Q	4.Q/3.Q
<b>P. Stav peněžních prostředků a ekvivalentů na začátku období</b>	<b>476</b>	<b>1 636</b>	<b>1 717</b>
PENĚŽNÍ TOKY Z HLAV. VÝDĚLEČNÉ ČIN. (PROVOZNÍ ČIN.)	0	0	0
<b>Z. Účetní zisk nebo ztráta z běž. činnosti před zdaněním</b>	<b>1 383</b>	<b>1 282</b>	<b>1 751</b>
A.1. Úpravy o nepeněžní operace	208	299	398
A.1.1. Odpisy stálých aktiv s výj. zůst. ceny prod. st. aktiv apod. Umoření opravné položky k nabytému majetku	140	210	280
A.1.2. Změna zůst. opr. pol.rezerv , přech. účtů aktiv a pasív	0	0	0
A.1.3. Zisk (ztráta) z prodeje st. aktiv, vč. oceň. rozd. z kap.účastí	0	0	0
A.1.4. Výnosy z dividend a podílů na zisku (s vyj. inv. spol.+ fondů)	0	0	0
A.1.5. Vyúčt. náklad. úroky(+) s vyj. kapit.úroku	68	89	118
Vyúčtované výnosové úroky	0	0	-1
A.1.6 Případné úpravy a ostatní nepeněžní operace	0	0	0
<b>A. * Čistý peněžní tok z provozn. čin. před zdaněním a změnami</b>	<b>1 590</b>	<b>1 581</b>	<b>2 149</b>
A.2. Změny potřeby pracovního kapitálu	263	189	613
A.2.1. Změna stavu pohledávek z prov. činnosti	-5	-4	-5
A.2.2. Změna stavu krátkodobých závazků z prov. činn.	140	100	490
A.2.3. Změna stavu zásob	129	93	129
A.2.4. Změna stavu krátkodobého fin majetku nespádajícího do fin prostředků	0	0	0
<b>A. ** Čistý peněžní tok z provozn. čin. před zdaněním a mimoř. pol.</b>	<b>1 853</b>	<b>1 770</b>	<b>2 761</b>
A.3. Výdaje z plateb úroků s vyj. kapit. úroků	-68	-89	-118
A.4. Přijaté úroky s vyj.podn. s inv. čin.(fondy apod+ inv. spol.)	0	0	1
A.5. Zapl. daň z příjmu za běž. činn a za doměř.d. za min.obd.	0	0	-350
A.6. Příjmy a výdaje spoj. s mimoř. úč. případy- mimoř. HV	0	0	0
A.7 Přijaté dividendy a podíly na zisku	0	0	0
<b>A. *** Čistý peněžní tok z provozní činnosti</b>	<b>1 786</b>	<b>1 681</b>	<b>2 294</b>
PENĚŽNÍ TOKY Z INVESTIČNÍ ČINNOSTI	0	0	0
B.1. Výdaje spojené s pořízením stálých aktiv	-70	-140	-211
B.2. Příjmy z prodeje stálých aktiv	0	0	0
B.3. Půjčky a úvěry spřízněným osobám	0	0	0
<b>B. *** Čistý peněžní tok vztahující se k investiční činnosti</b>	<b>-70</b>	<b>-140</b>	<b>-211</b>
PENĚŽNÍ TOKY Z FINANČNÍ ČINNOSTI	0	0	0
C.1. Změna stavu dlouhodobých popř. krátkodobých závazků	-108	-78	-4 008
C.2. Dopady změn vlastního jmění na peněžní prostředky	-448	-1 383	718
C.2.1. Zvýšení peněž.prost.a ekvivalentů z titulu zvýš.zákl. jmění	0	0	0
2. Vyplacení podílů na vl. jmění společníkům	0	0	0
3. Peněžní dary a dotace do vl.jmění a další vklady peněž. prostř	0	0	0
4. Úhrada ztráty společníky	0	0	0
5. Přímé platby na vrub fondů	0	0	0
6. Vyplacené dividendy či podíly na zisku vč. zapl. sráž. daně	0	0	0
C.3. Přijaté div. a podíly na zisku s vyj. invest. spol. a fondů	0	0	0
<b>C.*** Čistý peněžní tok vztahující se k finanční činnosti</b>	<b>-556</b>	<b>-1 461</b>	<b>-3 290</b>
F. Čisté zvýšení, resp. snížení peněžních prostředků	1 160	81	-1 207
<b>R. Stav peněžních prostředků na konci období</b>	<b>1 636</b>	<b>1 717</b>	<b>510</b>

### 3.4 Hodnocení finančního plánu

#### Ukazatele zadluženosti

Tabulka 25: Ukazatele zadluženosti - porovnání

Rok		2011	2012	2013
Var. A	Míra zadluženosti (CZ/VK)	0,80	0,56	0,55
	Celková zadluženost (CZ/A)	0,44	0,36	0,35
	Úrokové krytí (EBIT/placené úroky)	15,78	26,87	17,66
	Krytí DM vlastním kapitálem VK/DM	1,77	2,02	1,75
Var. B	Míra zadluženosti (CZ/VK)	1,06	0,90	0,89
	Celková zadluženost (CZ/A)	0,52	0,47	0,47
	Úrokové krytí (EBIT/placené úroky)	9,69	13,97	8,82
	Krytí DM vlastním kapitálem VK/DM	1,59	1,71	1,49

Ukazatele zadluženosti se díky vyplacení a kapitalizaci všech dlouhodobých závazků za spolčníky dostali v posledních dvou letech varianty A do obecně doporučovaných hodnot a těsně nad hranice hodnot dosahovaných v oboru. Ukazatel úrokového krytí se pohybuje ve variantě dokonce nad oborovými hodnotami. Proto se firma nemusí bát uskutečnit dlouho plánovanou investici do stroje na výrobu nových ortopedických pomůček, která jí pomůže v silném konkurenčním boji, protože výrobců těchto druhů ortéz v České republice není mnoho a většina z těchto výrobků se nakupuje ze zahraničí. V pesimistické variantě B, kde byly dlouhodobé závazky za spolčníky vyplaceny a kapitalizovány pouze z části bylo dosaženo o něco horších hodnot. Zadluženost je v porovnání s oborem stále vyšší a hodnoty úrokového krytí jsou sice nad doporučovanou hodnotou 5, ale ve srovnání s oborovými průměry podstatně nižší. I tak si firma při vývoji firmy dle varianty B bude moci dovolit koupit nového stroje k výrobě pleteninových ortéz, bez toho, aniž by se bála vyšších splátek úvěru.

**Ukazatele likvidity***Tabulka 26: Ukazatele likvidity - porovnání*

Rok		2011	2012	2013
Var. A	Běžná likvidita (III. stupně)	4,55	3,65	3,19
	Pohotová likvidita (II. stupně)	1,72	1,46	1,42
	Hotovostní likvidita (I. stupně)	0,32	0,19	0,22
Var. B	Běžná likvidita (III. stupně)	5,65	4,91	4,31
	Pohotová likvidita (II. stupně)	2,03	1,73	1,61
	Hotovostní likvidita (I. stupně)	0,31	0,12	0,17

Zbytečně vysoké hodnoty likvidity se podařilo v obou plánech snížit. V první řadě k tomu přispělo snížení zbytečného množství skladovaných zásob, které se podařilo lépe optimalizovat ve variantě A, čemuž také nasvědčují dosažené výsledky, které jsou v pesimistické variantě B horší. V první variantě se všechny ukazatele vyvíjejí požadovaným směrem a přitom jejich snižování neohrožuje stabilitu firmy.

