



VYSOKÉ UČENÍ TECHNICKÉ V BRNĚ
BRNO UNIVERSITY OF TECHNOLOGY



**FAKULTA PODNIKATELSKÁ
ÚSTAV EKONOMIKY**

FACULTY OF BUSINESS AND MANAGEMENT
INSTITUT OF ECONOMICS

NÁVRH PODNIKOVÉHO FINANČNÍHO PLÁNU

PROPOSAL OF THE COMPANY'S FINANCIAL PLAN

DIPLOMOVÁ PRÁCE

MASTER'S THESIS

AUTOR PRÁCE

AUTHOR

Bc. JANA BLAŽKOVÁ

VEDOUCÍ PRÁCE

SUPERVISOR

Ing. ONDŘEJ ŽIŽLAVSKÝ, Ph.D.

BRNO 2013

ZADÁNÍ DIPLOMOVÉ PRÁCE

Blažková Jana, Bc.

Podnikové finance a obchod (6208T090)

Ředitel ústavu Vám v souladu se zákonem č.111/1998 o vysokých školách, Studijním a zkušebním řádem VUT v Brně a Směrnicí děkana pro realizaci bakalářských a magisterských studijních programů zadává diplomovou práci s názvem:

Návrh podnikového finančního plánu

v anglickém jazyce:

Proposal of the Company's Financial Plan

Pokyny pro vypracování:

Úvod

Vymezení problému a cíle práce

Teoretická východiska finančního plánování

Analýza současné situace a výhled do budoucna

Návrh finančního plánu

Závěr

Seznam použité literatury

Přílohy

Seznam odborné literatury:

DLUHOŠOVÁ, D. Finanční řízení a rozhodování podniku. 1. vydání. Ekopress, s. r. o. 2006. 191 s. ISBN 80-86119-58-0.

FOTR, J. Strategické finanční plánování. 1. vydání. GRADA Publishing, spol. s r. o. 1999. 149 s. ISBN 80-7169-684-3.

KISLINGEROVÁ, E. a kol. Manažerské finance. 2. vydání. Praha: C.H. Beck, 2007, 800 s. ISBN 978-80-7179-903-0.

KORÁB, V., M. REŽŇÁKOVÁ a J. PETERKA. Podnikatelský plán. Brno: Computer Press, 2007, 216 s. ISBN 978-80-251-1605-0.

VALACH, J. Investiční rozhodování a dlouhodobé financování. 2. přepr. vydání. Praha: Ekopress, 2006. 465 s. ISBN 80-86929-01-9.

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

Termín odevzdání diplomové práce je stanoven časovým plánem akademického roku 2012/2013.

L.S.

doc. Ing. Tomáš Meluzín, Ph.D.
Ředitel ústavu

doc. Ing. et Ing. Stanislav Škapa, Ph.D.
Děkan fakulty

V Brně, dne 05.05.2013

Abstrakt

Diplomová práce se zabývá problematikou finančního plánování podniku. Teoretická část práce se zaměřuje na teoretická východiska finančního plánování. Druhá část práce analyzuje současný stav vybrané společnosti. Následně je sestaven finanční plán společnosti pro roky 2012-2014. Závěr práce obsahuje vyhodnocení sestavených finančních plánů.

Abstract

Diploma's thesis deals with problems of the financial planning business. The theoretical part of the thesis focuses on the theoretical foundations of financial planning. The second part of the thesis analyses contemporary state of the company. Subsequently is drew up the financial plan for the years 2012-2014. The conclusion includes the evaluation of the compiled financial plans.

Klíčová slova

Finanční plánování, finanční plán, dlouhodobý finanční plán, finanční analýza, plánovaný výkaz zisku a ztrát, plánovaná rozvaha, plánované cash flow, vyhodnocení plánu.

Key words

Financial plan, financial planning, long-term financial plan, financial analysis, plan income statement, plan balance sheet, plan cash flow, plan evaluation.

Bibliografická citace

BLAŽKOVÁ, J. *Návrh podnikového finančního plánu*. Brno: Vysoké učení technické v Brně, Fakulta podnikatelská, 2013. 108 s. Vedoucí diplomové práce Ing. Ondřej Žižlavský, Ph.D..

Čestné prohlášení

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

V Brně dne 21. května 2013

.....

podpis studenta

Poděkování

Ráda bych poděkovala vedoucímu práce Ing. Ondřeji Žižlavskému, Ph.D. za jeho odbornou pomoc a náměty při zpracovávání diplomové práce, dále Ing. Lubomíru Kocmanovi za poskytnuté konzultace.

Obsah

Úvod	11
1 Vymezení problému a cíle práce	12
1.1 Metody	12
2 Teoretická východiska finančního plánování	14
2.1 Cíle a pojetí finančního plánu	14
2.1.1 <i>Kvantifikace firemních cílů</i>	15
2.1.2 <i>Stanovení zásad pro financování firmy</i>	15
2.1.3 <i>Finanční plán</i>	16
2.2 Zásady finančního plánování	17
2.3 Postup práce finančního plánovače	19
2.4 Postup a metody finančního plánování	19
2.4.1 <i>Metodické postupy k vypracování finančního plánu</i>	20
2.5 Dlouhodobý finanční plán.....	21
2.5.1 <i>Analýza finanční situace podniku</i>	22
2.5.2 <i>Plán tržeb</i>	23
2.5.3 <i>Plán peněžních toků</i>	23
2.5.4 <i>Plánová rozvaha</i>	23
2.5.5 <i>Plánový výkaz zisku a ztráty</i>	25
2.5.6 <i>Plánový propočet daně z příjmu</i>	26
2.5.7 <i>Plánové rozdělení výsledku hospodaření</i>	27
2.5.8 <i>Hodnocení dlouhodobého finančního plánu</i>	27
2.6 Krátkodobý finanční plán.....	27
2.6.1 <i>Specifika krátkodobého finančního plánu</i>	27
2.6.2 <i>Proces sestavování krátkodobého finančního plánu</i>	29
2.7 Finanční kontrola	31
2.7.1 <i>Controlling</i>	32
3 Analýza současné situace a výhled do budoucna	34
3.1 Základní údaje o společnosti	34
3.2 Statutární orgán	34
3.3 Základní kapitál.....	35

3.4	Popis společnosti.....	35
3.5	Výrobní program.....	35
3.6	Organizační struktura.....	36
3.7	Reference.....	36
3.8	Porterův model konkurenčních sil.....	37
3.9	Hodnocení finanční situace společnosti.....	39
3.9.1	<i>Finanční analýza.....</i>	39
3.9.2	<i>Horizontální analýza rozvahy.....</i>	39
3.9.3	<i>Horizontální analýza výkazu zisku a ztrát.....</i>	43
3.9.4	<i>Vertikální analýza rozvahy.....</i>	45
3.9.5	<i>Ukazatele rentability.....</i>	48
3.9.6	<i>Ukazatele likvidity.....</i>	50
3.9.7	<i>Čistý pracovní kapitál.....</i>	51
3.9.8	<i>Ukazatele zadluženosti.....</i>	52
3.9.9	<i>Ukazatele aktivity.....</i>	55
3.9.10	<i>Provozní ukazatele.....</i>	57
3.9.11	<i>Analýza soustav ukazatelů.....</i>	58
3.10	Spider analýza.....	62
3.10.1	<i>Spider analýza 2010.....</i>	65
3.10.2	<i>Spider analýza 2011.....</i>	67
3.11	SWOT analýza.....	70
3.12	Shrnutí výsledků finanční analýzy.....	70
4	Návrh finančního plánu.....	72
4.1	Stanovení cílů.....	72
4.2	Odhad vývoje tržeb.....	74
4.3	Sestavení finančního plánu.....	76
4.3.1	<i>Realistická varianta finančního plánu.....</i>	76
	<i>Plánovaný výkaz zisků a ztrát – realistická varianta plánu.....</i>	77
4.3.2	<i>Optimistická varianta finančního plánu.....</i>	84
4.3.3	<i>Pesimistická varianta finančního plánu.....</i>	87
4.4	Zhodnocení finančního plánu.....	90
4.4.1	<i>Finanční analýza plánu.....</i>	90

4.4.2	<i>Kontrola plnění stanovených cílů</i>	94
Závěr		100
Seznam použité literatury		102
Seznam zkratk		104
Seznam grafů, tabulek a obrázků		105
Přílohy		108

Úvod

Znalost finanční situace je pro společnost jedním z pilířů, díky kterému je schopna získat jistou konkurenční výhodu, zabezpečit rozvoj a budoucí prosperitu společnosti. Společnost musí neustále sledovat svou finanční situaci, nestačí jen vycházet z výsledků, kterých bylo dosaženo v minulosti. Pro správný chod společnosti je nutností, na základě již dosažených výsledků predikovat možný výhled do budoucnosti a dokázat rozpoznat včas příležitosti a možná rizika a dosáhnout tak strategických cílů.

Právě to je náplní finančního plánování, které je součástí firemního řízení a napomáhá managementu firmy v rozhodování. Základem finančního plánu je získání kontroly nad firemními financemi, zachycení jejich budoucího vývoje a řízení možných finančních či jiných rizik. Protože budoucí vývoj je nejistý a není možné jej naplánovat úplně přesně, je potřeba počítat s několika alternativami možného vývoje, proto se zpravidla finanční plán sestavuje v několika variantách a to z důvodu, aby v případě nepředpokládaného vývoje, mohlo vedení flexibilně reagovat na nově vzniklé podmínky.

Kvalitně sestavený finanční plán, který odráží firemní realitu, ale i realitu prostředí, ve kterém se společnost pohybuje, je jedním ze základních aspektů pro úspěšné fungování společnosti a naplňování jejích cílů.

Nezbytným předpokladem pro sestavení kvalitního finančního plánu je již zmíněná znalost finanční situace společnosti, proto diplomová práce obsahuje finanční analýzu. Dalším důležitým atributem je správné stanovení podnikových cílů. To je možné na základě identifikace silných a slabých stránek firmy. Z tohoto důvodu je v diplomové práci provedena SWOT analýza, která poskytuje podklady právě pro formulaci podnikových cílů. A v neposlední řadě by nemělo být opomenuto analyzovat danou firmu z hlediska konkurence, tzn. konkurenční srovnání pomocí Spider analýzy.

1 Vymezení problému a cíle práce

Cílem diplomové práce je vysvětlit základní pojmy a problematiku finančního plánování. Diplomová práce se zabývá analýzou současného stavu zvolené společnosti pomocí ukazatelů finanční analýzy a na základě jejího výstupu poskytne návrh na sestavení finančního plánu. Konkrétně se diplomová práce zaměří na sestavení finančního plánu ve třech variantách, optimistické, realistické a pesimistické. Finanční plán společnosti bude sestaven na období roků 2012-2014. Takto sestavené finanční plány poskytnou společnosti náhled na její budoucí vývoj a dosahované výsledky, pokud budou splněny vstupní předpoklady pro varianty finančních plánů. V závěru práce budou jednotlivé varianty finančního plánu zhodnoceny opět pomocí ukazatelů finanční analýzy.

1.1 Metody

Diplomová práce se věnuje komplexnímu posouzení finančního zdraví u vybrané firmy v letech 2007 až 2011, analyzuje očekávaný vývoj firmy a vyhlídky na budoucí finanční situaci. Na základě těchto skutečností jsou sestaveny návrhy podnikových finančních plánů.

Při zpracování diplomové práce, je použito několik metod, převážně se jedná o elementární metody finanční analýzy a finančního plánování. Okolí firmy a její finanční zdraví je analyzováno pomocí Porterova modelu konkurenčních sil, SWOT analýzy a ukazatelů finanční analýzy. Finanční zdraví firmy bude posuzováno pomocí analýzy absolutních ukazatelů, poměrových ukazatelů, rozdílových ukazatelů a analýzy soustav ukazatelů. Struktura a obsah jednotlivých variant finančního plánu bude vycházet z poznatků z provedené finanční analýzy a také z účetních výkazů firmy. Pro tvorbu finančního plánu bude zvolena metoda procentního podílu na tržbách.

Při zpracování diplomové práce jsou použity i další metody, mezi které patří pozorování, abstrakce, metoda analýzy a syntézy, srovnávání, indukce a dedukce.

U metody *pozorování* se jedná o systematické, dlouhodobé, cílevědomé a plánovité sledování skutečnosti. Při pozorování studujeme a posuzujeme skutečnost, tak jak sama probíhá, bez toho abychom do ní zasahovali.

Metoda *abstrakce* vymezuje určité charakteristiky a vlastnosti, nezkoumá nepodstatné detaily, ale věnuje se jen relevantním faktům. Výsledkem abstrakce jsou pojmy, modely a teorie, které vystihují podstatné.

Metoda *analýzy* rozčleňuje zkoumané na jednotlivé dílčí části, zatímco *syntéza* jednotlivá teoretická fakta sjednocuje do uceleného tematického textu.

U metody *srovnávání* dochází k porovnávání objektů za účelem stanovení jejich shodných nebo rozdílných vlastností. Tato metoda bude použita především ve finanční analýze a při kontrole finančního plánu, kde se využívá časové srovnávání.

Metoda *indukce* a *dedukce*, kdy indukce je forma úsudku, kterým se ze zvláštních úsudků získávají všeobecné výroky. Jde tedy o přechod od jednotlivých faktů k obecným tvrzením. V případě dedukce jde o libovolný závěr, kdy přecházíme od obecnějších výroků k méně obecným. Tyto dvě metody se vzájemně doplňují.¹

¹ POKORNÝ, Jiří, *Předdiplomní seminář : Jak efektivně zpracovat a obhájit diplomovou práci*, 2006, s. 14-22.

2 Teoretická východiska finančního plánování

Finanční plánování se řadí spolu s finanční analýzou, účetnictvím a kalkulacemi k základním nástrojům finančního řízení firem. Obecně je plánování definováno jako činnost, která zabezpečuje spojení mezi současnou situací a situací, které bychom chtěli dosáhnout v budoucnosti. Plánování představuje rozhodovací proces, který spočívá v navrhování, hodnocení a výběru cílů a odpovídajících prostředků k jejich dosažení. Cíle firmy se soustředí na vztah firmy ke kapitálovému trhu, tzn. na tržní hodnotu a výnosnost. Aby firma dosáhla svých cílů, plánuje potřebu zdrojů a jejich užití v oblasti investic, výzkumu a vývoje, marketingu a personalistiky. Souhrnný firemní plán obvykle zahrnuje plán prodeje, výroby, výzkumu a vývoje, investic a finanční plán.² Chceme-li aby podnik úspěšně obstál nad nástrahami trhu a zvyšoval svou tržní hodnotu, musejí být stanoveny postupné cíle a nástroje, pomocí nichž lze těchto cílů dosáhnout. A právě jedním z těchto nástrojů je finanční plánování.³

2.1 Cíle a pojetí finančního plánu

Finanční plánování je proces rozhodování podniku o rizicích, která jsou pro podnik zajímavá a v nichž spatřuje i nějaké příležitosti, dále také o rizicích, která nejsou nezbytná, a o těch, která pro podnik zajímavá nejsou. Finanční plánování si klade za úkol stanovit cíle podniku a určit prostředky, jak těchto cílů dosáhnout. Finanční plánování by mělo vytvářet předpoklad pro zajištění finančního zdraví a dlouhodobé finanční stability podniku. Finanční plánování zahrnuje rozhodování o způsobu financování, o investování kapitálu a jeho zhodnocení, ale i o peněžním hospodaření podniku.⁴ Integruje systém firemního plánování podle kriteria výnosnosti a rizika. Finanční plán je součástí celkového firemního plánu, ale zároveň je relativně autonomní. Úkolem finančního plánování je především:

- Kvantifikovat finanční cíle (zájem vlastníků na zhodnocování jimi vloženého kapitálu),

² SEDLÁČEK, J., *Účetní data v rukou manažera : finanční analýza v řízení firmy*, 2001, s. 161.

³ MAREK, P. a kol., *Studijní průvodce financemi podniku*, 2009, s. 501.

⁴ KISLINGEROVÁ, E., *Manažerské finance*, 2007, s. 117.

- Určit zásady pro způsob financování firmy (podle dosažené finanční situace firmy, prognózy vývoje okolního prostředí a podnikatelské strategie),
- Navrhnout vývoj financí firmy ve vazbě na plán prodeje (tržby) a na plán výroby (náklady).⁵

Tři požadavky na efektivní finanční plánování jsou:

- prognózování,
- nalezení optimálního finančního plánu,
- aktualizace finančního plánu.

Prognózy se soustředí na nejpravděpodobnější budoucí situace. Je důležité prognózovat přesně a konzistentně.⁶

2.1.1 Kvantifikace firemních cílů

Obecným cílem řízení firmy je zajistit její trvalou existenci v podmínkách co nejlepšího hospodářského výsledku. Finanční teorie označuje jako vrcholný cíl finančního řízení maximalizaci tržní hodnoty firmy v delším časovém období.⁷ Významné a důležité postavení mají v soustavě podnikových cílů finanční cíle, které se úzce vztahují k finančnímu plánování. Mezi hlavní finanční cíle patří:

- zvyšování hodnoty podniku z hlediska jeho vlastníků, již zmíněné zvyšování tržní hodnoty podniku,
- dosažení určité hodnoty zisku,
- zajištění růstu podniku,
- dosažení požadované úrovně zhodnocení vynaloženého kapitálu,
- dosažení určité kapitálové struktury z hlediska podílu vlastního a cizího kapitálu.

Podpůrné informace pro stanovení finančních cílů poskytují výsledky finanční analýzy.⁸

2.1.2 Stanovení zásad pro financování firmy

Zásady pro způsob financování činnosti firmy jsou nástrojem, který by měl zabránit finančnímu riziku, které může vést k ohrožení finančnímu zdraví firmy, k finanční tísní

⁵ SEDLÁČEK, J., *Účetní data v rukou manažera : finanční analýza v řízení firmy*, 2001, s. 161.

⁶ KISLINGEROVÁ, E., *Manažerské finance*, 2007, s. 118.

⁷ SEDLÁČEK, J., *Účetní data v rukou manažera : finanční analýza v řízení firmy*, 2001, s. 161.

⁸ FOTR, J., *Strategické finanční plánování*, 1999, s. 17-18.

a v krajním případě až k úplnému zániku firmy. Tyto zásady nám dávají odpovědi na následující otázky:

- Jak smějí být jednotlivé kapitálové zdroje používány?
- Kde lze získat potřebný dodatečný kapitál?
- Jaký má být poměr mezi cizím a vlastním kapitálem?
- Jakým způsobem se budou financovat opakující se potřeby firmy?
- Jaký rozsah peněžního majetku má být v peněžní formě?
- Jaká jsou omezení růstu majetku a tržeb s ohledem na peněžní toky?
- Kolik se má vyplácet na podílech na zisku, dividendách?

Dané zásady rámcově upravují finanční politiku firmy, která usiluje o příznivý vývoj v příštích obdobích.⁹

2.1.3 Finanční plán

Finanční plán je produktem finančního plánování, zachycuje vývoj firemních financí. Jedná se o zjednodušený model budoucích stavů a toků ve finančním systému firmy. Úkolem finančního plánu je stanovit druh, výši a okamžik ekonomických opatření, která povedou k vytyčenému cíli. Finanční plán také slouží jako soubor kritérií pro rozhodování v přítomnosti o činnostech, jejichž důsledky nastanou až v určitém okamžiku v budoucnosti. Obsahuje cíle, jejichž realizace zpravidla vyžaduje dobu delší jak jeden rok, proto je vhodné finanční plán sestavovat jako plán dlouhodobý a pro první rok plánovaného období pak jako plán krátkodobý.¹⁰ Finanční plánování je tedy formalizované rozhodování o způsobu financování, o vkládání finančních prostředků do výnosného majetku, a o peněžním hospodaření. Formalizovaný finanční plán navazuje na dosažené hospodářské výsledky a na skutečnou finanční situaci. Vychází z poslání, vize, cílů a strategie firmy, snaží se přispět k jejich realizaci, tak aby se naplnily finanční cíle. Formalizace finančního plánování zpravidla spočívá v systému plánových výpočtů, které:

- dokumentují vztah plánových údajů k dosažené skutečnosti,
- navazují na perspektivu, kterou již podnik připravil dosavadní činností,
- naplňuje zadané strategické cíle a cesty, pokud jde o zdroje a užití finančních prostředků,

⁹ SEDLÁČEK, J., *Účetní data v rukou manažera : finanční analýza v řízení firmy*, 2001, s. 164.

¹⁰ Tamtéž s. 164.

- explicitně vyjadřují a zdůvodňují očekávané předpoklady, s nimiž se v plánu počítá,
- mají vazbu na dlouhodobé rozpočty.¹¹

Základem finančního plánování je dlouhodobý finanční plán, který se zabývá dlouhodobými strategickými projekty a určuje finanční politiku a plánování období. Záměry dlouhodobého finančního plánu se promítají do ročního finančního plánu, který spolu s rozpočty slouží ke krátkodobému finančnímu řízení firmy.¹² Finanční plán je tvořen čtyřmi základními složkami:

- Hospodářský výsledek, který podnik předpokládá v jednotlivých letech plánovacího období.
- Plánová rozvaha, charakterizující vývoj majetku a zdrojů financování daného majetku.
- Plán peněžních toků, který specifikuje předpokládané příjmy a výdaje v jednotlivých letech plánovacího období.
- Soustava finančních ukazatelů, sloužící k posuzování variant plánu.¹³

Finanční plán má dvě základní funkce: všeobecně uznávanou funkcí je vyjádřit v hodnotových jednotkách (Kč) celkovou strategii podniku. Druhá funkce finančního plánu spočívá v zajištění konzistence jednotlivých částí podnikové strategie.¹⁴

2.2 Zásady finančního plánování

Správnost a reálnost hodnot uvedených ve finančním plánu se pozná zejména podle toho, jak jsou dodržovány zásady finančního plánování. Mezi tyto zásady se řadí systematicčnost, úplnost, přehlednost, periodičnost, pružnost a klouzavost.

a) Zásada systematicčnosti

Jedná se o systematické sledování určitého základního cíle, v tomto případě jde o maximalizaci tržní hodnoty firmy. Tomuto cíli musí odpovídat další cíle v podobě

¹¹ GRÜNWARD R.; HOLEČKOVÁ J., *Finanční analýza a plánování podniku*, 2007, s. 241.

¹² Tamtéž s. 241-242.

¹³ FOTR, J., *Strategické finanční plánování*, 1999, s. 22-23.

¹⁴ LANDA, M.; POLÁK M., *Ekonomické řízení podniku*, 2008, s. 196.

maximalizace zisku a ostatních interních finančních zdrojů nebo udržování určité výše likvidity.

b) Zásada úplnosti

Uvedená zásada vychází z požadavku na zahrnutí všech činností a faktorů do procesu plánování.

c) Zásada přehlednosti

Úkolem této zásady je umožnit snadnou operativnost při vyplňování, následnou kontrolu a plnění plánu pro každého, kdo přijde s plánem do styku.

d) Zásada periodičnosti

Touto zásadou se má na mysli aktualizace plánovaných hodnot ještě v průběhu plánovaného období.

e) Zásada klouzavosti

Zásada klouzavosti spočívá v tom, aby plánovací horizont nového finančního plánu alespoň částečně překrýval plánovací horizont finančního plánu předcházejícího.

Při sestavování finančního plánu je důležitým principem dodržování časové a prostorové koordinace. V rámci časové koordinace jde o sladění krátkodobého a dlouhodobého finančního plánování. V případě krátkodobého plánu se přebírají z dlouhodobého plánu informace o plánovaných investicích, strategii rozdělování výsledku hospodaření nebo o dalším získávání dlouhodobých finančních zdrojů apod. Naopak u dlouhodobého plánu se vychází nejdříve z krátkodobého plánu známého na nejbližší plánované období. Prostorovou koordinací se má na mysli sladění všech podnikových plánů. Výchozím bodem je zpravidla sestavení obchodního plánu, od kterého se odvozuje plán výrobní. Z výrobního plánu jsou pak odvozeny průřezové plány, kdy se jedná např. o zásobovací plán nebo plán investiční a personální. K dalším plánům patří např. plán výzkumu a vývoje, který vychází z podnětů marketingu nebo oblasti výroby a obchodu, dále pak plán řízení jakosti nebo plán ekologický. Důležitou podmínkou u prostorové koordinace je i dostatečná motivace vedoucích pracovníků, kteří se podílejí na přípravě podkladů pro potřeby finančního plánování.¹⁵

¹⁵ MAREK, P. a kol., *Studijní průvodce financemi podniku*, 2009, s. 501-502.

2.3 Postup práce finančního plánovače

Postup práce finančního plánovače lze rozdělit do čtyř následujících kroků:

a) stanovení metody finančního plánování (viz kap. 2.4), plánového horizontu a velikost jednoho plánovaného období (časové období jednoho roku, měsíce apod.),

b) sběr dat z účetnictví, z ostatních ekonomických plánů, z makroekonomických prognóz a z ostatních zdrojů,

c) provedení finanční analýzy, tedy procesu vyšetřování a vyvozování závěrů z výsledků finančního hospodaření podniku v předchozích letech, včetně zjišťování jeho slabých a silných stránek a testování vypovídající schopnosti vypočtených hodnot ukazatelů,

d) sestavení finančního plánu.

Po splnění uvedených kroků následuje kontrola plnění plánu.¹⁶

2.4 Postup a metody finančního plánování

Tvorba finančního plánu je iterační proces, který předpokládá zpracování několika variant plánu a výběr takové varianty, která bude směřovat k dosažení definovaných cílů podniku. Každá varianta finančního plánu se nejdříve posuzuje z hlediska potřeby zdrojů financování. Pokud nejsou pro navrženou variantu disponibilní zdroje v požadované výši, je potřeba vypracovat další variantu plánu, ve které budou doplněny potřebné zdroje financování, např. bankovním úvěrem. Dále musí být také každá z variant finančního plánu posuzována metodami finanční analýzy, především ukazateli výnosnosti. Výsledky jsou porovnávány s definovanými cíly, pokud hodnoty ukazatelů finanční analýzy neodpovídají definovaným cílům, je potřeba zpracovat další variantu plánu.

Východiskem celého finančního plánu je prognóza tržeb, která by měla vycházet z prognózy vývoje celkové poptávky a tržního podílu podniku. Jednodušším postupem je prognóza tržeb na základě dosavadního vývoje tržeb. Mezi nejjednodušší metody prognózování tržeb patří:

¹⁶ MAREK, P. a kol., *Studijní průvodce financemi podniku*, 2009, s. 503-504.

- extrapolace časové řady,
- vyrovnávání podle exponenciálních křivek,
- indexy meziročního růstu,
- klouzavé průměry.

Tyto metody je potřeba používat jen jako orientační procesy, protože vycházejí z minima dat a neberou v úvahu změnu trendů.¹⁷

2.4.1 Metodické postupy k vypracování finančního plánu

Metoda procentního podílu na tržbách vychází z předpokladu, že poměr některých položek aktiv, pasiv a nákladů je k tržbám konstantní. Tento předpoklad platí, ale omezeně, dlouhodobý majetek i dlouhodobé zdroje se nemění proporcionálně k vývoji tržeb, ale v závislosti na dlouhodobém investování. V úvahu může přicházet proporcionální vztah k oběžným a krátkodobým zdrojům financování a k variabilním nákladům. Plánované hodnoty u těchto položek se stanoví jako součin odpovídajících procentních poměrů a velikosti tržeb v plánovaném období.

Další metodou, která se používá ve finančním plánování, je *metoda ukazatelů doby obratu*. Tato metoda využívá vztahy z finanční analýzy mezi tržbami a položkami oběžného majetku, popřípadě krátkodobých závazků, označované jako ukazatele aktivity. Ukazatelé doby obratu vyjadřují ve dnech za jakou dobu, se příslušná složka majetku vrátí v podobě tržeb. Její použití je stejné jako u metody procentního podílu na tržbách, pouze vychází z jiných poměrových ukazatelů.

U plánování *položek dlouhodobého majetku* se vychází z toho, že hodnota dlouhodobého majetku se meziročně snižuje o hodnotu odpisu, případně o hodnotu prodaného dlouhodobého majetku. Na druhé straně se hodnota dlouhodobého majetku zvyšuje o investice.

Obdobně je potřeba si uvědomit vztah mezi *výsledkem hospodaření a nerozděleným výsledkem hospodaření minulých let*. Jedná se o položky vlastního kapitálu. Vytvořený zisk se používá na přiděly do fondů ze zisku, dále se používá na výplatu podílů

¹⁷ KORÁB V.; PETERKA J.; REŽŇÁKOVÁ M., *Podnikatelský plán*, 2008, s. 149-153.

společníkům a zbytek zůstává v podniku pro financování jeho další činnosti. O tuto zbylou hodnotu se v dalším období navyšuje nerozdělený výsledek hospodaření minulých let. K dalším změnám vlastního kapitálu může dojít navýšením základního kapitálu popřípadě kapitálových fondů.

Obdobným způsobem je možné modelovat jakoukoliv položku finančního plánu a vytvořit tak komplexní model pro finanční plánování. Zmíněné metody je ale potřeba chápat pouze jako nástroj modelování možných změn a jejich dopadů na budoucí vývoj podniku.

Metoda procentního podílu na tržbách a metoda ukazatelů obratu nelze použít pro plánování peněžních toků. Plán Peněžních toků zdůvodňuje potřebu externího financování a ukazuje na možnosti splácení dluhů. Plán peněžních toků se sestavuje *nepřímou metodou* a zabezpečuje provázanost plánové rozvahy, plánu nákladů, výnosů a tvorby zisku s pohybem peněžních prostředků. Sestavuje se v členění na:

- plán provozních cash flow,
- plán investičního cash flow,
- plán finančního cash flow.

Při sestavování plánu cash flow vycházíme z:

- disponibilního krátkodobého finančního majetku na konci předešlého období,
- zisku nebo ztráty po zdanění plánovaného období,
- odpisů plánovaného období.

Další položky se doplňují jako změna stavu rozvahových položek z plánové rozvahy a rozvahy předešlého roku. Součet položek plánového cash flow se musí vždy shodovat s položkou krátkodobý finanční majetek v plánové rozvaze.¹⁸

2.5 Dlouhodobý finanční plán

Nejdůležitějším dokumentem dlouhodobého financování a základním nástrojem finančního řízení je dlouhodobý finanční plán. Vychází na základě potřeb rozvoje firmy

¹⁸ KORÁB V.; PETERKA J.; REŽŇÁKOVÁ M., *Podnikatelský plán*, 2008, s. 149-153.

z plánu investic, výroby a prodeje, popisuje pro forma účetní výkazy, definuje prostřednictvím kapitálového plánování celkovou výši a optimální strukturu kapitálu, zajišťuje jeho efektivní využití a vyhodnocuje naplnění základních cílů podniku a především ekonomické přínosy pro vlastníky.¹⁹ Dlouhodobý finanční plán se týká dlouhodobých kapitálových a investičních rozhodnutí podniku. Tato rozhodnutí nelze snadno měnit a mohou podnik zavazovat k určitému směru aktivit po dobu několika let, proto se finanční plán sestavuje v horizontu delším než 1 rok.²⁰ Obvyklá délka plánovacího horizontu je 5 let. V souvislosti s investičními záměry nebo požadavky bank na předkládané podklady při žádosti o úvěr může být plánovací horizont stanoven i na delší dobu. Při sestavování dlouhodobého finančního plánu musíme brát v úvahu to, že plán je ve své podstatě jeden velký vzorec a plánovací proces se skládá ze dvou hlavních činností: správně zkonstruovat vzorec plánu a správně zadat vstupní data. Souběžně se musí stanovit, co má být výsledkem plánu. Nejčastěji se jako výsledek plánovacího procesu považuje stav peněžních prostředků na konci každého plánovaného období. Jak už bylo zmíněno, dlouhodobý finanční plán se zpravidla sestavuje na časový horizont 5 let a zpravidla obsahuje:

- analýzu finanční situace podniku,
- plán tržeb na základě prognózy a plánu prodeje,
- plán peněžních toků,
- plánovou rozvahu,
- plánový výkaz zisku a ztrát,
- plánové rozdělení výsledku hospodaření a plánový propočet daně z příjmu.²¹

2.5.1 Analýza finanční situace podniku

Vlastnímu procesu plánování předchází analýza finanční situace a hospodářských výsledků podniku. Analýza finanční situace posuzuje minulost podniku, s ohledem na měnící se vnější podmínky, např. vývoj poptávky, nákupních a prodejních cen, devizových kursů, úrokové míry a daňových sazeb. Vývoj finančních

¹⁹ MARINIČ, P., *Plánování a tvorba hodnoty firmy*, 2008, s. 174.

²⁰ SEDLÁČEK, J., *Cash flow*, 2010, s. 138.

²¹ MAREK, P. a kol., *Studijní průvodce financemi podniku*, 2009, s. 504-505.

ukazatelů může souviset s průběhem hospodářského cyklu a s odvětvovými vlivy. Finanční analýza má potvrdit nebo modifikovat dosavadní finanční politiku podniku.²²

2.5.2 Plán tržeb

Tržby jsou základním zdrojem financování podniku a zároveň i potenciálním zdrojem kladných cash flow. Plán tržeb vychází z předpokladu tržních podmínek a z plánu prodeje. Předmětem prognózy trhu je celkový tržní objem na cílových trzích a tržní podíl, o který, by firma mohla usilovat s ohledem na konkurenci. Plán prodeje vyjadřuje obchodní cíle, které si firma vytyčila a na které navazuje obchodní strategie. Prodejní ceny vlastních výrobků jsou předmětem cenové politiky podniku, která přihlíží k prognóze tržních cen a ke strategii získávání tržního podílu. Na plán prodeje navazuje plán tržeb, který je sestavován v cenách výchozího roku a je korigován pouze plánovaným vývojem reálných cen vlastních výrobků oproti vývoji reálných tržních cen v odvětví.²³

2.5.3 Plán peněžních toků

Plánový přehled o peněžních tocích je sestavován ve velmi zjednodušené podobě pouze na základě zjištěných výsledků v plánovém výkazu zisku a ztráty, plánové rozvaze, plánovém propočtu daně z příjmů a plánovém rozdělení výsledku hospodaření. Tato zjednodušená podoba je pro potřeby finančního plánu dostačující a spočívá ve vyjádření změny stavu peněžních prostředků pouze na základě změny stavu jiných aktiv a změny stavu pasiv. Zvláštní místo zde mají odpisy a dividendy. Pokud se s nimi v tomto výkazu uvažuje, musí se zároveň i snížit přírůstek (popř. zvýšit úbytek) dlouhodobého nehmotného a hmotného majetku resp. vlastního kapitálu.²⁴

2.5.4 Plánová rozvaha

Při sestavování plánové rozvahy postupně vyplňujeme jednotlivé položky aktiv a pasiv. Strana aktiv se skládá z pohledávek za upsaný základní kapitál, z dlouhodobého majetku, z oběžných aktiv a z časového rozlišení. Strana pasiv se pak skládá z vlastního kapitálu, cizích zdrojů a z časově rozlišených pasiv. Položka *pohledávky za upsaný*

²² SEDLÁČEK, J., *Cash flow*, 2010, s. 139.

