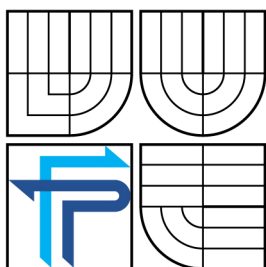


VYSOKÉ UČENÍ TECHNICKÉ V BRNĚ
BRNO UNIVERSITY OF TECHNOLOGY



FAKULTA PODNIKATELSKÁ
ÚSTAV EKONOMIKY

FACULTY OF BUSINESS AND MANAGEMENT
INSTITUTE OF ECONOMICS

FINANČNÍ PLÁNOVÁNÍ MALÉ FIRMY

FINANCIAL PLANNING IN SMALL BUSINESS

DIPLOMOVÁ PRÁCE

MASTER'S THESIS

AUTOR PRÁCE

AUTHOR

Bc. ANNA PAPOUŠKOVÁ

VEDOUCÍ PRÁCE

SUPERVISOR

doc. Ing. MÁRIA REŽŇÁKOVÁ, CSc.

BRNO 2008

Anotace

Diplomová práce obsahuje teorii k finančnímu plánování zaměřenou na principy a metody finančního plánování, dlouhodobé a krátkodobé finanční plánování a kontrolu plánu. Praktická část obsahuje sestavený dlouhodobý finanční plán společnosti O. K. BAG, s. r. o. na období 2008 až 2010 a krátkodobý finanční plán pro rok 2008, včetně kontroly plánu za 1. čtvrtletí roku 2008. Na konci práce jsou uvedena doporučení pro společnost v oblasti plánování.

Annotation

This Master's Thesis contains theory of financial planning aimed at principles and methods of financial planning, long-term and short-term financial planning and plan control. Practical part contains a long-term financial frame plan of O. K. BAG, s. r. o. company for the period from 2008 to 2010 and a short-term financial plan for year 2008, including plan control of the 1st quarter of year 2008. At the end of the thesis, recommendations for company planning are mentioned.

Klíčová slova

Finanční plánování, finanční plán, dlouhodobý finanční plán, krátkodobý finanční plán, kontrola plánu, finanční analýza, horizontální analýza, vertikální analýza, analýza rozdílových ukazatelů, analýza poměrových ukazatelů, soustavy ukazatelů.

Key words

Financial planning, financial plan, long-term financial plan, short-term financial plan, plan control, financial analysis, horizontal analysis, vertical analysis, analysis of different indicators, analysis of ratio indicators, systems of indices.

PAPOUŠKOVÁ, A. *Finanční plánování malé firmy*. Brno: Vysoké účetní technické v Brně, Fakulta podnikatelská, 2008. 80 s. Vedoucí diplomové práce doc. Ing. Mária Režňáková, CSc.

Čestné prohlášení

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

V Brně, dne 13. května 2008

.....

Podpis

Poděkování

Děkuji doc. Ing. Márii Režňákové, CSc. za vedení a cenné připomínky při tvorbě této práce. Dále bych chtěla poděkovat své rodině a především svému manželovi za podporu během celého studia a zpracování diplomové práce.

Obsah

ÚVOD	8
1 CÍLE PRÁCE A METODY ZPRACOVÁNÍ	9
2 TEORETICKÁ VÝCHODISKA FINANČNÍHO PLÁNOVÁNÍ.....	10
2. 1 FINANČNÍ ŘÍZENÍ A PLÁNOVÁNÍ	10
2. 2 PRINCIPY A ZÁSADY FINANČNÍHO PLÁNOVÁNÍ.....	12
2. 3 METODY FINANČNÍHO PLÁNOVÁNÍ	14
2. 3. 1 <i>Plánování položek závislých na tržbách</i>	14
2. 3. 2 <i>Plánování dalších položek</i>	15
2. 4 ZÁKLADNÍ KLASIFIKACE FINANČNÍCH PLÁNŮ.....	16
2. 5 CELKOVÁ STRUKTURA PLÁNŮ.....	17
2. 6 DLOUHODOBÝ FINANČNÍ PLÁN	18
2. 6. 1 <i>Specifika dlouhodobého finančního plánu</i>	18
2. 6. 2 <i>Postup tvorby dlouhodobého finančního plánu</i>	19
2. 7 KRÁTKODOBÝ FINANČNÍ PLÁN.....	27
2. 7. 1 <i>Specifika krátkodobého finančního plánu</i>	27
2. 7. 2 <i>Postup tvorby krátkodobé finančního plánu</i>	27
2. 8 KONTROLA PLNĚNÍ FINANČNÍHO PLÁNU	31
2. 8. 1 <i>Zásady kontrolní činnosti</i>	31
2. 8. 2 <i>Strategická finanční kontrola</i>	32
2. 8. 3 <i>Operativní finanční kontrola</i>	33
3 SOUČASNÁ SITUACE SPOLEČNOSTI O. K. BAG, S. R. O.....	34
3. 1 ZÁKLADNÍ INFORMACE	34
3. 2 PŘEDMĚT PODNIKÁNÍ.....	34
3. 3 OBCHODNÍ SORTIMENT	36
3. 4 VYBAVENÍ FIRMY	36
3. 5 FINANČNÍ ZDROJE	37

3. 6 PERSONÁLNÍ ZDROJE.....	37
4 FINANČNÍ ANALÝZA	39
4. 1 HORIZONTÁLNÍ ANALÝZA AKTIV A PASIV	39
4. 2 VERTIKÁLNÍ ANALÝZA AKTIV A PASIV	40
4. 3 ANALÝZA ROZDÍLOVÝCH UKAZATELŮ	40
4. 4 ANALÝZA POMĚROVÝCH UKAZATELŮ.....	41
4. 4. 1 Analýza rentability	41
4. 4. 2 Ukazatelé aktivity	41
4. 4. 3 Ukazatelé zadluženosti	42
4. 4. 4 Ukazatelé likvidity	43
4. 4. 5 Provozní ukazatelé	43
4. 5 SOUHRNNÉ HODNOCENÍ FINANČNÍ SITUACE	44
5 FINANČNÍ PLÁN	46
5. 1 PŘÍPRAVA FINANČNÍHO PLÁNU	46
5. 1. 1 Analýza a hodnocení podniku.....	46
5. 1. 2 Analýza a prognóza vývoje okolí podniku.....	48
5. 1. 3 Poslání a cíle společnosti.....	48
5. 2 DLOUHODOBÝ FINANČNÍ PLÁN	50
5. 2. 1 Stanovení cílů pro zvolený časový horizont	50
5. 2. 2 Prognóza vývoje prodeje	52
5. 2. 3 Nejpravděpodobnější varianta plánu	56
5. 2. 4 Plnění cílů podle jednotlivých variant plánů	65
5. 3 KRÁTKODOBÝ FINANČNÍ PLÁN.....	68
5. 4 KONTROLA PLÁNU	71
5. 5 DOPORUČENÍ V OBLASTI PLÁNOVÁNÍ.....	75
ZÁVĚR	77
SEZNAM POUŽITÉ LITERATURY	78
SEZNAM PŘÍLOH	80

Úvod

Diplomová práce se týká finančního plánování malé firmy. Téma jsem si zvolila z toho důvodu, že v „naší rodinné firmě“ chybí finanční plánování. Pohyb finančních prostředků není řízen, vznikají situace, kdy je nutné uhradit některé závazky a naopak kdy je možné některé platby odložit. Nedostatky finančních prostředků jsou řešeny půjčkami od společníka a naopak přebytky jsou urychleně použity na úhradu splatných závazků.

Zavedení systému finančního plánování by mělo pomoci předvídat potřebu finančních prostředků a vývoj finančních ukazatelů společnosti.

Diplomová práce se skládá z pěti částí. První část popisuje cíle práce a použité metody. Druhá část práce obsahuje teoretická východiska finančního plánování. Třetí část představuje popis současné situace společnosti O. K. BAG, s. r. o. Ve čtvrté části je provedena finanční analýza minulého vývoje společnosti. A poslední část práce obsahuje zpracování finančního plánu pro následující tři roky s podrobnějším výhledem na rok 2008, včetně srovnání plánu se skutečností za první čtvrtletí roku 2008 a doporučení pro oblast plánování.

1 Cíle práce a metody zpracování

Cílem práce je vypracování prvního finančního plánu a zavedení systému finančního plánování ve společnosti, ve kterém by se mělo i nadále pokračovat. Jedná se o první variantu plánu, která bude jistě potřebovat větší úpravy, nicméně považuji za důležité jeho zpracování provést a důsledně aktualizovat.

Společnost od zavedení finančního plánování očekává zlepšení finanční situace a zvýšení rentability.

Práci na finančním plánu mi velmi usnadnila skutečnost, že pro společnost již několik let zpracovávám účetnictví a mám tedy přístup k potřebným informacím.

Co se týká použitých metod, vlastnímu finančnímu plánu předcházela finanční analýza, která je zaměřena na horizontální a vertikální analýzu, analýzu rozdílových ukazatelů a analýzu poměrových ukazatelů (tj. ukazatelů rentability, aktivity, zadluženosti, likvidity a provozních ukazatelů).

Při sestavování finančního plánu jsem používala především metodu plánování položek v závislosti na tržbách. Kde to bylo možné, bylo použito individuální stanovení výše jednotlivých položek. Rozvahy byly sestavovány pomocí bilanční metody. V plánu je použito i modelování pomocí funkcí v programu Microsoft Office Excel.

2 Teoretická východiska finančního plánování

2.1 Finanční řízení a plánování

Podnikové finance lze definovat jako pohyb peněžních a finančních prostředků, vyjádřený peněžními a kapitálovými toky. Peněžní toky, tj. cash flow, jsou příjmy a výdaje peněžních prostředků. Kapitálovými toky, tj. funds flow, jsou potom přírůstky a úbytky peněžních prostředků. Finanční řízení spočívá v regulaci peněžních a kapitálových toků s cílem nedopustit ohrožení podniku a podpořit úsilí o maximalizaci jeho tržní hodnoty.

Finanční řízení představuje subjektivní činnost, kterou podnik získává potřebné množství peněz a kapitálu z různých finančních zdrojů (tj. financování), provádí alokaci peněz do různých forem nepeněžního majetku (tj. investování) a rozhoduje o rozdělení zisku. (6, str. 238)

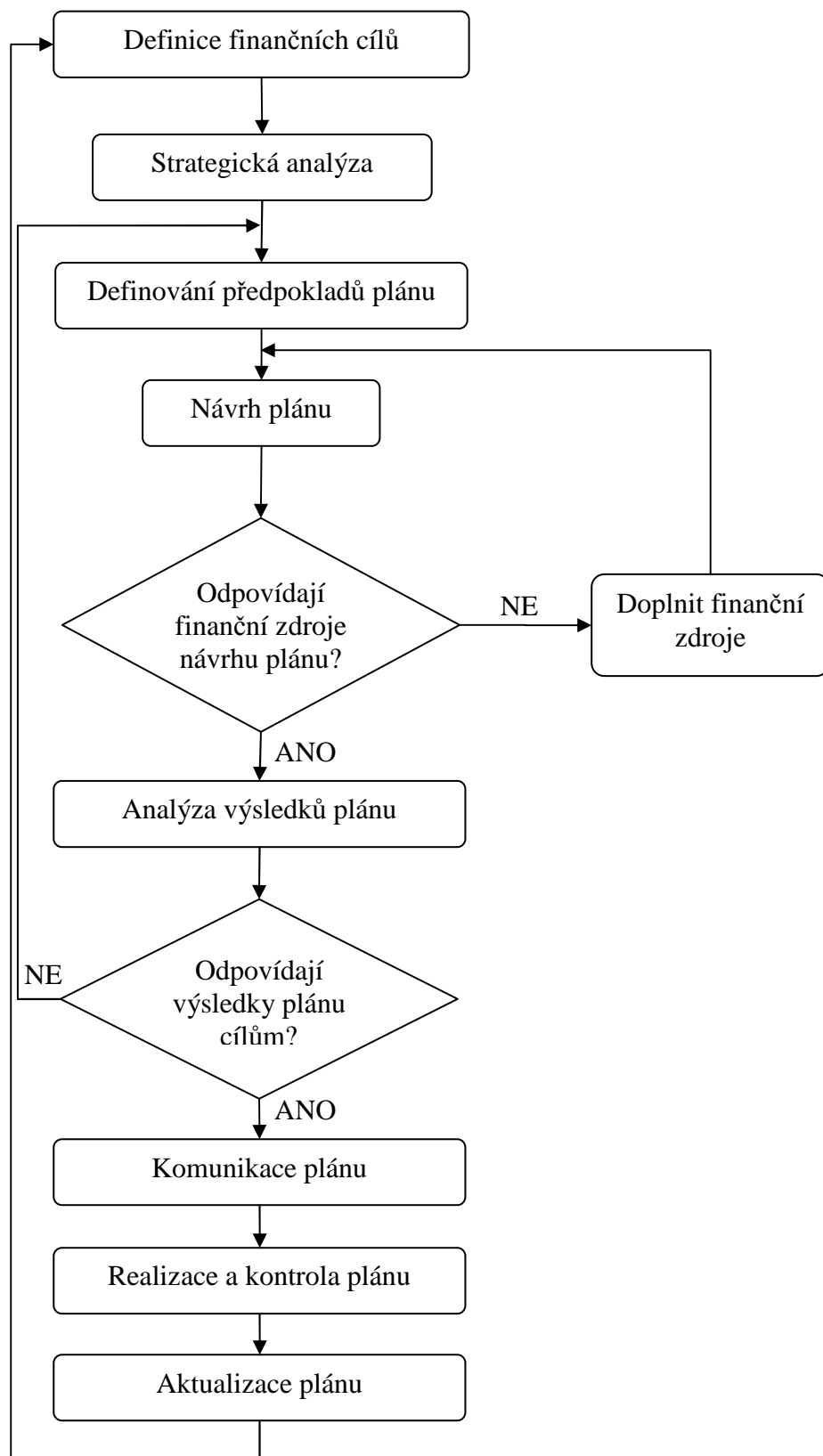
Zpracování finančního plánu je tedy důležité a náročné. Finanční plán je peněžním vyjádřením všech plánovaných aktivit podniku a má integrující postavení v systému podnikových plánů. Vychází ze strategie podniku a tu rozpracovává pro zvolený časový horizont. (11, str. 141)

Plánování ukazuje budoucnost, kterou můžeme utvářet aktuálním jednáním. Formuluje cíle podnikání a prostředky k jejich dosažení. Podle cílů lze rozhodnout o využití nebo nevyužití příležitostí, které se naskytují. Pomocí plánů lze omezovat rizika a usilovat o optimalizaci výsledků podle cílů podniku.

Plán je klíčovým nástrojem koordinace a komunikace, která slouží k motivaci výkonnosti, podpoře kreativity a přizpůsobení se okolí. (6, str. 231)

Základním úkolem finančního plánování je zejména:

- kvantifikovat finanční cíle podniku (např. zájem vlastníků na zhodnocování vloženého kapitálu),
- vytyčit zásady pro způsob financování podniku (podle aktuální finanční situace podniku a vývoje okolního prostředí),
- navrhnout vývoj financí v souladu s cíli podniku. (13, str. 161)



Obr. 1: Obecný postup tvorby finančního plánu (11, str. 150)

2. 2 Principy a zásady finančního plánování

Chceme-li, aby finanční plánování plnilo svoji úlohu při finančním řízení podniku, je nutné respektovat základní principy v procesu finančního plánování, a to:

1. **Princip respektování faktoru času** – preference dřívějšího příjmu před pozdějším příjmem, je-li hodnota porovnávaných příjmů stejná; uplatňuje se zejména při hodnocení efektivnosti investic pomocí metody čisté současné hodnoty.
2. **Princip respektování a minimalizace rizika** – stejné množství peněz získaných s menším rizikem má být preferováno před stejným příjmem získaným s větším rizikem; neznamena to však, že je vždy výhodnější nejméně riziková alternativa.
3. **Princip preference peněžních toků** – důraz na požadavek, aby jak v krátkodobém tak i dlouhodobém časovém horizontu převažovaly celkové peněžní příjmy nad peněžními výdaji; je důležité rozlišovat mezi přírůstkem zisku a přírůstkem peněžních toků, neboť ziskový podnik nemusí být vždy finančně zdravý podnik; tento princip je důležitý při řízení likvidity a jako významný faktor při investičním rozhodování.
4. **Princip optimalizace kapitálové struktury** – věnování pozornosti optimálnímu složení podnikového kapitálu, které by mělo zabezpečit finanční stabilitu, snížení nákladů na kapitál a dosažení požadované tržní hodnoty podniku.

Kromě uvedených základních principů se doporučuje při finančním plánování uplatňovat některé specifické zásady, a to:

1. **Zásada dlouhodobosti finančního plánování** – podstatou zásady je vyjádření nadřazenosti dlouhodobých (strategických) finančních cílů nad krátkodobými (taktickými či operativními) finančními cíly podniku.
2. **Zásada hierarchického uspořádání finančních cílů** – je nutné vymezit cíl, který bude mít pozici hlavního cíle pro dané plánovací období, aby bylo vždy zřejmé, jakého cíle má být v daném období dosaženo a aby plnění dalších cílů bylo vždy posuzováno z hlediska přispění k dosažení hlavního cíle; zásada

vyžaduje, aby ostatní cíle byly navzájem kompatibilní vzhledem k hlavnímu cíli.

3. **Zásada reálné dosažitelnosti finančních cílů** – nutnost při finančním plánování vycházet ze základních poznatků analytické části finančního plánování, tj. analýzy vnějšího a vnitřního prostředí, SWOT analýzy apod.; stanovení nereálných cílů má značné negativní dopady na motivaci.
4. **Zásada programově ziskové orientace podniku** – i přes prioritu maximalizace tržní hodnoty podniku, nesmí být přehlížena zisková orientace firmy, neboť zisk zaujímá v hierarchii finančních cílů druhou nejvyšší pozici a jedná se o ukazatel používaný pro externí hodnocení ekonomické výkonnosti podniku a současně výrazným způsobem ovlivňuje tržní hodnotu podniku.
5. **Zásada periodické aktualizace finančních plánů** – podle měnících se podmínek uvnitř podniku a proměnlivému okolí firmy je nutné pravidelně provádět aktualizace finančních plánů.
6. **Zásada podstatné shody struktury a formy hlavních plánovacích podkladů se strukturou a formou podnikových účetních výkazů** – struktura, forma a metody sestavení finančních plánů musí navazovat na strukturu, formu a metody vnitropodnikového ekonomického reportingu.
7. **Zásada jednoduchosti a transparentnosti plánovaných výpočtů** – preference takových plánovacích procedur a výpočtů, které mají nekomplikovaný základ a umožňují rychlou orientaci; použití složitých a odborně náročných postupů může způsobit komplikace v realizaci finančních plánů.
8. **Zásada relativní autonomie finančního plánu** – umožňuje na základě strategických cílů a finančních politik čelit pokusům o rozmělnění či opuštění vytyčených záměrů vlivem působení různých zainteresovaných skupin. (12, str. 110)

2. 3 Metody finančního plánování

2. 3. 1 Plánování položek závislých na tržbách

Některé položky aktiv a pasiv rozvahy jsou ovlivňovány vývojem tržeb, a to například zásoby vzhledem k nutnosti jejich zvýšení, pohledávky (bez ohledu na platební morálku), určité složky krátkodobých závazků (např. závazky z obchodního styku, závazky k zaměstnancům apod.), finanční majetek z důvodu zachování likvidity při růstu závazků, dlouhodobý majetek z důvodu rozšíření výrobních kapacit apod.

Pro plánování těchto položek lze použít celou řadu metod, mezi tři nejznámější patří:

- metoda procentních podílů na tržbách,
- metoda ukazatelů doby obratu,
- regresní metoda.

Společným rysem těchto metod je, že vycházejí z plánovaných tržeb v jednotlivých letech a proto také kvalita jejich výsledků je závislá na kvalitě plánu tržeb. (5, str. 58)

Metoda procentních podílů na tržbách

Tato metoda vede k poměrně hrubému odhadu, vychází z předpokladu, že vývoj některých položek aktiv, pasiv a nákladů je konstantní k tržbám. Tento předpoklad však platí pouze omezeně.

Jsme-li schopni v jednotlivých letech plánovacího období odhadnout podíly uvažovaných položek a máme-li k dispozici plán tržeb, pak lze stanovit jednotlivé odhady položek jako součin odpovídajícího procentního podílu a velikosti tržeb v jednotlivých letech plánovacího období. (5, str. 59)

Metoda ukazatelů doby obratu

Metoda ukazatelů doby obratu využívá vztahy z finanční analýzy mezi tržbami a položkami oběžného majetku a krátkodobých závazků, které jsou označovány jako ukazatele aktivity. (11, str. 151)

Regresní metoda

Regresní metoda využívá pro stanovení plánovaných hodnot jednotlivých položek regresní a korelační analýzu. Vstupními údaji pro výpočet je časová řada vybrané položky, jejíž výši odhadujeme. Tato položka je závisle proměnnou a její velikost je ovlivněna nezávisle proměnnou, tj. výší tržeb.

Základem metody je pak:

- volba typu závislosti závisle proměnné na nezávisle proměnné, a to např.:
 - lineární regrese,
 - nelineární regrese,
- stanovení parametrů této funkce,
- určení statistické charakteristiky, vyjadřující těsnost stanovené regresní závislosti. (5, str. 61)

2. 3. 2 Plánování dalších položek

Plánování stálých aktiv

Některé položky není vhodné plánovat podle vývoje tržeb. Mezi ně řadíme například stálá aktiva, tj. dlouhodobý majetek. Východiskem pro stanovení přesnějšího odhadu stálých aktiv je investiční plán, který podává informace o plánovaných nákupech dlouhodobého majetku v jednotlivých letech plánovacího období. Je nutné zvážit i vliv dezinvestic, nedokončených investic a odpisů na plánovanou výši položek dlouhodobého majetku a na jeho strukturu.

Komplikované je zejména stanovení odpisů, které jsou v plánech tvořeny dvěma složkami, a to:

- odpisy dlouhodobého majetku, který podnik vlastnil již na počátku plánovaného období (tzv. setrvačný blok), a které jsou patrné z odpisových

plánů, které je nutné upravit o případný odprodej nebo vyřazení dlouhodobého majetku,

- odpisy nového dlouhodobého majetku, uváděného do užívání v jednotlivých letech plánovacího období, které se určí na základě znalosti vstupních cen tohoto majetku, začlení majetku do odpisových skupin a vytvoření odpisových plánů. (5, str. 66)

Stanovení dodatečného externího kapitálu

Jestliže jsme již určily velikost aktiv v jednotlivých letech plánovacího období (součet stálých a oběžných aktiv), pak známe také plánovanou velikost pasiv, tj. celkových zdrojů financování pro jednotlivé roky. Při růstu majetku, tj. aktiv podniku, pochází i k růstu pasiv a je tedy třeba zajistit potřebný přírůstek zdrojů financování. Tento přírůstek zdrojů může být tvořen interními i externími zdroji. Nejdůležitější interní zdroj představuje zisk po zdanění, zadržený v podniku. Jeho plánovanou výši lze stanovit na základě znalosti plánového výkazu zisků a ztrát za předpokladu určité dividendové politiky. Nebudou-li interní zdroje představovat dostatečný přírůstek zdrojů financování, bude třeba získat vlastní nebo cizí externí kapitál. (5, str. 69)

2. 4 Základní klasifikace finančních plánů

Z hlediska časového se plány člení na:

- a) dlouhodobé, příp. střednědobé – zahrnují celkový ekonomický pohled na podnik,
- b) krátkodobé (měsíční, čtvrtletní, roční).

