

Projekt tvorby dlouhodobého a krátkodobého finančního plánu společnosti Kovo Soják, s. r. o.

Bc. Jana Zívalíková

Diplomová práce
2012



Univerzita Tomáše Bati ve Zlíně
Fakulta managementu a ekonomiky

Univerzita Tomáše Bati ve Zlíně
Fakulta managementu a ekonomiky
Ústav financí a účetnictví
akademický rok: 2011/2012

ZADÁNÍ DIPLOMOVÉ PRÁCE

(PROJEKTU, UMĚLECKÉHO DÍLA, UMĚLECKÉHO VÝKONU)

Jméno a příjmení: **Bc. Jana ZÍVALÍKOVÁ**
Osobní číslo: **M10476**
Studijní program: **N 6202 Hospodářská politika a správa**
Studijní obor: **Finance**

Téma práce: **Projekt tvorby dlouhodobého a krátkodobého
finančního plánu společnosti Kovo Soják, s. r. o.**

Zásady pro vypracování:

Úvod

I. Teoretická část

- Na základě literární rešerše zpracujte problematiku finančního plánování v řízení podniku.

II. Praktická část

- Charakterizujte společnost Kovo Soják, s. r. o.
- Popište hospodářskou situaci podniku na základě analýzy finančních ukazatelů.
- Vypracujte variantní řešení dlouhodobého finančního plánu podniku.
- Zhodnoťte navržené varianty dlouhodobého finančního plánu a vypracujte doporučení pro podnik.

Závěr

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

Seznam odborné literatury:

BREALEY, Richard a Steward MYERS. Teorie a praxe firemních financí. Praha: Computer Press, 2000. 1064 s. ISBN 80-7226-189-4.
FOTR, Jiří. Strategické finanční plánování, Praha: Grada Publishing, 1999. 149 s. ISBN 80-7169-694-3.
FREIBERG, František. Finanční controlling. Praha: Management Press, 1996. 199 s. ISBN 80-8594-303-4.
GRÜNWARD, Rolf a Jaroslava HOLEČKOVÁ. Finanční analýza a plánování podniku. Praha: Ekopress, 2007. 318 s. ISBN 978-80-86929-26-2.
KNÁPKOVÁ, Adriana a Drahomíra PAVELKOVÁ. Výkonnost podniku z pohledu finančního manažera. Praha: Linde nakladatelství, 2005. 302 s. ISBN 80-86131-63-7.
VALACH, Josef et al. Finanční řízení podniku. 2. vyd. Praha: EKOPRESS, 1999. 324 s. ISBN 80-86119-21-1.

Vedoucí diplomové práce: **Ing. Přemysl Pálka, Ph.D.**
Ústav financí a účetnictví
Datum zadání diplomové práce: **26. března 2012**
Termín odevzdání diplomové práce: **2. května 2012**

Ve Zlíně dne 26. března 2012

prof. Dr. Ing. Drahomíra Pavelková
děkanka



prof. Dr. Ing. Drahomíra Pavelková
ředitel ústavu

PROHLÁŠENÍ AUTORA DIPLOMOVÉ PRÁCE

Beru na vědomí, že:

- odevzdáním 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 obhajoby¹;
- diplomová práce bude uložena v elektronické podobě v univerzitním informačním systému,
- na mou 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. 3²;
- podle § 60³ odst. 1 autorského zákona má UTB ve Zlíně právo na uzavření licenční smlouvy o užití školního díla v rozsahu § 12 odst. 4 autorského zákona;

¹ 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 nevydělečně 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.

² 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).

³ 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 § 60⁴ odst. 2 a 3 mohu užít své dílo – 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 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 diplomovou práci zpracovala samostatně a použité informační zdroje jsem citovala;
- odevzdaná verze diplomové práce a verze elektronická nahraná do IS/STAG jsou totožné.

Ve Zlíně 30.4.2012.....

Zuzana.....

⁴ 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 výdělku jím dosaženého v souvislosti s užitím díla či poskytnutím licence podle odstavce 2 přiměřeně přispěl na úhradu nákladů, které na vytvoření díla vynaložil, a to podle okolností až do jejich skutečné výše; přitom se přihlídá k vyšší výdělku dosaženému 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 strategické oblasti v řízení podniku. Finanční plán má pomoci podniku zabezpečit dosažení vytýčených cílů a přispět k dalšímu úspěšnému rozvoji společnosti.

Práce je rozdělena do dvou částí. Teoretická část obsahuje poznatky z oblasti tvorby dlouhodobého a krátkodobého finančního plánu. Praktická část zahrnuje charakteristiku společnosti a finanční analýzu. Následně je vypracován dlouhodobý finanční plán na období let 2012 – 2016 v základní (nejlepší možné) i pesimistické variantě a krátkodobý finanční plán pro rok 2012. Závěrečná část obsahuje zhodnocení plánů a jsou navržena doporučení pro firmu při realizaci finančního plánu.

Klíčová slova: Dlouhodobý finanční plán, krátkodobý finanční plán, finanční analýza, plánovaná rozvaha, plánovaný výkaz zisku a ztráty, plánované cash flow.

ABSTRACT

The Master's thesis is aimed at the financial planning. The planning outlines the future and it is one of the key strategic areas in the business management. The financial plan should help the company to secure the achievement of stated aims and help to further successful development of the company.

The thesis is divided into two parts. The theoretical part contains information from the long term and short term financial planning. The practical part includes characteristic of the company and the financial analysis. After that the long term financial plan is made in the basic (optimal) and pessimistic scenario for the period from 2012 to 2016 and short term financial plan for the year 2012. Last part contains assessment of the plans and advices for the company concerning implementation of the financial plan.

Keywords: Long term financial plan, short term financial plan, financial analysis, planning balance sheet, planning profit and loss statement, planning cash flow

Poděkování

Ráda bych poděkovala všem, kteří mi pomohli při tvorbě této diplomové práce. Zejména děkuji panu Ing. Přemyslu Pálkovi, Ph.D. za cenné rady, připomínky a za pomoc a vedení při zpracování diplomové práce.

Poděkování také patří vedení společnosti Kovo Soják, s. r. o. za to, že mi poskytli možnost zpracovávat diplomovou práci a také mi poskytli interní materiály a veškeré potřebné informace.

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

OBSAH

ÚVOD	10
I TEORETICKÁ ČÁST	12
1 PODSTATA FINANČNÍHO PLÁNOVÁNÍ	13
2 ZÁSADY FINANČNÍHO PLÁNOVÁNÍ	14
3 POSTUP TVORBY FINANČNÍHO PLÁNU	17
3.1 ANALÝZA POSTAVENÍ A HOSPODAŘENÍ PODNIKU	17
3.1.1 Analýza a hodnocení zdrojů podniku.....	17
3.1.2 Analýza a hodnocení výrobního programu	18
3.1.3 SWOT analýza	19
3.1.4 Finanční analýza.....	20
3.1.5 Analýza a prognóza vývoje okolí podniku.....	21
3.2 FORMULACE CÍLŮ, STANOVENÍ POSLÁNÍ.....	22
3.3 VOLBA STRATEGIE	23
3.4 DLOUHODOBÝ FINANČNÍ PLÁN	25
3.4.1 Pojetí dlouhodobého finančního plánování.....	25
3.4.2 Obsah dlouhodobého finančního plánu.....	26
3.5 KRÁTKODOBÝ FINANČNÍ PLÁN	29
3.6 METODY TVORBY FINANČNÍHO PLÁNU	31
3.6.1 Metoda procentuálního podílu na tržbách.....	31
3.6.2 Regresní metoda.....	32
3.6.3 Metoda poměrových finančních ukazatelů	32
3.6.4 Analýza nulového bodu.....	32
3.6.5 Finanční modely.....	32
3.7 IMPLEMENTACE FINANČNÍHO PLÁNU	32
3.8 KONTROLA PLNĚNÍ, ÚPRAVY A ZMĚNY FINANČNÍHO PLÁNU	33
4 FINANČNÍ PLÁNOVÁNÍ V ČÍSLECH	35
II PRAKTICKÁ ČÁST	37
5 CHARAKTERISTIKA SPOLEČNOSTI	38
5.1 ORGANIZAČNÍ STRUKTURA	38
5.2 VÝROBKY A PRODUKTY.....	40
5.3 ZÁZEMÍ SPOLEČNOSTI.....	41
5.4 STROJNÍ VYBAVENÍ	42
6 ANALÝZA VNITŘNÍCH A VNĚJŠÍ FAKTORŮ	43
6.1 SWOT ANALÝZA PODNIKU	43
6.2 STRUČNÁ CHARAKTERISTIKA ODVĚTVÍ	44
6.3 ANALÝZA HISTORICKÉHO VÝVOJE EKONOMIKY V LETECH 2008 – 2011	46
6.4 ANALÝZA KONEČNÝCH TRHŮ PRODUKTŮ FIRMY KOVO SOJÁK, S. R. O.	49
6.4.1 Obuvnický průmysl	49
6.4.2 Logistika a doprava	51
6.5 ANALÝZA OČEKÁVANÉHO VÝVOJE ČESKÉ EKONOMIKY.....	53
7 FINANČNÍ ANALÝZA	54

7.1	ANALÝZA ABSOLUTNÍCH UKAZATELŮ	54
7.1.1	Analýza majetkové a finanční struktury	54
7.1.2	Analýza výkazu zisku a ztráty	56
7.1.3	Analýza vývoje zisku	57
7.2	ROZDÍLOVÉ UKAZATELE	59
7.3	POMĚROVÉ UKAZATELE	60
7.3.1	Analýza zadluženosti	60
7.3.2	Analýza likvidity	62
7.3.3	Analýza aktivity	63
7.3.4	Analýza rentability	65
7.4	SOUHRNNÉ UKAZATELE	66
7.4.1	Spider analýza	67
7.4.2	Z – skóre (Altmanův model)	68
7.4.3	Index IN01	69
7.5	CELKOVÉ ZHODNOCENÍ FINANČNÍ ANALÝZY	70
8	PROJEKT DLOUHODOBÉHO FINANČNÍHO PLÁNU	71
8.1	DLOUHODOBÝ PLÁN – ZÁKLADNÍ VARIANTA	71
8.1.1	Plán položek výkazu zisku a ztráty	71
8.1.2	Plán položek rozvahy	78
8.2	DLOUHODOBÝ FINANČNÍ PLÁN – PESIMISTICKÁ VARIANTA	81
8.2.1	Plán tržeb	81
8.2.2	Plán nákladů	82
8.2.3	Plán položek rozvahy	83
8.3	KRÁTKODOBÝ FINANČNÍ PLÁN	84
9	ZHODNOCENÍ DLOUHODOBÉHO FINANČNÍHO PLÁNU	85
9.1	ANALÝZA JEDNOTLIVÝCH VARIANT PLÁNU	85
9.2	NÁVRHY A DOPORUČENÍ	87
	ZÁVĚR	90
	SEZNAM POUŽITÉ LITERATURY	92
	SEZNAM POUŽITÝCH SYMBOLŮ A ZKRATEK	97
	SEZNAM OBRÁZKŮ	98
	SEZNAM TABULEK	99
	SEZNAM PŘÍLOH	101

ÚVOD

Základním cílem v tržním podnikání je maximalizace hodnoty podnik a tedy zhodnocení vloženého kapitálu. Aby své hlavní poslání mohl podnik naplňovat, musí být manažeři a vedení podniku schopni předvídat budoucnost. Musí přijímat taková rozhodnutí, která budou v souladu se strategií a vizí podniku a přinesou podniku v budoucnu očekávaný užitek. Právě finanční plánování je dnes nedílnou součástí finančního řízení podniku. Je důležité, aby podniky vytvářely co nejrealističtější varianty plánů, do kterých jsou promítnuta všechna rizika. Takto kvalitně sestavený finanční plán pomůže podniku přežít.

Proces plánování je obtížnou činností, kvalita plánu významně ovlivňuje hospodářské výsledky podniku. Rozpočtování, plánování a následná kontrola dosahovaných výsledků jsou velmi důležitými činnostmi ve správném ekonomickém řízení podniku.

Pro proces plánování je nutné získávat mnoho informací, které souvisejí s vnitřní situací v podniku, tak také o okolí, které na podnik působí.

Sestavování finančních plánů, ať už dlouhodobých či krátkodobých, je samozřejmostí u velkých podniků, které mají obvykle složitý rozhodovací proces. Navíc disponují s pracovní silou, která pravidelně vypracovává finanční plány v rámci ekonomických či controllingových oddělení v podniku. Malé nebo nově vzniklé podniky často nesestavují finanční plány vůbec. Finanční výkaznictví vnímají jako splnění povinnosti pro finanční úřad. Tyto podniky nemají dostatek času a dostatek zkušených lidí, které rozumí samotnému procesu plánování. Mnohdy těmto podnikům jde jen o přežití.

Jednou z těchto menších firem je i společnost Kovo Soják, s. r. o., která se zabývá kovovýrobou, resp. výrobou ocelových klenků a ocelových palet, popř. jiných zámečnických produktů.

V rámci teoretické části bude zpracována problematika finančního plánování. Na základě studia odborné literatury popíši zásady finančního plánování a postup tvorby samotného finančního plánu.

V úvodu praktické části představím společnost Kovo Soják, s. r. o., popíši její organizační strukturu, výrobu a zázemí. Následně provedu analýzu historického a očekávaného vývoje ekonomiky, zejména se pak zaměřím na analýzu očekávaného vývoje odvětví, kam jsou dodávány produkty podniku. Dále je vypracována analýza vnitřních faktorů, pro kterou použiji metodu SWOT analýzy a finanční analýzy, která bude následně zhodnocena.

V řešící části diplomové práce vypracuji dvě varianty dlouhodobého finančního plánu, a to základní a pesimistickou variantu. Následně vypracuji krátkodobý finanční plán pro rok 2012, který bude vycházet ze základní varianty dlouhodobého plánu. Poté provedu zhodnocení jednotlivých variant pomocí ukazatelů finanční analýzy a navrhnou vhodná opatření pro realizaci dlouhodobého finančního plánu.

I. TEORETICKÁ ČÁST

1 PODSTATA FINANČNÍHO PLÁNOVÁNÍ

Valach (1999, s. 243) uvádí, že plánování je komplexní rozhodovací proces, který spočívá v navrhování, hodnocení a výběru cílů i odpovídajících projektů k jejich dosažení.

Podnikové cíle se orientují jak na postavení na trhu zboží a služeb, tak také na vztahu ke kapitálovému trhu. Podle vnitřních a vnější okolností se volí strategie podniku, a to strategie stability, expanze nebo útlumu.

V dlouhodobém plánovacím horizontu je větší vůle při vytyčování cílů a strategie. Opatření a zdroje se cílům a strategii snadněji přizpůsobují. Nejistota, pokud jde o vnější a vnitřní rizika, není sice zanedbatelná, ale stále zůstávají otevřené možnosti reakce v průběhu několika plánovacích let.

V krátkodobém plánovacím horizontu se cíle spíše přizpůsobují disponibilním prostředkům. Dlouhodobá strategie se transformuje na taktiku, odpovídající aktuálním příležitostem a hrozbám. Rozhodovací volnost je sice snížena, ale je snadnější se vyhýbat velkým rizikům.

Podle Grünwalda a Holečkové (2006, s. 215) je plánové formalizované rozhodování o tom, jaký způsob financování podnik zvolí, rozhodování o tom, kam vloží své prostředky, aby z toho měl zisk a o peněžním hospodaření. Základem finančního plánování je dlouhodobý finanční plán, který se zabývá dlouhodobými zdroji a dlouhodobými potřebami. Jednotlivé záměry dlouhodobých plánů se již promítají do ročních finančních plánů, které spolu s rozpočty slouží ke krátkodobému finančnímu řízení podniku. V další své knize tito autoři uvádí, že finančním plánováním se rozumí proces posuzování celkových efektů finančního a investičního rozhodování, jehož výstupem je finanční plán. Investiční a finanční rozhodnutí spolu velmi úzce souvisí, ovlivňují se, a proto musí být prováděna současně.

Finanční plánování zahrnuje stanovení finančních cílů podniku, poté analýzu mezi skutečně dosaženými výsledky a těmito cíli a následné opatření. (Grünwald et al., 1992, s. 53)

2 ZÁSADY FINANČNÍHO PLÁNOVÁNÍ

Obecným cílem řízení podniku je zvyšování jeho **tržní hodnoty** a takto si zajistit dlouhodobou existenci a prosperitu. Finanční politika formuluje zásady pro financování jednotlivých činností podniku. Tyto zásady vznikají prostřednictvím odpovědí na otázky:

- Jak můžeme využívat jednotlivé kapitálové zdroje?
- Kde lze získat dodatečný kapitál?
- Jaká může být zadluženost podniku? (poměr mezi cizími zdroji a vlastním jměním)?
- Jaká část likvidního majetku má být uložena v peněžních prostředcích a peněžních ekvivalentech?
- Jaké může podnik vyplácet dividendy?
- Jaká jsou omezení pro růst majetku a tržeb vzhledem k finančním tokům?

Odpovědi na tyto otázky představují soubor opatření, jak se předem vyhnout zbytečným rizikům, která by ohrožovala finanční stabilitu podniku. (Bohanesová, 2007, s. 59)

Mareš (2006, s. 19 – 23) rozlišuje obecné metodologické a specifické zásady podnikového finančního plánování.

Mezi tyto **obecné metodologické principy** finančního plánování patří:

- princip preference peněžních toků – prikazuje odlišovat přírůstek zisku od přírůstku peněžních prostředků, příjmy od výnosů a výdaje od nákladů,
- princip respektování faktoru času – vychází ze zlatého pravidla financování, kdy preferujeme příjmy dosažené dříve než později, doporučuje se také pozdější výdaj než dřívější,
- princip respektování a minimalizace rizika – preferujeme stejné množství peněz získaných s menším rizikem než totéž množství peněz získaných za cenu většího podstoupeného rizika,
- princip čisté současné hodnoty – podnik by se měl věnovat jen těm činnostem, jejich čistá současná hodnota (NPV) je kladná,

- princip optimalizace kapitálové struktury podniku – kapitálová struktura podniku by měla přispívat k zabezpečení náležité finanční stability podniku, růstu jeho ziskovosti a vzestupu jeho tržní hodnoty. (Mareš, 2006, s. 19 - 23)

Mezi **specifické zásady** podnikového plánování patří:

- zásada dlouhodobosti finančního plánu,
- zásada hierarchického uspořádání firemních finančních cílů,
- zásada reálné dosažitelnosti podnikových finančních cílů,
- zásada ziskové orientace podniku,
- zásada periodické aktualizace finančních plánů,
- zásada rolovací návaznosti dlouhodobého a krátkodobého finančního plánu,
- zásada omezování finančních rizik,
- zásada podstatné shody struktury a formy hlavních plánových podkladů se strukturou a formou podnikových účetních výkazů,
- zásada jednoduchosti a transparentnosti plánových výpočtů,
- zásada relativní autonomie finančního plánu. (Mareš, 2006, s. 19 - 23)

Pavelková a Knápková (2007, s. 214) uvádějí také několik zásad dobrého plánování, a to:

- plán vychází ze znalosti situace na trhu, včetně prognózy budoucnosti,
- plán je zaměřen zejména na zvyšování tržní hodnoty podniku a dosažení zisku,
- plán zahrnuje všechny útvary a hospodářská střediska podniku,
- části plánu jsou časově a věcně sladěny,
- plán sestavují pracovníci, kteří jsou zodpovědní za jeho provádění,
- proces plánování je celoroční aktivita, která je spojená s trvalou kontrolou,
- plán je založen na klouzavém systému, kdy se každý rok sestavuje plán na několik dalších let,
- plán je pružný a musí se upravovat podle vnějších a vnitřních faktorů, které na podnik působí tak, aby byl stále reálný,

- plánování je systematické, přidrží se určité metodiky a zpracovává se vždy v písemné formě.

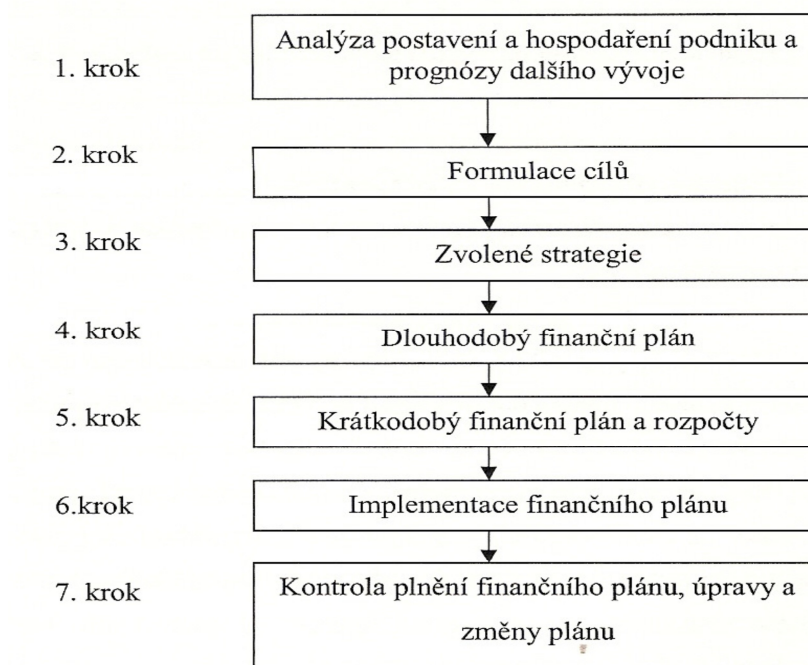
Produktem finančního plánování je **finanční plán**. Představuje plán budoucích stavů a toků ve finančním systému podniku. Finanční plán slouží jako soubor kritérií pro rozhodování v přítomnosti o činnostech, které nastanou v budoucnosti. Finanční plán obsahuje cíle, jejichž realizace vyžaduje zpravidla delší dobu než jeden rok, proto je nejvhodnější sestavovat dlouhodobý finanční plán. Jeho součástí je pak krátkodobý finanční plán pro první rok plánovaného období. (Valach, 1999, s. 244)

Brealey a Myers (2003, s. 851) rozdělují finanční plán do tří jednotlivých variant, a to:

- varianta agresivního růstu, která vyžaduje velké množství kapitálových investic, nové produkty a trvalé zvyšování tržního podílu,
- varianta obvyklého či normálního růstu, kdy podnik roste díky rozdělení trhu, ale neroste na úkor svých konkurentů,
- varianta „zeštíhleného“ plánu, která se zaměřuje na snižování kapitálových výdajů. Tento druh se využívá v dobách ekonomické stagnace.

3 POSTUP TVORBY FINANČNÍHO PLÁNU

Posloupnost kroků při sestavování a realizaci finančního plánu je uvedena na následujícím obrázku:



Obr. 1 Struktura finančního plánu (Knápková et al., 2007, s. 215)

3.1 Analýza postavení a hospodaření podniku

Prvním, a velice důležitým krokem vedoucí k sestavení finančního plánu je analýza postavení a hospodaření podniku. Analýza a hodnocení výchozí situace podniku se dále dělí na jednotlivé dílčí analýzy, ke kterým patří analýza a hodnocení zdrojů podniku, analýza a hodnocení výrobního programu, finanční analýza, analýza silných a slabých stránek (SWOT analýza a hodnocení a prognóza vývoje okolí podniku. Těmito jednotlivými analýzami se budu zabývat v následujících částech diplomové práce.

3.1.1 Analýza a hodnocení zdrojů podniku

Tato analýza se zaměřuje na zkoumání a určování zdrojů, kterými podnik disponuje. Jde především o:

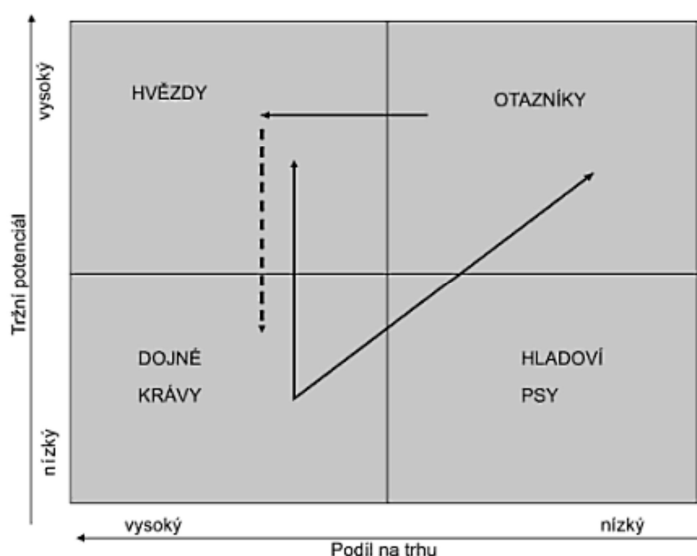
- technicko - ekonomické i kapacitní zajištění výrobního programu stroji a zařízeními, surovinami a energií,

- zdroje, které umožňují inovační růst výrobního programu a používaných technologií (např. věda a výzkum),
- existence know how, patenty, licence aj.,
- pracovní kapitál, jejich profesní a kvalifikační předpoklady, dovednosti aj.,
- uplatňované systémy řídicí práce (metody, techniky, nástroje organizační a výpočetní techniky aj.),
- finanční zdroje a rezervy.

Tyto zdroje podniku je potřeba zhodnotit nejen z hlediska současného, ale také z hlediska očekávané budoucnosti. (Fotr, 1999, s. 12)

3.1.2 Analýza a hodnocení výrobního programu

K analýze a hodnocení výrobního programu, ale také k určení obchodní pozice na trhu se využívá tzv. Bostonská matice. Používá tržní potenciál odvětví na ose y a podíl na trhu na ose x.



Obr. 2 Bostonská matice (Žůrková, 2007, s. 32)

Každé z těchto polí určuje strategický postup pro danou službu či výrobek:

HVĚZDY – výrobky či služby na vedoucí pozici produkují vysoké zisky. Pokud je chceme v této pozici udržet, je potřeba do nich investovat a snažit se o maximalizaci jejich tržních podílů.

DOJNÉ KRÁVY – pokud dochází k nízkému růstu trhu, minimalizují se potřeby investovat. Je třeba však maximalizovat zisk, který by mohl být investován např. do rozvoje.

OTAZNÍKY – patří sem výrobky či služby, které mohou mít růstový potenciál, ale je třeba do nich investovat tak, aby tyto výrobky či služby dosáhly vyššího podílu na trhu a přesunuly se pak do oblasti hvězd. Pokud by došlo k neúspěchu, je na místě úvaha je postupně stahovat z trhu.

HLADOVÍ PSI – výrobky či služby mají nízkou konkurenceschopnost, nemají růstový potenciál a neprodukují žádný nebo malý zisk. Měly by být postupně stahovány trhu. Na místě je snaha maximalizace zisku bez jakýchkoliv investic. (Žůrková, 2007, s. 32)

Tyto jednotlivé úrovně výrobků poskytují informace důležité pro plánování, a to zejména očekávané tempo růstu prodeje, relativní tržní podíl, očekávaná úroveň tržeb, náklady na propagaci, pozice a úspěšnost konkurenčních výrobků, konkurenční pozici, fázi životního cyklu výrobku, informace potřebné při rozhodování o zaměření výrobního programu, podíl tržeb na zisku apod. (Fotr, 1999, s. 13)

3.1.3 SWOT analýza

Prostřednictvím SWOT analýzy (Strengths, Weaknesses, Opportunities, Threats) hodnotíme základní firemní charakteristiky, a to nejdříve z vnitřního a poté z vnějšího hlediska.

Nejprve plánovací tým určí silné a slabé stránky. Jedná se často o životnost, kvalitu, spolehlivost, design, prodejní cenu, potřeby výrobních zařízení a postupů, firemní zdroje, materiální prostředí, mezilidské vztahy, organizační struktura, kvalita managementu apod.

Poté jsou pečlivě analyzovány vnější podmínky a jejich pravděpodobný vliv na činnost firmy ve střednědobém a dlouhodobém horizontu. Do zkoumaných oblastí patří například technologické trendy souvisejících výrob, vybavení a vstupního materiálu, hospodářská politika vlády, inflace, nezaměstnanost, trh a analýza konkurence, tržní podíly, objemy prodeje, politické faktory apod. (Petřík, 2005, s. 115)

Naopak Jakubíková (2008, s. 103) doporučuje nejdříve se zaměřit na analýzu hrozeb a příležitostí a až poté provést analýzu silných a slabých stránek.

<p>Silné stránky (<i>strengths</i>)</p> <p>zde se zaznamenávají skutečnosti, které přinášejí výhody jak zákazníkům, tak firmě</p>	<p>Slabé stránky (<i>weaknesses</i>)</p> <p>zde se zaznamenávají ty věci, které firma nedělá dobře, nebo ty, ve kterých si ostatní firmy vedou lépe</p>
<p>Příležitosti (<i>oportunities</i>)</p> <p>zde se zaznamenávají ty skutečnosti, které mohou zvýšit poptávku nebo mohou lépe uspokojit zákazníky a přinést firmě úspěch</p>	<p>Hrozby (<i>threats</i>)</p> <p>zde se zaznamenávají skutečnosti, trendy, události, které mohou snížit poptávku nebo zapříčinit nespokojenost zákazníků</p>

Obr. 3 SWOT analýza (Jakubíková, 2008, s. 103)

3.1.4 Finanční analýza

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.

Cílem a smyslem finanční analýzy je odhalit minulé chyby, určit současné problémy, diagnostikovat těžkosti a omyly minulých rozhodnutí, vyzvednout a definovat ty činnosti, ve kterých je firma dobrá.

Takováto finanční analýza nemůže stavět jen na několika málo číslech, ekonomických ukazatelích anebo několika málo srovnáních. Vyžaduje naopak:

- dlouhodobé archivování údajů a vytváření vlastní datové základy o podniku,
- získání relevantních informací,
- posuzování, hodnocení a setřídění získaných informací dle vlastních hledisek finanční analýzy,
- rozběr a analýzu informací,
- vlastní finanční analýzu. (Zlámal, 2002, s. 35)

Rozlišujeme tři základní druhy ukazatelů finanční analýzy – ukazatele absolutní, rozdílové a poměrové.

Absolutní ukazatele

Absolutní ukazatele představují jednotlivé položky v účetních výkazech. Analýza absolutních ukazatelů má dvě formy, a to horizontální a vertikální. (Bohanesová, 2007, s. 43)

Rozdílové ukazatele

Rozdílové ukazatele slouží k analýze a řízení finanční situace podniku s orientací na jeho likviditu. Nejvýznamnějším rozdílovým ukazatelem je **čistý pracovní kapitál (ČPK)**. Ten představuje rozdíl mezi oběžným majetkem podniku a jeho krátkodobými cizími zdroji.

Poměrové ukazatele

Analýza účetních výkazů prostřednictvím poměrových ukazatelů je jednou z nejpoužívanějších metod při posuzování finančního zdraví podniku. Poměrové ukazatele se třídí do jednotlivých skupin podle oblastí finanční analýzy, a to ukazatele zadluženosti, likvidity, rentability, aktivity, ukazatele kapitálového trhu, popř. ostatní. (Knápková et al., 2005, s. 22)

3.1.5 Analýza a prognóza vývoje okolí podniku

Abychom vytvořili kvalitní finanční plán, nemůžeme si vystačit pouze s interními analýzami a informacemi, ale důležitý vliv mají také externí analýzy, tj. analýzy okolí podniku.

Analýza okolí podniku se zaměřuje jak na makrookolí, tak i mikrookolí podniku.

Analýza makrookolí

Při provádění analýzy makrookolí se věnuje pozornost zejména:

- hospodářské a legislativní politice vlády (změny daňového systému, opatření na ochranu životního prostředí, dotační politika, reformy, politika rozvoje podnikání, kvóty, aj.),
- technologickému okolí, rozvoj nových výrobků a technologií,
- očekávanému vývoji mezinárodních politických a ekonomických podmínek (politická nestabilita, integrační seskupení, vliv politických osobností, postoj vůči privátním a zahraničním investicím, zahraniční konflikty, aj.)
- vývoji na finančních trzích (kvůli získávání zdrojů). (Fotr, 1999, s. 16)

Používaným nástrojem pro analýzu makroprostředí je tzv. **SLEPT analýza**. Označení SLEPT vzniklo jako zkratka pro anglická pojmenování jednotlivých sledovaných hledisek. Mezi tyto faktory řadíme: SOCIAL – sociální faktory, LEGAL – právní a legislativní faktory, EKONOMIC – ekonomické faktory, POLICY – politické faktory a TECHNOLOGY – technologické faktory.

Analýza mikrookolí

Součástí analýzy mikrookolí by měly být analýzy a prognózy:

- tržní situace a jejího vývoje (analýza poptávky na zahraničním i domácím trhu, analýza možností i bariér vstupu na další trhy, analýzu distribučních cest, prodejních cen, očekávaný vývoj devizových kurzů, aj.),
- konkurence (poznávání současné i potenciální konkurence, substituční výrobky, možnosti spolupráce s konkurencí),
- dostupnosti a cenového vývoje surovin a energií. (Fotr, 1999, s. 16)

3.2 Formulace cílů, stanovení poslání

Formulace cílů je klíčový proces celého plánovacího procesu, při němž se rozhodne i o technikách, jak těchto cílů dosáhnout. Nejvyšší cíl firmy se označuje jako „poslání firmy“. Poslání firmy představuje smysl daného podnikání. Toto poslání musí být rozpracováno do tří úrovní cílů. Jsou to cíle:

- a) **strategické** – těmito cíly se zabývají zejména vrcholoví manažeři. Patří sem zvyšování obrátu či zisku, expanze na nové trhy, nová motivační strategie apod., inovace výrobního programu, ochrana životního prostředí, zvyšování hodnoty podniku, zajištění růstu podniku, zabezpečení finanční stability apod.,
- b) **taktické** – tyto cíle stanovuje střední management. Představují již rozpracované strategické cíle na jednotlivých úrovních řízení, jako je výroba, zásobování, marketing a finance,
- c) **operativní** – tyto cíle patří do zájmu nejnižší úrovně manažerů. Ti musí vyšší cíle rozpracovat do konkrétních úkolů a jejich splnění je předmětem jejich denní práce a kontroly. (Vysušil, 1994, s. 13)

Petřík (2005, s. 114) dále uvádí, že tyto cíle musí být přesné, jasné a měřitelné. Cíle by měly být vždy stanoveny alespoň v těchto oblastech:

- postavení firmy na trhu,
- celková výkonnost a produktivita,
- inovace a využití nových technologií a postupů,
- ziskovost,
- manažerské a zaměstnanecké motivace a výkonnosti,
- veřejný zájem.

Pavelková a Knápková (2007, s. 216) uvádí, že obecným cílem podniku je zvyšování tržní hodnoty podniku. Mezi specifické cíle může patřit např. růst objemu prodeje, zvyšování podílů na zisku, úroveň míry zadluženosti, udržování potřebné likvidity, zvyšování rentability vloženého kapitálu, zvyšování výkonnosti podniku, růst zisku, úspora nákladů apod.

3.3 Volba strategie

Po provedených analýzách a stanovení cílů a poslání podniku vrcholový management vypracovává strategie, například strategie v oblasti výzkumu, investování, financování, pronikání na nové trhy, efektivnosti výroby, kvality výrobků apod.