**Ukazatele rentability***Tabulka 27: Ukazatele rentability - porovnání*

Rok		2011	2012	2013
Var. A	ROS	8,30%	9,25%	10,03%
	ROA	13,20%	17,06%	18,78%
	ROE	23,73%	26,56%	29,09%
Var. B	ROS	5,07%	5,08%	5,40%
	ROA	7,49%	8,25%	8,49%
	ROE	15,47%	15,69%	16,03%

Z ukazatelů rentability je vidět rostoucí tendence u obou počítaných variant plánu. V obou plánech je tedy podnik pro své majitele stále výnosnější. Tomu odpovídá i vývoj zisku, který v obou variantách ukazuje rostoucí tendenci. Varianta A poskytuje ale svým vlastníkům ale o poznání lepší výnos než varianta B, která počítá s horším vývojem ekonomiky i odvětví a kde se výnos vlastníků sice zvyšuje ale pozvolným tempem. Pesimistický plán totiž dosahuje i výrazně horších výsledků hospodaření, které jsou sice kladné a během let rostoucí, ale nedosáhnou na vytvořené zisky varianty A.

## Ukazatele aktivity

Tabulka 28: Ukazatele aktivity - porovnání

Rok		2011	2012	2013
Var. A	Obrat celkových aktiv	1,59	1,62	1,57
	Doba obratu zásob	96,37	79,66	67,31
	Doba obratu pohledávek	47,86	46,55	45,29
	Doba obratu závazků	34,12	36,51	37,90
Var. B	Obrat celkových aktiv	1,48	1,62	1,57
	Doba obratu zásob	108,57	99,32	92,20
	Doba obratu pohledávek	51,66	50,63	49,32
	Doba obratu závazků	30,03	31,32	34,19

Výrazných změn bylo dosaženo ve variantě A u doby obratu zásob, která se každoročně významně snižuje díky rychlejšímu obratu zásob. Konečné výsledky roku 2013 ještě nedosahují průměrné hodnoty oboru ani hodnot svého největšího konkurenta, ale rozhodně je to krok správným směrem a firma již neutápí takové množství nákladů ve svých zásobách. Snaha podniku vynutit si delší splatnost svých závazků přibližuje dobu obratu závazků době obratu pohledávek, i když podnik musí nadále hradit své závazky dříve než je mu placeno. Tento trend se však bude těžko překonávat, protože největšími dlužníky společnosti jsou velké nemocnice, které si podmínky splatnosti kladou samy a u dodávajících firem jsou lepší dodávky s pozdními úhradami než dodávky žádné. Navíc to pro firmu PANOP CZ s.r.o. není život ohrožující situace a nemusí se proto bát, že by tyto podmínky neustála. Varianta B počítá s horší situací při snižování doby obratu zásob. Firma PANOP CZ s.r.o. má po celé České republice množství konsignačních skladů a přece jen optimalizovat zásoby na většině velkých konsignačních skladů může trvat déle než si ve variantě A předsevzala.

Při porovnání obou plánů je zřejmé, že varianta A je pro podnik výhodnější. V obou variantách se podařilo splnit zřejmě nejdůležitější cíle a to snížení doby obratu zásob i snížení zadluženosti způsobené vysokými závazky ke společníkům. Varianta A však dle analyzovaných výsledků dosahuje lepších hodnot a také vyššího výsledku hospodaření, který firmě zajistí větší prosperitu a finanční zdraví.

### 3.5 Návrhy a doporučení

Firma PANOP CZ s.r.o. je menší firmou, která se na trhu s ortopedickými pomůckami pohybuje teprve od roku 2003. Vedle sebe má spoustu větších konkurentů s dlouholetou tradicí a často i zahraničním kapitálem. Přestože konkurence v tomto odvětví je již vysoká, dokázala si firma vybudovat dobré jméno a najít si stálé zákazníky i v řadách velkých krajských nemocnic.

Společnost je certifikována systémem kvality ISO, je také zapojena do třídění, recyklace a využití obalového odpadu – systému Eko-kom. Díky tomu se může zařadit do vyhlášených výběrových řízení na dodávky do velkých krajských nemocnic. Měla by se zapojit do dalších asociací sdružujících výrobce těchto zdravotních pomůcek, což firmě umožní, aby si ji vyhledali například i zahraniční odběratelé a sami se s firmou zkontaktovali, když hledají vhodného obchodního partnera. Protože pouze tak se o této menší ale prosperující firmě dozví širší veřejnost i v zahraničí a firma se tak bude moci dostat na trhy, které jsou pro ni finančně velmi vzdálené.

Finanční analýza ukázala největší slabiny firmy, které spočívají hlavně v neúměrně dlouhé době obratu zásob, konkrétně skladovaných výrobků, které se při nejkratší době obratu za sledovanou dobu obrátily během roku třikrát. V porovnání s odvětvím i konkurencí jsou to dvojnásobná čísla. Společnost by si měla více hlídat koloběh svých výrobků na konsignačních skladech, provádět pravidelné inventarizace, které mohou být pro rozsah a umístění konsignačních skladů třeba jen roční. Je třeba mít na paměti, že zdravotnické výrobky jsou chráněny expirační lhůtou, která je pro tyto produkty dvouletá a firma si tak může vytvořit špatnou pověst, pokud by tyto výrobky byly ze skladů expedovány s prošlou lhůtou použitelnosti.

Dalším slabým místem firmy je příliš vysoké zadlužení způsobené vysokými závazky za společníky. O velké zadluženosti svědčí i ukazatel krytí dlouhodobého majetku vlastním kapitálem, který minimální doporučené hodnoty 1 dosahoval pouze v jednom ze sledovaných let. Rozhodně bych doporučovala tyto závazky vůči společníkům snížit. Doporučovala bych alespoň částečnou kapitalizaci, čímž by zvýšily hodnotu vlastního kapitálu společnosti a snížili zadlužení. Jednatelé si chtějí předem neurčenou část závazků vyplatit v hotovosti, což by mohlo být také problémem, v případě, že by firma realizovala dlouho plánovanou investici do zařízení na výrobu pleteninových ortéz a žádala v bance o úvěr. Podmínkou smlouvy o úvěr by zajisté bylo, že po dobu úvěrové angažovanosti si společní-

ci nemohou vyplatit závazky za společníky a tudíž by společníci nemohli uskutečnit výplatu ani části závazků za společníky a realizovat tak plánované záměry s těmito finančními prostředky.

Firma v minulých letech dosahovala poměrně vysokých hodnot likvidity, což se odrazilo i v hodnotách ČPK. Přestože firma pracuje v oboru, který celosvětovou krizí příliš zasažen nebyl a je firma díky vyšším hodnotám likvidity i ČPK stabilnější a může lépe odolávat špatné morálce svých odběratelů, příliš vysoké hodnoty mohou snižovat rentabilitu společnosti a tak je třeba aby si firma našla optimální velikost ČPK i hodnot likvidity a tyto ukazatele pravidelně kontrolovala.

