

Projekt tvorby krátkodobého a dlouhodobého finančního plánu firmy BaS spol. s r.o. Hodonín

Bc. Andrea Vlachová

Diplomová práce
2005



Univerzita Tomáše Bati ve Zlíně
Fakulta managementu a ekonomiky

Zadání diplomové práce

pro: Bc. Andrea Vlachová

obor: Management a ekonomika

specializace: Podniková ekonomika

Ředitelství ústavu Vám ve smyslu Zákona o vysokých školách č. 111/98 Sb., § 17, odst. f) a Studijního a zkušebního řádu Univerzity Tomáše Bati ve Zlíně, o státních závěrečných zkouškách určuje tuto diplomovou práci:

Název tématu: Projekt tvorby krátkodobého a dlouhodobého finančního plánu firmy BaS, stavební a obchodní spol. s r.o. Hodonín

1. Vymezte rámec aktuálních projektových příležitostí firmy, definujte ideu a hypotézu projektového řešení
2. Formulujte teoretická východiska pro zpracování projektu finančního plánu, proveďte porovnání idee a hypotézy projektu s dostupnými literárními prameny z oblasti tvorby krátkodobého a dlouhodobého finančního plánu
3. Syntetizujte předešlou konfrontaci a specifikujte diagnózu projektu jako určující východisko přijatého řešení, zpracujte syntézu poznatků vyplývajících z bodu 2.
4. Formulujte diagnózu projektu jako určující východisko pro adresné zpracování projektu
5. Vypracujte projekt finančního plánu firmy BaS, stavební a obchodní spol. s r. o. Hodonín s akcentem na cíle podniku
6. Verifikujte projektové řešení v návaznosti na bod 5
7. Vyvoďte konkrétní závěry, prezentujte a zdůvodněte efektivnost daného projektového řešení spolu se závěrečným doporučením pro firmu.

ABSTRAKT

Abstrakt česky

Cílem tohoto projektu bylo sestavení dlouhodobého finančního plánu podniku BaS Hodonín a krátkodobého plánu s důrazem na zabezpečení jeho cílů v následujícím období.

V první části jsem se zaměřila na vytvoření analytického základu s důrazem na teoretické poznatky, které jsou pro vypracování projektu nezbytné. V druhé části byly na základě získaných informací vytvořeny dvě varianty dlouhodobého finančního plánu podniku BaS pro roky 2005, 2006 a 2007. Pro variantu A, která nastane s větší pravděpodobností než varianta B, jsem vytvořila i krátkodobý finanční plán pro rok 2005.

Pro lepší zhodnocení obou variant se poté provedla finanční analýza podniku. Aby se stal plán úplným, nakonec jsem provedla operativní kontrolu podniku, tedy ověřila jsem vytvořený plán se skutečně vytvořenými hodnotami a sestavila pro podnik návrhy a doporučení. Jako reálná se ukázala varianta A, která předpokládá příznivější výsledky hospodaření než varianta B. Plán varianty A zabezpečuje růst tržeb, zisku, snižování zadluženosti a růst efektivnosti.

Abstrakt anglicky

The purpose of this project was to draw up financial plan of the company BaS Hodonín for the long-term and short-term period with the accent upon the provision of company's goals.

The first part is focused on making analytic basis with the emphasis on a theoretic know-how, which is essential for project processing. In the second part of diploma work two versions of company BaS long term financial plans for years 2005, 2006 and 2007 were built up on basis of acquired datas. I made a short term financial plan for year 2005 for version A, which is more likely than version B.

For better evaluation of both versions the financial analysis were done afterwards. Finally I made an operational test of this company, that means I checked the created plan with real situation and prepare for company some suggestions and recommendations to make the plan complete. The real version declares to be the version A, which suppose favourable results than version B. Plan – version A ensures increase of incomes, profit, decreasing of debt and increase of effectiveness.

Děkuji paní Ing. Milaně Otrusínové za cenné praktické a teoretické rady, za pomoc a vedení při zpracování této diplomové práce. Děkuji vedení společnosti BaS za pomoc při získávání podkladů a informací o společnosti BaS, stavební a obchodní spol. s r.o. Hodonín.

OBSAH

ÚVOD.....	7
I. TEORETICKÁ ČÁST.....	9
1 CHARAKTERISTIKA FIRMY BaS.....	10
1.1 Základní informace o firmě	10
1.2 Analýza a hodnocení výrobního programu.....	12
1.3 Analýza a hodnocení ekonomické a finanční situace	15
1.3.1 Ukazatelé rentability	16
1.3.2 Ukazatelé aktivity	17
1.3.3 Ukazatelé likvidity	18
1.3.4 Ukazatelé zadluženosti	19
1.3.5 Porovnání ukazatelů fin. analýzy firmy BaS se souhrnnými ukazateli stavebních firem.....	20
1.4 Analýza a hodnocení silných a slabých stránek společnosti.....	21
1.5 Příležitosti a hrozby společnosti	22
1.6 Analýza a prognóza vývoje okolí podniku	23
1.6.1 Trh práce	24
1.6.2 Inflace	24
1.6.3 Hrubý domácí produkt.....	25
2 FORMULACE PODNIKATELSKÉ STRATEGIE.....	27
3 STRATEGICKÉ FINANČNÍ PLÁNOVÁNÍ.....	29
3.1 Dlouhodobý finanční plán podniku	30
3.1.1 Analýza finanční situace podniku.....	30
3.1.2 Plánování výnosů.....	30
3.1.3 Plánování nákladů.....	31
3.1.4 Individuální stanovení nákladových položek	32
3.1.5 Plánování hospodářského výsledku a daně z příjmů	34
3.1.6 Plánovaná rozvaha	34
3.2 Krátkodobé finanční plánování.....	35
3.3 Finanční kontrola	36
II. PRAKTICKÁ ČÁST	37
4 PROJEKT FINANČNÍHO PLÁNU.....	38
4.1 Varianta A.....	38

4.1.1	Plánování položek výsledovky	38
4.1.2	Plánování položek rozvahy	41
4.1.3	Plánovaná výsledovka.....	47
4.1.4	Plánovaná rozvaha	49
4.1.5	Plánovaný výkaz CF	51
4.2	Varianta B	53
4.2.1	Plánování položek výsledovky	53
4.2.2	Plánování položek rozvahy	55
4.2.3	Plánovaná výsledovka.....	58
4.2.4	Plánovaná rozvaha	60
4.2.5	Plánovaný výkaz CF	62
4.3	Krátkodobý finanční plán	64
4.3.1	Plánovaná krátkodobá výsledovka.....	65
4.3.2	Plánovaná krátkodobá rozvaha	67
4.3.3	Plánovaný krátkodobý výkaz CF	69
5	HODNOCENÍ PLÁNU.....	71
5.1	Hodnocení varianty A.....	71
5.1.1	Ukazatelé rentability	71
5.1.2	Ukazatelé aktivity	72
5.1.3	Ukazatelé likvidity.....	72
5.1.4	Ukazatelé zadluženosti	73
5.2	Hodnocení varianty B	74
5.2.1	Ukazatelé rentability	75
5.2.2	Ukazatelé aktivity	75
5.2.3	Ukazatelé likvidity.....	75
5.2.4	Ukazatelé zadluženosti	76
5.3	Hodnocení krátkodobého finančního plánu	76
6	REALIZACE A KONTROLA PLÁNU.....	78
7	NÁVRHY A DOPORUČENÍ.....	81
	ZÁVĚR	82
	SEZNAM POUŽITÉ LITERATURY.....	83
	SEZNAM OBRÁZKŮ	85
	SEZNAM TABULEK.....	86
	SEZNAM PŘÍLOH.....	87

ÚVOD

Cílem každého podniku je vykazovat příznivé výsledky hospodaření, tedy vykazovat vysoký zisk, být rentabilní, likvidní, co nejméně zadlužený... Zabezpečení prosperity a úspěšného rozvoje podniku v současných náročných podmínkách tržní ekonomiky není jednoduchou záležitostí. Finanční plánování patří v dnešní době k důležitým prvkům finančního řízení podniku. Dobře vytvořený finanční plán je základem úspěchu každé organizační jednotky, pomáhá předcházet rizikům, nejistotám a jiným překážkám, které se mohou v průběhu života podniku objevit.

Finanční plány představují nejen významný nástroj pro řízení rozvoje podniku, ale jsou také důležitým podkladovým materiálem, který by měl přesvědčit potenciální investory (banky a jiné) o výhodnosti projektu a tím je přimět k poskytnutí kapitálu na jeho financování v případě, že vlastní zdroje podniku nedostačují.

Finanční plánování navazuje na podnikové cíle a strategii. Řídí se přijatou politikou, která pro finanční rozhodování formuluje zejména pravidla, jak se vyhýbat příliš riskantnímu jednání. Finanční plán sleduje jako cíl maximalizaci tržní hodnoty podniku. V plánovaných výpočtech vystupuje jako zástupný cíl zisk. Zisk lze však rozhodujícím způsobem ovlivnit jen v dlouhodobém horizontu.

Téma diplomové práce Projekt tvorby krátkodobého a dlouhodobého finančního plánu jsem si zvolila, poněvadž pracuji jako finanční účetní a toto téma je mi vzhledem k mé profesi blízké.

Diplomová práce se skládá ze tří hlavních částí. Dříve než začne podnik vypracovávat finanční plán, je důležité podnik poznat, seznámit se s ním, stanovit jeho silné a slabé stránky, ale zaměřit se také na okolí podniku. Proto je cílem první části diplomové práce seznámení se se společností BaS, popsat předmět činnosti společnosti, organizační schéma, filozofie firmy, popis silných a slabých stránek, sestavení finanční analýzy podniku BaS, zhodnocení ekonomické a finanční situace, analýza okolí podniku a jiné. V druhé části se zaměřím na popis základních metod finančního plánování. Ve třetí části se budu zabývat konkrétním sestavováním plánů firmy.

Cílem diplomové práce je sestavení krátkodobého finančního plánu na rok 2005 a dlouhodobého finančního plánu na rok 2005, 2006 a 2007 v podniku BaS, stavební a obchodní spol. s r. o. Hodonín. Pro každý rok budu sestavovat dvě varianty plánu. Každá z těchto variant rozvíjí jiný scénář možného budoucího rozvoje. Varianta A bude

předpokládat pozitivní vývoj hospodaření, tržby porostou. Varianta B bude předpokládat negativní vývoj hospodaření, tržby budou klesat. V závěrečné části diplomové práce se budu snažit ověřit reálnost vypracovaného projektu nástroji finanční analýzy a navrhnout pro firmu doporučení.

Pro vypracování diplomové práce budu používat odbornou literaturu (viz. seznam použité literatury), dále materiály získané z přednášek a konzultací a samozřejmě znalosti, které jsem získala během studia na Univerzitě Tomáše Bati ve Zlíně a zkušenosti, které jsem načerpala ve firmě BaS. Velmi důležitým materiálem, bez kterého bych finanční plán nemohla vypracovat, jsou podklady z účetnictví, které mi poskytla firma BaS.

Pro zpracování diplomové práce budu vycházet z Rozvah a Výkazů zisků a ztrát sestavených v letech 2001-2004.

I. TEORETICKÁ ČÁST

1 CHARAKTERISTIKA FIRMY BaS

1.1 Základní informace o firmě

Firma **BaS, stavební a obchodní spol. s r. o. Hodonín** vznikla zápisem do obchodního rejstříku Krajského soudu v Brně dne 25.4.1991. Od tohoto období realizuje výstavbu bytových, rodinných, občanských, zdravotnických, průmyslových a inženýrských staveb. Počet zaměstnanců se od původního počtu 450 ustálil až na nyníjších 170 pracovnících. Zázemí firmy je soustředěno ve dvou stavebních areálech v **Hodoníně a ve Veselí nad Moravou** zhruba o stejné vybavenosti a počtu pracovníků. Vedení společnosti sídlí v Hodoníně na adrese Brněnská č. 3497.

Od počátku působení na stavebním trhu se firma s úspěchem snaží realizovat zakázky z celého rozmanitého resortu stavebnictví. Od **výstavby** jednotlivých rodinných domků v regionu Hodonínska až po výstavbu ucelených obytných zón (sídliště Lužice), dále výstavbu průmyslových staveb (RAPA Bzenec, MOS Hodonín, Lignum HOLZ Hodonín), výstavby bankovních domů a pojišťoven (Hodonín, Kyjov), **rekonstrukce** lázeňských objektů v Luhačovicích, rekonstrukce zdravotnických zařízení (několik etap Nemocnice Třinec, zdravotní střediska, Nemocnice Kyjov), **bytová výstavba** (Starý Poddvorov, Vracov, Hodonín, Ždánice), výstavba školských a sportovních zařízení (Hovorany, Rohatec, Prušánky, Dolní Bojanovice, Kuželov, Velká nad Veličkou, Hodonín, Dambořice), **telekomunikační stavby** v regionu pro Telecom a.s., domovy s pečovatelskou službou a domovy důchodců (Hodonín, Luhačovice, Vracov, Lipov, Veselí nad Moravou, Blatnice pod Sv. Antonínkem). V neposlední řadě je třeba zmínit i stavby realizované střediskem **inženýrských sítí** (odkanalizování obcí Lužice, Mutěnice, kanalizace a čistička odpadních vod v nemocnici Třinec, IS Hodonín Rybáře, odkanalizování ul. Brněnská v Hodoníně, ZOO Hodonín).

K zdokonalení svých služeb vůči zákazníkům a k profesionalizaci systému řízení jakosti se stala BaS spol. s r. o. držitelem **certifikátu řízení jakosti** pro obor "Provádění bytových, občanských, zdravotnických, průmyslových a inženýrských staveb včetně jejich změn, udržovacích prací na nich a jejich odstraňování" vydaný ITI TÜV - Certifikační orgán. Zavedený systém řízení jakosti odpovídá ČSN EN ISO 9001:2001.

Firma získala **ocenění za třetí místo** v soutěži Stavba Jihomoravského kraje za rok 2003 za stavbu Technická infrastruktura Hodonín - Rybáře.

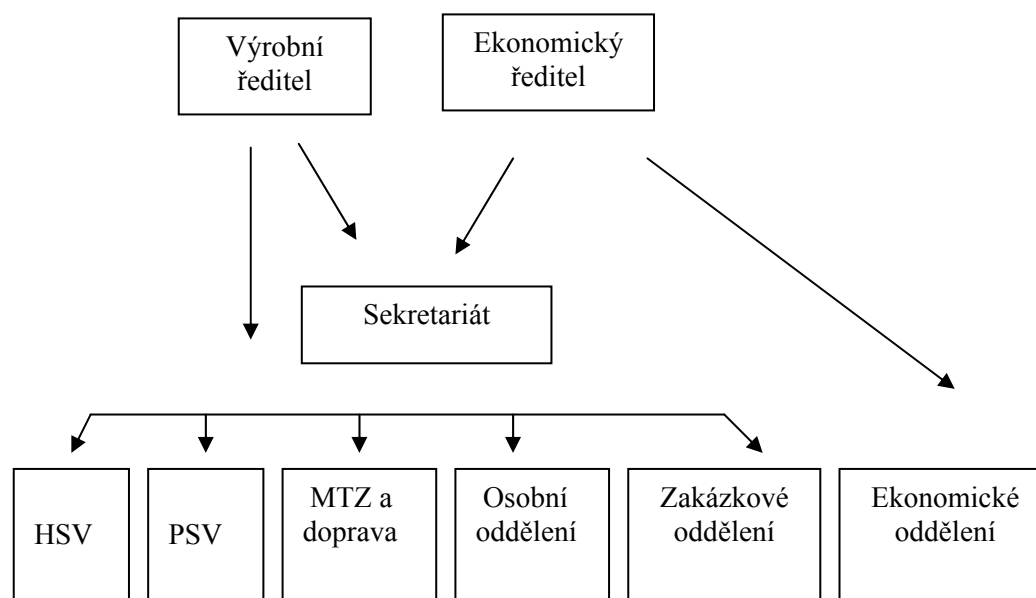
Na všech zakázkách, které firma realizuje, vystupuje vždy jako generální dodavatel, což znamená, že má značné zkušenosti s organizováním a koordinací v investiční výstavbě. Mimo stavební činnost se firma zabývá také obchodní činností, která se však jen minimálně podílí na celkových výnosech firmy.

Společnost má kolektiv zkušených, profesionálních pracovníků nejen v řídících, ale i v dělnické a řemeslné profesi. Zaměstnává ve stálém pracovním poměru 170 pracovníků, z toho 130 dělníků, jejichž zaměření pokrývá profese zedníka, instalatéra, elektromontéra, klempíře, pokrývače, truhláře, zámečníka, obkladače, sádrokartonáře a další profese spojené se stavební činností.

Společnost řídí dva jednatele, kteří jsou zároveň jedinými vlastníky společnosti (každý z nich vlastní 50 %).

Společnost BaS se člení na následující oddělení a střediska:

- vrcholové vedení společnosti,
- zakázkové oddělení,
- osobní oddělení,
- ekonomické oddělení,
- střediska hlavní stavební výroby,
- střediska pomocné stavební výroby (střediska vodo-topo, elektro, klempíři, zámečníci...),
- MTZ a doprava.



Obr. 1. Organizační schéma

HSV.....hlavní stavební výroba

PSV.....pomocná stavební výroba

MTZ.....materiálně-technické zásobování

Předmětem činnosti firmy je:

- Provádění staveb včetně jejich změn, udržovacích prací na nich a jejich odstraňování, stavby na klíč,
- montáž, oprava a revize vybraných plynových zařízení,
- montáž, oprava a údržba vybraných elektrických zařízení včetně rozvaděčů,
- výroba cementového zboží a umělého kamene,
- činnost organizačních a ekonomických poradců,
- zprostředkovatelská činnost v oblasti služeb v rozsahu živnosti volné,
- výroba hašeného vápna,
- koupě zboží za účelem jeho dalšího prodeje a prodej,
- silniční motorová doprava nákladní.

1.2 Analýza a hodnocení výrobního programu

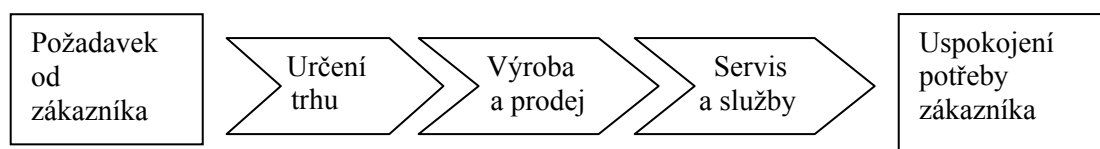
Firma BaS, stavební a obchodní spol. s r. o. působí na trhu již od roku 1991. V současné době se firma řadí mezi největší stavební firmy v okrese Hodonín. Díky získaným mnohaletým zkušenostem, vysoké odbornosti zaměstnanců a dobrému

technickému zázemí, je společnost schopna uspokojit i náročné zákazníky. Mezi hlavní odběratele společnosti (**90 % všech zakázek**) patří stát, proto bylo nezbytnou podmínkou získat Certifikát ČSN EN ISO 9001:2001.

V současné době pracuje firma BaS například na těchto zakázkách:

- Výstavba bytových domů Hodonín, „Kaštany“,
- Přístavba Základní školy Rohatec, Rekonstrukce ZŠ Dolní Bojanovice,
- Výstavba Mateřské školy Velká nad Veličkou, MŠ Blatnice,
- Výrobní hala Kaňák v Rohatci,
- Hala Drozd Uherský Ostroh,
- Přístavba a rekonstrukce Střední vinařské školy Valtice,
- Rekonstrukce požární zbrojnice Břeclav,
- Průmyslová zóna Mikulov – inženýrské sítě,
- a jiné.

Stavební činnost patří bezesporu mezi hlavní činnost podniku. Na následujícím schématu jsem znázornila hodnotový řetězec a klíčové procesy firmy BaS.

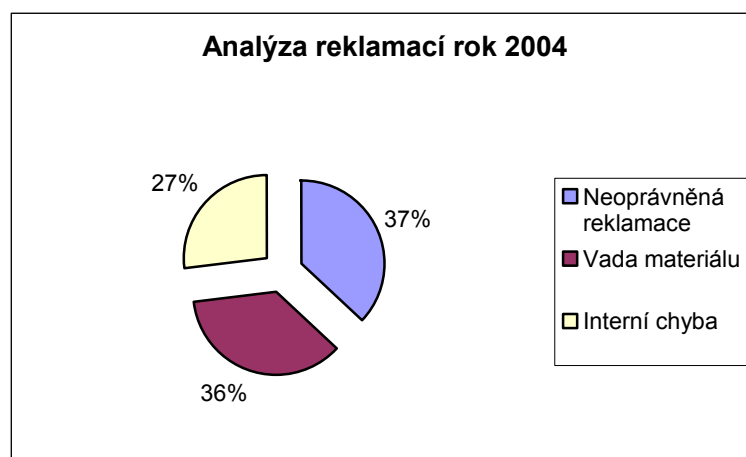


Obr. 2. Klíčové procesy stavební činnosti

Poptávka od zákazníka	Tvorba nabídky	Tvorba smlouvy	Nakupování	Výroba	Servis a služby	Spokojený zákazník
Příjem poptávky	Zpracování nabídky	Návrh smlouvy o dílo	Vystavení požadavku na nákup	Požadavky na realizaci zakázky	Řešení neshodného výrobku po dodání	
Přezkoumání poptávky	Přezkoumání nabídky	Přezkoumání smlouvy	Kontrola požadavku na nákup	Přezkoumání smlouvy		
Evidence poptávky	Předání nabídky zákazníkovi	Předání smlouvy zákazníkovi	Výběr a hodnocení dodavatelů	Kompletace výrobní dokumentace		
	Evidence nabídky	Evidence smlouvy	Vystavení objednávky a její přezkoumání	Vlastní realizace		
	Výsledek výběrového řízení	Realizace zakázky	Předání objednávky zákazníkovi	Monitorování a měření produktů a procesů		
			Evidence objednávky	Předání zakázky zákazníkovi		
			Ověřování nakupování produktu			

Tab. 1. Klíčové procesy

Firma vede analýzu reklamací. Tak například v roce 2004 se u reklamací ve firmě ve 37 % jednalo o neoprávněné reklamace, ve 36 % byla příčinou reklamace vada materiálu a ve 27 % byla příčinou reklamace interní chyba.



Obr. 3. Analýza reklamací rok 2004

1.3 Analýza a hodnocení ekonomické a finanční situace

„V současné době stále více podniků provádí v rámci svých možností finanční analýzu. Hlavním úkolem finanční analýzy je posouzení finančního zdraví firmy, eventuálně finanční tísně. To znamená zjistit, jak si konkrétní podnik vede, zda prosperuje – vykazuje zisk, či naopak je v nesnázích a vykazuje ztrátu.

Tato analýza se opírá především o soustavu poměrových ukazatelů stanovenou pomocí výkazu zisků a ztrát a rozvahy. Základem této soustavy ukazatelů jsou například tyto ukazatele:

- *kapitálové struktury* – charakterizují strukturu zdrojů financování podniku z hlediska vlastního a cizího kapitálu, resp. dlouhodobého a krátkodobého kapitálu,
- *likvidity* – dávají představu o schopnosti podniku vyrovnat se s krátkodobými finančními závazky,
- *aktivity (obratu)* – charakterizují efektivnost využívání zdrojů podniku,
- *rentability* – informují o zhodnocení kapitálu, se kterým podnik hospodaří,
- a další.

