

Projekt tvorby krátkodobého a dlouhodobého finančního plánu firmy TŘÍDIČ s.r.o.

Bc. Jana Procházková

Diplomová práce
2007



Univerzita Tomáše Bati ve Zlíně
Fakulta managementu a ekonomiky

Univerzita Tomáše Bati ve Zlíně
Fakulta managementu a ekonomiky
Ústav financí a účetnictví
akademický rok: 2006/2007

ZADÁNÍ DIPLOMOVÉ PRÁCE

(PROJEKTU, UMĚLECKÉHO DÍLA, UMĚLECKÉHO VÝKONU)

Jméno a příjmení: **Jana PROCHÁZKOVÁ**
Studijní program: **N 6202 Hospodářská politika a správa**
Studijní obor: **Finance**

Téma práce: **Projekt tvorby krátkodobého a dlouhodobého
finančního plánu firmy TRÍDIČ s.r.o.**

Zásady pro vypracování:

Úvod

I. Teoretická část

- Na základě kritické literární rešerše zpracujte teoretické a metodické poznatky z oblasti tvorby krátkodobého a dlouhodobého finančního plánu.
- Charakterizujte cíle a strukturu finančního plánování.
- Popište metody tvorby finančního plánu.

II. Praktická část

- Analyzuje vnitřní a vnější podmínky firmy.
- Na základě předchozí analýzy vypracujte projekt finančního plánu.
- Zhodnoťte projekt a navrhněte doporučení pro firmu.

Závěr

Rozsah práce: **cca 70 stran**

Rozsah příloh:

Forma zpracování diplomové práce: **tištěná**

Seznam odborné literatury:

[1] PAVELKOVÁ, D., KNÁPKOVÁ, A. Řízení podnikových financí: Studijní pomůcka pro distanční studium. Zlín: Univerzita Tomáše Bati, 2003. 312 s. ISBN 80-7318-128-2.

[2] FOTR, J. Strategické finanční plánování. 1. vyd., Praha: GRADA Publishing, 1999. 152 s. ISBN 80-7169-694-3.

[3] GRÜNWARD, R., HOLEČKOVÁ, J. Finanční analýza a plánování podniku. 2. vyd., Praha: VŠE v Praze, 2001. 197 s. ISBN 80-7079-587-5.

[4] VALACH, J. a kol. Finanční řízení podniku. 2. vyd., Praha: EKOPRESS, 1999. 324 s. ISBN 80-86119-21-1.

Vedoucí diplomové práce: **Ing. Karel Hruška**

Datum zadání diplomové práce: **5. března 2007**

Termín odevzdání diplomové práce: **4. května 2007**

Ve Zlíně dne 5. března 2007


doc. PhDr. Václav Nováček, CSc.
děkan




doc. Dr. Ing. Drahomíra Pavelková
ředitel ústavu

ABSTRAKT

Diplomová práce s názvem Projekt tvorby krátkodobého a dlouhodobého finančního plánu firmy Třídič s.r.o. se zabývá problematikou sestavení těchto plánů s cílem zabezpečit dosažení vytyčených cílů firmy a jejího dalšího úspěšného rozvoje.

První – teoretická část obsahuje poznatky z oblasti tvorby krátkodobého a dlouhodobého finančního plánu. Jsou zde charakterizovány cíle a struktura finančního plánu, metody tvorby finančního plánu a jejich následná kontrola. V druhé – praktické části je zpracována analýza vnitřních a vnějších podmínek firmy a zhodnocení jejího finančního zdraví. Následuje sestavení dlouhodobého finančního plánu ve dvou variantách. Je sestaven i krátkodobý plán pro variantu, u níž se předpokládá, že nastane. Závěrem jsou plány vyhodnoceny a jsou navržena doporučení pro firmu při realizaci finančního plánu.

Klíčová slova: krátkodobý a dlouhodobý finanční plán, finanční analýza, podnikové rozpočty, plán nákladů a výnosů, finanční kontrola.

ABSTRACT

Diploma thesis which is called Project of short and long term financial plan creation of Tridic s.r.o. company is dealing with the problem of creation these plans in order to secure the achievement of stated aims for the company and its further successful development.

First - theoretical part concerns of information from the area of short and long term financial plan creation. There are described the aims and structures of the financial plan, the methodology of financial plan creation and their followed review. In the second – practical part, there is compiled analysis of the inner and outer company's conditions and assessment of its financial health. Furthermore, there is the creation for long term financial plan in two possibilities. There is also the creation of short term plan for a possibility which is likely expected to happen. In the end the plans are assessed and there are some recommendations proposed to the company when realizing the financial plan.

Key words: short and long term financial plan, financial analysis, company's budget, planning of costs and revenues, financial review.

Děkuji tímto vedoucímu diplomové práce panu Ing. Karlu Hruškovi za odborné vedení, jeho rady, připomínky, ochotu a čas, který mi věnoval při vypracování mé diplomové práce.

Děkuji panu Ing. Janu Cafourkovi, jednatelem společnosti Třídíč s.r.o., za poskytnuté materiály a informace o společnosti Třídíč s.r.o.. Také zaměstnancům společnosti Třídíč s.r.o., kteří mi věnovali pozornost.

OBSAH

ÚVOD	9
I TEORETICKÁ ČÁST	10
1 CÍLE A STRUKTURA FINANČNÍHO PLÁNOVÁNÍ	11
1.1 CÍLE FINANČNÍHO PLÁNOVÁNÍ.....	12
1.1.1 Stanovení finanční politiky	14
1.1.2 Pojetí finančního plánu	15
1.1.3 Základní zásady podnikového finančního plánování	16
1.2 STRUKTURA FINANČNÍHO PLÁNU	17
1.2.1 Analýza postavení a hospodaření podniku a prognózy dalšího vývoje.....	17
1.2.2 Formulace cílů.....	18
1.2.3 Zvolení strategie.....	18
1.2.4 Sestavení dlouhodobého finančního plánu.....	19
1.2.5 Sestavení krátkodobého finančního plánu a rozpočtů.....	19
1.2.6 Implementace finančního plánu	19
1.2.7 Kontrola plnění finančního plánu, úpravy a změny plánu	19
1.3 DLOUHODOBÝ FINANČNÍ PLÁN PODNIKU	19
1.3.1 Analýza finanční situace	20
1.3.2 Plán tržeb a plán prodeje	21
1.3.3 Plán peněžních toků	21
1.3.4 Plánová rozvaha	22
1.3.5 Plánový výkaz zisku a ztrát	22
1.3.6 Rozpočet investičních výdajů.....	23
1.3.7 Rozpočet dlouhodobého externího financování.....	23
1.4 KRÁTKODOBÝ FINANČNÍ PLÁN PODNIKU.....	23
1.4.1 Plánová výsledovka.....	24
1.4.2 Plán peněžních toků	25
1.4.3 Plánová rozvaha	25
1.5 PODNIKOVÉ ROZPOČTY.....	26
1.6 KALKULACE	27
2 METODY TVORBY FINANČNÍHO PLÁNU	29
2.1 METODA PROCENTUÁLNÍHO PODÍLU NA TRŽBÁCH.....	29
2.2 REGRESNÍ METODA.....	30
2.3 METODA POMĚROVÝCH FINANČNÍCH UKAZATELŮ.....	30
2.3.1 Analýza zadluženosti, majetkové a finanční struktury.....	31
2.3.2 Analýza likvidity	31
2.3.3 Analýza rentability	32
2.3.4 Analýza aktivity	32
2.3.5 Další ukazatele	33

2.4	ANALÝZA NULOVÉHO BODU	33
2.5	FINANČNÍ MODELKY	33
2.5.1	Simulační modely tvorby finančního plánu	34
2.5.2	Optimalizační modely tvorby finančního plánu	34
2.5.3	Další optimalizační modely tvorby finančního plánu	35
3	FINANČNÍ KONTROLA.....	36
3.1	OPERATIVNÍ KONTROLA	37
3.2	ROZPOČTOVÁ KONTROLA	38
3.3	STRATEGICKÁ KONTROLA.....	38
3.4	VZTAH FINANČNÍ KONTROLY KE CONTROLLINGU.....	39
II	PRAKTICKÁ ČÁST	41
4	CHARAKTERISTIKA FIRMY TŘÍDIČ S.R.O.....	42
4.1	ZÁKLADNÍ INFORMACE O SPOLEČNOSTI TŘÍDIČ S.R.O.	42
4.2	VÝROBNÍ PROGRAM	43
4.3	STRATEGIE SPOLEČNOSTI.....	44
4.4	CHARAKTERISTIKA ODVĚTVÍ, VE KTERÉM PODNIKÁ FIRMA TŘÍDIČ S.R.O.	45
4.5	VÝVOJ POČTU ZAMĚSTNANCŮ	46
4.6	SWOT ANALÝZA SPOLEČNOSTI TŘÍDIČ S.R.O.	46
5	FINANČNÍ ANALÝZA FIRMY	48
5.1	ABSOLUTNÍ UKAZATELE	48
5.1.1	Majetková a finanční struktura podniku (rozběr rozvahy).....	48
5.1.2	Analýza výnosů a nákladů (výkaz zisku a ztrát)	52
5.1.3	Analýza cash flow	56
5.2	ROZDÍLOVÉ UKAZATELE.....	57
5.3	POMĚROVÉ UKAZATELE.....	57
5.3.1	Analýza zadluženosti, majetkové a finanční struktury.....	57
5.3.2	Analýza likvidity	58
5.3.3	Analýza rentability	59
5.3.4	Ukazatele aktivity.....	60
6	PROJEKT FINANČNÍHO PLÁNU	63
6.1	DLOUHODOBÝ PLÁN – VARIANTA A	63
6.1.1	Prognóza vnějšího okolí firmy	63
6.1.2	Plán tržeb na základě prognózy.....	64
6.1.3	Plán nákladů na základě prognózy	65
6.1.4	Plán jednotlivých položek rozvahy	67
6.1.5	Plánový výkaz zisku a ztrát	70
6.1.6	Plánová rozvaha	72
6.1.7	Plánový přehled o peněžních tocích.....	75
6.2	DLOUHODOBÝ PLÁN – VARIANTA B.....	76
6.2.1	Prognóza vnějšího okolí firmy	76

6.2.2	Prognóza vnitřního prostředí firmy	77
6.3	KRÁTKODOBÝ FINANČNÍ PLÁN	77
7	HODNOCENÍ PLÁNU	79
7.1	HODNOCENÍ DLOUHODOBÉHO FINANČNÍHO PLÁNU – VARIANTA A	79
7.1.1	Vývoj hospodářského výsledku.....	79
7.1.2	Vývoj toků peněžní hotovosti	80
7.1.3	Ukazatele zadluženosti, majetkové a finanční struktury	80
7.1.4	Ukazatele likvidity	81
7.1.5	Ukazatele rentability.....	82
7.1.6	Ukazatele aktivity.....	82
7.2	HODNOCENÍ DLOUHODOBÉHO FINANČNÍHO PLÁNU – VARIANTA B	83
7.3	HODNOCENÍ KRÁTKODOBÉHO FINANČNÍHO PLÁNU	84
8	NÁVRHY A DOPORUČENÍ	85
	ZÁVĚR	87
	SEZNAM POUŽITÉ LITERATURY	89
	SEZNAM POUŽITÝCH SYMBOLŮ A ZKRATEK	92
	SEZNAM OBRÁZKŮ	93
	SEZNAM TABULEK.....	94
	SEZNAM PŘÍLOH.....	96

ÚVOD

Nemalou většinu z nás zajímá co ho čeká v budoucnosti. Ovšem budoucnost je nejistá. Velkou roli v této oblasti v neposlední řadě hraje plánování. Účelem plánování je omezovat rizika, která plynou již ze samotné existence podniku a z transakcí uskutečněných s jeho okolím. Prostředí, v němž tyto firmy podnikají, je plné neočekávaných hrozeb. Záleží pouze na tom, jak firmy k těmto hrozbám a rizikům přistupují, a zda je dokáží využít ve svůj prospěch. Při plánování je žádoucí zamyslet se nad vzdálenějšími perspektivami podniku a předvídat jeho možné ohrožení. Proto kvalitní plánování rozhodně musí být adaptabilní na změny v externím prostředí.

Plánujeme i v běžném životě. Snažíme se v budoucnosti uskutečnit naše potřeby a z toho vyplývá nezbytnost plánování. Stejně je tomu jak u „drobných podnikatelů“, tak i u velkých společností. Všichni usilují o pocit jistoty v dalších letech, vyplývající z plánování. Zvláště firmy by měly pečovat o své finanční postavení.

Plánování je proces spojující současnost a budoucnost. Proto je důležitý časový rozsah plánu, tzn. na jaké období jsou plány sestaveny, protože s delším časovým obdobím lze podstatně hůře provádět predikci možných situací.

Finanční plánování považuji za aktuální téma, které se dotýká všech firem. Proto se budu zabývat projektem tvorby finančního plánu.

Ve své diplomové práci se budu zabývat vypracováním krátkodobého a dlouhodobého finančního plánu pro firmu Třídič s.r.o.. Tato firma vyrábí třídící a drtící stroje, které se uplatňují především v těžebním průmyslu a ve stavebnictví.

V první části diplomové práce se zaměřím na teorii finančního plánování, popíši jeho cíle, metody a způsoby tvorby. Dále popíši, co je to krátkodobý a dlouhodobý finanční plán, jak se tvoří a k čemu slouží.

Ve druhé části práce se budu zabývat popisem firmy Třídič s.r.o., její historií a charakteristikou. Provedu finanční analýzu jejího hospodaření za minulá období. Z těchto údajů budu vycházet při vytváření projektu finančního plánu na roky 2007 – 2009. Zároveň provedu zhodnocení finančního plánu a navrhu firmě Třídič s.r.o. opatření vhodná k zabezpečení jeho realizace.

I. TEORETICKÁ ČÁST

1 CÍLE A STRUKTURA FINANČNÍHO PLÁNOVÁNÍ

V dnešních podmínkách tržních ekonomik je velice těžké pro firmu uspět jak na domácím tak i na zahraničním trhu. Pro zabezpečení existence a úspěšného rozvoje firmy i jejího poslání je důležité finanční plánování jako významná součást řízení podniku. Podnik by měl při tvorbě a realizaci finančního plánu vycházet z podnikových cílů, jichž chce dosáhnout.

Finanční plánování je složitá činnost, která vyžaduje znalost podnikového prostředí a finanční situaci podniku, konkurence a trhu, na němž firma podniká. Plánování je důležité pro manažery podniku, aby mohli být připraveni reagovat na případná překvapení a rizika, která mohou vzniknout. Výsledkem finančního plánování je plán, pro který nejsou vydány žádné závazné postupy ani formuláře. Sestavuje se jako plánový výkaz zisků a ztrát, plánová rozvaha a plán peněžních toků.

Finanční plán má syntetizující a integrující úlohu, shrnuje požadavky na financování všech podnikových činností, současně platí, že cíle určené finančním plánem je nutné zabezpečit všemi činnostmi v podniku [8, str. 230].

Má vztah k dalším dílčím plánům, mezi kterými existují těsné vazby. Mezi tyto dílčí plány patří plán prodeje a marketingu, plán výroby, plán zásobovací, plán investic, plán inovací a personální plán. Úspěšné sladění těchto vazeb mezi plány je předmětem finančního plánu a finančního plánování. Dílčí plány, včetně finančního plánu, a jejich vztahy tvoří strukturu strategického plánu.

Základní funkcí finančního plánu je zabezpečit realizaci strategického plánu zajištěním potřebných externích nebo interních zdrojů financování podniku tak, aby byla udržena jeho finanční stabilita. Zmíněné těsné vazby neexistují pouze mezi finančním plánem a dílčími plány, ale také uvnitř finančního plánu v podobě vazeb mezi výkazem zisku a ztrát, rozvahou a tokem hotovosti [7].

Strategické finanční plánování je nedílnou součástí podnikového strategického finančního plánování, kdy finanční plán tvoří určitý základní pilíř strategického plánu [2, str. 12].

1.1 Cíle finančního plánování

Plán a plánovací činnost vytvářející plán nemohou existovat, pokud nejsou stanoveny cíle, jichž se má dosáhnout. Plány jsou pak slovní a číselné popisy toho, jak těchto cílů dosáhnout [13, str. 12].

Cíle jsou tedy základem pro plánování podniku a dávají směr, kam by se měl podnik ubírat při svém podnikání. Při stanovení cílů mohou nastat určité problémy, cíle mohou být nejasné, nepřesně formulované nebo je dosažení cíle nákladné a nemusí vůbec ke splnění cíle dojít. Proto by měly být formulovány písemně a sestavovány manažery všech stupňů řízení. Při formulování cílů musí být stanoven časový údaj, tj. kdy má být cíl splněn, aby bylo možné sledovat, zda byl cíl splněn.

Správná formulace podnikových finančních cílů vyžaduje respektovat určité základní požadavky [6, str. 15]:

- vzájemnou provázanost hlavních finančních cílů s relevantními nefinančními záměry podniku (marketingovými, cenovými, výrobními, atd.),
- reálnou dosažitelnost vytyčených finančních cílů vzhledem ke stávajícím podmínkám a pravděpodobným tendencím vývoje určujících faktorů vnějšího prostředí daného podnikání,
- hierarchii a konzistentnost finančních cílů (např. plánování zisku před zdaněním a plánování tržeb a nákladů),
- kontrolovatelnost stanovených finančních cílů.

Cíle podniku mohou být různé a rozlišují se podle úrovně řízení. Pro potřeby finančního plánování vymezím nejvyšší cíl firmy, strategické, taktické a operativní cíle.

Nejvyšší cíl firmy je „poslání firmy“, které je formulováno již při počátku podnikání a vyjadřuje účel a smysl daného podnikání [13].

Strategické cíle stanovuje nejvyšší úroveň řízení, tj. vrcholoví manažeři. Těmito cíly může být např. pronikání na nové trhy, zvýšení zisku, atd. [13].

Taktické cíle, kterými se zabývá střední management. Taktickým cílem může být např. snížení nákladů na skladování, vytvořit novou reklamní kampaň, apod. [13].

Operativní cíle jsou předmětem zájmu nejnižší úrovně manažerů, jsou tedy v kompetencích vedoucích závodů, středisek. Mezi tyto cíle můžeme zařadit, např. snížení odpadu při výrobě materiálu, atd. [13].

Stanovení cílů neslouží pouze pro plánování, ale jsou i zdrojem pro motivaci zaměstnanců podniku a manažerů. Na základě takto dobře stanovených cílů můžeme sestavit kvalitní finanční plán.

Vysušil [13, str. 18,19] ve své knize uvádí, že ideálním výsledkem procesu stanovení cílů by byla jejich optimalizace, tj. vybrání a sladění skutečně nejlepších cílů pro daný podnik. To je ovšem velmi obtížné, neboť jde stále o odhad budoucího vývoje, na němž závisí to, zda cíle, které si manažeři či majitelé stanovili, budou skutečně splněny. Optimální cíle jsou takové cíle, které jsou přijaty a odsouhlaseny nejen manažery všech úrovní, ale také zaměstnanci. Proto je nutné uvádět cíle podniku ve všeobecnou známost, a to hlavně tím, že se procesu stanovení cílů a jejich optimalizace zúčastní co největší podíl osazenstva podniku. Ke sladění cílů by mělo docházet jak mezi jednotlivými funkčními útvary podniku, tak rozdělením cílů od nejvyšší úrovně řízení k nižším úrovním.

Hlavním cílem řízení podniku je zajistit jeho trvalou existenci a budoucí úspěšný vývoj při dosažení co nejlepších hospodářských výsledků. Vrcholným cílem podnikání je cíl finanční, který moderní finanční teorie spatřuje v dlouhodobém růstu tržní hodnoty podniku [12].

Tento cíl vyplývá především ze zájmů vlastníků podniku (tzv. shareholder value¹).

Plánování je celoroční aktivita, spojená s trvalou kontrolou. Cílem finančního plánování není striktní dodržování sestaveného plánu. Plán je pružný, upravuje se podle měnících se vnitřních a vnějších podmínek organizace a reaguje na nově vzniklé situace tak, aby byl stále reálný [8].

Význam finančního plánování spočívá v těchto rozhodovacích procesech [12]:

- kvantifikovat strategické a taktické finanční cíle,
- formulovat finanční politiku, která stanovuje pravidla chování firmy, jak se vyhýbat příliš riskantnímu jednání,

¹ Podrobněji viz např. Pavelková D., Knápková A.: Výkonnost podniku z pohledu finančního manažera, LINDE, 2005.

- navrhnout vývoj financí podniku v souladu s jeho cíli, strategií a přijatou finanční politikou.

1.1.1 Stanovení finanční politiky

Jakmile jsou stanoveny cíle, řeší organizace otázku, jak těchto cílů dosáhnout. Stanoví si politiku, která říká, co se má nebo nemá činit, aby bylo dosaženo těchto cílů.

Finanční politika představuje zásady, kterými by se podnik měl řídit pro nalezení nejvhodnějšího způsobu financování podniku. Dává odpověď na tyto otázky [12, str. 244]:

- jak mohou být jednotlivé kapitálové zdroje používány?
- kde lze získávat dodatečný kapitál?
- jaký má být poměr mezi cizím a vlastním kapitálem?
- jak se budou financovat opakující se potřeby?
- jaký rozsah likvidního majetku má být uložen v peněžních prostředcích a peněžních ekvivalentech²?
- jaká jsou omezení růstu majetku a tržeb s ohledem na peněžní toky?
- kolik se má vyplácet na dividendách?

Z těchto zásad tedy plyne, že je důležité, aby podnik při finančním plánování uplatňoval finanční politiku. Finanční chování podniku by mělo být takové, aby nedošlo k ohrožení finančního zdraví podniku a jeho existence.

Všichni víme, že na současných trzích je těžké udržet prosperující firmu, rozvíjet její potenciál a že nelze podnikat bez rizika. K omezení těchto rizik nám slouží finanční plánování. Smyslem plánování je to, že nám umožňuje předvídat možné problematické situace v budoucnosti a rizika při podnikání. Záleží však pouze na vedení podniku, jak bude schopné na tyto rizika reagovat, a které z nich si dovolí podstoupit. Při podstupování rizik si musí být management vědomý, že při volbě špatné strategie může dojít ke krachu podniku.

² Peněžní ekvivalenty jsou krátkodobé vysoce likvidní investice, které jsou okamžitě směnitelné za předem známou částku a u nichž riziko změny hodnot není významné.

Podniku hrozí mimo jiné i finanční rizika, která jsou vyvolávána dluhy. Pokračující trvání podniku může být ohroženo platební neschopností (insolvencí), tj. neschopnosti uhradit včas a v plné výši dlužné částky, a také předlužením, když dluhy převyšují hodnotu majetku [3].

Úkolem finančního plánování je posuzování a výběr vhodných použitých finančních zdrojů, které jsou potřebné k financování majetku podniku a k zajištění likvidity a stability podniku [8, str. 231].

1.1.2 Pojetí finančního plánu

Finanční plán je primárním nástrojem řízení firmy a splňuje tyto důležité úlohy [14, str. 16]:

- pomáhá manažerům kombinovat zdroje a aktivity,
- představuje přehledný popis o zdrojích a očekáváních organizace,
- usnadňuje hodnocení manažerů a hospodářských jednotek.

Finanční plán vychází z dosavadního vývoje podniku a předchází mu rozhodování manažerů o budoucích cílech podniku. Promítá současná rozhodnutí do budoucích výsledků a omezuje finanční riziko tím, že vychází z vývoje vnějšího prostředí firmy [8].

Finanční plán funguje na klouzavém principu, tzn., že se sestavuje posuvným způsobem. Každý rok se sestavují plány pro několik dalších let. Je sestaven dlouhodobý plán a jeho součástí je i plán sestavený na kratší období, zpravidla jeden rok. Po uplynutí ročního období se celý dlouhodobý plán přepracuje a dřívější druhý rok se stane rokem prvním. Na konec plánovaného dlouhodobého horizontu se připojí plán na další rok, aby zase počet let byl úplný [4].

Po stanovení cílů a finanční politiky může podnik přejít k vypracovávání plánu. Při jeho vypracování je již značně omezená účast zaměstnanců. Zpracování plánu se zúčastní všichni manažeři. Plány nevypracovávají, ale pouze řídí jejich vypracování. Plánování je časově náročná činnost a vyžaduje specialisty. Tito specialisté při sestavení plánu spolupracují s ostatním útvary podniku, ale také s vedením. Velké společnosti většinou mají profesionální štáb plánovačů. Štáb plánovačů je objektivní a nezávislý, zamezuje tomu, aby byly prosazeny dílčí zájmy jednotlivých manažerů. V malém podniku obvykle stačí jeden

plánovač, který navazuje na práci účetní a kalkulantu a spolupracuje s ostatními útvary podniku. Manažeři stanovují cíle podnikání a tito plánovači rozvádí cíle manažerů do soustavy plánů [13].

Finanční plán je jasný záměr podniku do budoucna, který prognózuje budoucí souhrnnou finanční situaci [8].

Teprve sestavením finančního plánu se ukáže, zda se veškeré úvahy firmy v ostatních plánech podařilo sladit tak, že podnik má naději na finanční přežití či dokonce i na pozitivní finanční výnos, který by měl být větší než běžný úrok z dlouhodobých vkladů. Z toho vyplývá zvláštní postavení plánu a jeho nezastupitelný význam v podnikovém řízení [13].

1.1.3 Základní zásady podnikového finančního plánování

V této oblasti se můžeme setkat s různým pojetím. Literatura tyto zásady rozděluje na ty, které se týkají metodologických principů finančního řízení a na specifické zásady. Mezi metodologické principy finančního řízení patří [6]:

- *Princip preference peněžních toků* – zdůrazňuje, že je potřeba mít na paměti, aby v plánovaném horizontu podnikové příjmy převažovaly nad výdaji. Preference peněžních toků je důležitá pro řízení likvidity podniku.
- *Princip respektování času* – tato zásada vybízí k tomu, aby byl preferován dřívější příjem před pozdějším, je-li nominální hodnota porovnávaných příjmů stejná. Protože dřívější příjem může podnik využít k dalšímu investování a dochází tak k jeho zhodnocování.
- *Princip respektování a minimalizace rizika* – tento princip preferuje získání peněz s menším rizikem před získáním stejného množství peněz s větším rizikem.
- *Princip čisté současné hodnoty* – podle tohoto principu by měl podnik provádět jen takové činnosti, jejichž čistá současná hodnota je kladná.
- *Princip optimalizace kapitálové struktury podniku* – tato zásada nabádá k tomu, aby podnik věnoval dostatek péče optimálnímu složení kapitálové struktury, která by přispívala k finanční stabilitě podniku a ke zvyšování jeho tržní hodnoty.

Ze specifických zásad podnikového finančního plánování lze uvést například zásadu dlouhodobého finančního plánování, která spočívá v tom, že dlouhodobé finanční cíle by měly

být nadřazené krátkodobým (operačním) cílům. Dále zásadu reálné dosažitelnosti podnikových finančních cílů, zásadu periodické aktualizace podnikových finančních plánů, zásadu omezování finančních rizik, atd. To jsou doporučované specifické zásady, jež rozšiřují výše prezentované metodologické principy finančního řízení podniku [6].