²³ VALACH, J. a kol., *Finanční řízení podniku*, 1997, s. 192.

²⁴ MAREK, P. a kol., *Studijní průvodce financemi podniku*, 2009, s. 510-511.

základní kapitál bývá u většiny firem nulová, mění se v závislosti na plánu dlouhodobých finančních zdrojů ve formě emisí kmenových a prioritních akcií. Položky *dlouhodobého majetku* jsou tvořeny dlouhodobým nehmotným majetkem, dlouhodobým hmotným majetkem a dlouhodobým finančním majetkem. Jejich plán se opírá o údaje získané z investičního a odpisového plánu. Investiční plán poskytuje veškeré informace o pořizovaném, zařazovaném do užívání a vyřazovaném dlouhodobém majetku.

Plán *oběžných aktiv* je potřeba rozdělit na plán zásob, plán dlouhodobých a krátkodobých pohledávek a plán krátkodobého finančního majetku. Zásoby jsou v rozvaze členěny na materiál, nedokončenou výrobu a polotovary, výrobky, zvířata, zboží a poskytnuté zálohy na zásoby. Plánovanou výši zásob můžeme stanovit použitím příslušné hodnoty doby obratu a nákladů, v jejichž výši byly tyto zásoby oceněny. Výjimku tvoří poskytnuté zálohy na zásoby, které se většinou plánují ve vztahu ke konkrétním příkladům. Plán dlouhodobých pohledávek vychází zpravidla z jednotlivých obchodních případů. Plán krátkodobých pohledávek se sestavuje ve dvou rovinách: a) *členění na pohledávky do a po splatnosti*, b) *pohledávky z obchodních vztahů a ostatní pohledávky*. Stav pohledávek do lhůty splatnosti se stanovují obdobně jako u zásob a to pomocí ukazatelů obratovosti (součin doby splatnosti a průměrná výška příslušných tržeb). Pohledávky po splatnosti je potřeba dále rozdělit na pohledávky v konkursním řízení a na pohledávky nedobytné, které lze odepisovat na základě daňových a účetních předpisů. Výše plánovaného stavu krátkodobého finančního majetku se přebírá z plánovaného přehledu o peněžních tocích. *Časové rozlišení aktiv* většinou představuje hodnotově zanedbatelnou částku nebo obtížně plánovanou položku.

Plánovaný zůstatek *vlastního kapitálu* je ovlivněn plánovanou výší výsledku hospodaření (je převzato z plánovaného výkazu zisku a ztrát), za druhé plánem rozdělení výsledku hospodaření a dále pak dlouhodobých finančních zdrojů.

Plán *cizích zdrojů* se skládá z plánu rezerv, plánu dlouhodobých a krátkodobých závazků a též z plánu dlouhodobých a krátkodobých bankovních úvěrů. Plánovaný stav

rezerv vychází z plánu tvorby a zúčtování rezerv v plánovém výkazu zisku a ztráty. Dlouhodobé závazky představují u společností v České republice zanedbatelnou částku ne-li nulovou, protože zde není rozšířená emitace dluhopisů. Pro plánování krátkodobých závazků se používá obdobně jako u krátkodobých pohledávek ukazatelé obratovosti. Konečný stav krátkodobých i dlouhodobých bankovních úvěrů lze odvodit z dosud uzavřených nebo teprve v budoucnu očekávaných úvěrových smluv. O časovém rozlišení pasiv platí přibližně totéž jako o ostatních aktivech.²⁵

2.5.5 Plánový výkaz zisku a ztráty

Plán tržeb za prodej zboží, vlastních výrobků a služeb vždy vychází z obchodního plánu, který by se v zásadě měl opírat o zpracovanou marketingovou studii. V *plánu změny stavu vnitropodnikových zásob vlastní výroby* se hodnota přebírá z plánové rozvahy. Při *plánování aktivace* se vychází buď přímo z plánu aktivace majetku a vnitropodnikových služeb nebo se postupuje na základě předpokládaných indexů růstu těchto výnosů.

Plán nákladů spotřebovaných nákupů se skládá ze čtyř plánovaných položek, jedná se o spotřeby materiálu, spotřeby energie, spotřeby ostatních neskladovatelných dodávek a prodaného zboží. Velice důležitým východiskem při plánování těchto položek je rozlišení nákladů na přímé a nepřímé. Při plánování výše nákladů vynaložených na prodané zboží se vychází ze dvou veličin: plánované výše tržeb z prodaného zboží a očekávané obchodní marže. V *plánu služeb* se obvykle plánují odděleně následující nákladové položky: opravy a udržování, reprezentace, cestovné, reklama, nájemné a ostatní služby. Při jejich zadávání se vychází z ostatních ekonomických plánů podniku jako např. z plánu údržby, z plánu dlouhodobých finančních zdrojů nebo z marketingového rozpočtu.

Plánové mzdové náklady se počítají jako součin tří veličin a to, průměrné mzdy z minulého období, žádoucího indexu růstu průměrné mzdy a plánovaného průměrného přepočtu stavu pracovníků. Další položky *mzdových nákladů* se stanovují v určitém poměru ke mzdovým nákladům, většinou ve stejné výši jako v předcházejících

²⁵ MAREK, P. a kol., *Studijní průvodce financemi podniku*, 2009, s. 508-510.

obdobích. *Daně a poplatky* se dají naplánovat většinou poměrně snadno, podle počtu aut, které firma vlastní se vypočítá silniční daň, podle výměry pozemků a ceny půdy se vypočítá daň z nemovitosti a podobně postupujeme i u dalších druhů daní. Obdobně jednoduché může být i stanovení *odpisů*, za předpokladu, že firma pravidelně sestavuje odpisový plán.

Co se týče *ostatních provozních položek*, tak hodnota tržeb z prodeje dlouhodobého majetku a materiálu a hodnota zůstatkové ceny prodaného dlouhodobého majetku a materiálu jsou přebírány z investičního plánu. Dále, tvorba rezerv a časového rozlišení provozních nákladů se plánuje odděleně pro daňově uznatelné rezervy a pro ostatní rezervy. U daňově uznatelných rezerv se vychází ze zákona o rezervách pro zjištění základu daně z příjmu. Tvorba ostatních rezerv pak vychází z podnikové strategie. V závislosti na dosažení účelu, za jakým byly rezervy vytvořeny, se provádí jejich rozpuštění a zúčtování do provozních výnosů. A nakonec u ostatních provozních výnosů a nákladů se postupuje indexovým způsobem, tzn. ve vztahu k hodnotám z předchozích let.

Sestavení plánu finančních výnosů a finančních nákladů bývá obvykle jednoduché, je to zejména tím, že snad s výjimkou nákladových úroků, bývají hodnoty položek zanedbatelné nebo nulové. Např. položka výnosových úroků se týká převážně úroků z běžných nebo terminovaných účtů a plánovaná výše se odvozuje od očekávaného stavu uvedených účtů. Nebo nákladové úroky se vypočítají podle obsahu jednotlivých úvěrových smluv. V případě plánování *mimořádných výnosů a nákladů* se používá převážně indexové metoda. Hodnota plánované daně z příjmů se přebírá z propočtu daně z příjmu.²⁶

2.5.6 Plánový propočet daně z příjmu

Základní výchozí veličinu v daňovém přiznání představuje výsledek hospodaření před zdaněním z plánového výkazu zisku a ztrát. Tento výsledek hospodaření je potřeba

²⁶ MAREK, P. a kol., *Studijní průvodce financemi podniku*, 2009, s. 506-508.

upravit na základ daně z příjmu a výsledná *daň z příjmu* se vypočítá podle očekávané sazby daně v příslušném plánovaném období.²⁷

2.5.7 Plánové rozdělení výsledku hospodaření

Předmětem rozdělení je *výsledek hospodaření ve schvalovacím řízení*, který představuje výsledek hospodaření zjištěný z účetnictví za minulé účetní období.²⁸

2.5.8 Hodnocení dlouhodobého finančního plánu

Kvalita finančního plánu se posuzuje podle jeho důsledků pro vývoj tržní hodnoty podniku. Sestavené plánové výkazy se hodnotí pomocí kritérií finanční analýzy. Plán je z hlediska vývoje tržní hodnoty přijatelný, pokud současná hodnota podniku podle plánu je vyšší než jeho aktuální hodnota, tzn. čistá současná hodnota je kladná.²⁹

2.6 Krátkodobý finanční plán

Krátkodobý finanční plán vychází z dlouhodobého finančního plánu a vyjadřuje krátkodobá finanční rozhodnutí podniku. Krátkodobý finanční plán se sestavuje v časovém horizontu do jednoho roku. Sestavuje se jako roční, čtvrtletní, měsíční nebo týdenní.³⁰ Krátkodobý finanční plán zpřesňuje a konkretizuje opatření k zabezpečení dlouhodobých záměrů a aktivit podniku v plánovaném roce. Bezprostředně navazuje na očekávanou skutečnost v běžném roce. V krátkém plánovacím horizontu se musí cíle přizpůsobovat disponibilním zdrojům. Účelem krátkodobého plánu je propojení dlouhodobého finančního plánování s ročními rozpočty. Stejně jako u dlouhodobého finančního plánu tvoří výstupy tohoto plánování plánová rozvaha, plánový výkaz zisků a ztráty a plánový přehled o peněžních tocích.³¹

2.6.1 Specifika krátkodobého finančního plánu

Krátkodobý (roční) finanční plán vykazuje jistá specifika ve srovnání s dlouhodobým finančním plánem:

²⁷ MAREK, P. a kol., *Studijní průvodce financemi podniku*, 2009, s. 508.

²⁸ Tamtéž s. 510.

²⁹ MARINIČ, P., *Plánování a tvorba hodnoty firmy*, 2008, s. 183.

³⁰ SEDLÁČEK, J., *Cash flow*, 2010, s. 147.

³¹ VALACH, J. a kol., *Finanční řízení podniku*, 1997, s. 198.

- a) Týká se roku, který bezprostředně následuje po období, za které je v okamžiku jeho sestavování k dispozici pouze *očekávaná skutečnost*. Příprava plánu na následující rok musí být spojena s finanční kontrolou plánu běžného roku, zjišťování odchylek skutečnosti od plánu a jejich příčin a vyhodnocení faktorů, které budou působit i v plánovaném roce.
- b) Pro kratší období sestavování plánu platí *menší riziko vzniku prognostické chyby*, ale i přesto je nutné sestavit varianty plánů pro různé budoucí vývoje.
- c) Zisk je v krátkém časovém horizontu limitován nezměnitelným omezením, které vyplývá z *provozního potenciálu* podniku (např. výrobní kapacita podniku).
- d) Součástí krátkodobého plánu je *rozpočtování výnosů, nákladů a zisku*. Zohledňují vývoj tržeb, předpokládané změny v sortimentu, cenách, v platebních podmínkách, ve struktuře trhu apod.
- e) Dominantním úkolem krátkodobého finančního plánu je zabezpečení *krátkodobé likvidity* podniku. Plán by měl také podpořit co nejlepší využití nadbytečných peněžních prostředků, ale na druhou stranu by se měl vypořádat i s vyrovnaním nedostatku peněžních prostředků. Plán peněžních toků lze doplnit o podrobnější rozpočet příjmů a výdajů, který zachycuje platby dodavatelům, inkaso od odběratelů, platby zaměstnancům a další výdaje na nájemné, úroky, pojistné apod.
- f) U krátkodobého finančního plánování rozlišujeme tři základní kroky:
- Sladěním rámcové plánové výsledovky s rozpočtovou výsledovkou vznikne *roční plánová výsledovka*.
 - *Roční plán peněžních toků* se upravuje podle plánové výsledovky a podle údajů z rozvinutého plánu peněžních toků.
 - *Roční plánová rozvaha* odpovídá ročnímu plánu peněžních toků.
- g) Roční finanční plán neobsahuje úkoly, ale *zadání a cíle*, která jsou obsažena v rozpočtech a kontrolována v rámci rozpočtové kontroly. Finanční plán členěný na čtvrtletí nebo měsíce se kontroluje podle *účetních výkazů*, které se pro tuto potřebu sestavují i v průběhu roku.³²

³² GRÜNWARD R.; HOLEČKOVÁ J., *Finanční analýza a plánování podniku*, 2007, s. 295-296.

2.6.2 Proces sestavování krátkodobého finančního plánu

Proces sestavování krátkodobého finančního plánu obsahuje následující kroky:

- kalkulace nákladů a zisku,
- predikce tržeb a plánování inkasa,
- identifikace příjmů a výdajů za jednotlivé oblasti,
- sestavení plánované rozvahy, plánovaného výkazu zisků a ztrát a plánovaného výkazu o peněžních tocích,
- zjištění potřeby, resp. přebytku finančních zdrojů,
- přezkoumání plánu peněžních toků z hlediska financování.³³

Kalkulace nákladů a zisku

Základním nástrojem jsou *plánované kalkulace nákladů*, které vycházejí z podkladů konstrukční a technologické přípravy výroby a ze stanovených spotřebních a výkonových norem. Normy spotřeby jsou následně přepočteny:

- u materiálu pomocí skladových cen, které by měly obsahovat i vedlejší pořizovací náklady,
- u jednicových mezd pomocí norem spotřeby práce, údajích o pracnosti konkrétního produktu a tarifního mzdového katalogu,
- u výrobní a správní režie pomocí rozvrhové základny.

Další součástí kalkulačního systému je *kalkulace ceny*, která vychází z kalkulace nákladů, ale obsahuje i *kalkulovaný zisk*, který kvantifikuje celkovou úroveň zhodnocení vložených nákladů.³⁴

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

Cenová kalkulace spolu s plánem výroby a prodeje za dané období je základem propočtu tržeb a inkasa. Na základě těchto informačních zdrojů je možné sestavit vývoj tržeb v plánovacím období v členění na menší časové úseky (měsíční tržby). Plánovaný vývoj tržeb je základem pro stanovení příjmů, který vychází z plánu prodeje

³³ MARINIČ, P., *Plánování a tvorba hodnoty firmy*, 2008, s. 200.

³⁴ Tamtéž s. 200-201.

a z obchodní a inkasní politiky. Obdobně lze sestavit i plán výdajů. Srovnání příjmů a výdajů je možné generovat peněžní tok, který slouží jako základ pro predikci potřeby finančních prostředků z krátkodobých externích zdrojů.³⁵

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

Sestavení rozvahy, výkazu zisků a ztrát i peněžních toků vychází z vypracovaného rozpočtu příjmů a výdajů a odráží rozpočet zdrojů krátkodobého financování. V plánované rozvaze se musí zjevně odrážet stav a změna dlouhodobého majetku, ale i stav a změna pracovního kapitálu. Na straně pasiv je struktura financování taková, aby odpovídala výši majetku a z hlediska striktury byly vlastní zdroje doplněny o cizí zdroje a to do potřebné výše. Ve výkazu zisků a ztrát jsou promítnuty tržby a náklady a dále odpisy za dané období. Z výkazu zisků a ztrát je také patrný výsledek hospodaření ve všech svých podobách (zisk před odpisy, úroky a zdaněním, zisk před odpisy a zdaněním, zisk před zdaněním a čistý zisk). V peněžních tocích generovaný volný peněžní tok v případě kladné hodnoty představuje zdroj pro použití prostředků ve finanční oblasti firmy, pokud je záporný indikuje společně se součtem veškerých dalších potřeb financování (úroky, dividendy, daně) výši dodatečných externích zdrojů, aby změna finančních prostředků celkové peněžní toky byla rovna nule.³⁶

Přezkoumání plánu peněžních toků z hlediska financování

Součástí sestavování krátkodobého finančního plánu je i ověření cílových parametrů plánovaných úkolů. K tomu můžeme využít klasické nástroje finanční analýzy (např. *rentabilita celkového kapitálu*, *rentabilita vlastního kapitálu*, *krytá čistých dluhů*), nebo propočet *přidané ekonomické hodnoty EVA*. Při zhoršení jakéhokoliv z ukazatelů je potřeba korekce daného parametru plánu. Správně sestavený finanční plán bude vždy na konci období vykazovat zlepšení ekonomických parametrů než na počátku daného období.³⁷

³⁵ MARINIČ, P., *Plánování a tvorba hodnoty firmy*, 2008, s. 201-202.

³⁶ Tamtéž s. 202-203.

³⁷ Tamtéž s. 203-204.

2.7 Finanční kontrola

Finanční plán představuje cílové stavy financí podniku a způsob jejich dosažení. Jeho splnění ve všech ukazatelích však není bezpodmínečně nutné. Může totiž docházet k odchylkám vývoje od reality a to k lepšímu nebo i k horšímu. Předmětem finanční kontroly je porovnávání finančního plánu s účetními výkazy a zjištění rozdílů, které je potřeba vysvětlit. Na základě informací, které poskytuje právě finanční kontrola, se navrhuje nápravná opatření ke splnění plánovaných cílů, nebo se finanční plán upravuje. Požadavky na účinnou finanční kontrolu:

- a) *Bezodkladně* hlásit odchylky od žádoucího stavu. Zatím co účetnictví se zaměřuje na co největší přesnost a podrobnost (občas na úkor pohotovosti), finanční kontrola se spokojí s hrubšími popřípadě i neúplnými údaji, pokud jsou k dispozici v okamžiku, kdy je potřeba na ně reagovat.
- b) *Hledět dopředu*. Účetnictví se ohlíží zpět, ale většina manažerů chce mimo minulých výsledků znát i náznaky budoucího vývoje. Finanční kontrola na rozdíl od účetnictví může dát manažerovi prognózu o budoucím vývoji, i když méně přesnou, které však manažer dává přednost před informacemi o tom, co bylo a s čím už se nedá nic dělat.
- c) Všimnout si především *strategicky* významným uzlových bodů. Dílčí odchylky bývají často zanedbatelné a nezajímavé, pokud jsou posuzovány jednotlivě, ale ve svém souhrnu mohou nabývat hroživých rozměrů.
- d) *Pružně* přihlížet při hodnocení závisle proměnných (např. zisku) ke skutečnému vývoji nezávisle proměnných (především k objemu prodeje). Z tohoto hlediska je výhodné, když už plány přímo takovou možnost umožňují tím, že jsou sestaveny ve variantách pro různé úrovně určujících veličin.
- e) Dbát *hospodárnosti*. Investice do informačního systému by měli být přímo úměrné přínosu monitorování a kontroly.
- f) Usilovat o *objektivnost*. Jako kritérium motivace odpovědných pracovníků se používají výsledky kontrol. Oprávněné pocity nespravedlnosti by snižovali účinnost kontroly.
- g) Zajistit *srozumitelnost* výsledků kontrol pro manažery, kteří její výsledky dále používají.

- h) Naznačovat *kroky k nápravě*. V kontrolní zprávě by měly být uvedeny příčiny odchylek, co bylo jejich příčinou, kdo za ně odpovídá a odpovídající kroky k nápravě.

Plnění finančního plánu je potřeba periodicky kontrolovat a to ze dvou hledisek:

- podle zabezpečování hospodářského výsledku a finanční situace v intencích ročního plánu, tj. operativní kontrola,
- podle vytváření předpokladů pro realizaci dlouhodobého finančního plánu, tj. strategická kontrola.³⁸

Operativní kontrola se zaměřuje na zisk, příjmy a výdaje, oběžná aktiva a na krátkodobá pasiva. V těchto oblastech se promítají poruchy běžného chodu podniku, která je nutné neprodleně řešit a sjednat jejich nápravu. U operativní kontroly se zjišťují rozdíly mezi skutečností a plánem za sledované období, kumulované rozdíly od počátku roku a očekávané odchylky skutečnosti od plánu za celý rok. Operativní kontrole podléhají souběžně s finančními výsledky i další úseky (odbyt, výroba), takže jsou k dispozici celistvé informace pro dokreslení příčin a souvislosti finanční situace.

Strategická kontrola sleduje dodržování plánových hodnot strategických finančních veličin jako je finanční struktura, interní a externí finanční zdroje a investiční výstavba. Chybné rozhodnutí v oblasti dlouhodobého kapitálu a fixního majetku mohou být v dohledné době neodčinitelné a stejně tak mohou vést ke značným ztrátám a souvisejícím rizikům. Strategická kontrola zahrnuje systém indikátorů příležitostí a hrozeb, pramenících především z vnějšího ekonomického prostředí.³⁹

2.7.1 Controlling

Finanční plánování, rozpočetnictví i finanční kontrola spadají pod pojem controlling, který je definován jako systém informací na podporu řízení podniku. Controlling propojuje účetnictví s plánování. Controlling pomáhá managementu především tím, že inspiruje, programuje, hodnotí, dále monitoruje plnění přijatých rozhodnutí a pak dává doporučení pro další postup. Kislingerová uvádí: „*Sledování a pozorování odchylek*

³⁸ VALACH, J. a kol., *Finanční řízení podniku*, 1997, s. 200-201.

³⁹ Tamtéž s. 201.

skutečnosti od plánovaného stavu je náplní controllingu.”⁴⁰ Úloha controllingu spočívá v poradenství, poskytování informací, v koordinaci rozhodovacích procesů, dále pak v komunikaci a participaci řídicích pracovníků při sestavování podnikového plánu. Controlling nabízí nástroje pro ekonomické řízení podniku: pro prognózování, plánování, analýzu výsledků, pro navrhování opatření k odstranění příčin zjištěných nedostatků. Controlling organizuje a metodicky vede plánování. Prosazování controllingu vede k důslednějšímu uplatňování finančního plánování a finanční kontroly v podniku.⁴¹

⁴⁰ KISLINGEROVÁ, E., *Manažerské finance*, 2007, s. 118-121.

⁴¹ VALACH, J. a kol., *Finanční řízení podniku*, 1997, s. 202.

3 Analýza současné situace a výhled do budoucna

3.1 Základní údaje o společnosti

Obchodní firma: ORYX-CZ, s.r.o.

Sídlo společnosti: Velké Hostěrádky 213, okres Břeclav

Datum zápisu: 8. června 1998

Identifikační číslo: 255 31 018

Právní forma: Společnost s ručením omezeným

Předmět podnikání:

- výroba z plastů,
- obchodní činnost – koupě zboží za účelem jeho dalšího prodeje a prodej,
- zámečnictví.⁴²



Obrázek 1 - Logo společnosti

Zdroj: ORYX – CZ. *O nás* [online]. [cit. 2012-11-02]. Dostupné z: <http://www.oryx-cz.cz/>

3.2 Statutární orgán

Statutárním orgánem společnosti jsou jednatele Stanislav Pacal a Václav Šebesta. Společnost zastupují a za ni podepisují jednatele společnosti a to každý samostatně. Podepisování za společnost se děje tak, že k napsanému nebo vytištěnému obchodnímu jménu společnosti připojí svůj podpis jednatel.

⁴² Obchodní rejstřík a Sběrka listin - Ministerstvo spravedlnosti České republiky. MINISTERSTVO SPRAVEDLNOSTI. *Justice.cz* [online]. [cit. 2012-11-15]. Dostupné z : <https://or.justice.cz/ias/ui/rejstrik-dotaz?dotaz=ORYX-CZ%2c+s.r.o.>

3.3 Základní kapitál

Základní kapitál společnosti je 100 000 Kč. Společnost má dva jednatele, Stanislava Pacasa s podílem na společnosti ve výši 60% a Václava Šebestu s podílem na společnosti 40%.⁴³

3.4 Popis společnosti

Společnost ORYX - CZ, s.r.o. (dále jen ORYX) je společnost, která v podtitulu svého jména má "výroba technologií z plastu". Předchůdcem firmy ORYX, která je právnickou osobou, byla firma s názvem PACAS Stanislav, která byla založena v roce 1992 jako fyzická osoba dvěma společníky. Firma čerpá ze zkušeností z výroby plastových nádrží a jímek, kterou se jednatele firmy zabývají již od roku 1982. Společnost se od počátku zabývala výrobou předmětů z plastu především nádrží, jímek, čistíren odpadních vod, bazénů, odlučovačů ropných látek, odlučovačů tuků apod. Firma PACAS se v roce 1998 přeměnila z fyzické osoby na právnickou osobu s názvem ORYX. V současné době má firma 10 stálých zaměstnanců. Vedení firmy tvoří dva jednatele. Firma má sídlo a výrobní prostory ve Velkých Hostěrádkách (obec asi 40 km od Brna). Organizace ORYX vyrábí standardní plastové výrobky a výrobky na zakázku dle požadavků zákazníka.⁴⁴

3.5 Výrobní program

V současné době se společnost zabývá výrobou:

- Odlučovačů lehkých kapalin ORES
- Odlučovačů tuků a škrobů OR
- Čistíren odpadních vod ORES BIO
- Vodoměrných šachet
- Bazénů

⁴³ Obchodní rejstřík a Sběrka listin - Ministerstvo spravedlnosti České republiky. MINISTERSTVO SPRAVEDLNOSTI.*Justice.cz* [online]. [cit. 2012-11-15]. Dostupné z : <https://or.justice.cz/ias/ui/rejstrik-dotaz?dotaz=ORYX-CZ%2c+s.r.o>.

⁴⁴ ORYX – CZ. *O nás* [online]. [cit. 2012-11-02]. Dostupné z: <http://www.oryx-cz.cz/>

- Nádrží s požadavkem na zdravotní nezávadnost pro potravinářské účely
- Dosazovacích nádrží
- Pro vzdušňovacích kolon
- Jímky kruhové i hranaté
- Nádrží na chemikálie

Dále společnost provádí zdravotně nezávadné obložení chladírenských vozidel pro potravinářské účely, pro přepravu květin, léků a jiných nákladů, na které je kladen požadavek zdravotní nezávadnosti úložného prostoru vozidel.⁴⁵

3.6 Organizační struktura

Společnost ORYX je strukturována podle liniové organizační struktury. Za společnost jsou oprávněni jednat jednatelé, kteří představují statutární orgán společnosti. Jak bylo výše zmíněno, společnost je zastoupena dvěma jednately. Pan Stanislav Pacas má na starosti administrativní a finanční chod společnosti, zatímco pan Václav Šebesta se věnuje výrobní činnosti. V současné době má společnost 10 stálých zaměstnanců ve výrobě.

3.7 Reference

Stavební výroba - jímka, vodoměrné šachty, odlučovače tuků.

- VAŠTAV s.r.o., Brno
- EKODRILL s.r.o., Zlín
- PLAST TRADE-CZ, Olomouc
- WARME spol. s r.o., Brno
- Glasspol spol. s r.o., Kroměříž
- VAS a.s., Brno

Výrobky pro čištění vody - provzdušňovací a dosazovací nádrže, filtry.

- GEOTEST a.s., Brno
- AGUATEST a.s. Praha

⁴⁵ ORYX – CZ.cz. *O nás* [online]. [cit. 2012-11-02]. Dostupné z: <http://www.oryx-cz.cz/>

- EPS s.r.o., Kunovice

Zdravotně nezávadné obložení vozidel

- TRUCK SERVICE ZLÍN a.s., Zlín
- HAGEMAN a.s., Ostrava
- OPPORTUNITY spol. s r.o., Brno
- OK servis KAPLÁNEK, s.r.o., Prostějov
- TOP CENTRUM car a.s., Hodonín⁴⁶

3.8 Porterův model konkurenčních sil

Porterův pětifaktorový model konkurenčního prostředí vychází z předpokladu, že strategická pozice společnosti je určována především působením pěti základních faktorů:

- ***Vyjednávací síla odběratelů*** – odběratelé společnosti ORYX-CZ se dají rozdělit na dvě skupiny. První skupinu představují domácnosti, které jsou hlavními odběrateli bazénů a vodoměrných jímek na užitkovou a pitnou vodu. U této skupiny odběratelů je společnost ochotna zmíněné vodoměrné jímky a bazény vyrobit dle přání zákazníků, ale všeobecně je jejich vyjednávací síla slabá. Podnikatelské subjekty tvoří druhou a větší skupinu odběratelů. Zde mezi hlavní odběratele patří především stavební společnosti, potravinářské firmy, společností poskytující služby v oblasti environmentálních biotechnologií, které jsou odběrateli jímek, odlučovačů, vodoměrných šachet, čistíren odpadních vod, obložení chladírenských vozidel atd. U této skupiny odběratelů je vyjednávací síla větší než u domácností – nejedná se o klasické spotřební zboží a zákazníků je méně. Co se týče přímo obložení chladírenských vozidel, je činnost společnosti omezena legislativními podmínkami, a proto zde není přílišný prostor pro vyjednávání. Většina odběratelů jsou české PO a FO, ale společnost se začíná orientovat i na rakouskou klientelu.
- ***Vyjednávací síla dodavatelů*** – společnost spolupracuje výhradně s českými dodavateli, jedná se především o smluvní dodávky plastových prefabrikátů

⁴⁶ ORYX – CZ.cz. Reference [online]. [cit. 2012-11-02]. Dostupné z: <http://www.oryx-cz.cz/>

a dalších potřebných komponentů. Mezi společnostmi ORYX-CZ a jejími dodavateli se jedná o dlouholetý obchodní vztah a odběratelsko-dodavatelské vztahy jsou mezi nimi striktně vymezeny pomocí obchodních smluv. Mezi nejvýznamnější dodavatele patří GASCONTROL PLAST a.s., IMG Bohemia s.r.o., ELVENTA LV s.r.o., STAREX S.R.O., Glasspol s.r.o.

- **Rivalita firem na daném trhu** – český trh, kde společnost především působí je velice konkurenční, působí zde mnoho firem se stejným nebo obdobným zaměřením. Svědčí o tom i fakt, že ve Velkých Hostěrádkách, kde má společnost sídlo i výrobní a skladovací prostory, je další společnost, která se zabývá obdobnou činností podnikání, jedná se o společnost *Morava – ekol, spol. s r.o.* Dále pak v okrese Břeclav, kam Velké Hostěrádky spadají, podniká několik dalších firem. Všeobecně lze konstatovat, že firmy působící na daném trhu, mají od sebe své výrobní programy nějak diferencované, a proto k přímé rivalitě mezi firmami nedochází.
- **Hrozba vstupu nových konkurentů** – firma, která chce v tomto oboru podnikat, musí mít k dispozici finanční zdroje na pořízení svařovacích zařízení, která jsou pro tento obor nezbytná. Pokud jde o pracovní zdroje, nejsou potřeba zaměstnanci s vysokou kvalifikací, požaduje se pouze kvalifikace svářeče plastů s potřebným oprávněním, tedy platným svářecím průkazem. Z daného vyplývá, že vstup na daný trh není nijak složitý, toto potvrzuje i výše zmíněný fakt, že ve Velkých Hostěrádkách působí další společnost, která se zabývá stejnou činností podnikání.
- **Hrozba substitutů** – co se týče substitutu u plastových bazénů, je zastupitelnost jiným materiálem výrobku možná, protože bazény mohou být i nerezové nebo betonové a společnost se zabývá výrobou pouze plastových bazénů. U druhé skupiny produktů tzn., jímký, odlučovače tuků a ropných látek, vodoměrné šachty, čistírny odpadních vod, obložení chladírenských vozidel apod., se dá hovořit o specializovaných výrobcích, které se nedají snadno nahradit.

3.9 Hodnocení finanční situace společnosti

3.9.1 Finanční analýza

Finanční analýza představuje oblast, která je významnou součástí finančního řízení podniku. Hlavním úkolem finanční analýzy je komplexně posoudit úroveň současné finanční situace podniku, finanční zdraví. Posoudit vyhlídky na finanční situaci podniku v budoucnosti a připravit opatření ke zlepšení ekonomické situace, zajištění další prosperity, k přípravě a zkvalitnění rozhodovacích procesů. Finanční situace podniku je souhrnným vyjádřením úrovně všech jeho podnikových aktivit, kterými se prezentuje na trhu.⁴⁷ Finanční analýza se zabývá rozbořem účetních výkazů firmy, tedy rozvahy a výkazu zisků a ztrát.

3.9.2 Horizontální analýza rozvahy

Rozbor horizontální struktury rozvahy udává, o kolik jednotek nebo o kolik procent se příslušná položka rozvahy změnila v čase.

Tabulka 1: Horizontální analýza vybraných položek aktiv (Zdroj: Vlastní zpracování dle účetních výkazů společnosti ORYX-CZ, s.r.o.)

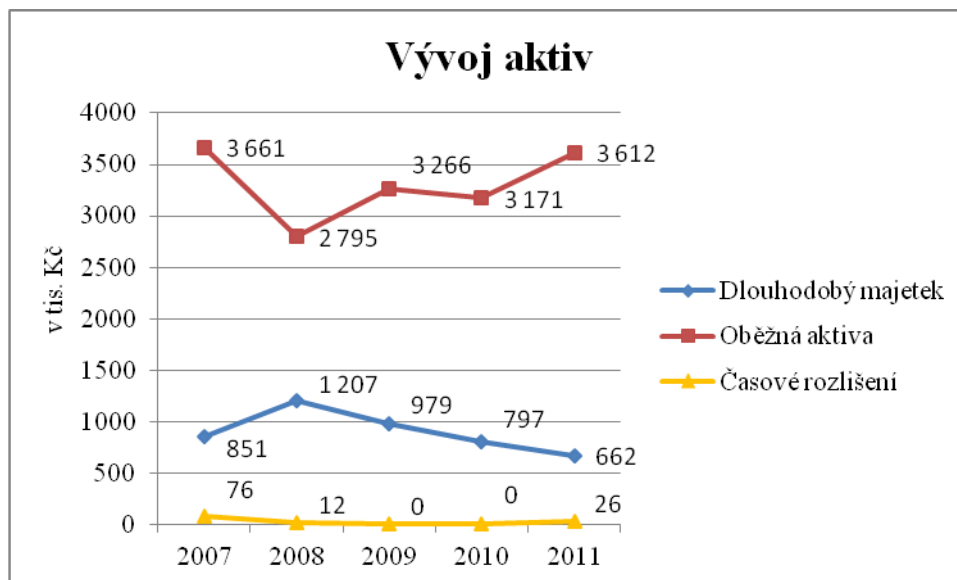
Vybrané položky aktiv	2007/2008		2008/2009		2009/2010		2010/2011	
	v tis.	v %	v tis.	v %	v tis.	v %	v tis.	v %
AKTIVA CELKEM	-574	-12,51	231	5,75	-277	-6,53	332	8,37
Dlouhodobý majetek	356	41,83	-228	-18,89	-182	-18,59	-135	-16,94
Dlouhodobý nehmotný majetek	-	-	-	-	-	-	-	-
Dlouhodobý hmotný majetek	356	41,83	-228	-18,89	-182	-18,59	-135	-16,94
Dlouhodobý finanční majetek	-	-	-	-	-	-	-	-
Oběžná aktiva	-866	-23,65	471	16,85	-95	-2,91	441	13,91
Zásoby	-135	-11,86	-511	-50,95	-24	-4,88	348	74,36
Materiál	-135	-11,86	-511	-50,95	-24	-4,88	348	74,36
Dlouhodobé pohledávky	-	-	-	-	-	-	-	-
Krátkodobé pohledávky	79	5,18	-286	-17,82	-83	-6,29	376	30,42
Krátkodobý finanční majetek	-810	-81,24	1268	678,07	12	0,82	-283	-19,29
Časové rozlišení	-64	-84,21	-12	-100	47	-	26	-

⁴⁷ DLUHOŠOVÁ, D., *Finanční řízení a rozhodování podniku*, 2006, s. 71.