Negativní je i skutečnost, že doba obratu pohledávek je v průměru o deset dní delší než doba splatnosti závazků. Firma tedy svým dodavatelům platí v průměru dříve než firmě zaplatí její odběratelé a společnost musí mít po tuto dobu dostatek peněžních prostředků. Protože většina odběratelů se špatnou platební morálkou jsou velké krajské nemocnice, které si často doby splatnosti prodlužují podle svých potřeb, protože pro ně není problémem si najít jiného dodavatele, který bude tyto lhůty akceptovat, bylo by dobré vyjednat si delší splatnost faktur u některých svých dlouholetých dodavatelů, protože firma platí v průměru s měsíční splatností, což je lepší hodnota než průměrné hodnoty v oboru.

Firma v současnosti věnuje příliš málo peněz na propagaci. Vzhledem k tomu, že se firma po úspěšném znovuoobnovení vztahů se zákazníky a po opětovném navýšení obrátů hodlá pustit do velké investice – koupě nového zařízení na výrobu ortéz, měla by se firma co nejdříve zaměřit na reklamu a propagaci těchto novinek, protože na trhu s těmito výrobky je zatím jen několik výrobců, i když významných. Přesto má firma možnost proniknout k novým zákazníkům a zvýšit tak svou přidanou hodnotu i rozšířit své jméno do hlubšího povědomí zákazníků. Stejně tak je třeba věnovat velkou pozornost webovým stránkám a katalogu, které mají od doby vzniku firmy stejnou a v současné době překonanou a ne příliš poutavou vizáž. Nový katalog a plakáty budou pro firmu větším výdajem, ale investice do tvorby nových webových stránek, které by obsahovali i dlouho žádaný internetový obchod není dle nabídek příliš vysoká a její návratnost by byla dle zájmu téměř okamžitá.

Na základě vyhodnocení všech analýz byla firmě doporučena varianta A, která je výhodnější jak z hlediska dosaženého výsledku hospodaření tak i výsledků jednotlivých ukazatelů a která realisticky zvažuje všechny možné dopady vývoje makro- i mikrookolí podniku.



## ZÁVĚR

Cílem této diplomové práce bylo sestavení dlouhodobého a krátkodobého plánu společnosti PANOP CZ s.r.o., která se zabývá vývojem, výrobou a prodejem ortopedických pomůcek. Pracuje tedy v odvětví, které jako jedna z mála během ekonomické krize zaznamenalo ač nepatrnou avšak rostoucí tendenci. Samozřejmě se krize nějakým způsobem dotkla naprosté většiny sektorů hospodářství, ať už devalvací měn i majetku nebo zvýšenými požadavky při žádosti o poskytnutí úvěru. Jak si firma v tomto období dynamických změn vedla, měla za cíl ukázat tato práce. (=nevypadá to, jako by byla jen krize a krize a krize...???)

Východiskem pro tvorbu projektu byly současné teoretické poznatky uvedené teoretické části práce. Nejprve byly charakterizovány jednotlivé analýzy, které správnému sestavení finančního plánu předcházejí. Byly nastíněny cíle finančního plánování, jeho účel i podstata a popsána tvorba finančních plánů.

V úvodu praktické části pak byla popsána činnost podniku, specifikovány cíle a strategie společnosti, kterých chce v následujících letech dosáhnout. Charakteristika odvětví přiblížila současné i budoucí tendence blízkého okolí společnosti a upozornila na vhodné změny a investice k zajištění budoucího rozvoje podniků v tomto oboru zpracovatelského průmyslu.

Finanční analýza upozornila na hlavní slabiny a chyby, kterých se během analyzovaných let společnost nesledováním výsledků svých finančních ukazatelů a absencí finančních plánů dopouštěla. Podnik je po celou sledovanou dobu ziskový, avšak příliš nízký obrat skladovaných výrobků ubírá firmě využití jiných možností investování kapitálu a zbytečně prodražuje její činnost. Značně vysoké závazky vůči společníkům zase nepůsobí dobře a v jakékoliv neočekávané situaci a nutnosti výplaty i poloviny těchto závazků vůči jednomu ze společníků může ohrozit stabilitu firmy. Hodnoty ukazatelů likvidity ukazují, že je podnik schopen v daný okamžik uspokojit všechny své věřitele, vyšší hodnoty však snižují rentabilitu firmy, která se až na výjimky pohybuje nepatrně pod oborovými průměry.

Na základě stanovených cílů, provedené finanční analýzy a dalších zpracovaných analýz hodnotících silné a slabé stránky společnosti i vývoj jejího oboru byl vypracován dlouhodobý finanční plán pro léta 2011 až 2013 a to ve dvou variantách. Varianta A se snaží reálně zachytit budoucí předpokládaný vývoj a varianta B je variantou pesimističtější, která počítá s horším vývojem ekonomiky i odvětví a tudíž s mírnějším tempem růstu tržeb.

Zhodnocením obou variant sestavených finančních plánů pomocí finanční analýzy se ukázalo vhodnější přijetí zpracované varianty A, ve které firma dosahuje lepších výsledků a proto byl tento plán dále rozpracován do čtvrtletního. Pro optimální vývoj firmy dle této varianty byla společnosti navržena opatření, která jí mohou pomoci dodržet stanovený finanční plán a dosáhnout tak stanovených cílů.

Pro společnost nebude jednoduchým úkolem držet se určeného plánu. Jisté však je, že sestavení dlouhodobého finančního plánu i jeho rozpracování do čtvrtletních výhledů je krok správným směrem k zajištění dlouhodobé stability a prosperity v neustále se měnícím a silně konkurenčním prostředí.

**SEZNAM POUŽITÉ LITERATURY**

- [1] BLAHA, Z. a JINDŘICHOVSKÁ, I. *Jak posoudit finanční zdraví firmy*. 2. dopl. vyd. Praha : Management Press, 1996. 159 s. ISBN 80-85603-80-2.
- [2] BLAHA, Z. a JINDŘICHOVSKÁ, I. *Podnikové finance*. 1. vyd. Praha: Management Press, 2001. 316 s. ISBN 80-7261-025-2.
- [3] DEDOUCHOVÁ, M. *Strategie podniku*. 1. vyd. Praha: C.H.Beck, 2001,256s. ISBN80-7179-603-4.
- [4] FOTR, J.: *Strategické finanční plánování*. 1. vydání Praha: GRADA Publishing 1999. 149 s, ISBN 80-7169-694-3.
- [5] GRÜNWARD, R.; HOLEČKOVÁ, J.: *Finanční analýza a plánování podniku*. 3. vyd.. Praha: Oeconomica, 2006. ISBN 80-245-1108-8.
- [6] KISLINGEROVÁ, E. *Finanční analýza: krok za krokem*. 1. vyd. Praha: C. H. Beck, 2005. 137 s. ISBN 80-7179-321-3.
- [7] KISLINGEROVÁ, E., kol. *Manažerské finance*. 1. vyd. Praha: C. H. Beck, 2004. 714 s. ISBN 80-7179-802-9.
- [8] KONEČNÝ, M. *Finanční analýza a plánování*. 9. vyd. Brno: Zdeněk Novotný, 2004. 102 s. ISBN 80-214-2564-4.
- [9] LANDA, M. *Finanční plánování a likvidita*. 1. vydání, Brno: COMPUTER Press, 2007. 180 str. ISBN 978-80-251-1492-6.
- [10] PAVELKOVÁ, D., KNÁPKOVÁ, A. *Podnikové finance*. Zlín: UTB Zlín, 2005. ISBN 80-7318-327-7.
- [11] PAVELKOVÁ, D., KNÁPKOVÁ A. *Řízení podnikových financí*. 1.vyd. Zlín: Univerzita Tomáše Bati ve Zlíně, 2003. ISBN 80-7318-128-2.
- [12] PAVELKOVÁ, D., KNÁPKOVÁ, A. *Výkonnost podniku z pohledu finančního manažera*. 1. vyd. Praha: LINDE, 2005. 302 s. ISBN 80-86131-63-7.
- [13] SYNEK, M. *Podniková ekonomie*. 1. vyd. Praha: C. H. BECK, 1999. 456 s. ISBN 80-7179-228-4.
- [14] VALACH, J. a kol. *Finanční řízení podniku*. 2. vyd. Praha: Ekopress, 1999. 324 s. ISBN 80-86119-21-1.
- [15] VORBOVÁ, H. *Výkaz cash flow a finanční analýza*. 2. dopl. vyd. Praha: Linde, 1999. 159 s. ISBN 80-86131-09-2.
- [16] VOŠOBA, P. a kol. *Řízení firemních financí: aktivní využívání firemních zdrojů*. 1. vyd. Praha : Ekopress, 1998. 214 s. ISBN 80-86119-05-X.