Výsledky finanční analýzy informují o slabých a silných stránkách finančního hospodaření podniku a uplatňují se při tvorbě jeho finančního plánu z hlediska stanovení cílů a strategií jejich dosažení.“ [FOTR 1, s. 14]

Ukazatelé rentability/Rok	2001	2002	2003	2004
Rentabilita VK (ROE) (%)	12,71	5,32	2,10	10,74
Rentabilita aktiv (%)	7,55	1,49	0,86	2,77
Rentabilita výnosů (%)	1,81	0,60	0,35	0,88
Ukazatelé aktivity				
Obrat celkových aktiv	4,17	2,46	2,49	3,14
Podíl stálých aktiv (%)	43,19	21,82	30,08	25,16
Podíl oběžných aktiv (%)	56,46	78,06	68,59	74,48
Podíl zásob z celkového OM (%)	7,97	6,76	6,27	2,45
Obrat pohledávek	14,34	19,97	5,75	8,85
Obrat fin. majetku	18,27	4,08	11,81	8,43
Ukazatelé likvidity				
Běžná likvidita	0,90	0,96	0,89	0,94
Pohotová likvidita	0,83	0,89	0,83	0,92
Peněžní likvidita	0,36	0,74	0,27	0,47
Struktura financování				
Vlastní financování (%)	35,72	18,02	22,01	20,67
Celková zadluženost (%)	62,90	81,47	77,23	79,14
Úrokové krytí	4,68	3,16	2,31	9,98

Tab. 2. Ukazatelé finanční analýzy hospodaření firmy BaS

v letech 2001 - 2004

1.3.1 Ukazatelé rentability

Rentabilita nebo-li výnosnost vloženého kapitálu je měřítkem schopnosti podniku vytvářet nové zdroje a dosahovat zisku použitím investovaného kapitálu. [PAVELKOVÁ 5, s. 75]

Rentabilita vlastního kapitálu se vypočítá čistý zisk/vlastní kapitál. V letech 2001 a 2003 se rentabilita vlastního kapitálu ve firmě BaS výrazně snížila, až v roce 2004 se opět zvýšila a to na 10,74 %. Čím vyšší hodnota ukazatele rentability vlastního kapitálu, tím firma vykazuje příznivější výsledky hospodaření, firma je více výnosná. Snižování rentability je závislé na snižování zisku společnosti. Poněvadž v letech 2001 – 2003 dochází ke snižování zisku, ale výše vlastního kapitálu se výrazně nemění, dochází k snižování rentability VK.

Rentabilita aktiv (nebo-li celkového vloženého kapitálu) se vypočítá ZUD (EBIT)/celková aktiva. Ukazatel rentability aktiv se v letech 2001 až 2003 snižoval, až v roce 2004 se situace zlepšila.

Rentabilita výnosů je dána poměrem ZUD a celkových výnosů firmy. Situace je obdobná jako v předešlých dvou případech. Opět dochází k tomu, že v prvních třech letech dochází k postupnému snižování ukazatele a až v roce 2004 se rentabilita výnosů zvýšila.

Ve všech třech sledovaných ukazatelích jsem pracovala se ziskem firmy. Poněvadž se zisk v roce 2004 výrazně zvýšil oproti předcházejícím letem, zvýšila se i hodnota rentability, což svědčí o zlepšení hospodaření společnosti BaS.

1.3.2 Ukazatelé aktivity

Obrat celkových aktiv je nejkompexnějším ukazatelem aktivity. Vyjadřuje poměr výnosů k celkovému vloženému kapitálu. Tomuto ukazateli se říká také obratovost nebo vázanost celkového vloženého kapitálu.

$$\text{Obrat celkových aktiv} = \frac{\text{provozní výnosy}}{\text{celková aktiva}}$$

Obrat celkových aktiv byl ve sledovaných letech relativně stabilní. Nejvyšší obrat byl vykázán v roce 2001, pak v dalších letech došlo k mírnému poklesu ukazatele pod 3 obraty za rok, ale v roce 2004 se situace opět mírně zlepšila. „Všeobecně platí, že minimálně doporučená hodnota tohoto ukazatele, je 1 [PAVELKOVÁ 5, s. 78], což firma BaS splňuje ve všech sledovaných letech.

Podíl stálých aktiv vyjadřuje, kolik procent z celkových aktiv zaujímají stálá aktiva. Nejde jednoznačně říci, zda je lepší, aby byla hodnota tohoto ukazatele vyšší, nebo nižší.

Obdobou ukazatele podílu stálých aktiv je ukazatel podílu oběžných aktiv, který vyjadřuje, kolik procent z celkových aktiv zaujímají aktiva oběžná.

Ukazatel podílu oběžných aktiv můžeme dále rozlišit podle jednotlivých složek oběžných aktiv. Podíl zásob z celkových oběžných aktiv se ve sledovaných letech ve firmě BaS postupně snižoval. Firma BaS snižovala výši svých zásob, ale výše celkového oběžného majetku se v letech 2001 až 2004 výrazně nesnižovala.

Ukazatel obratu pohledávek a finančního majetku nám říká, kolikrát hodnota podnikových výkonů vyjádřených výnosy převyšuje pohledávky a finanční majetek. Čím více, tím podnik lépe hospodaří. (výpočet: Výnosy/pohledávky; Výnosy/finanční majetek)

1.3.3 Ukazatelé likvidity

Trvalá platební schopnost je jednou ze základních podmínek existence podniku. Jedná se o to, aby byl podnik schopen včas splatit své závazky. Likviditu můžeme měřit třemi způsoby. Všichni ukazatelé likvidity porovnávají vztah nějaké formy oběžného majetku a krátkodobých závazků splatné do jednoho roku.

Tento ukazatel informuje, kolikrát pokrývají oběžná aktiva krátkodobé závazky, respektive kolik Kč oběžných aktiv připadá na 1 Kč krátkodobých závazků, tedy kolikrát je podnik schopen uspokojit své věřitele, kdyby proměnil veškerá oběžná aktiva v hotovost. Čím vyšší je hodnota tohoto ukazatele, tím větší je platební schopnost podniku. Tento ukazatel má význam pro krátkodobé věřitele. Informuje o tom, do jaké míry jsou jejich krátkodobé úvěry chráněny hodnotou oběžného majetku podniku. Musíme si uvědomit, že vypovídací schopnost tohoto ukazatele je závislá na struktuře oběžných aktiv, souvisí s jejich likvidností.

Hodnota ukazatele běžné likvidity by měla nabývat hodnot 1,5 – 2,5. [PAVELKOVÁ 5, s. 71] Z výpočtu běžné likvidity v letech 2001 – 2004 si můžeme na první pohled všimnout, že na tom podnik není nejlépe. Ve všech případech krátkodobé závazky převyšují nad oběžným majetkem, což je negativní jev. Podnik není schopen zaplatit všechny své krátkodobé závazky, výše oběžného majetku je nižší než krátkodobé závazky. Na druhou stranu se mírně likvidita v posledním ze sledovaných let zvýšila (zlepšila).

Ukazatel pohotovosti likvidity rovněž slouží k měření platební schopnosti. Přihlíží k tomu, že všechna oběžná aktiva nejsou stejně likvidní a vylučuje tedy z čitatele nejméně likvidní oběžný majetek, či-li zásoby podniku (materiál, suroviny, nedokončená výroba, zboží, hotové výrobky...). „Ukazatel by měl nabývat hodnot 1 – 1,5. Při poměru menším než 1 musí podnik spoléhat na případný prodej zásob.“ [PAVELKOVÁ 5, s. 71]

Peněžní likvidita je posledním z řady ukazatelů likvidity. Vyjadřuje se jako poměr finančního majetku a závazků společnosti. Peněžní likvidita je ve společnosti BaS nízká, ale vykazuje doporučené hodnoty. „Ukazatel by měl nabývat hodnot v rozmezí od 0,2-0,5. Vysoké hodnoty ukazatele svědčí o neefektivním využití finančních prostředků.“ [PAVELKOVÁ 5, s. 71]

Aby podnik dosahoval vyšších hodnot likvidity, musí se snažit o zvýšení svých oběžných aktiv (hlavně finančního majetku) a snížení závazků. Výše závazků je závislá na mnoha faktorech. Pokud bude firma vykazovat vyšší tržby, bude po zaplacení faktur od odběratele inkasovat na svůj účet peněžní prostředky, ty může použít na úhradu závazků. Tím by se měla likvidita zvyšovat.

1.3.4 Ukazatelé zadluženosti

Pro posouzení finančního zdraví musíme sledovat také zadluženost podniku. Zadluženost vyjadřuje skutečnost, že podnik používá k financování svých aktiv a činností cizí zdroje. Používání cizích zdrojů ovlivňuje výnosnost kapitálu, ale i riziko. Podnik tedy používá cizí kapitál proto, aby mu přinesl nějaký výnos. Použití vlastního kapitálu by znamenalo snížení celkové výnosnosti jimi vloženého kapitálu. V praxi neexistuje, aby velké podniky byly financovány jen z cizích nebo vlastních zdrojů. Poměr vlastních a cizích zdrojů je u různých podniků různý.

Vlastní financování vypočítáme poměrem vlastního kapitálu a celkového kapitálu, celkovou zadluženost poměrem celkových závazků a celkových pasiv. Za pozornost stojí i ukazatel **Úrokové krytí**, který se vypočítá $(ZUD/aktiva)/(nákladové\ úroky/aktiva)$. Ukazatel úrokového krytí informuje o tom, kolikrát celkový efekt reprodukce převyšuje úrokové platby. Čím vyšší ukazatel, tím lepší. Tím vícekrát jsou nákladové úroky kryty ziskem před úroky a daněmi.

Z předchozí tabulky vidíme, že zadluženost podniku BaS je ve sledovaných letech poměrně vysoká. Podnik by se měl snažit o snižování závazků a zvyšování vlastního kapitálu. To se dá docílit zvyšováním tržeb a zisku společnosti. Pokud bude firma vykazovat vyšší zisk, zvýší se automaticky i vlastní kapitál (vlastní zdroje financování podniku). Pokud se nebudou závazky zvyšovat, zlepší se poměr vlastního kapitálu k cizímu a tím se sníží zadluženost podniku.

1.3.5 Porovnání ukazatelů fin. analýzy firmy BaS se souhrnnými ukazateli stavebních firem

Ukazatelé rentability/Rok	2001	2002	2003
Rentabilita VK (%)	12,09	11,83	14,84
Rentabilita aktiv (ROA) (%)	7,28	6,75	8,57
Rentabilita výnosů (%)	4,01	4,23	4,74
Struktura majetku			
Obrat celkových aktiv	1,82	1,59	1,81
Podíl stálých aktiv v %	28,50	27,50	26,86
Podíl oběžných aktiv v %	64,25	66,39	71,56
Podíl zásob z celk. OM v %	18,06	17,66	11,37
Ukazatelé likvidity			
Běžná likvidita	1,31	1,38	1,39
Pohotová likvidita	0,94	1,02	1,17
Peněžní likvidita	0,22	0,26	0,27
Struktura financování			
Vlastní financování	34,98	34,66	36,70
Celková zadluženost (%)	57,67	57,52	61,50
Úrokové krytí	8,77	12,05	----

Tab. 3. Ukazatelé finanční analýzy hospodaření firem

2001-2003 se sto a více zaměstnanci [www.mpo.cz]

Z porovnání obou tabulek je na první pohled jasné, že rentabilita ve všech třech případech je ve firmě BaS nižší, než jsou hodnoty rentability v celém odvětví stavebnictví. Na druhou stranu, jak již jsem zmínila, ve firmě BaS došlo k poměrně vysokému zlepšení v posledním ze sledovaných let.

U ukazatele aktivity – obratu celkových aktiv dochází k zcela opačné situaci. Firma BaS dosahuje lepších výsledků, než je tomu u ukazatele za celé odvětví stavebnictví. Ve firmě BaS se hodnota ukazatele obratu stálých aktiv nedostala pod hodnotu 2, kdežto u ukazatele celého odvětví se hodnota ukazatele nedostala nad hodnotu 2.

U ukazatele běžné likvidity a pohotové likvidity firma BaS zaostává za odvětvovým průměrem, kdežto u peněžní likvidity firma BaS vykazuje lepší výsledek ukazatele než je tomu u odvětvového průměru. Firma by se měla zaměřit na poměr svých závazků a oběžného majetku. Oběžný majetek by měl být vyšší než krátkodobé závazky.

Při porovnání zadluženosti firmy BaS s celkovou zadlužeností v oboru stavebnictví, jsem došla k závěru, že firma BaS je zhruba ze 2/3 zadlužena. Průměrná zadluženost celorepublikového průměru stavebních firem je nižší než ve firmě BaS. Jak již bylo zmíněno dříve, firma by se měla snažit o snižování svých závazků.

Podnik se musí snažit o zvýšení svých oběžným aktiv a snížení závazků. Výše závazků je závislá na mnoha faktorech. Pokud bude firma vykazovat vyšší tržby, bude po zaplacení faktur od odběratele inkasovat na svůj účet peněžní prostředky, ty může použít na úhradu závazků. Tím by se měla likvidita zvyšovat, zadluženost snižovat. Výše závazků je také závislá na nákladech společnosti (faktury od subdodavatelů za provedené práce). Jestliže se nebudou zvyšovat náklady za subdodávky, neporostou ani závazky společnosti.

1.4 Analýza a hodnocení silných a slabých stránek společnosti

Je zřejmé, že každý podnik má své silné, ale i slabé stránky. Zpravidla je však nelze posuzovat absolutně, ale jen relativně ve vztahu k analogickým stránkám ostatních podniků, které vystupují jako hlavní konkurenti. Výsledky analýzy silných a slabých stránek podniku umožňují dospět k formulaci tzv. specifických podnikatelských předností podniku. [FOTR 1, s. 15]

Silné stránky představují ty činnosti, které podnik zvládá lépe než jeho hlavní konkurenti, kde podnik dosahuje často bez zvláštního vypětí sil dobrých výsledků. [FOTR 1, s. 15]

Silné stránky společnosti BaS představují:

- dlouhodobá existence podniku na stavebním trhu,
- kvalitní poskytování služeb ve stavebním oboru,
- široká orientace zakázek dle přání zákazníka,
- vysoce kvalitní pracovní síla s praxí v oboru,
- splnění systému řízení jakosti dle ISO 9001:2001,
- postupování dle normy ISO 9001,
- osobní zájem majitelů o stálý růst firmy,
- společnost BaS je členem svazu podnikatelů ve stavebnictví.

Opakem silných stránek jsou slabé stránky podniku odpovídající těm podnikovým činnostem, které podnik zabezpečuje ve srovnání s konkurencí na nižší úrovni. [FOTR 1, s. 15]

Slabé stránky společnosti BaS představují:

- vysoký podíl technicky zastaralého výrobního zařízení; zařízení firmy je zastaralé, firma investuje málo prostředků do modernizace, neposílá pracovníky na školení ohledně nových technologií,
- společnost BaS se orientuje pouze na tuzemský trh,
- nedostačující systém plánování a logistiky,
- vnitřní operativní problémy, které se často projevují pozdní dodávkou materiálu na stavbu,
- společnost BaS zatím nevlastní certifikát ISO ČSN EN 14001, který se týká životního prostředí.

1.5 Příležitosti a hrozby společnosti

Identifikace příležitostí a hrozeb je nezbytným krokem pro tvorbu strategického plánu. [FOTR 1, s. 16]

Příležitosti a hrozby existují ve vnějším prostředí. Příležitosti jsou určité skutečnosti, které by mohly přinést firmě určitý prospěch. Opakem příležitostí jsou hrozby, které představují pro firmu jisté riziko. [Kovář 6, s. 112] Pokud budou příležitosti dobře využity, můžou přinést společnosti značný efekt.

Mezi příležitosti společnosti BaS bych zařadila novelu Zákona o veřejných zakázkách, ze kterého vyplývá, že vstupem České republiky do Evropské unie se můžou ucházet o státní zakázky pouze ty stavební firmy, které mají příslušnou kvalifikaci, mají zřízený systém jakosti ISO 9001, což společnost BaS má. Další příležitostí bych viděla v modernizaci pracovních postupů a nových pracovních pomůcek, které usnadňují pracovníkům na stavbách práci.

Firma by se měla zaměřit na rizika, které ji ohrožují. Mezi hrozby společnosti BaS bych zařadila zvyšování cen provozních surovin. Firma bude nucena při zvýšení cen provozních surovin vyhledat takové dodavatele, kteří nabízejí zboží za co nejpríznivější cenu, aby nedošlo k nadměrnému zvýšení nákladů firmy.

Další hrozbou je změna zdravotních a hygienických norem. Vstupem České republiky do Evropské unie se očekává zpřísnění kontrol týkající se nejen bezpečnosti práce, ale i zdravotních a hygienických předpisů.

Neméně důležitou hrozbou je nedostatek kvalifikovaných pracovníků. Firma si je plně vědoma ubývání absolventů vysokých škol stavebních. Kvalitních odborníků ve stavebnictví je málo. Firma se musí snažit o motivaci kvalitních pracovníků tak, aby se nerozhodli přejít ke konkurenci.

Velmi důležitou hrozbou pro společnost BaS bude do budoucna to, že firma nemá dosud zřízen systém jakosti ISO 14001, který se týká životního prostředí. Zákon o veřejných zakázkách zvýhodňuje ty společnosti, které systém jakosti ISO 14001 již zřízený mají. V současné době firma pracuje na získání tohoto certifikátu.

1.6 Analýza a prognóza vývoje okolí podniku

Pro kvalitní tvorbu strategického plánu nemůže žádný podnik vystačit pouze s interními analýzami, ale důležitý vliv budou mít i externí analýzy, tj. analýzy okolí podniku. Analýza okolí podniku se zaměřuje na makrookolí a mikrookolí. [FOTR 1, s. 15]

Česká republika vstoupila mezi členské státy Evropské unie. Jednou z oblastí, ve které mají naše firmy rezervy, je schopnost uskutečňovat plánované cíle s jistotou. Českým stavebním firmám nechybí zásoba kvalitních plánů, ale spíše schopnost tyto uskutečnit v daném termínu s plánovanými náklady a v neposlední řadě je nutno dodržet i jejich specifik. Stavebnictví, stejně jako v ostatních zemích Evropské unie, je i v České republice jedním z významných investičních odvětví národního hospodářství. Svým multiplikačním efektem příznivě ovlivňuje rozvoj dalších odvětví.

Stavební trh v roce 2002 a 2003 procházel obdobím stagnace eventuelně mírného poklesu. Klesající trend stavebního trhu s byty se podle Českého statistického úřadu zpomaluje. Vývoj objemu bytové výstavby je do roku 2006 nejméně příznivý v porovnání s ostatními stavebními sektory. Ale očekávání jsou taková, že trh s byty by se měl pomalu zotavit v roce 2005 a to díky mírnému nárůstu renovací a modernizací v bytové výstavbě. [www.czso.cz]

V porovnání stavebního sektoru jako celku reprezentuje odvětví nebytové výstavby asi 1/3 trhu. Stejně jako u bytové výstavby také u nebytové výstavby docházelo v období 2002 a 2003 ke stagnaci. Lze však očekávat do dalších let zvyšování investic do nebytové výstavby. V České republice se očekává nárůst nebytové výstavby cca o 8 až 12 %. [www.czso.cz]

1.6.1 Trh práce

Míra nezaměstnanosti v prosinci 2004 stoupla na 9,5 % z listopadových 8,9 %. Proti listopadu přibýlo téměř 24 000 nezaměstnaných a práci si tak shánělo 541 675 osob. Míra nezaměstnanosti v lednu 2005 stoupla na 9,8 % z prosincových 9,5 %, když práci si v lednu 2005 hledalo 561 662 osob. Oproti prosinci 2004 přibýlo téměř 20 000 nezaměstnaných. **Nezaměstnaných bude méně až na jaře, shodují se experti.** Ve zbytku roku 2005 se bude situace na trhu práce mírně zlepšovat s tím, jak se opět objeví sezónní práce ve stavebnictví a zemědělství. I tak budeme mít ale stále více než půl milionu nezaměstnaných. **Nezaměstnanosti pod 8 % se podle finančních expertů dočkáme až v roce 2006.** [www.zpravodaj.cz]

Rok	2000	2001	2002	2003	2004	Odhad 2005	Predikce 2006
Míra nezaměstnanosti	8,8	8,1	7,3	7,8	9,5	8,2	7,9

Tab. 4. Míra nezaměstnanosti v jednotlivých letech [www.mfcz.cz]

Pro zajímavost bych chtěla podotknout, že dle tabulek českého statistického úřadu ve 3. čtvrtletí roku 2004 ve stavebnictví pracovalo celkem 277,9 tis. obyvatel České republiky (celkový počet zaměstnanců ve všech oborech 3 906,3 tis.), což činí 7,11 %. Největší počet zaměstnanců ve stavebnictví eviduje Praha a Jihomoravský kraj, kde působí i firma BaS. Počet zaměstnanců v JM kraji je 34,4 tis. Z toho vyplývá, že v Jihomoravském kraji se nachází velké množství stavebních firem. Průměrná mzda zaměstnance ve stavebnictví se pohybovala v období leden až listopad 2004 v Jihomoravském kraji Kč 16 850,--, což je zhruba o 1000,-- Kč méně než celorepublikový průměr v tomto oboru.

1.6.2 Inflace

Dvě historické události loňského roku byly sledovány se zvýšenými obavami. Byly jimi náš vstup do Evropské unie a provedení reformy daně z přidané hodnoty. Obě události byly potřebné, nicméně vzbudily vlnu nejistoty. U obou byl hlavní obavou nárůst cen. Dnes již můžeme s klidem říci, že tyto obavy byly naprosto zbytečné.

Nepotvrdilo se strašení těch, kteří tvrdili, že vstup do Evropské unie povede k drastickému a skokovému zvýšení cen. Žádný skokový šok se nekonal (jak koneckonců Ministerstvo financí v rozpočtu na rok 2004 předvíдалo) a poznali to jak lidé při svých

nákupch, tak i ekonomové ze zveřejněných čísel o inflaci. To znamená, že ekonomika byla dobře připravena a že vstup proběhl hladce, a to nejen v oblasti cenové, ale i ve všech dalších.

Rovněž se nepotvrdilo, že by reformou daně z přidané hodnoty došlo k razantnímu nárůstu cen, jak se někteří obávali. I přes provedené změny byla naše inflace nejnižší ze všech zemí, se kterými jsme často srovnáváni. To svědčí o tom, že reforma byla vyvážená a dobře propočtená tak, aby nevedla k citelnému zvýšení cen. Snížení základní sazby daně z přidané hodnoty z 22 na 19 procent vyvážilo přesun některých položek do základní sazby, takže se celkové změny do inflace nikterak silně nepromítly.

Celková inflace činila v České republice v roce 2004 2,8 %. Ceny stavebních prací se v prosinci roku 2004 v porovnání k prosinci roku 2003 zvýšily o 4,3 %. V následujících letech lze očekávat další nárůst cen stavebních prací. Údaje jsem získala z internetových stránek Českého statistického úřadu.

V lednu se spotřebitelské ceny meziročně zvýšily o 1,7 %, což je nejnižší růst od prosince 2003. Podle finančních expertů silná koruna funguje jako poklička, pod kterou pobublává inflace přihříváná růstem cen služeb kopírujících zvyšující se reálné příjmy českých domácností. Bude-li tato poklička odstraněna a koruna přestane posilovat, růst cen vyběhne v průběhu druhého pololetí nad dvě procenta. Očekáváme, že v první polovině roku se bude spotřebitelská inflace držet pod inflačním cílem centrální banky. V řeči čísel to znamená hluboce pod dvěma procenty. [www.ekonomika.idnes.cz]

Rok	2000	2001	2002	2003	2004	Odhad 2005	Predikce 2006
Míra inflace (%)	3,9	4,7	1,8	0,1	2,8	2,8	2,8

Tab. 5. Míra inflace v jednotlivých letech [www.mfcz.cz]

1.6.3 Hrubý domácí produkt

HDP je klíčovým ukazatelem vývoje ekonomiky. Představuje souhrn hodnot přidaných zpracováním ve všech odvětvích v činnostech považovaných v systému národního účetnictví za produktivní (to je včetně služeb tržní i netržní povahy). Růst (pokles) HDP ve stálých cenách charakterizuje, o kolik procent reálně stoupl (klesl) hrubý domácí produkt ve sledovaném čtvrtletí roku proti stejnému období roku předcházejícímu.

Rok	2000	2001	2002	2003	2004
HDP růst (pokles) v %	3,9	2,6	1,5	3,7	2,8

Tab. 6. HDP [www.czso.cz]

Podle internetového portálu www.finance.cz bude v následujících letech HDP růst a to v roce 2005 o 3,2 % a v roce 2006 o 3,6 %.

Vzhledem k tomu, že ekonomika je živým organismem, jehož vývoj závisí na velkém množství faktorů, je již řadou let prověřeno, že se odhady budou vyvíjet a od dalších šetření se mohou lišit.