Dlouhodobý majetek se skládá z položek dlouhodobý nehmotný majetek, dlouhodobý hmotný majetek a dlouhodobý finanční majetek. **Dlouhodobý nehmotný majetek** má ve všech sledovaných letech nulovou hodnotou, je to zapříčiněno tím, že společnost nemá výzkum a vývoj, ani software, žádná ocenitelná práva a ani jiný dlouhodobý nehmotný majetek, společnost jej pro své podnikání nepotřebuje. **Dlouhodobý hmotný majetek** v posledních třech letech meziročně klesá. V letech 2009 a 2010 o cca 19%, v roce 2011 je meziroční pokles 16,94%. Je zřejmé, že společnost neinvestuje do obnovy dlouhodobého hmotného majetku, to může vést až k zastarávání strojů a snížení výrobní kapacity. Poslední nákup hmotného majetku proběhl v roce 2008, kdy se nakupovalo svařovací zařízení a další zařízení potřebná pro výrobu. Položka **dlouhodobý finanční majetek** nabývá také ve všech sledovaných letech nulových hodnot, firma tedy není v pozici matky, ani dceřiné společnosti a nevlastí žádné podíly v jiných společnostech.

Oběžná aktiva se skládají z položek zásoby, materiál, dlouhodobé a krátkodobé pohledávky, krátkodobý finanční majetek. Trend vývoje oběžných aktiv je kolísavý, zatímco v letech 2008 a 2010 je zaznamenán meziroční pokles, v letech 2009 a 2010 je tomu naopak a vyskytuje se meziroční nárůst. Celkově během sledovaného období pěti let se výše oběžných aktiv snížila o cca 1,5%. Z poměru dlouhodobých hmotných aktiv a oběžných aktiv lze říci, že se jedná o kapitálově lehkou společnost (tzn. vyšší podíl oběžných aktiv). Největší podíl na oběžných aktivech tvoří krátkodobé pohledávky, potom krátkodobý finanční majetek a nejnižší podíl mají zásoby. **Zásoby** jsou tvořeny pouze materiálem, ve všech sledovaných letech, až na rok poslední tedy 2011, meziročně klesají. V roce 2011 je zaznamenán meziroční nárůst o 74,36%. **Dlouhodobé pohledávky** mají ve všech sledovaných letech nulovou hodnotu, tzn., že společnost nemá a ani neměla žádné dlouhodobé pohledávky. **Krátkodobé pohledávky** mají opět kolísavý vývoj. V letech 2009 a 2010 jejich hodnoty klesají. Naopak je tomu v letech 2008 a 2011, kdy jejich hodnota roste, celkově za celé sledované období se jedná o nárůst o cca 5,6%. **Krátkodobý finanční majetek** se skládá z peněz na pokladně a na bankovním účtu. Peníze na pokladně ve sledovaných letech nepřekročí hodnotu 100 tis. Kč. Co se týče položky účty v bance, v roce 2009 dochází k výraznému navýšení peněžních prostředků, jedná se o meziroční navýšení o 1 242 tis. Kč, tedy téměř o 780%. Celkově za celé sledované období se jedná o nárůst o cca 40%.

Časové rozlišení je tvořeno pouze položkou *náklady příštího období*, nejvyšší hodnoty nabývají v roce 2007 a od té doby klesají. Tato položka nemá významnější váhu, může se jednat o leasingové splátky, nájemné, předem zaplacené pojistné, tiskoviny.



Graf 1: Horizontální analýza vybraných položek aktiv (Zdroj: Vlastní zpracování)

Tabulka 2: Horizontální analýza vybraných položek pasiv (Zdroj: Vlastní zpracování dle účetních výkazů společnosti ORYX-CZ, s.r.o.)

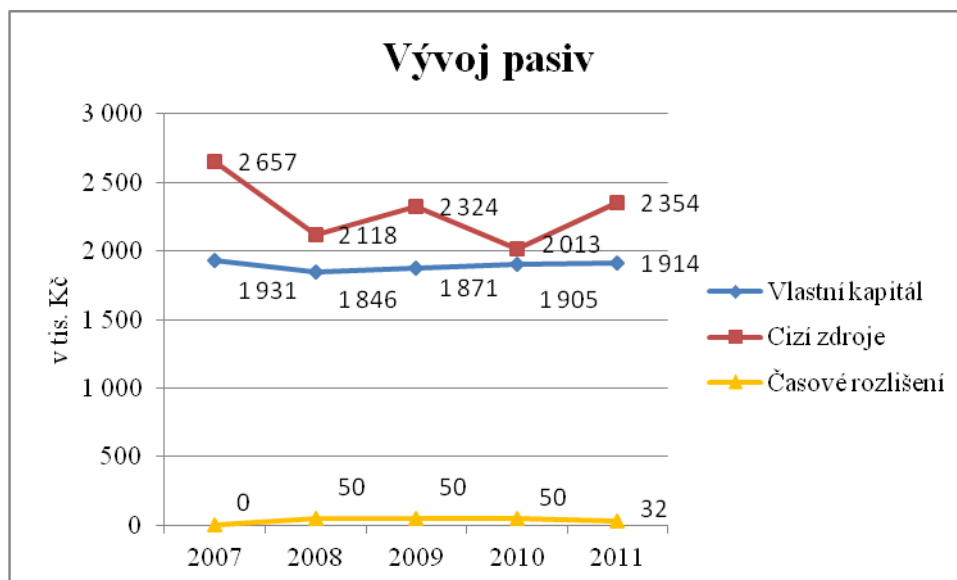
Vybrané položky pasiv	2007/2008		2008/2009		2009/2010		2010/2011	
	v tis.	v %	v tis.	v %	v tis.	v %	v tis.	v %
PASIVA CELKEM	-574	-12,51	231	5,75	-277	-6,53	332	8,37
Vlastní kapitál	-85	-4,40	25	1,35	34	1,82	9	0,47
Základní kapitál	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00
Rezervní fondy a ostatní fondy ze zisku	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00
VH minulých let	-20	-1,09	-83	-4,56	25	1,44	34	1,93
VH běžného účetního období	-65	(361,11)	108	-130,12	9	36,00	-25	-73,53
Cizí zdroje	-539	-20,29	206	9,73	-311	-13,38	341	16,94
Rezervy	-	-	-	-	-	-	-	-
Dlouhodobé závazky	-	-	-	-	-	-	-	-
Krátkodobé závazky	-539	-20,29	206	9,73	-311	-13,38	341	16,94
Časové rozlišení	50	-	-	-	-	-	-18	-36

Vlastní kapitál od roku 2008 meziročně roste, od roku 2008 do roku 2011 vzrostl o 68 tis. Kč. **Základní kapitál** je ve všech sledovaných letech 100 tis. Kč. Čemuž nasvědčuje to, že společnost byla založena před rokem 2001, kdy byla povinná výše

základního kapitálu právě 100 tis. Kč. Od roku 2001 je pro společnost s ručeným omezeným povinný kapitál ve výši 200 tis. Kč., vedení výšku základního kapitálu nenavýšilo. **Rezervní fondy a ostatní fondy ze zisku**, u této položky se nevyskytla žádná změna, protože ve všech sledovaných letech byla hodnota položky stejná a to 10 tis. Kč. Podle obchodního zákoníku je firma povinna vytvořit zákonný rezervní fond ve výši min. 10% základního kapitálu. **Výsledek hospodaření minulých let** vykazuje v prvních letech sledovaného období záporné hodnoty, zatím co v dalších letech, tedy v letech 2010, 2011 jsou už hodnoty kladné. **Výsledek hospodaření běžného účetního období** vykazuje skoro ve všech sledovaných letech záporné hodnoty, výjimkou je rok 2009 a 2010, kdy výsledek hospodaření běžného účetního období nabývá kladných hodnot.

Cizí zdroje představují pouze **krátkodobé závazky**. Jak vyplývá z *Tabulka 2: Horizontální analýza vybraných položek pasiv*, společnost nemá dlouhodobé závazky a nevytváří ani rezervy. Vývoj cizích zdrojů – krátkodobých závazků společnosti je značně kolísavý. V letech 2008 a 2010 je jejich hodnota záporná, naopak je tomu v letech 2009 a 2011, kdy hodnoty nabývají kladných hodnot. Celkově za celé sledované období se jedná o pokles o cca 11,5%.

Časové rozlišení je tvořeno pouze položkou **výdaje příštích období**. V roce 2007 je hodnota této položky nulová, v roce 2008, 2009 a 2010 má položka hodnotu ve výši 50 tis. Kč. V roce 2011 hodnota klesá na 32 tis. Kč.



Graf 2: Horizontální analýza vybraných položek pasiv (Zdroj: Vlastní zpracování)

3.9.3 Horizontální analýza výkazu zisku a ztrát

Tabulka 3: Horizontální analýza vybraných položek výkazu zisku a ztrát (Zdroj: Vlastní zpracování dle účetních výkazů společnosti ORYX-CZ, s.r.o.)

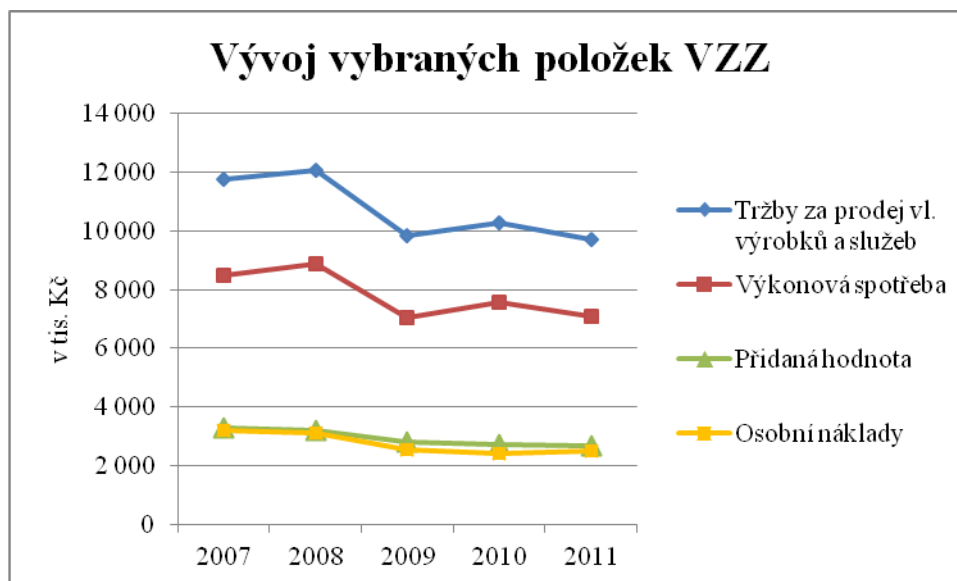
Vybrané položky VZZ	2007/2008		2008/2009		2009/2010		2010/2011	
	v tis.	v %	v tis.	v %	v tis.	v %	v tis.	v %
Tržby za prodej vlastních výrobků a služeb	317	2,69	-2230	-18,44	400	4,06	-536	-5,22
Výkonová spotřeba	425	5,02	-1846	-20,74	506	7,17	-490	-6,48
Přidaná hodnota	-108	-3,27	-384	-12,02	-106	-3,77	-46	-1,70
Osobní náklady	-80	-2,52	-527	-18,16	-112	-4,41	61	2,52
Provozní VH	-65	(650,00)	114	152,00	17	43,59	-26	-46,43
Finanční VH	0	0,00	-6	(75,00)	-8	(57,14)	2	-9,09
VH běžného účetního období	-65	(361,11)	108	-130,12	9	36,00	-25	-73,53

Tržby za prodej vlastních výrobků a služeb mají kolísavý vývoj, do roku 2008 rostly, ale již v následujícím roce je zaznamenán pokles o 18,44% oproti předchozímu roku. V roce 2009 a 2010 je trend stejný, v roce 2009 tržby klesly, zatímco v roce 2010 je opět zaznamenán růst o 4,06%. V roce 2011 tržby opět klesly oproti předchozímu roku o 5,22%. Celkově jsou tržby v roce 2011 nižší o 2 049 tis. Kč, než byla jejich výše v roce 2007, což je pokles o cca 17,5%.

Výkonová spotřeba ve všech sledovaných letech kopíruje průběh tržeb za prodej vlastních výrobků a služeb.

Přidaná hodnota ve všech sledovaných letech klesá, celkově za celé sledované období se jedná o pokles o 644 tis. Kč, tedy o 19,5%. Přidaná hodnota tvořila během sledovaného období v průměru 24% podíl z dosažených tržeb.

Osobní náklady v čase klesají, jen v roce 2011 je zaznamenán mírný nárůst. Od roku 2007 do roku 2011 se jedná o pokles o cca 22% tj. o 694 tis. Kč.

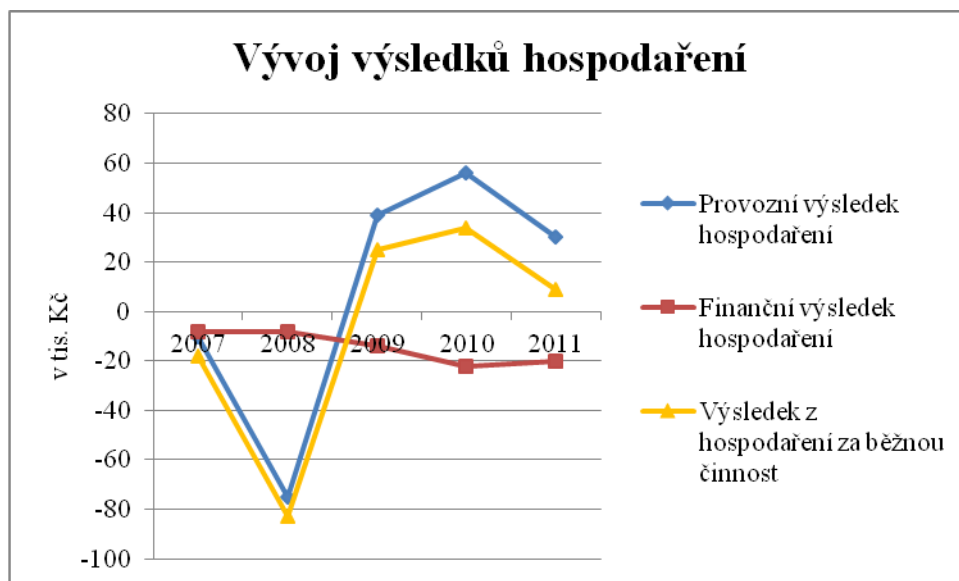


Graf 3: Analýza výkazu zisku a ztrát (Zdroj: Vlastní zpracování)

Provozní výsledek hospodaření má kolísavý vývoj, v roce 2008 a 2011 nabývá záporných hodnot, zatímco v letech 2009 a 2010 dosahuje kladných hodnot.

Finanční výsledek hospodaření nabývá v letech 2007 a 2008 stejné hodnoty a to o 8 000 tis. Kč, proto je absolutní i relativní rozdíl roven 0. V letech 2008 a 2009 je v záporných hodnotách, to je způsobeno tím, že ostatní finanční náklady jsou vyšší jak ostatní finanční výnosy. V roce 2011 se ztráta finančního výsledku hospodaření snižuje o 2 tis. Kč oproti předešlému roku.

Výsledek hospodaření za běžné účetní období, jeho vývoj za sledované období je kolísavý. První dva sledované roky tj. 2007 a 2008 je společnost ve ztrátě. V roce 2008 je ztráta oproti roku 2007 výrazná a to 65 tis. Kč. V roce 2009, 2010 a 2011 je výsledek hospodaření za běžné účetní období opět kladný. Do roku 2010 roste a je ve výši 34 tis. Kč, v roce 2011 je opět mírný pokles na 9 tis. Kč.



Graf 4: Vývoj provozního, finančního výsledku hospodaření a výsledku hospodaření za běžné účetní období (Zdroj: Vlastní zpracování)

3.9.4 Vertikální analýza rozvahy

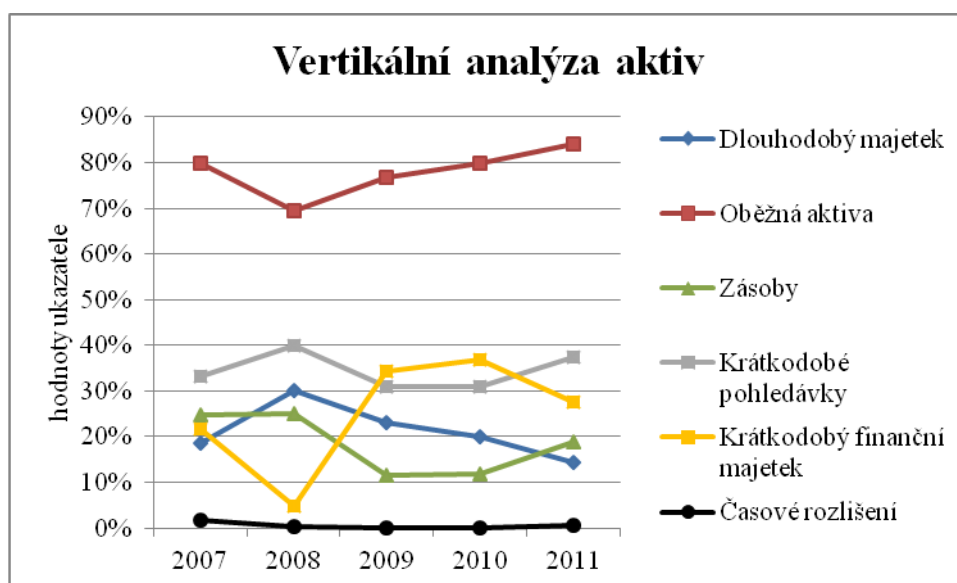
Vertikální analýza rozvahy spočívá v tom, že se na jednotlivé položky finančních výkazů pohlíží v relaci k nějaké veličině – jedná se o celkovou bilanční sumu. V případě aktiv jde tedy o celková aktiva a v případě pasiv jsou to celková pasiva.⁴⁸

Tabulka 4: Vertikální analýza vybraných položek aktiv (Zdroj: Vlastní zpracování dle účetních výkazů společnosti ORYX-CZ, s.r.o.)

Vybrané položky aktiv	2007 podíl v %	2008 podíl v %	2009 podíl v %	2010 podíl v %	2011 podíl v %
AKTIVA CELKEM	100,00	100,0	100,00	100,00	100,00
Dlouhodobý majetek	18,55	30,07	23,06	20,09	15,40
Dlouhodobý nehmotný majetek	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00
Dlouhodobý hmotný majetek	18,55	30,07	23,06	20,09	15,40
Dlouhodobý finanční majetek	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00
Oběžná aktiva	79,80	69,63	76,94	79,91	84,00
Zásoby	24,80	24,99	11,59	11,79	18,98
Materiál	24,80	24,99	11,59	11,79	18,98
Dlouhodobé pohledávky	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00
Krátkodobé pohledávky	33,26	39,99	31,07	31,15	37,49
Krátkodobý finanční majetek	21,73	4,66	34,28	36,97	27,53
Časové rozlišení	1,66	0,30	0,00	0,00	0,60

⁴⁸ KISLINGEROVÁ, E., *Finanční analýza krok za krokem*, 2005, s. 15.

Majetek firmy je z větší části tvořen oběžnými aktivy a to v podobě zásob, krátkodobých pohledávek a krátkodobého finančního majetku. Položka **dlouhodobého nehmotného majetku** stejně jako u horizontální analýzy aktiv nabývá ve všech sledovaných letech nulových hodnot. Podíl **dlouhodobého hmotného majetku** na celkových aktivech nabývá nejvyššího podílu v roce 2008 a to ve výši 30,07%. V letech 2009 a 2010 nabývá podíl dlouhodobého hmotného majetku na celkových aktivech výšky cca 20%. V letech 2007 a 2011 je tomu naopak a podíl klesá pod 20%. Nejnižší podíl dlouhodobého hmotného majetku na celkových aktivech je právě v roce 2011, kdy klesl až na 15,40%. Jak už jsem zmínila, oběžná aktiva dominují a v čase jejich podíl na celkových aktivech roste, mírný pokles nastal jen v roce 2008. Nejvýraznější položku tvoří **krátkodobé pohledávky**, ve všech sledovaných letech neklesne jejich podíl na celkových aktivech pod 30%. Nejvyššího podílu je dosaženo v roce 2008 a to 40%, naopak nejnižšího podílu je dosaženo hned v následujících letech, v roce 2009 a také 2010, a to cca 30%. **Zásoby** mají kolísavý vývoj, nevyššího podílu na celkových aktivech nabývají v letech 2007 a 2008 a to ve výši cca 25%. V následujících letech podíl klesá, v letech 2009 a 2010 se pohybuje ve výši cca 11,60% a v roce 2011 podíl zásob na celkových aktivech vzrostl na 19%. Podíl **krátkodobého finančního majetku** na celkových aktivech dosahuje nejnižší hodnoty v roce 2008 a to 4,66%. Oproti následujícím rokům, kdy je podíl vyšší jak 27% je to výrazný pokles. Nejvyššího podílu na celkových aktivech je dosaženo v letech 2009 a 2010.

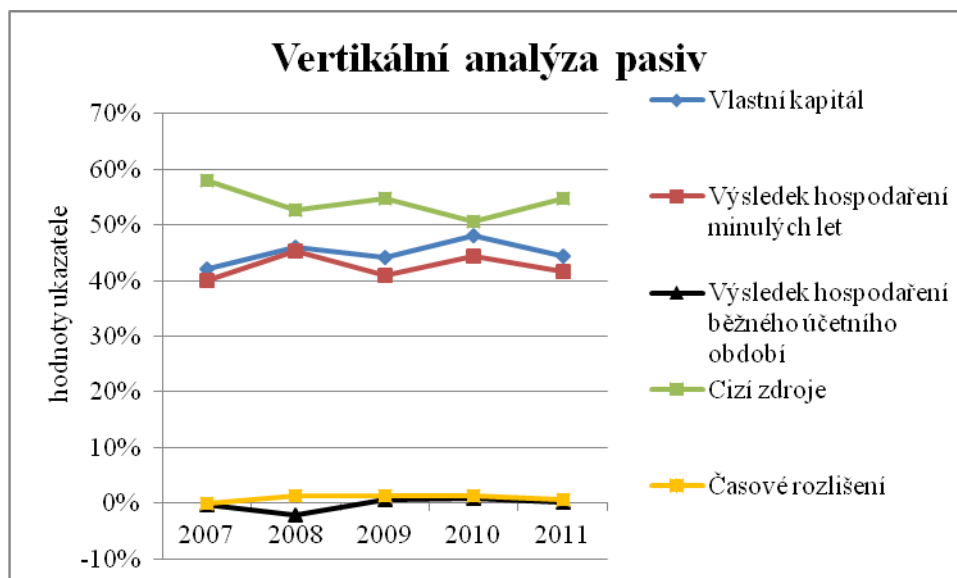


Graf 5: Vertikální analýza vybraných položek aktiv (Zdroj: Vlastní zpracování)

Tabulka 5: Vertikální analýza vybraných položek pasiv (Zdroj: Vlastní zpracování dle účetních výkazů společnosti ORYX-CZ, s.r.o.)

Vybrané položky pasiv	2007 podíl v %	2008 podíl v %	2009 podíl v %	2010 podíl v %	2011 podíl v %
PASIVA CELKEM	100,00	100,00	100,00	100,00	100,00
Vlastní kapitál	42,09	45,99	44,08	48,01	44,51
Základní kapitál	2,18	2,49	2,36	2,52	2,33
Rezervní fondy a ost. fondy ze zisku	0,22	0,25	0,24	0,25	0,23
VH minulých let	40,08	45,32	40,90	44,38	41,74
VH běžného účetního období	-0,39	-2,07	0,59	0,86	0,21
Cizí zdroje	57,91	52,77	54,75	50,73	54,74
Rezervy	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00
Dlouhodobé závazky	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00
Krátkodobé závazky	57,91	52,77	54,75	50,73	54,74
Časové rozlišení	0,00	1,25	1,18	1,26	0,74

Zdroje společnosti jsou z větší části tvořeny cizími zdroji financování, které převažují nad vlastním kapitálem. Podíl *vlastního kapitálu* v čase roste, nejvyšší hodnoty dosáhne v roce 2010, a to ve výši 48%. Podíl *základního kapitálu* na celkových pasivech se pohybuje kolem hodnot 2,2 - 2,5%. *Výsledek hospodaření minulých let* tvoří hlavní položku vlastního kapitálu. Jeho vývoj je kolísavý. Nejvyššího podílu nabývá v letech 2008 a 2010 a to ve výši 45,32% a 44,38%. Ve zbývajících letech, tedy 2007, 2009 a 2011 jeho podíl ovšem neklesne pod 40%. Jak už jsem zmínila, ve společnosti převládají cizí zdroje financování, které jsou tvořeny pouze *krátkodobými závazky*. Z výše cizích zdrojů by se dalo říct, že společnost čerpá nějakou formu bankovního úvěru, ale není tomu tak. Hodnota krátkodobých závazků je z převážné části tvořena závazky ke společníkům. Nejvyššího podílu na celkových pasivech - zdrojích financování je dosaženo v roce 2007 a to 57,91%. V ostatních sledovaných letech tento podíl mírně klesá, neklesne ovšem pod 50%. Podíl *časového rozlišení* na celkových aktivech je zanedbatelný, maximálního podílu dosahuje v roce 2010 a to 1,26%.



Graf 6: Vertikální analýza vybraných položek pasiv (Zdroj: Vlastní zpracování)

3.9.5 Ukazatele rentability

Ukazatele rentability patří v praxi k nejsledovanějším ukazatelům a to proto, že informují o efektu, jakého bylo dosaženo vloženým kapitálem. Čím vyšší rentability podnik dosahuje, tím lépe hospodaří se svým majetkem a kapitálem.⁴⁹

Tabulka 6: Analýza rentability (Zdroj: Vlastní zpracování dle účetních výkazů společnosti ORYX-CZ, s.r.o.)

Ukazatele rentability	2007	2008	2009	2010	2011
ROA	-0,39%	-2,07%	0,59%	0,86%	0,21%
ROE	-0,93%	-4,50%	1,34%	1,78%	0,47%
ROI	-0,22%	-1,87%	0,92%	1,4%	0,7%
ROS	-0,15%	-0,69%	0,25%	0,33%	0,09%

Rentabilita celkových aktiv ROA poměruje zisk s celkovými aktivy investovanými do podnikání, bez ohledu na to, zda byla financována z vlastního kapitálu nebo z cizího kapitálu.⁵⁰ Pro ukazatel *rentabilita aktiv* platí, že doporučené hodnoty se pohybují v intervalu od 6% – 10% a vypovídají o tom, že firma je finančně zdravá. U tohoto ukazatele nebylo v žádném ze sledovaných let dosaženo pozitivního výsledku. V roce 2010 bylo dosaženo nejvyšší hodnoty ukazatele a to 0,86%. Z uvedeného vyplývá, že

⁴⁹ KISLINGEROVÁ, E.; HNILICA J., *Finanční analýza krok za krokem*, 2005 s. 31.

⁵⁰ Tamtéž s. 83.

v tomto roce společnost dosáhla nejvyššího zisku, tzn., že jedna investovaná koruna přináší firmě 0,86 Kč zisku.

Rentabilita vlastního kapitálu ROE udává, kolik čistého zisku připadá na jednu korunu investovaného kapitálu investorem. Tento ukazatel vyjadřuje celkovou výnosnost vlastních zdrojů, a tedy jejich zhodnocení v zisku.⁵¹ Ukazatel *rentabilita vlastního kapitálu* má nejvyšší vypovídací schopnost především pro vlastníky společnosti, protože ukazuje míru efektivního využívání vlastního kapitálu ke generování zisku. Opět v žádném ze sledovaných let nedosahuje tento ukazatel doporučených hodnot, které se pohybují v intervalu od 15% - 25%. Nejvyšší návratnosti vloženého kapitálu podniku bylo dosaženo v roce 2010 a to 1,78%.

Rentabilita vloženého kapitálu ROI je ukazatel vyjadřující míru zisku. Ukazatel vyjadřuje, s jakou účinností působí celkový kapitál, vložený do podniku, nezávisle na zdroji financování.⁵² Doporučené hodnoty u *rentability vloženého kapitálu ROI* jsou 12% – 15%, toto rozmezí je považováno za dobrý výsledek. V žádném, ze sledovaných roků nebylo této hodnoty dosaženo. Hodnoty ukazatele se ve všech sledovaných letech pohybují pod hodnotou 1%.

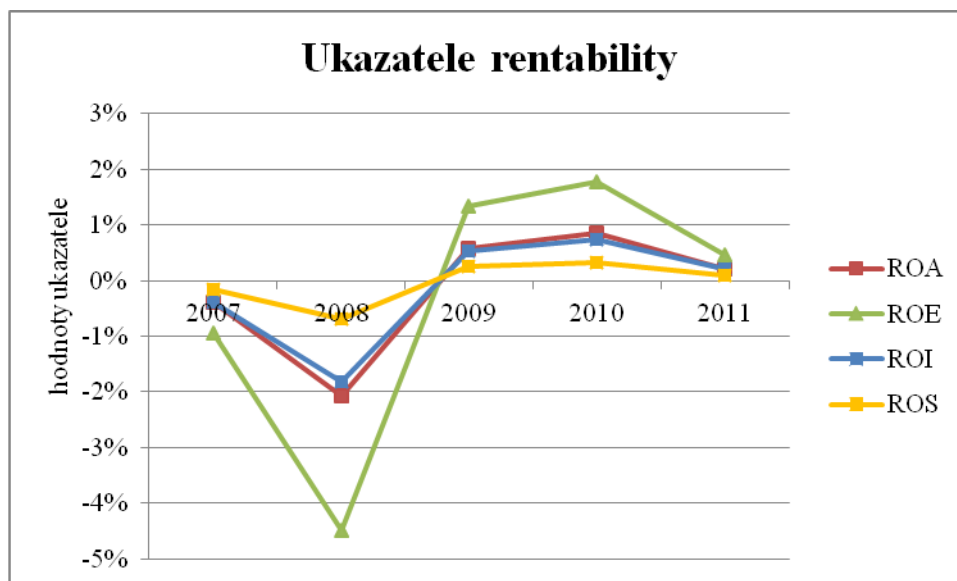
Rentabilita tržeb ROS ukazuje, kolik korun zisku podnik vytvoří z jedné koruny tržeb.⁵³ U ukazatele *rentabilita tržeb* by se hodnoty měly pohybovat v rozmezí 2% - 6%. Opět ani u tohoto ukazatele nebylo v žádném sledovaném roce dosaženo pozitivního výsledku. V prvních dvou letech tj. 2007 a 2008 je hodnota ukazatele záporná. V dalších sledovaných letech tj. 2009, 2010 a 2011 se hodnoty pohybují pod 0,5%, v roce 2011 hodnota dokonce klesá až na 0,09%. To znamená, že společnost dosáhla méně jak 0,5% čistého zisku ze svých tržeb.

V prvních dvou sledovaných letech tj. 2007 a 2008 jsou všechny ukazatele rentability záporných hodnot, což je způsobeno tím, že v těchto letech společnost nevytvářela zisk, byla ve ztrátě.

⁵¹ DLUHOŠOVÁ, D., *Finanční řízení a rozhodování podniku*, 2006, s. 81.

⁵² SEDLÁČEK J. *Finanční analýza podniku*, 2007, s. 56.

⁵³ Tamtéž s. 57.



Graf 7: Grafické vyjádření ukazatele rentability (Zdroj: Vlastní zpracování)

3.9.6 Ukazatele likvidity

Likvidita vyjadřuje schopnost podniku přeměnit svá aktiva na peněžní prostředky a těmi krýt včas, v požadované podobě a výši a na požadovaném místě všechny své závazky.

Tabulka 7: Analýza likvidity (Zdroj: Vlastní zpracování dle účetních výkazů společnosti ORYX-CZ, s.r.o.)

Ukazatele likvidity	2007	2008	2009	2010	2011
Běžná likvidita	1,38	1,32	1,41	1,58	1,53
Pohotová likvidita	0,95	0,85	1,19	1,34	1,19
Okamžitá likvidita	0,38	0,09	0,63	0,73	0,50

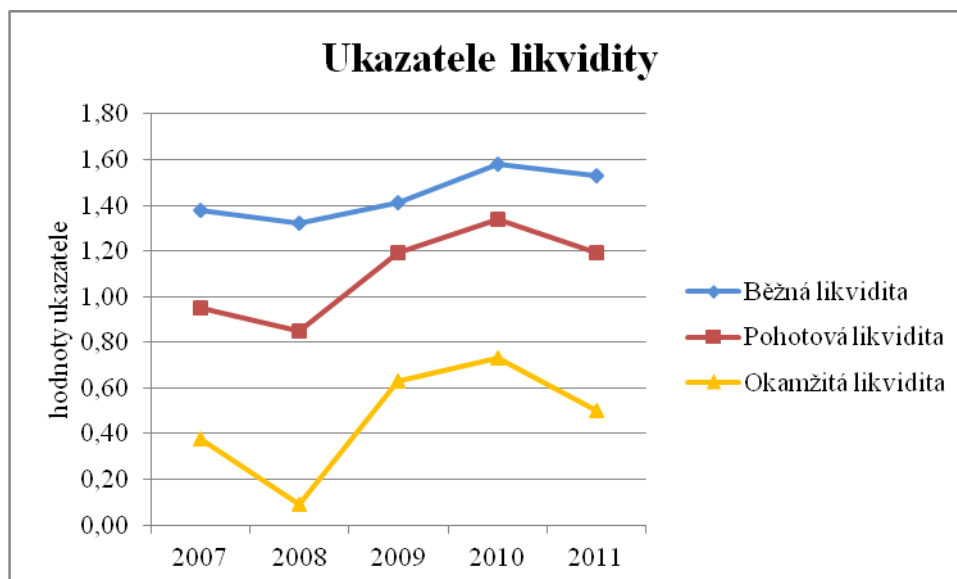
Běžná likvidita měří, kolikrát je podnik schopen uspokojit své věřitele, kdyby proměnil veškerá oběžná aktiva v daném okamžiku na hotovost.⁵⁴ Běžná likvidita vypovídá o tom, jak jsou oběžná aktiva schopna pokrýt krátkodobé závazky. Likvidita podniku je postačující pro hodnoty větší než 1,5. V letech 2007, 2008 a 2009 se hodnoty pohybují pod doporučenou hodnotou a podnik tak mohl mít problémy s běžnou likviditou. V dalších sledovaných letech, tj. 2010 a 2011 je doporučené hodnoty ukazatele dosaženo.