Tyto zásady a principy můžeme brát jako jistá a rozumná doporučení, ze kterých může podnik vycházet při sestavování plánu. I když bude podnik vycházet z těchto zásad, lze obecně říct, že hlavní zásadou podnikového finančního plánování je to, aby byl finanční plán postaven na reálném základě. Důležitá je také srozumitelnost a shoda na jeho zajištění mezi manažery a zaměstnanci podniku.

Nejen konečný výsledek – vypracovaný finanční plán, ale i samostatný proces tvorby plánu je přínosem pro podnik. Společná práce jednotlivých finančních manažerů při tvorbě finančního plánu zlepšuje spolupráci, vzájemnou komunikaci a významně přispívá k motivaci plán plnit. Finanční management podniku, součástí kterého je i finanční plánování, je nejen vědou, ale také uměním. Je možno říci, že finanční plánovač by měl být zároveň manažerem i vůdcem. Je třeba usilovat o spojení managementu a vůdcovství, a ne upřednostňovat jedno před druhým anebo stát jeden proti druhému [1].

1.2 Struktura finančního plánu

Při tvorbě a realizaci finančního plánu je nutné dodržovat určitý postup, aby sestavený finanční plán byl kvalitní. Proto je vhodné brát v úvahu kroky, které následují [7, str. 233].

1.2.1 Analýza postavení a hospodaření podniku a prognózy dalšího vývoje

Východiskem plánování je analýza podniku, která posuzuje finanční zdraví podniku prostřednictvím SWOT analýzy, vybraných ukazatelů finanční analýzy a analýzou odvětví³, ve kterém podniká.

Úkolem SWOT analýzy je identifikovat výnosové příležitosti pro podnik hlavně z hlediska jejich dostupnosti a ziskovosti, odhalit rizika a hrozby spjatá s těmito příležitostmi a podstatnými rizikovými faktory vnějšího prostředí, určit silné a slabé stránky podniku a jeho

³ Analýze odvětví je věnována pozornost v praktické části.

hlavních konkurentů a najít udržitelné konkurenční výhody pro daný podnik. Slouží pro vymezení hlavních podnikových cílů pro budoucí plánování [6, str. 5].

Prostřednictvím finanční analýzy zjistí podnik jaká je jeho objektivní aktuální finančně ekonomická situace. Další význam finanční analýzy vyplývá z toho, že bez finanční analýzy nelze dost dobře vyhodnotit silné a slabé stránky hlavních konkurentů, hlavní přednosti a nedostatky vlastního podniku. Mezi základní ukazatele finanční analýzy patří absolutní, rozdílové a poměrové ukazatele⁴ [6, str. 13].

Absolutní ukazatele můžeme charakterizovat jako údaje, které lze přímo použít z účetních výkazů. Tyto ukazatele lze využít zejména k analýze vývojových trendů (srovnání vývoje v časových řadách, tzv. horizontální analýza) a k procentnímu rozboru komponent (jednotlivé položky výkazů se vyjádří jako procentní rozdíly těchto komponent, tzv. vertikální analýza) [8].

Rozdílové ukazatele slouží k analýze a řízení finanční situace podniku s orientací na jeho likviditu. K nejvýznamnějším rozdílovým ukazatelům patří čistý pracovní kapitál (ČPK), který je chápán jako rozdíl mezi oběžnými aktivy a krátkodobými cizími zdroji a má významný vliv na platební schopnost podniku [8].

1.2.2 Formulace cílů

Na základě výše provedené analýzy vedení podniku stanovuje a formuluje podnikové cíle, o které bude potřeba usilovat v průběhu plánovaného období a ze kterých bude vycházet při tvorbě plánu.⁵

1.2.3 Zvolení strategie

Zvolení strategie je úlohou nejvyššího managementu. Hodnotí varianty budoucího možného vývoje podniku a vybírá nejlepší a reálnou variantu strategie, je-li schůdná, či alespoň variantu dobrou a přijatelnou, která by se měla zaměřit na splnění finančního cíle, a to dostatečného zisku před zdaněním a také na maximalizaci tržní hodnoty podniku.

⁴ Poměrovými ukazateli se dále zabývá kapitola 2.3.

⁵ Podrobně o formulaci cílů pojednává kapitola 1.1.

1.2.4 Sestavení dlouhodobého finančního plánu

Dlouhodobé finanční plánování souvisí spíše s rozhodnutími, které mají dlouhodobý charakter a souvisí s potřebou získávání dlouhodobých externích finančních zdrojů ve formě půjčky, úvěru nebo emise cenných papírů. Tyto finanční zdroje slouží především k financování fixního, ale také oběžného majetku [7].⁶

1.2.5 Sestavení krátkodobého finančního plánu a rozpočtů

V krátkodobém finančním plánování cíle spíše souvisí s běžnou hospodářskou činností a zaměřují se na získávání krátkodobých finančních zdrojů. Krátkodobý finanční plán vychází z dlouhodobého finančního plánu [7].

Aby byl plán uveden v život musí být podložen konkrétními rozpočty.⁷

1.2.6 Implementace finančního plánu

Implementace finančního plánu spočívá v tom, jak se podniku podaří realizovat ho v praxi. V procesu implementace podnik prověřuje návaznosti jednotlivých plánů a rozpočtů a koná takové aktivity, které vedou k jejich realizaci.

1.2.7 Kontrola plnění finančního plánu, úpravy a změny plánu

Na finanční plánování navazuje finanční kontrola⁸, při níž se finanční plán porovnává s účetními výkazy. Zjišťují se odchylky a jejich příčiny [12, str. 260].

Provádí se úpravy a změny plánu, pokud dojde k neočekávaným situacím.

1.3 Dlouhodobý finanční plán podniku

Je otázkou na jaké období plánovat. „Drobným podnikatelům“ stačí plánovat na období jen několika měsíců, střední a velké podniky většinou mají sestavené plány na pětiletá až desetiletá období a sestavují dlouhodobý výhled.

⁶ Blíže o dlouhodobém finančním plánu viz kapitola 1.3.

⁷ Více informací k sestavení krátkodobého finančního plánu a rozpočtů je uvedeno v kapitolách 1.4 a 1.5.

⁸ Její podrobnější popis podává kapitola 3.

V dlouhodobém horizontu se pak podnik zaměřuje na zajištění zisku, který je v tomto období značně ovlivnitelný. V průběhu realizace dlouhodobého plánu se mohou vyskytnout externí a interní rizika, která sice nejsou zanedbatelná, ale existuje zde větší možnost tyto rizika eliminovat nebo je snížit. Dlouhodobý finanční plán se sestavuje většinou na pětiletá období. Firma si může sestavit plán i na kratší období, záleží pouze na jejím rozhodnutí. V žádné metodice není striktně uvedeno na jaké období se sestavuje dlouhodobý plán.

Je vhodné sestavovat několik variant dlouhodobého plánu a mít připravenou optimistickou a pesimistickou předpověď plánu podle vyvíjející se situace na trhu.

Dlouhodobý finanční plán obsahuje [12, str. 245]:

- analýzu finanční situace,
- plán tržeb na základě prognózy a plánu prodeje,
- plán peněžních toků,
- plánovou rozvahu,
- plánový výkaz zisku a ztrát,
- rozpočet investičních výdajů,
- rozpočet dlouhodobého externího financování.

1.3.1 Analýza finanční situace

Vlastnímu zpracování plánu předchází analýza současné finanční situace podniku prostřednictvím základních finančně ekonomických ukazatelů. Podnik musí hodnotit vnější i vnitřní vlivy. U hodnocení vnějších podmínek musí sledovat vývoj poptávky, nákupní a prodejní ceny, devizové kurzy, úrokové míry a daňové sazby. Příčiny vývoje finančních ukazatelů mohou souviset s průběhem hospodářského cyklu a s odvětvovými vlivy. Pokud jde o vnitřní vlivy, musí si podnik uvědomit své vlastní silné a slabé stránky, jak využívá příležitosti a předchází hrozbám. K tomu využívá SWOT analýzu. Finanční analýza má vyústit k potvrzení nebo modifikaci dosavadní finanční politiky [12].

1.3.2 Plán tržeb a plán prodeje

Tržby jsou nejdůležitějším faktorem ovlivňujícím finanční potřeby podniku. Vývoj tržeb lze odhadnout podle předpovědi o hospodářském cyklu, podle marketingových studií a podle připravenosti podniku přizpůsobit se očekávané tržní situaci. Vychází tedy z prognózy tržních podmínek a z plánu prodeje. Prognóza trhu vychází z toho, jaký je objem trhu na cílových trzích a podíl firmy na trhu. Plán prodeje zahrnuje objemy prodejů jednotlivých produktů a je důležitým nástrojem strategie v boji o tržní podíl. Tržby z prodeje jsou základní složkou výnosů, mají tedy přímou vazbu na finanční plán. Na plán prodeje navazuje plán tržeb, který je korigován plánovaným vývojem reálných cen vlastních výrobků oproti vývoji reálných tržních cen v odvětví. Plánované tržby jsou vstupem pro finanční plán [12].

1.3.3 Plán peněžních toků

Plán toku hotovosti vyjadřuje vztah mezi příjmy a výdaji, které jsou v budoucnu očekávány. Umožňuje získat přehled o budoucích zdrojích peněžních prostředků a o jejich využití. Tento výkaz nám objasní, jestli zdrojem peněžních prostředků bude interní výdělečná činnost nebo externí zdroje financování.

Rozpočet externích finančních zdrojů má vztah k plánování pasiv. Naopak rozpočet investiční činnosti poskytuje představu o vývoji aktiv. V této etapě plánování se dotvářejí nároky na tvorbu peněžních toků. Podnik bere v úvahu jaké jsou reálné možnosti vytvářet potřebné výnosy a hodnotí investiční příležitosti, které má k dispozici. V každém případě je nutné předkládat takový propočtení příjmů a výdajů, aby byl proveditelný a zabezpečoval finanční cíl podniku [4].

Pro stanovení plánových peněžních toků je potřeba vycházet z výkazu zisku a ztrát a z rozvahy. Při užití výkazu zisku a ztrát je nutné transformovat výnosy a náklady zobrazené v tomto výkazu na příjmy a výdaje a zahrnout operace, které mají charakter příjmů či výdajů a nejsou ve výkazu zisku a ztrát začleněny. Využití rozvahy ke stanovení určitých položek vychází z toho, že k získání peněžních prostředků vede zvýšení pasiv (např. zvýšení závazků vůči dodavatelům, čerpání úvěru) a snížení aktiv (např. úbytek zásob a pohledávek). Použití těchto prostředků se projevuje zvýšením aktiv (např. nákup majetku, zvýšení zásob), případně snížením pasiv (pokles bankovních úvěrů) [2, str. 112,113].

1.3.4 Plánová rozvaha

Plánová rozvaha vypovídá o budoucí finanční situaci podniku, stavu majetku a zdrojů jeho krytí. Také dává informace o vývoji majetku společnosti, a jestli budou převažovat cizí zdroje nebo vlastní.

Plánová rozvaha v dlouhodobém plánu zachycuje změnu oběžných aktiv i krátkodobých pasiv a zohledňuje jejich rozdíl – pracovní kapitál. Dále zachycuje dlouhodobé závazky a umožňuje zpřesnit odpisy a úroky podle údajů v aktivech a pasivech [4].

Určité položky aktiv a pasiv rozvahy ovlivňují vývoj tržeb. Jestliže rostou tržby, tak obvykle rostou i zásoby, pohledávky, určité složky krátkodobých závazků, finanční majetek a dlouhodobý majetek. Závislost těchto položek na tržbách je zřejmá. Pro plánování položek závislých na tržbách existují různé metody. Mezi ty nejvýznamnější patří metoda procentních poměrů k tržbám, regresní metoda a metoda ukazatelů obratu [2, str. 58,59].

1.3.5 Plánový výkaz zisku a ztrát

Plánový výkaz zisku a ztrát určuje budoucí výkonnost podniku. Vychází z plánovaných vstupů, výstupů a hospodářského výsledku.

Při prognóze výnosů by měl podnik věnovat pozornost hlavně plánování tržeb za prodej vlastních výrobků a služeb, protože u výrobních organizací tato položka tvoří převážnou část výnosů. Při plánování tržeb je třeba respektovat cyklický vývoj na určitých trzích, v odvětvích či oborech, ve skupinách zákazníků, který bude ovlivňovat dosahované prodeje a prodejní ceny. Také by při plánování neměl opomenout položky ostatních výnosů, mezi které patří ostatní provozní a finanční výnosy [2].

Při plánování nákladů musí podnik stanovit jednotlivé skupiny nákladů, jako jsou např. spotřeba materiálu a energie, služby, osobní náklady, odpisy, další provozní náklady a finanční náklady [2].

Rozdílem plánovaných výnosů a nákladů zjistíme hospodářský výsledek před zdaněním. Pro stanovení hospodářského výsledku po zdanění je třeba stanovit daň z příjmů v jednotlivých letech plánovacího období [2].

Výkaz zisku a ztrát a tok hotovosti jsou vyjádřeny v tokových veličinách, zatímco rozvaha vyjadřuje stav k určitému časovému okamžiku. Důležité je uvědomit si, že tyto aspekty spolu souvisí, jsou vzájemně provázány a je nutné je brát jako celek včetně jejich vazeb. [14].

1.3.6 Rozpočet investičních výdajů

Rozpočet investičních výdajů navazuje na harmonogram investiční výstavby. Přiřazuje investiční výdaje jednotlivým rokům, po které bude investiční výstavba probíhat. Umožňuje tak získat přehled o jednotlivých sumách investičních výdajů za každý rok. Investiční projekty se hodnotí podle čisté současné hodnoty, vnitřní míry výnosnosti a také doby návratnosti. Současně by měly být ekonomickým přínosem pro plánované období, tzn., že podniku musí přinášet zisk. Tyto projekty vstupují do plánu peněžních toků veličinami jako jsou tržby, zisk po zdanění a investiční výdaje [12].

Výdaje by měli být v takové výši, aby společnosti nehrozilo nepřiměřené riziko, vyplývající z ohrožení finanční situace.

1.3.7 Rozpočet dlouhodobého externího financování

Rozpočet dlouhodobého externího financování zahrnuje plánované emise akcií a dluhopisů, přírůstek dlouhodobých půjček a úvěrů. Zachycuje také termíny a výši splátek dlouhodobých úvěrů a dluhopisů. Emise akcií předpokládá dostatek nabídky kapitálu na finančním trhu a výhodný emisní kurs. Navýšení počtu akcií krátkodobě snižuje zisk na akcii a dividendu na akcii do doby, než nový majetek začne vydělávat. Při emisi akcií je nutné neopomenout poměrně markantní náklady na emisi [4].

Nejčastější formou dlouhodobého externího financování jsou dlouhodobé úvěry uzavřené za výhodných úrokových podmínek. Dlouhodobými zdroji většinou podniky financují dlouhodobý majetek, ale také ho využívají ke krytí krátkodobého majetku.

1.4 Krátkodobý finanční plán podniku

Krátkodobý finanční plán vychází z dlouhodobého finančního plánu a vzniká podrobnějším rozpracováním a konkretizací záměrů a finančních potřeb pro daný rok. Je tedy jeho součástí. Nelze požadovat, aby roční plán lpěl na splnění záměrů zapracovaných v dřívějších

letech pro daný rok do dlouhodobého plánu. Během již vytvořeného plánu mohou nastat neočekávané skutečnosti, kterým je potřeba plán přizpůsobit [4].

Krátkodobý plán sestavuje podnik jako roční, čtvrtletní, měsíční nebo týdenní. Záleží pouze na podniku jakou formu krátkodobého plánu zvolí. Pokud plánuje na kratší období, nehrozí v tomto období příliš velké riziko chybného odhadu budoucího vývoje. Je pravděpodobné, že plán sestavený na toto období bude splněn téměř do detailu bez větších odchylek. Se vzdálenějším obdobím je toto riziko vyšší. Při tvorbě krátkodobého plánu mohou vzniknout určité problémy. V době, kdy se sestavuje krátkodobý plán nejsou ještě známy výsledky hospodaření běžného období a podnik musí vycházet z předběžných výsledků.

Krátkodobé plánování souvisí s hospodářskou činností podniku a slouží zejména k plánování peněžních příjmů a výdajů a případně k obstarávání krátkodobých externích finančních zdrojů s cílem zajištění likvidity. Umožňuje tedy podniku získat přehled o tom, zda má dostatek peněžních prostředků k úhradě svých závazků [4].

Stejně jako je tomu u dlouhodobého plánu i roční plán má tytéž důležité součásti. Tou první je plánová výsledovka v kalkulačním členění na základě plánu výnosů, nákladů a zisku. Další z nich je plán peněžních toků, který v provozní činnosti navazuje na plánovou výsledovku a na rozpočet příjmů a výdajů, v investiční činnosti na rozpočet investičních výdajů a ve finanční činnosti na rozpočet externího financování. Poslední součástí je plánová rozvaha, která reaguje na přírůstky a úbytky peněžních zdrojů a jejich využití, vyplývající z plánu peněžních toků [4, str. 134].

1.4.1 Plánová výsledovka

Plánová výsledovka je plán výnosů, nákladů a zisku přetransformovaný do tvaru účetního výkazu v kalkulačním členění: tržby, přímý materiál, přímé mzdy, variabilní nepřímé náklady (nebo výrobní režie), fixní nepřímé náklady (nebo ostatní režie), zisk před zdaněním, daň z příjmů, zisk po zdanění [12, str. 244].

Hlavním východiskem plánové výsledovky je co nejlépe zhodnotit optimalizaci poměru zisku a rizika v plánovaném roce. Na zvýšení zisku má vliv zvýšení objemu prodeje, zvýšení průměrné ziskové přírážky a pokles nákladů při zachování cenové úrovně. Objem prodeje může podnik zvyšovat získáváním nových trhů, vytlačováním konkurence, propagací nebo také uváděním nového výrobku na trh. Průměrnou ziskovou přírážku může podnik

zvyšovat prostřednictvím nových výrobků, které vynikají mimořádnými vlastnostmi a jsou zaměřené především na uspokojení potřeb náročnějších zákazníků. Na ziskovou přírážku má vliv i to, zda firma podniká na tuzemském nebo zahraničním trhu. Na zvýšení zisku působí i pokles nákladů při zachování úrovně cen. Náklady může podnik snížit například tím, že sníží ceny nakupovaného materiálu, sníží počet pracovních míst, atd. [12, str. 245].

Klíčovou otázkou ročního finančního plánu je spolehlivá prognóza vývoje tržeb. Na vývoj tržeb působí změny struktury prodeje podle výrobků, změny cen, změny devizových kurzů při vývozu a také očekávaný vývoj poptávky na trhu [4].

Plánování nákladů rozlišuje náklady na variabilní, které se vyvíjí stejným směrem jako tržby, a na náklady fixní, které se mění jen vědomými zásahy do faktorů, které je ovlivňují. Při vyšším využívání kapacity rostou variabilní náklady a fixní se nemění, takže roste zisk jako rozdíl mezi tržbami a celkovými náklady [12, str. 245].

1.4.2 Plán peněžních toků

Dominantní úlohou ročního finančního plánování je zabezpečení krátkodobé likvidity. Peněžní rovnováhu má zabezpečit plán peněžních toků. Finančnímu plánování vyhovuje struktura peněžního toku z provozní činnosti před investováním do pracovního kapitálu, z toho čistý zisk a odpisy přejímá z plánové výsledovky. Další částí této struktury jsou peněžní toky ze změn pracovního kapitálu, kde položky tvořící pracovní kapitál jsou zásoby, pohledávky, finanční majetek a krátkodobé závazky. Tyto položky sledují vývoj tržeb. Z dlouhodobého plánu peněžních toků se přebírají příjmy a výdaje dané dlouhodobými dispozicemi a to jsou peněžní toky z investiční činnosti, příjmy a výdaje týkající se dlouhodobých závazků, dlouhodobých úvěrů, emise akcií a výplaty dividend. Pokud tento sled výpočtů vede k nedostatku nebo přebytku peněžních toků, lze tento stav v omezeném rozsahu řešit zvýšením nebo snížením krátkodobých bankovních úvěrů [4].

1.4.3 Plánová rozvaha

Plánová rozvaha se sestavuje současně s plánem peněžních toků. Změny položek aktiv a pasiv zahrnuté v plánu peněžních toků se promítají do výchozí rozvahy běžného roku a po zohlednění nerozděleného zisku vznikne plánová rozvaha [8, str. 236].

1.5 Podnikové rozpočty

Finanční plán musí být podložen konkrétními rozpočty. Rozpočty jsou finanční nástroje operativního řízení, které naplňují plánované finanční cíle dílčími zadáními v oblasti výnosů, nákladů, zisku, příjmů a výdajů. Obdobou ročních účetních výkazů jsou závěrečné rozpočty: rozpočtová rozvaha (zahrnuje rozpočet dlouhodobého majetku, finančního majetku, pasiv), rozpočtová výsledovka (rozpočet nákladů, výnosů a hospodářského výsledku) a rozpočet peněžních toků. Rozpočtová výsledovka tedy navazuje na rozpočty nákladů a výnosů a jejich prostřednictvím na kalkulace výrobků. Z hlediska finančního řízení je nejvýznamnějším rozpočtem rozpočet příjmů a výdajů, sestavovaný i na kratší období než jeden rok (čtvrtletí, měsíce, týdny i dny). Jeho úkolem je předvídat budoucí příjmy (např. inkaso od odběratelů) a výdaje, např. platby dodavatelům, splátky úvěrů, mzdy, úroky [12].

Důležitým zdrojem informací pro rozpočtování je manažerské účetnictví, které zpracovává informace o podniku tak, aby měly vypovídací schopnost. Na základě těchto informací se potom manažeři rozhodují o efektivním využití volných peněžních prostředků.

Rozpočetnictví je systém náročný na informace, technické prostředky, kvalifikaci při jeho sestavování a na sledování skutečnosti, její analýzu a kontrolu. Rozpočet se prostřednictvím číselných údajů snaží zachytit pravděpodobný hospodářský vývoj celého podniku nebo některých jeho oddělení. I rozpočtování se nevyhne riziku. Někdy se potlačují podnikové cíle tím, že se odpovědní vedoucí snaží vejít do limitů a vyhýbají se tak negativnímu hodnocení, i když by změna rozpočtu byla v zájmu podniku. Stejně jako u plánu jsou minulé výsledky podkladem pro nový rozpočet a riziko hrozí v tom, že se rozpočty nadsazují v očekávání, a že dojde k jejich krácení. Rozpočetnictvím se přenáší odpovědnost za dosažení cílů na jednotlivá oddělení a střediska. Z jednotlivých dílčích rozpočtů se skládá celý podnikový rozpočet [4].

Souladu mezi finančním plánem a podnikovým rozpočtem nelze dosáhnout mechanickým a bezmyšlenkovým kompromisem ani upřednostněním jednoho z nich. Pokud se během rozpočtování objeví relevantní doplňující informace, s níž plán nepočítal, musí být plán upraven. Není-li však nepřesnost na straně finančního plánu, je třeba hledat řešení v přizpůsobení rozpočtu [12].

1.6 Kalkulace

Kalkulací se rozumí přepočítání nákladů, marže, zisku, ceny nebo jiné veličiny na výrobek, práci, činnost operaci nebo službu. Nejčastěji používanou formou kalkulace je zjištění nákladů na konkrétní výkon (výrobek, práci nebo službu), který je předmětem prodeje. Pro každý kalkulovaný výkon je třeba určit měrnou jednotku (ks, kg, m², m³, kWh, apod.), tzv. kalkulační jednici. Jejím prostřednictvím bude evidován rozsah výkonu za kalkulační období [10].

Principem kalkulačního členění nákladů je jejich rozdělení na náklady přímé a nepřímé. Jejich konkrétní členění se nazývá kalkulační vzorec a je v každém podniku tvořen individuálně. Kalkulační vzorec zachycuje posloupnost všech nákladových položek vyjadřujících spotřebu zdrojů vynaložených na daný výkon (aktivitu) [5].

Obecný kalkulační vzorec celkových nákladů můžeme popsat takto [10]:

Přímý materiál

Přímé mzdy

Ostatní přímé náklady

Výrobní režie

Vlastní náklady výroby (provozu)

Správní režie

Vlastní náklady výkonů

Odbytové náklady

Úplné vlastní náklady výkonů

Zisk

Prodejní cena (bez DPH)

DPH

Prodejní cena

Úroveň kalkulací je závislá na informacích, se kterými se pracuje. Jedním z důležitých hledisek objektivního propočtu nákladů je hledisko časové. Proto dělíme kalkulace na před-

běžné a následné, častěji vyjádřené jako výsledné, přičemž se v zásadě užívají stejné metody a postupy výpočtů, ale slouží různým účelům [5].

Předběžné kalkulace se sestavují před zahájením aktivity a slouží k následujícím cílům [10]:

- *Rozpočtová (propočtová) kalkulace* – zpracovává se jako podklad pro tvorbu cen nových výrobků a pro hodnocení efektivnosti nových investic. Tato kalkulace se sestavuje pokud nejsou k dispozici normy.
- *Plánová kalkulace* – navazuje na propočtovou kalkulaci (výrobou prototypu nebo ověřovací série se získají přesnější informace) a zpracovává se jako podklad pro zajištění průběhu výrobního procesu a kontroly jeho průběhu. Výsledkem plánové kalkulace jsou předpokládané náklady, které chceme dosáhnout.
- *Operativní kalkulace* – slouží k přímému řízení průběhu dané aktivity a vychází z THN (technickohospodářských norem).

Výsledná kalkulace se stanovuje po skončení aktivity nebo po uplynutí určité časové jednotky (rok, měsíc, dekáda, den, hodina). Je zpracována z určitých údajů z finančního a vnitropodnikového účetnictví a jejich cílem je určení skutečných nákladů [10].

Výsledná kalkulace v porovnání s předběžnou kalkulací umožňuje provádět kontrolu plnění rozpočtu a hodnotit efektivitu výroby. Následně ji lze využít i pro tvorbu předběžné kalkulace, ale je nutné prověřit hospodárnost vynaložených nákladů [10].

Nevýhodou výsledné kalkulace je její statická a bez dalších úprav se nedá využít pro plánovací a rozhodovací účely [10].

2 METODY TVORBY FINANČNÍHO PLÁNU

Metody tvorby finančního plánu slouží k poskytnutí informací pro rozhodování a vypracování variantních finančních plánů, vycházejících z formulovaných cílů a různých předpokladů o budoucnosti. Žádná z metod však nevede přímo k optimálnímu a komplexnímu finančnímu plánu. Najít vhodné řešení je nezastupitelnou úlohou finančního manažera [1].

K základním metodám a modelům tvorby finančního plánu patří [7, str. 237]:

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

2.1 Metoda procentuálního podílu na tržbách

Uvedená metoda při plánování získává informace z plánu tržeb. Vychází z odhadu poměrů určitých složek aktiv a pasiv rozvahy k tržbám vyjádřených v procentech tržeb. Pokud odhadneme tyto poměry v jednotlivých letech plánovaného období a známe plán tržeb, můžeme odhadnout vybrané položky aktiv a pasiv jako součiny odpovídajících procentních poměrů a velikostí tržeb v jednotlivých letech. Mezi položky, které lze naplánovat v závislosti na velikosti tržeb, patří dlouhodobý majetek, oběžná aktiva, zásoby, pohledávky, finanční majetek, závazky z obchodního styku a ostatní krátkodobé závazky. U těchto položek se předpokládá, že pokud vzrostou tržby, tak tyto položky vzrostou přímo úměrně k tržbám. Může se stát, že některé položky aktiv a pasiv nerostou stejným tempem jako tržby a nelze používat fixní poměry k tržbám, ale pracovat s diferencovanými poměry. Tzn. tyto poměry upravit snížením či zvýšením. U této metody je nutné předeslat, že vycházíme z odhadu budoucnosti a předpokládáme, že všechny faktory ovlivňující poměr složek aktiv a pasiv k tržbám v minulosti budou působit i stejnou intenzitou v budoucnosti. Pokud nebude tento předpoklad splněn, budou i stanovené odhady položek aktiv a pasiv málo spolehlivé [2].