2 FORMULACE PODNIKATELSKÉ STRATEGIE

Poslání (respektive vize podniku) představuje určitý vrchol pyramidy podnikových cílů a je zpravidla obecným vyjádřením hlavních směrů činnosti podniku, jeho určitou sjednocující filozofií, vyjádřením toho, čím chce podnik být, proč existuje, jaká je jeho oblast působnosti. Toto poslání by mělo vyjadřovat hlavní orientaci pro celou kulturu podniku, pro jeho vnitřní a vnější chování a specifikovat přednosti, o které se chce podnik opírat. [FOTR 1, s. 17]

Často se diskutuje o základním cíli podniku, respektive podnikání vůbec. Dříve se za základní cíl považovala mnohdy maximalizace zisku. V současné době se již od této koncepce ustupuje a za základ pro zásadní finanční a investiční rozhodování podniku se považuje maximalizace hodnoty podniku z pohledu jeho vlastníků (tzv. sraheholder value). Tato koncepce se od maximalizace zisku odlišuje především v tom, že bere v úvahu riziko, s nímž jsou aktivity podniku spojeny a čas, během něž se realizují příjmy a výdaje podniku. Maximalizace zisku oba tyto faktory nerespektuje. [FOTR 1, s. 18]

Základní filozofií firmy BaS je poskytovat kvalitní služby ve stavební činnosti, patřit mezi nejlepší firmy ve svém oboru. Vize tvoří základ pro stanovení cílů podniku.

Dlouhodobý hospodářský úspěch a zajištění další existence společnosti je prvořadým cílem společnosti BaS.

Mezi další cíle firmy BaS patří:

- zlepšení výkonnosti a efektivnosti organizace,
- uspokojení potřeb zákazníků v co nejvyšším stupni – způsoby jak toho dosáhnout, je systematickým zkoumáním požadavků zákazníků, systematickým monitorováním a měřením spokojenosti zákazníků, analyzováním získaných údajů a tyto použít pro neustálé zlepšování,
- získávání většího počtu nových zakázek,
- maximalizace zisku,
- minimalizace nákladů,
- minimalizace počtu reklamací,
- zlepšovat kulturní prostředí zaměstnanců,
- zvyšovat odbornou způsobilost svých zaměstnanců - vedení organizace si plně uvědomuje, že zaměstnanci na všech úrovních jsou základem organizace,

a proto bude podporovat podvědomí zaměstnanců za jejich odpovědnost, tj. jak svou prací dokáží uspokojovat interní i externí zákazníky, očekávat od zaměstnanců plné pochopení jejich odpovědnosti za činnosti, kromě zajišťování povinného odborného výcviku bude podporovat a iniciovat neustálé vzdělávání zaměstnanců, motivovat a hodnotit zaměstnance a podle toho stanovit kritéria jejich odměňování,

- spolupráce s dodavateli - v duchu kvality a hospodárnosti našich služeb se spoléháme na zkušenosti a kapacitu cíleně vybíraných dodavatelů a subdodavatelů. Vedení organizace chce i nadále udržovat dobré vztahy s osvědčenými dodavateli,
- podnik usiluje o finanční stabilitu.

Firma si uvědomuje zodpovědnost vůči životnímu prostředí. U dodávek a služeb usiluje společnost BaS o šetrné zacházení s energiemi a surovinami a o snižování emisí a odpadních látek.

Tvorbu soustavy cílů podniku nelze chápat jako jednorázový proces, ale spíše jako kontinuální, postupnou aktualizaci těchto cílů na základě měnících se vnějších a vnitřních podmínek. [FOTR 1, s. 119]

3 STRATEGICKÉ FINANČNÍ PLÁNOVÁNÍ

Strategické finanční plánování je nedílnou součástí podnikového strategického plánování, kdy finanční plán tvoří určitý základní pilíř strategického plánu. [Fotr 1, s. 12]

Finanční plánování je formalizované rozhodování o způsobu financování, o investování kapitálu do výnosného majetku a o peněžním hospodaření. Integruje systém podnikového plánování podle kritérií výnosnosti a rizika. Plní úlohu systému včasného varování tím, že předvídá možné a pravděpodobné finanční situace dříve, než nastanou.

Finanční plán je relativně autonomní. Obsah finančního plánování spočívá ve třech rozhodovacích polohách:

1. Kvantifikovat finanční cíle v zorném poli vlastnického zájmu na zhodnocení investovaného kapitálu.
2. Formulovat finanční politiku, odpovídající dosažené finanční situaci podniku, prognóze vnějšího prostředí a podnikatelské strategii.
3. Navrhnout vývoj financí podniku v souladu s finančními cíli a finanční politikou a ve vazbě na plán prodeje (tržby) a na plán výroby (náklady). [Valach 2, s. 244]

Obecným cílem řízení podniku je zajistit jeho trvalou existenci při co nejlepších hospodářských výsledcích. Pokud jde o výsledky, je vrcholným cílem podnikání cíl finanční, který finanční teorie spatřuje v maximalizaci tržní hodnoty podniku. [Valach 2, s. 244]

Produktem finančního plánování je finanční plán jako zjednodušený model budoucích stavů a toků ve finančním systému podniku. Stanoví druh, výši a okamžik ekonomických opatření, která k tomu povedou. Finanční plán slouží jako soubor kritérií pro rozhodování v přítomnosti o činnostech, jejichž důsledky nastanou v budoucnosti. [Valach 2, s. 244]

Při tvorbě finančního plánu nejsou vydány závazné postupy ani formuláře, jako je tomu například u finančního účetnictví, proto se ve struktuře a formě plánu nebudeme příliš lišit od účetních výkazů zejména z důvodů pozdějšího snadného zjišťování a ošetření odchylek.

Finanční plán obsahuje cíle, jejichž realizace vyžaduje zpravidla dobu delší než jeden rok. Proto se budu zabývat sestavováním dlouhodobého finančního plánu. Součástí dlouhodobého plánu je plán krátkodobý, který se sestavuje pro první rok plánovaného období.

3.1 Dlouhodobý finanční plán podniku

Na vývoj zisku významněji působí jen dlouhodobější opatření v investiční a technické oblasti, provázená účinným marketingem. Proto zisk jako finanční cíl může být vytyčen jen v rámci dlouhodobého horizontu. Lhůtám investičních a výzkumně vývojových projektů odpovídá dlouhodobý finanční plán podniku, který obsahuje zejména:

- analýzu finanční situace,
- plánovanou rozvahu,
- plánovanou výsledovku (plánovaný výkaz zisků a ztrát),
- plánovaný výkaz o peněžních tocích....[Valach 2, s. 245]

3.1.1 Analýza finanční situace podniku

Vlastnímu plánování předchází analýza finanční situace a hospodářských výsledků podniku. Finanční analýza směřuje k poznání, co do budoucna podnikové finance vydrží a co umožní v podmínkách, které naznačuje prognóza podnikového okolí. [Valach 2, s. 245] Tomuto kroku jsem se věnovala v předcházející části diplomové práce.

3.1.2 Plánování výnosů

Výnosy patří mezi hlavní nástroj, který slouží k výpočtu hospodářského výsledku společnosti za určité období.

Ke stanovení budoucí předpokládané velikosti tržeb lze přistupovat buď agregovaně, nebo ve větší míře podrobnosti. Agregované přístupy určují prognózu budoucí výše tržeb jakožto časovou řadu jedné agregované položky, představující velikosti tržeb v jednotlivých letech plánovaného období. Ke stanovení tržeb lze využít:

- odhady založené na využití zkušeností a znalostí marketingových pracovníků,
- trendové křivky, jejichž podstatou je extrapolace budoucích tržeb na základě historických údajů o velikosti tržeb z několika minulých let,
- regresní a korelační analýzu, stanovující vývoj tržeb pomocí regresního modelu. [Fotr 1,s.40]

Plán tržeb budu sestavovat na základě odhadů založených na využití zkušeností a znalostí pracovníků na zakázkovém oddělení společnosti BaS, které se zabývá nejen získáváním zakázek a vývojem poptávky na stavebním trhu, ale i rozpočtováním nákladů a výnosů konkrétních stavebních zakázek.

Při plánování tržeb je třeba respektovat cyklický vývoj na určitých trzích, v odvětvích či oborech, ve skupinách zákazníků aj., který bude ovlivňovat jak dosahované prodeje, tak především prodejní ceny. Je třeba zdůraznit, že výši tržeb ovlivňuje velké množství externích faktorů, na které může podnik jen málo působit, a které představují rizikové faktory. Při plánování tržeb je třeba nepodléhat přílišnému optimismu. A je vhodné pracovat s variantními předpoklady (tzv. scénáři) tržeb, kterých by podnik mohl dosáhnout za podmínek příznivějšího i méně příznivého vývoje rizikových faktorů. Důležité je také podnik připravit na zvládnutí situací spojených se značnými negativními odchylkami skutečných tržeb od jejich plánovaných hodnot. Budu tedy pracovat s dvěma variantami.

Kromě tržeb za prodej vlastních výrobků a služeb je třeba plánovat budoucí výši některých dalších výnosových položek, které budou mít určitou váhu. Tyto výnosové položky tvoří ostatní složky výkonů, další provozní výnosy a finanční výnosy. Mimořádné výnosy vzhledem ke své povaze obvykle nebudou předmětem plánování. [Fotr 1, s. 43]

Mezi ostatní výnosy společnosti BaS patří zejména:

- změna stavu vnitropodnikových zásob vlastní výroby, což jsou ve firmě BaS výnosy jednotlivých zakázek, které nebyly dosud vyfakturované odběrateli,
- výnosy z prodeje dlouhodobého hmotného a nehmotného majetku a
- výnosové úroky.

3.1.3 Plánování nákladů

K očekávaným hodnotám jednotlivých nákladových položek v plánovacích obdobích lze dospět stejně jako u výnosů buď pomocí agregovaných přístupů nebo detailnějšími postupy, které spočívají v respektování specifických rysů jednotlivých položek nákladů. [Fotr 1, s. 44]

Stanovení nákladů v relaci k tržbám

Tato metoda může sloužit jako příklad agregovaného přístupu ke stanovení jednotlivých skupin nákladů, jako jsou například spotřeba materiálu a energie, služby, osobní náklady, odpisy, další provozní náklady a finanční náklady. Základem této metody je relace jednotlivých nákladových druhů k tržbám vyjádřená jako podíl (poměr) těchto nákladů k tržbám. Jestliže odhadneme budoucí hodnoty těchto podílů v plánovacím období, pak plán nákladů stanovíme snadno jako součin příslušných podílů v jednotlivých letech plánovacího období a velikosti tržeb v každém roce tohoto období. [Fotr 1, s. 44]

Nevýhodou tohoto přístupu je především to, že je založen spíše na extrapolaci minulých trendů než na explicitní respektování takových faktorů, jako jsou: současný stupeň využití výrobní kapacity a její budoucí vývoj;

- struktura nákladů podniku, pokud jde o podíl přímých variabilních a nepřímých fixních nákladů,
- vývoj nákupních cen surovin, materiálů, energií, nakupovaných polotovarů a komponent, služeb a velikosti průměrných mezd, které se mohou odchylovat od vývoje prodejních cen produktů zobrazených v růstu tržeb...

Je zřejmé, že promítání výše uvedených faktorů do procentních podílů nákladových položek na tržbách je velice obtížné a nepřesné. Potřeba kvalitnějšího plánování nákladů tak vede ke stanovení výše nákladů podle jednotlivých položek, kdy lze snadněji respektovat působení faktorů, případně dalších složek podnikatelského plánu, které budoucí výši nákladů ovlivňují. [Fotr 1, s. 45]

3.1.4 Individuální stanovení nákladových položek

Spotřeba materiálu a energie

Při stanovení budoucí potřeby materiálu je třeba rozlišovat potřebu přímého a nepřímého (režijního) materiálu. Přímý materiál představuje potřebu základního materiálu, surovin, polotovarů a komponent, jejichž spotřeba je přímo úměrná objemu produkce jednotlivých komodit. Jde o takzvané variabilní náklady. [Fotr 1, s. 46]

Služby

Do nákladové položky služby ve společnosti BaS patří zejména: subdodávky, nebo-li stavební práce, které provádí za úplaty společnosti BaS jiná firma, opravy, servis a udržovací práce, cestovné, školení, leasing, pojistné, přepravné nesouvisející s pořízením materiálu, telekomunikační služby, nájemné budov, strojů, přístrojů, náklady na inzerci....

Budoucí velikost nákladové položky služeb budu plánovat na základě nákladů v minulosti, na odhadu vývoje cen a na rozsahu aktivit podniku.

Osobní náklady

Osobní náklady tvoří souhrn mezd, nákladů na zdravotní pojištění a sociální zabezpečení, odměn orgánů společnosti a ostatní osobní náklady. Určení mezd je odlišné

podle toho, zda se jedná o přímé či nepřímé (režijní) mzdy. Náklady na zdravotní pojištění a sociální zabezpečení se stanovují v souladu s příslušnými zákony jako pevný procentní podíl z celkových mezd. [Fotr 1, s. 48]

Odpisy

Budoucí výše odpisů bude záviset především na:

- vyřazení či prodeji existujícího dlouhodobého majetku. To bude mít vliv na snížení odpisů,
- investice do pořízení dlouhodobého majetku – vliv na zvýšení odpisů. Pokud se pořídí dlouhodobý majetek formou finančního majetku, dojde k vzrůstu nákladů (ve formě služeb) na úkor odpisů. Pokud bude investiční program financován převážně dlouhodobým bankovním úvěrem či emisí dluhopisů, pak je třeba upozornit na to, že úroky až do doby uvedení příslušného dlouhodobého majetku do užívání tvoří součást vstupní ceny tohoto majetku, a ovlivní tak velikost odpisů z tohoto majetku. [Fotr 1, s. 48]

Odpisy zahrnované do nákladů ve výkazu zisků a ztrát představují účetní odpisy, jejichž stanovení je v pravomoci účetní jednotky. Stanovení těchto odpisů vychází z odpisových plánů, které respektují předpokládanou intenzitu využívání jednotlivých složek dlouhodobého majetku a tím také jejich očekávanou dobu životnosti. Účetní odpisy však nepředstavují účetně uznatelný náklad. Pro výpočet daňového základu proto podnik musí stanovit i daňové náklady, které jsou dány zákonem o dani z příjmu. [Fotr 1, s. 48]

Rozeznáváme dva způsoby daňového odpisování rovnoměrné a zrychlené. Ve společnosti BaS se používá rovnoměrný způsob odpisování.

Další provozní náklady

Do významnějších položek dalších provozních nákladů společnosti BaS se řadí například zůstatková cena dlouhodobého majetku, tvorba opravných položek, daně a poplatky, ostatní provozní náklady (dary).

Finanční náklady

Výše finančních nákladů závisí zejména na způsobu financování investičního programu. V případě financování dlouhodobého bankovního úvěru je zřejmé, že firmě automaticky vzrostou nákladové úroky. Výši plánovaných úroků z bankovních úvěrů lze

založit na odhadu průměrné velikosti těchto úvěrů, respektive výpomocí, v jednotlivých letech plánovacího období a na očekávaných úrokových sazbách.

3.1.5 Plánování hospodářského výsledku a daně z příjmů

Rozdíl plánovaných výnosů a nákladů v jednotlivých letech plánovacího období tvoří hospodářský výsledek před zdaněním (zisk před zdaněním, respektive hrubý zisk). Pro stanovení hospodářského výsledku po zdanění (zisku po zdanění, resp. čistého zisku) je třeba stanovit daň z příjmu v jednotlivých letech plánovacího období. Velikost daně z příjmů závisí na: výši daňového základu, velikosti sazby daně z příjmů. [Fotr 1, s. 52] Poněvadž pracuji s výsledovkou, která nemá ještě uzavřené období, není vypočítaná daň. Daň nebude předmětem finančního plánování.

3.1.6 Plánovaná rozvaha

Rozvahu tvoří strana aktiv, zobrazující majetek podniku v jeho věcné podobě a strana pasiv, zobrazující zdroje financování tohoto majetku. Stanovení plánované rozvahy vyžaduje tedy stanovení plánu aktiv (stálých a oběžných) a plánu pasiv (vlastních a cizích zdrojů financování). K plánu aktiv a pasiv lze dospět buď uplatněním jednodušších přístupů, jejichž výsledkem jsou hrubší odhady aktiv a pasiv v jednotlivých letech plánovacího období, nebo užitím složitějších metod vedoucích k přesnějšímu stanovení jednotlivých položek plánované rozvahy. Tyto přístupy jsou pochopitelně časově náročnější, a proto je užitečné podpořit je uplatněním vhodných počítačových systémů. [Fotr 1, s. 58]

Plánování rozvahových položek závislých na tržbách

Určité položky aktiv a pasiv rozvahy ovlivňuje do značné míry vývoj tržeb. Jestliže rostou tržby, tak obvykle porostou i:

- zásoby vzhledem k nutnosti větších zásob materiálu, nedokončené výroby i výrobků,
- pohledávky, a to při stejné platební morálce odběratelů,
- určité složky krátkodobých závazků vzhledem k vyšším nákupům surovin, materiálů a energie, k vyšším nákladům na služby....,
- finanční majetek vzhledem k zachování likvidity při růstu krátkodobých závazků....

Pro plánování položek závislých na tržbách existuje více metod. Tři nejvýznamnější tvoří: Metoda procentních poměrů k tržbám, regresní metoda, metoda ukazatelů obratu. Společným rysem těchto metod je, že východiskem pro stanovení plánu daných rozvahových položek jsou očekávané tržby v jednotlivých letech plánovacího období, a vzhledem k tomu bude i spolehlivost dosažených výsledků značně závislá na kvalitě plánu tržeb. [Fotr 1, s. 58]

3.2 Krátkodobé finanční plánování

Roční finanční plán zpřesňuje a konkretizuje opatření k zabezpečení dlouhodobých záměrů činnostmi v plánovaném roce. Celoroční údaje krátkodobého finančního plánu jsou rozčleněny na čtvrtletí. Krátkodobý finanční plán bezprostředně navazuje na očekávanou skutečnost v roce běžném. Příprava ročního plánu může stát příležitostí pro hledání způsobů, jak dosáhnout co nejpríznivější výchozí základny. Vnější podmínky stačí prognózovat jen pro krátké období blízkého příštího roku, takže riziko prognostické chyby je relativně nízké. [Valach 2, s. 254]

V krátkém plánovacím horizontu se musejí cíle přizpůsobovat disponibilním prostředkům. Dlouhodobá strategie se proto transformuje na taktiku, odpovídající aktuálním příležitostem a hrozbám. [Valach 2, s. 254]

Nejvýznamnější součástí ročního finančního plánu je plánovaná výsledovka. Vůdčím principem plánované výsledovky je optimalizace zisku. Na zvýšení zisku působí zvýšení prodaných výrobků a poskytnutých služeb, zvýšení průměrné ziskové přírážky a pokles nákladů při zachování cenové úrovně. Objem prodeje se zvyšuje získáváním nových trhů, vytlačováním konkurence, masivní propagací... [Valach 2, s. 254]

Ke zvýšení ziskového rozpětí přispívá i pokles nákladů při zachování úrovně cen. Pozitivně působí snižování cen nakupovaného materiálu a subdodávek, snížení počtu pracovních míst, pokles nákladů na pojištění zaměstnanců... [Valach 2, s. 255]

Při využívání ziskových faktorů pro maximalizaci zisku se naráží na omezení, která jsou dána minulým vývojem podniku, pokud jde o kapacitu sortimentu výrobků, kvalifikované pracovníky a podobně. Plánovaná výsledovka vychází z očekávané skutečnosti běžného roku a reaguje především na nastávající změny v omezujících podmínkách: Uvedení dlouhodobého majetku do provozu, opuštění některých aktiv... [Valach 2, s. 255]

3.3 Finanční kontrola

Finanční plán představuje cílové stavy financí podniku a způsob jejich dosažení. Jeho splnění ve všech ukazatelích však není bezpodmínečně nutné, ba ani možné za všech okolností. Počítejme s tím, že bude docházet k odchylnému vývoji reality, ať už k lepšímu nebo horšímu. Porovnáváním finančního plánu s účetními výkazy se zjišťují rozdíly, které je třeba vysvětlovat. To je předmětem finanční kontroly. Finanční kontrola poskytuje informace, na jejichž základě se navrhuje nápravná opatření ke splnění plánovaných cílů nebo se upravuje plán. [Valach 2, s. 257]

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

- **Odchyly od žádoucího stavu hlásit bezodkladně.** Účetnictví usiluje o co největší podrobnost a přesnost, někdy na úkor pohotovosti. Finanční kontrola se spokojuje s hrubšími a třeba ještě neúplně ověřenými údaji, pokud jsou k dispozici v okamžiku, kdy je možno na ně dosud účinně reagovat.
- **Hledět dopředu.** Finanční kontrola na rozdíl od účetnictví si může dovolit méně přesné informace.
- **Všímat si hlavně strategicky významných uzlových bodů.** Dílčí odchylky bývají často zanedbatelné a nezajímavé, pokud jsou posuzovány jednotlivě, ale ve svém souhrnu mohou nabývat hrozivých rozměrů.
- **Pružně přihlížet při hodnocení** závisle proměnných ke skutečnému vývoji nezávisle proměnných.
- **Dbát hospodárnosti.** Investice do informačního systému mají být úměrné přínosu monitorování a kontroly.
- **Usilovat o objektivnost.** Výsledky kontrol se používají jako kritérium motivace odpovědných pracovníků.
- **Zajistit srozumitelnost pro manažery,** kteří výsledky kontrol používají. Příliš podrobné a nekomentované statistické přehledy nebývají dobře přijímány.
- **Naznačovat kroky k nápravě.** [Valach 2, s. 257]

II. PRAKTICKÁ ČÁST

4 PROJEKT FINANČNÍHO PLÁNU

4.1 Varianta A

Varianta A předpokládá pozitivní vývoj hospodaření společnosti. Poptávka po stavebních pracích je velká, firma nemá nouzi o nové zakázky.

4.1.1 Plánování položek výsledovky

Tržby z prodeje vlastních výrobků a služeb

Tržby z prodeje služeb patří ve společnosti BaS, stavební a obchodní spol. s r.o. mezi rozhodující složku výnosů, proto je nutno věnovat této položce náležitou pozornost. Ve společnosti BaS patří, jak už bylo dříve zmíněno, k hlavním položkám tržeb tržby z realizace stavební činnosti.

V roce 2004 firma dosáhla historicky nejvyššího objemu tržeb. Předpokládá se, že v roce 2005 budou tržby dosahovat přibližně stejné hodnoty a v dalších dvou letech se zvýší o 3 %. Varianta A počítá s tím, že se zvýší poptávka po stavebních pracích a tím firma získá nové a pro firmu zajímavé zakázky.

Změna stavu vnitropodnikových zásob ve vlastní režii

Firma plánuje mírné zvyšování této položky. Jedná se o vytvořené stavební práce, které ještě nebyly z určitých důvodů vyfakturovány dodavateli. Během roku bývá tato položka vyšší, ovšem na konci roku, kdy musí být většina prací vyfakturovaná se výše položky zmenší na minimum.

Aktivace

Náplní položky aktivace je hlavně vlastní doprava materiálu a výroba hašeného vápna. Firma musí s touto položkou počítat, ale nepředpokládá výrazné zvýšení.

Tržby z prodeje dlouhodobého majetku a materiálu

Firma nepředpokládá v plánovaných třech letech větší prodej dlouhodobého majetku. Naopak předpokládá investovat (nakoupit) nový majetek a tím nahradit starý majetek novějším. Firma neplánuje v dalších letech ani zvyšování prodeje materiálu. Většinu materiálu firma spotřebuje pro vlastní účely.

Ostatní provozní výnosy

Tato položka je vykazována v zanedbatelné výši. Výše položky byla vzhledem ke své nízké významnosti naplánována ve fixní výši.

Plánování finančních výnosů

Jedinými položkami finančních výnosů firmy BaS jsou úroky z termínovaného účtu, který má společnost BaS uzavřený u Komerční banky v Hodoníně a úroky z běžného účtu, které jsou však při dnešních sazbách minimální. Výše finančních výnosů jsou naplánovány ve fixní výši. Zvýšení položky finančních výnosů se v dalších letech neplánuje.

Plánování spotřeby materiálu a energie

Do složky spotřebovaných nákladů ve společnosti BaS patří zejména: spotřeba stavebního materiálu (písek, štěrk, cement, vápno, cihly, tašky, tvárnice....), dlažby a obklady, izolační materiál (polystyren, izomer, heraklit....), vodo-topo materiál (trubky, armatury, radiátory, kotle....), elektro materiál, řezivo, dodávka el. energie, plynu a vody.

Do spotřeby ostatního režijního materiálu se řadí ve společnosti BaS například: spotřeba čistících prostředků, náhradní díly, oleje, mazadla, pneumatiky, kancelářské potřeby, knihy, časopisy, katalogy, pořízení drobného hmotné majetku, jehož cena nepřesáhne 2000 Kč a doba použitelnosti je kratší než jeden rok, spotřeba nářadí, ochranných pomůcek (oděvy, boty, rukavice...).

