

Projekt tvorby dlouhodobého a krátkodobého finančního plánu podniku XY

Bc. Alena Popelková

Diplomová práce
2012



Univerzita Tomáše Bati ve Zlíně
Fakulta managementu a ekonomiky

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

ZADÁNÍ DIPLOMOVÉ PRÁCE

(PROJEKTU, UMĚLECKÉHO DÍLA, UMĚLECKÉHO VÝKONU)

Jméno a příjmení: **Bc. Alena POPELKOVÁ**
Osobní číslo: **M10462**
Studijní program: **N 6202 Hospodářská politika a správa**
Studijní obor: **Finance**

Téma práce: **Projekt tvorby dlouhodobého a krátkodobého finančního plánu podniku XY**

Zásady pro vypracování:

Úvod

I. Teoretická část

- Zpracujte literární rešerši týkající se problematiky finančního plánování v řízení podniku a formulujte teoretická východiska pro tvorbu finančního plánu.

II. Praktická část

- Proveďte analýzu vývoje vnějších a vnitřních podmínek hospodaření společnosti XY.
- Na základě předchozí analýzy vypracujte variantní řešení dlouhodobého finančního plánu.
- Sestavte krátkodobý finanční plán k vybrané variantě dlouhodobého plánu.
- Zhodnoťte dané projektové řešení a zformulujte doporučení pro podnik.

Závěr

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

Seznam odborné literatury:

LANDA, Martin. Finanční plánování a likvidita. Brno: Computer Press, 2007. ISBN 978-80-251-1492-6.

MARINIČ, Pavel. Plánování a tvorba hodnoty firmy. Praha: Grada, 2008. ISBN 978-80-247-2432-4.

NÝVLTOVÁ, Romana a Pavel MARINIČ. Finanční řízení podniku: moderní metody a trendy. Praha: Grada, 2010. ISBN 978-80-247-3158-2.

PAVELKOVÁ, Drahomíra a Adriana KNÁPKOVÁ. Výkonnost podniku z pohledu finančního manažera. 2., aktualiz. a dopl. vyd. Praha: Linde, 2009. ISBN 978-80-86131-85-6.

ŽŮRKOVÁ, Hana. Plánování a kontrola: klíč k úspěchu. Praha: Grada, 2007. ISBN 978-80-247-1844-6.

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

PROHLÁŠENÍ AUTORA DIPLOMOVÉ PRÁCE

Beru na vědomí, že:

- Odevzdáním diplomové práce souhlasím se zveřejněním své práce podle zákona č. 111/1998 Sb. o vysokých školách a o změně a doplnění dalších zákonů (zákon o vysokých školách), ve znění pozdějších právních předpisů, bez ohledu na výsledek obhajoby¹;
- diplomová práce bude uložena v elektronické podobě v univerzitním informačním systému,
- na mou diplomovou práci se plně vztahuje zákon č. 121/2000 Sb. o právu autorském, o právech souvisejících s právem autorským a o změně některých zákonů (autorský zákon) ve znění pozdějších právních předpisů, zejm. § 35 odst. 3²;
- podle § 60³ odst. 1 autorského zákona má UTB ve Zlíně právo na uzavření licenční smlouvy o užití školního díla v rozsahu § 12 odst. 4 autorského zákona;

¹ zákon č. 111/1998 Sb. o vysokých školách a o změně a doplnění dalších zákonů (zákon o vysokých školách), ve znění pozdějších právních předpisů, § 47b Zveřejňování závěrečných prací:

- (1) Vysoká škola nevýdělečně zveřejňuje disertační, diplomové, bakalářské a rigorózní práce, u kterých proběhla obhajoba, včetně posudků oponentů a výsledku obhajoby prostřednictvím databáze kvalifikačních prací, kterou spravuje. Způsob zveřejnění stanoví vnitřní předpis vysoké školy.
- (2) Disertační, diplomové, bakalářské a rigorózní práce odevzdané uchazečem k obhajobě musí být též nejméně pět pracovních dnů před konáním obhajoby zveřejněny k nahlížení veřejnosti v místě určeném vnitřním předpisem vysoké školy nebo není-li tak určeno, v místě pracoviště vysoké školy, kde se má konat obhajoba práce. Každý si může ze zveřejněné práce pořizovat na své náklady výpisy, opisy nebo rozmnoženiny.
- (3) Platí, že odevzdáním práce autor souhlasí se zveřejněním své práce podle tohoto zákona, bez ohledu na výsledek obhajoby.

² zákon č. 121/2000 Sb. o právu autorském, o právech souvisejících s právem autorským a o změně některých zákonů (autorský zákon) ve znění pozdějších právních předpisů, § 35 odst. 3:

- (3) Do práva autorského také nezasahuje škola nebo školské či vzdělávací zařízení, užije-li nikoli za účelem přímého nebo nepřímého hospodářského nebo obchodního prospěchu k výuce nebo k vlastní potřebě dílo vytvořené žákem nebo studentem ke splnění školních nebo studijních povinností vyplývajících z jeho právního vztahu ke škole nebo školskému či vzdělávacímu zařízení (školní dílo).

³ zákon č. 121/2000 Sb. o právu autorském, o právech souvisejících s právem autorským a o změně některých zákonů (autorský zákon) ve znění pozdějších právních předpisů, § 60 Školní dílo:


- (1) Škola nebo školské či vzdělávací zařízení mají za obvyklých podmínek právo na uzavření licenční smlouvy o užití školního díla (§ 35 odst. 3). Odpirá-li autor takového díla udělit svolení bez vážného důvodu, mohou se tyto osoby domáhat nahrazení chybějícího projevu jeho vůle u soudu. Ustanovení § 35 odst. 3 zůstává nedotčeno.

- podle § 60⁴ odst. 2 a 3 mohu užít své dílo – diplomovou práci - nebo poskytnout licenci k jejímu využití jen s předchozím písemným souhlasem Univerzity Tomáše Bati ve Zlíně, která je oprávněna v takovém případě ode mne požadovat přiměřený příspěvek na úhradu nákladů, které byly Univerzitou Tomáše Bati ve Zlíně na vytvoření díla vynaloženy (až do jejich skutečné výše);
- pokud bylo k vypracování diplomové práce využito softwaru poskytnutého Univerzitou Tomáše Bati ve Zlíně nebo jinými subjekty pouze ke studijním a výzkumným účelům (tj. k nekomerčnímu využití), nelze výsledky diplomové práce využít ke komerčním účelům.

Prohlašuji, že:

- jsem diplomovou práci zpracovala samostatně a použité informační zdroje jsem citovala;
- odevzdaná verze diplomové práce a verze elektronická nahraná do IS/STAG jsou totožné.

Ve Zlíně 30.4.2012



⁴ zákon č. 121/2000 Sb. o právu autorském, o právech souvisejících s právem autorským a o změně některých zákonů (autorský zákon) ve znění pozdějších právních předpisů, § 60 Školní dílo:

- (2) Není-li sjednáno jinak, může autor školního díla své dílo užít či poskytnout jinému licenci, není-li to v rozporu s oprávněnými zájmy školy nebo školského či vzdělávacího zařízení.
- (3) Škola nebo školské či vzdělávací zařízení jsou oprávněny požadovat, aby jim autor školního díla z výdělku jím dosaženého v souvislosti s užitím díla či poskytnutím licence podle odstavce 2 přiměřeně přispěl na úhradu nákladů, které na vytvoření díla vynaložily, a to podle okolností až do jejich skutečné výše; přitom se přihlédne k výši výdělku dosaženého školou nebo školským či vzdělávacím zařízením z užití školního díla podle odstavce 1.

ABSTRAKT

Cílem diplomové práce je sestavení dlouhodobého a krátkodobého finančního plánu podniku XY, a. s. V teoretické části práce jsou popsány jednotlivé části finančního plánu a naznačeny postupy vedoucí k jeho sestavení. V praktické části je pomocí vybraných ukazatelů finanční analýzy zhodnoceno dosavadní hospodaření podniku, určeny jeho silné a slabé stránky a provedena analýza vnějšího prostředí podniku. Na základě analytické části je sestaven dlouhodobý finanční plán na období let 2012 – 2014 ve variantních scénářích a krátkodobý plán pro rok 2012 k variantě A. Závěrečná část patří zhodnocení jednotlivých variant plánu a doporučením pro podnik.

Klíčová slova: finanční analýza, dlouhodobý finanční plán, krátkodobý finanční plán, finanční analýza, plánovaná rozvaha, plánovaný výkaz zisku a ztráty, plán peněžních toků.

ABSTRACT

The aim of this diploma thesis is to compile a long term and short term financial plan of the company XY, a. s. In the theoretical part I described individual parts of the financial plan and I also suggested steps leading to its compilation. In the practical part there is an evaluation of the current financial situation of the company with the help of chosen indicators of financial analysis, I identified strong and weak points and made an analysis of the external environment of the company. Based on this analytical part I set up a long term financial plan for years 2012-2014 in alternative scenarios and a short term plan for year 2012. The final part deals with individual options of the plan and recommendations for the company.

Keywords: financial analysis, long-term financial plan, short-term financial plan, Plan of income statement, Planning balance, Plan of cash flow.

Na tomto místě bych chtěla poděkovat panu Ing. Přemyslu Pálkovi, Ph.D. za cenné rady a doporučení při zpracování diplomové práce.

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

OBSAH

ÚVOD.....	10
I TEORETICKÁ ČÁST.....	11
1 PODSTATA FINANČNÍHO PLÁNOVÁNÍ.....	12
1.1 VÝHODY A NEVÝHODY STRATEGICKÉHO PLÁNOVÁNÍ	12
2 TVORBA FINANČNÍHO PLÁNU	13
2.1 ANALÝZA POSTAVENÍ A HOSPODAŘENÍ PODNIKU	14
2.1.1 Analýza makrookolí	14
2.1.2 Analýza mikrookolí.....	15
2.2 ANALÝZA PODNIKU	17
2.2.1 SWOT analýza	17
2.2.2 Finanční analýza.....	18
2.3 DLOUHODOBÝ FINANČNÍ PLÁN	18
2.3.1 Provázanost jednotlivých podnikových plánů	19
2.3.2 Metody tvorby plánu	20
2.4 KRÁTKODOBÝ FINANČNÍ PLÁN	20
2.4.1 Základní úkoly operativního plánování	21
2.4.2 Obsah operativního plánu	21
3 ZÁKLADNÍ ČÁSTI FINANČNÍHO PLÁNOVÁNÍ.....	23
3.1 PLÁNOVANÝ VÝKAZ ZISKU A ZTRÁTY	23
3.1.1 Plánování výnosů	23
3.1.2 Plánování nákladů	25
3.2 PLÁNOVÁ ROZVAHA	26
3.3 PLÁN CASH FLOW	28
4 ANALÝZA RIZIKA A CITLIVOSTI.....	29
5 KONTROLA FINANČNÍHO PLÁNU.....	31
6 TRENDY VE FINANČNÍM PLÁNOVÁNÍ.....	32
6.1 NEDOSTATKY TRADIČNÍHO PLÁNOVÁNÍ	32
6.2 EXCEL VS. MODERNÍ PLÁNOVACÍ NÁSTROJE	34
II PRAKTICKÁ ČÁST	36
7 CHARAKTERISTIKA SPOLEČNOSTI XY, A. S.....	37
8 ANALÝZA POSTAVENÍ A HOSPODAŘENÍ PODNIKU	38
8.1 STRUČNÁ CHARAKTERISTIKA ODVĚTVÍ	38
8.2 SWOT ANALÝZA	40
8.3 PEST ANALÝZA	40
8.3.1 Politické a legislativní okolí.....	41
8.3.2 Ekonomické okolí	42
8.3.3 Sociální okolí	44
8.3.4 Technologické okolí.....	46
8.4 PORTERŮV MODEL KONKURENČNÍHO PROSTŘEDÍ	46
8.5 FINANČNÍ ANALÝZA	48
8.5.1 Horizontální a vertikální analýza výkazu zisku a ztráty	48

8.5.2	Horizontální a vertikální analýza rozvahy	49
8.5.3	Vývoj výsledku hospodaření	51
8.5.4	Analýza cash flow	52
8.5.5	Analýza rozdílových a poměrových ukazatelů	53
8.5.6	Další ukazatele	59
8.5.7	Pyramidový rozklad	60
8.5.8	Zhodnocení výsledků finanční analýzy.....	62
9	PROJEKT FINANČNÍHO PLÁNU	64
9.1	DLOUHODOBÝ FINANČNÍ PLÁN VARIANTA A	64
9.1.1	Předpoklady plánování	64
9.1.2	Plánování výkazu zisku a ztráty	65
9.1.3	Plánování rozvahy	70
9.2	DLOUHODOBÝ FINANČNÍ PLÁN – VARIANTA B	76
9.3	KRÁTKODOBÝ PLÁN	79
9.4	ZHODNOCENÍ FINANČNÍHO PLÁNU	82
9.5	NÁVRHY A DOPORUČENÍ	85
	ZÁVĚR	87
	SEZNAM POUŽITÉ LITERATURY	88
	SEZNAM POUŽITÝCH SYMBOLŮ A ZKRATEK	92
	SEZNAM OBRÁZKŮ	93
	SEZNAM GRAFŮ	94
	SEZNAM TABULEK.....	95
	SEZNAM PŘÍLOH.....	97

ÚVOD

Plánování a následná kontrola patří mezi klíčové faktory úspěchu každého podniku. Finanční plán je jedním ze základních nástrojů řízení firmy, definuje dílčí cíle, způsob a časový harmonogram jejich realizace. Vliv operativního plánování vystupuje do popředí právě v současné době volatilních vnějších podmínek, kdy je mnohem těžší stanovit pozici firmy v delším časovém horizontu. S růstem nejistoty budoucího vývoje význam finančního plánování stoupá. Finanční plánování se tak stává významným nástrojem podnikového řízení.

Zajímavé přirovnání k důležitosti strategického plánování uvádí Zbořil (2000): „Pomíjet dlouhodobé kvalitní strategické plánování je jako vyplout na moře bez navigačních přístrojů (příp. pouze s mapou domovského přístavu) a ani nevědět, kam chci doplnout.“

Na následujících stránkách je mým cílem zpracování dlouhodobého a krátkodobého finančního plánu podniku XY, a. s., který se zabývá výrobou, zpracováním a prodejem masa a masných výrobků.

Teoretická část práce obsahuje shrnutí základních poznatků v oblasti finančního plánování z dostupných literárních zdrojů. Bude popsána úloha a postavení finančního plánu v řízení podniku, popsány jeho jednotlivé části a postupy vedoucí k jeho sestavení.

V praktické části je pomocí vybraných ukazatelů finanční analýzy zhodnoceno dosavadní hospodaření podniku, určeny jeho silné a slabé stránky a provedena analýza postavení společnosti. Na základě těchto analýz bude zpracován dlouhodobý finanční plán a to ve dvou variantách. První varianta zachycuje co možná nejrealněji budoucí vývoj, zatímco druhá varianta je pesimističtější. V závěru jsou obě varianty zhodnoceny pomocí ukazatelů finanční analýzy a navržena doporučení pro podnik.

Data použitá v práci vycházejí z účetních výkazů podniku. Pro srovnání hodnot ukazatelů finanční analýzy s odvětvím a konkurentem je využito údajů Ministerstva průmyslu a obchodu a výkazů konkurenta volně dostupných v elektronickém Obchodním rejstříku.

Součástí mé práce jsou také tabulky a grafy, které by měly napomoci názornějšímu pohledu na jednotlivé údaje.

I. TEORETICKÁ ČÁST

1 PODSTATA FINANČNÍHO PLÁNOVÁNÍ

Finanční plánování si klade za úkol stanovit finanční cíle podniku a určit prostředky, jak těchto cílů dosáhnout. Finanční plánování zaujímá v systému podnikového plánování zcela specifické postavení. Landa (2007, s. 121) uvádí, že v podnikové praxi existuje pouze jediný nástroj, který dokáže převést prvky podnikové strategie na finanční hodnoty a tím je právě strategický finanční plán.

Synek a Kislingerová (2004, s. 173) definují plánování jako východisko pro všechny manažerské funkce: „Plánování staví mosty mezi tím, kde jsme, a tím, kam chceme jít.“ Zároveň však upozorňují, že plán není a ani nemůže být neměnný, musí průběžně reagovat na změny vnějších a vnitřních podmínek.

Podle Mariniče (2008, s. 162-163) je jedním ze základních nástrojů řízení firmy právě podnikový plán, který definuje dílčí cíle, způsob a časový harmonogram jejich realizace, aby bylo dosaženo základního poslání firmy. Výstupy finančního plánu představují důležité kritérium hodnocení a odůvodnění rozhodnutí, jejichž důsledkem je optimální spotřeba a minimalizace nákladů. Žůrková (2007, s. 75) je toho názoru, že celý proces plánování je způsob, jak se může management přesvědčit, že lidé ve firmě „dělají to, co mají dělat.“

1.1 Výhody a nevýhody strategického plánování

Petrík (2005, s. 117) spatřuje hlavní přínosy strategického plánování v těchto oblastech:

- získání nadhledu a dlouhodobého pohledu na firemní aktivity;
- tvorba vhodných politik, strategií a postupů, jak dosáhnout plánovaných cílů;
- ohodnocení organizace, jejích silných a slabých stránek;
- eliminace neefektivit a prosazení zásadní koncepce neustálého zlepšování;
- kontrolní funkce, možnost napojení motivace pracovníků na plnění cílů;
- podpora pro operativní řízení, plánování a rozpočtování.

Zároveň uvádí některé nevýhody:

- možný statický, formální a v důsledku demotivující přístup;
- složitost a časová i administrativní náročnost;
- případná nerealističnost a přílišná subjektivita daných dlouhodobých cílů;
- nedostatečná flexibilita a neefektivní, často formální kontrola a motivace;
- osobní nepřijetí ostatními zúčastněnými firemními a organizačními úrovněmi.

2 TVORBA FINANČNÍHO PLÁNU

Sebelepší finanční řízení nedokáže připravit optimální finální strukturu výsledků hospodaření a majetkově-kapitálovou strukturu, pokud nejsou naplněny základní ukazatele obchodního, marketingového nebo výrobního řízení, uvádí Havlíček (2011, s. 41-43). Finanční plány a rozpočty jsou úzce svázány s obchodně-marketingovými aktivitami, ty musejí předcházet plánům finančním. Opačný postup, který je často v podnicích chybně používán, vede k nerealistickým odhadům a může firmě způsobit existenční potíže. Finanční řízení by se podle něj mělo zaměřit na oblasti plánování znázorněné na následujícím obrázku (Obrázek 1).



Obrázek 1 – Oblasti finančního plánování (Havlíček 2011, s. 41)

Finanční plány jsou hlavními podnikovými dokumenty, z nichž lze vyčíst, jak se bude naše podnikání v definovaném horizontu vyvíjet.

Východiskem pro predikci tržeb je plán prodeje, tj. stanovení sortimentu, ceny výrobků a objemu prodeje. Marinič (2008, s. 163) upozorňuje, že před sestavením samotného plánu prodeje je nutné zpracovat situační analýzu, která bude odrážet budoucí vývoj trhu. Na ní poté navazuje prognóza vývoje trhu a to v několika variantách. Teprve na základě prognózy lze vypracovat SWOT analýzu.

Při plánování vycházíme z určitých předpokladů, ze zkušeností z minula a z analýzy různých faktorů. Je však problematické odhadnout přesně budoucí vývoj. Na naší cestě se mohou vyskytnout překážky a k jejich snadnějšímu překonání tak slouží různé alternativy vývoje. (Žůrková, 2007, s. 37)

2.1 Analýza postavení a hospodaření podniku

Analýza okolí podniku se zaměřuje na analýzu makrookolí a mikrookolí podniku.

2.1.1 Analýza makrookolí

Analýza vlivu makrookolí se zabývá faktory působící na podnik na makroúrovni. K analýze se podle Sedláčkové a Buchty (2006, s. 10) používají dvě metody – PEST analýza a metoda 4C (zde jsou faktory rozděleny do 4 základních skupin - faktory týkající se zákazníků (Customers), nákladů (Costs), národních specifik (Country) a konkurentů (Competitors). PEST analýza se zabývá analýzou politických, ekonomických, sociokulturních a technologických vlivů makroprostředí. Její výsledky se pak promítají do SWOT analýzy.

PEST analýza se zaměřuje na (Sedláčková a Buchta, 2006 s. 16-18):

Politické a legislativní faktory – politická omezení se dotýkají každého podniku prostřednictvím daňových zákonů, regulace exportu a importu, cenové politiky, ochrany životního prostředí či domácích podnikatelů apod. Sledují se zde všechny podstatné zákony a návrhy důležité pro oblast, kde firma působí, stejně jako chování regulačních orgánů (např. v energetice, telekomunikacích atd.).

Ekonomické faktory – účelem analýzy makroekonomických ukazatelů je zejména určení podstatných vývojových tendencí, které ovlivňují (nebo by mohly ovlivňovat) ekonomický vývoj podniku. (Landa, 2007, s. 122). Mezi základní indikátory Sedláčková a Buchta (2006, s. 17) řadí míru ekonomického růstu, úrokovou míru, míru inflace, daňovou politiku a směnný kurz. Je nutné si uvědomit, že ekonomický růst vede ke zvýšené spotřebě, zvyšuje příležitosti na trhu a naopak recese vede k poklesu investičních aktivit, ke zvyšování nezaměstnanosti a v důsledku toho i ke snížení prodejů. Úroková míra pak ovlivňuje volbu finančních prostředků, inflace bude mít vliv na investiční rozhodování atd.

Landa (2007, s. 122) považuje za hlavní ukazatele:

- HDP – zároveň však upozorňuje, že se jedná o ukazatel zachycující průměrný vývoj a považuje za nutné doplnit jej o ukazatele vývoje příslušného odvětví.
- inflaci – jedná se o jednu z klíčových informací zahrnovaných do finančního plánu – má vliv na ceny materiálových a energetických vstupů a investic. Landa doporučuje zároveň provést i analýzu cenového vývoje vstupů, které mají klíčové postavení ve struktuře podnikových nákladů.
- vývoj kurzu koruny.

Sociální a demografické faktory – zachycují vlivy spojené s postoji a životem obyvatelstva a jeho strukturou. Stárnutí obyvatelstva může např. vytvořit prostor pro rozvoj oblastí spojených se zdravím či péčí o seniory, životní styl obyvatelstva se zase odráží ve způsobu trávení volného času apod. Podniky jsou nuceny měnit své výrobky, technologické postupy, zajistit likvidaci použitých produktů atd. Poznání trendů v této oblasti jednoznačně vede k získání předstihu před konkurenty v boji o zákazníka.

Technologické faktory – k tomu, aby podnik prokazoval aktivní inovační činnost, musí být informován o technických a technologických změnách. Změny v této oblasti mohou ovlivnit okolí, v němž se podnik pohybuje a jejich předvídavost se může stát významným činitelem úspěšnosti podniku.

2.1.2 Analýza mikrookolí

Analýza mikrookolí zahrnuje analýzu odvětví s důrazem na konkurenční prostředí podniku. Jejím cílem je identifikovat faktory, které činí odvětví více či méně atraktivním. Sedláčková a Buchta (2006, s. 11) však upozorňují, že trendy v odvětví a jeho vývoj mají často na různé podniky v odvětví odlišný dopad. Stejného názoru je i Keřkovský a Vykypěl (2006, s. 44), přičemž podle nich mohou určité faktory pro jeden podnik znamenat hrozbu a pro druhý naopak příležitost.