Z hlediska předmětu plánu se člení na:

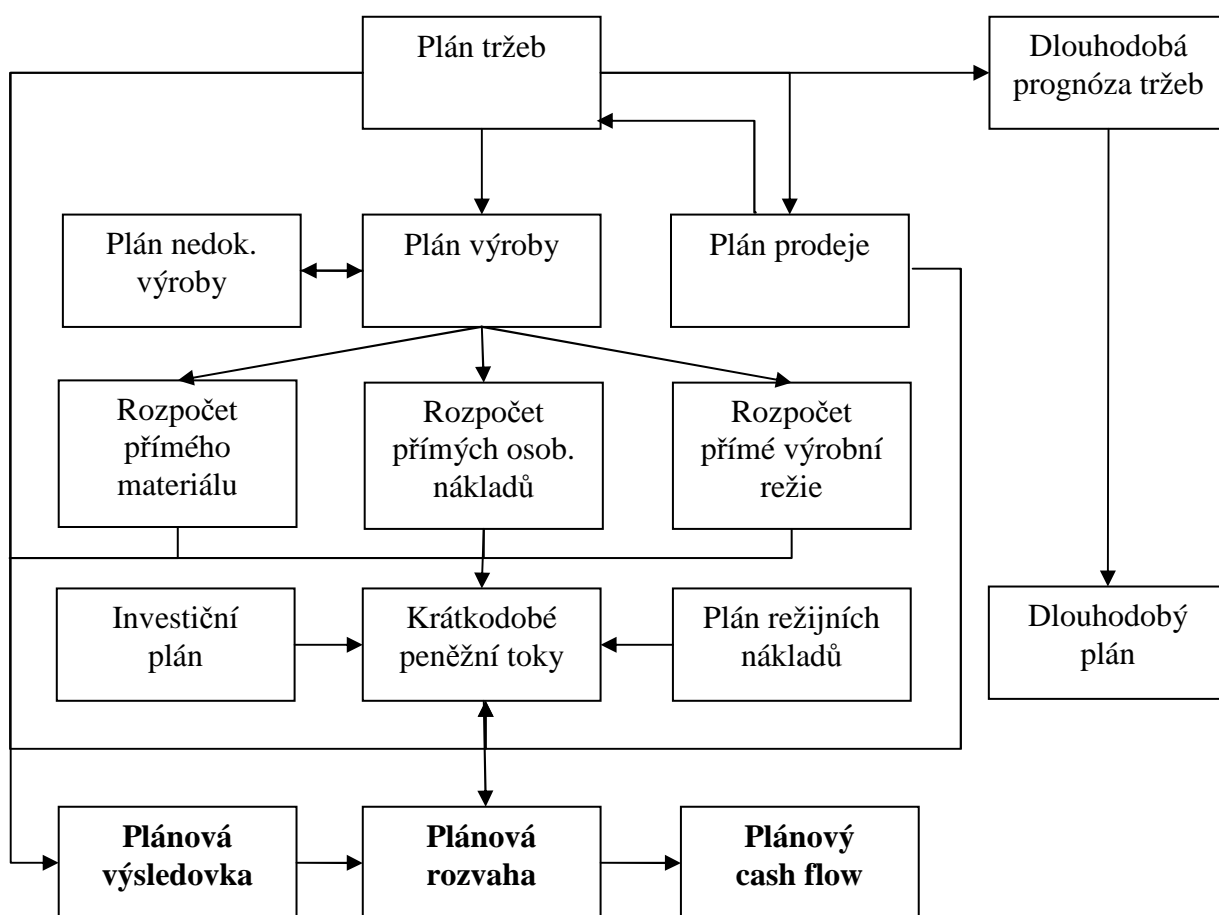
- a) kompletní podnikové plány, a to:
 - plánová výsledovka,
 - plánová rozvaha,
 - plánový cash flow,

- b) dílčí plány (např. rozpočet marginálních náklad, rozpočet krátkodobé likvidity apod.) (12, str. 114)

2. 5 Celková struktura plánů

Základem finančního plánování je plán tržeb, odvozený z dlouhodobé prognózy a z odbytového plánu. Konkrétní podoba plánu tržeb závisí na rozsahu odbytových a výrobních či obchodních aktivit podniku.

Na plán tržeb navazuje plán výroby (rozpočet přímého materiálu, přímých osobních nákladů a přímé výrobní režie) s vazbou na plán nedokončené výroby.



Obr. 2: Struktura plánů a jejich vztahy (12, str. 116)

Základní strukturu dílčích plánů doplňuje plán investiční a plán režijních nákladů.

Informace z těchto dílčích plánů se soustřeďují do plánu krátkodobých peněžních toků a všechny uvedené hodnoty pak vstupují do výsledných plánových výkazů, tj. plánové výsledovky, plánové rozvahy a plánu cash flow. (12, str. 116)

2. 6 Dlouhodobý finanční plán

Dlouhodobý finanční plán bývá zpravidla sestavován na období delší než jeden rok. Stanovuje souhrnné cílové ukazatele, kterým je třeba ve stanoveném období věnovat pozornost. Dlouhodobý finanční plán by měl řešit otázky strategického charakteru. Před vypracováním dlouhodobého finančního plánu je třeba zpracovat strategickou finanční analýzu podniku a jeho okolí. Účelem této analýzy je zhodnotit splnitelnost plánu z hlediska zajištění potřebných zdrojů a způsobu prevence očekávaných rizik. Finanční analýze musí být podroben také finanční plán. Účelem je zjištění, zda stanovený plán vede k dosažení definovaných cílů.

Hlavním úkolem sestavování dlouhodobého finančního plánu je rozklad finančního plánu na kratší období. Jinak se finanční plán stává neúčelným a neaktuálním. (11, str. 141)

2. 6. 1 Specifika dlouhodobého finančního plánu

Bez dlouhodobého finančního plánu a jeho finančního vyjádření by bylo krátkodobé finanční plánování krátkozraké, neboť teprve v několikaletém výhledu si může podnik klást náročnější ekonomické cíle, a připravovat se na ně již v daném roce realizací projektů, vyžadujících čas a finanční náklady. Jde především o to, aby se dnešní rozhodnutí posuzovala podle jejich vlivu na vzdálenější výsledky. V dlouhodobém plánu nejde primárně o prezentaci přesných výpočtů, jako spíše o kvalitativní, verbálně komentované vyjádření faktorů, které ovlivňují dosahování stanovených cílů

Mezi základní specifika dlouhodobého finančního plánu patří:

1. Dlouhodobý finanční plán je součástí a současně integrujícím prvkem strategického plánu podniku a navazuje na podnikové cíle a strategie.
2. Dlouhodobé finanční plánování je relativně autonomní, neobejde se však bez výměny informací a názorů např. mezi ekonomy, techniky, obchodníky, finančníky, manažery, účetními apod.
3. Dlouhodobé finanční plánování usiluje o maximalizaci tržní hodnoty podniku a udává tak směr, čeho se má dosáhnout.
4. Zástupným finančním cílem je nejčastěji zisk v různých podobách.
5. Jádrem dlouhodobého finančního plánování je především investiční rozhodování a dlouhodobé financování.
6. Dlouhodobé finanční plánování používá co nejjednodušší a nejpřehlednější způsoby výpočtu; plánové dokumenty se ve srovnání s účetními výkazy stávají „torzem“, které je však pro dlouhodobé finanční rozhodování postačující.
7. Dlouhodobý finanční plán se sestavuje tzv. klouzavým způsobem, tzn. že po uplynutí např. ročního období se celý plán přepracuje a dřívější druhý rok se tak stává rokem prvním a dojde k doplnění posledního roku plánovaného období tak, aby počet plánovaných let byl opět úplný.
8. Varianty dlouhodobého finančního plánu se hodnotí podle schopnosti dosahovat hlavního finančního cíle, tj. maximalizace tržní hodnoty podniku.
(6, str. 253)

2. 6. 2 Postup tvorby dlouhodobého finančního plánu

Při tvorbě dlouhodobého (strategického) plánu podniku, jehož jednou ze základních složek je dlouhodobý finanční plán, lze postupovat podle několika základních kroků, které tvoří:

- a) analýza a hodnocení podniku,
- b) analýza a prognóza vývoje okolí podniku,
- c) stanovení poslání a cílů podniku,
- d) tvorba a hodnocení variant podnikatelské strategie,
- e) vlastní zpracování plánu (5, str. 11):
 - stanovení cílů pro zvolený časový horizont,

- stanovení finančních politik podniku,
- prognóza vývoje prodeje,
- plán investiční činnosti a
- plán dlouhodobého financování. (11, str. 142)

Analýza a hodnocení podniku

Tento krok je tvořen souborem dílčích analýz, které jsou zaměřeny na jednotlivé stránky podniku. Patří sem:

- **analýza a hodnocení zdrojů podniku** – jde o inventarizaci zdrojů, kterými podnik disponuje, jde především o technicko-ekonomické a kapacitní zajištění výrobního programu výrobně-technickou základnou, inovační rozvoj, know-how, disponibilitu pracovních sil z hlediska existující profesní a kvalifikační struktury, finanční zdroje a rezervy,
- **analýza a hodnocení výrobního programu** – opět sem můžeme zařadit více druhů dílčích analýz, které mohou poskytnou vedení podniku cenné informace; významné místo mezi těmito analýzami má analýza výrobního portfolia, jejímž základem je posuzování jednotlivých výrobků pomocí očekávaného tempa růstu prodeje a relativního tržního podílu,
- **analýza a hodnocení ekonomické a finanční situace** – opírá se především o soustavu poměrových ukazatelů, např. ukazatelů kapitálové struktury, likvidity, aktivity, rentability, produktivity, tržní hodnoty apod.,
- **analýza a hodnocení silných a slabých stránek** – silné stránky představují ty činnosti, které podnik zvládá lépe než jeho konkurenti často bez zvláštního vypětí sil, naopak slabé stránky odpovídají těm činnostem, které podnik zabezpečuje na nižší úrovni než konkurence. (5, str. 12)

Analýza a prognóza vývoje okolí podniku

Podnik při kvalitní tvorbě strategického plánu nemůže vystačit pouze s interními analýzami, ale rozhodující vliv musí mít i analýzy externí, tj. analýzy

okolí podniku, které je značně proměnlivé. Analýza okolí podniku se zaměřuje zejména na:

- makrookolí:
 - hospodářská a legislativní politiky vlády,
 - technologické okolí (vědeckotechnický rozvoj),
 - vývoj mezinárodních politických a ekonomických podmínek,
 - vývoj na finančních trzích,
- mikrookolí:
 - tržní situace a její vývoj,
 - konkurenční situace,
 - dostupnost a cenový vývoj na trhu surovin a energií.

Analýza vývoje okolí podniku není činností jednorázovou, ale naopak by mělo jít o činnost kontinuální a systematickou. (5, str. 15)

Stanovení poslání a cílů

Poslání představuje vrchol pyramidy podnikových cílů a je zpravidla obecným vyjádřením hlavních směrů činnosti podniku. Představuje, čím chce podnik být, proč existuje a jaká je oblast jeho působnosti.

Stanovení poslání podniku vytváří předpoklady pro tvorbu a vymezení strategických podnikových cílů, jejichž formulace je konkrétnější a pracuje pokud možno i s číselně vyjádřenými veličinami.

Soubor strategických cílů by měl splňovat určité požadavky, a to především:

- celkový počet strategických cílů by měl být omezený, a zpravidla by neměl přesahovat deset položek, protože velký počet cílů rozptyluje pozornost a vede k velkému tříštění zdrojů,
- cíle by měly mít jednoznačné, stručné a srozumitelné vyjádření a tam, kde to lze, by měly být vyjádřeny kvalitativně,
- cíle musí být reálně dosažitelné, ale současně musí motivovat ke zvýšení výkonnosti,
- musí být respektovány základní vazby mezi cíli. (5, str. 17)

Tvorba podnikové strategie

Podniková strategie představuje určitý způsob, který podnik volí k dosažení strategických cílů, které si stanovil. V odborné literatuře lze nalézt řadu různých typologií podnikatelské strategie, z nichž mezi nejvýznamnější patří strategie založená na základní orientaci firmy na trhu, která vychází z Porterova modelu chování firmy, a rozlišuje:

1. **Strategii nízkých nákladů** – usiluje o dosahování nákladových úspor; pokles nákladů na jednotku produkce je způsobem růstem objemu a umožňuje snížit ceny i při zachování určité míry zisku a získat tak vyšší tržní podíl.
2. **Strategie diferenciacce** – je založena na získání výhod na trhu odlišením se od konkurence tím, že nabízí nějakou specifickou vlastnost produktu.
3. **Strategie tržního koutu** – je založená na segmentaci trhu; podnik se zaměřuje na určitý segment trhu a na něm nabízí své produkty (např. profesionální sportovci, lidé s určitou chorobou apod.)

Jiná klasifikace vychází například z chování podniku a jeho vztahu k inovacím a rozlišuje tyto strategie:

1. **Strategie ofenzivní (útočná)** – je založená na intenzivní inovační politice, která je orientovaná na urychlené zavádění nově vyvíjených výrobků s cílem být na trhu první jak z hlediska rychlosti, tak i dosažené konkurenční pozice.
2. **Strategie druhého nejlepšího** – umožňuje konkurenci vstup na daný trh, ale silou své konkurenční pozice zabezpečuje silné ovlivnění a pozdější ovládnutí trhu.
3. **Strategie defenzivní (obránná)** – snahou je udržení dosavadního tržního podílu; tato strategie se vyhýbá střetu s konkurencí a orientuje se spíše na spolupráci a vytváření koalicí.
4. **Strategie zůstatková** – podnik se nachází v určitých ekonomických a odbytových potížích a snaží se o uplatnění v určitých segmentech, které konkurence opouští nebo na které nesoustřeďuje svou pozornost, s cílem přežít. (5, str. 19)

Vlastní zpracování plánu

Stanovení cílů pro zvolený časový horizont

Stanovení cílů pro zvolený časový horizont je důležitým strategickým rozhodnutím, které je ovlivněno stádiem životního cyklu. Cíle je nutné rozpracovat i pro jednotlivé roky. Základním obecným cílem podnikání je růst hodnoty vlastníků, který lze měřit ukazateli tržní hodnoty podniku. Druhým nejdůležitějším cílem je dosahování zisku. (11, str. 142)

Stanovení finančních politik

Finanční politiky představují relativně ucelený a navzájem propojený soubor strategických finančních cílů, kritérií a pravidel, které utváří základů pro dlouhodobé finanční plánování. (12, str. 99)

Základní složky finanční strategie tvoří:

1. **Dluhová politika** – podstatou je zajištění finančních zdrojů pro běžnou nebo investiční činnost podniku z externích zdrojů při současném zajištění optimálního poměru mezi vlastním a cizím kapitálem; dluhová politika je ovlivňována např. aktuální výší úrokových sazeb, inflačním rizikem, bonitou podniku; mezi základní rozhodnutí v oblasti dluhové politiky patří rozhodnutí o preferované koncepci optimální kapitálové struktury, rozhodnutí o celkové zadluženosti, rozhodnutí o podílu dlouhodobých zdrojů v kapitálové struktuře podniku, rozhodnutí o strategii provozního financování, rozhodnutí o preferovaných instrumentech dluhového financování apod.
2. **Úvěrová politika** – je zaměřena na míru poskytování obchodního úvěru odběratelům, neboť takto poskytované obchodní úvěry rozšiřují počet firemních zákazníků a přispívají ke zvýšení odbytu; na druhou stranu poskytování obchodních úvěrů zbavuje podnik možnosti takto poskytnuté zdroje využít jiným způsobem; základní rozhodnutí v oblasti úvěrové politiky jsou například rozhodnutí o preferované obchodně úvěrové strategii, rozhodnutí o úvěrových limitech, rozhodnutí o způsobu jištění obchodních úvěrů, rozhodnutí o době splatnosti obchodních úvěrů apod.

3. **Politika v oblasti likvidity** – úkolem je zajištění požadované míry platební schopnosti; mezi základní typy rozhodnutí této politiky patří rozhodnutí o strategii peněžních zůstatků.
4. **Daňová politika** – jejím cílem je daňová optimalizace, která využívá všech legitimních možností k minimalizaci daňových povinností.
5. **Politika nakládání s výsledkem hospodaření** – podstatou této politiky je rozhodování o podnikovém výsledku hospodaření za dané účetní období, její součástí je i dividendová politika; mezi základní rozhodnutí v této oblasti patří rozhodnutí o použití zisku k výplatě dividend, resp. podílů na zisku, rozhodnutí o zadržení zisku, rozhodnutí o kombinaci dvou předchozích způsobů, rozhodnutí o úhradě ztráty apod.
6. **Politika v oblasti podnikového účetnictví** – upravuje vztah mezi finančním a manažerským účetnictvím podniku; základním rozhodnutím ve vztahu k finančnímu účetnictví je volba a konkretizace účetních metod a ve vztahu k manažerskému účetnictví jde o volbu celkové koncepce a rozsahu této složky účetního systému.

Prognóza vývoje prodeje

Prognóza prodeje se stanovuje jak pro celé období, tak pro jednotlivé roky. Jedná se o nejdůležitější východisko tvorby finančního plánu. K jejímu zpracování se používají prognostické metody jako např. statistická analýza časových řad, korelační analýza, ekonometrické modely a expertní modely. Při prognózování není ale možné mechanicky přebírat výsledky aplikovaných metod, je nutné zohlednit například konkurenci apod. (11, str. 142)

Plán prodeje vyjadřuje obchodní cíle, které si firma na základě prognózy vytyčila. Prodejní ceny vlastních výrobků jsou předmětem cenové politiky, 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 předpokládaným vývojem reálných cen vlastních výrobků oproti vývoji reálných tržních cen v odvětví. (13, str. 166)

Plán investiční činnosti

Investiční činnost je determinována přijatými rozhodnutími na strategické úrovni podniku. Její účinky se projevují až v době, která následuje s velkým časovým odstupem od okamžiku rozhodování. Investiční činnost má rozhodující vliv na peněžní toky v dlouhodobém horizontu.

Východiskem investičního plánování je prognóza technického rozvoje investičních zařízení a jejich ceny, a také prognóza technického rozvoje výrobků a výrobních procesů v odvětví. Z této prognózy se odvozují úkoly investiční činnosti podniku a stanoví se investiční politika, která určí požadovanou velikost a strukturu kapacit, produktivnost, ekonomickou efektivnost, ekologičnost apod.

Dlouhodobý investiční plán je postaven na investičních záměrech, které jsou předpokladem pro realizaci podnikové strategie. Některé investiční projekty mohou být z obchodního nebo výrobního hlediska pro podnik nevyhnutelné, je však třeba dbát na jejich co největší účinnost. Jiné projekty, u kterých existuje možnost volby, si mohou navzájem konkurovat při rozdělování omezených finančních zdrojů. Pro jejich zařazení do investičního plánu je důležité jejich hodnocení z hlediska vlivu na plánované peněžní toky. (6, str. 279)

Při hodnocení efektivnosti investičních projektů je nutné si odpovědět na otázku, zda se jedná o ziskový nebo o tzv. neziskový projekt. Podle toho rozlišujeme:

- a) **metody hodnocení efektivnosti ziskových projektů** (lze u nich jednoznačně identifikovat přínosy a náklady, např. zavedení nového produktu), u kterých se v praxi nejčastěji využívá:
 - **metoda doby návratnosti** – vychází z hodnoty kumulovaného peněžního toku a její podstatou je zjištění doby, kdy dojde ke splacení vložených kapitálových výdajů; její hlavní předností je srozumitelnost a možnost rychlého výpočtu; jejím nedostatkem je ignorování příjmů z projektu po splacení a nerespektování faktoru času,
 - **metoda čisté současné hodnoty** – vychází z ročního čistého peněžního toku a tento peněžní tok je diskontován vlivem faktoru času a rizika, vyjadřuje rozdíl mezi současnou hodnotou příjmů z investice a hodnotou kapitálových výdajů na investici; základním

problémem při výpočtu je stanovení diskontní míry, přesto se ale jedná o nejdokonalejší metodu hodnocení investičních projektů,

- **metoda vnitřního výnosového procenta** – vnitřní výnosové procento se rovná takové diskontní sazbě, při níž je čistá současná hodnota projektu rovna nule; mezi její nevýhody patří, že může nabývat více hodnot; výhodou je výpočet bez nutnosti znát diskontní sazbu. (12, str. 88)
- b) **metody hodnocení efektivnosti neziskových projektů** (je u nich velmi obtížná identifikace příjmové stránky, např. pořízení nového ekonomického informačního systému nebo změna organizační struktury), pro jejich hodnocení se používá:
 - **metoda CBA (Cost-Benefit Analysis)** – jde o podrobnou analýzu dopadů investice na zainteresované subjekty, kvantifikaci těchto efektů a jejich převod na numerickou jednotku. (12, str. 91)

Plán dlouhodobého financování

Úkolem plánu dlouhodobého financování je vytvořit soulad mezi budoucí potřebou finančních zdrojů a jejich získáváním. Nejdůležitějším zdrojem financování jsou vytvořené vlastní zdroje, které mohou být doplňovány externími zdroji financování. Finanční plán by měl definovat úroveň tvorby zisku a způsob jeho použití v návaznosti na prognózu prodeje. Vlastníci by si měli být vědomi, že je vhodné preferovat dlouhodobé investice před okamžitou spotřebou a pokud má podnik investiční možnosti, vytvořený zisk znovu reinvestovat. V případě, že vytvořené finanční zdroje nestačí na uskutečnění všech záměrů podniku, by měl plán určovat potřebu externího financování, kalkulovat maximální přípustnou cenu za poskytnuté zdroje. Osou dlouhodobého finančního plánu je plán peněžních toků. (11, str. 142)

2. 7 Krátkodobý finanční plán

Krátkodobý finanční plán je sestavován na období jednoho roku nebo kratší. Sestavuje se s vysokou mírou pravděpodobnosti a dále se rozpracovává formou rozpočtu na jednotlivé úseky činnosti. Plnění plánu je třeba v pravidelných intervalech kontrolovat a podle výsledků kontroly a změn v okolí podniku plán korigovat. (11, str. 143)

2. 7. 1 Specifika krátkodobého finančního plánu

Krátkodobý, tj. roční plán konkretizuje a zpřesňuje záměry, které vytyčil v předchozím roce poslední dlouhodobý plán pro svůj druhý rok. Nelze uplatňovat za každou cenu splnění záměrů, které byly určeny v dřívějších letech pro daný rok v dlouhodobém plánu, ale je nutné krátkodobý finanční plán sestavovat v návaznosti na aktualizaci dlouhodobého finančního plánu.

Krátkodobý finanční plán má ve srovnání s dlouhodobým plánem určitá specifika:

1. Týká se roku, který bezprostředně následuje po období, za které je v okamžiku jeho sestavování k dispozici pouze očekávaná skutečnost.
2. Čím je bližší a kratší období, pro které se prognózuji vnější podmínky, tím je menší riziko prognostické chyby, a tedy se zužuje koridor mezi optimistickou a pesimistickou variantou plánu.
3. Zisk je limitován krátkodobě nezměnitelnými omezeními, které vyplývají z daného provozního potenciálu.
4. Ke slovu se dostávají rozpočty výnosů, nákladů a zisku.
5. Účelem krátkodobého finančního plánu je zabezpečení krátkodobé likvidity.