Výši spotřeby materiálu budou stanovovat odhadem na základě vyhodnocení spotřeby za minulé období. Firma bude nadále spolupracovat s osvědčenými dodavateli, s kterými má dlouhodobé dobré zkušenosti. Na základě výsledků z minulosti bude naplánována spotřeba materiálu a energie ve výši 28 % z celkových výkonů.

Služby

Služby patří mezi největší položku nákladů. Nejvýznamnější složku služeb tvoří subdodávky, což jsou hlavně stavební práce, které pro firmu BaS zprostředkovává jiná firma. Velikost položky služby pro plánované období je založena na posouzení těchto nákladů z minulosti. Služby byly vyčísleny na úrovni 50 % z celkových výkonů.

Osobní náklady

Nejvýznamnější položkou v osobních nákladech jsou mzdové náklady. Společnost BaS zaměstnává ve stálém pracovním poměru 170 zaměstnanců a předpokládá se, že v dalších letech se počet zaměstnanců měnit nebude, firma neočekává v plánovaných letech větší přijímání ani propouštění svých zaměstnanců. Výše mezd by se měla jen minimálně zvyšovat.

Náklady na sociální zabezpečení a zdravotní pojištění tvoří 35 % z hrubých mezd (mzdové náklady). Tato sazba je daná zákonem a firma ji nemůže ovlivnit. Změna sazeb zdravotního pojištění a sociálního zabezpečení se nepředpokládá.

Sociální náklady jsou zanedbatelné, proto byly stanoveny ve fixní výši. Radíme sem životní a penzijní pojištění. Firma platí životní pojištění 6 vybraným zaměstnancům.

Daně a poplatky

Do částky daní a poplatků řadíme např. daň z nemovitostí, silniční daň a ostatní daně a poplatky, což jsou poplatky za dálniční známky, spotřeba kolků a ostatní správní a soudní poplatky (za stavební povolení, za ověřování listin, užívání veřejného prostranství). Částka daní a poplatků byla stanovena v plánovaných letech ve fixní výši.

Odpisy

Odpisy dlouhodobého hmotného i nehmotného majetku hrají v nákladové struktuře společnosti BaS významnou roli. Společnost plánuje v dalších letech nákup nového dlouhodobého hmotného majetku. Nákupem dlouhodobého majetku se zvýší nejen stav stálých aktiv v rozvahové položce, ale i výše nákladové položky odpisy. Pro výpočet odpisů používá společnost BaS metodu rovnoměrného odpisování na základě předpokládané životnosti.

Zůstatková cena prodaného dlouhodobého majetku a materiálu

Vzhledem k hospodaření společnosti BaS v minulých obdobích byla částka zůstatkové ceny stanovena ve fixní výši.

Změna stavu rezerv a opravných položek v provozní oblasti

Opravné položky v účetnictví tvoří účetní jednotky v případě, kdy při inventarizaci zjistí dočasné snížení hodnoty majetku. Opravné položky jsou tedy jedním z nástrojů, kterým je v účetnictví naplňována zásada opatrnosti, kdy aktiva a výnosy nesmějí být nadhodnoceny, pasiva a náklady nesmí být podhodnoceny. V případě, kdy tedy účetní jednotka při inventarizaci zjistí dočasné snížení hodnoty pohledávek (jedné z položek aktiv), vytvoří účetní opravnou položku.

Do této položky řadí společnost BaS zejména opravné položky k pohledávkám a také k zásobám. Firma má velké množství pohledávek, které byly splatné již před několika lety a předpokládá, že již nebudou uhrazeny. Firma na tyto pohledávky vytvořila opravnou položku.

Firma počítá s tím, že v příštích letech nebude důvod tvořit další opravnou položku k materiálu. Naopak, předpokládá, že se výše této položky bude důsledkem pominutí důvodu pro tvorbu opravné položky snižovat. Rezervy stejně jako v minulých letech ani v plánovaných letech tvořit ani zúčtovávat firma nebude.

Ostatní provozní náklady

Mezi ostatní provozní náklady patří hlavně dary, zákonné pojištění motorových vozidel.... Firma přispívá na různé akce a plesy drobnými dary. V dalších letech se předpokládá, že se bude v tomto kroku stejně pokračovat.

Finanční náklady

Do finančních nákladů patří úroky z úvěrů, poplatky za vedení běžných účtů, poplatky za jednotlivé položky, za posílání bankovního výpisu, za internetové bankovníctví, haléřové vyrovnání.... Firma BaS má otevřený běžný účet u Komerční banky v Hodoníně a České spořitelny v Hodoníně. U České spořitelny má sjednaný kontokorent, který může čerpat až do výše 3 milionů Kč. V dalších letech se nepředpokládá změna výše sjednaného kontokorentu. Výše finančních nákladů jsou naplánovány ve všech třech letech ve výši 3 mil. Předpokládá se plné využití kontokorentu.

4.1.2 Plánování položek rozvahy

Dlouhodobý nehmotný majetek

Firma BaS se pustila v roce 2003 do plánování pořízení nového informačního systému. Ten měl nahradit stávající zastaralý program, který již neodpovídal současným podmínkám firmy. Na základě nabídek a poté výběrového řízení se nakonec vedení BaS rozhodlo pro IS InfoPower od dodavatelské firmy RTS, a.s. Brno, který pořídila na začátku roku 2004.

Firma pořídila v roce 2004 nový IS, který byl zařazen do používání v dubnu 2004. Jeho pořizovací cena činila 315 000 Kč. Nehmotný majetek se vykazuje v pořizovacích cenách a odepisuje se rovnoměrně po dobu čtyř let. V dalších třech letech se očekává, že jiná investice do dlouhodobého nehmotného majetku ve společnosti BaS nebude. Hodnota dlouhodobého nehmotného majetku se bude snižovat v plánovaných letech o částku odpisů.

Dlouhodobý nehmotný nedokončený majetek je majetek, který disponuje na účtu pořízení dlouhodobého majetku a nebyl dosud zařazen do používání.

Dlouhodobý hmotný majetek

Jak již bylo zmíněno dříve, slabou stránkou společnosti je větší množství dlouhodobého hmotného majetku, který je zastaralý a neplní dobře svůj účel. Společnost plánuje v každém z plánovaných let pořídit nový nákladní automobil. Cena jednoho nákladního automobilu se předpokládá 2 mil. Kč.

Společnost BaS vlastní například následující dlouhodobý majetek: budovy, haly, stavby, nákladní a osobní automobily, domíchávače, zemní stroje (traktory, MF + CAT), buldozery, vysokozdvížné vozíky, cisternu, jeřáby, míchačky, vrátky, soustruhy, vrtačky, brusky, řezačky asfaltu a obkladů, závitořezy a jiné.

Uvažuje investovat i do dalšího dlouhodobého hmotného majetku, který nahradí již zastaralé zařízení. Předpokládaná investice bude v každém z plánovaných let přibližně 1 mil. Kč. Tuto částku musíme i v plánu snížit o roční odpisy. Pozemky zůstanou ve stejné výši jako v roce 2004. Výše staveb se bude snižovat pouze o odpisy.

Dlouhodobý hmotný majetek pořízený dodavatelským způsobem je oceňován pořizovací cenou. Pořizovací cena zahrnuje cenu, za kterou byl majetek pořízen plus náklady s jeho pořízením související. Do těchto nákladů jsou zahrnovány: clo, dopravné, montáž a instalace, projektové práce, příprava a zabezpečení pořizovaného majetku.....

Pro výpočet odpisů používá společnost BaS metodu rovnoměrného odpisování na základě předpokládané životnosti.

Nedokončený dlouhodobý hmotný majetek je majetek, který byl pořízen, ale dosud nebyl zařazen po používání.

Drobný hmotný majetek

Drobný hmotný majetek v pořizovací ceně 2 000 Kč až 40 000 Kč a s dobou použitelnosti delší než 1 rok je při zařazení do používání jednorázově odepsán do nákladů, tudíž neovlivňuje rozvahovou položku stálá aktiva. Tento majetek je ve firmě však dále veden v operativní evidenci na stavu střediska, který příslušný drobný hmotný majetek v danou dobu používá.

Dlouhodobý finanční majetek

Společnost BaS nemá žádný dlouhodobý finanční majetek a v plánovaných letech se o pořízení dlouhodobého finančního majetku ani neuvažuje.

Zásoby

Zásoby představují ve společnosti BaS významnou položku rozvahy. Jsou oceňovány pořizovací cenou, která obsahuje cenu pořízení a ostatní náklady, které s pořízením zásob souvisejí. Patří mezi ně např. náklady na přepravu zásob, poštovné, provize, paletizace, manipulace s materiálem (nakládka, vykládka)..... Do základního materiálu společnosti BaS patří např. stavební materiál (písek, štěrk, cement, vápno, cihly, tašky, tvárnice....), dlažby a obklady, izolační materiál, vodo-topo materiál, elektro materiál, řezivo a jiné. V plánovaných letech se předpokládá, že výše zásob se bude mírně zvyšovat. Zvýšení zásob je způsobeno zvýšením tržeb společnosti, zvýšením počtu zakázek.

Pohledávky

Nejvýznamnější položkou pohledávek jsou pohledávky z obchodního styku. Pohledávky představují nároky podniku na příjem peněžních prostředků. Nejčastěji vznikají při prodeji výrobků, ve společnosti BaS z prodeje služeb. Ty jsou závislé na objemu tržeb. Pohledávky mají charakter obchodního úvěru. Velkou částí odběratelských pohledávek tvoří ve společnosti BaS poskytnuté zálohy. Pohledávky se oceňují v nominální hodnotě popř. snížené o opravnou položku. Společnost BaS předpokládá, že pohledávky budou růst pomaleji než tržby společnosti, na základě hospodaření z minulých let jsou naplánovány zhruba ve výši 11 % z tržeb společnosti.

Ve firmě vystupuje velké množství pohledávek po lhůtě splatnosti. Z větší části se však již jedná o nedobytné pohledávky, které již nikdo firmě nezaplatí, tyto pohledávky se postupně odepisují.

Daňovou pohledávku představuje zejména DPH, které bude firmě finančním úřadem vráceno. Daňové pohledávky byly naplánovány při respektování zásady opatrnosti na nižší úrovni než v předešlém období.

Do jiných pohledávek patří hlavně zálohy zaměstnancům, které byly vyplaceny v hotovosti. V roce 2004 dostali jednatelé společnosti z pokladny zálohu každý ve výši 400 tis., která bude v průběhu ledna 2005 vyúčtována. Výše jiných pohledávek byla stanovena na základě minulých období ve fixní výši.

Finanční majetek

Do položky finančního majetku patří peníze v hotovosti a účty v bankách. Výše finančního majetku je závislá zejména na výši tržeb společnosti a na splácení pohledávek. Poněvadž 90 % všech odběratelů je stát a většina dotací bývá uvolněna koncem roku, firma předpokládá, že obdobně jako v roce 2004 bude koncem roku na bankovní účet inkasovat větší množství peněžních prostředků. Výše hodnoty bankovního účtu je na základě minulého období stanovena zhruba ve výši 11 % z celkových tržeb.

Firma nevybírání nikdy předem více než 100 tis. Kč v hotovosti, aniž by je hned nepoužila. Proto se neplánuje ani v dalších letech v hotovosti vybírat vyšší suma.

Ostatní aktiva

Náklady příštích období jsou nejvýznamnější položkou ostatních aktiv. Vzhledem k ostatním položkám aktiv zaujímají ostatní aktiva (náklady příštích období – předem placené služby, nájemné, pojistné...) zanedbatelnou částku. Pro tuto položku se naplánovala pro následující období fixní částka, nepředpokládá se její zvýšení.

Základní kapitál

Základní kapitál patří mezi vlastní zdroje financování podniku. Základní kapitál společnosti činí již několik let 3,3 mil. Kč. Ani v dalších letech společnost neplánuje, že by se výše základního kapitálu zvyšovala, či snižovala.

Zákonný rezervní fond

Společnost BaS je společností s ručením omezeným. Podle Obchodního zákoníku č. 513/1991 Sb. je společnost s ručením omezeným povinna odvádět nejméně 5 % z čistého zisku, až do dosažení výše rezervního fondu určené ve společenské smlouvě nebo ve stanovách, nejméně však do výše 10 % základního kapitálu. Společnost BaS má ve společenské smlouvě uvedeno, že výše rezervního fondu je 10 % z hodnoty základního kapitálu. Výše částky v rezervním fondu se v následujících letech nezmění a zůstane na částce 330 tisíc Kč.

Statutární a ostatní fondy

Výše této položky je závislá na výši hospodářského výsledku společnosti. Společnost předpokládá, že určitá část zisku bude sloužit k pokrytí zamýšlených investic na obnovu a modernizaci stálých aktiv. V prvním z plánovaných let bude přibližně 1,5 mil. Kč

položky nerozděleného zisku a v třetím z plánovaných let přibližně 500 tis. Kč rozdělena mezi majitele firmy. Část z nerozděleného zisku firma převede do ostatních fondů.

Výsledek hospodaření

Konečná výše hospodářského výsledku se odvíjí od plánu výnosů a nákladů. Plánováním těchto položek jsem se zabývala již dříve.

Rezervy

Rezervy patří mezi cizí zdroje financování firmy. Společnost BaS v předešlých letech nevytvářela rezervy, ani v plánovaných letech se s nimi nepočítá.

Dlouhodobé závazky

Dlouhodobé závazky řadíme mezi cizí zdroje financování společnosti. Firma BaS předpokládá, že nebude potřebovat pro svou modernizaci stálých aktiv dlouhodobý bankovní úvěr a nebude se dále zadlužovat. Do dlouhodobých závazků patří odložená daň. Úkolem odložené daně je eliminovat časové rozdíly (tzv. přechodné rozdíly) a vyjádřit v účetnictví v aktuálním účetním období výsledek dané účetní operace včetně souvisejících daňových dopadů, které buď již nastaly, nebo nastanou v budoucnosti. O odložené dani počínaje rokem 2004 účtují a vykazují účetní jednotky, které tvoří konsolidační celek, a účetní jednotky, které sestavují účetní závěrku v plném rozsahu. Firma BaS vykazuje rozdíl hlavně mezi daňovými a účetními odpisy. Výše odloženého závazku by se v příštích letech neměla měnit, bude stanovená na základě minulého roku ve fixní výši.

Krátkodobé závazky

Největší položkou z krátkodobých závazků tvoří závazky z obchodního styku. Velikost závazků z obchodního styku je závislá na výši naplánovaných tržeb. Je zřejmé, že s tržbami automaticky rostou náklady a tím se vytvářejí závazky, neboť firma nakupuje převážně na fakturu. Splatnost faktur u dodavatelů, s kterými firma udržuje dlouhodobě dobré vztahy činí dle uzavřených smluv 60 dnů. Důsledkem růstu tržeb a finančního majetku, se budou snižovat závazky z obchodního styku. Tím by se měla zlepšit likvidita podniku.

Závazky k zaměstnancům představují výši čisté mzdy, která bude v den splatnosti poslána zaměstnancům na účet. Poněvadž se mzdy počítají k poslednímu dni v měsíci a splatné jsou až 15. den v následujícím období, vzniká společnosti BaS dočasný závazek vůči zaměstnancům.

Firma nepředpokládá v plánovaných letech nárůst počtu zaměstnanců. Výše mezd by se neměla výrazně měnit. Výše závazků ze sociálního zabezpečení je závislá na výši hrubých mezd. Nepředpokládá se tudíž v dalším vývoji výrazná změna této rozvahové položky.

Dohadné účty pasivní, což jsou hlavně nevyfakturované dodávky elektrické energie a materiálu, patří také do krátkodobých závazků společnosti. Výše dohadné položky byla naplánována ve fixní výši.

Krátkodobé bankovní úvěry

Firma v minulých letech splácela bankovní úvěr. Výše měsíční splátky činila 200 tisíc Kč, což činí 2 400 Kč ročně. Tento úvěr v průběhu roku 2004 splatila. V roce 2004 firma sjednala u České spořitelny Hodonín kontokorent, který může čerpat až do výše -3 mil. Kč. Firma využije tuto formu úvěru i v dalších letech.

Ostatní pasiva – časové rozlišení

Do položek stálých pasiv patří především výdaje příštích období (pozadu placené nájemné nebo jiné služby, úroky z úvěrů inkasované bankou v příštím účetní období). S touto položkou musí firma také do budoucna počítat, ale nepředpokládá, že by se výše ostatních pasiv v plánovaných letech výrazně měnila. Je naplánována ve fixní výši.

4.1.3 Plánovaná výsledovka (v tisících Kč)

ozn.	Text	skutečnost 2004	plán 2005	plán 2006	plán 2007
I.	Tržby za prodané zboží	0	0	0	0
A.	Náklady vynaložené na prodané zboží	0	0	0	0
+	Obchodní marže	0	0	0	0
II.	Výkony	194 662	194 550	200 650	206 750
1.	Tržby za prodej vlastních výrobků a služeb	192 173	191 970	197 950	203 930
2.	Změna stavu vnitropodnikových zásob vlastní výroby	77	80	100	120
3.	Aktivace	2 412	2 500	2 600	2 700
B.	Výkonová spotřeba	151 919	151 500	156 200	160 900
1.	Spotřeba materiálu a energie	49 913	54 500	56 200	57 900
2.	Služby	102 006	97 000	100 000	103 000
+	Přidaná hodnota	42 743	43 050	44 450	45 850
C.	Osobní náklady	36 020	36 490	37 165	37 840
1.	Mzdové náklady	26 685	27 000	27 500	28 000
2.	Odměny členům orgánů společnosti a družstva	0	0	0	0
3.	Náklady na soc. zabezpečení a zdravotní pojiš.	9 295	9 450	9 625	9 800
4.	Sociální náklady	40	40	40	40
D.	Daně a poplatky	766	800	800	800
E.	Odpisy dlouhodobého nehm. a hmot. majetku	1 278	1 500	1 700	1 800
III.	Tržby z prodeje dlouh. majetku a materiálu	423	400	400	400
1.	Tržby z prodeje dlouhodobého majetku	54	100	100	100
2.	Tržby z prodeje materiálu	369	300	300	300
F.	Zúst. cena prod. dlouh. majet. a materiálu	447	450	450	450
1.	Zůstatková cena prodaného dlouhodobého majetku	0	0	0	0
2.	Prodaný materiál	447	450	450	450
G.	Změna stavu rezerv a opravných položek v provozní oblasti a komplexních nákladů příštích období	1 667	1 600	1 400	1 200
IV.	Ostatní provozní výnosy	30	50	50	50
H.	Ostatní provozní náklady	1 292	1 300	1 300	1 300
V.	Převod provozních výnosů	0	0	0	0
I.	Převod provozních nákladů	0	0	0	0
*	Provozní výsledek hospodaření	1 726	1 360	2 085	2 910

ozn.	Text	skutečnost 2004	plán 2005	plán 2006	plán 2007
VI.	Tržby z prodeje cenných papírů a podílů	0	0	0	0
J.	Prodané cenné papíry a podíly	0	0	0	0
VII.	Výnosy z dlouhodobého finančního majetku	0	0	0	0
1.	Výnosy z podílů v ovládaných a řízených osobách a v účetních jednotkách pod podstatným vlivem	0	0	0	0
2.	Výnosy z ost.dlouhodob.cenných papírů a podílů	0	0	0	0
3.	Výnosy z ost. dlouhodob. finančního majetku	0	0	0	0
VIII.	Výnosy z krátkodobého finančního majetku	0	0	0	0
K.	Náklady z finančního majetku	0	0	0	0
IX.	Výnosy z přecenění cenných papírů a derivátů	0	0	0	0
L.	Náklady z přecenění cenných papírů a derivátů	0	0	0	0
M.	Změna stavu rezerv a opravn. položek ve fin. oblasti	0	0	0	0
X.	Výnosové úroky	8	10	10	10
N.	Nákladové úroky	173	170	170	170
XI.	Ostatní finanční výnosy	0	0	0	0
O.	Ostatní finanční náklady	179	180	180	180
XII.	Převod finančních výnosů	0	0	0	0
P.	Převod finančních nákladů	0	0	0	0
*	Finanční výsledek hospodaření	-344	-340	-340	-340
Q	Daň z příjmů za běžnou činnost	0	0	0	0
1.	- splatná	0	0	0	0
2.	-odložená	0	0	0	0
**	Výsledek hospodaření za běžnou činnost	1 382	1 020	1 745	2 570
XIII	Mimořádné výnosy	0	0	0	0
R.	Mimořádné náklady	0	0	0	0
S.	Daň z příjmů z mimořádné činnosti	0	0	0	0
1.	- splatná	0	0	0	0
2.	- odložená	0	0	0	0
*	Mimořádný výsledek hospodaření	0	0	0	0
T.	Převod podílu na hospodářském výsledku společníků	0	0	0	0
***	Výsledek hospodaření za účetní období	1 382	1 020	1 745	2 570