Významnou součástí analýzy mikroprostředí je analýza konkurenčních sil, která navazuje na analýzu odvětví. Je důležité si uvědomit, že i podnik ve velmi atraktivním odvětví se může díky působení konkurenčních sil dostat do závažných potíží. Tradičním přístupem je v tomto ohledu Porterův model pěti sil (Obrázek 2). Ten je zaměřený na identifikaci vlivů působících na výnosnost odvětví a ukazuje, které podniky jsou v dobré pozici a které z nich jsou naopak zranitelné při případném cenovém útoku. (Sedláčková a Buchta, 2006, s. 11)



Obrázek 2 – Porterův model pěti sil (Dedouchová, 2001, s. 18)

Rivalita mezi konkurenčními podniky – mezi faktory, které ovlivňují velikost rivality patří především počet a velikost konkurentů v okolí, míra růstu trhu (rychle rostoucí trhy jsou často provázeny menší rivalitou, protože soupeřící podniky mohou dosáhnout svých cílů týkajících se růstu prostřednictvím růstu poptávky), vysoké fixní náklady (nutí podniky maximálně využívat své výrobní kapacity), diferenciací produktů, výstupní bariéry z odvětví (vysoké bariéry vytvářejí při poklesu poptávky nadbytečné kapacity a dochází tak mezi podniky k cenovým válkám), akvizice slabších podniků (akvizice může podniku přinést nové dovednosti a zdroje) a globální zákazníci (snaha o jejich získání zvyšuje rivalitu podniků). (Sedláčková a Buchta, 2006, s. 48)

Hrozba substitučních výrobků – konkurenční síla vyplývající z hrozby substitutů je určena faktory jako je cena substitutů, jejich diferenciací a náklady na přechod zákazníka na substitut. Konkurenční síla je pak tím vyšší, čím nižší je cena substitutů, vyšší jejich kvalita a nižší náklady přechodu zákazníků. Odhadnout sílu substitutů lze sledováním růstu jejich prodeje a porovnáním s růstem prodeje vlastních výrobků odvětví. (Sedláčková a Buchta, 2006, s. 51)

Hrozba vstupu potenciálních konkurentů – posuzování velikosti konkurenční síly v tomto ohledu závisí zejména na bariérách vstupu do odvětví a očekávané reakci ostatních konkurentů. Dedouchová (2001, s. 18) upozorňuje, že vysoké riziko vstupu potenciálních konkurentů představuje hrozbu pro ziskovost podniku.

Vyjednávací síla dodavatelů – silní dodavatelé surovin, energie a dalších zdrojů mohou snižovat zisky svých odběratelů zvyšováním cen vstupů či snižováním jejich kvality.

Vyjednávací síla kupujících ovlivňuje ceny, za něž mohou podniky prodávat. Silní zákazníci mohou podobně jako dodavatelé vyvinout na podniky v odvětví značné konku-

renční tlaky. Buchta a Sedláčková (2006, s. 54) uvádí, že podnik může zvýšit svou výnosnost hledáním zákazníků, kteří jsou v relativně slabé pozici, místo aby vyvinul výraznější konkurenční tlaky.

Je nutné podotknout, že změna v jedné z pěti sil může mít významný vliv na vývoj sil ostatních. Fotr (1999, s. 16) zdůrazňuje, že získávání a vyhodnocování informací o současném stavu a možném budoucím vývoji faktorů makro- i mikrookolí by nemělo být činností jednorázovou, ale naopak by se mělo jednat o činnost kontinuální a systematickou. Zároveň však upozorňuje, že budoucí vývoj převážné většiny faktorů podnikatelského okolí je značně nejistý. Mnoho faktorů tak vystupuje jako příčina podnikatelského rizika (tzv. faktory rizika) tj. představují riziko vzniku negativních odchylek budoucích hospodářských výsledků od výsledků plánovaných. Na druhou stranu vývoj podnikatelského okolí může přinést podniku i určité příležitosti.

Každá vnější analýza by však měla být zaměřena do budoucna (na vývojové trendy) a měla by být objektivní, tj. měla by odrážet realitu. (Keřkovský a Vykypěl, 2006, s. 112)

2.2 Analýza podniku

Východiskem pro sestavení plánu je mimo jiné i finanční analýza podniku tj. analýza jeho současné hospodářské situace a hodnocení jeho minulé výkonnosti a SWOT analýza.

2.2.1 SWOT analýza

Podle Petříka (2005, s. 115) se SWOT analýza v praxi provádí tak, že plánovací tým nejprve shromáždí všechny podstatné informace o firmě a určí nejdříve firemní silné a slabé stránky - jedná se často o spolehlivost, životnost, kvalitu, prodejní, cenu, potřeby výrobních zařízení a postupů, kvalifikační strukturu pracovních sil atd. Ve druhé etapě jsou analyzovány vnější podmínky a jejich pravděpodobné dopady na firmu. Co se týče ohrožení a příležitostí zkoumají se oblasti jako (Petřík, 2005, s. 115):

- technologické a vývojové trendy (provoz, vybavení a vstupní materiál,...);
- ekonomicko-společenské faktory (hospodářská politika, inflace, nezaměstnanost, atd.);
- trh a analýza konkurence (stávající a budoucí podmínky, distribuční kanály, tržní podíly, objemy a struktura prodeje, zákazníků a jejich segmentů, benchmarking, apod.);

- politické a společenské faktory (stabilita a důvěryhodnost vlády, kvalita hospodářské politiky, fiskální stabilita, vliv centrální politiky, legislativní rámec, surovinová politika a omezení, společenské klima, ...).

Výsledky SWOT analýzy umožňují podniku formulovat jeho specifické podnikatelské přednosti tj. takové vlastnosti, kterými se výrazně odlišuje od svých konkurentů a které mu umožňují dosahovat v určité oblasti dlouhodobě nadprůměrných výsledků (např. kvalifikace zaměstnanců, výhodné umístění podniku, zásoby levných místních surovin apod.). Určitým syntetickým závěrem analýzy silných a slabých stránek podniku by tedy mělo být vyjasnění jeho konkurenční pozice, připomíná Fotr (1999, s. 15)

Je nutné si uvědomit, zdůrazňuje Petřík (2005, s. 115), že plánovací tým pracuje v podmínkách rizika a nejistoty a zatímco riziko lze do určité míry diverzifikovat, nejistota je všudypřítomná a při případných výkyvech jak vnitřních, tak vnějších podmínek je třeba tuto skutečnost zohlednit formou revize jak dílčích plánů, tak i plánu celkového.

2.2.2 Finanční analýza

Finanční analýza představuje podle Kislingerové (2004, s. 121) jedno z východisek pro tvorbu finančního plánu. Pro přípravu a zpracování finančního plánu používáme vyjádření pro forma účetních výkazů, z nichž pak opět jednotlivé informace převádíme do standardní finanční analýzy tak, aby bylo možné zjistit, zda se finanční zdraví firmy vylepší, zůstane shodné nebo naopak, zda signalizuje zhoršení – pak je nutné vrátit se k základním předpokladům zpracování finančního plánu.

2.3 Dlouhodobý finanční plán

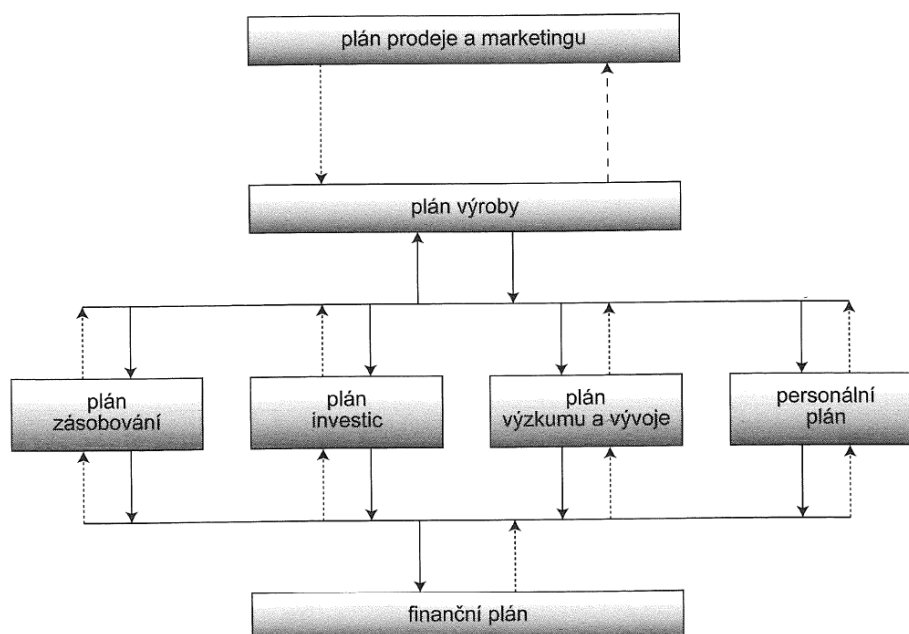
Nývltová a Marinič (2010, s. 67) vymezují dlouhodobý finanční plán jako základní nástroj dlouhodobého finančního řízení zohledňující plán investic, výroby a prodeje, který určuje celkovou výši a optimální strukturu kapitálu a jeho efektivního využití. Podle Marka (2009, s. 505) je důležité stanovit, co má být výsledkem plánu, tedy co tvoří závislou proměnnou v plánovací funkci. Podle něj se jedná nejčastěji o stav peněžních prostředků na konci každého plánovacího období. Sestavení dlouhodobého finančního plánu je komplexním procesem, který zahrnuje (Nývltová a Marinič, 2010, s. 99):

1. sestavení výchozí ekonomické analýzy;
2. predikci vývoje tržeb;

3. kapitálové plánování zahrnující kapitálové výdaje a příjmy z investic;
4. promítnutí změn do rozvahy;
5. promítnutí vývoje tržeb a předpokládaných nákladů do výsledku hospodaření;
6. sestavení plánu peněžních toků;
7. zhodnocení dopadu plánu pomocí nástrojů měření výkonnosti.

Plán se vytváří zpravidla pětiletý, pro malé a střední podniky je možný i tříletý (měl by pokrývat celé investiční období). Délka sestavovaného plánu závisí na velikosti firmy a jejím výrobním programu. (Růčková, 2010, s. 95)

2.3.1 Provázanost jednotlivých podnikových plánů



Obrázek 3 – Provázanost podnikových plánů (Růčková, 2010, s. 96)

Podle Růčkové (2010, s. 96) je východiskem pro celý systém finančního plánování plán prodeje a marketingu, který zahrnuje objemy prodeje jednotlivých výrobků, jejich předpokládané ceny, distribuční cesty a aktivity z hlediska podpory prodeje. Styčným bodem je právě velikost tržeb. Plánované prodeje musí být pokryty výrobou, je tedy důležitá součinnost tohoto plánu s plánem výroby. Plán výroby zabezpečuje základní vstupy pomocí plánu zásobování, plánu investic, výzkumu a vývoje a personálního plánu. To vše zastrešuje finanční plán, který zabezpečuje potřebné zdroje (Obrázek 3).

2.3.2 Metody tvorby plánu

Marinič (2008, s. 174-175) dělí obecně metody tvorby dlouhodobého finančního plánu na:

- **Kauzální metody** – vychází z dosavadních výsledků společnosti, z ekonomických plánů a vývoje makroekonomických veličin. Nejčastěji se podle něj používá metoda procentního podílu na tržbách.
- **Statistické metody (regresní)** – spočívající v prodloužení časových řad do budoucnosti. Užívá se regresních funkcí vycházejících z minulého vývoje, korigovaných např. o inflaci, poté jsou promítnuty do budoucích cílů a úkolů. Kislingerová (2004, s. 121) považuje statistické metody za metody nejpřesnější.
- **Ekonometrické metody** – jsou založeny na vzájemném vztahu skutečně dosažených ekonomických parametrů jako statistických proměnných a cílových ukazatelů.
- **Simulační metoda** – modelování předpokládaných parametrů na základě vývoje makro a mikroekonomického prostředí v několika variantách, přičemž nejlepší varianta je ta, která se nejvíce přibližuje skutečnému vývoji.

Marek (2009, s. 504) samostatně ve výčtu metod vyčleňuje navíc **metodu intuitivní** – vycházející ze zkušeností a subjektivních odhadů. Jedná se tedy o promítnutí kauzálních vztahů čistě v hlavě samotného plánovače. Nebezpečím je však určité zjednodušení a možnost opomenutí některých důležitých vazeb, navíc v případě, že jsou navíc odhady založeny na nereálném základě, pak je jejich výsledkem i nereálný plán.

V praxi dochází často k prolínání jednotlivých metod. Nývltová a Marinič (2010, s. 100) dodávají, že nejpřesnější metodou plánování je individuální přístup ke každé jednotlivé položce. Jen v případě odůvodnitelného přímého vztahu položky k tržbám (např. u pohledávek při neměnné struktuře zákazníků a požadavků či metod credit managementu) je možno aplikovat metodu procentního podílu.

Režňáková (2007, s. 58) však upozorňuje, že nekritické používání jakékoli metody bez zohlednění změn v okolí podniku může vést k formalizaci finančního plánu a jeho odtržení od reality.

2.4 Krátkodobý finanční plán

Krátkodobý finanční plán ve větších podrobnostech konkretizuje plnění dlouhodobých cílů na aktuální období. Plánovací horizont je většinou 12 měsíců a jeho hlavním úkolem je zabezpečit krátkodobé finanční zdroje. (Landa, 2007, s. 152)

Nývtlová, Marinič (2010, s. 152) navrhují při tvorbě krátkodobého finančního plánu následující kroky:

- predikce tržeb a plánování inkasa;
- kalkulace nákladů a zisku;
- určení příjmů a výdajů za jednotlivé oblasti - sestavení výkazu CF;
- zjištění nedostatku příp. přebytku finančních zdrojů;
- přezkoumání plánu CF z hlediska zásad financování.

Podle Růčkové (2010, s. 99) by měl být krátkodobý plán postaven na analýze sezonních výkyvů v rámci hospodářské činnosti.

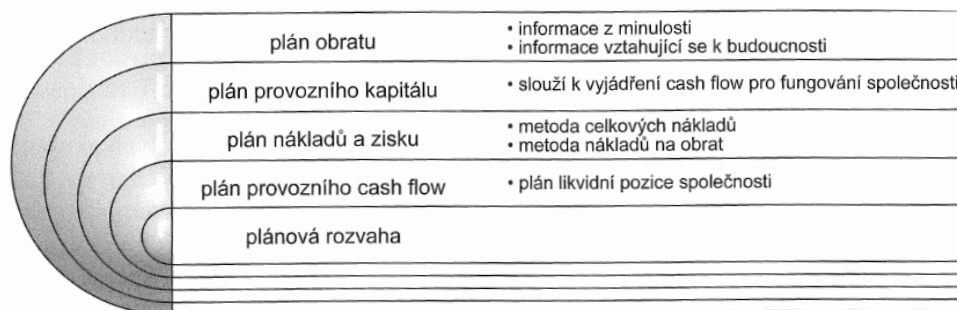
2.4.1 Základní úkoly operativního plánování

Eschenbach (2004, s. 489) definuje základní úkoly operativního plánování:

- Zjištění stavu likvidních prostředků – neboť zachování platební schopnosti je předpokladem existence podniku.
- Tvorba rezerv pro budoucnost a uspokojení zájmů – tvoří-li podnik zisk, pak vytváří i prostor pro svobodu rozhodování managementu.
- Zvýšení reálné hodnoty kapitálu – podíl vlastního a cizího kapitálu určuje, jak mohou být vlastními silami překonány krizové situace.

2.4.2 Obsah operativního plánu

Struktura taktického plánu je podle Růčkové (2010, s. 100) v podstatě podobná strategickému plánu (Obrázek 4).



Obrázek 4 – Struktura taktického plánu (Růčková, 2010, s. 100)

Základem pro sestavení rozpočtu je rozpočet výnosů, odvozený z dlouhodobé prognózy tržeb a odbytu. Na něj pak navazuje výrobní rozpočet. Základní strukturu poté doplňuje

rozpočet režijních nákladů, investiční rozpočet a rozpočet financování. Údaje z jednotlivých dílčích rozpočtů se soustřeďují v rozpočtu krátkodobých peněžních toků. (Landa, 2007, s. 152)

Spojením plánů tržeb a nákladů dostaneme roční výsledovku. Pokud nezabezpečuje plán zisku a ztráty splnění cílů (určitou výši zisku nebo výši rentability vloženého kapitálu), musí se revidovat tj. hledat cesty ke zvýšení prodeje či snížení nákladů.

V krátkodobém finančním řízení patří prvořadá úloha systému ročních rozpočtů. Rozpočty patří k nástrojům operativního řízení a pomocí nich se záměry finančního plánu realizují. Obsahují adresně zadávané úkoly v oblasti výnosů, nákladů, zisku, příjmů a výdajů. Grünwald a Holečková (2007, s 298-299) vymezují rozdíl mezi rozpočtem a finančním plánem. Pro rozpočtování je podle nich specifický postup zdola nahoru tj. od detailu k podnikovému rozpočtu, zatímco pro finanční plánování (a v některých fázích i rozpočtování) je typický postup shora dolů tj. od zadání k řídicí proměnné směrem k zabezpečujícím veličinám.

3 ZÁKLADNÍ ČÁSTI FINANČNÍHO PLÁNOVÁNÍ

Mezi základní části finančního plánování patří (Synek, 2011, s. 372):

1. plánování aktiv a pasiv (plánová rozvaha, pro forma rozvaha)
2. plánování výnosů, nákladů a zisku (plánová výsledovka, pro forma výsledovka)
3. plánování peněžních příjmů a výdajů (plán CF)

3.1 Plánovaný výkaz zisku a ztráty

3.1.1 Plánování výnosů

Šiman a Petera (2010 s. 162 - 169) považují za klíčový dokument pro sestavení výnosové části finančního plánu obchodní plán, který se řídí aktuální instalovanou výrobní kapacitou podniku. Cílem je naplánovat hodnotu a strukturu tržeb za prodej vlastních výrobků (či služeb, zboží) v korelaci s výrobní kapacitou.

Obchodní plán může být členěn např. podle výrobních skupin, teritorií či segmentů zákazníků příp. další podkategorie. Havlíček a Kašík (2005, s. 121) považují za hlavní ukazatele obchodního plánu obrat, tržby, příp. vlastní výkon. Autoři však upozorňují na velkou chybu, kdy některé podniky zvolí za hlavní ukazatel naturální měrné jednotky, jednak se tím znesnadňuje kontrola, neboť naturální měrná jednotka může měnit svou cenu, ale zejména nemůžeme měřit okamžitou efektivitu. To, že se prodává více kusů, ještě neznamená, že nám roste obrat či výkonnost.

Synek (2011, s. 372) připomíná, že prvním krokem je plánování výroby a tržeb, a to ve hmotných i peněžních jednotkách. Vyjdeme z minulého prodeje každého výrobku, stanovíme trend, analyzujeme poptávku na trhu, zhodnotíme vliv a pozici konkurence, zvážíme, jaké nové výrobky uvedeme na trh, zhodnotíme výrobní kapacity atd. a odhadneme budoucí tržby. Synek přitom zdůrazňuje, že tempo růstu tržeb by mělo být trvale udržitelné, tj. takové, při kterém firma roste, aniž by přečerpala své finanční zdroje.

Pro sestavní **plánu tržeb** lze využít podle Žůrkové (2007, s. 79) několik možností:

- rozpočtujeme podle skupin výrobků (vybereme zástupce skupiny)
- rozpočtujeme podle jednotlivých odběratelů
- rozpočtujeme na základě vývoje v minulých letech

- rozpočtujeme na základě nákladů minulých let a stanovíme minimální nutný prodej k pokrytí nákladů
- rozpočet stanovíme na základě podkladů výzkumu vývoje trhu a podnikové strategie vůči konkurenci.

Při plánování tržeb za vlastní výrobky a služby bereme v úvahu tyto faktory (Havlíček a Kašík, 2005, s. 121):

- objem a strukturu výrobků
- prodejní ceny výrobků
- kurs domácí měny k měnám zahraničním (při obchodování se zahraničím)
- úpravy prodejních cen z důvodu skont a rabatů.

Plánování tržeb lze provádět agregovaně tj. jako syntetickou položku (jedná se o metody plánování založené na zkušenostech a znalostech relevantních pracovníků či využití regresní a korelační analýzy) či detailně, kdy plánujeme hodnotu tržeb podle klíčových výrobků. Za hlavní nevýhodu agregovaných metod považuje Růčková (2010, s. 97) skutečnost, že tato metoda nerespektuje jednak zásadní změny externích faktorů (vznik nových trhů atp.), které mohou ovlivnit prodeje, a jednak vlastní strategii podniku v oblasti tržního zaměření produkce, změn výrobního programu apod. Proto považuje druhý přístup za vhodnější.

Havlíček a Kašík (2005, s. 124-127) doporučují provádět forecasty¹ každý měsíc, vždy 3-6 měsíců dopředu. Zahraniční podniky se podle autorů naučily používat forecasty jako neodmyslitelný manažerský úkon, u nás však stále převládá neochota vůči jejich provádění. Za neochotou údajně stojí fakt, že malé a střední podniky prognózy dělat neumějí, resp. nedovedou odhadnout nákupní chování svých zákazníků a prodeje svých produktů. Řízení očekávaných prodejů přitom autoři přikládají velký význam a to především ve:

- sledování odchylek od rozpočtovaného obchodního plánu – sledujeme vliv odchylek na náš rozpočtovaný výsledek hospodaření
- donucení obchodníků k získávání informací z trhu a komunikace se zákazníky

¹ prognózy sestavované v průběhu roku s cílem potvrdit dosažení ročních cílů nebo indikovat určitou mezeru ve výkonnosti, na kterou je třeba okamžitě reagovat

- získání respektu trhu – schopnost firmy prognózovat může pozitivně působit jak na obchodní partnery (tj. přesvědčení partnera také o úspěšnosti řízení podniku), tak např. na banky apod.

3.1.2 Plánování nákladů

Z objemu a struktury plánovaných tržeb lze různými metodami naplánovat náklady, Šiman a Petera (2010, s. 162-171) však upozorňují, že je nutné dodržet tyto podmínky:

- podrobné členění nákladů podle nákladových druhů
- rozdělení nákladů na fixní a variabilní
- určit metodu plánování variabilních nákladů.

Plánování variabilních nákladů

a) pomocí relace k tržbám - základním předpokladem je však relativní stálost sortimentu výroby. Nejprve zjistíme jejich podíl na tržbách (autoři jej označují jako haléřový ukazatel nákladových druhů na 1 Kč tržeb) v minulých obdobích a poté je vynásobíme plánovanou hodnotou tržeb pro plánovací období. Při očekávané změně cen vstupů a nezměněném sortimentu prodeje upravíme hodnotu haléřových ukazatelů nákladového druhu. Pokud dojde ke změně sortimentu, použijeme individuální způsob nebo expertní odhad. (Šiman a Petera, 2010, s. 162-171)

b) individuální plánování – při této metodě se využívá kalkulace neúplných nákladů. Kalkulaci pak vynásobíme plánovaným objemem výroby daného výrobku. (Šiman a Petera, 2010, s. 162-171)

Plánování fixních nákladů

Hodnota fixních nákladů se plánuje individuálně a to po nákladových druzích resp. jeho detailních položkách. Hodnotu plánovaných fixních nákladů plánují odborné útvary podniku, při zpracování plánů se pak posuzuje zejména (Šiman a Petera, 2010, s. 162-171):

- plánovaný objem výnosů pro účely tvorby zdrojů na úhradu fixních nákladů
- skutečnost, zda se podnik nachází v období růstu, stagnace nebo útlumu, což určuje limit fixních nákladů
- očekávané změny cen pořízení fixních nákladů
- plánované změny v majetkové struktuře (pro plánování odpisů, oprav majetku,...)
- plánované změny v kapitálu (pro plánování nákladových úroků)

- korelace s plánovanými analogickými položkami provozních a finančních výnosů tj. např. plánování zůstatkových cen při prodeji majetku atd.

Marek (2009, s. 506) dodává, že při plánování režijních nákladů se občas v praxi můžeme setkat se zjednodušeným zadáváním plánovaných hodnot formou indexu k dosažené hodnotě z minulého roku či násobku k plánovaným tržbám.

Podle Šimana a Peteru (2010, s. 162-171) je výkaz zisku a ztráty základním článkem finančního plánování. Poklady pro jeho sestavení doporučují zpracovávat v korelaci s účtovou osnovou podniku, neboť se díky tomu redukuje riziko nenaplánování jednotlivých položek (zejména nákladových) a zároveň se usnadňuje jejich efektivní (detailní) vyhodnocení.