(6, str. 295)

2. 7. 2 Postup tvorby krátkodobé finančního plánu

Protože finanční výsledky podniku jsou zřejmé z účetních výkazů, jsou nejvhodnější formou finančního plánu tzv. „pro forma“ výkazy. Výstupem krátkodobého plánu je tedy:

- plán výnosů, nákladů a tvorby zisku (plánová výsledovka),
- plánová rozvaha,
- plán peněžních toků,
- plán rozdělení zisku a
- plán externího financování. (11, str. 143)

Plán výnosů, nákladů a tvorby zisku

Plánování výnosů

Nejdůležitější položkou tohoto plánu jsou tržby za prodej vlastních výrobků a služeb u výrobních podniků nebo tržby za prodej zboží u obchodních podniků. K jejímu stanovení lze přistupovat buď agregovaně, nebo ve větší míře podrobnosti. Ke stanovení tržeb lze využít např. odhady založené na využití zkušeností a znalostí marketingových pracovníků, trendové křivky, jejichž podstatou je extrapolace budoucích tržeb na základě historických údajů z minulých let nebo regresní a korelační analýzu.

Je užitečné pracovat s variantními scénáři tržeb, kterých by podnik mohl dosáhnout za podmínek příznivého nebo nepříznivého vývoje. Důležitá je také připravenost podniku na zvládnutí situací, které jsou spojené s negativními odchylkami skutečných tržeb od plánovaných hodnot.

Kromě tržeb z prodeje vlastních výrobků a služeb a tržeb z prodeje zboží je nutné plánovat i budoucí výši některých dalších výnosových položek, a to ostatních provozních výkonů, dalších provozních výnosů a finančních výnosů. Mimořádné výnosy nejsou vzhledem ke své povaze předmětem plánování.

Mezi ostatní složky výkonů patří změna stavu vnitropodnikových zásob a aktivace dlouhodobého majetku, materiálu a služeb. Tyto položky mají význam při zásadní změně prodejní strategie nebo při zabezpečování investiční výstavby z vlastních zdrojů.

Další provozní výnosy mají větší význam při prodeji dlouhodobého majetku nebo zúčtování rezerv do provozních výnosů.

Finanční výnosy se plánují v případě, že podnik vlastní významný objem finančních investic. (5, str. 40)

Plánování nákladů

Pro plánování některých položek nákladů lze využít jejich relaci k tržbám. Tak lze v některých případech plánovat např. spotřebu materiálu a energie, služby, osobní náklady, odpisy, provozní náklady a finanční náklady. Plán nákladů u nich stanovíme jako součin příslušných podílů a velikosti tržeb.

Chceme-li ale tyto položky plánovat přesněji, použijeme individuální stanovní jejich výše. Například stanovení budoucí potřeby materiálu je třeba rozdělit na potřebu přímého a nepřímého (režijního) materiálu. Přímý materiál zahrnuje základní materiál, suroviny, polotovary a komponenty, jejichž spotřeba je přímo úměrná objemu produkce jednotlivých produktů. Plánovanou výši potřeby přímého materiálu tedy určíme jako součin normy spotřeby na jednotku produkce, objemu produkce a nákupní ceny jednotky tohoto materiálu. Plánovanou výši potřebných ostatních materiálů režijního charakteru stanovujeme přímo podle jednotlivých položek v hodnotovém vyjádření. Většinou se bude vycházet z odborných odhadů, založených na vývoji minulé spotřeby.

Jednu z nejvýraznějších položek nákladů tvoří nákup služeb, např. opravy a udržování, přepravné, spoje, cestovné, nákladů na reprezentaci, pojistné aj. Jejich budoucí velikost závisí opět na posouzení vývoje těchto nákladů v minulosti a jejich odhadu.

Osobní náklady ovlivňují změny v oblasti potřeby a plánování personálních zdrojů, ale také například změny technologie zaměřené na snížení lidské práce, změny organizačních uspořádání apod.

Odpisy dlouhodobého majetku hrají obvykle v nákladové struktuře významnou roli. Jejich budoucí výše je závislá na odprodeji existujícího dlouhodobého majetku, investičním plánu podniku a způsobu financování investičních akcí.

Co se týká ostatních provozních nákladů, může se jednat například o zůstatkovou cenu prodaného investičního majetku v případě dezinvestic, tvorbu rezerv a opravných položek apod.

Finanční náklady závisí na způsobu financování podniku. (5, str. 44)

Plánování hospodářského výsledku

Plánovaný hospodářský výsledek získáme jako rozdíl mezi plánovanými výnosy a náklady. Pro stanovení hospodářského výsledku po zdanění je třeba stanovit daň z příjmu, která závisí na výši daňového základu a sazby daně. Je tedy nutné znát nejen strukturu účetních nákladů, ale i výši a strukturu daňově uznatelných nákladů, aby byl podnik schopen plánovat hospodářský výsledek. (5, str. 50)

Plánová rozvaha

Rozvahu tvoří strana aktiv, která zobrazuje majetek podniku v jeho věcné podobě a strana pasiv, která zobrazuje zdroje financování tohoto majetku. Stanovení plánové rozvahy tedy vyžaduje stanovení plánu aktiv (stálých a oběžných) a plánu pasiv (vlastních a cizích zdrojů financování). K plánu aktiv a pasiv lze dospět buď uplatněním jednodušších metod, jejichž výsledkem jsou hrubší odhady, nebo užitím složitějších metod vedoucích k přesnějšímu stanovení jednotlivých položek plánové rozvahy, pro které je vhodné využít podporu počítačových systémů (viz. kap. 2. 3). (5, str. 58)

Plán peněžních toků

Na rozdíl od výkazu zisků a ztrát, který kvantifikuje výnosy a náklady, zobrazují peněžní toky příjmy a výdaje. Jednotlivé příjmy a výdaje tvořící náplně peněžních toků se povahově liší a proto se peněžní toky člení na provozní, investiční a finanční. Jejich souhrn pak tvoří čisté zvýšení (při souhrnu příjmů převyšujících

souhrn výdajů), resp. čisté snížení (při souhrnu příjmů nepřesahujících souhrn výdajů). Toto čisté zvýšení, resp. snížení představuje čistý peněžní tok.

K sestavení peněžních toků lze dospět pomocí dvou základních metod, a to přímé a nepřímé metody.

Přímá metoda je založena na stanovení jednotlivých položek příjmů a jednotlivých položek výdajů a její uplatnění je vhodnější pro kratší období.

Nepřímá metoda vychází z hospodářského výsledku, který je upraven o určité položky výkazu zisku a ztrát a rozvahy, a je tak získán transformovaný výsledek v podobě peněžního toku. (5, str. 111)

2. 8 Kontrola plnění finančního plánu

Úkolem finančního řízení je mít finanční situaci podniku vždy pod kontrolou, a v tomto smyslu chápeme tedy finanční kontrolu jako nástroj průběžného finančního řízení podle stanovených finančních cílů a finanční politiky. Odchyly skutečnosti od plánu mohou signalizovat porušení vytyčených kritérií. Závažnější odchyly se projevují jako neplnění finančního plánu. (6, str. 308)

2. 8. 1 Zásady kontrolní činnosti

Kontrola je tedy činnost, která zjišťuje odchyly od plánu a poskytuje informace, podle kterých lze uskutečnit nápravná opatření buď k zajištění původního plánu nebo ve směru změny původního plánu.

Má-li být finanční kontrola úspěšná, musí splňovat požadavky, které jsou na kontrolní činnost obecně kladeny:

1. Odchyly od žádoucího stavu je nutné bezodkladně oznamovat. Finanční kontrola se na rozdíl od účetnictví spokojuje i s hrubšími a třeba ještě neověřenými informacemi, pokud jsou k dispozici v okamžiku, kdy je na ně možno účelně reagovat.
2. Je nutné hledět dopředu. Manažer dává přednost i méně přesné předpovědi, co bude za týden či za měsíc, před strohým prohlášením o tom, co bylo (a s čím již nelze nic dělat).

3. Důležité je všimnout si především strategicky citlivých bodů. Dílčí odchylky bývají často zanedbatelné, pokud jsou posuzovány jednotlivě, ale v souhrnu mohou nabývat na významu.
4. Pružně přihlížet při hodnocení závisle proměnných (např. zisku) ke skutečnému vývoji nezávisle proměnných (zejména k objemu prodeje). Proto je žádoucí sestavovat plány ve variantách pro různé stavy určujících veličin.
5. Je nutné dbát hospodárnosti. Náklady kontrolní činnosti by měly být úměrné přínosu monitorování a kontroly.
6. Je nutné usilovat o objektivnost. Výsledky kontrol se používají jako kritérium pro motivaci pracovníků. Pocity nespravedlnosti by snížily účinnost kontroly.
7. Musí být zajištěna srozumitelnost pro manažery, kteří výsledky kontrol používají.
8. Je vhodné naznačovat kroky k nápravě. V kontrolních zprávách je třeba uvádět příčiny odchylek, osobu, která za ně odpovídá a vhodný způsob nápravy. (6, str. 309)

2. 8. 2 Strategická finanční kontrola

Strategická finanční kontrola se zaměřuje na sledování plánovaných hodnot strategických finančních veličin jako je finanční struktura, vlastní a cizí dlouhodobé finanční zdroje a pořízení dlouhodobého majetku.

Dlouhodobý finanční plán již brzy po svém sestavení vyžaduje určité korekce, především z toho důvodu, že skutečné vnější podmínky se vyvíjejí odlišně od původních optimistických či pesimistických předpokladů. Proto je strategická finanční kontrola současně příležitostí ke změnám v dlouhodobém finančním plánu.

Má-li strategická finanční kontrola plnit úlohu včasného varování, musí zahrnovat tři roviny hodnocení:

- jak se liší skutečné vnější podmínky od předpokladů, ze kterých strategický finanční plán vycházel,
- jak se liší skutečná finanční situace od plánu,
- jaké z toho plynou důsledky pro investování a financování. (6, str. 312)

2. 8. 3 Operativní finanční kontrola

Úkolem operativní finanční kontroly je zjišťování rozdílu mezi krátkodobým finančním plánem a skutečností, vykazovanou na základě finančního účetnictví, tj. mezi plánovou výsledovkou a účetní výsledovkou, plánovou rozvahou a účetní rozvahou a plánem peněžních toků a účetních přehledem o peněžních tocích.

Operativní finanční kontrola se zaměřuje na zisk, příjmy a výdaje, oběžná aktiva a krátkodobá pasiva, neboť v těchto oblastech se systematicky a záhy odrážejí poruchy běžného chodu podniku.

V rámci operativní kontroly se uplatňují i ukazatele finanční analýzy, a to zejména ukazatele rentability a likvidity. Skutečná úroveň ukazatelů se porovnává s úrovní v minulých obdobích s cílem zjistit varovné signály o nepříznivých trendech. (6, str. 311)

3 Současná situace společnosti O. K. BAG, s. r. o.

3. 1 Základní informace

Název:	O. K. BAG, s. r. o.
Identifikační číslo:	26929031
Sídlo:	Nádražní 2303, 680 01 Boskovice
Právní forma:	Společnost s ručením omezeným
Předmět podnikání:	Velkoobchod
Datum vzniku:	19. 5. 2004
	Zapsaná v OR u KS v Brně oddíl C vložka 46173
Základní kapitál:	200.000,- Kč
Společníci:	Jiří Kovář, 100 % podíl
Jednatel:	Jiří Kovář
Bankovní spojení:	Komerční banka Boskovice
Číslo účtu:	35-7520322602/0100
Telefon:	+420 516 456 664
Fax:	+420 516 452 749
Web:	http://www.okbag.cz
E-mail:	okbag@okbag.cz

3. 2 Předmět podnikání

O. K. BAG, s. r. o. je právnickou osobou zabývající se velkoobchodní činností. Úzce spolupracuje s výrobním subjektem, jehož výrobky pod značkou O. K. BAG prodává. Výrobcem je fyzická osoba, která je současně jednatelem a jediným společníkem společnosti.

Obchodní sortiment představuje prakticky všechny brašny pro cyklosport, batohy pro klasickou a vysokohorskou turistiku, obaly a brašny pro zimní sporty

a pro sportovní rybářství, školní batohy a reklamní zboží. Pod vlastní značkou jsou dodávány i floorballové hokejky a doplňky pro tento dynamicky se rozvíjející sport. Společnost také na zakázku dodává cyklistické dresy v různém grafickém provedení.

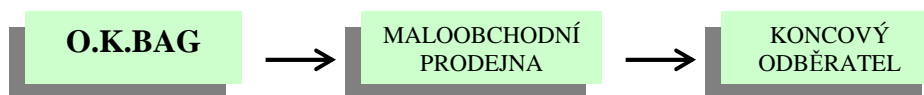
V roce 2005 představoval velkou část obrátu prodej pláštěů a duší DEBICA, která spolu se značkami DUNLOP, FULDA, STOMIL patřila do koncernu GOOD YEAR. Společnost TC



DEBICA S. A., která byla polským producentem pláštěů a duší pro všechny typy kolových vozidel, uzavřela v minulosti se společností O. K. BAG, s. r. o. smlouvu o výhradním zastoupení pro Českou republiku.

Vzhledem k tomu, že TC DEBICA S. A. vstoupila počátkem května 2006 do likvidace, přišla společnost O. K. BAG, s. r. o. o velmi významnou část svého obchodního sortimentu. Tato skutečnost představovala velmi závažný existenční problém, jehož řešení spočívalo v nahrazení ztraceného sortimentu jiným. Vedení společnosti se proto rozhodlo pro odkoupení forem, jejich převezení do společnosti SPEEDWAYS TYRE LIMITED v Jalandharu (Indie) a odtud pro dovoz pláštěů a duší s designem by Poland, který se uskutečňoval již během roku 2007.

Co se týká distribuční sítě, společnost preferuje přímý kontakt obchodních zástupců se svými klienty, které v současné době tvoří přibližně 400 maloobchodních prodejců sportovních a především cykloturistických potřeb v celé České republice.



Obchodní zástupci mohou při oslovování nových potenciálních zákazníků fyzicky předvést kompletní nabídku sortimentu, představit společnost a předat obchodní informace. K dispozici mají tištěné materiály a nabídku na CD-ROMu.

Obchodní zástupci dále obsluhují svůj region pravidelnými návštěvami, kdy zboží k prodeji vezou sebou. Stávající klientela je proto před vlastní návštěvou obchodního zástupce den dopředu kontaktována, aby se dalo vyhovět konkrétním požadavkům a zabránilo se vyprodání některých typů sortimentu ještě před dokončením návštěv u klientů.

V rámci prodeje je rovněž využíván systém objednávek, které klienti zasílají před obchodní zástupce, telefonicky, faxem nebo e-mailem. Jelikož objednávky usnadňují plánování nákupu společnosti i samotný prodej, společnost motivuje tento způsob slevami.

3. 3 Obchodní sortiment

Obchodní sortiment společnosti O. K. BAG, s. r. o. lze rozdělit do následujících skupin:

- O. K. BAG pro cykloturistiku,
- O. K. BAG pro zimní sporty,
- O. K. BAG sportovní oblečení,
- O. K. BAG floorball,
- SPEEDWAYS pláště a duše,
- CAMEL pláště a duše a
- zprostředkování zakázkové výroby.



3. 4 Vybavení firmy

Společnost nevlastní téměř žádný majetek. Pronajala si budovu kanceláře včetně jejího vybavení a sklad. Pro administrativní práci společnost zakoupila

softwarový program STEREO od firmy Ježek Software, se kterým pracuje od svého založení. Výraznou část jejich aktiv tvoří zásoby, jejichž hodnota se neustále zvyšuje. Společnosti má uzavřeny tři leasingové smlouvy na automobily. Dva automobily značky Citroën Jumper využívají obchodní zástupci pro distribuci sortimentu. Třetí automobil Citroën C3 je k dispozici pro vyřizování obchodních záležitostí.

3. 5 Finanční zdroje

Společnost je financována především krátkodobými cizími zdroji a má záporný vlastní kapitál. Základní kapitál společnosti je tvořen pouze 200 tis. Kč. Ztráta z minulých let dosahuje výše 756 tis. Kč.

Kromě obchodních úvěrů využívá společnost i půjčky od společníka, který je současně nejvýznamnějším věřitelem.

V roce 2007 společnosti zažádala o Profi úvěr, který ji byl schválen ve výši 390 tis. Kč na jeden rok. Úvěr je splácen konstantním úmorem. Další úvěr již banka společnosti neposkytne (dokud nedojde ke zlepšení finanční situace).

3. 6 Personální zdroje

Společnost má v současnosti 4 zaměstnance zaměstnané na hlavní pracovní poměr.

Jediný společník, který je současně jednatelem, není ve společnosti zaměstnán. Vyřizuje všechny záležitosti při styku s úřady a okolím podniku a schvaluje podklady předložené obchodním ředitelem.

Koordinátorka nákupu rozhoduje o objednávkách obchodního sortimentu od výrobce sportovních potřeb. Zajišťuje plynulé zásobování skladu požadovanými produkty, při svém rozhodování zohledňuje informace od obchodního ředitele o uskutečněných obchodech.

Obchodní ředitel analyzuje poptávku trhu, vyřizuje veškerou agendu týkající se zprostředkování zakázkové výroby. V případě potřeby zpracovává grafický návrh

požadovaného produktu v reálném vyobrazení. Dohlíží na činnost obchodních zástupců, provádí jejich kontrolu, schvaluje požadavky na vyskladnění zboží ze skladu. Přímou jedná s významnými zákazníky. Upravuje internetové stránky a vyřizuje poptávky z e-shopu.

Ve společnosti jsou dále zaměstnání ještě dva obchodní zástupci, kteří zásobují maloobchodní prodejce prodejním sortimentem, případně představují nové produkty. Regiony mají mezi sebou rozděleny. Jeden z nich navštěvuje zákazníky ze Západních, Severních a Východních Čech. Druhý má na starosti celou Moravu.

Zbývající část republiky, tedy Prahu a Jižní Čechy, zásobuje produkty společnosti podnikatel – OSVČ, a to na svoje vlastní náklady, což je pro společnost v současné době výhodnější než zaměstnat dalšího obchodního zástupce pro tuto oblast.

4 Finanční analýza

4.1 Horizontální analýza aktiv a pasiv

Horizontální analýza porovnává změny ukazatelů v časové řadě. Tabulky a grafy k horizontální analýze jsou uvedeny v příloze č. 1.

Na první pohled je z horizontální analýzy aktiv vzhledem k výši oběžné majetku zřejmé, že se jedná o obchodní podnik s minimálním vybavením dlouhodobými aktivy. Celková aktiva mají ve sledovaném období rostoucí trend. Výše dlouhodobého majetku se po určitém propadu (v roce 2005 nebyl do užívání zařazen žádný majetek) několikanásobně zvýšila, především v důsledku nákupu dopravních prostředků. Přes neustálý růst prodejních zásob došlo v roce 2005 k poklesu oběžných aktiv, který byl způsoben především snížením peněžního zůstatku v pokladně. Nárůst zásob v roce 2007 byl způsoben dovozem duší a pláštěů z Jalandharu až na konci prodejní sezóny, což vedlo k nutnosti jejich uskladnění. Společnost by v příštích letech chtěla takto vysokému stavu zásob zamezit. Došlo také k nárůstu ostatních aktiv, protože společnost uzavřela v roce 2006 dvě nové leasingové smlouvy na automobily Citroën Jumper, které využívá k distribuci obchodního sortimentu.

Jak je zřejmé z analýzy trendů pasiv, společnost má problémy s financováním. Přestože společnost vytvořila v roce 2007 zisk, je i nadále vlastní kapitál společnosti záporný. Neustále také narůstá výše cizího kapitálu, tempo růstu ale klesá. Došlo také ke změně ve struktuře cizích zdrojů. Poklesly krátkodobé závazky a naopak došlo k navýšení bankovních úvěrů (krátkodobý Profi úvěr).

4. 2 Vertikální analýza aktiv a pasiv

Vertikální analýza posuzuje strukturu jednotlivých komponent majetku a kapitálu. Tabulky a grafy k vertikální analýze jsou uvedeny v příloze č. 1.

Hodnota celkových aktiv společnosti neustále roste. Tento růst způsobuje v největší míře nárůst oběžných aktiv, které tvoří přes 90 % majetku společnosti (jde především o zásoby). Dlouhodobý majetek společnosti tvoří necelé 1 % majetku. Význam ostatních aktiv vzrostl v roce 2006, kdy došlo k uzavření dvou nových leasingových smluv.

I přes výrazný nárůst zadlužení se tento trend v roce 2007 změnil a podíl cizího kapitálu se začal zmenšovat, i když stále přesahuje 100 %. V roce 2007 se tak snížilo využívání krátkodobých závazků jako zdrojů financování a narostl podíl krátkodobých bankovních úvěrů.

4. 3 Analýza rozdílových ukazatelů

Rozdílové ukazatele slouží k analýze a řízení finanční situace společnosti. Čistý pracovní kapitál vyjadřuje, o kolik je hodnota oběžných aktiv větší než krátkodobé závazky. Je tedy zřejmé, že veškerá oběžná aktiva jsou financována z krátkodobých zdrojů a ty jsou vyšší než oběžná aktiva, tj. čistý pracovní kapitál je záporný. Čisté pohotové prostředky jsou také záporné, neboť vyjadřují rozdíl mezi zůstatky v pokladně a na bankovních účtech a splatnými závazky. Čistý peněžně-pohledávkový finanční fond vylučuje z ukazatele čistého pracovního kapitálu zásoby z oběžných aktiv a vyjadřuje tedy, o kolik hodnota oběžných aktiv bez zásob převyšuje krátkodobé závazky. I tento ukazatel je záporný.

Rozdílový ukazatelé

Ukazatel v tis. Kč	2004	2005	2006	2007
Čistý pracovní kapitál	-191	-258	-820	-455
Čisté pohotové prostředky	-1 373	-1 494	- 2 352	-2 569
Čistý peněžně-pohledáv. fin. fond	-937	-1 184	-1 824	-2 252

4. 4 Analýza poměrových ukazatelů

Finanční poměrový ukazatelé vyjadřují pomocí podílu vztah mezi dvěma nebo více absolutními ukazateli. Patří k nejoblíbenější a nejrozšířenější metodě finanční analýzy, protože umožňují získat rychlý přehled o základních finančních charakteristikách firmy.

4. 4. 1 Analýza rentability

Ukazatel rentability celkových aktiv poměruje zisk s celkovými aktiv investovanými do podnikání bez ohledu na zdroje financování.

Ukazatelé rentability

Ukazatel v %	2004	2005	2006	2007
Rentabilita celkových aktiv (ROA)	-20,82	-5,57	-18,46	9,14

Z důvodu záporného výsledku hospodaření je ukazatel v období 2004 až 2006 záporný, v roce 2007 je již 9,14 %.

4. 4. 2 Ukazatelé aktivity

Ukazatele aktivity měří, jak efektivně společnost hospodaří se svými aktivy.

Ukazatelé aktivity

Ukazatel	2004	2005	2006	2007
Vázanost celkových aktiv	0,43	0,29	0,33	0,51
Relativní vázanost stálých aktiv	0,01	0,00	0,01	0,00
Počet obrátů celkových aktiv	2,31	3,47	3,01	1,96
Počet obrátů zásob	4,38	6,80	5,85	2,64
Doba obratu zásob	59,65	72,85	93,06	232,77
Doba obratu pohledávek	24,01	21,31	25,70	32,01
Doba obratu závazků	83,28	100,63	137,68	184,85

Vázanost celkových aktiv vyjadřuje, z kolika procent se celková aktiva podílí na tržbách. Vzhledem k tomu, že tržby neustále klesají a celková aktiva rostou, byl v roce 2007 tento podíl přibližně 51 %. Ukazatel relativní vázanosti stálých aktiv říká, že podíl stálých aktiv na tržbách se pohybuje kolem 1 %. Počet obrátů stálých aktiv i počet obrátů zásob klesá, je to způsobeno klesajícími tržbami a naopak nárůstem hodnot celkových aktiv a zásob. Doba obratu zásob roste, což je způsobeno růstem zásob a naopak snižováním nákladů na prodané zboží vlivem růstu obchodní marže. V současné době je doba obratu zásob přibližně 7,5 měsíce. Co se týká doby obratu pohledávek a závazků, i zde dochází k prodlužování jejich délky. Společnost významně využívá obchodních úvěrů, což dokazují i uvedené ukazatele.