4.1.4 Plánovaná rozvaha (tisících Kč)

Ozn.	Aktiva netto	skutečnost 2004	plán 2005	plán 2006	plán 2007
	Aktiva celkem	62231	62136	63977	65978
A.	Pohledávky za upsaný vlastní kapitál	0	0	0	0
B.	Dlouhodobý majetek	15656	16982	17603	17924
B.I.	Dlouhodobý nehmotný majetek	256	177	98	19
1.	Zřizovací výdaje	0	0	0	0
2.	Nehmotné výsledky výzkumu a vývoje	0	0	0	0
3.	Software	256	177	98	19
4.	Ocenitelná práva	0	0	0	0
5.	Goodwill	0	0	0	0
6.	Jiný dlouhodobý nehmotný majetek	0	0	0	0
7.	Nedokončený dlouhodobý nehmotný majetek	0	0	0	0
8.	Poskytnuté zálohy na dlouhodobý neh.maj.	0	0	0	0
B.II.	Dlouhodobý hmotný majetek	15400	16805	17505	17905
1.	Pozemky	2005	2005	2005	2005
2.	Stavby	12313	11100	10000	8900
3.	Samostatné movité věci a soubory movitých věcí	942	3700	5500	7000
4.	Pěstitelské celky trvalých porostů	0	0	0	0
5.	Základní stáda a tažná zvířata	0	0	0	0
6.	Jiný dlouhodobý hmotný majetek	0	0	0	0
7.	Nedokončený dlouhodobý hmotný majetek	140	0	0	0
8.	Poskytnuté zálohy na dlouhodobý neh.maj.	0	0	0	0
9.	Oceňovací rozdíl k nabytému majetku	0	0	0	0
B.III.	Dlouhodobý finanční majetek	0	0	0	0
1.	Podíly v ovládaných a řízených osobách	0	0	0	0
2.	Podíly v účetních jednotkách pod podstatným vliv.	0	0	0	0
3.	Ostatní dlouhodobé cenné papíry a podíly	0	0	0	0
4.	Půjčky a úvěry ovládaným a řízeným osobám	0	0	0	0
5.	Jiný dlouhodobý finanční majetek	0	0	0	0
6.	Pořizovaný dlouhodobý finanční majetek	0	0	0	0
7.	Poskytnuté zálohy na dlouhodobý fin. majetek	0	0	0	0
C.	Oběžná aktiva	46347	44954	46174	47854
C.I.	Zásoby	1134	1580	1800	2220
1.	Materiál	1057	1500	1700	2100
2.	Nedokončená výroba a polotovary	77	80	100	120
3.	Výrobky	0	0	0	0
4.	Zvířata	0	0	0	0
5.	Zboží	0	0	0	0
6.	Poskytnuté zálohy na zásoby	0	0	0	0
C.II.	Dlouhodobé pohledávky	0	0	0	0
1.	Pohledávky z obchodního styku	0	0	0	0
2.	Pohledávky za ovládanými a řízenými osobami	0	0	0	0
3.	Pohledávky za účetními jednotkami pod podst..vl.	0	0	0	0
4.	Pohledávky za společníky, členy, družstva....	0	0	0	0
5.	Dohadné účty aktivní	0	0	0	0
6.	Jiné pohledávky	0	0	0	0
7.	Odložená daňová pohledávka	0	0	0	0
C.III.	Krátkodobé pohledávky	22055	22820	23480	23740
1.	Pohledávky z obchodního styku	20005	21120	21780	22040
2.	Pohledávky za ovládanými a řízenými osobami	0	0	0	0
3.	Pohledávky za účetními jednotkami pod. podst..vl.	0	0	0	0
4.	Pohledávky za společníky, členy družstva	0	0	0	0
5.	Sociální zabezpečení a zdravotní pojištění	0	0	0	0
6.	Stát - daňové pohledávky	899	500	500	500
7.	Ostatní poskytnuté zálohy	0	0	0	0
8.	Dohadné účty aktivní	0	0	0	0
9.	Jiné pohledávky	1151	1200	1200	1200
C.IV.	Krátkodobý finanční majetek	23158	20554	20894	21894
1.	Peníze	65	70	75	80
2.	Účty v bankách	23093	20484	20819	21814
3.	Krátkodobé cenné papíry a podíly	0	0	0	0
4.	Pořizovaný krátkodobý finanční majetek	0	0	0	0
D.I.	Časové rozlišení	228	200	200	200
1.	Náklady příštích období	228	200	200	200
2.	Komplexní náklady příštích období	0	0	0	0
3.	Příjmy příštích období	0	0	0	0

ozn.	Pasiva	skutečnost 2004	plán 2005	plán 2006	plán 2007
	Pasiva celkem	62231	62136	63977	65978
A.	Vlastní kapitál	12862	14106	17372	20283
A.I.	Základní kapitál	3300	3300	3300	3300
1.	Základní kapitál	3300	3300	3300	3300
2.	Vlastní akcie a vlastní obchodní podíly (-)	0	0	0	0
3.	Změny základního kapitálu	0	0	0	0
A.II.	Kapitálové fondy	0	0	0	0
1.	Emisní ážio	0	0	0	0
2.	Ostatní kapitálové fondy	0	0	0	0
3.	Oceňovací rozdíly z přecenění majet. a závaz.	0	0	0	0
4.	Oceňovací rozdíly z přecenění při přeměnách	0	0	0	0
A.III.	Rezervní fondy, nedělitelný fond a ostatní...	3547	8786	11327	13413
1.	Zákonný rezervní fond/Nedělitelný fond	330	330	330	330
2.	Statutární a ostatní fondy	3217	8456	10997	13083
A.IV.	Výsledek hospodaření minulých let	4633	1000	1000	1000
1.	Nerozdělený zisk minulých let	4633	1000	1000	1000
2.	Neuhrazená ztráta minulých let	0	0	0	0
A.V.	Výsledek hospodaření běžn. účetního období	1382	1 020	1 745	2 570
B.	Cizí zdroje	49252	47880	46455	45545
B.I.	Rezervy	0	0	0	0
1.	Rezervy podle zvláštních právních předpisů	0	0	0	0
2.	Rezerva na důchody a podobné závazky	0	0	0	0
3.	Rezerva na daň z příjmů	0	0	0	0
4.	Ostatní rezervy	0	0	0	0
B.II.	Dlouhodobé závazky	13	15	15	15
1.	Závazky z obchodních vztahů	0	0	0	0
2.	Závazky k ovládaným a řízeným osobám	0	0	0	0
	Závazky k účetním jednotkám pod podst. vlivem	0	0	0	0
3.		0	0	0	0
4.	Závazky ke společníkům, členům družstva	0	0	0	0
5.	Dlouhodobé přijaté zálohy	0	0	0	0
6.	Vydané dluhopisy	0	0	0	0
7.	Dlouhodobé směnky k úhradě	0	0	0	0
8.	Dohadné účty pasivní	0	0	0	0
9.	Jiné závazky	0	0	0	0
10.	Odložený daňový závazek	13	15	15	15
B.III.	Krátkodobé závazky	46857	44865	43440	42530
1.	Závazky z obchodních vztahů	43323	41500	40000	39000
2.	Závazky k ovládaným a řízeným osobám	0	0	0	0
	Závazky k účetním jednotkám pod podst. vlivem	0	0	0	0
3.		0	0	0	0
4.	Závazky ke společníkům, členům družstva	0	0	0	0
5.	Závazky k zaměstnancům	2046	2100	2150	2200
6.	Závazky ze sociálního zabezpečení zdrav.poj.	921	735	760	800
7.	Stát-daňové závazky a dotace	253	250	250	250
8.	Krátkodobé přijaté zálohy	0	0	0	0
9.	Vydané dluhopisy	0	0	0	0
10.	Dohadné účty pasivní	270	250	250	250
11.	Jiné závazky	44	30	30	30
B.IV.	Bankovní úvěry a výpomoci	2382	3000	3000	3000
1.	Bankovní úvěry dlouhodobé	0	0	0	0
2.	Krátkodobé bankovní úvěry	2382	3000	3000	3000
3.	Krátkodobé finanční výpomoci	0	0	0	0
C.I.	Časové rozlišení	117	150	150	150
1.	Výdaje příštích období	117	150	150	150
2.	Výnosy příštích období	0	0	0	0

4.1.5 Plánovaný výkaz CF (v tisících Kč)

Řádek	ozn.	TEXT	skutečnost 2004	plán 2005	plán 2006	plán 2007
1	P.	Peněžní prostředky na začátku účetního období	11549	23158	20554	20894
		Peněžní toky z hlavní výdělečné činnosti (prov. činnost)				
4	Z	Účetní zisk nebo ztráta z běžné činnosti před zdaněním	1382	1020	1745	2570
5	A.1	Úpravy o nepeněžní operace (A.1.1 - A1.6)	3240	3960	3960	4080
6	A 1.1.	Odpisy stál. aktiv (+) s vyjím. zůst. ceny prodan.st. aktiv, odpis pohled.	1462	2300	2500	2820
7	A.1.2	Změna stavu opravných položek a rezerv	1667	1600	1400	1200
8	A.1.3.	Zisk (ztráta) z prodeje stálých aktiv (+/-) vč. oceňovacích rozdílů z kapitálových....	-54	-100	-100	-100
9	A.1.4.	Výnosy z dividend a podílů na zisku	0	0	0	0
10	A.1.5	Vyúčtované nákladové (+) a výnosové (-) úroky mimo kapitalizovaných	165	160	160	160
11	A.1.6.	Případné úpravy o další nepeněžní operace	0	0	0	0
12	A *	Čistý peněžní tok z provoz. činn.před zdaněním (Z.+A.1), změnami prac. kapitálu a mim. pol. (Z+A.1)	4622	4980	5705	6650
13.	A.2.	Změna stavu nepeněžních složek pracovního kapitálu (A.2.1 - A.2.4)	5446	-2524	-2305	-1590
14.	A.2.1	Změna stavu pohledávek z provozní činnosti (+/-), aktivních účtů časového rozlišení	11	-737	-660	-260
	A.2.2	Změna stavu krátkodobých závazků z provoz. činnosti (+/-), pasív. účtů čas. rozlišení	4210	-1341	-1425	-910
	A.2.3	Změna stavu zásob (+/-)	1225	-446	-220	-420
	A.2.4	Změna stavu krátkodobého finančního majetku nespádajícího do peněžních prostředků	0	0	0	0
18	A.**	Čistý peněžní tok z provozní činn. před zdaněním a mimoř. položkami	10068	2456	3400	5060
19	A.3.	Vyplacené úroky s výjimkou kapitalizovaných úroků	-173	-170	-170	-170
20	A.4.	Přijaté úroky	8	10	10	10
21.	A.5.	Zaplacená daň z příjmu za běžnou činnost a za doměrky za mim. obd. (-)	292	0	0	0
22	A.6.	Příjmy a výdaje spojené s mimoř. činn., včetně uhraz. splatné daně	0	0	0	0
23	A.7.	Přijaté dividendy na zisku (+)	0	0	0	0
24	A.***	Čistý peněžní tok z provozní činnosti (A** + A.3 až A.7)	10195	2296	3240	4900
25.	B.1	Výdaje spojené s nabytím stálých aktiv (-)	-437	-3500	-3000	-3500
26	B.2	Příjmy z prodeje stálých aktiv	54	100	100	100
27	B.3	Půjčky a úvěry spřízněným osobám	0	0	0	0
28	B.***	Čistý peněžní tok vztahující se k investiční činnosti (B.1. až B.3.)	-383	-3400	-2900	-3400

29	C.1.	Dopady změn dlouhodob. závazků, popř.krát. záv., které spadají do obl. fin.čin.	0	0	0	0
30	C.2.	Dopad změn vlastního kapitálu na peněžní prostředky a ekvivalenty	-588	-1500	0	-500
31	C.2.1.	Zvýšení pen. prostředků a ekvivalentů z titulu zvýšení zákl.kap., emisního ážia	0	0	0	0
32	C.2.2.	Vyplacení podílu na vlastním kapitálu společnosti	0	0	0	0
33	C.2.3.	Další vklady peněžních prostředků společ. a akcionářů	0	0	0	0
34	C.2.4.	Úhrada ztráty společnosti	0	0	0	0
35	C.2.5.	Přímé platby na vrub fondů	0	0	0	0
36	C.2.6.	Vyplacené dividendy nebo podíly na zisku vč.zaplacené srážkové daně	-588	-1500	0	-500
37	C.***	Čistý peněžní tok z finančních činností (C.1 + C.2) (-)	-588	-1500	0	-500
38	F	Čisté zvýšení, resp. snížení peněžních prostředků (A.***+B.***+C***)	9224	-2604	340	1000
39	R	Stav peněžních prostředků a peněžních ekviv. na konci účetního období	23158	20554	20894	21894

4.2 Varianta B

Varianta B popisuje situaci, kdy na trhu je malá poptávka po stavebních pracích. Firma získá malé množství zakázek. Tato varianta předpokládá negativní vývoj hospodaření společnosti, což se projeví hlavně v poklesu tržeb společnosti BaS. Variantu B můžeme nazvat jako pesimistickou.

4.2.1 Plánování položek výsledovky

Tržby z prodeje vlastních výrobků a služeb

Jak již bylo zmíněno dříve, varianta B předpokládá snižování tržeb společnosti. Každým rokem se tržby sníží v porovnání k roku předcházejícímu o 3 %. Tím, že varianta předpokládá nízkou poptávku po stavebních pracích, bude muset za své služby nabízet nižší cenu. Tak bude mít firma vyšší jistotu, že zakázku získá i když za cenu, která pro ni nebude dostatečně atraktivní.

Změna stavu vnitropodnikových zásob ve vlastní režii

Firma plánuje položku Změna stavu vnitropodnikových zásob ve vlastní režii ve všech třech letech ve fixní výši.

Aktivace

Důsledkem poklesu zakázek se položka aktivace bude v plánovaných letech mírně snižovat.

Tržby z prodeje dlouhodobého majetku a materiálu

Varianta B nepředpokládá v plánovaných letech nárůst této výnosové položky, neuvažuje se o větším prodeji dlouhodobého majetku.

Ostatní provozní výnosy

Položka ostatních provozních výnosů je naplánována ve fixní výši. Jedná se o zanedbatelnou položku, která se podílí na celkových výnosech jen minimálně, proto nemůže výrazně ovlivnit výsledek hospodaření společnosti.

Finanční výnosy

Výše položky finančních výnosů je naplánována vzhledem k minulým obdobím ve fixní výši. Firmě plynou finanční výnosy pouze v podobě úroků z termínovaného

vkladu, který má společnost BaS uzavřený v komerční bance a v podobě úroků z běžného účtu. Tyto částky jsou však zanedbatelné.

Plánování spotřeby materiálu a energie

Výše spotřeby ostatního režijního materiálu bude sestavena odhadem na základě vyhodnocení spotřeby za minulá období. Firma musí hlídat hodnotu této položky, aby nedocházelo k výraznému zvýšení. Firma musí nadále spolupracovat s osvědčenými dodavateli, s kterými má dobré vztahy a tudíž by nemělo docházet k výraznému zvyšování této nákladové položky. Spotřeba materiálu a energie bude naplánována vzhledem k minulým výsledkům ve výši 28 % z celkových výkonů.

Služby

Největší nákladovou položkou jsou i ve variantě B služby. Na základě hospodaření v minulosti byly služby naplánovány ve výši 50 % z celkových výkonů společnosti. Firma musí spolupracovat s osvědčenými subdodavateli, s kterými udržuje dobré vztahy a má sjednané smluvní podmínky, aby se ceny výrazně nezvyšovaly.

Osobní náklady

Společnost zaměstnává ve stálém pracovním poměru 170 pracovníků. Ani varianta B nepředpokládá změnu v počtu pracovníků. Firma však plánuje mírné snížení mzdových nákladů. Tato změna by se měla dotknout jen malého procenta pracovníků, kteří jsou odměňováni na základě vykazovaných tržeb. Jedná se hlavně o stavbyvedoucí společnosti.

Náklady na sociální zabezpečení a zdravotní pojištění tvoří 35 % z hrubých mezd. Sazba je daná zákonem. V dalších letech by se výše sazby zdravotního pojištění a sociálního zabezpečení neměla měnit. Sociální náklady budou obdobně jako u varianty A stanoveny ve fixní výši. Společnost platí 6 vybraným zaměstnancům životní pojištění.

Daně a poplatky

Výše položky daní a poplatků bude naplánována ve fixní výši na základě minulých let hospodaření společnosti.

Odpisy

Nízká úroveň zisku neumožní společnosti takové zamýšlené investice do dlouhodobého hmot. majetku jako u varianty A. Odpisy se budou jen mírně zvyšovat.

Zůstatková cena prodaného dlouhodobého majetku a materiálu

Varianta B nepředpokládá navýšení této nákladové položky. Položka bude stanovena na základě minulých let ve fixní výši.

Změna stavu rezerv a opravných položek v provozní oblasti

Vzhledem k nepříznivému výsledku hospodaření varianta B počítá s mírným zvyšováním opravných položek, budou se vytvářet opravné položky. Firma má velké množství pohledávek, které byly splatné před několika lety, na tyto pohledávky tvoří opravnou položku.

Ostatní provozní náklady

Významnou položkou v ostatních provozních nákladech tvoří zákonné pojištění motorových vozidel a dary. Firma musí udržovat dobré vztahy se svými odběrateli, kterými je hlavně stát (obce a města), proto i přes nepříznivé výsledky hospodaření firma nadále plánuje přispívání na akce a plesy drobnými dary.

Finanční náklady

I když firma bude vykazovat horší výsledky hospodaření, nepředpokládá zvyšování zadluženosti. Výše finančních nákladů se nebude ani ve variantě B zvyšovat.

4.2.2 Plánování položek rozvahy***Dlouhodobý nehmotný majetek***

Situace bude stejná jako u varianty A. V dubnu 2004 byl zařazen do používání nový informační systém. Jeho pořizovací cena činila 315 tis. Kč. V dalších letech se jiná investice do dlouhodobého nehmotného majetku neočekává. Výše tohoto majetku se bude v plánovaných letech snižovat o odpisy.

Dlouhodobý hmotný majetek

Firma ví o tom, že velkou část dlouhodobého hmotného majetku tvoří zastaralé zařízení. V dalších letech, vzhledem k negativnímu hospodářskému vývoji, firma očekává jen minimální investice do dlouhodobého hmotného majetku.

Dlouhodobý finanční majetek

Ani varianta B neočekává investici do dlouhodobého finančního majetku.

Zásoby

Zásoby jsou závislé na spotřebě materiálu a velikosti tržeb. Poněvadž varianta očekává snížení počtu zakázek a stavebních prací, ani zásoby společnosti neporostou, ale naopak budou mírně klesat.

Pohledávky

Pohledávky z obchodního styku jsou závislé na množství výkonů. Vlivem poklesu tržeb i výše pohledávek bude v plánovaných letech postupně klesat. Daňové pohledávky byly naplánovány stejně jako v předešlé variantě vzhledem k zásadě opatrnosti v menší výši.

Finanční majetek

Varianta B očekává zhoršení platební schopnosti. Odběratelé nedodržují na fakturách termíny splatnosti. Výše finančního majetku se bude v plánovaných letech mírně snižovat. Zhoršování platební schopnosti bude mít zřejmě i za následek zhoršení likvidity společnosti. I varianta B očekává na konci roku nárůst peněžních prostředků na bank. účet.

Ostatní aktiva

Ostatní aktiva zaujímají vzhledem k jiným aktivům zanedbatelnou částku. Výše ostatních aktiv bude do budoucna naplánována ve fixní výši.

Základní kapitál

Ani varianta B nepředpokládá pro následující plánovaná období změnu ve výši a struktuře vlastního kapitálu.

Zákonný rezervní fond

Výše zákonného rezervního fondu je závislá na položce základní kapitál. Protože varianta B nepředpokládá změnu ve struktuře ani výši základního kapitálu, výše zákonného rezervního fondu ze nebude v plánovaných obdobích měnit.

Statutární a ostatní fondy

Výše položky statutární a ostatní fondy je závislá na hospodářském výsledku společnosti. V roce 2004 měla společnost v položce nerozděleného zisku 4,6 mil. Kč. Část

nerozděleného zisku (asi 2 mil.) bude v následujících letech rozdělena mezi společníky a část převedena do položky ostatních fondů.

Výsledek hospodaření

Konečná výše hospodářského výsledku se odvíjí od plánu výnosů a nákladů. Plánováním této položky jsem se zabývala již dříve.

Rezervy

Ani varianta B nepředpokládá tvorbu rezerv.

Dlouhodobé závazky

Varianta počítá pouze s odloženou daní, která se řadí mezi dlouhodobé závazky. Výše odložené daně je naplánována ve fixní výši. Ostatní dlouhodobé závazky firma v následujících letech neplánuje.

Krátkodobé závazky

I přes to, že se očekává zhoršení platební schopnosti společnosti, varianta předpokládá, že výše krátkodobých závazků se zvyšovat nebude. Výše závazků z obchodního styku je závislá na vývoji tržeb a nákladů – ty se budou v plánovaných letech snižovat, proto krátkodobé závazky neporostou.

Mzdové závazky se vzhledem k snižování mzdových nákladů mírně snížily. Daňové závazky byly naplánovány ve fixní výši.

Krátkodobé bankovní úvěry

Firma má sjednaný kontokorent u České spořitelny Hodonín, který může čerpat až do výše 3 mil. Kč. Firma využije tuto formu úvěru i v dalších letech.

Ostatní pasiva

Výše položky ostatní pasiva bude vzhledem ke své minimální významnosti naplánována do dalších let ve fixní výši.

4.2.3 Plánovaná výsledovka (v tisících Kč)

ozn.	Text	skutečnost 2004	plán 2005	plán 2006	plán 2007
I.	Tržby za prodané zboží	0	0	0	0
A.	Náklady vynaložené na prodané zboží	0	0	0	0
+	Obchodní marže	0	0	0	0
II.	Výkony	194 662	188 950	183 350	177 850
1.	Tržby za prodej vlastních výrobků a služeb	192 173	186 470	180 970	175 570
2.	Změna stavu vnitropodnikových zásob vlastní výroby	77	80	80	80
3.	Aktivace	2 412	2 400	2 300	2 200
B.	Výkonová spotřeba	151 919	147 400	143 000	138 700
1.	Spotřeba materiálu a energie	49 913	52 900	51 300	49 800
2.	Služby	102 006	94 500	91 700	88 900
+	Přidaná hodnota	42 743	41 550	40 350	39 150
C.	Osobní náklady	36 020	35 140	34 340	33 520
1.	Mzdové náklady	26 685	26 000	25 400	24 800
2.	Odměny členům orgánů společnosti a družstva	0	0	0	0
3.	Náklady na soc. zabezpečení a zdravotní pojiš.	9 295	9 100	8 900	8 680
4.	Sociální náklady	40	40	40	40
D.	Daně a poplatky	766	700	700	700
E.	Odpisy dlouhodobého nehm. a hmot. majetku	1 278	1 200	1 225	1 270
III.	Tržby z prodeje dlouh. majetku a materiálu	423	350	350	350
1.	Tržby z prodeje dlouhodobého majetku	54	50	50	50
2.	Tržby z prodeje materiálu	369	300	300	300
F.	Zúst. cena prod. dlouh. majet. a materiálu	447	450	450	450
1.	Zůstatková cena prodaného dlouhodobého majetku	0	0	0	0
2.	Prodaný materiál	447	450	450	450
G.	Změna stavu rezerv a opravných položek v provozní oblasti a komplexních nákladů příštích období	1 667	1 700	1 750	1 800
IV.	Ostatní provozní výnosy	30	50	50	50
H.	Ostatní provozní náklady	1 292	1 200	1 200	1 200
V.	Převod provozních výnosů	0	0	0	0
I.	Převod provozních nákladů	0	0	0	0
*	Provozní výsledek hospodaření	1 726	1 560	1 085	610

ozn.	Text	skutečnost 2004	plán 2005	plán 2006	plán 2007
VI.	Tržby z prodeje cenných papírů a podílů	0	0	0	0
J.	Prodané cenné papíry a podíly	0	0	0	0
VII.	Výnosy z dlouhodobého finančního majetku	0	0	0	0
1.	Výnosy z podílů v ovládaných a řízených osobách a v účetních jednotkách pod podstatným vlivem	0	0	0	0
2.	Výnosy z ost. dlouhodob.cenných papírů a podílů	0	0	0	0
3.	Výnosy z ost. dlouhodob. finančního majetku	0	0	0	0
VIII.	Výnosy z krátkodobého finančního majetku	0	0	0	0
K.	Náklady z finančního majetku	0	0	0	0
IX.	Výnosy z přecenění cenných papírů a derivátů	0	0	0	0
L.	Náklady z přecenění cenných papírů a derivátů	0	0	0	0
M.	Změna stavu rezerv a opravn. položek ve fin. oblasti	0	0	0	0
X.	Výnosové úroky	8	10	10	10
N.	Nákladové úroky	173	170	170	170
XI.	Ostatní finanční výnosy	0	0	0	0
O.	Ostatní finanční náklady	179	180	180	180
XII.	Převod finančních výnosů	0	0	0	0
P.	Převod finančních nákladů	0	0	0	0
*	Finanční výsledek hospodaření	-344	-340	-340	-340
Q	Daň z příjmů za běžnou činnost	0	0	0	0
1.	- splatná	0	0	0	0
2.	-odložená	0	0	0	0
**	Výsledek hospodaření za běžnou činnost	1 382	1 220	745	270
XIII	Mimořádné výnosy	0	0	0	0
R.	Mimořádné náklady	0	0	0	0
S.	Daň z příjmů z mimořádné činnosti	0	0	0	0
1.	- splatná	0	0	0	0
2.	- odložená	0	0	0	0
*	Mimořádný výsledek hospodaření	0	0	0	0
T.	Převod podílu na hospodářském výsledku společníků	0	0	0	0
***	Výsledek hospodaření za účetní období	1 382	1 220	745	270