2.2 Regresní metoda

Regresní metodu je možné použít pro plánování jednotlivých položek rozvahy podniku, které jsou přímo ovlivnitelné dynamikou růstu tržeb. Tato metoda předpokládá proměnlivý poměr mezi tržbami a položkami rozvahy. V tom spočívá hlavní rozdíl od předchozí metody procentního podílu na tržbách, která je založena na fixním poměru tržeb a jednotlivých položek aktiv a pasiv. Dalším charakteristickým rysem je její aplikovatelnost v delším časovém horizontu a je přesnější pokud je známa delší časová řada. Regresní metoda využívá regresní a korelační analýzu. Vstupními údaji je časová řada vybrané položky aktiv nebo pasiv, jejichž budoucí výši odhadujeme [1].

2.3 Metoda poměrových finančních ukazatelů

Metodu poměrových finančních ukazatelů lze využít při tvorbě plánové rozvahy nebo pro korekce východiskové rozvahy sestavené pomocí metody procentuálního podílu na tržbách. Podstatou této metody je využití vybraných poměrových finančních ukazatelů a předpokládaných tržeb při tvorbě plánové rozvahy. Poměrové ukazatele vystupují jako „vzorové hodnoty“, které chce podnik v budoucnu dosáhnout. Může jít o ukazatele formulované jako [7, str. 239]:

- konkrétní finanční cíle podniku,
- průměrné hodnoty ukazatelů podniků působících ve stejném odvětví,
- poměrové finanční ukazatele srovnatelného prosperujícího podniku, konkurence, apod.

Tyto ukazatele jsou také základním nástrojem finanční analýzy, která bude součástí praktické části. Proto se na ně zaměřím podrobněji.

Poměrových finančních ukazatelů se postupem času vyvinulo značné množství, a proto se třídí do skupin podle jednotlivých oblastí finanční analýzy. Jsou to ukazatele zadluženosti, likvidity, rentability a aktivity, případně ostatní ukazatele. U podniků obchodovaných na veřejných trzích lze využít i ukazatele kapitálového trhu [9].

2.3.1 Analýza zadluženosti, majetkové a finanční struktury

Ukazatelé zde slouží jako indikátory výše rizika, jež firma podstupuje při dané struktuře vlastních a cizích zdrojů. Avšak zadluženost sama o sobě ještě nemusí být negativní charakteristikou. Určitá výše zadlužení je obvykle pro firmu užitečná. Každá firma by měla usilovat o optimální finanční strukturu, o nejvhodnější poměr vlastních a cizích zdrojů, protože ten rozhoduje o tom, „za kolik“ firma celkový kapitál pořídí [9].

Použité ukazatele [9]:

Ukazatel celkové zadluženosti = Cizí zdroje / Pasiva

Míra zadluženosti = Cizí zdroje / Vlastní kapitál

Dlouhodobé cizí zdroje/Cizí zdroje = (Dlouhodobé závazky + Dlouhodobé BÚ) / Cizí zdroje

Dlouhodobé cizí zdroje/Dlouhodobý kapitál = (Dlouhodobé závazky + Dlouhodobé BÚ) / (Vlastní kapitál + Dlouhodobé závazky + Dlouhodobé BÚ)

Krytí dlouhodobých aktiv vlastním kapitálem = Vlastní kapitál / Dlouhodobá aktiva

Krytí dlouhodobých aktiv dlouhodobými zdroji = (Vlastní kapitál + Dlouhodobé závazky + Dlouhodobé BÚ) / Dlouhodobá aktiva

Úrokové krytí = EBIT / Nákladové úroky

2.3.2 Analýza likvidity

Likvidita vyjadřuje schopnost podniku hradit své závazky. Ukazatelé likvidity v podstatě poměřují to, čím je možno platit (v čitateli) s tím, co je nutno zaplatit (ve jmenovateli). Podle toho, jakou míru jistoty požadujeme od tohoto měření, dosazujeme do čitatele majetkové složky s různou dobou likvidnosti, tj. přeměnitelnosti na peníze [9].

Použité ukazatele [9]:

Ukazatel běžné likvidity (likvidita III.stupně) = Oběžná aktiva / (Krátkodobé závazky + krátkodobé bankovní úvěry a výpomoci)

Ukazatel pohotovosti likvidity (likvidita II.stupně) = (Krátkodobé pohledávky + finanční majetek) / (Krátkodobé závazky + krátkodobé bankovní úvěry a výpomoci)

Ukazatel okamžité likvidity (hotovostní likvidita, likvidita I.stupně) = Finanční majetek/ (Krátkodobé závazky + krátkodobé bankovní úvěry a výpomoci)

Podíl čistého pracovního kapitálu na oběžných aktivech = ČPK/Oběžná aktiva

Podíl čistého pracovního kapitálu na aktivech = ČPK/Aktiva

2.3.3 Analýza rentability

Rentabilita, resp. výnosnost vloženého kapitálu, je měřítkem schopnosti podniku vytvářet nové zdroje, dosahovat zisku použitím investovaného kapitálu. Je formou vyjádření míry zisku, která v tržní ekonomice slouží jako hlavní kritérium pro alokaci kapitálu [8, str. 75].

Použité ukazatele [8]:

Rentabilita tržeb = Čistý zisk / Tržby

Rentabilita výnosů = EBIT / Výnosy

Rentabilita celkového kapitálu = ROA = EBIT / Aktiva

Rentabilita úplatného kapitálu = EBIT / (Vlastní kapitál + úročené cizí zdroje)

Rentabilita vlastního kapitálu = ROE = Čistý zisk / Vlastní kapitál

2.3.4 Analýza aktivity

Ukazatele aktivity měří schopnost podniku využívat své zdroje: měří rychlost obratu jejich jednotlivých složek a hodnotí tak vázanost kapitálu v určitých formách aktiv. Říkají, kolikrát se obrátí každý z jednotlivých druhů majetku za určitý časový interval, neboli jaký počet obrátek v rámci sledovaného období učiní. Převrácená hodnota nás informuje o době obratu – o době uskutečnění jedné obrátky [9].

Použité ukazatele [9]:

Obrat celkových aktiv = Tržby/Aktiva

Obrat celkových aktiv = Výnosy/Aktiva

*Doba obratu zásob = (Zásoby / Tržby)*360*

*Doba obratu pohledávek = (Pohledávky / Tržby)*360*

*Doba obratu závazků = (Závazky / Tržby)*360*

2.3.5 Další ukazatele

Především v souvislosti s analýzou rentability je možné zkoumat i další ukazatele, jako je produktivita práce (měřena např. podílem výkonů na zaměstnanci), nákladovost, podíl přidané hodnoty na aktivech, podíl přidané hodnoty na tržbách, příp. další. Přidaná hodnota je významným ukazatelem analýzy hospodaření podniku a v ekonomickém pojetí představuje ocenění výrobních faktorů podniku (odpisy, osobní náklady, nákladové úroky) a vytvořený zisk. Pro přidanou hodnotu platí [9, str. 34]:

$$\text{Přidaná hodnota} = \text{Obchodní marže} + \text{Výkony} - \text{Výkonová spotřeba}$$

2.4 Analýza nulového bodu

Analýzou nulového bodu se zkoumá změna velikosti zisku a prodejních cen výrobků na základě rozpuštění fixních nákladů na různý objem produkce. Finanční manažer při tvorbě finančního plánu využívá tuto metodu na hodnocení nových projektů, na hodnocení variant plánu (variantní objem tržeb, nákladů) a na zjišťování tzv. minima podnikatelské aktivity, tj. hranice, pod kterou by tržby neměly klesnout. Analýza nulového bodu umožňuje zjistit, při jakém objemu produkce dochází k rovnováze mezi tržbami a náklady a kdy další zvýšení objemu produkce začíná přinášet zisk [1, str. 112].

Pokud by došlo k poklesu tržeb pod tento bod, firma by zaznamenala ztrátu. Někdy se tento bod také nazývá jako bod zvratu.

Praktickým problémem při aplikaci této metody může být rozdělení celkových nákladů na fixní a variabilní náklady. Náklady variabilní s růstem výkonů rostou (např. spotřeba surovin, materiálu, energie, úkolová mzda), náklady fixní se se změnou výkonů (do určitého objemu) nemění a jsou vynakládány jednorázově (např. odpisy budov, strojů, zařízení, náklady na vývoj výrobku, náklady spojené s řízením a správou podniku) [9, str. 113].

2.5 Finanční modely

Při finančním plánování můžeme využít i matematické modely, které lze rozdělit na dvě skupiny:

- simulační modely tvorby finančního plánu,
- optimalizační modely tvorby finančního plánu,

- další optimalizační modely tvorby finančního plánu.

2.5.1 Simulační modely tvorby finančního plánu

Simulační modely pomáhají finančnímu manažerovi vypracovat plánové finanční výkazy v několika variantách podle zadaných předpokladů o vývoji ukazatelů podmiňujících tvorbu plánu. Využitím počítačové techniky umožňují automatizovat důležitou část plánování, která je rutinní a časově i pracově náročná. Jejich nevýhodou je, že nekladou důraz na finanční kategorie jako je čistá současná hodnota, riziko trhu, apod., ani neposkytuje informace o optimální finanční strategii a plánu [1, str. 114].

2.5.2 Optimalizační modely tvorby finančního plánu

Optimalizační modely pomáhají finančnímu manažerovi hledat nejlepší řešení při určitých předpokladech a omezeních. Při řešení úloh optimalizace se nejčastěji používá lineární programování, které vybere z množiny řešení optimální řešení. Při aplikaci lineárního optimalizačního modelu se do modelu zahrnují nejen informace finančního charakteru, ale také informace z ostatních částí plánu podniku (z plánu prodeje, výrobních kapacit, atd.), což zlepšuje vzájemnou závislost jednotlivých částí a zvyšuje kvalitu plánu [1, str. 114].

Z hlediska časového horizontu se lineární optimalizační modely používají zejména k tvorbě ročního finančního plánu. Výhody spočívají v tom, že [1, str. 115]:

- na roční plánovací období model uspokojivě aproximuje existující ekonomické závislosti ve výrobním procesu,
- pro daný časový horizont jsou dostupné kvalitní vstupní informace (např. normy spotřeby výrobních zdrojů, apod.),
- optimalizace se uskutečňuje pomocí simplexové metody, kterou můžeme řešit použitím libovolného tabulkového procesoru nebo programem na řešení úloh lineárního programování,
- matematický model je poměrně jednoduchý, což umožňuje jeho lehkou interpretaci.

Tento model má také své slabé stránky. Nezohledňuje vlivy náhodných činitelů a zahrnuje jen části informací potřebných na tvorbu komplexního finančního plánu [1, str. 115].

2.5.3 Další optimalizační modely tvorby finančního plánu

Ve finančním plánování je možné použít i další optimalizační modely, např. Carletův, Warenův a Sheltonův, Franciscův a Rowelův. Pro tyto modely je charakteristické, že jsou zaměřené jen na finanční rozhodování, vstupní informace obsahují větší rozsah finančních charakteristik podniku a jeho okolí. Jedná se zejména o externí finanční faktory, úvěry, úroky, splátky úvěru, emise akcií, nerozdělený zisk, dividendy, finanční riziko, apod. [1, str. 115].

3 FINANČNÍ KONTROLA

Finanční kontrolu můžeme chápat jako nástroj běžného finančního řízení podle stanovených finančních cílů a finanční politiky. Úkolem finančního řízení je mít v každém okamžiku finanční situaci podniku pod kontrolou. Finanční kontrola plní funkci komplexní kontroly, která sleduje všechny stránky činnosti podniku a jeho divizí a také celkovou výkonnost [4].

Finanční kontrola navazuje na finanční plánování. Porovnává finanční plán s účetními výkazy a zjišťuje odchylky skutečnosti od plánu. Podnik musí počítat s tím, že plán nebude vždy přesně splněn ve všech ukazatelích a bude docházet k odchylnému vývoji reality [12].

Zdrojem dat pro porovnání plánu a skutečnosti je účetní systém podniku, který dává informace o skutečných hodnotách kontrolních finančních veličin. Při jakékoliv kontrole musí podnik stanovit kontrolní veličiny a jejich toleranční meze, ve kterých se mohou hodnoty příslušného ukazatele pohybovat. Pokud je zjištěn rozdíl skutečnosti od plánu je třeba dokumentovat jevy plynoucí pro podnik, ať už jsou pozitivní nebo negativní, včetně nalezení příčin odchylek.

Odchylky skutečnosti od plánu mohou sloužit jako signál možného porušování vytýčené finanční strategie. Závažnější odchylky se pak projevují jako neplnění finančního plánu. Zjištěné odchylky je třeba vysvětlovat a interpretovat. To je předmětem finanční kontroly. Finanční kontrola poskytuje informace, na jejichž základě se navrhuje nápravná opatření ke splnění plánovaných cílů nebo se upravuje plán [12].

Má-li být kontrola účinná, musí se řídit určitými požadavky. Je tedy nutné dodržovat tyto zásady kontrolní činnosti [4]:

- *Odchylky od žádoucího stavu hlásit bezodkladně.* Účetnictví usiluje o co největší přesnost a podrobnost, finanční kontrola na rozdíl od účetnictví se spokojí s hrubšími a ještě neúplně ověřenými údaji, pokud jsou k dispozici v okamžiku, kdy je možno na ně ještě účinně reagovat.
- *Hledět dopředu.* Účetnictví se ohlíží zpět, avšak manažeři dávají přednost i méně přesné prognóze, co bude za týden, měsíc, před hlášením, co bylo a s čím už se nedá nic dělat. To si finanční kontrola na rozdíl od účetnictví může dovolit.

- *Všímat si strategicky významných bodů.* Dílčí odchylky bývají často zanedbatelné a nezajímavé, pokud jsou posuzovány jednotlivě, ale ve svém souhrnu mohou nabývat hrozivých rozměrů.
- *Pružně přihlížet při hodnocení* závisle proměnných (např. zisku) ke skutečnému vývoji nezávisle proměnných (např. k objemu prodeje). Z toho hlediska je dobré mít více variant plánu.
- *Dbát hospodárnosti.* Aby investice do informačního systému byly úměrné přínosu monitorování a kontroly. Náklady na zamezení úniku nesmí být větší než možné ztráty.
- *Usilovat o objektivnost.* Výsledky kontrol se používají jako kritérium motivace vedoucích pracovníků.
- *Zajistit srozumitelnost pro manažery,* kteří výsledky kontrol používají. Příliš podrobné a nekomentované statistické přehledy nebývají dobře přijímány.
- *Naznačovat kroky k nápravě.* V kontrolní zprávě uvádět, kde jsou příčiny odchylek, kdo je za ně zodpovědný a co by bylo vhodné učinit.

3.1 Operativní kontrola

Operativní kontrola se zaměřuje na krátkodobý plán a zjišťuje rozdíly mezi skutečností a plánem. Sleduje zisk, příjmy a výdaje (peněžní toky), oběžná aktiva a krátkodobá pasiva. V těchto oblastech se odrážejí poruchy běžného chodu podniku. V nich je také vhodné bez zbytečných odkladů zrealizovat nápravu, nemá-li případný pokles rentability nebo platební potíže narůstat do nebezpečných rozměrů [12].

Úkolem operativní kontroly je také zjišťovat kumulované rozdíly od počátku roku a očekávané odchylky skutečnosti od plánu za celý rok, zpřesněné podle dosavadních výsledků. Porovnání skutečnosti s plánem se uskutečňuje na různých rozlišovacích úrovních. Vedení podniku vyžadují souhrnná srovnání několika klíčových údajů. K nim zejména patří přijaté a splacené úvěry, závazky celkem, z toho dodavatelé, průměrná lhůta splatnosti závazků, pohledávky a doba splatnosti pohledávek, výdaje na investice, finanční náklady, zisk před zdaněním a po zdanění a také přehled o peněžních tocích. Souběžně s finančními výsledky

se podrobují operativní kontrole i další úseky, např. odbyt, výroba, personální útvar, atd. [4].

3.2 Rozpočtová kontrola

Účelem rozpočtové kontroly je vytvořit předpoklady pro monitorování činnosti podniku jako celku a jeho jednotlivých částí v porovnání s cíli specifikovanými v rozpočtech. Jako u ostatních druhů kontrol se zjišťují odchylky skutečnosti od rozpočtu a rozlišují se významné a nevýznamné odchylky a dále položky, které jsou v daném okamžiku ovlivnitelné a které nikoliv. Rozpočtová kontrola se zpravidla provádí jednou za měsíc. Odchyl se týká již uplynulého měsíce a zjišťují i kumulativní hodnoty za celé období od počátku roku. Z kontrolních zpráv lze vyčíst příčiny odchylek od rozpočtu. Tyto informace mohou sloužit k predikci, jaká je naděje na splnění ročního finančního plánu v rámci finanční kontroly [4].

Vedle periodické kontroly je třeba zajistit, aby nadměrné odchylky byly signalizovány jakmile k nim dojde a naopak, aby nevýrazné výkyvy zůstaly mimo citlivost zpětných vazeb [4].

Výsledky rozpočtové kontroly se promítají do rozpočtu na další období, tak aby rozpočet odpovídal měnícím se vnitřním a vnějším podmínkám hospodaření. Navrhované změny by neměly narušit vztahy, na nichž je založen finanční plán. Nebylo by správné přizpůsobit rozpočet pasivně nastalým okolnostem, ale je třeba na ně reagovat tak, aby bylo dosaženo maximálně možného souladu s cíli a prostředky finanční strategie [12].

Rozpočtová kontrola má z hlediska finančního řízení nezastupitelnou úlohu pro svou komplexnost a je zdrojem informací pro všechny druhy kontrol.

3.3 Strategická kontrola

Strategická kontrola se zaměřuje na kontrolu strategických úkolů finančního plánu. Sleduje dodržení plánovaných hodnot finančních veličin, jako je finanční struktura, interní a externí finanční zdroje a investiční výstavba. Podniku nepostačuje pouze operativní kontrola zaměřená na kontrolu oběžného majetku a krátkodobých závazků. Je pro něj důležitá i strategická kontrola, která souvisí s dlouhodobými finančními zdroji. Kapitál potřebný pro zajištění plánovaných výkonů podniku je pracovní náplní útvaru financování. Podnik musí včas rozpoznat nedostatek kapitálu, který může ohrozit jeho podnikatelské záměry, nebo naopak

hrozící překapitalizování. Pokud dojde k chybnému rozhodnutí v oblasti fixního kapitálu, mohou tyto omyly způsobit podniku značné ztráty a nelze je v dohledné době odčinit tak snadno jako je tomu u oběžného majetku a krátkodobého kapitálu [12].

Strategická kontrola zahrnuje systém indikátorů příležitostí a hrozeb, které pramení především z vnějšího ekonomického prostředí. Má-li plnit úlohu včasného varování musí hodnotit [4]:

- jak se liší skutečné vnější podmínky od předpokladů, z nichž vycházel finanční plán, a jaký to bude mít vliv na vývoj okolí v následujících obdobích,
- jak se liší skutečná finanční situace podniku od strategických cílů založených do finančního plánu,
- jaké důsledky z toho vyplývají pro investiční výstavbu.

3.4 Vztah finanční kontroly ke controllingu

Controlling není totéž co kontrola, ale úzce spolu souvisí. Zastřešuje systém plánování a kontroly. Úkolem tohoto útvaru je spíše poradenství a měl by značně usnadnit manažerům rozhodování o dalších aktivitách. Informuje manažera o změnách v podnikovém okolí a manažer tyto informace využívá ve svém rozhodování.

Controlling se zaměřuje především na budoucnost, na dosažení zisku a na zabezpečení dlouhodobé existence podniku. Ve větších podnicích je tvořen útvar controllingu, do jehož kompetencí spadá výkaznictví (tzv. reporting). Controller podává vedení pravidelně za určité období zprávu controllera, v níž srovnává plán se skutečností, provádí analýzu včetně příčiny odchylek. Zjištěné skutečnosti interpretuje a sestaví je do přehledné formy, aby měly dostatečnou vypovídací schopnost a manažeři podniku se ve výsledcích dobře orientovali.

Controlling je nástroj přispívající k zajišťování dlouhodobé výkonnosti firem. Je to uskupení vzájemně propojených kontrolních činností, které napomáhají dosažení podnikových cílů a včas indikují hrozby vyžadující přijetí příslušných opatření. Controlling je koncepce řízení zaměřená na výsledek, která koordinuje plánování, kontrolu a informační toky. Koncepce controllingu se zaměřuje na stav plnění podnikových plánů a rozpočtů. Na základě zjištění vycházejících z relace plán – skutečnost se vytváří ve stanovených časových okamžicích reálný obraz o stavu podniku, určují se odchylky od požadovaného stavu a přijíma-

jí se příslušná opatření. Controlling se orientuje na ekonomické ukazatele plánu a také na jeho časové plnění. Jeho úloha tkví především v podpoře ekonomického řízení organizace. Základem ekonomického řízení jsou podnikové plány. Controlling podchycuje všechny sledované ekonomické události plánu a směřuje k objektivnímu a jednoznačnému vyhodnocení získaných informací. Z hlediska efektivity není účelné provádět kontrolu všech plánovaných veličin, ale pouze těch, které jsou významné pro dosažení cílů podniku a které se mohou ocitnout mimo stanovené meze tolerance [10].

Controlling není využíván ve všech podnicích, mohou zde existovat určité bariéry. Důvodů může být celá řada, např. nedostatek kvalifikovaných pracovníků nebo nedostačující výpočetní technika podporující controlling. Podstatným důvodem může být také nedostatek finančních prostředků na zřízení útvaru controllingu. Podle mého názoru je využití controllingu pro podnik přínosné. Jednak se zlepšuje kvalita plánování, také kontrolní činnost a komunikace v podniku v rámci jednotlivých útvarů. Ovšem musí být přesně stanoveny kompetence controllera a manažera podniku.

II. PRAKTICKÁ ČÁST

4 CHARAKTERISTIKA FIRMY TŘÍDIČ S.R.O.

4.1 Základní informace o společnosti TŘÍDIČ s.r.o.

Firma TŘÍDIČ s.r.o., zastupuje v České republice belgickou firmu Keestrack, která vznikla v roce 1988, v ČR působí od roku 2002. Firma podniká ve Šternberku v pronajatých prostorech, což je upraveno nájemní smlouvou. Tato firma vznikla tím, že několik pracovníků začalo montovat první stroj na třídění materiálu. Od těchto skromných podmínek se firma vypracovala na prosperující firmu s cca. 200 zaměstnanci. Za pomoci vlastních konstruktérů vyrábí a dodává třídící a drtící technologii do celého světa a zúčastňuje se mezinárodních veletrhů ve svém oboru. Je členem Asociace pro rozvoj recyklace stavebních materiálů v ČR.

Vlastníky společnosti jsou dvě zahraniční osoby, z nichž každá vlastní 50%. Společnost řídí jednatel, který jedná ve všech věcech společnosti samostatně. Předmětem podnikání podle obchodního rejstříku [18] je výroba strojů a zařízení pro určitá hospodářská odvětví. Společnost je zařazena do OKEČ 29.5 – Výroba a opravy ostatních účelových strojů.

Společnost TŘÍDIČ má tyto oddělení:

- nákup
- technologie
- marketing
- konstrukce
- kontrola
- náhradní díly
- programátor

Organizační struktura této společnosti je uvedena v příloze P I.

4.2 Výrobní program

Na začátku všeho byl vývoj a konstrukce stroje, který by v daném výkonu odpovídal všem požadavkům trhu a odlišoval se od konkurence svou konstrukcí, parametry a výkonem.

Výstupem firmy je strojírenská technika, a to zejména drtící a třídící stroje, které se specializují na recyklaci, třídění a drcení hrubého štěrku, půdy, jílu, komunálního odpadu, stavebních materiálů a na zpracování nerostných surovin. Možnost využití produkce firmy skýtá důlní a těžební průmysl, ale také stavební průmysl při výstavbě silnic, železnic a dálnic na třídění kamene.

Široký sortiment třídícího zařízení umožňuje řešit problematiku separace materiálu a to od hrubého až po sypký, velikostně od několika desetin mm po desítky mm a od kilogramů po desítky tun množství materiálu.

Výrobky vynikají vysokou výkonností, spolehlivostí, disponují širokým okruhem využití a jsou schopné pokrýt veškeré potřeby a přání zákazníka.

Dnes má firma TRÍDIČ ve výrobním programu pět strojů, z toho 4 třídící a 1 drtící jednotky. Mezi výrobu třídících strojů patří řady [15]:

- FRONTIER – hmotnost 30 tun
- COMBO – hmotnost 16 tun, výkon 60-150 tun/h.
- NOVUM⁹ – hmotnost 24,5 tun, výkon 100-300 tun/h.
- EXPLORER – hmotnost 28 tun

Vyrábí drtící stoj řady [15]:

- DESTROYER - hmotnost 32 tun, výkon 200-400 tun/h.

Po dlouholetém vývoji patří stroje firmy TRÍDIČ ke světové špičce a mnoho inovací, které firma představila, jsou považovány za standard, jehož se výrobci snaží dosáhnout, aby byli konkurenceschopní na trhu mobilního třídění a drcení.

Vzhledem k tomu, že firma TRÍDIČ dosáhla určitého stupně unifikace jednotlivých částí strojů, může prakticky postavit pro každého zákazníka stroj na „míru“, se širokou nabídkou

⁹ Obrázek stroje Novum je uveden v příloze P IV.

doplňků, které zlepšují výkon a obsluhu stroje. Technické oddělení firmy se snaží vylepšovat stroje podle stále měnících se požadavků jak trhu, tak zákazníků.

Zákazníkům může garantovat vždy tu nejvyšší kvalitu dodaného výrobku. Za pomoci rozsáhlého skladu je schopna bezprostředně reagovat na potřebu dodávek náhradních dílů pro zákazníky kamkoliv do světa.

Od roku 2002 se daří podnik rozvíjet podle poptávky a požadavků zákazníků z celého světa. Produkce firmy je převážně exportována do severní a jižní Ameriky, Austrálie a Evropy. Export do zahraničí činí asi 90% z celkové produkce, z toho 50% je exportováno do USA. Aby byla uspokojena tato poptávka, každý měsíc odjíždí ze závodu ve Šternberku za pomoci všech pracovníků 12 až 15 strojů na pásovém podvozku. Jedná se o sériovou výrobu s produkcí přibližně 250 strojů za rok. Všechny stroje jsou navrženy tak, aby nebyl žádný problém s přepravou. Není potřeba povolení pro nadrozměrný náklad. 30 minut po transportu zákazníkovi je možné zahájit pracovní činnost.