4. 4. 3 Ukazatelé zadluženosti

Ukazatelé zadluženosti udávají vztah mezi cizími a vlastními zdroji financování firmy.

Ukazatelé zadluženosti

Ukazatel	2004	2005	2006	2007
Celková zadluženost	106,70	110,80	128,51	113,55
Kvóta vlastního kapitálu	-6,70	-10,80	-28,51	-13,76
Koeficient zadluženosti	-15,92	-10,26	-4,51	-8,25
Úrokové krytí	-	-12,40	-42,88	15,00
Krytí fixních poplatků	-1,17	0,40	0,45	1,56

Zadlužení společnosti se každým rokem zvyšuje, v roce 2007 se však již podařilo tento trend zastavit, společnost mírně snížila svoje zadlužení pomocí vytvořeného zisku, i přesto je využívání cizích zdrojů financování více než stoprocentní. Vlastní kapitál společnosti je i nadále záporný. Úrokové krytí je v roce 2007 již kladné, vyjadřuje, že společnost je ze svého provozního zisku schopná uhradit placené úroky, a to patnáctkrát. Ukazatel krytí fixních poplatků rozšiřuje

předchozí ukazatel o platbu leasingových splátek, které jsou u společnosti významnou nákladovou a výdajovou položkou.

4. 4. 4 Ukazatelé likvidity

Ukazatelé likvidity charakterizují schopnost společnosti dostát svým závazkům.

Ukazatelé likvidity

Ukazatel	2004	2005	2006	2007
Běžná likvidita	0,8737	0,8716	0,6801	0,9592
Pohotová likvidita	0,3803	0,4109	0,2751	0,2104
Okamžitá likvidita	0,0919	0,2567	0,0621	0,0783

Hodnoty ukazatele běžné likvidity jsou nižší než obecně doporučované (tj. 1,5 až 2,5), v roce 2007 došlo k mírnému zlepšení tohoto ukazatele, hodnoty jsou však stále nedostatečné a ukazují na problémy s likviditou. Vzhledem k tomu, že podstatnou část oběžných aktiv tvoří zásoby, dochází při výpočtu pohotové likvidity k velmi výraznému snížení hodnoty tohoto ukazatele, který dokonce v roce 2007 vykazuje nejnižší hodnotu a ukazuje na neustálý klesající trend (doporučená hodnota je vyšší než 1). Doporučených hodnot pro okamžitou likviditu (tj. 0,2 až 0,5) také nebylo dosaženo.

4. 4. 5 Provozní ukazatelé

Provozní ukazatelé se uplatňují ve vnitřním řízení. Pomáhají sledovat a analyzovat vývoj základní aktivity firmy.

Provozní ukazatelé

Ukazatel	2004	2005	2006	2007
Mzdová produktivita	6,01	7,23	7,05	5,18
Produktivita práce	70,50	206,75	130,50	307,00
Nákladovost výnosů	1,08	1,01	1,06	0,94

Mzdová produktivita výrazně klesá, v roce 2007 připadá na 1 Kč vyplacených mezd jen přibližně 5 Kč výnosů. To způsobuje především stále klesající výše tržeb z prodeje a naopak mírný růst mzdových nákladů. Co se týká produktivity práce, ta se v roce 2007 pohybovala kolem 307 tis. Kč na jednoho zaměstnance. Nákladovost výnosů by měla být co nejnižší, v roce 2007 je již zřejmé, že společnost byla zisková, neboť hodnota tohoto ukazatele je nižší než 1.

4. 5 Souhrnné hodnocení finanční situace

Z celé finanční analýzy je zřejmé, že výsledky v předchozích letech nebyly uspokojivé, ale v roce 2007 došlo k mírnému zlepšení celkové situace podniku.

Docela alarmující je skutečnost, že ve společnosti dochází meziročně stále k poklesu tržeb. Tento trend je nutné změnit, proto společnost uvažuje o změně prodejní politiky. V minulosti společnost nemonitorovala prodeje u jednotlivých zákazníků. Koncem roku 2007 zavedla pro každého zákazníka tzv. kartu zákazníka, ve které jsou uvedeny základní informace o klientovi a jsou zde zaznamenávány všechny nákupy s podrobným rozpisem jednotlivých sortimentních položek.

Oproti minulému roku došlo však v roce 2007 k růstu obchodní marže a tedy i přidané hodnoty. Ten byl způsoben především snížením nákupních cen sortimentu od výrobce, tj. společníka společnosti. Současně došlo také ke snížení nákupu ostatních služeb. Tyto skutečnosti vedly v roce 2007 k dosažení zisku.

Vzhledem k tomu, že společnost je zatím stále více než stoprocentně financována z cizích zdrojů, usiluje o snížení zadluženosti a uhrazení ztráty z minulých let. Dále by chtěla zapojit do financování dlouhodobé zdroje, nejlépe ve formě dlouhodobého finančního úvěru, ten však banka zatím společnosti neposkytne.

Také je nutné se zaměřit na zvýšení likvidity společnosti a také snížení skladových zásob. Vysoký stav zásob na konci roku 2007 je způsoben především dovozem duší a plášťů (z Indie), ke kterému došlo až na konci jejich prodejní sezóny. S tohoto důvodu byly uskladněny a očekává se jejich prodej v letní sezóně roku 2008. Společnost proto považuje vysoký stav zásob na konci roku za výjimečný stav a v dalších letech předpokládá, že dojde ke snížení stavu zásob.

5 Finanční plán

5. 1 Příprava finančního plánu

Příprava finančního plánu zahrnuje analýzu a hodnocení podniku, analýzu a prognózu vývoje okolí podniku a poslání a cíle společnosti.

5. 1. 1 Analýza a hodnocení podniku

Analýza a hodnocení zdrojů podniku

Společnost neneviduje téměř žádný dlouhodobý majetek. Za dobu své existence zaevidovala do majetku pouze drobný majetek, např. skútr (plánován prodej), čtyřkolku (již prodána), reklamní stánek apod., jehož pořizovací cena přesahovala 16 tis. Kč. Společnost si veškeré prostory a vybavení pronajímá od společníka, nájemné činí 13 416 Kč měsíčně. Dále formou finančního leasingu pořídila 3 automobily. Jeden leasing (Citroën C3) končí v roce 2008 a ostatní (2 Citroëny Jumper) v roce 2009. Po skončení leasingu budou automobily zařazeny do majetku v pořizovacích cenách. Domnívám se, že společnost v plánovaném období nebude pořizovat žádný dlouhodobý majetek. Uskuteční pouze drobné nákupy majetku, jehož hodnota nepřesáhne 40 tis. Kč, např. tiskárna, mobilní telefony apod.

Co se týká personálu, vzhledem k růstu administrativní práce a nutnosti vést účetnictví, plánuje společnost v červnu 2008 přijmout dalšího pracovníka, který by měl na starosti všechny záležitosti týkající se financí, účetnictví a daní. Naopak společnost uvažuje o zrušení jednoho pracovního místa obchodního zástupce z důvodu změny obchodní politiky, která zahrnuje rozšíření prodejního regionu zbývajícím obchodním zástupce na téměř celou republiku. Zákazníci budou dopředu telefonicky kontaktováni a budou motivováni výraznými slevami (společnost předpokládá, že dojde ke snížení nákladů např. na spotřebu pohonných

hmot, cestovné a mzdových nákladů) k uskutečňování objednávek. Dojde ke snížení intervalu návštěv u zákazníků.

Hodnocení a analýza obchodního sortimentu

Společnost neustále pracuje na rozšiřování své obchodní nabídky. I když je sortiment poměrně široký, téměř všechny skladové zásoby tvoří velo duše a pláště, které společnosti dováží ve velkém množství. Co se týká výrobků O. K. BAG (tj. cyklo brašny, obaly na lyže, batohy apod.), ty jsou nakupovány v malých sériích.

Zatímco na začátku podnikání, společnost nejvíce prodávala vlastní značkové výrobky (O. K. BAG), nyní tvoří výraznou část její distribuce prodej velo duší a plášťů a také velmi rychle roste význam zprostředkování zakázkové výroby v podobě realizace zakázek na hokejové (včetně reklamních) a cyklistické dresy, klíčenky a další reklamní předměty.

Analýza a hodnocení silných a slabých stránek

Silné stránky

- schopnost individuálního přístupu k zákazníkům,
- vybudovaná distribuční síť,
- schopnost zajistit výrobu většiny nabízeného sortimentu s použitím vlastní značky zákazníka (tj. možnost prodávat produkt s vlastním logem, příp. využít produkty k reklamním účelům).

Slabé stránky

- nedostatek vlastních zdrojů k realizaci plánovaných záměrů,
- neschopnost plánovat a předvídat,
- špatná finanční situace podniku,
- velká konkurence v oblasti výroby sportovních doplňků, jak z řad značkových výrobců, tak i z čínské výroby.

5. 1. 2 Analýza a prognóza vývoje okolí podniku

Makrookolí

Podnik se musí řídit veškerými právními předpisy upravující podnikání na území České republiky. Jeho činnost však není podmíněna dodržováním žádné specifické legislativy, která je v některých případech vyžadována. Činnost podniku neovlivňuje nijak výrazně ani technické okolí. Co se týká mezinárodních politických a ekonomických podmínek, společnost se snaží o prodej i do zemí EU, ten však není zatím nijak výrazný (i když se předpokládá jeho růst v roce 2008 vlivem navázání obchodních kontaktů s partnery v Maďarsku a na Slovensku). Z toho lze usuzovat, že se zajímá o vývoj mezinárodní situace. Současně je v zájmu společnosti sledovat i vlivy ovlivňující možnost dovozu zboží z Indie, se kterým začala v roce 2007. Ve vztahu k vývoji na finančních trzích je pro společnost podstatný pouze vývoj kurzů USD a EUR při zahraničním obchodě.

Mikrookolí

Společnost se v současné době snaží zmapovat prodej svých vlastních produktů a jeho vývoj a nijak výrazně neanalyzuje ani tržní a ani konkurenční situaci, protože konkurenčních firem je velmi mnoho a mají různé oblasti působnosti (např. jedná se jak o výrobce, tak dovozce, obchodníky apod.)

5. 1. 3 Poslání a cíle společnosti

Poslání

Posláním společnosti je zásobování maloobchodních prodejců obchodním sortimentem, případně zprostředkování výroby jimi požadovaných produktů včetně jejich loga.

Cíle

Společnost se během své existence nezabývala plánováním a ani strategické cíle nejsou ve společnosti stanoveny v písemné formě. Dalo by se říci, že v současné době se strategické cíle zaměřují na zlepšení finanční situace. Mezi nejvýznamnější cíle patří:

- meziroční snižování zadluženosti (alespoň na 80 % během následujících 3 let),
- zvyšování obrátu minimálně o 10 % ročně,
- dosažení kladné rentability vlastního kapitálu v průběhu 3 následujících let,
- dosahování ročního zisku v minimální výši 200 tis. Kč každý rok,
- snížení skladových zásob na maximální výši 1 mil. Kč v průběhu celého roku (a tím uvolnění finančních prostředků vázaných k zásobách),
- získání dlouhodobého úvěru po zlepšení finanční situace (přibližně za 3 roky) a nahrazení části krátkodobého dluhu dlouhodobým (přibližně ve výši 1,5 mil. Kč).

Podniková strategie

V podniku chybí formulace strategie v písemné podobě. Nelze jednoznačně určit typ strategie, která je uváděna v odborné literatuře a kterou by společnost vědomě uplatňovala. Lze však nalézt určité podobné rysy. Obchodní sortiment společnosti lze rozdělit podle nejpravděpodobněji uplatňované strategie na:

- strategii nízkých nákladů (SPEEDWAYS pláště a duše, CAMEL pláště a duše), kdy na trhu jsou nabízeny stejné produkty za výrazně vyšší ceny,
- strategii diferenciací (O. K. BAG pro cykloturistiku, O. K. BAG pro zimní sporty, O. K. BAG sportovní oblečení, O. K. BAG floorball a zprostředkování zakázkové výroby), v tomto případě je hlavní zbraní společnosti česká výroba z kvalitních materiálů a možnost přizpůsobit produkt požadavkům zákazníka.

5. 2 Dlouhodobý finanční plán

5. 2. 1 Stanovení cílů pro zvolený časový horizont

Hlavní strategické cíle jsou rozpracovány na následující 3 roky, tedy do roku 2010.

Dosahování minimálního ročního zisku

V roce 2007 společnost poprvé dosáhla zisku ve výši 222 tis. Kč a předpokládá, že tento trend bude pokračovat, proto si za cíl stanovila minimální roční zisk ve výši 200 tis. Kč, což představuje reálný cíl. S jeho dosažením je spojena analýza nákladů, kterou společnost provede za účelem snížení nákladových položek.

Zvyšování obratu

Společnost stále bojuje s meziročním snižováním obratu, který z velké části způsobil výpadek sortimentu a časová prodleva související s jeho nahrazením. Na následující období je vybavena dostatečným stavem zásob, a předpokládá tedy zvýšení prodeje. V případě, že se jí podaří dosáhnout zvýšení obratu v minimálně požadované výši 10 % (viz. kap. 5. 2. 3), budou se tržby z prodeje vyvíjet následovně (v roce 2007 byly tržby z prodeje 4 751 tis. Kč):

	2008	2009	2010
Meziroční nárůst obratu v tis. Kč	475	523	575
Odhadované tržby z prodeje v tis. Kč	5 226	5 749	6 324

Dosažení kladné rentability vlastního kapitálu

Budeme-li předpokládat, že společnost dosáhne každý rok zisk minimálně ve výši 200 tis. Kč, zvýší se vlastní kapitál každý rok o stejnou částku. Potom se rentabilita vlastního kapitálu bude vyvíjet následovně:

	2008	2009	2010
Dosažený zisk v tis. Kč	200	200	200
Předpokládaný vlastní kapitál v tis. Kč	-134	66	266
Rentabilita vlastního kapitálu v %	-149,25	303,03	75,19

Snížení skladových zásob

Vysoký stav zásob zhoršuje finanční situaci podniku, proto je pro podnik žádoucí snížit stav zásob a jeho vývoj sledovat. Společnost si stanovila, že výše zásob zboží by neměla překračovat částku 1 mil. Kč. Stav zásob na konci roku 2007 byl vysoký z důvodu nákupu zásob na konci prodejní sezóny a tedy nemožnosti toto zboží ke konci roku 2007 prodat. Společnost předpokládá, že v letní sezóně dojde k prodeji zásob tohoto sortimentu (jedná se o velo duše a pláště) a proto tento cíl považuje za reálný.

Meziroční snižování zadluženosti

Předpokládáme-li, že se cizí kapitál bude vyvíjet v závislosti na tržbách (meziroční nárůst o 10 %) a zisk bude ve výši 200 tis. Kč potom:

	2008	2009	2010
Dosažený zisk v tis. Kč	200	200	200
Předpokládaný vlastní kapitál v tis. Kč	-134	66	266
Předpokládaný cizí kapitál v tis. Kč	3 033	3 336	3 670
Celková zadluženost v %	104,62	98,06	93,24

Jak je z uvedeného zřejmé, společnost by takto nedosáhla požadované zadluženosti (alespoň 80 %). Aby byl tento předpoklad splněn, musela by společnost dosahovat vyššího zisku a to minimálně o 100 %, tedy roční zisk by musel být alespoň ve výši 400 tis. Kč.

	2008	2009	2010
Dosažený zisk v tis. Kč	400	400	400
Předpokládaný vlastní kapitál v tis. Kč	66	466	866
Předpokládaný cizí kapitál v tis. Kč	3 033	3 336	3 670
Celková zadluženost v %	97,87	87,74	80,91

Tento cíl se tedy jeví jako obtížně dosažitelný, ne ale nemožný. Při dlouhodobém plánování bude nutné vypracovat plán ve více variantách a varianta, při níž klesne během 3 let celková zadluženost pod 80 %, bude zřejmě optimistická.

Získání dlouhodobého úvěru

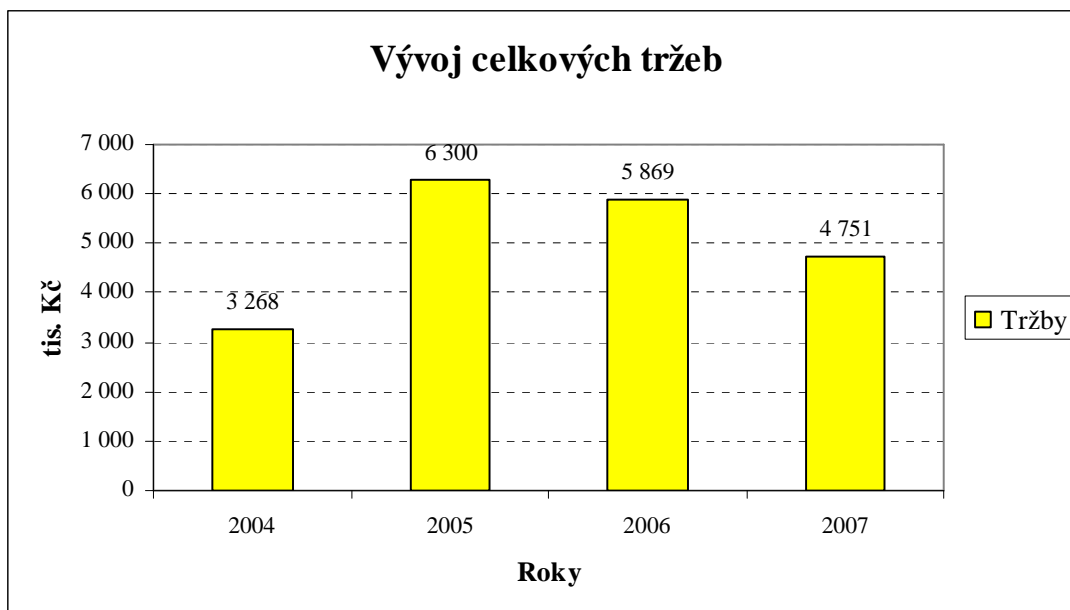
Společnost se snažila již v roce 2007 nahradit krátkodobý bankovní úvěr úvěrem dlouhodobým a to i ve větším objemu. Byla však pro banku velmi riziková a úvěr jí tedy nebyl poskytnut. Úvěr by společnosti umožnil nahradit část krátkodobých cizích zdrojů, které by mohla splatit, dlouhodobými zdroji, což by zvýšilo její stabilitu.

5. 2. 2 Prognóza vývoje prodeje

Minulý vývoj

Meziročně dochází ve společnosti stále k poklesu tržeb, který ale vedení společnosti již nadále nepředpokládá. Argumentem je doplnění sortimentu a výrazné skladové zásoby, jejichž prodej by měl v roce 2008 vést k nárůstu tržeb.

Následující graf ukazuje vývoj ročních tržeb z prodeje zboží za období 2004 až 2007.

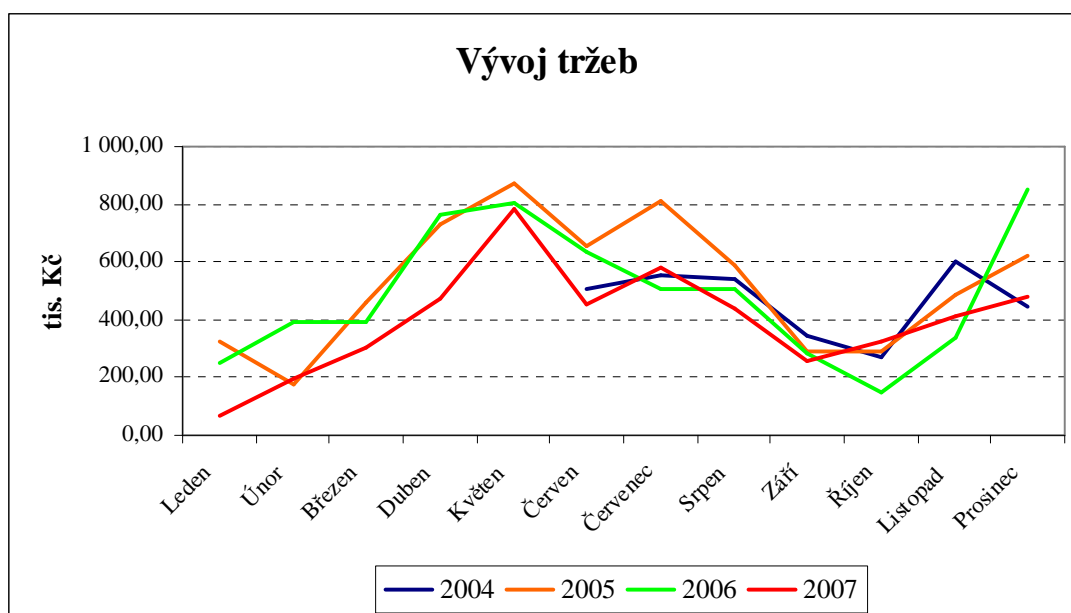


Pouze v roce 2005 došlo k nárůstu (o 92,78 %) tržeb oproti minulému roku, avšak tento trend nemá patřičnou vypovídací schopnost, neboť rok 2004 byl zahajovacím rokem společnosti. V roce 2006 oproti roku 2005 došlo k poklesu o 6,84 % a v roce 2007 oproti roku 2006 dokonce o 19,05 %.

Sezónní vlivy

Sortiment společnosti lze rozdělit na letní (cykloturistické) a zimní (lyžařské) sezónní produkty. Při rozdělení ročních tržeb na jednotlivé měsíce lze potom vysledovat určitý vliv jednotlivých sezón na velikost tržeb, což lze využít především při krátkodobém plánování.

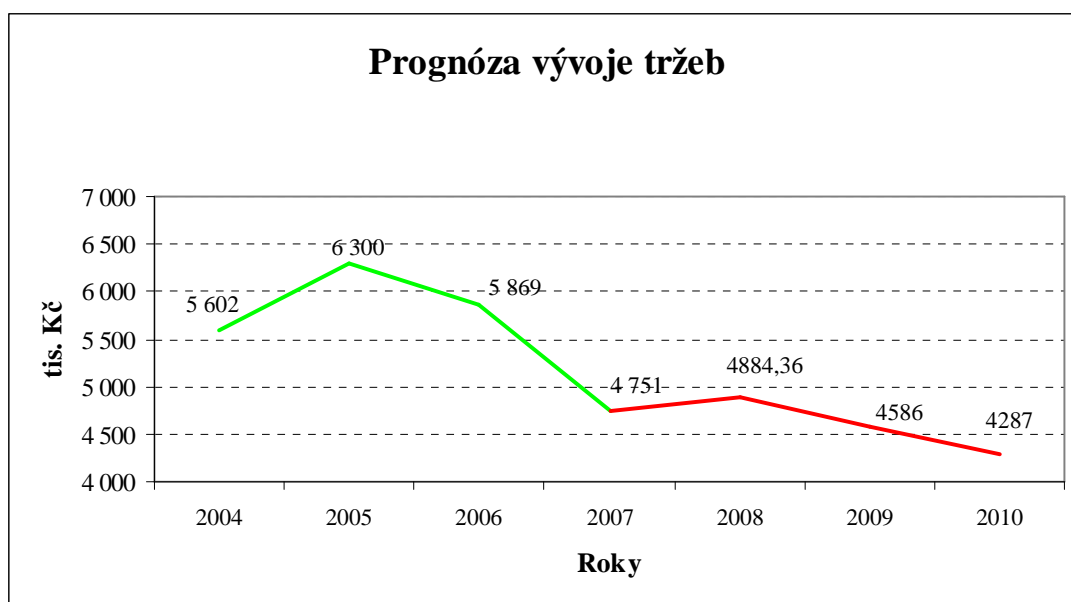
Následující graf ukazuje, jak se vyvíjely tržby v jednotlivých měsících v minulém období.