3.2 Plánová rozvaha

Podkladem pro plánování rozvahy je podle Šimana a Peteru (2010, s. 168):

- plánovaný výkaz zisku a ztráty, který poskytuje údaje k naplánování položek závislých na objemu plánovaných tržeb (zejména hodnota složek oběžného majetku), údaje ke stanovení hodnoty vlastního kapitálu (zisk po zdanění) a krátkodobých cizích zdrojů financování.
- investiční a odpisový plán, na jejichž základě se plánují hodnoty dlouhodobého majetku a následně kapitálu. Investiční plán dává do souladu obchodní plán podniku s jeho výrobní kapacitou. Sestavuje se na základě stavu majetku na začátku plánovacího období, plánovaných nákupů a prodejů či vyřazení majetku. Odpisový plán je pak podkladem pro stanovení hodnoty odpisů v plánovaném období.

Naopak Sedláček (2010, s. 143-144) je toho názoru, že výchozím podkladem pro sestavení plánové rozvahy je plán cash flow. Ve sledu ročních plánových rozvah se znázorňují důsledky investiční aktivity v oblasti dlouhodobého a oběžného majetku a finančních zdrojů podniku. Plánové rozvahy tak podle něj umožňují zpřesnit výši odpisů a úroků.

Mezi základní metody pro plánování položek závislých na tržbách (tj. zásoby, pohledávky při stejné platební morálce odběratelů, krátkodobé závazky z obchodního styku, finanční majetek, investiční majetek vzhledem k nutnosti rozšíření výrobních kapacit nutných pro dosažení růstu produkce) řadí Fotr (1999, s. 58-65) následující metody.

- **Metoda procentního podílu z tržeb** – nejjednodušší verze metody předpokládá fixní poměr mezi jednotlivými položkami aktiv a pasiv a celkovým objemem tržeb. Autor upozorňuje na hlavní nevýhodu a to skutečnost, že metoda je založena na využití metody extrapolace, tj. předpokládáme, že všechny faktory ovlivňující relace aktiv a pasiv k tržbám v minulosti budou působit stejnou měrou i v budoucnosti.

Grünwald a Holečková (2007, s. 245) navíc upozorňují, že se jedná o poměrně nepřesnou metodu, jejíž výsledky slouží pro hrubou orientaci a mohou být korigovány podle zkušeností plánujícího subjektu. Metoda nebere v úvahu např. působení fixních nákladů.

- **Regresní metoda** – je založena rovněž na procentním podílu dané položky na tržbách a počítá s proměnlivým poměrem. Ten je však statisticky (pomocí regresní a korelační analýzy) ověřován na základě pozorování v minulých letech. Metoda je vhodná zejména v případech, kdy s rostoucím prodejem, a tedy i tržbami, dochází k poklesu procentního podílu některých položek na tržbách. (Sedláček, 2010, s. 143-144)

Fotr v tomto případě doporučuje využít spíše delší časové řady z minulosti, která zvyšuje spolehlivost predikce. Na druhou stranu při prodlužování délky vstupní časové řady roste nebezpečí, že výše plánované položky bude ovlivněna změnami, které neplatí pro celé období, resp. tyto změny neovlivnily velikost tržeb.

Podle Grünwalda a Holečkové (2007, s. 244) se statistické přístupy někdy nahrazují odborným odhadem, ovšem ten může být účelový.

- **Metoda ukazatelů obratu** – používáme buď ukazatele doby obratu ve dnech příp. počet obrátek. Určitým východiskem pro stanovení hodnot ukazatelů mohou být hodnoty za minulá období, srovnání s ukazateli podniků v odvětví či srovnání s oborovými statistikami, zároveň by však měly vycházet z cílů podniku. Hodnoty rozvahových položek stanovíme jako podíl tržeb a příslušných ukazatelů obratu.

Režňáková (2010, s. 39) navíc uvádí metodu pro stanovení výše čistého pracovního kapitálu na základě **srovnání s podobnými firmami** – jedná se však o postup orientační a vyžaduje analýzu podobnosti srovnávaných podniků. Na druhé straně považuje tuto metodu za velmi inspirativní.

Pro stanovení odhadu vývoje stálých aktiv se využívá plánu investic. Investiční plán dává do souladu obchodní plán podniku s jeho výrobní kapacitou. Sestavuje se na základě stavu majetku na začátku plánovacího období, plánovaných nákupů a prodejů či vyřazení majetku. (Šiman a Petera, 2010, s. 168)

3.3 Plán cash flow

Nástrojem krátkodobého plánování peněžních příjmů a výdajů je plán peněžních toků, který se sestavuje v návaznosti na plán prodeje. Sestavuje se metodou procentního podílu na tržbách, která předpokládá stabilní poměr tržeb k některým nákladům (odpisy, úroky), k většině položek aktiv a k zisku. (Sedláček, 2010, s. 142). Podle Žůrkové (2007, s. 100) by měl být peněžní tok jednou z nejvíce sledovaných veličin v rámci činnosti podniku.

Rozdíl příjmů a výdajů je dle Synka (2011, s. 372) hlavní informací, kterou rozpočet poskytuje – signalizuje tak nedostatek či přebytek peněžních zdrojů. V případě nedostatku finančních zdrojů lze využít např. krátkodobé úvěry komerčních bank či finančních společností, obchodní úvěr či převzetí obchodní záruky apod. Určitý manévrovací prostor představují rovněž nesplacené závazky vůči zaměstnancům či státu, uvádí Nývltová a Marinič (2010, s. 154).

V moderním manažerském řízení je považováno finanční řízení na bázi CF jako rozhodující pro podnikové aktivity (o přežití podniku rozhoduje hotovost, méně hospodářský výsledek). Plán příjmů podle Režňákové (2010, s. 156) vychází z:

- očekávaných zakázek na základě prognózy dle výrobků a trhů, uzavřených smluv,
- očekávané úrovně cen,
- vývoje devizového kurzu v případě obchodování se zahraničím,
- úvěrové politiky včetně systému skont a rabatů.

Podobně i plán výdajů vychází z:

- očekávaných provozních výdajů, především plateb dodavatelům a zaměstnancům,
- plánovaných výdajů (např. plán investic),
- plánovaných plateb vlastníkům a věřitelům (splátky úvěrů, podíly ze zisku,...).

4 ANALÝZA RIZIKA A CITLIVOSTI

Kislingerová (2004, s. 113) upozorňuje, že k základním úvahám při finančním plánování by měla patřit rovněž analýza citlivosti tj. zvážení okolností, co se stane, dojde-li ke změně předpokladů, na kterých byl finanční plán postaven. Jedním z takových klíčových předpokladů je podle jejího názoru tempo růstu v kontextu s mírou vyžití stávající kapacity podniku. Je důležité si uvědomit, zda podnik bude mít možnost využít efektu fixních nákladů spojeného s růstem tržeb či zda jde o „skokový“ posun, kdy je nezbytné dále rozšiřovat kapacitu.

Je důležité vědět, jak citlivá je prognóza na změny. Co se např. stane s naším stavem hotovosti, jestliže tržby klesnou o 5 %? Co se stane, jestliže dodavatel zvýší ceny surovin o 10 %? Irwin (2005, s. 120) upozorňuje, že pokud je podnik citlivý na malé změny, pak pravděpodobně nemá dostatečně velkou ziskovou přírážku, samozřejmě nelze zvýšit marži jednoduše zvýšením ceny produkce, to by odradilo zákazníky, zároveň je obtížné snížit i náklady. Irwin navrhuje v tomto případě jako jednu z možností zvýšit produkci.

Praktické využití analýzy rizik pro podniky spočívá zejména v modelování určitých situací při tvorbě finančních plánů. Velké množství faktorů rizika by působilo obtíže v dalších fázích managementu rizika, proto je třeba stanovit významnost těchto faktorů s tím, že se dále pracuje pouze s nejvýznamnějšími faktory. Ke stanovení významnosti rizikových faktorů lze užít dva přístupy (Hnilica a Fotr, 2009, s. 32-39):

- Analýza citlivosti – ta je možná v případě kvantifikovatelných rizik, kdy lze určit závislost finančních kritérií podniku (např. provozního zisku, ukazatelů rentability,...) na faktorech rizika a dalších ovlivňujících veličinách, které nejsou zatíženy nejistotou, resp. jejich odhady jsou značně spolehlivé.
- Expertní hodnocení – používá matici hodnocení rizik, kterou můžeme uplatnit je stanovení významnosti rizik, která lze kvantifikovat jen obtížně či vůbec (např. dopady ekologické havárie na dobré jméno firmy).

Expertní hodnocení významnosti rizikových faktorů je značně náročné, proto vzrůstá význam analýzy citlivosti. Základní formou analýzy citlivosti je jednofaktorová analýza, kde se zjišťují dopady izolovaných změn jednotlivých rizikových faktorů na zvolené finanční kritérium a ostatní faktory přitom zůstávají na svých plánovaných hodnotách. Změny hodnot rizikových faktorů mohou mít podle Hnilici a Fotra (2009, s. 32-39) povahu pesimistických či optimistických hodnot či odchylek od hodnot plánovaných. Při využití analýzy

rizika založené na scénářích (vícefaktorové analýzy) je hlavní předností skutečnost, že respektuje do určité míry odlišnou výši nejistoty faktorů ovlivňující zvolené finanční kritérium firmy. K nedostatkům pak autoři řadí její použitelnost pouze v případě, že je sestaven pesimistický scénář a určitá nejednoznačnost chápání pesimistického a optimistického scénáře. Pro lepší určení odhadů hodnot faktorů rizika autoři doporučují jejich chápání jako určité hranice, které daný faktor nepřekročí, příp. překročí jen s určitou pravděpodobností.

Podobně jako u expertního hodnocení může přispět také analýza citlivosti k určení velikosti rizika. Čím větší je počet klíčových rizikových faktorů, tím vyšší je i riziko. Výsledky analýzy citlivosti lze zobrazit za pomoci počítačové podpory formou tornádo grafů či spojnicových grafů.

Pro analýzu rizik však citlivostní analýza nepostačuje. Analytik je schopen odhadnout budoucí hodnotu pouze v určitém rozsahu (od - do) a to ještě s určitou pravděpodobností. Pokud chceme dostat odpověď na otázku, jaká je pravděpodobnost, že dosáhneme u dané veličiny určitý užší rozsah, nabízí se v tomto případě simulační metoda Monte Carlo, která je založena na využití náhodných veličin a teorii pravděpodobnosti. Tato metoda je modulem „co by – kdyby“, která umožňuje pracovat s vývojovými trendy. „Po zkušenostech se současnou hospodářskou krizí začnou „chytré firmy“ obdobné nástroje pro controlling rizik používat a budou je používat zejména v dobách hospodářského růstu, aby modelovaly situace pro případ, že se růst zpomalí nebo úplně obrátí,“ uvádí Kolář (2010). Přičemž dodává, že analýza rizik za pomoci metody Monte Carlo či Teorie her je zatím „v plenkách“, ovšem zároveň předpovídá, že si hospodářský vývoj vynutí jejich masové využití v podnicích. (Kolář, 2010)

5 KONTROLA FINANČNÍHO PLÁNU

Finanční plán představuje cílové stavy financí podniku a způsob jejich dosažení. Jeho splnění ve všech ukazatelích za všech okolností však není ani možné, uvádí Valach (1999, s. 257). Porovnáním finančního plánu s účetními výkazy se zjišťují rozdíly, které je třeba vysvětlit a poté navrhnout nápravná opatření. To je předmětem finanční kontroly. Touto oblastí se zabývá finanční controlling, jehož prosazování do podnikového řízení přispívá k důslednějšímu uplatňování finančního plánování a kontroly.

Pokud má plánování přispívat ke zvyšování hodnoty firmy, pak by se mělo zaměřit na odhalování rezerv. Tendenci vytvářet si skryté časové, kapacitní či nákladové rezervy mají všichni zaměstnanci. (*Finanční management*, 2011, s. 18)

Jakýkoli plán je podle Žůrkové (2007, s. 43) možné používat efektivně pouze za předpokladu, že existuje zpětná vazba tj. stanovování odchylek, periodičnost jejich stanovování a dostatečná četnost v čase.

Zpětná kontrola bývá podle Havlíčka a Kašíka (2005, s. 115-116) často opomíjena. Mezi hlavní důvody, proč je nezbytná, uvádí:

- motivační politika – z úrovně plnění plánu by měl vycházet systém odměňování
- pružná finanční opatření – při překročení plánu prodeje vzniká požadavek na vyšší hotovost z důvodu růstu pohledávek nebo vzniká potřeba krytí provozní ztráty atp.
- pružná výrobní opatření – při překročení plánu prodeje je nutné včas rezervovat kapacitu výroby a zásob, v opačném případě může dojít ke změně výrobní řady atd.
- pružná personální opatření – v případě neúspěchu hledat chyby i v prodejním personálu
- potřeba korekce strategie celého podniku – v případě velkého neúspěchu je třeba přijmout zásadní manažerská opatření pro další růst.

Má-li mít kontrolní systém smysl, musí mít podnik možnost rychle reagovat na vzniklou situaci.

6 TRENDY VE FINANČNÍM PLÁNOVÁNÍ

Podíváme-li se na trendy v oblasti plánování, je nutné brát v úvahu současné dynamicky se měnící období. Změny na trhu a v okolí podniku jsou častější a hlubší a tradiční finanční nástroje mohou vést ke špatným rozhodnutím v podniku, neboť poskytují nepřesné a zpožděné informace o výkonnosti podniku. Remeš (2009, s. 62) uvádí, že tradiční finanční plánování již není možné a doporučuje přejít na dynamické plánování s využitím scénářů. Scénáře zachycují alternativy možného budoucího vývoje a odrážejí i kvalitativní hlediska.

Scenario planning si neklade za cíl předvídat budoucnost, spíše popisuje, co je možné. Jeho výsledkem je soubor možných řešení, které může firma v případě potřeby kdykoliv využít a začít podle nich jednat. Je známo, že Scenario Planning pomohl společnosti Shell úspěšně překonat ropnou krizi v roce 1973 či stojí za úspěchem společnosti Nokia. (Panczaková, 2010)

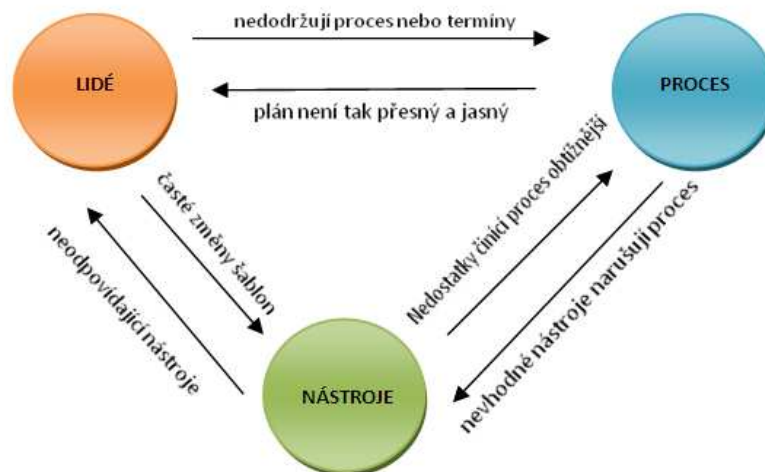
Podniky tak mohou díky němu pružně reagovat na změny ve svém okolí. Je však nutná pravidelná aktualizace a reálný pohled na vývoj plánu. Nesmíme zapomenout také na porovnání plánu se skutečností a přijímání správných nápravných opatření, připomíná Remeš (2009, s. 62).

Nárůst ekonomické nestability nutí podniky, aby přehodnotily svůj přístup k plánování a rozpočtování. Nedává smysl používat nástroje 19. století pro řízení společnosti v 21. století tj. ve volatilní globální ekonomice. Podle nedávného průzkumu společnosti Accenture, kterého se zúčastnilo 273 podniků, pouze 11 % z nich připouští, že jsou spokojeni s jejich plánovacím systémem (ve srovnání se 17 % před 2 roky a 20 % před 10 lety). (Accenture, © 2012 cit. podle Banham 2011, s. 44).

6.1 Nedostatky tradičního plánování

Mezi základní nedostatky tradičního plánování řadí Orlando (2009, s. 47-51) tři problémové okruhy - lidé, nástroje a plánovací proces.

Na obrázku (Obrázek 5) je vidět, jak nedostatky v jedné oblasti ovlivňují nedostatky v druhé. Orlando (2009, s. 47-51) uvádí, že častým problémem je nezapojení se jednotlivých uživatelů a oddělení do procesu tvorby rozpočtu a jejich nezodpovědnost k jeho dodržování, rovněž nedostačená pozornost věnovaná procesu jeho tvorby pak ovlivňuje celý rozpočtový proces.



Obrázek 5 – Vzájemné vztahy problémových oblastí při rozpočtování (vlastní zpracování podle Orlando, 2009, s. 47)

Podle Beneše (2008) je dalším úskalím v oblasti lidského faktoru skutečnost, že každý člověk má obvykle vyvinutý pud sebezáchovy tj. udržet si zaměstnání. Pokud je toto hlavní motivace daného zaměstnance, pravděpodobně nebude ochoten při sestavování plánu poskytnout realistický výhled do budoucnosti, spolupracovat na stanovení ambiciózního cíle či efektivně napomáhat při alokaci zdrojů.

Druhým problémem při tvorbě rozpočtů a plánů uvádějí finanční manažeři software a nástroje pro plánování. V České republice v současné době stále převažuje počet podniků, které své rozpočty navrhují pomocí nástroje Microsoft Excel. Firmy často opomíjí skutečnost, že vývoj v oblasti aplikací pro řízení podniku značně pokročil, a na trhu se objevují stále propracovanější softwarové nástroje, které toto plánování značně usnadňují a současně nabízejí stále nové a nové možnosti. (Hutar, 2011)

Všechny tyto problémy (omezení nástrojů, slabosti lidské povahy) pak ovlivňují celý plánovací proces, který pak není tak přesný, jak by manažeři chtěli, dodává Orlando (2009, s. 47-51). Další nedostatky tradičního systému plánování a rozpočtování jsou (Beneš, 2008):

- podporuje neoptimální chování s cílem dosažení cílových "čísel" v rozpočtu (např. nestrategické nákupy na konci roku za účelem dočerpat rozpočet);
- neumožňuje rychlou reakci díky fixní roční alokaci zdrojů;

- cíle ročního rozpočtu často neodpovídají cíli ze strategického plánu, protože rozpočet je klasicky sestaven zdola nahoru a obsahuje řadu "politických" vlivů a dohod;
- celý proces plánování trvá příliš dlouho, obsahuje řadu revizí a schvalování v přílišných detailech.

Můžeme se setkat např. s těmito alternativními přístupy plánování (Beneš, 2008):

- **Beyond budgeting** – jde o kompletní zrušení rozpočtu, kdy místo rozpočtování je alokace zdrojů prováděna dynamicky podle potřeb daných útvarů podle pravidel a cílové hodnoty vrcholového poměrového ukazatele. Využívají se forecasty (prognózy) pro realistický výhled a při stanovování cílů je používán benchmarking s konkurencí či ostatními jednotkami ve firmě apod. Výhodou je možnost rychlé reakce, neboť podnik není vázán fixním rozpočtem.
- **Rolling forecast** - cílem je oprostít se od fixního období 12 měsíců a čtvrtletně sestavovat výhled například na následující tři až šest kvartálů.
- **Flexibilní rozpočty** – jejich cílem je zohlednit nepředvídatelné události s tím, že umožňují v průběhu roku přehodnotit prvotní cíl.
- **Zero-based plány**- předpokladem je že, historická výše nákladů a výnosů nijak nesouvisí s budoucí a začíná se v plánování „od nuly“. Tento typ plánu je vhodný pro kontrolu režijních nákladů a může sloužit k lepší alokaci zdrojů.
- **Drive/Activity Based** – plánování a rozpočtování vychází ze vzájemných vazeb mezi zdroji, aktivitami a výstupy. Při sestavování plánu se často vychází z nefinančních ukazatelů, které jsou převedeny na ukazatele finanční. Jistou nevýhodou může být výrazně vyšší složitost a potřeba vhodných nástrojů pro sestavení plánu.

Například společnost Unilever tak v současné době využívá místo tradičních rozpočtů klouzavé prognózy (rolling forecast) pro osm čtvrtletí, přičemž každý měsíc se rozpočet aktualizuje podle aktuálních událostí (např. náhlý růst cen ropy apod.). Podnik navíc využívá bottom-up forecasty tj. prognózy pro plánování zdola nahoru, kdy plánování začíná od nejnižší úrovně s cílem vytvořit provozní plány dílčích jednotek a detailní plány jsou pak následně agregovány na úroveň celé firmy. (Banham, 2011)

6.2 Excel vs. moderní plánovací nástroje

Podle Plachého (2010) je nejčastěji používaným nástrojem pro tvorbu plánů v českých podmínkách tabulkový procesor Microsoft Excel. Přestože se jedná o nástroj propracovaný

a léty prověřený, jeho posláním však není být kvalitním plánovacím nástrojem. Jeho využití pro tvorbu podnikových plánů se potýká s mnoha problémy. Jedná se např. o problematiku konsolidace jednotlivých dílčích plánů (plán prodeje, marketingu,...) z jednotlivých zdrojových systémů (CRM, ERP,...), neboť jednotlivé plány pracují s různými veličinami a přes různé dimenze. Zpracování plánu navíc trvá dlouho a jeho komplexní úpravy jsou náročné, stejně tak zpracování více verzí plánu je pro firmy obtížné. „Vysokou časovou náročnost plánování dokládají příklady z podniků, kde tvorba dílčích plánů a jejich konsolidace včetně schvalovacích iterací trvá týmu desítek lidí několik měsíců“, uvádí Plachý.

Dickinson (2011, s. 40-43) uvádí, že rozpočtové týmy tak často stráví více času při tvorbě rozpočtů a předpovědí, než je pak jejich přínos pro finanční řízení. Ztrácí tak čas, který by mohly využít pro tvorbu hodnoty podniku. Navíc ruční zadávání dat může způsobit růst rizika chybovosti a další potíže vzhledem k nepřesnostem a možným chybám. Existuje celá řada různých alternativních SW nástrojů pro plánování, rozpočtování a prognózování. Je však důležité vybrat takové řešení, které vyhovuje velikosti a potřebám podniku.

Proto jako další trend v oblasti plánování uvádím rozvoj nástrojů pro plánování tzv. nástrojů Business Intelligence. Štefaňák (2010) uvádí významné změny v této oblasti především díky akvizicím hlavních dodavatelů nástrojů pro podporu plánování v letech 2008-2009. Mezi hlavní představitele tak nyní patří 3 velké celosvětově nabízené platformy (Business Objects, Cognos a Hyperion), které vlastní globální společnosti SAP, IBM a Oracle. Jako jeden z trendů uvádí vazbu plánování na prostředí MS Excel a to z toho důvodu, že prakticky v každé společnosti dnes minimálně část plánování je podporovaná v souborech tabulkového kalkulátoru. Přestože výrazný nárůst složitosti plánování pomocí tabulkových kalkulátorů vedl k vytvoření speciálních BI nástrojů, je hlavním trendem sbližování těchto plánovacích systémů právě s tabulkovými kalkulátory a to především kvůli možnosti efektivnějšího přenosu znalostí na koncového uživatele, tj. využití jeho existujících znalostí a zkušeností s nástroji typu MS Excel. „Z pohledu možných přínosů a výrazné pozitivní zpětné vazby od uživatelů plánovacích systémů je možné konstatovat, že i v budoucnu bude rozvoj plánovacích systémů spět k blízké integraci s tabulkovými kalkulátory“ dodává autor článku. (Štefaňák, 2010)

Závěrem lze tedy konstatovat, že neexistuje jediný přístup k plánování, jenž by mohl být úspěšně použit ve všech společnostech, proto je důležité přístupy kombinovat a vytvořit tak proces plánování vhodný pro konkrétní podnik.