- [17] VYSUŠIL, J. *Plánování není přežitek*. Praha: PROFESS. 91s.ISBN 80-85235-18-8.

### Internetové zdroje

- [18] *Česká národní banka* [online]. 2011 [cit. 2011-07-10]. Www.cnb.cz. Dostupné z WWW: <[http://www.cnb.cz/miranda2/export/sites/www.cnb.cz/cs/financni\\_trhy/inflacni\\_ockavani\\_ft/inflacni\\_ockavani\\_ft\\_2011/C\\_inflocek\\_07\\_2011.pdf](http://www.cnb.cz/miranda2/export/sites/www.cnb.cz/cs/financni_trhy/inflacni_ockavani_ft/inflacni_ockavani_ft_2011/C_inflocek_07_2011.pdf)>.
- [19] *Český statistický úřad* [online]. 2011 [cit. 2011-07-10]. Www.czso.cz. Dostupné z WWW: <[http://www.czso.cz/csu/redakce.nsf/i/mira\\_inflace](http://www.czso.cz/csu/redakce.nsf/i/mira_inflace)>.
- [20] *Český statistický úřad* [online]. 2011 [cit. 2011-08-11]. Www.czso.cz. Dostupné z WWW: <<http://www.czso.cz/csu/csu.nsf/informace/cvyb081111.doc>>.
- [21] *Ministerstvo průmyslu a obchodu* [online]. 2011 [cit. 2011-07-10]. Www.mpo.cz. Dostupné z WWW: <<http://www.mpo.cz/dokument84178.html>>.
- [22] *Kurzy* [online]. 2011 [cit. 2011-07-10]. Www.kurzy.cz. Dostupné z WWW: <<http://www.kurzy.cz/urokove-sazby/>>.
- [23] *PANOP CZ s.r.o.* [online]. 2011 [cit. 2011-07-10]. Www.panop.cz. Dostupné z WWW: <<http://www.panop.cz/about>>.

**Seznam použitých symbolů a zkratk**

CZ-NACE	Klasifikace ekonomických činností (původně OKEČ)
ČNB	Česká národní banka
EAT	Čistý zisk
EBIT	Zisk před odečtením úroků a daní
IČO	Identifikační číslo
MPO	Ministerstvo průmyslu a obchodu
PZT	Prostředky zdravotní techniky
VZP	Všeobecná zdravotní pojišťovna

**SEZNAM OBRÁZKŮ**

<i>Obrázek 1</i> Obecný postup tvorby finančního plánu [9] .....	16
<i>Obrázek 2</i> Logo firmy [23] .....	16
<i>Obrázek 3</i> Budova firmy [23] .....	32
<i>Obrázek 4</i> Vybrané výrobky a zboží firmy PANOP CZ s.r.o. [23] .....	33
<i>Obrázek 5</i> Vývoj počtu zaměstnanců firmy PANOP CZ s.r.o.[vlastní zdroj] .....	34
<i>Obrázek 6</i> Podíl oborů na celkových tržbách za prodej vlastních výrobků a služeb.....	35
<i>Obrázek 7</i> Vývoj hospodářského výsledku [vlastní zdroj] .....	44

**SEZNAM TABULEK**

<i>Tabulka 1: Hospodářský výsledek za účetní období.....</i>	44
<i>Tabulka 2: Vývoj Cash Flow v jednotlivých letech.....</i>	45
<i>Tabulka 3: Vývoj ČPK v letech.....</i>	45
<i>Tabulka 4: Vývoj zadluženosti podniku .....</i>	46
<i>Tabulka 5: Výsledky zadluženosti podniků v odvětví.....</i>	46
<i>Tabulka 6: Vývoj ukazatelů likvidity.....</i>	47
<i>Tabulka 7: Vývoj ukazatelů rentability .....</i>	47
<i>Tabulka 8: Vývoj ukazatelů aktivity .....</i>	48
<i>Tabulka 9: Vývoj dalších ukazatelů společnosti .....</i>	49
<i>Tabulka 10: Plán tržeb .....</i>	54
<i>Tabulka 11: Plán osobních nákladů .....</i>	57
<i>Tabulka 12: Plán odpisů a zůstatkových cen.....</i>	57
<i>Tabulka 13: Plán nákladových úroků .....</i>	58
<i>Tabulka 14: Plán zůstatků úvěrů .....</i>	62
<i>Tabulka 15: Plán tržeb – varianta B .....</i>	66
<i>Tabulka 16: Ukazatele zadluženosti - porovnání .....</i>	76
<i>Tabulka 17: Ukazatele likvidity - porovnání .....</i>	77
<i>Tabulka 18: Ukazatele rentability - porovnání.....</i>	77
<i>Tabulka 19: Ukazatele aktivity - porovnání .....</i>	78

**SEZNAM PŘÍLOH**

<b>PŘÍLOHA P I: ROZVAHA ZA OBDOBÍ 2006 - 2010 - AKTIVA.....</b>	<b>89</b>
<b>PŘÍLOHA P II: ROZVAHA ZA OBDOBÍ 2006 - 2010 - PASIVA .....</b>	<b>90</b>
<b>PŘÍLOHA P III: VZZ ZA OBDOBÍ 2006 - 2010 .....</b>	<b>91</b>
<b>PŘÍLOHA P IV: CASH-FLOW ZA OBDOBÍ 2006 - 2010 .....</b>	<b>92</b>
<b>PŘÍLOHA P V: ANALÝZA ROZVAHY.....</b>	<b>93</b>
<b>PŘÍLOHA P VI: ANALÝZA VÝNOSŮ.....</b>	<b>94</b>
<b>PŘÍLOHA P VII: ANALÝZA NÁKLADŮ .....</b>	<b>95</b>