4.3 Strategie společnosti

Základní strategií společnosti TRÍDIČ s.r.o. je:

- dosahovat zisku a ekonomického úspěchu,
- udržet si dlouhodobě postavení na českém, ale i mezinárodním trhu v oblasti strojírenského průmyslu,
- poskytovat kvalitní a distribuční servis, vyrábět stroje dle požadavků na trhu,
- vytvářet a udržet silné, oboustranně výhodné partnerské vztahy se současnými i budoucími zákazníky,
- aktivně využívat rostoucího potenciálu trhu,
- vyvíjet nové typy třídících a drtících strojů a inovovat stávající,
- získat a udržet si konkurenční výhodu před ostatními konkurenty,
- pečovat o své zaměstnance a zvyšovat jejich pozitivní motivaci.

4.4 Charakteristika odvětví, ve kterém podniká firma TŘÍDIČ s.r.o.

Společnost TŘÍDIČ s.r.o. můžeme zařadit podle klasifikace odvětvových a ekonomických činností do OKEČ 29 (přesněji 29.5) – výroba důlních strojů a strojů pro stavební a zemní práce.

Odvětví výroba a opravy strojů a zařízení (OKEČ 29) je jedním z nejdůležitějších odvětví národního hospodářství, které zahrnuje výrobu strojů pro velmi široké použití. Jeho výrobky jsou součástí výrobní technologie ve všech odvětvích zpracovatelského průmyslu, stavebnictví, zemědělství, důlní činnosti a při výrobě elektrické energie. Používají se v armádě, policii a v dopravě.

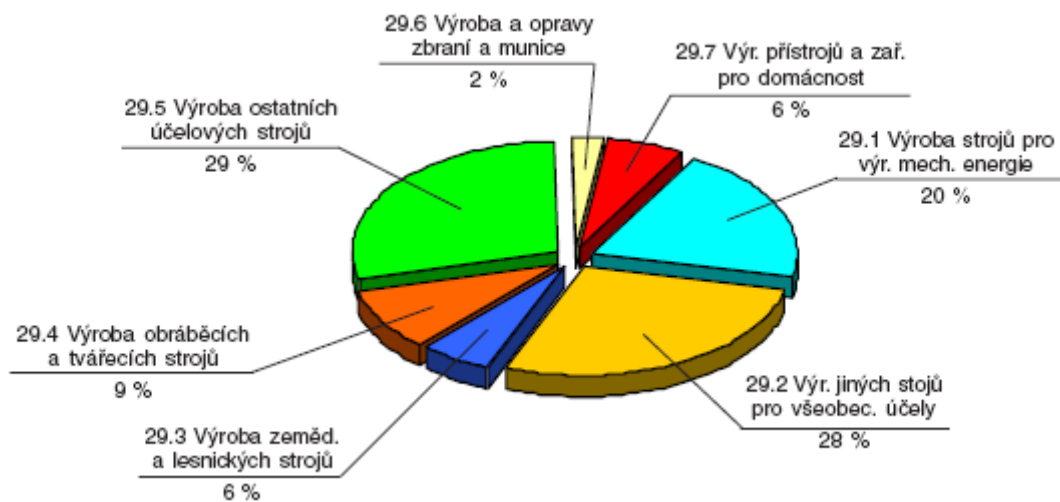
Odvětví OKEČ 29 zaujímá v rámci zpracovatelského průmyslu, jenž zahrnuje celkem 22 odvětví, významnou pozici. Bývá také nazýváno všeobecným strojírenstvím. Zahrnuje velmi širokou paletu výrobních a opravárenských činností na zařízeních, jež jsou nepostradatelná pro jakoukoliv investici do výrobní technologie [17].

Odvětví v průběhu let 2000 až 2005 vykazuje postupně rostoucí vývoj tržeb za vlastní výrobky a služby. K výraznému nárůstu dochází v roce 2004 a rostoucí trend v roce 2005 pokračuje. Obdobný průběh má i výše účetní přidané hodnoty a produktivita práce. Tento pozitivní proces je důsledkem řady příznivých vlivů – vstupem ČR do EU, ukončení světové hospodářské recese a v neposlední řadě ukončení restrukturalizačních a transformačních procesů řady subjektů tohoto odvětví. Vzhledem k průběžnému nasazování nových technologií do výroby v rámci celého odvětví se projevuje tendence postupného snižování počtu pracovníků, která je od roku 2003 kompenzována realizací opatření vyplývajících z Národního akčního plánu zaměstnanosti. Tento vývoj přináší stabilizaci počtu pracovníků v odvětví [17].

Ekonomická činnost odvětví OKEČ 29 má v České republice dlouhou tradici a Česko je proslulé vývozem investičních celků, jejichž neodmyslitelnými komponenty jsou v převážné většině právě výrobky SKP 29. Výše uvedený vývoj produkčních charakteristik vytváří předpoklad pokračování již započatého trendu. Vývoj konkurenceschopnosti odvětví musí být zajišťován průběžným zvyšováním technické úrovně finálních výrobků, technologií, ale i předvýrobních etap, důsledným sledováním jakosti, pružnou reakcí na požadavky zákazníka, komplexností dodávek, dostupným a rychlým servisem a celkovou

solidností firmy. Další neodmyslitelnou podmínkou je zajištění odborné pracovní síly kvalitní výchovou na školách všech úrovní [17].

Jak již bylo zmíněno výše zaujímá odvětví výroby ostatních účelových strojů významnou pozici v rámci zpracovatelského průmyslu, což také dokládá obr. 1. Největší podíl na tržbách za prodej vlastních výrobků a služeb (29%) zaujímá obor 29.5 – Výroba ostatních účelových strojů. Tento obor je následován oborem 29.2 – Výroba jiných strojů pro všeobecné účely (28%) a oborem 29.1 – Výroba strojů pro výrobu a využití mechanické energie (20%). Ostatní obory vykazují přibližně stejný podíl jako v minulých obdobích.



Obr. 1 Podíly oboru na tržbách za prodej vlastních výrobků a služeb v roce 2005 [19].

4.5 Vývoj počtu zaměstnanců

V následující tabulce je uveden vývoj počtu řídicích pracovníků a ostatních zaměstnanců v letech 2004-2006.

Tab. 1 Vývoj počtu zaměstnanců firmy TŘÍDIČ s.r.o.

	2004	2005	2006
Zaměstnanci (Z)	28	33	205
Vedení společnosti (V)	1	1	1
Celkem	29	34	206

4.6 SWOT analýza společnosti TŘÍDIČ s.r.o.

Každá firma má své silné a slabé stránky, které je potřeba porovnávat oproti konkurenci. Je potřeba také znát její příležitosti a hrozby. To je úkolem SWOT analýzy.

Tab. 2 SWOT analýza firmy TRÍDIČ s.r.o.

<p>Silné stránky:</p> <ul style="list-style-type: none"> - růst, výkonnost, rychlost - spolehlivost, kvalita - akceschopnost, kreativita - dostatečný a kvalifikovaný personál - orientace na tuzemský i zahraniční trh - zvyšování technické úrovně strojů a vstupních technologií - pružná reakce na požadavky zákazníka - dostupný a rychlý servis - růst exportu podniku a zlepšení podmínek exportu do členských zemí EU (odstranění cel) 	<p>Slabé stránky:</p> <ul style="list-style-type: none"> - chybějící webové stránky
<p>Příležitosti:</p> <ul style="list-style-type: none"> - rozšíření potencionálních zákazníků v rámci EU - spolupráce s významnými strategickými partnery - neustále zvyšovat kvalifikaci svých pracovníků - možnost čerpání prostředků z fondů EU 	<p>Hrozby:</p> <ul style="list-style-type: none"> - rozšíření konkurence v rámci EU - změny cen vstupních materiálů a surovin - apreciacie kurzu české koruny

5 FINANČNÍ ANALÝZA FIRMY

Zpracovaná finanční analýza společnosti Třídič s.r.o. obsahuje výsledky a závěry podle údajů z účetních výkazů za období 2004-2006.

5.1 Absolutní ukazatele

5.1.1 Majetková a finanční struktura podniku (rozbor rozvahy)

Základní informace o majetkové a finanční struktuře podniku získáme z rozvahy. Údaje z účetních výkazů lze využít k procentuálnímu rozboru jednotlivých položek (tzv. vertikální analýze). Tento rozbor zobrazují tabulky 3 a 4.

Tab. 3 Procentuální rozbor položek majetkové a finanční struktury firmy Třídič s.r.o.

(v tis. Kč)	2004		2005		2006 ¹⁰	
AKTIVA CELKEM	76 549	100%	90 496	100%	197 588	100%
<i>Dlouhodobý majetek</i>	3 327	4%	4 887	5%	43 306	22%
DNM	0	0%	0	0%	624	0%
DHM	3 327	4%	4 887	5%	42 682	22%
DFM	0	0%	0	0%	0	0%
<i>Oběžná aktiva</i>	73 174	96%	85 609	95%	154 282	78%
Zásoby	54 417	71%	43 336	48%	42 154	21%
Pohledávky	16 670	22%	39 702	44%	107 010	54%
Finanční majetek	2 087	3%	2 571	3%	5 118	3%
Časové rozlišení	48	0%	0	0%	0	0%
PASIVA CELKEM	76 549	100%	90 496	100%	197 588	100%
<i>Vlastní kapitál</i>	6 301	8%	17 305	19%	33 225	17%
Základní kapitál	200	0%	200	0%	200	0%
Rezervní fond	0	0%	20	0%	20	0%
HV min.let	348	0%	6 086	7%	16 617	8%
HV b.o.	5 753	8%	10 999	12%	16 388	8%
<i>Cizí zdroje</i>	70 248	92%	73 171	81%	164 363	83%
Rezervy	0	0%	0	0%	0	0%
Dlouhodobé závazky	0	0%	0	0%	0	0%
Krátkodobé závazky	70 248	92%	73 171	81%	107 020	54%
BU	0	0%	0	0%	57 343	29%
-dlouhodobý BU	0	0%	0	0%	40 000	20%
-krátkodobý BU	0	0%	0	0%	17 343	9%
Časové rozlišení	0	0%	20	0%	0	0%

¹⁰ Údaje z rozvahy firmy Třídič s.r.o. za rok 2006 jsou pouze předběžné.

Tab. 4 Procentuální rozbor položek majetkové a finanční struktury odvětví

(v mil. Kč)	2004		2005		2006 ¹¹	
AKTIVA CELKEM	108 801	100%	129 908	100%	156 081	100%
<i>Dlouhodobý majetek</i>	42 990	40%	53 107	41%	62 687	40%
DNM+DHM	37 434	34%	48 153	37%	58 523	37%
DFM	5 556	5%	4 954	4%	4 164	3%
<i>Oběžná aktiva</i>	64 831	60%	75 543	58%	92 133	59%
Zásoby	25 407	23%	31 562	24%	37 989	24%
Pohledávky	30 335	28%	32 851	25%	41 405	27%
Finanční majetek	9 090	8%	11 130	9%	12 739	20%
Časové rozlišení	980	1%	1 259	1%	1 261	1%
PASIVA CELKEM	108 801	100%	129 908	100%	156 081	100%
<i>Vlastní kapitál</i>	47 911	44%	56 573	44%	67 420	43%
<i>Cizí zdroje</i>	59 472	55%	71 804	55%	86 883	56%
Rezervy	3 490	3%	4 415	3%	4 140	3%
Dlouhodobé závazky	6 296	6%	4 900	4%	7 394	5%
Krátkodobé závazky	32 427	30%	34 543	27%	44 060	28%
BU	17 258	16%	27 946	22%	31 290	20%
-dlouhodobý BU	7 604	7%	13 113	10%	19 870	13%
-krátkodobý BU	9 654	9%	11 819	9%	11 420	17%
Časové rozlišení	1 418	1%	1 531	1%	1 778	1%

Údaje z účetních výkazů lze dále využít k porovnávání změn položek jednotlivých výkazů v časové posloupnosti. Tyto změny jsou zobrazeny v tabulkách 5 a 6 (pozn. údaj X v těchto tabulkách znamená pokles nebo růst o celou hodnotu).

¹¹ Údaje odvětví za rok 2006 jsou za 1. – 3. čtvrtletí.

Tab. 5 Procentuální meziroční změny položek majetkové a finanční struktury firmy Třídíč

s.r.o.

(v tis. Kč)	2004	2005	05/04	2006	06/05	06/04
AKTIVA CELKEM	76 549	90 496	18%	197 588	118%	158%
<i>Dlouhodobý majetek</i>	3 327	4 887	47%	43 306	786%	1202%
DNM	0	0	0%	624	X	X
DHM	3 327	4 887	47%	42 682	773%	1183%
DFM	0	0	0%	0	0%	0%
<i>Oběžná aktiva</i>	73 174	85 609	17%	154 282	80%	111%
Zásoby	54 417	43 336	-20%	42 154	-3%	-23%
Pohledávky	16 670	39 702	138%	107 010	170%	542%
Finanční majetek	2 087	2 571	23%	5 118	99%	145%
Časové rozlišení	48	0	X	0	0%	X
PASIVA CELKEM	76 549	90 496	18%	197 588	118%	158%
<i>Vlastní kapitál</i>	6 301	17 305	175%	33 225	92%	427%
Základní kapitál	200	200	0%	200	0%	0%
Rezervní fond	0	20	X	20	0%	X
HV min.let	348	6 086	1649%	16 617	173%	4675%
HV b.o.	5 753	10 999	91%	16 388	49%	185%
<i>Cizí zdroje</i>	70 248	73 171	4%	164 363	125%	134%
Rezervy	0	0	0%	0	0%	0%
Dlouhodobé závazky	0	0	0%	0	0%	0%
Krátkodobé závazky	70 248	73 171	4%	107 020	46%	52%
BU	0	0	0%	57 343	X	X
-dlouhodobý BU	0	0	0%	40 000	X	X
-krátkodobý BU	0	0	0%	17 343	X	X
Časové rozlišení	0	20	X	0	X	0%

Tab. 6 Procentuální meziroční změny položek majetkové a finanční struktury odvětví

(v mil. Kč)	2004	2005	05/04	2006	06/05	06/04
AKTIVA CELKEM	108 801	129 908	19%	156 081	20%	43%
<i>Dlouhodobý majetek</i>	42 990	53 107	24%	62 687	18%	46%
DNM+DHM	37 434	48 153	29%	58 523	22%	56%
DFM	5 556	4 954	-11%	4 164	-16%	-25%
<i>Oběžná aktiva</i>	64 831	75 543	17%	92 133	22%	42%
Zásoby	25 407	31 562	24%	37 989	20%	50%
Pohledávky	30 335	32 851	8%	41 405	26%	36%
Finanční majetek	9 090	11 130	22%	12 739	14%	40%
Časové rozlišení	980	1 259	28%	1 261	0%	29%
PASIVA CELKEM	108 801	129 908	19%	156 081	20%	43%
<i>Vlastní kapitál</i>	47 911	56 573	18%	67 420	19%	41%
<i>Cizí zdroje</i>	59 472	71 804	21%	86 883	21%	46%
Rezervy	3 490	4 415	27%	4 140	-6%	19%
Dlouhodobé závazky	6 296	4 900	-22%	7 394	51%	17%
Krátkodobé závazky	32 427	34 543	7%	44 060	28%	36%
BU	17 258	27 946	62%	31 290	12%	81%
-dlouhodobý BU	7 604	13 113	72%	19 870	52%	161%
-krátkodobý BU	9 654	11 819	22%	11 420	-3%	18%
Časové rozlišení	1 418	1 531	8%	1 778	16%	25%

Z rozvahy je patrné, že stálá aktiva firmy jsou tvořena pouze dlouhodobým hmotným majetkem. Podíl dlouhodobého majetku na celkové bilanční sumě aktiv v letech 2004 a 2005 je velice nízký (4% a 5%). To je dáno pronájmem budov, výrobních hal a některých výrobních strojů. V roce 2005 došlo k nepatrnému nárůstu oběžného majetku. V roce 2006 došlo k nárůstu jak dlouhodobého majetku, tak i oběžného. Přírůstkem dlouhodobého majetku je mimo jiné i pořízení nákladního automobilu. U dlouhodobého majetku se v roce 2006 zvyšuje podíl na celkových aktivech (tvoří 22%). Nárůst oběžného majetku téměř o polovinu také v roce 2006 je dán hlavně značně vysokým nárůstem pohledávek u odběratelů. U zásob dochází k mírným poklesům, což je dáno zvýšením objemu prodeje.

Porovnáme-li majetkovou a odvětvovou strukturu, zjistíme, že uvedený podíl neodpovídá struktuře obvyklé u společností v odvětví. Při pohledu na meziroční změny (tab. 5) je patrné, že u analyzované firmy Třídíč s.r.o. došlo ke zvýšení bilanční sumy celkových aktiv, což bylo způsobeno především navýšením oběžných aktiv v průběhu všech let, poté k tomu přispělo i navýšení dlouhodobého majetku v roce 2006.

V pasivech analyzované firmy je ve všech třech letech jasná převaha cizích zdrojů, což poukazuje na skutečnost, že cizí kapitál je levnější než vlastní. Každý rok ale dochází k navyšování vlastního kapitálu a to prostřednictvím hospodářského výsledku minulých let.

Nerozdělený zisk tak funguje jako zdroj financování. V roce 2006 došlo k nárůstu cizích zdrojů více jak o polovinu tím, že byly přijaty úvěry.

U vývoje finanční struktury je důležitá skutečnost, že položka vlastního kapitálu roste, což při stejné výši základního kapitálu znamená, že společnost je trvale zisková. Co se týče odvětví, vývoj v oblasti vlastního kapitálu je podobný, kdy odvětví využívá také ke svému financování ve větší míře cizích zdrojů, jako společnost Třídič s.r.o.. Z cizích zdrojů financování upřednostňuje analyzovaná firma krátkodobé závazky a krátkodobé bankovní úvěry, stejně jako firmy v odvětví.

5.1.2 Analýza výnosů a nákladů (výkaz zisku a ztrát)

Procentuální rozbor položek výnosů a nákladů obsahuje tabulka 7 a 8. Procentuální meziroční změny u položek výkazu zisku a ztrát jsou uvedeny v tabulce 9 a 10 (pozn. údaj X v následujících tabulkách znamená růst nebo pokles o celou hodnotu).

Tab. 7 Procentuální rozbor položek výnosů a nákladů firmy Třídič s.r.o.

(v tis. Kč)	2004		2005		2006 ¹²	
Tržby za prodej zboží	0	0%	0	0%	0	0%
Výkony	185 215	99%	255 928	100%	417 655	100%
Tržby za prodej vlastn. výrobků a služeb	162 320	87%	272 478	106%	391 689	93%
Změna stavu + aktivace	22 895	12%	-16 550	-6%	25 966	6%
Tržby z prodeje dlouh. majetku a materiálu	1043	1%	1	0	626	0
Ostatní výnosy	0	0%	500	0%	1 270	1%
VÝNOSY	186 258	100%	256 427	100%	419 551	100%
Náklady na zboží	0	0%	0	0%	0	0%
Výkonová spotřeba	168 715	95%	229 087	95%	368 500	93%
Nákladové úroky	0	0%	0	0%	459	0%
Daně a poplatky	6	0%	2	0%	111	0%
Odpisy	0	0%	1 236	1%	5 150	1%
Osobní náklady	8 376	5%	10 768	4%	22 114	6%
Ostatní náklady	222	0%	346	0%	1 655	0%
NÁKLADY	177 319	100%	241 437	100%	397 989	100%

¹² Údaje z výkazu zisku a ztrát firmy Třídič s.r.o. za rok 2006 jsou pouze předběžné.

Tab. 8 Procentuální rozbor položek výnosů a nákladů odvětví

(v mil. Kč.)	2004		2005		2006 ¹³	
Tržby za prodej zboží	9 994	7%	11 800	7%	7 698	5%
Výkony	123 269	83%	156 711	84%	142 332	88%
Tržby za prodej vlastn. výrobků a služeb	116 935	79%	150 303	81%	133 486	86%
Změna stavu + aktivace	6 334	4%	6 408	3%	3 225	2%
Ostatní výnosy	15 161	10%	17 154	9%	11 712	7%
VÝNOSY	148 424	100%	185 665	100%	161 742	100%
Náklady na zboží	8 447	6%	10 380	6%	6 337	4%
Výkonová spotřeba	85 260	60%	114 456	63%	104 804	69%
Nákladové úroky	1 143	1%	1 225	1%	1 040	1%
Odpisy	4 797	3%	6 165	3%	5 369	3%
Osobní náklady	26 070	18%	29 865	17%	24 895	16%
Ostatní náklady	16 649	12%	17 738	10%	11 047	7%
NÁKLADY	142 365	100%	179 829	100%	153 492	100%

Tab. 9 Procentuální meziroční změny položek výnosů a nákladů firmy Třidič s.r.o.

(v tis. Kč)	2004	2005	05/04	2006	06/05	06/04
Tržby za prodej zboží	0	0	0%	0	0%	0%
Výkony	185 215	255 928	38%	417 655	63%	125%
Tržby za prodej vlastn. výrobků a služeb	162 320	272 478	68%	361 689	44%	141%
Změna stavu + aktivace	22 895	-16 550	-172%	25 966	-257%	13%
Tržby z prodeje dlouh. majetku a materiálu	1043	1	-100%	626	100%	-40%
Ostatní výnosy	0	500	X	1 252	150%	X
VÝNOSY	186 258	256 427	38%	419 551	64%	125%
Náklady na zboží	0	0	0%	0	0%	0%
Výkonová spotřeba	168 715	229 087	36%	368 500	61%	118%
Nákladové úroky	0	0	0%	459	X	X
Daně a poplatky	6	2	-67%	111	5450%	1750%
Odpisy	0	1 236	X	5 150	317%	X
Osobní náklady	8 376	10 768	29%	22 114	105%	164%
Ostatní náklady	222	124	-44%	1 655	1235%	645%
NÁKLADY	177 319	241 437	36%	397 989	65%	124%

¹³ Údaje odvětví za rok 2006 jsou za 1. – 3. čtvrtletí.

Tab. 10 Procentuální meziroční změny položek výnosů a nákladů odvětví

(v mil. Kč.)	2004	2005	05/04	2006	06/05	06/04
Tržby za prodej zboží	9 994	11 800	18%	7 698	-35%	-23%
Výkony	123 269	156 711	27%	142 332	-9%	15%
Tržby za prodej vlastn. výrobků a služeb	116 935	150 303	29%	133 486	-11%	14%
Změna stavu + aktiva-ce	6 334	6 408	1%	3 225	-50%	-49%
Ostatní výnosy	15 161	17 154	13%	11 712	-32%	-23%
VÝNOSY	148 424	185 665	25%	161 742	-13%	9%
Náklady na zboží	8 447	10 380	23%	6 337	-39%	-25%
Výkonová spotřeba	85 260	114 456	34%	104 804	-8%	23%
Nákladové úroky	1 143	1 225	7%	1 040	-15%	-9%
Odpisy	4 797	6 165	29%	5 369	-13%	12%
Osobní náklady	26 070	29 865	15%	24 895	-17%	-5%
Ostatní náklady	16 649	17 738	7%	11 047	-38%	-34%
NÁKLADY	142 365	179 829	26%	153 492	-15%	8%

Jelikož největší podíl na tržbách zauímají tržby z prodeje vlastních výrobků a služeb (v roce 2006 - 93%) je evidentní, že firma Třídič s.r.o. má výrazně výrobní charakter. U odvětví tvoří tržby za prodej vlastních výrobků a služeb zhruba 81% výnosů, tržby za prodej zboží a ostatní výnosy se na celkových výnosech podílejí daleko výrazněji (zhruba 15%) než v případě analyzované společnosti (1%).

Výkony se v případě firmy Třídič s.r.o. za poslední 3 roky zvýšily o 125% díky zvýšení tržeb za vlastní výrobky a služby. Pozitivní je, že výkony vždy převyšují výkonovou spotřebu, což umožnilo analyzované společnosti dosahovat zisku. U odvětví došlo k nárůstu výkonů o 15%, výkonová spotřeba vzrostla o 23%, což je o 8% více než u růstu objemu výkonů.

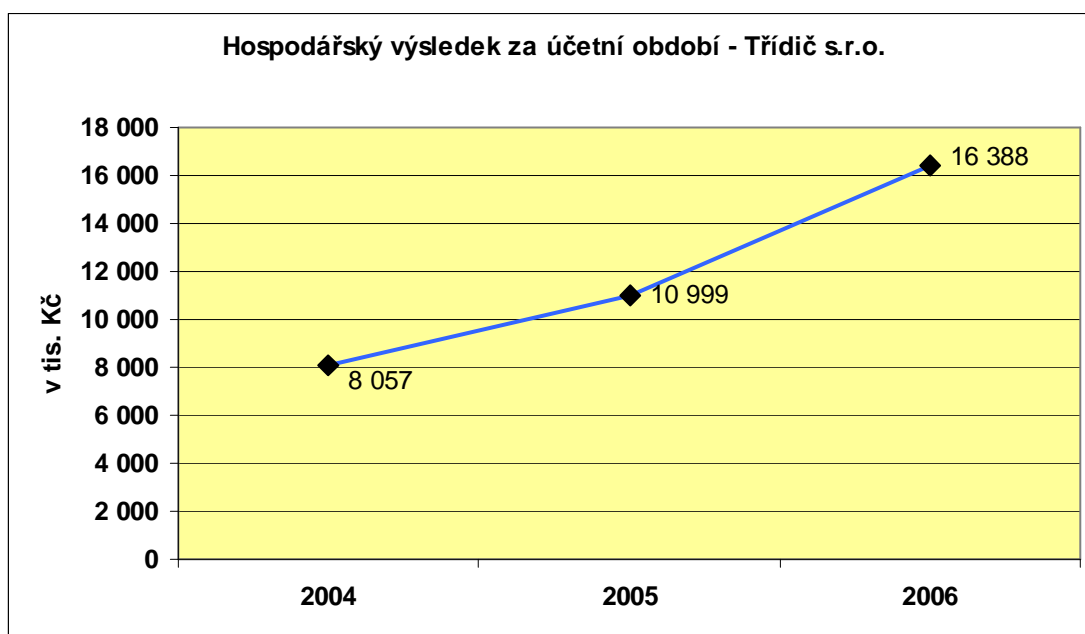
U nákladů v případě analyzované společnosti lze konstatovat poměrně stabilní podíl všech druhů nákladů na nákladech celkových. Nejvíce se na celkových nákladech podílí výkonová spotřeba – zhruba 95%, zbývající část tvoří osobní náklady – 5%. Osobní náklady firmy Třídič jsou ve srovnání s odvětvím velice nízké, protože zahraniční majitel využívá zdejší levné pracovní síly. Ostatní náklady analyzované firmy vykazují velice nízkou hodnotu. Odpisy nebyly v roce 2004 uplatněny, ale již v dalším období jsou zahrnuty. U odvětví je podíl výkonové spotřeby podstatně nižší (max. 69%), podíl osobních nákladů je vyšší a dosahuje úrovně 17%.

V roce 2005 si u firmy Třídíč s.r.o. můžeme všimnout záporného čísla v položce „změna stavu + aktivace“, které mohlo být zapříčiněno tím, že společnost méně vyráběla než prodávala a tudíž více výrobků brala ze svých skladů.

V tabulce 11 je sumarizován přehled vývoje hospodářského výsledku i jeho jednotlivých součástí. Z této tabulky i grafu lze vyčíst nárůst hospodářského výsledku od roku 2004 o více jak polovinu. Příčinou byl především výrazný nárůst objemu výkonů. Provozní hospodářský výsledek vykazuje kladné hodnoty ve všech obdobích, finanční výsledek hospodaření je ve všech letech záporný a v roce 2006 byl převážně ovlivněn nákladovými úroky.