Strategii je možno definovat jako soubor prostředků a způsobů k využití zdrojů, jimiž má být dosaženo splnění stanovených cílů. V tomto kontextu má strategie v podstatě dvě úrovně, a to strategii na úrovni podniku a strategii na úrovni jednotlivých funkčních oblastí. (Vejdělek, 1999, s. 33)

Fotr (1999) popisuje různé typologie podnikatelské strategie. Mezi nejznámější jsou **strategie založené na základní orientaci firmy na trhu**, která vychází z Porterova modelu chování firmy. Do této kategorie strategií patří:

- **strategie nízkých nákladů** – tato strategie je zejména orientována na efektivnost a hospodárnost. Snaží se o dosahování nákladových úspor. Pokles nákladů na jednotku, který podnik dosáhne růstem objemu produkce, umožňuje snížit prodejní ceny při zachování určité míry zisku a získat tak vyšší podíl na trhu,
- **strategie diferenciac**e – tato strategie je založena na získání výhod na trhu tím, že podnik bude nabízet specifický produkt, který se bude odlišovat od konkurence, např. kvalitou, servisem, službami, dodacími lhůtami, zárukami apod.,
- **strategie tržního koutu** – tato strategie je založená na segmentaci trhu. Podnik nalezne vhodný segment, na který se pak zaměřuje se svou produkcí.

Další klasifikací strategie vychází z chování firmy na trhu a z jejího vztahu k inovacím. Zde rozlišujeme tyto strategie:

- **strategie ofenzivní** – tato strategie se zaměřuje na intenzivní inovační politiku, která by měla napomáhat k vyvíjení nových výrobků a jejich uvedení na trh dříve než konkurence,
- **strategie druhého nejlepšího** – tato strategie umožňuje konkurenci vstup na daný trh, avšak silou své konkurenční pozice zabezpečuje silné ovlivnění a pozdější ovládnutí trhu,
- **strategie defenzivní** – snahou podniku je udržení dosavadní podíl na trhu i v tehdy, kdy dochází k potenciálnímu nebo skutečnému poklesu prodejů,
- **strategie zůstatková** – uplatňuje se tehdy, kdy se podnik potýká s ekonomickými a odbytovými potížemi, podnik se soustřeďuje na segmenty, kde je nízká konkurence.

Existují i další typy strategií, které mohou vycházet:

- ze vztahu firmy ke konkurenci (nezávislá strategie, strategie spolupráce s konkurencí, strategie manévrování),
- z vazeb výrobek – trh (orientace na dosavadní a nové výrobky, orientace na dosavadní a nové trhy),
- z aplikace SWOT analýzy,
- ze vztahu firmy k riziku (např. strategie diverzifikace).

Příprava podnikatelské strategie by neměla být orientována pouze na jeden typ strategie, ale měla by být zpracována jako více variant, které jsou závislé na faktorech, které ovlivňují podnikatelské okolí.

Pavelková a Knápková (2005, s. 201) popisují kritéria, podle kterých by měly být hodnoceny jednotlivé strategie:

- a) vhodnost strategie z hlediska analýzy vnitřního a vnějšího potenciálu podniku,
- b) možnosti realizace jednotlivých strategií z hlediska dostupných zdrojů,

- c) hodnocení, zda může být strategie akceptována z hlediska dosažení výše zisku, z hlediska rizika, které tato strategie přináší, a zejména zda bude splněn obecný cíl, a to zvyšování a tvorba hodnoty.

3.4 Dlouhodobý finanční plán

Smyslem dlouhodobého finančního plánu je řešení strategických cílů podniku a zaměřování se na jeho rozvoj. Hlavním úkolem finančního plánu je zabezpečit investiční výdaje a také zjistit finanční dopady z realizování podnikatelských záměrů.

U dlouhodobého finančního plánu nejde přímo o formu prezentace ani o přesnost výsledků a výpočtů, ale spíše o kvalitativní vyjádření faktorů, které ovlivňují vývoj tržní hodnoty podniku. Dlouhodobý finanční plán je sestavován na dobu delší než jeden rok, zpravidla je to 5 let. (Grünwald et al., 2007, s. 253)

Bohanesová (2007, s. 66) uvádí, že dlouhodobý finanční plán může mít podobu:

- **zakladatelský rozpočet** – tento dokument se zpracovává při založení podniku,
- **podnikatelský záměr** – tento dokument se sestavuje v průběhu podnikání, a to tehdy, dochází-li ke změně předmětu nebo technologie podnikání,
- **souhrnný finanční plán** – shrnuje řešení pěti kapitol, a to odbyt a tržby, výsledky hospodaření, požadavky na majetek, potřeba finanční zdrojů, ekonomické předpoklady,
- **plán obnovy investic** – dokument, který se týká dlouhodobého majetku a jeho obnovy, který se zpracovává v průběhu podnikání.

3.4.1 Pojetí dlouhodobého finančního plánování

Grünwald a Holečková (2007, s. 253 - 255) charakterizují dlouhodobý finanční plán v následujících bodech:

1. Dlouhodobý finanční plán je součástí podnikového strategického plánu.
2. Dlouhodobé finanční plánování je jen *relativně* autonomní.
3. Dlouhodobé finanční plánování je orientováno na maximalizaci tržní hodnoty vlastního kapitálu.
4. Dalším cílem dlouhodobého finančního plánování je tvorba zisku.

5. Jádrem dlouhodobého finančního plánování je dlouhodobé financování a investiční rozhodování.
6. Změny v dlouhodobé rozvaze se promítnou do plánu peněžních toků.
7. Plán peněžních toků navazuje na dlouhodobé rozpočty. Do těchto dlouhodobých rozpočtů patří investiční rozpočet a rozpočet dlouhodobého externího financování.
8. Plánované výpočty jsou založeny na vztahu mezi vstupními a výstupními veličinami.
9. Dlouhodobý finanční plán se sestavuje klouzavým způsobem, tzn. že se každý rok vypracovává nový dlouhodobý finanční plán na další období, které je stejně dlouhé, jako předchozí, např. 5 let.
10. Dlouhodobý finanční plán se vypracovává ve variantním řešení. Tyto varianty se následně srovnávají a hodnotí se podle toho, jak by podnik touto variantou přispěl k maximalizaci hodnoty tržní hodnoty vlastního kapitálu.
11. S inflací se v plánovaném období nepočítá, protože dlouhodobý finanční plán se sestavuje ve srovnatelných cenách běžného období.

3.4.2 Obsah dlouhodobého finančního plánu

Dlouhodobý finanční plán vychází z finanční analýzy, prognózy vývoje prodeje a prognózy vývoje ekonomického prostředí.

Dlouhodobý finanční plán obsahuje (Knápková et al., 2007, s. 216):

1. analýzu finanční situace,
2. plán tržeb na základě prognózy a plánu prodeje,
3. plánovou výsledovku,
4. plánovou rozvahu,
5. plán peněžních toků,
6. rozpočet investičních výdajů,
7. rozpočet dlouhodobého externího financování.

ad. 1 Analýza finanční situace

Finanční analýza situace a hospodářských výsledků podniku předchází procesu plánování. Posuzuje se minulost s přihlédnutím k měnícím se vnějším faktorům, např. vývoj poptávky, devizových kursů, úrokové míry, nákupních a prodejních cen, daňových sazeb apod.

Posuzují se také vnitřní vlivy, do kterých patří silné a slabé stránky, využití příležitostí a předcházení hrozbám. Finanční analýza slouží k poznání a prognózování podnikové budoucnosti.

ad. 2 Plán tržeb a prognóza trhu

Nejdůležitějším faktorem ovlivňujícím finanční potřeby a současně i vymezujícím rozhodující provozní příjmy je objem tržeb. Plán tržeb je stanoven na základě prognózy tržních podmínek a z plánu prodeje.

Prognóza trhu se zaměřuje na tržní objem na cílových trzích a na tržní podíl, kterého by podnik mohl v budoucnosti dosáhnout s ohledem na konkurenci. Tržní objem bývá vykazován v naturálních nebo peněžních jednotkách, tržní podíl v procentních bodech.

Plán prodeje vyjadřuje obchodní cíle, které si firma vytýčila a které navazují na podnikovou strategii (např. stabilita, expanze, útlum). Důležitá je také cenová politika, která přihlíží k prognóze tržních cen. Plánované tržby jsou vstupem pro finanční plán. (Valach et al. 1999, s. 245 – 247)

ad. 3 Plánovaný výkaz zisku a ztráty

Výsledkem plánování nákladů a výnosů je plánovaná výsledovka. Ta porovnává celkový objem odbytu, který je vyjádřen tržbami a jiné výnosy s celkovými vynaloženými náklady.

Celkové náklady jsou složeny z nákladů na materiál, pracovní sílu (osobní náklady), pohonné hmoty, energii, administrativu, odpisy apod.

Rozdíl mezi těmito výnosy a náklady je hrubý zisk podniku, který se dále upravuje o přičitatelné a odčitatelné položky. Dále se zdaní a zůstává podniku čistý zisk, který je předmětem dalšího přerozdělení, např. dividendy. Poté zůstane nerozdělený zisk, který zvyšuje pasiva a který je dodatečným finančním zdrojem podniku. (Grünwald et al., 1992, s. 55)

ad. 4 Plánovaná rozvaha

K sestavení plánované rozvahy se využívá dvou kroků. V prvním kroku se určuje velikost aktiv a vybraných položek pasiv rozvahy, což umožňuje určit *potřebu* dodatečného exter-

ního kapitálu. V druhém kroku určujeme *strukturu* dodatečného externího kapitálu, a to z hlediska vlastního kapitálu a dlouhodobého cizího kapitálu, popř. krátkodobého cizího kapitálu.

Rozvaha je tvořena stranou aktiv, která zahrnuje majetek podniku v jeho věcné podstatě a stranou pasiv, která zobrazuje zdroje financování tohoto majetku. K sestavení finančního plánu tedy potřebujeme stanovit plán aktiv a plán pasiv. Při stanovování plánu aktiv a pasiv je možné využít jednodušších přístupů, ale odhad aktiv a pasiv nemusí být tak přesný jako při použití složitějších metod. Ke složitějším výpočtům se využívají vhodné počítačové systémy. (Fotr, 1992, s. 58)

ad. 5 Plán peněžních toků

Hotovostní toky nemají stejný význam jako zisk. Zisk je definován jako rozdíl výnosů a nákladů, kdežto hotovostní toky jsou rozdílem mezi skutečnými hotovostními příjmy a odchozími platbami. Hotovost skutečně „teče“ jen tehdy, když skutečně platíme nebo skutečně přijímáme prostředky. Tržby nejsou hotovostní, protože mohou být zaplacený třeba až za měsíc. Z druhé strany však splátka jistiny úvěru není podnikatelským nákladem, ale snížením hotovosti (peněz). Odpisy jsou naopak nákladem, nikoliv však vynaložením hotovosti.

Hotovostní toky jsou jedním z problémů, s nimiž se podniky potýkají. V mnoha případech i ziskové podniky mají problémy s likviditou. (Hisrich et al., 1996, s. 144)

Ukazatelem úspěšnosti podnikání je zisk. Zisk je vykazován ve výkazu zisků a ztrát a v rozvaze na straně pasiv. V kladné hodnotě zvyšuje majetek podniku, v záporné jej snižuje. Zisk jako potenciální zdroj vlastního kapitálu lze proto sledovat na základě pohybu peněžních prostředků ve výkazu o peněžních tocích. (Marinič, 2008, s. 203)

Existují dvě základní možnosti či způsoby, jak můžeme zjišťovat cash flow, a to metodou přímou a nepřímou.

Přímá metoda spočívá v tom, že k počátečnímu stavu peněžních prostředků přičteme příjmy za určité období, odečteme výdaje za určité období a dostaneme konečný stav peněžních prostředků.

Nepřímá metoda vychází z výsledku hospodaření (výnosy – náklady), který je transformován na tok peněz. Náklady, které nejsou výdejem a příjmy, které nejsou výnosem, mu-

síme k hospodářskému výsledku přičíst. Výdaje, které nejsou nákladem a výnosy, které nejsou příjmem, se od výsledku hospodaření odečítají. (Knápková et al., 2005, s. 20 – 21)

ad. 6 Rozpočet investičních výdajů

Investiční projekty se sice podrobují jednotlivě ekonomickému hodnocení, například podle čisté současné hodnoty, vnitřní míry výnosnosti, doby návratnosti), rozhodující je však jejich společný přínos pro plánované tržby a plánovaný zisk.

Investiční projekty vstupují do plánu cash flow třemi veličinami: tržbami, ziskem po zdanění a investičními výdaji. Do rozpočtu investičních výdajů vstupují investiční výdaje do investiční výstavby za jednotlivé roky. Vzniká tak přehled o sumě investičních výdajů za každý rok.

ad. 7 Rozpočet dlouhodobého externího financování

Nedostatek peněžních toků z provozní činnosti mnohdy nepostačuje k financování investiční činnosti, proto podniky využívají dlouhodobé externí zdroje, např. emise akcií, emise dluhopisů, dlouhodobé půjčky a úvěry.

Přírůstek dlouhodobých externích zdrojů bývá omezen finančně ekonomickými ukazateli zadluženosti a provozním cash flow. (Valach, et al., 1999, s. 249 – 252)

3.5 Krátkodobý finanční plán

Krátkodobá finanční rozhodnutí se obecně týkají krátkodobých aktiv a pasiv, a proto mohou být obvykle změněna zpět. Finanční manažer, který je zodpovědný za krátkodobá rozhodnutí, se nemusí dívat příliš daleko do budoucnosti, může se vyhnout mnoha složitým koncepčním otázkám. V tomto smyslu jsou krátkodobá rozhodnutí jednodušší než dlouhodobá, ale nejsou o nic méně důležitá.

Brealey a Myers (2000, s. 805) považují za nejdůležitější aktiva hotovost, obchodovatelné cenné papíry, zásoby a pohledávky. Nejdůležitějšími pasivy jsou bankovní půjčky a splatné účty. Rozdílu mezi těmito aktivními a pasivními položkami se říká čistý pracovní kapitál.

Roční finanční plán zpřesňuje a konkretizuje opatření k zabezpečení dlouhodobých záměrů činnostmi v plánovaném roce. Vychází tedy z dlouhodobého finančního plánu a představuje krátkodobá finanční rozhodnutí podniku. Tato rozhodnutí jsou přijímána v souladu s vizemi a strategiemi stanovenými v dlouhodobém plánu, krátkodobá rozhodnutí však

reagují na změny vnějších a vnitřních podmínek vývoje podniku. (Knápková et al., 2005, s. 202)

Součástí krátkodobého finančního plánu je:

1. plán zisku (plánová výsledovka)
2. plán peněžních toků
3. plánová rozvaha

ad. 1 Plán zisku

Nejvýznamnější součástí ročního finančního plánu je plánovaná výsledovka (plán zisku). Plán zisku vychází z očekávané skutečnosti běžného roku a reaguje především na nastávající změny v omezujících podmínkách, např. vyřazení majetku, zavedení nového investičního majetku, nové výrobky apod. Nejdůležitějším principem plánové výsledovky je optimalizace zisku. Zvýšení zisku můžeme dosáhnout zvýšením prodaného množství výrobků a služeb, zvýšení ziskové přírážky nebo poklesem nákladů při zachování cenové úrovně. Zvýšení objemu prodeje můžeme získat expanzí na nové trhy, vytlačení konkurence, propagací a reklamou, novými výrobky, budováním distribučních cest, kvalitou výrobků, garance apod.

Plán má tuto podobu: (Valach et al., 1999, s. 254)

1. Tržby
2. Přímý materiál
3. Přímé mzdy
4. Variabilní nepřímé náklady (nebo výrobní režie)
5. Fixní nepřímé náklady (nebo ostatní režie)
7. Zisk před zdaněním
8. Daň z příjmu
9. Zisk po zdanění

ad. 2 Plán peněžních toků

Peněžní rovnováhu zabezpečuje plán peněžních toků. Odpisy a zisk po zdanění se berou z plánové výsledovky. Položky, které tvoří pracovní kapitál (kromě krátkodobých bankov-

ních úvěrů) sledují vývoj tržeb, buďto přímo úměrně nebo v jiné funkci závislosti. Nejvýznamnějším rozpočtem je rozpočet příjmů (inkaso od odběratelů) a výdajů (platby dodavatelům, splátky úvěrů, úroků, mezd, dividend apod.). Dále je vhodné zvážit peněžní toky z investiční činnosti, příjmy a výdaje týkající se dlouhodobých závazků a úvěrů. Pokud vznikne přebytek či nedostatek peněžních toků, zvyšujeme či snižujeme výši krátkodobého bankovního úvěru.

ad. 3 Plánová rozvaha

Plánová výsledovka a plán peněžních příjmů poskytuje ucelený obraz o pohybu aktiv a pasiv a jejich změny se promítají do plánové rozvahy. (Knápková et al., 2007, s. 217 – 218)

3.6 Metody tvorby finančního plánu

Pavelková a Knápková (2007, s. 219 - 221) uvádějí tyto metody a modely, které se využívají při tvorbě finančního plánu:

- metoda procentuálního podílu na tržbách,
- regresní metoda,
- metoda poměrových finančních ukazatelů,
- analýza nulového bodu,
- finanční modely (simulační a optimalizační).

3.6.1 Metoda procentuálního podílu na tržbách

Základ finančního plánu se získává z plánu tržeb. Metoda procentuálního podílu na tržbách předpokládá stabilní poměr tržeb k některým typům nákladů a k většině položek aktiv a k zisku.

Důležitou částí je plán peněžních toků, jehož cílem je zhruba vyjádřit objem výdajů na investiční činnost, jejich krytí čistým příjmem z provozní činnosti a změnou dlouhodobých externích zdrojů financování. Na vytvořený plán peněžních toků navazuje plánová rozvaha a plánová výsledovka posledního roku plánovaného období.

3.6.2 Regresní metoda

Tato metoda zohledňuje statisticky ověřenou skutečnost proměnlivého vztahu dvou veličin. Další postup je obdobný jako u předešlé metody. Regresní metoda využívá delší časové řady, proto se využívá při plánování v delším období.

3.6.3 Metoda poměrových finančních ukazatelů

Tato metoda se využívá buď při tvorbě plánové rozvahy, nebo pro korekce východiskové rozvahy, která byla sestavena pomocí metody procentního podílu. Hodnoty poměrových finančních ukazatelů slouží jako vzorové hodnoty, kterých chce podnik v budoucnu dosáhnout. Využívají se konkrétní finanční cíle podniku, průměrné hodnoty finančních poměrových ukazatelů podniků, které působí ve stejném odvětví nebo srovnatelného prosperujícího podniku.

3.6.4 Analýza nulového bodu

Analýza nulového bodu vychází z teorie bodu zvratu a zkoumá velikost zisku a prodejních cen výrobků na základě rozpouštění fixních nákladů na různou velikost produkce. Tato metoda se využívá tehdy, když se snažíme zjistit hranici, pod kterou by tržby neměly klesnout.

3.6.5 Finanční modely

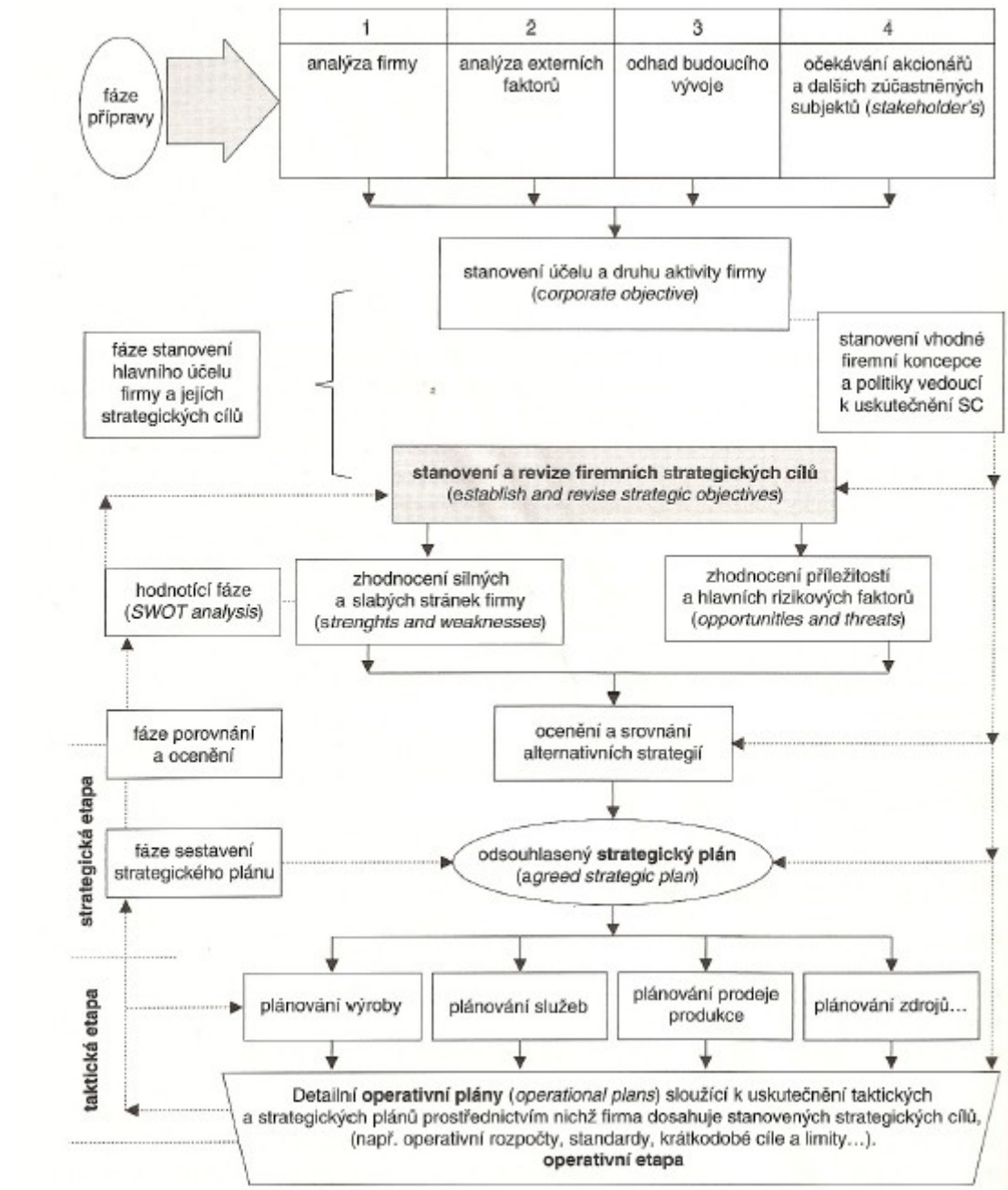
Finanční plán lze sestavit také prostřednictvím matematických modelů, které lze rozdělit na dvě skupiny:

simulační modely finančního plánu – tyto simulační modely napomáhají sestavovateli finančního plánu vypracovat jednotlivé finanční dokumenty v několika variantách podle zadaných předpokladů,

optimalizační modely finančního plánu – optimalizační modely umožňují hledat nejlepší a nejefektivnější řešení finančního plánu při určitých předpokladech a omezeních.

3.7 Implementace finančního plánu

Pod pojmem implementace finančního plánu si můžeme představit realizaci finančního plánu v praxi. Následující obrázek vystihuje jednotlivé etapy realizace:

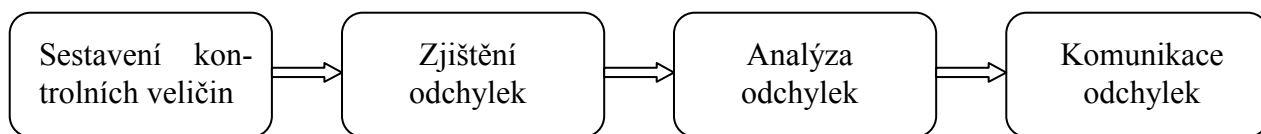


Obr. 4 Implementace finančního plánu (Petřík, 2005, s. 112)

3.8 Kontrola plnění, úpravy a změny finančního plánu

Prostřednictvím finanční kontroly zjišťujeme odchylky, které vznikají při porovnání plánovaných účetních výkazů od skutečnosti. Finanční kontrola poskytuje informace, které napomáhají při navrhování nápravných opatření.

Freiberg (1996, s. 131 - 144) uvádí následující schéma hlavních prvků kontrolního procesu:



Obr. 5 Schéma hlavních prvků kontrolního procesu (Freiberg, 1996, str. 131)

Sestavení kontrolních veličin – kontrolní veličiny představují příjmy a výdaje nebo veličiny změn stavu položek rozvahy. Kontrolní veličiny by měly být konstruovány tak, aby bylo možné porovnání skutečných a plánovaných hodnot.

Zjištění odchylek – odchylky od skutečných hodnot od plánovaných se vyjadřují v absolutních hodnotách nebo relativních jako podíl absolutní odchylky z plánované hodnoty.

Analýza odchylek – analýza odchylek se zaměřuje na stanovení faktorů a příčin, které způsobily tyto odchylky.

Komunikace odchylek – analýzou odchylek získává finanční controlling důležité informace o příčinách vyššího či nižšího plnění finančního plánu. Má-li být kontrola efektivní, musí být informace adresovány do míst, které zodpovídají za realizaci finančního plánu. V těchto místech dochází k návrhu a zavedení příslušných korekčních opatření do budoucnosti.

Podle Eschenbacha (2004, s. 534) je optimální tento postup kontroly:

- stanovení kontrolních měřítek,
- evidence dosažených skutečných hodnot,
- stanovení odchylek mezi kontrolními měřítky (přepočtené plánované hodnoty) a výsledky (skutečné hodnoty),
- provedení analýzy odchylek,
- iniciování korigujících opatření.

4 FINANČNÍ PLÁNOVÁNÍ V ČÍSLECH

V roce 2007 časopis *Ekonomie a Management* (2007) publikoval dotazníkové šetření, které se týkalo strategického finančního řízení firem v České republice v podmínkách Evropské unie. Za nedostatek tohoto průzkumu považují to, že v této publikaci není uvedeno, kolik firem se šetření účastnilo a zda se jedná o malé, střední či velké podniky.

Z tohoto dotazníkového šetření vyplynulo, že strategickým řízením se zabývá 72,2 % dotazovaných firem a z nich 75,6 % firem decentralizuje strategické cíle na nižší úrovně řízení. V rámci strategického řízení bylo dále zjištěno, která kritéria využívají podniky při měření výkonnosti firmy. Nejsledovanějšími ukazateli se stal EBIT a EBT (necelých 90 % respondentů), dále pak polovina firem využívá ukazatele ROE a ROA. Za nejvýznamnější ukazatele tyto firmy považují EBIT a EBT. Nejvyužívanějším nástrojem strategického řízení je LifeCycleCosting (zjišťování nákladů, výnosů, marže a zisk jednotlivých výkonů). Podniky dále využívají komplexní řízení jakosti, Target costing, kalkulace dílčích aktivit (ABC).

Z dotazníkového průzkumu vyplynulo, že 32,2 % dotazovaných firem nevyužívá při investičním rozhodování žádné metody užívané při hodnocení investičních projektů a rozhoduje se z hlediska potřeby. Investiční projekty podle finančních kritérií hodnotí 65,6 % firem, z toho nejvyužívanější metodou je s 95 % doba návratnosti, dále 49,2 % čistá současná hodnota (NPV), 44 % vnitřní výnosové procento (IRR) a průměrné roční náklady také 44 % a index rentability využívá 39 % dotazovaných podniků. Pouze 54,4 % dotazovaných podniků zpětně hodnotí efekty jejich investičních rozhodnutí.

Další část průzkumu se týkala systému plánů a rozpočtů. Nejvíce firem využívá časový horizont jeden rok pro tvorbu plánů a rozpočtů, a to 78,9 %. Dále pak 42,2 % tvoří čtvrtletní plán, 37,8 % vypracovává měsíční a střednědobé plány a 22,2 % zpracovává i dlouhodobé plány a rozpočty. Více než polovina dotazovaných podniků nesleduje plány a rozpočty ve variantách, protože to nepovažují za nutné. S tvorbou plánů a rozpočtů a jejich následným vyhodnocováním souvisí i informační systém v podniku. Firmy investují 1 – 3 % prostředků z výnosů z prodejů do informačního systému. Více než polovina podniků využívá 36 – 70 % funkcí informačního systému, nad 70 % funkcí využívá 14,4 % a zbylých 28,9 % využívá méně než 36 % funkcí informačního systému.

Při strategickém finančním plánování 86,7 % dotazovaných firem zohledňuje daňové aspekty. Mezi tyto aspekty patří vývoj sazby daně z příjmu (84,6 %), metoda odepisování

(73 %), sociální a zdravotní pojištění (50 %), sazby DPH (59 %), daňové zvýhodnění (30,8 %).

V roce 2006 provedl Glenn. C. Kautt (2006) ve spolupráci s časopisem Entrepreneur průzkum týkající se finančního plánování. Dotazování se účastnilo 1500 malých amerických podnikatelů. 11 % z nich uvedlo, že se zabývají finančním plánováním od začátku svého podnikání, zatímco 41 % o finančním plánování ani nepřemýšlelo. Zbýlých 48 % pouze přemýšlejí o plánech kratších 5 let. Dále tento průzkum ukázal, že 61 % respondentů nemají žádný plán, 28 % mají plán v procesu a 11 % tedy má plány hotovy.

O rok později byl proveden Business Barometr Survey, ze kterého vyplývá, že 10 % dotazovaných podnikatelů prozradilo, že již vypracovávali i oficiální plán pro uzavření svého byznysu.

Kanadská studie provedená Kanadskou federací nezávislého podnikání ukazuje, že pouze 10 % malých a středních podniků vlastní formální písemný obchodní plán, zatímco dalších 38% má neformální nepsaný plán a 52% malých a středních podniků nemají plán vůbec. (Estets et al., 2011)

II. PRAKTICKÁ ČÁST

5 CHARAKTERISTIKA SPOLEČNOSTI

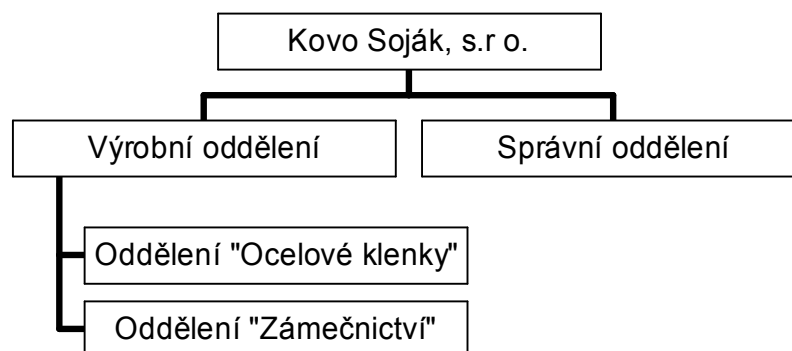
Společnost Kovo Soják začala působit na trhu již v roce 1991. Výrobní hala se nachází v místě současné průmyslové zóny v Tečovicích u Zlína. Výhodou je zejména snadná dostupnost a výhodné dopravní spojení.

Z důvodu zvýšení výroby se veškeré provozní aktivity převedly v roce 2007 na nově vzniklou společnost Kovo Soják, s. r. o.



Obr. 6 Budova společnosti (vlastní)

5.1 Organizační struktura



Obr. 7 Organizační struktura firmy Kovo Soják, s. r. o. (vlastní)

Organizační struktura firmy Kovo Soják, s. r. o. je velice jednoduchá a stručná, jelikož se jedná o malou firmu, která momentálně zaměstnává 11 zaměstnanců a 2 další pracovníky, kteří zde pracují na živnost. Dále zde pracují na dohodu o provedení práce 3 osoby. Jedna

z těchto tří osob se stará o úklid, druhá o zpracování účetnictví a třetí je výpomocí v oddělení „Zámečnictví“. V letních měsících nebo v období, kdy je více zakázek, vypomáhají 4 studenti v „Zámečnictví“ také na dohodu o provedení práce. Společnost je členěna do dvou základních oddělení, a to Výrobní oddělení a Správní oddělení.

Výrobní oddělení je dále členěno na „Zámečnictví“, které je vedeno panem Romanem Sojákem, který má na starosti šest zaměstnanců a dva živnostníky, kteří se zabývají zejména výrobou palet. Tyto palety používají nejen pro skladování pneumatik a přepravu pneumatik apod., ale také pro výrobu kontejnerů a ostatních zámečnických produktů. Pan Soják se dále zabývá údržbou lisů a komponentů potřebných pro výrobu ocelových klenků.

Oddělení „Ocelové klenky“ je vedeno panem Františkem Zívalíkem, který je zejména zodpovědný za skladování a balení ocelových klenků, vedení skladové evidence a zároveň zodpovídá za práci dvou zaměstnanců, kteří vyrábí ocelové klenky.

Oddělení „Správa“ patří do kompetence pana Ondřeje Fuxe, dipl. ek., který je zodpovědný za komplexní administrativu. Pan Fux tedy zajišťuje veškerou korespondenci, fakturaci, zabývá se zpracováním objednávek, plánováním výroby, kalkulacemi, hledáním nových zakázek, komunikací s dodavateli a zákazníky apod. Dále zabezpečuje dopravu ražených ocelových klenků do kalírny, kde jsou kaleny a tím získávají svou tvrdost, která je potřebná při jejich následném použití. V roce 2011 společnost rozšířila své aktivity a zaměřila se také na poskytování služeb externího účetního poradenství. Na dohodu o provedení práce zde pracuje slečna, která se zabývá zpracováním dokladů a její evidencí v účetním softwaru. Mimo svou hlavní činnost aktuálně společnost zpracovává ještě účetnictví čtyřem právnickým osobám a třem živnostníkům.

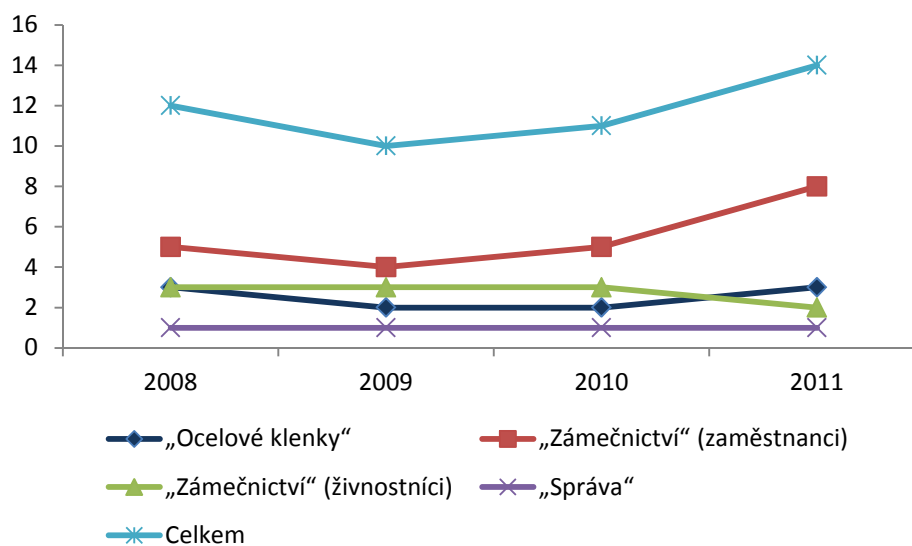
Vývoj počtu pracovníků

Tab. 1 Vývoj počtu pracovníků ve společnosti Kovo Soják, s. r. o.

Oddělení	2008	2009	2010	2011
„Ocelové klenky“	3	2	2	3
„Zámečnictví“ (zaměstnanci)	5	4	5	8
„Zámečnictví“ (živnostníci)	3	3	3	2
„Správa“	1	1	1	1
Celkem	12	10	11	14

Zdroj: vlastní

Následující obrázek znázorňuje vývoj počtu pracovníků (zaměstnanců + živnostníků) v letech 2008 až 2011, kde na ose x jsou jednotlivé roky a na ose y počet pracovníků.