## PŘÍLOHA P I: ROZVAHA ZA OBDOBÍ 2006 - 2010 - AKTIVA

ROZVAHA - AKTIVA {tis. Kč}		2006	2007	2008	2009	2010
	<b>Aktiva celkem</b>	<b>8 223</b>	<b>10 321</b>	<b>11 714</b>	<b>11 301</b>	<b>11 708</b>
A.	Pohledávky za upsaný základní kapitál	0	0	0	0	0
<b>B.</b>	<b>Dlouhodobý majetek</b>	<b>466</b>	<b>2 072</b>	<b>3 093</b>	<b>2 857</b>	<b>3 343</b>
<i>B.I.</i>	<i>Dlouhodobý nehmotný majetek</i>	<i>0</i>	<i>0</i>	<i>0</i>	<i>0</i>	<i>0</i>
1.	Zřizovací výdaje	0	0	0	0	0
2.	Nehmotné výsledky výzkumu a vývoje	0	0	0	0	0
3.	Software	0	0	0	0	0
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	0	0	0	0
<i>B.II.</i>	<i>Dlouhodobý hmotný majetek</i>	<i>466</i>	<i>2 072</i>	<i>3 093</i>	<i>2 857</i>	<i>3 343</i>
1.	Pozemky	0	0	0	0	0
2.	Stavby	0	1 426	2 855	2 855	2 753
3.	Samostatné movité věci a soubory movitých věcí	466	372	238	2	590
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	0	274	0	0	0
8.	Poskytnuté zálohy na dlouhodobý hmotný majetek	0	0	0	0	0
<i>B.III.</i>	<i>Dlouhodobý finanční majetek</i>	<i>0</i>	<i>0</i>	<i>0</i>	<i>0</i>	<i>0</i>
1.	Podíly v ovládaných a řízených osobách	0	0	0	0	0
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 a úvěry - ovládající a řídicí osoba, podstatný vliv	0	0	0	0	0
5.	Jiný dlouhodobý finanční majetek	0	0	0	0	0
6.	Pořizovaný dlouhodobý finanční majetek	0	0	0	0	0
<b>C.</b>	<b>Oběžná aktiva</b>	<b>7 613</b>	<b>8 162</b>	<b>8 565</b>	<b>8 418</b>	<b>8 365</b>
<i>C.I.</i>	<i>Zásoby</i>	<i>3 781</i>	<i>4 877</i>	<i>5 548</i>	<i>6 070</i>	<i>5 033</i>
1.	Materiál	893	723	715	442	654
2.	Nedokončená výroba a polotovary	0	0	0	0	0
3.	Výrobky	2 888	4 127	4 077	4 717	3 585
4.	Zvířata	0	0	0	0	0
5.	Zboží	0	27	756	911	794
6.	Poskytnuté zálohy na zásoby	0	0	0	0	0
<i>C.II.</i>	<i>Dlouhodobé pohledávky</i>	<i>0</i>	<i>0</i>	<i>0</i>	<i>0</i>	<i>0</i>
1.	Pohledávky z obchodních vztahů	0	0	0	0	0
2.	Pohledávky - ovládající a řídicí osoba	0	0	0	0	0
3.	Pohledávky - podstatný vliv	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
<i>C.III.</i>	<i>Krátkodobé pohledávky</i>	<i>1 881</i>	<i>2 116</i>	<i>1 783</i>	<i>1 905</i>	<i>2 294</i>
1.	Pohledávky z obchodních vztahů	1 719	1 910	1 634	1 785	2 192
2.	Pohledávky - ovládající a řídicí osoba	0	0	0	0	0
3.	Pohledávky - podstatný vliv	0	0	0	0	0
4.	Pohledávky za společníky, členy družstva a za účastníky sdružení	0	0	0	0	0
5.	Sociální zabezpečení a zdravotní pojištění	0	0	0	0	0
6.	Stát – daňové pohledávky	139	199	71	35	56
7.	Krátkodobé poskytnuté zálohy	23	0	67	66	34
8.	Dohadné účty aktivní	0	0	0	0	0
9.	Jiné pohledávky	0	7	11	19	12
<i>C.IV.</i>	<i>Krátkodobý finanční majetek</i>	<i>1 951</i>	<i>1 169</i>	<i>1 234</i>	<i>443</i>	<i>1 038</i>
1.	Peníze	503	661	414	199	460
2.	Účty v bankách	1 448	508	820	244	578
3.	Krátkodobé cenné papíry a podíly	0	0	0	0	0
4.	Pořizovaný krátkodobý finanční majetek	0	0	0	0	0
<b>D.I.</b>	<b>Časové rozlišení</b>	<b>144</b>	<b>87</b>	<b>56</b>	<b>26</b>	<b>0</b>
1.	Náklady příštích období	144	87	56	26	0
2.	Komplexní náklady příštích období	0	0	0	0	0
3.	Příjmy příštích období	0	0	0	0	0

## PŘÍLOHA P II: ROZVAHA ZA OBDOBÍ 2006 - 2010 - PASIVA

ROZVAHA - PASIVA (tis. Kč)		2006	2007	2008	2009	2010
	<b>PASIVA CELKEM</b>	<b>8 223</b>	<b>10 321</b>	<b>11 714</b>	<b>11 301</b>	<b>11 708</b>
<b>A.</b>	<b>Vlastní kapitál</b>	<b>225</b>	<b>2 072</b>	<b>2 089</b>	<b>2 443</b>	<b>3 242</b>
<i>A.I.</i>	<i>Základní kapitál</i>	<i>200</i>	<i>1 500</i>	<i>1 500</i>	<i>1 500</i>	<i>1 500</i>
1.	Základní kapitál	200	1 500	1 500	1 500	1 500
2.	Vlastní akcie a vlastní obchodní podíly (-)	0	0	0	0	0
3.	Změny základního kapitálu	0	0	0	0	0
<i>A.II.</i>	<i>Kapitálové fondy</i>	<i>0</i>	<i>0</i>	<i>0</i>	<i>0</i>	<i>0</i>
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	0
4.	Oceňovací rozdíly z přecenění při přeměnách	0	0	0	0	0
<i>A.III.</i>	<i>Rezervní fondy, nedělitelný fond a ostatní fondy ze zisku</i>	<i>20</i>	<i>20</i>	<i>47</i>	<i>48</i>	<i>65</i>
1.	Zákonný rezervní fond/Nedělitelný fond	20	20	47	48	65
2.	Statutární a ostatní fondy	0	0	0	0	0
<i>A.IV.</i>	<i>Výsledek hospodaření minulých let</i>	<i>-1 147</i>	<i>4</i>	<i>522</i>	<i>541</i>	<i>866</i>
1.	Nerozdělený zisk minulých let	0	4	522	541	866
2.	Neuhrazená ztráta minulých let	1 147	0	0	0	0
<i>A.V.</i>	<i>Výsledek hospodaření běžného účetního období +/-</i>	<i>1 152</i>	<i>548</i>	<i>20</i>	<i>354</i>	<i>811</i>
<b>B.</b>	<b>Cizí zdroje</b>	<b>7 998</b>	<b>8 189</b>	<b>9 625</b>	<b>8 858</b>	<b>8 466</b>
<i>B.I.</i>	<i>Rezervy</i>	<i>0</i>	<i>0</i>	<i>0</i>	<i>91</i>	<i>34</i>
1.	Rezervy podle zvláštních právních předpisů	0	0	0	0	0
2.	Rezerva na důchody a podobné závazky	0	0	0	0	0
3.	Rezerva na daň z příjmů	0	0	0	0	0
4.	Ostatní rezervy	0	0	0	91	34
<i>B.II.</i>	<i>Dlouhodobé závazky</i>	<i>6 466</i>	<i>5 429</i>	<i>5 679</i>	<i>5 880</i>	<i>6 055</i>
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	6 466	5 429	5 679	5 880	5 922
5.	Dlouhodobé přijaté zálohy	0	0	0	0	0
6.	Vydané dluhopisy	0	0	0	0	0
7.	Dlouhodobé směnky k úhradě	0	0	0	0	0
8.	Dohadné účty pasivní	0	0	0	0	133
9.	Jiné závazky	0	0	0	0	0
10.	Odložený daňový závazek	0	0	0	0	0
<i>B.III.</i>	<i>Krátkodobé závazky</i>	<i>1 532</i>	<i>1 479</i>	<i>1 638</i>	<i>1 287</i>	<i>853</i>
1.	Závazky z obchodních vztahů	848	622	788	295	298
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.	Závazky k zaměstnancům	331	540	660	402	238
6.	Závazky ze sociálního zabezpečení a zdravotního pojištění	106	130	169	153	105
7.	Stát – daňové závazky a dotace	234	187	-18	131	80
8.	Krátkodobé přijaté zálohy	13	0	0	0	0
9.	Vydané dluhopisy	0	0	0	0	0
10.	Dohadné účty pasivní	0	0	39	306	132
11.	Jiné závazky	0	0	0	0	0
<i>B.IV.</i>	<i>Bankovní úvěry a výpomoci</i>	<i>0</i>	<i>1 281</i>	<i>2 308</i>	<i>1 600</i>	<i>1 524</i>
1.	Bankovní úvěry dlouhodobé	0	1 067	2 199	1 600	1 524
2.	Krátkodobé bankovní úvěry	0	214	109	0	0
3.	Krátkodobé finanční výpomoci	0	0	0	0	0
<b>C.I.</b>	<b>Časové rozlišení</b>	<b>0</b>	<b>60</b>	<b>0</b>	<b>0</b>	<b>0</b>
1.	Výdaje příštích období	0	0	0	0	0
2.	Výnosy příštích období	0	60	0	0	0