Tab. 11 Vývoj hospodářského výsledku firmy Třídíč s.r.o.

(v tis. Kč)	2004	2005	2006
Provozní HV	8 001	15 232	22 835
Finanční HV	-104	-240	-1 273
Mimořádný HV	160	-3 993	0
EAT - HV za účetní období	8 057	10 999	16 388
EBT - HV před zdaněním	10 361	14 992	21 562
EBIT - HV před zdaněním a úroky	10 361	14 992	22 021



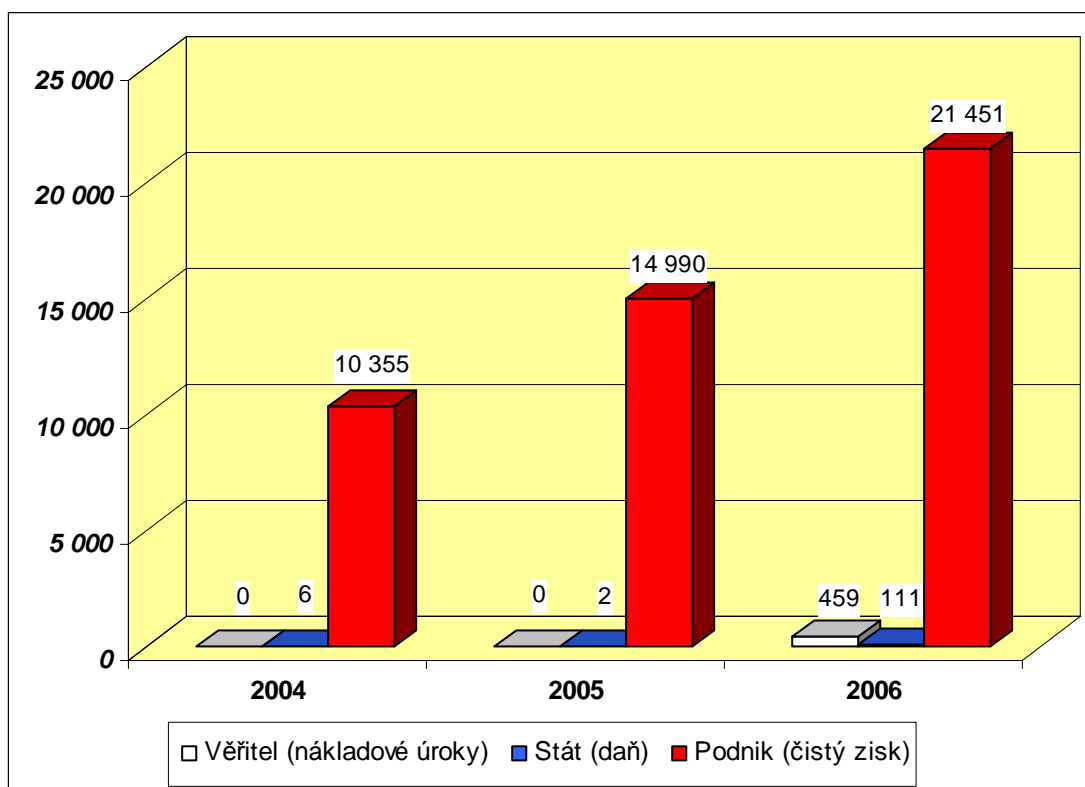
Obr. 2. Vývoj hospodářského výsledku v letech 2004 – 2006

Z tabulky 12 a grafu 2 je patrný pozitivní vývoj čistého zisku v letech 2004-2006. V roce 2004 a 2005 nebyl čistý zisk snížen téměř o žádné úroky a daně. Naopak v roce 2006 došlo

k nárůstu podílu pro věřitele ve formě úroků o 459 tis. Kč a také ke značnému nárůstu daňové povinnosti.

Tab. 12 Dělení hospodářského výsledku před úroky a zdaněním firmy Třidič s.r.o.

(v tis. Kč)	2004	2005	2006
EBIT	10 361	14 992	22 021
Věřitel (nákladové úroky)	0	0	459
Stát (daň)	6	2	111
Podnik (čistý zisk)	10 355	14 990	21 451



Obr. 3. Dělení hospodářského výsledku před úroky a zdaněním (EBIT) v letech 2004-2006

5.1.3 Analýza cash flow

V tabulce 13 je uveden ve zkrácené podobě vývoj cash flow v jednotlivých letech rozdělený podle činností na CF z provozní, investiční a finanční činnosti. CF z provozní činnosti má ve všech letech kladnou hodnotu, tzn., že příjmy z provozní činnosti převyšují výdaje spojené s touto činností. CF z investiční činnosti je v letech 2004 – 2006 záporný, což svědčí o investiční činnosti podniku. CF z finanční činnosti má téměř nulové hodnoty.

Tab. 13 Vývoj toků peněžní hotovosti firmy Třidič s.r.o.

	2004	2005	2006
Počáteční stav peněžních prostředků	100	2 087	2 571
CF z provozní činnosti	3 039	3 260	46 116
CF z investiční činnosti	-1 052	-2 796	-43 569
CF z finanční činnosti	0	20	0
Čisté zvýšení, resp. snížení pen. prostředků	1 987	484	2 547
Konečný stav peněžních prostředků	2 087	2 571	5 118

5.2 Rozdílové ukazatele

V tabulce 14 je uveden vývoj čistého pracovního kapitálu v jednotlivých letech. V roce 2004 a 2005 je jeho vývoj pozitivní, dosahuje kladných hodnot. V roce 2006 je hodnota ČPK záporná, což znamená, že krátkodobé závazky převyšovaly krátkodobý majetek, který je zdrojem pro splácení těchto závazků.

Tab. 14 Vývoj čistého pracovního kapitálu firmy Třidič s.r.o.

	2004	2005	2006
Čistý pracovní kapitál	2926	12438	-10081

5.3 Poměrové ukazatele

5.3.1 Analýza zadluženosti, majetkové a finanční struktury

Analyzovaná firma vykazuje poměrně vysokou zadluženost, v posledních dvou letech zhruba o 27% vyšší než je v odvětví (viz tabulka 15 a 16). Ale pozitivní je, že v roce 2005 a 2006 došlo ke snížení přibližně o 10% oproti roku 2004. Na rozdíl od odvětví nevyužívá ke svému financování dlouhodobé zdroje. Podstatným parametrem pro posuzování dlouhodobé finanční rovnováhy je požadavek, aby dlouhodobá aktiva byla kryta dlouhodobým kapitálem. Ve všech analyzovaných se společnosti Třidič s.r.o. podařilo dodržet zlaté pravidlo financování a svůj dlouhodobý majetek pokryla dlouhodobými zdroji. Odvětví zlaté pravidlo financování splňovalo každoročně. V letech 2004 a 2005 analyzovaná společnost použila vlastní kapitál ke krytí oběžných aktiv. Ukazatel úrokového krytí v letech 2004 a 2005 jsem neanalyzovala, protože společnost nevykazovala žádné nákladové úroky. V roce

2005 tento ukazatel hodnotím pozitivně – vytvořený zisk několikanásobně převyšoval hodnotu nákladových úroků.

Tab. 15 Ukazatele zadluženosti, majetkové a finanční struktury firmy Třídič s.r.o.

	2004	2005	2006
Celková zadluženost	91,8%	80,9%	83,2%
Míra zadluženosti	11,15	4,23	4,95
Dlouhodobé cizí zdroje/Cizí kapitál	0,0%	0,0%	0,0%
Dlouhodobé cizí zdroje/Dlouhodobý kapitál	0,0%	0,0%	0,0%
Vlastní kapitál/Dlouhodobý majetek	1,89	3,54	0,77
Dlouhodobé zdroje/Dlouhodobý majetek	1,89	3,54	1,69
Ukazatel úrokového krytí	-	-	47,98

Tab. 16 Ukazatele zadluženosti, majetkové a finanční struktury odvětví

	2004	2005	2006
Celková zadluženost	54,7%	55,3%	55,7%
Míra zadluženosti	1,24	1,27	1,29
Dlouhodobé cizí zdroje/Cizí kapitál	23,4%	25,1%	31,4%
Dlouhodobé cizí zdroje/Dlouhodobý kapitál	22,5%	24,2%	28,8%
Vlastní kapitál/Dlouhodobý majetek	1,11	1,07	1,08
Dlouhodobé zdroje/Dlouhodobý majetek	1,44	1,40	1,51
Ukazatel úrokového krytí	6,31	5,76	8,93

5.3.2 Analýza likvidity

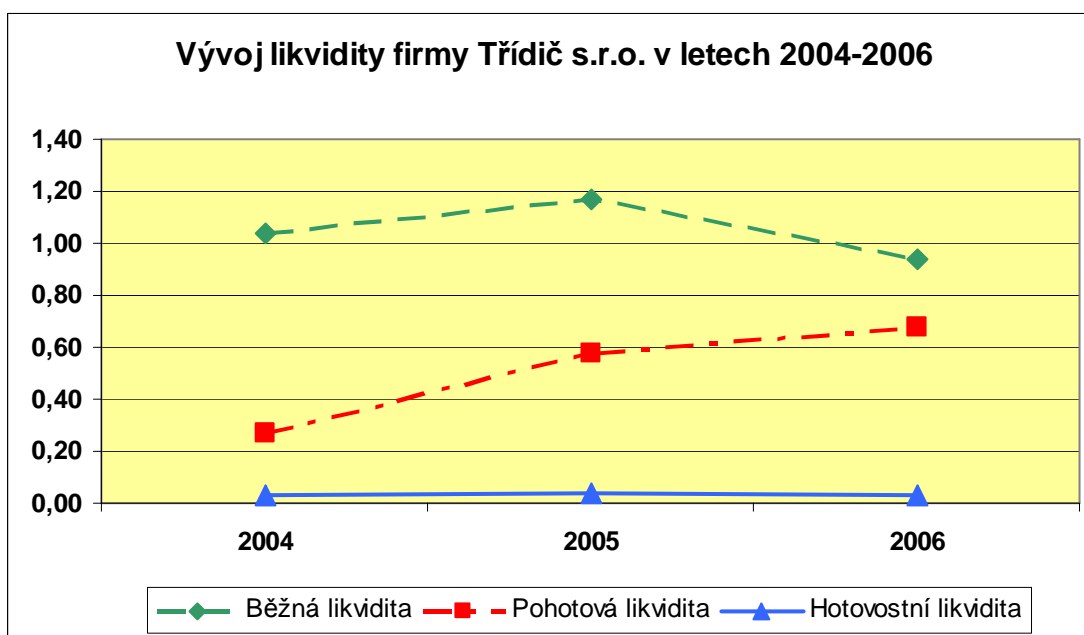
Ukazatele likvidity u firmy Třídič s.r.o. dosahují velmi nízkých hodnot a v žádném roce nedosahují doporučených hodnot Ministerstva průmyslu a obchodu (viz tab. 17 a graf 3). Běžná likvidita v roce 2006 je horší než v předchozích letech, což bylo způsobeno tím, že oběžná aktiva převyšovaly krátkodobé cizí zdroje. Ke zvýšení krátkodobých cizích zdrojů přispělo přijetí úvěru. V roce 2006 došlo ke zlepšení pohotové likvidity oproti předchozím rokům. U hotovostní likvidity nedošlo ke zlepšení, pohybuje se ve všech letech přibližně na stejné úrovni. Situace v odvětví je výrazně lepší, ukazatele se pohybují v doporučených hodnotách (viz tab. 18).

Tab. 17 Ukazatele likvidity firmy Třídič s.r.o.

	2004	2005	2006	Doporuč. hodnoty MPO
Běžná likvidita	1,04	1,17	0,94	1,5 - 2
Pohotová likvidita	0,27	0,58	0,68	1
Hotovostní likvidita	0,03	0,04	0,03	0,2
ČPK/OA	4,0%	14,5%	-6,5%	
ČPK/A	3,8%	13,7%	-5,1%	

Tab. 18 Ukazatele likvidity odvětví

	2004	2005	2006	Doporuč. hodnoty MPO
Běžná likvidita	1,54	1,63	1,66	1,5 - 2
Pohotová likvidita	0,94	0,95	0,98	1
Hotovostní likvidita	0,22	0,24	0,23	0,2
ČPK/OA	35,1%	38,6%	39,8%	
ČPK/A	20,9%	22,5%	23,5%	



Obr. 4. Vývoj likvidity firmy Třídič s.r.o. v letech 2004 – 2006

5.3.3 Analýza rentability

Z ukazatelů rentability společnosti Třídič s.r.o. (tabulka 19) můžeme vidět, že společnost je ve všech letech zisková, stejně jako odvětví (viz tabulka 20). Zisková marže je v letech 2004 a 2005 na stejné úrovni, až v roce 2006 dochází k jejímu růstu díky většímu objemu

prodaných strojů. Ukazatele rentability kapitálu vykazují klesající tendenci. Tato situace je způsobena každoročním navýšením krátkodobých cizích zdrojů, které zvýší pasiva a to má za následek snížení rentability celkového kapitálu. V roce 2006 se značně snížila rentabilita úplatného kapitálu vlivem bankovního úvěru.

Tab. 19 Ukazatele rentability firmy Třídič s.r.o.

	2004	2005	2006
Rentabilita tržeb	4,3%	4,3%	5,1%
Rentabilita výnosů	4,4%	4,3%	5,2%
Rentabilita celkového kapitálu ROA	10,5%	12,2%	11,1%
Rentabilita úplatného kapitálu	127,9%	63,6%	24,3%
Rentabilita vlastního kapitálu ROE	127,7%	63,6%	64,6%

Tab. 20 Ukazatele rentability odvětví

	2004	2005	2006
Rentabilita tržeb	3,3%	2,2%	4,2%
Rentabilita výnosů	4,9%	3,8%	5,7%
Rentabilita celkového kapitálu ROA	6,6%	5,4%	6,0%
Rentabilita úplatného kapitálu	11,1%	8,4%	9,4%
Rentabilita vlastního kapitálu ROE	8,4%	6,1%	8,8%

5.3.4 Ukazatele aktivity

Porovnáme-li obratovost celkových aktiv počítanou na bázi tržeb a na bázi výnosů u firmy Třídič s.r.o. (tabulka 21) nespátřujeme významný rozdíl, což svědčí o nepatrných změnách stavu zásob, nedokončené výroby, atd. V případě odvětví (viz tab. 22) jsou rozdíly již trochu znatelnější. Obrat celkových aktiv je vyšší jak doporučená hodnota (minimálně 1) a to poukazuje na efektivní využití majetku analyzovanou firmou. Odvětví vykazuje také vyšší hodnotu než je doporučená, pouze v roce 2006 je tato hodnota aktiv nižší. Doba obratu zásob firmy Třídič s.r.o. se postupně snižuje a v letech 2005 a 2006 má nižší hodnoty než odvětví. Jelikož je dobré, aby doba obratu zásob byla co nejkratší, v porovnání s odvětvím si firma opět vede lépe. Co se týče doby obratu pohledávek, dosahovala analyzovaná firma ve všech zkoumaných letech lepších výsledků v porovnání s odvětvím, tzn., že byla schopna dostat své pohledávky zaplacené dříve. Ukazatele doby obratu závazků je vhodné dát si do souvislosti s ukazatelem doby obratu pohledávek. Porovnáme-li oba ukazatele v roce 2006 zjistíme, že společnost platí své závazky za stejnou dobu jako dostává zaplacené své pohledávky. V předchozích letech platila své závazky za delší dobu než do-

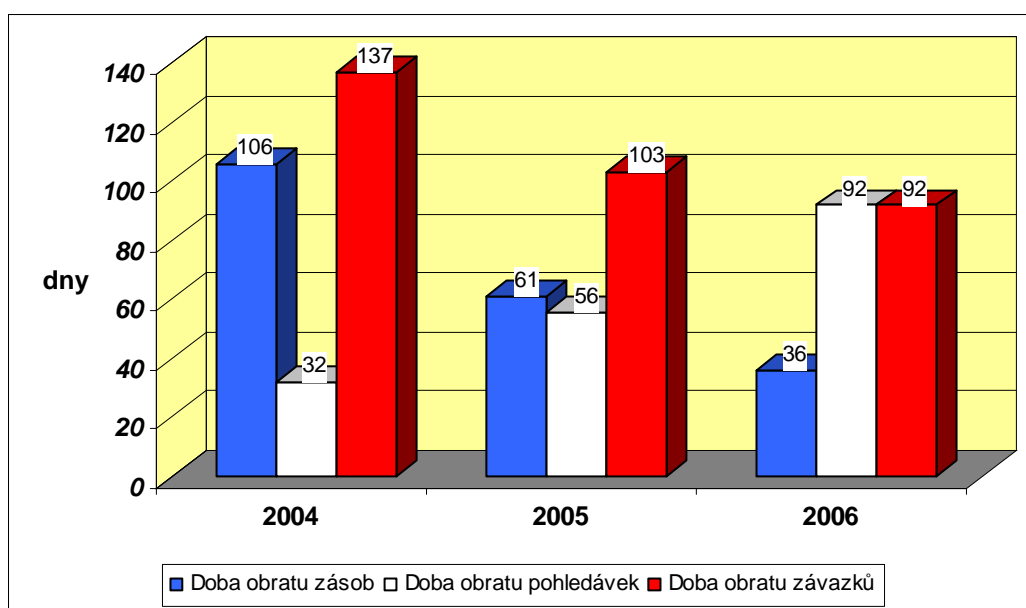
stávala zaplacení své pohledávky. V případě konkurenčních firem je vývoj ve všech analyzovaných letech stejný.

Tab. 21 Ukazatele aktivity firmy Třídíč s.r.o.

	2004	2005	2006
Obrat celkových aktiv z tržeb	2,42	2,83	2,11
Obrat celkových aktiv z výnosů	2,42	2,83	2,12
Doba obratu zásob z tržeb (dny)	106	61	36
Doba obratu pohledávek z tržeb (dny)	32	56	92
Doba obratu závazků z tržeb (dny)	137	103	92

Tab. 22 Ukazatele aktivity odvětví

	2004	2005	2006
Obrat celkových aktiv z tržeb	1,13	1,21	0,91
Obrat celkových aktiv z výnosů	1,36	1,43	1,04
Doba obratu zásob z tržeb (dny)	74	73	96
Doba obratu pohledávek z tržeb (dny)	89	75	105
Doba obratu závazků z tržeb (dny)	113	91	130



Obr. 5. Vývoj ukazatelů obratovosti v letech 2004 – 2006

Závěrem lze říci, že v celém analyzovaném období, které bylo hodnoceno prostřednictvím vybraných ukazatelů finanční analýzy, je vidět pozitivní vývoj hospodářského výsledku. Tento aspekt zlepšuje ukazatele rentability tržeb a výnosů. Ostatní ukazatele rentability mají klesající tendenci. Firma vykazuje značnou zadluženost, kterou se v průběhu roku 2005 a 2006 podařilo snížit zhruba o 10% hlavně růstem vlastního kapitálu, resp. použitím

nerozděleného zisku minulých let. V porovnání s odvětvím je tedy více zadlužena. Největším problémem společnosti je dosahovaná likvidita, která ve všech letech vykazuje velmi nízké hodnoty a nespĺňuje doporučené hodnoty Ministerstva průmyslu a obchodu. Je třeba zdůraznit, že nízká likvidita, která se odráží v záporné hodnotě čistého pracovního kapitálu v roce 2006 i nízkém krytí dlouhodobého majetku dlouhodobým kapitálem ve stejném, může ohrozit finanční stabilitu firmy. V případě ukazatelů aktivity lze říci, že společnost efektivně využívá svůj majetek a dosahuje lepších výsledků než odvětví. Došlo ke zlepšení doby obratu zásob a závazků. Co se týče doby obratu pohledávek a závazků mohu vyvodit závěr, že společnost dostává své pohledávky zaplacené dříve než platí své závazky. Avšak v roce 2006 došlo k jejich vyrovnání.

6 PROJEKT FINANČNÍHO PLÁNU

6.1 Dlouhodobý plán – varianta A

Na základě níže uvedené prognózy vnějšího okolí firmy a analýzy současné finanční situace podniku se nadále očekává pozitivní vývoj firmy. Dalším očekávaným pozitivem je to, že poptávka po třídící a drtící technice je stále větší a v následujících letech vedení předpokládá, že poroste. Na základě informací od vedení společnosti je dlouhodobý finanční plán sestaven na období 2007 – 2009.

6.1.1 Prognóza vnějšího okolí firmy

Při tvorbě finančního plánu je potřeba vědět jakým směrem se bude vyvíjet ekonomika, odvětví, v němž firma podniká, inflace, úrokové sazby, atd. Vývoj firmy také závisí na tom, v jaké fázi hospodářského cyklu se ekonomika momentálně nachází.

Česká ekonomika je ve fázi růstu, téměř na vrcholu a podle analytiků se očekává, že v dalších letech poroste pomaleji než tomu bylo dosud. Za rok 2006 vzrostl HDP přibližně o 6%. K růstu HDP došlo vzestupem výroby ve zpracovatelském průmyslu (zejména v automobilovém) a také vyšší spotřebou domácností. Zpracovatelský průmysl tedy patří k rozhodujícím zdrojům tvorby hrubého domácího produktu.

Podle měření inflačních očekávání finančního trhu České národní banky [16] se očekává pro rok 2007 růst HDP ve výši 4,8% a v roce 2008 ve výši 4,6%.

Dalším důležitým ukazatelem je vývoj inflace. Analytici [16] prognózují, že inflace se v roce 2007 bude pohybovat v rozmezí 2 – 3%. V roce 2008 předpokládají zvýšení na hodnotu 3,2% a v horizontu tří let snížení na hodnotu 2,5%.

Protože společnost svou výrobu značně exportuje do zahraničí, bude nás zajímat i vývoj devizového kurzu. Podle očekávání analytiků [16] by se měl v roce 2007 pohybovat kurz v rozmezí 28 – 27,3 EUR/CZK a v roce 2008 přibližně kolem hodnoty 27,2 EUR/CZK. Koruna se má vrátit k apreciačnímu trendu, ale tempo posilování bude mírnější než v posledních letech. V kratším období by mohla převážit zvýšená volatilita kurzu.

Průměrná nominální mzda se očekává že v roce 2007 vzroste na 6,6% a v roce 2008 na 6,5% [16].

Očekávané krátkodobé úrokové sazby by podle analytiků měly zůstat poměrně stabilní. Změnu očekávají až ve 3. čtvrtletí roku 2007, kdy dojde ke zvýšení sazby na 3% [16].

K rozvoji zpracovatelského průmyslu přispěl vstup České republiky do Evropské unie, což umožnilo větší uplatnění našich výrobků na zahraničních trzích. Díky tomu se tak může zpracovatelský průmysl srovnávat s odvětvími zahraničních ekonomik. Dalším pozitivem je i možnost využití prostředků ze strukturálních fondů EU v rámci programů na podporu a rozvoj podnikání.

6.1.2 Plán tržeb na základě prognózy

Rozhodující položku výnosů tvoří *tržby z prodeje vlastních výrobků*, proto je nutné se na ni zaměřit. Jedná se o tržby z prodeje třídicích a drtících strojů. V roce 2007 je naplánována dvakrát větší výroba než v předchozím roce. Loňský počet strojů bude zvýšen z 235 ks na 400 a předpokládá se přibližně dvojnásobný růst tržeb z prodeje vlastních výrobků. V následujících dvou letech byl naplánován růst tržeb o 30%. Firma Třídič s.r.o. v dalších letech plánuje rozšíření prodeje po ČR a bývalém východním bloku, včetně Ruska. Dále plánuje exportovat do Číny a Afriky.

Jak již dříve bylo řečeno jedná se o výrobní firmu a proto *tržby za prodej zboží* jsou nulové. To se očekává i v dalších plánovaných letech.

V roce 2007 bude položka *změna stavu zásob vlastní činnosti* záporná, firma předpokládá, že prodá více výrobků než je schopna vyrobit. Tato situace bude zapříčiněna tím, že výroba v nové hale nebude tak dobře zaběhnutá a bude brát více výrobků ze svých skladů. Na roky 2008 a 2009 firma plánuje zvýšení této položky v souvislosti s přírůstkem výroby. Do této položky zahrnuje stroje, které jsou převzaty z výroby, ale ještě nejsou vyfakturované.

Položka *aktivace*, do níž firma zahrnuje vlastní dopravu materiálu, se bude také zvyšovat úměrně růstu výroby.

V plánovaných letech firma neplánuje prodej dlouhodobého majetku, proto položka *tržby z prodeje dlouhodobého majetku* bude nulová. Co se týče prodeje materiálu neplánuje vedení firmy zvýšení ani snížení této položky, proto bude ve všech letech stanovena fixně.

Výnosové úroky se každoročně budou zvyšovat vlivem zvýšení hodnoty peněžních prostředků na běžném účtu.

U položky *ostatní finanční výnosy* firma v plánovaných letech také nepředpokládá výraznou změnu. Mezi tyto finanční výnosy patří ziskové kursové rozdíly. Firma má dva korunové účty a dva devizové (eurové) účty vedené u Komerční banky a České spořitelny. I přesto bych zde zmínila, že vlivem apreciacie koruny může dojít ke snížení této položky.

Ostatní provozní výnosy firmy jsou převážně z prodeje kovového odpadu. I tato položka bude zvýšena s růstem výroby o 30% v roce 2007.

Tab. 23 Plán položek výnosů firmy Třídíč s.r.o.

(v tis. Kč)	Skutečnost	Plán		
	2006	2007	2008	2009
Tržby za prodej zboží	0	0	0	0
Výkony	417 655	794 492	1 065 727	1 393 828
Tržby za prodej vlastn. výrobků a služeb	391 689	800 000	1 040 000	1 360 383
Změna stavu + aktivace	25 966	-5 508	25 727	33 445
Tržby z prodeje dlouh. majetku a materiálu	626	626	626	626
Ostatní výnosy	1 270	1 631	2 057	2 641
VÝNOSY	419 551	796 749	1 068 031	1 397 095

6.1.3 Plán nákladů na základě prognózy

Největší položkou nákladů je *výkonová spotřeba*, tedy spotřeba materiálu a energie a služby. V plánovaných letech firma nepředpokládá zdražení základních materiálů, pokud by však k němu došlo, počítá se s nárůstem maximálně 5%. Předpokládá se nárůst této položky vlivem nárůstu výroby a je naplánována ve výši 77% z celkových výkonů ve všech třech letech. Do spotřeby materiálu patří plechy, profily, trubky, motory, spojovací materiál, barvy, atd. Položku služby tvoří hlavně placené nájemné za pronajaté prostory, které se v plánovaných letech zvýší z důvodu zahájení výroby drtičů v počtu 100 ks ročně v nově pronajaté hale v Olomouci o výměře 4.000 m².

Osobní náklady tvoří mzdové náklady, odměny členům orgánů společnosti a družstva, náklady na sociální zabezpečení a zdravotní pojištění. Mzdové náklady jsou největší položkou osobních nákladů. Dělníci mají hodinovou mzdu a technickohospodářští pracovníci měsíční mzdu. Požadavky na nárůst výroby přinesou nárůst pracovníků na cca 500 v roce 2007. V dalších letech se předpokládá růst zaměstnanců o 20%. Vedení společnosti tedy předpokládá zvýšení mzdových nákladů. V plánovaných letech se nebudou zvyšovat mzdy

více než výše inflace. Odměny členům orgánů společnosti a družstva se také nebudou zvyšovat. Náklady na sociální zabezpečení a zdravotní pojištění činí 35% z hrubých mezd.