Pohotová likvidita je konstruována tak, že vylučuje nejméně likvidní část oběžných aktiv, tedy zásoby. Aby byla likvidita podniku zachována, neměla by hodnota pohotové

⁵⁴ KISLINGEROVÁ, E. a kol., *Manažerské finance*, 2007, s. 88-89.

likvidity klesnout pod 1. V letech 2007 a 2008 jsou hodnoty pohotové likvidity pod doporučenou hodnotou. Společnost by tak mohla mít problém s pohotovými peněžními prostředky a s tím související likviditou. V letech 2009, 2010 a 2011 podnik doporučenou hodnotu splňuje a s likviditou by tak neměl mít problémy.

Okamžitá likvidita měří schopnost podniku hradit právě splatné dluhy. Likvidita je zajištěna při hodnotě alespoň 0,2.⁵⁵ Podnik toto kritérium splňuje ve všech sledovaných letech. Výjimkou je rok 2008, kdy je hodnota ukazatele ve výši 0,09. Obecně výsledky vypovídají o tom, že společnost disponuje pohotovými platebními prostředky a může tak hradit své splatné závazky.



Graf 8: Grafické vyjádření ukazatele likvidity (Zdroj: Vlastní zpracování)

3.9.7 Čistý pracovní kapitál

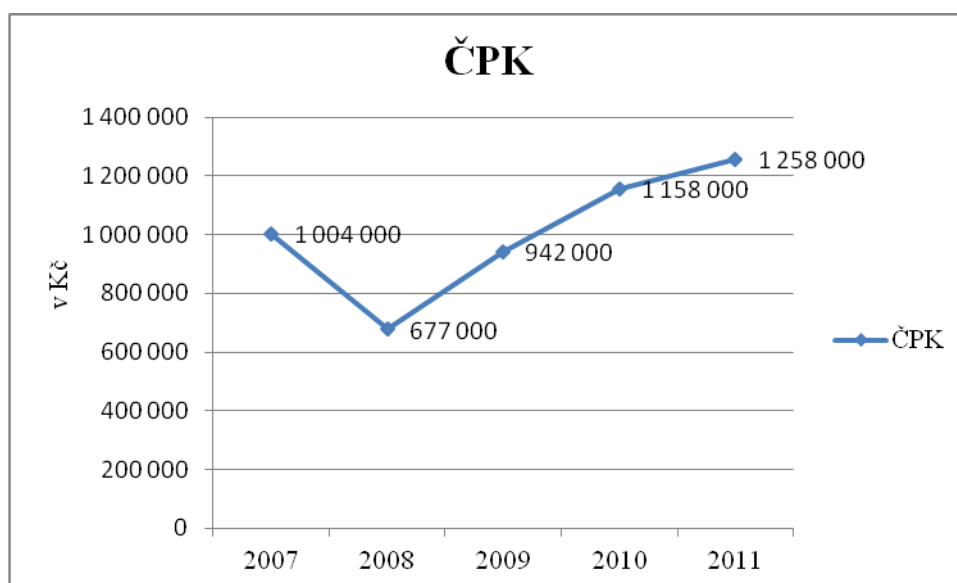
Jde o rozdíl oběžných aktiv a krátkodobých závazků, tento rozdíl tedy vyjadřuje část oběžných aktiv, která je kryta dlouhodobým kapitálem.

⁵⁵ SEDLÁČEK, J., *Finanční analýza podniku*, 2011, s. 67.

Tabulka 8: Ukazatel čistého pracovního kapitálu (Zdroj: Vlastní zpracování dle účetních výkazů společnosti ORYX-CZ, s.r.o.)

ČPK (v Kč)	2007	2008	2009	2010	2011
	1 004 000	677 000	942 000	1 158 000	1 258 000

Z hlediska manažerů firmy je lepší disponovat s vyšší hodnotou čistého pracovního kapitálu. Na druhou stranu z hlediska vlastníků společnosti je lepší, aby hodnota čistého pracovního kapitálu byla co nejnižší, upřednostňují totiž financování oběžného majetku krátkodobými zdroji a stálá aktiva dlouhodobými zdroji a to z důvodu, že jsou obecně dražší. V našem případě jsou hodnoty čistého pracovního kapitálu na vyšší úrovni.



Graf 9: Ukazatel čistého pracovního kapitálu (Zdroj: Vlastní zpracování)

3.9.8 Ukazatele zadluženosti

Ukazatele zadluženosti vyjadřují výši rizika, které podnik podstupuje při určité struktuře a poměru vlastního kapitálu a cizích zdrojů.⁵⁶

Tabulka 9: Analýza zadluženosti (Zdroj: Vlastní zpracování dle účetních výkazů společnosti ORYX-CZ, s.r.o.)

Ukazatele zadluženosti	2007	2008	2009	2010	2011
Celková zadluženost	58%	53%	55%	51%	55%
Míra zadluženosti	136,7%	114,7%	124%	105,6%	123%
Koeficient samofinancování	42%	46%	44%	48%	45%
Finanční páka	2,38	2,17	2,27	2,08	2,25

⁵⁶ KNAPKOVÁ, A.; PAVELKOVÁ, D. a ŠTEKER, D. *Finanční analýza. Komplexní průvodce s příklady*, 2008, s. 61.

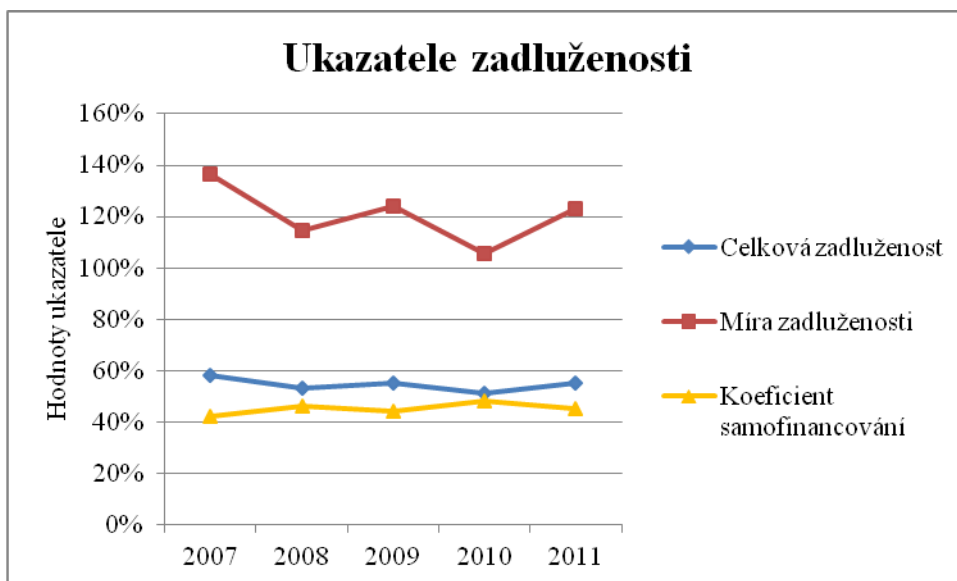
Celková zadluženost je poměr mezi cizím kapitálem a celkovými aktivy. Celková zadluženost vyjadřuje míru krytí majetku společnosti cizími zdroji. Čím je větší podíl majetku k cizím zdrojům, tím menší je riziko ztrát věřitelů v případě likvidace. Doporučená hodnota se pohybuje mezi 30 – 60 %.⁵⁷ Doporučených hodnot společnost dosahuje ve všech sledovaných letech, kdy je hodnota ustálena v průměru na 54,4%.

Míra zadluženosti je důležitým ukazatelem zejména v situaci, kdy chce firma požádat o poskytnutí bankovního úvěru. Optimálně by neměly cizí zdroje překročit jeden a půl násobek hodnoty vlastního kapitálu. V nejlepším případě by měly být cizí zdroje menší než vlastní kapitál. Jak je zřejmé z tabulky, ve všech sledovaných letech společnost splňuje, že cizí zdroje nepřekračují jeden a půl násobek hodnoty vlastního kapitálu, ovšem ani v jednom ze sledovaných roků nejsou cizí zdroje menší než vlastní kapitál společnosti.

Koeficient samofinancování doplňuje výše zmíněný ukazatel celkové zadluženosti a měří finanční nezávislost podniku. Tento ukazatel vypovídá o tom, do jaké míry jsou aktiva společnosti financována vlastním kapitálem. Mělo by docházet k dodržování tzv. "Zlatých pravidel financování", což je poměr 50:50 mezi vlastními a cizími zdroji financování. Hodnoty nad 40% se považují za dobré, obecně by měl vlastní kapitál tvořit 30% z celkového kapitálu.⁵⁸ Z tabulky vyplývá, že společnost doporučené hodnoty splňuje ve všech sledovaných letech.

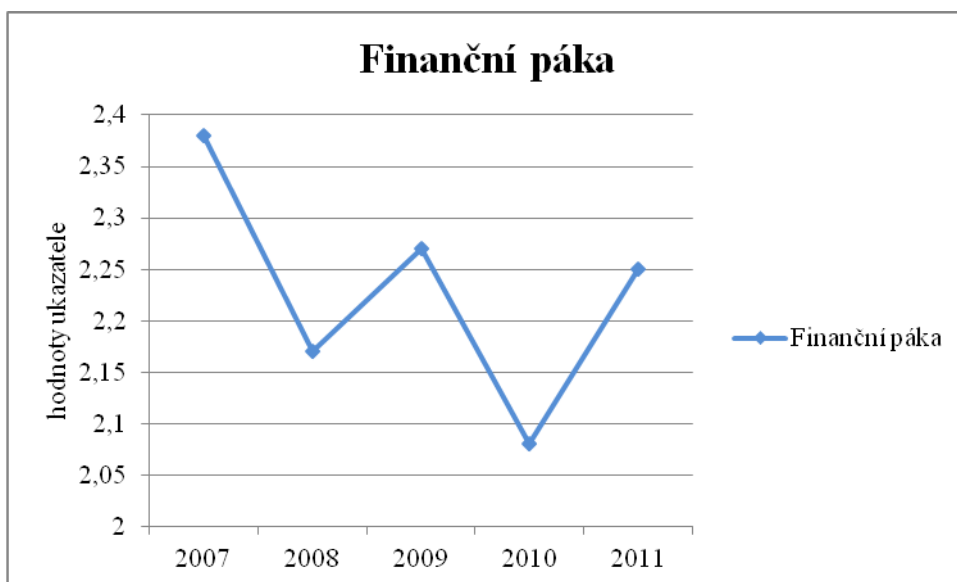
⁵⁷ SEDLÁČEK, J., *Finanční analýza podniku*, 2011, s. 63.

⁵⁸ Tamtéž s. 63.



Graf 10: Grafické vyjádření vývoje ukazatele zadluženosti (Zdroj: Vlastní zpracování)

Finanční páka, tento ukazatel vypovídá o poměru celkových aktiv k vlastnímu kapitálu. Finanční páka je poměr ziskovosti vlastního kapitálu k ziskovosti celkového kapitálu.⁵⁹ Hodnota finanční páky se v průměru za všechny sledované roky pohybuje kolem hodnoty 2,23, tzn., že každá jednotka vlastního kapitálu generuje 2,23 jednotek celkového kapitálu.



Graf 11: Grafické vyjádření vývoje finanční páky (Zdroj: Vlastní zpracování)

⁵⁹ SEDLÁČEK, J., *Finanční analýza podniku*, 2011, s. 63

Ukazatel **úrokového krytí** pro nás nemá vypovídací schopnost, protože firma nečerpá žádné bankovní úvěry.

3.9.9 Ukazatele aktivity

Ukazatele aktivity vyjadřují, jak efektivně společnost využívá svá aktiva, do vzájemných vztahů jsou dávány jednotlivé složky majetku a tržby.

Tabulka 10: Analýza aktivity (Zdroj: Vlastní zpracování dle účetních výkazů společnosti ORYX-CZ, s.r.o.)

Ukazatele aktivity	2007	2008	2009	2010	2011
Obrat celkových aktiv	2,57	3,01	2,32	2,59	2,26
Obrat stálých aktiv	13,84	10,02	10,07	12,88	14,69
Obrat zásob	10,35	12,06	20,05	21,93	11,92
Doba obratu zásob	34,79	29,86	17,96	16,42	30,2
Doba obratu pohledávek	44,81	45,19	45,07	41,11	56,63
Doba obratu závazků	14,67	5,63	15,29	2,63	15,47

Obrat celkových aktiv měří efektivnost využívání celkových aktiv. Tento ukazatel vyjadřuje, kolikrát se celková aktiva obrátí za rok. Hodnota ukazatele obrat aktiv by se měla pohybovat v intervalu od 1,6 - 3. Ve všech sledovaných letech se výsledné hodnoty pohybují v tomto intervalu, tzn., že společnost svůj majetek využívá efektivně. Společnost tedy nemá ani nadbytek majetku, při kterém by vznikaly zbytečné náklady ani nedostatek majetku, kdyby nebyla schopna dostatečně vyrábět a musela by tak odříkat zakázky.

Obrat stálých aktiv se používá při rozhodování o pořízení nového produkčního majetku a to proto, že měří efektivnost využívání budov, strojů, zařízení a udává, kolikrát se dlouhodobý majetek obrátí v tržby za rok.⁶⁰ Výsledná hodnota tohoto ukazatele se srovnává s oborovým průměrem, hodnota nižší než oborový průměr svědčí o tom, že společnost má dostatek majetku, ale neumí ho efektivně využívat. Hodnoty v jednotlivých letech jsou 13,84; 10,02; 10,07; 12,88; 14,69.

⁶⁰ KISLINGEROVÁ, E. a kol., *Manažerské finance*, 2007, s. 93-94.

Obrot zásob udává kolikrát je každá položka zásob prodána a opět naskladněna v průběhu roku.⁶¹ Z tabulky je zřejmé, že v roce 2007 jsou zásoby prodány a opět naskladněny s četností asi 10x, v roce 2008 pak 12x, v roce 2009 je to 20x, v roce 2010 22x a v roce 2011 byly prodány a opětovně naskladněny 12x.

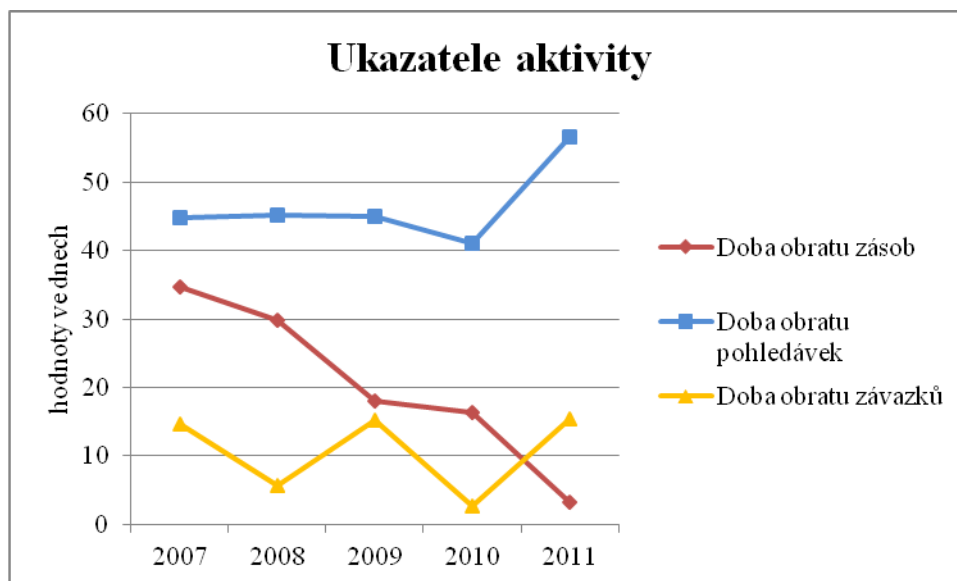
Doba obratu zásob udává průměrný počet dnů, po které jsou zásoby vázány v podniku do doby jejich spotřeby nebo prodeje. Doba obratu zásob má klesající vývoj, což může být dáno také tím, že položka zásob meziročně klesá. V roce 2007 jsou zásoby vázány v podniku 35 dní, v roce 2008 30 dní, v roce 2009 je to 18 dní, v roce 2010 16 a posledním roce tedy 2011 je doba obratu zásob 30 dní.

Doba obratu krátkodobých pohledávek z obchodních vztahů vyjadřuje průměrný počet dnů, po které je inkaso tržeb vázáno v pohledávkách, tedy jak dlouho trvá, než firmě zaplatí její odběratelé. Doba obratu pohledávek se v prvních čtyřech sledovaných letech udržuje víceméně na stejné úrovni, v roce 2011 je potom zaznamenáno prodloužení lhůty inkasa pohledávek. V roce 2007, 2008 a 2009 jsou tržby vázány v pohledávkách zhruba po dobu 45 dní, v roce 2010 41 dní a v roce 2011 trvá doba inkasa pohledávek 57 dní. Doba inkasa pohledávek se tedy prodlužuje, což není pro společnost příznivé, i když stále spadá do průměru splatnosti pohledávek do 3 měsíců.

Doba obratu krátkodobých závazků z obchodních vztahů udává počet dnů, po které společnost odkládá platbu svých závazků. Doba obratu závazků má kolísavý vývoj, zatímco v letech 2007, 2009 a 2011 se doba platby závazků pohybuje cca kolem 15 dní, v roce 2008 a 2010 je doba, za kterou společnost splatí své závazky 6 dní a 3 dny.

Na základě vyhodnocení ukazatele doba obratu pohledávek a doba obratu závazků lze říci, že společnost své závazky splácí mnohem dříve, než jsou jí zaplacený její pohledávky, z daného vyplývá, že společnost poskytuje obchodní úvěr svým odběratelům.

⁶¹ KISLINGEROVÁ, E. a kol., *Manažerské finance*, 2007, s. 94.



Graf 12: Grafické vyjádření vývoje ukazatelů doby obrátů (Zdroj: Vlastní zpracování)

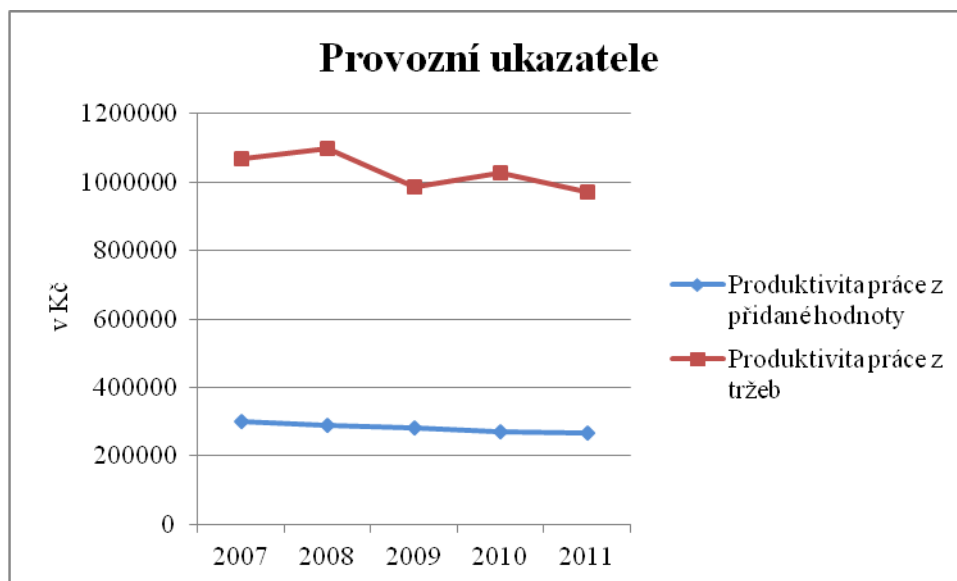
3.9.10 Provozní ukazatele

Tabulka 11: Analýza provozních ukazatelů (Zdroj: Vlastní zpracování dle účetních výkazů společnosti ORYX-CZ, s.r.o.)

Provozní ukazatele	2007	2008	2009	2010	2011
	Kč	Kč	Kč	Kč	Kč
Produktivita práce z přidané hodnoty	300 182	290 364	281 000	270 400	265 800
Produktivita práce z tržeb	1 070 545	1 099 364	986 300	1 026 300	972 700

Produktivita práce z přidané hodnoty nebo jinými slovy přidaná hodnota na jednoho pracovníka v čase klesá. Zatím co v roce 2007 vytvořil jeden zaměstnanec 300 182 Kč přidané hodnoty, v roce 2011 vytvořil jeden pracovník jen 265 800 Kč.

Produktivita práce z tržeb vyjadřuje míru tržeb připadajících na jednoho zaměstnance. Pokud hodnoty ukazatele rostou, znamená to, že tržby rostou rychleji než počet zaměstnanců. Uvedené je splněno v letech 2007 a 2008, kdy se produktivita práce z tržeb meziročně zvýšila o 28 819 Kč. V roce 2009 nastal pokles o 113 064 Kč. V roce 2010 byl zaznamenán opět růst a to o 40 000 Kč a v roce 2011 hodnota tržeb na jednoho pracovníka opět klesla o 53 600 Kč. Jelikož se v posledních třech sledovaných letech nemění počet zaměstnanců, výsledné hodnoty kopírují vývoj tržeb.



Graf 13: Grafické vyjádření vývoje provozních ukazatelů (Zdroj: Vlastní zpracování)

3.9.11 Analýza soustav ukazatelů

Bankrotní modely

Smyslem bankrotních modelů je předvídat vývoj finanční situace firmy a s dostatečným předstihem odhalit ohrožení finančního zdraví společnosti. Tyto modely představují tedy systém včasného varování, že finanční zdraví společnosti je ohroženo. Bankrotní modely vycházejí z předpokladu, že již několik let před úpalkem firmy dochází k jistým anomáliím (např. nízké hodnoty rentability vlastního kapitálu, nedostačující hodnoty likvidity), které signalizují budoucí problémy.⁶²

Altmanův index důvěryhodnosti představuje jednu z možností, jak vyhodnotit souhrnně zdraví podniku. Tento ukazatel v sobě zahrnuje všechny podstatné složky finančního zdraví, tj. rentabilitu, likviditu, zadluženost i strukturu kapitálu. Jednotlivým ukazatelům je navíc přiřazena váha vyjadřující jeho významnost v daném souboru ukazatelů.⁶³

- Hodnoty $< 1,2$ – firma je bezprostředně ohrožena bankrotem.
- Hodnoty v intervalu $< 1,2 - 2,9 >$ - firma je v tzv. šedé zóně, firma není bezprostředně ohrožena bankrotem, přestože má finanční problémy.

⁶² RŮČKOVÁ, P., *Finanční analýza – metody, ukazatele, využití v praxi*, 2007, s. 80-81.

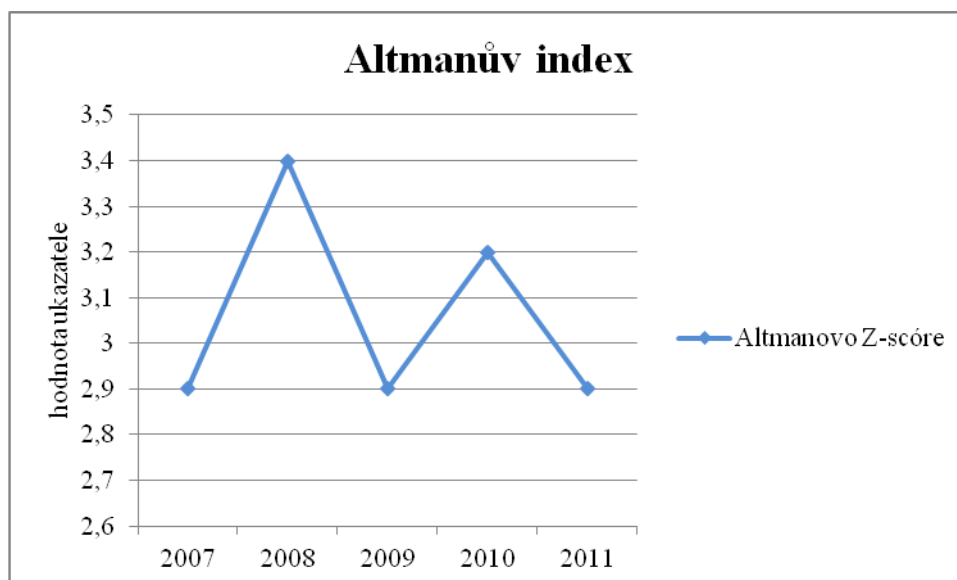
⁶³ KISLINGEROVÁ, E. a kol., *Manažerské finance*, 2007, s. 101-102.

- Hodnoty $> 2,9$ – firma je dostatečně finančně silná.

Tabulka 12: Altmanův index důvěryhodnosti (Zdroj: Vlastní zpracování dle účetních výkazů společnosti ORYX-CZ, s.r.o.)

Altmanovo Z -scóre	2007	2008	2009	2010	2011
	2,9	3,4	2,9	3,2	2,9

Podle z tabulky vyplývajících hodnot je zřejmé, že společnost se během sledovaného období pohybovala v šedé zóně i v pásmu prosperity. V letech 2007, 2009 a 2011 se hodnoty pohybují v šedé zóně, společnost je tedy ohrožena bankrotem. Pozitivní je, že výsledné hodnoty se pohybují na hranici s pásmem prosperity. V letech 2008 a 2010 spadají výsledné hodnoty do pásma prosperity a společnost je tedy dostatečně finančně silná.



Graf 14: Grafické vyjádření vývoje Altmanova indexu důvěryhodnosti (Zdroj: Vlastní zpracování)

Index IN05

Index IN05 je český index měření důvěryhodnosti, který respektuje specifické podmínky typické pro Českou republiku, proto by měl patřit k ukazatelům s velkou vypovídací schopností.

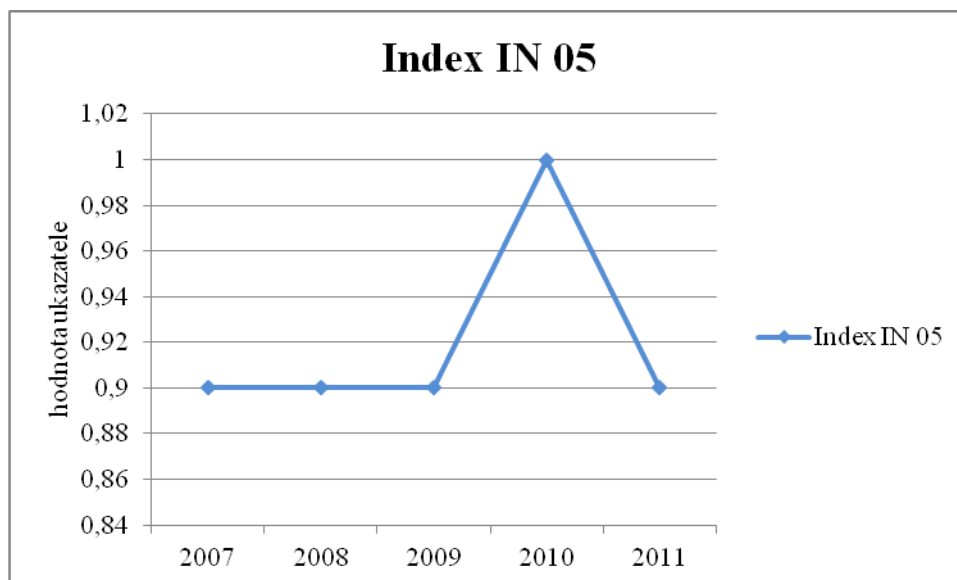
- Hodnoty $< 0,9$ - firma je bezprostředně ohrožena bankrotem.
- Hodnoty v intervalu $< 0,9 - 1,6 >$ - firma je v tzv. šedé zóně, firma není bezprostředně ohrožena bankrotem, přestože má finanční problémy.

- Hodnoty $> 1,6$ - firma je dostatečně finančně silná.

Tabulka 13: Index IN05 (Zdroj: Vlastní zpracování dle účetních výkazů společnosti ORYX-CZ, s.r.o.)

Index IN05	2007	2008	2009	2010	2011
	0,9	0,9	0,9	1	0,9

Výsledné hodnoty Indexu IN05 se ve všech sledovaných letech nachází v tzv. šedé zóně. Výsledné hodnoty se ovšem nachází při její spodní hodnotě. V letech 2007, 2008 a 2009 je hodnota 0,9. V roce 2010 je výsledná hodnota na úrovni 1, v roce 2011 je hodnota opět 0,9. Z uvedeného vyplývá, že společnost sice není bezprostředně ohrožena bankrotem, ale nachází se v situaci, kdy má finanční problémy.



Graf 15: Grafické vyjádření vývoje Indexu IN 05 (Zdroj: Vlastní zpracování)

Bonitní modely

Smyslem těchto modelů je zhodnotit předpoklady a schopnosti společnosti dostát včas a v plné výši všem svým splatným závazkům a dále také určit důvěryhodnost dané firmy.

Kralickův Quick-test

Jedná se o jednoduchý a rychlý způsob hodnocení finanční situace společnosti. Quick-test vychází ze čtyř ukazatelů: stabilita, likvidita, rentabilita a hospodářský výsledek,

z nichž první dva hodnotí finanční stabilitu a další dva ukazatele rentabilitu. Výsledné skóre představuje průměr všech čtyř ukazatelů. Podnik s bodovým ohodnocením vyšší jak 3 je považován za finančně zdraví.⁶⁴

Tabulka 14: Intervaly hodnot pro Kralickův Quick-test (Zdroj: Zpracováno dle: Růčková, P., *Finanční analýza – metody, ukazatele, využití v praxi*, 2007, s. 80-81)

Vzorec pro výpočet	0 bodů	1 bod	2 body	3 body	4 body
VK/celková aktiva	<0	0 - 0,1	0,1 - 0,2	0,2 – 0,3	>0,3
(CZ – peníze – účty v bance)/ provozní CF	<3	3 - 5	5 - 12	12 - 30	>30
EBIT / celková aktiva	<0	0 - 0,08	0,08 - 0,12	0,12 – 0,15	>0,15
Provozní CF / tržby	<0	0 - 0,05	0,05 - 0,08	0,08 – 0,1	>0,1

Formulace závěrů probíhá tak, že se nejdříve zhodnotí finanční stabilita společnosti. Ta se vypočítá jako bodový průměr prvních dvou ukazatelů, tedy stability a likvidity. Dále se zhodnotí výnosová situace společnosti, ta se získá jako průměr druhých dvou ukazatelů. Bodové hodnocení celkové finanční situace se získá jako průměr bodových ekvivalentů všech čtyř ukazatelů.⁶⁵

Bodový interval od 1 do 3 představuje tzv. šedou zónu, kdy se podnik s největší pravděpodobností potýká s určitými problémy jak už v oblasti likvidity, rentability nebo i v jiných oblastech. Hodnota nižší než 1 vypovídá o vážných finančních potížích.

Tabulka 15: Výpočet Kralickova Quick-testu (Zdroj: Vlastní zpracování)

Rychlý test		2007	2008	2009	2010	2011
I.	Koeficient samofinancování	0,42	0,46	0,45	0,48	0,45
II.	Doba splácení dluhu z CF (let)	1,06	-6,9	0,7	49,6	-4,1
III.	ROA	-0,004	-0,02	0,005	0,008	0,002
IV.	Cash Flow v % tržeb	0,52	0,76	2,58	2,09	1,49
Bodové hodnocení		2006	2007	2008	2009	2010
I.	Koeficient samofinancování	4	4	4	4	4
II.	Doba splácení dluhu z CF	0	-	0	4	0
III.	ROA	0	0	0	0	0
IV.	Cash Flow z % tržeb	4	4	4	4	4
Finanční stabilita (I. + II.) / 2		2	-	2	4	2
Výnosová situace (III. + IV.) / 2		2	2	2	2	2
Průměr (I. + II. + III. + IV.) / 4		2	2	2	3	2

⁶⁴ RŮČKOVÁ, P., *Finanční analýza – metody, ukazatele, využití v praxi*, 2007, s. 80-81.

⁶⁵ Tamtéž s. 80-81.

V letech 2007, 2008, 2009, a 2011 se společnost nachází v tzv. šedé zóně, společnost se tedy potýká s jistými problémy. Tento výpočet je opět ovlivněn nedostačující rentabilitou a v roce 2007 je ukazatel doby splácení dluhu v záporných hodnotách, tzn., že nelze průměr ukazatele určit. Ukazatel by dosahoval zkreslené hodnoty. Nejlepších hodnot dosahuje společnost v roce 2010, kdy je celkové bodové ohodnocení 3 a společnost by v tomto roce neměla mít finanční problémy. Uvedené potvrzuje i výsledky bankrotních modelů tedy Altmanův index důvěryhodnosti a IN 05.

3.10 Spider analýza

Pro větší vypovídací schopnost finanční analýzy bude dále provedeno mezipodnikové srovnávání s třemi konkurenty pomocí tzv. Spider analýzy. Pro porovnání byly vybrány společnosti AMM Otahál s.r.o., MADEKOP spol. s r.o. a TOXA GROUP spol. s r.o.

Základní informace o vybraných konkurentech:

1. AMM Otahál s.r.o.⁶⁶

Společnost AMM Otahál je značkou především pro výrobu kvalitních bazénů. Společnost byla založena v roce 2001 a sídlí v obci Kobyly. Mimo jiné se věnuje výrobě plastových nádrží, jako jsou jímky, kanalizační a vodoměrné šachty a technologie pro chemický průmysl.