Je zde patrné, že pro společnost jsou velmi silné především měsíce květen, červenec a prosinec. Naopak nejslabší jsou zejména leden, únor, září a říjen.

Budoucí trend

Pro prognózu budoucího trendu jsem použila funkci FORECAST v programu Microsoft Office Excel. Na první pohled je zřejmé, že podle předpovědi se budou tržby snižovat. Vzhledem k tomu, že rok 2004 neobsahuje tržby za celý rok, byla výše tržeb pro potřeby výpočtu upravena (vydělena počtem měsíců, ve kterých společnost vykonávala ekonomickou činnost, a vynásobena 12). Graf ukazuje předpokládaný vývoj tržeb vypočítaný podle funkce FORECAST. Podle předpovědi by mohlo v roce 2008 dojít ke zvýšení tržeb o přibližně 2,81 % oproti minulému roku. V následujících letech by pak mohlo dojít k jejich poklesu a to o 6,11 % v roce 2009 a o 6,51 % v roce 2010.



Varianty plánů

Dlouhodobý plán bude sestavován ve třech variantách. Jak již bylo uvedeno, společnost nepředpokládá další snižování tržeb z prodeje zboží, proto za pesimistickou variantu bude považována situace předpovězena podle funkce FORECAST, podle které i nadále bude pokračovat klesající trend tržeb. Za nejvíce pravděpodobnou bude považována situace, kdy dojde meziročně ke konstantnímu zvýšení přibližně o 10 %. Jako optimistická bude potom vnímána situace, kdy dojde k nárůstu tržeb v roce 2008 o 24 %, v roce 2009 o 19 % a v roce 2010 o 12 %.

Přehled variant dlouhodobých plánů

% změna tržeb	2008	2009	2010
Pesimistická varianta	2,81	-6,11	-6,51
Nejpravděpodobnější varianta	10,00	10,00	10,00
Optimistická varianta	24,00	19,00	12,00

5. 2. 3 Nejpravděpodobnější varianta plánu

Vedení společnosti se domnívá, že tržby vzrostou meziročně o 10 %. Pro sestavení plánu jsem použila metodu plánování položek závislých na tržbách. Některé položky jsou však stanoveny jiným způsobem a budou podrobněji rozebrány. Optimistická a pesimistická varianta plánu je uvedena v příloze č. 2.

Plánový výkaz zisku a ztráty

Plánový výkaz zisku a ztráty v tis. Kč

	2008	2009	2010
I. Tržby z prodeje zboží	5 226	5 749	6 324
A. Náklady vynaložené na prodané zboží	2 613	2 875	3 162
+ Obchodní marže	2 613	2 874	3 162
II. Výkony	0	0	0
B. Výkonová spotřeba	1 390	1 138	1 151
+ Přidaná hodnota	1 223	1 736	2 011
C. Osobní náklady	1 068	1 106	1 216
D. Daně a poplatky	9	9	9
E. Odpisy dlouh. nehmot. a hmot. majetku	9	3	0
III. Tržby z prodeje dlouh. majetku a mater.	24	0	0
F. Zůst. cena prod. dlouh. majetku a mater.	9	0	0
IV. Ostatní provozní výnosy	0	0	0
H. Ostatní provozní náklady	6	6	7
* Provozní výsledek hospodaření	146	612	779
X. Výnosové úroky	0	0	0
N. Nákladové úroky	32	32	30
XI. Ostatní finanční výnosy	10	11	12
O. Ostatní finanční náklady	58	64	71
* Finanční výsledek hospodaření	-80	-85	-89
Q. Daň z příjmu za běžnou činnost	0	8	148
** Výsledek hospodaření za běžnou činnost	66	519	542

Plánový výkaz zisku a ztráty v tis. Kč

	2008	2009	2010
* Mimořádný výsledek hospodaření	0	0	0
T. Převod podílů na VH společníkům	0	0	0
*** Výsledek hospodaření za účetní období	66	519	542
**** Výsledek hospodaření před zdaněním	66	527	690

Individuální stanovení některých položek výkazu

Některé položky je vhodné prognózovat individuálně, podle specifických kritérií, které jsou pro různé společnosti rozdílné.

Náklady vynaložené na prodané zboží

Náklady, které společnost vynaložila na prodané zboží, se meziročně snižovaly a to především díky smluvní dohodě s hlavním dodavatelem společnosti – výrobcem O. K. BAG, který je současně jediným jednatelem společnosti. Podíl nákladů vynaložených na prodané zboží a tržeb z prodeje zboží tvořil v jednotlivých letech (období 2004 až 2007) 69 %, 66 %, 64 % a 46 %. Předpokládám, že se tento podíl nebude již výrazně měnit a bude se v následujících letech pohybovat kolem 50 %.

Výkonová spotřeba

Výkonová spotřeba patří mezi nejvýznamnější nákladovou položku společnosti a bylo tedy nutné ji podrobněji analyzovat.

Do výkonové spotřeby patří řada účtů, prvním z nich je spotřeba materiálu. Společnost analyticky rozlišuje nákup spotřebního materiálu, nákup pohonných hmot, nákup drobného hmotného majetku a nákup kancelářských potřeb. Kromě nákupu pohonných hmot jsou všechny položky zanedbatelné. Pohonné hmoty představují v jednotlivých letech přibližně 80 až 95 % veškeré spotřeby materiálu (úctu 501). Náklady tohoto účtu jsou plánovány v závislosti na tržbách.

Dalším účtem je spotřeba energie (účet 502). Jeho výše není pro společnost podstatná (přibližně 5 až 30 tis. Kč ročně). Přestože se jedná o malé částky, jejich výkyvy byly velké a byly způsobeny především změnami v pronajatých prostorách skladu, za které byla elektřina placena. Od roku 2007 má společnost uzavřenu dlouhodobou smlouvu na pronájem skladu a proto i tato položka byla plánována v závislosti na tržbách.

Dále sem patří náklady na opravy a udržování (účet 511). Náklady tohoto účtu rostou, což lze vysvětlit především stárnutím vozového parku a tím zvýšené potřebě oprav z důvodu poruch. Tento účet je prognózován v závislosti na tržbách, stejně jako další účet, tj. cestovné (účet 512).

Nejdůležitější položkou výkonové spotřeby jsou bezesporu ostatní služby (účet 518), které tvoří přibližně 62 až 67 % veškeré výkonové spotřeby. Tato položka zahrnuje náklady na nájemné, poštovní služby, leasing, telefonní služby, inzertní služby, nákup drobného nehmotného majetku a ostatní služby. Všechny části této položky, kromě leasingu, jsou opět plánovány v závislosti na tržbách.

Náklady na leasing lze určit podle leasingových smluv velmi přesně.

Minulé údaje	2004	2005	2006	2007
Počet leasingových smluv	1	1	3	3
Náklady na leasing v tis. Kč	53	126	400	492
Ostatní služby (účet 518) v tis. Kč	468	845	1 054	915
Podíl leasingu na ost. službách v %	11,26	14,96	37,96	53,77

V plánovaném období dojde postupně k ukončení všech uzavřených leasingových smluv a o dalších společnost zatím neuvažuje. Podle dostupných informací se budou uvedené položky vyvíjet následovně:

Prognózované údaje	2008	2009	2010
Počet leasingových smluv	3	2	0
Náklady na leasing v tis. Kč	439	91	0
Ostatní služby (účet 518) v tis. Kč	904	603	563
Podíl leasingu na ost. službách v %	48,52	15,12	0,00

Osobní náklady

Osobní náklady se meziročně zvyšují, proto jsou prognózovány v závislosti na tržbách. V prognóze jsou však zohledněny informace, že společnost přijme v červenci jednoho zaměstnance na administrativní práci a že s největší pravděpodobností na konci září propustí jednoho obchodního zástupce.

Daně a poplatky

Mezi tyto nákladové položky společnost řadí pouze silniční daň, jejíž výše se pravděpodobně nebude v plánovaném období měnit, a ostatní daně a poplatky, které zahrnují nákup dálničních známek a jejichž výše by měla být taktéž konstantní.

Odpisy

Společnost nemá v evidenci téměř žádný majetek a majetek, který je evidován bude v plánovaném období zcela odepsán. Výše této položky je stanovena v závislosti na odpisovém plánu.

Tržby z prodeje a zůstatková cena prodaného dlouhodobého majetku

Společnost v roce 2006 nakoupila dva dopravní prostředky a to čtyřkolku a skútr od polského dodavatele. Chtěla rozšířit svůj obchodní sortiment o tyto atributy, ale spolupráce na straně polského dodavatele nebyla dostatečně flexibilní a proto tyto plány ztroskotaly. Původně měli tedy tyto dopravní prostředky sloužit k předváděcím účelům. V roce 2007 tedy společnost z důvodu nepotřebnosti prodala čtyřkolku a na rok 2008 naplánovala prodej skútru. Oba tyto prodeje byly pro společnost ziskové.

Nákladové úroky

Společnost platí úroky z kontokorentu na účtu a z krátkodobého úvěru. Kontokorent využívá společnost od roku 2005, kdy za 9 měsíců jeho využívání platila úroky ve výši 4,5 tis. Kč. V roce 2006 a v roce 2007 činily úroky 7 tis. Kč, proto i v následujících obdobích počítám s úrokem ve výši přibližně 7 tis. Kč. Společnost v roce 2007 začala využívat krátkodobý bankovní úvěr – Profi úvěr od

Komerční banky ve výši 120 tis. Kč s úrokovou sazbou 12 % p. a. Ke konci roku 2007 byl úvěr splacen a poskytnut znovu ve výši 390 tis. Kč při stejné úrokové sazbě. Pokud bude banka vždy poskytovat úvěry ve výši uvedené v plánu při stejné úrokové sazbě, měly by se úroky z krátkodobého úvěru pohybovat kolem 25 tis. Kč v roce 2008 i 2009 a 23 tis. Kč v roce 2010.

Daň z příjmu za běžnou činnost

Přestože společnost vytvořila zisk a podle plánu by měla být zisková i v plánovaném období, nepředpokládá se ještě v roce 2008 platba daně z příjmu právnických osob z důvodu rozpouštění daňové ztráty. Naposledy bude ztráta pravděpodobně rozpouštěna v roce 2009, kdy bude již také poprvé odvedena daň. Její výše je stanovena kvalifikovaným odhadem.

Plánová rozvaha

Plánová rozvaha v tis. Kč

	2008	2009	2010
AKTIVA CELKEM	1 679	2 138	2 920
Pohledávky za upsaný vlastní kapitál	0	0	0
Dlouhodobý majetek	3	0	0
Dlouhodobý nehmotný majetek	0	0	0
Dlouhodobý hmotný majetek	3	0	0
Dlouhodobý finanční majetek	0	0	0
Oběžná aktiva	1 657	2 138	2 920
Zásoby	1 022	1 124	1 236
Dlouhodobé pohledávky	0	0	0
Krátkodobé pohledávky	428	471	519
Krátkodobý finanční majetek	207	542	1 165
Časové rozlišení	19	0	0

Plánová rozvaha v tis. Kč

	2008	2009	2010
PASIVA CELKEM	1679	2 138	2 920
Vlastní kapitál	-268	251	793
Základní kapitál	200	200	200
Kapitálové fondy	0	0	0
Rezervní fondy a ostatní fondy ze zisku	10	13	39
Výsledek hospodaření minulých let	-544	-481	12
Výsledek hospodaření běžn. účet. období	66	519	542
Cizí zdroje	1 941	1 881	2 120
Rezervy	0	0	0
Dlouhodobé závazky	0	0	0
Krátkodobé závazky	1 578	1 551	1 845
Bankovní úvěry a výpomoci	363	330	275
Časové rozlišení	6	6	7

Individuální stanovení některých položek rozvahy

Přestože většina položek rozvahy je plánována v závislosti na tržbách, některé položky jsou opět stanoveny individuálně.

Dlouhodobý hmotný majetek

Dlouhodobý hmotný majetek je v plánové rozvaze uveden ve své netto hodnotě a v roce 2009 už bude zcela odepsán.

Zásoby

Zásoby jsou plánovány v závislosti na tržbách, jen v roce 2008 se předpokládá snížení jejich stavu vlivem vysokých zásob na konci roku 2007 o hodnotu dovezeného zboží z Jalandharu (868 tis. Kč).

Krátkodobé pohledávky

Krátkodobé pohledávky jsou také prognózovány v závislosti na tržbách, ale jejich výše je také z části ovlivněna zvýšením prodeje a snahou prodat zásoby z Jalandharu. Proto je v roce 2008 jejich stav zvýšen o část prodeje zboží z dovozu.

Krátkodobý finanční majetek

Velikost krátkodobého finančního majetku je prognózována tak, aby vyrovnala rozdíl mezi aktivy a pasivy. Předpokládám, že společnost se již nebude chtít dostat do situace, kdy by nakoupila velké množství zboží na konci letní sezóny, a k těmto nákupům bude docházet v pravděpodobně v období únor až červen. Vysoký zůstatek finančních prostředků na konci roku bude tedy použit na úhradu nakoupeného zboží (dovoz z Jalandharu), který musí být zaplacen vždy hned po dodání.

Časové rozlišení aktiv

Časové rozlišení aktiv úzce souvisí s leasingem, protože obsahuje náklady příštích období a lze je tedy velmi přesně předpovídat. Společnost nepředpokládá žádné další položky časového rozlišení.

Základní kapitál

Základní kapitál společnosti se nebude v uvedeném plánovaném období měnit a společnost jej bude i nadále udržovat v zákonem stanovené minimální výši.

Rezervní fondy a ostatní fondy ze zisku

Zákonný rezervní fond bude poprvé tvořen v roce 2008 a jeho tvorba se bude stejně jako v následujících letech řídit obchodním zákoníkem.

Výsledek hospodaření minulých let

Výsledek hospodaření minulých let je každý rok zvýšen o hospodářský výsledek běžného účetního období sníženého o příděl do rezervního fondu. Teprve

v roce 2010 se předpokládá jeho kladný zůstatek. Vyplácení podílu na zisku se v plánovaném období nepředpokládá.

Krátkodobé závazky

Prognózování krátkodobých závazků je velmi komplikované. V minulosti obsahovala položka krátkodobých závazků tyto údaje:

Minulé údaje	2004	2005	2006	2007
Závazky z obchodních vztahů	1 349	1 846	2 288	1 970
Ostatní závazky	24	24	1	1
Zaměstnanci	40	37	44	43
Zúčtování s institucemi SZ a ZP	25	23	26	25
Daň z příjmů	0	0	0	0
Ostatní přímé daně	6	4	4	4
Daň z přidané hodnoty	58	69	76	100
Ostatní daně a poplatky	0	0	0	7
Ostatní závazky ke společníkům	0	0	0	250
Jiné závazky	0	0	1	0
Dohadné účty pasivní	10	7	39	0
KRÁTKODOBÉ ZÁVAZKY	1 512	2 010	2 479	2 400

Většina účtů obsažených v položce krátkodobých závazků lze prognózovat v závislosti na tržbách.

Závazky z obchodních vztahů jsou v roce 2008 ovlivněny prodejem zboží z Jalandharu, proto je tato položka o tento prodej snížena. Velkou část těchto závazků má společnost vůči svému hlavnímu dodavateli, který je současně jednatelem společnosti. Tato položka se tedy velmi těžce předpovídá, a může se velmi lišit od plánu, neboť společnost má vzhledem k uvedeným skutečnostem možnost ji ovlivňovat podle svých potřeb.

Účet ostatní závazky obvykle na konci roku obsahuje pouze závazek zaplatit zákonné pojištění zaměstnavatele a jeho výše se pravděpodobně vždy bude pohybovat kolem 1 tis. Kč.

Daň z příjmů se předpokládá ve výši uvedené v plánovém výkazu zisku a ztráty.

Ostatní daně a poplatky vykazují v roce 2007 zůstatek z důvodu nezaplacení záloh na silniční daň. Takováto situace se však již nepředpokládá.

Ostatní závazky ke společníkům jsou v roce 2008 plánovány ve výši, které jsou nutné k pokrytí potřebných zdrojů společnosti (jedná se o bezúročnou půjčku od společníka) a jejich výše lze opět měnit podle potřeb. V roce 2009 a 2010 se předpokládá jejich nulový zůstatek.

Plánované položky, které jsou součástí krátkodobých závazků jsou uvedeny v následující tabulce:

Prognózované údaje	2008	2009	2010
Závazky z obchodních vztahů	1 212	1 333	1 467
Ostatní závazky	1	1	1
Zaměstnanci	47	52	57
Zúčtování s institucemi SZ a ZP	28	30	33
Daň z příjmů	0	8	148
Ostatní přímé daně	4	5	5
Daň z přidané hodnoty	110	121	133
Ostatní daně a poplatky	0	0	0
Ostatní závazky ke společníkům	176	0	0
Jiné závazky	0	0	0
Dohadné účty pasivní	0	0	0
KRÁTKODOBÉ ZÁVAZKY	1 578	1 551	1 845

Bankovní úvěry a výpomoci

Na tomto účtu se eviduje krátkodobý bankovní úvěr. Jedná se o úvěr splácený konstantním úmorem se splatností jednoho roku. Splátky jsou měsíční. Společnost má v úmyslu jej i nadále využívat.

Plánový cash flow

Plánový cash flow v tis. Kč

	2008	2009	2010
Finanční majetek na počátku roku	188	207	542
Hospodářský výsledek	66	519	542
odpisy	9	3	0
změna ostatních pasiv	1	0	1
změna ostatních aktiv	85	19	0
změna zásob	775	-102	-112
změna krátkodobých pohledávek	-111	-43	-48
změna krátkodobých závazků	-822	-27	294
změna krátkod. úvěrů a fin. výpomocí	6	-33	-55
Cash flow z provozní činnosti	9	336	622
změna DM (investice do DM)	10	0	0
Cash flow z investiční činnosti	10	0	0
změna fondů ze zisku	10	3	26
změna VH min. období (bez VH b. ú. o.)	-10	-3	-26
Cash flow z finanční činnosti	0	0	0
Cash flow celkem	19	336	622
Finanční majetek na konci období	207	543	1 165

5. 2. 4 Plnění cílů podle jednotlivých variant plánů

Hodnoceny budou všechny stanovené cíle s výjimkou získání dlouhodobého úvěru. V žádné variantě plánu se jeho získání nepředpokládá a banka hodnotí v souvislosti s jeho poskytnutím především celkovou zadluženost společnosti, která je z hlediska plnění cílů hodnocena.

Hodnocení nejpravděpodobnější varianty plánu z hlediska cílů

	2008	2009	2010
Dosažení minimálního ročního zisku 200 tis. Kč			
Předpokládaný zisk v tis. Kč	66	519	542
Zvyšování obratu minimálně o 10 % ročně			
Předpokládané zvýšení tržeb v %	10	10	10
Dosažení kladné rentability vlastního kapitálu			
Předpokládaný vlastní kapitál v tis. Kč	-268	251	793
Rentabilita vlastního kapitálu v %	-24,68	206,64	68,32
Snížení skladových zásob pod 1 mil. Kč			
Předpokládaná velikost zásob v tis. Kč	1 022	1 124	1 236
Snížení celkové zadluženosti pod 80 %			
Předpokládaný cizí kapitál v tis. Kč	1 941	1 881	2 120
Celková zadluženost v %	115,63	87,97	72,59

Hodnocení optimistické varianty plánu z hlediska cílů

	2008	2009	2010
Dosažení minimálního ročního zisku 200 tis. Kč			
Předpokládaný zisk v tis. Kč	134	622	682
Zvyšování obratu minimálně o 10 % ročně			
Předpokládané zvýšení tržeb v %	24	19	12
Dosažení kladné rentability vlastního kapitálu			
Předpokládaný vlastní kapitál v tis. Kč	-200	422	1 104
Rentabilita vlastního kapitálu v %	-66,81	147,18	61,75
Snížení skladových zásob pod 1 mil. Kč			
Předpokládaná velikost zásob v tis. Kč	1 152	1 371	1 535
Snížení celkové zadluženosti pod 80 %			
Předpokládaný cizí kapitál v tis. Kč	2 084	1 923	2 156
Celková zadluženost v %	110,26	81,73	65,96

Hodnocení pesimistické varianty plánu z hlediska cílů

	2008	2009	2010
Dosažení minimálního ročního zisku 200 tis. Kč			
Předpokládaný zisk v tis. Kč	31	94	354
Zvyšování obratu minimálně o 10 % ročně			
Předpokládané zvýšení tržeb v %	2,81	-6,11	-6,51
Dosažení kladné rentability vlastního kapitálu			
Předpokládaný vlastní kapitál v tis. Kč	-303	91	445
Rentabilita vlastního kapitálu v %	-10,18	433,30	79,54
Snížení skladových zásob pod 1 mil. Kč			
Předpokládaná velikost zásob v tis. Kč	955	897	838
Snížení celkové zadluženosti pod 80 %			
Předpokládaný cizí kapitál v tis. Kč	1 868	1 673	1 526
Celková zadluženost v %	118,98	94,58	77,26

Srovnání variant z hlediska cílů

V tabulce jsou červenou barvou označeny situace, kdy dojde k nesplnění cíle v plánové variantě a naopak zelenou barvou jsou označeny situace, kdy dojde ke splnění cíle.

Varianta plánu	Optimistická			Nejpravděpod.			Pesimistická		
	08	09	10	08	09	10	08	09	10
Minimální roční zisk	N	A	A	N	A	A	N	N	A
Zvýšení obratu	A	A	A	A	A	A	N	N	N
Kladná rentabilita vlast. kapitálu	N	A	A	N	A	A	N	A	A
Výše skladových zásob	N	N	N	N	N	N	A	A	A
Celková zadluženost	N	N	A	N	N	A	N	N	A

Optimistická a nejpravděpodobnější varianta plánu je z hlediska naplnění cílů fakticky shodná, liší se jen v absolutních číslech jednotlivých parametrů. Pesimistická varianta se v celkovém hodnocení odlišuje od ostatních variant z hlediska zvýšení obratu a výše skladových zásob, které tímto působí jako protichůdné cíle. Kromě toho není u pesimistické varianty první dva roky splněno kritérium minimálního zisku.

5. 3 Krátkodobý finanční plán

Z vývoje tržeb je vidět určitý trend, který je ovlivněn sezónností jednotlivých produktů. Z minulých dat lze odhadnout podíl jednotlivých měsíců na celkových tržbách. Pro krátkodobý plán jsem si stanovila odhad jednotlivých měsíčních podílů na tržbách v procentech pomocí průměru za poslední tři roky.