Obr. 8 Vývoj počtu pracovníků v letech 2008 – 2011 (vlastní)

5.2 Výrobky a produkty

Základním výrobním programem je výroba obuvnických *klenků* a atypických zámečnických výrobků.

Ocelové obuvnické klenky se vkládají do obuvnických podešví s cílem zpevnění obuvi, zároveň slouží ke snadnější a zdravější chůzi. Tyto ocelové klenky jsou lisovány z ocelové pásky. Aby byly ocelové obuvnické klenky pevné, je třeba je kalit ve speciální solné lázni, aby získaly svou tvrdost a odolnost.

Oddělení „Zámečnictví“ se zaměřuje na výrobu:

- kontejnerů na zboží,
- ocelových palet na dopravu a skladování pneumatik,
- ocelových palet na dopravu a skladování skla,
- příhradových konstrukcí pro stavebnictví,
- atypických schodišť,
- mobilních kovářských výhní,
- konstrukcí pro energetiku,
- mobilních stájných zařízení a další.

U většiny výrobků firma provádí a zajišťuje i povrchové úpravy jako žárové nebo galvanické zinkování či nástřik na komatix. Ke každému zákazníkovi přistupuje s maximální snahou vyhovět jeho požadavkům, a to i s neobvyklými a nadstandardními požadavky.



Obr. 9 Ukázka některých produktů firmy Kovo Soják, s. r. o. (vlastní)

5.3 Zázemí společnosti

Kromě výrobní haly postavené v roce 1999, společnost využívá další prostory, do kterých jsou umístěny stroje a vybavení pro soustružnickou výrobu. Hala je z technických důvodů rozdělena do menších částí s uvedením velikosti jednotlivých výrobních prostor. Výrobní prostory jsou odděleny pouze vestavěnou příčkou.

Rozdělení výrobních prostor:

- Lisovna 11 x 12 m
- Sklad 11 x 9 m
- Zámečnická dílna 1 11 x 12 m
- Zámečnická dílna 2 11 x 9 m
- Nářezovna 11 x 6 m
- Sociální zařízení + šatny (oddělené) 11 x 6 m
- Kanceláře (horní patro) 11 x 6 m
- Soustružnická dílna v jiném objektu společnosti

5.4 Strojní vybavení

Jednotlivé dílny jsou vybaveny potřebným strojním zařízením. Firma se snaží udržovat technické i technologické vybavení na co možná nejvyšší úrovni. (Kovo Soják, s. r. o.)

- Frézka
- Soustruh
- Bruska na plocho
- Sloupová vrtačka – 3x
- Nářezová pila – 2x
- Svářečky CO₂ – 8x
- Lis – 100 tun
- Lisy – 63 tun – 2x
- Vysokozdvíhací vozík do 3,5 t – 2x
- Vysokozdvíhací vozík do 1,2 t – 1x
- Paletový vozík – 8x
- Tabulové nůžky – 2x
- Ohýbačka plechu – 2x

6 ANALÝZA VNITŘNÍCH A VNĚJŠÍ FAKTORŮ

Analýza vnitřních faktorů je zaměřena na provedení SWOT analýzy společnosti Kovo Soják, s. r. o. V analýze vnějších faktorů se soustředím na stručnou charakteristiku odvětví, ve kterém analyzovaný podnik podniká, dále provádím analýzu odvětví a podniku a jejich vztahů k vývoji hospodářství České republiky. Na základě této analýzy se zaměřuji na prognózu hospodářství České republiky a analyzovaného podniku.

6.1 SWOT analýza podniku

Tab. 2 SWOT analýza firma Kovo Soják, s. r. o.

SILNÉ STRÁNKY – STRENGTHS	SLABÉ STRÁNKY - WEAKNESSES
<ul style="list-style-type: none"> ➤ Exportní společnost ➤ Vysoká kvalifikace pracovní síly ➤ Lokace v průmyslové zóně ➤ Rozmanitost strojního zařízení ➤ Výrobní prostory ➤ Dlouhodobé vztahy s odběrateli ➤ Nestandardní výrobní program, unikátní výrobky ➤ Vysoká kvalita produktů ➤ Schopnost pružně reagovat na přání zákazníka ➤ Osobní zájem majitelů o stálý růst podniku 	<ul style="list-style-type: none"> ➤ Malé investice do modernizace výrobního zařízení ➤ Žádná propagace ➤ Neexistence webových stránek ➤ Zadluženost ➤ Úzká síť odběratelů ➤ Jednatelé společnosti mají malou znalost s podnikovým vedením ➤ Zadluženost ➤ Nedostatečné plánování ➤ Špatný systém kalkulací ➤ Špatná vyjednávací pozice vůči odběratelům
PŘÍLEŽITOSTI - OPPORTUNITIES	HROZBY - THREATS
<ul style="list-style-type: none"> ➤ Expanze na nové trhy, zejména do dávků do Afriky ➤ Získání nových odběratelů ➤ Zvyšování produktivity práce ➤ Nové webové stránky a zlepšení propagace ➤ Růst prodeje a snižování nákladů ➤ Budování image společnosti 	<ul style="list-style-type: none"> ➤ Překážky pronikání na nové trhy ➤ Apresiasi měnového kurzu CZK/EUR ➤ Nová konkurence ➤ Stagnace a krize v odvětví a ekonomice ➤ Snižování prodeje ➤ Odchod velkého odběratele

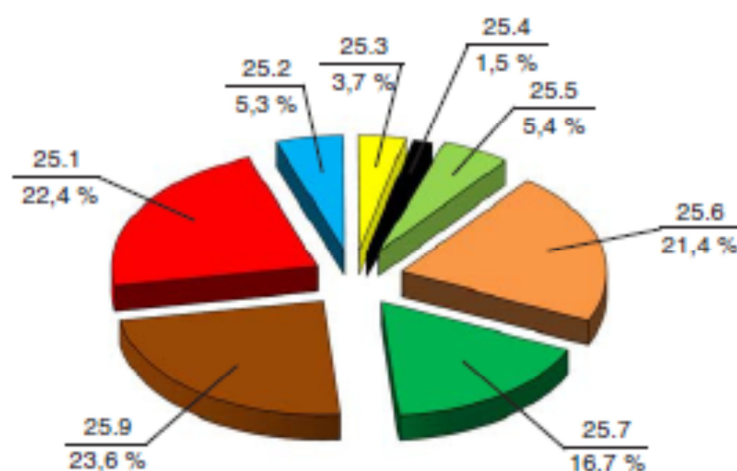
Zdroj: vlastní zpracování

6.2 Stručná charakteristika odvětví

Podle klasifikace NACE se společnost Kovo Soják, s. r. o. řadí do oddílu CZ – NACE 25, resp. do oddílu „Výroba kovových konstrukcí a kovodělných výrobků, kromě strojů a zařízení“. Oddíl CZ-NACE 25 zahrnuje výrobu „čistě“ kovových výrobků, které mají zpravidla statickou funkci a nově ještě výrobu zbraní a střeliva. Firma Kovo Soják, s. r. o. se řadí do skupiny 25.1.

Výrobní činnost oddílu je sledována v těchto 8 skupinách:

- 25.1 Výroba konstrukčních kovových výrobků;
- 25.2 Výroba radiátorů a kotlů k ústřednímu topení, kovových nádrží a zásobníků;
- 25.3 Výroba parních kotlů, kromě kotlů pro ústřední topení;
- 25.4 Výroba zbraní a střeliva;
- 25.5 Kování, lisování, ražení, válcování a protlačování kovů; prášková metalurgie;
- 25.6 Povrchová úprava a zušlechťování kovů; obrábění;
- 25.7 Výroba nožířských výrobků, nástrojů a železářských výrobků;
- 25.9 Výroba ostatních kovodělných výrobků.



Obr. 10 Podíly skupin na tržbách za prodej vlastních výrobků a služeb v roce 2010 (MPO, 2011)

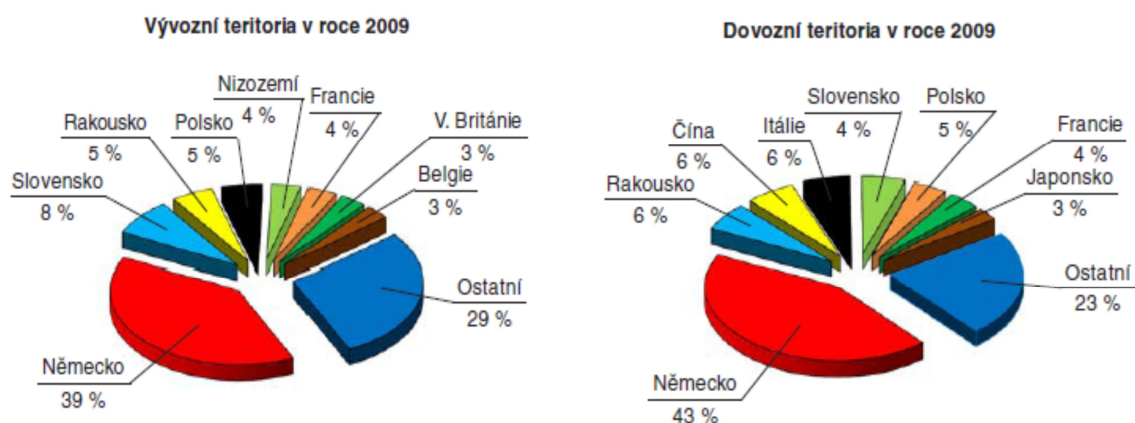
Výroba kovových konstrukcí a kovodělných výrobků má významné místo v rámci celého zpracovatelského průmyslu. Především pro strojírenský a automobilový průmysl je tento oddíl jedním z nejdůležitějších dodavatelů komponentů. V rámci čtyřiařiceti oddílů zpracovatelského průmyslu se řadí v roce 2010 na sedmé místo s podílem 8,7 % na tržbách za vlastní výrobky a služby. Na průměrném počtu zaměstnanců zpracovatelského průmyslu se CZ-NACE 25 podílel 10,2 %.

Od roku 2005, kdy skupina 25.1 zahrnovala 2 399 podniků, se počet firem v roce 2010 zvýšil o 11 %. Počet zaměstnanců v tomto odvětví také zaznamenal růst, ale jen do roku 2008, kdy přišla hospodářská recese. Podle odhadu MPO bylo v roce 2010 v oddílu 25.1 zaměstnáno 25 347 zaměstnanců.

Dovoz CZ-CPA 25 v roce 2010 vzrostl oproti roku 2009 o více než 15 %. Také u vývozu výrobků došlo k meziročnímu zvýšení o téměř 14 %. Saldo zahraničního obchodu bylo v roce 2010 kladné, ve výši 42,8 mld. Kč a meziročně se zlepšilo o 4,2 mld. Kč.

Jedním z faktorů výrazně ovlivňujících saldo zahraničního obchodu na straně vývozu i dovozu byl vývoj kurzu koruny s dlouhodobou tendencí k posilování. Výrazné posílení koruny je zpravidla příčinou poklesů hodnot vývozu. (Ministerstvo průmyslu a obchodu, 2011)

Na následujícím obrázku je znázorněn zahraniční obchod odvětví NACE 25, odkud je patrné, že největším zahraničním partnerem českých podniků je Německo.



Obr. 11 Teritoriální rozdělení zahraničního obchodu v roce 2010 - CZ-CPA 25 (MPO, 2011)

6.3 Analýza historického vývoje ekonomiky v letech 2008 – 2011

Následující tabulka zobrazuje vývoj české ekonomiky v letech 2008 až 2011. Na základě těchto dat se zaměřím na analýzu vztahu mezi těmito makroekonomickými ukazateli, vývojem odvětví a vývojem analyzovaného podniku.

Tab. 3 Vývoj vybraných makroekonomických ukazatelů ČR

Ukazatel	2008	2009	2010	2011
HDP v %	3,1	-4,7	2,7	1,7
Inflace v %	6,3	1,0	1,5	1,9
Kurz CZK/EUR	24,942	26,445	25,290	24,586

Zdroj: vlastní zpracování dle dat z Českého statistického úřadu

Nejvyššího růstu reálného HDP dosáhla Česká republika v roce 2008. V roce 2008 docházelo oproti roku 2007 k postupnému zpomalování růstu HDP. I když Česká republika nebyla nějak výrazně zasáhnuta globální krizí přinesla v celosvětovém měřítku pokles poptávky po zboží a službách. Jelikož Česká republika je výrazně exportně zaměřená, vplynuly pro nás z toho jisté odbytové potíže. (Kurzy.cz, 2009)

V roce 2009 v důsledku světové finanční krize došlo k celkovému poklesu české ekonomiky. Na snížení produktivity měl v tomto období větší vliv pokles produktivity práce než pokles zaměstnanosti. Zejména ve zpracovatelském průmyslu došlo k poklesu výkonnosti. V tomto období rovněž prudce narostla nezaměstnanost. (Businessinfo, 2010)

Ve 4. čtvrtletí roku 2010 vzrostl HDP oproti stejnému období 2009 o 2,9%. Pozitivní vývoj v druhé polovině roku byl způsoben hlavně rostoucí výkonností automobilového průmyslu a strojírenství. Dařilo se také exportu v gumárenském průmyslu a kovovýrobě. Na rozdíl od toho, stavebnictví ani zemědělství, díky špatným klimatickým podmínkám stejně jako v předchozích obdobích příliš neexpandovaly. Dále byl vývoj HDP negativně ovlivněn snížením rozpočtových výdajů organizací sektoru vládních institucí. (Kurzy.cz, 2011)

V roce 2011 došlo k růstu HDP ve srovnání s rokem 2010 o 1,7 %, mezičtvrtletní přírůstky však byly zaznamenány pouze v prvním pololetí, ve druhé polovině roku ekonomika stagnovala. Celoroční hrubá přidaná hodnota vzrostla o 1,5 %, jejím tahounem byl hlavně zpracovatelský průmysl. I přesto, že zpracovatelský průmysl ztrácel na tempu růstu, dokázal svým meziročním růstem o 9,8 % eliminovat významnější odvětvové poklesy ve stavebnictví o 7,1 %, v informačních a komunikačních činnostech o 4,8 % a v profesních,

vědeckých, technických a administrativních činnostech o 2,3 %. Ve srovnání s předchozím rokem byl nižší i přírůstek zásob. Ekonomický růst tak zajistil zahraniční obchod. Vývoz vzrostl o 11,0 %, zatímco dovoz pouze o 7,5 %. (Kurzy.cz, 2012)

Průměrná roční inflace v roce 2008 dosáhla 6,3 % (v roce 2007 2,8 %). Jedná se o nejvyšší průměrnou roční míru inflace za posledních deset let (v roce 1998 byla 10,7 %). Tento vzrůst inflace zapříčinilo mnoho faktorů, zejména růst cen potravin, zvýšení sazby DPH z 5 % na 9 % u některého zboží a služeb, zvýšení cen energií, regulovaného nájemného a zavedení regulačních poplatků ve zdravotnictví. (FinExpert, 2009)

Průměrná míra inflace vyjádřená přírůstkem indexu spotřebitelských cen v roce 2009. Tento vývoj způsobila řada faktorů, mezi které přísluší pokles cen potravin a nealkoholických nápojů o 3,9 %, pohonných hmot o 11,8 %, automobilů o 9,2 %. (Kurzy.cz, 2010)

Inflace pro rok 2010 dosahovala hodnoty 1,5 %. Podle Českého statistického úřadu byl vývoj cen v prvních sedmi měsících minulého roku ovlivněn nejrozličnějšími faktory. Mezi hlavní faktory meziročního růstu patřily pohonné hmoty (růst až o 28,1 %), regulované nájemné (růst až o 19,7 %), tabákové výrobky (růst až o 5,1 %), alkoholické nápoje (růst až o 6,0 %), vodné (růst až o 4,2 %), stočné (růst až o 4,9 %), zelenina (růst až o 30,6 %), ovoce (růst až o 15,5 %) a zemní plyn (růst až o 3,9 %). (ČNB, 2011)

Průměrná míra inflace vyjádřená přírůstkem indexu spotřebitelských cen v roce 2011 proti průměru roku 2010 byla 1,9 %, což je o 0,4 procentního bodu více než v roce 2010.

V roce 2007 se průměrná výše kurzu CZK/EUR pohybovala 27,762. V porovnání s rokem 2008 došlo k výraznému posílení CZK, což ovlivňuje tržby exportních společností a to tak, že je snižuje. V následujícím roce došlo ke zvýšení kurzu. V následujících letech se kurz CZK/EUR snižoval. (ČSÚ, 1993 - 2012)

Srovnání vývoje ekonomiky s analyzovaným odvětvím NACE 25.1 a společností Kovo Soják, s. r. o.

V následující kapitole se zaměřím na analýzu vzájemných vztahů vybraných makroekonomických ukazatelů a tržeb, které dosáhly podniky v odvětví NACE 25.1, ale také tržeb, kterých dosáhla společnost Kovo Soják, s. r. o.

Tab. 4 Vývoj tržeb odvětví NACE 25.1, tržeb společnosti Kovo Soják, s. r. o. a vybraných makroekonomických ukazatelů ČR

(v tis. Kč)	2007	2008	2009	2010	2011
Tržby NACE 25.1	59 575 874	65 963 567	48 803 643	52 291 808	x
% rozdíl	14,38	10,72	- 26,01	7,15	x
Vývoz NACE 25.1	32 907 800	35 273 000	24 155 900	23 844 800	x
% rozdíl	18,56	7,19	-31,52	-1,29	x
Meziroč. cen. index	103,8	105,0	91,9	93,8	x
Tržby Kovo Soják	14 252	18 313	13 546	26 784	26 758
% rozdíl	x	28,49	- 26,03	97,73	- 0,1
Vývoz Kovo Soják	13 254	17 549	12 975	26 082	25 924
% rozdíl	x	32,41	- 26,06	101,02	- 0,61
HDP v %	5,7	3,1	-4,7	2,7	1,7
Inflace v %	2,8	6,3	1,0	1,5	1,9
Kurz CZK/EUR	27,762	24,942	26,445	25,290	24,586

Zdroj: vlastní zpracování dle údajů Českého statistického úřadu a MPO

Tabulka č. 4 zobrazuje vývoj tržeb v odvětví, vývoj tržeb společnosti Kovo Soják, s. r. o. a vybraných makroekonomických ukazatelů. V této kapitole jsem se zejména zaměřila na to, jak vývoj HDP v ČR ovlivňuje vývoj tržeb odvětví a analyzovaného podniku.

Údaje za odvětví NACE 25.1 za rok 2011 v době zpracování nebyly k dispozici, proto jsem je do odhadu nezahrnula. Ve sledovaných letech 2007 – 2010 lze vyčíst trend, že tržby daného odvětví rostou průměrně 3krát rychleji v procentech, než je přírůstek HDP. Meziroční cenový index vyjadřuje, jaký byl růst či pokles cen v daném odvětví. I přes mírnou inflaci v ČR se v roce 2009 a 2010 snižovaly ceny kovodělných výrobků.

U analyzovaného podniku Kovo Soják, s. r. o. bylo velmi obtížné najít nějaký trend, který by se podobal vývoji HDP. Tržby roku 2007 byly poloviční, oproti uvedenému stavu. Ve výkazech jsou uvedena pouze čísla za půl roku, protože v tomto roce byla společnost založena, proto je údaj za tržby přepočítán na 12 měsíců. V roce 2009 došlo k téměř stejnému poklesu, jako u tržeb odvětví. V roce 2010 vzrostly tržby podniku o téměř 98 %. Společnost totiž získala velkého odběratele ve Francii, kterému exportovala velké množství svých zakázek. K dispozici není delší časová řada historie tržeb podniku.

Vývozem podniku Kovo Soják s. r. o. se rozumí veškeré tržby, které jsou účtovány v měně EUR, protože podnik fakturuje v EUR i tuzemským podnikům. Vývoz představuje cca 98 % celkových tržeb podniku.

6.4 Analýza konečných trhů produktů firmy Kovo Soják, s. r. o.

Dalším způsobem, jak kvalifikovaně odhadnout vývoj tržeb je provedení analýzy cílových trhů, kam podnik své výrobky dodává. Ocelové klenky jsou v převážné části distribuovány do Evropy, proto se zde zaměřím na analýzu evropského obuvnického průmyslu. Ocelové palety jsou dodávány do Francie, kde slouží k přepravě či skladování různých druhů výrobků. Proto se dále budu soustředit na francouzských logistický trh.

6.4.1 Obuvnický průmysl

Firma Kovo Soják, s. r. o. dodává ocelové klenky do obuvnického průmyslu, které se využívají při výrobě obuvi jako základ pro správnou klenbu obuvi.

V důsledku zvyšujících se dovozů laciné obuvi a ostatních kožedělných výrobků z asijských zemí je v současné době hlavním problémem poměrně nízký zájem o české výrobky. Tím klesá jejich výroba, která následně způsobuje útlum výroby v koželužnách a dalších dodavatelských oddílech, tj. snížila se také výroba dalších polotovarů a komponent např. pro obuvnický průmysl. Dnes působí v obuvnickém průmyslu řada menších firem a firem rodinného typu, které se k udržení si konkurenceschopnosti soustředí především na specializované výrobky a na dokonalý servis pro zákazníka.

Obuvnický průmysl se může i dnes považovat za dobrého a efektivního exportéra, zvláště při využívání vhodné zahraniční kooperace.

Pro budoucnost českého obuvnického průmyslu má velký význam budování distribuční sítě v tuzemsku i v zahraničí. Řada výrobců vybudovala svou vlastní maloobchodní síť. Výrobci obuvi výrazně restrukturalizovali výrobu a vyrábějí oděvní doplňky a obuv s vyšší přidanou hodnotou (kvalitní obuv) zejména v segmentech pracovní obuvi, ochranné a bezpečnostní obuvi, ale i obuvi ortopedické, zdravotní, profylaktické a kvalitní dětské obuvi.

Český obuvnický průmysl tvoří cca 35 firem nad 20 zaměstnanců. Společnost Kovo Soják, s. r. o. dodává 4 firmám z těchto 35 uvedených. Obuv se však vyrábí i v řadě tzv. mikrofirem s daleko menším počtem zaměstnanců. (MPO, 2011)

Odvětví obuvnického průmyslu v ČR pocítilo obrovský propad tržeb v roce 2010. Ovšem společnost Kovo Soják, s. r. o. svou produkci ocelových klenků sice prodává do ČR v cca 50procentním podílu tržeb, ale ty jsou určeny pro částečné zpracování v ČR a následně exportovány do dalších evropských zemí i zemí mimo Evropu.

V roce 2012 byl prezentován výzkum evropského obuvnického průmyslu. Trh obuvi se skládá z celkových příjmů z prodeje všech typů pánské, dámské a dětské obuvi. Trh se oceňuje v maloobchodních prodejních cenách, které jsou přepočítány průměrných měnovým kurzem roku 2010. Tento trh se skládá ze zemí západní Evropy a východní Evropy. Za západní Evropu se využily data z Belgie, Dánska, Francie, Německa, Řecka, Itálie, Nizozemí, Norska, Španělska, Švédska, Švýcarska, Turecka a Velké Británie. Východní Evropu reprezentují Česká republika, Maďarsko, Polsko, Rumunsko, Ruska a Ukrajina.

U evropského trhu se očekávají celkové příjmy 96,1 miliardy v roce 2011, což představuje složenou roční míru růstu (CAGR) o 3,1 % mezi roky 2007 a 2011. Na trhu se očekává zrychlení s předpokládaným CAGR 5,2 % na pětileté období 2011 – 2016, kdy by na konci roku 2016 měl trh produkovat 123,6 miliard dolarů. (Fast Market Research, 2012)

Tab. 5 Vývoj tržeb evropského obuvnického trhu

	2007	2008	2009	2010	2011	CAGR
Tržby v mil. EUR	63 997	66 393	66 325	68 482	72 406	
% rozdíl	x	3,7	-0,10	3,3	5,7	3,1

Zdroj: vlastní zpracování dle údajů Fast Market Research

Tab. 6 Očekávaný vývoj tržeb evropského obuvnického trhu

	2012	2013	2014	2015	2016	CAGR
Tržby v mil. EUR	75 875	79 659	83 733	88 178	93 091	
% rozdíl	4,8	5,0	5,1	5,3	5,7	5,2

Zdroj: vlastní zpracování dle údajů Fast Market Research

Následující tabulka udává tržby podniku Kovo Soják, s. r. o., které byly vyprodukovány za ocelové klenky v letech 2008 – 2011.

Tab. 7 Vývoj tržeb za ocelové klenky firmy Kovo Soják, s. r. o. v letech 2008 - 2011

	2008	2009	2010	2011
Tržby za ocelové klenky (v tis. Kč)	8 659	7 585	8 224	8 182
% rozdíl	x	- 12,40	8,42	- 0,51
Prodané množství (v tis. ks)	10 909	9 911	12 512	11 417
% rozdíl	x	- 9,15	26,24	- 8,75

Zdroj: vlastní zpracování

Během roku 2011 hlavní odběratel ocelových klenků snížil odebírané množství. Naopak odběratel ze Slovenska zvýšil poptávku po ocelových klencích. Tento odbyt převýšil do-

dávky původního hlavního odběratele. Jde o zákazníka, který vyrábí stélky do různých druhů velmi kvalitní obuvi. Již tržby za 1. čtvrtletí 2012 dosahují cca. 2,5 mil. Kč. Je to způsobeno prodejem těch typů ocelových klenků, které podniku přinášejí větší zisk.

Na základě odhadovaného vývoje evropského obuvnického průmyslu a konzultaci s manažerem podniku usuzují, že lze očekávat podobný nárůst tržeb samotné firmy, jako je očekávané zvýšení tržeb daného odvětví, tedy průměrně o 5,2 % za rok. Je to způsobeno, jak mírně rostoucí produkcí, tak hlavně zvyšováním cen vstupů, které společnost promítla zvýšením cen ocelových klenků zhruba o 3,5 %. Společnost očekává konstantní výši prodeje ocelových klenků okolo 11,5 mil. ks.

Tab. 8 Odhadované tržby za ocelové klenky firmy Kovo Soják, s. r. o.

	2012	2013	2014	2015	2016
Tržby za ocelové klenky (v tis. Kč)	8 607	9 055	9 526	10 021	10 542
% rozdíl	5,2	5,2	5,2	5,2	5,2
Prodané množství (v tis. ks)	11 500	11 500	11 500	11 500	11 500

Zdroj: vlastní zpracování

6.4.2 Logistika a doprava

V oddělení „Zámečnictví“ se vyrábí ocelové palety, které jsou určeny zejména přepravě různorodého zboží, ať už se jedná o pneumatiky, skla, hliníkové profily pro výrobu oken aj. Také jsou tyto výrobky určeny ke skladování. Tyto produkty dále putují do logistických center a skladů. Proto se v této podkapitole zaměřuji na vývoj tržeb francouzské logistiky.

Dle zveřejněného výzkumu v roce 2012 vyplývá, že průměrná míra ročního růstu francouzské logistiky za roky 2007 – 2011 dosáhla 5,1 %. Bylo to způsobeno zejména globální krizí a hlubokým propadem v roce 2009.

V následujících letech je očekávána průměrná míra ročního růstu francouzské logistiky 10,7 %. (Market Line, 2012)

Tab. 9 Vývoj tržeb francouzské logistiky

	2007	2008	2009	2010	2011	CAGR
Tržby v miliardách EUR	78,9	78,9	56,5	59,3	64,1	
% rozdíl	x	0,0	-28,4	4,9	8,1	- 5,1

Zdroj: vlastní dle údajů výzkumu Market Line

Tab. 10 Očekávaný vývoj tržeb francouzské logistiky

	2012	2013	2014	2015	2016	CAGR
Tržby v miliardách EUR	70,6	76,9	84,9	95,0	106,8	
% rozdíl	10,0	9,0	10,4	11,9	12,4	10,7

Zdroj: vlastní zpracování dle údajů výzkumu Market Line

Tab. 11 Vývoj tržeb za ocelové palety firmy Kovo Soják, s. r. o. v letech 2008 - 2011

	2008	2009	2010	2011
Tržby za ocelové klenky (v tis. Kč)	9 654	5 961	18 560	18 576
% rozdíl	x	- 38,25	211,36	0,09

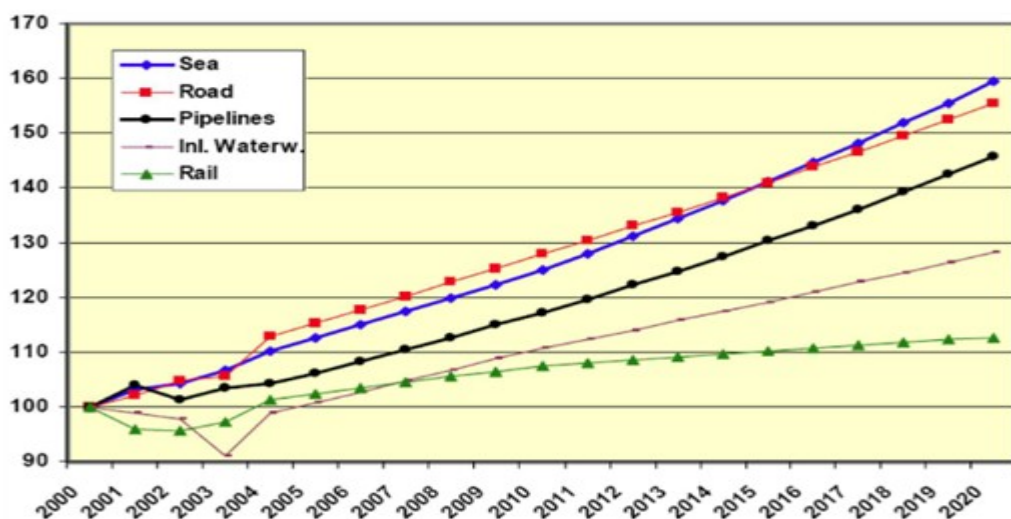
Zdroj: vlastní zpracování

Na základě odhadovaného vývoje francouzské logistiky a konzultaci s manažerem podniku usuzují, že lze očekávat, že při příznivé situaci francouzského, popř. evropského hospodářství nárůst tržeb se pohybuje průměrně okolo 4 % za rok. Je to způsobeno zejména zvyšováním cen vstupů, které společnost promítla zvýšením cen o 4 %.

Tab. 12 Odhadované tržby za ocelové palety firmy Kovo Soják, s. r. o.

	2012	2013	2014	2015	2016
Tržby za ocelové klenky (v tis. Kč)	19 319	20 092	20 896	21 732	22 601
% rozdíl	4,0	4,0	4,0	4,0	4,0

Zdroj: vlastní zpracování



Obr. 12 Očekávaný vývoj přepravy nákladů v EU v tn/km (McKinnon, 2010)

6.5 Analýza očekávaného vývoje české ekonomiky

Podle Ministerstva financí ČR se očekává růst HDP o 0,2 %, ale vyloučena není ani stagnace. Je to způsobeno zejména problémy v eurozóně, ale také horšími vyhlídkami makroekonomických ukazatelů hlavních obchodních partnerů ČR. V roce 2013 očekává růst HDP o 1,6 %. V dalších prognózách MF ČR očekává oslabení české měny v roce 2012 oproti roku 2011, což je pozitivním jevem pro exportéry. Nicméně v dlouhodobém horizontu je očekáváno posilování české měny. (Ihned.cz, 2012)

Následující tabulka nám udává očekávané tržby firmy Kovo Soják s. r. o. ve vztahu s vývojem HDP.

Tab. 13 Prognóza budoucího vývoje makroekonomických ukazatelů ČR

(v tis. Kč)	2012	2013	2014	2015	2016
HDP v %	0,2	1,6	3,1	2,8	2,8
Inflace v %	3,2	1,6	2,1	2,2	2,2
Kurz CZK/EUR	25,60	25,30	25,00	24,60	24,30

Zdroj: vlastní zpracování dle údajů MF ČR

7 FINANČNÍ ANALÝZA

Ve finanční analýze se zaměřuji na hodnocení absolutních, rozdílových, poměrových a souhrnných ukazatelů.

7.1 Analýza absolutních ukazatelů

Analýza absolutních ukazatelů se zabývá hodnocením majetkové a finanční struktury podniku a analýzou výkazu zisku a ztráty.

7.1.1 Analýza majetkové a finanční struktury

Rozvahu společnosti a veškeré propočty, týkající se majetkové a finanční struktury, jsou uvedeny v příloze P I.

Společnost Kovo Soják s. r. o. je výrobní podnik, aniž by tato skutečnost byla čitelná v účetních výkazech, hovořím tedy o dlouhodobém majetku.

Společnost využívá výrobní halu, pozemek a veškeré stroje, které jsou v této budově umístěny. Tento dlouhodobý majetek je ve vlastnictví jednoho z jednatelů, ale nebyl vložen do společnosti. Ovšem tento majetek, pozemek a výrobní halu poskytuje společnosti bezplatně. Proto největší podíl na aktivech společnosti má v každém roce oběžný majetek, a to téměř 100 %. Ve sledovaném období tvoří největší podíl na aktivech zásoby a krátkodobé pohledávky, resp. pohledávky z obchodních vztahů.

V roce 2009 bylo nakoupeno podávací zařízení na lisy, které vyrábí ocelové klenky. V roce 2010 společnost dále pořídila zdvihací zařízení (hydraulický paletový vozík), které usnadňuje manipulaci s ocelovými paletami a materiálem. V roce 2011 byl koupen osobní automobil. Společnosti má navíc ve vlastnictví šnekový kompresor, dva osobní automobily, jeden užitkový automobil. Tento majetek byl odkoupen za zůstatkovou cenu z poskytnutého leasingu. Na leasing je nadále pořizován ještě jeden osobní automobil, který bude splacen v roce 2012.

V průběhu sledovaného období sledujeme nárůst v položce materiálu. Společnost udržuje vysoký podíl zásob na skladě. Jedná se především o oddělení „Ocelové klenky“, které odebírá materiál z Číny kvůli nižší ceně ocelové pásky různých rozměrů, ze které se ocelové klenky vyrábí. Tento materiál je objednávan v kontejnerech a jejich doprava do České republiky trvá přibližně jeden kalendářní měsíc. Je tedy objednávan a dováženo velké množství, aby se doprava vyplatila. Proto je vysoký podíl materiálu na skladě. Oddělení

„Zámečnictví“ nakupuje materiál podle zakázek, na které zrovna pracuje. Je nutno se zamyslet, zda nakupovat materiál dopředu za dobrou cenu, ale na úkor toho, že se snižuje efektivita řízení zásob a bylo by možné tyto prostředky vložit do jiných činností, které by mohly společnosti přinést dodatečný zisk.

Bylo již zmíněno, že velký podíl na celkových aktivech tvoří krátkodobé pohledávky. Největší zastoupení v této položce mají krátkodobé pohledávky z obchodních vztahů. Tento vysoký podíl je způsoben zejména tím, že společnost poskytuje svým odběratelům v průměru 30 denní splatnost svých faktur, zejména zahraničním odběratelům. Svižný nárůst je zaznamenán zejména v roce 2011, kdy byla fakturována velká zakázka ke konci roku, která bude splacena v následujícím období. Součástí krátkodobých pohledávek jsou i poskytnuté zálohy a daňové pohledávky. V položce poskytnutých záloh jsou zahrnuty zálohy, které se hradí před dodávkou materiálu ocelové pásky z Číny. Společnost eviduje i daňové pohledávky, resp. nadměrné odpočty u daně z přidané hodnoty, které jsou vyplaceny až v následujícím roce.