Mezi *daně a poplatky* firma řadí mimo jiné i silniční daň. Vzhledem k celkovým nákladům se jedná o nepatrnou položku, ale je třeba se o ní zmínit, aby s těmito náklady firma počítala. Silniční daň platí za 1 nákladní vozidlo do 12 t a tato daň je vypočítána podle hmotnosti vozidla na 9.678,- za rok. V dalších dvou letech se nepředpokládá zvýšení silniční daně.

Odpisy pro rok 2007 jsou naplánovány ve výši 5.180 tis. Kč. Společnost odepisuje pronajaté stroje rovnoměrně a samostatné movité věci zrychleně. Stroje a SMV zařazuje do druhé a třetí odpisové skupiny. Od roku 2007 je rovnoměrně odepisována nová hala, která je zařazena do 5. odpisové skupiny. Pro rok 2008 jsou stanoveny ve výši 11.247 tis. Kč a pro rok 2009 ve výši 8.623 tis. Kč.

V minulých letech společnost netvořila žádné *rezervy* a v následujících letech ani neplánuje.

Nákladové úroky se v roce 2007 zvýší kvůli větším úrokům z úvěru, který bude navýšen. V dalších letech bude docházet ke snižování úroků z úvěru splácením úvěru.

Položka *ostatních provozních nákladů* se bude v dalších letech mírně zvyšovat.

Finanční náklady firmy tvoří úroky z úvěru a poplatky za vedení účtů, které se po dohodě s bankou nebudou zvyšovat. Poplatky za vedení účtu činí 493 tis. za rok. Do této položky firma zahrnuje i vzniklé kursové ztráty. V roce 2006 společnost vykazovala kursové ztráty a nyní k zajištění svých zahraničních obchodů používá forwardové obchody¹⁴.

¹⁴ **Forwardový obchod** představuje závazek banky, že vám prodá (resp. od vás koupí) dohodnuté množství peněžních prostředků v jedné měně za dohodnutou částku v jiné měně v přesně sjednaném budoucím termínu za forwardový (termínový) kurz, platný na finančním trhu v době uzavření obchodu. Vy se naopak zavazujete smluvené množství finančních prostředků podle podmínek forwardového obchodu od banky odkoupit (resp. jí tyto prostředky prodat) [20].

Tab. 24 Plán položek nákladů firmy Třidič s.r.o.

(v tis. Kč)	Skutečnost 2006	Plán		
		2007	2008	2009
Náklady na zboží	0	0	0	0
Výkonová spotřeba	368 500	611 759	847 633	1 128 184
Nákladové úroky	459	861	699	577
Daně a poplatky	111	124	126	128
Odpisy	5 150	5 180	11 247	8 623
Osobní náklady	22 114	60 052	72 063	78 557
Ostatní náklady	1 655	1 721	2 165	2 654
NÁKLADY	397 989	679 697	933 933	1 218 723

6.1.4 Plán jednotlivých položek rozvahy

Dlouhodobý nehmotný majetek firma v plánovaných letech nebude nakupovat. Tvoří vlastní program, který neustále rozšiřuje a zdokonaluje tak, aby odpovídal potřebám firmy.

Dlouhodobý hmotný majetek vzroste v roce 2007 přibližně o 18% a v roce 2008 o 6% a v posledním roce o 14%. Firma Třidič s.r.o. bude investovat do strojů potřebných k výrobě. Mezi dosavadní majetek analyzované firmy patří postavená hala, nákladní automobil, stroje na výrobu, lisy, pálicí a řezací stroje, atd.

Firma Třidič s.r.o. nemá žádné majetkové účasti v jiných firmách. V dalších letech neplánuje změnu.

Položka *zásoby*, do nichž firma zahrnuje materiál, nedokončenou výrobu a polotovary, se v následujících letech bude zvyšovat. Zvýšení je způsobeno nárůstem výroby. V roce 2007 dojde k navýšení zásob na hodnotu 106.068 tis. Kč. V dalších letech se hodnota zásob bude také zvyšovat s růstem výroby. Nakupované zásoby oceňuje společnost v pořizovacích cenách, vedlejší pořizovací náklady (např. přeprava materiálu) účtuje k ceně zásob.

Další důležitou položkou rozvahy jsou *pohledávky*. Značnou část pohledávek tvoří pohledávky z obchodních vztahů, které se v rámci zvýšení výroby budou také zvyšovat. Pro rok 2007 jsou naplánované ve výši 180 528 tis. Kč a v dalších letech jsou naplánované ve výši 24,5% z tržeb. Splatnost vydaných faktur je 30dní. Položka stát – daňové pohledávky znamená nárok firmy na odpočet DPH. Firma nakupuje převážně 90% materiálu v tuzemsku a hotové výrobky vyváží, takže má nárok na odpočet DPH. Bude docházet i ke zvýšení této položky. Poskytnuté zálohy tvoří nepatrnou část vzhledem k celkovým pohledávkám a ve-

dení rozhodlo, že nebudou poskytovány. Jiné pohledávky (např. zálohy zaměstnancům) jsou v zanedbatelné výši a také nebudou poskytovány.

Finanční majetek firmy představuje peníze v hotovosti a na účtu v bance. Vzhledem k tomu, že firma inkasuje peníze za prodej strojů bezhotovostním převodem, tvoří peníze na účtu v bance převážnou část krátkodobého finančního majetku. Při převodu ze zahraničí je přepočten na českou měnu prováděn denním kurzem ČNB. V roce 2007 je očekáván nárůst na 8.000 tis. Kč. V roce 2008 pak nárůst o 35% a v roce 2009 o 16%. U hotovosti se předpokládá také zvýšení.

Položky časového rozlišení zůstanou nadále beze změny.

Základní kapitál zůstane ve stejné výši jako v předcházejících letech, jeho hodnota tedy bude činit 200 tis. Kč ve všech třech letech.

Zákonný rezervní fond byl dosud tvořen ve výši 10% ze základního kapitálu a to je naplánováno i v dalších letech. Tato položka je ve fixní výši 20 tis. Kč.

Společnost rozhodla, že nebude tvořit ostatní fondy ani žádné rezervy.

Největší položkou cizích zdrojů jsou *krátkodobé závazky*. Závazky z obchodních vztahů vzrostou vlivem zvýšení nákupu materiálu. Firma počítá se zvýšením přibližně o 43% v roce 2007 a v roce 2008 o 36% a posledním roce o 20%. Splatnost dodavatelských faktur je 60 dní. Mzdy jsou splatné k desátému dni následujícího měsíce, takže závazky k zaměstnancům s růstem zaměstnanců také vzrostou. Závazky ze sociálního zabezpečení a zdravotního pojištění budou růst každoročně o 10%. V položce stát - daňové závazky a dotace je předepsána daň z příjmů za účetní období. Dohadné účty pasivní a jiné závazky jsou pro příští roky naplánovány ve fixní výši.

Dlouhodobé závazky ke svému financování podnik nebude používat.

Bankovní úvěry a výpomoci si firma sjednala již v roce 2006. V květnu 2007 bude společnosti poskytnutý dlouhodobý úvěr ve výši 35 mil. Kč, který se bude splácet do března 2014. Výše měsíční splátky činí 690 tis. Kč. Druhý úvěr ve výši 17 mil. Kč začne společnost splácet v dubnu 2007. Výše měsíční splátky je 238 tis. Kč.

S *časovým rozlišením pasiv* firma nepočítá.

Tab. 25 Plán jednotlivých položek rozvahy firmy Třídíč s.r.o.

(v tis. Kč)	Skutečnost	Plán		
		2006	2007	2008
AKTIVA CELKEM	197 588	370 648	519 239	694 835
<i>Dlouhodobý majetek</i>	43 306	50 771	53 487	60 935
DNM	624	596	479	301
DHM	42 682	50 175	53 008	60 634
DFM	0	0	0	0
<i>Oběžná aktiva</i>	154 282	319 877	465 752	633 900
Zásoby	42 154	106 068	160 192	229 309
Pohledávky	107 010	204 599	293 126	389 817
Finanční majetek	5 118	9 210	12 434	14 774
Časové rozlišení	0	0	0	0
PASIVA CELKEM	197 588	370 648	519 239	694 835
<i>Vlastní kapitál</i>	33 225	122 185	224 405	359 985
Základní kapitál	200	200	200	200
Rezervní fond	20	20	20	20
HV min.let	16 617	33 005	121 965	224 185
HV b.o.	16 388	88 960	102 220	135 580
<i>Cizí zdroje</i>	164 363	248 463	294 834	334 850
Rezervy	0	0	0	0
Dlouhodobé závazky	0	0	0	0
Krátkodobé závazky	107 020	182 229	239 733	290 882
BU	57 343	66 234	55 101	43 968
-dlouhodobý BU	40 000	51 034	42 758	34 482
-krátkodobý BU	17 343	15 200	12 343	9 486
Časové rozlišení	0	0	0	0

6.1.5 Plánový výkaz zisku a ztrát

Tab. 26 Plánový výkaz zisku a ztrát firmy Třídíč s.r.o. (v tis. Kč.)

Označení	Text	Skutečnost 2006	Plán		
			2007	2008	2009
I.	Tržby za prodej zboží	0	0	0	0
A.	Náklady vynaložené na prodané zboží	0	0	0	0
+	Obchodní marže	0	0	0	0
II.	Výkony	417 655	794 492	1 065 727	1 393 828
1.	Tržby za prodej vlastních výrobků a služeb	391 689	800 000	1 040 000	1 360 383
2.	Změna stavu zásob vlastní činnosti	15 550	-25 298	4 232	10 000
3.	Aktivace	10 416	19 790	21 495	23 445
B.	Výkonová spotřeba	368 500	611 759	847 633	1 128 184
1.	Spotřeba materiálu a energie	287 380	527 647	760 489	1 041 040
2.	Služby	81 120	84 112	87 144	87 144
+	Přidaná hodnota	49 155	182 733	218 094	265 644
C.	Osobní náklady	22 114	60 052	72 063	78 557
1.	Mzdové náklady	16 475	44 483	53 380	58 190
2.	Odměny členům orgánů společnosti a družstva	0	0	0	0
3.	Náklady na sociální zabezpečení a zdravotní pojištění	5 639	15 569	18 683	20 367
4.	Sociální náklady	0	0	0	0
D.	Daně a poplatky	111	124	126	128
E.	Odpisy dlouhodobého nehmotného a hmotného majetku	5 150	5 180	11 247	8 623
III.	Tržby z prodeje dlouhodobého majetku a materiálu	626	626	626	626
1.	Tržby z prodeje dlouhodobého majetku	0	0	0	0
2.	Tržby z prodeje materiálu	626	626	626	626
F.	Zůstatková cena prodaného dlouhodobého majetku a materiálu	0	0	0	0
1.	Zůstatková cena prodaného dlouhodobého majetku	0	0	0	0
2.	Prodaný materiál	0	0	0	0
G.	Změna stavu rezerv a opravných položek v provozní oblasti a komplexních nákladů příštích období	0	0	0	0
IV.	Ostatní provozní výnosy	1 152	1 498	1 947	2 531
H.	Ostatní provozní náklady	723	940	1 222	1 589
V.	Převod provozních výnosů	0	0	0	0
I.	Převod provozních nákladů	0	0	0	0
*	Provozní výsledek hospodaření	22 835	118 561	136 009	179 904

Označení	Text	Skutečnost 2006	Plán		
			2007	2008	2009
VI.	Tržby z prodeje cenných papírů a podílů	0	0	0	0
J.	Prodané cenné papíry a podíly	0	0	0	0
VII.	Výnosy z dlouhodobého finančního majetku	0	0	0	0
1.	Výnosy z podílů v ovládaných a řízených osobám a v účetních jednotkách pod podstatným vlivem	0	0	0	0
2.	Výnosy z ostatních dlouhodobých cenných papírů a podílů	0	0	0	0
3.	Výnosy z ostatního dlouhodobého finančního majetku	0	0	0	0
VIII.	Výnosy z krátkodobého finančního majetku	0	0	0	0
K.	Náklady z finančního majetku	0	0	0	0
IX.	Výnosy z přecenění cenných papírů a derivátů	0	0	0	0
L.	Náklady z přecenění cenných papírů a derivátů	0	0	0	0
M.	Změna stavu rezerv a opravných položek ve finanční oblasti	0	0	0	0
X.	Výnosové úroky	18	30	38	45
N.	Nákladové úroky	459	861	699	577
XI.	Ostatní finanční výnosy	100	103	95	88
O.	Ostatní finanční náklady	932	781	943	1 065
XII.	Převod finančních výnosů	0	0	0	0
P.	Převod finančních nákladů	0	0	0	0
*	Finanční výsledek hospodaření	-1 273	-1 509	-1 509	-1 509
Q.	Daň z příjmů za běžnou činnost	5 174	28 092	32 280	42 815
1.	-splatná	5 174	28 092	32 280	42 815
2.	-odložená	0	0	0	0
**	Výsledek hospodaření za běžnou činnost	16 388	88 960	102 220	135 580
XIII.	Mimořádné výnosy	0	0	0	0
R.	Mimořádné náklady	0	0	0	0
S.	Daň z příjmů z mimořádné činnosti	0	0	0	0
1.	-splatná	0	0	0	0
2.	-odložená	0	0	0	0
*	Mimořádný výsledek hospodaření	0	0	0	0
T.	Převod podílu na výsledku hospodaření společníkům (+/-)	0	0	0	0
***	Výsledek hospodaření za účetní období (+/-)	16 388	88 960	102 220	135 580
****	Výsledek hospodaření před zdaněním (+/-)	21 562	117 052	134 500	178 395

6.1.6 Plánová rozvaha

Tab. 27 Plánová rozvaha firmy Třídíč s.r.o. (v tis. Kč)

Označení	Text	Skutečnost 2006	Plán		
			2007	2008	2009
	AKTIVA CELKEM	197 588	370 648	519 239	694 835
A.	Pohledávky za upsaný základní kapitál	0	0	0	0
B.	Dlouhodobý majetek	43 306	50 771	53 487	60 935
B.I.	Dlouhodobý nehmotný majetek	624	596	479	301
B.I. 1.	Zřizovací výdaje	0	0	0	0
	2. Nehmotné výsledky výzkumu a vývoje	0	0	0	0
	3. Software	199	596	479	301
	4. Goodwill	0	0	0	0
	5. Ocenitelná práva	0	0	0	0
	6. Jiný dlouhodobý nehmotný majetek	0	0	0	0
	7. Nedokončený dlouh. nehmotný majetek	425	0	0	0
	8. Poskytnuté zálohy na dlouh. nehmotný maj	0	0	0	0
B. II.	Dlouhodobý hmotný majetek	42 682	5 0175	53 008	60 634
B. II. 1.	Pozemky	0		0	0
	2. Stavby	2 003	5 693	5 610	5 505
	3. Samostatné movité věci a soubory movitých věcí	36 624	44 482	47 398	55 129
	4. Pěstitelské celky trvalých porostů	0	0	0	0
	5. Základní stádo a tažná zvířata	0	0	0	0
	6. Jiný dlouhodobý hmotný majetek	0	0	0	0
	7. Nedokončený dlouhodobý hmotný majetek	3 755	0	0	0
	8. Poskytnuté zálohy na dlouh. hmotný majetek	300	0	0	0
	9. Oceňovací rozdíl k nabytému majetku	0	0	0	0
B.III.	Dlouhodobý finanční majetek	0	0	0	0
B.III. 1.	Podíly v ovládaných a řízených osobách	0	0	0	0
	2. Podíly v úč. jednotkách pod podstatným vlivem	0	0	0	0
	3. Ostatní dlouhodobé CP a podíly	0	0	0	0
	4. Půjčky a úvěry	0	0	0	0
	5. Jiný dlouhodobý finanční majetek	0	0	0	0
	6. Pořizovaný dlouhodobý finanční majetek	0	0	0	0
	7. Poskytnuté zálohy na dlouh. finanční majetek	0	0	0	0
C.	Oběžná aktiva	154 282	319 877	465 752	633 900
C.I.	Zásoby	42 154	106 068	160192	229309
C.I. 1.	Materiál	16 856	49 780	77 203	113 724
	2. Nedokončená výroba a polotovary	25 298	56 288	82 989	115 585
	3. Výrobky	0	0	0	0
	4. Zvířata	0	0	0	0
	5. Zboží	0	0	0	0
	6. Poskytnuté zálohy na zásoby	0	0	0	0
C.II.	Dlouhodobé pohledávky	0	0	0	0

C.II.	1.	Pohledávky z obchodních vztahů	0	0	0	0
	2.	Pohledávky - ovládající a řídící osoba	0	0	0	0
	3.	Pohledávky - podstatný vliv	0	0	0	0
	4.	Pohledávky za společníky, členy družstva a za účastníky sdružení	0	0	0	0
	5.	Dlouhodobé poskytnuté zálohy	0	0	0	0
	6.	Dohadné účty aktivní	0	0	0	0
	7.	Jiné pohledávky	0	0	0	0
	8.	Odložená daňová pohledávka	0	0	0	0
C.III.		Krátkodobé pohledávky	107 010	204 599	293 126	389 817
C.III.	1.	Pohledávky z obchodních vztahů	90 960	180 528	255 430	329 986
	2.	Pohledávky - ovládající a řídící osoba	0	0	0	0
	3.	Pohledávky - podstatný vliv	0	0	0	0
	4.	Pohledávky za společníky, členy družstva a za účastníky sdružení	0	0	0	0
	5.	Sociální zabezpečení a zdravotní pojištění	0	0	0	0
	6.	Stát - daňové pohledávky	14 467	24 071	37 696	59 831
	7.	Krátkodobé poskytnuté zálohy	1 411	0	0	0
	8.	Dohadné účty aktivní	0	0	0	0
	9.	Jiné pohledávky	172	0	0	0
C.IV.		Krátkodobý finanční majetek	5 118	9 210	12 434	14 774
C.IV.	1.	Peníze	672	1 210	1 634	2 206
	2.	Účty v bankách	4 446	8 000	10 800	12 568
	3.	Krátkodobý cenné papíry a podíly	0	0	0	0
	4.	Požizovaný krátkodobý finanční majetek	0	0	0	0
D.I.		Časové rozlišení	0	0	0	0
D.I.	1.	Náklady příštích období	0	0	0	0
	2.	Komplexní náklady příštích období	0	0	0	0
	3.	Příjmy příštích období	0	0	0	0
		PASIVA CELKEM	197 588	370 648	519 239	694 835
A.		Vlastní kapitál	33 225	122 185	224 405	359 985
A.I.		Základní kapitál	200	200	200	200
A.I.1.		Základní kapitál	200	200	200	200
	2.	Vlastní akcie a vlastní obchodní podíly (-)	0	0	0	0
	3.	Změny základního kapitálu	0	0	0	0
A.II.		Kapitálové fondy	0	0	0	0
A.II.	1.	Emisní ážio	0	0	0	0
	2.	Ostatní kapitálové fondy	0	0	0	0
	3.	Oceňovací rozdíly z přecenění majetku a závazků	0	0	0	0
	4.	Oceňovací rozdíly z přecenění při přeměnách	0	0	0	0
A.III.		Rezervní fondy, nedělitelný fond a ostatní fondy ze zisku	20	20	20	20
A.III.	1.	Zákonný rezervní fond / Nedělitelný fond	20	20	20	20
	2.	Statutární a ostatní fondy	0	0	0	0
A.IV.		Výsledek hospodaření minulých let	16 617	33 005	121 965	224 185

A.IV. 1.	Nerozdělený zisk minulých let	16 617	33 005	121 965	224 185
2.	Neuhrazená ztráta minulých let	0	0	0	0
A.V.	Výsledek hospodaření běžného účetního období (+/-)	16 388	88 960	102 220	135 580
B.	Cizí zdroje	164 363	248 463	294 834	334 850
B.I.	Rezervy	0	0	0	0
B.I. 1.	Rezervy podle zvláštních právních předpisů	0	0	0	0
2.	Rezerva na důchody a podobné závazky	0	0	0	0
3.	Rezerva na daň z příjmů	0	0	0	0
4.	Ostatní rezervy	0	0	0	0
B.II.	Dlouhodobé závazky	0	0	0	0
B.II. 1.	Závazky z obchodních vztahů	0	0	0	0
2.	Závazky - ovládající a řídicí osoba	0	0	0	0
3.	Závazky - podstatný vliv	0	0	0	0
4.	Závazky ke společníkům, členům družstva a k účastníkům sdružení	0	0	0	0
5.	Dlouhodobé přijaté zálohy	0	0	0	0
6.	Vydané dluhopisy	0	0	0	0
7.	Dlouhodobé směnky k úhradě	0	0	0	0
8.	Dohadné účty pasivní	0	0	0	0
9.	Jiné závazky	0	0	0	0
10.	Odložený daňový závazek	0	0	0	0
B.III.	Krátkodobé závazky	107 020	182 229	239 733	290 882
B.III. 1.	Závazky z obchodních vztahů	103 063	147 640	200 411	240 425
2.	Závazky - ovládající a řídicí osoba	921	921	921	921
3.	Závazky - podstatný vliv	0	0	0	0
4.	Závazky ke společníkům, členům družstva a k účastníkům sdružení	0	0	0	0
5.	Závazky k zaměstnancům	1 787	3 753	4 128	4 541
6.	Závazky ze sociálního zabezpečení a zdravotního pojištění	809	1 699	1 869	2 056
7.	Stát - daňové závazky a dotace	316	28 092	32 280	42 815
8.	Krátkodobé přijaté zálohy	0	0	0	0
9.	Vydané dluhopisy	0	0	0	0
10.	Dohadné účty pasivní	11	11	11	11
11.	Jiné závazky	113	113	113	113
B.IV.	Bankovní úvěry a výpomoci	57 343	66 234	55 101	43 968
B.IV. 1.	Bankovní úvěry dlouhodobé	40 000	51 034	42 758	34 482
2.	Krátkodobé bankovní úvěry	17 343	15 200	12 343	9 486
3.	Krátkodobé finanční výpomoci	0	0	0	0
C.I.	Časové rozlišení	0	0	0	0
C.I. 1.	Výdaje příštích období	0	0	0	0
2.	Výnosy příštích období	0	0	0	0

6.1.7 Plánový přehled o peněžních tocích

Tab. 28 Plánový přehled o peněžních tocích firmy Trídíč s.r.o. (v tis. Kč)

Označení	Text	Skutečnost 2006	Plán		
			2007	2008	2009
	Stav peněžních prostředků a peněžních ekvivalentů na začátku účetního období	2 571	5 118	9 210	12 434
Peněžní toky z hlavní výdělečné činnosti (provozní činnost)					
Z.	Účetní zisk nebo ztráta za účetní období	16 388	88 290	102 220	135 580
A.I.	Úpravy o nepeněžní operace	5 123	6 011	11 908	9 155
A.I.	1. Odpisy stálých aktiv	5 150	5 180	11 247	8 623
	2. Změna stavu opravných položek, rezerv	0	0	0	0
	3. Zisk z prodeje stálých aktiv	0	0	0	0
	4. Výnosy z dividend a podílů na zisku	0	0	0	0
	5. Vyúčtované nákladové úroky a výnosové úroky	441	831	661	532
	6. Případné úpravy o ostatní nepeněžní operace	-468	0	0	0
A.*	Čistý peněžní tok z prov. činnosti před změnami prac. kapitálu a mim položkami	21 511	94 301	114 128	144 735
A.II.	Změny stavu nepeněžních složek prac. kapitálu	25 046	-77 403	-96 280	-125 792
A.II.	1. Změna stavu pohledávek z prov. činnosti, přechodných účtů aktiv	-67 308	-97 589	-88 527	-89 161
	2. Změna stavu krátkodobých závazků z provozní činnosti, přechodných účtů pasiv	9 1172	84 100	46 371	8 856
	3. Změna stavu zásob	1 182	-63 914	-54 124	-50 117
	4. Změna stavu krátkodobého finančního majetku nespádajícího do peněž. prostř.	0	0	0	0
A.**	Čistý peněžní tok z prov. činnosti před mimořádnými položkami	46 557	16 898	17 848	18 943
A.III.	Vyplacené úroky s výjimkou kapitalizovaných	-459	-861	-699	-577
A.IV.	Přijaté úroky	18	30	38	45
A.V.	Zaplacená daň z příjmů za běžnou činnost a doměrky za minulá období	0	0	0	0
A.VI.	Příjmy a výdaje spojené s mimořádným hospodářským výsledkem včetně daně z příjmů	0	0	0	0
A.***	Čistý peněžní tok z provozní činnosti	46 116	16 737	17 187	18 411
Peněžní toky z investiční činnosti					
B.I.	Výdaje spojené s nabytím stálých aktiv	-43 569	-12 645	-13 963	-16 071
B.II.	Příjmy z prodeje stálých aktiv	0	0	0	0
B.III.	Půjčky a úvěry spřízněným osobám	0	0	0	0
B.***	Čistý peněžní tok vztahující se k investiční čin.	-43 569	-12 645	-13 963	-16 071
Peněžní toky z finančních činností					
C.I.	Dopady změn dlouhodobých, resp. krátk. závazků	0	0	0	0
C.II.	Dopady změn vlastního kapitálu na peněžní prostř.	0	0	0	0
C.II.	1. Zvýšení peněžních prostředků z důvodů zvýšení základního kapitálu, emisního ážia, atd.	0	0	0	0
	2. Vyplacení podílů na vlastním jmění společníkům	0	0	0	0
	3. Další vklady pen. prostř. společníků a akcionářů	0	0	0	0
	4. Úhrada ztráty společníky	0	0	0	0
	5. Přímé platby na vrub fondů	0	0	0	0
	6. Vyplacené dividendy nebo podíly na zisku včetně zaplacené daně	0	0	0	0
C.***	Čistý peněžní tok vztahující se k finanční čin.	0	0	0	0
	Čisté zvýšení resp. snížení peněžních prostř.	2 547	4 092	3 224	2 340
	Stav pen. prostř. a pen. ekviv. na konci úč. o.	5 118	9 210	12 434	14 774

6.2 Dlouhodobý plán – varianta B

Přestože všechny předpovědi vývoje hospodářství a jejich analýzy očekávají pozitivní vývoj, je nutné předpokládat i možné opačné trendy. Avšak jejich pravděpodobnost je malá. Může nastat pokles poptávky po vyráběných strojích vlivem zvýšení převážně zahraniční konkurence. Jedná se tedy o negativní plán vývoje. Protože je tato varianta méně reálná než předchozí, budu se jí zabývat stručněji a bude popsána jen slovně.

6.2.1 Prognóza vnějšího okolí firmy

Výše zmíněný pokles poptávky může nastat neúspěchem firmy na obchodních trzích, ať už na zahraničních nebo domácích. Hlavně ze strany Asie (Jižní Korea, Čína) hrozí největší nebezpečí. Svým průmyslovým a surovinovým potenciálem mohou snadno konkurovat. Tyto ekonomické tlaky téměř znemožňují další udržitelný rozvoj některých odvětví a výroby v ČR. Protože některé státy (především z již zmíněné Asie) nedodržují patentové zákony a jejich firmy okopírují výrobky úspěšných výrobců. Tyto výrobky pak vzhledem k levné pracovní síle a s použitím levnějších materiálů nabízí až o polovinu levněji než výrobce originálu. Nejen že poškozují jeho jméno, ale vytlačují ho i z trhu.