	2004	2005	2006	2007	Odhad
Leden	-	5,18	4,28	1,39	3,62
Únor	-	2,76	6,64	4,08	4,49
Březen	-	7,25	6,66	6,38	6,77
Duben	-	11,57	13,03	9,91	11,50
Květen	-	13,83	13,65	16,46	14,65
Červen	15,58	10,44	10,82	9,47	10,24
Červenec	17,01	12,86	8,69	12,7	11,24
Srpen	16,58	9,32	8,66	9,20	9,06
Září	10,50	4,62	4,84	5,45	4,97
Říjen	8,29	4,65	2,56	6,78	4,66
Listopad	18,33	7,68	5,71	8,67	7,35
Prosinec	13,71	9,84	14,46	10,04	11,45
Kontrolní součet:					100,00

Krátkodobý plán příjmů a výdajů je uveden v příloze č. 3. Vzhledem k rozsahu zde uvedu pouze popis jednotlivých položek plánu:

Příjmy za prodej celkem s daní

Podíl na celkových tržbách vychází z odhadu uvedeného výše. Podle odhadu lze předpokládat, že 60 % tržeb budou uhrazeny v hotovosti, 25 % do 1 měsíce, 10 % do 2 měsíců a zbylých 5 % do 3 měsíců. Do plánu zasahují i tržby za říjen, listopad a prosinec roku 2007, ty jsem ve výpočtu použila ve skutečné výši (tj. 477 tis. Kč, 412 tis. Kč a 322 tis. Kč). Kromě tržeb zákazníci zaplatí ještě částku DPH, proto jsem příjmy za prodej zboží o daň z přidané hodnoty zvýšila.

Příjmy z prodeje majetku

Společnost naplánovala prodej skútru na únor 2008, faktura bude uhrazena v hotovosti včetně DPH.

Platby za zboží dodavatelům

Platby za zboží dodavatelům jsou odhadnuty podle finančních možností společnosti v daném měsíci. V květnu a červenci se předpokládají platby za dovoz zboží z Jalandharu, které je nutné uhradit při dodání. Částky jsou uvedeny včetně DPH.

Platby za služby dodavatelům

Náklady na služby jsou v roce 2008 plánovány ve výši 904 tis. Kč. Položka obsahuje leasingové náklady ve výši 439 tis. Kč, které jsou uvedeny samostatně. Ostatní služby bez leasingu jsou tedy plánovány ve výši 465 tis. Kč bez DPH. Většinou se jedná o služby úzce související se zbožím, proto zjednodušeně předpokládám, že jejich úhrady budou provedeny v závislosti na vývoji tržeb v jednotlivých měsících.

Platby leasingu

Jak už jsem uvedla, náklady na leasing v roce 2008 představují 439 tis. Kč. Společnost musí ale uhradit částku sníženou o časové rozlišení a naopak zvýšenou o DPH. Tyto platby lze předpovědět velmi přesně podle leasingových smluv.

Platby mezd, SP a ZP zaměstnance a daně z příjmů

Platby mezd, sociálního a zdravotního pojištění zaměstnance a daně z příjmů jsou stanoveny v závislosti na plánovaných mzdových nákladech. V lednu jsou hrazeny částky uvedené v rozvaze k 31. 12. 2007. V dalších měsících jsou částky stanoveny rovnoměrně s přihlédnutím k faktu, že v červenci bude jeden zaměstnanec přijat a v září bude další zaměstnanec propuštěn.

Platby SP a ZP zaměstnavatele

Platby SP a ZP zaměstnavatele jsou stanoveny v závislosti na výši zákonného sociálního a zdravotního pojištění, od kterého jsou odečteny platby SP a ZP zaměstnanců.

Platby zákonného pojištění

V lednu je třeba uhradit zákonné pojištění za čtvrté čtvrtletí roku 2007 ve výši 1 tis. Kč. Na rok 2008 je položka zákonného pojištění zaměstnavatele prognózována ve výši 5 tis. Kč. Každé čtvrtletí je tedy hrazena jedna čtvrtina a to v měsíci dubnu, červenci a říjnu. Poslední částka bude uhrazena až v lednu roku 2009.

Platby DPH

Společnost je čtvrtletním plátcem daně z přidané hodnoty. V lednu je třeba uhradit daň za čtvrté čtvrtletí roku 2007. Platby DPH v dubnu, červenci a říjnu jsou stanoveny odhadem podle prodeje zboží a nákupu zboží a služeb. Společnost však často žádá o odklad platby daně (podle aktuální situace), což by mohlo vést ke změnám v plánu.

Platby ostatních daní a poplatků

Platba se předpokládá pouze v lednu, neboť společnost obvykle hradí celou silniční daň jednorázově. Dále jsou zde předpokládány nákupy dálničních známek, ke kterým dochází opět většinou pouze v lednu.

Platby jistiny krátkodobého úvěru

Společnost během prvních 11 měsíců splácí úvěr ve výši 390 tis. Kč konstantním úmorem, a tedy měsíční splátka jistiny je 32,5 tis. Kč. Koncem roku plánuje obnovení úvěru, a výše jistiny bude 33 tis. Kč.

Platby úroků

Platbu úroků tvoří úroky z krátkodobého bankovního úvěru, které jsem si pro jednotlivé měsíce určila výpočtem, smluvně stanovená úroková míra je 12 % p. a. Druhou částí položky platba úroků je úrok z kontokorentního úvěru na běžném účtu, který je stanoven podílem zbývajících částky placených úroků k jednotlivým měsícům.

Platby půjčky od společníka

V plánu je stanoveno, že se meziročně půjčka od společníka sníží o 74 tis. Kč. Společnost ji splatí až po nákupu zboží z Jalandharu, tedy v měsíci srpnu.

5. 4 Kontrola plánu

V následující tabulce je srovnáno plnění krátkodobého plánu vzhledem ke skutečnosti prvního čtvrtletí roku 2008 v tis. Kč

	Plán	Skutečnost	S - P
PS krátkodob. finančního majetku	480	222	-258
Tržby za prodané zboží	778	1 006	228
Příjmy za prodané zboží	1 024	941	-83
Příjmy z prodeje majetku	29	24	-5
Příjmy z půjčky od společníka	0	200	200
Příjmy celkem	1 053	1 165	112
Platby za zboží dodavatelům	393	578	185

	Plán	Skutečnost	S - P
Platby za výkonovou spotřebu dodav.	82	256	174
Platby leasingu	113	113	0
Platby mezd, SP a ZP a daně z příjmů	243	209	-34
Platby zákonného pojištění	1	1	0
Platby daně z přidané hodnoty	100	0	-100
Platby ostatních daní a poplatků	9	9	0
Platby jistiny krátkodobého úvěru	98	98	0
Platby úroků	11	11	0
Platby bankovních poplatků	0	3	3
Výdaje celkem	1 050	1 278	228
KS krátkodob. finančního majetku	483	109	-374

Tržby za prodané zboží

Za první čtvrtletí se tržby vyvíjely lépe než se očekávalo, skutečnost o 29,31 % přesáhla stanovený plán na toto čtvrtletí. Plnění plánu v jednotlivých měsících je následující: v lednu se prodalo méně zboží než bylo v plánu prognózováno, plán v měsíci lednu byl splněn pouze na 40,98 %; v měsíci únoru se skutečnost velmi blížila plánu, plán v měsíci únoru byl splněn na 97,77 % a v měsíci březnu došlo k velkému nárůstu tržeb, plán byl splněn na 197,51 %. Tento nárůst lze vysvětlit uzavřením kontraktu s jedním odběratelem na zprostředkování výroby ve výši 500 tis. Kč.

Příjmy za prodané zboží

Příjmy za prodané zboží za první čtvrtletí roku 2008 jsou o 8,11 % nižší než se předpokládalo v plánu, absolutně jde o 83 tis. Kč. Společnost přijala výrazně méně finančních prostředků od odběratelů za leden, únor byl relativně vyrovnaný a v březnu inkasovala více než předpokládala.

Příjmy z prodeje majetku

Společnost plánovala na rok 2008 prodej skútru ve výši 29 tis. Kč (24 tis. Kč + DPH). Ve skutečnosti byl prodej uskutečněn ve výši 24 tis. Kč včetně daně. Rozdíl tvoří 5 tis. Kč.

Příjmy z půjčky od společníka

V plánu nebyla vůbec uvažována půjčka od společníka. Společnost se ale v únoru rozhodla řešit problém s nedostatkem finančních prostředků právě půjčkou. Vzhledem k tomu, že nebyla plánována (stejně jako nedostatek finančních prostředků) zasáhne výrazně do úpravy plánu.

Platby za zboží dodavatelům

Platby za zboží dodavatelům byly ve sledovaném období vyšší než se předpokládalo (o 47,07 %). Plán byl sestaven tak, aby veškeré volné finanční prostředky byly použity na úhradu závazků vůči dodavatelům.

Platby za výkonovou spotřebu dodavatelům

Platby za materiál a nakoupené služby byly ve skutečnosti o 212,20 % větší než se předpokládalo v plánu. Je zřejmé, že společnost se snaží splácet své závazky a usiluje o posilování dobrých vztahů s dodavateli.

Platby leasingu

U leasingových plateb nedošlo k žádné odchylce od plánu, neboť jdou velmi dobře předpovídat díky uzavřeným leasingovým smlouvám.

Platby mezd, SP a ZP a daně z příjmů

Platby mezd, sociálního a zdravotního pojištění a daně z příjmů byly o 13,99 % nižší než se předpokládalo v plánu.

Platby zákonného pojištění

V plánu byla uvažována platby zákonného pojištění za 4. čtvrtletí roku 2007. Zde nevznikla žádná odchylka.

Platby daně z přidané hodnoty

V lednu 2008 měla být zaplacena daň z přidané hodnoty za 4. čtvrtletí roku 2007. Společnost požádala koncem ledna o posečkání daně a daň byla nakonec zaplacena až 8. dubna 2008.

Platby ostatních daní a poplatků

Položka nevykazuje žádné odchylky od plánu. Jedná se o platbu silniční daně a dálničních známek.

Platby jistiny krátkodobého úvěru

Splátky jistiny krátkodobého úvěru lze taky velmi dobře předpovídat, proto nedošlo ve skutečnosti k odchylce od plánu.

Platby úroků

U platby úroků nedošlo k žádné odchylce od plánu. Úroky byly propočítány a ani v následujících měsících by se neměly lišit od plánu, bude-li dodržován splátkový kalendář při splácení krátkodobého úvěru.

Platby bankovních poplatků

Krátkodobý plán neuvažoval platbu bankovních poplatků. Ve skutečnosti však došlo k platbě poplatků ve výši přibližně 3 tis. Kč.

Společnost měla ve sledovaném období více příjmů i výdajů než se očekávalo. Některé odchylky od plánu byly relativně nevýznamné, některé ale výrazně zasáhnou do dalšího vývoje a bude nutné kvůli nim plán aktualizovat. Patří mezi ně například příjem finančních prostředků prostřednictvím půjčky od společníka, platba daně z přidané hodnoty apod.

Z takto provedené kontroly je zřejmé, na které položky je nutné se v plánu zaměřit a které je nutné podrobněji plánovat. Důsledné zavedení a uplatňování systému plánování by mělo eliminovat situace, kdy dochází k neplánovaným půjčkám, které řeší nedostatek finančních prostředků.

5. 5 Doporučení v oblasti plánování

Společnost se v minulosti neřídila žádným plánem, proto je sestavený plán prvním krokem k zavedení systému plánování ve společnosti.

Sestavování plánu úzce souvisí s vedením účetnictví, které je v současné době zpracováváno nepravidelně a nárazově. Po přijetí zaměstnance na administrativní práci bude možné zpracovávat informace pravidelně a potřebná data budou aktualizována minimálně v týdenních intervalech. To znamená, že vedení firmy bude mít pravidelný přehled o výsledcích hospodaření, stavu pohledávek a závazků, volných finančních prostředcích apod.

Co se týká krátkodobého plánu, doporučovala bych pokud možno měsíční interval aktualizace. Vzhledem k tomu, že kontrola je úzce spjata s výstupem z informačního systému, mohlo by k pravidelným měsíčním kontrolám docházet vždy přibližně v polovině měsíce, tak aby byly již zaúčtovány všechny související skutečnosti. Současně by také vždy došlo k rozšíření plánu o další následující měsíc, tak aby byl udržován roční interval. Každý měsíc by se také měly konat porady, na kterých se budou projednávat výsledky kontrol plánu, navržená opatření a kterých se bude účastnit jednatel společnosti a obchodní ředitel. Budou tak moci aktivně reagovat a vznášet připomínky k plánu. Na druhou stranu od nich bude vyžadováno poskytování informací o všech nových záměrech společnosti z důvodu jejich zapracování do plánů.

Dlouhodobý plán by bylo vhodné aktualizovat na konci druhého čtvrtletí. Pokud by se v krátkodobém plánu vyskytly výrazné odchylky tak i dříve. Ve třetím čtvrtletí by měl pak být plán již rozšířen o další rok, tak aby byl dodržen systém klouzavého plánování. Plán sestavený na tři roky dopředu je dostačující, neboť společnost je poměrně malá a má omezené možnosti odhadu svého budoucího

vývoje, protože neustále dochází ke změnám v sortimentu společnosti a v současné době se mění i prodejní systém.

Na závěr bych chtěla zdůraznit, že ani dobře sestavený plán nestačí k dobrému plánování a je třeba do něj zapojit vedení a všechny zaměstnance, což bude právě v této společnosti poměrně obtížné. Na většině porad společnosti se nyní řeší spíše aktuální problémy a na uvažování o budoucnosti není vyhrazen prostor. Proto navrhuji, aby na začátku porad byl nejprve řešen plán a jeho plnění a následně provozní problémy.

Závěr

I když je téměř nemožné, aby byl plán beze zbytku splněn, představuje finanční plánování nástroj jak modelovat možné varianty budoucího vývoje. Dlouhodobý finanční plán společnosti sestavený ve třech variantách ukazuje, že by mělo dojít ke zlepšení finanční situace a to především zajištění rentability, úhradě ztráty a také snižování zadluženosti. Náklady společnosti se v budoucnu sníží po skončení leasingových smluv, které v následujících dvou letech budou náklady společnosti ještě zatěžovat.

Krátkodobý plán ukazuje, jak se budou vyvíjet příjmy a výdaje společnosti v roce 2008. Již teď je nutné přijmout opatření a plán aktualizovat, neboť srovnání skutečnosti s plánem vykazuje určité odchylky (které lze v případě potřeby analyzovat pomocí metod controllingu).

Co se týká výsledku hospodaření, společnost za první čtvrtletí roku 2008 vyprodukovala ztrátu ve výši přibližně 46 tis. Kč (v lednu ztráta ve výši 97 tis. Kč, v únoru ztráta ve výši 54 tis. Kč a v březnu byl vytvořen zisk 105 tis. Kč). Přesto předpokládám, že výsledek hospodaření na konci roku bude kladný a skutečnost se bude vyvíjet buď podle optimistické nebo nejpravděpodobnější varianty.

Plán je nutné kontrolovat každý následující měsíc a případně korigovat a analyzovat odchylky.

Seznam použité literatury

- [1] BLAHA, Z. S. a JINDŘICHOVSKÁ, I. *Jak posoudit finanční zdraví firmy*. 2. vydání. 1996. 159 s. ISBN 80-85603-80-2.
- [2] BREALEY, R. A. A MYERS, S. C. *Teorie a praxe firemních financí*. EAST PUBLISHING. 1999. 971 s. ISBN 80-85605-24-4.
- [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. *Podnikatelský plán a investiční rozhodování*. 1. vydání. GRADA Publishing, spol. s r. o. 1995. 184 s. ISBN 80-85623-20-X.
- [5] FOTR, J. *Strategické finanční plánování*. 1. vydání. GRADA Publishing, spol. s r. o. 1999. 149 s. ISBN 80-7169-684-3.
- [6] GRÜNWARD, R., HOLEČKOVÁ, J. *Finanční analýza a plánování podniku*. 1. vydání. Ekopress, s. r. o. 2007. 318 s. ISBN 978-80-86929-26-2.
- [7] Interní materiály společnosti O. K. BAG, s. r. o.
- [8] KISLINGEROVÁ, E. a kol. *Manažerské finance*. 2. vydání. C. H. Beck. 2007. 745 s. ISBN 978-80-7179-903-0.
- [9] KLEINBEECKEL, H. *Řízení financí a likvidity*. 1. vydání. BABTEXT. 1993. 216 s. ISBN 80-85816-00-8.
- [10] KOVANICOVÁ, D. a kol. *Finanční účetnictví: Světový koncept*. 4. vydání. Polygon. 2003. 536 s. ISBN 80-7273-090-8.

- [11] KORÁB, V., PETERKA, J., REŽŇÁKOVÁ, M. *Podnikatelský plán*. 1. vydání. Computer Press, a. s. 2007. 216 s. ISBN 978-80-251-1605-0.
- [12] LANDA, M. *Finanční plánování a likvidita*. 1. vydání. Computer Press, a. s. 2007. 180 s. ISBN 978-80-251-1492-6.
- [13] SEDLÁČEK, J. *Účetní data v rukou manažera – finanční analýza v řízení firmy*. 1. vydání. Computer Press, a. s. 2001. 220 s. ISBN 80-7226-562-8.
- [14] VALACH, J. *Investiční rozhodování a dlouhodobé financování*. 2. vydání. Ekopress, s. r. o. 2005. 465 s. ISBN 80-86929-01-9.
- [15] VOSOBA, P a kol. *Řízení firemních financí*. 1. vydání. Ekopress, s. r. o. 1998. 214 s. ISBN 80-86119-05-X.
- [16] Zákon č. 513/1991 Sb., obchodní zákoník.
- [17] Zákon č. 563/1991 Sb., o účetnictví.

Seznam příloh

Příloha č. 1: Finanční analýza

Příloha č. 2: Optimistická a pesimistická varianta plánu

Příloha č. 3: Krátkodobý plán

Příloha č. 4: Skutečný vývoj příjmů a výdajů společnosti

Příloha č. 1:

Finanční analýza

Příloha obsahuje doplňkové informace, tabulky a grafy k finanční analýze společnosti O. K. BAG, s. r. o. za období 2004 až 2007.

Horizontální analýza aktiv, pasiv a výkazu zisku a ztrát

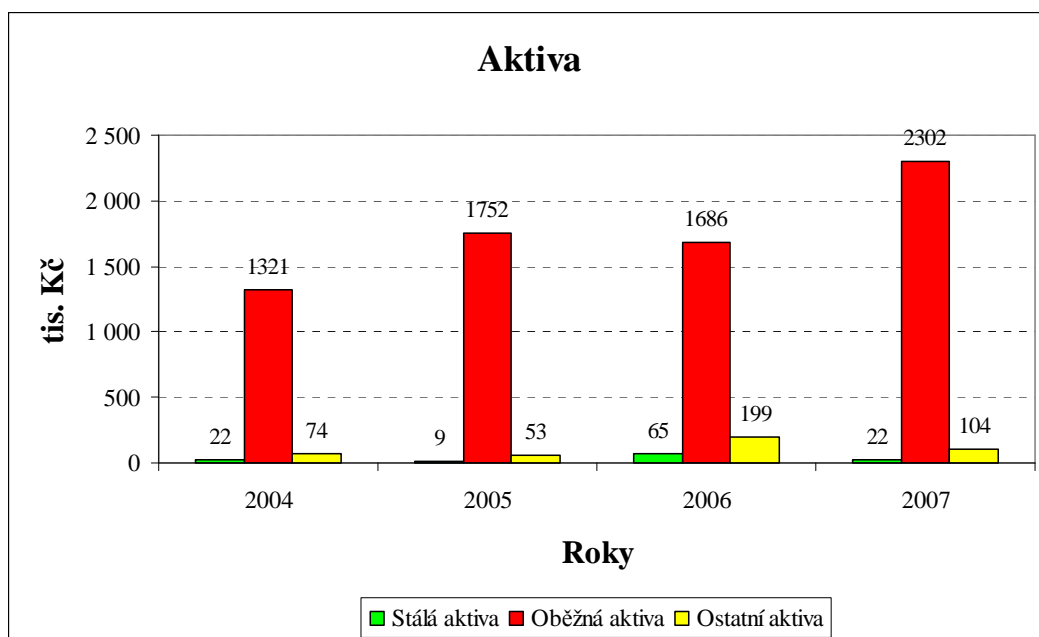
Horizontální analýza porovnává změny ukazatelů v časové řadě.

Vzorec:

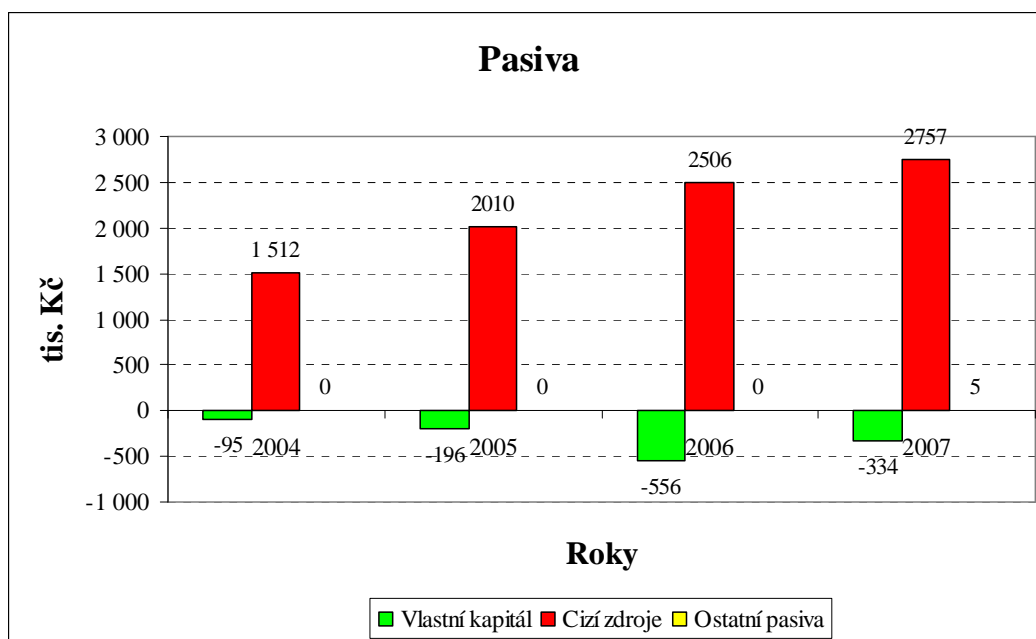
$$\% \text{ změna položky} = \frac{\text{položka}_t - \text{položka}_{t-1}}{\text{položka}_{t-1}} \cdot 100$$

Analýza trendů v aktivech

Položky aktiv	2004/2005		2005/2006		2006/2007	
	absol.	v %	absol.	v %	absol.	v %
Dlouhodobý majetek	-13	-59,09	56	622,22	-43	-66,15
Dlouh. nehm. majetek	0	-	0	-	0	-
Dlouh. hm. majetek	-13	-59,09	56	622,22	-43	-66,15
Dlouh. fin. majetek	0	-	0	-	0	-
Oběžná aktiva	431	32,63	-66	-3,77	616	36,54
Zásoby	180	24,13	78	8,42	793	78,98
Dlouh. pohledávky	0	-	0	-	0	-
Krátk. pohledávky	-126	-28,90	218	70,32	-211	-39,96
Krátk. fin. majetek	377	271,22	-362	-70,16	34	22,08
Časové rozlišení	-21	-28,38	146	275,47	-95	-47,74
Aktiva celkem	397	28,02	136	7,50	478	24,51

Graf:**Analýza trendů v pasivech**

Položky pasiv	2004/2005		2005/2006		2006/2007	
	absol.	v %	absol.	v %	absol.	v %
Vlastní kapitál	-101	106,32	-360	183,67	222	-39,93
Základní kapitál	0	-	0	-	0	-
Kapitálové fondy	0	-	0	-	0	-
Rez. fond, ost. fondy	0	-	0	-	0	-
VH minulých let	-294	-	-102	34,69	-360	90,91
VH účetního období	193	-65,42	-258	252,94	582	-161,67
Cizí zdroje	498	32,94	496	24,68	251	10,02
Rezervy	0	-	0	-	0	-
Dlouhodobé závazky	0	-	0	-	0	-
Krátkodobé závazky	498	32,94	469	23,33	-79	-3,19
Bank. úvěry a výpom.	0	-	27	-	330	1 222,22
Časové rozlišení	0	-	0	-	5	-
Pasiva celkem	397	28,02	136	7,50	478	24,51