Snahou společnosti je udržovat optimální stav peněžních prostředků, aby byla zabezpečena likvidita podniku. Společnost udržuje v hotovosti v průměru 200 tis. Kč. Myslím si, že je to vcelku vysoké množství hotovosti připadající na malý podnik. Společnost Kovo Soják, s. r. o. má tři bankovní účty, z toho dva jsou vedeny v CZK a třetí je veden v měně EUR, protože téměř všechn materiál je nakupován v EUR, ale také většina zakázek je fakturována odběratelům v EUR. Kontokorentní úvěry lze čerpat na zbylých dvou běžných účtech, kde limit jednoho je 500 tis. Kč a druhého 4,3 mil. Kč. Společnost ve sledovaném období čerpala úvěry v každém roce, které jsou zahrnuty v rozvaze na straně pasiv. Kladné zůstatky na běžném účtu náleží účtu v EUR. Velký nárůst prostředků je evidován v roce 2009. Byla totiž uhrazena záloha na odběr ocelových palet, které byly prodány do Ruska.

Na účtu nákladů příštích období je účtována akontace leasingových smluv, která je postupně rozpouštěna do nákladů a dále je zde účtováno časové rozlišení pojistek.

Podstatná část celkových pasiv je tvořena cizími zdroji. V roce 2008 společnost měla dokonce záporný stav vlastního kapitálu. Tato skutečnost byla způsobena záporným výsledkem hospodaření na počátku existence společnosti. Společnost se dostala do ztráty kvůli nedostatku zakázek, který je přičítán počátku hospodářské krize. Kovo Soják, s. r. o. je exportní společnost, která produkuje přibližně 90 % celkových držeb v zahraničí, tudíž ji světová krize a nejistota zasáhla obrovským způsobem. Velký podíl nákladů tak připadl na

vleklý soudní spor s jednou francouzskou společností, která žalovala společnost pro nekvalitní výrobky. Tento spor byl vyřešen až v roce 2011, kdy společnost Kovo Soják, s. r. o. vyšla z tohoto sporu jako vítěz, ale nedostala žádné finanční odškodnění, např. za parazitování na pověsti společnosti a právní zastupování. V následujících letech společnost již produkovala zisk.

Významnou položku vlastního kapitálu také tvoří fondy. Na těchto účtech se účtují hlavně finanční vklady společníků, které se ovšem nestávají základním kapitálem. Položka těchto fondů vykazuje rostoucí trend.

Cizí zdroje společnosti jsou přibližně 50 % tvořeny krátkodobými závazky a z 50 % krátkodobými bankovními úvěry.

Největší podíl na krátkodobých závazcích mají závazky z obchodního styku, u kterých můžeme sledovat kolísavý trend. Součástí krátkodobých závazků jsou i přijaté zálohy. Společnost obvykle nepřijímá zálohy na materiál předem, děje se tak pouze u ruských zakázek. V roce 2008 byla přijata záloha ve výši cca. 60 tis. EUR.

Rostoucí trend je viditelný u položky krátkodobých bankovních úvěrů, které představují záporné zůstatky na běžných účtech.

7.1.2 Analýza výkazu zisku a ztráty

Výkaz zisku a ztráty společnosti a veškeré propočty, týkající rozboru tohoto výkazu, jsou uvedeny v příloze P II.

Rozbor výnosových položek nás utvrzuje v tom, že zmíněné hodnoty pocházejí z ryze výrobní firmy. Podíl tržeb z prodeje vlastních výrobků a služeb je více než 90 %. V roce 2009 došlo k poklesu téměř o 22 % k předchozím obdobím. Tento pokles je způsoben globální hospodářskou krizí a poklesem zakázek.

Největší položku z celkových nákladů tvoří výkonová spotřeba, která je okolo 80 %. Největší podíl z výkonové spotřeby mají náklady na materiál (cca. 65 %), ale také služby, např. povrchová úprava vyrobených výrobků a provedené práce od živnostníků. Podstatnou položkou nákladů jsou také osobní náklady, které v průběhu období rostly, protože společnost zaměstnala více pracovníků. I když bylo v roce 2009 čerpáno nejméně úvěrů, je paradoxem, že v tomto roce společnost zaplatila největší nákladové úroky za sledované období. Je to způsobeno tím, že došlo k postupnému snížení úrokové sazby. V roce 2008 společnost neměla žádné odpisy, protože neevidovala žádný dlouhodobý majetek.

K postupnému nárůstu odpisů došlo až v následujících letech, kdy společnost nakupovala dlouhodobý majetek.

Společnost za sledované období neodváděla žádnou daň, protože v roce 2008 dosáhla ztráty, která se v následujících letech postupně odečítala z vytvořených zisků.

7.1.3 Analýza vývoje zisku

Tab. 14 Vývoj hospodářského výsledku společnosti Kovo Soják, s. r. o.

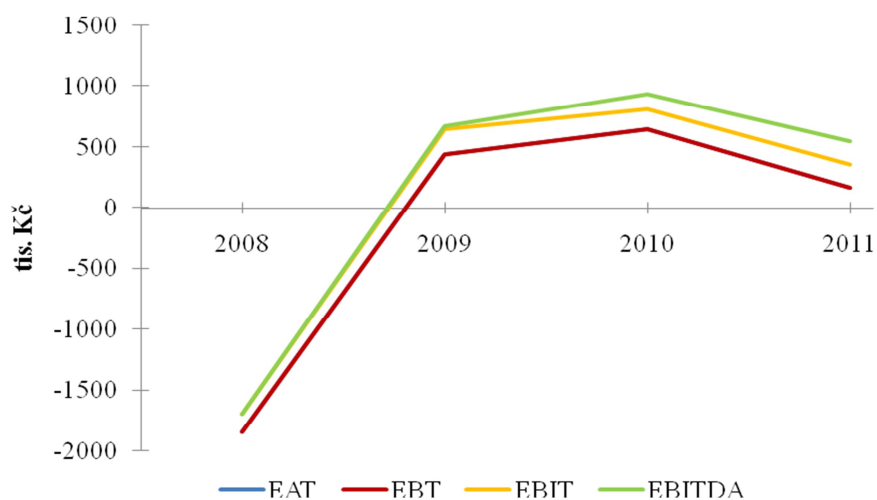
V tis. Kč	2008	2009	2010	2011
Provozní VH	- 1 513	772	1 054	550
Finanční VH	- 329	- 329	- 413	- 386
Mimořádný VH	0	0	6	0
VH za účetní období	- 1 842	443	647	164
VH před zdaněním	- 1 842	644	808	1 164
VH před zdaněním a úroky	- 1 692	644	808	351
Nákladové úroky	150	201	161	187

Zdroj: vlastní zpracování

Tab. 15 Vývoj jednotlivých typů hospodářských výsledků

Zisk v tis. Kč	2008	2009	2010	2011
EAT	- 1842	443	647	164
EBT	- 1842	443	647	164
EBIT	- 1692	644	808	351
EBITDA	- 1692	674	937	545

Zdroj: vlastní zpracování



Obr. 13 Vývoj výsledku hospodaření ve firmě Kovo Soják, s. r. o. (vlastní)

Tab. 14 a Tab. 15 nám podávají přehled o vývoji jednotlivých druhů zisku v podobě provozního, finančního a mimořádného výsledku hospodaření, ale také EAT, EBT, EBIT a EBITDA.

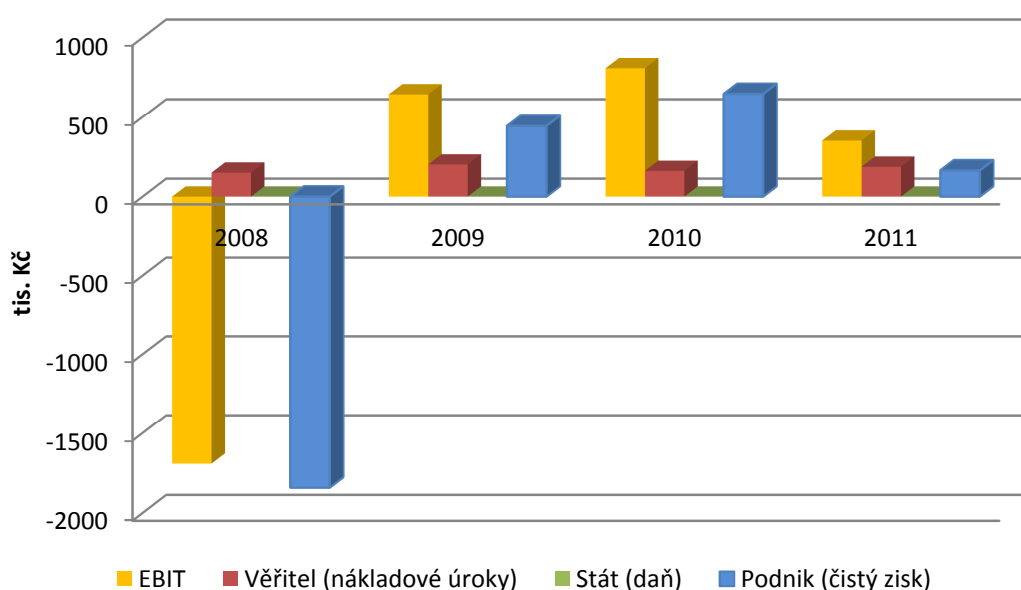
U provozního hospodářského výsledku sledujeme kolísavý trend. Ve finančním výsledku hospodaření jsou zahrnuty zejména nákladové úroky, poplatky bance, pojistné a v nemalé míře také kurzové zisky a ztráty. Společnost vykazovala mimořádný výsledek hospodaření pouze v roce 2010. Obr. 20 znázorňuje, že společnost dosahovala nejvyššího zisku v roce 2010 a nejnižšího v roce 2008. V předchozí kapitole již bylo zmíněno, že tento fakt je způsoben úbytkem zakázek, ale také probíhajícím soudním sporem.

Ve sledovaném období je EAT a EBT stejný. Tento fakt je způsoben tím, že společnost v roce 2008 dosáhla takové ztráty, která byla v následujících letech postupně odčítána, tudíž daň z příjmu právnických osob placena nebyla. V roce 2008 je úroveň EBIT a EBITDA stejný, protože společnost v období neodepisovala žádný majetek.

Tab. 16 Dělení hospodářského výsledku před úroky a zdaněním

Zisk v tis. Kč	2008	2009	2010	2011
EBIT	- 1692	644	808	351
Věřitel (nákladové úroky)	150	201	161	187
Stát (daň)	0	0	0	0
Podnik (čistý zisk)	- 1842	443	647	164

Zdroj: vlastní zpracování



Obr. 14 Dělení hospodářského výsledku před zdaněním a úroky (vlastní)

7.2 Rozdílové ukazatele

Tato skupina ukazatelů představuje částku volných prostředků, která zůstane podniku po úhradě všech běžných krátkodobých závazků. Opačná situace, tedy přebytek krátkodobého cizího kapitálu nad oběžným majetkem, se označuje jako "nekrytý dluh".

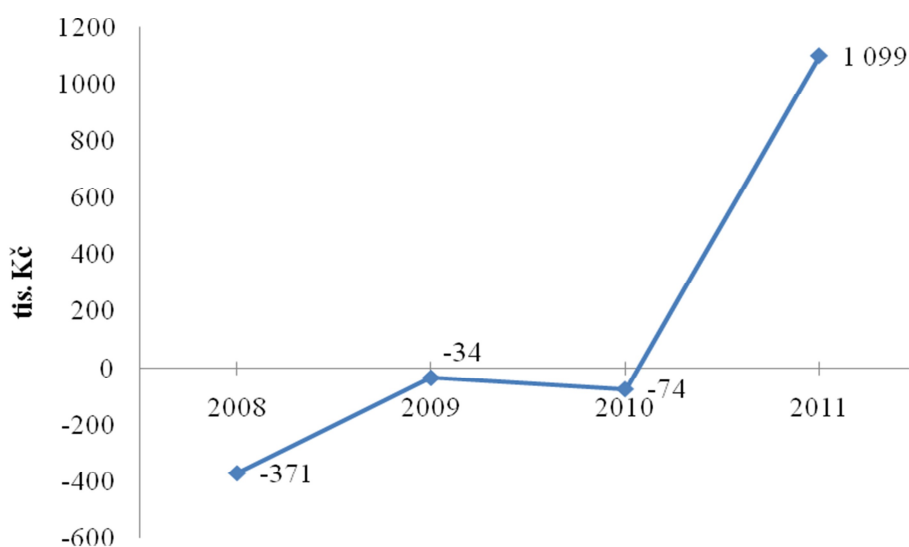
Na Obr. 15 je uveden vývoj čistého pracovního kapitálu v letech 2008 – 2011. V letech 2008 – 2010 je záporný, což znamená, že společnost evidovala na svých účtech vyšší zůstatky krátkodobých cizích zdrojů než krátkodobého majetku. Do krátkodobých cizích zdrojů byly započítány veškeré krátkodobé závazky včetně krátkodobých bankovních úvěrů. I přes růst bankovních úvěrů a krátkodobých závazků společnost dosáhla kladného čistého pracovního kapitálu, což bylo způsobeno zejména obrovským nárůstem pohledávek, růstem zůstatku finančního majetku, ale také stavem zásob na skladě.

Doporučená hodnota podílu čistého pracovního kapitálu na aktivech je 30 – 50 %. Z výpočtu vyplývá, že podnik nedisponuje dostatečnými prostředky pro krytí neočekávaných závazků.

Tab. 17 Vývoj čistého pracovního kapitálu

Tis. Kč	2008	2009	2010	2011
ČPK	- 371	- 34	- 74	1 099
ČPK / OA	- 6 %	0 %	- 1 %	10 %

Zdroj: vlastní zpracování



Obr. 15 Vývoj čistého pracovního kapitálu (vlastní)

7.3 Poměrové ukazatele

V analýze poměrových ukazatelů se zabývám analýzou zadluženosti, likvidity, aktivity, rentability, ale také souhrnnými ukazateli a Spider analýzou.

7.3.1 Analýza zadluženosti

Tab. 18 Ukazatele zadluženosti firmy Kovo Soják, s. r. o.

Ukazatel	2008	2009	2010	2011
Celková zadluženost	103,59 %	99,02 %	88,89 %	89,46 %
Míra zadluženosti	x	101,33	8,00	6,39
Úrokové krytí	- 11,28	3,20	5,02	1,88
Krytí DM vlastním kapitálem	x	0,82	2,10	4,32
Krytí DM dlouhodob. zdroji	x	0,82	2,10	4,32

Zdroj: vlastní zpracování

K financování podnikatelských aktivit mohou podniky využívat vlastní i cizí zdroje. Struktura pasiv a poměr mezi vlastním a cizím kapitálem určuje míru podnikatelského rizika. Ukazatele zadluženosti napomáhají ke zhodnocení tohoto rizika.

Z tabulky č. 18 je zřejmé, že podnik je vysoce zadlužený. Nese tedy vysoké riziko, které vzniká při používání zahraničních zdrojů. V literatuře se uvádí doporučená hodnota okolo 30 – 60 %. Tohoto kritéria podnik nedosahuje ani v jednom roce sledovaného období. V roce 2008 dokonce vyšla zadluženost přes 100 % kapitálu podniku. Tento jev je způsoben tím, že stav vlastního kapitálu byl v tomto roce záporný. Příčinou záporné hodnoty vlastního kapitálu je hluboká ztráta roku 2008, která převýšila zbytek položek vlastního kapitálu. V následujících letech byla zadluženost snížena, v roce 2009 a 2011 díky zvýšení celkové hodnoty pasiv, ale i cizích zdrojů a v roce 2010 snížením cizích zdrojů, ale také celkových pasiv. Celková zadluženost je i mnoho vyšší, než je průměrná zadluženost odvětví, a to cca 50 %. Z tohoto výpočtu plyne existence vysokého věřitelského rizika.

Ukazatel míra zadlužení je poměr mezi cizími zdroji a vlastním kapitálem. Doporučená hodnota je 1 a méně. I zde je zřejmé, že je podnik silně financován cizími zdroji.

Ukazatel úrokového krytí vyjadřuje, kolikrát je podnik schopen uhradit nákladové úroky za cizí zdroje z nezdaněného zisku před úroky (EBIT). Doporučená hodnota tohoto ukazatele je 5. V roce 2008 tento ukazatel byl záporný, protože podnik vykazoval ztrátu. Hranice doporučené hodnoty podnik dostal jen v roce 2010, kdy bylo dosaženo nejvyššího zisku,

ale také nejnižší výše nákladových úroků. Ve srovnání s odvětvím je na tom podnik podstatně hůře.

Výpočty vztahující se k dlouhodobým cizím zdrojům nebylo možno vypočítat, neboť společnost nevyužívala dlouhodobých cizích zdrojů.

V roce 2008 společnost se přiklání k agresivnějšímu způsobu financování. To znamená, že část dlouhodobého majetku financovala krátkodobými zdroji. V dalších letech změnila způsob financování na konzervativní. Výpočty krytí dlouhodobého majetku vlastním kapitálem a dlouhodobými zdroji je stejný, protože v dlouhodobých zdrojích je zahrnut pouze vlastní kapitál. Podniky ve stejném odvětví se také spíše zaměřují na konzervativní nebo spíše neutrální způsob financování dlouhodobého majetku.

Tab. 19 Ukazatele zadluženosti v odvětví NACE 25

Ukazatel	2008	2009	2010	1. pol. 2011
Celková zadluženost	53,17 %	49,47 %	50,64 %	53,33 %
Míra zadluženosti	1,15	1,01	1,10	1,20
Úrokové krytí	10,04	6,80	13,63	9,87
Krytí DM vlastním kapitálem	0,92	1,05	1,01	1,01
Krytí DM dlouhodob. zdroji	1,20	1,41	1,37	1,35

Zdroj: vlastní zpracování dle údajů MPO

Multiplikátor vlastního kapitálu

Tab. 20 Multiplikátor vlastního kapitálu společnosti Kovo Soják, s. r. o.

Ukazatel	2008	2009	2010	2011
EBT / EBIT	1,09	0,69	0,80	0,47
A / VK	-14,47	102,34	9,00	7,39
Multiplikátor	-14,77	70,61	7,20	3,47

Zdroj: vlastní zpracování

Multiplikátor vlastního kapitálu udává, kolikrát je kapitál vlastníků zvětšen použitím cizích zdrojů pro financování. Hodnota tohoto ukazatele v analyzované firmě od roku 2009 větší než jedna, což znamená, že by mohlo být doporučeno podniku zvyšovat podíl cizích zdrojů ve struktuře kapitálu, neboť by to mohlo mít pozitivní vliv na rentabilitu vlastního kapitálu (dle teorie). Dle mého názoru bych již další zadlužování nedoporučovala, protože podnik dosahuje již tak 90 % zadlužení, navíc při pohledu na ukazatel úrokového krytí zjišťujeme, že podnik nesplňuje požadovanou výši tohoto ukazatele, která je 5.

7.3.2 Analýza likvidity

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

Tab. 21 Ukazatele likvidity firmy Kovo Soják, s. r. o.

Ukazatel	2008	2009	2010	2011
Běžná likvidita	1,76	1,36	1,94	2,29
Pohotová likvidita	1,39	0,81	0,98	1,48
Okamžitá likvidita	0,18	0,27	0,08	0,08

Zdroj: vlastní zpracování

Doporučená hodnota běžné likvidity je 1,5 – 2,5. V rozmezí těchto doporučených hodnot se společnost pohybovala téměř ve všech letech. Znamená to tedy, že pokud by společnost prodala veškeré své zásoby a pohledávky, byla by schopna uhradit své krátkodobé závazky. Do těchto krátkodobých závazků je také započtena hodnota krátkodobých úvěrů. Nejvyšší hodnota běžné likvidity byla dosažena v roce 2011. Tuto skutečnost přisuzují zejména k vysokému stavu zásob, ale také pohledávek. V porovnání s hodnotami odvětví lze podnik hodnotit v tomto smyslu jako nadprůměrný.

Podle mého názoru lepším ukazatelem likvidity je pohotová likvidita, která ve výpočtu odečítá zásoby z celkového oběžného majetku. Zásoby jsou méně likvidní aktivum než pohledávky a jejich dodatečné odprodání se může stát obtížnou záležitostí a zásoby se mohou stát i neprodejnými. Doporučená hodnota tohoto ukazatele je 1 – 1,5. Nejnižší hodnota pohotové likvidity byla v roce 2009. Bylo to způsobeno tím, že podnik obdržel zálohu od odběratele, která se promítla do krátkodobých závazků. Naopak nejvyšší hodnota pohotové likvidity byla dosažena v roce 2011, kdy byl zaznamenán vysoký nárůst pohledávek a zvýšení finančního majetku, který byl vyšší, než nárůst závazků. V odvětví je pravidelně dosahováno minimální doporučené hodnoty ukazatele pohotové likvidity. Společnost Kovo Soják, s. r. o. v porovnání s odvětvím dosahovala lepších hodnot v letech 2008 a 2011.

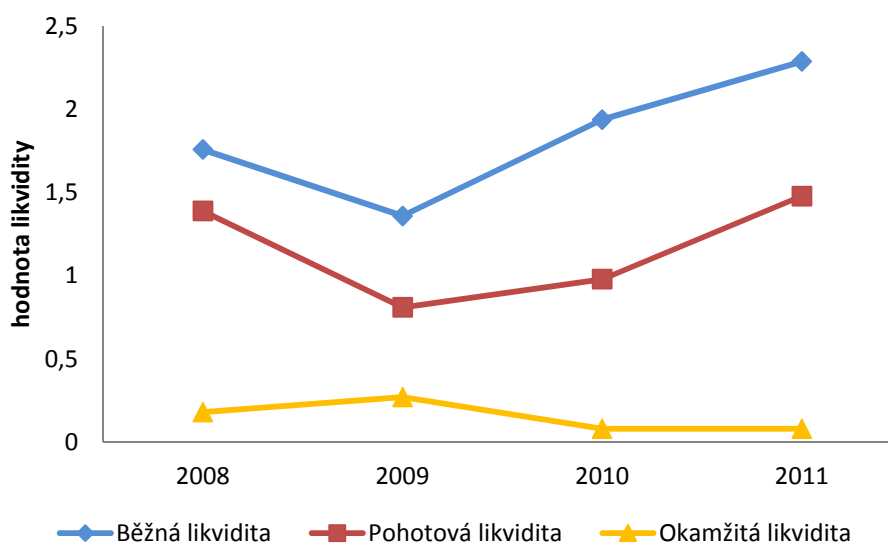
Ukazatel okamžité likvidity vypovídá, jakou část závazků je firma schopna zaplatit ze současného stavu finančních prostředků v hotovosti nebo na účtech. Doporučená hodnota tohoto ukazatele je 0,2 – 0,5. Ve sledovaném období se podnik do tohoto rozmezí dostal pouze v roce 2009, protože jak již bylo uvedeno, společnost obdržela vysokou zálohu na

materiál těsně před koncem roku. V ostatních letech se výsledky tohoto ukazatele ani nepřibližují minimální hranici doporučených hodnot. Je to způsobeno zejména nízkým stavem finančních prostředků a stále rostoucím podílem pohledávek a krátkodobých cizích zdrojů. Doporučila bych více „tlačit“ na odběratele při dodržování splatnosti, ale také se snažit o snižování dob splatnosti svých pohledávek. Společnosti působící v odvětví v průměru dosahují doporučených hodnot okamžité likvidity.

Tab. 22 Ukazatele likvidity v odvětví NACE 25

Ukazatel	2008	2009	2010	1. pol. 2011
Běžná likvidita	1,40	1,75	1,68	1,53
Pohotová likvidita	0,80	1,10	1,07	1,10
Okamžitá likvidita	0,21	0,33	0,29	0,32

Zdroj: vlastní zpracování dle údajů MPO



Obr. 16 Vývoj likvidity společnosti Kovo Soják, s. r. o. (vlastní)

7.3.3 Analýza aktivity

Ukazatele aktivity měří schopnost podniku využívat vložené prostředky. Lze s jejich pomocí zjistit, zda je velikost jednotlivých druhů aktiv v rozvaze v poměru k hospodářským aktivitám podniku přiměřená. Vysoký obrat majetku přispívá k rentabilitě podnikání. Počítají se dva druhy ukazatelů: obrátka aktiv a doba obratu jednotlivých aktiv. Obrat aktiv sleduje počet obrátek jednotlivých položek aktiv v porovnání s tržbami, zatímco druhý typ ukazatelů udává počet dnů, během nichž se položka aktiv přemění v tržby.

Tab. 23 Ukazatele aktivity firmy Kovo Soják, s. r. o.

Ukazatel	2008	2009	2010	2011
Obrat aktiv	2,76	1,35	3,55	2,45
Doba obratu zásob	27	105	51	52
Doba obratu pohledávek	96	117	36	78
Doba obratu závazků	72	192	49	65

Zdroj: vlastní zpracování

Minimální doba obratu aktiv by měla být větší jak jedna. Znamená to, že jedna koruna aktiv vyprodukuje jednu korunu tržeb. Ve sledovaném období bylo této hodnoty v každém roce dosaženo. Obrat aktiv lze hodnotit podle těchto výpočtů pozitivně. Kdyby se ovšem jednalo o typickou výrobní společnost, která vlastní stroje a veškeré výrobní zařízení, hodnota tohoto ukazatele by byla mnohem nižší. V porovnání s odvětvím je ukazatel obratu aktiv několikrát vyšší.

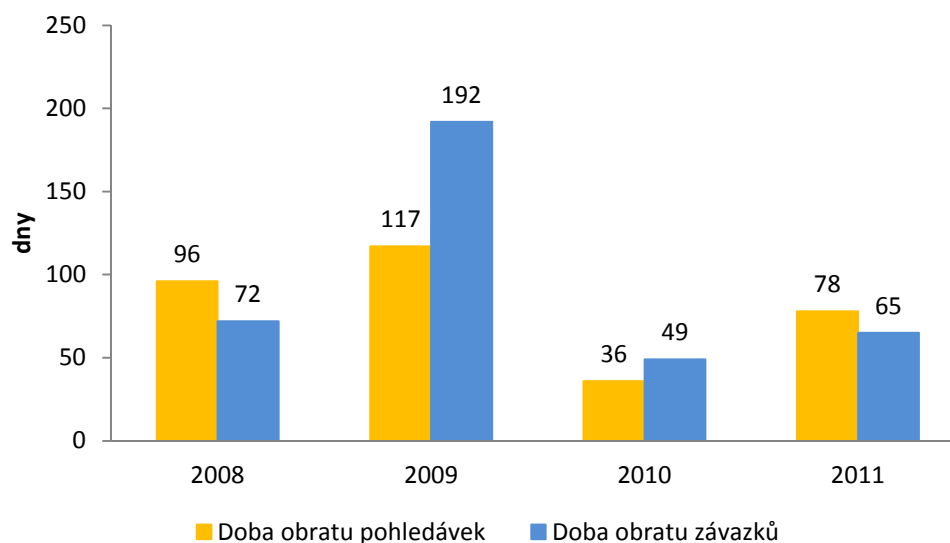
Snahou každé společnosti by mělo být snižování doby obratu zásob. V roce 2009 doba obratu zásob vycházela 105 dní, znamená to, že společnosti trvalo 105 dní, než své nakoupené suroviny proměnila na výrobky, poté pohledávky, a pak celým procesem vše opět přeměnila zpět na peněžní prostředky. Takto vysoká hodnota tohoto ukazatele byla způsobena poklesem tržeb, který byl provázen nárůstem zásob materiálu i výrobků. Za pozitivní hodnotím pokles v dalších letech doby obratu zásob na cca 50 dnů, a tím docházelo ke snižování vázanosti peněžních prostředků v zásobách. Výsledek výpočtu přibližně odpovídá skutečnosti, kdy průměrná zakázka trvá cca 20 dnů a doba splatnosti pohledávek je nejčastěji 30 dnů. S výjimkou roku 2009 se společnosti dařilo přeměnit své zásoby na prostředky lépe, než to bylo u firem působících ve stejném odvětví.

Doba obratu pohledávek vyjadřuje období od okamžiku prodeje do okamžiku, kdy podnik obdrží úhradu od svých odběratelů, tedy průměrnou dobu splatnosti pohledávek. Doba obratu závazků naopak vyjadřuje průměrnou dobu splatnosti závazků. Obecně platí, že doba obratu pohledávek by měla být kratší, než doba obratu závazků, aby mohl podnik hradit své závazky až poté, kdy je mu zapláceno od odběratelů. Tohoto stavu bylo dosaženo v letech 2009 a 2010. Společnost by se měla zaměřit na poskytování například skonta a slev za včasné zaplacení pohledávek, ale také se soustředit na zkracování doby splatnosti. I společnosti působící v daném odvětví dodržují tuto obecnou zásadu o srovnání doby obratu pohledávek a závazků.

Tab. 24 Ukazatele aktivity v odvětví NACE 25

Ukazatel	2008	2009	2010	1. pol. 2011
Obrat aktiv	1,28	1,03	1,15	1,05
Doba obratu zásob	60	68	63	118
Doba obratu pohledávek	60	82	79	175
Doba obratu závazků	79	78	79	162

Zdroj: vlastní zpracování dle údajů MPO



Obr. 17 Porovnání dob obratu pohledávek a závazků Kovo Soják, s. r. o. (vlastní)

7.3.4 Analýza rentability

Rentabilita a výnosnost jsou jedny z nejvíce sledovaných oblastí celé podnikové činnosti. Ukazatele rentability v sobě odráží vliv likvidity, zadluženosti a aktivity. Hodnotí, nakolik se podniku podařilo zhodnotit zdroje kapitálu.

Tab. 25 Ukazatele rentability firmy Kovo Soják, s. r. o.

Ukazatel	2008	2009	2010	2011
Rentabilita tržeb	- 10,06 %	3,27 %	2,42 %	0,61 %
Rentabilita výnosů	- 8,78 %	4,22 %	2,95 %	1,26 %
Rentabilita celk. kapitálu	- 25,47 %	6,42 %	10,72 %	3,22 %
Rentabilita vlastního kapitálu	x	452,04 %	96,53 %	11,11 %

Zdroj: vlastní zpracování

Ukazatelé rentability byly v roce 2008 záporné, což bylo způsobeno tím, že podnik dosáhl ztráty. Rentabilita tržeb vyjadřuje schopnost podniku dosahovat zisku při určité úrovni tržeb. Nejvyšší rentabilita tržeb byla dosažena v roce 2009. V porovnání s následujícím

obdobím podnik v roce 2008 dosáhl vyššího zisku při nižších tržbách. Za negativní hodnotím to, že ukazatel rentability tržeb má klesající tendenci. I ve srovnání s podniky, které působí ve stejném odvětví, je podnik podprůměrný a nedosahuje takových hodnot, jako svá konkurence. Rentabilita výnosů má obdobnou klesající tendenci, jako rentabilita tržeb. Do výnosů kromě tržeb jsou zahrnuty hlavně kurzové výnosy, popř. ostatní výnosy.

Rentabilita aktiv ROA, která vyjadřuje celkovou výnosnost kapitálu bez ohledu na jeho původ (vlastní x cizí kapitál). Nejvyšší rentabilitu aktiv podnik dosáhl v roce 2010. Je to způsobeno nejvyšším podílem zisku ve sledovaném období, ale také došlo ke snížení celkového kapitálu. V roce 2011 rentabilita celkového kapitálu klesla o 7 %, protože se snížil zisk a zvýšilo se množství kapitálu. I v ukazateli rentability celkového kapitálu podnik zůstává za ostatními společnostmi působícími ve stejném odvětví.

Velmi důležitým ukazatelem je rentabilita vlastního kapitálu, která vyjadřuje, jaký výnos přináší vložený kapitál vlastníků podniku. V roce 2008 je rentabilita vlastního kapitálu neměřitelná, protože hodnota vlastního kapitálu byla v tomto roce záporná. I v následujících letech podle výpočtů vychází absolutně nesmyslná čísla, protože bylo dosaženo vyššího zisku a podíl vlastního kapitálu v podniku byl nízký, protože v roce 2008 bylo dosaženo ztráty 1 842 tis. Kč, která se postupně uhrazuje z dosažených zisků v následujících letech. Podniky v odvětví dosahovaly paradoxně nejvyšší hodnotu tohoto ukazatele. V roce 2009 došlo k poklesu, který byl způsoben hospodářskou krizí.

Tab. 26 Ukazatele rentability v odvětví NACE 25

Ukazatel	2008	2009	2010	1. pol. 2011
Rentabilita tržeb	5,49 %	3,75 %	3,43 %	4,09 %
Rentabilita výnosů	7,68 %	5,82 %	4,91 %	5,92 %
Rentabilita celk. kapitálu	8,83 %	7,76 %	8,32 %	5,82 %
Rentabilita vlastního kapitálu	14,91 %	8,85 %	8,32 %	10,72 %

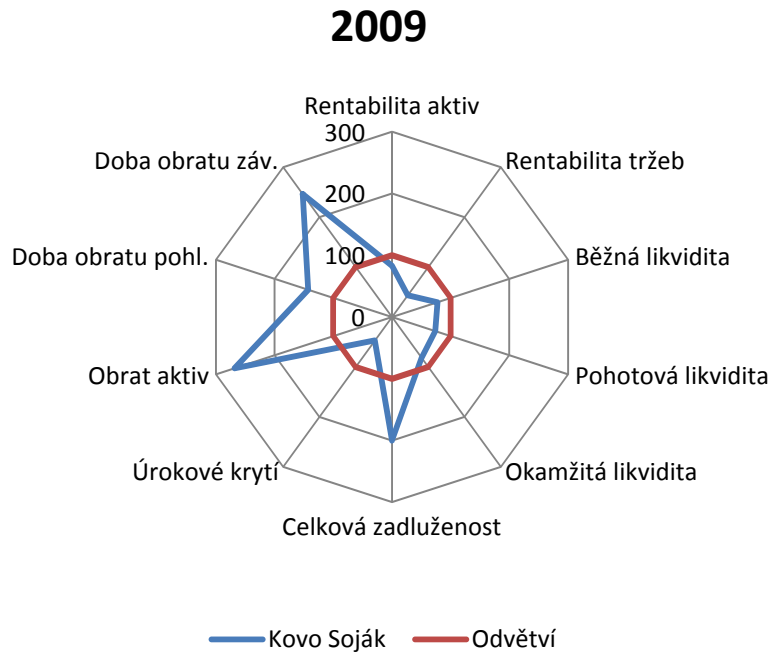
Zdroj: vlastní zpracování dle údajů MPO

7.4 Souhrnné ukazatele

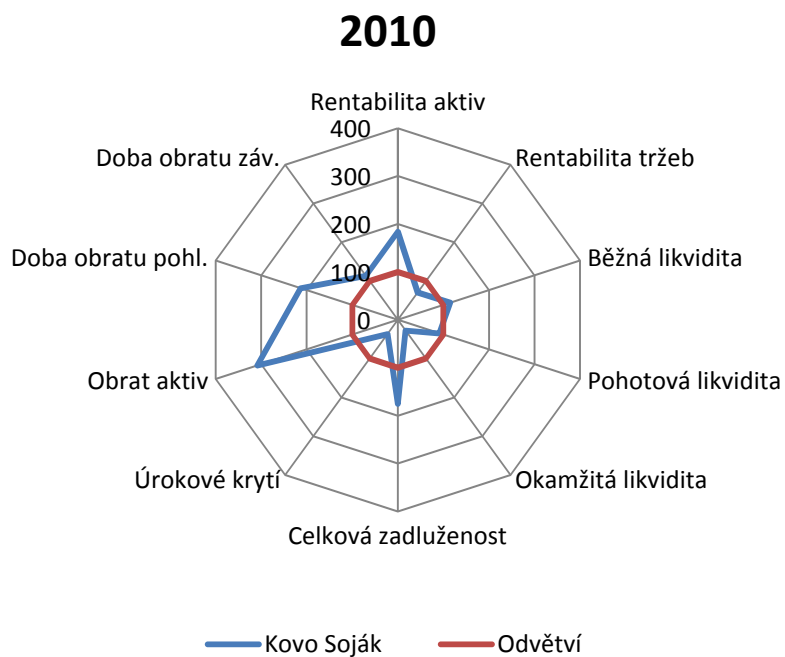
V souhrnných ukazatelích se zaměřuji na provedení Spider analýzy, ukazatele Z – skóre a indexu IN01.