4.2.4 Plánovaná rozvaha (v tisících Kč)

ozn.	Aktiva netto	skutečnost 2004	plán 2005	plán 2006	plán 2007
	Aktiva celkem	62231	64982	60508	57784
A.	Pohledávky za upsaný vlastní kapitál	0	0	0	0
B.	Dlouhodobý majetek	15656	14432	13403	12324
B.I.	Dlouhodobý nehmotný majetek	256	177	98	19
1.	Zřizovací výdaje	0	0	0	0
2.	Nehmotné výsledky výzkumu a vývoje	0	0	0	0
3.	Software	256	177	98	19
4.	Ocenitelná práva	0	0	0	0
5.	Goodwill	0	0	0	0
6.	Jiný dlouhodobý nehmotný majetek	0	0	0	0
7.	Nedokončený dlouhodobý nehmotný majetek	0	0	0	0
8.	Poskytnuté zálohy na dlouhodobý neh.maj.	0	0	0	0
B.II.	Dlouhodobý hmotný majetek	15400	14255	13305	12305
1.	Pozemky	2005	2005	2005	2005
2.	Stavby	12313	11100	10000	8900
3.	Samostatné movité věci a soubory movitých věcí	942	1150	1300	1400
4.	Pěstitelské celky trvalých porostů	0	0	0	0
5.	Základní stáda a tažná zvířata	0	0	0	0
6.	Jiný dlouhodobý hmotný majetek	0	0	0	0
7.	Nedokončený dlouhodobý hmotný majetek	140	0	0	0
8.	Poskytnuté zálohy na dlouhodobý neh.maj.	0	0	0	0
9.	Oceňovací rozdíl k nabytému majetku	0	0	0	0
B.III.	Dlouhodobý finanční majetek	0	0	0	0
1.	Podíly v ovládaných a řízených osobách	0	0	0	0
2.	Podíly v účetních jednotkách pod podstatným vliv.	0	0	0	0
3.	Ostatní dlouhodobé cenné papíry a podíly	0	0	0	0
4.	Půjčky a úvěry ovládaným a řízeným osobám	0	0	0	0
5.	Jiný dlouhodobý finanční majetek	0	0	0	0
6.	Pořizovaný dlouhodobý finanční majetek	0	0	0	0
7.	Poskytnuté zálohy na dlouhodobý fin. majetek	0	0	0	0
C.	Oběžná aktiva	46347	50350	46905	45260
C.I.	Zásoby	1134	1180	1130	1080
1.	Materiál	1057	1100	1050	1000
2.	Nedokončená výroba a polotovary	77	80	80	80
3.	Výrobky	0	0	0	0
4.	Zvířata	0	0	0	0
5.	Zboží	0	0	0	0
6.	Poskytnuté zálohy na zásoby	0	0	0	0
C.II.	Dlouhodobé pohledávky	0	0	0	0
1.	Pohledávky z obchodního styku	0	0	0	0
2.	Pohledávky za ovládanými a řízenými osobami	0	0	0	0
3.	Pohledávky za účetními jednotkami pod podst..vl.	0	0	0	0
4.	Pohledávky za společníky, členy, družstva....	0	0	0	0
5.	Dohadné účty aktivní	0	0	0	0
6.	Jiné pohledávky	0	0	0	0
7.	Odložená daňová pohledávka	0	0	0	0
C.III.	Krátkodobé pohledávky	22055	26100	23200	22100
1.	Pohledávky z obchodního styku	20005	24400	21500	20400
2.	Pohledávky za ovládanými a řízenými osobami	0	0	0	0
3.	Pohledávky za účetními jednotkami pod. podst..vl.	0	0	0	0
4.	Pohledávky za společníky, členy družstva	0	0	0	0
5.	Sociální zabezpečení a zdravotní pojištění	0	0	0	0
6.	Stát - daňové pohledávky	899	500	500	500
7.	Ostatní poskytnuté zálohy	0	0	0	0
8.	Dohadné účty aktivní	0	0	0	0
9.	Jiné pohledávky	1151	1200	1200	1200
C.IV.	Krátkodobý finanční majetek	23158	23070	22575	22080
1.	Peníze	65	70	75	80
2.	Účty v bankách	23093	23000	22500	22000
3.	Krátkodobé cenné papíry a podíly	0	0	0	0
4.	Pořizovaný krátkodobý finanční majetek	0	0	0	0
D.I.	Časové rozlišení	228	200	200	200
1.	Náklady příštích období	228	200	200	200
2.	Komplexní náklady příštích období	0	0	0	0
3.	Příjmy příštích období	0	0	0	0

ozn.	Pasiva	skutečnost 2004	plán 2005	plán 2006	plán 2007
	Pasiva celkem	62231	64982	60508	57784
A.	Vlastní kapitál	12862	15452	11603	10889
A.I.	Základní kapitál	3300	3300	3300	3300
1.	Základní kapitál	3300	3300	3300	3300
2.	Vlastní akcie a vlastní obchodní podíly (-)	0	0	0	0
3.	Změny základního kapitálu	0	0	0	0
A.II.	Kapitálové fondy	0	0	0	0
1.	Emisní ážio	0	0	0	0
2.	Ostatní kapitálové fondy	0	0	0	0
3.	Oceňovací rozdíly z přecenění majet. a závaz.	0	0	0	0
4.	Oceňovací rozdíly z přecenění při přeměnách	0	0	0	0
A.III.	Rezervní fondy, nedělitelný fond a ostatní...	3547	10232	7058	7019
1.	Zákonný rezervní fond/Nedělitelný fond	330	330	330	330
2.	Statutární a ostatní fondy	3217	9902	6728	6689
A.IV.	Výsledek hospodaření minulých let	4633	700	500	300
1.	Nerozdělený zisk minulých let	4633	700	500	300
2.	Neuhrazená ztráta minulých let	0	0	0	0
A.V.	Výsledek hospodaření běžn. účetního období	1382	1220	745	270
B.	Cizí zdroje	49252	49380	48755	46745
B.I.	Rezervy	0	0	0	0
1.	Rezervy podle zvláštních právních předpisů	0	0	0	0
2.	Rezerva na důchody a podobné závazky	0	0	0	0
3.	Rezerva na daň z příjmů	0	0	0	0
4.	Ostatní rezervy	0	0	0	0
B.II.	Dlouhodobé závazky	13	15	15	15
1.	Závazky z obchodních vztahů	0	0	0	0
2.	Závazky k ovládaným a řízeným osobám	0	0	0	0
3.	Závazky k účetním jednotkám pod podst. vlivem	0	0	0	0
4.	Závazky ke společníkům, členům družstva	0	0	0	0
5.	Dlouhodobé přijaté zálohy	0	0	0	0
6.	Vydané dluhopisy	0	0	0	0
7.	Dlouhodobé směnky k úhradě	0	0	0	0
8.	Dohadné účty pasivní	0	0	0	0
9.	Jiné závazky	0	0	0	0
10.	Odložený daňový závazek	13	15	15	15
B.III.	Krátkodobé závazky	46857	46365	45740	43730
1.	Závazky z obchodních vztahů	43323	43100	42500	40500
2.	Závazky k ovládaným a řízeným osobám	0	0	0	0
3.	Závazky k účetním jednotkám pod podst. vlivem	0	0	0	0
4.	Závazky ke společníkům, členům družstva	0	0	0	0
5.	Závazky k zaměstnancům	2046	2000	1950	1900
6.	Závazky ze sociálního zabezpečení zdrav.poj.	921	735	760	800
7.	Stát-daňové závazky a dotace	253	250	250	250
8.	Krátkodobé přijaté zálohy	0	0	0	0
9.	Vydané dluhopisy	0	0	0	0
10.	Dohadné účty pasivní	270	250	250	250
11.	Jiné závazky	44	30	30	30
B.IV.	Bankovní úvěry a výpomoci	2382	3000	3000	3000
1.	Bankovní úvěry dlouhodobé	0	0	0	0
2.	Krátkodobé bankovní úvěry	2382	3000	3000	3000
3.	Krátkodobé finanční výpomoci	0	0	0	0
C.I.	Časové rozlišení	117	150	150	150
1.	Výdaje příštích období	117	150	150	150
2.	Výnosy příštích období	0	0	0	0

4.2.5 Plánovaný výkaz CF (tisících Kč)

Řádek	Ozn.	TEXT	Skutečnost 2004	plán 2005	plán 2006	plán 2007
1	P.	Peněžní prostředky na začátku účetního období	11549	23158	23070	22575
		Peněžní toky z hlavní výdělečné činnosti (prov. činnost)				
4	Z	Účetní zisk nebo ztráta z běžné činnosti před zdaněním	1382	1220	745	270
5	A.1	Úpravy o nepeněžní operace (A.1.1 - A1.6)	3240	3606	3545	3555
6	A.1.1.	Odpisy stál. aktiv (+) s vyjím. zůst. ceny prodan. st. aktiv, odpis pohled.	1462	1796	1685	1645
7	A.1.2	Změna stavu opravných položek a rezerv	1667	1700	1750	1800
8	A.1.3.	Zisk (ztráta) z prodeje stálých aktiv (+/-) vč. oceňovacích rozdílů z kapitálových....	-54	-50	-50	-50
9	A.1.4.	Výnosy z dividend a podílů na zisku	0	0	0	0
10	A.1.5	Vyúčtované nákladové (+) a výnosové (-) úroky mimo kapitalizovaných	165	160	160	160
11	A.1.6.	Případné úpravy o další nepeněžní operace	0	0	0	0
12	A *	Čistý peněžní tok z provoz. činn. před zdaněním (Z.+A.1), změnami prac. kapitálu a mim. pol. (Z+A.1)	4622	4826	4290	3825
13.	A.2.	Změna stavu nepeněžních složek pracovního kapitálu (A.2.1 - A.2.4)	5446	-3904	-3475	-3060
14.	A.2.1	Změna stavu pohledávek z provozní činnosti (+/-), aktivních účtů časového rozlišení	11	-4017	-2900	-1100
	A.2.2	Změna stavu krátkodobých závazků z provoz. činnosti (+/-), pasív. účtů časového rozlišení	4210	159	-625	-2010
	A.2.3	Změna stavu zásob (+/-)	1225	-46	50	50
	A.2.4	Změna stavu krátkodobého finančního majetku nespádajícího do peněžních prostředků	0	0	0	0
18	A.**	Čistý peněžní tok z provozní činn. před zdaněním a mimoř. položkami	10068	922	815	765
19	A.3.	Vyplacené úroky s výjimkou kapitalizovaných úroků	-173	-170	-170	-170
20	A.4.	Přijaté úroky	8	10	10	10
21.	A.5.	Zaplacená daň z příjmu za běžnou činnost a za doměrky za mim. obd. (-)	292	0	0	0
22	A.6.	Příjmy a výdaje spojené s mimoř. činn., včetně uhraz. splatné daně	0	0	0	0
23	A.7.	Přijaté dividendy na zisku (+)	0	0	0	0
24	A.***	Čistý peněžní tok z provozní činnosti (A** + A.3 až A.7)	10195	762	655	605
25.	B.1	Výdaje spojené s nabytím stálých aktiv (-)	-437	-400	-500	-400
26	B.2	Příjmy z prodeje stálých aktiv	54	50	50	50
27	B.3	Půjčky a úvěry spřízněným osobám	0	0	0	0
28	B.***	Čistý peněžní tok vztahující se k investiční činnosti (B.1. až B.3.)	-383	-350	-450	-350

29	C.1.	Dopady změn dlouhodob. závazků, popř.krát.záv.,které spadají do obl. fin. čin.	0	0	0	0
30	C.2.	Dopad změn vlastního kapitálu na peněžní prostředky a ekvivalenty	-588	-500	-700	-750
31	C.2.1.	Zvýšení pen. prostředků a ekvivalentů z titulu zvýšení zákl. kap., emisního ážia	0	0	0	0
32	C.2.2.	Vyplacení podílu na vlastním kapitálu společnosti	0	0	0	0
33	C.2.3.	Další vklady peněžních prostředků společ. a akcionářů	0	0	0	0
34	C.2.4.	Úhrada ztráty společníky	0	0	0	0
35	C.2.5.	Přímé platby na vrub fondů	0	0	0	0
36	C.2.6.	Vyplacené dividendy nebo podíly na zisku vč. zaplacené. srážkové daně	-588	-500	-700	-750
37	C.***	Čistý peněžní tok z finančních činností (C.1 + C.2) (-)	-588	-500	-700	-750
38	F	Čisté zvýšení, resp. snížení peněžních prostředků (A.***+B.***+C***)	9224	-88	-495	-495
39	R	Stav peněžních prostředků a peněžních ekviv. na konci účetního období	23158	23070	22575	22080

4.3 Krátkodobý finanční plán

Součástí finančního plánování je sestavení krátkodobého finančního plánu. Krátkodobý finanční plán se uplatňuje v rozmezí několika měsíců až jednoho roku. Souvisí s běžnou hospodářskou činností a spočívá především v plánování peněžních příjmů a výdajů, případně obstaráváním krátkodobých externích finančních zdrojů s cílem zajištění likvidity podniku. Podnik musí mít jistotu, že má dostatek peněžních prostředků a je schopen hradit své závazky, a že krátkodobé přijaté a poskytnuté úvěry jsou sjednány co nejvýhodněji. Krátkodobý finanční plán (obvykle roční) zpřesňuje a konkretizuje opatření k zabezpečení dlouhodobých záměrů činnostmi v tomto období. [Pavelková 5, s. 235]

Budu sestavovat krátkodobý plán na rok 2005 a budu pracovat s výkazy varianty A, která nastane s větší pravděpodobností než varianta B. Celoroční údaje plánu rozvahy a výsledovky budu rozčleňovat na čtvrtletní období, CF na měsíce. Nejvýznamnější součástí krátkodobého finančního plánu je plán zisku. Vychází z očekávané skutečnosti běžného roku a reaguje především na nastávající změny v omezujících podmínkách.

V sestavování krátkodobého finančního plánu musím brát na vědomí, že během roku dochází k sezónním výkyvům a položky rozvahy i výsledovky v některých obdobích narůstají, v jiných ne.

Ve společnosti BaS je zřejmé, že tržby porostou více až v druhé polovině roku. Začátkem roku, kdy je stavební výroba vzhledem k zimnímu období v útlumu, tržby, náklady, ale ani ostatní položky neporostou. Obdobně je na tom i finanční majetek. Jak již bylo zmíněno dříve, firma inkasuje na své účty největší množství peněžních prostředků koncem roku. Naopak začátkem roku, kdy dotace pro obce a města nejsou ještě rozděleny, inkasuje minimum.

4.3.1 Plánovaná krátkodobá výsledovka (v tisících Kč)

ozn.	Text	skuteč. 2004	plán I/05	plán II/05	plán III/05	plán IV/05
I.	Tržby za prodané zboží	0	0	0	0	0
A.	Náklady vynaložené na prodané zboží	0	0	0	0	0
+	Obchodní marže	0	0	0	0	0
II.	Výkony	194 662	16 520	61 840	121 960	194 550
1.	Tržby za prodej vlastních výrobků a služeb	192 173	15 000	60 000	120 000	191 970
2.	Změna stavu vnitropodnikových zásob vlastní výroby	77	900	600	100	80
3.	Aktivace	2 412	620	1 240	1 860	2 500
B.	Výkonová spotřeba	151 919	10 400	43 700	90 500	151 500
1.	Spotřeba materiálu a energie	49 913	3 900	15 700	32 500	54 500
2.	Služby	102 006	6 500	28 000	58 000	97 000
+	Přidaná hodnota	42 743	6 120	18 140	31 460	43 050
C.	Osobní náklady	36 020	7 975	17 975	27 097	36 490
1.	Mzdové náklady	26 685	5 900	13 300	20 050	27 000
2.	Odměny členům orgánů společnosti a družstva	0	0	0	0	0
3.	Náklady na soc. zabezpečení a zdravotní pojiš.	9 295	2 065	4 655	7 017	9 450
4.	Sociální náklady	40	10	20	30	40
D.	Daně a poplatky	766	200	400	600	800
E.	Odpisy dlouhodobého nehmot.a hmot.majetku	1 278	200	700	1 200	1 500
III.	Tržby z prodeje dlouh. majetku a materiálu	423	85	180	315	400
1.	Tržby z prodeje dlouhodobého majetku	54	25	50	75	100
2.	Tržby z prodeje materiálu	369	60	130	240	300
F.	Zůst. cena prod. dlouh. majet. a materiálu	447	110	220	340	450
1.	Zůstatková cena prodaného dlouhodobého majetku	0	0	0	0	0
2.	Prodáný materiál	447	110	220	340	450
G.	Změna stavu rezerv a opravných položek v provozní oblasti a komplexích nákladů příštích období	1 667	0	320	0	1 600
VI.	Ostatní provozní výnosy	30	0	10	30	50
H.	Ostatní provozní náklady	1 292	300	980	1 300	1 300
V.	Převod provozních výnosů	0	0	0	0	0
I.	Převod provozních nákladů	0	0	0	0	0
*	Provozní výsledek hospodaření	1 726	-2 580	-2 265	1 268	1 360

ozn.	Text	skutečn. 2004	plán I/05	plán II/05	plán III/05	plán IV/05
VI.	Tržby z prodeje cenných papírů a podílů	0	0	0	0	0
J.	Prodané cenné papíry a podíly	0	0	0	0	0
VII.	Výnosy z dlouhodobého finančního majetku	0	0	0	0	0
1.	Výnosy z podílů v ovládaných a řízených osobách a v účetních jednotkách pod podstatným vlivem	0	0	0	0	0
2.	Výnosy z ost. dlouhodob.cenných papírů a podílů	0	0	0	0	0
3.	Výnosy z ost. dlouhodob. Finančního majetku	0	0	0	0	0
VIII.	Výnosy z krátkodobého finančního majetku	0	0	0	0	0
K.	Náklady z finančního majetku	0	0	0	0	0
IX.	Výnosy z přecenění cenných papírů a derivátů	0	0	0	0	0
L.	Náklady z přecenění cenných papírů a derivátů	0	0	0	0	0
M.	Změna stavu rezerv a opravn. položek ve fin. oblasti	0	0	0	0	0
X.	Výnosové úroky	8	2	5	8	10
N.	Nákladové úroky	173	43	86	128	170
XI.	Ostatní finanční výnosy	0	0	0	0	0
O.	Ostatní finanční náklady	179	45	90	135	180
XII.	převod finančních výnosů	0	0	0	0	0
P.	převod finančních nákladů	0	0	0	0	0
*	Finanční výsledek hospodaření	-344	-86	-171	-255	-340
Q	Daň z příjmů za běžnou činnost	0	0	0	0	0
1.	- splatná	0	0	0	0	0
2.	-odložená	0	0	0	0	0
**	Výsledek hospodaření za běžnou činnost	1 382	-2 666	-2 436	1 013	1 020
XIII	Mimořádné výnosy	0	0	0	0	0
R.	Mimořádné náklady	0	0	0	0	0
S.	Daň z příjmů z mimořádné činnosti	0	0	0	0	0
1.	- splatná	0	0	0	0	0
2.	- odložená	0	0	0	0	0
*	Mimořádný výsledek hospodaření	0	0	0	0	0
T.	Převod podílu na hospodářském výsledku společníků	0	0	0	0	0
***	Výsledek hospodaření za účetní období	1 382	-2 666	-2 436	1 013	1 020

4.3.2 Plánovaná krátkodobá rozvaha (v tisících Kč)

ozn.	Aktiva netto	skutečnost 2004	Plán I/05	Plán II/05	Plán III/05	Plán IV/05
	Aktiva celkem	62231	42626	50326	53790	62136
A.	Pohledávky za upsaný vlastní kapitál	0	0	0	0	0
B.	Dlouhodobý majetek	15656	14541	15191	16151	16982
B.I.	Dlouhodobý nehmotný majetek	256	236	216	196	177
1.	Zřizovací výdaje	0	0	0	0	0
2.	Nehmotné výsledky výzkumu a vývoje	0	0	0	0	0
3.	Software	256	236	216	196	177
4.	Ocenitelná práva	0	0	0	0	0
5.	Goodwill	0	0	0	0	0
6.	Jiný dlouhodobý nehmotný majetek	0	0	0	0	0
7.	Nedokončený dlouhodobý nehmotný majetek	0	0	0	0	0
8.	Poskytnuté zálohy na dlouhodobý neh.maj.	0	0	0	0	0
B.II.	Dlouhodobý hmotný majetek	15400	14305	14975	15955	16805
1.	Pozemky	2005	2005	2005	2005	2005
2.	Stavby	12313	11100	11100	11100	11100
3.	Samostatné movité věci a soubory movitých věcí	942	500	1120	2850	3700
4.	Pěstitelské celky trvalých porostů	0	0	0	0	0
5.	Základní stád a tažná zvířata	0	0	0	0	0
6.	Jiný dlouhodobý hmotný majetek	0	0	0	0	0
7.	Nedokončený dlouhodobý hmotný majetek	140	700	750	0	0
8.	Poskytnuté zálohy na dlouhodobý neh.maj.	0	0	0	0	0
9.	Oceňovací rozdíl k nabytému majetku	0	0	0	0	0
B.III.	Dlouhodobý finanční majetek	0	0	0	0	0
1.	Podíly v ovládaných a řízených osobách	0	0	0	0	0
2.	Podíly v účetních jednotkách pod podstatným vliv.	0	0	0	0	0
3.	Ostatní dlouhodobé cenné papíry a podíly	0	0	0	0	0
4.	Půjčky a úvěry ovládaným a řízeným osobám	0	0	0	0	0
5.	Jiný dlouhodobý finanční majetek	0	0	0	0	0
6.	Pořizovaný dlouhodobý finanční majetek	0	0	0	0	0
7.	Poskytnuté zálohy na dlouhodobý fin. Majetek	0	0	0	0	0
C.	Oběžná aktiva	46347	27985	35035	37489	44954
C.I.	Zásoby	1134	2000	1850	1500	1580
1.	Materiál	1057	1100	1250	1400	1500
2.	Nedokončená výroba a polotovary	77	900	600	100	80
3.	Výrobky	0	0	0	0	0
4.	Zvířata	0	0	0	0	0
5.	Zboží	0	0	0	0	0
6.	Poskytnuté zálohy na zásoby	0	0	0	0	0
C.II.	Dlouhodobé pohledávky	0	0	0	0	0
1.	Pohledávky z obchodního styku	0	0	0	0	0
2.	Pohledávky za ovládanými a řízenými osobami	0	0	0	0	0
3.	Pohledávky za účetními jednotkami pod podst..vl.	0	0	0	0	0
4.	Pohledávky za společníky, členy, družstva....	0	0	0	0	0
5.	Dohadné účty aktivní	0	0	0	0	0
6.	Jiné pohledávky	0	0	0	0	0
7.	Odložená daňová pohledávka	0	0	0	0	0
C.III.	Krátkodobé pohledávky	22055	19200	22400	28000	22820
1.	Pohledávky z obchodního styku	20005	17500	20700	26300	21120
2.	Pohledávky za ovládanými a řízenými osobami	0	0	0	0	0
3.	Pohledávky za účetními jednotkami pod. podst..vl.	0	0	0	0	0
4.	Pohledávky za společníky, členy družstva	0	0	0	0	0
5.	Sociální zabezpečení a zdravotní pojištění	0	0	0	0	0
6.	Stát - daňové pohledávky	899	500	500	500	500
7.	Ostatní poskytnuté zálohy	0	0	0	0	0
8.	Dohadné účty aktivní	0	0	0	0	0
9.	Jiné pohledávky	1151	1200	1200	1200	1200
C.IV.	Krátkodobý finanční majetek	23158	6785	10785	7989	20554
1.	Peníze	65	50	70	70	70
2.	Účty v bankách	23093	6735	10715	7919	20484
3.	Krátkodobé cenné papíry a podíly	0	0	0	0	0
4.	Pořizovaný krátkodobý finanční majetek	0	0	0	0	0
D.I.	Časové rozlišení	228	100	100	150	200
1.	Náklady příštích období	228	100	100	150	200
2.	Komplexní náklady příštích období	0	0	0	0	0
3.	Příjmy příštích období	0	0	0	0	0

ozn.	Pasiva	skutečnost 2004	plán I/2005	Plán II/2005	Plán III/2005	Plán IV/2005
	Pasiva celkem	62231	42626	50326	53790	62136
A.	Vlastní kapitál	12862	8314	9994	12223	14106
A.I.	Základní kapitál	3300	3300	3300	3300	3300
1.	Základní kapitál	3300	3300	3300	3300	3300
2.	Vlastní akcie a vlastní obchodní podíly (-)	0	0	0	0	0
3.	Změny základního kapitálu	0	0	0	0	0
A.II.	Kapitálové fondy	0	0	0	0	0
1.	Emisní ážio	0	0	0	0	0
2.	Ostatní kapitálové fondy	0	0	0	0	0
3.	Oceňovací rozdíly z přecenění majet..a závaz.	0	0	0	0	0
4.	Oceňovací rozdíly z přecenění při přeměnách	0	0	0	0	0
A.III.	Rezervní fondy, nedělitelný fond a ostatní...	3547	3047	4497	6910	8786
1.	Zákonný rezervní fond/Nedělitelný fond	330	330	330	330	330
2.	Statutární a ostatní fondy	3217	2717	4167	6580	8456
A.IV.	Výsledek hospodaření minulých let	4633	4633	4633	1000	1000
1.	Nerozdělený zisk minulých let	4633	4633	4633	1000	1000
2.	Neuhrazená ztráta minulých let	0	0	0	0	0
A.V.	Výsledek hospodaření běžn. účetního období	1382	-2 666	-2 436	1 013	1 020
B.	Cizí zdroje	49252	34162	40182	41417	47880
B.I.	Rezervy	0	0	0	0	0
1.	Rezervy podle zvláštních právních předpisů	0	0	0	0	0
2.	Rezerva na důchody a podobné závazky	0	0	0	0	0
3.	Rezerva na daň z příjmů	0	0	0	0	0
4.	Ostatní rezervy	0	0	0	0	0
B.II.	Dlouhodobé závazky	13	0	0	0	15
1.	Závazky z obchodních vztahů	0	0	0	0	0
2.	Závazky k ovládaným a řízeným osobám	0	0	0	0	0
	Závazky k účetním jednotkám pod podst.					
3.	vlivem	0	0	0	0	0
4.	Závazky ke společníkům, členům družstva	0	0	0	0	0
5.	Dlouhodobé přijaté zálohy	0	0	0	0	0
6.	Vydané dluhopisy	0	0	0	0	0
7.	Dlouhodobé směnky k úhradě	0	0	0	0	0
8.	Dohadné účty pasivní	0	0	0	0	0
9.	Jiné závazky	0	0	0	0	0
10.	Odložený daňový závazek	13	0	0	0	15
B.III.	Krátkodobé závazky	46857	31162	37182	38417	44865
1.	Závazky z obchodních vztahů	43323	27932	33682	35052	41500
2.	Závazky k ovládaným a řízeným osobám	0	0	0	0	0
	Závazky k účetním jednotkám pod podst.					
3.	vlivem	0	0	0	0	0
4.	Závazky ke společníkům, členům družstva	0	0	0	0	0
5.	Závazky k zaměstnancům	2046	2000	2200	2100	2100
6.	Závazky ze sociálního zabezpečení zdrav.poj.	921	700	770	735	735
7.	Stát-daňové závazky a dotace	253	250	250	250	250
8.	Krátkodobé přijaté zálohy	0	0	0	0	0
9.	Vydané dluhopisy	0	0	0	0	0
10.	Dohadné účty pasivní	270	250	250	250	250
11.	Jiné závazky	44	30	30	30	30
B.IV.	Bankovní úvěry a výpomoci	2382	3000	3000	3000	3000
1.	Bankovní úvěry dlouhodobé	0	0	0	0	0
2.	Krátkodobé bankovní úvěry	2382	3000	3000	3000	3000
3.	Krátkodobé finanční výpomoci	0	0	0	0	0
C.I.	Časové rozlišení	117	150	150	150	150
1.	Výdaje příštích období	117	150	150	150	150
2.	Výnosy příštích období	0	0	0	0	0