Obrázek 2: Logo společnosti AMM Otahál (Zdroj: AMM Otahál s.r.o. *AMM Otahál, s.r.o.* [online]. 2013[cit. 2013-03-17]. Dostupné z <http://www.plastyotahal.cz/>)

⁶⁶AMM Otahál s.r.o. *AMM Otahál, s.r.o.* [online]. 2013[cit. 2013-03-17]. Dostupné z <http://www.plastyotahal.cz/>

2. MADEKOP spol. s r.o.⁶⁷

Společnost MADEKOP se sídlem v obci Vrbice působí na trhu již od roku 1993. Nejdůležitějším prvkem jejich výroby jsou plastové bazény a jejich zastřešení. Dále se společnost věnuje výrobě septiků, vodoměrných šachet a jímek, potravinářským nádržím.



Obrázek 3: Logo společnosti MADEKOP (MADEKOP spol. s r.o. *MADEKOP spol. s r.o.* [online]. 2013[cit. 2013-03-17]. Dostupné z <http://www.madekop.cz/septiky-jimky-vodomerove-sachty>)

3. TOXA GROUP spol. s r.o.⁶⁸

Společnost TOXA GROUP spol. s r. o. vznikla v roce 1993. Společnost byla mezi prvními výrobci zabývajícími se výrobou z plastu, hlavním artiklem výrobního programu jsou bazény. Dalším, neméně důležitým sortimentem, jsou jímký, septiky a nádrže určené k likvidaci splaškových vod.



Obrázek 4: Logo společnosti TOXA GROUP (Zdroj: TOXA GROUP spol. s r.o. *O společnosti* [online]. 2013[cit. 2013-03-17]. Dostupné z <http://www.toxabazeny.cz/o-spolecnosti>)

V rámci Spider analýzy budou porovnávány výše zmíněné společnosti se společností ORYX, která tvoří rozvrhovou základnu, tedy 100%. Porovnány budou ukazatele rentability, likvidity, zadluženosti a aktivity pro roky 2010 a 2011. Nejprve byly ukazatelé vypočítány v absolutních hodnotách a poté i v relativních hodnotách, tzn., že absolutní hodnoty ukazatelů byly přiřazeny k rozvrhové základně. Tabulka 16 obsahuje absolutní vyjádření ukazatelů a Tabulka 17 obsahuje relativní, tedy procentuální vyjádření vybraných ukazatelů finanční analýzy.

⁶⁷MADEKOP spol. s r.o. *MADEKOP spol. s r.o.* [online]. 2013[cit. 2013-03-17]. Dostupné z <http://www.madekop.cz/septiky-jimky-vodomerove-sachty>

⁶⁸TOXA GROUP spol. s r.o. *O společnosti* [online]. 2013[cit. 2013-03-17]. Dostupné z <http://www.toxabazeny.cz/o-spolecnosti>

Tabulka 16: Absolutní hodnoty Spider analýzy v letech 2010 – 2011 (Zdroj: Vlastní zpracování)

Spider analýza 2010/2011									
Ukazatele	ORYX - CZ		AMM Otahál		MADEKOP		TOXA GROUP		
	2010	2011	2010	2011	2010	2011	2010	2011	
A RENTABILITA (%)									
A1 ROE	1,78	0,47	8,14	28,1	-10,36	7,41	0,13	0	
A2 ROS	0,33	0,09	1,5	5,7	-7	4,4	1	0	
A3 ROI	1,4	0,7	10,4	18,6	-8,1	6,4	0,6	0,47	
B LIKVIDITA									
B1 Běžná likvidita	1,58	1,53	4,37	4,83	4,4	5,16	3,03	1,93	
B2 Pohotová likvidita	1,34	1,19	3,93	4,38	2,01	3,15	2,06	1,01	
B3 Okamžitá likvidita	0,73	0,5	0,8	2,56	1,63	2,58	1,67	0,86	
C ZADLUŽENOST (%)									
C1 Celk. zadluženost	51	55	69	59	19	15	23	39	
C2 Míra zadluženosti	105,6	123	220,5	142,4	23,2	17,96	29,2	64,3	
C3 Koef. samofinancování	48	45	31,1	41,1	81,2	84,7	77,4	60,9	
D AKTIVITA									
D1 Obrat celkových aktiv	2,59	2,26	1,7	2,02	1,2	1,4	2,8	2,3	
D2 DO pohledávek	41,1	56,6	89,4	27,8	15,9	13,3	10,9	9,3	
D3 DO závazků	2,63	15,47	46,9	1,2	35,4	27,8	28,2	60,4	
D4 DO zásob	16,4	30,2	18,3	9,7	84,6	55,8	27,5	55,4	

Tabulka 17: Relativní hodnoty Spider analýzy v letech 2010 – 2011 (Zdroj: Vlastní zpracování)

Spider analýza 2010/2011							
ORYX - CZ		AMM Otahál		MADEKOP		TOXA GROUP	
		2010	2011	2010	2011	2010	2011
A	RENTABILITA						
A1	100%	460	5987,7	-582	1576,6	7,3	0
A2	100%	454,5	6333,3	-2121,2	5000	303,1	0
A3	100%	742,9	2657,1	-578,6	914,3	42,9	67,1
B	LIKVIDITA						
B1	100%	276,6	315,7	278,5	337,3	191,8	126,2
B2	100%	293,3	368,1	150	264,7	153,8	84,9
B3	100%	109,6	512	223,3	516	228,8	172
C	ZADLUŽENOST						
C1	100%	135,3	107,3	37,3	27,3	45,1	70,9
C2	100%	208,8	115,8	21,9	14,6	27,7	52,3
C3	100%	62,7	91,3	169,2	188,2	161,3	135,3
D	AKTIVITA						
D1	100%	65,6	89,4	46,3	61,9	108,1	101,8
D2	100%	217,5	49,1	38,7	23,5	26,5	16,4
D3	100%	111,4	32,1	515,2	184,7	167,5	183,4
D4	100%	1783,3	7,8	1346	179,7	1072,2	390,4

3.10.1 Spider analýza 2010

Na základě Graf 16: Spider analýza rok 2010 můžeme konstatovat, že konkurenční společnosti dosahují vyšších hodnot zejména v oblasti aktivity. Konkurenční společnosti AMM Otahál a TOXA GROUP dosahují vyšších hodnot také v oblasti rentability. Naopak je tomu u společnosti MADEKOP, kde v oblasti rentability dosahuje vyšších hodnot společnost ORYX. V oblasti likvidity a zadluženosti se hodnoty společnosti ORYX pohybují na podobné úrovni jako hodnoty konkurenčních firem.

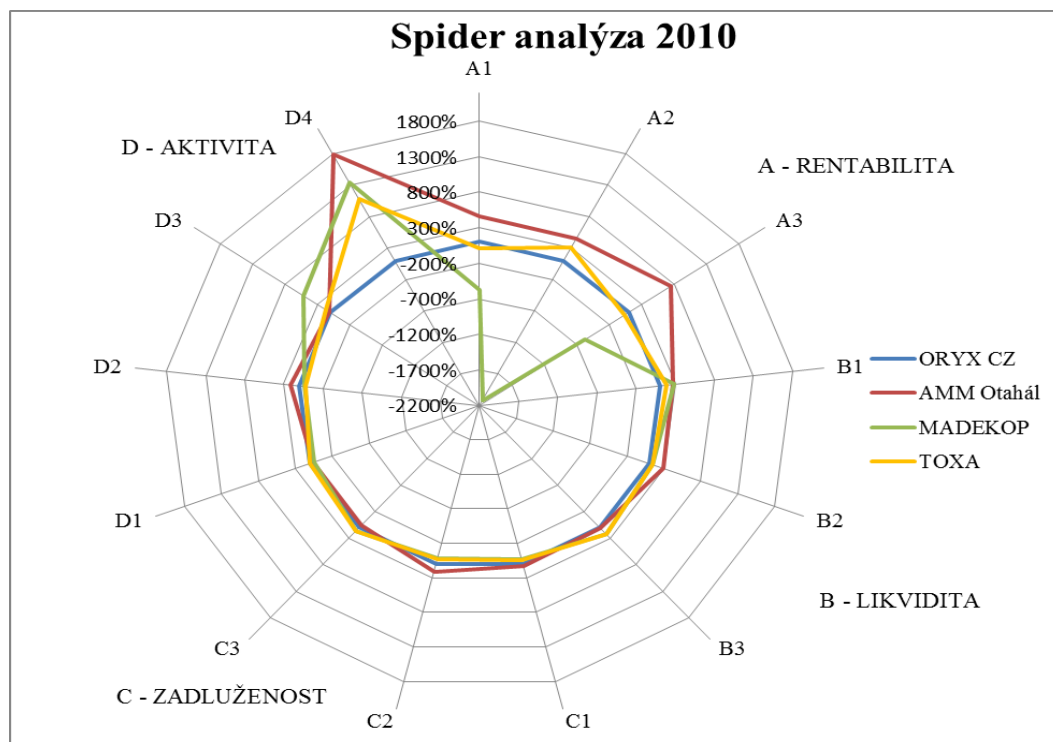
Oblast rentability – z uvedených tabulek i grafu lze říci, že společnost ORYX v porovnání se společností AMM Otahál v roce 2010 vykazovala nižší rentabilitu vlastního kapitálu. Opačně je tomu ovšem v porovnání s dalšími dvěma konkurenty, kdy ORYX dosahuje nejvyšší hodnotu vlastního kapitálu. U rentability tržeb dosahuje společnost nižší hodnoty než její konkurenti AMM Otahál a TOXA GROUP, vyšší hodnoty pak dosahuje v porovnání se společností MADEKOP. Co se týče rentability investovaného kapitálu, dosahuje společnost ORYX oproti AMM Otahál podstatně nižší hodnoty. Naopak je tomu v porovnání s firmami MADEKOP a TOXA GROUP, kdy ORYX dosahuje vyšších hodnot.

Oblast likvidity – v oblasti likvidity (běžné, pohotové i okamžité) společnost ORYX vykazovala nejnižší hodnoty ze všech sledovaných společností, tzn., že konkurenční společnosti byly v roce 2010 podstatně likvidnější.

Oblast zadluženosti – Celková zadluženost vyjadřuje míru krytí firemního majetku cizími zdroji. U tohoto ukazatele dosahuje nejlepších hodnot právě ORYX. U ukazatele míry zadluženosti by optimálně neměly cizí zdroje překročit jeden a půl násobek hodnoty vlastního kapitálu. V nejlepším případě by měly být cizí zdroje menší než vlastní kapitál. Toto pravidlo splňují konkurenční společnosti MADEKOP a TOXA GROUP, které mají cizí zdroje skutečně nižší než vlastní kapitál. Naopak je tomu u společnosti ORYX, která tuto podmínku nesplňuje. Společnost AMM Otahál nesplňuje ani první podmínku a to, že by cizí zdroje neměly překročit jeden a půl násobek hodnoty vlastního kapitálu. Koeficient samofinancování vyjadřuje, do jaké

míry jsou celková aktiva financována vlastním kapitálem. Zde dosahovala nejlepších hodnot společnost ORYX. Společnosti MADEKOP a TOXA GROUP dosahují hodnot přes 100%, což také není úplně optimální, protože vlastní kapitál by měl tvořit asi 30% celkového kapitálu společnosti a natolik vysoké financování vlastním kapitálem může vést ke zpomalení rozvoje společnosti.

Oblast aktivity – u ukazatele obratu celkových aktiv dosahuje vyšší hodnoty pouze společnost TOXA GROUP, zbylé konkurenční společnosti vykazují nižší hodnoty než ORYX, tzn., že obrátí svá aktiva v tržby pomaleji. U ukazatele doba obratu pohledávek dosahuje společnost ORYX pouze v porovnání se společností AMM Otahál lepších hodnot, tzn., že společnosti TOXA GROUP a MADEKOP inkasují své pohledávky dříve než ORYX a podstatně dříve než firma AMM Otahál. Své závazky splácí nejrychleji firma ORYX. Na základě vyhodnocení ukazatele doba obratu pohledávek a doba obratu závazků lze konstatovat, že zatímco společnosti ORYX a AMM Otahál poskytují levný obchodní úvěr, společnosti MADEKOP a TOXA GROUP čerpají levný obchodní úvěr. Doba obratu zásob udává průměrný počet dnů, po které jsou zásoby vázány v podniku do doby jejich spotřeby nebo prodeje. Nejkratší dobu jsou zásoby vázány ve společnosti ORYX, dále pak u společnosti AMM Otahál a TOXA GROUP. Nejdéle jsou pak vázány ve společnosti MADEKOP.



Graf 16: Spider analýza rok 2010 (Zdroj: Vlastní zpracování)

3.10.2 Spider analýza 2011

Obecně lze konstatovat, že konkurenční společnosti převážně dosahují vyšších hodnot než společnost ORYX a to zejména v oblasti rentability. Nižších hodnot v oblasti rentability dosahuje pouze společnost TOXA GROUP. V oblasti likvidity dosahovala společnost ORYX nejnižších hodnot.

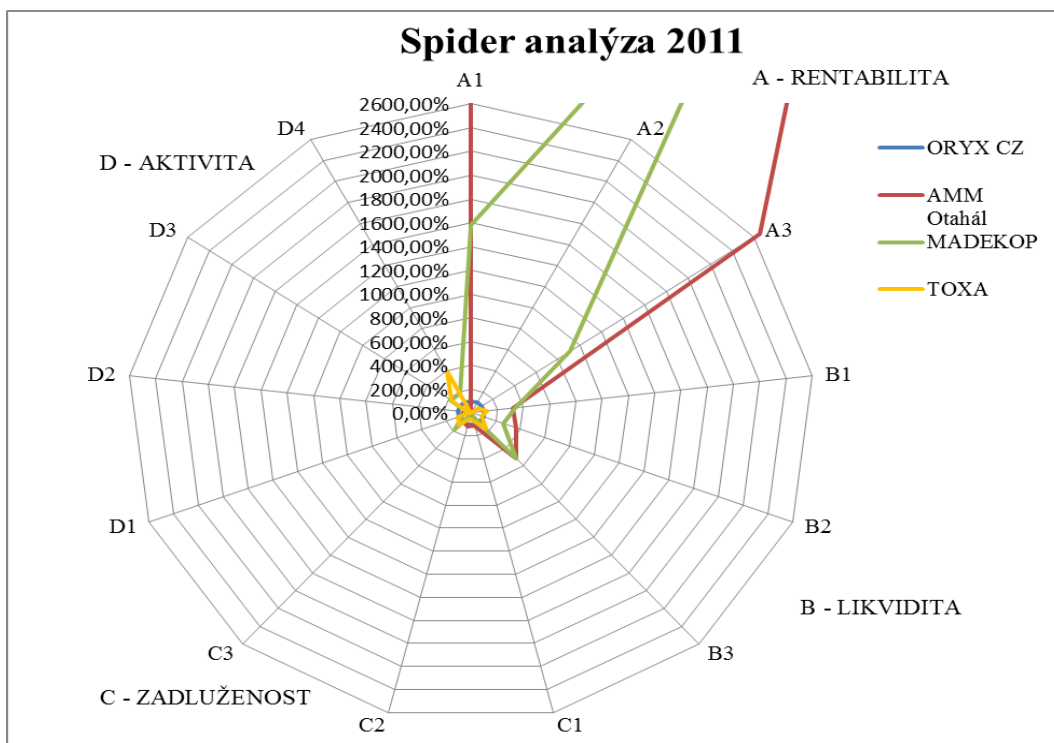
Oblast rentability - z uvedených tabulek i dále uvedeného grafu lze říci, že společnost ORYX v porovnání s ostatními konkurenčními podniky vykazuje v roce 2011 druhou nejnižší hodnotu ukazatele rentability vlastního kapitálu 2010, nejnižší hodnotu rentability vlastního kapitálu vykazovala společnost TOXA GROUP. Co se týče ukazatele rentabilita tržeb, společnost ORYX opět vykazuje druhou nejnižší hodnotu tohoto ukazatele. Zatím co vyšších hodnot dosahují společnosti AMM Otahál a MADEKOP, nejnižší hodnoty rentability vlastního kapitálu dosahuje společnost TOXA GROUP. Také u ukazatele rentabilita investovaného kapitálu společnost ORYX dosáhla druhé nejnižší hodnoty. Nejnižší hodnoty tohoto ukazatele dosáhla opět společnost TOXA GROUP, o trochu lepších hodnot dosáhla zmiňovaná společnost ORYX. Nejvyšší hodnoty dosáhla společnost AMM Otahál a dále MADEKOP.

Oblast likvidity - v oblasti likvidity (běžné, pohotové i okamžité) společnost ORYX dosahovala nejnižších hodnot ze všech sledovaných společností, tzn., že konkurenční společnosti byly v roce 2011 likvidnější.

Oblast zadluženosti – jak už bylo zmíněno, celková zadluženost vyjadřuje míru krytí firemního majetku cizími zdroji. Doporučené hodnoty se pohybují mezi 30 – 60 %, na základě uvedeného intervalu, lze konstatovat, že ve srovnání s konkurenty dosahuje nejlepších hodnot právě společnost ORYX, dále pak AMM Otahál. O trochu horších hodnot, i když hodnoty stále spadají do doporučeného intervalu, dosáhla společnost TOXA GROUP. U ukazatele míry zadluženosti by optimálně neměly cizí zdroje překročit jeden a půl násobek hodnoty vlastního kapitálu. V nejlepším případě by měly být cizí zdroje menší než vlastní kapitál. Toto pravidlo splňují konkurenční společnosti MADEKOP a TOXA GROUP, které mají cizí zdroje opravdu nižší než vlastní kapitál. Naopak je tomu u společností ORYX a AMM Otahál, společnosti sice nenaplnují podmínku nižších cizích zdrojů než je vlastní kapitál firmy, ale alespoň splňují to, že cizí zdroje nepřekračují jeden a půl násobek vlastního kapitálu. U ukazatele koeficient samofinancování dosahovala nejlepších hodnot společnost ORYX spolu s AMM Otahál.

Oblast aktivity – u ukazatele obratu celkových aktiv ve srovnání s konkurenty dosahuje nejlepších hodnot společnost ORYX, následuje TOXA GROUP, AMM Otahál a nejhorsích hodnot dosahuje společnost MADEKOP. Ukazatel doba obratu pohledávek je u všech konkurenčních společností nižší než u společnosti ORYX, tzn., že konkurenční firmy inkasují pohledávky dříve než ORYX. Co se týče ukazatele doba obratu závazků, jen společnost AMM Otahál dosahovala v tomto roce nižších hodnot než společnost ORYX, tzn., že právě společnost AMM Otahál splácí své závazky v nejkratší době od jejich vzniku. Na základě vyhodnocení ukazatele doba obratu pohledávek a doba obratu závazků, se situace v roce 2011 oproti roku 2010 nezměnila. I v roce 2011 společnosti ORYX a AMM Otahál poskytují obchodní úvěr, zatímco společnost MADEKOP a TOXA GROUP čerpají levný obchodní úvěr. U ukazatele doba obratu zásob nejlepších hodnot v roce 2011 dosáhla společnost AMM Otahál, tzn.,

že právě v této společnosti byly zásoby vázány nejkratší dobu, o něco déle jsou zásoby vázány ve společnosti ORYX.



Graf 17: Spider analýza rok 2011 (Zdroj: Vlastní zpracování)

3.11 SWOT analýza

Jedná se o analýzu, která vypovídá o silných a slabých stránkách společnosti a také o jejich hrozbách a příležitostech.

Tabulka 18: SWOT analýza (Zdroj: Vlastní zpracování)

S	<ul style="list-style-type: none">▪ dobré jméno firmy▪ tradice▪ kvalita výrobků▪ stabilní pozice na trhu▪ individuální řešení pro zákazníky▪ nízká zadluženost▪ solventnost
W	<ul style="list-style-type: none">▪ malé povědomí zákazníků o firmě▪ neexistence vlastní přepravní služby▪ částečná sezónnost výroby▪ omezené prostředky na marketing▪ minimální propagace firmy▪ problémy s rentabilitou
O	<ul style="list-style-type: none">▪ zvyšování podílu na trhu▪ vlastní doprava▪ vstup na nové trhy▪ rozšíření působnosti v Rakousku▪ rozvoj marketingu
T	<ul style="list-style-type: none">▪ pokles tržeb▪ vysoká konkurence▪ ekonomická situace a s tím související neochota spotřebitelů utrácet▪ chybovost dodávek a nekvalitní materiál▪ změna legislativy ve spojení se svářečskými oprávněními▪ neustálé prodlužování doby splatnosti

3.12 Shrnutí výsledků finanční analýzy a výhled do budoucna

Finanční analýza podniku je zpracována za období 2007-2011, tzn., že je zachyceno posledních pět let činnosti společnosti. Ze zpracované finanční analýzy vyplývá, že společnost nemá žádné bankovní úvěry nebo jiné půjčky ať už od fyzických nebo právnických osob, což také potvrzuje její nízkou zadluženost. Společnost má v průměru dobrou likviditu, především okamžitá likvidita dosahuje doporučených hodnot a obecně

výsledky vypovídají o tom, že společnost disponuje pohotovými platebními prostředky a může tak hradit své splatné závazky. Z finanční analýzy dále vyplývá, že společnost má problémy s rentabilitou a tedy s tvorbou zisku a také dochází k meziročnímu poklesu tržeb. U společnosti převažují cizí zdroje nad vlastními zdroji. Na základě vyhodnocení ukazatele doba obratu pohledávek a doba obratu závazků lze říci, že společnost své závazky splácí mnohem dříve, než jsou jí zaplacený její pohledávky, z daného vyplývá, že společnost poskytuje obchodní úvěr svým odběratelům. Analýza soustav ukazatelů vypovídá o tom, že společnost sice není bezprostředně ohrožena bankrotem, ale nachází se v situaci, kdy má finanční problémy. Lze tedy konstatovat, že mezi silné stránky společnosti patří nízká zadluženost firmy a dobrá likvidita a naopak mezi slabé stránky můžeme zařadit problémy s rentabilitou a klesající tržby. Tento stav může být způsoben například malou konkurenceschopností výrobků, neadekvátní cenou, vysokými výrobními náklady. Ke zlepšení této situace by mohla vést dobře mířená investice do rozšíření výrobního programu (začít např. vyrábět zastřešení bazénů), rozšíření obchodní činnosti o prodej doplňkových výrobků k bazénům nebo náležitě zvolená komunikační strategie pro podporu prodeje. Nebo se zaměřit na efektivní snižování nákladů. Do budoucna bude tedy důležité, jak se k tomuto vedení společnosti postaví a zda dokážou generovat vyšší zisky.

4 Návrh finančního plánu

Předcházející kapitola popisovala analyzovanou společnost, byla provedena Porterova analýza pěti konkurenčních sil. Především se kapitola věnovala analýze finančního zdraví podniku. Výsledky finanční analýzy podniku vypovídají o tom, jakých výsledných hodnot společnost dosáhla u jednotlivých ukazatelů za posledních pět let své činnosti. Z provedené finanční analýzy vyplývá, že společnost má problémy s rentabilitou a klesajícími tržbami, naopak pozitivní je, že společnost má nízkou zadluženost a nemá problémy s platební schopností. Také byla provedena SWOT analýza, tedy určení silných a slabých stránek a dále příležitostí a hrozeb společnosti. Výsledky finanční analýzy slouží jako vstupní informace pro sestavení finančního plánu.

Tato kapitola se věnuje sestavení finančního plánu firmy. Na základě výsledků analýz budou stanoveny strategické cíle, kterých by společnost chtěla dosáhnout. Plánování na delší časový horizont je špatně předvídatelné a může mít nejistou vypovídací schopnost, proto bude finanční plán sestaven ve třech variantách a to ve variantě optimistické, realistické a pesimistické.

4.1 Stanovení cílů

Z výsledků vyplývajících z provedené finanční analýzy jsou patrné oblasti, ve kterých společnost nedosahuje příznivých výsledků. Tyto nepříznivé výsledky by bylo samozřejmě vhodné v následujících letech zlepšit. Z výsledků finanční analýzy byly zjištěny i oblasti, ve kterých společnost dosahuje pozitivních výsledků a tyto oblasti by v následujících letech bylo vhodné udržet na stávající nebo lepší úrovni. V průběhu sledovaného období společnost dosahovala dobrých výsledků zejména v oblasti likvidity a zadluženosti firmy. Jiné oblasti ovšem nedosahovaly tak pozitivních výsledků a tyto je třeba zlepšit. Společnost má problémy především s rentabilitou, což je způsobeno nízkými výsledky hospodaření za období. Splnění strategických cílů by mělo vést ke zlepšení nebo alespoň k ustálení finanční situace, jako je tomu v našem případě a ne k jejímu zhoršení.

- **Dosažení kladného výsledku hospodaření**

Cílem společnosti je vykazovat v budoucnosti alespoň minimální zisk, tedy zůstat v černých číslech a nedostat se v následujících letech do ztráty.

- **Dosažení minimálních tržeb**

Společnost očekává v následujících letech pokles tržeb a to z důvodu stagnace odvětví, na kterých je společnost závislá a tedy pokles poptávky. Jedná se především o stavebnictví. Ale také občané v současné hospodářské situaci nejsou ochotni utracet své peníze. Tržby měly v letech 2007 – 2011 kolísavý trend. V roce 2011 byl zaznamenán meziroční pokles o cca 5%, pokud by společnost dosáhla tržeb na úrovni minimálně 8 000 tis. Kč, bylo by to pro společnost pozitivním výsledkem.

- **Zlepšení rentability**

Jak už bylo několikrát zmíněno společnost má problémy s rentabilitou a nedaří se jí dosáhnout příznivých výsledků. Dosažené hodnoty rentability ovlivňuje výška majetku a tržeb a také výška dosaženého zisku. Společnost si klade za cíl udržet hodnoty ukazatele alespoň na úrovni roku 2011.

- **Udržení likvidity na stávající úrovni**

Společnost v posledních třech letech tedy 2009, 2010 a 2011 vykazuje dobrou platební schopnost. Pokud by ukazatele likvidity, především pak ukazatel okamžité likvidity, zůstaly alespoň na stávající úrovni a jejich hodnoty se v čase nezhoršovaly, bylo by to pro společnost pozitivní.

- **Udržení zadluženosti na stávající úrovni**

Společnost vykazuje nízkou zadluženost ve všech sledovaných letech, to je způsobeno především skutečností, že společnost nečerpá krátkodobý ani dlouhodobý bankovní úvěr. Pokud by tento trend byl zachován i v následujících letech, bylo by to bráno jako pozitivní výsledek.

4.2 Odhad vývoje tržeb

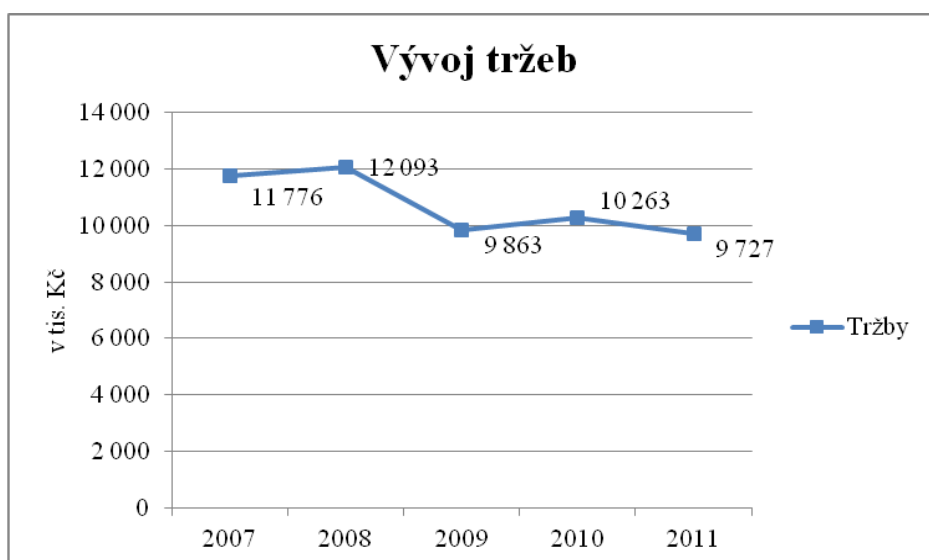
Základem celého finančního plánu a jeho sestavení je prognóza tržeb, tzn., že je potřeba odhadnout plánované tržby pro následující roky. Klíčovou otázkou je, zda poroste, klesne nebo bude stagnovat poptávka kupujících po výrobcích společnosti.

Minulý vývoj Tržeb

Vývoj tržeb v období let 2007 – 2011 měl kolísavý vývoj. V roce 2011 byl zaznamenán pokles tržeb o 5,2%. Následující tabulka vyjadřuje vývoj tržeb v letech 2007 - 2011 a jejich meziroční procentuální změnu.

Tabulka 19: Vývoj tržeb v letech 2007 – 2011 (Zdroj: Vlastní zpracování dle účetních výkazů společnosti ORYX-CZ, s.r.o.)

Vývoj tržeb	2007	2008	2009	2010	2011
Tržby (v tis. Kč)	11 776	12 093	9 863	10 263	9 727
Změna tržeb (v %)	-	2,7	-18,4	4,1	-5,2



Graf 18: Vývoj tržeb v letech 2007 – 2011 (Zdroj: Vlastní zpracování)

Budoucí vývoj tržeb

Ze současné hospodářské situace vyplývá, že společnost nemůže očekávat dynamický růst. Společnost resp. její vedení naopak očekává v nejlepším případě stagnaci nebo

mírný růst poptávky po jejich výrobcích, ovšem reálná je spíše situace, kdy poptávka po výrobcích společnosti bude klesat a to z důvodů, kterými jsou stagnace průmyslového odvětví, ale i odvětví, ve kterých se pohybují jejich hlavní odběratelé. Stagnace jednotlivých odvětví má za důsledek to, že podnikatelské subjekty odkládají investiční projekty. Jak už jsem zmínila, jedná se především o stavebnictví, ale také občané v současné situaci nejsou ochotni utrácet a spíše se chovají opatrněji a zvyšují své úspory. Od druhé poloviny roku 2011 trvá pokles produkce průmyslu (výroba z plastů spadá do průmyslového odvětví, přesně do zpracovatelského průmyslu)⁶⁹, také stavební produkce se hluboce propadá. V případě domácností, jsou příčiny jejich neochoty utrácet především v rostoucí nezaměstnanosti, napjaté příjmové situaci obyvatelstva a v obavách z dalšího vývoje. Snížily se především nákupy předmětů dlouhodobé spotřeby (do této skupiny spadají i výrobky firmy ORYX).⁷⁰

Vedení společnosti očekává mírné zlepšení až v roce 2014. Na základě těchto informací, ale také z důvodu klesajícího počtu zakázek a averze majitelů k riziku, společnost v současné době neplánuje žádné nové investiční projekty nebo rozšíření výrobního sortimentu.

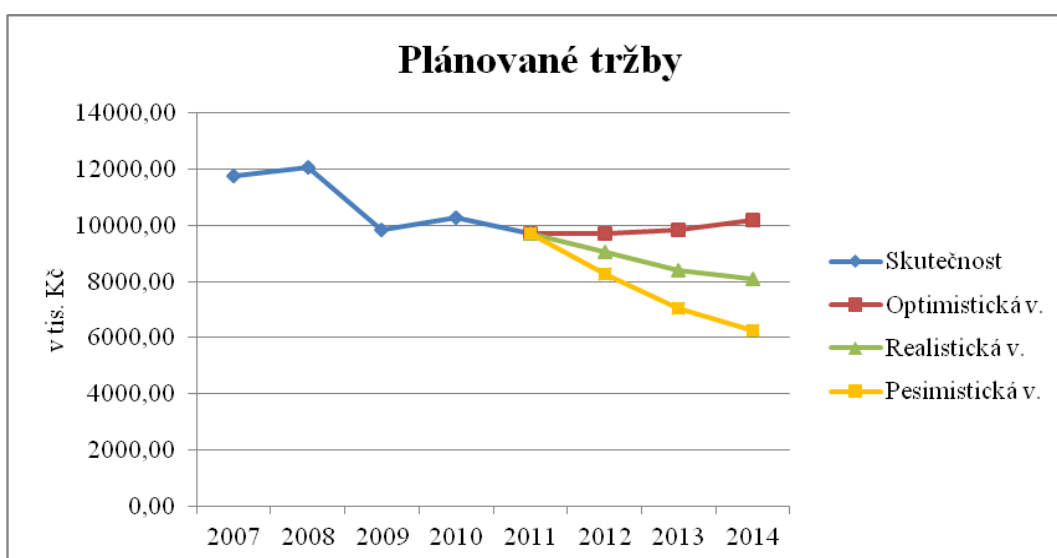
Jak už bylo zmíněno, finanční plán bude sestaven ve třech variantách. Optimistická varianta počítá v roce 2012 se zachováním tržeb na současné úrovni, tedy změna o 0%. V dalších dvou letech bude optimistická varianta počítat s mírným růstem tržeb, v roce 2013 o 1%, v roce 2014 o 4%. Realistická varianta počítá v prvních dvou plánovaných letech s poklesem tržeb o 7%, v roce 2014 pak s poklesem o 4%. Pesimistická varianta pak vychází z poklesu tržeb až o 15%.

⁶⁹ Kód NACE - Klasifikace ekonomických činností. *Výroba plastových výrobků pro stavebnictví* [online]. [cit. 2013-03-29]. Dostupné z: <http://www.nace.cz/sekce-c-zpracovatelsky-prumysl/222/vyroba-plastovych-vyrobku/2223-vyroba-plastovych-vyrobku-pro-stavebnictvi.html>

⁷⁰ Analýza vývoje ekonomiky ČR za 3. čtvrtletí 2012. *Ministerstvo průmyslu a obchodu: Sekce průmyslu, leden 2013* [online]. [cit. 2013-03-29]. Dostupné z: <http://www.google.cz/url?sa=t&rct=j&q=&esrc=s&frm=1&source=web&cd=2&ved=0CDMQFjAB&url=http%3A%2F%2Fdownload.mpo.cz%2Fget%2F47712%2F53832%2F595389%2Fpriloha001.pdf&ei=nAdWUfOQM8yQ4ATi04DoAg&usg=AFQjCNE9IJZTE8Zuswuel6vQajtctSbgPw>

Tabulka 20: Odhad vývoje tržeb na roky 2012 – 2014 (Zdroj: Vlastní zpracování)

Změna tržeb	Skutečnost	Plánované roky		
	2011	2012	2013	2014
% -ní změna tržeb pro optimistickou variantu	-	0	1	4
Plánované tržby	9 727	9 727	9 824	10 217
% -ní změna tržeb pro realistickou variantu	-	-7	-7	-4
Plánované tržby	9 727	9 046	8 413	8 076
% -ní změna tržeb pro pesimistickou variantu	-	-15	-15	-11
Plánované tržby	9 727	8 268	7 028	6 255



Graf 19: Odhad tržeb pro roky 2012 – 2014 (Zdroj: Vlastní zpracování)

4.3 Sestavení finančního plánu

Pro sestavení finančního plánu bude použita metoda procentního podílu na tržbách. Předpoklad jednotlivých položek finančního plánu je takový, že poměr položek aktiv, pasiv a nákladů jsou k tržbám konstantní. Hodnota dané položky v následujícím roce se určí jako podíl položky k tržbám z minulého roku.