II. PRAKTICKÁ ČÁST

7 CHARAKTERISTIKA SPOLEČNOSTI XY, A. S.

Společnost má v regionu dlouhou tradici v oblasti výroby a zpracování masa a masných výrobků. Podnik vlastní rozsáhlou síť asi více než 60 maloobchodních prodejen po celé ČR a na Slovensku (8 prodejen). Podíl dodávek do zahraničí (tj. Slovensko) činí cca 30 % z tržeb za vlastní výrobky. Filozofií společnosti je dosahování nejvyšší kvality jakosti výroby.

Společnost patří podle odvětví CZ-NACE do těchto skupin:

10.1 Zpracování a konzervování masa a výroba masných výrobků

10.8 Výroba ostatních potravinářských výrobků

10.9 Výroba průmyslových krmiv

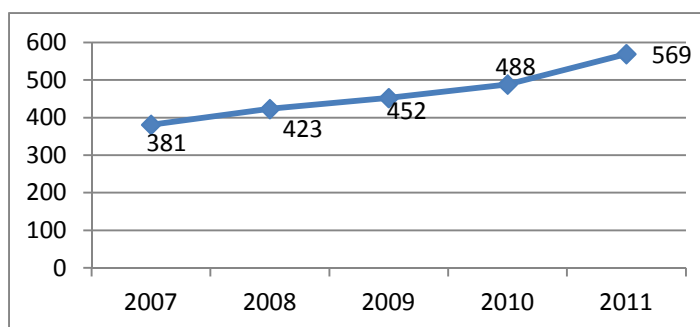
49410 Silniční nákladní doprava

471 Maloobchod v nespécializovaných prodejnách

14 Výroba oděvů

Svou hlavní činností se však společnost řadí do odvětví CZ-NACE 10.1. Společnost vyrábí masné výrobky podle vlastních receptur schválených státní zkušebnou. Denní porážková kapacita jatečního závodu činí až 1000 kusů vepřového a 30 kusů hovězího dobytka. Suroviny jsou zpracovávány na moderních linkách. Podnik disponuje moderně vybavenými provozy s vysokým hygienickým standardem tj. certifikovaný systém řízení jakosti a systém HACCP. Dlouhodobým cílem společnosti je získávání stabilního okruhu spokojených zákazníků, konkurenceschopnost výrobků na našich trzích a zavádění nových technologií v souladu s předpisy EU.

Z grafu 1 je patrné, že dochází neustále k mírnému růstu počtu zaměstnanců.



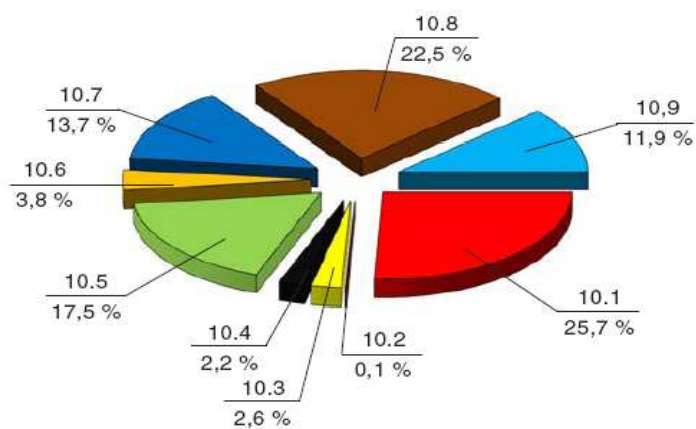
Graf 1 – Vývoj počtu zaměstnanců XY, a. s.

8 ANALÝZA POSTAVENÍ A HOSPODAŘENÍ PODNIKU

8.1 Stručná charakteristika odvětví

Obor CZ-NACE 10.1 - Výroba, zpracování a konzervování masa a masných výrobků se zabývá zpracováním a konzervováním masa velkých i drobných hospodářských zvířat a zahrnuje výrobu čerstvého, chlazeného a mraženého masa (v jateční a výsekové úpravě) a výrobu masných výrobků. Patří k nosným výrobním oborům výroby potravinářských výrobků. Odvětví výroby potravin a nápojů v EU, jako největší zpracovatelský sektor, představuje s obratem 965 mld. EUR důležitý pilíř ekonomiky Unie a podílí se 2 % na HDP (v roce 2009). U nás se výroba potravin spolu s výrobou nápojů podílí na HDP 2,87 % (rok 2010). Hlavní význam potravinářství spočívá především ve skutečnosti, že trvale zabezpečuje výživu obyvatelstva a zpracovává velkou část agrární produkce. (MPO, 2011, s. 31-41)

Odvětví výroby potravin (CZ-NACE 10) se člení na 9 oborů, přičemž obor 10.1 se na celkových tržbách za prodej vlastních výrobků a služeb podílí v roce 2010 25,7 % (viz Obrázek 6), zatímco v předchozím roce tento podíl činil 27,1 %. (MPO, 2011, s. 31-41)



- 10.1 Zpracování a konzervování masa a výroba masných výrobků
- 10.2 Zpracování a konzervování ryb, koryšů a měkkýšů
- 10.3 Zpracování a konzervování ovoce a zeleniny
- 10.4 Výroba rostlinných a živočišných olejů a tuků
- 10.5 Výroba mléčných výrobků
- 10.6 Výroba mlýnských a škrobářských výrobků
- 10.7 Výroba pekařských, cukrářských a jiných moučných výrobků
- 10.8 Výroba ostatních potravinářských výrobků
- 10.9 Výroba průmyslových krmiv

Obrázek 6 - Podíl oborů CZ-NACE 10 na tržbách za prodej vlastních výrobků a služeb v roce 2010 (MPO, 2011, s.31-41)

Obor výroby, zpracování a konzervování masa a masných výrobků si podle údajů Ministerstva zemědělství (Mezera, Mejstříková a Plášil, 2011, s. 20) dlouhodobě udržuje první místo v podílu na tržbách za prodej vlastních výrobků a služeb v rámci výroby potravinářských výrobků (v roce 2010 činil podíl tržeb asi 26 %).

Výkonnost výroby potravin výrazně rostla před hospodářskou krizí, nepříznivé dopady z recese se v odvětví projeví již v průběhu roku 2008, kdy byla zaznamenána stagnace výroby a pokles tržeb, který pokračoval i v roce následujícím. (Mezera, Mejstříková a Plášil, 2011, s. 19-24)

Na účetní přidané hodnotě CZ-NACE 10 se v roce 2010 podílel sledovaný obor celkem 17,7 % a na počtu zaměstnanců 23,9 %. V porovnání s rokem 2009 zůstaly podíly na tržbách a zaměstnanosti v roce 2010 zhruba na stejných úrovních, naopak u účetní přidané hodnoty došlo k poklesu o 0,4 % z 18,1 % . (Mezera, Mejstříková a Plášil, 2011, s. 19-24)

Co se týče perspektivnosti odvětví a jeho dalšího vývoje, lze konstatovat, že odvětví, má významný podíl na zaměstnanosti ve všech regionech ČR. Přínosem z hlediska nabízeného domácího sortimentu jsou pozitivní trendy u biopotravin, které nacházejí surovinovou základnu v rozšiřujícím se ekologickém zemědělství. Hlavní marketingová podpora je směřována k udržení zájmu spotřebitelů o kvalitní potraviny. V tomto směru sehrává významnou úlohu značka KLASA. (Mezera, Mejstříková a Plášil, 2011, s. 19-24)

Konkurenceschopnost odvětví výroby potravinářských výrobků je však třeba i nadále posilovat, upozorňuje MPO (2009, s. 29-39). Nepříznivý stav dokumentuje rostoucí trend importu potravin do ČR. Zvyšování kvality a přidané hodnoty produkce bude rozhodovat o perspektivě výroby potravinářských výrobků.

Ministerstvo zemědělství (Mezera, Mejstříková a Plášil, 2011, s. 19-24) považuje za důležité z hlediska dlouhodobé perspektivy, že podnikatelský sektor významně investuje do oblasti výzkumu a vývoje. Také podpůrné programy zaměřené na růst konkurenceschopnosti malých a středních podniků mohou přispět k opětovnému růstu výkonnosti výroby. Ministerstvo rovněž navrhuje zvýšit jak dynamiku růstu přidané hodnoty, tak dále snižovat počet zaměstnanců, zejména ve velkých podnicích a tím zvýšit úroveň produktivity práce, ale i konkurenceschopnosti oboru v rámci EU.

8.2 SWOT analýza

SWOT analýza je typem strategické analýzy, jejíž cílem je výstižná a objektivní charakteristika silných a slabých stránek podniku a jeho možných příležitostí a ohrožení.

Tabulka 1 – SWOT analýza podniku

SILNÉ STRÁNKY - STRENGTHS	SLABÉ STRÁNKY - WEAKNESSES
<ul style="list-style-type: none"> certifikáty jakosti (HACCP, KLASA, ISO 9001:2008) dlouhá tradice a dobrá pověst systém řízení jakosti rozsáhlá síť prodejen a jejich stálé rozšiřování stabilní okruh spokojených zákazníků moderní technologické vybavení neustálý vývoj nových produktů bezlepkové produkty široký sortiment vlastní nákladní doprava vlastní rozsáhlé skladovací prostory + jejich strategické umístění 	<ul style="list-style-type: none"> nutnost vysokých investic do výroby v zájmu udržení kvality nedostatečné využití SW podpory vysoká konkurence na trhu
PŘÍLEŽITOSTI - OPPORTUNITIES	HROZBY - THREATS
<ul style="list-style-type: none"> rozšiřování sítě odběratelů a prodejen zvyšování produktivity práce (investice do nových strojů) vzdělávání pracovníků – orientace na spotřebitelské trendy využití levné pracovní síly (brigády, důchodci,...) intenzivnější využití marketingových nástrojů postupný nárůst poptávky po regionálních potravinách získání označení KLASA na další výrobky 	<ul style="list-style-type: none"> velká konkurence pokračující ekonomická recese snižování příjmů a spotřeby domácností zvyšování ceny energií růst sazby DPH zdražení vepřového masa nová nařízení EU v oblasti potravinářství dovoz levnějšího masa a masných výrobků ze zahraničí

8.3 PEST analýza

Název PEST vznikl z prvních písmen čtyř oblastí vnějšího prostředí podniku. Za klíčové součásti makrookolí, které mohou různou mírou ovlivňovat firmu, lze označit:

8.3.1 Politické a legislativní okolí

Trvalým problémem, s nímž se potýkají potravinářské podniky, je neuspokojivý stav právního prostředí (nízká vymahatelnost práva, nerovné podmínky na trhu aj.) (Plášil et al., 2010, s. 3)

Co se týče legislativy mezi základní předpisy, kterými se řídí podnikání u nás je Živnostenský a Obchodní zákoník a pro majetkové vztahy platí Občanský zákoník. Dále se oblast potravinářství musí řídit řadou směrnic a nařízení EU týkající se např. hygieny potravin apod. Potravinářský průmysl je náročný především na splnění vysokých hygienických požadavků a norem, kdy nejvýznamnějším faktorem je zejména zdravotní nezávadnost potravin. Za tu ručí výrobce a prodejce potravin ve smyslu zákona o potravinách a tabákových výrobcích č. 110/1997 Sb. Nezbytným standardem v této oblasti je podle výzkumné studie Ústavu zemědělské ekonomiky a financí (Plášil et al., 2010, s. 14-20) certifikace systémů managementu a jakosti podle norem ISO a dalších systémů, mezi které patří především certifikáty:

- BRC (British retail consortium technical standard and protocol) - norma specifikuje požadavky na nezávadnost a bezpečnost potravin pro firmy zpracovávající potraviny, kteří jsou přímými dodavateli maloobchodníků.
- IFC (International food standard) – norma je německo-francouzským maloobchodním protějškem anglické normy BRC. Mezi hlavní novinky poslední verze tohoto standardu patří integrace nové legislativy EU z oblasti sledovatelnosti, značení a alergenů.

Oba uvedené standardy patří mezi požadované principy v dodavatelských pozicích u mezinárodních obchodních řetězců, jako je Tesco, Ahold, apod.

V současné době rostou rovněž požadavky zákazníků na nezávadnost potravin. To vedlo k vytvoření systémů řízení bezpečnosti potravin, které jsou založeny na systému HACCP.

Co se týče politického prostředí za zmínku, stojí zejména podpora ve formě dotací a různých programů z rozpočtu ČR či ze zdrojů EU. V rámci ostatních podpor jde především o dotazce od Ministerstva zemědělství, od MPO na podporu podnikání či Národní program podpory KLASA. (Plášil et al., 2010, s. 14-20)

Analyzovaná společnost využívá tyto podpory a to konkrétně dotace od Ministerstva zemědělství. Rovněž se jí podařilo získat na některé výrobky certifikát KLASA. Společnost se

může také pochlubit certifikovaným systémem řízení jakosti (ISO 9001:2009) a systémem HACCP.

8.3.2 Ekonomické okolí

Tabulka 2 – Makroekonomická predikce Ministerstva financí (MF ČR, 2012)

		2006	2007	2008	2009	2010	2011	2012	2013	2014	2015
						Předb.	Odhad	Predikce	Predikce	Výhled	Výhled
Hrubý domácí produkt	<i>mld. Kč 2005</i>	3335	3526	3635	3465	3560	3622	3630	3689	3787	3923
	růst v %	7,0	5,7	3,1	-4,7	2,7	1,8	0,2	1,6	2,7	3,6
Výdaje domácností na spotřebu¹⁾	<i>mld. Kč 2005</i>	1605	1673	1720	1714	1724	1718	1706	1717	1758	1820
	růst v %	4,4	4,2	2,8	-0,4	0,6	-0,4	-0,7	0,7	2,4	3,5
Výdaje vládních inst. na spotřebu	<i>mld. Kč 2005</i>	664	666	674	700	704	688	670	671	671	673
	růst v %	-0,6	0,4	1,2	3,8	0,6	-2,3	-2,5	0,1	-0,1	0,3
Tvorba hrubého kapitálu	<i>mld. Kč 2005</i>	910	1051	1071	848	898	888	893	908	933	960
	růst v %	10,2	15,5	1,9	-20,8	5,9	-1,2	0,6	1,7	2,7	3,0
- fixní kapitál	<i>mld. Kč 2005</i>	851	964	1004	888	889	887	888	906	929	955
	růst v %	5,8	13,2	4,1	-11,5	0,1	-0,3	0,1	2,1	2,5	2,8
- změna zásob a cenností	<i>mld. Kč 2005</i>	59	87	68	-40	9	1	5	2	4	5
Vývoz zboží a služeb	<i>mld. Kč 2005</i>	2286	2541	2642	2377	2768	3089	3187	3305	3465	3716
	růst v %	13,8	11,2	4,0	-10,0	16,4	11,6	3,2	3,7	4,8	7,3
Dovoz zboží a služeb	<i>mld. Kč 2005</i>	2129	2402	2467	2180	2529	2730	2785	2863	2979	3169
	růst v %	10,8	12,8	2,7	-11,6	16,0	7,9	2,0	2,8	4,1	6,4
Hrubé domácí výdaje	<i>mld. Kč 2005</i>	3179	3390	3465	3271	3334	3300	3275	3302	3366	3457
	růst v %	4,9	6,6	2,2	-5,6	1,9	-1,0	-0,8	0,8	1,9	2,7
Metodická diskrepance²⁾	<i>mld. Kč 2005</i>	0	-3	-6	5	-6	-30	-41	-50	-60	-77
Reálný hrubý domácí důchod	<i>mld. Kč 2005</i>	3280	3488	3562	3423	3458	3474	3455	3496	3584	3733
	růst v %	5,3	6,3	2,1	-3,9	1,0	0,5	-0,6	1,2	2,5	4,2
Příspěvky k růstu HDP³⁾											
- hrubé domácí výdaje	<i>proc. body</i>	4,7	6,4	2,2	-5,5	1,8	-1,0	-0,7	0,8	1,8	2,5
- konečná spotřeba	<i>proc. body</i>	2,0	2,1	1,6	0,6	0,4	-0,7	-0,9	0,4	1,2	1,8
- výdaje domácností	<i>proc. body</i>	2,2	2,1	1,4	-0,2	0,3	-0,2	-0,3	0,3	1,2	1,8
- výdaje vlády	<i>proc. body</i>	-0,1	0,1	0,2	0,7	0,1	-0,5	-0,5	0,0	0,0	0,1
- tvorba hrubého kapitálu	<i>proc. body</i>	2,7	4,3	0,6	-6,0	1,4	-0,3	0,1	0,4	0,7	0,7
- tvorba fixního kapitálu	<i>proc. body</i>	1,5	3,4	1,1	-3,1	0,0	-0,1	0,0	0,5	0,6	0,7
- změna zásob	<i>proc. body</i>	1,2	0,9	-0,5	-3,0	1,4	-0,2	0,1	-0,1	0,0	0,0
- saldo zahraničního obchodu	<i>proc. body</i>	2,3	-0,7	0,9	0,8	0,9	2,7	1,0	0,8	0,8	1,1

¹⁾ Spotřeba neziskových institucí je zařazena do spotřeby sektoru domácností.

²⁾ Deterministicky určený vliv používání cen a struktury předchozího roku jako základu pro výpočet reálných přírůstků.

³⁾ Výpočet na základě cen a struktury předchozího roku, kde jsou příspěvky beze zbytku sčitatelné.

Z tabulky (Tabulka 2) je patrné, že ekonomický výkon stále ještě nedosáhl úrovně před recesí na přelomu let 2008 a 2009. Podle údajů MF je další vývoj velmi nejistý. Ekonomický růst bude zřejmě omezovat pesimismus, ztráta důvěry a obavy z dopadů dluhové krize eurozóny. V letošním roce by mělo HDP tedy stagnovat, v dalších letech již MF předpovídá mírný růst, ovšem opět se odkazuje na možné nepředvídatelné události v eurozóně. (Ministerstvo financí ČR, 2012, s. 30-37)

Spotřebu domácností snižuje jejich nepříznivá příjmová situace, podle MF (2012, s. 30-37) jde zejména o pokles objemu platů v části veřejného sektoru. Nákupní chování spotřebitelů bude rovněž ovlivněno obavami z dluhové krize v eurozóně. Proto se očekává v roce 2012 snížení spotřeby o 0,7 % a v roce 2013 by se mohl objevit nevýrazný růst na úrovni 0,7 %.

Co se týče vývoje inflace, v minulém roce dosáhla průměrná míra inflace 1,9 %. MF (2012, s. 30-37) předpokládá v tomto roce zvýšení průměrné míry inflace na 3,2 %, přičemž přibližně ze tří čtvrtin bude dána administrativními opatřeními (zvýšení snížené sazby DPH z 10 % na 14 %). Prognóza pro rok 2013 vychází z předpokladu sjednocení sazeb DPH na 17,5 % od roku 2013. Zvýšení sazby DPH řadí naši republiku mezi země s nejvyšším zdaněním potravin v Evropě, to bude mít vliv i na zemědělství. Za hlavní protiinflační faktor lze pro rok 2012 označit slabou domácí poptávku, naopak proinflačním faktorem je směnný kurz CZK vůči EUR i USD, kde se předpokládá průměrné meziroční oslabení CZK o 4,0 % resp. 10,2 % v roce 2013.

Na počátku tohoto roku se v domácích cenách projevil dopad změny DPH a dalšího oslabení kurzu koruny, které by se mělo dle MF (2012, s. 30-37) odrazit zejména v cenách strojních investic. MF předpokládá, že nové investice by mohly být stimulovány nízkými úrokovými sazbami a po překonání současných problémů i přílivem prostředků ze strukturálních fondů EU.

Mezi důležité indikátory cenového vývoje patří index cen průmyslových výrobců. Z tabulky (Tabulka 3) je patrný růst cen masných výrobků v minulém roce a to vlivem růstu cen agrárních komodit a předčasnému promítnutí zvýšení sazby DPH do cen potravin.

Tabulka 3 – Index cen průmyslových výrobců CZ-NACE 10.1 (ČSÚ, 2011)

Konzerv. maso a masné výrobky (CZ-NACE 10.1)	průměr od počátku roku			
	2008	2009	2010	2011
	101,9	98,6	95,7	101,2

Co se týče zaměstnanosti, v letošním roce by podle MF (2012, s. 30-37) mělo dojít k poklesu zaměstnanosti o 0,3 % kvůli očekávanému zpožděnému dopadu stagnace HDP a avizovanému dalšímu snižování počtu zaměstnanců ve státní správě. Co se týče mezd, došlo ke zpomalení tempa růstu mezd v dosud průběžně rostoucím zpracovatelském průmyslu.

Na závěr bych ještě uvedla výrazný růst cen pohonných hmot v minulém roce. Ceny pohonných hmot zaznamenávají rekordní úrovně: nejžádanější Natural 95 se pohybuje kolem 36 Kč/l, motorová nafta v průměru kolem 37 Kč/l (březen, 2012) a navíc dále rostou. MF předpokládá pomalý nárůst ceny ropy k cca 115 USD/barel v roce 2014.

Budoucí vývoj české ekonomiky bude však dle MF ČR (2012, s. 30-37) téměř výhradně záviset na vývoji v eurozóně a na schopnosti domácí ekonomiky těmto událostem čelit.

8.3.3 Sociální okolí

K základním ukazatelům rozvoje národního hospodářství ČR patří rovněž vývoj počtu obyvatelstva. Z pohledu potravinového řetězce představuje obyvatelstvo koncový spotřebitelský článek.

Střední stav obyvatelstva (Tabulka 4) ukazuje vývojové trendy v počtu obyvatel. Z uvedených údajů je zřejmý pouze mírný nárůst počtu obyvatel tzn., že se počet spotřebitelů příliš nezměnil.

Tabulka 4 - Vývojové trendy počtu obyvatel ČR (v tis. obyvatel) (vlastní zpracování dle ČSÚ, 2011)

	2001	2002	2003	2004	2005	2006	2007	2008	2009	2010
tis. obyv.	10 224	10 201	10 202	10 207	10 234	10 267	10 323	10 430	10 491	10 517
meziroční změna		-0,23%	0,01%	0,05%	0,27%	0,32%	0,55%	1,04%	0,59%	0,25%

Podle výzkumné studie (Plášil et al., 2010, s. 13) daná situace neumožňuje výrazný růst produkčních indikátorů, zejména tržeb z titulu vyšší běžné spotřeby, a tak růst konkurenceschopnosti odvětví nelze odvozovat z růstu výroby. Pro potravinářský průmysl je podle autorů žádoucí orientovat se na ekonomický růst cestou změny struktury produkce směrem k vyšší kvalitě a přidané hodnotě.

Potravinářský průmysl je důležitým zaměstnavatelem nejen u nás ale i v EU. **Počet zaměstnaných osob v oboru** však vzhledem k velké konkurenci v rámci zemí EU, přestože dochází k meziročnímu nárůstu počtu podnikatelských subjektů, postupně klesá (Tabulka 5). Tento pokles negativně ovlivňuje i vývoj tržeb za prodej vlastních výrobků a služeb. V souvislosti s poklesem počtu zaměstnaných osob došlo v roce 2010 i k meziročnímu snížení osobních nákladů. (Mezera, Mejstříková a Plášil, 2011, s. 19-24)

Tabulka 5 – Počet zaměstnaných osob v oboru výroby masa a masných výrobků (Mezera, Mejstříková a Plášil, 2011, s. 19-24)

(osob)	2005	2006	2007	2008	2009	2010
CZ-NACE 10.1	26 208	25 082	24 205	23 539	22 978	22 177
meziroční index	x	95,7	96,5	97,2	97,6	96,5

V důsledku rychlejšího meziročního poklesu účetní přidané hodnoty v roce 2010 než počtu zaměstnanců došlo k poklesu **produktivity práce** na pracovníka v odvětví o 4,6 % (Tabulka 6). Vykázaná hodnota se tak řadí v rámci oboru k nižším než průměrným. (Mezera, Mejstříková a Plášil, 2011, s. 19-24)

Tabulka 6 – Produktivita práce z účetní přidané hodnoty (Mezera, Mejstříková a Plášil, 2011, s. 19-24)

(Kč/zam.)	2005	2006	2007	2008	2009	2010
CZ-NACE 10.1	349 851	355 406	394 035	361 457	424 816	405 496
meziroční index	x	101,6	110,9	91,7	117,5	95,5

Jednou z příčin zaostávání oboru v tomto ukazateli je především vysoká zaměstnanost s ohledem na náročnost a ruční práci. Co se týče **spotřebitelských preferencí** následující tabulka (Tabulka 7) vypovídá o každoroční klesající spotřebě masa v České republice a změně spotřebitelské poptávky.