4.3.3 Plánovaný krátkodobý výkaz CF (v tisících Kč)

Text/Období	1/05	2/05	3/05	4/05	5/05	6/05
Peněžní prostředky na začátku účetního období	23158	12138	8630	6785	8245	9555
Peněžní toky z hlavní výdělečné činnosti (prov. činnost)						
Účetní zisk nebo ztráta z běžné činnosti před zdaněním	-1050	-896	-720	-200	-300	730
Úpravy o nepeněžní operace (A.1.1 - A1.6)	89	103	144	154	173	488
Odpisy stál aktiv (+) s vyjím.zůst. ceny prodan. st.aktiv, odpis pohled.	80	100	140	140	170	170
Změna stavu opravných položek a rezerv	0	0	0	0	0	320
Zisk (ztráta) z prodeje stálých aktiv (+/-) vč. oceňovacích rozdílů z kapitálových....	-5	-10	-10	0	-10	-15
Výnosy z dividend a podílů na zisku	0	0	0	0	0	0
Vyúčtované nákladové (+) a výnosové (-) úroky mimo kapitalizovaných	14	13	14	14	13	13
Případné úpravy o další nepeněžní operace	0	0	0	0	0	0
Čistý peněžní tok z provoz. činn. před zdaněním (Z.+A.1), změnami prac. kapitálu a mim. pol (Z+A.1)	-961	-793	-576	-46	-127	1218
Změna stavu nepeněžních složek pracovního kapitálu (A.2.1 - A.2.4)	-9750	-2312	-865	1520	1440	10
Změna stavu pohledávek z provozní činnosti (+/-), aktivních účtů časového rozliš.	-550	1028	2505	-800	-900	-1500
Změna stavu krátkodobých závazků z provoz.činnosti (+/-), pasív. účtů čas. rozlišení	-9000	-3000	-3044	2020	2000	2000
Změna stavu zásob (+/-)	-200	-340	-326	300	340	-490
Čistý peněžní tok z provozní činn. před zdaněním a mimoř. položkami	-10711	-3105	-1441	1474	1313	1228
Vyplacené úroky s výjimkou kapitalizovaných úroků	-14	-14	-15	-15	-14	-14
Přijaté úroky	0	1	1	1	1	1
Čistý peněžní tok z provozní činnosti (A** + A.3 až A.7)	-10725	-3118	-1455	1460	1300	1215
Výdaje spojené s nabytím stálých aktiv (-)	-300	-400	-400	0	0	0
Příjmy z prodeje stálých aktiv	5	10	10	0	10	15
Půjčky a úvěry spřízněným osobám	0	0	0	0	0	0
Čistý peněžní tok vztahující se k investiční činnosti (B.1. až B.3.)	-295	-390	-390	0	10	15
Dopad změn vlastního kapitálu na peněžní prostředky a ekvivalenty	0	0	0	0	0	0
Vyplac. dividendy nebo podíly na zisku vč.zaplacené srážkové daně	0	0	0	0	0	0
Čistý peněžní tok z finančních činností (C.1 + C.2) (-)	0	0	0	0	0	0
Čisté zvýšení, resp. snížení peněžních prostředků (A.***+B.***+C****)	-11020	-3508	-1845	1460	1310	1230
Stav peněžních prostředků a peněžních ekviv. na konci účetního období	12138	8630	6785	8245	9555	10785

Text/Období	7/05	8/05	9/05	10/05	11/05	12/05	součet
Peněžní prostředky na začátku účetního období)	10785	9875	9900	7989	8769	14629	23158
Peněžní toky z hlavní výdělečné činnosti (prov. činnost)							
Účetní zisk nebo ztráta z běžné činnosti před zdaněním	740	1250	1459	-800	-400	1207	1020
Úpravy o nepeněžní operace (A.1.1 - A1.6)	188	213	263	264	283	1598	3960
Odpisy stál aktiv (+) s vyjim.zůst. ceny prodan. st. aktiv, odpis pohled.	200	200	250	250	270	330	2300
Změna stavu opravných položek a rezerv	0	0	0	0	0	1280	1600
Zisk (ztráta) z prodeje stálých aktiv (+/-) vč. oceňovacích rozdílů z kapitálových....	-25	0	0	0	0	-25	-100
Výnosy z dividend a podílů na zisku	0	0	0	0	0	0	0
Vyúčtované nákladové (+) a výnosové (-) úroky mimo kapitalizovaných	13	13	13	14	13	13	160
Případné úpravy o další nepeněžní operace	0	0	0	0	0	0	0
Čistý peněžní tok z provoz. činn. před zdaněním (Z.+A.1), změnami prac. kapitálu a mim. pol (Z+A.1)	928	1463	1722	-536	-117	2805	4980
Změna stavu nepeněžních složek pracovního kapitálu (A.2.1 - A.2.4)	-1800	-625	-1640	1400	6040	4058	-2524
Změna stavu pohledávek z provozní činnosti (+/-), aktivních účtů časového rozliš.	-2200	-1200	-2250	-500	3000	2630	-737
Změna stavu krátkodobých závazků z provoz. činnosti (+/-), pasív. účtů čas. rozlišení	300	425	510	2100	3040	1308	-1341
Změna stavu zásob (+/-)	100	150	100	-200	0	120	-446
Čistý peněžní tok z provozní činn. před zdaněním a mimoř. položkami	-872	838	82	864	5923	6863	2456
Vyplacené úroky s výjimkou kapitalizovaných úroků	-14	-14	-14	-14	-14	-14	-170
Přijaté úroky	1	1	1	0	1	1	10
Čistý peněžní tok z provozní činnosti (A** + A.3 až A.7)	-885	825	69	850	5910	6850	2296
Výdaje spojené s nabytím stálých aktiv (-)	-50	-800	-480	-70	-50	-950	-3500
Příjmy z prodeje stálých aktiv	25	0	0	0	0	25	100
Půjčky a úvěry spřízněným osobám	0	0	0	0	0	0	0
Čistý peněžní tok vztahující se k investiční činnosti (B.1. až B.3.)	-25	-800	-480	-70	-50	-925	-3400
Dopad změn vlastního kapitálu na peněžní prostředky a ekvivalenty	0	0	-1500	0	0	0	-1500
Vyplac.dividendy nebo podíly na zisku vč.zaplacené srážkové daně	0	0	-1500	0	0	0	-1500
Čistý peněžní tok z finančních činností (C.1 + C.2) (-)	0	0	-1500	0	0	0	-1500
Čisté zvýšení, resp. snížení peněžních prostředků (A.***+B.***+C.***)	-910	25	-1911	780	5860	5925	-2604
Stav peněžních prostředků a peněžních ekviv.na konci účetního období	9875	9900	7989	8769	14629	20554	20554

5 HODNOCENÍ PLÁNU

5.1 Hodnocení varianty A

Ukazatelé rentability/Rok	2004	2005	2006	2007
Rentabilita VK (ROE) (%)	10,74	7,23	10,04	12,67
Rentabilita aktiv (%)	2,77	2,19	3,26	4,41
Rentabilita výnosů (%)	0,88	0,70	1,04	1,40
Ukazatelé aktivity				
Obrat celkových aktiv	3,14	3,14	3,14	3,14
Podíl stálých aktiv (%)	25,16	27,33	27,51	27,17
Podíl oběžných aktiv (%)	74,48	72,35	72,17	72,53
Podíl zásob z celkového OM (%)	2,45	3,51	3,90	4,64
Obrat pohledávek	8,85	8,55	8,57	8,73
Obrat fin. majetku	8,43	9,49	9,63	9,47
Ukazatelé likvidity				
Běžná likvidita	0,94	0,94	0,99	1,05
Pohotová likvidita	0,92	0,91	0,96	1,00
Peněžní likvidita	0,47	0,43	0,45	0,48
Struktura financování				
Vlastní financování (%)	20,67	22,70	27,15	30,74
Celková zadluženost (%)	79,14	77,06	72,61	69,03
Úrokové krytí	9,98	8,00	12,26	17,12

Tab. 7. Finanční analýza, varianta A

Když se podíváme na naplánované výkazy – rozvahu a výsledovku, na první pohled je jasné, že pokud se bude situace vyvíjet tak, jak je naplánovaná, firma bude vykazovat příznivé výsledky. Tržby i zisk firmy se rok od roku zvyšují (kromě roku 2005), náklady porostou v poměru k tržbám.

Pro detailnější vyhodnocení situace jsem provedla finanční analýzu.

5.1.1 Ukazatelé rentability

Rentabilita, nebo-li výnosnost vloženého kapitálu je měřítkem schopnosti podniku vytvářet nové zdroje, dosahovat zisku užitím investovaného kapitálu. Tito ukazatelé se používají pro komplexní posouzení a hodnocení efektivnosti podniku, pomocí nich se vyjadřuje intenzita využívání, reprodukce a zhodnocení kapitálu.

Vzhledem k tomu, že se v prvním z plánovaných let výnosy nezvýší, došlo k poklesu rentability. Ovšem všichni tři ukazatelé rentability se postupně v dalších letech zvyšují, což svědčí o pozitivním vývoji. Snížení rentability v 1. z plánovaných let oproti roku 2004 je

způsobeno poklesem zisku společnosti. Zvýšení rentability je způsobeno převážně dobrými hospodářskými výsledky. Pokud se bude zisk i nadále zvyšovat, bude docházet k dalšímu zvyšování rentability. Rentabilita je závislá na výši zisku, to znamená hlavně na rozdílu výnosů a nákladů společnosti. Pokud porostou tržby a náklady společnosti budou růst v poměru k tržbám nebo klesat (popřípadě stagnovat), bude také ukazatel rentability nabývat na hodnotě.

5.1.2 Ukazatelé aktivity

Ukazatelé aktivity zkoumají aktiva společnosti. Mezi komplexní ukazatel řadíme obrat celkových aktiv. Výsledkem výpočtu je absolutní číslo. Obecně platí, čím vyšší je obratovost aktiv, tím lépe. Protože se ukazatelé aktivity poměřují jako poměr výnosů a určité formy aktiv, je jejich výsledek závislý na výši výnosů a aktivech společnosti. Čím vyšší výnosy, tím vyšší bude i hodnota obratu aktiv. Jak již jsem zmínila dříve, nejvyšší položkou výnosů tvoří tržby, bude záležet hlavně na výši dosahovaných tržeb. Tržby jsou závislé na množství zakázek, které společnost BaS realizuje. Protože rostou nejen tržby, ale i celková aktiva, obrat aktiv je v plánovaných letech vyrovnaný.

U ukazatele aktivity se projevila investice do dlouhodobého majetku, která se v dalších letech plánuje. Plánovaná investice se projevila v podílu stálých aktiv na celkových aktivech, kdy v plánovaných letech se tento poměr zvýšil. Obrat celkových aktiv by se měl v plánovaných letech pohybovat kolem hodnoty 3. Teorie říká, že hodnota ukazatele obratu celkových aktiv by měla být větší než jedna. Tato podmínka je splněna.

Důsledkem naplánovaných tržeb, pohledávek a finančního majetku, které v plánovaných letech porostou přibližně stejným tempem, je obrat pohledávek a finančního majetku v plánovaných letech poměrně vyrovnaný. Obrat pohledávek se pohybuje v plánovaných letech kolem hodnoty 8,5 obrátů za rok a obrat finančního majetku 9,5 obrátů za rok. Firma by měla tlačit na své odběratele o zaplacení pohledávek. Pokud si spočítáme průměrnou délku splatnosti pohledávek, dostaneme se k číslu 40 dnů.

5.1.3 Ukazatelé likvidity

Jak již jsem zmínila dříve, trvalá platební schopnost je jednou ze základních podmínek existence podniku. Pro zodpovězení otázky, zda je podnik schopen včas splatit své krátkodobé závazky, je důležitý rozbor vzájemných vztahů mezi položkami aktiv na jedné

straně a položkami pasiv na straně druhé, konkrétně mezi oběžnými aktivy a krátkodobými závazky.

Spíše než samotnou hodnotu ukazatele, resp. její porovnání s hodnotami ukazatele v jiných podnicích, je užitečné sledovat její vývoj v čase. Srovnáme-li ukazatele v čase a zjistíme-li hodnotu výrazně nižší, poukazuje hodnota pohotové likvidity na nadměrnou váhu zásob ve struktuře podniku.

Podle vypočítaných ukazatelů likvidity by se měla platební schopnost podniku zlepšovat. Čím vyšší hodnota likvidity, tím lépe.

S porovnáním s položkou pohledávek a finančního majetku zaujímají zásoby malé procento z celkových zásob (viz. Ukazatel podíl zásob z celkového oběžného majetku), proto se pohotová a běžná likvidita od sebe liší jen minimálně. Plánovaná peněžní likvidita je posledním z ukazatelů likvidity. Peněžní likvidita se také v plánovaných letech postupně zvyšuje.

Zlepšování platební schopnosti je dáno snižováním závazků společnosti a zvyšováním finančního majetku. Snižování závazků je opět závislé na tržbách společnosti. Pokud bude firma vykazovat vyšší tržby a odběratelé budou včas uhrazovat pohledávky společnosti BaS, i firma BaS bude moci uspokojovat své věřitele a hradit své závazky.

5.1.4 Ukazatelé zadluženosti

Posledním ze sledovaných ukazatelů finanční analýzy je zadluženost podniku. Zadluženost podniku vyjadřuje, jak podnik používá k financování své činnosti cizí zdroje. Používání cizích zdrojů ovlivňuje jak výnosnost kapitálu, tak riziko. Jedním ze základních problémů finančního řízení podniku je vedle stanovení celkové výše potřebného kapitálu i volba jeho správného složení, což je označováno pojmem finanční struktura podniku. Poměr vlastního a cizího kapitálu je různý nejen v jednotlivých zemích, ale i v jednotlivých podnicích. Obecně platí, že obchodní podniky jsou více zadlužené než podniky výrobní. Výše zadluženosti je závislá na nákladech. Pokud budou klesat náklady, poklesnou i závazky.

Ani u ukazatelů zadluženosti nedochází k zhoršení situace, naopak se zadluženost firmy v plánovaných letech rok od roku snižuje a vlastní financování zlepšuje. Vlastní kapitál se ve sledovaných letech zvyšuje, závazky klesají. Také úrokové krytí se v podniku zlepšuje, což je způsobeno zvyšováním zisku společnosti.

Pokud se bude situace vyvíjet, tak jak je naplánováno, podnik bude finančně zdravý a rentabilní. Bude vykazovat poměrně příznivé výsledky hospodaření – dostačující zisk. Platební schopnost podniku a zadluženost podniku selepší.

5.2 Hodnocení varianty B

Ukazatelé rentability/Rok	2004	2005	2006	2007
Rentabilita VK (ROE) (%)	10,74	7,90	6,42	2,48
Rentabilita aktiv (%)	2,77	2,40	1,79	1,06
Rentabilita výnosů (%)	0,88	0,82	0,59	0,34
Ukazatelé aktivity				
Obrat celkových aktiv	3,14	2,91	3,04	3,09
Podíl stálých aktiv (%)	25,16	22,21	22,15	21,33
Podíl oběžných aktiv (%)	74,48	77,48	77,52	78,33
Podíl zásob z celkového OM (%)	2,45	2,34	2,41	2,39
Obrat pohledávek	8,85	7,25	7,92	8,07
Obrat fin. majetku	8,43	8,21	8,14	8,07
Ukazatelé likvidity				
Běžná likvidita	0,94	1,02	0,96	0,96
Pohotová likvidita	0,92	1,00	0,94	0,94
Peněžní likvidita	0,47	0,47	0,46	0,47
Struktura financování				
Vlastní financování (%)	20,67	23,78	19,18	18,84
Celková zadluženost (%)	79,14	76,00	80,58	80,90
Úrokové krytí	9,98	9,18	6,38	3,59

Tab. 8. Finanční analýza, varianta B

Tato varianta očekává negativní vývoj hospodaření. Situace je taková, že díky nedostatku prací na stavebním trhu jsou stavební firmy pod tlakem okolností přistupovat na zcela nestandardní podmínky. Pro zrychlení procesu výstavby a urychlení stavby přicházejí investoři s požadavky na výběr dodavatele staveb bez potřebné technické přípravy na to, jak má stavba vypadat. Přitom úroveň úvodního projektu je velmi slabá a chce na soutěžících, aby navrhli pevnou cenu a po dodavateli, aby si zajistil prováděcí projekty, protože je zodpovědnost na něm. Dalším problémem jsou podmínky financování veřejných zakázek, které již ve svém zadání neřeší plynulý postup financování zakázek. Tzn. že zadavatel stanovuje takové podmínky pro uchazeče o veřejnou zakázku (lhůty splatnosti, neposkytování záloh, zádržné po dobu záruk, nebo přerušení financování atd.), které neřeší plynulé financování. Pokud s těmito předem stanovenými podmínkami uchazeč o veřejnou soutěž nesouhlasí, v soutěži neuspěje, v opačném případě se automaticky dostává do finančních problémů, které musí řešit buď úvěrem nebo

převedením rizik na subdodavatele. Firma v tu chvíli přebírá ohromné riziko jenom kvůli tomu, aby měla pro své zaměstnance práci. Může ji to doslova stát existenci, pokud se jedná o zakázku za několik desítek nebo dokonce set milionů korun. V těchto případech jde jen o zajištění provozního financování, nelze zajistit další rozvoj firmy.

Firma nesmí ustrnout, musí se trhu přizpůsobit v rozvíjení technologií, ale nesmí zapomínat na korektní, dobré vztahy.

Z výpočtů lze vyzorovat zhoršení všech ukazatelů.

5.2.1. Ukazatelé rentability

Snižování zisku společnosti se projevilo v ukazatelích rentability. Rentabilita společnosti se snižuje. Nejnižších hodnot ze sledovaných ukazatelů nabývá ukazatel rentabilita výnosů. Tento ukazatel nám říká, jak velký zisk přinese jedna koruna tržeb. Většinou platí, pokud ukazatel rentability výnosů bude klesat i ostatní ukazatelé rentability budou klesat. Jak již jsem zmínila, varianta B předpokládá v plánovaných letech snižování tržeb a zisku. Tato situace se musí okamžitě projevit i na rentabilitě podniku. Zvýšením rentability lze dosáhnout zvýšením tržeb a zisku.

5.2.2 Ukazatelé aktivity

Ukazatelé aktivity využívají jednotlivých majetkových částí. U ukazatele aktivity k zhoršení nedochází. Obrat celkových aktiv se pohybuje kolem hodnoty 3, což je vyhovující. Obrat pohledávek se v plánovaných letech zvyšuje, ale obrat finančního majetku snižuje. Opět je výše ukazatele závislá na výši výnosů společnosti. Protože tržby, ale i pohledávky mají naplánovanou klesající tendenci, obrat pohledávek se zvyšuje. Výše finančního majetku také v plánovaných letech klesá, ale ne tak výrazně jako pohledávky, proto se obrat finančního majetku v plánovaných letech snižuje.

5.2.3 Ukazatelé likvidity

Jak již bylo zmíněno, likvidita představuje schopnost podniku hradit své závazky a je jednou ze základních podmínek existence podniku. Likvidita někdy může svádět k tomu, aby firma dlouhodobě vázala oběžné prostředky, které by však v případě pouhého čekání znamenaly v konečném důsledku pouhé umrtvování a plýtvání. Zhoršuje se likvidita podniku, i když snižování v jednotlivých letech není příliš vysoké. Z rozboru oběžného majetku je vidět, že velkou položkou oběžného majetku tvoří pohledávky. Z velké části se

jedná o pohledávky, které měly splatnost již před několika lety. Tyto pohledávky s největší pravděpodobností už firma nedostane zaplacený. Firma se musí snažit o proměnu pohledávek v peněžní prostředky. Pro tento účel byl přijat právník společnosti, který se bude snažit o vymáhání pohledávek. Pokud se budou snižovat pohledávky a zvyšovat peněžní prostředky, firma pak bude schopna hradit závazky z obchodního styku.

5.2.4 Ukazatelé zadluženosti

U ukazatelů zadluženosti je také velmi důležité, v jakém oboru firma podniká. Ukazatel celkové zadluženosti vyjadřuje, kolik celkových závazků připadá na 1 Kč celkových aktiv. Čím je hodnota tohoto ukazatele vyšší, tím je vyšší i zadluženost a riziko podniku. Obdobou ukazatele celkové zadluženosti je ukazatel vlastního financování. Vyjadřuje poměr vlastního kapitálu k celkovému kapitálu společnosti. U tohoto ukazatele platí, čím vyšší hodnota, tím nižší zadluženost.

Ani zadluženost podniku není v řadě ukazatelů výjimkou a v jednotlivých plánovaných letech se ve společnosti BaS zhoršuje. Podnik se rok od roku více zadlužuje a poměr cizích a vlastních zdrojů se zhoršuje. Růst závazků je mimo jiné dán i růstem nákladů společnosti a snižováním tržeb. Pokud rostou náklady (převážně spotřeba materiálu, energie a služby), rostou i závazky. Většina služeb a materiálu se nakupuje na fakturu, tak vznikne závazek. Snižování zaznamenal i ukazatel vlastního financování, což je způsobeno zejména poklesem zisku společnosti.

5.3 Hodnocení krátkodobého finančního plánu

Krátkodobý finanční plán se blíže zabývá rozbořem prvního plánovaného roku varianty A. Rozvaha a výsledovka plánovaného roku 2005 je rozložena na jednotlivá čtvrtletí a plán peněžních toků (Cash flow) na jednotlivé měsíce.

Tržby jsou sestaveny v závislosti na sezónní výkyvy. Začátkem roku, kdy stavební výroba díky chladnému počasí tolik neprodukuje, firma zaznamenává nižší tržby. Až v druhé polovině roku dochází k většímu růstu tržeb. Také výše nákladů výrazněji poroste až v druhém pololetí. Náklady jsou naplánovány vzhledem k objemu tržeb. Položka změna stavu vnitropodnikových zásob během roku nabývá vyšších hodnot. Firma se snaží, aby položka změna stavu vnitropodnikových zásob byla na konci roku co nejnižší. Všechny práce, které byly skutečně provedeny, by měly být vyfakturovány.

V závislosti na sezónní tendence je naplánován také zisk společnosti. Obecně platí, že v první polovině roku, kdy firma produkuje nízké tržby, bude firma ve ztrátě. Až v druhé části roku by měla firma vykazovat kladných výsledků hospodaření a tudíž dosahovat zisku.

V rozvaze stojí za zmínku stálá aktiva. Firma plánuje investovat do nákupu dlouhodobého hmotného majetku. Větší investice budou provedeny až v druhé polovině roku, kdy firma vykazuje lepších výsledků hospodaření.