## PŘÍLOHA P III: VZZ ZA OBDOBÍ 2006 - 2010

VÝKAZ ZISKU A ZTRÁTY (tis. Kč)		2006	2007	2008	2009	2010
I.	Tržby za prodej zboží	744	319	257	790	395
A.	Náklady vynaložené na prodané zboží	808	291	228	701	394
+	<b>Obchodní marže</b>	<b>-64</b>	<b>28</b>	<b>29</b>	<b>89</b>	<b>1</b>
<b>II.</b>	<b>Výkony</b>	<b>11 195</b>	<b>15 022</b>	<b>14 363</b>	<b>16 679</b>	<b>13 909</b>
1.	Tržby za prodej vlastních výrobků a služeb	10 506	13 784	14 413	16 039	15 039
2.	Změna stavu zásob vlastní činnosti	689	1 238	-50	640	-1 130
3.	Aktivace	0	0	0	0	0
B.	Výkonová spotřeba	5 757	8 993	8 347	8 732	6 638
1.	Spotřeba materiálu a energie	4 018	6 301	5 911	6 202	4 167
2.	Služby	1 739	2 692	2 436	2 530	2 471
+	<b>Přidaná hodnota</b>	<b>5 374</b>	<b>6 057</b>	<b>6 045</b>	<b>8 036</b>	<b>7 272</b>
C.	Osobní náklady	3 343	4 744	5 318	6 611	5 340
1.	Mzdové náklady	2 522	3 625	4 042	5 200	3 980
2.	Odměny členům orgánů společnosti a družstva	0	0	0	0	0
3.	Náklady na sociální zabezpečení a zdravotní pojištění	821	1 119	1 276	1 336	1 234
4.	Sociální náklady	0	0	0	75	126
D.	Daně a poplatky	10	13	19	31	29
E.	Odpisy dlouhodobého nehmotného a hmotného majetku	149	179	237	236	313
III.	Tržby z prodeje dlouhodobého majetku a materiálu	62	0	314	138	5
1.	Tržby z prodeje dlouhodobého majetku	0	0	0	0	0
2.	Tržby z prodeje materiálu	62	0	314	138	5
F.	Zůstatková cena prodaného dlouhodobého majetku a materiálu	0	50	234	128	4
1.	Zůstatková cena prodaného dlouhodobého majetku	0	0	0	0	0
2.	Prodaný materiál	0	50	234	128	4
G.	Změna stavu rezerv a opravných položek v prov. oblasti	0	0	0	91	-57
IV.	Ostatní provozní výnosy	28	179	95	119	83
H.	Ostatní provozní náklady	97	75	83	302	384
V.	Převod provozních výnosů	0	0	0	0	0
I.	Převod provozních nákladů	0	0	0	0	0
*	<b>Provozní výsledek hospodaření</b>	<b>1 865</b>	<b>1 175</b>	<b>563</b>	<b>894</b>	<b>1 347</b>
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 cenných papírů a derivátů	0	0	0	0	0
L.	Náklady z přecenění cenných papírů 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	1	24	0	0	1
N.	Nákladové úroky	284	262	385	342	322
XI.	Ostatní finanční výnosy	8	27	66	26	21
O.	Ostatní finanční náklady	84	222	223	97	104
XII.	Převod finančních výnosů	0	0	0	0	0
P.	Převod finančních nákladů	0	0	0	0	0
*	<b>Finanční výsledek hospodaření</b>	<b>-359</b>	<b>-433</b>	<b>-542</b>	<b>-413</b>	<b>-404</b>
Q.	Daň z příjmů za běžnou činnost	386	194	1	127	132
	– splatná	386	194	1	127	132
	– odložená	0	0	0	0	0
**	<b>Výsledek hospodaření za běžnou činnost</b>	<b>1 120</b>	<b>548</b>	<b>20</b>	<b>354</b>	<b>811</b>
XIII.	Mimořádné výnosy	32	0	0	0	0
R.	Mimořádné náklady	0	0	0	0	0
S.	Daň z příjmů z mimořádné činnosti	0	0	0	0	0
	– splatná	0	0	0	0	0
	– odložená	0	0	0	0	0
*	<b>Mimořádný výsledek hospodaření</b>	<b>32</b>	<b>0</b>	<b>0</b>	<b>0</b>	<b>0</b>
T.	Převod podílu na výsledku hospodaření společníkům (+/-)	0	0	0	0	0
***	<b>Výsledek hospodaření za účetní období (+/-)</b>	<b>1 152</b>	<b>548</b>	<b>20</b>	<b>354</b>	<b>811</b>
****	<b>Výsledek hospodaření před zdaněním</b>	<b>1 538</b>	<b>742</b>	<b>21</b>	<b>481</b>	<b>943</b>