4.3.1 Realistická varianta finančního plánu

Realistická varianta plánu počítá v roce 2012 s poklesem tržeb o 7%, tj. pokles tržeb na úroveň 9 046 tis. Kč. V následujícím roce, tedy v roce 2013, se dle mínění vedení společnosti tržby sníží o dalších 7%, tržby se tedy budou pohybovat na úrovni 8 413 tis. Kč. V roce 2014 pak vedení společnosti očekává mírné zlepšení, tzn. pokles o 4%, výše

tržeb bude 8 076 tis. Kč. Jak už bylo zmíněno, plán je sestaven na základě metody procentního podílu na tržbách. Ne všechny položky je ovšem možné plánovat podle zmíněné metody, ty budou plánovány individuálně. Hodnoty jednotlivých položek výkazů jsou uváděny v celých tis. Kč.

Plánovaný výkaz zisků a ztrát – realistická varianta plánu

Tržby za prodej vlastních výrobků a služeb

Položka tržby za prodej vlastních výrobků a služeb je plánována na základě očekávaného budoucího vývoje tržeb. Tedy v roce 2012 se očekává meziroční pokles tržeb o 7%. V roce 2013 bude stejný vývoj, tedy opět pokles tržeb o 7%. Naopak tomu bude v následujícím roce, kdy se očekává mírné zlepšení a meziroční pokles tržeb jen o 4%.

Výkonová spotřeba

Výkonová spotřeba se skládá ze spotřeby materiálu a energie a služeb. Jelikož se jedná o výrobní společnost, spotřeba energie a materiálu tvoří až 70% hodnoty výkonové spotřeby. Když porovnáme tržby a spotřebu materiálu a energie, zjistíme, že spotřeba materiálu a energie je vyšší než 50% tržeb, tzn., že výroba je materiálově a energeticky náročná. Služby zahrnují např. externí dopravu, nájmy, opravy dlouhodobého majetku nebo účetní služby. Výkonová spotřeba bude plánována procentním podílem na tržbách, jejich vývoj tedy bude přímo úměrný vývoji tržeb v jednotlivých letech.

Osobní náklady

Osobní náklady představují mzdové náklady, náklady na sociální zabezpečení a zdravotní pojištění a sociální náklady. Výše osobních nákladů se určuje podle personálního plánu. Mzdy zaměstnanců společnosti jsou tvořeny pevnou složkou, která se nemění a pohyblivou, které se mění na základě objemu výroby. Tato pohyblivá složka bude tedy plánována v závislosti na tržbách.

Daně a poplatky

Společnost vlastní jak budovy a pozemky, tak také osobní automobily. Z uvedeného vyplývá, že tato položka obsahuje daň z nemovitosti a daň silniční. Hodnota této položky klesla o 53% a to z důvodu, že firmě byla v předcházejícím roce doměřena daň z nemovitosti. V plánovaných letech bude tato hodnota konstantní a to 9 tis. Kč.

Odpisy dlouhodobého nehmotného a hmotného majetku

Hodnota odpisů majetku není závislá na výši tržeb, ale na hodnotě, kterou mají stálá aktiva, z tohoto důvodu se odpisy nedají plánovat metodou procentního podílu na tržbách a jsou tedy převzaty z odpisového plánu firmy. Společnost nevlastní žádný nehmotný majetek a to z důvodu, že jej pro své podnikání nepotřebuje. Společnost vlastní budovy a samostatné movité věci, které podléhají odpisování, dále vlastní také pozemky, ty však odpisování nepodléhají a jejich hodnota je tak konstantní.

Tržby z prodeje dlouhodobého majetku a materiálu

Společnost v následujících letech neuvažuje nad prodejem majetku, proto položka tržby z prodeje dlouhodobého majetku bude nabývat nulových hodnot. Položka tržby z prodeje materiálu nedosahovala žádných významných hodnot, proto se s ní v plánu neuvažuje a i ona bude mít ve všech třech letech nulové hodnoty.

Ostatní provozní výnosy a náklady

Položka ostatní provozní výnosy dosahovala i v předcházejících letech nulových hodnot, proto se s ní v plánu nepočítá a i nadále je v nulových hodnotách. Výše ostatních provozních nákladů, jsou plánovány v závislosti na tržbách.

Ostatní finanční výnosy a náklady

V předchozích letech položky ostatní finanční výnosy a náklady vykazovaly víceméně stejné hodnoty a bylo dosahováno jejich minimálních hodnot, proto jejich výše bude v plánu zachována i nadále pro všechny plánované roky.

Daň z příjmů za běžnou činnost

Pro plánované roky se předpokládá sazba daně z příjmů právnických osob ve výši 19%, tato výše by se v průběhu plánovaných let neměla měnit. Jelikož společnost ve všech sledovaných letech vykazuje ztrátu, bude daň z příjmů nulových hodnot.

Tabulka 21: Plánovaný výkaz zisku a ztrát – realistická varianta (Zdroj: Vlastní zpracování)

Označení	Plánovaný výkaz zisků a ztrát – realistická varianta	2012	2013	2014
II.	Výkony	9 046	8 413	8 076
II. 1.	Tržby za prodej vlastních výrobků a služeb	9 046	8 413	8 076
B.	Výkonová spotřeba	6 574	6 114	5 869
B. 1.	Spotřeba materiálu a energie	4 585	4 264	4 093
B. 2.	Služby	1 989	1 850	1 776
+	Přidaná hodnota	2 472	2 299	2 207
C.	Osobní náklady	2 312	2 015	2 064
D.	Daně a poplatky	9	9	9
E.	Odpisy dlouhodobého nehmotného a hmotného majetku	113	94	78
III.	Tržby z prodeje dlouhodobého majetku a materiálu	0	0	0
IV.	Ostatní provozní výnosy	0	0	0
H.	Ostatní provozní náklady	41	38	36
*	Provozní výsledek hospodaření	-3	8	20
XI.	Ostatní finanční výnosy	1	1	1
O.	Ostatní finanční náklady	21	21	21
*	Finanční výsledek hospodaření	-21	-21	-21
Q.	Daň z příjmů za běžnou činnost	0	0	0
Q. 1.	- splatná	0	0	0
Q. 2.	- odložená	0	0	0
**	Výsledek hospodaření za běžnou činnost	-23	-12	0
***	Výsledek hospodaření za účetní období	-23	-12	0
****	Výsledek hospodaření před zdaněním	-23	-12	0

Plánovaná rozvaha – realistická varianta plánu

Dlouhodobý majetek

Dlouhodobý majetek se skládá z dlouhodobého majetku nehmotného, hmotného a finančního. Jedinou položkou *dlouhodobého nehmotného majetku* jsou zřizovací výdaje, které jsou zcela odepsány, a jejich hodnota je tedy nulová, proto se s nimi v plánu nepočítá. Podnik nemá výzkum a vývoj, ani nevlastní žádný software, dále nemá ani žádná ocenitelná práva nebo jiný dlouhodobý nehmotný majetek.

Dlouhodobý hmotný majetek obsahuje pozemky, budovy a samostatné movité věci. Pozemky nepodléhají odpisování, a proto budou ve všech letech vykazovat konstantní hodnotu. V roce 2002 byla provedena rekonstrukce výrobní haly, tedy technické zhodnocení, proto se v nejbližších letech nepočítá s větší investicí do obnovy dlouhodobého majetku a tento majetek je tak snižován jen o hodnotu souvisejících odpisů. Samostatné movité věci obsahují především výrobní zařízení, jako jsou svářečky. Poslední nákup proběhl v roce 2008, a jelikož společnost nákup nových výrobních zařízení neplánuje, je tento majetek v roce 2013 již zcela odepsán.

Hodnota *dlouhodobého finančního majetku* vykazovala a i nadále bude vykazovat nulové hodnoty, je to z důvodu, že společnost nevlastní podíly v jiných firmách a není ani v pozici matky nebo dceřiné společnosti.

Zásoby

Zásoby společnosti jsou tvořeny pouze materiálem. Z předcházejícího roku vyplývá, že materiál tvoří necelých 9% tržeb, to znamená, že hodnota zásob není příliš vysoká, nevznikají tak zbytečné náklady spojené s jejich držením a není tedy třeba hodnotu zásob v následujících letech nějak výrazně snižovat. Z předcházejícího roku dále vyplývá, že průměrná měsíční spotřeba materiálu a energie je 411 tis. Kč, společnost má tedy zásoby zhruba na 2 měsíce, což značí, že zásoby nejsou ani podlimitní. Výše zásob tj. materiálu je závislá na objemu tržeb a proto tato položka bude plánována procentem z tržeb.

Dlouhodobé pohledávky

Společnost nemá a ani neměla dlouhodobé pohledávky a proto se s nimi nepočítá ani v plánu.

Krátkodobé pohledávky

Krátkodobé pohledávky jsou z 95% tvořeny pohledávkami z obchodních vztahů, zbývající část tvoří krátkodobé poskytnuté zálohy. Tato položka je plánována v závislosti na tržbách.

Krátkodobý finanční majetek

Hodnota krátkodobého finančního majetku se musí shodovat s položkou stav peněžních prostředků na konci období z přehledu o peněžních tocích, proto je hodnota této položky převzata právě z přehledu o peněžních tocích. Zatím co tržby meziročně klesají, krátkodobý finanční majetek meziročně roste, což je způsobeno tím, že krátkodobé závazky z obchodních vztahů jsou nižší než krátkodobé pohledávky z obchodních vztahů. Společnost totiž splácí své závazky hned, zatímco na úhradu pohledávek od odběratelů čeká, poskytuje tedy odběratelský úvěr, jak vyplývá i z provedené finanční analýzy. Dalším důvodem je to, že krátkodobé závazky jsou z cca 70% tvořeny závazky za společníky.

Časové rozlišení

Položka časové rozlišení je tvořena náklady příštích období. Výše této položky bude zachována a bude tedy konstantní po celé plánované období.

Základní kapitál

Základní kapitál společnosti je 100 tis. Kč, vedení nemá v plánu hodnotu základního kapitálu navyšovat a proto bude jeho hodnota během plánovaného období neměnná.

Kapitálové fondy

Kapitálové fondy nebyly v minulosti společností tvořeny a ani se jejich vytvoření nepředpokládá pro budoucnost.

Rezervní fondy, nedělitelný fond a ostatní fondy ze zisku

Položka je tvořena jen zákonným rezervním fondem ve výši 10 tis. Kč. Podle obchodního zákoníku je společnost povinna vytvořit zákonný rezervní fond ve výši min. 10% základního kapitálu. Tuto povinnost již firma splnila, proto se ani tato hodnota nebude v plánovaných letech měnit.

Výsledek hospodaření minulých let

Výsledek hospodaření minulých let je tvořen nerozděleným ziskem a neuhrazenou ztrátou. Výsledek hospodaření minulých let se tvoří jeho každoročním

navyšování/snižování o hospodářský výsledek běžného účetního období, který je snížen o příděl do rezervního fondu. Rezervní fond již dosáhl povinné výšky a výsledek hospodaření běžného účetního období již tedy nemusí být snižován o jeho příděl.

Výsledek hospodaření běžného účetního období

Hodnota výsledku hospodaření běžného účetního období je převzata z výkazu zisků a ztrát.

Cizí zdroje

Cizí zdroje firmy jsou tvořeny pouze krátkodobými závazky. Společnost nevytváří rezervy a neměla a ani nemá dlouhodobé závazky.

Krátkodobé závazky

Nejvýznamnější položkou krátkodobých závazků jsou závazky *ke společníkům, členům družstva a k účastníkům sdružení*. Tato položka je tvořena závazky k majitelům firmy, jedná se především o neproplacené cestovné, nájmy a další jiné závazky. Tato položka byla vytvořena z opatrnosti majitelů společnosti a k jejímu proplacení není dostatek finančních prostředků. Výše této položky zůstane v realistickém plánu neměnná.

Další významnou položkou krátkodobých závazků jsou *závazky z obchodních vztahů*. Tato položka bude plánována v závislosti na tržbách. Součástí krátkodobých závazků jsou také závazky za zaměstnanci, což jsou prosincové nevyplacené mzdy.

Dále pak *závazky ze sociálního zabezpečení a zdravotního pojištění*, které vychází z prosincových mezd a poslední položkou je sát – daňové závazky a dotace, která obsahuje daň příjmů nebo daň z přidané hodnoty. Tyto položky budou plánovány v závislosti na tržbách.

Časové rozlišení

Časové rozlišení je tvořeno výdaji příštích období. Stejně jako u rozvahy bude výše této položky zachována.

Bankovní úvěry a výpomoci

Společnost nemá žádné bankovní úvěry nebo výpomoci.

Plánovaná rozvaha – realistická varianta plánu

Tabulka 22: Plánovaná rozvaha – realistická varianta (Zdroj: Vlastní zpracování)

Označení	Plánovaná aktiva – realistická varianta	2012	2013	2014
	AKTIVA CELKEM	4 223	4 161	4 134
B.	Dlouhodobý majetek	549	455	377
B. I.	Dlouhodobý nehmotný majetek	0	0	0
B. II.	Dlouhodobý hmotný majetek	549	455	377
B. II. 1.	Pozemky	17	17	17
B. II. 2.	Stavby	490	438	360
B. II. 3.	Samostatné movité věci a soubory movitých věcí	42	0	0
B. III.	Dlouhodobý finanční majetek	0	0	0
C.	Oběžná aktiva	3 648	3 680	3 731
C. I.	Zásoby	759	706	678
C. I. 1	Materiál	759	706	678
C. II.	Dlouhodobé pohledávky	0	0	0
C. III.	Krátkodobé pohledávky	1 499	1 394	1 338
C. IV.	Krátkodobý finanční majetek	1 390	1 580	1 715
D. I.	Časové rozlišení	26	26	26
	Plánovaná pasiva – realistická varianta	2012	2013	2014
	PASIVA CELKEM	4 223	4 161	4 134
A.	Vlastní kapitál	1 891	1 879	1 879
A. I.	Základní kapitál	100	100	100
A. II.	Kapitálové fondy	0	0	0
A. III.	Rezervní fondy, nedělitelný fond a ostatní fondy ze zisku	10	10	10
A. IV.	Výsledek hospodaření minulých let	1 084	1 781	1 769
A. IV. 1.	Nerozdělený zisk minulých let	1 907	1 907	1 907
A. IV. 2.	Neuhrazená ztráta minulých let	-103	-126	-138
A. V.	Výsledek hospodaření běžného účetního období	-23	-12	0
B.	Cizí zdroje	2 300	2 250	2 223
B. I.	Rezervy	0	0	0
B. II.	Dlouhodobé závazky	0	0	0
B. III.	Krátkodobé závazky	2 300	2 250	2 223
B. IV.	Bankovní úvěry a výpomoci	0	0	0
C. I.	Časové rozlišení	32	32	32

Plánované cash flow – realistická varianta plánu

Tabulka 23: Plánované cash flow – realistická varianta (Zdroj: Vlastní zpracování)

Plánované cash flow pro realistickou variantu		2012	2013	2014
P	Stav peněžních prostředků na začátku období	1 184	1 390	1 580
Z.	Výsledek hospodaření	-23	-12	0
A***	Cash flow z provozní činnosti	206	190	135
B***	Cash flow z investiční činnosti	0	0	0
C***	Cash flow z finanční činnosti	0	0	0
F.	Zvýšení resp. snížení peněžních prostředků	209	190	135
R.	Stav peněžních prostředků na konci období	1 390	1 580	1 715

Cash flow z investiční činnosti nabývá nulových hodnot a to z důvodu, že společnost ani v jednom z plánovaných roků neinvestuje do obnovy dlouhodobého majetku. Vzhledem k tomu, že se nezměnila výše základního kapitálu ani vlastního kapitálu a společnost netvoří dlouhodobé závazky a ani nemá bankovní úvěr je i cash flow z finanční činnosti nulových hodnot. Nulové hodnoty u cash flow z investiční a finanční činnosti platí pro všechny tři varianty plánu.

4.3.2 Optimistická varianta finančního plánu

Optimistická varianta plánu počítá v roce 2012 se zachováním tržeb na stávající úrovni, tj. tržby jsou ve stejné výši jako v roce 2011, tedy 9 727 tis. Kč. V následujícím roce, tedy v roce 2013, se bude počítat s mírným nárůstem tržeb, tržby vzrostou o 1%, tedy na úroveň 9 824 tis. Kč. V roce 2014 se očekává růst tržeb o 4%, tzn., výše tržeb bude 10 217 tis. Kč.

I v případě této varianty plánu bude zachována metoda procentního podílu na tržbách a individuální plánování některých položek výkazů, jelikož jak už bylo zmíněno, tuto metodu nelze použít na všechny položky. Hodnoty jednotlivých položek výkazů jsou uváděny v celých tis. Kč.

Plánovaný výkaz zisku a ztrát – optimistická varianta plánu

Tabulka 24: Plánovaný výkaz zisku a ztrát – optimistická varianta (Zdroj: Vlastní zpracování)

Označení	Plánovaný výkaz zisků a ztrát – optimistická varianta	2012	2013	2014
II.	Výkony	9 727	9 824	10 217
II. 1.	Tržby za prodej vlastních výrobků a služeb	9 727	9 824	10 217
B.	Výkonová spotřeba	7 069	7 139	7 424
B. 1.	Spotřeba materiálu a energie	4 930	4 979	5 178
B. 2.	Služby	2 139	2 160	2 246
+	Přidaná hodnota	2 658	2 685	2 793
C.	Osobní náklady	2 486	2 511	2 611
D.	Daně a poplatky	9	9	9
E.	Odpisy dlouhodobého nehmotného a hmotného majetku	113	94	78
III.	Tržby z prodeje dlouhodobého majetku a materiálu	0	0	0
IV.	Ostatní provozní výnosy	0	0	0
H.	Ostatní provozní náklady	44	45	47
*	Provozní výsledek hospodaření	6	26	48
XI.	Ostatní finanční výnosy	1	1	1
O.	Ostatní finanční náklady	21	21	21
*	Finanční výsledek hospodaření	-20	-20	-20
Q.	Daň z příjmů za běžnou činnost	0	0	0
Q. 1.	- splatná	0	0	0
Q. 2.	- odložená	0	0	0
**	Výsledek hospodaření za běžnou činnost	-14	6	28
***	Výsledek hospodaření za účetní období	-14	6	28
****	Výsledek hospodaření před zdaněním	-14	6	28

V roce 2013 a 2014 nabývá výsledek hospodaření kladných hodnot a je použit na úhradu ztrát minulých let, proto zde není vyčíslena žádná daň z příjmů právnických osob.

Plánovaná rozvaha – optimistická varianta plánu

Tabulka 25: Plánovaná rozvaha – optimistická varianta plánu (Zdroj: Vlastní zpracování)

Označení	Plánovaná aktiva – optimistická varianta	2012	2013	2014
	AKTIVA CELKEM	4 286	4 300	4 239
B.	Dlouhodobý majetek	549	455	377
B. I.	Dlouhodobý nehmotný majetek	0	0	0
B. II.	Dlouhodobý hmotný majetek	549	455	377
B. II. 1.	Pozemky	17	17	17
B. II. 2.	Stavby	490	438	360
B. II. 3.	Samostatné movité věci a soubory movitých věcí	42	0	0
B. III.	Dlouhodobý finanční majetek	0	0	0
C.	Oběžná aktiva	3 711	3 819	3 836
C. I.	Zásoby	816	824	857
C. I. 1	Materiál	816	824	857
C. II.	Dlouhodobé pohledávky	0	0	0
C. III.	Krátkodobé pohledávky	1 612	1 628	1 693
C. IV.	Krátkodobý finanční majetek	1 283	1 367	1 286
D. I.	Časové rozlišení	26	26	26
	Plánovaná pasiva – optimistická varianta	2012	2013	2014
	PASIVA CELKEM	4 286	4 300	4 239
A.	Vlastní kapitál	1 900	1 906	1 934
A. I.	Základní kapitál	100	100	100
A. II.	Kapitálové fondy	0	0	0
A. III.	Rezervní fondy, nedělitelný fond a ostatní fondy ze zisku	10	10	10
A. IV.	Výsledek hospodaření minulých let	1 804	1 790	1 796
A. IV. 1.	Nerozdělený zisk minulých let	1 907	1 907	1 913
A. IV. 2.	Neuhrazená ztráta minulých let	-103	-117	-117
A. V.	Výsledek hospodaření běžného účetního období	-14	6	28
B.	Cizí zdroje	2 354	2 362	2 273
B. I.	Rezervy	0	0	0
B. II.	Dlouhodobé závazky	0	0	0
B. III.	Krátkodobé závazky	2 354	2 362	2 273
B. IV.	Bankovní úvěry a výpomoci	0	0	0
C. I.	Časové rozlišení	32	32	32

I v optimistické variantě plánu se hodnota dlouhodobého majetku snižuje o odpisy. Zásoby a krátkodobé pohledávky jsou kalkulovány v závislosti na tržbách. Hodnota krátkodobého finančního majetku je opět převzata z plánovaného cash flow a hodnota časového rozlišení je zachována na stávající úrovni. Jediný rozdíl oproti realistické variantě je na straně pasiv a to konkrétně u krátkodobých závazků. U optimistické varianty se v roce 2014 plánuje se snížením závazků ke společníkům, což nám ovlivní hodnotu celkových krátkodobých závazků i hodnotu krátkodobého finančního majetku, který se také sníží.

Plánované cash flow – optimistická varianta plánu

Tabulka 26: Plánované cash flow – realistická varianta (Zdroj: Vlastní zpracování)

Plánované cash flow – optimistická varianta		2012	2013	2014
P	Stav peněžních prostředků na začátku období	1184	1283	1367
Z.	Výsledek hospodaření	-14	6	28
A***	cash flow z provozní činnosti	99	85	-81
B***	cash flow z investiční činnosti	0	0	0
C***	cash flow z finanční činnosti	0	0	0
F.	zvýšení resp. snížení peněžních prostředků	99	84	-81
R.	stav peněžních prostředků na konci období	1 283	1 367	1 286

4.3.3 Pesimistická varianta finančního plánu

Pesimistická varianta plánu počítá v letech 2012 a 2013 s poklesem tržeb o 15%, tj. pokles tržeb na 8 268 tis. Kč v roce 2012 a na 7 028 tis. Kč v roce 2013. V následujícím roce, tedy v roce 2014, by dle tohoto scénáře mohlo dojít k mírnému zlepšení a poklesu tržeb o 11% oproti předchozím rokům. Tržby se tedy budou pohybovat na úrovni 6 255 tis. Kč. Také tato varianta finančního plánu bude sestavena především na základě metody procentního podílu na tržbách a některé položky budou plánovány opět individuálně, jako tomu bylo i v předchozích variantách plánu. Hodnoty jednotlivých položek výkazů jsou uváděny v celých tis. Kč

Plánovaný výkaz zisků a ztrát – pesimistická varianta plánu

Tabulka 27: Plánovaný výkaz zisků a ztrát – pesimistická varianta (Zdroj: Vlastní zpracování)

Označení	Plánovaný výkaz zisků a ztrát – pesimistická varianta	2012	2013	2014
II.	Výkony	8 268	7 028	6 255
II. 1.	Tržby za prodej vlastních výrobků a služeb	8 268	7 028	6 255
B.	Výkonová spotřeba	6 009	5 107	4 545
B. 1.	Spotřeba materiálu a energie	4 191	3 562	3 170
B. 2.	Služby	1 818	1 545	1 375
+	Přidaná hodnota	2 259	1 921	1 710
C.	Osobní náklady	2 133	1 813	1 614
D.	Daně a poplatky	9	9	9
E.	Odpisy dlouhodobého nehmotného a hmotného majetku	113	94	78
III.	Tržby z prodeje dlouhodobého majetku a materiálu	0	0	0
IV.	Ostatní provozní výnosy	0	0	0
H.	Ostatní provozní náklady	37	32	28
*	Provozní výsledek hospodaření	-33	-27	-19
XI.	Ostatní finanční výnosy	1	1	1
O.	Ostatní finanční náklady	21	21	21
*	Finanční výsledek hospodaření	-20	-20	-20
Q.	Daň z příjmů za běžnou činnost	0	0	0
Q. 1.	- splatná	0	0	0
Q. 2.	- odložená	0	0	0
**	Výsledek hospodaření za běžnou činnost	-53	-47	-39
***	Výsledek hospodaření za účetní období	-53	-47	-39
****	Výsledek hospodaření před zdaněním	-53	-47	-39

Kdyby se situace vyvíjela podle pesimistického scénáře, došlo by ve společnosti k personálním změnám. Vzhledem ke klesajícím tržbám, úbytku zakázek a snížení objemu výroby by vedení v roce 2013 muselo přistoupit k propuštění dvou výrobních zaměstnanců při zachování daných mzdových podmínek (tedy pevný základ + pohyblivá složka určována na základě objemu výroby).

Plánovaná rozvaha – pesimistická varianta plánu

Tabulka 28: Plánovaná rozvaha – pesimistická varianta (Zdroj: Vlastní zpracování)

Označení	Plánovaná aktiva	2012	2013	2014
	AKTIVA CELKEM	4 251	4 226	4 245
B.	Dlouhodobý majetek	549	455	377
B. I.	Dlouhodobý nehmotný majetek	0	0	0
B. II.	Dlouhodobý hmotný majetek	549	455	377
B. II. 1.	Pozemky	17	17	17
B. II. 2.	Stavby	490	438	360
B. II. 3.	Samostatné movité věci a soubory movitých věcí	42	0	0
B. III.	Dlouhodobý finanční majetek	0	0	0
C.	Oběžná aktiva	3 676	3 745	3 842
C. I.	Zásoby	694	590	525
C. I. 1	Materiál	694	590	525
C. II.	Dlouhodobé pohledávky	0	0	0
C. III.	Krátkodobé pohledávky	1 371	1 166	1 038
C. IV.	Krátkodobý finanční majetek	1 611	1 989	2 279
D. I.	Časové rozlišení	26	26	26
	Plánovaná pasiva	2012	2013	2014
	PASIVA CELKEM	4 251	4 226	4 245
A.	Vlastní kapitál	1 861	1 814	1 775
A. I.	Základní kapitál	100	100	100
A. II.	Kapitálové fondy	0	0	0
A. III.	Rezervní fondy, nedělitelný fond a ostatní fondy ze zisku	10	10	10
A. IV.	Výsledek hospodaření minulých let	1 804	1 751	1 712
A. IV. 1.	Nerozdělený zisk minulých let	1 907	1 907	1 907
A. IV. 2.	Neuhrazená ztráta minulých let	-103	-156	-195
A. V.	Výsledek hospodaření běžného účetního období	-53	-47	-47
B.	Cizí zdroje	2 358	2 380	2 438
B. I.	Rezervy	0	0	0
B. II.	Dlouhodobé závazky	0	0	0
B. III.	Krátkodobé závazky	2 358	2 380	2 438
B. IV.	Bankovní úvěry	0	0	0
C. I.	Časové rozlišení	32	32	32

I v případě pesimistické varianty plánu se hodnota dlouhodobého majetku snižuje o odpisy. Zásoby a krátkodobé pohledávky jsou kalkulovány v závislosti na tržbách. Hodnota krátkodobého finančního majetku je opět převzata z plánovaného cash flow. Krátkodobý finanční majetek se meziročně zvyšuje a to z důvodu, že roste hodnota závazků za společníky. Tyto závazky se nevyplácejí a tím, jsou peníze vázány ve firmě. Hodnota časového rozlišení je zachována na stávající úrovni. U této varianty plánu

dochází na straně pasiv k navyšování krátkodobých závazků za společníky o 120 tis. Kč každý rok. Vedení a tedy majitelé, by tak reagovalo na pokles tržeb a díky opatrnosti by zmíněné závazky zvyšovalo na úkor finančních prostředků potřebných pro provozní činnost.

Plánované cash flow – pesimistická varianta plánu

Tabulka 29: Plánované cash flow – pesimistická varianta plánu (Zdroj: Vlastní zpracování)

Plánované cash flow pro pesimistickou variantu		2012	2013	2014
P	Stav peněžních prostředků na začátku období	1 184	1 611	1 989
Z.	Výsledek hospodaření	-53	-47	-39
A***	Cash flow z provozní činnosti	427	378	290
B***	Cash flow z investiční činnosti	0	0	0
C***	Cash flow z finanční činnosti	0	0	0
F.	Zvýšení resp. snížení peněžních prostředků	427	378	290
R.	Stav peněžních prostředků na konci období	1 611	1 989	2 279

4.4 Zhodnocení finančního plánu

V následující kapitole budou zhodnoceny jednotlivé varianty sestaveného finančního plánu a to z hlediska ukazatelů finanční analýzy a následně z hlediska plnění stanovených cílů.

4.4.1 Finanční analýza plánu

Jednotlivé varianty finančního plánu budou zhodnoceny na základě ukazatelů finanční analýzy. Konkrétně ukazatelů rentability, likvidity, čistého pracovního kapitálu, zadluženosti a Indexu důvěryhodnosti IN 05. Pro realistickou variantu finančního plánu bude sestaven i Kralickův Quick-test.

Ukazatele rentability

Tabulka 30: Ukazatele rentability pro jednotlivé varianty finančních plánů (Zdroj: Vlastní zpracování)

Ukazatele	Realistická varianta			Optimistická varianta			Pesimistická varianta		
	2012	2013	2014	2012	2013	2014	2012	2013	2014
ROA (%)	-0,54	-0,3	0	-0,3	0,14	0,67	-1,2	-1,1	-0,91
ROE (%)	-1,2	-0,64	0	-0,73	0,31	1,5	-2,8	-2,6	-1,1
ROI (%)	-0,07	0,2	0	0,14	0,61	1,1	-0,78	-0,64	-0,92
ROS (%)	-0,25	-0,14	0	0,14	0,06	0,27	-0,64	-0,67	-0,62

Ani v jedné variantě plánu nemůžeme hodnoty dosažených ukazatelů rentability hodnotit pozitivně. Hodnoty nedosahují doporučených hodnot a obecně jsou na velmi nízké úrovni. Z provedené finanční analýzy vyplývá, že společnost měla problém s dosahovanou rentabilitou i v letech 2007 – 2011. U realistické a pesimistické varianty jsou hodnoty záporné, což je způsobeno, tím, že jednotlivé úrovně výsledků hospodaření jsou ve letech záporné. U realistické a pesimistické varianty jsou dosažené hodnoty ukazatelů rentability horší než v roce 2011. Důvodem jsou samozřejmě klesající tržby u obou variant plánu a tím i klesající zisky, které se do těchto ukazatelů promítají. U realistické varianty plánu jsou jednotlivé ukazatele rentability nulových hodnot a to z důvodu nulového výsledku hospodaření. U optimistické varianty je dosaženo lepších výsledků, ale až v roce 2014.

Ukazatele likvidity

Tabulka 31: Ukazatele likvidity pro jednotlivé varianty finančního plánu (Zdroj: Vlastní zpracování)

Ukazatele	Realistická varianta			Optimistická varianta			Pesimistická varianta		
	2012	2013	2014	2012	2013	2014	2012	2013	2014
Běžná likvidita	1,59	1,64	1,68	1,58	1,62	1,68	1,56	1,6	1,6
Pohotová likvidita	1,3	1,3	1,4	1,2	1,3	1,3	1,2	1,3	1,4
Okamžitá likvidita	0,84	0,70	0,77	0,55	0,58	0,57	0,68	0,84	0,93

Dosažené výsledky ukazatelů likvidity můžeme hodnotit pozitivně. U všech stupňů likvidity jsou hodnoty vyšší než v roce 2011 a dosažené hodnoty leží v intervalu doporučených hodnot, uvedené je splněno u všech variant plánu. Podstatné jsou především hodnoty okamžité likvidity, jelikož se jedná o nepřísnejší ukazatel likvidity a to z důvodu, že udává schopnost společnosti hradit své právě splatné závazky. Je třeba podotknout, že společnost ani v předcházejících letech neměla významné problémy s likviditou.

Čistý pracovní kapitál

Tabulka 32: Čistý pracovní kapitál (Zdroj: Vlastní zpracování)

ČPK	Realistická varianta			Optimistická varianta			Pesimistická varianta		
	2012	2013	2014	2012	2013	2014	2012	2013	2014
V Kč	1 384	1 430	1 508	1 375	1 457	1 563	1 318	1 365	1 404

Z tabulky je patrné, že hodnota čistého pracovního kapitálu se meziročně zvyšuje a to u všech variant plánu. Tento trend je dobrý z hlediska požadavků manažerů na vyšší hodnoty čistého pracovního kapitálu. Ne, však z hlediska vlastníků, kteří upřednostňují nižší hodnoty čistého pracovního kapitálu. Ve srovnání s rokem 2011 jsou hodnoty čistého pracovního kapitálu vyšší a to opět u všech variant plánu.

Ukazatele zadluženosti

Tabulka 33: Ukazatele zadluženosti pro jednotlivé varianty finančního plánu
(Zdroj: Vlastní zpracování)

Ukazatele	Realistická varianta			Optimistická varianta			Pesimistická varianta		
	2012	2013	2014	2012	2013	2014	2012	2013	2014
Celková zadluženost (%)	55,2	54,8	54,5	55,7	55,7	54,4	56,2	57,1	58,2
Míra zadluženosti (%)	121,6	119,7	118,3	123,9	123,9	117,5	126,7	131,2	137,4
Koef. samofinancování (%)	44,8	45,2	45,5	44,3	44,3	45,6	43,8	42,9	41,8

Z tabulky vyplývá, že v případě realistické a optimistické varianty plánu je majetek firmy kryt v průměru z 55% cizími zdroji. U pesimistického scénáře je to pak v průměru 57%. Ukazatel celkové zadluženosti doplňuje koeficient samofinancování. Z podstaty tohoto ukazatele vyplývá, že aktiva jsou zhruba z 45% financována vlastním kapitálem a to u realistické a optimistické varianty plánu. U pesimistické varianty plánu je podíl krytí aktiv firmy vlastním kapitálem o něco nižší, v průměru jsou aktiva kryta 43% vlastním kapitálem.