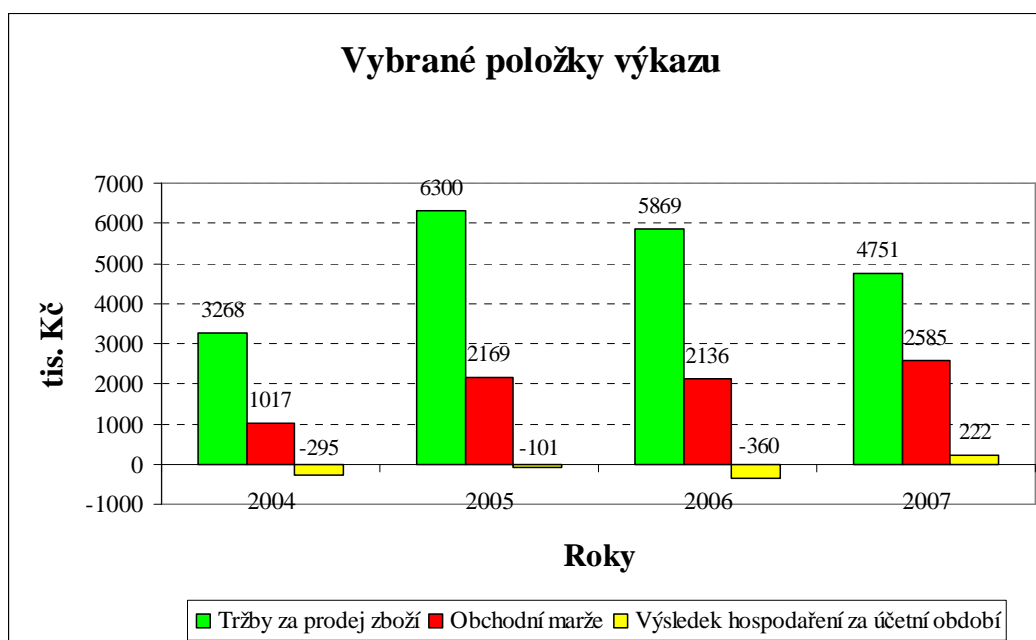
Graf:**Analýza trendů výkazu zisku a ztráty**

Položky výkazu	2004/2005		2005/2006		2006/2007	
	absol.	v %	absol.	v %	absol.	v %
Tržby za prodej zboží	3 032	92,78	-431	-6,84	-1 118	-19,05
Náklady na prod. zboží	1 880	83,52	-398	-9,63	-1 567	-41,98
Obchodní marže	1 152	113,27	-33	-1,52	449	21,02
Výkonová spotřeba	607	82,59	272	20,27	-257	-15,92
Přidaná hodnota	545	193,26	-305	-36,88	706	135,25
Osobní náklady	327	60,11	-39	-4,48	86	10,34
Daně a poplatky	3	300,00	6	150,00	-1	-10,00
Odpisy DNM a DHM	9	225,00	5	38,46	4	22,22
Tržby z prodeje DM	0	-	0	-	32	-
ZC z prodeje DM	0	-	0	-	21	-
Ost. provoz. náklady	-7	-87,50	4	400,00	0	0,00
Provozní VH	213	-77,45	-281	453,23	628	-138,09
Nákladové úroky	5	-	3	60,00	11	137,50

Analýza trendů výkazu zisku a ztráty

Položky výkazu	2004/2005		2005/2006		2006/2007	
	absol.	v %	absol.	v %	absol.	v %
Ost. finanční výnosy	2	-	13	650,00	-6	-40,00
Ost. finanční náklady	16	80,00	-12	-33,33	29	120,83
Finanční VH	-19	95,00	22	-56,41	-46	270,59
VH za běžnou činnost	194	-65,76	-259	256,44	582	-161,67
VH za účetní období	194	-65,76	-259	256,44	582	-161,67
VH před zdaněním	194	-65,76	-259	256,44	582	-161,67

Graf:



Hodnocení:

Většina položek se mezi roky 2004 až 2005 zvýšila, a to především z toho důvodu, že rok 2004 byl rokem zahajovacím a tedy nezahrnuje celých dvanáct měsíců. V roce 2006 oproti roku 2005 došlo k poklesu tržeb o necelý půl milion, neboť došlo k výpadku v sortimentu (z důvodu likvidace TC DEBICA, S. A.), tento trend pokračoval i v roce 2007 s rozdílem, že vzrostla obchodní marže. Také se postupně snižuje výkonová spotřeba, což má pozitivní vliv na růst přidané hodnoty.

Vertikální analýza aktiv, pasiv a výkazu zisku a ztrát

Vertikální analýza posuzuje strukturu jednotlivých komponent majetku a kapitálu.

Vzorec: výpočet spočívá ve stanovení procentního podílu k jediné zvolené základně (100 %).

Procentní analýza položek aktiv

Položky aktiv	2004		2005		2006		2007	
	absol.	v %	absol.	v %	absol.	v %	absol.	v %
Dlouh. majetek	22	1,55	9	0,50	65	3,33	22	0,91
Dlouh. neh. majet.	0	0,00	0	0,00	0	0,00	0	0,00
Dlouh. hm. majet.	22	1,55	9	0,50	65	3,33	22	0,91
Dlouh. fin. majet.	0	0,00	0	0,00	0	0,00	0	0,00
Oběžná aktiva	1 321	93,23	1 752	96,58	1 686	86,46	2 302	94,81
Zásoby	746	52,65	926	51,05	1 004	51,49	1797	74,01
Dlouh. pohledávky	0	0,00	0	0,00	0	0,00	0	0,00
Krátk. pohledávky	436	30,77	310	17,09	528	27,08	317	13,06
Krátk. fin. majetek	139	9,81	516	28,45	154	7,90	188	7,74
Časové rozlišení	74	5,22	53	2,92	199	10,21	104	4,28
Aktiva celkem	1 417	100	1 814	100	1 950	100	2 428	100

Procentní analýza položek pasiv

Položky pasiv	2004		2005		2006		2007	
	absol.	v %	absol.	v %	absol.	v %	absol.	v %
Vlastní kapitál	-95	-6,70	-196	-10,80	-556	-28,51	-334	-13,76
Základ. kapitál	200	14,11	200	11,03	200	10,26	200	8,24
Kapitál. fondy	0	0,00	0	0,00	0	0,00	0	0,00
Rez. f., ost. f.	0	0,00	0	0,00	0	0,00	0	0,00

Procentní analýza položek pasiv

Položky pasiv	2004		2005		2006		2007	
	absol.	v %	absol.	v %	absol.	v %	absol.	v %
VH minul. let	0	0,00	-294	-16,21	-396	-20,31	-756	-31,14
VH účet. obd.	-295	-20,84	-102	-5,62	-360	-18,46	222	9,14
Cizí zdroje	1 512	106,70	2 010	110,80	2 506	128,51	2 757	113,55
Rezervy	0	0,00	0	0,00	0	0,00	0	0,00
Dl. závazky	0	0,00	0	0,00	0	0,00	0	0,00
Krát. závazky	1 512	106,70	2 010	110,80	2 479	127,13	2 400	98,85
Bank. úvěry	0	0,00	0	0,00	27	1,38	357	14,70
Čas. rozlišení	0	0,00	0	0,00	0	0,00	5	0,21
Pasiva celkem	1 417	100	1 814	100	1 950	100	2 428	100

Procentní analýza výkazu zisku a ztrát

Položky výkazu	2004		2005		2006		2007	
	absol.	v %	absol.	v %	absol.	v %	absol.	v %
Tržby za pr. zboží	3 268	100	6 300	100	5 869	100	4 751	100
Nákl. na prod. zboží	2 251	68,88	4 131	65,57	3 733	63,61	2 166	45,59
Obchodní marže	1 017	31,12	2 169	34,43	2 136	36,39	2 585	54,41
Výkonová spotřeba	735	22,49	1 342	21,30	1 614	27,50	1 357	28,56
Přidaná hodnota	282	8,63	827	13,13	522	8,89	1 228	25,85
Osobní náklady	544	16,65	871	13,83	832	14,18	918	19,32
Daně a poplatky	1	0,03	4	0,06	10	0,17	9	0,19
Odpisy DN a DHM	4	0,12	13	0,21	18	0,31	22	0,46
Tržby z prodeje DM	0	0,00	0	0,00	0	0,00	32	0,67
ZC z prodeje DM	0	0,00	0	0,00	0	0,00	21	0,44
Ost. provoz. náklady	8	0,24	1	0,02	5	0,09	5	0,11
Provozní VH	-275	-8,41	-62	-0,98	-343	-5,84	285	6,00
Nákladové úroky	0	0,00	5	0,08	8	0,14	19	0,40
Ost. finanční výnosy	0	0,00	2	0,03	15	0,26	9	0,19

Procentní analýza výkazu zisku a ztrát

Položky výkazu	2004		2005		2006		2007	
	absol.	v %	absol.	v %	absol.	v %	absol.	v %
Ost. finan. náklady	20	0,61	36	0,57	24	0,41	53	1,12
Finanční VH	-20	-0,61	-39	-0,62	-17	-0,29	-63	-1,33
VH za běž. činnost	-295	-9,03	-101	-1,60	-360	-6,13	222	4,67
VH za účetní období	-295	-9,03	-101	-1,60	-360	-6,13	222	4,67
VH před zdaněním	-295	-9,03	-101	-1,60	-360	-6,13	222	4,67

Hodnocení:

I přes neustálý pokles tržeb za prodané zboží dochází ke snižování podílů nákladů na prodané zboží a zvyšuje se tak obchodní marže. I přidaná hodnota roste. Velký podíl na růstu výkonové spotřeby má pořízení automobilů na leasing. Výrazný je i vliv osobních nákladů.

Analýza rozdílových ukazatelů

Rozdílové ukazatele slouží k analýze a řízení finanční situace společnosti.

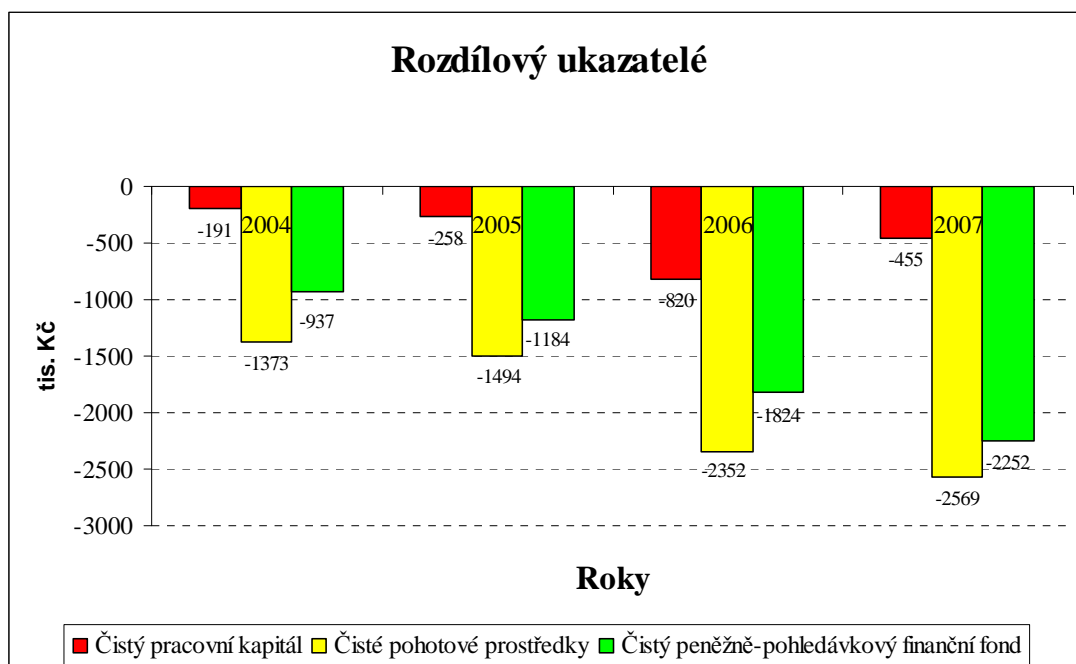
Výpočet:

Čistý pracovní kapitál = oběžná aktiva – krátkodobé dluhy

Čisté pohotové prostředky = krátk. finanční majetek – krátk. dluhy

Čistý peněžně-pohledávkový fond = (oběžná aktiva – zásoby) – krátk. dluhy

Graf:



Analýza poměrových ukazatelů

Finanční poměrový ukazatelé vyjadřují pomocí podílu vztah mezi dvěma nebo více absolutními ukazateli. Patří k nejoblíbenější a nejrozšířenější metodě finanční analýzy, protože umožňují získat rychlý přehled o základních finančních charakteristikách firmy.

Analýza rentability

Ukazatel rentability celkových aktiv poměruje zisk s celkovými aktiv investovanými do podnikání bez ohledu na zdroje financování.

Vzorec:

$$\text{ROA} = \frac{\text{výsledek hospodaření před zdaň.}}{\text{celková aktiva}} \cdot 100$$

Ukazatelé aktivity

Ukazatele aktivity měří, jak efektivně společnost hospodaří se svými aktivy.

Vzorec:

$$\text{Vázanost celkových aktiv} = \frac{\text{celková aktiva}}{\text{tržby za prodej zboží}}$$

$$\text{Relativní vázanost stálých aktiv} = \frac{\text{stálá aktiva}}{\text{tržby za prodej zboží}}$$

$$\text{Počet obrátů celkových aktiv} = \frac{\text{tržby za prodej zboží}}{\text{celková aktiva}}$$

$$\text{Počet obrátů zásob} = \frac{\text{tržby za prodej zboží}}{\text{zásob}}$$

$$\text{Doba obratu zásob} = \frac{\frac{\text{PS zásob} + \text{KS zásob}}{2}}{\frac{\text{náklady vynaložené na prodané zboží}}{360}}$$

$$\text{Doba obratu pohledávek} = \frac{\frac{\text{PS krát. pohledávek} + \text{KS krát. pohledávek}}{2}}{\frac{\text{tržby za prodej zboží}}{360}}$$

$$\text{Doba obratu závazků} = \frac{\frac{\text{PS krát. závazků} + \text{KS krát. závazků}}{2}}{\frac{\text{tržby za prodej zboží}}{360}}$$

Ukazatelé zadluženosti

Ukazatelé zadluženosti udávají vztah mezi cizími a vlastními zdroji financování firmy.

Vzorec:

$$\text{Celková zadluženost} = \frac{\text{cizí zdroje}}{\text{celková aktiva}} \cdot 100$$

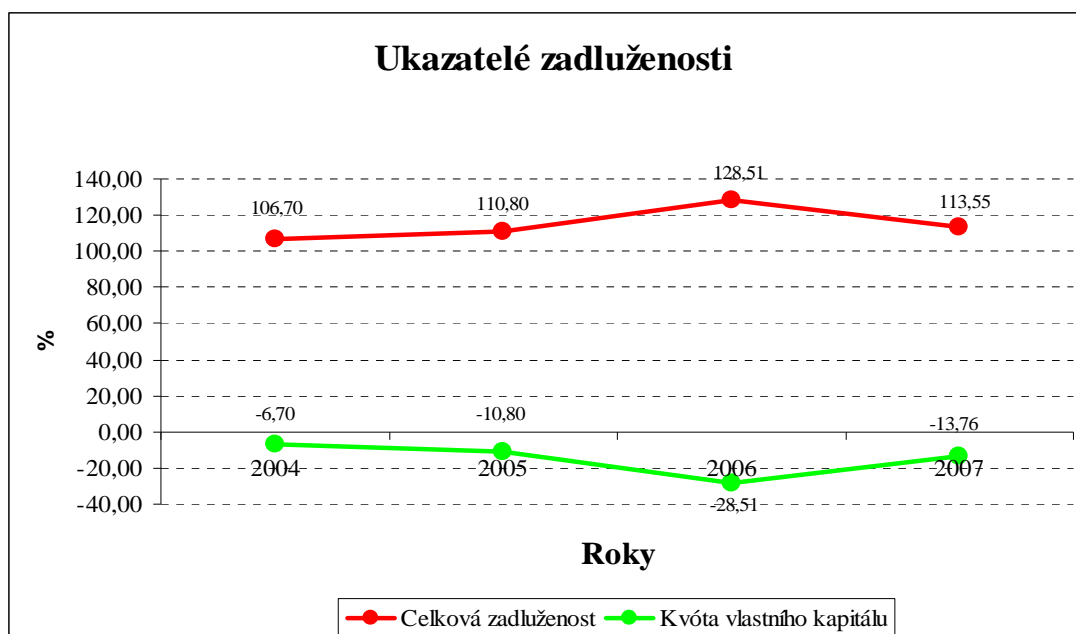
$$\text{Kvóta vlastního kapitálu} = \frac{\text{vlastní kapitál}}{\text{celková aktiva}} \cdot 100$$

$$\text{Koefficient zadluženosti} = \frac{\text{cizí zdroje}}{\text{vlastní kapitál}}$$

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

$$\text{Krytí fixních poplatků} = \frac{\text{EBIT} + \text{dlouhodobé splátky}}{\text{nákladové úroky} + \text{dlouhodobé splátky}}$$

Graf:



Ukazatelé likvidity

Ukazatelé likvidity charakterizují schopnost společnosti dostát svým závazkům.

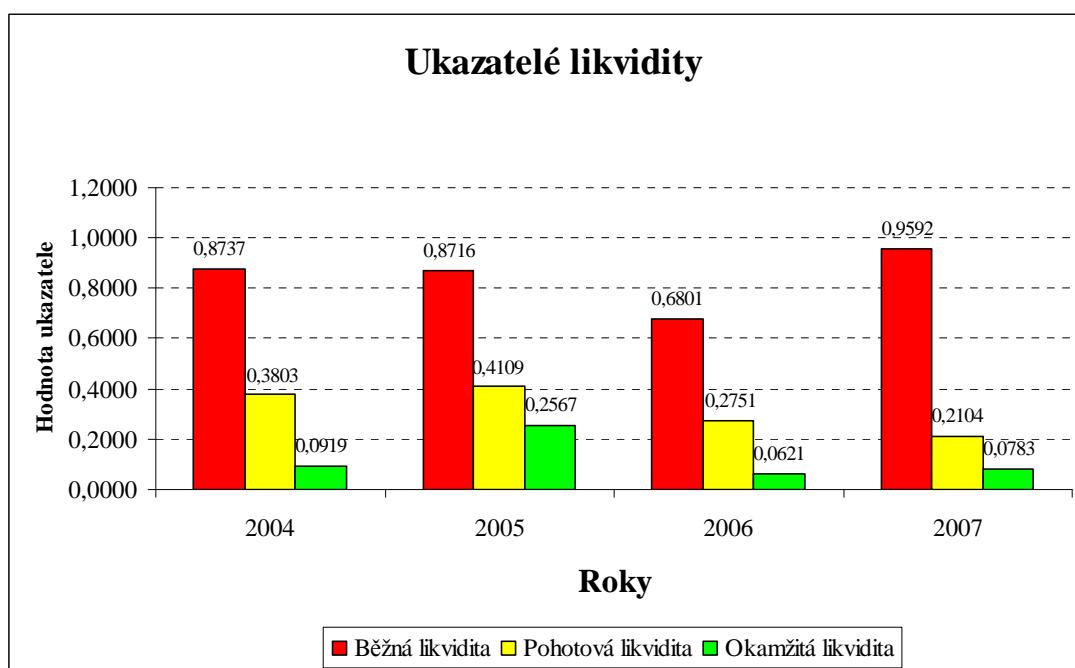
Vzorec:

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

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

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

Graf:



Provozní ukazatelé

Provozní ukazatelé se uplatňují ve vnitřním řízení. Pomáhají sledovat a analyzovat vývoj základní aktivity firmy.

Vzorce:

$$\text{Mzdová produktivita} = \frac{\text{tržby z prodeje zboží}}{\text{osobní náklady}}$$

$$\text{Produktivita práce} = \frac{\text{přidaná hodnota}}{\text{počet zaměstnanců}}$$

$$\text{Nákladovost výnosů} = \frac{\text{náklady}}{\text{výnosy}}$$

Soustavy ukazatelů

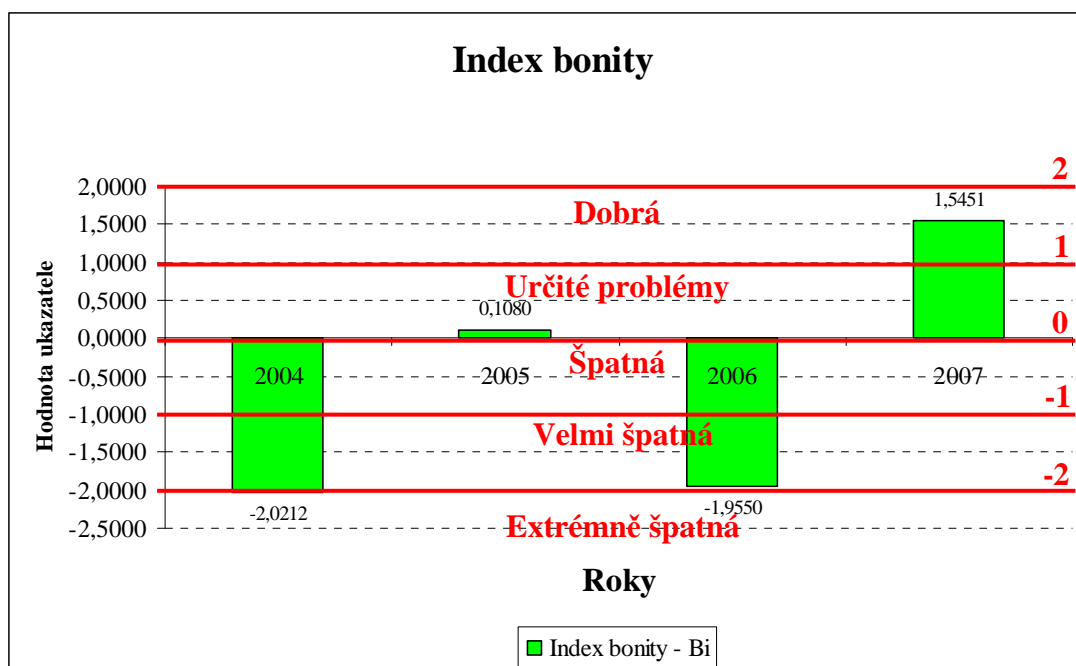
Index bonity

Vzorec:

$$B_i = 1,5 \cdot x_1 + 0,08 \cdot x_2 + 10 \cdot x_3 + 5 \cdot x_4 + 0,3 \cdot x_5 + 0,1 \cdot x_6$$

Index bonity

Ukazatel	2004	2005	2006	2007
Cash flow/cizí zdroje (x_1)	0,0919	0,1876	-0,1445	0,0123
Celková aktiva/cizí zdroje (x_2)	0,9372	0,9025	0,7784	0,8807
Zisk před zdaň./celková aktiva (x_3)	-0,2082	-0,0557	-0,1846	0,0914
Zisk před zdaň./celkové výkony (x_4)	-0,0903	-0,0160	-0,0613	0,0464
Zásoby/celkové výkony (x_5)	0,2283	0,1470	0,1711	0,3757
Celkové výkony/celková aktiva (x_6)	2,3063	3,4730	3,0097	1,9699
Index bonity (B_i)	-2,0212	0,1080	-1,9550	1,5451

Graf:**Hodnocení:**

Index bonity nedosahoval v předchozích letech uspokojivých hodnot. Rok 2007 lze již z hlediska tohoto ukazatele hodnotit pozitivně.