## PŘÍLOHA P IV: CASH-FLOW ZA OBDOBÍ 2006 - 2010

Cash Flow (tis. Kč)	2007 - 2006	2008 - 2007	2009 - 2008	2010 - 2009
P. Stav peněžních prostředků a ekvivalentů na začátku období	1 951	1 169	1 234	443
<b>PENĚŽNÍ TOKY Z HLAV. VÝDĚLEČNÉ ČIN. (PROVOZNÍ ČIN.)</b>				
Z. Účetní zisk nebo ztráta z běž. činnosti před zdaněním	742	21	481	943
A.1. Úpravy o nepeněžní operace	584	513	689	602
A.1.1. Odpisy stálých aktiv s vyj. zůst. ceny prod. st. aktiv apod.	179	237	236	313
Umoření opravné položky k nabytému majetku	0	0	0	
A.1.2. Změna zůst. opr. pol.rezerv , přech. účtů aktiv a pasiv	117	-29	121	-31
A.1.3. Zisk (ztráta) z prodeje st. aktiv, vč. oceň. rozd. z kap.účástí	50	-80	-10	-1
A.1.4. Výnosy z dividend a podílu na zisku (s vyj. inv. spol.+ fondů)	0	0	0	
A.1.5. Vyúčt. náklad. úroky(+) s vyj. kapit.úroku	262	385	342	322
Vyúčtované výnosové úroky	-24	0	0	-1
A.1.6 Případné úpravy a ostatní nepeněžní operace	0	0	0	
<b>A. * Čistý peněžní tok z provozn. čin. před zdaněním a změnami</b>	<b>1 326</b>	<b>534</b>	<b>1 170</b>	<b>1 545</b>
A.2. Změny potřeby pracovního kapitálu	-1 384	-179	-995	738
A.2.1. Změna stavu pohledávek z prov. činnosti	-235	333	-122	-389
A.2.2. Změna stavu krátkodobých závazků z prov. činn.	-53	159	-351	90
A.2.3. Změna stavu zásob	-1 096	-671	-522	1 037
A.2.4. Změna stavu krátkodobého fin majetku nespádajícího do fin prostředků	0	0	0	
<b>A. ** Čistý peněžní tok z provozn. čin. před zdaněním a mimoř. pol.</b>	<b>-58</b>	<b>355</b>	<b>175</b>	<b>2 283</b>
A.3. Výdaje z plateb úroků s vyj. kapit. úroků	-262	-385	-342	-322
A.4. Přijaté úroky s vyj.podn. s inv. čin.(fondy apod+ inv. spol.)	24	0	0	1
A.5. Zapl. daň z příjmu za běž. činn a za doměř.d. za min.obd.	-194	-1	-127	-132
A.6. Příjmy a výdaje spoj. s mimoř. úč. případy- mimoř. HV	0	0	0	0
A.7 Přijaté dividendy a podíly na zisku	0	0	0	0
<b>A. *** Čistý peněžní tok z provozní činnosti</b>	<b>-490</b>	<b>-31</b>	<b>-294</b>	<b>1 830</b>
<b>PENĚŽNÍ TOKY Z INVESTIČNÍ ČINNOSTI</b>				
B.1. Výdaje spojené s pořízením stálých aktiv	-1 835	-1 492	-128	-803
B.2. Příjmy z prodeje stálých aktiv	0	314	138	5
B.3. Půjčky a úvěry spřízněným osobám	0	0	0	
<b>B.*** Čistý peněžní tok vztahující se k investiční činnosti</b>	<b>-1 835</b>	<b>-1 178</b>	<b>10</b>	<b>-798</b>
<b>PENĚŽNÍ TOKY Z FINANČNÍ ČINNOSTI</b>				
C.1. Změna stavu dlouhodobých popř. krátkodobých závazků	244	1 277	-507	-425
C.2. Dopady změn vlastního kapitálu na peněžní prostředky	1 299	-3	0	-12
C.2.1. Zvýšení peněž.prost.a ekvivalentů z titulu zvýš.zákl. kapitálu	0	0	0	
2. Vyplacení podílu na vl.jmění společníkům	0	0	0	
3. Peněžní dary a dotace do vl.jmění a další vklady peněž. prostř	0	0	0	
4. Úhrada ztráty společníky	0	0	0	
5. Přímé platby na vrub fondů	0	0	0	
6. Vyplacené dividendy či podíly na zisku vč. zapl. sráž. daně	0	0	0	
C.3. Přijaté div. a podíly na zisku s vyj. invest. spol. a fondů	0	0	0	
<b>C.*** Čistý peněžní tok vztahující se k finanční činnosti</b>	<b>1 543</b>	<b>1 274</b>	<b>-507</b>	<b>-437</b>
<b>F. Čisté zvýšení, resp. snížení peněžních prostředků</b>	<b>-782</b>	<b>65</b>	<b>-791</b>	<b>595</b>
R. Stav peněžních prostředků na konci období	1 169	1 234	443	1 038
S. Skutečný stav peněžních prostředků na konci období	1 169	1 234	443	1 038

## PŘÍLOHA P V: ANALÝZA ROZVAHY

v tis. Kč	2006		2007		2008		2009		2010		2007/2006	2008/2007	2009/2008	2010/2009
<b>AKTIVA CELKEM</b>	8 223	100,00%	10 321	100,00%	11 714	100,00%	11 301	100,00%	11 708	100,00%	25,51%	13,50%	-3,53%	3,60%
<i>Dlouhodobý majetek</i>	466	5,67%	2 072	20,08%	3 093	26,40%	2 857	25,28%	3 343	28,55%	344,64%	49,28%	-7,63%	17,01%
Dlouhodobý nehmotný majetek	0	0,00%	0	0,00%	0	0,00%	0	0,00%	0	0,00%	-	-	-	-
Dlouhodobý hmotný majetek	466	100,00%	2 072	100,00%	3 093	100,00%	2 857	100,00%	3 343	100,00%	344,64%	49,28%	-7,63%	17,01%
Dlouhodobý finanční majetek	0	0,00%	0	0,00%	0	0,00%	0	0,00%	0	0,00%	-	-	-	-
<i>Oběžná aktiva</i>	7 613	92,58%	8 162	79,08%	8 565	73,12%	8 418	74,49%	8 365	71,45%	7,21%	4,94%	-1,72%	-0,63%
Zásoby	3 781	49,67%	4 877	59,75%	5 548	64,78%	6 070	72,11%	5 033	60,17%	28,99%	13,76%	9,41%	-17,08%
Dlouhodobé pohledávky	0	0,00%	0	0,00%	0	0,00%	0	0,00%	0	0,00%	-	-	-	-
Krátkodobé pohledávky	1 881	24,71%	2 116	25,93%	1 783	20,82%	1 905	22,63%	2 294	27,42%	12,49%	-15,74%	6,84%	20,42%
Krátkodobý finanční majetek	1 951	25,63%	1 169	14,32%	1 234	14,41%	443	5,26%	1 038	12,41%	-40,08%	5,56%	-64,10%	134,31%
<i>Časové rozlišení</i>	144	1,75%	87	0,84%	56	0,48%	26	0,23%	0	0,00%	-39,58%	-35,63%	-53,57%	-100,00%
<b>PASIVA CELKEM</b>	8 223	100,00%	10 321	100,00%	11 714	100,00%	11 301	100,00%	11 708	100,00%	25,51%	13,50%	-3,53%	3,60%
<i>Vlastní kapitál</i>	225	2,74%	2 072	20,08%	2 089	17,83%	2 443	21,62%	3 242	27,69%	820,89%	0,82%	16,95%	32,71%
Základní kapitál	200	88,89%	1500	72,39%	1500	71,80%	1500	61,40%	1500	46,27%	650,00%	0,00%	0,00%	0,00%
Kapitálové fondy	0	0,00%	0	0,00%	0	0,00%	0	0,00%	0	0,00%	-	-	-	-
Rezervní fondy, nedělitelný fond a ost. fondy ze zisku	20	8,89%	20	0,97%	47	2,25%	48	1,96%	65	2,00%	0,00%	135,00%	2,13%	35,42%
Výsledek hospodaření minulých let	-1	-509,78%	4	0,19%	522	24,99%	541	22,14%	866	26,71%	-100,35%	12950,00%	3,64%	60,07%
Výsledek hospodaření běžného účetního období	1 152	512,00%	548	26,45%	20	0,96%	354	14,49%	811	25,02%	-52,43%	-96,35%	1670,00%	129,10%
<i>Cizí zdroje</i>	7 998	97,26%	8 189	79,34%	9 625	82,17%	8 858	78,38%	8 466	72,31%	2,39%	17,54%	-7,97%	-4,43%
Rezervy	0	0,00%	0	0,00%	0	0,00%	91	1,03%	34	0,40%	-	-	-	-62,64%
Dlouhodobé závazky	6466	80,85%	5429	66,30%	5679	59,00%	5880	66,38%	6055	71,52%	-16,04%	4,60%	3,54%	2,98%
Krátkodobé závazky	1 532	19,15%	1 479	18,06%	1 638	17,02%	1 287	14,53%	1 377	16,27%	-3,46%	10,75%	-21,43%	6,99%
Bankovní úvěry a výpomoci	0	0,00%	1281	15,64%	2308	23,98%	1600	18,06%	1000	11,81%	-	80,17%	-30,68%	-37,50%
<i>Časové rozlišení</i>	0	0,00%	60	0,58%	0	0,00%	0	0,00%	0	0,00%	-	-	-	-