7.4.1 Spider analýza

Spider analýza podává komplexní pohled na všechny čtyři poměrové ukazatele. Názorně lze tedy porovnat ukazatele finanční analýzy firmy Kovo Soják, s. r. o. a ostatních firem, které podnikají ve stejném odvětví.



Obr. 18 Spider analýza pro rok 2009



Obr. 19 Spider analýza pro rok 2010

Lze konstatovat, že společnost oproti odvětví vyniká zejména v ukazatelích obratu pohledávek, obratu aktiv a běžné likviditě. Ovšem naopak je to například u celkové zadluženosti a úrokového krytí.

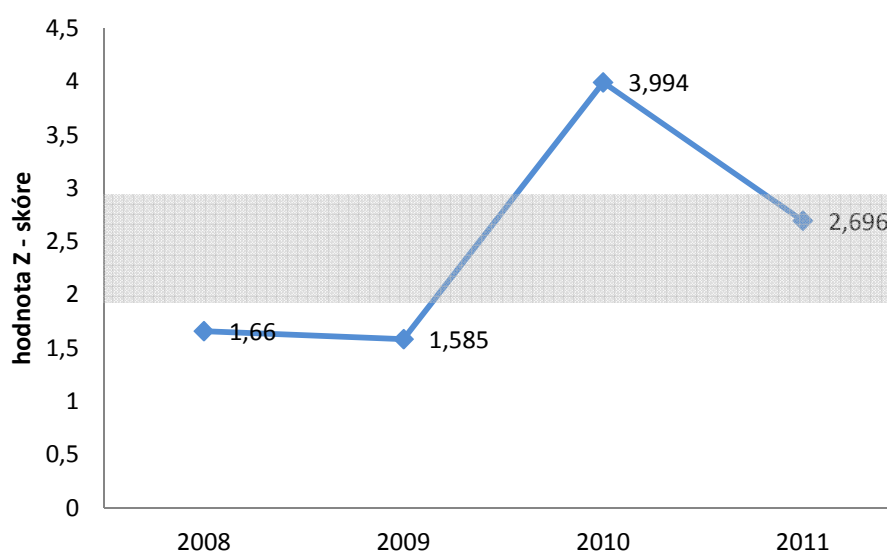
7.4.2 Z – skóre (Altmanův model)

V rámci souhrnných ukazatelů se zaměřuji na analýzu pomocí Z – skóre (Altmanův model) a Index IN01. Je však důležité vzít v potaz, že bonitní a bankrotní indikátory mají pouze orientační charakter a nejsou schopny nahradit podrobnou finanční analýzu.

Tab. 27 Z – skóre společnosti Kovo Soják, s. r. o.

Ukazatel	2008	2009	2010	2011
0,717 x ČPK/A	- 0,040	- 0,002	- 0,007	0,072
0,847 x ČZ/A	- 0,235	0,037	0,073	0,013
3,107 x EBIT/A	- 0,791	0,199	0,333	0,100
0,420 x VK/Cizí zdroje	- 0,028	0,004	0,052	0,066
0,998 x T/A	2,754	1,347	3,543	2,445
Z-skóre	3,242	1,585	3,994	2,696

Zdroj: vlastní zpracování



Obr. 20 Z – skóre společnosti Kovo Soják, s. r. o. (vlastní)

Tato metoda hodnocení finanční výkonnosti podniku patří mezi nejznámější a nejpoužívanější. Pokud je hodnota Z – skóre vyšší než 2,99, má firma uspokojivou finanční situaci. Pokud je Z – skóre v rozmezí 1,81 – 2,99, je firma v nevyhraněné finanční situaci a při Z – skóre menším než 1,81 má velmi silné finanční problémy. Podle následujícího výpočtu lze hodnotit, že v posledních dvou letech společnost patří do skupiny podniků

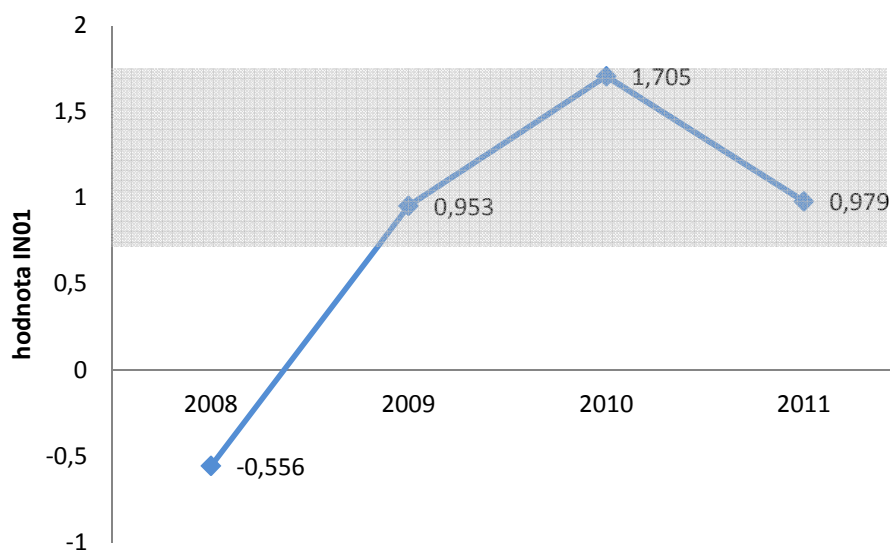
se spíše uspokojivou finanční situací. V roce 2008 a 2009 společnost spadala do kategorie s velmi silnými finančními problémy.

7.4.3 Index IN01

Tab. 28 Index IN01 společnosti Kovo Soják, s. r. o.

Index IN01	2008	2009	2010	2011
0,13 x A/CK	0,126	0,131	0,146	0,150
0,04 x EBIT/Nákladové úroky	- 0,451	0,128	0,201	0,075
3,92 x EBIT/A	- 0,998	0,252	0,420	0,126
0,21 x Výnosy/A	0,609	0,320	0,763	0,535
0,09 x OA/(KZ+KBU)	0,158	0,122	0,175	0,093
Index IN01	- 0,556	0,953	1,705	0,979

Zdroj: vlastní zpracování



Obr. 21 Ukazatel Indexu IN01 společnosti Kovo Soják, s. r. o.

V případě, že hodnota indexu je větší než 1,77, znamená to, že společnost tvoří přidanou hodnotu. Pokud je hodnota indexu IN01 menší než 0,75, podnik má problémy. Mezi hodnotami 1,77 a 0,75 je šedá zóna. Podle výpočtu lze soudit, že podnik se nedostal do toho stádia, kdy by tvořil tuto přidanou hodnotu. V letech 2009 – 2011 společnost patřila do kategorie, která se pohybuje v šedé zóně.

7.5 Celkové zhodnocení finanční analýzy

Na základě analýzy majetkové struktury bylo zjištěno, že ač je firma pro výrobně zaměřená, nevlastní téměř žádné výrobní zařízení ani výrobní halu. Veškerý tento majetek je pronajímán za symbolickou 1 Kč od jednoho ze společníků.

Společnost udržuje vysokou hladinu zásob na skladě. Za pozitivní hodnotím to, že tento stav zvyšuje hodnoty ukazatele běžné likvidity, dále se jedná o zásoby výrobků, které jsou určeny k prodeji a byly vyrobeny přímo na zakázku, proto by neměl být problém s jejich odprodáním. Středisko „Ocelové klenky“ udržuje vysoký stav materiálu s názvem ocelová páska, která je velmi specifickým druhem materiálem a mohly by se objevit případné problémy s jejím odprodejem, pokud by bylo třeba odprodat část zásob. Středisko „Zámečnictví“ využívá jen takový materiál, který je dále spotřebován na výrobu výrobků na zakázku. Ovšem velké množství zásob váže v sobě peněžní prostředky a snižuje to efektivitu podnikání. Podniku bych doporučila zvážení, zda se vyplatí objednávat materiál z Číny ve velkém množství, či raději dovážet materiál z Ostravy, ale nemusí být taková obrovská zásoba na skladě.

Negativním jevem hodnotím zejména růst pohledávek, protože podnik poskytuje dlouhou dobu splatnosti svých faktur. Většina faktur je sice placena ve splatnosti, popř. pár dní po splatnosti, ale podnik by měl vyžívat motivační nástroje, např. skonto, aby bylo zapláceno ještě dříve a podnik by tak mohl dále rozvíjet své aktivity. Takto je odkázán na platbu od svých odběratelů a až poté může zaplatit svým dodavatelům. Zlepšila by se i doba obratu pohledávek, která příznivě působí na rentabilitu podnikání.

Celková zadluženost podniku v posledních dvou letech vykazuje hodnoty kolem 90 %. Takto vysoká zadluženost je způsobena zejména rostoucím podílem čerpaných krátkodobých úvěrů. Toto neustálé zvyšování úvěrů přisuzuji špatnému systému kalkulací a stanovení cen, protože při zpětné analýze, kterou podnik provedl, bylo zjištěno, že některé zakázky jsou ztrátové. Je nutné provést důkladnou analýzu nákladů a hledat příčinu těchto ztrát.

Ukazatelé rentability mají v dlouhodobějším měřítku klesající trend. Důležitým ukazatelem pro vlastníky podniku je rentabilita vlastního kapitálu. Té v roce 2008 nebylo dosaženo vůbec, protože podnik vykazoval záporný stav vlastního kapitálu. V dalších letech tento ukazatel vykazoval vysoká čísla, která byla způsobena zejména vyšším ziskem a nízkým podílem vlastních zdrojů.

8 PROJEKT DLOUHODOBÉHO FINANČNÍHO PLÁNU

Na vypracovanou analýzu vnitřního a vnějšího potenciálu navazuje hlavní cíl této diplomové práce, a to vypracování dlouhodobého a krátkodobého finančního plánu společnosti Kovo Soják, s. r. o. Tyto finanční plány by měly vedení a vlastníkům podniku pomoci realizovat své krátkodobé a dlouhodobé cíle.

Dlouhodobý finanční plán bude vypracován pro období pěti let, tedy na období od roku 2012 do roku 2016. V rámci dlouhodobého finančního plánu budou vypracovány dvě varianty řešení. První varianta je považována za základní, tedy nejreálnější možný scénář vývoje společnosti. Další bude představovat pesimistickou variantu. Varianty dlouhodobého finančního plánu budou vypracovány prostřednictvím programu, který je určen pro dlouhodobé plánování. Tímto programem je Stratex.

8.1 Dlouhodobý plán – základní varianta

8.1.1 Plán položek výkazu zisku a ztráty

Plán tržeb

Výrobní program společnosti se skládá z výroby ocelových klenků a ocelových palet. Tržby ocelových klenků se budou odvíjet od předpokládaného počtu prodaných kusů. Ovšem společnost vyrábí přibližně 200 typů ocelových klenků a jejich plánování na jednotlivé typy by bylo velmi obtížné, proto budu jejich tržby plánovat podle předpokládaného objemu prodeje všech typů dohromady. Navíc se cena jednotlivých typů příliš neliší. Podnik očekává, že v následujících letech průměrně prodá 11 500 tis. ks ocelových klenků, ale jejich cena bude meziročně růst z důvodů zvyšování cen vstupů. Ocelové klenky jsou dodávány zejména na evropský trh, kde se očekává průměrné roční tempo růstu tržeb o 5,2 %, což odpovídá i meziročnímu zvyšování cen těchto výrobků, viz. analýza konečných trhů firmy Kovo Soják, s. r. o.

Tržby z prodeje ocelových palet jsou také velmi obtížně předvídatelné. Jedná se o ryze zakázkovou výrobu, proto lze obtížně předvídat, jaký typ palet se bude v budoucnosti vyrábět. Proto při plánování budu vycházet pouze z předpokládaného růstu cílové trhu těchto výrobků. Ocelové palety jsou dodávány do Francie, kde jsou využívány v logistice, a to pro přepravu a skladování různých druhů výrobků. V následujících 5 letech se očekává průměrné meziroční tempo růstu francouzského logistického průmyslu o 10 %. Společnost

Kovo Soják, s. r. o. nepokrývá ovšem celý logistický trh, proto lze předpokládat, že tržby podniku budou meziročně růst o 4 % i z důvodů zvyšování cen vstupů.

Podnik nově provádí účetní poradenství a zpracování účetnictví, které je vedeno čtyřem právníckým osobám a třem živnostníkům. Cena za zpracování účetnictví je dopředu smluvně daná a očekávají se tržby 200 tis. Kč ročně. Jedná se o klienty, kterým dlouhodobě vedl účetnictví jeden ze společníků, který následně tuto činnost předvedl na firmu Kovo Soják, s. r. o.

Tab. 29 Plán tržeb – základní varianta

(v tis. Kč)	2012	2013	2014	2015	2016
Ocelové klenky	8 607	9 055	9 525	10 021	10 542
Ocelové palety	19 319	20 092	20 895	21 731	22 600
Zpracování účetnictví	200	200	200	200	200
Celkem	28 126	29 347	30 620	31 952	33 342

Zdroj: vlastní zpracování

Plán provozních výnosů

Tržby z prodeje vlastních výrobků a služeb tvoří podstatnou část provozních výnosů. Podstatnou a dosti významnou položkou provozních výnosů je změna stavu vnitropodnikových zásob. Tato změna je způsobena přírůstkem či úbytkem zásob vytvořených vlastní činností a v konečném důsledku může velmi výrazně ovlivnit výši hospodářského výsledku.

Další položkou provozních výnosů jsou tržby za prodej dlouhodobého majetku a materiálu. V následujících letech se neočekává prodej dlouhodobého majetku, protože společnost ve své podstatě skoro žádný nevlastní. Společnost ovšem prodává materiál, resp. železný odpad, jak z výroby klenků, tak i z palet. V následujícím období se očekává obdobné množství prodaného odpadu jako v roce 2011.

Položka ostatních provozních výnosů zaznamenala zůstatky v roce 2008 a 2011. V roce 2008 tato položka byla ve výši 300 tis. Kč, kde bylo účtováno pojistné plnění za vzniklou škodu na materiálu, která vznikla při dopravní nehodě. V roce 2011 zde byl zaznamenán odpis závazku z roku 2008. V následujících letech se s těmito položkami ostatních provozních výnosů nepočítá. Jde spíše o mimořádné události. V letech 2009 a 2010 byly částky ostatních provozních výnosů zanedbatelné, resp. v řádech stovek Kč.

Tab. 30 Plán provozních výnosů – základní varianta

(v tis. Kč)	2012	2013	2014	2015	2016
Tržby za prodej vlastních výrobků a služeb	27 864	29 033	30 253	31 528	32 859
Tržby za vlastní výrobky	27 664	28 833	30 053	31 328	32 659
z toho – tuzemsko – „Ocelové klenky“	615	609	603	597	591
z toho – export – „Ocelové klenky“	7 730	8 132	8 555	9 000	9 468
z toho – export – „Zámečnictví“	19 319	20 092	20 895	21 731	22 601
Tržby z prodeje služeb – účetnictví	200	200	200	200	200
Změna stavu vnitropodnikových zásob	- 119	- 103	- 114	- 126	- 47
Aktivace	0	0	0	0	0
Jiné provozní výnosy	200	200	200	200	200
Výnosy celkem	27 945	29 130	30 339	31 602	33 012

Zdroj: vlastní zpracování

Plán finančních výnosů

Finanční výnosy společnosti Kovo Soják, s. r. o. představují z 99 % kurzové zisky. Výkyvy kurzů české měny vůči ostatním měnám je velmi obtížné dlouhodobě plánovat, a proto v plánu není počítáno se změnou těchto položek. V dlouhodobém měřítku je podle MF ČR očekáváno posilování české měny, které ovšem ovlivní kurzové rozdíly, jak na straně platby závazků, tak také na straně pohledávek. Spíše záleží na volatilitě daného měnového páru.

Tab. 31 Plán finančních výnosů – základní varianta

(v tis. Kč)	2011	2012	2013	2014	2015	2016
Kurzové zisky	426	430	430	430	430	430

Zdroj: vlastní zpracování

Spotřeba materiálu a energií

U ocelové pásky, která je potřebná k výrobě ocelových klenků, se očekává zvýšení nákladů o 5 % kvůli zvyšování ceny. Plánované vyrobené množství se odhaduje na stejné úrovni jako rok 2011. Odhad spotřeby přímého materiálu u ocelových palet je velmi obtížný, protože se jedná o ryze zakázkovou výrobu a společnost dopředu netuší, co bude vyrábět. Předkládá se, že spotřeba přímého materiálu na ocelové palety se bude zvyšovat stejně, jako je předpokládán růst tržeb za tyto produkty. V rámci úspor se očekává snížení spotřeby režijního materiálu o 3 %. Naopak se předpokládá růst spotřeby pohonných hmot kvůli neustálému zvyšování cen, proto se očekává zvýšení nákladů této položky o 5 %. Cena elektřiny také roste, zde se očekává zvýšení nákladů o 3 %.

Tab. 32 Plán spotřeby materiálu a energií – základní varianta

Spotřeba mat. a en. v tis. Kč	2012	2013	2014	2015	2016
Zákl. mat. „Ocelové klenky“	4 581	4 810	5 051	5 303	5 568
Zákl. mat. „Zámečnictví“	10 121	10 525	10 946	11 384	11 839
Spotř. mat. „Ocelové klenky“	178	172	167	162	157
Spotř. mat. „Zámečnictví“	243	236	229	222	216
Spotřeba pohonných hmot	219	230	242	254	267
Spotřeba energií „Klenky“	48	50	51	53	54
Spotřeba energií „Zámeč.“	96	99	102	105	108
Celkem materiál a energie	15 486	16 123	16 788	17 483	18 209

Zdroj: vlastní zpracování

Služby

Služby, stejně jako spotřeba materiálu, tvoří podstatnou část nákladů. Společnost si pronajímá výrobní stroje a zařízení a veškeré opravy a údržbu hradí jako nájemce. V následujícím období se očekává, že opravy a údržba klesnou v oddělení „Ocelové klenky“, protože již byly vyřešeny vleklé potíže, které způsobovaly závadu na lisech, proto očekávám pokles o 20 %. Naopak v „Zámečnictví“ předpokládám růst oprav a udržování o 8 %, protože společnost využívá starší svařovací stroje a pily, které jsou často opravovány.

U cestovního a nákladů na reprezentaci zůstává stejná hladina nákladů, jako v předchozím roce. Zástupci společnosti každoročně jezdí do Francie na jednání se svými odběrateli. Do nákladů na reprezentaci patří nákup reklamních předmětů.

Společnost neplánuje v následujících letech nákup majetku na leasing. Jen v roce 2012 doplatí leasingové splátky u osobního automobilu ve výši 183 tis. Kč. Dále si společnost pronajímá od jednoho ze svých společníků budovu, pozemek a výrobní zařízení za 1 Kč za rok.

Velkou položkou, která tvoří služby, jsou subdodávky. Sem patří provedené práce od živnostníků, kteří pracují pro společnost, barvení ocelových palet (středisko „Zámečnictví“), seřízení lisů (středisko „Ocelové klenky“), popř. jiné provedené práce. I když živnostníci nyní poskytují 10 % slevu na poskytnuté práce, lze očekávat, že subdodávky budou růst také o 3 %, stejně jako spotřeba materiálu. Obdobný vývoj se také očekává u dopravného a zinkování palet. Růst o 1 % předpokládám u kalení ocelových klenků a pronájmu plynových lahví. Společnost plánuje snížit náklady za telefony a internet o 20 % oproti roku 2011, protože přestupuje k jinému operátorovi, který mu garantuje výrazné snížení cen.

Tab. 33 Plán spotřeby materiálu – základní varianta

Služby v tis. Kč	2012	2013	2014	2015	2016
Opravy a udržování	74	73	74	76	79
Cestovné	48	48	48	48	48
Reprezentace	4	4	4	4	4
Leasing	183	x	x	x	x
Subdodávky	2 020	2 080	2 143	2 207	2 273
Ostatní nepřímé služby	439	417	396	376	357
Dopravné	1 973	2 033	2 094	2 156	2 221
Telefony	60	60	60	60	60
Kalení ocelových klenků	2 047	2 068	2 088	2 109	2 130
Zinkování	1 264	1 302	1 341	1 381	1 422
Pronájem plynových lahví	144	146	147	149	150
Celkem spotřeba služeb	8 266	8 233	8 391	8 557	8 731

Zdroj: vlastní zpracování

Osobní náklady

V roce 2012 se očekává mírný pokles *mzdových nákladů*. Jeden zaměstnanec z firmy odešel. V roce 2012 společnost snížila mzdy o 3 %. V následujícím roce se očekává zvýšení mezd o 7 %, další roky o 4 %.

Náklady na zdravotní a sociální pojištění

Vývoji mzdových nákladů také bude odpovídat i vývoj nákladů na zdravotní a sociální pojištění dle platné legislativy ve výši 34 %.

Zákonné sociální náklady

V této položce jsou zahrnuty dva různé druhy nákladů. První je příspěvek na životní pojištění zaměstnancům, které se od roku 2012 snížilo na 300 Kč měsíčně (pro 7 zaměstnanců). Ročně je to 25 200 Kč. Tento trend se očekává po dobu trvání celého finančního plánu. Druhou položkou jsou příspěvky na stravenky. V roce 2012 snížila společnost hodnotu poskytovaných stravenek z 85 Kč na 65 Kč, tj. o 25 % a v následujících letech se tento stav měnit nebude. Společnost přispívá 35 Kč na jednu stravenku. Stravenky pobírá 10 zaměstnanců. Jeden rok má cca 260 pracovních dnů. Ročně tedy vychází náklady na příspěvky na stravenky 91 tis. Kč.

Tab. 34 Plán osobních nákladů – základní varianta

Mzdové náklady v tis. Kč	2012	2013	2014	2015	2016
„Správa“	336	360	384	408	432
„Ocelové klenky“	636	696	696	720	744
„Zámečnictví“	1 500	1 608	1 680	1 752	1 824
Pomocný personál	48	48	48	48	48
Celkem mzdové náklady	2 520	2 712	2 808	2 928	3 048
Sociální a zdravotní pojištění	857	922	955	996	1 036
Příspěvky životní pojištění	25	25	25	25	25
Příspěvky stravné	91	91	91	91	91
Celkové osobní náklady	3 493	3 750	3 879	4 040	4 200

Zdroj: vlastní zpracování

Daně a poplatky

Do položky daně a poplatky spadá spotřeba kolků a dálničních známek. Společnost neúčtuje o dani z nemovitosti. Dříve společnost nakupovala dálniční známky do všech typů osobních automobilů. V následujícím období je uvažováno, že se pouze koupí 2 dálniční známky, a to na užitkový automobil Tranzit a jeden osobní vůz. V případě nutnosti cestování po dálnici se bude využívat právě tento osobní automobil. Cena dálniční známky je momentálně 1 500 Kč. Tato cena je platná do konce roku 2013. Ve vypracovaném plánu budu počítat se zvýšením ceny dálniční známky na další období o 500 Kč.

Tab. 35 Plán daní a poplatků – základní varianta

(v tis. Kč)	2012	2013	2014	2015	2016
Daně a poplatky	3	3	4	4	4

Zdroj: vlastní zpracování

Dary

Společnost Kovo Soják, s. r. o. také poskytuje finanční dary. V plánovaném období hodlá každoročně darovat prostředky do fotbalové sportovní instituce (50 tis. Kč) a do mateřské školy (2 tis. Kč).

Tab. 36 Plán darů – základní varianta

(v tis. Kč)	2012	2013	2014	2015	2016
Dary	52	52	52	52	52

Zdroj: vlastní zpracování

Odpisy

Odpisové plány jsou sestaveny v souladu s platnými daňovými předpisy o způsobu odepisování. Daňové odpisy se rovnají účetním odpisům. Majetek je odepisován zrychleně. Dlouhodobý drobný majetek, jehož pořizovací cena je nižší než 40 tis. Kč, je účtován přímo do spotřeby materiálu. V současné době společnost odepisuje podávací zařízení, ruční akumulátorový vozík, balicí stroj a osobní automobil Chrysler Voyager. V roce 2013 společnost zakoupí další podávací zařízení na druhý lis. Jeho pořizovací cena bude 150 tis. Kč. V následující tabulce je uveden odpisový plán.

Tab. 37 Plán odpisů – základní varianta

Odpisy v tis. Kč	2012	2013	2014	2015	2016
Podávací zařízení č. 1	24	12	x	x	x
Ruční akumulátorový vozík	31	21	10	x	x
Balicí stroj	67	44	22	x	x
Osobní automobil	44	33	22	11	x
Podávací zařízení č. 2	x	45	42	32	21
Celkové osobní náklady	166	155	97	43	21

Zdroj: vlastní zpracování

Ostatní provozní náklady

Položka ostatní provozní náklady zahrnuje skonta a slevy, které jsou poskytovány zatím jen jednomu odběrateli za platbu před uplynutím doby splatnosti, a to ve výši 5 %. Tento zákazník je v nynější době největším odběratelem ocelových klenků, tudíž lze očekávat 5 % nárůst slev, protože tento zákazník zvýšil svůj odběr o 5 %.

Tab. 38 Plán ostatních provozních nákladů – základní varianta

(v tis. Kč)	2012	2013	2014	2015	2016
Skonta	83	87	91	96	101

Zdroj: vlastní zpracování

Nákladové úroky

Společnost čerpá dva kontokorentní úvěry. Společnost bude splácet tyto úvěry svými přebytky v cash flow, ale jen částí. Úroková sazba těchto úvěrů je od roku 2012 vyjednána ve výši 4 % p. a.

Tab. 39 Plán nákladových úroků – základní varianta

(v tis. Kč)	2012	2013	2014	2015	2016
Nákladové úroky	169	144	117	84	48

Zdroj: vlastní zpracování

Ostatní finanční náklady

Podstatnou část ostatních finančních nákladů tvoří bankovní poplatky a kurzové ztráty. Již bylo zmíněno, že je velmi obtížné plánovat kurzové ztráty kvůli měnícímu se kurzu, proto budu tuto položku plánovat na základě roku 2011, a to ve stejné výši. Očekává se, že bankovní poplatky velmi výrazně klesnou, zejména na EURovém účtu, kde byly drahé hlavně odchozí platby. Na základě jednání s bankovním úředníkem byly tyto poplatky sníženy. Po provedení analýzy bankovních poplatků vyplynulo, že na podnikovém účtu jsou průměrně 2 platby denně. Pracovních dnů je zhruba 260 ročně a cena za poplatek na EURovém účtu je 100 Kč. Ročně tedy vychází bankovní poplatky na EURovém účtu 52 tis. Kč + poplatky na běžném účtu cca 12 tis. Kč ročně.

Tab. 40 Plán ostatních finančních nákladů – základní varianta

(v tis. Kč)	2012	2013	2014	2015	2016
Bankovní poplatky	64	64	64	64	64
Kurzové ztráty	396	396	396	396	396

Zdroj: vlastní zpracování

Plánovaný výkaz zisku a ztráty dlouhodobého finančního plánu v základní variantě vychází z předchozích výpočtů a je uveden v příloze P IV.

8.1.2 Plán položek rozvahy

AKTIVA

Dlouhodobý majetek

Společnost nevlastní žádný nehmotný majetek. Neočekává se v plánovacím období pořizování tohoto majetku. V roce 2013 podnik plánuje zakoupit další podávací zařízení k lisu, které usnadňuje sběr vylisovaných ocelových klenků. Hodnota tohoto nakoupeného zařízení je 150 tis. Kč bez DPH, zařazeno je do 2. odpisové skupiny a odepisuje se zrychleně.

Zásoby

Společnost v rámci zásob účtuje o materiálu a výrobcích. Nakupované zásoby společnost oceňuje v pořizovacích cenách, které zahrnují cenu pořízení a vedlejší pořizovací náklady, do kterých patří hlavně doprava. Předpokládá se, že zásoby materiálu budou ve sledovaném období růst kvůli očekávané zvyšované produkci. Naopak zásoby vlastních výrobků se budou snižovat, protože se společnost zaměřuje na urychlení expedice dodávek cílovému zákazníkovi. Ovšem tato změna stavu zásob výrobků není zásadní. Společnost neúčtuje o nedokončené výrobě a polotovarech.

Pohledávky

Největší položkou krátkodobých pohledávek jsou pohledávky z obchodních vztahů. V dosavadním vývoji společnosti docházelo k nárůstu této položky. V následujícím období podnik očekává, že se bude snižovat stav pohledávek z obchodních vztahů. Tím se bude zkracovat doba obratu a zvyšovat obratovost. Společnost vynakládá snahu na snižování pohledávek a jejich včasné placení. Využívá k tomu hlavně skonta, ale také účtování úroku z prodlení (nově). Pohledávky, vznikající z titulu nadměrného odpočtu u daně z přidané hodnoty, se očekávají ve sledovaném období stejné, jako v roce 2011.

Finanční majetek

Dlouhodobý finanční majetek podnik nevlastní. V dalších letech s jeho pořízením nepočítá. Krátkodobý finanční majetek je složen z peněz v hotovosti, cenin a zůstatků na bankovních účtech. Při finanční analýze bylo zjištěno, že podnik udržuje celkem vysoký podíl hotovosti. Společnosti bylo doporučeno snížit hotovost pouze na potřebnou výši. I tak podnik plánuje, že hotovosti bude snižovat, ale pouze o nepatrné množství. Podstatnou část hotovosti tvoří valuty. Z cenin společnost nakupuje pouze stravenky, které jsou předány ihned zaměstnancům ve výplatním termínu. Částečné zůstatky z cash flow jsou poskytnuty na úhradu úvěrů, zbylou část podnik udržuje na účtu. Jedná se spíše o zůstatky EUR účtu.

PASIVA

Základní kapitál

Základní kapitál je tvořen peněžitými vklady společníků, a to v celkové výši 210 tis. Kč. V plánovaném období se neočekávají změny ve výši základního kapitálu.

Kapitálové fondy a fondy tvořené ze zisku

Rezervní fond se bude zvyšovat v závislosti na dosaženém zisku. Společnost v roce 2011 evidovala zůstatek na kapitálových fondech, které byly tvořeny vklady společníků mimo základní kapitál. Tyto prostředky se v následujících letech použily na uhrazení ztráty z předchozích let. Dosažené hospodářské výsledky se částečně rozdělily do rezervního fondu, uhradila se ztráta z minulých let a následně se tyto prostředky ponechaly na nepře-rozdělených hospodářských výsledcích z předchozího období.

Rezervy

Společnost Kovo Soják, s. r. o. v předchozích letech netvořila žádné rezervy a ani v následujícím období žádné tvořit nebude.

Dlouhodobé závazky

Společnost v předchozích letech nečerpala a nevyužívala žádné dlouhodobé závazky a ani v následujícím období žádné čerpat nebude.

Krátkodobé závazky

Největší položkou krátkodobých závazků jsou *závazky z obchodních vztahů*. Je to způsobeno tím, že podnik neměl dostatek prostředků na to, aby hradil své závazky. V následujících letech se očekává zlepšení této situace, zejména úhrady od odběratelů, proto se předpokládá každoroční pokles závazků zhruba o 3 %.

Závazky vůči zaměstnancům se budou každoročně zvyšovat z důvodů plánovaného zvyšování mezd.

Závazky ze sociálního a zdravotního pojištění budou růst stejným tempem jako mzdové náklady, ze kterých je tento druh závazků vypočítáván.

Bankovní úvěry a výpomoci

Firma využívá kontokorentní úvěry na dvou běžných účtech. Tyto kontokorentní úvěry budou v průběhu období postupně spláceny z přebytků cash flow.

Plánovaná rozvaha dlouhodobého finančního plánu v základní variantě je uvedena v příloze P III.

8.2 Dlouhodobý finanční plán – pesimistická varianta

Při vypracování základní varianty finančního plánu byly zváženy všechny okolnosti, které by mohly ovlivnit vývoj hospodaření analyzované firmy. Je však třeba připustit, že se situace v odvětví nemusí vyvíjet tempem, se kterým je počítáno v základní variantě a firma nemusí dosáhnout takových výsledků, které dosáhla v základní variantě. Proto je nutné vypracovat také pesimistickou variantu plánu, která s negativním vývojem počítá.

8.2.1 Plán tržeb

Jak již bylo uvedeno, pesimistická varianta finančního plánu předpokládá horší vývoj ekonomiky i odvětví, ve kterém společnost působí, tedy v obuvnickém průmyslu (evropském) a logistickém průmyslu (francouzském). Lze předpokládat, že vývoj těchto cílových trhů nebude takový, jaký se do budoucna očekává a zároveň oslabí kupní síla odběratelů podniku. Navíc může nastat situace, že zákazníci dají přednost levnějšímu, ač méně kvalitnímu, zboží z východu. Tempo růstu tržeb tedy bude pomalejší než v základní variantě, a to u obuvnického průmyslu 3 % a v logistickém průmyslu o 2 %. Bude počítáno i s variantou, že společnost bude muset nabídnout více slev a skont ke zvýšení konkurenceschopnosti.

Tab. 41 Plán tržeb – pesimistická varianta

(v tis. Kč)	2012	2013	2014	2015	2016
Ocelové klenky	8 170	8 379	8 596	8 820	9 051
Ocelové palety	18 948	19 326	19 713	20 107	20 509
Zpracování účetnictví	200	200	200	200	200
Celkem	27 318	27 906	28 509	29 127	29 761

Zdroj: vlastní zpracování

Tab. 42 Očekávané výnosy z provozní činnosti – pesimistická varianta

(v tis. Kč)	2012	2013	2014	2015	2016
Tržby za prodej vl. výrobků a služeb	27 864	29 033	30 253	31 528	32 859
Tržby za vlastní výrobky	27 664	28 833	30 053	31 328	32 659
z toho – tuzemsko – „Ocelové klenky“	615	609	603	597	591
z toho – export – „Ocelové klenky“	7 730	8 132	8 555	9 000	9 468
z toho – export – „Zámečnictví“	19 319	20 092	20 895	21 731	22 601
Tržby z prodeje služeb – účetnictví	200	200	200	200	200
Změna stavu vnitropodnikových zásob	- 146	- 126	- 132	- 138	- 62
Aktivace	0	0	0	0	0
Jiné provozní výnosy	200	200	200	200	200
Výnosy celkem	27 945	29 130	30 339	31 602	33 012

Zdroj: vlastní zpracování

8.2.2 Plán nákladů

U přímého materiálu by se v této variantě počítalo se snížením spotřeby, a to u ocelových klenků se očekává růst o 2 % a u ocelových palet o 3 %. Stav spotřeby režijního materiálu zůstává neměnný. V pesimistické variantě se očekává mírné snížení spotřeby pohonných hmot, elektrická energie zůstává neměnná. Na základě konzultace s podnikem, jsou náklady na spotřebovanou energii spíše nepřímým nákladem. Předpokládá se, že při úbytku zakázek budou společníci vynakládat větší prostředky na cestovné ke svým klientům. V pesimistické variantě dlouhodobého finančního plánu je také počítáno se zvyšováním cen služeb, resp. zinkování, provedené subdodávky, dopravné, kalení ocelových klenků. V případě snížení produkce je také počítáno se snížením mzdových nákladů. U finančních nákladů je počítáno se stejnou výší u téměř všech jednotlivých položek.