U ukazatele míra zadluženosti vycházíme z podmínky, že cizí zdroje by neměly překročit jeden a půl násobek hodnoty vlastního kapitálu. Tato podmínka je splněna u všech variant finančních plánů, což je pozitivní, pokud by se společnost rozhodla žádat o bankovní úvěr. V nejlepším případě by cizí zdroje měly být nižší jak hodnota vlastního kapitálu. Ani v jedné variantě plánu nebyla uvedena podmínka splněna. To, že se zadluženost oproti předcházejícím let nijak výrazně nezměnila, můžeme hodnotit pozitivně.

Index In 05

Tabulka 34: Index In 05 pro jednotlivé varianty finančního plánu (Zdroj: Vlastní zpracování)

Rok	Realistická varianta			Optimistická varianta			Pesimistická varianta		
	2012	2013	2014	2012	2013	2014	2012	2013	2014
IN 05	0,83	0,82	0,82	0,86	0,92	0,95	0,75	0,69	0,66

Hodnoty dosažené u realistické varianty finančního plánu jsou mírně horší než v předešlých letech a nachází se pod tzv. šedou zónou, což značí, že společnost je ohrožena bankrotem a pravděpodobně nevytváří výraznou hodnotu pro vlastníky. U optimistické varianty se v průběhu plánovaného období hodnoty opět vrací do tzv. šedé zóny, jako tomu bylo v předcházejících letech. Hodnoty dosažené u pesimistické varianty plánu vypovídají o tom, že pokud by tento scénář nastal měla by společnost vážné finanční problémy.

Kralickův Quick-test

Kralickův Quick-test bude sestaven pro realistickou variantu finančního plánu a to z důvodu nejvyšší pravděpodobnosti, že nastane.

Tabulka 35: Výpočet Kralickova Quick- testu (Zdroj: Vlastní zpracování)

Rychlý test		2012	2013	2014
I.	Koeficient samofinancování (VK/ celková aktiva)	0,45	0,45	0,45
II.	Doba splácení dluhu z CF (CZ- peníze -účty v bank.) / provozní CF	4,4	3,5	3,7
III.	ROA (EBIT/celková aktiva)	-0,0054	-0,0028	0
IV.	Cash Flow z % tržeb (provozní CF/tržby)	0,02	0,02	0,016
Bodové hodnocení		2012	2013	2014
I.	Koeficient samofinancování	4	4	4
II.	Doba splácení dluhu z CF	1	1	1
III.	Cash Flow z % tržeb	0	0	1
IV.	ROA	1	1	1
Finanční stabilita (I. + II.) / 2		2,5	2,5	2,5
Výnosová situace (III. + IV.) / 2		0,5	0,5	0,5
Průměr (I. + II. + III. + IV.) / 4		1,5	1,5	1,8

Z uvedené tabulky je patrné, že finanční stabilita dosahuje v jednotlivých letech hodnoty, které spadají do tzv. šedé zóny a firma může mít určité problémy. Výnosová

situace společnosti nedosahuje pozitivních hodnot, což je opět zapříčiněno nedostačující rentabilitou. Nejlepších hodnot společnost dosahuje v roce 2014.

4.4.2 Kontrola plnění stanovených cílů

Po provedení finanční analýzy plánu následuje kontrola plnění stanovených cílů. Níže jsou uvedené tabulky pro jednotlivé varianty finančního plánu s výslednými hodnotami, získané právě pomocí ukazatelů finanční analýzy a také se skutečnými hodnotami roku 2011.

Realistická varianta finančního plánu

Pro realistickou variantu plánu se počítá v prvních dvou letech, tedy v letech 2012 a 2013 s poklesem tržeb o 7% a to z důvodu zaznamenaného poklesu poptávky po výrobcích společnosti. V roce 2014 se počítá s mírným zlepšením v podobě poklesu tržeb o 4%. Následující tabulka obsahuje společností stanovené cíle a výsledky, kterých bylo u této varianty finančního plánu dosaženo.

Tabulka 36: Výsledky stanovených cílů – realistická varianta finančního plánu
(Zdroj: Vlastní zpracování)

Stanovený cíl/rok	2011	2012	2013	2014
Minimální zisk (v tis. Kč)				
Plánovaný zisk	9	-23	-12	0
Tržby na úrovni min. 8 000 tis. Kč				
Plánované tržby	9 727	9 046	8 413	8 076
Rentabilita na úrovni roku 2011				
Plánovaná rentabilita celkových aktiv (v %)	0,21	-0,54	-0,3	0
Plánovaná rentabilita vlastního kapitálu (v %)	0,47	-1,2	-0,64	0
Plánovaná rentabilita vloženého kapitálu (v %)	0,7	-0,07	0,2	0
Plánovaná rentabilita tržeb (v %)	0,09	-0,25	-0,14	0
Likvidita na stávající úrovni				
Běžná likvidita	1,53	1,59	1,64	1,68
Pohotová likvidita	1,19	1,3	1,3	1,4
Okamžitá likvidita	0,50	0,84	0,70	0,77
Zadluženost na stávající úrovni				
Celková zadluženost (v %)	55	54,5	54,1	53,8
Míra zadluženosti (v %)	123	121,6	119,7	118,3
Koeficient samofinancování (v %)	45	45,5	45,9	45,5

Z uvedené tabulky je zřejmé, které cíle byly splněny a které ne. Pro lepší představu je sestavena další tabulka, která přímo vypovídá o tom, kterých ze stanovených cílů bylo

opravdu dosaženo. Případě realistického scénáře by byl splněn cíl, který stanovuje výši tržeb na úrovni minimálně 8 000 tis. Kč. Hodnota tržeb se ve všech letech pohybuje nad touto minimální úrovní. Dále jsou splněny cíle, které se týkají likvidity společnosti a její zadluženosti. Likvidita a i zadluženost společnosti zůstaly na obdobné úrovni, případě zadluženosti za to může i fakt, že společnost nečerpá žádný bankovní úvěr nebo jiné výpomoci. Co se týče stanoveného cíle dosažení alespoň minimálního zisku, tzn. nebýt ve ztrátě, tento cíl není splněn ani v jednom z plánovaných roků.

Také v oblasti rentability nebyl cíl společnosti splněn, čemuž napovídá to, že se společnosti nepodařilo dosáhnout ani minimálního zisku. Dosažené hodnoty rentabilit jsou sice lepší než hodnoty, které společnost vykazovala v letech 2007 a 2008, ale horší než v roce 2011. Obecně lze ale říci, že společnost měla ve všech sledovaných letech problém se ziskovostí a jejich výsledky nikdy nedosáhly na doporučené hodnoty, kterých by rentabilita měla dosahovat.

Tabulka 37: Kontrola plnění cílů u realistické varianty finančního plánu

(Zdroj: Vlastní zpracování)

Stanovený cíl/ rok	Realistická varianta		
	2012	2013	2014
Minimální zisk (v tis. Kč)	NE	NE	NE
Tržby na úrovni min. 8 000 tis. Kč	ANO	ANO	ANO
Rentabilita alespoň na úrovni roku 2011	NE	NE	NE
Likvidita alespoň na stávající úrovni	ANO	ANO	ANO
Zadluženost alespoň na stávající úrovni	ANO	ANO	ANO

Optimistická varianta finančního plánu

Pro optimistickou variantu plánu se počítá s mírným postupným nárůstem tržeb. V roce 2012 je plánována stagnace tržeb, tedy zachování jejich výše dle roku 2011. V roce 2013 se v optimistickém plánu počítá s nárůstem tržeb o 1% a v roce 2014 o 4%. Opět i u této varianty plánu je sestavena tabulka, která obsahuje vytyčené cíle a dosažené hodnoty na základě finančního plánu.

Tabulka 38: Výsledky stanovených cílů – optimistická varianta finančního plánu
(Zdroj: Vlastní zpracování)

Stanovený cíl/rok	2011	2012	2013	2014
Minimální zisk (v tis. Kč)				
Plánovaný zisk	9	-14	6	28
Tržby na úrovni min. 8 000 tis. Kč				
Plánované tržby	9 727	9 727	9 824	10 217
Rentabilita alespoň na úrovni roku 2011				
Plánovaná rentabilita celkových aktiv (v %)	0,21	-0,3	0,14	0,67
Plánovaná rentabilita vlastního kapitálu (v %)	0,47	-0,73	0,31	1,5
Plánovaná rentabilita vloženého kapitálu (v %)	0,7	0,14	0,61	1,1
Plánovaná rentabilita tržeb (v %)	0,09	0,14	0,06	0,27
Likvidita alespoň na stávající úrovni				
Běžná likvidita	1,53	1,58	1,62	1,68
Pohotová likvidita	1,19	1,2	1,3	1,3
Okamžitá likvidita	0,50	0,55	0,58	0,57
Zadluženost alespoň na stávající úrovni				
Celková zadluženost (v %)	55	54,9	54,9	53,6
Míra zadluženosti (v %)	123	123,9	123,9	117,5
Koeficient samofinancování (v %)	45	44,3	44,3	45,6

Z tabulky je zřejmé, že stanovený cíl dosažení minimálního zisku je splněn pomineme-li rok 2012, kdy je zisk společnosti ještě v záporných hodnotách. V roce 2013 a 2014 dosahuje zisk kladných hodnot a tím je vytyčený cíl splněn. Dalším vytyčeným cílem jsou tržby alespoň na úrovni 8 000 tis. Kč, tento cíl je splněn ve všech plánovaných letech. Dále jsou splněny vymezené cíle týkající se likvidity a zadluženosti společnosti, i tyto ukazatele vykazují pozitivní hodnoty.

Opět i u optimistické varianty má společnost problémy s rentabilitou, v roce 2012 se sice zlepšila rentabilita vloženého kapitálu a rentabilita tržeb, ovšem rentabilita celkových aktiv a vlastního kapitálu se zhoršila, což samozřejmě souvisí s dosaženým ziskem. V roce 2013 bylo dosaženo mírně horších hodnot než v roce 2011. Naopak je tomu v roce 2014, kdy jsou hodnoty rentabilit vyšších hodnot než v roce 2011, zde je cíl splněn.

Tabulka 39: Kontrola plnění cílů u optimistické varianty finančního plánu
(Zdroj: Vlastní zpracování)

Stanovený cíl/ varianta plánu	Optimistická varianta		
	2012	2013	2014
Minimální zisk (v tis. Kč)	NE	ANO	ANO
Tržby na úrovni min. 8 000 tis. Kč	ANO	ANO	ANO
Rentabilita alespoň na úrovni roku 2011	NE	NE	ANO
Likvidita alespoň na stávající úrovni	ANO	ANO	ANO
Zadluženost alespoň na stávající úrovni	ANO	ANO	ANO

Pesimistická varianta finančního plánu

Pro pesimistickou variantu plánu se počítá v prvních dvou letech, tedy v letech 2012 a 2013 s poklesem tržeb o 15%. Pesimistický scénář v roce 2014 počítá stejně jako předchozí varianty finančního plánu s mírným zlepšením v podobě poklesu tržeb o 11%. I v tomto případě zobrazuje následující tabulka společností stanovené cíle a výsledky, kterých bylo u této varianty finančního plánu dosaženo.

Tabulka 40: Výsledky stanovených cílů – pesimistická varianta finančního plánu
(Zdroj: Vlastní zpracování)

Stanovený cíl/rok	2011	2012	2013	2014
Minimální zisk (v tis. Kč)				
Plánovaný zisk	9	-53	-47	-39
Tržby na úrovni min. 8 000 tis. Kč				
Plánované tržby	9 727	8 268	7 028	6 255
Rentabilita alespoň na úrovni roku 2011				
Plánovaná rentabilita celkových aktiv (v %)	0,21	-1,2	-1,1	-0,91
Plánovaná rentabilita vlastního kapitálu (v %)	0,47	-2,8	-2,6	-1,1
Plánovaná rentabilita vloženého kapitálu (v %)	0,7	-0,78	-0,64	-0,92
Plánovaná rentabilita tržeb (v %)	0,09	-0,64	-0,67	-0,62
Likvidita alespoň na stávající úrovni				
Běžná likvidita	1,53	1,56	1,6	1,6
Pohotová likvidita	1,19	1,2	1,3	1,4
Okamžitá likvidita	0,50	0,68	0,84	0,93
Zadluženost alespoň na stávající úrovni				
Celková zadluženost (v %)	55	55,5	56,3	57,4
Míra zadluženosti (v %)	123	126,7	131,2	137,4
Koeficient samofinancování (v %)	45	43,8	42,9	41,8

V případě pesimistické varianty plánu nebyl v žádném roce stanovený cíl minimálního zisku splněn, tržby klesly na takovou úroveň, kdy společnost není schopna vytvářet

žádný zisk a dostává se do ztráty. Další stanovený cíl, tržby alespoň ve výši 8 000 tis. Kč byl splněn jen v roce 2012, v následujících letech jsou tržby nižší než je stanovená hodnota. Společnost by opět měla problémy s dosahovanou rentabilitou, hodnoty ve všech letech jsou záporných hodnot. Důvodem toho jsou záporné hodnoty jednotlivých stupňů dosaženého zisku. Opět i u této varianty plánu jsou splněny cíle týkající se likvidity a zadluženosti.

Tabulka 41: Kontrola plnění cílů u pesimistické varianty finančního plánu
(Zdroj: Vlastní zpracování)

Stanovený cíl/ varianta plánu	Pesimistická varianta		
	2012	2013	2014
Minimální zisk (v tis. Kč)	NE	NE	NE
Tržby na úrovni min. 8 000 tis. Kč	ANO	NE	NE
Rentabilita na úrovni roku 2011	NE	NE	NE
Likvidita na stávající úrovni	ANO	ANO	ANO
Zadluženost na stávající úrovni	ANO	ANO	ANO

Na základě informací z provedené finanční analýzy, stanovení strategických cílů a očekávaného budoucího vývoje byly sestaveny finanční plány. Jelikož se budoucí vývoj obtížně predikuje a celkově je budoucnost nejistá, byl finanční plán sestaven ve třech variantách – v realistické, která by měla nejvíce odpovídat očekávanému vývoji, v optimistické a pesimistické. Tato variantnost plánu umožní zvolené společnosti včas reagovat na nově nastalé skutečnosti. Optimistická varianta finančního plánu jako jediná vychází z předpokládaného mírného růstu tržeb. Zbylé dvě varianty finančního plánu vychází z poklesu tržeb a to z důvodu, reálnosti jejich poklesu v budoucích letech, zatímco, růst tržeb je méně pravděpodobný.

Nejvíce pozitivních změn bylo dosaženo v případě optimistického scénáře. V případě optimistické varianty finančního plánu by v roce 2014 došlo ke zlepšení těchto hodnot, i přesto jsou ovšem dosažené hodnoty nedostačující, ale bylo by to pozitivní zlepšení. Ostatní stanovené cíle byly splněny a společnost by tak neměla mít problémy s likviditou a zadluženost by měla být stále na nízké úrovni, jak tomu bylo doposud. Stejně jako v případě optimistické varianty plánu, i u realistické varianty má společnost problémy se ziskovostí, tato nežádoucí skutečnost se ovšem vyskytuje ve všech

analyzovaných letech. Ostatní stanovené cíle by byly opět splněny. U pesimistické varianty jsou opět největším problémem dosažené hodnoty rentability, ale i nežádoucí pokles tržeb (může být způsobeno např. malou konkurenceschopností výrobků, neadekvátní cenou). V případě této varianty finančního plánu by vedení firmy mělo tuto situaci začít řešit.

Závěr

Diplomová práce se zabývala problematikou podnikového finančního plánování, s cílem na základě analýzy současného stavu dané společnosti a očekávaného budoucího vývoje společnosti sestavit konkrétní finanční plán.

Teoretická část diplomové práce se věnuje interpretaci základních pojmů týkajících se finančního plánování, které je v prvé řadě třeba pochopit, aby bylo možné je dále aplikovat na konkrétní případ sestavování finančního plánu. Teoretická východiska definují cíle a pojetí finančního plánu, zásady, metody a postup sestavení finančního plánu.

V další části je provedena analýza současného stavu vybrané společnosti. Je zde stručný popis a charakteristika společnosti a jejího výrobního programu. Také byla provedena Porterova analýza konkurenčních sil, díky které jsme zjistili jak na tom společnost je ve vztahu k její konkurenci. Dále byla provedena analýza finančního zdraví. Finanční zdraví společnosti je posuzováno pomocí analýzy absolutních ukazatelů, poměrových ukazatelů, rozdílových ukazatelů a analýzy soustav ukazatelů. Pro lepší vypovídací schopnost a více informací bylo provedeno i konkurenční srovnání. Vybraná společnost byla srovnána se třemi největšími konkurenty, byla provedena tzv. spider analýza. Společnosti byly srovnávány na základě hodnot finančních ukazatelů, jednalo se o ukazatele rentability, likvidity, zadluženosti a aktivity. Výsledky byly vyjádřeny pomocí spider grafu. V neposlední řadě byla v této části diplomové práce udělána SWOT analýza, které odhaluje silné a slabé stránky společnosti a její příležitosti, kterých by měla využít a hrozby, kterých by se měla vyvarovat. V průběhu sledovaného období společnost dosahovala dobrých výsledků zejména v oblasti likvidity a zadluženosti. Jiné oblasti ovšem nedosahovaly tak pozitivních výsledků a tyto je třeba zlepšit. Společnost má problémy především s rentabilitou, což je způsobeno nízkými výsledky hospodaření za období.

Na základě výsledků a informací, které nám poskytla provedená finanční analýza, byly stanoveny podnikové strategické cíle. Jejich splnění by mělo vést ke zlepšení nebo

alespoň k ustálení finanční situace společnosti, ne však k jejímu prudkému zhoršení. Dále na základě prognózy tržeb, očekávanému budoucímu vývoji společnosti a celkové hospodářské situaci, byl navržen finanční plán. Jelikož budoucí vývoj okolností je nejistý a není možné jej naplánovat úplně přesně, je potřeba počítat s několika alternativami možného vývoje, proto se zpravidla finanční plán sestavuje v několika variantách a to z důvodu, aby v případě nepředpokládaného vývoje, mohlo vedení flexibilně reagovat na nově vznikající podmínky. Finanční plán byl sestaven ve třech variantách na základě očekávání budoucího vývoje vedením firmy. Pro realistickou variantu finančního plánu, u které se předpokládá nejvyšší pravděpodobnost realizace, se počítá s poklesem tržeb v prvních dvou letech o 7% a v posledním roce s mírným zlepšením, tedy poklesem o 4% a to na základě hospodářské situace i situace, ve které se nachází společnost. V případě pesimistické varianty se počítá s vyšším poklesem tržeb a v případě optimistické varianty plánu vedení společnosti počítá s pozvolným nárůstem tržeb. Pro sestavení plánu byla použita metoda procentního podílu na tržbách a některé položky účetních výkazů byly plánovány individuálně. Takto sestavený finanční plán slouží vedení společnosti a opírá se o něj další vývoj a fungování společnosti.

Jednotlivé varianty finančních plánu byly následně podrobeny kontrole na základě ukazatelů finanční analýzy a kontrole plnění finančních cílů. Bylo dosaženo stanovené výše tržeb a zachována dobrá úroveň hodnot likvidity a zadluženosti. Na druhou stranu nebyl u všech variant plánu splněn cíl dosažení minimálního zisku a největší problém má společnost s dosahovanou rentabilitou. Tento stav může být způsoben například malou konkurenceschopností výrobků, neadekvátní cenou, vysokými výrobními náklady. Ke zlepšení této situace by mohla vést dobře mířená investice do rozšíření výrobního programu nebo náležitě zvolená komunikační strategie pro podporu prodeje. Nebo by se společnost naopak měla zaměřit na efektivní snižování nákladů. Do budoucna bude důležité, jak se k tomu vedení společnosti postaví a zda dokážou generovat vyšší zisky.

Seznam použité literatury

- 1) AMM Otahál s.r.o. *AMM Otahál, s.r.o.* [online]. 2013[cit. 2013-03-17]. Dostupné z <http://www.plastyotahal.cz/>
- 2) Analýza vývoje ekonomiky ČR za 3. čtvrtletí 2012. *Ministerstvo průmyslu a obchodu: Sekce průmyslu, leden 2013* [online]. [cit. 2013-03-29]. Dostupné z: <http://www.google.cz/url?sa=t&rct=j&q=&esrc=s&frm=1&source=web&cd=2&ved=0CDMQFjAB&url=http%3A%2F%2Fdownload.mpo.cz%2Fget%2F47712%2F53832%2F595389%2Fpriloha001.pdf&ei=nAdWUfOQM8yQ4ATI04DoAg&usg=AFQjCNE9IJZTE8Zuswuel6vQajtctSbgPw>
- 3) DLUHOŠOVÁ, D. *Finanční řízení a rozhodování podniku*. 1. vydání. Ekopress, s. r. o. 2006. 191 s. ISBN 80-86119-58-0.
- 4) FOTR, J. *Strategické finanční plánování*. 1. vydání. GRADA Publishing, spol. s. r. o. 1999. 149 s. ISBN 80-7169-684-3.
- 5) GRÜNWARD R.; HOLEČKOVÁ J. *Finanční analýza a plánování podniku*. 1. vydání. Praha: Express, 2009. 318 s. ISBN 978-80-86929-26-2.
- 6) KISLINGEROVÁ, E. a kol. *Manažerské finance*. 2. vydání. Praha: C.H. Beck, 2007, 800 s. ISBN 978-80-7179-903-0.
- 7) KISLINGEROVÁ, E. a HNILICA, J. *Finanční analýza krok za krokem*. 1. vyd. Praha: C. H. Beck, 2005. 137 s. ISBN 80-7179-321-3.
- 8) KNAPKOVÁ, A.; PAVELKOVÁ, D. a ŠTEKER, D. *Finanční analýza. Komplexní průvodce s příklady*. 2. vyd. Praha: Grada Publishing, 2013. 240 s. ISBN 978-80-247-4456-8.
- 9) Kód NACE - Klasifikace ekonomických činností. *Výroba plastových výrobků pro stavebnictví* [online]. [cit. 2013-03-29]. Dostupné z: <http://www.nace.cz/sekce-c-zpracovatelsky-prumysl/222/vyroba-plastovych-vyrobku/2223-vyroba-plastovych-vyrobku-pro-stavebnictvi.html>
- 10) KORÁB, V., REŽŇÁKOVÁ, M., PETERKA, J. *Podnikatelský plán*. Brno: Computer Press, 2007. 216 s. ISBN 978-80-251-1605-0.
- 11) LANDA M.; POLÁK M. *Ekonomické řízení podniku*. 1. vydání. Brno: Computer Press, 2008. 198 s. ISBN 978-80-251-19996-9.

- 12) MADEKOP spol. s r.o. *MADEKOP spol. s r.o.* [online]. 2013[cit. 2013-03-17]. Dostupné z <http://www.madekop.cz/septiky-jimky-vodomerove-sachty>
- 13) MAREK PETR A KOL. *Studijní průvodce financemi podniku*. 2. aktualizované vydání. Praha: Express, 2009. 634 s. ISBN 978-80-86929-49-1.
- 14) Obchodní rejstřík a Sbirka listin - Ministerstvo spravedlnosti České republiky. MINISTERSTVO SPRAVEDLNOSTI. *Justice.cz* [online]. [cit. 2012-11-15]. Dostupné z : <https://or.justice.cz/ias/ui/rejstrik-dotaz?dotaz=ORYX-CZ%2c+s.r.o.>
- 15) ORYX – CZ.cz. *O nás* [online]. [cit. 2012-11-02]. Dostupné z: <http://www.oryx-cz.cz/>
- 16) ORYX – CZ.cz. *Reference* [online]. [cit. 2012-11-02]. Dostupné z: <http://www.oryx-cz.cz/>
- 17) PAVEL MARINIČ. *Plánování a tvorba hodnoty firmy*. 1. vydání. Praha: Grada Publishing, 2008. 240 s. ISBN 978-80-247-2432-4.
- 18) POKORNÝ, Jiří. *Předdiplovní seminář : Jak efektivně zpracovat a obhájit diplomovou práci*. Brno : Akademické nakladatelství Cerm, 2006. 58 s. ISBN 80-214-3254-3.
- 19) RŮČKOVÁ, P. *Finanční analýza – metody, ukazatele, využití v praxi*. Praha: Grada Publishing, 2007. 120 s. ISBN 978-80-247-1386-1
- 20) SEDLÁČEK J. *Účetní data v rukou manažera - finanční analýza v řízení firmy*. 1. vydání. Brno: Computer Press, 2001. 220 s. ISBN 80-7226-562-8.
- 21) SEDLÁČEK J. *Finanční analýza podniku*. 2. aktualizované vydání. Brno:
- 22) TOXA GROUP spol. s r.o. *O společnosti* [online]. 2013[cit. 2013-03-17]. Dostupné z <http://www.toxabazeny.cz/o-spolecnosti> Computer Press, 2011.152 s. ISBN 978-80-251-3386-6.
- 23) VALACH, J. *Investiční rozhodování a dlouhodobé financování*. 2. přepr. vydání. Praha: Ekopress, 2006. 465 s. ISBN 80-86929-01-9.

Seznam zkratek

CA	celková aktiva
CF	cash flow
CZ	cizí zdroje
DO	doba obratu
FO	fyzické osoby
ČPK	čistý pracovní kapitál
EAT	earnings after tax – zisk po zdanění
EBIT	earnings before interest and tax – zisk před zdanění a úroky
Kč	Koruna česká
Koef.	koeficient
Např.	například
OA	oběžná aktiva
PO	právnícké osoby
RESP.	respektive
ROA	rentabilita celkového kapitálu
ROE	rentabilita vlastního kapitálu
ROI	rentabilita vloženého kapitálu
ROS	rentabilita tržeb
Tj.	to je
Tzn.	to znamená
Tzv.	tak zvaně
VH	výsledek hospodaření
VK	vlastní kapitál
s.r.o.	společnost s ručením omezeným

Seznam grafů, tabulek a obrázků

Seznam grafů

Graf 1: Horizontální analýza vybraných položek aktiv	41
Graf 2: Horizontální analýza vybraných položek pasiv	42
Graf 3: Analýza výkazu zisku a ztrát.....	44
Graf 4: Vývoj provozního, finančního výsledku hospodaření a výsledku hospodaření za běžné účetní období	45
Graf 5: Vertikální analýza vybraných položek aktiv	46
Graf 6: Vertikální analýza vybraných položek pasiv.....	48
Graf 7: Grafické vyjádření ukazatele rentability	50
Graf 8: Grafické vyjádření ukazatele likvidity	51
Graf 9: Ukazatel čistého pracovního kapitálu.....	52
Graf 10: Grafické vyjádření vývoje ukazatele zadluženosti.....	54
Graf 11: Grafické vyjádření vývoje finanční páky	54
Graf 12: Grafické vyjádření vývoje ukazatelů doby obrátů	57
Graf 13: Grafické vyjádření vývoje provozních ukazatelů.....	58
Graf 14: Grafické vyjádření vývoje Altmanova indexu důvěryhodnosti	59
Graf 15: Grafické vyjádření vývoje Indexu IN 05.....	60
Graf 16: Spider analýza rok 2010.....	67
Graf 17: Spider analýza rok 2011	69
Graf 18: Vývoj tržeb v letech 2007 – 2011	74
Graf 19: Odhad tržeb pro roky 2012 – 2014.....	76

Seznam tabulek

Tabulka 1: Horizontální analýza vybraných položek aktiv	39
Tabulka 2: Horizontální analýza vybraných položek pasiv	41
Tabulka 3: Horizontální analýza vybraných položek výkazu zisku a ztrát	43
Tabulka 4: Vertikální analýza vybraných položek aktiv	45
Tabulka 5: Vertikální analýza vybraných položek pasiv.....	47
Tabulka 6: Analýza rentability	48
Tabulka 7: Analýza likvidity	50

Tabulka 8: Ukazatel čistého pracovního kapitálu.....	52
Tabulka 9: Analýza zadluženosti.....	52
Tabulka 10: Analýza aktivity.....	55
Tabulka 11: Analýza provozních ukazatelů.....	57
Tabulka 12: Altmanův index důvěryhodnosti	59
Tabulka 13: Index IN05	60
Tabulka 14: Intervaly hodnot pro Kralickův Quick - test.....	61
Tabulka 15: Výpočet Kralickova Quick-testu	61
Tabulka 16: Absolutní hodnoty Spider analýzy v letech 2010 - 2011.....	64
Tabulka 17: Relativní hodnoty Spider analýzy v letech 2010 - 2011.....	64
Tabulka 18: SWOT analýza.....	70
Tabulka 19: Vývoj tržeb v letech 2007 - 2011	74
Tabulka 20: Odhad vývoje tržeb na roky 2012 – 2014.....	76
Tabulka 21: Plánovaný výkaz zisku a ztrát – realistická varianta	79
Tabulka 22: Plánovaná rozvaha – realistická varianta.....	83
Tabulka 23: Plánované cash flow – realistická varianta.....	84
Tabulka 24: Plánovaný výkaz zisku a ztrát – optimistická varianta.....	85
Tabulka 25: Plánovaná rozvaha – optimistická varianta plánu	86
Tabulka 26: Plánované cash flow – realistická varianta.....	87
Tabulka 27: Plánovaný výkaz zisků a ztrát – pesimistická varianta.....	88
Tabulka 28: Plánovaná rozvaha – pesimistická varianta	89
Tabulka 29: Plánované cash flow – pesimistická varianta plánu	90
Tabulka 30: Ukazatele rentability pro jednotlivé varianty finančních plánů.....	90
Tabulka 31: Ukazatele likvidity pro jednotlivé varianty finančního plánu	91
Tabulka 32: Čistý pracovní kapitál.....	91
Tabulka 33: Ukazatele zadluženosti pro jednotlivé varianty finančního plánu.....	92
Tabulka 34: Index In 05 pro jednotlivé varianty finančního plánu	93
Tabulka 35: Výpočet Kralickova Quick- testu	93
Tabulka 36: Výsledky stanovených cílů – realistická varianta finančního plánu.....	94
Tabulka 37: Kontrola plnění cílů u realistické varianty finančního plánu	95
Tabulka 38: Výsledky stanovených cílů – optimistická varianta finančního plánu	96
Tabulka 39: Kontrola plnění cílů u optimistické varianty finančního plánu	97

Tabulka 40: Výsledky stanovených cílů – pesimistická varianta finančního plánu	97
Tabulka 41: Kontrola plnění cílů u pesimistické varianty finančního plánu	98

Seznam obrázků

Obrázek 1 - Logo společnosti	34
Obrázek 2: Logo společnosti AMM Otahál.....	62
Obrázek 3: Logo společnosti MADEKOP.....	63
Obrázek 4: Logo společnosti TOXA GROUP.....	63

Přílohy

Příloha č. 1: Účetní výkazy společnosti ORYX–CZ (2007-2011)

Příloha č. 2: Horizontální analýza účetních výkazů

Příloha č. 3: Vertikální analýza účetních výkazů

Příloha č. 4: Přehled použitých vzorců pro hodnocení finanční situace podniku

Příloha č. 1: Účetní výkazy

	Rozvaha v plném rozsahu (v tis. Kč)	2007	2008	2009	2010	2011
	Aktiva celkem	4 588	4 014	4 245	3 968	4 300
A	Pohledávky za upsaný základní kapitál	0	0	0	0	0
B	Dlouhodobý majetek	851	1 207	979	797	662
B.I	Dlouhodobý nehmotný majetek	0	0	0	0	0
B.I 1	Zřizovací výdaje	0	0	0	0	0
B.I 2	Nehmotné výsledky výzkumné a činnosti	0	0	0	0	0
B.I 3	Software	0	0	0	0	0
B.I 4	Ocenitelná práva	0	0	0	0	0
B.I 5	Goodwill	0	0	0	0	0
B.I 6	Jiný dlouhodobý nehmotný majetek	0	0	0	0	0
B.I 7	Nedokončený dlouhodobý nehmotný majetek	0	0	0	0	0
B.I 8	Poskytnuté zálohy na dlouhodobý nehmotný majetek	0	0	0	0	0
B.II	Dlouhodobý hmotný majetek	851	1 207	979	797	662
B.II 1	Pozemky	17	17	17	17	17
B.II 2	Stavby	780	721	665	611	560
B.II 3	Samostatné movité věci a soubory movitých věcí	54	469	297	169	85
B.II 4	Pěstitelské celky trvalých porostů	0	0	0	0	0
B.II 5	Základní stádo a tažná zvířata	0	0	0	0	0
B.II 6	Jiný dlouhodobý hmotný majetek	0	0	0	0	0
B.II 7	Nedokončený dlouhodobý hmotný majetek	0	0	0	0	0
B.II 8	Poskytnuté zálohy na dlouhodobý hmotný majetek	0	0	0	0	0
B.II 9	Oceňovací rozdíl k nabytému majetku	0	0	0	0	0
B.III	Dlouhodobý finanční majetek	0	0	0	0	0
B.III 1	Podíly v ovládaných a řízených osobách	0	0	0	0	0
B.III 2	Podíly v účetních jednotkách pod podstatným vlivem	0	0	0	0	0
B.III 3	Ostatní dlouhodobé cenné papíry a podíly	0	0	0	0	0
B.III 4	Půjčky a úvěry ovládaným a řízeným osobám a účetním jednotkám pod podstatným vlivem	0	0	0	0	0
B.III 5	Jiný dlouhodobý finanční majetek	0	0	0	0	0
B.III 6	Pořizovaný dlouhodobý finanční majetek	0	0	0	0	0
B.III 7	Poskytnuté zálohy na dlouhodobý finanční majetek	0	0	0	0	0
C	Oběžná aktiva	3 661	2 795	3 266	3 171	3 612
C.I	Zásoby	1 138	1 003	492	468	816
C.I 1	Materiál	1 138	1 003	492	468	816
C.I 2	Nedokončená výroba a polotovary	0	0	0	0	0
C.I 3	Výrobky	0	0	0	0	0
C.I 4	Zvířata	0	0	0	0	0
C.I 5	Zboží	0	0	0	0	0
C.I 6	Poskytnuté zálohy na zásoby	0	0	0	0	0
C.II	Dlouhodobé pohledávky	0	0	0	0	0
C.II 1	Pohledávky z obchodních vztahů	0	0	0	0	0
C.II 2	Pohledávky za ovládanými a řízenými osobami	0	0	0	0	0