Tabulka 7 – Vývoj spotřeby masa v ČR (kg/obyv./rok) (Mezera, Mejstříková a Plášil, 2011, s. 19-24)

potravinová skupina	MJ	2007	2008	2009	2010	mezir. index 2010/2009
maso celkem (v hodnotě na kosti)	kg	81,5	80,4	78,8	75,6	95,9
V tom: vepřové maso	kg	42	41,3	40	41,3	101
hovězí maso	kg	10,8	10,1	9,4	9,4	100
telecí maso	kg	0,1	0,1	0,1	0,1	100
drůbež	kg	24,9	25	24,8	21,1	85,1
ostatní	kg	3,4	3,9	3,6	3,7	102,8

Dle údajů Ministerstva zemědělství (Mezera, Mejstříková a Plášil, 2011, s. 19-24) se v posledních letech zvyšuje zájem spotřebitelů především o kvalitní regionální masné výrobky a potraviny z masa vyrobené.

8.3.4 Technologické okolí

V potravinářské výrobě se z hlediska reprodukčního procesu jeví důležité strojní vybavení. Kvalita a nové moderní technologie jsou nástroji v konkurenčním boji. Jak již bylo naznačeno, společnost pravidelně investuje do pořízení nových strojů a zařízení a sleduje moderní trendy. Každoročně uvádí na trh nové druhy masných výrobků a jejich inovace, např. změna chuti, složení apod. Tabulka 8 ukazuje investiční aktivitu odvětví výroby potravin. Z tabulky je však patrný postupný pokles výdajů na pořízení dlouhodobého majetku. Výrazný nárůst investic v letech 2003 a 2004 byl způsoben vstupem do EU, kdy podniky působící v potravinářství výrazněji investovaly do modernizace svých provozů.

Tabulka 8 – Tvorba hrubého fixního kapitálu CZ-NACE 10 (vlastní zpracování dle ČSÚ, 2011)

mil. Kč	2003	2004	2005	2006	2007	2008	2009	2010
CZ-NACE 10	18 147	18 920	13 912	14 488	11 693	10 034	10 706	9 324

8.4 Porterův model konkurenčního prostředí

Porterův model zahrnuje pět základních konkurenčních sil:

Konkurence

Konkurenci považuje společnost za největší hrozbu. V okolí podniku se nachází několik silných konkurentů. Ovšem, jak již bylo naznačeno, společnost se může chlubit dlouhou tradicí a silným postavením na trhu. Každoročně uvádí na trh nové výrobky.

Z tabulky (Tabulka 9) je zřejmý růst počtu podniků v oboru od roku 2007. S počtem podniků 1 189 a podílem 19,1 % (rok 2010) zaujímá tento obor v rámci CZ-NACE 10 třetí pozici. Zvýšení počtu podniků signalizuje podle Ministerstva zemědělství (Mezera, Mejstříková a Plášil, 2011, s. 19-24) určitou stabilizaci oboru.

Podle MPO (2010, s. 40) se rozšiřuje zejména počet podniků fyzických osob v souvislosti s růstem regionální produkce, která společně se značkovými výrobky nachází poptávku především u domácích spotřebitelů.

Tabulka 9 – Počet podniků v odvětví (Mezera, Mejstříková a Plášil, 2011, s. 19-24)

	2005	2006	2007	2008	2009	2010
CZ-NACE 10.1	1 092	1 077	1 057	1 062	1 115	1 189

Síla nových potenciálních konkurentů

Hrozba vstupu nových potenciálních konkurentů není pro podnik tak velká jako hrozba současných konkurentů. Firma má dlouhou tradici ve svém oboru a stabilní okruh spokojených zákazníků. V oboru platí přísné hygienické standardy, které musí nové vstupující firmy splňovat. Jejich splnění je náročné nejen na výrobní náklady.

Síla odběratelů

Společnost má širokou síť zákazníků, mimo to, dodává velkou část výrobků (asi polovinu výroby) do vlastních maloobchodních prodejen. Jejím prvořadým cílem je právě zásobování těchto prodejen, neboť peníze za zboží jsou k dispozici na bankovním účtu do druhého dne. Toto považuje za velkou výhodu. Zatímco dodávky pro odběratele (tj. další zpracovatele masa či cizí maloobchodní prodejny) jsou spojeny se splatností faktur a případným vymáháním. Mezi nejvýznamnější zákazníky společnosti se řadí např. NOWACO, s. r. o. či ze zahraničních odběratelů RÉVAY-TRADE, s. r. o., Slovakia, s. r. o., LK IMPOEXPO, s. r. o. atd.

Síla dodavatelů

Firma má dobré vztahy s dodavateli a pravidelně tuto spolupráci vyhodnocuje. Uzavírá pevné smlouvy s dodavateli na dobu určitou (většinou čtvrtletní) a spolupracuje pouze s ověřenými dodavateli. Není závislá na jednom či několika málo dodavatelích, i když připouští, že jsou období, kdy se jateční zvířata nakupují hůře (tj. doba potřebná pro výkrm apod.) a zásobování tak není rovnoměrné, přesto vždy dokáže zajistit zásobování od jiných dodavatelů v potřebném množství a kvalitě.

Síla substitutů

Hrozba substitutů u masa je podle mého názoru téměř nulová. Podnik se zaměřuje na široký sortiment masných výrobků (nabízí různé druhy masa tj. kuřecí, vepřové, hovězí...), takže může pružně reagovat na změny chování spotřebitelů. Vedení společnosti potvrzuje, že ani v období krize nepocítila výrazný útlum v tržbách či pokles poptávky.

8.5 Finanční analýza

V následující části bude provedena finanční analýza podniku XY, a. s. a srovnání hodnot ukazatelů s odvětvím podle údajů získaných z webu MPO. Finanční analýza podniku čerpá údaje z výkazů společnosti (Rozvaha, Výkaz zisku a ztráty, Výkaz o peněžních tocích). Pro analýzu nebyly provedeny žádné úpravy finančních výkazů pro jejich převod na ekonomické. Z možných úprav jmenujme např. aktivaci leasingu, tato nebyla provedena, neboť společnost již od roku 2009 nevyužívá tuto formu financování a splátky stávajícího majetku tvoří pouze zanedbatelnou část celkových aktiv. Rovněž majetková účast společnosti má spojitost s hlavní činností podniku. Žádné úpravy výkazů proto v tomto případě nepovažuji za klíčové, tj. které by měly vliv na výsledky finanční analýzy.

V rámci finanční analýzy je využito srovnání s hlavním konkurentem podniku, neboť analyzovaný podnik spadá rovněž velkou částí své činnosti do odvětví maloobchodu (disponuje 50 podnikovými prodejny). Podklady pro srovnání byly zjištěny z výročních zpráv konkurenta volně dostupných v obchodním rejstříku na elektronickém portále Justice.cz.

8.5.1 Horizontální a vertikální analýza výkazu zisku a ztráty

Z hlediska dosahovaných výnosů lze konstatovat, že se jedná o podnik, jenž se zabývá jak výrobou vlastních výrobků (maso a masné výrobky), tak prodejem zboží, tj. nákup a prodej masa a zároveň prodej vlastních výrobků do vlastních maloobchodních prodejen. Tržby za zboží i za vlastní výrobky vykazují téměř stejný podíl na výnosech, zejména v posledních letech.

Největší část nákladů v podniku tvoří spotřeba materiálu a energie (cca 50 %). Náklady na prodané zboží představují asi 30 % celkových nákladů a 10 % nákladů je vynaloženo na osobní náklady. Ty mají mírně rostoucí trend. Spotřeba energie a materiálu má ve sledovaném období klesající tendenci, přestože se pokles v roce 2010 zpomaluje. Snižování výkonové spotřeby však, pokud nesnižuje kvalitu potravin, přispívá prostřednictvím snižování nákladů a návazně cen k jejich konkurenceschopnosti. V minulém roce však můžeme spatřit již růst výkonové spotřeby vlivem růstu cen agrárních komodit.

Položka aktivace pak zachycuje převod vlastních výrobků do vlastních maloobchodních prodejen a dosahuje ve sledovaném období poměrně vyrovnaného podílu. V souvislosti s každoročním rozšiřováním maloobchodní sítě prodejen rostou meziročně tržby za zboží (v posledních třech letech asi 10 % ročně). Pozitivně můžeme hodnotit i každoročně ros-

toucí obchodní marži. Tržby z prodeje vlastních výrobků vykazují v letech 2009 a 2010 klesající trend (ve výši cca 14 %), ovšem minulý rok se je podařilo podniku alespoň mírně zvýšit (o 1,4 %).

Mzdové náklady mají mírně rostoucí trend vzhledem k rostoucímu počtu zaměstnanců. Téměř dvojnásobný nárůst položky ostatních finančních nákladů v roce 2010 byl mimo jiné způsoben poplatky za posouzení žádosti o úvěry. Rovněž růst položky nákladové úroky je způsoben vyšším úvěrovým zatížením podniku. Významný nárůst ostatních provozních nákladů byl v roce 2010 způsoben zúčtováním postoupení pohledávek za odběratelem na jednoho z dodavatelů podniku. V roce 2011 byly ostatní provozní náklady ovlivněny odpisem nedobytných pohledávek.

V roce 2010 došlo k výraznému poklesu výsledku hospodaření. Zisk před zdaněním poklesl o 91,5 %. Tento výrazný pokles byl způsoben tvorbou opravných položek k pohledávkám za odběratelem a již zmíněným růstem nákladů.

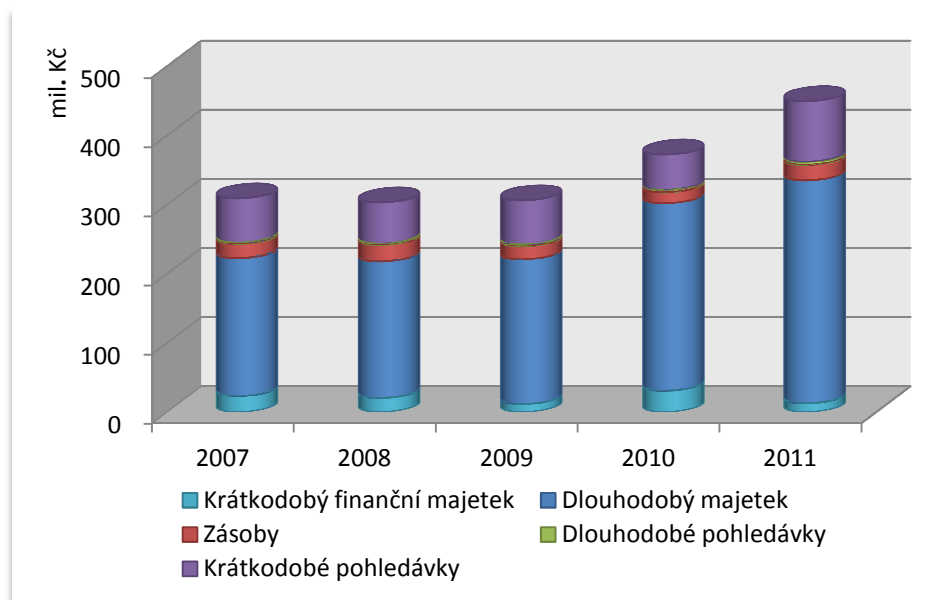
8.5.2 Horizontální a vertikální analýza rozvahy

Graf 2 zachycuje majetkovou strukturu podniku v letech 2007 – 2011. Od roku 2010 můžeme pozorovat rostoucí bilanční sumu aktiv (o 21 % v roce 2010 a 18 % v roce 2011). Tento nárůst způsobilo pořízení dlouhodobého majetku, přičemž největší položku tvořilo pořízení chladícího zařízení a přístavba nového výrobního závodu. Firma využívá pro financování dlouhodobého majetku investičního úvěru České spořitelny. Díky jeho využití došlo v roce 2010 k nárůstu bankových úvěrů o více jak 120 % oproti předchozímu roku. Leasingové financování již společnost od roku 2009 nevyužívá, neboť v roce 2009 došlo ke změně podmínek leasingu ve smyslu plateb DPH, kdy je nutné celou částku DPH zaplatit jednorázově na začátku leasingové operace, tím se tato forma financování stala pro společnost nevýhodná.

Co se týče majetkové struktury podniku, podnik disponuje ze 70 % dlouhodobým majetkem, zatímco oběžná aktiva tvoří cca 30 %. Nutno podotknout, že majetková struktura je ve všech letech vyrovnaná. Dlouhodobý majetek je tvořen především nemovitostmi tj. výrobní, prodejní, skladovací a kancelářské prostory. Dlouhodobý finanční majetek společnosti (majetková účast) tvoří asi 9 % celkových aktiv podniku a slouží k hlavní provozní činnosti (tj. účast v podniku, který poskytuje pronájem nebytových prostor).

Největší podíl oběžných aktiv představují krátkodobé pohledávky z obchodního styku. Pokles krátkodobých pohledávek v roce 2010 byl způsoben vytvořením opravné položky k pohledávce za odběratelem. Zásoby na skladech vykazují klesající podíl na celkových

aktivech společnosti. V minulém roce došlo k výraznému růstu položky daňových pohledávek ke státu a to díky nároku na vrácení nadměrného odpočtu DPH z faktur na výstavbu již zmíněné nové výrobní haly.

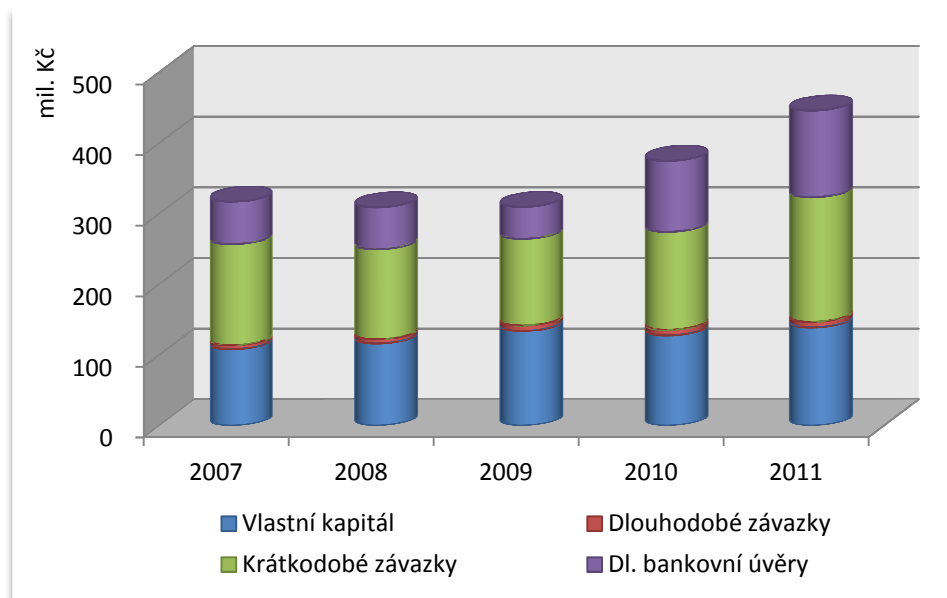


Graf 2 - Majetková struktura podniku XY, a. s.

Z finanční struktury podniku je patrné, že firma financuje svou činnost z cca 70 % cizími zdroji a z 30 % vlastním kapitálem, přičemž podíl cizích zdrojů ve společnosti se od roku 2010 výrazně zvyšuje. Společnost financuje svou činnost z větší části dlouhodobými investičními úvěry od České spořitelny. Z grafu (Graf 3) je patrný výraznější nárůst dlouhodobých bankovních úvěrů v posledních dvou letech. Úvěry byly čerpány převážně na pořízení dlouhodobého majetku a vybavení nové výrobní technologiemi. V posledním roce tvoří krátkodobé závazky z obchodního styku asi 28 % cizích zdrojů a zhruba stejnou část dlouhodobé bankovní úvěry.

Výrazný propad výsledku hospodaření v roce 2010 (o 108 %) a to až do záporných hodnot, byl způsoben, jak již bylo dříve zmíněno, vytvořením opravné položky k pohledávkám. Tento propad se však společnosti v následujícím roce podařilo opět vyrovnat (rozpuštěním opravné položky po pomnutí důvodu pro její tvorbu – odběratel v insolvenční). Vzhledem k tomu, že každoročně roste položka nerozděleného zisku minulých let, mohl být zisk z minulých let použit na úhradu ztráty v roce 2010.

Dlouhodobé závazky představují odložený daňový závazek, který vzniká především z rozdílu účetní a daňové hodnoty opravných položek k pohledávkám a z titulu rozdílu mezi daňovými a účetními odpisy majetku.



Graf 3 - Finanční struktura podniku XY, a. s.

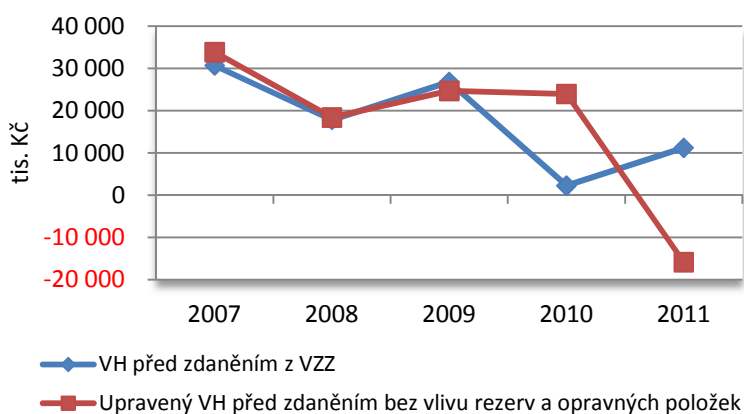
8.5.3 Vývoj výsledku hospodaření

V tabulce (Tabulka 10) je uveden přehled vývoje výsledku hospodaření a jeho jednotlivých součástí. Z tabulky je patrné, že podniku se ve všech letech vyjma roku 2010 dařilo dosahovat kladného výsledku hospodaření. V roce 2010 se však výrazně snížil provozní výsledek hospodaření vlivem tvorby opravné položky k pohledávce za odběratelem.

Tabulka 10 – Vývoj výsledku hospodaření XY, a. s.

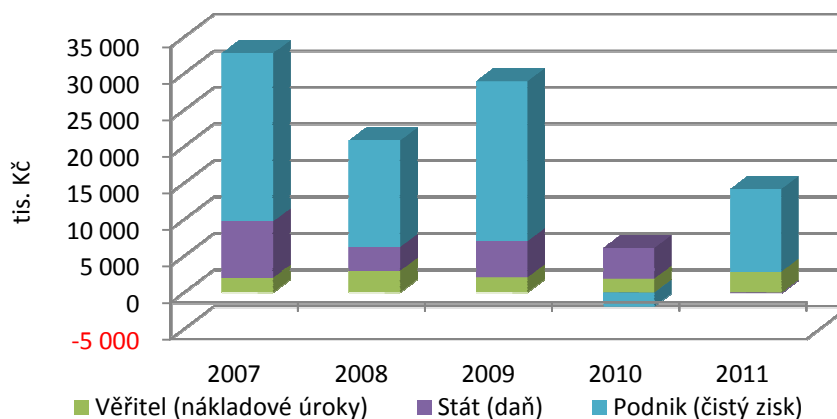
(tis. Kč)	2007	2008	2009	2010	2011*
Provozní VH	35 909	25 279	32 261	10 741	18 463
Finanční VH	-5 173	-7 422	-5 385	-8 467	-7 216
VH za účetní období (EAT)	23 026	14 581	21 911	-1 888	11 317
VH před zdaněním z VZZ (EBT)	30 736	17 857	26 876	2 274	11 247
VH před zdaněním a úroky (EBIT)	32 772	20 836	28 939	4 189	14 101
Nákladové úroky	2 036	2 979	2 063	1 915	2 854

Graf 4 zachycuje vliv tvorby opravné položky na výsledek hospodaření. Kdyby nedošlo k její tvorbě, výsledek hospodaření by dosahoval vyrovnané každoroční výše kolem 20 mil. Kč. Naopak v roce 2011 se díky jejímu rozpuštění dosáhl podnik opět kladného výsledku hospodaření.



Graf 4 – Vývoj VH před zdaněním a vliv opravných položek XY, a. s.

Následující graf (Graf 5) znázorňuje strukturu výsledku hospodaření. Opět je vidět, že kromě roku 2010 se podniku dařilo ponechávat v podniku velkou část čistého zisku. Daňové zatížení i nákladové úroky vykazují ve sledovaných letech poměrně vyrovnaný vývoj.²



Graf 5 – Dělení výsledku hospodaření (EBIT)

8.5.4 Analýza cash flow

V tabulce (Tabulka 11) je ve zkrácené podobě uveden vývoj cash flow v jednotlivých letech rozdělený podle činností na CF provozní, investiční a finanční činnosti.

² Výkazy z r. 2011 vycházejí z předběžných údajů podniku, kdy daň z příjmů nebyla doposud zaúčtována.

Tabulka 11 - Vývoj toků peněžní hotovosti XY, a. s.

(v tis. Kč)	2007	2008	2009	2010	2011 ³
Stav peněžních prostředků a peněžních ekvivalentů na začátku účetního období	43 291	23 255	20 320	11 585	30 763
CF z provozní činnosti	50 750	22 943	43 515	45 435	34 801
CF z investiční činnosti	-61 182	-19 702	-36 398	-81 849	-75 129
CF z finanční činnosti	-9 604	-6 176	-15 852	55 592	22 227
čisté snížení, resp. zvýšení peněžních prostředků	-20 036	-2 935	-8 735	19 178	-18 101
Stav peněžních prostředků a peněžních ekvivalentů na konci účetního období	23 255	20 320	11 585	30 763	12 662

Cash flow z provozní činnosti je ve všech sledovaných letech kladný tj. příjmy z provozní činnosti převýšily výdaje spojené s touto činností. V posledních letech má provozní CF navíc rostoucí tendenci, což lze hodnotit pozitivně. Naproti tomu CF z investiční činnosti je každoročně záporné, což svědčí o investičních aktivitách podniku.

V roce 2010 došlo k nárůstu CF z finanční činnosti díky přijetí nového investičního úvěru na výstavbu nové výroby.

8.5.5 Analýza rozdílových a poměrových ukazatelů

K nejvýznamnějším rozdílovým ukazatelům patří čistý pracovní kapitál (ČPK), který má vliv na platební schopnost podniku. V tabulce (Tabulka 12) je uveden vývoj ČPK v jednotlivých letech.

Tabulka 12 – Vývoj čistého pracovního kapitálu XY, a. s.

(v tis. Kč)	2007	2008	2009	2010	2011
ČPK	-33 260	-22 010	-25 785	-37 553	-54 563

Na první pohled je vidět, že společnost využívá krátkodobých zdrojů i ke krytí stálých aktiv. Čistý pracovní kapitál je ve všech sledovaných letech záporný, tj. jde o tzv. nekrytý dluh. Ukazatel Čistý pracovní kapitál vytváří rezervu pro případné finanční výkyvy, proto by se měl pohybovat v kladných hodnotách. Navíc se jeho záporná hodnota stále zvyšuje, což nelze hodnotit pozitivně. Společnost však pro financování svých potřeb i krytí neočekávaných závazků využívá kontokorent až do úvěrového rámce 25 mil. Kč.