Tab. 43 Očekávané náklady – pesimistická varianta

	2012	2013	2014	2015	2016
Spotřebované nákupy	15 202	15 536	15 878	16 230	16 591
Spotřeba materiálu	15 058	15 387	15 725	16 072	16 429
Přímý materiál	14 420	14 753	15 094	15 444	15 802
Režijní (nepřímý) materiál	421	408	396	384	373
Pohonné hmoty	217	226	235	245	254
Spotřeba energie	144	149	153	158	162
Služby	8 239	8 194	8 338	8 488	8 644
Opravy a udržování	73	71	71	71	72
Cestovné	50	52	54	56	58
Náklady na reprezentaci	4	4	4	4	4
Ostatní služby	8 112	8 067	8 210	8 357	8 509
a) leasingové nájemné	183	0	0	0	0
b) ostatní přímé služby	4 393	4 451	4 510	4 573	4 638
b) provedené práce (subdodávky)	2 000	2 040	2 081	2 123	2 165
b) ostatní nepřímé služby	439	417	396	376	357
b) dopravné	1 954	1 993	2 033	2 074	2 115
c) telefony	60	60	60	60	60
d) kalení ocelových klenků	2 068	2 109	2 151	2 194	2 238
e) zinkování	1 264	1 302	1 341	1 381	1 422
f) nájemné plynových lahví	144	146	147	149	150
Osobní náklady	3 075	3 621	3 621	3 782	3 943
Mzdové náklady	2 208	2 616	2 616	2 736	2 856
Zákonné sociální pojištění	751	889	889	930	971
Zákonné sociální náklady	116	116	116	116	116
Daně a poplatky	14	14	15	15	15
Daň silniční	11	11	11	11	11

Ostatní daně a poplatky	3	3	4	4	4
Jiné provozní náklady	135	139	143	148	153
Dary	52	52	52	52	52
Ostatní provozní náklady	83	87	91	96	101
Odpisy	166	155	97	43	21
Finanční náklady	629	604	580	562	547
Úroky	169	144	120	102	87
Kurzové ztráty	396	396	396	396	396
Ostatní finanční náklady	64	64	64	64	64
Daně z příjmů	82	40	73	76	88

Zdroj: vlastní zpracování

Plánovaný výkaz zisku a ztráty dlouhodobého finančního plánu v pesimistické variantě je umístěn v příloze P VII.

8.2.3 Plán položek rozvahy

AKTIVA

Stav dlouhodobého majetku se očekává stejný, jako v základní variantě, tedy že podnik hodlá v roce 2013 zakoupit podávací zařízení k lisu. Při snížení zakázek se předpokládá, že se bude snižovat stav zásob materiálu i vlastních výrobků. V pesimistické variantě dlouhodobého finančního plánu lze očekávat, že zákazníci podniku nebudou své pohledávky platit včas a stav pohledávek se bude mírně zvyšovat a následně snižovat. Podnik také v pesimistické variantě zaznamená citelný pokles v položce finančního majetku.

PASIVA

Rozdílné hodnoty u položek vlastního kapitálu, oproti základní variantě, se očekávají v rezervním fondu, výsledku hospodaření za běžné období a v nerozděleném zisku z minulých let. U krátkodobých závazků se předpokládá stejný vývojový trend jako u základní varianty. Bankovní úvěry budou v posledních letech plánu pomaleji spláceny než v základní variantě.

Plánovaná rozvaha dlouhodobého finančního plánu v pesimistické variantě je umístěn v příloze P VI.

8.3 Krátkodobý finanční plán

Krátkodobý finanční plán rozpracovává dlouhodobý plán pro rok 2012 na jednotlivá čtvrtletí a vyjadřuje krátkodobá rozhodnutí podniku. Při zpracování krátkodobého plánu budu vycházet ze základní varianty dlouhodobého finančního plánu. Krátkodobý finanční plán rozpracovává plánované tržby, náklady, investice a dalších aktivity společnosti Kovo Soják, s. r. o. pro rok 2012.

Produkty podniku podléhají mírným sezónním výkyvům. Ocelové klenky se více prodávají v jarních a podzimních měsících. Prodej ocelových palet klesá v měsíci srpnu, protože v Evropě, kam podnik dodává, jsou v tomto měsíci letní prázdniny a s nimi spojené dovolené. Taktéž je sledován mírný pokles prodejů za ocelové palety v měsíci prosinci a lednu. Tržby za prodej výrobků jsou rozvrženy následovně:

- ocelové klenky – I. Q 23 %, II. Q 30 %, III. Q 23 %, IV. Q 24 %,
- ocelové palety – I. Q 24 %, II. Q 27 %, III. Q 23 %, IV. Q 26 %

Tržby za prodej služeb a za prodej materiálu, popř. ostatní výnosy budou rozděleny jako čtvrtina přepokládané roční výše dané položky.

Přímé náklady jsou vypočteny jako procentní podíly dle tržeb z plánované položky přímých nákladů v dlouhodobém plánu. Nepřímé náklady jsou počítány jako jedna čtvrtina z jednotlivých položek nepřímých nákladů.

V rámci krátkodobého finančního plánu je vypracován výkaz zisku a ztráty, rozvaha a výkaz cash flow.

Plánovaná rozvaha, výkaz zisku a ztráty a výkaz cash flow jsou uvedeny v přílohách P IX, P X a P XI.

9 ZHODNOCENÍ DLOUHODOBÉHO FINANČNÍHO PLÁNU

9.1 Analýza jednotlivých variant plánu

Tab. 44 Porovnání jednotlivých variant dlouhodobého finančního plánu

		2012	2013	2014	2015	2016
Ukazatelé zadluženosti						
Stupeň zadluženosti	Základní varianta	83,8	78,7	71,0	60,9	49,5
	Pesimistická varianta	83,4	81,1	77,5	74,1	69,9
Úrokové krytí	Základní varianta	2,53	5,23	9,06	15,97	35,43
	Pesimistická varianta	3,02	2,03	3,78	4,44	5,76
I. stupeň krytí stálých aktiv	Základní varianta	9,54	12,66	39,51	125,10	502,73
	Pesimistická varianta	9,86	10,78	28,44	75,56	252,92
Ukazatelé likvidity						
Běžná likvidita	Základní varianta	1,18	1,21	1,28	1,64	2,02
	Pesimistická varianta	1,18	1,21	1,28	1,35	1,43
Rychlá likvidita	Základní varianta	0,72	0,75	0,82	0,95	1,17
	Pesimistická varianta	0,72	0,77	0,82	0,83	0,89
Okamžitá likvidita	Základní varianta	0,12	0,11	0,14	0,18	0,28
	Pesimistická varianta	0,09	0,07	0,07	0,05	0,06
Ukazatelé rentability						
Rentabilita vlastního kapitálu	Základní varianta	12,9	25,2	29,8	29,6	29,0
	Pesimistická varianta	16,2	6,0	13,2	12,3	12,9
Rentabilita tržeb	Základní varianta	0,7	1,7	2,5	3,2	4,1
	Pesimistická varianta	1,0	0,4	0,9	0,9	1,1
Rentabilita celkového kapitálu	Základní varianta	4,0	7,3	10,4	13,3	16,6
	Pesimistická varianta	4,8	2,9	4,8	4,9	5,5
Ukazatelé aktivity						
Obrat zásob	Základní varianta	7,1	7,3	7,4	7,6	7,7
	Pesimistická varianta	6,9	7,4	8,4	8,6	8,7
Obrat celkových pohledávek	Základní varianta	5,0	5,7	6,1	6,5	7,0
	Pesimistická varianta	4,8	5,1	5,2	5,4	5,6
Obrat celkových závazků	Základní varianta	5,8	6,1	6,5	6,9	7,4
	Pesimistická varianta	5,7	5,9	6,2	6,5	6,8
Obrat aktiv	Základní varianta	2,6	2,9	3,0	3,2	3,3
	Pesimistická varianta	2,6	2,8	3,0	3,1	3,3
Další ukazatelé						
VH za účetní období	Základní varianta	203,3	485,2	759,4	1 016,8	1 338,0
	Pesimistická varianta	259,9	107,5	261,2	275,5	328,0
Stav peněž. prostředků na konci období	Základní varianta	1 036,5	906,3	981,4	1 085,1	1 426,3
	Pesimistická varianta	787,5	520,1	501,7	327,3	364,0

Zdroj: vlastní zpracování dle údajů z programu Stratex

Společnost Kovo Soják, s. r. o. se v předchozích letech potýkala s vysokou celkovou zadlužeností. Její zadluženost dosahovala až 90 %. Bylo to způsobeno nízkým stavem vlastního kapitálu v kontrastu s velkým podílem cizích zdrojů. V plánovaném období v obou variantách dochází k postupnému snižování celkového zadlužení podniku. V základní variantě i pesimistické variantě se snižuje zadluženost přibližně o 4 % v prvních dvou letech plánu. Tento trend je zachován v dalších letech u pesimistické varianty, naopak u základní varianty v dalších třech letech dochází ke snižování zadluženosti až o 10 % ročně. I ukazatel úrokového krytí se jeví optimističtěji v základní variantě. Doporučovaná hodnota tohoto ukazatele je 5. Této hranice podnik dosahuje už ve druhém roce základní varianty. Je to způsobeno dosahováním vyššího zisku a také snižováním nákladových úroků. I stupeň krytí stálých aktiv znamená krytí dlouhodobého majetku vlastním kapitálem. V obou variantách dlouhodobého finančního plánu jsou hodnoty tohoto ukazatele vysoké kvůli tomu, že podnik si dlouhodobý majetek pronajímá od jednoho ze společníků za symbolickou cenu. II. Stupeň krytí stálých aktiv nebyl pro porovnání použit, protože se počítá s dlouhodobými zdroji, které se v případně společnosti Kovo Soják, s. r. o. rovná hodnotě vlastního kapitálu. Podnik nevyužívá dlouhodobé cizí zdroje.

V obou variantách finančního plánu se snížily hodnoty běžné a pohotové (rychlé) likvidity v porovnání s historickým vývojem těchto ukazatelů. Naopak se zlepšila hodnota okamžité likvidity. V jednotlivých letech plánu by společnost dosáhla doporučené hodnoty běžné likvidity (1,5 – 2,5) jen v základní variantě v letech 2015 a 2016. V pesimistické variantě se k těmto krajním hodnotám postupně přibližuje. Stejná situace nastává i u ukazatele pohotové likvidity, kdy doporučených hodnot 1 – 1,5 dosahuje společnost pouze v roce 2016 v základní variantě. Ovšem ke zlepšení ukazatele vzhledem k historii dochází u okamžité likvidity. Společnost sice dosahuje doporučených hodnot až v roce 2016 v základní variantě, ale dochází k postupnému zlepšování výsledků tohoto ukazatele oproti historickým hodnotám. Zhoršená situace u ukazatelů likvidity jsou způsobeny rychlejším snižováním hodnot položek oběžných aktiv, než je pokles krátkodobých cizích zdrojů.

V základní variantě dlouhodobého finančního plánu roste rentabilita vlastního kapitálu, čímž se zhodnocují prostředky vložené vlastníky podniku. V pesimistické variantě se v roce 2013 snížila rentabilita vlastního kapitálu až o 10 %, protože byl zaznamenán pokles zisku a nárůst vlastního kapitálu. Obecně hodnoty jednotlivých ukazatelů rentability jsou u pesimistické varianty nižší než u základní, protože podnik v pesimistické variantě dosahuje nižších hodnot zisku.

Obě varianty dlouhodobého finančního plánu počítají se zlepšením obratovosti jednotlivých položek, ale také se zkracováním dob obratu. V pesimistické variantě vycházejí hodnoty obratu zásob a doby obratu zásob lépe, než ve variantě optimistické. Důležité je, aby se podnik zaměřil na neustálé zkracování obratovosti zásob, což zvyšuje rentabilitu podnikání. I obrat pohledávek vykazuje rostoucí hodnoty, což znamená, že se očekává lepší splácení pohledávek. Za negativní považuji fakt, že obratovost celkových závazků je lepší než obratovost pohledávek.

Při porovnání obou plánů je zřejmé, že základní varianta dlouhodobého finančního plánu je pro podnik výhodnější. Téměř ve všech analyzovaných ukazatelích vykazuje lepší hodnoty, ale také se zvýšil výsledek hospodaření, zlepšily se peněžní toky. V obou variantách se podařilo snížit dobu obratu zásob i pohledávek. Hlavně se snížila celková zadluženost podniku, protože dochází k postupnému splácení cizích zdrojů, zejména úvěrů, ale také roste podíl vlastního kapitálu.

9.2 Návrhy a doporučení

V předchozí kapitole byly zhodnoceny dopady jednotlivých variant dlouhodobého finančního plánu a podniku byla doporučena k přijetí základní varianta. Ta počítá s pozvolným zlepšováním finančních výsledků, protože se predikuje lepší stav odvětví, ve kterém firma podniká, ale hlavně v odvětví, kam společnost dodává své produkty. Malé společnosti typu analyzovaného podniku se ocitají v nelehké situaci, protože dopady ekonomické krize udeřily snad do všech odvětví ekonomiky, a právě pro malé podniky je velmi obtížné se s těmito dopady vypořádat, navíc, když se jedná o exportní společnost.

Společnost je částečně závislá na spotřebě domácností. Kovo Soják, s. r. o. vyrábí specifické produkty, které nejsou určeny ke spotřebě konzumním zákazníkům, ale tyto produkty jsou využívány k dalšímu užívání jiných podnikatelských subjektů, ať už se jedná o obuvnické podniky, které vyrábí stélky až po konečnou výrobu obuvi, nebo se jedná o podniky logistického průmyslu, které ocelové palety využívají k přepravě materiálu či skladování.

Hlavním cílem podniku je maximalizace zisku. Vybraná základní varianta dlouhodobého finančního plánu tento cíl podniku splňuje a v každém roce dochází k přírůstku hospodářského výsledku. Společnost by se měla zaměřit na maximalizaci tržeb, které jsou doprovázeny samozřejmě i růstem nákladů. Doporučuji společnosti zaměřit se na důkladnou analýzu nákladů, zda nejsou některé náklady příliš vysoké, např. hledání nových dodavatelů

materiálu či služeb, které tvoří podstatnou složku nákladů. Také společnosti doporučuji, aby lépe propracovala systém kalkulací jednotlivých zakázek. Je zcela nemyslitelné, aby kalkulace nákladů probíhala napsáním očekávaných položek přímých nákladů a k tomuto číslu přiřadit určité procento marže a tím společnost měla stanovenou výslednou cenu produktů. Je důležité si hlavně uvědomit výši režijních nákladů, např. režijní materiál, režijní mzdy, správní náklady, energie, odpisy, nákladové úroky, poplatky, leasing a jiné druhy nákladů, které podnik musí vynaložit, a tím i rozložit do cen svých produktů. Toto doporučení bylo v podniku již aplikováno. Byl vytvořen jednoduchý systém v excelu k propočtu kalkulací a hlavně pravidelné sledování nákladů a výsledků jednotlivých zakázek.

Provedená finanční analýza ukázala největší slabiny, které spočívají zejména ve velké zadluženosti podniku. Podnik v předchozích letech vykazoval celkovou zadluženost ve výši 90 %. Tato ztráta je způsobena hlavně nízkým stavem vlastního kapitálu a naopak velkým množstvím cizích zdrojů, které jsou tvořeny závazky z obchodních vztahů a krátkodobými úvěry. Pokud se podniku bude dařit tak, jak je prognózováno v základní variantě dlouhodobého finančního plánu, sníží svou zadluženost na 50 %. Podle výkazu peněžních toků budou společnosti přebývat prostředky na běžném účtu, které mohou být použity pro vyšší splátky úvěrů. Poté by mohl podnik realizovat i svůj investiční záměr, a to koupit kalící pec, aby byly klenky kaleny přímo v podniku. Tato pec stojí přibližně 9 mil. Kč a společnost by si tyto prostředky musela vypůjčit. Samozřejmě by musel podnik zřídit kooperaci i pro jiné společnosti, aby byla návratnost investice co nejkratší. Hlavně by ušetřila obrovské prostředky, které firma platí za kalení klenků a navíc si musí zařídit dopravu do i z kalírny v Uherském Brodě.

Dále z finanční analýzy vyplynulo, že podnik udržuje vysoký podíl zásob na skladě. Společnosti bych doporučila, aby se snažila snížit dobu obratu zásob, což by pozitivně přispělo k rentabilitě podnikání. Je ovšem nasnadě, zda je opravdu potřebné udržovat vysoký stav materiálu na skladu. Jedná se hlavně o ocelovou pásku, ze které jsou vyráběny ocelové klenky. Ta je nakupovaná v Číně ve velkém množství, protože cena je o téměř 9 % levnější, než ocelová páska koupená v České republice, resp. v Ostravě v hutích. Za rok je spotřebováno přibližně 160 tun tohoto materiálu, přičemž společnost uspoří zhruba 600 tis. Kč ročně, když nakupuje pásku v Číně. Materiál na ocelové palety je nakupován podle toho, jakou zakázku zrovna podnik dělá.

V rámci finanční analýzy bylo také zjištěno, že průměrná doba splatnosti pohledávek (doba obratu) je delší, než průměrná doba splatnosti závazků. I z tohoto titulu musí podnik čerpat

úvěr, aby mohl dostát svým závazkům ještě předtím, než budou zaplacený pohledávky. Společnost by se měla soustředit na zkracování dob splatnosti jednotlivých pohledávek. Pokud má ovšem doby splatnosti upraveny smluvně, měla by využívat různých nástrojů vedoucích ke splacení pohledávek včas. Do těchto nástrojů patří zejména zálohy, skonta, slevy aj. Také by se měl podnik soustředit na pohledávky po době splatnosti a vyžadovat sankce za porušení smluvních podmínek týkajících se splatnosti pohledávek. Dále by se měla firma snažit vyjednávat lepší platební podmínky u svých dodavatelů, ať už se jedná o slevy za včasné zaplacení, či prodlužování dob splatnosti závazků.

Doporučuji společnosti sledovat vývoj měnových kurzů, protože 98 % svých zakázek fakturuje v měně EUR. Je důležité, aby podnik pružně reagoval na změnu těchto kurzů a tyto změny zahrnul do svých kalkulací.

Navrhuji podniku, aby pravidelně vypracovával finanční plán a následně jej porovnával se skutečně dosaženými výsledky. Může si k tomu zakoupit i licenci na program, který je určený k plánování a usnadní propočty potřebné k sestavení plánu, např. Stratex. Jeho cena je cca 30 tis. Kč. Společnost pracuje pouze s tzv. cash managementem, což znamená, že plánuje pouze úhradu svých závazků na základě příchozích plateb.

Podle mého názoru by měla společnost více propagovat sama sebe. Je tím myšleno, že by společnost měla znovu vytvořit své internetové stránky, účastnit se na veletrzích i třeba jako hosté, pravidelně navštěvovat své zákazníky apod.

Na základě vyhodnocení všech analýz byla společnosti Kovo Soják, s. r. o. doporučena základní varianta dlouhodobého finančního plánu, která je výhodnější, jak z hlediska dosažených výsledků hospodaření, tak i výsledků jednotlivých ukazatelů finanční analýzy, a která realisticky zvažuje možné dopady vývoje makro i mikrookolí podniku.

ZÁVĚR

Cílem této diplomové práce bylo sestavení dlouhodobého a krátkodobého finančního plánu společnosti Kovo Soják, s. r. o. Tato malá společnost se zabývá výrobou ocelových klenků, ocelových palet a jiných zámečnických výrobků. Působí v obuvnickém průmyslu a logistickém průmyslu. Ocelové klenky jsou určeny do obuvnických stélek a udržují klenbu bot. Společnost tyto výrobky expeduje především do zahraničí, hlavně na Slovensko, Slovinsko a Rakousko. Odtud jsou po dalším zpracování určeny pro evropský obuvnický průmysl. Ocelové palety jsou dodávány na francouzský trh, kde slouží pro logistiku, přepravu a skladování, např. skla, pneumatik, profilů aj. Jako snad každé společnosti se ani firmě Kovo Soják, s. r. o. nevyhnula ekonomická krize, kterou se podniku podařilo přežít. Ovšem právě absence konkrétních plánů může firmě při rozhodování o své budoucnosti výrazně ublížit.

V teoretické části jsem se nejprve zaměřila na základní pojmy vztahující se k danému tématu. Poté byly podrobně popsány jednotlivé kroky tvorby dlouhodobého a krátkodobého finančního plánu od počátečních analýz hospodaření podniku, analýz okolí podniku, formulací cílů a strategií, vypracování dlouhodobého a krátkodobého plánu podniku až po implementaci a následnou kontrolu plnění plánu. Dále zde byly uvedeny výsledky průzkumů z podnikové praxe.

V úvodu analytické části jsem představila společnost Kovo Soják, s. r. o., odvětví, ve kterém podniká a vypracovala jsem SWOT analýzu. Následovala charakteristika odvětví, která přiblížila historické, současné i budoucí tendence trhů, do kterých podnik dodává své výrobky.

Finanční analýza odhalila slabiny a chyby, kterých se společnost dopouštěla v průběhu analyzovaného období. Bylo zjištěno, že společnost má vysoký stav zásob na skladě, což v sobě váže velké množství prostředků. Doba obratu zásob byla také velmi vysoká, v posledních letech zhruba 50 dní. Podnik se potýká s 90procentním zadlužením. V roce 2008 dokonce byla zadluženost přes 100 %. Bylo to způsobeno tím, že v tomto roce byl vykázován záporný stav vlastního kapitálu. Hodnoty běžné a pohotové likvidity se ve většině případů pohybovala v rozmezí doporučených hodnoty, ovšem hodnoty hotovosti likvidy byly velmi nízké. Pokud by podnik měl uhradit ihned své krátkodobé závazky pouze z finančních prostředků, nebyla by společnost schopna uspokojit všechny své věřitele. Také znepokojujícím faktem je prodlužující se doba obratu pohledávek, která byla ve dvou

analyzovaných letech vyšší než doba obratu závazků. I hodnoty rentabilit dosahovaly klesajícího trendu.

Na základě provedené finanční analýzy a dalších zpracovaných analýz hodnotící silné a slabé stránky společnosti i vývoj jejího oboru, jsem vypracovala dlouhodobý finanční plán pro období let 2012 – 2016, a to ve dvou variantách. Základní varianta se snaží reálně zachytit budoucí předpokládaný vývoj podniku a počítá s nárůstem tržeb ocelových klenků o 5,2 % a ocelových palet o 4 %. Tyto hodnoty byly odhadnuty na základě očekávaného vývoje trhů, kam jsou dodávány produkty podniku. Pesimistická varianta počítá s horším vývojem hospodářství i odvětví, růst očekávaných tržeb byl stanoveny takto: ocelové klenky 3 %, ocelové palety 2 %. Varianty dlouhodobého finančního plánu byly vytvořeny v programu Stratex, který je určen pro dlouhodobé plánování.

Dále jsem se detailně zabývala vypracováním krátkodobého finančního plánu pro rok 2012, který rozpracovává základní variantu dlouhodobého plánu do jednotlivých čtvrtletí.

Zhodnocením obou variant sestavených finančních plánů, pomocí ukazatelů finanční analýzy, se ukázalo, že je pro podnik výhodnější přijmout základní variantu, ve které firma dosahuje lepších výsledků. Pro optimální vývoj firmy dle této varianty jsem společnosti navrhla opatření, která jí mohou pomoci dodržet stanovený finanční plán.

Pro společnost nebude jistě jednoduchým úkolem držet se určeného plánu. Každopádně sestavení dlouhodobého finančního plánu, i jeho zpracování do čtvrtletních výhledů v roce 2012, je krok správným směrem k zajištění důležité budoucí stability a prosperity tohoto podniku.

SEZNAM POUŽITÉ LITERATURY

Bibliografické zdroje:

- [1] BOHANESOVÁ, Eva, 2007. *Podnikové finance*. Olomouc: Univerzita Palackého v Olomouci. ISBN 978-80-244-1694-6.
- [2] BREALEY, Richard A. a Steward C. MYERS, 2000. *Teorie a praxe firemních financí*. Praha: ComputerPress. ISBN 80-7226-189-4.
- [3] BREALEY, Richard A. a Steward C. MYERS, 2003. *Principles of corporate finance*. 7 th. ed. Boston: McGraw-Hill. ISBN 0-07-115144-3.
- [4] ESCHENBACH, Rolf et al., 2004. *Controlling*. Vyd. 2. Praha: ASPI. ISBN 80-7357-035-1.
- [5] FOTR, Jiří, 1999. *Strategické finanční plánování*. Praha: GradaPublishing. ISBN 80-7169-694-3.
- [6] FREIBERG, František, 1996. *Finanční controlling*. Praha: Management Press. ISBN 80-85943-03-4.
- [7] GRÜNWARD, Rolf, Jaroslava HOLEČKOVÁ a Tomáš TERMER, 1992. *Finanční analýza a plánování*. Praha: Nad zlato. ISBN 80-900383-8-7.
- [8] GRÜNWARD, Rolf a Jaroslava HOLEČKOVÁ, 2006. *Finanční analýza a plánování podniku*. Praha: Oeconomica. ISBN 978-80-245-1108-5.
- [9] GRÜNWARD, Rolf a Jaroslava HOLEČKOVÁ, 2007. *Finanční analýza a plánování podniku*. Praha: Ekopress. ISBN 978-80-86929-26-2.
- [10] HISRICH, Robert D. a Michael P. PETERS, 1996. *Založení a řízení nového podniku*. Praha: Victoria Publishing. ISBN 80-85865-07-6.
- [11] HOROVÁ, Michaela a Milan HRDÝ, 2007. Aktuální problémy strategického finančního řízení podniků v ČR. *Ekonomie a Management*. Liberec: Technická univerzita v Liberci, roč. X, č. 4/2007, ISSN 1212-3609.
- [12] JAKUBÍKOVÁ, Dagmar, 2008. *Strategický marketing*. Praha: Grada. ISBN 978-80-247-2690-8.
- [13] KNÁPKOVÁ, Adriana a Drahomíra PAVELKOVÁ, 2005. *Výkonnost podniku z pohledu finančního manažera*. Praha: LINDE nakladatelství. ISBN 80-86131-63-7.

- [14] KNÁPKOVÁ, Adriana a Drahomíra PAVELKOVÁ, 2007. *Podnikové finance*. Vyd. 3. Zlín: Univerzita Tomáše Bati ve Zlíně. ISBN 978-80-7318-593-0.
- [15] MARINIČ, Pavel, 2008. *Plánování a tvorba hodnoty firmy*. Praha: GradaPublishing. ISBN 978-80-247-2432-4.
- [16] MAREŠ, Stanislav, 2006. *Firemní finanční politiky a finanční plánování*. Praha: Vysoká škola finanční a správní. ISBN: 80-86754-58-8.
- [17] PETŘÍK, Tomáš, 2005. *Ekonomické a finanční řízení firmy: manažerské účetnictví v praxi*. Praha: GradaPublishing. ISBN 80-247-1046-3.
- [18] VALACH, Josef et al., 1999. *Finanční řízení podniku*. Vyd. 2. Praha: EKOPRESS. ISBN 80-86119-21-1.
- [19] VEJDĚLEK, Jiří, 1999. *Jak zlepšit podnikové plánování*. Praha: GRADA. ISBN 80-7169-666-8.
- [20] VYSUŠIL, Jiří, 1994. *Plánování není přežitek*. Praha: Profess, ISBN 80-85235-18-8.
- [21] ZLÁMAL, Jaroslav, 2002. *Podnikové finance*. Olomouc: Univerzita Palackého v Olomouci. ISBN 80-244-0541-7.
- [22] ŽŮRKOVÁ, Hana, 2007. *Plánování a kontrola klíč k úspěchu*. Praha: GradaPublishing. ISBN 978-80-247-1844-6.

Internetové zdroje:

- [23] Akrman, Libor, 31. 1. 2012. Kalouskův nový odhad: Letos ekonomika nepošlape kvůli eurozóně. Za rok by už měla růst. *Byznys.ihned.cz* [online]. [cit. 2012-04-02]. Dostupné z: <http://byznys.ihned.cz/c1-54569470-kalouskuv-novy-odhad-letos-ekonomika-neposlape-kvuli-eurozone-za-rok-uz-by-mela-rust>.
- [24] Business Info, 15. 6. 2010. Vývoj české ekonomiky v roce 2009. *Businessinfo.cz* [online]. [cit. 2012-04-02]. Dostupné z: <http://www.businessinfo.cz/cz/clanek/analyzy-statistiky/vyvoj-ceske-ekonomiky-v-roce-2009/1000431/56897>.
- [25] Česká národní banka, ©2003 - 2012. Aktuální prognóza ČNB zveřejněná 2. 2. 2012. *Cnb.cz* [online]. [cit. 2012-04-01]. Dostupné z: http://www.cnb.cz/cs/menova_politika/prognoza/index.html.
- [26] Česká národní banka, 2011. Zpráva o inflaci. *Cnb.cz* [online]. [cit. 2012-04-01]. Dostupné z:

- http://www.cnb.cz/miranda2/export/sites/www.cnb.cz/cs/menova_politika/zpravy_o_inflaci/2011/2011_I/download/zoj_I_2011.pdf.
- [27] Český statistický úřad, © 1993 – 2012. Makroekonomické údaje. *Czso.cz* [online]. [cit. 2012-04-02]. Dostupné z: http://www2.czso.cz/csu/redakce.nsf/i/cr:_makroekonomicke_udaje.
- [28] ESTETS, Jim a Richard S. SAVICH. A Comparison of Financial Analysis Software for Use in Financial Planning for Small Businesses. *Journal of Financial Service Professionals*. [online databáze EBSCO]. Society of Financial Service Professionals 2011 [cit. 2012-02-25]. Dostupné z: <http://web.ebscohost.com/ehost/pdfviewer/pdfviewer?vid=4&hid=13&sid=0b70fd2c-82f6-4e4e-b15a13b0fcc65aec%40sessionmgr13>.
- [29] Fast Market Research, 2012. Footwear in Europe. *Fastmr.com* [online]. [cit. 2012-04-09]. Dostupné z: http://www.fastmr.com/prod/344621_footwear_in_europe.aspx.
- [30] Kinnon, Alan, 2010. Past and Future Development of Logistics: A European Perspective. *Slideshare.net* [online]. [cit. 2012-04-02]. Dostupné z: <http://www.slideshare.net/teamcouncil/past-and-future-development-of-logistics-a-european-perspective>
- [31] MarketLine, February 2012a. Footwear in Europe. *Marketlineinfo.com*. [online databáze EBSCO]. [cit. 2012-04-10]. Dostupné z: <http://web.ebscohost.com/ehost/pdfviewer/pdfviewer?vid=6&hid=24&sid=1f853393-1ecb-4112-8fc3-365e448f754f%40sessionmgr11>.
- [32] MarketLine, February 2012b. Transportation Services in France. *Marketlineinfo.com*. [online databáze EBSCO]. [cit. 2012-04-10]. Dostupné z: <http://web.ebscohost.com/ehost/pdfviewer/pdfviewer?vid=4&hid=24&sid=1f853393-1ecb-4112-8fc3-365e448f754f%40sessionmgr11>.
- [33] MF ČR, 2011. 32. Kolokvium – průzkum prognóz makroekonomického vývoje České republiky 2011 - 2014. *Mfcr.cz* [online]. [cit. 2012-04-02]. Dostupné z: http://www.mfcr.cz/cps/rde/xchg/mfcr/xsl/e_pruzkumy_makro_prognoz_66000.html.
- [34] MPO, 6. 11. 2009. Finanční analýza podnikové sféry za rok 2008. *Mpo.cz* [online]. [cit. 2012-04-02]. Dostupné z: <http://www.mpo.cz/dokument65939.html>.

- [35] MPO, 7. 7. 2010. Finanční analýza podnikové sféry za rok 2009. *Mpo.cz* [online]. [cit. 2012-04-02]. Dostupné z: <http://www.mpo.cz/dokument76325.html>.
- [36] MPO, 29. 10. 2010. Panorama zpracovatelského průmyslu ČR 2008. *Mpo.cz* [online]. [cit. 2012-04-02]. Dostupné z: <http://www.mpo.cz/dokument65939.html>
- [37] MPO, 7. 2. 2011. Panorama zpracovatelského průmyslu ČR 2009. *Mpo.cz* [online]. [cit. 2012-04-02]. Dostupné z: <http://www.mpo.cz/dokument84178.html>.
- [38] MPO, 9. 12. 2011. Finanční analýza podnikové sféry za rok 2010. *Mpo.cz* [online]. [cit. 2012-04-02]. Dostupné z: <http://www.mpo.cz/dokument89407.html>
- [39] MPO, 14. 2. 2012. Finanční analýza podnikové sféry za první pololetí 2011. *Mpo.cz* [online]. [cit. 2012-04-02]. Dostupné z: <http://www.mpo.cz/dokument102021.html>.
- [40] MPO, 23. 2. 2012. Panorama zpracovatelského průmyslu ČR 2010. *Mpo.cz* [online]. [cit. 2012-04-02]. Dostupné z: <http://www.mpo.cz/dokument102273.html>.
- [41] Pazderová, Martina, 12. 1. 2009. Průměrná míra inflace v roce 2008 dosáhla 6,3 %. *Finexpert.e15.cz* [online]. [cit. 2012-03-14]. Dostupné z: <http://finexpert.e15.cz/prumerna-mira-inflace-v-roce-2008-dosahla-63->.
- [42] Urbánek, Vladimír, 13. 2. 2009. ČR - HDP ve 4. čtvrtletí vzrostl o 1,0 %, v roce 2008 o 3,5 %. *Zpravy.kurzy.cz* [online]. [cit. 2012-03-14]. Dostupné z: <http://zpravy.kurzy.cz/161636-cr-hdp-ve-4-ctvrtleti-vzrostl-o-1-0--v-roce-2008-o-3-5/>.
- [43] Urbánek, Vladimír, 11. 1. 2010. ČR - inflace v prosinci rostla o 0,2%, průměr za rok 2009 1%. *Zpravy.Kurzy.cz* [online]. [cit. 2012-04-02]. Dostupné z: <http://zpravy.kurzy.cz/205950-cr-inflace-v-prosinci-rostla-o-0-2-prumer-za-rok-2009-1/>.
- [44] Urbánek, Vladimír, 15. 2. 2011. ČR - HDP vloni vzrostl o 2,3 %, z toho ve 4. čtvrtletí o 2,9 %. *Zpravy.Kurzy.cz* [online]. [cit. 2012-04-02]. Dostupné z: <http://zpravy.kurzy.cz/262200-cr-hdp-vloni-vzrostl-o-2-3--z-toho-ve-4-ctvrtleti-o-2-9/>.
- [45] Urbánek, Vladimír, 9. 3. 2012. ČR - revize zvedla HDP ve 4Q11 na 0,6% r/r, za celý rok 2011 pak na 1,7%. *Zpravy.Kurzy.cz* [online]. [cit. 2012-04-02]. Dostupné z: <http://zpravy.kurzy.cz/312455-cr-revize-zvedla-hdp-ve-4q11-na-0-6-r-r-za-cely-rok-2011-pak-na-1-7/>.