C.II.3	Pohledávky za účetními jednotkami pod podstatným vlivem	0	0	0	0	0
C.II.4	Pohledávky za společníky, členy družstva a za účastníky sdružení	0	0	0	0	0
C.II.5	Dlouhodobé poskytnuté zálohy	0	0	0	0	0
C.II.6	Dohadné účty aktivní	0	0	0	0	0
C.II.7	Jiné pohledávky	0	0	0	0	0
C.II.8	Odložená daňová pohledávka	0	0	0	0	0
C.III	Krátkodobé pohledávky	1 526	1 605	1 319	1 236	1 612
C.III.1	Pohledávky z obchodních vztahů	1 466	1 518	1 235	1 172	1 530
C.III.2	Pohledávky za ovládanými a řízenými osobami	0	0	0	0	0
C.III.3	Pohledávky za účetními jednotkami pod podstatným vlivem	0	0	0	0	0
C.III.4	Pohledávky za společníky, členy družstva a za účastníky sdružení	0	0	0	0	0
C.III.5	Sociální zabezpečení a zdravotní pojištění	0	0	0	0	0
C.III.6	Stát - daňové pohledávky	1	3	0	0	0
C.III.7	Krátkodobé poskytnuté zálohy	59	84	84	64	82
C.III.8	Dohadné účty aktivní	0	0	0	0	0
C.III.9	Jiné pohledávky	0	0	0	0	0
C.IV	Krátkodobý finanční majetek	997	187	1 455	1 467	1 184
C.IV.1	Peníze	216	28	54	19	98
C.IV.2	Účty v bankách	781	159	1 401	1 448	1 086
C.IV.3	Krátkodobé cenné papíry a podíly	0	0	0	0	0
C.IV.4	Požizovaný krátkodobý finanční majetek	0	0	0	0	0
D.I	Časové rozlišení	76	12	0	0	26
D.I.1	Náklady příštích období	76	12	0	0	26
D.I.2	Komplexní náklady příštích období	0	0	0	0	0
D.I.3	Příjmy příštích období	0	0	0	0	0

	Pasiva celkem	4 588	4 014	4 245	3 968	4 300
A	Vlastní kapitál	1 931	1 846	1 871	1 905	1 914
A.I	Základní kapitál	100	100	100	100	100
A.I.1	Základní kapitál	100	100	100	100	100
A.I.2	Vlastní akcie a vlastní obchodní podíly	0	0	0	0	0
A.I.3	Změny základního kapitálu	0	0	0	0	0
A.II	Kapitálové fondy	0	0	0	0	0
A.II.1	Emisní ážio	0	0	0	0	0
A.II.2	Ostatní kapitálové fondy	0	0	0	0	0
A.II.3	Oceňovací rozdíly z přecenění majetku a závazků	0	0	0	0	0
A.II.4	Oceňovací rozdíly z přecenění při přeměnách	0	0	0	0	0
A.III	Rezervní fondy, nedělitelný fond a ostatní fondy ze zisku	10	10	10	10	10
A.III.1	Zákonný rezervní fond/Nedělitelný fond	10	10	10	10	10
A.III.2	Statutární a ostatní fondy	0	0	0	0	0
A.IV	Výsledek hospodaření z minulých let	1 839	1 819	1 736	1 761	1 795
A.IV.1	Nerozdělený zisk minulých let	1 839	1 839	1 839	1 864	1 898
A.IV.2	Neuhrazená ztráta minulých let	0	-20	-103	-103	-103

A.V	Výsledek hospodaření běžného účetního období (+/-)	-18	-83	25	34	9
B	Cizí zdroje	2 657	2 118	2 324	2 013	2 354
B.I	Rezervy	0	0	0	0	0
B.I 1	Rezervy podle zvláštních právních předpisů	0	0	0	0	0
B.I 2	Rezerva na důchody a podobné závazky	0	0	0	0	0
B.I.3	Rezerva na daň z příjmů	0	0	0	0	0
B.I.4	Ostatní rezervy	0	0	0	0	0
B.II	Dlouhodobé závazky	0	0	0	0	0
B.II 1	Závazky z obchodních vztahů	0	0	0	0	0
B.II 2	Závazky k ovládaným a řízeným osobám	0	0	0	0	0
B.II 3	Závazky k účetním jednotkám pod podstatným vlivem	0	0	0	0	0
B.II 4	Závazky ke společníkům, členům družstva a k účastníkům sdružení	0	0	0	0	0
B.II 5	Dlouhodobé přijaté zálohy	0	0	0	0	0
B.II.6	Vydané dluhopisy	0	0	0	0	0
B.II.7	Dlouhodobé směnky k úhradě	0	0	0	0	0
B.II.8	Dohadné účty pasivní	0	0	0	0	0
B.II.9	Jiné závazky	0	0	0	0	0
B.II.10	Odložený daňový závazek	0	0	0	0	0
B.III	Krátkodobé závazky	2 657	2 118	2 324	2 013	2 354
B.III 1	Závazky z obchodních vztahů	480	178	419	75	418
B.III 2	Závazky k ovládaným a řízeným osobám	0	0	0	0	0
B.III 3	Závazky k účetním jednotkám pod podstatným vlivem	0	0	0	0	0
B.III 4	Závazky ke společníkům, členům družstva a k účastníkům sdružení	1 580	1 580	1 580	1 580	1 580
B.III 5	Závazky k zaměstnancům	157	133	115	119	111
B.III 6	Závazky ze sociálního zabezpečení a zdravotního pojištění	0	73	60	72	61
B.III 7	Stát - daňově závazky a dotace	51	64	59	97	89
B.III 8	Krátkodobé přijaté zálohy	234	0	0	0	0
B.III.9	Vydané dluhopisy	0	0	0	0	0
B.III.10	Dohadné účty pasivní	60	90	91	62	95
B.III.11	Jiné závazky	0	0	0	8	0
B.IV	Bankovní úvěry a výpomoci	0	0	0	0	0
B.IV 1	Bankovní úvěry dlouhodobé	0	0	0	0	0
B.IV 2	Krátkodobé bankovní úvěry	0	0	0	0	0
B.IV 3	Krátkodobé finanční výpomoci	0	0	0	0	0
C.I	Časové rozlišení	0	50	50	50	32
C.I 1	Výdaje příštích období	0	50	50	50	32
C.I 2	Výnosy příštích období	0	0	0	0	0

	Výkaz zisků a ztrát - v plném rozsahu (v tis. Kč)	2007	2008	2009	2010	2011
I	Tržby za prodej zboží	0	0	0	0	0
A	Náklady vynaložené na prodej zboží	0	0	0	0	0
+	Obchodní marže	0	0	0	0	0
<i>II</i>	<i>Výkony</i>	<i>11 776</i>	<i>12 093</i>	<i>9 863</i>	<i>10 263</i>	<i>9 727</i>
II. 1	Tržby za prodej vl. výrobků a služeb	11 776	12 093	9 863	10 263	9 727
II. 2	Změna stavu vnitrop. zásob vl. výroby	0	0	0	0	0
II. 3	Aktivace	0	0	0	0	0
B	Výkonová spotřeba	8 474	8 899	7 053	7 559	7 069
B. 1	Spotřeba materiálu a energie	6 103	6 596	5 145	5 454	4 930
B. 2	Služby	2 371	2 303	1 908	2 105	2 139
+	Přidaná hodnota	3 302	3 194	2 810	2 704	2 658
<i>C</i>	<i>Osobní náklady</i>	<i>3 180</i>	<i>3 100</i>	<i>2 537</i>	<i>2 425</i>	<i>2 486</i>
C. 1	Mzdové náklady	2 334	2 279	1 906	1 786	1 836
C. 2	Odměny členům orgánů společnosti a družstva	0	0	0	0	0
C. 3	Náklady na sociální zabezpečení a zdravotní pojištění	798	773	589	600	616
C. 4	Sociální náklady	48	48	42	39	34
D	Daně a poplatky	15	14	11	9	19
E	Odpisy investičního majetku	80	175	229	181	136
III	Tržby z prodeje dlouhodobého majetku a materiálu	39	130	67	57	57
III. 1	Tržby z prodeje dlouhodobého majetku	0	51	0	15	0
III. 2	Tržby z prodeje materiálu	39	79	67	42	57
<i>F</i>	<i>Zůstatková cena prodaného dlouh. majetku a materiálu</i>	<i>0</i>	<i>0</i>	<i>0</i>	<i>0</i>	<i>0</i>
F.1	Zůstatková cena prodaného dlouh. majetku	0	0	0	0	0
F.2	Prodaný materiál	0	0	0	0	0
G	Změna stavu rezerv a opravných položek	0	0	0	0	0
IV.	Ostatní provozní výnosy	3	18	16	1	0
H	Ostatní provozní náklady	79	128	77	91	44
V.	Převod provozních výnosů	0	0	0	0	0
I.	Převod provozních nákladů	0	0	0	0	0
*	Provozní výsledek hospodaření	-10	-75	39	56	30
VI.	Tržby z prodeje cenných papírů a vkladů	0	0	0	0	0
J.	Prodané cenné papíry a vklady	0	0	0	0	0
<i>VII.</i>	<i>Výnosy z dlouhodobého finančního majetku</i>	<i>0</i>	<i>0</i>	<i>0</i>	<i>0</i>	<i>0</i>
VII. 1	Výnosy z CP a vkladů ve skupině	0	0	0	0	0
VII. 2	Výnosy z ostatních CP a vkladů	0	0	0	0	0
VII. 3	Výnosy z ostatních finančních investic	0	0	0	0	0
VIII.	Výnosy z krátkodobého finančního majetku	0	0	0	0	0
K.	Náklady finančního majetku	0	0	0	0	0
IX.	Výnosy z přecenění CP a derivátů	0	0	0	0	0
L.	Náklady z přecenění CP a derivátů	0	0	0	0	0
M.	Změna stavu rezerv a opravných položek ve finanční oblasti	0	0	0	0	0
X.	Výnosové úroky	0	0	0	0	0
N.	Nákladové úroky	0	0	0	0	0
XI.	Ostatní finanční výnosy	1	1	1	1	1
O	Ostatní finanční náklady	9	9	15	23	21
XII.	Převod finančních výnosů	0	0	0	0	0
P.	Převod finančních nákladů	0	0	0	0	0

*	Finanční výsledek hospodaření	-8	-8	-14	-22	-20
<i>Q.</i>	<i>Daň z příjmů za běžnou činnost</i>	<i>0</i>	<i>0</i>	<i>0</i>	<i>0</i>	<i>1</i>
Q1.	splatná	0	0	0	0	1
Q2.	odložená	0	0	0	0	0
**	Výsledek z hospodaření za běžnou činnost	-18	-83	25	34	9
XIII.	Mimořádné výnosy	0	0	0	0	0
R.	Mimořádné náklady	0	0	0	0	0
<i>S.</i>	<i>Daň z příjmů z mimořádné činnosti</i>	<i>0</i>	<i>0</i>	<i>0</i>	<i>0</i>	<i>0</i>
S1.	splatná	0	0	0	0	0
S2.	odložená	0	0	0	0	0
*	Mimořádný výsledek hospodaření	0	0	0	0	0
T	Převod podílu na HV společníkům	0	0	0	0	0
***	Výsledek hospodaření za účetní jednotku	-18	-83	25	34	9
	Výsledek hospodaření před zdaněním	-18	-83	25	34	10

Příloha č. 2: Horizontální analýza účetních výkazů

Rozvaha – relativní změna v %

	AKTIVA	2007/2008	2008/2009	2009/2010	2010/2011
	Aktiva celkem	-12,51	5,75	-6,53	8,37
B.	Dlouhodobý majetek	41,83	-18,89	-18,59	-16,94
B.I.	Dlouhodobý nehmotný majetek	0,00	0,00	0,00	0,00
B.I.2.	Nehmotné výsledky výzkumu a vývoje	-	-	-	-
B.I.3.	Software	-	-	-	-
B.I.4.	Ocenitelná práva	-	-	-	-
B.I.6.	Jiný dlouhodobý nehmotný majetek	-	-	-	-
B.I.7.	Nedokončený dlouhodobý nehmotný majetek	-	-	-	-
B.II.	Dlouhodobý hmotný majetek	41,83	-18,89	-18,59	-16,94
B.II.1.	Pozemky	0,00	0,00	0,00	0,00
B.II.2.	Stavby	-7,56	-7,77	-8,12	-8,35
B.II.3.	Samostatné movité věci a soubory movitých věcí	768,52	-36,67	-43,10	-49,70
B.II.6.	Jiný dlouhodobý hmotný majetek	-	-	-	-
B.II.7.	Nedokončený dlouhodobý hmotný majetek	-	-	-	-
B.II.8.	Poskytnuté zálohy na dlouhodobý hmotný majetek	-	-	-	-
B.III.	Dlouhodobý finanční majetek	-	-	-	-
B.III.1.	Podíly – ovládaná osoba	-	-	-	-
B.III.2.	Podíly v účetních jednotkách pod podstatným vlivem	-	-	-	-
B.III.3.	Ostatní dlouhodobé cenné papíry a podíly	-	-	-	-
B.III.5.	Jiný dlouhodobý finanční majetek	-	-	-	-
B.III.6.	Požizovaný dlouhodobý finanční majetek	-	-	-	-
C.	Oběžná aktiva	-23,65	16,85	-2,91	13,91
C.I.	Zásoby	-11,86	-50,95	-4,88	74,36
C.I.1.	Materiál	-11,86	-50,95	-4,88	74,36
C.I.2.	Nedokončená výroba a polotovary	-	-	-	-
C.I.3.	Výrobky	-	-	-	-
C.I.5.	Zboží	-	-	-	-
C.I.6.	Poskytnuté zálohy na zásoby	-	-	-	-
C.II.	Dlouhodobé pohledávky	-	-	-	-
C.II.1.	Pohledávky z obchodních vztahů	-	-	-	-
C.II.2.	Pohledávky - ovládající a řídicí osoba	-	-	-	-
C.II.5.	Dlouhodobé poskytnuté zálohy	-	-	-	-
C.II.7.	Jiné pohledávky	-	-	-	-
C.II.8.	Odložená daňová pohledávka	-	-	-	-
C.III.	Krátkodobé pohledávky	5,18	-17,82	-6,29	30,42
C.III.1.	Pohledávky z obchodních vztahů	3,55	-18,64	-5,10	30,55
C.III.2.	Pohledávky – ovládaná nebo ovládající osoba	-	-	-	-

C.III.6.	Stát – daňové pohledávky	-	-	-	-
C.III.7.	Krátkodobé poskytnuté zálohy	42,37	0,00	-23,81	28,13
C.III.8.	Dohadné účty aktivní	-	-	-	-
C.III.9.	Jiné pohledávky	-	-	-	-
C.IV.	Krátkodobý finanční majetek	-81,24	678,07	0,82	-19,29
C.IV.1.	Peníze	-87,04	92,86	-64,81	415,79
C.IV.2.	Účty v bankách	-79,64	781,13	3,35	-25,00
C.IV.3.	Krátkodobé cenné papíry a podíly	-	-	-	-
D. I.	Časové rozlišení	-84,21	-100,00	0,00	0,00
D.I.1.	Náklady příštích období	-84,21	-100,00	-	-
D.I.2.	Komplexní náklady příštích období	-	-	-	-
D.I.3.	Příjmy příštích období	-	-	-	-

	PASIVA	2007/2008	2008/2009	2009/2010	2010/2011
	Pasiva celkem	-12,51	5,75	-6,53	8,37
A.	Vlastní kapitál	-4,40	1,35	1,82	0,47
A.I.	Základní kapitál	0,00	0,00	0,00	0,00
A.I.1.	Základní kapitál	0,00	0,00	0,00	0,00
A.II.	Kapitálové fondy	-	-	-	-
A.II.2.	Ostatní kapitálové fondy	-	-	-	-
A.II.3.	Oceňovací rozdíly z přecenění majetku a závazků	-	-	-	-
A.III.	Rezervní fondy, nedělitelný fond a ostatní fondy ze zisku	0,00	0,00	0,00	0,00
A.III.1.	Zákonný rezervní fond/Nedělitelný fond	0,00	0,00	0,00	0,00
A.III.2.	Statutární a ostatní fondy	0,00	0,00	0,00	0,00
A.IV.	Výsledek hospodaření minulých let	-1,09	-4,56	1,44	1,93
A.IV.1.	Nerozdělený zisk minulých let	0,00	0,00	1,36	1,82
A.IV.2.	Neuhrazená ztráta minulých let	0,00	415,00	0,00	0,00
A.V.	Výsledek hospodaření běžného účetního období (+ -)	361,11	-130,12	36,00	-73,53
B.	Cizí zdroje	-20,29	9,73	-13,38	16,94
B.I.	Rezervy	-	-	-	-
B.I.1.	Rezervy podle zvláštních právních předpisů	-	-	-	-
B.I.4.	Ostatní rezervy	-	-	-	-
B.II.	Dlouhodobé závazky	-	-	-	-
B.II.1.	Závazky z obchodních vztahů	-	-	-	-
B.II.10.	Odložený daňový závazek	-	-	-	-
B.III.	Krátkodobé závazky	-20,29	9,73	-13,38	16,94
B.III.1.	Závazky z obchodních vztahů	-62,92	135,39	-82,10	457,33
B.III.4.	Závazky ke společníkům, členům družstva a k účastníkům sdružení	0,00	0,00	0,00	0,00
B.III.5.	Závazky k zaměstnancům	-15,29	-13,53	3,48	-6,72

B.III.6.	Závazky ze sociálního zabezpečení a zdravotního pojištění	-	-17,81	20,00	-15,28
B.III.7.	Stát – daňové závazky a dotace	25,49	-7,81	64,41	-8,25
B.III.8.	Krátkodobé přijaté zálohy	-	-	-	-
B.III.10.	Dohadné účty pasivní	50,00	1,11	-31,87	53,23
B.III.11.	Jiné závazky	-	-	-	-
B.IV.	Bankovní úvěry a výpomoci	-	-	-	-
B.IV.1.	Bankovní úvěry dlouhodobé	-	-	-	-
B.IV.2.	Krátkodobé bankovní úvěry	-	-	-	-
C.I.	Časové rozlišení	0,00	0,00	0,00	-36,00
C.I.1.	Výdaje příštích období	0,00	0,00	0,00	-36,00
C.I.2.	Výnosy příštích období	-	-	-	-

Výkaz zisku a ztrát – relativní změna v %

	Výkaz zisku a ztrát	2007/2008	2008/2009	2009/2010	2010/2011
I.	Tržby za prodej zboží	-	-	-	-
A.	Náklady vynaložené na prodané zboží	-	-	-	-
+	Obchodní marže	-	-	-	-
II.	Výkony	2,69	-18,44	4,06	-5,22
II.1.	Tržby za prodej vlastních výrobků a služeb	2,69	-18,44	4,06	-5,22
II.2.	Změna stavu zásob vlastní činnosti	-	-	-	-
II.3.	Aktivace	-	-	-	-
B.	Výkonová spotřeba	5,02	-20,74	7,17	-6,48
B.1.	Spotřeba materiálu a energie	8,08	-22,00	6,01	-9,61
B.2.	Služby	-2,87	-17,15	10,32	1,62
+	Přidaná hodnota	-3,27	-12,02	-3,77	-1,70
C.	Osobní náklady	-2,52	-18,16	-4,41	2,52
C.1.	Mzdové náklady	-2,36	-16,37	-6,30	2,80
C.2.	Odměny členům orgánů společnosti a družstva	-	-	-	-
C.3.	Náklady na sociální zabezpečení a zdravotní pojištění	-3,13	-23,80	1,87	2,67
C.4.	Sociální náklady	0,00	-12,50	-7,14	-12,82
D.	Daně a poplatky	-6,67	-21,43	-18,18	111,11
E.	Odpisy dlouhodobého nehmotného a hmotného majetku	118,75	30,86	-20,96	-24,86
III.	Tržby z prodeje dlouh. majetku a materiálu	233,33	-48,46	-14,93	0,00
III.1.	Tržby z prodeje dlouhodobého majetku	0,00	0,00	0,00	0,00
III.2.	Tržby z prodeje materiálu	102,56	-15,19	-37,31	35,71
F.	Zůstatková cena prodaného dlouhodobého majetku a materiálu	-	-	-	-
F.1.	Zůstatková cena prodaného dlouhodobého majetku	-	-	-	-
F.2.	Prodaný materiál	-	-	-	-

G.	Změna stavu rezerv a opravných položek v provozní oblasti a komplexních nákladů příštích období	-	-	-	-
IV.	Ostatní provozní výnosy	500,00	-11,11	-93,75	0,00
H.	Ostatní provozní náklady	62,03	-39,84	18,18	-51,65
I.	Převod provozních nákladů	-	-	-	-
*	Provozní výsledek hospodaření	650,00	-152,00	43,59	-46,43
VII.	Výnosy z dlouhodobého finančního majetku	-	-	-	-
VII.1.	Výnosy z podílů v ovládaných osobách a v účetních jednotkách pod podstatným vlivem	-	-	-	-
VII.3.	Výnosy z ostatního dlouhodobého finančního majetku	-	-	-	-
IX.	Výnosy z přecenění cenných papírů a derivátů	-	-	-	-
M.	Změna stavu rezerv a opravných položek ve finanční oblasti	-	-	-	-
X.	Výnosové úroky	-	-	-	-
N.	Nákladové úroky	-	-	-	-
XI.	Ostatní finanční výnosy	0,00	0,00	0,00	0,00
O.	Ostatní finanční náklady	0,00	66,67	53,33	-8,70
*	Finanční výsledek hospodaření	0,00	75,00	57,14	-9,09
Q.	Daň z příjmů za běžnou činnost	-	-	-	-
Q 1.	– splatná	-	-	-	-
Q 2.	– odložená	-	-	-	-
**	výsledek hospodaření za běžnou činnost	361,11	-130,12	36,00	-73,53
R.	Mimořádné náklady	-	-	-	-
*	Mimořádný výsledek hospodaření	-	-	-	-
***	výsledek hospodaření za účetní období (+/-)	361,11	-130,12	36,00	-73,53
****	výsledek hospodaření před zdaněním	361,11	-130,12	36,00	-70,59

Příloha č. 3: Vertikální analýza účetních výkazů

Rozvaha – relativní změna v %

	AKTIVA	2007	2008	2009	2010	2011
	Aktiva celkem	100,00	100,00	100,00	100,00	100,00
B.	Dlouhodobý majetek	18,55	30,07	23,06	20,09	15,40
B.I.	Dlouhodobý nehmotný majetek	0,58	0,63	0,42	0,32	1,31
B.I.2.	Nehmotné výsledky výzkumu a vývoje	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00
B.I.3.	Software	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00
B.I.4.	Ocenitelná práva	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00
B.I.6.	Jiný dlouhodobý nehmotný majetek	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00
B.I.7.	Nedokončený dlouhodobý nehmotný majetek	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00
B.II.	Dlouhodobý hmotný majetek	18,55	30,07	23,06	20,09	15,40
B.II.1.	Pozemky	0,37	0,42	0,40	0,43	0,40
B.II.2.	Stavby	17,00	17,96	15,67	15,40	13,02
B.II.3.	Samostatné movité věci a soubory movitých věcí	1,18	11,68	7,00	4,26	1,98
B.II.6.	Jiný dlouhodobý hmotný majetek	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00
B.II.7.	Nedokončený dlouhodobý hmotný majetek	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00
B.II.8.	Poskytnuté zálohy na dlouhodobý hmotný majetek	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00
B.III.	Dlouhodobý finanční majetek	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00
B.III.1.	Podíly – ovládaná osoba	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00
B.III.2.	Podíly v účetních jednotkách pod podstatným vlivem	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00
B.III.3.	Ostatní dlouhodobé cenné papíry a podíly	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00
B.III.5.	Jiný dlouhodobý finanční majetek	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00
B.III.6.	Požizovaný dlouhodobý finanční majetek	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00
C.	Oběžná aktiva	79,80	69,63	76,94	79,91	84,00
C.I.	Zásoby	24,80	24,99	11,59	11,79	18,98
C.I.1.	Materiál	24,80	24,99	11,59	11,79	18,98
C.I.2.	Nedokončená výroba a polotovary	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00
C.I.3.	Výrobky	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00
C.I.5.	Zboží	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00
C.I.6.	Poskytnuté zálohy na zásoby	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00
C.II.	Dlouhodobé pohledávky	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00
C.II.1.	Pohledávky z obchodních vztahů	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00
C.II.2.	Pohledávky - ovládající a řídicí osoba	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00
C.II.5.	Dlouhodobé poskytnuté zálohy	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00
C.II.7.	Jiné pohledávky	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00
C.II.8.	Odložená daňová pohledávka	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00
C.III.	Krátkodobé pohledávky	33,26	39,99	31,07	31,15	37,49
C.III.1.	Pohledávky z obchodních vztahů	31,95	37,82	29,09	29,54	35,58
C.III.2.	Pohledávky – ovládaná osoba	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00

C.III.6.	Stát – daňové pohledávky	0,02	0,07	0,00	0,00	0,00
C.III.7.	Krátkodobé poskytnuté zálohy	1,29	2,09	1,98	1,61	1,91
C.III.8.	Dohadné účty aktivní	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00
C.III.9.	Jiné pohledávky	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00
C.IV.	Krátkodobý finanční majetek	21,73	4,66	34,28	36,97	27,53
C.IV.1.	Peníze	4,71	0,70	1,27	0,48	2,28
C.IV.2.	Účty v bankách	17,02	3,96	33,00	36,49	25,26
C.IV.3.	Krátkodobé cenné papíry a podíly	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00
D. I.	Časové rozlišení	1,66	0,30	0,00	0,00	0,60
D.I.1.	Náklady příštích období	1,66	0,30	0,00	0,00	0,60
D.I.2.	Komplexní náklady příštích období	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00
D.I.3.	Příjmy příštích období	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00

	PASIVA	2007	2008	2009	2010	2011
	Pasiva celkem	100,00	100,00	100,00	100,00	100,00
A.	Vlastní kapitál	42,09	45,99	44,08	48,01	44,51
A.I.	Základní kapitál	2,18	2,49	2,36	2,52	2,33
A.I.1.	Základní kapitál	2,18	2,49	2,36	2,52	2,33
A.II.	Kapitálové fondy	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00
A.II.2.	Ostatní kapitálové fondy	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00
A.II.3.	Oceňovací rozdíly z přecenění majetku a závazků	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00
A.III.	Rezervní fondy, nedělitelný fond a ostatní fondy ze zisku	0,22	0,25	0,24	0,25	0,23
A.III.1.	Zákonný rezervní fond/Nedělitelný fond	0,22	0,25	0,24	0,25	0,23
A.III.2.	Statutární a ostatní fondy	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00
A.IV.	Výsledek hospodaření minulých let	40,08	45,32	40,90	44,38	41,74
A.IV.1.	Nerozdělený zisk minulých let	40,08	45,81	43,32	46,98	44,14
A.IV.2.	Neuhrazená ztráta minulých let	0,00	-0,50	-2,43	-2,60	-2,40
A.V.	Výsledek hospodaření běžného účetního období (+ -)	-0,39	-2,07	0,59	0,86	0,21
B.	Cizí zdroje	57,91	52,77	54,75	50,73	54,74
B.I.	Rezervy	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00
B.I.1.	Rezervy podle zvláštních právních předpisů	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00
B.I.4.	Ostatní rezervy	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00
B.II.	Dlouhodobé závazky	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00
B.II.1.	Závazky z obchodních vztahů	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00
B.II.10.	Odložený daňový závazek	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00
B.III.	Krátkodobé závazky	57,91	52,77	54,75	50,73	54,74
B.III.1.	Závazky z obchodních vztahů	10,46	4,43	9,87	1,89	9,72
B.III.4.	Závazky ke společníkům, členům družstva a k účastníkům sdružení	34,44	39,36	37,22	39,82	36,74
B.III.5.	Závazky k zaměstnancům	3,42	3,31	2,71	3,00	2,58

B.III.6.	Závazky ze sociálního zabezpečení a zdravotního pojištění	0,00	1,82	1,41	1,81	1,42
B.III.7.	Stát – daňové závazky a dotace	1,11	1,59	1,39	2,44	2,07
B.III.8.	Krátkodobé přijaté zálohy	5,10	0,00	0,00	0,00	0,00
B.III.10.	Dohadné účty pasivní	1,31	2,24	2,14	1,56	2,21
B.III.11.	Jiné závazky	0,00	0,00	0,00	0,20	0,00
B.IV.	Bankovní úvěry a výpomoci	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00
B.IV.1.	Bankovní úvěry dlouhodobé	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00
B.IV.2.	Krátkodobé bankovní úvěry	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00
C. I.	Časové rozlišení	0,00	1,25	1,18	1,26	0,74
C.I.1.	Výdaje příštích období	0,00	1,25	1,18	1,26	0,74
C.I.2.	Výnosy příštích období	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00

Příloha č. 4: Přehled použitých vzorců pro hodnocení finanční situace podniku

Vzorec pro výpočet ukazatele změny absolutních hodnot:

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

Vzorec pro výpočet relativní změny:

$$\text{Relativní změna} = \frac{\text{hodnota sledovaného období} - \text{hodnota předchozího období}}{\text{hodnota minulého období}} \times 100[\%]$$

Vzorec pro výpočet vertikální analýzy:

$$Vzta\text{h} = \frac{\text{velikost položky}}{\text{suma hodnot položek}}$$

Vzorec pro výpočet rentability vloženého kapitálu:

$$ROI = \frac{EBIT}{\text{celkový kapitál}} \times 100[\%]$$

Vzorec pro výpočet rentability celkových vložených aktiv:

$$ROA = \frac{EAT}{\text{celková aktiva}} \times 100 [\%]$$

Vzorec pro výpočet rentability vlastního kapitálu:

$$ROE = \frac{EAT}{\text{vlastní kapitál}} \times 100 [\%]$$

Vzorec pro výpočet rentability tržeb

$$ROS = \frac{EAT}{\text{tržby}} \times 100 [\%]$$

Vzorec pro výpočet okamžité likvidity:

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

Vzorec pro výpočet pohotové likvidity:

$$\text{Pohotov\acute{a} likvidita} = \frac{\text{ob\text{e}žn\acute{a} aktiva} - \text{z\acute{a}sob}}{\text{kr\acute{a}tkodob\acute{e} z\acute{a}vazky}}$$

Vzorec pro výpočet běžné likvidity:

$$\text{B\text{e}žn\acute{a} likvidita} = \frac{\text{ob\text{e}žn\acute{a} aktiva}}{\text{kr\acute{a}tkodob\acute{e} z\acute{a}vazky}}$$

Vzorec pro výpočet čistého pracovního kapitálu:

$$\text{\text{C}\text{P}K} = \frac{\text{Ob\text{e}žn\acute{a} aktiva}}{\text{Kr\acute{a}tkodob\acute{e} z\acute{a}vazky}}$$

Vzorec pro výpočet celkové zadluženosti:

$$\text{Celkov\acute{a} zadluženost} = \frac{\text{ciz\acute{ı} zdroje}}{\text{celkov\acute{a} aktiva}} \times 100 [\%]$$

Vzorec pro výpočet míry zadluženosti:

$$\text{M\acute{ı}ra zadluženosti} = \frac{\text{ciz\acute{ı} zdroje}}{\text{vlastn\acute{ı} kapit\acute{a}l}} \times 100 [\%]$$

Vzorec pro výpočet koeficientu samofinancování:

$$\text{Koeficient samofinancov\acute{a}n\acute{ı}} = \frac{\text{vlastn\acute{ı} kapit\acute{a}l}}{\text{celkov\acute{a} aktiva}} \times 100 [\%]$$

Vzorec pro výpočet obratu celkových aktiv:

$$\text{Obrat celkov\acute{y}ch aktiv} = \frac{\text{tržby}}{\text{celkov\acute{a} aktiva}}$$

Vzorec pro výpočet obratu stálých aktiv:

$$\text{Obrat st\acute{a}l\acute{y}ch aktiv} = \frac{\text{tržby}}{\text{st\acute{a}l\acute{a} aktiva}}$$

Vzorec pro výpočet obratu zásob:

$$\text{Obrat z\acute{a}sob} = \frac{\text{tržby}}{\text{z\acute{a}sob}}$$

Vzorec pro výpočet doby obratu zásob:

$$\text{Doba obratu zásob} = \frac{\text{zásoby}}{\frac{\text{tržby}}{360}} \quad [\text{dny}]$$

Vzorec pro výpočet doby obratu pohledávek:

$$\text{Doba obratu pohledávek} = \frac{\text{krátkodobé pohledávky z obchodního styku}}{\frac{\text{tržby}}{360}} \quad [\text{dny}]$$

Vzorec pro výpočet doby obratu závazků:

$$\text{Doba obratu závazků} = \frac{\text{krátkodobé závazky z obchodního styku}}{\frac{\text{tržby}}{360}} \quad [\text{dny}]$$

Vzorec pro výpočet produktivity práce z přidané hodnoty:

$$\text{Produktivita práce z přidané hodnoty} = \frac{\text{přidaná hodnota}}{\text{počet pracovníků}} \quad [\text{Kč}]$$

Vzorec pro výpočet produktivity práce z tržeb:

$$\text{Produktivita práce z tržeb} = \frac{\text{tržby}}{\text{počet pracovníků}} \quad [\text{Kč}]$$

Vzorec pro výpočet Altmanova indexu důvěryhodnosti:

$$Z = 0,717x_1 + 0,847x_2 + 3,107x_3 + 0,420x_4 + 0,998x_5$$

$$X_1 = \frac{\text{čistý pracovní kapitál}}{\text{celková aktiva}} = \frac{\text{OA} - \text{krátkodobé závazky}}{\text{celková aktiva}}$$

$$X_2 = \frac{\text{kumulovaný VH}}{\text{celková aktiva}} = \frac{\text{čistý zisk} + \text{nerozdělený VH minulých let}}{\text{celková aktiva}}$$

$$X_3 = \frac{\text{EBIT}}{\text{celková aktiva}}$$

$$X_4 = \frac{\text{účetní hodnota akcií}}{\text{cizí zdroje}} = \frac{\text{základní kapitál}}{\text{cizí zdroje}}$$

$$X_5 = \frac{\text{tržby}}{\text{celková aktiva}}$$

Vzorec pro výpočet IN 05:

$$IN\ 05 = 0,13 \times \frac{CA}{CZ} + 0,04 \times \frac{EBIT}{NÚ} + 3,97 \times \frac{EBIT}{CA} + 0,21 \times \frac{VÝNOSY}{CA} + 0,09 \times \frac{OA}{kr.\ závazky + kr.\ úvěry}$$