³ vlastní dopočet z předběžné Rozvahy a Výkazu zisku a ztráty za rok 2011

Analýza zadluženosti, majetkové a finanční struktury

Ukazatele zadluženosti, majetkové a finanční struktury slouží jako indikátory výše rizika, které firma podstupuje při dané struktuře vlastních a cizích zdrojů. Cílem této analýzy je zjistit, zda je struktura kapitálu vůči struktuře majetku optimální.

Tabulka 13 – Ukazatele zadluženosti, majetkové a finanční struktury XY, a.s.

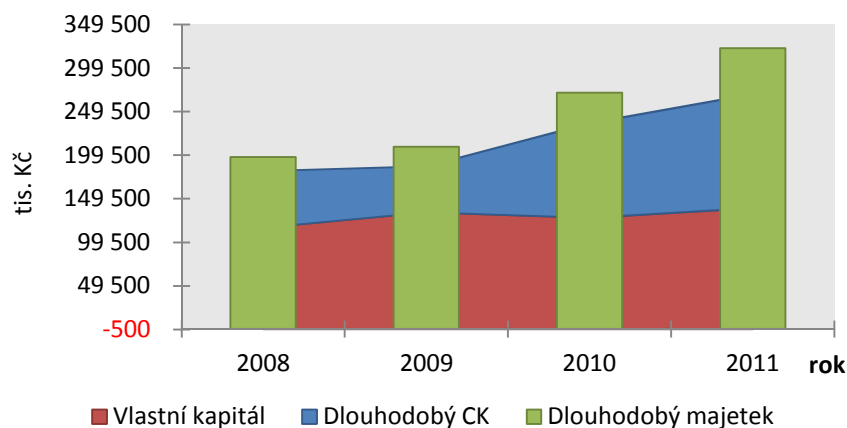
	2008	2009	2010	2011
Celková zadluženost	62,38%	56,76%	65,97%	68,85%
Míra zadluženosti	1,72	1,41	1,89	2,30
Dlouhodobé cizí zdroje/Cizí zdroje	33,84%	30,12%	43,95%	42,61%
Dlouhodobé cizí zdroje/Dlouhodobý kapitál	35,94%	28,33%	46,01%	48,51%
Vlastní kapitál/Dlouhodobý majetek	0,59	0,64	0,47	0,43
Dlouhodobé zdroje/Dlouhodobý majetek	0,92	0,89	0,87	0,84
Ukazatel úrokového krytí	6,99	14,03	2,19	4,94

Z tabulky 13 je patrné, že firma vykazuje vyšší zadluženost než podniky v odvětví a hlavní konkurent podniku (Tabulka 14). Ukazatel celkové zadluženosti by se měl podle doporučených hodnot pohybovat v rozmezí 30 % – 60 %, je vidět, že podnik pomyslnou horní hranici překračuje. V roce 2010 a 2011 dochází k mírnému růstu celkové zadluženosti a to díky přijetí bankovního úvěru na výstavbu nového výrobního závodu. Míra zadluženosti, která indikuje poměr vlastního a cizího kapitálu ukazuje, že v minulém roce převýšily cizí zdroje vlastní kapitál více než dvojnásobně.

Tabulka 14 Ukazatele zadluženosti, majetkové a finanční struktury – odvětví a hlavní konkurent (vlastní zpracování dle MPO, 2010, 2011)

	2008	2009	2010
odvětví:			
Celková zadluženost	55,59%	52,88%	50,98%
Míra zadluženosti	1,28	1,16	1,07
Dlouhodobé cizí zdroje/Cizí zdroje	21,74%	28,05%	23,74%
Dlouhodobé cizí zdroje/Dlouhodobý kapitál	21,73%	24,52%	20,31%
Vlastní kapitál/Dlouhodobý majetek	0,87	0,93	1,01
Dlouhodobé zdroje/Dlouhodobý majetek	1,11	1,24	1,27
Ukazatel úrokového krytí	5,52	7,48	29,57
konkurent:			
Celková zadluženost	59,10%	58,76%	54,27%
Míra zadluženosti	1,45	1,10	1,22
Dlouhodobé cizí zdroje/Cizí zdroje	5,4%	6,6%	7,5%
Dlouhodobé cizí zdroje/Dlouhodobý kapitál	7,19%	6,77%	8,39%
Vlastní kapitál/Dlouhodobý majetek	63,3%	69,0%	63,9%
Dlouhodobé zdroje/Dlouhodobý majetek	0,05	0,05	0,06
Ukazatel úrokového krytí	9,78	14,51	27,25

Důležitým parametrem při posuzování dlouhodobé finanční rovnováhy je požadavek, aby dlouhodobá aktiva byla kryta dlouhodobým kapitálem. Jak můžeme vidět na grafu (Graf 6) není ve sledovaných letech tento požadavek splněn, ovšem situace není nijak špatná - vzhledem k tomu, že konkurent podniku nedosahuje zdaleka těchto hodnot.



Graf 6- Krytí dlouhodobého majetku dlouhodobými zdroji XY,a.s.

Podle zlatého pravidla financování majetku by měl být dlouhodobý majetek kryt dlouhodobými zdroji. Ukazatel krytí majetku nedosahuje v žádném roce hodnoty 1, zatímco odvětví této hodnoty dosahuje každoročně. Znamená to, že podnik kryje část svého dlouhodobého majetku i krátkodobými zdroji a díky tomu by mohlo dojít k problémům s úhradou závazků. Ovšem konkurent podniku dosahuje výrazně horších výsledků a kryje převážnou část dlouhodobého majetku pouze krátkodobými zdroji. Co se týče ukazatele úrokového krytí, jehož doporučená hodnota začíná na minimu 5, je vidět, že firma toto kritérium do roku 2010 plnila, avšak v roce 2010, kdy došlo k propadu výsledku hospodaření, se ukazatel výrazně snížil. Ovšem v minulém roce došlo k opětovnému vylepšení ukazatele a doporučené hodnoty téměř dosahuje. Při porovnání s odvětvím (a konkurentem) je vidět, že i zde má podnik jisté nedostatky.

Analýza likvidity

Tabulka 15 podává přehled o vývoji ukazatelů likvidity v podniku od roku 2008. U všech stupňů likvidity vykazuje firma výrazně nižší hodnoty, než jsou doporučovány a rovněž než dosahuje odvětví, pouze ukazatel hotovostní likvidity dosáhl v roce 2010 doporučené hodnoty 0,2. Navíc mají všechny ukazatele klesající tendenci, což nelze hodnotit pozitivně.

Podíváme-li se však na výsledky ukazatelů likvidity hlavního konkurenta podniku, je z tabulky (Tabulka 16) patrné, že je na tom konkurenční podnik v tomto ohledu velmi podobně. I zde je nutné podotknout, že analyzovaný podnik má možnost čerpat kontokorentní úvěr do výše 25 mil. Kč, z tohoto důvodu nelze jeho situaci hodnotit nijak špatně. Navíc podnik vlastní širokou síť maloobchodních prodejen, přičemž tržby jsou k dispozici na účtu společnosti druhý den. Vzhledem k záporným hodnotám čistého pracovního kapitálu je i ukazatel podílu ČPK na oběžných aktivech záporný (stejně jako konkurenční podnik). Jeho hodnoty by se měly podle doporučení pohybovat v rozmezí 30 % až 50 % z důvodu krytí případných finančních výkyvů.

Tabulka 15 – Ukazatele likvidity XY, a. s.

	2008	2009	2010	2011	doporuč. hodnoty MPO
Běžná likvidita	0,83	0,79	0,73	0,69	1,5-2
Pohotová likvidita	0,63	0,62	0,59	0,57	1
Hotovostní likvidita	0,16	0,09	0,22	0,07	0,2
ČPK/OA	-20,86%	-26,58%	-37,15%	-44,85%	

Tabulka 16 Ukazatele likvidity odvětví a konkurenta (vlastní zpracování dle MPO, 2010, 2011)

	2008	2009	2010
Odvětví:			
Běžná likvidita	1,19	1,41	1,43
Pohotová likvidita	0,77	0,98	1
Hotovostní likvidita	0,08	0,16	0,15
Konkurent:			
Běžná likvidita	0,61	0,66	0,59
Pohotová likvidita	0,49	0,50	0,41
Hotovostní likvidita	0,02	0,03	0,04

Analýza rentability

Ukazatele rentability slouží jako měřítko míry zisku a ukazují kombinovaný vliv likvidity, řízení aktiv a řízení dluhu na výsledky hospodaření. (Pavelková a Knápková, 2005) Následující tabulka (Tabulka 17) shrnuje vývoj těchto ukazatelů v jednotlivých letech.

Tabulka 17 – Ukazatele rentability XY, a. s.

	2008	2009	2010	2011
Rentabilita tržeb	1,24%	1,95%	-0,17%	0,98%
Rentabilita výnosů	1,40%	1,98%	0,29%	0,90%
Rentabilita celkového kapitálu ROA	6,66%	9,36%	1,22%	3,44%
Rentabilita úplatného kapitálu	11,88%	16,16%	1,84%	5,39%
Rentabilita vlastního kapitálu ROE	13,01%	17,52%	-1,44%	8,05%

Tabulka 18 - Ukazatele rentability odvětví a konkurenta (vlastní zpracování dle MPO 2010,2011)

	2008	2009	2010
Odvětví:			
Rentabilita tržeb	3,03%	4,34%	3,58%
Rentabilita celkového kapitálu ROA	8,14%	9,94%	7,32%
Rentabilita úplatného kapitálu	12,39%	14,66%	10,94%
Rentabilita vlastního kapitálu ROE	11,61%	14,80%	10,66%
Konkurent:			
Rentabilita tržeb	2,6%	2,6%	2,9%
Rentabilita celkového kapitálu ROA	8,9%	9,0%	8,1%
Rentabilita úplatného kapitálu	14,3%	13,9%	12,5%
Rentabilita vlastního kapitálu ROE	16,0%	14,3%	13,7%

Je patrné, že společnost dosahuje oproti podnikům v odvětví (Tabulka 18) a největšímu konkurentovi podniku poměrně nízké ziskové marže, přičemž v roce 2010 se podnik v tomto ohledu dostává až do záporných hodnot vlivem záporného čistého zisku. Stejně tak ukazatel ROE vykazuje v roce 2010 zápornou hodnotu. Ovšem v předchozích letech dosahoval ROE uspokojivých hodnot (13 % resp. 18 % v letech 2008 a 2009). V roce 2011 dochází k opětovnému nárůstu ROE, i když nedosahuje tak vysokých hodnot jako v letech 2008 – 2009, je však vyšší než ROA a zároveň vyšší než výnosové úroky poskytované bankou či výnos bezrizikové investice. Rovněž rentabilita celkových aktiv vykazuje v roce 2010 nejnižší hodnoty v analyzovaném období a nižší hodnotu než odvětví a konkurent.

Pozitivně můžeme hodnotit schopnost firmy efektivně využít cizí úročený kapitál (kromě roku 2010) tj. zhodnotit jej více než činí placené úroky. Rentabilita úplatného kapitálu je vyšší než úroková míra bankovních úvěrů, která se v podniku pohybuje kolem 4 %. Ovšem, nutno podotknout, že odvětví i konkurent dosahují v roce 2010 v tomto ukazateli mnohem vyšších hodnot.

Pokud se podíváme na možnost dalšího zadlužování podniku (Tabulka 19), je vidět, že hodnoty multiplikátoru jsou vyšší než 1, proto se zde nabízí možnost dalšího zadlužování společnosti. Zvyšování podílu cizích zdrojů v kapitálové struktuře by mělo podle multiplikátoru pozitivní vliv na rentabilitu vlastního kapitálu podniku.

Tabulka 19 – Multiplikátor vlastního kapitálu

	2008	2009	2010	2011
EBT/EBIT	0,86	0,93	0,54	0,80
A/VK	2,79	2,47	2,62	3,08
Multiplikátor	2,49	1,98	2,73	2,46

Analýza aktivity

Tabulka 20 zachycuje vývoj jednotlivých ukazatelů aktivity. Právě v těchto ukazatelích se projevuje zásadní odlišnost podniku od odvětví CZ NACE 10.1, které zahrnuje pouze výrobu masa. Proto považuji za vhodné srovnání i s konkurenčním podnikem, který rovněž vlastní síť vlastních maloobchodních prodejen (i když ne tak rozsáhlou). Z tabulky je patrné, že podnik efektivně využívá svá aktiva, neboť obrat celkových aktiv je asi čtyřikrát vyšší než požadovaná minimální hodnota 1 (tj. z 1 Kč majetku by měla být dosažena alespoň 1 Kč tržeb) I když v roce 2011 došlo k mírnému poklesu, dosahuje stále vyšších hodnot než podniky v odvětví a největší konkurent.

Tabulka 20 – Ukazatele aktivity XY, a. s.

	2008	2009	2010	2011
obrat celkových aktiv z tržeb	3,75	3,63	3,16	2,8
obrat celkových aktiv z výnosů	4,75	4,73	4,23	3,82
doba obratu zásob z tržeb (dny)	6,82	6,84	5,74	5,91
doba obratu pohledávek z tržeb (dny)	19,51	20,51	20,22	22,93
doba obratu závazků z tržeb (dny)	43,32	42,31	46,20	51,62
obratovost pohledávek	18,45	17,55	17,81	15,7
obratovost závazků	8,31	8,51	7,79	6,97

Co se týče doby obratu zásob, která ukazuje intenzitu využití zásob, je vidět, že se jedná o podnik s rychloobrátkovým zbožím a nedrží vysoké zásoby na skladě. Na skladě nechává pouze nutné zásoby, které musí projít určitým procesem. Doba obratu zásob dosahuje téměř polovičních hodnot, než se daří konkurenčnímu podniku. Díky síti maloobchodních prodejen je rovněž velmi krátká i doba obratu pohledávek, která se pohybuje kolem 20 dní

a drží se na stabilní úrovni. Ačkoliv se doba obratu závazků v roce 2010 o několik dnů prodloužila, je ve všech letech asi o 20 dnů delší než doba obratu pohledávek, dostáváme tedy prostor pro dodavatelský úvěr. Firma tedy dostává zaplacenou dříve, než je nucena platit své závazky, což lze hodnotit pozitivně. V roce 2011 dochází k mírnému prodloužení doby obratu závazků.

Tabulka 21 – Ukazatele aktivity odvětví a konkurenta (vlastní zpracování dle MPO, 2010, 2011)

	2008	2009	2010
Odvětví:			
obrat celkových aktiv z tržeb	1,67	1,56	1,55
doba obratu zásob z tržeb (dny)	37,07	34,95	36,83
doba obratu pohledávek z tržeb (dny)	61,53	67,26	71,59
doba obratu závazků z tržeb (dny)	67,13	65,63	68,48
obratovost pohledávek	5,85	5,35	5,03
obratovost závazků	5,36	5,49	5,26
Konkurent:			
obrat celkových aktiv z tržeb	2,40	2,55	2,11
doba obratu zásob z tržeb (dny)	9,76	10,97	15,19
doba obratu pohledávek z tržeb (dny)	39,31	31,57	32,51
doba obratu závazků z tržeb (dny)	56,82	46,49	58,27
obratovost pohledávek	9,16	11,40	11,07
obratovost závazků	6,34	7,74	6,18

8.5.6 Další ukazatele

V rámci finanční analýzy můžeme spočítat např. i tyto ukazatele (Tabulka 22):

Tabulka 22 – Další ukazatele XY, a. s.

(v tis. Kč)	2008	2009	2010	2011
Přidaná hodnota/ Počet zaměstnanců	457,3	461,0	439,3	344,2
Tržby/Počet zaměstnanců	2 772,5	2 484,4	2 213,1	2 028,5
Osobní náklady/ Počet zaměstnanců	341,6	339,4	323,2	304,2
Výkonová spotřeba/Výnosy	64,19%	59,33%	55,60%	57,26%
Osobní náklady/Výnosy	9,72%	10,49%	10,89%	11,03%
Odpisy/Výnosy	1,54%	1,51%	1,61%	1,56%
Nákladové úroky/Výnosy	0,20%	0,14%	0,13%	0,18%
Přidaná hodnota/Výnosy	13,01%	14,25%	14,80%	12,48%
Osobní náklady/Přidaná hodnota	74,71%	73,62%	73,58%	88,40%
Odpisy/Přidaná hodnota	11,81%	10,63%	10,85%	12,48%
Nákladové úroky/Přidaná hodnota	1,54%	0,99%	0,89%	1,46%
VH před zd./Přidaná hodnota	9,23%	12,90%	1,06%	5,74%

V minulém roce je patrný propad produktivity práce (přidané hodnoty na zaměstnance), kdy došlo také k růstu výkonové spotřeby a zároveň k výraznějšímu meziročnímu nárůstu počtu zaměstnanců vlivem otevírání nových maloobchodních prodejen. Při srovnání s produktivitou práce hlavního konkurenta podniku (Příloha PIX) můžeme vysledovat, že konkurenční podnik dosahuje vyšší produktivity práce.

Rovněž tržby vztažené na jednoho zaměstnance (nižší než konkurenční podnik) mají klesající tendenci (v roce 2011 pokles o 8 %). Naproti tomu klesají osobní náklady na zaměstnance (v roce 2011 asi o 6 %), což je sice trend pozitivní (navíc lze kladně hodnotit, že dosahují nižších hodnot než u konkurenta), ovšem vzhledem k tomu, že přidaná hodnota a tržby na zaměstnance klesaly rychleji než osobní náklady, nemůžeme situaci hodnotit kladně. Podíl výkonové spotřeby a osobních nákladů na výnosech má sice rostoucí tendenci, ale dosahuje nižšího podílu než konkurent. Přidaná hodnota analyzovaného podniku je tvořena z cca 80 % osobními náklady (v roce 2011 je to 88 %), z 10% odpisy, dále výsledkem hospodaření před zdaněním a jen malou část tvoří nákladové úroky. Podobně je na tom konkurent, kterému se však daří dosahovat vyššího podílu výsledku hospodaření na přidané hodnotě.

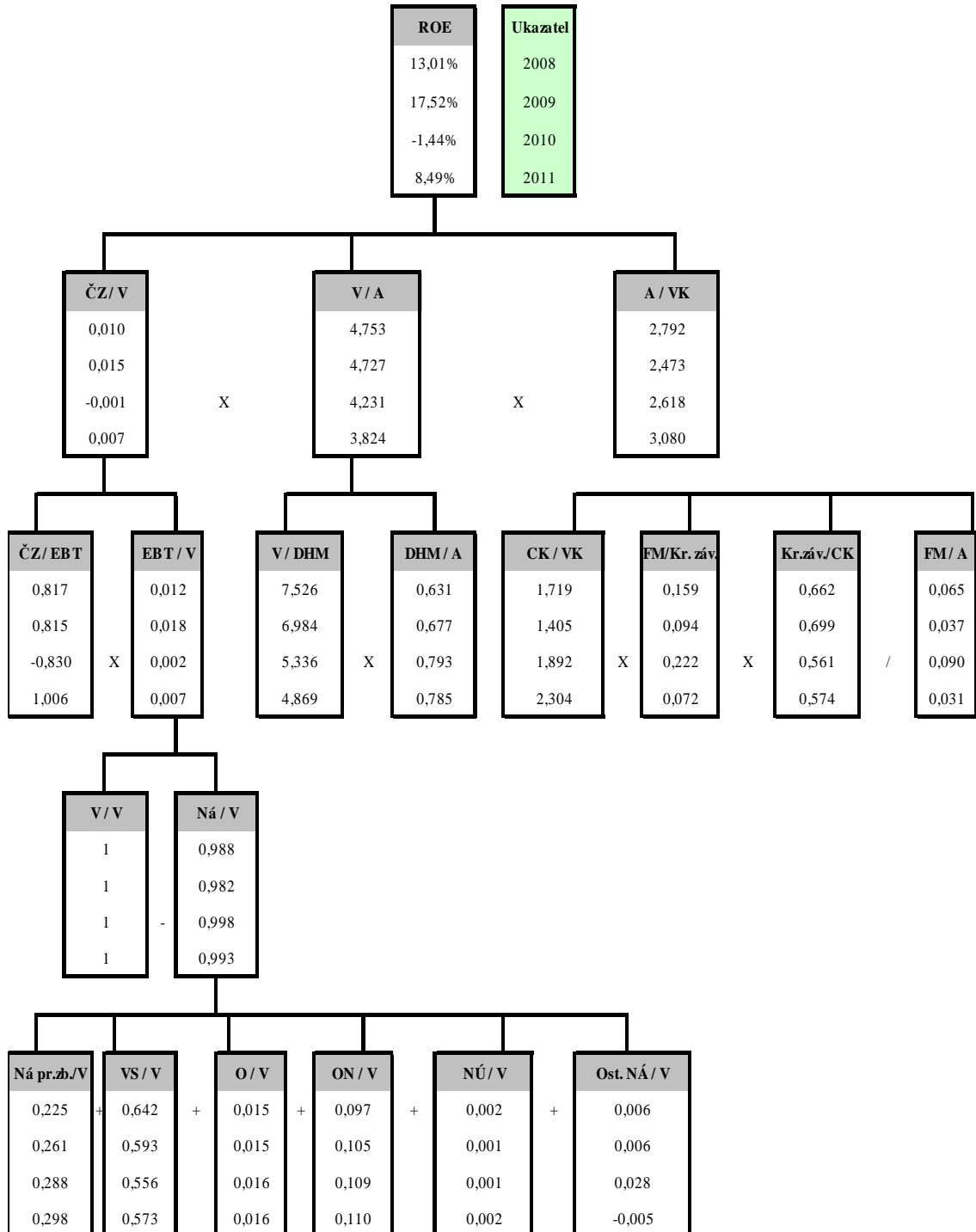
8.5.7 Pyramidový rozklad

Na obrázku (Graf 7) je uveden pyramidový rozklad ukazatele ROE v jednotlivých letech. Z rozkladu je patrné, co ve sledovaných letech ovlivnilo ukazatel rentability vlastního kapitálu (ROE) jako vrcholového ukazatele výkonnosti firmy.

Propad ROE v roce 2010 byl způsoben záporným čistým ziskem v důsledku tvorby opravné položky k pohledávce za odběratelem. V minulém roce pominuly důvody pro její tvorbu a opravná položka byla rozpuštěna, díky tomu se podnik dostal opět do zisku a dosáhl kladného výsledku ukazatele ROE.

Opětovný růst ROE v minulém roce byl způsoben především vyšším působením finanční páky vlivem zvýšení míry zadlužení (čerpání nových bankovních úvěrů). V předchozích letech byl ukazatel finanční páky stabilní stejně tak jako výše zadlužení. Růst ROE byl však v posledním roce brzděn poklesem ukazatele obrátu aktiv (aktiva rostly rychleji než výnosy). Přesto tento ukazatel vykazuje přijatelné hodnoty, tj. podnik efektivně využívá svá aktiva. Podíl nákladů na celkových výnosech vykazuje ve všech letech stabilní výši. Výkonová spotřeba, osobní náklady i odpisy vykazují ve všech letech velmi vyrovnaný

vývoj. Změny nákladů způsobují spíše ostatní položky nákladů, zejména tvorba opravných položek, která v posledních letech významně ovlivnila výsledek hospodaření společnosti.



Graf 7 - Pyramidový rozklad rentability vlastního kapitálu v letech 2009- 2011

8.5.8 Zhodnocení výsledků finanční analýzy

Firma XY, a.s. se jeví z pohledu finanční analýzy trvale zisková, kromě roku 2010, kdy došlo k poklesu výsledku hospodaření do záporných čísel vlivem tvorby opravné položky k pohledávce za odběratelem. Firma dosahuje vyšší zadluženosti než podniky v odvětví (zejména v posledních dvou letech) a než hlavní konkurent podniku. Zadluženost podniku v posledním roce vzrostla vlivem přijetí dlouhodobých investičních úvěrů na výstavbu nové výrobní haly. Na druhou stranu, z pyramidového rozkladu ROE vyplynulo (rovněž jako z výpočtu multiplikátoru jmění akcionářů), že růst zadlužení měl pozitivní vliv na ROE zejména v minulém roce. Obecně však v oblasti rentability má podnik (naproti odvětví i konkurentovi) co dohánět.