Ostatní:

- [46] Interní materiály společnosti Kovo Soják, s. r. o.
- [47] Stratex
- [48] Účetní uzávěrka Kovo Soják, s. r. o. roku 2008
- [49] Účetní uzávěrka Kovo Soják, s. r. o. roku 2009
- [50] Účetní uzávěrka Kovo Soják, s. r. o. roku 2010
- [51] Účetní uzávěrka Kovo Soják, s. r. o. roku 2011

SEZNAM POUŽITÝCH SYMBOLŮ A ZKRATEK

ABC	Activity Based Costing (Kalkulace procesních nákladů)
CAGR	Průměrné roční tempo růstu
CZK	Měna Česká koruna
ČPK	Čistý pracovní kapitál
ČNB	Česká národní banka
DM	Dlouhodobý majetek (Dlouhodobá aktiva)
EBIT	Účetní zisk před úroky a zdaněním
EBT	Účetní zisk před zdaněním
EUR	Měna Euro
IRR	Internal Rate of Return (Vnitřní výnosové procento)
MF ČR	Ministerstvo financí České republiky
MPO	Ministerstvo průmyslu a obchodu
NPV	Net Present Value (Čistá současná hodnota)
ROA	Rentabilita aktiva (Rentabilita vloženého kapitálu)
ROE	Rentabilita vlastního kapitálu

SEZNAM OBRÁZKŮ

<i>Obr. 1</i> Struktura finančního plánu (Knápková et al., 2007, s. 215)	17
<i>Obr. 2</i> Bostonská matice (Žůrková, 2007, s. 32)	18
<i>Obr. 3</i> SWOT analýza (Jakubíková, 2008, s. 103).....	20
<i>Obr. 4</i> Implementace finančního plánu (Petřík, 2005, s. 112)	33
<i>Obr. 5</i> Schéma hlavních prvků kontrolního procesu (Freiberg, 1996, str. 131)	34
<i>Obr. 6</i> Budova společnosti (vlastní)	38
<i>Obr. 7</i> Organizační struktura firmy Kovo Soják, s. r. o. (vlastní)	38
<i>Obr. 8</i> Vývoj počtu pracovníků v letech 2008 – 2011 (vlastní)	40
<i>Obr. 9</i> Ukázka některých produktů firmy Kovo Soják, s. r. o. (vlastní).....	41
<i>Obr. 10</i> Podíly skupin na tržbách za prodej vlastních výrobků a služeb v roce 2010 (MPO, 2011).....	44
<i>Obr. 11</i> Teritoriální rozdělení zahraničního obchodu v roce 2010 - CZ-CPA 25 (MPO, 2011).....	45
<i>Obr. 12</i> Očekávaný vývoj přepravy nákladů v EU v tn/km (McKinnon, 2010)	52
<i>Obr. 13</i> Vývoj výsledku hospodaření ve firmě Kovo Soják, s. r. o. (vlastní)	57
<i>Obr. 14</i> Dělení hospodářského výsledku před zdaněním a úroky (vlastní)	58
<i>Obr. 15</i> Vývoj čistého pracovního kapitálu (vlastní)	59
<i>Obr. 16</i> Vývoj likvidity společnosti Kovo Soják, s. r. o. (vlastní)	63
<i>Obr. 17</i> Porovnání dob obrátu pohledávek a závazků Kovo Soják, s. r. o. (vlastní).....	65
<i>Obr. 18</i> Spider analýza pro rok 2009	67
<i>Obr. 19</i> Spider analýza pro rok 2010	67
<i>Obr. 20</i> Z – skóre společnosti Kovo Soják, s. r. o. (vlastní)	68
<i>Obr. 21</i> Ukazatel Indexu IN01 společnosti Kovo Soják, s. r. o.	69

SEZNAM TABULEK

<i>Tab. 1 Vývoj počtu pracovníků ve společnosti Kovo Soják, s. r. o.</i>	39
<i>Tab. 2 SWOT analýza firma Kovo Soják, s. r. o.</i>	43
<i>Tab. 3 Vývoj vybraných makroekonomických ukazatelů ČR</i>	46
<i>Tab. 4 Vývoj tržeb odvětví NACE 25.1, tržeb společnosti Kovo Soják, s. r. o. a vybraných makroekonomických ukazatelů ČR</i>	48
<i>Tab. 5 Vývoj tržeb evropského obuvnického trhu</i>	50
<i>Tab. 6 Očekávaný vývoj tržeb evropského obuvnického trhu</i>	50
<i>Tab. 7 Vývoj tržeb za ocelové klenky firmy Kovo Soják, s. r. o. v letech 2008 - 2011</i>	50
<i>Tab. 8 Odhadované tržby za ocelové klenky firmy Kovo Soják, s. r. o.</i>	51
<i>Tab. 9 Vývoj tržeb francouzské logistiky</i>	51
<i>Tab. 10 Očekávaný vývoj tržeb francouzské logistiky</i>	52
<i>Tab. 11 Vývoj tržeb za ocelové palety firmy Kovo Soják, s. r. o. v letech 2008 - 2011</i>	52
<i>Tab. 12 Odhadované tržby za ocelové palety firmy Kovo Soják, s. r. o.</i>	52
<i>Tab. 13 Prognóza budoucího vývoje makroekonomických ukazatelů ČR</i>	53
<i>Tab. 14 Vývoj hospodářského výsledku společnosti Kovo Soják, s. r. o.</i>	57
<i>Tab. 15 Vývoj jednotlivých typů hospodářských výsledků</i>	57
<i>Tab. 16 Dělení hospodářského výsledku před úroky a zdaněním</i>	58
<i>Tab. 17 Vývoj čistého pracovního kapitálu</i>	59
<i>Tab. 18 Ukazatele zadluženosti firmy Kovo Soják, s. r. o.</i>	60
<i>Tab. 19 Ukazatele zadluženosti v odvětví NACE 25</i>	61
<i>Tab. 20 Multiplikátor vlastního kapitálu společnosti Kovo Soják, s. r. o.</i>	61
<i>Tab. 21 Ukazatele likvidity firmy Kovo Soják, s. r. o.</i>	62
<i>Tab. 22 Ukazatele likvidity v odvětví NACE 25</i>	63
<i>Tab. 23 Ukazatele aktivity firmy Kovo Soják, s. r. o.</i>	64
<i>Tab. 24 Ukazatele aktivity v odvětví NACE 25</i>	65
<i>Tab. 25 Ukazatele rentability firmy Kovo Soják, s. r. o.</i>	65
<i>Tab. 26 Ukazatele rentability v odvětví NACE 25</i>	66
<i>Tab. 27 Z – skóre společnosti Kovo Soják, s. r. o.</i>	68
<i>Tab. 28 Index IN01 společnosti Kovo Soják, s. r. o.</i>	69
<i>Tab. 29 Plán tržeb – základní varianta</i>	72
<i>Tab. 30 Plán provozních výnosů – základní varianta</i>	73
<i>Tab. 31 Plán finančních výnosů – základní varianta</i>	73

<i>Tab. 32 Plán spotřeby materiálu a energií – základní varianta</i>	74
<i>Tab. 33 Plán spotřeby materiálu – základní varianta</i>	75
<i>Tab. 34 Plán osobních nákladů – základní varianta</i>	76
<i>Tab. 35 Plán daní a poplatků – základní varianta</i>	76
<i>Tab. 36 Plán darů – základní varianta</i>	76
<i>Tab. 37 Plán odpisů – základní varianta</i>	77
<i>Tab. 38 Plán ostatních provozních nákladů – základní varianta</i>	77
<i>Tab. 39 Plán nákladových úroků – základní varianta</i>	78
<i>Tab. 40 Plán ostatních finančních nákladů – základní varianta</i>	78
<i>Tab. 41 Plán tržeb – pesimistická varianta</i>	81
<i>Tab. 42 Očekávané výnosy z provozní činnosti – pesimistická varianta</i>	81
<i>Tab. 43 Očekávané náklady – pesimistická varianta</i>	82
<i>Tab. 44 Porovnání jednotlivých variant dlouhodobého finančního plánu</i>	85

SEZNAM PŘÍLOH

P I: Analýza majetkové a finanční struktury společnosti Kovo Soják, s. r. o. 2008 – 2011

P II: Analýza výkazu zisku a ztráty společnosti Kovo Soják, s. r. o. 2008 – 2011

P III: Rozvaha – základní varianta dlouhodobého finančního plánu

P VI: Výkaz zisku a ztráty – základní varianta dlouhodobého finančního plánu

P V: Výkaz cash flow – základní varianta dlouhodobého finančního plánu

P VI: Rozvaha – pesimistická varianta dlouhodobého finančního plánu

P VII: Výkaz zisku a ztráty – pesimistická varianta dlouhodobého finančního plánu

P VIII: Výkaz cash flow – pesimistická varianta dlouhodobého finančního plánu

P IX: Rozvaha – krátkodobý finanční plán

P X: Výkaz zisku a ztráty – krátkodobý finanční plán

P XI: Výkaz cash flow – krátkodobý finanční plán

PŘÍLOHA P I: ANALÝZA FINANČNÍ A MAJETKOVÉ STRUKTURY SPOLEČNOSTI KOVO SOJÁK, S. R. O. 2008 – 2011

Procentuální rozbor položek aktiv společnosti Kovo Soják, s. r. o.

(v tis. Kč)	2008		2009		2010		2011	
Aktiva celkem	6642	100%	10029	100%	7535	100%	10902	100%
Pohledávky za upsaný ZK	0		0		0		0	
Dlouhodobý majetek	0	0%	120	1%	398	5%	342	3%
DNM	0	0%	0	0%	0	0%	0	0
DHM	0	0%	120	1%	398	5%	342	3%
Pozemky	0	0%	0	0%	0	0%	0	0%
Stavby	0	0%	0	0%	0	0%	0	0%
Samostatné movité věci	0	0%	120	1%	398	5%	342	3%
Jiný DHM	0	0%	0	0%	0	0%	0	0%
Nedokončený DHM	0	0%	0	0%	0	0%	0	0%
Dlouhodobý finanční majetek	0	0%	0	0%	0	0%	0	0%
Oběžná aktiva	6508	98%	9870	98%	7130	95%	10525	97%
Zásoby	1375	21%	3977	40%	3844	51%	3918	36%
Materiál	1163	18%	2573	26%	2444	32%	2406	22%
NV a polotovary	0	0%	0	0%	0	0%	0	0%
Výrobky	212	3%	1404	14%	1400	19%	1512	14%
Dlouhodobé pohledávky	0	0%	0	0%	506	7%	506	5%
Jiné pohledávky	0	0%	0	0%	506	7%	506	5%
Krátkodobé pohledávky	4482	67%	3900	39%	2240	30%	5355	49%
Pohledávky z obchodních vztahů	3760	57%	2275	23%	1842	24%	4889	45%
Pohledávky za společníky, členy družstva a za účastníky sdružení	0	0%	125	1%	0	0%	0	0%
Stát - daňové pohledávky	92	1%	427	4%	334	4%	196	2%
Krátkodobé poskytnuté zálohy	203	3%	567	6%	64	1%	270	2%
Dohadné účty aktivní	0	0%	0	0%	0	0%	0	0%
Jiné pohledávky	427	6%	506	5%	0	0%	0	0%
Krátkodobý finanční majetek	651	10%	1993	20%	540	7%	746	7%
Peníze	127	2%	611	6%	312	4%	253	2%
Účty v bankách	524	8%	1382	14%	228	3%	493	5%
Časové rozlišení	134	2%	39	0%	7	0%	35	0%
Náklady příštích období	134	2%	39	0%	7	0%	35	0%
Příjmy příštích období	0	0%	0	0%	0	0%	0	0%

Zdroj: vlastní zpracování

Vývojové trendy aktiv společnosti Kovo Soják, s. r. o. (horizontální analýza)

(v tis. Kč)	2008	2009	2010	2011	09/08	10/09	10/08	11/10	11/09	11/08
Aktiva celkem	6642	10029	7535	10902	51%	-25%	13%	45%	9%	64%
Pohledávky za upsaný ZK	0	0	0	0	0%	0%	0%	0%	0%	0%
Dlouhodobý majetek	0	120	398	342	100%	232%	100%	-14%	185%	100%
DNM	0	0	0	0	0%	0%	0%	0%	0%	0%
DHM	0	120	398	342	100%	232%	100%	-14%	185%	100%
Pozemky	0	0	0	0	0%	0%	0%	0%	0%	0%
Stavby	0	0	0	0	0%	0%	0%	0%	0%	0%
Samostatné movité věci	0	120	398	342	100%	232%	100%	-14%	185%	100%
Jiný DHM	0	0	0	0	0%	0%	0%	0%	0%	0%
Nedokončený DHM	0	0	0	0	0%	0%	0%	0%	0%	0%
Dlouhodobý finanční majetek	0	0	0	0	0%	0%	0%	0%	0%	0%
Oběžná aktiva	6508	9870	7130	10525	52%	-28%	10%	48%	7%	62%
Zásoby	1375	3977	3844	3918	189%	-3%	180%	2%	-1%	185%
Materiál	1163	2573	2444	2406	121%	-5%	110%	-2%	-6%	107%
NV a polotovary	0	0	0	0	0%	0%	0%	0%	0%	0%
Výrobky	212	1404	1400	1512	562%	0%	560%	8%	8%	613%
Dlouhodobé pohledávky	0	0	506	506	0%	100%	100%	0%	100%	100%
Jiné pohledávky	0	0	506	506	0%	100%	100%	0%	100%	100%
Krátkodobé pohledávky	4482	3900	2240	5355	-13%	-43%	-50%	139%	37%	19%
Pohledávky z obchodních vztahů	3760	2275	1842	4889	-39%	-19%	-51%	165%	115%	30%
Pohledávky za společníky	0	125	0	0	100%	-100%	0%	0%	-100%	0%
Stát - daňové pohledávky	92	427	334	196	364%	-22%	263%	-41%	-54%	113%
Krátkodobé poskytnuté zálohy	203	567	64	270	179%	-89%	-68%	322%	-52%	33%
Dohadné účty aktivní	0	0	0	0	0%	0%	0%	0%	0%	0%
Jiné pohledávky	427	506	0	0	19%	-100%	-100%	0%	-100%	-100%
Krátkodobý finanční majetek	651	1993	540	746	206%	-73%	-17%	38%	-63%	15%
Peníze	127	611	312	253	381%	-49%	146%	-19%	-59%	99%
Účty v bankách	524	1382	228	493	164%	-84%	-56%	116%	-64%	-6%
Časové rozlišení	134	39	7	35	-71%	-82%	-95%	400%	-10%	-74%
Náklady příštích období	134	39	7	35	-71%	-82%	-95%	400%	-10%	-74%
Příjmy příštích období	0	0	0	0	0%	0%	0%	0%	0%	0%

Zdroj: vlastní zpracování

Procentuální rozbor položek pasiv společnosti Kovo Soják, s. r. o.

(v tis. Kč)	2008		2009		2010		2011	
Pasiva celkem	6642	100%	10029	100%	7535	100%	10902	100%
Vlastní kapitál	-459	-7%	98	1%	837	11%	1476	14%
Základní kapitál	210	3%	210	2%	210	3%	210	2%
Kapitálové fondy	0	0%	0	0%	0	0%	0	0%
Ostatní kapitálové fondy	805	12%	919	9%	1010	13%	1485	14%
Nerozdělený zisk minulých let	368	6%	368	4%	812	11%	1459	13%
Nerozdělená ztráta minulých let	0	0%	-1842	-18%	-1842	-24%	-1842	-17%
VH běžného účetního období (+/-)	-1842	-28%	443	4%	647	9%	164	2%
Cizí zdroje	6879	104%	9931	99%	6698	89%	9426	86%
Krátkodobé závazky	3694	56%	7257	72%	3668	49%	4862	45%
Závazky z obchodního styku	3312	50%	4125	41%	3366	45%	4596	42%
Závazky ke společníkům	0	0%	0	0%	0	0%	0	0%
Závazky k zaměstnancům	145	2%	125	1%	195	3%	185	2%
Závazky ze sociálního zabezpečení a zdravotního pojištění	73	1%	62	1%	80	1%	78	1%
Stát - daňové závazky a dotace	164	2%	8	0%	2	0%	0	0%
Krátkodobé přijaté zálohy	0	0%	2907	29%	0	0%	0	0%
Dohadné účty pasivní	0	0%	22	0%	25	0%	3	0%
Ostatní závazky	0	0%	8	0%	0	0%	0	0%
Bankovní úvěry a výpomoci	3185	48%	2674	27%	3030	40%	4564	42%
Krátkodobé bankovní úvěry	3185	48%	2674	27%	3030	40%	4564	42%
Časové rozlišení	222	3%	0	0%	0	0%	0	0%
Výdaje příštích období	222	3%	0	0%	0	0%	0	0%
Výnosy příštích období	0	0%	0	0%	0	0%	0	0%

Zdroj: vlastní zpracování

Vývojové trendy pasiv společnosti Kovo Soják, s. r. o. (horizontální analýza)

	2008	2009	2010	2011	09/08	10/09	10/08	11/10	11/09	11/08
Pasiva celkem	6642	10029	7535	10902	51%	-25%	13%	45%	9%	64%
Vlastní kapitál	-459	98	837	1476	21%	754%	-282%	76%	1406%	321%
Základní kapitál	210	210	210	210	0%	0%	0%	0%	0%	0%
Kapitálové fondy	0	0	0	0	0%	0%	0%	0%	0%	0%
Ostatní kapitálové fondy	805	919	1010	1485	14%	10%	25%	47%	62%	84%
Nerozdělená ztráta minulých let	368	368	812	1459	0%	121%	121%	80%	296%	296%
Nerozdělený zisk minulých let	0	-1842	-1842	-1842	-100%	0%	-100%	0%	0%	-100%
VH běžného účetního období (+/-)	-1842	443	647	164	24%	46%	-135%	-75%	-63%	-109%
Cizí zdroje	6879	9931	6698	9426	44%	-33%	-3%	41%	-5%	37%
Krátkodobé závazky	3694	7257	3668	4862	96%	-49%	-1%	33%	-33%	32%
Závazky z obchodního styku	3312	4125	3366	4596	25%	-18%	2%	37%	11%	39%
Závazky ke společníkům	0	0	0	0	0%	0%	0%	0%	0%	0%
Závazky k zaměstnancům	145	125	195	185	-14%	56%	34%	-5%	48%	28%
Závazky ze sociálního zabezpečení a zdravotního pojištění	73	62	80	78	-15%	29%	10%	-3%	26%	7%
Stát-daňové závazky a dotace	164	8	2	0	-95%	-75%	-99%	-100%	-100%	-100%
Krátkodobé přijaté zálohy	0	2907	0	0	100%	-100%	0%	0%	-100%	0%
Dohadné účty pasivní	0	22	25	3	100%	14%	100%	-88%	-86%	100%
Ostatní závazky	0	8	0	0	100%	-100%	0%	0%	-100%	0%
Bankovní úvěry a výpomoci	3185	2674	3030	4564	-16%	13%	-5%	51%	71%	43%
Krátkodobé bankovní úvěry	3185	2674	3030	4564	-16%	13%	-5%	51%	71%	43%
Časové rozlišení	222	0	0	0	-100%	0%	-100%	0%	0%	-100%
Výdaje příštích období	222	0	0	0	-100%	0%	-100%	0%	0%	-100%
Výnosy příštích období	0	0	0	0	0%	0%	0%	0%	0%	0%

Zdroj: vlastní zpracování

PŘÍLOHA P II: ANALÝZA VÝKAZU ZISKU A ZTRÁTY
SPOLEČNOSTI KOVO SOJÁK, S. R. O. 2008 – 2011

(v tis. Kč)	2008		2009		2010		2011	
Tržby za prodej zboží	1041	5%	0	0%	0	0%	0	0%
Výkony	17484	91%	14738	96%	26780	98%	26870	97%
* Tržby za prodej vl.výrobků a služeb	17272	90%	13546	89%	26784	98%	26758	96%
* Změna stavu zásob vlastní činnosti	212	1%	1192	8%	-4	0%	112	0%
* Aktivace	0	0%	0	0%	0	0%	0	0%
Ostatní výnosy	742	4%	539	4%	603	2%	893	3%
VÝNOSY CELKEM	19267	100%	15277	100%	27383	100%	27763	100%
Náklady na prodané zboží	1300	6%	0	0%	0	0%	5	0%
Výkonová spotřeba	16599	79%	11846	80%	22407	84%	22878	83%
Nákladové úroky	150	1%	201	1%	161	1%	187	1%
Odpisy DHM a DNM	0	0%	30	0%	129	0%	194	1%
Osobní náklady	2093	10%	1900	13%	3198	12%	3555	13%
Změna stavu rezerv a OP	0	0%	0	0%	8	0%	0	0%
Ostatní náklady	967	5%	857	6%	833	3%	780	3%
Daň z příjmu za běžnou činnost	0	0%	0	0%	0	0%	0	0%
NÁKLADY CELKEM	21109	100%	14834	100%	26736	100%	27599	100%

Zdroj: vlastní zpracování

(v tis. Kč)	2008	2009	2010	2011	09/08	10/09	10/08	11/10	11/09	11/08
Tržby za prodej zboží	1041	0	0	0	-100%	0%	-100%	0%	0%	-100%
Výkony	17484	14738	26780	26870	-16%	82%	53%	0%	82%	54%
* Tržby za prodej vl. vyr. a služeb	17272	13546	26784	26758	-22%	98%	55%	0%	98%	55%
* Změna stavu zásob vlastní činnosti	212	1192	-4	112	462%	-100%	-102%	129%	-91%	-47%
* Aktivace	0	0	0	0	0%	0%	0%	0%	0%	0%
Ostatní výnosy	742	539	603	893	-27%	12%	-19%	48%	66%	20%
VÝNOSY CELKEM	19267	15277	27383	27763	-21%	79%	42%	1%	82%	44%
Náklady na prodané zboží	1300	0	0	5	-100%	0%	-100%	100%	100%	-100%
Výkonová spotřeba	16599	11846	22407	22878	-29%	89%	35%	2%	93%	38%
Nákladové úroky	150	201	161	187	34%	-20%	7%	16%	-7%	25%
Odpisy DHM a DNM	0	30	129	194	100%	330%	100%	50%	547%	100%
Osobní náklady	2093	1900	3198	3555	-9%	68%	53%	11%	87%	70%
Změna stavu rezerv a OP	0	0	8	0	0%	100%	100%	-100%	0%	0%
Ostatní náklady	967	857	833	780	-11%	-3%	-14%	-6%	-9%	-19%
Daň z příjmu za běžnou činnost	0	0	0	0	0%	0%	0%	0%	0%	0%
NÁKLADY CELKEM	21109	14834	26736	27599	-30%	80%	27%	3%	86%	31%

Zdroj: vlastní zpracování

PŘÍLOHA P III: ROZVAHA – ZÁKLADNÍ VARIANTA
DLOUHODOBÉHO FINANČNÍHO PLÁNU

			2012	2013	2014	2015	2016
1		AKTIVA CELKEM	10 297	10 039	9 901	9 850	10 156
2	A.	Pohledávky za upsaný vlastní kapitál	0	0	0	0	0
3	B.	Stálá aktiva	176	171	74	32	11
4	B.I.	Dlouhodobý nehmotný majetek	0	0	0	0	0
5	B.I.1.	Zřizovací výdaje	0	0	0	0	0
6	B.I.2.	Nehmotné výsledky výzkumu a vývoje	0	0	0	0	0
7	B.I.3.	Software	0	0	0	0	0
8	B.I.4.	Ocenitelná práva	0	0	0	0	0
9	B.I.5.	Jiný dlouhodobý nehmotný majetek	0	0	0	0	0
10	B.I.6.	Nedokončený dlouhodobý nehmotný majetek	0	0	0	0	0
11	B.I.7.	Poskytnuté zálohy na dlouhodobý nehmotný majetek	0	0	0	0	0
12	B.II.	Dlouhodobý hmotný majetek	176	171	74	32	11
13	B.II.1.	Pozemky	0	0	0	0	0
14	B.II.2.	Stavby	0	0	0	0	0
15	B.II.3.	Samostatné movité věci a soubory movitých věcí	176	171	74	32	11
16	B.II.4.	Pěstitelské celky trvalých porostů	0	0	0	0	0
17	B.II.5.	Základní stádo a tažná zvířata	0	0	0	0	0
18	B.II.6.	Jiný dlouhodobý hmotný majetek	0	0	0	0	0
19	B.II.7.	Nedokončený dlouhodobý hmotný majetek	0	0	0	0	0
20	B.II.8.	Poskytnuté zálohy na dlouhodobý hmotný majetek	0	0	0	0	0
21	B.II.9.	Opravná položka k nabytému majetku	0	0	0	0	0
22	B.III.	Dlouhodobý finanční majetek	0	0	0	0	0
23	B.III.1.	Podílové CP a podíly v podnicích s rozhod.vlivem	0	0	0	0	0
24	B.III.2.	Podílové CP a podíly v podnicích s podstatným vlivem	0	0	0	0	0
25	B.III.3.	Ostatní dlouhodobé CP a podíly	0	0	0	0	0
26	B.III.4.	Půjčky podnikům ve skupině	0	0	0	0	0
27	B.III.5.	Jiný finanční majetek	0	0	0	0	0
28	B.III.6.	Nedokončený dlouhodobý finanční majetek	0	0	0	0	0
29	B.III.7.	Poskytnuté zálohy na dlouhodobý finanční majetek	0	0	0	0	0
30	C.	Oběžná aktiva	10 121	9 868	9 827	9 819	10 145
31	C.I.	Zásoby	3 947	4 032	4 118	4 204	4 381
32	C.I.1.	Materiál	2 554	2 742	2 941	3 153	3 377
33	C.I.2.	Nedokončená výroba a polotovary	0	0	0	0	0
34	C.I.3.	Výrobky	1 393	1 290	1 177	1 051	1 004
35	C.I.4.	Zvířata	0	0	0	0	0

36	C.I.5.	Zboží	0	0	0	0	0
37	C.I.6.	Poskytnuté zálohy na zásoby	0	0	0	0	0
38	C.II.	Dlouhodobé pohledávky	0	0	0	0	0
39	C.II.1.	Pohledávky z obchodního styku	0	0	0	0	0
40	C.II.2.	Pohledávky ke společníkům a sdružení	0	0	0	0	0
41	C.II.3.	Pohledávky v podn. s rozhod. vlivem	0	0	0	0	0
42	C.II.4.	Pohledávky v podn. s podstat. vlivem	0	0	0	0	0
43	C.II.5.	Jiné pohledávky	0	0	0	0	0
44	C.III.	Krátkodobé pohledávky	5 200	5 050	4 904	4 763	4 626
45	C.III.1.	Pohledávky z obchodního styku	5 004	4 854	4 708	4 567	4 430
46	C.III.2.	Pohledávky ke společníkům a sdružení	0	0	0	0	0
47	C.III.3.	Sociální zabezpečení	0	0	0	0	0
48	C.III.4.	Stát - daňové pohledávky a dotace	196	196	196	196	196
48b	C.III.4.b	- pohledávka daně z přidané hodnoty	196	196	196	196	196
	C.III.5.	Stát - odložená daňová pohledávka	0	0	0	0	0
49	C.III.5.	Pohledávky v podn. s rozhod. vlivem	0	0	0	0	0
50	C.III.6.	Pohledávky v podn. s podstat. vlivem	0	0	0	0	0
51	C.III.7.	Jiné pohledávky	0	0	0	0	0
52	C.IV.	Finanční majetek	974	785	804	852	1 138
53	C.IV.1.	Peníze	243	233	224	215	206
54	C.IV.2.	Účty v bankách	731	552	581	637	932
55	C.IV.3.	Krátkodobý finanční majetek	0	0	0	0	0
56	C.IV.4.	Nedokončený krátkodobý finanční majetek	0	0	0	0	0
57	D.	Ostatní aktiva - přechod.účty aktiv	0	0	0	0	0
58	D.I.	Časové rozlišení	0	0	0	0	0
59	D.I.1.	Náklady příštích období	0	0	0	0	0
60	D.I.2.	Příjmy příštích období	0	0	0	0	0
61	D.II.	Dohadné účty aktivní	0	0	0	0	0
62		PASIVA CELKEM	10 297	10 039	9 901	9 850	10 156
63	A.	Vlastní kapitál	1 620	2 047	2 749	3 709	4 992
64	A.I.	Základní kapitál	210	210	210	210	210
65	A.I.1.	Základní kapitál	210	210	210	210	210
66	A.I.2.	Vlastní akcie a vlastní obchodní podíl	0	0	0	0	0
67	A.I.3.	Změny základního kapitálu	0	0	0	0	0
68	A.II.	Kapitálové fondy	0	0	0	0	0
69	A.II.1.	Emisní ažio	0	0	0	0	0
70	A.II.2.	Ostatní kapitálové fondy	0	0	0	0	0
71	A.II.3.	Oceňovací rozdíly z přecenění majetku a závazků	0	0	0	0	0
72	A.II.4.	Oceňovací rozdíly z přecenění při přeměnách	0	0	0	0	0
73	A.III.	Fondy ze zisku	0	7	29	42	42
74	A.III.1.	Zákonný rezervní fond	0	7	29	42	42
75	A.III.2.	Nedělitelný fond	0	0	0	0	0

76	A.III.3.	Statutární a ostatní fondy	0	0	0	0	0
77	A.IV.	Výsledek hospodaření minulých let	1 266	1 402	1 808	2 497	3 457
78	A.IV.1.	Nerozdělený zisk minulých let	1 266	1 402	1 808	2 497	3 457
79	A.IV.2.	Neuhrazená ztráta minulých let	0	0	0	0	0
80	A.V.	Výsledek hospodaření běžného obd. (+-)	144	427	702	961	1 283
81	B.	Cizí zdroje	8 681	7 995	7 154	6 143	5 165
82	B.I.	Rezervy	0	0	0	0	0
83	B.I.1.	Rezervy zákonné	0	0	0	0	0
84	B.I.2.	Rezerva na daň z příjmu	0	0	0	0	
85	B.I.3.	Ostatní rezervy	0	0	0	0	0
86	B.I.4.	Odložený daňový závazek (pohledávka -)	0	0	0	0	0
87	B.II.	Dlouhodobé závazky	0	0	0	0	0
88	B.II.1.	Závazky k podnikům s rozhod. vlivem	0	0	0	0	0
89	B.II.2.	Závazky k podnikům s podstat. vlivem	0	0	0	0	0
90	B.II.3.	Dlouhodobé přijaté zálohy	0	0	0	0	0
91	B.II.4.	Emitované dluhopisy	0	0	0	0	0
92	B.II.5.	Dlouhodobé směnky k úhradě	0	0	0	0	0
93	B.II.6.	Jiné dlouhodobé závazky	0	0	0	0	0
94	B.III.	Krátkodobé závazky	4 777	4 714	4 605	4 491	4 413
95	B.III.1.	Závazky z obchodního styku	4 458	4 324	4 195	4 069	3 947
96	B.III.2.	Závazky ke společníkům a sdružení	0	0	0	0	0
97	B.III.3.	Závazky k zaměstnancům	184	208	226	236	257
98	B.III.4.	Závazky ze sociálního zabezpečení	83	90	95	100	107
99	B.III.5.	Stát - daňové závazky a dotace	52	92	89	87	103
99a	B.III.5.a	- závazek daně z příjmů	52	92	89	87	103
	B.III.6.	Stát - odložený daňový závazek	0	0	0	0	0
100	B.III.6.	Závazky k podnikům s rozhod. vlivem	0	0	0	0	0
101	B.III.7.	Závazky k podnikům s podstat. vlivem	0	0	0	0	0
102	B.III.8.	Jiné závazky	0	0	0	0	0
103	B.IV.	Bankovní úvěry a výpomoci	3 900	3 278	2 547	1 650	750
104	B.IV.1.	Bankovní úvěry dlouhodobé	0	0	0	0	0
105	B.IV.2.	Běžné bankovní úvěry	3 900	3 278	2 547	1 650	750
106	B.IV.3.	Krátkodobé finanční výpomoci	0	0	0	0	0
107	C.	Ostatní pasiva - přechodné účty pasiv	0	0	0	0	0
108	C.I.	Časové rozlišení	0	0	0	0	0
109	C.I.1.	Výdaje příštích období	0	0	0	0	0
110	C.I.2.	Výnosy příštích období	0	0	0	0	0
111	C.II.	Dohadné účty pasivní	0	0	0	0	0

Zdroj: vlastní zpracování

**PŘÍLOHA P IV: VÝKAZ ZISKU A ZTRÁTY – ZÁKLADNÍ VARIANTA
DLOUHODOBÉHO FINANČNÍHO PLÁNU**

		2012	2013	2014	2015	2016
1	Tržby za prodej zboží	0	0	0	0	0
2	Náklady vynaložené na prodané zboží	0	0	0	0	0
3	Obchodní marže	0	0	0	0	0
4	Výkony	27 745	28 930	30 139	31 402	32 812
5	Tržby za prodej vlast.výrobků a služeb	27 864	29 033	30 253	31 528	32 859
5a	Tržby za pro. vlast.výr. a služ. bezposk. leas	27 864	29 033	30 253	31 528	32 859
5b	Tržby z poskytnutého leasingu	0	0	0	0	0
6	Změna stavu vnitropod.zásobvl.výroby	-119	-103	-114	-126	-47
7	Aktivace	0	0	0	0	0
7a	- materiálu a služeb	0	0	0	0	0
7b	- dlouhodobého majetku	0	0	0	0	0
8	Výkonová spotřeba	23 743	24 353	25 183	26 050	26 955
9	Spotřeba materiálu a energie	15 486	16 123	16 788	17 483	18 209
9a	- přímý materiál a energie	14 701	15 335	15 997	16 687	17 408
9b	- ostatní materiál a energie	785	787	791	796	802
10	Služby	8 257	8 231	8 395	8 567	8 746
10a	- nájemné za finanční leasing	183	0	0	0	0
10b	- nájemné za komplexní pronájem	0	0	0	0	0
10c	- přímé služby	4 432	4 530	4 633	4 740	4 852
10d	- ostatní služby	3 641	3 701	3 763	3 827	3 894
11	Přidaná hodnota	4 002	4 576	4 956	5 352	5 857
12	Osobní náklady	3 493	3 750	3 879	4 040	4 200
13	Mzdové náklady	2 520	2 712	2 808	2 928	3 048
14	Odměny členům orgánů společnosti a družstva	0	0	0	0	0
15	Náklady na sociální zabezpečení	857	922	955	996	1 036
16	Sociální náklady	116	116	116	116	116
17	Daně a poplatky	3	3	4	4	4
18	Odpisy dlouhodobého majetku (DM)	166	155	97	43	21
19	Tržby z prodeje dlouhod. majetku a materiálu	200	200	200	200	200
19a	- tržby z prodeje materiálu	200	200	200	200	200
20	Zůstatková cena prod.dlouh.majetku a materiálu	0	0	0	0	0
21	Zúčtování rezerv a čas.rozliš.prov.výnosů	0	0	0	0	0
22	Tvorba rezerv a čas.rozliš.prov.nákladů	0	0	0	0	0
23	Zúčtování oprav.položek do prov.výnosů	0	0	0	0	0
24	Zúčtování oprav.položek do prov.nákladů	0	0	0	0	0
25	Ostatní provozní výnosy	0	0	0	0	0
26	Ostatní provozní náklady	135	139	143	148	153
27	Převod provozních výnosů	0	0	0	0	0
28	Převod provozních nákladů	0	0	0	0	0