Převzatý technologický objev nebo patent může tedy být využitý konkurencí. Tento vývoj je méně pravděpodobný, ale nelze jej zcela vyloučit. Současným trendem je postupné využívání nových materiálů a nových technologických postupů.

Může také dojít k nárůstu cen materiálu a energie. Globální krize vyvolaná např. situací na středním východě nebo teroristickými útoky na energetická zařízení a průmyslová centra, může vyvolat růst cen materiálu a energie i o 20 – 30% a ovlivnit tak celosvětový růst výroby.

Další hrozbou je nedostatek kvalifikovaných pracovních sil v regionu. V posledním období vznikla celá řada strojírenských podniků a firem, což zvýšilo poptávku po strojírenských profesích.

Příliš velké posílení kurzu koruny k euru a americkému dolaru může značně ovlivnit tržby. Kurz amerického dolaru ke koruně klesl na hodnotu 1 USD = 20,50 Kč a i nadále klesá. Tento pokles může výrazně snížit zisk z prodeje strojů na americkém trhu.

6.2.2 Prognóza vnitřního prostředí firmy

Zde bych pouze uvedla, že mohou nastat určité organizační nedostatky vlivem rozšíření firmy o nový provoz. Tento nový provoz přinese vysoké nároky na organizaci a koordinaci výroby, zejména pak na pohyb materiálu a pracovních sil.

Dalším nebezpečím je velký nárůst mezd. V celém strojírenství se může projevit vliv růstu mezd a spustit lavinu nekontrolovaného růstu mzdových požadavků.

6.3 Krátkodobý finanční plán

Krátkodobý finanční plán je sestaven ve formě rozpočtů pouze na čtvrtletí duben až červen roku 2007, protože v ostatních čtvrtletích je očekáván přibližně stejný vývoj. Je to dáno sériovou výrobou, kdy firma vyrobí každý měsíc stejný počet strojů. Tudíž se dá očekávat přibližně stejná hodnota jednotlivých položek rozvahy a výkazu zisku a ztrát ve všech čtvrtletích. Při sestavení krátkodobého finančního plánu je kladen důraz na plán zisků. Při jeho sestavení vycházím z rozpočtu prodeje strojů, rozpočtu spotřeby materiálu a služeb, mzdových a ostatních nákladů. Při jeho sestavení vycházím z dlouhodobého plánu - varianty A, která má pozitivní vývoj, poněvadž předpokládám, že reálně nastane.

Pro zjištění budoucích dosahovaných zisků je nejprve potřeba naplánovat a sestavit rozpočet prodeje strojů. Z tohoto rozpočtu získáme tržby za každý měsíc stanového čtvrtletí. Tyto údaje uvádí tabulka 29, kde je uvedena cena každého typu stroje. V každém měsíci je naplánována výroba 35 strojů.

Tab. 29 Rozpočet prodeje strojů na 2. čtvrtletí 2007 (v tis. Kč)

Typ stroje	Cena stroje	duben		květen		červen		Celkem za II. Q
		Počet	Cena	Počet	Cena	Počet	Cena	
Destroyer	2 140	7	14980	7	14980	7	14980	
Frontier	2 000	7	14000	5	10000	7	14000	
Explorer	1 960	7	13720	6	11760	8	15680	
Novum	1 733	7	12131	8	13864	6	10398	
Combo	1 680	7	11760	9	15120	7	11760	
Cena celkem	X	35	66591	35	65724	35	66818	199203

V tabulce 30 je uvedena plánovaná výkonová spotřeba zahrnující spotřebu materiálu a služeb. Služby zahrnují nájemné, které je naplánované ve fixní výši.

Tab. 30 Plánovaná spotřeba materiálu a služeb na 2. čtvrtletí 2007 (v tis. Kč)

Výkonová spotřeba	duben	květen	červen	Celkem za II. Q
Spotřeba materiálu	49 678	47 520	46 000	
Služby	707	707	707	
Celkem	50 385	48 227	46 707	145 319

Také je třeba naplánovat i ostatní nákladové položky, které uvádím v následující tabulce. U mezd se nepředpokládá zvyšování ani snižování mzdy.

Tab. 31 Plánované ostatní nákladové položky na 2. čtvrtletí 2007 (v tis. Kč)

Ost. nákladové položky	duben	květen	červen	Celkem za II. Q
Mzdové náklady	5 004	5 004	5 004	
Ostatní druhy nákladů	583	465	482	
Celkem	5 587	5 469	5 486	16 542

Nyní se po odečtení všech nákladových položek dostáváme na hodnotu zisku po zdanění, tedy čistého zisku za sledované čtvrtletí. Tyto údaje jsou zobrazeny v tabulce 32.

Tab. 32 Plán zisků na 2. čtvrtletí 2007 (v tis. Kč)

	duben	květen	červen	Celkem za II. Q
Zisk před zdaněním	10 622	12 028	14 625	
Daň z příjmů (24%)	2 549	2 887	3 510	
Zisk po zdanění	8 073	9 141	11 115	28 329

7 HODNOCENÍ PLÁNU

7.1 Hodnocení dlouhodobého finančního plánu – varianta A

Podíváme-li se na plánový výkaz zisku a ztrát, je zřejmé, že společnosti neustále rostou tržby a dosahuje většího zisku. To je způsobeno zvyšováním objemu výroby v prvním roce téměř o polovinu a v dalších letech je nárůst již menší. Současně s růstem tržeb se zvyšují i náklady společnosti. Zejména náklady související se spotřebou materiálu a mzdové náklady s rostoucím počtem zaměstnanců.

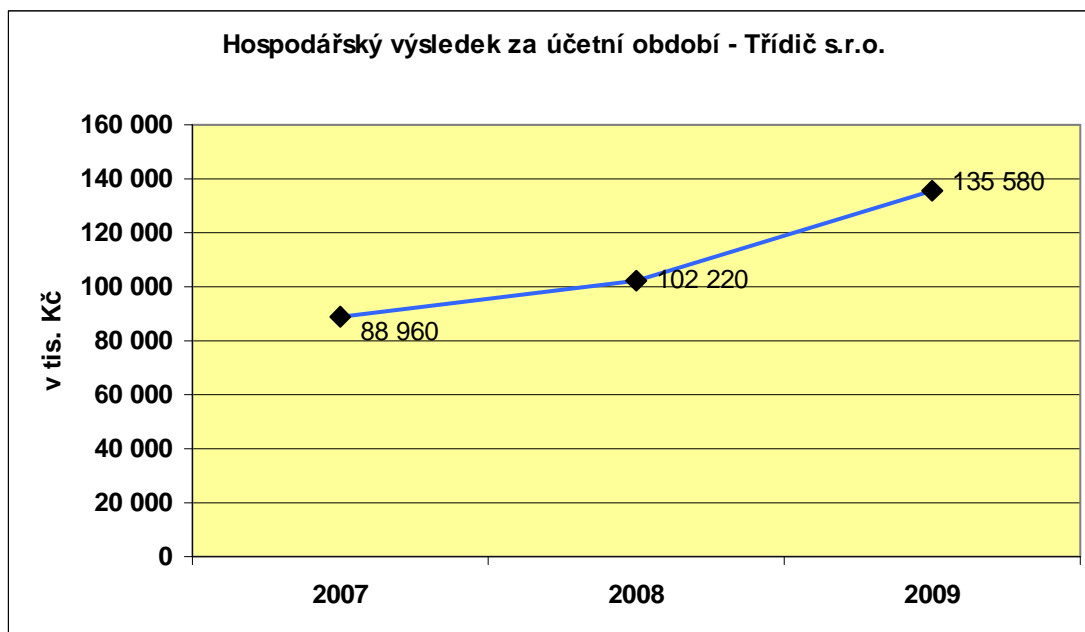
Při pohledu na plánovou rozvahu je patrné, že převážná část aktiv je tvořena oběžným majetkem. Majetková vybavenost podniku není příliš velká, i když dochází postupně k jejímu nárůstu. Což je dáno tím, že společnost podniká v pronajatých prostorách a některé stroje ke své výrobě má také v pronájmu. V roce 2007 je majetek krytý převážně cizími zdroji, v dalším roce také, ale už dochází ke zvýšení vlastních zdrojů a v posledním plánovaném roce převyšuje vlastní kapitál cizí zdroje. Vlastní kapitál byl navýšen nerozděleným ziskem minulých let. Postupně tak dochází k menší zadluženosti, což je pro vývoj společnosti dobré.

7.1.1 Vývoj hospodářského výsledku

Z následující tabulky a grafu je vidět pozitivní plánovaný vývoj čistého zisku. Do roku 2009 se předpokládá nárůst o 46 620 tis. Kč vlivem zvýšení provozního hospodářského výsledku, jehož příčinou je výrazný nárůst objemu výkonů.

Tab. 33 Vývoj plánovaného hospodářského výsledku firmy Třidič s.r.o.

(v tis. Kč)	2007	2008	2009
Provozní HV	118 561	136 009	179 904
Finanční HV	-1 509	-1 509	-1 509
Mimořádný HV	0	0	0
EAT - HV za účetní období	88 960	102 220	135 580
EBT - HV před zdaněním	117 052	134 500	178 395
EBIT - HV před zdaněním a úroky	117 511	134 959	178 854



Obr. 6. Plánovaný hospodářský výsledek v letech 2007 – 2009

7.1.2 Vývoj toků peněžní hotovosti

V tabulce 34 uvádím vývoj plánovaného CF rozdělený podle jednotlivých činností. Ve všech třech letech se předpokládá kladný peněžní tok z provozní činnosti, tzn., že příjmy z provozní činnosti pokrývají výdaje spojené s touto činností. CF z investiční činnosti je v plánovaných letech záporný. Tato situace je dána tím, že podnik neustále využívá peněžní prostředky ke svým investičním aktivitám. CF z finanční činnosti je nulový.

Tab. 34 Vývoj plánovaných toků peněžní hotovosti firmy Třídič s.r.o.

	2007	2008	2009
Počáteční stav peněžních prostředků	5 118	9 210	12 434
CF z provozní činnosti	16 737	17 187	18 411
CF z investiční činnosti	-12 645	-13 963	-16 071
CF z finanční činnosti	0	0	0
Čisté zvýšení, resp. snížení pen. prostředků	4 092	3 224	2 340
Konečný stav peněžních prostředků	9 210	12 434	14 774

7.1.3 Ukazatele zadluženosti, majetkové a finanční struktury

Celková zadluženost společnosti vykazuje v roce 2007 ještě vysokou zadluženost. V dalších letech už je zadlužení přiměřené a postupně se každý rok bude snižovat. Oproti předchozím rokům došlo k výraznému zlepšení. Míra zadluženosti ukazuje, že v prvních

dvou plánovaných letech bude společnost ke svému financování využívat více cizích zdrojů než vlastních. V roce 2009 by vlastní kapitál měl převýšit cizí zdroje. Tento pozitivní jev je způsoben každoročním nárůstem nerozděleného zisku minulých let. Společnost bude využívat každý rok méně dlouhodobých cizích zdrojů díky splácení úvěru. Dalším pozitivem je, že podnik je schopen pokrýt dlouhodobá aktiva a část oběžného majetku vlastním kapitálem. V letech 2007 -2009 bude také splněno zlaté pravidlo financování jako v předchozích letech, tzn. že dlouhodobý majetek bude krytý dlouhodobým kapitálem. Ukazatel úrokového krytí nám ukazuje, že podnik je schopen splácet své úroky bez problémů - vytvořený zisk opět několikanásobně převyšuje hodnotu nákladových úroků.

Tab. 35 Ukazatele zadluženosti majetkové a finanční struktury firmy Třídač s.r.o.

	2007	2008	2009
Celková zadluženost	67,0%	56,8%	48,2%
Míra zadluženosti	2,03	1,31	0,90
Dlouhodobé cizí zdroje/Cizí kapitál	20,5%	14,5%	10,3%
Dlouhodobé cizí zdroje/Dlouhodobý kapitál	29,5%	16,0%	8,7%
Vlastní kapitál/Dlouhodobý majetek	2,41	4,20	5,91
Dlouhodobé zdroje/Dlouhodobý majetek	3,41	4,60	4,99
Ukazatel úrokového krytí	136,48	193,07	309,97

7.1.4 Ukazatele likvidity

Při pohledu na následující tabulku vidíme, že platební schopnost podniku by se měla zlepšit. U ukazatele běžné likvidity vidíme v plánovaných letech obrovské zlepšení oproti předchozím analyzovaným rokům. Stejně se vyvíjí i pohotová likvidita. Běžná a pohotová likvidita se zlepšují díky tomu, že dochází jen k mírnému nárůstu závazků a současně k navyšování hodnoty krátkodobých pohledávek. Tyto položky závisí na tržbách. Pokud porostou tržby a pohledávky budou včas uhrazeny, budou prostředky na úhradu závazků a nebude docházet k jejich navyšování. Tím se budou zlepšovat ukazatele likvidity. Hotovostní likvidita ukazuje mírné zlepšení, ale stále nebude dosahovat doporučených hodnot. To je dáno hlavně tím, že krátkodobý finanční majetek má poměrně nízké hodnoty. Čistý pracovní kapitál, ať už na oběžných nebo celkových aktivech, dosahuje hodnoty více jak 30%, což poukazuje na dobrou krátkodobou finanční stabilitu podniku.

Tab. 36 Ukazatele likvidity firmy Třidič s.r.o.

	2007	2008	2009	Doporuč. hodnoty MPO
Běžná likvidita	1,62	1,85	2,11	1,5 - 2
Pohotová likvidita	1,08	1,21	1,35	1
Hotovostní likvidita	0,05	0,05	0,05	0,2
ČPK/OA	38,3%	45,8%	52,6%	
ČPK/A	33,0%	41,2%	48,0%	

7.1.5 Ukazatele rentability

Ukazatele rentability tržeb a výnosu ukazují nejvyšší hodnotu ziskové marže v roce 2007 a v dalších letech mírný pokles, kdy už není naplánovaný růst objemu výroby tak velký. Ukazatele rentability kapitálu hodnotí výnosnost vloženého kapitálu. Ve všech plánovaných letech mají klesající vývoj. Rentabilita celkového a úplatného kapitálu klesá vlivem zvyšování pasiv, to bylo již vysvětleno při analýze minulých let, kdy taktéž docházelo k poklesu rentability kapitálu. Rentabilita vlastního kapitálu se také snižuje, protože dochází k markantnímu nárůstu vlastního kapitálu oproti čistému zisku, který nenarůstá tak rychlým tempem.

Tab. 37 Ukazatele rentability firmy Třidič s.r.o.

	2007	2008	2009
Rentabilita tržeb	11,2%	9,6%	9,7%
Rentabilita výnosů	14,7%	12,6%	12,8%
Rentabilita celkového kapitálu	31,7%	26,0%	25,7%
Rentabilita úplatného kapitálu	62,4%	48,3%	44,3%
Rentabilita vlastního kapitálu	72,8%	45,6%	37,7%

7.1.6 Ukazatele aktivity

Ukazatele obratu aktiv mají příznivý vývoj jako v předchozích letech, tzn., že majetek firmy je efektivně využíván. Doba obratu zásob se bude se oproti předchozím rokům zlepšila, dosahuje nižších hodnot. Z následující tabulky je vidět, že se v plánovaných letech bude zvyšovat a tudíž bude obrat z peněžní formy přes výrobní a zbožní formu zpět do peněžních prostředků trvat déle.. Naopak doba obratu pohledávek je větší než doba obratu závazku. To není pro společnost příliš výhodné, protože tak úvěrují své odběratele.

Tab. 38 Ukazatele aktivity firmy Třídíč s.r.o.

	2007	2008	2009
Obrat celkových aktiv z tržeb	2,14	2,05	2,01
Obrat celkových aktiv z výnosů	2,15	2,06	2,01
Doba obratu zásob z tržeb (dny)	48	54	59
Doba obratu pohledávek z tržeb (dny)	93	99	101
Doba obratu závazků z tržeb (dny)	83	81	75

Finančně zdravý podnik vykazuje dostatečnou rentabilitu a přiměřené jištění finančních rizik, tedy likviditu a finanční stabilitu. Finanční zdraví podniku v plánovaných letech hodnotím pozitivně, nemělo by dojít k platební neschopnosti ani předlužení. Neměla by tedy být ohrožena jeho finanční stabilita. Pokud se podíváme na vývoj hospodářského výsledku shledáme ho pozitivní, stejně tak rentabilitu tržeb a výnosů. Rovněž by v plánovaných letech mělo dojít ke snížení zadluženosti a zlepšení likvidity podniku. Již méně pozitivně hodnotím snižující se rentabilitu kapitálu a dobu obratu závazků a pohledávek, které by se měly dostat přibližně na stejnou hodnotu.

7.2 Hodnocení dlouhodobého finančního plánu – varianta B

Nepříznivý vývoj vnitřního a vnějšího prostředí firmy Třídíč může mít negativní vliv na její další činnost. Například neúměrně vysoký růst mezd ovlivní rentabilitu výroby natolik, že zpomalí neb zcela zastaví svůj růst. Podobný efekt může mít i zdražení energií nebo nárůst cen a materiálu.

Posílení kurzu koruny, zvláště pak k americkému dolaru, může mít za následek ztráty na americkém trhu a nutnost hledat jiné trhy.

Jako nejhorší se jeví varianta vzniku konkurenčních firem v Asii (Čína, Hongkong, Indie), které svými dumpingovými cenami¹⁵ dokáží ostatní zcela vytlačit z trhu. V takovém případě by mohlo dojít k poklesu výroby, ke snížení počtu zaměstnanců a dokonce i k zániku firmy.

Pravděpodobnost těchto variant vývoje není vysoká, ale je nutné se zabývat i těmito variantami.

¹⁵ Dumpingové ceny – jsou podbízené ceny snížené pod výrobní náklady za účelem obsazení trhu a vytlačení konkurence.

7.3 Hodnocení krátkodobého finančního plánu

V krátkodobém finančním plánu se zabývám analýzou plánovaného druhého čtvrtletí roku 2007. Při pohledu na plán prodeje je vidět kolísavost tržeb z prodaných strojů. To je dáno rozpočtem prodeje strojů na každý měsíc, kde je rozpočtována výroba jednotlivých typů strojů v různém počtu a také v různé cenové relaci. Výkonová spotřeba zahrnující spotřebu materiálu a energie má klesající tendenci, protože materiál určený k výrobě strojů je v měsících květen a červen brán z části ze skladových zásob. Ostatní nákladové položky nevykazují výrazné změny. Hodnota čistého zisku se v analyzovaném čtvrtletí zvyšují hlavně díky nižší výkonové spotřebě. Na konci druhého čtvrtletí roku 2007 má dosáhnout hodnoty 28.239 tis. Kč. Pro přehled uvádím tyto údaje v následující tabulce.

Tab. 39 Přehled vybraných položek výkazu zisku a ztráty za 2. čtvrtletí firmy Třidič s.r.o.

v (tis. Kč)	duben	květen	červen	Celkem za II. Q
Tržby z prodeje strojů	68 591	65 724	66 818	199 203
Výkonová spotřeba	50 385	48 227	46 707	145 319
Ost. nákladové položky	5 587	5 469	5 486	16 542
Čistý zisk	8 073	9 141	11 115	28 239

Z plánovaných rozpočtů je vidět, že analyzovaná firma vykazuje kladné výsledky hospodaření a tedy i zisku. Očekává se příznivý další vývoj firmy a nemělo by dojít k ohrožení její finanční stability.

8 NÁVRHY A DOPORUČENÍ

Firmě Třídič s.r.o. bych chtěla doporučit, aby si v příštích letech vytvořila rezervu na opravy hmotného majetku. Způsob tvorby a výši rezerv upravuje zákon č. 593/1992 Sb., o rezervách pro zjištění základu daně z příjmů, ve znění pozdějších předpisů [21]. Rezervu na opravy si může vytvořit pouze k majetku, k němuž má vlastnické právo. Rezerva se nevztahuje na hmotný majetek, který je určen k likvidaci, na opravy, které se každoročně opakují a na opravy vzniklé v důsledku nepředvídané události. Jak již bylo řečeno společnost má zařazeny stroje ve 2. a 3. odpisové skupině. Na hmotný majetek zařazený ve 2. odpisové skupině může tvořit rezervu na opravy maximálně po dobu tří zdaňovacích období. Hmotný majetek, který má zařazen do 3. odpisové skupiny může tvořit rezervu po dobu šesti zdaňovacích období. Rezerva na opravy však nesmí být tvořena pouze jedno období. Pokud není oprava uskutečněna, tak se rezerva zruší. Rovněž se ruší zůstatek rezervy v případě, že není celá vyčerpána. Podle výše zmíněného zákona se rezerva stanoví podle jednotlivého hmotného majetku a charakteru jeho opravy. Výše rezervy ve zdaňovacím období je rovna podílu rozpočtu nákladů na opravu a počtu zdaňovacích období, která uplynou od zahájení tvorby rezervy do předpokládaného termínu opravy.

Dalším doporučením je snížit dobu obratu pohledávek přibližně na úroveň doby obratu závazků. Pro dřívější zaplacení pohledávky může firma poskytnout odběrateli skonto, což je sleva za dřívější zaplacení. Firma však musí zvážit, zda se jí dřívější zaplacení pohledávky vyplatí. Peníze tak může využít k financování svých provozních a investičních potřeb. Další výhodou skonta je to, že se zabrání vzniku nedobytné pohledávky. Při poskytnutí skonta si firma musí uvědomit, že přichází o část ziskové marže. Proto musí poskytnout takové skonto, aby se jí to vyplatilo. Firma si musí spočítat efektivní úrok, který jí plyne ze skonta a porovnat ho s roční úrokovou sazbou bankovního úvěru (v %). Pokud je efektivní úrok nižší než úroková sazba bankovního úvěru, je skonto pro firmu výhodné.

Pro firmu Třídič s.r.o. by bylo vhodné postupně odkoupit pronajaté stroje. Ušetřila by tak placené nájemné ve výši 3.400 tis. ročně. Stroje, které by získala do vlastnictví, bude odpisovat a tím si sníží daňový základ i placenou daň. Rovněž na tyto stroje může tvořit již výše zmíněnou rezervu na opravy. Doporučuji i nově nakupované stroje pořizovat do vlastnictví firmy Třídič s.r.o..

Zjistila jsem, že společnost nemá certifikován systém řízení jakosti podle normy ČSN EN ISO 9001:2001, dále systém managementu bezpečnosti a ochrany zdraví podle normy ČSN EN ISO 18001 a systém environmentálního managementu (systematický přístup k ochraně životního prostředí ve všech aspektech podnikání) podle normy ČSN EN ISO 14001:2005. Proto společnosti Třídíč s.r.o. navrhuji, aby tyto normy byly zavedeny. Myslím si, že by v této oblasti získala firma další konkurenční výhodu a mohla se těmito certifikáty prokázat.

Firmě Třídíč s.r.o. chybí internetové stránky. Doporučuji vedení se tímto nedostatkem vážně zabývat. Je potřeba si ujasnit, co vytvoření internetových stránek firmě přinese, kdo je vytvoří a kdo je bude aktualizovat. V neposlední řadě také jaké budou náklady na tvorbu a aktualizaci těchto stránek. Vlastní webové stránky by firmě přinesly její velké zviditelnění, také možnost prezentovat a nabízet své výrobky přes internet a získávat tak nové trhy a zákazníky. Vytvořením anglické verze se význam těchto možností ještě zvýší. Dále se výrazně zvýší možnosti při získávání nových pracovníků. Tvorbou webových stránek může firma Třídíč s.r.o. pověřit specializovanou firmu, která má s tímto zkušenosti. Nebo je může vytvořit programátor firmy Třídíč s.r.o.. Oslovila jsem specialistu, který se zabývá tvorbou webových stránek a zjistila jsem, že náklady na vytvoření těchto stránek specializovanou firmou se pohybují v určitých rozmezech. Pokud se jedná pouze o základní informativní webové stránky náklady jsou v rozmezí 5. – 10. tis. Kč. V případě, že jde o stránky umožňující komunikaci mezi zákazníky firmou, ať již ve formě objednávek nebo vyhledávání, jsou náklady již vyšší. Ceny se pohybují od 20. tis. Kč a pokud jsou stránky udělané velice kvalitně a propracovaně je jejich cena až 100. tis. Kč. Náklady na aktualizaci u obou typů webových stránek již nejsou tak velké.

Při zvyšování počtu zaměstnanců doporučuji firmě Třídíč s.r.o. obrátit se na Úřad práce a využít dotace na nově vytvořená pracovní místa.

Závěrem bych chtěla říci, že při realizaci výše uvedených doporučení by si firma měla udržet přiměřenou zadluženost, nejlépe ji snižovat a zvyšovat rentabilitu výnosů, resp. tržeb nebo udržet tyto hodnoty přibližně na stejné úrovni jako v plánovaných letech. Dále zvyšovat zisk a snižovat náklady, u kterých se zaměřovat hlavně na výkonovou spotřebu tvořící největší část nákladů. Nelze opomenout ani to, aby firma dbala o své finanční zdraví a snažila se o její efektivní vývoj a dlouhodobý růst.

ZÁVĚR

Cílem mé diplomové práce bylo sestavení krátkodobého a dlouhodobého finančního plánu pro firmu Třídič s.r.o., která vyrábí třídící a drtící stroje využívané především v těžebním průmyslu a ve stavebnictví.

Firma od svého vzniku v roce 2002 zaznamenala doslova raketový růst a z malé dílny s desítkou zaměstnanců a s obratem 13.794 tis. Kč se rozrostla na podnik s dvěmi stovkami zaměstnanců a obratem 417.665 tis. Kč. Zvládnout takový mimořádný rozvoj výroby, zajistit dostatek finančních prostředků a zaměstnance s odpovídající kvalifikací nebylo pro vedení firmy určitě snadné. Jestliže tento růst zvládli, prokázali mimořádně manažerské schopnosti. Jejich schopnosti bude firma Třídič s.r.o. potřebovat i v následujících letech, kdy plánuje svůj další rozvoj a stane se jedním z důležitých hráčů ve střední Evropě. S plánovanými pěti sty zaměstnanci a obratem téměř 1.400.000 tis. Kč. se stane velkou firmou i v regionu.

Po provedené analýze minulých let mohu konstatovat, že společnost vykazovala poměrně vysoké zadlužení. Hlavně z toho důvodu, že společnost od svého vzniku měla velice malou vlastní kapitálovou vybavenost. Rovněž měla vysoké závazky v poměru k pohledávkám a to značně mohlo ovlivnit její platební schopnost, což také bylo dáno velice nízkými hodnotami její likvidity. I přes tyto negativní ukazatele se společnosti podařilo dosáhnout zisku a také ho každým rokem zvyšovat. To, že byla společnost ve všech letech zisková potvrzují i ukazatele rentability.

Finančním plánem společnost Třídič s.r.o. prokazuje dostatečnou kapitálovou vybavenost a tedy i dostatek zdrojů tvořit výkony, čímž může prokázat svou konkurenceschopnost. V plánovaných letech by se díky značnému růstu objemu výroby měl zvýšit hospodářský výsledek, který může dále použít k financování svých provozních a investičních aktivit. Rovněž by se společnosti mělo podařit zvýšit svůj vlastní kapitál díky vytvořeným a nerozděleným výsledkům hospodaření. Dále mohu říci, že by v plánovaných letech mělo docházet ke snížení zadluženosti na únosnou míru a také ke zlepšení likvidity. Ke zlepšení likvidity dojde zvýšením pohledávek a nižším růstem závazků. Společnost bude nadále prosperovat, což také ukazují plánované ukazatele rentability.