Zásoby tvoří jen malé procento celkového oběžného majetku. Výše zásob bude v jednotlivých čtvrtletích spíše klesat, což je způsobeno vyšší spotřebou materiálu. Spotřeba materiálu se projeví v nákladech společnosti.

Výše pohledávek v jednotlivých čtvrtletích se pohybuje přibližně ve stejné výši. Závazky zaznamenaly v prvním čtvrtletí velký pokles. Vlivem zaplacení závazků se v prvním čtvrtletí výrazně snížil i stav peněžních prostředků. V dalších čtvrtletích dochází k nárůstu závazků, ale i peněžního majetku. Celkově by se však výše závazků oproti roku předcházejícímu měla snížit.

Krátkodobý výkaz peněžních toků sleduje tvorbu finančních zdrojů a jejich užití v jednotlivých měsících plánovacího období. Podle plánu finančních toků by firma neměla mít v roce 2005 problémy se zabezpečením finanční stability. Firma by měla vyprodukovat dostatek zdrojů k financování svých provozních i investičních potřeb.

6 REALIZACE A KONTROLA PLÁNU

Na finanční plánování navazuje finanční kontrola, při níž se porovnáváním finančního plánu s účetními výkazy zjišťuje, jak je plán plněn. Finanční kontrola poskytuje informace, na jejichž základě se navrhuje nápravná opatření k zajištění plánovaných cílů nebo se upravuje podnikový plán. Rozeznáváme kontrolu operativní a strategickou. Operativní kontrola se zaměřuje na zisk, příjmy a výdaje, oběžná aktiva a krátkodobá pasiva. Strategická kontrola sleduje dodržování plánovaných hodnot strategických finančních veličin, jako je finanční struktura, interní a externí finanční zdroje a investiční činnost. Strategická kontrola zahrnuje systém indikátorů příležitostí a hrozeb, vyplývajících především z vnějšího prostředí. [Pavelková 5, s.236]

Předmětem kontroly je ověřování skutečně dosažených výsledků s finančním plánem. Budu kontrolovat plán za první čtvrtletí roku 2005 (varianta A) se skutečnými výsledky za první tři měsíce roku 2005.

Ve své diplomové práci provedu kontrolu operativní.

Skutečný objem výkonů k 31.3.2005 byl vyfakturován přibližně na stejné výši, jako bylo naplánováno. Odchyly v tržbách jsou minimální jen proto, že většinou jsou s investory začátkem roku dohodnuty práce, které se budou v daný měsíc realizovat (poté fakturovat). Firma má uzavřené smlouvy se svými odběrateli již předem. Součástí smlouvy bývá obvykle i harmonogram prací, které se budou v určitý měsíc provádět. Podle toho se dají tržby docela přesně naplánovat. Skutečně dosažené náklady se od plánu mírně liší, náklady jsou nižší, proto vyšel výsledek hospodaření o něco lépe, než bylo naplánováno. V dalším čtvrtletí se již očekává růst tržeb a tudíž se bude hospodaření společnosti postupně zlepšovat. Skutečné mzdové náklady odpovídají přibližně plánu. Počet zaměstnanců se ve firmě nezměnil a ani výše mezd se tudíž oproti plánu nezměnila. Firma neočekávala zvyšování mezd. Od mzdových nákladů se odvíjí náklady na sociální zabezpečení a zdravotní pojištění, které činí 35 % z hrubých mezd.

Skutečný finanční výsledek hospodaření se liší od plánu jen nepatrně. Ve finančních nákladech dominují úroky z kontokorentu (uzavřený u ČS Hodonín), které činí přibližně 20 tis. Kč měsíčně.

ozn.	Text	Skutečnost			plán I/2005
		1/05	2/05	3/05	
I.	Tržby za prodané zboží	0	0	0	0
A.	Náklady vynaložené na prodané zboží	0	0	0	0
+	Obchodní marže	0	0	0	0
II.	Výkony	4 870	7 718	16 475	16 520
1.	Tržby za prodej vlastních výrobků a služeb	4 870	7 718	14 925	15 000
2.	Změna stavu vnitropodnikových zásob vlastní výroby	893	816	927	900
3.	Aktivace	206	411	623	620
B.	Výkonová spotřeba	3 322	8 383	10 325	10 400
1.	Spotřeba materiálu a energie	1 255	2 687	3 905	3 900
2.	Služby	2 067	5 696	6 420	6 500
+	Přidaná hodnota	1 548	-665	6 150	6 120
C.	Osobní náklady	2 761	5 298	8 011	7 975
1.	Mzdové náklady	2 045	3 924	5 927	5 900
2.	Odměny členům orgánů společnosti a družstva	0	0	0	0
3.	Náklady na soc. zabezpečení a zdravotní pojiš.	716	1 374	2 074	2 065
4.	Sociální náklady	0	0	10	10
D.	Daně a poplatky	78	120	195	200
E.	Odpisy dlouhodobého nehmot.a hmot.majetku	61	123	205	200
III.	Tržby z prodeje dlouh. majetku a materiálu	30	53	84	85
F.	Zůst. cena prod. dlouh. majet. a materiálu	42	48	78	110
VI.	Ostatní provozní výnosy	0	0	0	0
H.	Ostatní provozní náklady	125	172	258	300
*	Provozní výsledek hospodaření	-1 489	-6 373	-2 513	-2 580
*	Finanční výsledek hospodaření	-28	-57	-88	-86
**	Výsledek hospodaření za běžnou činnost	-1 517	-6 430	-2 601	-2 666
*	Mimořádný výsledek hospodaření	0	0	0	0
***	Výsledek hospodaření před zdaněním	-1 517	-6 430	-2 601	-2 666

Tab. 9. Skutečný výkaz zisků a ztrát I/2005

Skutečný oběžný majetek na konci prvního čtvrtletí roku 2005 je poměrně stejný jako plánovaný oběžný majetek. Lze vysledovat jen rozdíly v jeho struktuře. Výše skutečných zásob se přibližuje plánu. Výše pohledávek byla naplánována ve vyšší hodnotě, než vykázala skutečnost, ale skutečný finanční majetek je nižší než plánovaný. Tím, že se zvýšily pohledávky a naopak výše finančního majetku nenarostla, výše celkového oběžného majetku se od plánu mnoho neliší. Skutečná výše peněz v hotovosti byla ve skutečnosti totožná s plánem. Jak bylo předvídáno, firma nemá nikdy v hotovosti v pokladně více než 100 tis. Kč.

Důsledkem nárůstu pohledávek, ale poklesu krátkodobého finančního majetku se celková výše skutečného oběžného majetku v konečné výši moc neliší. Finanční majetek se neshoduje s plánem důsledkem nezaplacení určité části pohledávek.

Ani skutečná výše cizích zdrojů se mnoho neodchyluje od plánovaných položek. Skutečné závazky z obchodních vztahů se přibližují plánu. Firma splnila plán a část závazků byla začátkem roku splacena, tím se výše závazků oproti konci roku 2004 snížila.

ozn.	Oběžná aktiva - netto	Skutečnost			plán 1/2005
		1/05	2/05	3/05	
C.	Oběžná aktiva	25922	22213	27654	27985
C.I.	Zásoby	1944	1761	2001	2000
1.	Materiál	1051	945	1074	1100
2.	Nedokončená výroba a polotovary	893	816	927	900
3.	Výrobky	0	0	0	0
4.	Zvířata	0	0	0	0
5.	Zboží	0	0	0	0
6.	Poskytnuté zálohy na zásoby	0	0	0	0
C.II.	Dlouhodobé pohledávky	0	0	0	0
C.III.	Krátkodobé pohledávky	16776	17301	21340	19200
1.	Pohledávky z obchodního styku	15954	15793	19751	17500
2.	Pohledávky za ovládanými a řízenými osobami	0	0	0	0
3.	Pohledávky za účetními jednotkami p. podst.vl.	0	0	0	0
4.	Pohledávky za společníky, členy družstva	0	0	0	0
5.	Sociální zabezpečení a zdravotní pojištění	0	0	0	0
6.	Stát - daňové pohledávky	397	679	435	500
7.	Ostatní poskytnuté zálohy	0	0	0	0
8.	Dohadné účty aktivní	0	0	0	0
9.	Jiné pohledávky	425	829	1154	1200
C.IV.	Krátkodobý finanční majetek	7202	3151	4313	6785
1.	Peníze	50	81	50	50
2.	Účty v bankách	7152	3070	4263	6735
3.	Krátkodobé cenné papíry a podíly	0	0	0	0
4.	Pořizovaný krátkodobý finanční majetek	0	0	0	0

Tab. 10. Skutečná oběžná aktiva I/2005

Firma neprovedla změnu v počtu zaměstnanců, proto se ani výše skutečných závazků k zaměstnancům nezměnila. K tomu se vztahují i závazky ze sociálního zabezpečení a zdravotního pojištění, které tvoří 35 %.

Jak předpovídá plán, firma využívá formu úvěru (kontokorent u české spořitelny), jeho výše je téměř celá vyčerpana. Firma si nechává rezervu jen na splátku úroků z úvěru.

ozn.	Pasiva	Skutečnost			plán 1/05
		1/05	2/05	3/05	
B.	Cizí zdroje	32030	30329	33714	34162
B.I.	Rezervy	0	0	0	0
B.II.	Dlouhodobé závazky	0	0	0	0
B.III.	Krátkodobé závazky	29648	27732	30755	31162
1.	Závazky z obchodních vztahů	26331	25121	27295	27932
2.	Závazky k ovládaným a řízeným osobám	0	0	0	0
3.	Závazky k účetním jednotkám p. podst. vlivem	0	0	0	0
4.	Závazky ke společníkům, členům družstva	0	0	0	0
5.	Závazky k zaměstnancům	1882	1784	2147	2000
6.	Závazky ze sociálního zabezpečení zdrav.poj.	659	625	752	700
7.	Stát-daňové závazky a dotace	679	71	278	250
8.	Krátkodobé přijaté zálohy	0	0	0	0
9.	Vydané dluhopisy	0	0	0	0
10.	Dohadné účty pasivní	97	119	256	250
11.	Jiné závazky	0	12	27	30
B.IV.	Bankovní úvěry a výpomoci	2382	2597	2959	3000
1.	Bankovní úvěry dlouhodobé	0	0	0	0
2.	Krátkodobé bankovní úvěry	2382	2597	2959	3000
3.	Krátkodobé finanční výpomoci	0	0	0	0

Tab. 11. Skutečná výše cizích zdrojů I/2005

Provedená kontrola prokázala, že nedošlo k závažným rozdílům skutečně vykázaných výsledků od plánu. Pokud nedojde k výraznějším změnám ekonomických podmínek, situace by se měla vyvíjet tak, jak bylo v plánech definováno.

7 NÁVRHY A DOPORUČENÍ

Maximalizace zisku patří mezi hlavní podnikové cíle. Firma se musí snažit o zvyšování zisku, tak jak plán ukazuje, což znamená růst tržeb v jednotlivých obdobích a růst nákladů v poměru k tržbám společnosti. Firma musí sledovat hlavně výkonovou spotřebu, která se skládá ze spotřeby materiálu a služeb. Výkonová spotřeba ještě spolu s osobními náklady tvoří nejvyšší položku nákladů. Pokud se budou zvyšovat tyto náklady, zisk se sníží. Ostatní náklady jako daně a poplatky, odpisy a ostatní nevykazuje firma v takové výši. Výše tržeb je závislá zejména na velikosti a ceně zakázky a na množství zakázek, které firma realizuje. O získávání zakázek se snaží pracovníci na zakázkovém oddělení. Růst zisku bude mít za následek zvyšování rentability, což je pro podnik pozitivní.

Další položku, kterou zisk pozitivně ovlivňuje, je snižování závazků společnosti. Jestliže porostou tržby společnosti, porostou i peněžní prostředky. Realizované stavební práce se vyfakturují, vůči odběrateli (investorovi) vznikne pohledávka. Po uplynutí lhůty splatnosti odběratel fakturu zaplatí, firmě přibudou na účet peněžní prostředky, s kterými může splácet závazky. Závazky se budou snižovat. Jedná se o finanční koloběh, kde jedna položka navazuje na druhou.

Poklesem závazků se nesníží pouze zadluženost podniku, ale měla by růst i likvidita. Aby docházelo k zvyšování likvidity, oběžný majetek musí růst rychleji než krátkodobé závazky. Důležitou položkou, která tvoří součást oběžného majetku, jsou pohledávky. Jak již jsem zmínila, velké množství pohledávek je po lhůtě splatnosti a dosud nebyly zaplacené. Firma se musí snažit o vymáhání těchto pohledávek nejen mimosoudní, ale i soudní cestou.

Jestliže nedojde k výrazným změnám v ekonomických podmínkách, plán by se měl uskutečňovat, tak jak byl naplánován. Podnik by měl být rentabilní a likvidní, zadluženost se bude snižovat.

Nakonec lze konstatovat, že většina položek a úspěšnost podniku se odvíjí od zisku. Tedy pokud bude mít firma dostatek zakázek, nemusí mít do budoucna obavy. Zvýšenou pozornost by měla firma věnovat tedy hlavně zisku (tržby, náklady), finančnímu majetku, splácení pohledávek a závazkům.

ZÁVĚR

Cílem diplomové práce bylo sestavení krátkodobého a dlouhodobého finančního plánu firmy BaS, stavební a obchodní spol. s r. o. Hodonín.

Finanční plánování je významným fenoménem současné doby. Jedná se o oblast, která sice spadá především do působnosti finančního managementu daného podniku, nicméně jsou to zejména účetní data, která jsou plánována.

V první části jsem se zaměřila na vytvoření analytického základu s důrazem na teoretické poznatky, které jsou pro vypracování projektu nezbytné. Pozornost jsem zaměřila na základní informace o společnosti BaS, analýzu výchozí finanční situace, ale i na vnější ekonomické prostředí podniku, aktuální informace o jejich očekávaném vývoji, silné a slabé stránky společnosti a na příležitosti a hrozby.

V druhé části diplomové práce byly na základě získaných informací vytvořeny dvě varianty dlouhodobého finančního plánu podniku BaS pro roky 2005, 2006 a 2007. Pro variantu A, která nastane s větší pravděpodobností než varianta B, jsem vytvořila i krátkodobý finanční plán pro rok 2005.

Pro lepší zhodnocení obou variant se poté provedla finanční analýza podniku. Pomocí ukazatelů jako je rentabilita, aktivita, likvidita a zadluženost podniku jsem oba plány zhodnotila. Aby se stal plán úplným, nakonec jsem provedla operativní kontrolu podniku, tedy ověřila jsem vytvořený plán se skutečně vytvořenými hodnotami a sestavila pro podnik návrhy a doporučení.

Jako reálná se ukázala varianta A, která předpokládá příznivější výsledky hospodaření než varianta B. Varianta A předvídá kladné výsledky. Pokud nedojde v následujícím období k výraznějším změnám ekonomických podmínek, plán by se měl promítat do skutečně dosažených výsledků. Plán varianty A zabezpečuje růst tržeb, zisku, snižování zadluženosti a růst efektivnosti.

Věřím, že má diplomová práce bude využita v praxi a přinese pro podnik BaS užitečné informace a doporučení.

SEZNAM POUŽITÉ LITERATURY

Knihy:

- [1] FOTR, Jiří. *Strategické finanční plánování*, 1. vyd. Praha: GRADA Publishing, 1999. 152 s. IBSN 80-7169-694-3.
- [2] VALACH, Josef. a kol. *Finanční řízení podniku*. 2. vyd. Praha: EKOPRESS 1999. 324 s. IBSN 80-86119-21-1.
- [3] FOTR, Jiří. *Podnikatelský plán a investiční rozhodování*. 2. vyd. Praha: GRADA Publishing 1999. 220 s. IBSN 80-7169-812-1.
- [4] PAVELKOVÁ, D., KNÁPKOVÁ, A., NOVÁK, T. *Řízení podnikových financí, Sbírka příkladů a případových studií*. 2. vyd. Zlín: UTB 2002. 146 s. IBSN 80-7318-082-0.
- [5] PAVELKOVÁ, D., KNÁPKOVÁ, A. *Řízení podnikových financí, Studijní pomůcka pro distanční studium*. 1. vyd. Zlín: UTB 2003. 312 s. IBSN 80-7318-128-2.
- [6] KOVÁŘ, F., KOŽÍŠKOVÁ, H., BOČKOVÁ, K. *Teorie průmyslových podnikatelských systému II*. 1. vyd. Zlín: UTB 2004. 250 s. IBSN 80-7318-189-4
- [7] GRÜNWALD, R., HOLEČKOVÁ, J. *Finanční analýza a plánování podniku*. 2. vyd. Praha: VŠE v Praze 2001. 197 s. IBSN 80-7079-587-5
- [8] BREALEY, R. A. *Teorie a praxe firemních financí*. 1. vyd. Praha: East Publishing 1999. 971 s. IBSN 80-85605-24-4

Diplomové práce

- [1] PUSTKA, David. *Projekt tvorby krátkodobého a dlouhodobého finančního plánu a.s. Slezan Frýdek – Místek*, Zlín: UTB 2002
- [2] NOVÁK, Tomáš. *Projekt tvorby krátkodobého a dlouhodobého finančního plánu podniku*, Zlín: UTB 2001

Internetové zdroje:

- [1] *Poměrové ukazatele finanční analýzy v %* [online] 1.vyd. Praha, 2004 [cit.2.února 2005] Dostupné z: www.mpo.cz
- [2] *Struktura finančních ukazatelů v %* [online] 1.vyd. Praha, 2004 [cit.2.února 2005] Dostupné z: www.mpo.cz
- [3] *Stavebnictví a průmysl* [online] 1.vyd. Praha, 2004 [cit.2.února 2005] Dostupné z: www.czso.cz
- [4] URBÁNEK, V. *Nezaměstnanost v lednu nižší než se čekalo* [online] 1.vyd. Praha, 2005 [cit.9.února 2005] Dostupné z: www.zpravodaj.cz
- [5] *Ceny rostly nejméně od zimy 2003* [online] 1.vyd. Praha, 2005 [cit.9.února 2005] Dostupné z: www.ekonomika.idnes.cz
- [6] SOBOTKA, B. *Obava z růstu cen se nenaplnila* [online] 1.vyd. Praha, 2005 [cit.9.února 2005] Dostupné z: www.ihned.cz
- [7] BOLFOVÁ, P. *Změna sazeb* [online] 1.vyd. Praha, 2005 [cit.9.února 2005] Dostupné z: www.cnb.cz

SEZNAM OBRÁZKŮ

Obr. 1. Organizační schéma.....	12
Obr. 2. Klíčové procesy stavební činnosti	13
Obr. 3. Analýza reklamací rok 2004.....	15

SEZNAM TABULEK

Tab. 1. Klíčové procesy	14
Tab. 2. Ukazatelé finanční analýzy hospodaření firmy BaS v letech 2001 – 2004	16
Tab. 3. Ukazatelé fin. analýzy hospodaření firem v letech 2001-2003 se sto a více zaměstnanci.....	20
Tab. 4. Míra nezaměstnanosti v jednotlivých letech	24
Tab. 5. Míra inflace v jednotlivých letech	25
Tab. 6. HDP	26
Tab. 7. Finanční analýza, varianta A	71
Tab. 8. Finanční analýza, varianta B	74
Tab. 9. Skutečný výkaz zisků a ztrát I/2005	79
Tab. 10. Skutečná oběžná aktiva I/2005	80
Tab. 11. Skutečná výše cizích zdrojů I/2005	80

SEZNAM PŘÍLOH

- P I Výkaz zisků a ztrát zpracovaný pro potřebu finanční analýzy.
- P II Rozvaha zpracovaná pro potřebu fin. analýzy.
- P III Srovnání rentability VK v plánovaných letech.
- P IV Celková zadluženost v plánovaných letech.

PŘÍLOHA P I:

Výkaz ZaZ zpracovaný pro potřebu finanční analýzy

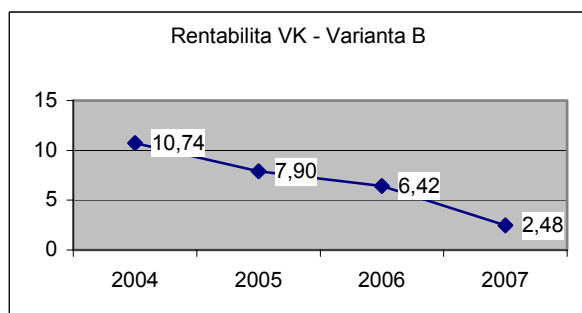
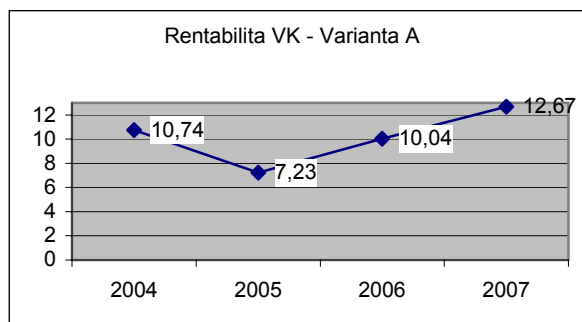
Název položky	2001	2002	2003	2004
Výnosy	165 333	191 436	136 447	195 115
Výkonová spotřeba	122 337	148 185	98 548	151 919
Osobní spotřeba	34 447	36 137	33 425	36 020
Daně a poplatky	617	920	691	766
Odpisy	1 726	1 247	1 213	1 278
Ostatní provozní náklady	3 215	3 792	2 097	3 406
ZUD	2 991	1 155	473	1 726
Finanční výnosy	92	94	40	8
Finanční náklady	700	470	288	352
Z toho nákladové úroky	639	365	205	173
Finanční HV	-608	-376	-248	-344
ZUD	2 991	1 155	473	1 726
Finanční HV	608	376	248	344
ZD	2 383	779	225	1 382
Mimořádné výnosy	0	0	66	0
Mimořádné náklady	0	0	25	0
Mimořádný HV	0	0	41	0
HV před zd. celkem	2 383	779	266	1 382
daň z příjmů za běžnou činnost	-585	-34	-13	0
daň z příjmu za mimoř. činnost	0		0	0
Z (čistý zisk)	1 798	745	253	1 382

PŘÍLOHA P II: Rozvaha zpracovaná pro potřebu fin. analýzy

Aktiva/Rok	2001	2002	2003	2004
Pozemky	1 965	1 965	1 965	2 005
Hmotný dlouh. majetek (odepisovaný)	15 139	14 995	14 352	13 395
Nehmotný dlouhodobý majetek	0	0	179	256
Stálá aktiva	17 104	16 960	16 496	15 656
Zásoby	1 783	4 100	2 360	1 134
Materiál	1 783	3 951	2 360	1 057
Nedokončená výroba	0	149	0	77
Zvířata	0	0	0	0
Dlouhodobé pohledávky	446	0	0	0
Krátkodobé pohledávky	11 083	9 588	23 712	22 055
Finanční majetek	9 047	46 973	11 549	23 158
Peníze	1 569	1 163	597	65
Účty v bankách	7 478	45 810	10 952	23 093
Oběžná aktiva	22 359	60 661	37 621	46 347
Přechodné účty aktiv	140	92	730	228
Aktiva celkem	39 603	77 713	54 847	62 231

Pasiva/Rok	2001	2002	2003	2004
Základní kapitál	3 300	3 300	3 300	3 300
Fondy ze zisku	3 547	3 547	3 547	3 547
Hosp. výsledek z min. let	5 500	6 413	4 970	4 633
Hosp. výsledek běž. úč. období	1 798	745	253	1 382
Vlastní kapitál	14 145	14 005	12 070	12 862
Závazky				
Závazky z obch. styku	15 806	56 858	38 654	43 323
Závazky k zaměstnancům	1 890	2 149	2 020	2 046
Závazky ze soc. zabezpečení	724	804	866	921
Závazky vůči státu	237	97	420	253
Jiné závazky	52	52	49	44
Dohadné účty pasiv	0	454	337	270
Bank. úvěry krátkodobé	6 200	2 900	0	2 382
Suma krát. závazků	24 909	63 314	42 346	49 239
Dlouhodobé závazky	0	0	13	13
Závazky celkem	24 909	63 314	42 359	49 252
Přechodné účty pasiv	549	394	418	117
Pasiva celkem	39 603	77 713	54 847	62 231

PŘÍLOHA P III: Srovnání rentability VK v plánovaných letech



PŘÍLOHA P IV: Celková zadluženost v plánovaných letech