29	Provozní výsledek hospodaření	395	718	1 022	1 307	1 668
30	Tržby z prodeje cenných papírů a podílů	0	0	0	0	0
31	Prodané cenné papíry a podíly	0	0	0	0	0
32	Výnosy z dlouhodobého finančního majetku	0	0	0	0	0
33	Výnosy z cen.papírů a podílů v podn. ve skupině	0	0	0	0	0
34	Výnosy z ostatních dlouhod.cen.papírů a podílů	0	0	0	0	0
35	Výnosy z ostatního dlouhod. finančního majetku	0	0	0	0	0
36	Výnosy z krátkodobého finančního majetku	0	0	0	0	0
37	Náklady z finančního majetku R.2002	0	0	0	0	0
38	Výnosy z přecenění majetkových CP R.2002	0	0	0	0	0
39	Náklady z přecenění majetkových CP R.2002	0	0	0	0	0
40	Zúčtování rezerv do finančních výnosů	0	0	0	0	0
41	Tvorba a zúčtování rezerv na finanční náklady	0	0	0	0	0
42	Zúčtování oprav.položek do finančních výnosů	0	0	0	0	0
43	Zúčtování oprav.položek do finančních nákladů	0	0	0	0	0
44	Výnosové úroky	0	0	0	0	0
45	Nákladové úroky	169	144	117	84	48
46	Ostatní finanční výnosy	430	430	430	430	430
47	Ostatní finanční náklady	460	460	460	460	460
48	Převod finančních výnosů	0	0	0	0	0
49	Převod finančních nákladů	0	0	0	0	0
50	Finanční výsledek hospodaření	-199	-174	-147	-114	-78
51	Daň z příjmů za běžnou činnost	52	118	173	233	306
52	Daň z příjmů za běžnou činnost - splatná	52	118	173	233	306
53	Daň z příjmů za běžnou činnost - odložená	0	0	0	0	0
54	Výsledek hospodářský za běžnou činnost	144	427	702	961	1 283
55	Mimořádné výnosy	0	0	0	0	0
56	Mimořádné náklady	0	0	0	0	0
57	Daň z příjmů z mimořádné činnosti	0	0	0	0	0
58	- splatná	0	0	0	0	0
59	- odložená	0	0	0	0	0
60	Mimořádný výsledek hospodaření	0	0	0	0	0
61	Převod podílu na výsl.hosp. společníkům	0	0	0	0	0
62	Výsledek hospodaření za účetní období	144	427	702	961	1 283
63	Výsledek hospodaření před zdaněním	195	545	975	1193	1590

Zdroj: vlastní zpracování

**PŘÍLOHA P V: VÝKAZ CASH FLOW – ZÁKLADNÍ VARIANTA
DLOUHODOBÉHO FINANČNÍHO PLÁNU**

	2012	2013	2014	2015	2016
1 Stav peněžních prostředků na počátku období	746	974	785	804	852
2 Účetní hospodářský výsledek bez odlož. daně	144	427	702	961	1283
ČISTÝ PENĚŽNÍ TOK Z BĚŽNÉ A MIMOŘÁDNÉ ČINNOSTI					
3 Úpravy o nepeněžní operace	198	155	97	43	21
4 Odpisy stálých aktiv	166	155	97	43	21
5 Odpis opravné položky k úplatně nabytému majetku	0	0	0	0	0
6 Změna zůstatků rezerv (bez ODZ)	0	0	0	0	0
7 Změna zůstatků čas.roz. a dohad.úctů	32	0	0	0	0
8 Změna zůstatků opravných položek k stál.aktivům	0	0	0	0	0
9 Zisk (ztráta) z prodeje stálých aktiv	0	0	0	0	0
10 Zúčtování oceňovacích rozdílů z kap.účástí	0	0	0	0	0
11 Úpravy oběžných aktiv	-114	-620	-780	-956	-1 018
12 Změna stavu pohledávek	661	150	146	141	137
13 Změna stavu krátk.závazků, běž.úvěrů a výpomocí	-746	-685	-840	-1 011	-978
14 Změna stavu zásob	-29	-85	-85	-86	-178
15 Změna stavu krátk.finančního majetku	0	0	0	0	0
16 Peněžní tok z provozní činnosti celkem	228	-38	19	47	286
INVESTIČNÍ ČINNOST					
17 Nabytí stálých aktiv	0	-150	0	0	0
18 Nabytí dlouhodobého hmotného majetku	0	-150	0	0	0
19 Nabytí dlouhodobého nehmotného majetku	0	0	0	0	0
20 Nabytí dlouhodobého finančního majetku	0	0	0	0	0
21 Výnosy z prodeje stálých aktiv	0	0	0	0	0
22 Výnosy z prodeje dlouhodobého HM a NM	0	0	0	0	0
23 Výnosy z prodeje dlouhodobého FM	0	0	0	0	0
24 Příjmy z vyplacených CP držených do splatnosti	0	0	0	0	0
25 Komplexní pronájem	0	0	0	0	0
26 Úhrada pohledávek z kompl. pronájmu	0	0	0	0	0
27 Úhrada závazků z kompl.pronájmu	0	0	0	0	0
28 Peněžní tok z investiční činnosti celkem	0	-150	0	0	0
FINANČNÍ ČINNOST					
29 Změna stavu dlouhodobých závazků	0	0	0	0	0
30 Změny základního kapitálu (+navýšení z emisí, - výplata)	0	0	0	0	0
31 Peněžní tok z finanční činnosti celkem	0	0	0	0	0
32 Peněžní tok celkem	228	-188	19	47	286
33 Stav peněžních prostředků na konci období	974	785	804	852	1138

Zdroj: vlastní zpracování

PŘÍLOHA P VI: ROZVAHA – PESIMISTICKÁ VARIANTA
DLOUHODOBÉHO FINANČNÍHO PLÁNU

	2012	2013	2014	2015	2016
1	AKTIVA CELKEM				
	10 444	9 744	9 358	9 189	9 012
2	Pohledávky za upsaný vlastní kapitál				
3	Stálá aktiva				
	176	171	74	32	11
4	Dlouhodobý nehmotný majetek				
5	Zřizovací výdaje				
6	Nehmotné výsledky výzkumu a vývoje				
7	Software				
8	Ocenitelná práva				
9	Jiný dlouhodobý nehmotný majetek				
10	Nedokončený dlouhodobý nehmotný majetek				
11	Poskytnuté zálohy na dlouhodobý nehmotný majetek				
12	Dlouhodobý hmotný majetek				
	176	171	74	32	11
13	Pozemky				
14	Stavby				
15	Samostatné movité věci a soubory movitých věcí				
16	Pěstitelské celky trvalých porostů				
17	Základní stádo a tažná zvířata				
18	Jiný dlouhodobý hmotný majetek				
19	Nedokončený dlouhodobý hmotný majetek				
20	Poskytnuté zálohy na dlouhodobý hmotný majetek				
21	Opravná položka k nabytému majetku				
22	Dlouhodobý finanční majetek				
23	Podílové CP a podíly v podnicích s rozhod.vlivem				
24	Podílové CP a podíly v podnicích s podstatným vlivem				
25	Ostatní dlouhodobé CP a podíly				
26	Půjčky podnikům ve skupině				
27	Jiný finanční majetek				
28	Nedokončený dlouhodobý finanční majetek				
29	Poskytnuté zálohy na dlouhodobý finanční majetek				
30	Oběžná aktiva				
	10 268	9 573	9 284	9 157	9 001
31	Zásoby				
	4 022	3 488	3 326	3 479	3 389
32	Materiál				
	2 656	2 248	2 217	2 508	2 480
33	Nedokončená výroba a polotovary				
	0	0	0	0	0
34	Výrobky				
	1 366	1 240	1 109	971	909
35	Zvířata				
	0	0	0	0	0
36	Zboží				
	0	0	0	0	0
37	Poskytnuté zálohy na zásoby				
	0	0	0	0	0

38	Dlouhodobé pohledávky	0	0	0	0	0
39	Pohledávky z obchodního styku	0	0	0	0	0
40	Pohledávky ke společníkům a sdružení	0	0	0	0	0
41	Pohledávky v podn. s rozhod. vlivem	0	0	0	0	0
42	Pohledávky v podn. s podstat. vlivem	0	0	0	0	0
43	Jiné pohledávky	0	0	0	0	0
44	Krátkodobé pohledávky	5 458	5 564	5 456	5 351	5 248
45	Pohledávky z obchodního styku	5 262	5 367	5 260	5 155	5 052
46	Pohledávky ke společníkům a sdružení	0	0	0	0	0
47	Sociální zabezpečení	0	0	0	0	0
48	Stát - daňové pohledávky a dotace	196	197	196	196	196
48b	- pohledávka daně z přidané hodnoty	196	196	196	196	196
	Stát - odložená daňová pohledávka	0	0	0	0	0
49	Pohledávky v podn. s rozhod. vlivem	0	0	0	0	0
50	Pohledávky v podn. s podstat. vlivem	0	0	0	0	0
51	Jiné pohledávky	0	0	0	0	0
52	Finanční majetek	788	520	502	327	364
53	Peníze	243	233	224	215	206
54	Účty v bankách	545	287	278	112	158
55	Krátkodobý finanční majetek	0	0	0	0	0
56	Nedokončený krátkodobý finanční majetek	0	0	0	0	0
57	Ostatní aktiva - přechod.účty aktiv	0	0	0	0	0
58	Časové rozlišení	0	0	0	0	0
59	Náklady příštích období	0	0	0	0	0
60	Příjmy příštích období	0	0	0	0	0
61	Dohadné účty aktivní	0	0	0	0	0
62	PASIVA CELKEM	10 444	9 744	9 358	9 189	9 012
63	Vlastní kapitál	1 736	1 843	2 105	2 380	2 708
64	Základní kapitál	210	210	210	210	210
65	Základní kapitál	210	210	210	210	210
66	Vlastní akcie a vlastní obchodní podíl	0	0	0	0	0
67	Změny základního kapitálu	0	0	0	0	0
68	Kapitálové fondy	0	0	0	0	0
69	Emisní ažio	0	0	0	0	0
70	Ostatní kapitálové fondy	0	0	0	0	0
71	Oceňovací rozdíly z přecenění majetku a závazků	0	0	0	0	0
72	Oceňovací rozdíly z přecenění při přeměnách	0	0	0	0	0
73	Fondy ze zisku	0	13	18	31	42
74	Zákonný rezervní fond	0	13	18	31	42
75	Nedělitelný fond	0	0	0	0	0
76	Statutární a ostatní fondy	0	0	0	0	0
77	Výsledek hospodaření minulých let	1 266	1 513	1 615	1 863	2 128
78	Nerozdělený zisk minulých let	1 266	1 513	1 615	1 863	2 128
79	Neuhrazená ztráta minulých let	0	0	0	0	0

80	Výsledek hospodaření běžného obd. (+-)	260	108	261	275	328
81	Cizí zdroje	8 708	7 900	7 253	6 809	6 304
82	Rezervy	0	0	0	0	0
83	Rezervy zákonné	0	0	0	0	0
84	Rezerva na daň z příjmu	0	0	0	0	
85	Ostatní rezervy	0	0	0	0	0
86	Odložený daňový závazek (pohledávka -)	0	0	0	0	0
87	Dlouhodobé závazky	0	0	0	0	0
88	Závazky k podnikům s rozhod. vlivem	0	0	0	0	0
89	Závazky k podnikům s podstat. vlivem	0	0	0	0	0
90	Dlouhodobé přijaté zálohy	0	0	0	0	0
91	Emitované dluhopisy	0	0	0	0	0
92	Dlouhodobé směnky k úhradě	0	0	0	0	0
93	Jiné dlouhodobé závazky	0	0	0	0	0
94	Krátkodobé závazky	4 808	4 622	4 528	4 424	4 324
95	Závazky z obchodního styku	4 458	4 324	4 195	4 069	3 947
96	Závazky ke společníkům a sdružení	0	0	0	0	0
97	Závazky k zaměstnancům	184	208	226	236	257
98	Závazky ze sociálního zabezpečení	83	90	95	100	107
99	Stát - daňové závazky a dotace	82	0	12	20	14
99a	- závazek daně z příjmů	82	0	12	20	14
	Stát - odložený daňový závazek	0	0	0	0	0
100	Závazky k podnikům s rozhod. vlivem	0	0	0	0	0
101	Závazky k podnikům s podstat. vlivem	0	0	0	0	0
102	Jiné závazky	0	0	0	0	0
103	Bankovní úvěry a výpomoci	3 900	3 278	2 725	2 385	1 980
104	Bankovní úvěry dlouhodobé	0	0	0	0	0
105	Běžné bankovní úvěry	3 900	3 278	2 725	2 385	1 980
106	Krátkodobé finanční výpomoci	0	0	0	0	0
107	Ostatní pasiva - přechodné účty pasiv	0	0	0	0	0
108	Časové rozlišení	0	0	0	0	0
109	Výdaje příštích období	0	0	0	0	0
110	Výnosy příštích období	0	0	0	0	0
111	Dohadné účty pasivní	0	0	0	0	0

Zdroj: vlastní zpracování

**PŘÍLOHA P VII: VÝKAZ ZISKU A ZTRÁTY – PESIMISTICKÁ
VARIANTA DLOUHODOBÉHO FINANČNÍHO PLÁNU**

		2012	2013	2014	2015	2016
1	Tržby za prodej zboží	0	0	0	0	0
2	Náklady vynaložené na prodané zboží	0	0	0	0	0
3	Obchodní marže	0	0	0	0	0
4	Výkony	27 172	27 781	28 378	28 989	29 699
5	Tržby za prodej vlast.výrobků a služeb	27 318	27 906	28 509	29 127	29 761
5a	Tržby za pro. vlast.výr. a služ. bezposk. leas	27 318	27 906	28 509	29 127	29 761
5b	Tržby z poskytnutého leasingu	0	0	0	0	0
6	Změna stavu vnitropod.zásobvl.výroby	-146	-126	-132	-138	-62
7	Aktivace	0	0	0	0	0
7a	- materiálu a služeb	0	0	0	0	0
7b	- dlouhodobého majetku	0	0	0	0	0
8	Výkonová spotřeba	23 441	23 730	24 217	24 718	25 234
9	Spotřeba materiálu a energie	15 202	15 536	15 878	16 230	16 591
9a	- přímý materiál a energie	14 420	14 753	15 094	15 444	15 802
9b	- ostatní materiál a energie	783	783	784	786	789
10	Služby	8 239	8 194	8 338	8 488	8 644
10a	- nájemné za finanční leasing	183	0	0	0	0
10b	- nájemné za komplexní pronájem	0	0	0	0	0
10c	- přímé služby	4 393	4 451	4 510	4 573	4 638
10d	- ostatní služby	3 663	3 744	3 828	3 915	4 005
11	Přidaná hodnota	3 731	4 050	4 161	4 271	4 465
12	Osobní náklady	3 075	3 621	3 621	3 782	3 943
13	Mzdové náklady	2 208	2 616	2 616	2 736	2 856
14	Odměny členům orgánů společnosti a družstva	0	0	0	0	0
15	Náklady na sociální zabezpečení	751	889	889	930	971
16	Sociální náklady	116	116	116	116	116
17	Daně a poplatky	14	14	15	15	15
18	Odpisy dlouhodobého majetku (DM)	166	155	97	43	21
19	Tržby z prodeje dlouhod. majetku a materiálu	200	200	200	200	200
19a	- tržby z prodeje materiálu	200	200	200	200	200
20	Zůstatková cena prod.dlouh.majetku a materiálu	0	0	0	0	0
21	Zúčtování rezerv a čas.rozliš.prov.výnosů	0	0	0	0	0
22	Tvorba rezerv a čas.rozliš.prov.nákladů	0	0	0	0	0
23	Zúčtování oprav.položek do prov.výnosů	0	0	0	0	0
24	Zúčtování oprav.položek do prov.nákladů	0	0	0	0	0
25	Ostatní provozní výnosy	0	0	0	0	0
26	Ostatní provozní náklady	135	139	143	148	153
27	Převod provozních výnosů	0	0	0	0	0
28	Převod provozních nákladů	0	0	0	0	0
29	Provozní výsledek hospodaření	541	321	484	484	533

30	Tržby z prodeje cenných papírů a podílů	0	0	0	0	0
31	Prodané cenné papíry a podíly	0	0	0	0	0
32	Výnosy z dlouhodobého finančního majetku	0	0	0	0	0
33	Výnosy z cen.papírů a podílů v podn. ve skupině	0	0	0	0	0
34	Výnosy z ostatních dlouhod.cen.papírů a podílů	0	0	0	0	0
35	Výnosy z ostatního dlouhod. finančního majetku	0	0	0	0	0
36	Výnosy z krátkodobého finančního majetku	0	0	0	0	0
37	Náklady z finančního majetku R.2002	0	0	0	0	0
38	Výnosy z přecenění majetkových CP R.2002	0	0	0	0	0
39	Náklady z přecenění majetkových CP R.2002	0	0	0	0	0
40	Zúčtování rezerv do finančních výnosů	0	0	0	0	0
41	Tvorba a zúčtování rezerv na finanční náklady	0	0	0	0	0
42	Zúčtování oprav.položek do finančních výnosů	0	0	0	0	0
43	Zúčtování oprav.položek do finančních nákladů	0	0	0	0	0
44	Výnosové úroky	0	0	0	0	0
45	Nákladové úroky	169	144	120	102	87
46	Ostatní finanční výnosy	430	430	430	430	430
47	Ostatní finanční náklady	460	460	460	460	460
48	Převod finančních výnosů	0	0	0	0	0
49	Převod finančních nákladů	0	0	0	0	0
50	Finanční výsledek hospodaření	-199	-174	-150	-132	-117
51	Daň z příjmů za běžnou činnost	82	40	73	76	88
52	Daň z příjmů za běžnou činnost - splatná	82	40	73	76	88
53	Daň z příjmů za běžnou činnost - odložená	0	0	0	0	0
54	Výsledek hospodářský za běžnou činnost	260	108	261	275	328
55	Mimořádné výnosy	0	0	0	0	0
56	Mimořádné náklady	0	0	0	0	0
57	Daň z příjmů z mimořádné činnosti	0	0	0	0	0
58	- splatná	0	0	0	0	0
59	- odložená	0	0	0	0	0
60	Mimořádný výsledek hospodaření	0	0	0	0	0
61	Převod podílu na výsl.hosp. společníkům	0	0	0	0	0
62	Výsledek hospodaření za účetní období	260	108	261	275	328
63	Výsledek hospodaření před zdaněním	342	147	334	351	416

Zdroj: vlastní zpracování

**PŘÍLOHA P VIII: VÝKAZ CASH FLOW – PESIMISTICKÁ
VARIANTA DLOUHODOBÉHO FINANČNÍHO PLÁNU**

	2012	2013	2014	2015	2016
1 Stav peněžních prostředků na počátku období	746	788	520	502	327
2 Účetní hospodářský výsledek bez odložené daně	260	108	261	275	328
ČISTÝ PENĚŽNÍ TOK Z BĚŽNÉ A MIMOŘÁDNÉ ČINNOSTI					
3 Úpravy o nepeněžní operace	198	155	97	43	21
4 Odpisy stálých aktiv	166	155	97	43	21
5 Odpis opravné položky k úplatně nabytému majetku	0	0	0	0	0
6 Změna zůstatků rezerv (bez ODZ)	0	0	0	0	0
7 Změna zůstatků čas.roz. a dohad.účtů	32	0	0	0	0
8 Změna zůstatků opravných položek k stál.aktivům	0	0	0	0	0
9 Zisk (ztráta) z prodeje stálých aktiv	0	0	0	0	0
10 Zúčtování oceňovacích rozdílů z kap.účastí	0	0	0	0	0
11 Úpravy oběžných aktiv	-416	-380	-377	-492	-312
12 Změna stavu pohledávek	403	-106	108	105	103
13 Změna stavu krátk.závazků, běž.úvěrů a výpomocí	-715	-807	-647	-444	-505
14 Změna stavu zásob	-104	534	162	-153	90
15 Změna stavu krátk.finančního majetku	0	0	0	0	0
16 Peněžní tok z provozní činnosti celkem	42	-117	-18	-174	37
INVESTIČNÍ ČINNOST					
17 Nabytí stálých aktiv	0	-150	0	0	0
18 Nabytí dlouhodobého hmotného majetku	0	-150	0	0	0
19 Nabytí dlouhodobého nehmotného majetku	0	0	0	0	0
20 Nabytí dlouhodobého finančního majetku	0	0	0	0	0
21 Výnosy z prodeje stálých aktiv	0	0	0	0	0
22 Výnosy z prodeje dlouhodobého HM a NM	0	0	0	0	0
23 Výnosy z prodeje dlouhodobého FM	0	0	0	0	0
24 Příjmy z vyplacených CP držených do splatnosti	0	0	0	0	0
25 Komplexní pronájem	0	0	0	0	0
26 Úhrada pohledávek z kompl. pronájmu					
27 Úhrada závazků z kompl.pronájmu					
28 Peněžní tok z investiční činnosti celkem	0	-150	0	0	0
FINANČNÍ ČINNOST					
29 Změna stavu dlouhodobých závazků	0	0	0	0	0
30 Změny základního kapitálu (+navýšení z emise, - výplata)	0	0	0	0	0
31 Peněžní tok z finanční činnosti celkem	0	0	0	0	0
32 Peněžní tok celkem	42	-267	-18	-174	37
33 Stav peněžních prostředků na konci období	788	520	502	327	364

Zdroj: vlastní zpracování

PŘÍLOHA P IX: ROZVAHA – KRÁTKODOBÝ FINANČNÍ PLÁN

	1. Q	2. Q	3. Q	4. Q
1	AKTIVA CELKEM			
	10 719	10 696	10 357	10 299
2	Pohledávky za upsaný vlastní kapitál			
3	Stálá aktiva			
	301	259	218	176
4	Dlouhodobý nehmotný majetek			
5	Zřizovací výdaje			
6	Nehmotné výsledky výzkumu a vývoje			
7	Software			
8	Ocenitelná práva			
9	Jiný dlouhodobý nehmotný majetek			
10	Nedokončený dlouhodobý nehmotný majetek			
11	Poskytnuté zálohy na dlouhodobý nehmotný majetek			
12	Dlouhodobý hmotný majetek			
	301	259	218	176
13	Pozemky			
14	Stavby			
15	Samostatné movité věci a soubory movitých věcí			
	301	259	218	176
16	Pěstitelské celky trvalých porostů			
17	Základní stádo a tažná zvířata			
18	Jiný dlouhodobý hmotný majetek			
19	Nedokončený dlouhodobý hmotný majetek			
20	Poskytnuté zálohy na dlouhodobý hmotný majetek			
21	Opravná položka k nabytému majetku			
22	Dlouhodobý finanční majetek			
23	Podílové CP a podíly v podnicích s rozhod.vlivem			
24	Podílové CP a podíly v podnicích s podstatným vlivem			
25	Ostatní dlouhodobé CP a podíly			
26	Půjčky podnikům ve skupině			
27	Jiný finanční majetek			
28	Nedokončený dlouhodobý finanční majetek			
29	Poskytnuté zálohy na dlouhodobý finanční majetek			
30	Oběžná aktiva			
	10 419	10 437	10 139	10 123
31	Zásoby			
	3 925	3 932	3 932	3 947
32	Materiál			
	2 443	2 480	2 517	2 554
33	Nedokončená výroba a polotovary			
34	Výrobky			
	1 482	1 452	1 415	1 393
35	Zvířata			
36	Zboží			
37	Poskytnuté zálohy na zásoby			
38	Dlouhodobé pohledávky			
39	Pohledávky z obchodního styku			
40	Pohledávky ke společníkům a sdružení			
41	Pohledávky v podn. s rozhod. vlivem			

42	Pohledávky v podn. s podstat. vlivem	0	0	0	0
43	Jiné pohledávky	0	0	0	0
44	Krátkodobé pohledávky	5 294	5 261	5 252	5 200
45	Pohledávky z obchodního styku	5 098	5 065	5 032	5 004
46	Pohledávky ke společníkům a sdružení	0	0	0	0
47	Sociální zabezpečení	0	0	0	0
48	Stát - daňové pohledávky a dotace	196	196	220	196
49	Pohledávky v podn. s rozhod. vlivem	0	0	0	0
50	Pohledávky v podn. s podstat. vlivem	0	0	0	0
51	Jiné pohledávky	0	0	0	0
52	Finanční majetek	1 200	1 244	955	976
53	Peníze	251	249	245	243
54	Účty v bankách	949	995	710	733
55	Krátkodobý finanční majetek	0	0	0	0
56	Nedokončený krátkodobý finanční majetek	0	0	0	0
57	Ostatní aktiva - přechod.účty aktiv	0	0	0	0
58	Časové rozlišení	0	0	0	0
59	Náklady příštích období	0	0	0	0
60	Příjmy příštích období	0	0	0	0
61	Dohadné účty aktivní	0	0	0	0
62	PASIVA CELKEM	10 719	10 696	10 356	10 299
63	Vlastní kapitál	1 463	1 641	1 511	1 622
64	Základní kapitál	210	210	210	210
65	Základní kapitál	210	210	210	210
66	Vlastní akcie a vlastní obchodní podíl	0	0	0	0
67	Změny základního kapitálu	0	0	0	0
68	Kapitálové fondy	0	0	0	0
69	Emisní ažio	0	0	0	0
70	Ostatní kapitálové fondy	0	0	0	0
71	Oceňovací rozdíly z přecenění majetku a závazků	0	0	0	0
72	Oceňovací rozdíly z přecenění při přeměnách	0	0	0	0
73	Fondy ze zisku	0	0	0	0
74	Zákonný rezervní fond	0	0	0	0
75	Nedělitelný fond	0	0	0	0
76	Statutární a ostatní fondy	0	0	0	0
77	Výsledek hospodaření minulých let	1 266	1 253	1 422	1 301
78	Nerozdělený zisk minulých let	1 266	1 253	1 422	1 301
79	Neuhrazená ztráta minulých let	0	0	0	0
80	Výsledek hospodaření běžného obd. (+-)	-13	178	-130	110
81	Cizí zdroje	9 256	9 055	8 845	8 677
82	Rezervy	0	0	0	0
83	Rezervy zákonné	0	0	0	0
84	Rezerva na daň z příjmu	0	0	0	0
85	Ostatní rezervy	0	0	0	0

86	Odložený daňový závazek (pohledávka -)	0	0	0	0
87	Dlouhodobé závazky	0	0	0	0
88	Závazky k podnikům s rozhod. vlivem	0	0	0	0
89	Závazky k podnikům s podstat. vlivem	0	0	0	0
90	Dlouhodobé přijaté zálohy	0	0	0	0
91	Emitované dluhopisy	0	0	0	0
92	Dlouhodobé směnky k úhradě	0	0	0	0
93	Jiné dlouhodobé závazky	0	0	0	0
94	Krátkodobé závazky	4 858	4 823	4 779	4 777
95	Závazky z obchodního styku	4 590	4 556	4 512	4 458
96	Závazky ke společníkům a sdružení	0	0	0	0
97	Závazky k zaměstnancům	184	184	184	184
98	Závazky ze sociálního zabezpečení	83	83	83	83
99	Stát - daňové závazky a dotace	0	0	0	52
	Stát - odložený daňový závazek	0	0	0	0
100	Závazky k podnikům s rozhod. vlivem	0	0	0	0
101	Závazky k podnikům s podstat. vlivem	0	0	0	0
102	Jiné závazky	0	0	0	0
103	Bankovní úvěry a výpomoci	4 398	4 232	4 066	3 900
104	Bankovní úvěry dlouhodobé	0	0	0	0
105	Běžné bankovní úvěry	4 398	4 232	4 066	3 900
106	Krátkodobé finanční výpomoci	0	0	0	0
107	Ostatní pasiva - přechodné účty pasiv	0	0	0	0
108	Časové rozlišení	0	0	0	0
109	Výdaje příštích období	0	0	0	0
110	Výnosy příštích období	0	0	0	0

Zdroj: vlastní zpracování

PŘÍLOHA P X: VÝKAZ ZISKU A ZTRÁTY – KRÁTKODOBÝ FINANČNÍ PLÁN

		1. Q	2. Q	3. Q	4. Q
1	Tržby za prodej zboží	0	0	0	0
2	Náklady vynaložené na prodané zboží	0	0	0	0
3	Obchodní marže	0	0	0	0
4	Výkony	6 576	7 740	6 375	7 054
5	Tržby za prodej vlast.výrobků a služeb	6 606	7 770	6 412	7 076
5a	Tržby za pro. vlast.výr. a služ. bez posk. leas	6 606	7 770	6 412	7 076
5b	Tržby z poskytnutého leasingu	0	0	0	0
6	Změna stavu vnitropod.zásob vl.výroby	-30	-30	-37	-22
7	Aktivace	0	0	0	0
7a	- materiálu a služeb	0	0	0	0
7b	- dlouhodobého majetku	0	0	0	0
8	Výkonová spotřeba	5 636	6 562	5 581	5 964
9	Spotřeba materiálu a energie	3 680	4 303	3 579	3 925
9a	- přímý materiál a energie	3 483	4 107	3 382	3 730
9b	- ostatní materiál a energie	197	196	197	195
10	Služby	1 956	2 259	2 002	2 039
10a	- nájemné za finanční leasing	41	41	101	0
10b	- nájemné za komplexní pronájem	0	0	0	0
10c	- přímé služby	1 068	1 190	1 026	1 148
10d	- ostatní služby	847	1 028	875	891
11	Přidaná hodnota	940	1 178	794	1 090
12	Osobní náklady	873	873	873	874
13	Mzdové náklady	630	630	630	630
14	Odměny členům orgánů společnosti a družstva	0	0	0	0
15	Náklady na sociální zabezpečení	214	214	214	214
16	Sociální náklady	29	29	29	30
17	Daně a poplatky	2	4	4	4
18	Odpisy dlouhodobého majetku (DM)	42	42	42	42
19	Tržby z prodeje dlouhod. majetku a materiálu	50	50	50	50
20	Zůstatková cena prod.dlouh.majetku a materiálu	0	0	0	0
21	Zúčtování rezerv a čas.rozliš.prov.výnosů	0	0	0	0
22	Tvorba rezerv a čas.rozliš.prov.nákladů	0	0	0	0
23	Zúčtování oprav.položek do prov.výnosů	0	0	0	0
24	Zúčtování oprav.položek do prov.nákladů	0	0	0	0
25	Ostatní provozní výnosy	0	0	0	0
26	Ostatní provozní náklady	33	34	34	34
27	Převod provozních výnosů	0	0	0	0
28	Převod provozních nákladů	0	0	0	0
29	Provozní výsledek hospodaření	40	276	-108	187
30	Tržby z prodeje cenných papírů a podílů	0	0	0	0

31	Prodané cenné papíry a podíly	0	0	0	0
32	Výnosy z dlouhodobého finančního majetku	0	0	0	0
33	Výnosy z cen.papírů a podílů v podn. ve skupině	0	0	0	0
34	Výnosy z ostatních dlouhod.cen.papírů a podílů	0	0	0	0
35	Výnosy z ostatního dlouhod. finančního majetku	0	0	0	0
36	Výnosy z krátkodobého finančního majetku	0	0	0	0
37	Náklady z finančního majetku R.2002	0	0	0	0
38	Výnosy z přecenění majetkových CP R.2002	0	0	0	0
39	Náklady z přecenění majetkových CP R.2002	0	0	0	0
40	Zúčtování rezerv do finančních výnosů	0	0	0	0
41	Tvorba a zúčtování rezerv na finanční náklady	0	0	0	0
42	Zúčtování oprav.položek do finančních výnosů	0	0	0	0
43	Zúčtování oprav.položek do finančních nákladů	0	0	0	0
44	Výnosové úroky	0	0	0	0
45	Nákladové úroky	45	43	41	40
46	Ostatní finanční výnosy	108	107	108	107
47	Ostatní finanční náklady	115	115	115	115
48	Převod finančních výnosů	0	0	0	0
49	Převod finančních nákladů	0	0	0	0
50	Finanční výsledek hospodaření	-52	-51	-48	-48
51	Daň z příjmů za běžnou činnost	1	47	-27	28
52	Daň z příjmů za běžnou činnost - splatná	1	47	0	28
53	Daň z příjmů za běžnou činnost - odložená	0	0	-27	0
54	Výsledek hospodářský za běžnou činnost	-13	178	-130	110
55	Mimořádné výnosy	0	0	0	0
56	Mimořádné náklady	0	0	0	0
57	Daň z příjmů z mimořádné činnosti	0	0	0	0
58	- splatná	0	0	0	0
59	- odložená	0	0	0	0
60	Mimořádný výsledek hospodaření	0	0	0	0
61	Převod podílu na výsl.hosp. společníkům	0	0	0	0
62	Výsledek hospodaření za účetní období	-13	178	-130	110
63	Výsledek hospodaření před zdaněním	-12	224	-130	139

Zdroj: vlastní zpracování

PŘÍLOHA P XI: VÝKAZ CASH FLOW – KRÁTKODOBÝ FINANČNÍ PLÁN

		1. Q	2. Q	3. Q	4. Q
1	Stav peněžních prostředků na počátku období	746	1 200	1 244	955
2	Účetní hospodářský výsledek bez odložené daně	-13	178	-130	110
ČISTÝ PENĚŽNÍ TOK Z BĚŽNÉ A MIMOŘÁDNÉ ČINNOSTI					
3	Úpravy o nepeněžní operace	74	42	42	42
4	Odpisy stálých aktiv	42	42	42	42
5	Odpis opravné položky k úplatně nabytému majetku	0	0	0	0
6	Změna zůstatků rezerv (bez ODZ)	0	0	0	0
7	Změna zůstatků čas.roz. a dohad.úctů	32	0	0	0
8	Změna zůstatků opravných položek k stál.aktivům	0	0	0	0
9	Zisk (ztráta) z prodeje stálých aktiv	0	0	0	0
10	Zúčtování oceňovacích rozdílů z kap.účástí	0	0	0	0
11	Úpravy oběžných aktiv	393	-175	-201	-131
12	Změna stavu pohledávek	567	33	9	52
13	Změna stavu krátk.závazků, běž.úvěrů a výpomocí	-167	-201	-210	-168
14	Změna stavu zásob	-7	-7	0	-15
15	Změna stavu krátk.finančního majetku	0	0	0	0
16	Peněžní tok z provozní činnosti celkem	454	45	-289	21
INVESTIČNÍ ČINNOST					
17	Nabytí stálých aktiv	0	0	0	0
18	Nabytí dlouhodobého hmotného majetku	0	0	0	0
19	Nabytí dlouhodobého nehmotného majetku	0	0	0	0
20	Nabytí dlouhodobého finančního majetku	0	0	0	0
21	Výnosy z prodeje stálých aktiv	0	0	0	0
22	Výnosy z prodeje dlouhodobého HM a NM	0	0	0	0
23	Výnosy z prodeje dlouhodobého FM	0	0	0	0
24	Příjmy z vyplacených CP držených do splatnosti	0	0	0	0
25	Komplexní pronájem	0	0	0	0
26	Úhrada pohledávek z kompl. pronájmu	0	0	0	0
27	Úhrada závazků z kompl.pronájmu	0	0	0	0
28	Peněžní tok z investiční činnosti celkem	0	0	0	0
FINANČNÍ ČINNOST					
29	Změna stavu dlouhodobých závazků	0	0	0	0
30	Změny základního kapitálu (+navýšení z emisí, - výplata)	0	0	0	0
31	Peněžní tok z finanční činnosti celkem	0	0	0	0
32	Peněžní tok celkem	454	45	-289	21
33	Stav peněžních prostředků na konci období	1 200	1 244	955	976

Zdroj: vlastní zpracování