Podnik, na rozdíl od odvětví, kryje část svého dlouhodobého majetku i krátkodobými zdroji, což by mohlo v budoucnu způsobit problémy s jeho platební schopností. Avšak hodnoty ukazatelů se nejeví nijak tragicky, obzvláště srovnáme-li ukazatele krytí majetku s konkurenčním podnikem, který dosahuje podstatně horších hodnot. Doporučené hodnotě 1 se analyzovaný podnik velmi přibližuje. Ukazatel úrokového krytí nedosahoval doporučené hodnoty pouze v roce 2010, jinak podnik nemá problém s vytvářením potřebných finančních prostředků pro krytí potenciálních úroků z půjček, přestože odvětví i konkurenční podnik dosahují vyšších hodnot ukazatele.

Z analýzy likvidity vyplynulo, že společnost dosahuje velmi nízkých hodnot, které navíc vykazují klesající tendenci. Hodnoty ukazatelů nedosahují doporučených hodnot ani hodnot v odvětví. Rovněž záporný čistý kapitál nelze hodnotit pozitivně. Ovšem i v rámci ukazatelů likvidity na tom není podnik tak špatně jako konkurent. Podnik má navíc k dispozici kontokorentní úvěr s úvěrovým rámcem 25 mil. Kč a vzhledem k jeho dosavadním výsledkům hospodaření je schopen krýt případné ztráty z vlastních zdrojů (nerozdělené zisky minulých let).

Jako silná stránka podniku se jeví efektivnost využití aktiv, neboť obrat celkových aktiv je asi čtyřikrát vyšší než požadovaná minimální hodnota 1 a jednou tak vyšší než obrat aktiv u podniků v odvětví či konkurenta. Co se týče doby obratu pohledávek a závazku i zde firma dosahuje uspokojivých hodnot a navíc dostává zapláceno za své pohledávky dříve, než musí platit své závazky. Toto je dáno především tím, že podnik vlastní rozsáhlou sítí maloobchodních prodejen a peněžní prostředky tak jsou k dispozici téměř okamžitě.

Slabší stránkou podniku (oproti konkurentovi) je rovněž nižší produktivita práce. Avšak pozitivně lze hodnotit především dosahování nižších osobních nákladů (přepočteno na jednoho zaměstnance) a nižší podíl výkonové spotřeby či osobních nákladů na výnosech než konkurenční podnik.

Firma se jeví jako stabilní a opětovný nárůst ukazatele ROE signalizuje možnost dalšího pozitivního vývoje stejně jako každoročně rostoucí tržby za zboží.

9 PROJEKT FINANČNÍHO PLÁNU

Hlavním cílem této práce je sestavení dlouhodobého a krátkodobého finančního plánu podniku XY, a. s. Plán bude navazovat na výsledky finanční analýzy a bude zohledňovat záměry společnosti.

Pro tvorbu plánu je využito kombinace metod popsaných v teoretické části. Pro plánování tržeb budu vycházet ze zmiňované agregované metody plánování tržeb, přestože jistá úskalí jsou již v předchozím textu naznačena. Pro plánování nákladů bude využita zejména jejich relace k tržbám či individuální plánování dle nákladových druhů. Rozvahové položky budou stanoveny zejména podle doby obratu příp. jejich procentního podílu.

Vzhledem k polemice o přínosu využití speciálních plánovacích nástrojů (kap. 6.2) jsem při tvorbě dlouhodobého plánu využila softwarový nástroj Stratex, který má napomoci zejména provázanosti jednotlivých plánů a následnému hodnocení jednotlivých variant.

Dlouhodobý plán je vypracován na období tří let od roku 2012 do roku 2014 a bude vyhotoven ve dvou variantách. Jednotlivé finanční plány jsou v plném rozsahu uvedeny v přílohách PX až PXX.

9.1 Dlouhodobý finanční plán varianta A

9.1.1 Předpoklady plánování

Varianta A se snaží reálně zohlednit plánované změny ve společnosti. Jde především o otevření pěti nových prodejen v tomto roce a další rozšiřování sítě prodejen v dalších letech. Hlavním strategickým cílem společnosti je zajištění odbytu právě ve vlastních prodejnách, neboť z toho plyne hlavní výhoda a to okamžité zajištění finančních prostředků.

Firma každoročně uvádí na trh nové výrobky – jejich inovace – např. změna chuti, přidání jiných ingrediencí apod. Hlavní strategií společnosti je především důraz na kvalitu uzenin a specialit a jejich nabídka zákazníkům za přijatelnou cenu. I nadále firma usiluje o získávání označení KLASA a certifikátů jakosti i na další výrobky.

Důležitou událostí je především dokončení stavby rozsáhlé výrobní haly ke konci minulého roku. V horizontu plánovaných let firma plánuje pořídit nové technologie zejména na vybavení nových prodejen (obnova strojů na výrobu uzenin, technologie na těžení plazmy) a plánuje rovněž obnovu vozového parku včetně výstavby garáží a pořízení zásobníku pohonných hmot, neboť si zajišťuje zásobování prodejen vlastními dopravními prostředky.

9.1.2 Plánování výkazu zisku a ztráty

Tržby za zboží

Tržby za zboží představují tržby za výrobky, které jsou nakupovány od cizích dodavatelů, především jde o zboží s delšími lhůtami trvanlivosti tj. trvanlivé uzeniny, sýry a další doplňkový sortiment, které podnik dále prodává do své maloobchodní sítě a rovněž cizím odběratelům.

Tržby za zboží tvoří ve všech letech cca 30 % celkových výnosů společnosti. Navíc se tento podíl postupně zvyšuje. Finanční analýza naznačuje postupný každoroční růstový trend u tržeb za zboží (v průměru asi o 10 % ročně v posledních třech letech). Na základě plánu tržeb však byl stanoven po dohodě s ekonomickým oddělením podniku pomalejší růst tržeb za zboží v plánovaném období (7 % v roce 2012 a 2 % v dalších letech). Protože se očekává spíše stagnace maloobchodních tržeb, je tempo růstu tržeb plánováno především na základě průměrných očekávaných tržeb každé prodejny podle zkušeností a vývoje v předchozích letech. Plánuje se otevření pěti nových prodejen v roce 2012 a asi 3 prodejny v dalších letech. Růst tržeb je však zároveň brzděn především nižší spotřebou domácností a očekává se tak mírný pokles poptávky. Jak vyplynulo z předchozí analýzy, v posledních letech se zvyšuje zájem spotřebitelů především o kvalitní regionální masné výrobky a potraviny z masa vyrobené, z tohoto hlediska podnik dosahuje určité konkurenční výhody.

Tržby za vlastní výrobky

U tržeb za vlastní výrobky (tj. především maso a uzeniny) se v následujícím období předpokládá rovněž výraznější růst vlivem otevření nových prodejen a zároveň se přihlíží k uzavřeným smlouvám s cizími odběrateli. Smlouvy jsou uzavřeny na dobu určitou a z nich vychází předpokládaný objem tržeb. Růst tržeb za výrobky se předpokládá vlivem růstu exportu na Slovensko, kde má firma své stálé obchodní partnery a rovněž zajišťuje zásobování vlastních prodejen na Slovensku. Tržby do zahraničí tvořily v minulých letech asi 30 % tržeb za vlastní výrobky a služby, v tomto roce se vlivem již dopředu uzavřených smluv počítá s mírným růstem tohoto podílu.

Výrazné zvýšení objemu výroby se předpokládá díky přestěhování výroby uzenin do nových (rozsáhlejších) prostor. Nové prostory byly dokončeny koncem minulého roku a jejich vybudováním tak společnost získala větší kapacity pro svou výrobu. V roce 2012 se

tedy díky tomu předpokládá růst výroby cca o 20 %, přičemž tržby na Slovensko porostou rychleji. V dalších letech je již plánováno zpomalení růstu tj. na úroveň roku 2011 (1,5 %). Toto zpomalení růstu bere rovněž v úvahu nejistou situaci v ekonomice a opatrnost obyvatel při svých nákupech. Předpokládá se však (jak již bylo naznačeno v předchozí analýze), že spotřebitelé budou dávat přednost kvalitním výrobkům a tradičním regionálním potravinám. Podnik tedy počítá přibližně s následujícím plánem tržeb (viz Tabulka 23):

Tabulka 23 – Plán tržeb – varianta A

(tis.Kč)	2012	2013	2014
tržby za vlastní výrobky a služby	681 832	693 135	704 628
• tuzemské	466 847	473 850	480 957
• zahraniční	214 986	219 285	223 671
tržby za zboží	631 731	644 366	657 253

Aktivace

Položka aktivace zachycuje převod vlastních výrobků do vlastních maloobchodních prodejen. Z minulého vývoje je patrné, že aktivace se podílí v průměru asi 71 % na celkových tržbách za zboží. Je tedy plánován podobný vývoj jako u tržeb za zboží.

Tržby z prodeje majetku a materiálu

Tržby z prodeje majetku a materiálu je obtížné plánovat. Jedná se o náhodnou položku, která vzniká během roku. Např. podnik nakoupí dobytek, na základě nahodilých okolností se však naskytne situace, kdy jej nemůže využít a tak má pro tyto případy partnery se kterými dojde k výměně dobytka apod. Položka je naplánována odhadem podle minulého vývoje.

Ostatní provozní výnosy

Ostatní provozní výnosy zahrnují především inventarizační rozdíly, plnění od pojišťovny a bonusy za odběr zboží. Jejich výše se bude pohybovat v obdobné výši, jako bylo dosaženo v minulém období.

Výnosové úroky

Tato položka zahrnuje pouze úrokové výnosy z běžných účtů. Jejich výše je zanedbatelná, proto je počítáno přibližně se stejnou úrovní jako v předchozím období tj. dle očekávaných zůstatků na běžných účtech.

Plánování nákladů

Náklady na prodané zboží

Společnost předpokládá udržení stávající obchodní marže na úrovni předchozích let. Obchodní marže je určena podle procentního podílu k tržbám za zboží. Náklady na prodané zboží jsou pak stanoveny podle obchodní marže tj. rozdílem tržeb a marže. Obchodní marže je určena jako procentní podíl k tržbám podle vývoje minulých let tj. cca 21 %.

Výkonová spotřeba

Spotřeba materiálu a energie

Spotřeba materiálu a energie zaujímá největší část nákladů podniku (tj. asi 50 %). V plánu je kalkulováno se zvýšeným objemem výroby v roce 2012 a růstem spotřeby materiálu a energie. Podíl spotřeby materiálu na celkových tržbách se v minulých letech pohyboval kolem 71 %. Podnik sice uvedením nové výrobní haly a moderních technologií do provozu počítá s dosažením jistých úspor materiálu a energie, takže by se mohl tento podíl podle odhadů podniku snížit. Je zohledněna rovněž neustálá snaha podniku o hledání levnějších dodavatelů jak elektřiny, tak materiálových vstupů do výroby. Na druhou stranu však počítám s mírným růstem cen energií i materiálových vstupů, z tohoto důvodu je zachován podíl materiálové a energetické náročnosti výroby na úrovni minulého roku (tj. 71% z celkových tržeb). Jde tedy o nárůst spotřeby materiálu a energií o cca o 14 % v tomto roce s ohledem na růst výroby. V dalších letech je počítáno jen s mírným růstem této položky především vlivem růstu cen energií a surovin tj. asi o 2 %. V této položce je brán v úvahu rovněž růst cen pohonných hmot, neboť společnost má vlastní nákladní dopravu a dopravuje tak zboží pro zásobování prodejen i cizích odběratelů vlastními prostředky.

Služby

V rámci této položky je počítáno s výrazným růstem v roce 2012, který bude způsoben platbou za nájemné za nově otevřené prodejny. V dalších letech je již kalkulováno jen s mírným nárůstem nájemného díky nižšímu počtu nových prodejen.

Mzdové náklady

Co se týče mzdových nákladů, i zde je počítáno s vlivem zvýšení počtu maloobchodních prodejen. V roce 2011 bylo otevřeno jedenáct nových prodejen a díky tomu došlo k výraznému nárůstu mzdových nákladů, jak naznačuje finanční analýza. V roce 2012 bude otevřeno pět nových prodejen. V plánu počítám průměrně se čtyřmi zaměstnanci na prodejnu.

Jinak podnik předpokládá stagnaci mezd. Na základě těchto skutečností je růst mezd naplánován s růstem asi 4 % a v dalších letech 2 %.

Náklady na sociální zabezpečení a zdravotní pojištění

Položka je stanovena podle mzdových nákladů. Není však použito celých 34 % neboť dochází k jiným odvodům u vedoucích pracovníků (majitelů), kde jsou stanoveny horní hranice pro odvody pojistného pro sociální zabezpečení z titulu vyšších mezd. Z hodnoty jejich průměrné mzdy se určuje maximální vyměřovací základ, pokud je stanovená hranice překročena, z částky nad strop se již pojistné nehradí.

Sociální náklady

Sociální náklady zahrnují především stravenky pro zaměstnance či pracovní oděvy. Je zde promítnuto rovněž zvýšení počtu zaměstnanců. Jsou stanoveny podílem na mzdových nákladech podle vývoje v minulých letech (cca 2,5 %).

Daně a poplatky

Do těchto nákladů patří daně z nemovitostí, silniční daň a ostatní poplatky, které jsou plánovány v průměrné výši minulého roku, s tím, že je zde zohledněno mírné navýšení daně z nemovitostí vlivem uvedení nové výrobní haly do provozu.

Odpisy

V roce 2012 se plánuje výrazný růst odpisů a to díky uvedení přístavby masné výrobní do provozu. Zároveň došlo v minulém roce k velkému nárůstu položky majetku tj. nové technologie a chladicí zařízení do nové výrobní. Pro zjednodušení počítám, že se daňové odpisy rovnají účetním.

Tabulka 24 – Odpisový plán varianta A

<i>(tis. Kč)</i>	2012	2013	2014
stávající DM	28 609	22 612	16 488
stavby - nové investice	754	1 557	1 833
SMV - nové investice	7 100	15 000	17 912

Změna stavu rezerv a opravných položek

Společnost v předchozích letech tvořila opravné položky zejména k pohledávkám, avšak s jejich tvorbou v budoucnu zatím počítáno není.

Ostatní provozní náklady

Tato položka zahrnuje pojištění vozidel a nemovitostí a poplatky za užití dálnic a silnic. Rovněž zahrnuje inventarizační rozdíly a odpisy pohledávek. V posledních dvou letech je z finanční analýzy vidět výrazný nárůst této položky. V roce 2010 byly ostatní provozní náklady ovlivněny zúčtováním postoupených pohledávek za odběratelem ve výši 8 890 tis. Pohledávky byly poustoupeny na jednoho z dodavatelů podniku. V roce 2011 byly ostatní provozní náklady ovlivněny odpisem nedobytných pohledávek ve výši 6 908 tis. Z tohoto důvodu je v plánu uvažováno pouze s běžnými provozními náklady, zejména se vznikem mank a škod na prodejnách.

Nákladové úroky

Nákladové úroky jsou tvořeny úroky z investičních úvěrů. Čerpání nových investičních úvěrů již není v horizontu tří let plánováno. V plánovaném období bude tedy probíhat pouze splácení stávajících úvěrů. Podnik pouze plánuje obnovu kontokorentního úvěru s úvěrovým rámcem 25 mil. Kč. V minulém roce byly přijaty bankovní úvěry ve výši 38 mil. Kč a 50 mil. Kč s úrokovou sazbou 2,75 % resp. 2,62 %. Ostatní bankovní úvěry a jejich úrokové sazby jsou uvedeny dále.

Ostatní finanční náklady

Tato položka obsahuje poplatky za posouzení žádosti o úvěry a kontokorent a případné kurzové ztráty, které však vzhledem k tomu, že společnost dodává své výrobky jen odběratelům na Slovensko (asi 30 % tržeb za vlastní výrobky), nejsou tak významnou položkou. V plánu je stanovena velikost položky přibližně na úrovni předchozího roku.

Daň je počítána ve výši 19 %, s odloženou daní se v plánu nepočítá (tj. vycházím z předpokladu, že daňový základ se rovná účetnímu).

Tabulka 25 – Plánovaný výkaz zisku a ztráty - varianta A

		2012	2013	2014	
I.		Tržby za prodej zboží	631 731	644 366	657 253
	A.	Náklady vynaložené na prodané zboží	499 068	509 049	519 230
+		Obchodní marže	132 663	135 317	138 023
II.		Výkony	1 134 457	1 150 815	1 171 512
II.1.		Tržby za prodej vlast.výrobnků a služeb	681 832	693 135	704 628
II.2.		Změna stavu vnitropod.zásob vl.výroby	4 095	180	184
II.3.		Aktivace	448 530	457 500	466 700
	B.	Výkonová spotřeba	1 017 324	1 035 644	1 054 300
	B.1.	Spotřeba materiálu a energie	948 283	965 568	983 173
	B.2.	Služby	69 041	70 076	71 127
+		Přidaná hodnota	249 797	250 488	255 235
	C.	Osobní náklady	180 103	183 689	187 394
	D.	Daně a poplatky	3 600	3 600	3 600
	E.	Odpisy dlouhodobého majetku (DM)	36 463	39 169	36 234
III.		Tržby z prodeje dlouhod. majetku a materiálu	1 500	1 500	1 500
	F.	Zůstatková cena prod.DM a materiálu	1 000	1 000	1 000
VI.		Ostatní provozní výnosy	3 900	3 900	3 900
	I.	Ostatní provozní náklady	1 300	1 300	1 300
*		Provozní výsledek hospodaření	32 731	27 130	31 107
XIV.		Výnosové úroky	350	350	350
	P.	Nákladové úroky	3 708	2 995	3 000
XV.		Ostatní finanční výnosy	1 000	1 000	1 000
	Q.	Ostatní finanční náklady	7 000	7 000	7 000
*		Finanční výsledek hospodaření	-9 358	-8 645	-8 650
	S.	Daň z příjmů za běžnou činnost	4 386	3 307	4 062
**		Výsledek hospodářský za běžnou činnost	19 082	15 273	18 490
***		Výsledek hospodaření za účetní období	19 082	15 273	18 490
		Výsledek hospodaření před zdaněním	23 373	18 485	22 457

9.1.3 Plánování rozvahy

Nehmotný investiční majetek

Společnost v minulém roce (2011) pořídila nový software. Jedná se jednak o účetní software a SW pro skladovou evidenci. Vzhledem k tomu, že se odepisuje 36 měsíců, v roce 2014 již bude zcela odepsán.

Hmotný investiční majetek

Plánované navýšení dlouhodobého hmotného majetku v sobě zahrnuje obnovu stávajícího technologického vybavení a obnovu vozového parku (3 nákladní automobily). Dále budou dokončeny stavební úpravy z minulého roku, a provedeny běžné stavební úpravy (technic-

ké zhodnocení) prodejen. Nárůst investic v tomto roce zahrnuje vybavení nových prodejen chladicím zařízením a vybavení výroby novými technologiemi na zpracování masa. Významnou investicí bude v tomto roce stavba bourárny masa. V příštím roce by chtěla firma pořídit technologii na těžení plazmy a novou linku na bourání kuřecího masa. Dále se počítá s běžnou obnovou technologického vybavení a stavebními úpravami prodejen. Podnik využívá zrychlené odpisy. Přehled plánu investic je uveden v tabulce (Tabulka 26).

Tabulka 26 – Plán investic varianta A

	Druh investice	p.č. od.sk.	zpús. odpis.				
				2011	2012	2013	2014
Jmenovité investice							
1	myčka nákladních aut	2	Z	0	2 000	0	0
2	technologie na těžení plazmy	2	Z	0	0	7 000	0
3	linka na bourání kuřecího masa	2	Z	0	0	11 000	0
4	kovová nádrž na PHM	3	Z	0	1 000	0	0
5	nedokončená investice (výrobní hala)	5	Z	5 609	0	0	0
41	Jmenovité investice celkem			5 609	3 000	18 000	0
Běžné investice							
42	strojní investice - odp. skupiny 1	1					
43	strojní investice - odp. skupiny 1a	2					
44	strojní investice - odp. skupiny 2	3	Z		21 000	10 000	17 000
45	strojní investice - odp. skupiny 3	4	Z				
46	stavební investice - odp. skupiny 2	3					
47	stavební investice - odp. skupiny 3	4					
48	stavební investice - odp. skupiny 4	5					
49	stavební investice - odp. skupiny 5	6	Z		17 000	3 000	7 000
50	stavební investice - odp. skupiny 6	7					
51	nehmotný IM - odp. skupiny 1	1	L				
52	nehmotný IM - odp. skupiny 2	2	L				
53	Běžné investice celkem			0	38 000	13 000	24 000
54	Vynaložené prostředky na investice celkem			5 609	41 000	31 000	24 000
Investice a technické zhodnocení							
55	investice strojní (1 a 100)			0	24 000	28 000	17 000
56	investice stavební (2 a 200)			5 609	17 000	3 000	7 000
57	NIM (3 a 300)			0	0	0	0
58	Investice a technické zhodnocení celkem			5 609	41 000	31 000	24 000

Nedokončené hmotné investice - představují dokončení stavebních úpravy nové výrobní haly, další rozpracované investice nejsou plánovány, tj. stavební úpravy, které musí čekat na kolaudaci, budou dokončeny v témže roce.

Oceňovací rozdíl k nabytému majetku - odepisuje se rovnoměrně 15 let, každoročně se tak tato položka snižuje o odpisy.

Dlouhodobý finanční majetek

Společnost vlastní obchodní podíl v podniku, prostřednictvím kterého je zajištěn pronájem skladovacích prostor. Výše tohoto podílu je v plánu ponechána na stávající úrovni.

Půjčky podnikům ve skupině - jedná se o půjčku podniku, ve kterém vlastní společnost obchodní podíl. Tato půjčka se zatím neplánuje splácet, zůstává na stejné úrovni i v dalších letech.

Jiné finanční investice zahrnuje půjčku partnerské společnosti na Slovensku, její výše zůstává rovněž na stejné úrovni i v dalších letech.

Oběžná aktiva

Zásoby na jednotlivých provozech a prodejnách budou tvořit stejný podíl na tržbách za výrobky jako v předchozích letech. Již z finanční analýzy vyplynulo, že podnik drží na skladech optimální výši zásob, která je navíc v jednotlivých letech stabilní. Na skladech se nachází maso, které musí projít určitým procesem, a uzenářské výrobky s delší lhůtou trvanlivosti.

Zůstatky *materiálu* na skladech se budou mírně zvyšovat úměrně růstu výroby, při zachování přibližně stejné doby obratu jako v minulých letech.

Zboží – růst množství zboží na skladech koresponduje s růstem tržeb za zboží a jeho výše je stanovena podle podílu na tržbách při zachování přibližně stejné úrovně předchozích let tj. asi 1,1 %.

Polotovary a nedokončená výroba – podnik předpokládá výraznější růst této položky vlivem růstu výroby, přičemž její podíl bude podobný jako u zásob materiálu.

Výrobky budou plánovány na úrovni předchozích let při zachování konstantního podílu na tržbách za vlastní výrobky (0,9 %).

Dlouhodobé pohledávky

Položku dlouhodobého pohledávky představují poskytnuté zálohy na kauce na nájmy prodejen. Jejich výše je plánována podle předem stanovené výše kaucí na tyto nájmy. Jedná se vratnou kauci, která je dlouhodobého charakteru.

Krátkodobé pohledávky

Krátkodobé pohledávky z obchodního styku jsou plánovány podle vývoje v minulých letech. Je použita doba obratu pohledávek, která ve všech analyzovaných letech minulosti dosahuje asi 20 dní. V minulém roce došlo vlivem růstu nedobytných pohledávek k prodloužení doby obratu, proto je v plánu doba splatnosti pohledávek očekávána delší tj. kolem 25 dní.

Stát – daňové pohledávky - v minulém roce došlo k výraznému růstu položky daňových pohledávek ke státu a to díky nároku na vrácení nadměrného odpočtu DPH od státu z dodavatelských faktur na výstavbu již zmíněné nové výrobní haly. Vzhledem k tomu, že se již neplánuje růst této položky, je její výše stanovena podle odhadů společnosti na úrovni cca 1 mil. Kč.