## PŘÍLOHA P VI: ANALÝZA VÝNOSŮ

Výnosy	2006	2007	2008	2009	2010	2006	2007	2008	2009	2010
Tržby za prodej zboží	744	319	257	790	395	6,16%	2,05%	1,70%	4,45%	2,74%
Výkony	11 195	15 022	14 363	16 679	13 909	92,75%	96,47%	95,15%	93,96%	96,50%
Tržby za prodej vlastních výrobků a služeb	10 506	13 784	14 413	16 039	15 039	87,04%	88,52%	95,48%	90,35%	104,34%
Změna stavu zásob vlastní činnosti	689	1 238	-50	640	-1 130	5,71%	7,95%	-0,33%	3,61%	-7,84%
Aktivace						-	-	-	-	-
Tržby z prodeje dlouhodobého majetku a materiálu	62	0	314	138	5	0,51%	0,00%	2,08%	0,78%	0,03%
Tržby z prodeje dlouhodobého majetku						-	-	-	-	-
Tržby z prodeje materiálu	62		314	138	5	0,51%	-	-	-	0,03%
Ostatní provozní výnosy	28	179	95	119	83	0,23%	1,15%	0,63%	0,67%	0,58%
Převod provozních výnosů						-	-	-	-	-
Tržby z prodeje cenných papírů a podílů						-	-	-	-	-
Výnosy z dlouhodobého finančního majetku						-	-	-	-	-
Výnosy z podílů v ovládaných a řízených osobách a v účetních jednotkách pod podstatným vlivem						-	-	-	-	-
Výnosy z ostatních dlouhodobých cenných papírů a podílů						-	-	-	-	-
Výnosy z ostatního dlouhodobého finančního majetku						-	-	-	-	-
Výnosy z krátkodobého finančního majetku						-	-	-	-	-
Výnosy z přecenění cenných papírů a derivátů						-	-	-	-	-
Výnosové úroky	1	24			1	0,01%	0,15%	-	-	0,01%
Ostatní finanční výnosy	8	27	66	26	21	0,07%	0,17%	0,44%	0,15%	0,15%
Převod finančních výnosů						-	-	-	-	-
Mimořádné výnosy	32					0,27%	-	-	-	-
<b>Výnosy celkem</b>	<b>12 070</b>	<b>15 571</b>	<b>15 095</b>	<b>17 752</b>	<b>14 414</b>	<b>100,00%</b>	<b>100,00%</b>	<b>100,00%</b>	<b>100,00%</b>	<b>100,00%</b>

## PŘÍLOHA P VII: ANALÝZA NÁKLADŮ

Náklady	2006	2007	2008	2009	2010	2006	2007	2008	2009	2010
Náklady vynaložené na prodané zboží	808	291	228	701	394	7,40%	1,94%	1,51%	4,03%	2,90%
Výkonová spotřeba	5 757	8 993	8 347	8 732	6 638	52,73%	59,86%	55,37%	50,19%	48,80%
Spotřeba materiálu a energie	4 018	6 301	5 911	6 202	4 167	36,80%	41,94%	39,21%	35,65%	30,63%
Služby	1 739	2 692	2 436	2 530	2 471	15,93%	17,92%	16,16%	14,54%	18,17%
Osobní náklady	3 343	4 744	5 318	6 611	5 340	30,62%	31,58%	35,28%	38,00%	39,26%
Mzdové náklady	2 522	3 625	4 042	5 200	3 980	23,10%	24,13%	26,81%	29,89%	29,26%
Odměny členům orgánů společnosti a družstva						-	-	-	-	-
Náklady na sociální zabezpečení a zdravotní pojištění	821	1 119	1 276	1 336	1 234	7,52%	7,45%	8,46%	7,68%	9,07%
Sociální náklady				75	126	-	-	-	0,43%	0,93%
Daně a poplatky	10	13	19	31	29	0,09%	0,09%	0,13%	0,18%	0,21%
Odpisy dlouhodobého nehmotného a hmotného majetku	149	179	237	236	313	1,36%	1,19%	1,57%	1,36%	2,30%
Zůstatková cena prodaného dlouhodobého majetku a materiálu	0	50	234	128	4	0,00%	0,33%	1,55%	0,74%	0,03%
Zůstatková cena prodaného dlouhodobého majetku						-	-	-	-	-
Prodaný materiál		50	234	128	4	-	0,33%	1,55%	0,74%	0,03%
Změna stavu rezerv a opravných položek v provozní oblasti a komplexních nákladů příštích období				91	-57	-	-	-	0,52%	-0,42%
Ostatní provozní náklady	97	75	83	302	384	0,89%	0,50%	0,55%	1,74%	2,82%
Převod provozních nákladů						-	-	-	-	-
Prodané cenné papíry a podíly						-	-	-	-	-
Náklady z finančního majetku						-	-	-	-	-
Náklady z přecenění cenných papírů a derivátů						-	-	-	-	-
Změna stavu rezerv a opravných položek ve finanční oblasti						-	-	-	-	-
Nákladové úroky	284	262	385	342	322	2,60%	1,74%	2,55%	1,97%	2,37%
Ostatní finanční náklady	84	222	223	97	104	0,77%	1,48%	1,48%	0,56%	0,76%
Převod finančních nákladů						-	-	-	-	-
Daň z příjmů za běžnou činnost	386	194	1	127	132	3,54%	1,29%	0,01%	0,73%	0,97%
– splatná	386	194	1	127	132	3,54%	1,29%	0,01%	0,73%	0,97%
– odložená						-	-	-	-	-
Mimořádné náklady						-	-	-	-	-
Daň z příjmů z mimořádné činnosti						-	-	-	-	-
– splatná						-	-	-	-	-
– odložená						-	-	-	-	-
Převod podílu na výsledku hospodaření společníkům (+/-)						-	-	-	-	-
<b>Náklady celkem</b>	<b>10 918</b>	<b>15 023</b>	<b>15 075</b>	<b>17 398</b>	<b>13 603</b>	<b>100,00%</b>	<b>100,00%</b>	<b>100,00%</b>	<b>100,00%</b>	<b>100,00%</b>