Firma ve svém výhledu uvažuje o rozšíření výroby. K tomuto účelu potřebuje další výrobní prostory a proto chce požádat o příspěvek na rozvoj podnikání z fondu EU na výstavbu nové montážní a skladové haly.

Pokud nedojde k neočekávaným negativním událostem měl by být zajištěn další úspěšný rozvoj společnosti. Věřím, že firma bude i dále pečovat o své finanční zdraví a nebude ohrožena její finanční stabilita a že bude bez větších problémů schopna uskutečnit své budoucí aktivity.

Doufám, že mé poznatky uvedené v diplomové práci budou pro společnost Třidič s.r.o. užitečné a přínosné a že se zaměří na navržené doporučení, které se jí podaří úspěšně realizovat.

SEZNAM POUŽITÉ LITERATURY

Monografické publikace

- [1] CISKO Š. *Finančná analýza a plánovanie*. Kunovice: Evropský polytechnický institut, 2005. 122 s. ISBN 80-7314-060-8.
- [2] FOTR, J. *Strategické finanční plánování*. 1. vyd., Praha: GRADA Publishing, 1999. 152 s. ISBN 80-7169-694-3.
- [3] GRÜNWARD, R. *Analýza finanční důvěryhodnosti podniku*. 1. vyd., Praha: EKOPRESS, 2001. 76 s. ISBN 80-86119-47-5.
- [4] GRÜNWARD, R., HOLEČKOVÁ, J. *Finanční analýza a plánování podniku*. 2. vyd., Praha: VŠE v Praze, 1999. 197 s. ISBN 80-7079-587-5.
- [5] MACÍK, K. *Kalkulace nákladů – základ podnikového controllingu*. Ostrava: MONTANEX, 1999. 241s. ISBN80-7225-002-7.
- [6] MAREŠ S. *Firemní finanční politiky a finanční plánování*. 1. vyd., Praha: Vysoká škola finanční a správní v edici EUPRESS, 2006. 82 s. ISBN 80-86754-57-X.
- [7] PAVELKOVÁ, D., KNÁPKOVÁ, A. *Finance podniku (podpurný učební text)*. Zlín: Univerzita Tomáše Bati, 2004.
- [8] PAVELKOVÁ, D., KNÁPKOVÁ, A. *Řízení podnikových financí: Studijní pomůcka pro distanční studium*. Zlín: Univerzita Tomáše Bati, 2003. 312 s. ISBN 80-7318-128-2.
- [9] PAVELKOVÁ, D., KNÁPKOVÁ, A. *Výkonnost podniku z pohledu finančního manažera*. Praha: LINDE, 2005. 302 s. ISBN 80-86131-63-7.
- [10] PETEROVÁ, J., ŽÍDKOVÁ, D. *Kalkulace nákladů a cen*. 1. vyd., Praha: Česká zemědělská univerzita v Praze, Provozně ekonomická fakulta ve vydavatelství CREDIT Praha, 2002, 106 s. ISBN 80-213-0931-8.
- [11] ŠULÁK M., VACÍK E. *Strategické řízení v podnicích a projektech*. 1. vyd., Praha: Vysoká škola finanční a správní v edici EUPRESS, 2005. 234 s. ISBN 80-86754-35-9.
- [12] VALACH, J. a kol. *Finanční řízení podniku*. 2. vyd., Praha: EKOPRESS, 1999. 324 s. ISBN 80-86119-21-1.

- [13] VYSUŠIL, J. *Plánování není přežitek*. Praha: PROFESS, 91 s. ISBN 80-85235-18-8.
- [14] ZMEŠKAL, Z., HANČLOVÁ, J., TICHÝ, T. *Finanční modely*. 1. vyd., Ostrava: VŠB – Technická univerzita Ostrava, Ekonomická fakulta, 2002. 206 s. ISBN 80-248-0182-5.

Internetové zdroje

- [15] *About Products* [online]. Keestrack [cit. 2007-03-24]. Dostupný z WWW:
[<http://www.keestrack.com/>](http://www.keestrack.com/).
- [16] *Měření inflačních očekávání finančního trhu 2007* [online]. Česká národní banka [cit. 2007-04-10]. Dostupný z WWW:
http://www.cnb.cz/cz/financni_trhy/inflacni_ocekavani_ft/inflacni_ocekavani_ft_2007/C_inflocek_03_2007.pdf.
- [17] *Panorama zpracovatelského průmyslu a souvisejících služeb ČR 2005* [online]. Ministerstvo průmyslu a obchodu České republiky [cit. 2007-03-25]. Dostupný z WWW:
<http://download.mpo.cz/get/29052/31513/334807/priloha001.pdf>.
- [18] *Úplný výpis z obchodního rejstříku* [online]. Ministerstvo spravedlnosti České republiky [cit. 2007-03-24]. Dostupný z WWW:
<http://www.justice.cz/xqw/xervlet/insl/report?sysinf.vypis.CEK=485001&sysinf.vpis.rozsah=uplny&sysinf.@typ=transformace&sysinf.@strana=report&sysinf.vypis.typ=XHTML&sysinf.vypis.klic=7441bd6db443b60a5b790a0be275a9e1&sysinf.spis.@oddil=C&sysinf.spis.@vlozka=24739&sysinf.spis.@soud=Krajsk%FDm%20soudem%20v%20Ostrav%EC&sysinf.platnost=23.03.2007>.
- [19] *Výroba a opravy strojů a zařízení DK* [online]. Ministerstvo průmyslu a obchodu České republiky [cit. 2007-03-25]. Dostupný z WWW:
<http://download.mpo.cz/get/29052/31513/334821/priloha015.pdf>.
- [20] *Zajištění kursového rizika* [online]. eBanka [cit. 2007-04-30]. Dostupný z WWW:
<http://www.ebanka.cz/Firemni-finance/Klientsky-dealing/Zajisteni-kurzoveho-rizika.html>.

- [21] *Zákon č. 59/1992 Sb. o rezervách pro zjištění základu daně z příjmů* [online]. Business center [cit. 2007-04-28]. Dostupný z WWW:
<<http://business.center.cz/business/pravo/zakony/rezervy/zneni.aspx>>.

SEZNAM POUŽITÝCH SYMBOLŮ A ZKRATEK

OKEČ Odvětvová klasifikace ekonomických činností

SKP Standardní klasifikace produkce

ČPK Čistý pracovní kapitál

HDP Hrubý domácí produkt

SMV Samostatné movité věci

ČNB Česká národní banka

SEZNAM OBRÁZKŮ

Obr. 1. Podíly oboru na tržbách za prodej vlastních výrobků a služeb v roce 2005.....	46
Obr. 2. Vývoj hospodářského výsledku v letech 2004 –2006.....	55
Obr. 3. Dělení hospodářského výsledku před úroky a zdaněním (EBIT) v letech 2004 –2006	56
Obr. 4. Vývoj likvidity firmy Třidič s.r.o. v letech 2004 – 2006.....	59
Obr. 5. Vývoj ukazatelů obratovosti v letech 2004 –2006.....	61
Obr. 6. Plánovaný hospodářský výsledek v letech 2007 – 2009.....	80

SEZNAM TABULEK

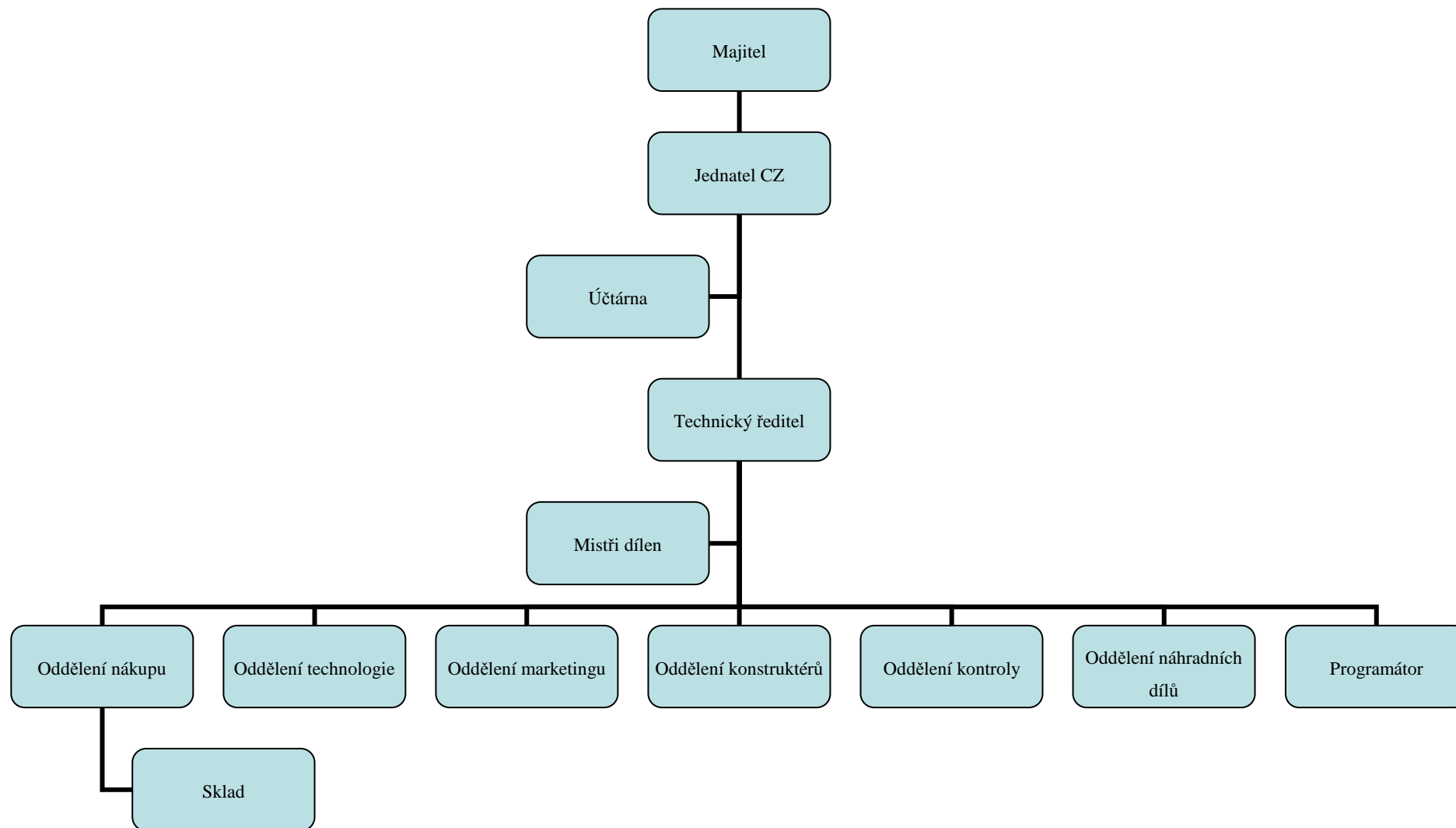
Tab. 1. Vývoj počtu zaměstnanců firmy TŘÍDIČ s.r.o.	46
Tab. 2. SWOT analýza firmy TŘÍDIČ s.r.o.	47
Tab. 3. Procentuální rozbor položek majetkové a finanční struktury firmy Třídič s.r.o.....	48
Tab. 4. Procentuální rozbor položek majetkové a finanční struktury odvětví.....	49
Tab. 5. Procentuální meziroční změny položek majetkové a finanční struktury firmy Třídič s.r.o.	50
Tab. 6. Procentuální meziroční změny položek majetkové a finanční struktury odvětví...	51
Tab. 7. Procentuální rozbor položek výnosů a nákladů firmy Třídič s.r.o.....	52
Tab. 8. Procentuální rozbor položek výnosů a nákladů odvětví.....	53
Tab. 9. Procentuální meziroční změny položek výnosů a nákladů firmy Třídič s.r.o.....	53
Tab. 10. Procentuální meziroční změny položek výnosů a nákladů odvětví.....	54
Tab. 11. Vývoj hospodářského výsledku firmy Třídič s.r.o.....	55
Tab. 12. Dělení hospodářského výsledku před úroky a zdaněním firmy Třídič s.r.o.	56
Tab. 13. Vývoj toků peněžní hotovosti firmy Třídič s.r.o.	57
Tab. 14. Vývoj čistého pracovního kapitálu firmy Třídič s.r.o.....	57
Tab. 15. Ukazatele zadluženosti, majetkové a finanční struktury firmy Třídič s.r.o.....	58
Tab. 16. Ukazatele zadluženosti, majetkové a finanční struktury odvětví	58
Tab. 17. Ukazatele likvidity firmy Třídič s.r.o.	59
Tab. 18. Ukazatele likvidity odvětví.....	59
Tab. 19. Ukazatele rentability firmy Třídič s.r.o.....	60
Tab. 20. Ukazatele rentability odvětví.....	60
Tab. 21. Ukazatele aktivity firmy Třídič s.r.o.....	61
Tab. 22. Ukazatele aktivity odvětví	61
Tab. 23. Plán položek výnosů firmy Třídič s.r.o.....	65

Tab. 24. Plán položek nákladů firmy Třídič s.r.o.	67
Tab. 25. Plán jednotlivých položek rozvahy firmy Třídič s.r.o.	69
Tab. 26. Plánový výkaz zisku a ztrát firmy Třídič s.r.o. (v tis. Kč).....	70
Tab. 27. Plánová rozvaha firmy Třídič s.r.o. (v tis. Kč)	72
Tab. 28. Plánový přehled o peněžních tocích firmy Třídič s.r.o. (v tis. Kč).....	75
Tab. 29. Rozpočet prodeje strojů na 2. čtvrtletí 2007(v tis. Kč).....	77
Tab. 30. Plánovaná spotřeba materiálu a služeb na 2. čtvrtletí 2007 (v tis. Kč).....	78
Tab. 31. Plánované ostatní nákladové položky na 2. čtvrtletí 2007 (v tis. Kč)	78
Tab. 32. Plán zisků na 2. čtvrtletí 2007 (v tis. Kč)	78
Tab. 33. Vývoj plánovaného hospodářského výsledku firmy Třídič s.r.o.	79
Tab. 34. Vývoj plánovaných toků peněžní hotovosti firmy Třídič s.r.o.	80
Tab. 35. Ukazatele zadluženosti majetkové a finanční struktury firmy Třídič s.r.o.	81
Tab. 36. Ukazatele likvidity firmy Třídič s.r.o.	82
Tab. 37. Ukazatele rentability firmy Třídič s.r.o.....	82
Tab. 38. Ukazatele aktivity firmy Třídič s.r.o.....	83
Tab. 39. Přehled vybraných položek výkazu zisku a ztráty za 2. čtvrtletí firmy Třídič s.r.o.	84

SEZNAM PŘÍLOH

- P I Organizační struktura společnosti Třidič s.r.o.
- P II Rozvaha společnosti Třidič s.r.o.
- P III Výkaz zisku a ztrát společnosti Třidič s.r.o.
- P IV Třídící stroj Novum

PŘÍLOHA P I: ORGANIZAČNÍ STRUKTRUA SPOLEČNOSTI TŘÍDIČ S.R.O.



PŘÍLOHA P II: ROZVAHA SPOLEČNOSTI TRÍDIČ S.R.O.

Označe- ní	Text	Rok		
		2004	2005	2006
	AKTIVA CELKEM	76 549	90 496	197 588
A.	Pohledávky za upsaný základní kapitál	0	0	0
B.	Dlouhodobý majetek	3 327	4 887	43 306
B.I.	Dlouhodobý nehmotný majetek	0	0	624
B.I.	1. Zřizovací výdaje	0	0	0
	2. Nehmotné výsledky výzkumu a vývoje	0	0	0
	3. Software	0	0	199
	4. Goodwill	0	0	0
	5. Ocenitelná práva	0	0	0
	6. Jiný dlouhodobý nehmotný majetek	0	0	0
	7. Nedokončený dlouh. nehmotný majetek	0	0	425
	8. Poskytnuté zálohy na dlouh. nehmotný majetek	0	0	0
B. II.	Dlouhodobý hmotný majetek	3 327	4 887	42 682
B. II.	1. Pozemky		0	0
	2. Stavby	0	0	2 003
	3. Samostatné movité věci a soubory movitých věcí	3 327	3 936	36 624
	4. Pěstitelské celky trvalých porostů	0	0	0
	5. Základní stádo a tažná zvířata	0	0	0
	6. Jiný dlouhodobý hmotný majetek	0	0	0
	7. Nedokončený dlouhodobý hmotný majetek	0	951	3 755
	8. Poskytnuté zálohy na dlouh. hmotný majetek	0	0	300
	9. Oceňovací rozdíl k nabytému majetku	0	0	0
B.III.	Dlouhodobý finanční majetek	0	0	0
B.III.	1. Podíly v ovládaných a řízených osobách	0	0	0
	2. Podíly v úč. jednotkách pod podstatným vlivem	0	0	0
	3. Ostatní dlouhodobé CP a podíly	0	0	0
	4. Půjčky a úvěry	0	0	0
	5. Jiný dlouhodobý finanční majetek	0	0	0
	6. Pořizovaný dlouhodobý finanční majetek	0	0	0
	7. Poskytnuté zálohy na dlouh. finanční majetek	0	0	0
C.	Oběžná aktiva	73 174	85 609	154 282
C.I.	Zásoby	54 417	43 336	42 154
C.I.	1. Materiál	12 569	18 039	16 856
	2. Nedokončená výroba a polotovary	41 848	25 297	25 298
	3. Výrobky	0	0	0
	4. Zvířata	0	0	0
	5. Zboží	0	0	0
	6. Poskytnuté zálohy na zásoby	0	0	0
C.II.	Dlouhodobé pohledávky	0	0	0
C.II.	1. Pohledávky z obchodních vztahů	0	0	0

2.	Pohledávky - ovládající a řídicí osoba	0	0	0
3.	Pohledávky - podstatný vliv	0	0	0
4.	Pohledávky za společníky, členy družstva a za účastníky sdružení	0	0	0
5.	Dlouhodobé poskytnuté zálohy	0	0	0
6.	Dohadné účty aktivní	0	0	0
7.	Jiné pohledávky	0	0	0
8.	Odložená daňová pohledávka	0	0	0
C.III.	Krátkodobé pohledávky	16 670	39 702	107 010
C.III. 1.	Pohledávky z obchodních vztahů	11 353	33 459	90 960
2.	Pohledávky - ovládající a řídicí osoba	0	0	0
3.	Pohledávky - podstatný vliv	0	0	0
4.	Pohledávky za společníky, členy družstva a za účastníky sdružení	0	0	0
5.	Sociální zabezpečení a zdravotní pojištění	0	0	0
6.	Stát - daňové pohledávky	5 317	6 224	14 467
7.	Krátkodobé poskytnuté zálohy	0	19	1 411
8.	Dohadné účty aktivní	0	0	0
9.	Jiné pohledávky	0	0	172
C.IV.	Krátkodobý finanční majetek	2 087	2 571	5 118
C.IV. 1.	Peníze	395	31	672
2.	Účty v bankách	1 692	2 540	4 446
3.	Krátkodobý cenné papíry a podíly	0	0	0
4.	Požizovaný krátkodobý finanční majetek	0	0	0
D.I.	Časové rozlišení	48	0	0
D.I. 1.	Náklady příštích období	48	0	0
2.	Komplexní náklady příštích období	0	0	0
3.	Příjmy příštích období	0	0	0
	PASIVA CELKEM	76 549	90 496	197 588
A.	Vlastní kapitál	6 301	17 305	33 225
A.I.	Základní kapitál	200	200	200
A.I.1.	Základní kapitál	200	200	200
2.	Vlastní akcie a vlastní obchodní podíly (-)	0	0	0
3.	Změny základního kapitálu	0	0	0
A.II.	Kapitálové fondy	0	0	0
A.II. 1.	Emisní ážio	0	0	0
2.	Ostatní kapitálové fondy	0	0	0
3.	Oceňovací rozdíly z přecenění majetku a závazků	0	0	0
4.	Oceňovací rozdíly z přecenění při přeměnách	0	0	0
A.III.	Rezervní fondy, nedělitelný fond a ostatní fondy ze zisku	0	20	20
A.III. 1.	Zákonný rezervní fond / Nedělitelný fond	0	20	20
2.	Statutární a ostatní fondy	0	0	0
A.IV.	Výsledek hospodaření minulých let	348	6 086	16 617
A.IV. 1.	Nerozdělený zisk minulých let	348	6 086	16 617

	2.	Neuhrazená ztráta minulých let	0	0	0
A.V.		Výsledek hospodaření běžného účetního období (+/-)	5 753	10 999	16 388
B.		Cizí zdroje	70 248	73 171	164 363
B.I.		Rezervy	0	0	0
B.I.	1.	Rezervy podle zvláštních právních předpisů	0	0	0
	2.	Rezerva na důchody a podobné závazky	0	0	0
	3.	Rezerva na daň z příjmů	0	0	0
	4.	Ostatní rezervy	0	0	0
B.II.		Dlouhodobé závazky	0	0	0
B.II.	1.	Závazky z obchodních vztahů	0	0	0
	2.	Závazky - ovládající a řídicí osoba	0	0	0
	3.	Závazky - podstatný vliv	0	0	0
	4.	Závazky ke společníkům, členům družstva a k účastníkům sdružení	0	0	0
	5.	Dlouhodobé přijaté zálohy	0	0	0
	6.	Vydané dluhopisy	0	0	0
	7.	Dlouhodobé směnky k úhradě	0	0	0
	8.	Dohadné účty pasivní	0	0	0
	9.	Jiné závazky	0	0	0
	10.	Odložený daňový závazek	0	0	0
B.III.		Krátkodobé závazky	70 248	73 171	107 020
B.III.	1.	Závazky z obchodních vztahů	67 104	63 612	103 063
	2.	Závazky - ovládající a řídicí osoba	0	0	921
	3.	Závazky - podstatný vliv	0	0	0
	4.	Závazky ke společníkům, členům družstva a k účastníkům sdružení	70	964	0
	5.	Závazky k zaměstnancům	439	575	1 787
	6.	Závazky ze sociálního zabezpečení a zdravotního pojištění	259	342	809
	7.	Stát - daňové závazky a dotace	2 372	4 088	316
	8.	Krátkodobé přijaté zálohy	0	0	0
	9.	Vydané dluhopisy	0	0	0
	10.	Dohadné účty pasivní	4	3 590	11
	11.	Jiné závazky	0	0	113
B.IV.		Bankovní úvěry a výpomoci	0	0	57 343
B.IV.	1.	Bankovní úvěry dlouhodobé	0	0	40 000
	2.	Krátkodobé bankovní úvěry	0	0	17 343
	3.	Krátkodobé finanční výpomoci	0	0	0
C.I.		Časové rozlišení	0	20	0
C.I.	1.	Výdaje příštích období	0	20	0
	2.	Výnosy příštích období	0	0	0

**PŘÍLOHA P III: VÝKAZ ZISKU A ZTRÁTY SPOLEČNOSTI TŘÍDIČ
S.R.O.**

Označení	Text	Rok		
		2004	2005	2006
I.	Tržby za prodej zboží	0	0	0
A.	Náklady vynaložené na prodané zboží	0	0	0
+	Obchodní marže	0	0	0
II.	Výkony	182 215	255 928	417 655
1.	Tržby za prodej vlastních výrobků a služeb	162 320	272 478	407 239
2.	Změna stavu zásob vlastní činnosti	0	-16 550	0
3.	Aktivace	22895	0	10 416
B.	Výkonová spotřeba	168 715	229 087	368 500
1.	Spotřeba materiálu a energie	130 321	161 997	387 380
2.	Služby	38 394	67 090	81 120
+	Přidaná hodnota	16 500	26 841	49 155
C.	Osobní náklady	8 376	10 768	22 114
1.	Mzdové náklady	5 947	7 721	16 475
2.	Odměny členům orgánů společnosti a družstva	331	354	0
3.	Náklady na sociální zabezpečení a zdravotní pojištění	2 098	2 693	5 639
4.	Sociální náklady	0	0	0
D.	Daně a poplatky	6	2	111
E.	Odpisy dlouhodobého nehmotného a hmotného majetku	0	1 236	5 150
III.	Tržby z prodeje dlouhodobého majetku a materiálu	0	1	626
1.	Tržby z prodeje dlouhodobého majetku	0	0	0
2.	Tržby z prodeje materiálu	0	1	626
F.	Zůstatková cena prodaného dlouhodobého majetku a materiálu	0	0	0
1.	Zůstatková cena prodaného dlouhodobého majetku	0	0	0
2.	Prodaný materiál	0	0	0
G.	Změna stavu rezerv a opravných položek v provozní oblasti a komplexních nákladů příštích období	0	0	0
IV.	Ostatní provozní výnosy	0	520	1 152
H.	Ostatní provozní náklady	117	124	723
V.	Převod provozních výnosů	0	0	0
I.	Převod provozních nákladů	0	0	0
*	Provozní výsledek hospodaření	8 001	15 232	22 835

Označení	Text	Rok		
		2004	2005	2006
VI.	Tržby z prodeje cenných papírů a podílů	0	0	0
J.	Prodané cenné papíry a podíly	0	0	0
VII.	Výnosy z dlouhodobého finančního majetku	0	0	0
1.	Výnosy z podílů v ovládaných a řízených osobám a v účetních jednotkách pod podstatným vlivem	0	0	0
2.	Výnosy z ostatních dlouhodobých cenných papírů a podílů	0	0	0
3.	Výnosy z ostatního dlouhodobého finančního majetku	0	0	0
VIII.	Výnosy z krátkodobého finančního majetku	0	0	0
K.	Náklady z finančního majetku	0	0	0
IX.	Výnosy z přecenění cenných papírů a derivátů	0	0	0
L.	Náklady z přecenění cenných papírů a derivátů	0	0	0
M.	Změna stavu rezerv a opravných položek ve finanční oblasti	0	0	0
X.	Výnosové úroky	1	1	18
N.	Nákladové úroky	0	0	459
XI.	Ostatní finanční výnosy	0	-20	100
O.	Ostatní finanční náklady	105	221	932
XII.	Převod finančních výnosů	0	0	0
P.	Převod finančních nákladů	0	0	0
*	Finanční výsledek hospodaření	-104	-240	-1 273
Q.	Daň z příjmů za běžnou činnost	2 304	0	5 174
1.	-splatná	2 304	0	5 174
2.	-odložená	0	0	0
**	Výsledek hospodaření za běžnou činnost	5 593	14 992	16 388
XIII.	Mimořádné výnosy	160	0	0
R.	Mimořádné náklady	0	0	0
S.	Daň z příjmů z mimořádné činnosti	0	3 993	0
1.	-splatná	0	3 993	0
2.	-odložená	0	0	0
*	Mimořádný výsledek hospodaření	0	-3 993	0
T.	Převod podílu na výsledku hospodaření společníkům (+/-)	0	0	0
***	Výsledek hospodaření za účetní období (+/-)	5 753	10 999	16 388
****	Výsledek hospodaření před zdaněním (+/-)	8 057	14 992	21 562

PŘÍLOHA P IV: TŘÍDÍCÍ STROJ NOVUM