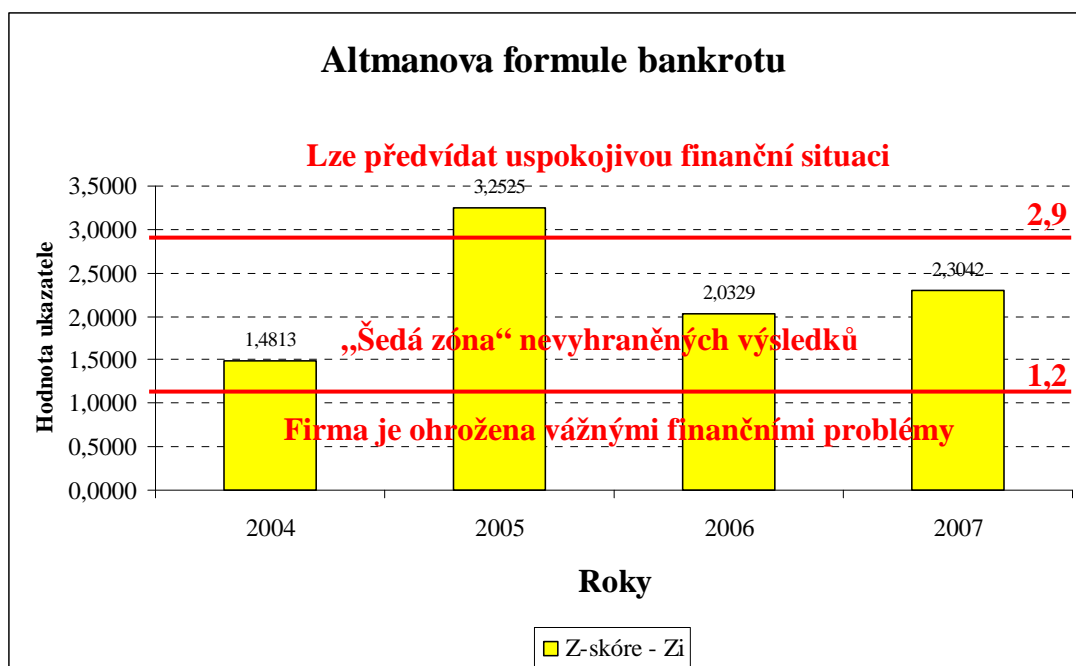
Altmanova formule bankrotu**Vzorec:**

$$Z_i = 0,717 \cdot A + 0,847 \cdot B + 3,107 \cdot C + 0,420 \cdot D + 0,998 \cdot E$$

Altmanův index

Ukazatel	2004	2005	2006	2007
Pracovní kapitál/celková aktiva (A)	-0,1348	-0,1422	-0,4205	-0,1874
Zisk po zdanění/celková aktiva (B)	-0,2082	-0,557	-0,1846	0,0914
Zisk před zd. a úroky/celk. aktiva (C)	-0,1941	-0,0342	-0,1759	0,1174
Tržní hodnota VK/celkové dluhy (D)	0,1323	0,0995	0,0798	0,0725
Celkové tržby/celková aktiva (E)	2,3063	3,4730	3,0097	1,9699
Z-skóre	1,4813	3,2525	2,0329	2,3042

Graf:



Hodnocení:

Podle Altmanova indexu se společnost nachází v tzv. „šedé zóně“ nevyhraněných výsledků a tedy nelze určit, jak se bude její finanční situace vyvíjet.

Index IN

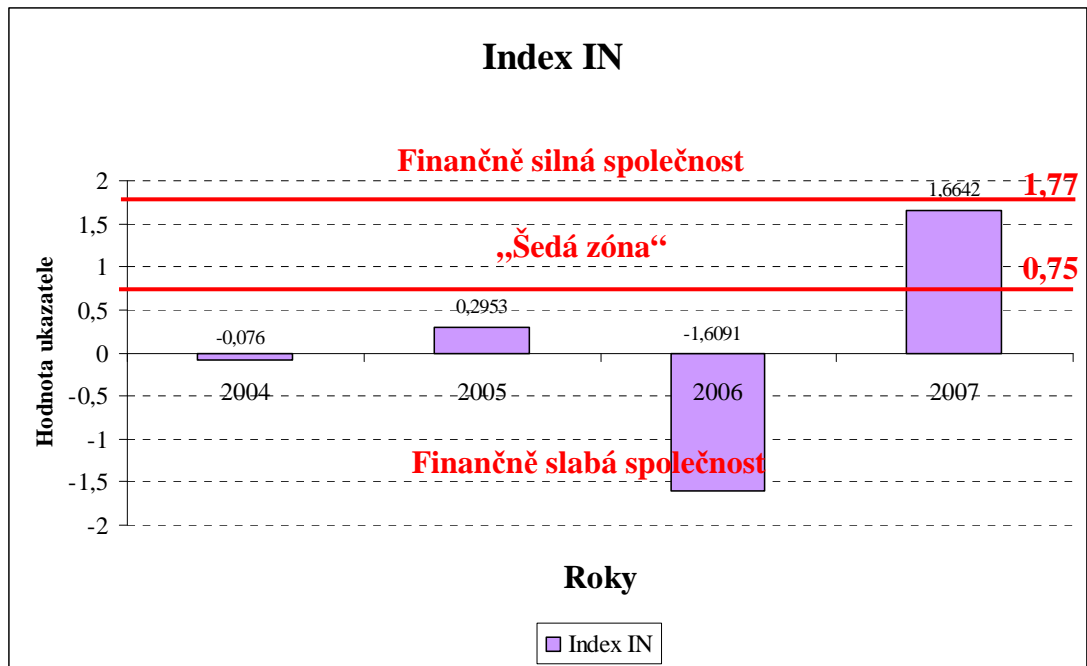
Vzorec:

$$IN01 = 0,13 \cdot A + 0,04 \cdot B + 3,92 \cdot C + 0,21 \cdot D + 0,09 \cdot E$$

Index IN

Ukazatel	2004	2005	2006	2007
Celková aktiva/cizí zdroje (A)	0,9372	0,9025	0,7781	0,8807
EBIT/nákladové úroky (B)	-	-12,4000	-42,8750	15,0000
EBIT/celková aktiva (C)	-0,1941	-0,0342	-0,1759	0,1174
Výnosy/celková aktiva (D)	2,3063	3,4741	3,0174	1,9736
Oběž. aktiva/krát. záv. a ban. úv. (E)	0,8737	0,8716	0,6728	0,8350
Index IN	-0,0760	0,2953	-1,6091	1,6642

Graf:



Hodnocení:

Index IN má vyšší vypovídací schopnost než Altmannův index, protože byl sestaven pro české podniky. Společnost se pohybovala v letech 2004 až 2006 pod hranicí „šedé zóny“ a byla tedy finančně slabá. V roce 2007 došlo k výraznému zlepšení ukazatele, i když se ještě nejedná o finančně silnou společnost.

Příloha č. 2:

Optimistická varianta plánu

V optimistické variantě se předpokládá růst tržeb v jednotlivých letech o 24 %, 19 % a 12 %.

Plánový výkaz zisku a ztráty

Plánový výkaz zisku a ztráty v tis. Kč

	2008	2009	2010
I. Tržby z prodeje zboží	5 891	7 011	7 852
A. Náklady vynaložené na prodané zboží	2 946	3 506	3 926
+ Obchodní marže	2 945	3 505	3 926
II. Výkony	0	0	0
B. Výkonová spotřeba	1 511	1 368	1 430
+ Přidaná hodnota	1 434	2 137	2 496
C. Osobní náklady	1 204	1 349	1 510
D. Daně a poplatky	9	9	9
E. Odpisy dlouh. nehmot. a hmot. majetku	9	3	0
III. Tržby z prodeje dlouh. majetku a mater.	24	0	0
F. Zůst. cena prod. dlouh. majetku a mater.	9	0	0
G. Změna stavu rezerv a OP v prov. oblasti	0	0	0
IV. Ostatní provozní výnosy	0	0	0
H. Ostatní provozní náklady	6	7	8
* Provozní výsledek hospodaření	221	769	969
X. Výnosové úroky	0	0	0
N. Nákladové úroky	32	32	30
XI. Ostatní finanční výnosy	11	13	15

Plánový výkaz zisku a ztráty v tis. Kč

	2008	2009	2010
O. Ostatní finanční náklady	66	78	88
* Finanční výsledek hospodaření	-87	-97	-103
Q. Daň z příjmu za běžnou činnost	0	50	184
** Výsledek hospodaření za běžnou činnost	134	622	682
* Mimořádný výsledek hospodaření	0	0	0
T. Převod podílů na VH společníkům	0	0	0
*** Výsledek hospodaření za účetní období	134	622	682
**** Výsledek hospodaření před zdaněním	134	672	866

Plánová rozvaha**Plánová rozvaha v tis. Kč**

	2008	2009	2010
AKTIVA CELKEM	1 890	2 352	3 268
Pohledávky za upsaný vlastní kapitál	0	0	0
Dlouhodobý majetek	3	0	0
Dlouhodobý nehmotný majetek	0	0	0
Dlouhodobý hmotný majetek	3	0	0
Dlouhodobý finanční majetek	0	0	0
Oběžná aktiva	1 868	2 352	3 268
Zásoby	1 152	1 371	1 535
Dlouhodobé pohledávky	0	0	0
Krátkodobé pohledávky	483	575	643
Krátkodobý finanční majetek	233	406	1 090
Časové rozlišení	19	0	0

Plánová rozvaha v tis. Kč

	2008	2009	2010
PASIVA CELKEM	1 890	2 352	3 268
Vlastní kapitál	-200	422	1 104
Základní kapitál	200	200	200
Kapitálové fondy	0	0	0
Rezervní fondy a ostatní fondy ze zisku	10	17	48
Výsledek hospodaření minulých let	-544	-417	174
Výsledek hospodaření běžn. účet. období	134	622	682
Cizí zdroje	2 084	1 923	2 156
Rezervy	0	0	0
Dlouhodobé závazky	0	0	0
Krátkodobé závazky	1 721	1 593	1 881
Bankovní úvěry a výpomoci	363	330	275
Časové rozlišení	6	7	8

Plánový cash flow**Plánový cash flow v tis. Kč**

	2008	2009	2010
Finanční majetek na počátku roku	188	233	406
Hospodářský výsledek	134	622	682
odpisy	9	3	0
změna ostatních pasiv	1	0	1
změna ostatních aktiv	85	19	0
změna zásob	645	-219	-164
změna krátkodobých pohledávek	-166	-92	-69
změna krátkodobých závazky	-679	-128	-288
změna krátkod. úvěrů a fin. výpomocí	6	-33	-55

Plánový cash flow v tis. Kč

	2008	2009	2010
Cash flow z provozní činnosti	35	172	683
změna DM (investice do DM)	10	0	0
Cash flow z investiční činnosti	10	0	0
změna fondů ze zisku	10	7	31
změna VH min. období (bez VH b. ú. o.)	-10	-7	-31
Cash flow z finanční činnosti	0	0	0
Cash flow celkem	45	172	683
Finanční majetek na konci období	233	406	1 090

Pesimistická varianta plánu

V pesimistické variantě se předpokládá v roce 2008 růst tržeb o 2,81 %, v roce 2009 pokles o 6,11 % a v roce 2010 pokles o 6,51 %.

Plánový výkaz zisku a ztráty

Plánový výkaz zisku a ztráty v tis. Kč

	2008	2009	2010
I. Tržby z prodeje zboží	4 885	4 586	4 288
A. Náklady vynaložené na prodané zboží	2 443	2 293	2 144
+ Obchodní marže	2 442	2 293	2 144
II. Výkony	0	0	0
B. Výkonová spotřeba	1 328	926	781
+ Přidaná hodnota	1 114	1 367	1 363
C. Osobní náklady	998	882	825
D. Daně a poplatky	9	9	9

Plánový výkaz zisku a ztráty v tis. Kč

	2008	2009	2010
E. Odpisy dlouh. nehmot. a hmot. majetku	9	3	0
III. Tržby z prodeje dlouh. majetku a mater.	24	0	0
F. Zůst. cena prod. dlouh. majetku a mater.	9	0	0
G. Změna stavu rezerv a OP v prov. oblasti	0	0	0
IV. Ostatní provozní výnosy	0	0	0
H. Ostatní provozní náklady	5	5	5
* Provozní výsledek hospodaření	108	468	524
X. Výnosové úroky	0	0	0
N. Nákladové úroky	32	32	30
XI. Ostatní finanční výnosy	9	9	8
O. Ostatní finanční náklady	54	51	48
* Finanční výsledek hospodaření	-77	-74	-70
Q. Daň z příjmu za běžnou činnost	0	0	100
** Výsledek hospodaření za běžnou činnost	13	394	354
* Mimořádný výsledek hospodaření	0	0	0
T. Převod podílů na VH společníkům	0	0	0
*** Výsledek hospodaření za účetní období	31	394	354
**** Výsledek hospodaření před zdaněním	31	394	454

Plánová rozvaha

Plánová rozvaha v tis. Kč

	2008	2009	2010
AKTIVA CELKEM	1 570	1 769	1 975
Pohledávky za upsaný vlastní kapitál	0	0	0
Dlouhodobý majetek	3	0	0
Dlouhodobý nehmotný majetek	0	0	0

Plánová rozvaha v tis. Kč

	2008	2009	2010
Dlouhodobý hmotný majetek	3	0	0
Dlouhodobý finanční majetek	0	0	0
Oběžná aktiva	1548	1 769	1 975
Zásoby	955	897	838
Dlouhodobé pohledávky	0	0	0
Krátkodobé pohledávky	400	376	351
Krátkodobý finanční majetek	193	496	786
Časové rozlišení	19	0	0

Plánová rozvaha v tis. Kč

	2008	2009	2010
PASIVA CELKEM	1 570	1 769	1 975
Vlastní kapitál	-303	91	445
Základní kapitál	200	200	200
Kapitálové fondy	0	0	0
Rezervní fondy a ostatní fondy ze zisku	10	12	31
Výsledek hospodaření minulých let	-544	-515	-140
Výsledek hospodaření běžn. účet. období	31	394	354
Cizí zdroje	1 868	1 673	1 526
Rezervy	0	0	0
Dlouhodobé závazky	0	0	0
Krátkodobé závazky	1 505	1 343	1 251
Bankovní úvěry a výpomoci	363	330	275
Časové rozlišení	5	5	5

Plánový cash flow

Plánový cash flow v tis. Kč

	2008	2009	2010
Finanční majetek na počátku roku	188	193	496
Hospodářský výsledek	31	394	354
odpisy	9	3	0
změna ostatních aktiv	85	19	0
změna zásob	842	58	58
změna krátkodobých pohledávek	-83	24	24
změna krátkodobých závazky	-895	-162	-92
změna krátkod. úvěrů a fin. výpomocí	6	-33	-55
Cash flow z provozní činnosti	-5	303	289
změna DM (investice do DM)	10	0	0
Cash flow z investiční činnosti	10	0	0
změna fondů ze zisku	10	2	20
změna VH min. období (bez VH b. ú. o.)	-10	-2	-20
Cash flow z finanční činnosti	0	0	0
Cash flow celkem	5	303	289
Finanční majetek na konci období	193	496	786

Příloha č. 3:

Krátkodobý plán

Položky	1.	2.	3.	4.	5.	6.	7.	8.	9.	10.	11.	12.	Celkem
PS krátk. finančního majetku	188	137	155	190	334	318	574	208	282	324	149	166	3 025
Podíl na celkových tržbách v %	3,62	4,49	6,77	11,50	14,65	10,24	11,24	9,06	4,97	4,66	7,35	11,45	100,00
Prognózované tržby za rok 2008:													5 226
Tržby za prodané zboží	189	235	354	601	766	535	587	473	260	244	384	598	5 226
Příjmy za prodané zboží:													
- okamžitě v hotovosti – 60 %	113,40	141,00	212,40	360,60	459,60	321,00	352,20	283,80	156,00	146,40	230,40	358,80	3 135,60
- do 1 měsíce – 25 %	119,25	47,25	58,75	88,50	150,25	191,50	133,75	146,75	118,25	65,00	61,00	96,00	1 276,25
- do 2 měsíců – 10 %	41,20	47,70	18,90	23,50	35,40	60,10	76,60	53,50	58,70	47,30	26,00	24,40	513,30
- do 3 měsíců – 5 %	16,10	20,60	23,85	9,45	11,75	17,70	30,05	38,30	26,75	29,35	23,65	13,00	260,55
Celkem za prodané zboží	289,95	256,55	313,90	482,05	657,00	590,30	592,60	522,35	359,70	288,05	341,05	492,20	5 185,70
+ DPH	55,09	48,74	59,64	91,59	124,83	112,16	112,59	99,25	68,34	54,73	64,80	93,52	985,28
Příjmy za zboží celkem s daní	345,04	305,29	373,54	573,64	781,83	702,46	705,19	621,60	428,04	342,78	405,85	585,72	6 170,98
Tržby z prodeje majetku	0,00	24,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	24,00
+ DPH	0,00	4,56	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	4,56
Příjmy z prodeje majetku	0,00	28,56	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	28,56
Příjmy celkem	345,04	333,85	373,54	573,64	781,83	702,46	705,19	621,60	428,04	342,78	405,85	585,72	6 199,54

Položky	1.	2.	3.	4.	5.	6.	7.	8.	9.	10.	11.	12.	Celkem
Náklady vynal. na prodané zboží:													
Platby za zboží dodavatelům	112,66	134,94	145,34	166,85	561,67	235,04	635,07	257,67	193,07	193,86	203,88	332,93	2 613,00
Náklady na výkonovou spotřebu (bez leasingu):													
+ DPH													88,35
Platby za výkon. spotřebu dod.	20,03	24,85	37,46	63,64	81,07	56,66	62,20	50,13	27,50	25,79	40,67	63,35	553,35
Leasing	33,10	33,10	33,10	33,10	33,10	33,10	33,10	24,28	24,28	24,28	24,28	24,28	353,10
+ DPH	4,62	4,62	4,62	4,62	4,62	4,62	4,62	4,62	4,62	4,62	4,62	4,62	55,44
Platby leasingu	37,72	37,72	37,72	37,72	37,72	37,72	37,72	28,90	28,90	28,90	28,90	28,90	408,54
Platby mezd, SP a ZP, daně	60,33	62,04	62,04	62,04	62,04	62,04	62,04	77,5	77,55	77,55	62,04	62,04	789,30
Platby SP a ZP zaměstnavatele	18,67	20,00	20,00	20,00	20,00	20,00	20,00	25,00	25,00	25,00	20,00	20,00	253,67
Platby zákonného pojištění	1,00	0,00	0,00	1,25	0,00	0,00	1,25	0,00	0,00	1,25	0,00	0,00	4,75
Platby DPH	100,00	0,00	0,00	42,49	0,00	0,00	218,23	0,00	0,00	131,73	0,00	0,00	492,43
Platby ostatních daní a poplatků	9,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	9,00
Platby jistiny krátkod. úvěru	32,50	32,50	32,50	32,50	32,50	32,50	32,50	32,50	32,50	32,50	32,50	33,00	390,50
Platby úroků	4,13	3,80	3,48	3,15	2,83	2,50	2,18	1,85	1,52	1,20	0,86	4,50	32,00
Platby půjčky od společníka	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	74,00	0,00	0,00	0,00	0,00	74,00
Výdaje celkem	396,04	315,85	338,54	429,64	797,83	446,46	1 070,19	547,60	386,04	517,78	388,85	544,72	6 180,54
KS krátk. finančního majetku	137	155	190	334	318	574	208	282	324	149	166	207	3 044

Příloha č. 4:**Skutečný vývoj příjmů a výdajů společnosti**

V tabulce jsou uvedeny skutečné příjmy a výdaje společnosti za první tři měsíce roku 2008.

Skutečné příjmy a výdaje v Kč

	Leden	Únor	Březen	Celkem
PS krátk. finanč. majetku	187 957,81	6 230,18	27 412,74	221 600,73
Tržby za prodané zboží	77 443,81	229 770,31	699 183,18	1 006 397,30
Příjmy za prodané zboží:				
- platba v hotovosti	57 111,00	67 178,00	76 751,00	201 040,00
- platba na účet	124 928,00	211 173,00	404 270,00	740 371,00
Příjmy celkem s daní	182 039,00	278 351,00	481 021,00	941 411,00
Příjmy za prodej majetku	0,00	24 000,00	0,00	24 000,00
Příjmy z půjčky od společ.	0,00	200 000,00	0,00	200 000,00
Příjmy úroků	0,42	0,02	0,15	0,59
Příjmy celkem:	182 039,42	502 351,02	481 021,15	1 165 411,59
Platby za zboží dodavatelům:				
- platba v hotovosti	0,00	21 963,50	0,00	21 963,50
- platba na účet	133 368,97	216 910,57	205 649,90	555 892,44
Platby celkem	133 368,97	238 874,07	205 649,90	577 892,94
Platby za materiál dodavatel.:				
- platba v hotovosti	30 506,00	23 800,50	31 660,50	85 967,00
- platba na účet	0,00	0,00	0,00	0,00
Platby celkem	30 506,00	23 800,50	31 660,50	85 967,00

Skutečné příjmy a výdaje v Kč

	Leden	Únor	Březen	Celkem
Platby za služby dodavatel.:				
- platba v hotovosti	4 287,00	7 245,00	1 826,00	13 358,00
- platba na účet	56 316,00	53 020,04	47 453,80	156 789,84
Platby celkem	60 603,00	60 265,04	49 279,80	170 147,84
Platby leasingu:				
- platba v hotovosti	0,00	0,00	0,00	0,00
- platba na účet	37 720,00	37 720,00	37 720,00	113 160,00
Platby celkem	37 720,00	37 720,00	37 720,00	113 160,00
Platby mezd:				
- platba v hotovosti	12 274,00	11 390,00	13 446,00	37 110,00
- platba na účet	19 710,00	41 577,00	30 565,00	91 852,00
Platby celkem	31 984,00	52 967,00	44 011,00	128 962,00
Platby SP a ZP:				
- platba v hotovosti	0,00	0,00	0,00	0,00
- platba na účet	25 389,00	21 905,00	26 225,00	73 519,00
Platby celkem	25 389,00	21 905,00	26 225,00	73 519,00
Platby daně z příjmů:				
- platba v hotovosti	0,00	0,00	0,00	0,00
- platba na účet	3 702,00	1 890,00	843,00	6 435,00
Platby celkem	3 702,00	1 890,00	843,00	6 435,00
Platby zákonného pojištění:				
- platba v hotovosti	0,00	0,00	0,00	0,00
- platba na účet	918,00	0,00	0,00	918,00
Platby celkem	918,00	0,00	0,00	918,00
Platby ostat. daní a poplatků:				
- platba v hotovosti	2 000,00	0,00	0,00	2 000,00
- platba na účet	0,00	6 720,00	0,00	6 720,00
Platby celkem	2 000,00	6 720,00	0,00	8 720,00
Platby splátek a úroků:				

Skutečné příjmy a výdaje v Kč

	Leden	Únor	Březen	Celkem
- jistina	32 500,00	32 500,00	32 500,00	97 500,00
- úrok	4 080,08	3 524,85	3 215,01	10 819,94
Platby celkem	36 580,08	36 024,85	35 715,01	108 319,94
Platby bankovních poplatků	996,00	1 002,00	725,00	2 723,00
Výdaje celkem:	363 767,05	481 168,46	431 829,21	1 276 764,72
KS krátk. finanč. majetku	6 230,18	27 412,74	76 604,68	110 247,60