Krátkodobé poskytnuté zálohy - jejich výše se odvíjí od pravidelně placených záloh na elektřinu a plyn. Vzhledem ke zvýšení počtu prodejen je kalkulováno i se zvýšením záloh. Rovněž je přihlédnuto k požadavkům dodavatelů na zvýšení těchto záloh.

Krátkodobý finanční majetek

Peníze - výše zůstatku hotovosti je plánována podle výše v minulých letech. Jedná se o zůstatky peněz v pokladnách na jednotlivých maloobchodních prodejnách. Na konci dne vždy dochází k jejich převodům na běžné účty společnosti. Zůstatek hotovosti je plánován na minimální nutné úrovni podle zkušeností z minulých let.

Peníze na běžných účtech se zvyšují úměrně růstu tržeb za zboží a vlastní výrobky tedy platby od odběratelů a tržby maloobchodních prodejen. Společnost chce případné finanční výkyvy během roku financovat kontokorentním úvěrem s rámcem 25 mil. Kč. Plán vychází z úvahy, že bude vždy na konci roku vlivem vyšších tržeb v posledním čtvrtletí kontokorent vyrovnan. Navíc počítám, že dodavatelské faktury na nákup zásob ke konci roku jsou splatné až v lednu, z tohoto důvodu není čerpání kontokorentu na konci roku zachyceno.

Časové rozlišení

Položka náklady příštích období zahrnuje pronájem prodejen placený dopředu a zbytek splátek leasingu (končí příští rok v červnu). Konečný zůstatek položky zahrnuje leasingové splátky a zaplacené nájemné za prodejny za měsíc leden.

Tabulka 27 – Plánovaná rozvaha, aktiva – varianta A

		2012	2013	2014
	AKTIVA CELKEM	440 084	438 663	431 062
B.	Dlouhodobý majetek	313 370	304 701	291 968
B.I.	Dlouhodobý nehmotný majetek	1 100	488	0
B.II.	Dlouhodobý hmotný majetek	281 324	273 267	261 022
B.III.	Dlouhodobý finanční majetek	30 946	30 946	30 946
C.	Oběžná aktiva	123 583	130 832	135 965
C.I.	Zásoby	21 964	22 351	22 747
C.II.	Dlouhodobé pohledávky	4 743	4 830	4 918
C.III.	Krátkodobé pohledávky	85 922	94 882	96 575
C.IV.	Krátkodobý finanční majetek	10 954	8 769	11 724
D.	Časové rozlišení	3 130	3 130	3 130

Plánování pasiv

Vlastní kapitál

Základní kapitál- jeho výše se plánuje na stejné úrovni minulých let tj. beze změn.

Ostatní kapitálové fondy - u této položky se neplánují její změny. Jde o prostředky, které byly vytvořeny vlivem přeměny právní formy společnosti v minulých letech (z v. o. s.).

Nerozdělený zisk minulých let- jeho výše je stanovena jako výsledek hospodaření běžného období z minulého roku po odečtení předpokládané výše dividend. Průměrná výše dividend se pohybovala v předchozích letech kolem 20 % ze zisku, avšak její výše není stabilní a závisí na rozhodnutí společnosti. Konkrétně v minulém roce 2011 valná hromada dividendy nevyplácela vlivem záporného výsledku hospodaření. Plán však počítá s průměrnou výší dividend.

Dlouhodobé přijaté zálohy- jejich výše je stanovena podle zálohy přijaté od dodavatele na základě smlouvy. Jedná se o zálohu, která má dlouhodobý charakter a její výše bude v plánovaném období neměnná.

Odložený daňový závazek se plánuje na úrovni předchozího roku. Vychází z rozdílu daňových a účetních zůstatkových cen. Jeho plánování je však obtížné, proto je ponechán na úrovni předchozího roku beze změn.

Krátkodobé závazky z obchodního styku tvoří každoročně největší část krátkodobých závazků. Společnost dosahuje uspokojivé doby obratu závazků (ve srovnání s odvětvím a konkurentem). Jejich výše tak bude plánována podle doby obratu v předchozích letech. V minulém roce došlo ve společnosti k výraznému prodloužení doby obratu závazků vlivem částečné platební neschopnosti (nicméně, stále dosahovala kratší doby než konkurent a odvětví). Doba obratu závazků dosahovala v předchozích letech 25 resp. 29 dnů v roce 2010. Vzhledem k tomu, že v minulém roce dosáhla doba splatnosti závazků doby 38 dnů, je pro další období stanovena na 35 dnů s tím, že se bude postupně mírně snižovat. V plánu je tak zachován přibližně stejný podíl krátkodobých závazků na pasivech jako v předchozích letech.

Závazky ke společníkům tvoří druhou největší část krátkodobých závazků podniku. Tyto závazky představují nevyplacený zisk z minulých let, kdy společnost fungovala jako v. o. s. Tyto závazky se snižují na základě vývoje zisku.

Závazky k zaměstnancům se každoročně navyšují z důvodů plánovaného růstu mzdových nákladů (růstu počtu zaměstnanců). Jejich výše je stanovena podle doby obratu vzhledem k osobním nákladům podle vývoje v minulém období.

Závazky ze sociálního zabezpečení a zdravotního pojištění se vyvíjí obdobně jako závazky vůči zaměstnancům.

Daňové závazky vůči státu jsou plánovány na úrovni zůstatku minulého roku. Položka zahrnuje především závazky vůči státu z titulu placených daní z mezd zaměstnanců, které podnik během roku odvádí a také závazek z titulu daně z příjmů právnických osob, který vzniká na konci roku.

Jiné závazky představují srážky z mezd zaměstnanců, výživné, exekuce apod. Položka je plánována podle vývoje v minulých letech, přičemž zvýšení v roce 2011, kdy došlo k výraznému výkyvu mimo běžný vývoj této položky, bylo způsobeno přijetím půjčky od jiného podniku, která bude v průběhu tohoto roku splacena.

Dohadné účty pasivní představují každoročně nevyfakturované dodávky z titulu plateb za energie, plyn a vodu tj. v prosinci se kalkulují náklady na následující tři měsíce.

Bankovní úvěry - společnost v současnosti splácí tyto úvěry (Tabulka 28):

Tabulka 28 – Stávající bankovní úvěry

částka (v tis.Kč)	splatnost	prům. úrok. sazba
10 000	15. 9.2012	3,60%
10 000	15. 12. 2012	3,10%
24000	15. 6. 2015	4,50%
6 000	20. 2. 2013	1,49%
11000	20. 12. 2014	2,21%
38 000	25. 6. 2018	2,69%
50 000	30. 6. 2017	2,75%
38 000	15. 5. 2018	2,62%
50 000	20. 4. 2019	2,75%

V následujících třech letech společnost neplánuje přijetí dalších úvěrů. Pouze plánuje obnovení kontokorentního úvěru s úvěrovým rámcem 25 mil. Kč.

Tabulka 29 - Plánovaná rozvaha, pasiva – varianta A

		2012	2013	2014
	PASIVA CELKEM	440 084	438 663	431 062
A.	Vlastní kapitál	155 980	167 253	181 743
A.I.	Základní kapitál	14 000	14 000	14 000
A.II.	Kapitálové fondy	-247	-247	-247
A.III.	Fondy ze zisku	2 800	2 800	2 800
A.IV.	Výsledek hospodaření minulých let	120 345	135 832	147 510
A.V.	Výsledek hospodaření běžného účetního období	19 082	15 273	18 490
B.	Cizí zdroje	284 104	271 411	249 319
B.II.	Dlouhodobé závazky	8 075	8 075	8 075
B.III.	Krátkodobé závazky	171 157	183 106	185 656
B.IV.	Bankovní úvěry a výpomoci	104 872	80 230	55 588

Tabulka 30 - Plánovaný CF – varianta A

		2012	2013	2014
I	Stav peněžních prostředků na počátku období	12 773	10 954	8 769
Z	Účetní hospodářský výsledek bez odložené daně	19 082	15 273	18 490
A	ČISTÝ PENĚŽNÍ TOK Z BĚŽNÉ A MIMORÁDNÉ ČINNOSTI			
A.1	Úpravy o nepeněžní operace	41 646	39 369	36 434
A.2	Úpravy oběžných aktiv	-15 135	2 315	174
A.2.1	Změna stavu pohledávek	1 677	-9 046	-1 781
A.2.2	Změna stavu krátk.závazků, běž.úvěrů a výpomocí	-11 379	11 749	2 351
A.2.3	Změna stavu zásob	-5 433	-387	-396
	Peněžní tok z provozní činnosti celkem	45 593	56 957	55 097
B	INVESTIČNÍ ČINNOST			
B.1	Nabytí stálých aktiv	-28 024	-31 000	-24 000
B.2	Výnosy z prodeje stálých aktiv	500	500	500
	Peněžní tok z investiční činnosti celkem	-27 524	-30 500	-23 500
C	FINANČNÍ ČINNOST			
C.1	Změna stavu dlouhodobých závazků	-17 888	-24 642	-24 642
C.1.2	Snížení dlouhodobých úvěrů	-17 887	-24 642	-24 642
C.2	Zvýšení a snížení vlast. kapitálu z vyb.operací	-2 000	-4 000	-4 000
C.2.6	Vyplacené dividendy a podíly na zisku	-2 000	-4 000	-4 000
	Peněžní tok z finanční činnosti celkem	-19 888	-28 642	-28 642
	Peněžní tok celkem	-1 819	-2 185	2 955
	Stav peněžních prostředků na konci období	10 954	8 769	11 724

9.2 Dlouhodobý finanční plán – varianta B

Ve druhé variantě dlouhodobého plánu je počítáno již s negativním vývojem narozdíl od varianty předchozí, tj. firma nemusí u zákazníků dosáhnout takových úspěchů, jaké předpokládala. Varianta B počítá rovněž s horším vývojem ekonomiky a odvětví, navíc smlouvy s odběrateli nemusí být dodrženy, což by se projevilo v poklesu tržeb za prodej vlastních výrobků. V plánu vycházím z předpokladu, že tuzemské tržby za výrobky porostou jen o 15 % v roce 2012. Tj. očekávání o růstu tržeb nebudou tak vysoká.

Z analýzy v předchozí části (Tabulka 3) je navíc patrný růst cen masných výrobků v minulém roce a to vlivem růstu cen agrárních komodit a předčasněmu promítnutí zvýšení sazby DPH do cen potravin. Navíc se dá na základě současné situace očekávat růst cen vepřového či kuřecího masa vlivem nových nařízení EU. Rovněž růst cen pohonných hmot zdraží dopravu zboží a ovlivní tak celkové náklady na zboží. Z tohoto důvodu je ve varian-

tě B uvažováno s vyšším růstem nákladů na zboží. Díky tomu bude podnik nucen snížit maloobchodní marži u zboží, aby neodradil stávající zákazníky.

V této variantě budu uvažovat s mírným poklesem marže na 18 %. Díky nižším tržbám se nepočítá se zkrácením doby obratu závazků, proto je plánován její mírný růst v letech 2012-2013 na úroveň minulého roku (tj. 38 dní). Navíc je počítáno s mírnou úsporou ve mzdových nákladech oproti předchozí variantě, neboť vlivem horší situace podniku nebudou moci být vyplaceny plánované odměny zaměstnancům. Co se týče výplaty dividend, není s nimi v této variantě počítáno.

Tabulka 31 – Plánovaný výkaz zisku a ztráty (varianta B)

		2012	2013	2014
I.	Tržby za prodej zboží	631 731	644 366	657 253
	A. Náklady vynaložené na prodané zboží	518 019	528 380	538 947
+	Obchodní marže	113 712	115 986	118 306
II.	Výkony	1 073 154	1 090 587	1 110 227
II.1.	Tržby za prodej vlastních výrobků a služeb	628 946	639 385	650 001
II.2.	Změna stavu zásob vlastní činnosti	1 997	146	149
II.3.	Aktivace	442 211	451 056	460 077
	B. Výkonová spotřeba	962 830	979 891	997 262
+	Přidaná hodnota	224 036	226 682	231 271
	C. Osobní náklady	176 669	178 433	180 221
	D. Daně a poplatky	3 600	3 600	3 600
	E. Odpisy dlouhodobého nehmotného a hmotného majetku	34 496	34 433	33 445
III.	Tržby z prodeje dlouhodobého majetku a materiálu	1 500	1 500	1 500
	F. Zůstatková cena prodaného DM a materiálu	1 000	1 000	1 000
IV.	Ostatní provozní výnosy	3 900	3 900	3 900
	H. Ostatní provozní náklady	1 300	1 300	1 300
*	Provozní výsledek hospodaření	12 370	13 316	17 105
X.	Výnosové úroky	350	350	350
	N. Nákladové úroky	3 708	2 995	3 000
XI.	Ostatní finanční výnosy	1 000	1 000	1 000
	O. Ostatní finanční náklady	7 000	7 000	7 000
*	Finanční výsledek hospodaření	-9 358	-8 645	-8 650
	Q. Daň z příjmů za běžnou činnost	667	982	1 702
**	Výsledek hospodaření za běžnou činnost	2 440	3 783	6 849
***	Výsledek hospodaření za účetní období	2 440	3 783	6 849
****	Výsledek hospodaření před zdaněním	3 012	4 671	8 455

Vzhledem k vyšším nákladům a nižšímu množství disponibilních prostředků bude podnik nucen částečně omezit investice (podrobněji viz Tabulka 32).

Tabulka 32 – Plán investic (varianta B)

Jmenovité investice	Druh investice	p.č. od.sk.	zpús. odpis.	2011	2012	2013	2014
				1	myčka nákladních aut	2	Z
2	technologie na těžení plazmy	2	Z	0	0	0	7 000
3	linka na bourání kuřecího masa	2	Z	0	0	11 000	0
4	kovová nádrž na PHM	3	Z	0	1 000	0	0
5	nedokončená investice (výrobní hala)	5	Z	5 609	0	0	0
41	Jmenovité investice celkem			5 609	3 000	11 000	7 000
Běžné investice							
42	strojní investice - odp. skupiny 1	1					
43	strojní investice - odp. skupiny 1a	2					
44	strojní investice - odp. skupiny 2	3	Z		15 000	8 000	15 000
45	strojní investice - odp. skupiny 3	4	Z				
46	stavební investice - odp. skupiny 2	3					
47	stavební investice - odp. skupiny 3	4					
48	stavební investice - odp. skupiny 4	5					
49	stavební investice - odp. skupiny 5	6	Z		12 000	2 000	3 000
50	stavební investice - odp. skupiny 6	7					
51	nehmotný IM - odp. skupiny 1	1	L				
52	nehmotný IM - odp. skupiny 2	2	L				
53	Běžné investice celkem			0	27 000	10 000	18 000
54	Vynaložené prostředky na investice celkem			5 609	30 000	21 000	25 000
Investice a technické zhodnocení							
55	investice strojní (1 a 100)			0	18 000	19 000	22 000
56	investice stavební (2 a 200)			5 609	12 000	2 000	3 000
57	NIM (3 a 300)			0	0	0	0
58	Investice a technické zhodnocení celkem			5 609	30 000	21 000	25 000

Investice do zařízení na těžení plazmy bude odložena na rok 2014. Obnova vozového parku plánovaná na letošní rok musí být odložena. Investice do strojového vybavení budou omezeny jen do té míry, aby tato situace neovlivnila kvalitu výroby a její náročnost na spotřebu materiálu a energie v důsledku zastaralých zařízení, neboť díky tomu by mohlo dojít mimo jiné i k růstu výkonové spotřeby.

Tabulka 33 – Plánovaná rozvaha (varianta B)

	2012	2013	2014
AKTIVA CELKEM	428 923	414 933	406 888
B. Dlouhodobý majetek	304 337	290 404	281 459
B.I. Dlouhodobý nehmotný majetek	1 100	488	0
B.II. Dlouhodobý hmotný majetek	272 291	258 970	250 513
B.III. Dlouhodobý finanční majetek	30 946	30 946	30 946
C. Oběžná aktiva	121 456	121 399	122 300
C.I. Zásoby	19 527	19 875	20 230
C.II. Dlouhodobé pohledávky	4 552	4 636	4 721
C.III. Krátkodobé pohledávky	83 752	91 149	92 782
C.IV. Krátkodobý finanční majetek	13 529	5 739	4 568
D. Časové rozlišení	3 130	3 130	3 130
PASIVA CELKEM	428 923	414 933	406 888
A. Vlastní kapitál	141 338	145 121	151 970
A.I. Základní kapitál	14 000	14 000	14 000
A.II. Kapitálové fondy	-247	-247	-247
A.III. Fondy ze zisku	2 800	2 800	2 800
A.IV. Výsledek hospodaření minulých let	122 345	125 190	129 378
A.V. Výsledek hospodaření běžného účetního období	2 440	3 783	6 849
B. Cizí zdroje	287 585	269 859	254 919
B.I. Rezervy	0	0	0
B.II. Dlouhodobé závazky	8 075	8 075	8 075
B.III. Krátkodobé závazky	174 638	181 507	191 256
B.IV. Bankovní úvěry a výpomoci	104 872	80 230	55 588
C. Časové rozlišení	0	0	0

Tabulka 34 – Plánovaný CF (varianta B)

		2012	2013	2014
I	Stav peněžních prostředků na počátku období	12 773	13 529	5 739
Z	Účetní hospodářský výsledek bez odložené daně	2 440	3 783	6 849
A	ČISTÝ PENĚŽNÍ TOK Z BĚŽNÉ A MIMOŘÁDNÉ ČINNOSTI			
A.1	Úpravy o nepeněžní operace	39 679	34 633	33 645
A.2	Úpravy oběžných aktiv	-6 951	-1 064	7 477
A.2.1	Změna stavu pohledávek	3 943	-7 385	-1 717
A.2.2	Změna stavu krátk.závazků, běž.úvěrů a výpomocí	-7 898	6 669	9 549
A.2.3	Změna stavu zásob	-2 996	-348	-355
A.2.4	Změna stavu krátkodobého finančního majetku	0	0	0
	Peněžní tok z provozní činnosti celkem	35 168	37 352	47 970
B	INVESTIČNÍ ČINNOST			
B.1	Nabytí stálých aktiv	-17 024	-21 000	-25 000
B.2	Výnosy z prodeje stálých aktiv	500	500	500
	Peněžní tok z investiční činnosti celkem	-16 524	-20 500	-24 500
C	FINANČNÍ ČINNOST			
C.1	Změna stavu dlouhodobých závazků	-17 888	-24 642	-24 642
C.2	Zvýšení a snížení vlast. kapitálu z vyb.operací			
	Peněžní tok z finanční činnosti celkem	-17 888	-24 642	-24 642
	Peněžní tok celkem	756	-7 790	-1 172
	Vyrovňovací rozdíl	0	0	0
	Stav peněžních prostředků na konci období	13 529	5 739	4 568

9.3 Krátkodobý plán

Krátkodobý plán rozpracovává dlouhodobý plán pro rok 2012 (varianta A) do jednotlivých čtvrtletí. Plán vychází z plánovaných tržeb za zboží a výrobky, přičemž k největšímu nárůstu tržeb dochází každoročně v posledním čtvrtletí před Vánoci. Je proto plánováno asi s 32 % celkových ročních tržeb. Po Vánocích (v 1. čtvrtletí) dochází v podniku k výraznému poklesu tržeb a firma tak dosahuje nejnižších tržeb z celého roku (19 %). Během velikonočního období (2. čtvrtletí) tržby rostou (27 %) a ve 3. čtvrtletí je plánováno s 22 % ročních tržeb. Z tohoto rozvržení tržeb vychází i plán výroby a velikost zásob. Pohledávky a závazky jsou stanoveny podle doby splatnosti. Růst dlouhodobých pohledávek ve 2. čtvrtletí je způsoben růstem kaucí na nájmy nových prodejen. Bankovní úvěry jsou spláceny v pravidelných měsíčních splátkách. Mzdové náklady jsou přizpůsobeny potřebám podniku pokrýt v době dovolených zvýšenou potřebu zaměstnanců a to formou různých brigád, proto je patrný nárůst mzdových nákladů ve 3. čtvrtletí. Ke konci roku je za-

znamenán rovněž růst mzdových nákladů, neboť dochází k vyplácení ročních odměn pro jednotlivé prodejny. Položka daně a poplatky je naplánována s přihlédnutím k platbě daně z nemovitostí ve 2. čtvrtletí. Pro plánování majetku vycházím z plánu investic, který v tomto roce zahrnuje obnovu technologického zařízení a především vybavení nových prodejen. Ve 2. čtvrtletí se jedná o nákup tří nákladních automobilů (po 2 mil. Kč) a bude zakoupena kovová nádrž na pohonné hmoty. Celkové investice do SMV ve 2. čtvrtletí tedy budou ve výši 10 mil. Kč. Ve 3. čtvrtletí bude pořízena myčka nákladních aut za 2 mil. a další investice do technologického vybavení prodejen ve výši 8 mil. Ve 4. čtvrtletí se předpokládají investice do strojů na zpracování masa ve výši 6 mil. Kč. Pro výpočet odpisů vycházím z celkové roční výše daňových odpisů uvedených v dlouhodobém plánu. Pro jejich výpočet v jednotlivých čtvrtletích je pro zjednodušení zvoleno rovnoměrné rozložení. Nedokončený majetek z minulého roku představuje nedokončené stavby ve výši 5 609 tis. Kč, tato nedokončená stavba byla převedena v 1. čtvrtletí do staveb. Výstavba bourárny masa v tomto roce ve výši 17 mil. Kč proběhne ve 2. a 3. čtvrtletí.

Tabulka 35 – Plánovaný krátkodobý výkaz zisku a ztráty

	1.Q (k 31.3.)	2.Q (k 30.6.)	3.Q (k 30.9.)	4.Q (k 31.12.)
Tržby za prodej zboží	120 029	290 596	429 577	631 731
A. Náklady vynaložené na prodané zboží	94 823	229 571	339 366	499 068
Obchodní marže	25 206	61 025	90 211	132 664
Výkony	215 547	521 884	771 491	1 134 457
Tržby za prodej vlast.výrobků a služeb	129 548	313 643	463 646	681 832
Změna stavu vnitropod.zásob vl.výroby	778	1 917	2 845	4 095
Aktivace	85 221	206 324	305 000	448 530
B. Výkonová spotřeba	193 291	467 969	691 780	1 017 324
Přidaná hodnota	47 461	114 940	169 922	249 797
C. Osobní náklady	36 020	73 841	122 469	180 103
D. Daně a poplatky	600	2 100	2 800	3 600
E. Odpisy dlouhodobého majetku (DM)	9 116	18 231	27 343	36 463
Tržby z prodeje dlouhod. majetku a materiálu		500	1 000	1 500
F. Zůstatková cena prod.dlouh.majetku a materiálu		250	500	1 000
Ostatní provozní výnosy	975	1 950	2 925	3 900
I. Ostatní provozní náklady	325	650	975	1 300
Provozní výsledek hospodaření	2 375	22 318	19 761	32 731
Výnosové úroky	89	178	267	350
P. Nákladové úroky	927	1 854	2 781	3 708
Ostatní finanční výnosy	250	500	750	1 000
Q. Ostatní finanční náklady	1 750	3 500	5 250	7 000
Finanční výsledek hospodaření	-2 338	-4 676	-7 014	-9 358
S. Daň z příjmů za běžnou činnost				4 386
Výsledek hospodářský za běžnou činnost	37	17 642	12 747	19 082
Výsledek hospodaření za účetní období	37	17 642	12 747	19 082
Výsledek hospodaření před zdaněním	37	17 642	12 747	23 373

Tabulka 36 – Plánovaná krátkodobá rozvaha

		1.Q (k 31.3.)	2.Q (k 30.6.)	3.Q (k 30.9.)	4.Q (k 31.12.)
	AKTIVA CELKEM	412 155	465 271	426 731	440 083
B.	Stálá aktiva	300 010	307 687	316 364	313 370
B.I.	Dlouhodobý nehmotný majetek	1 557	1 405	1 253	1 100
B.II.	Dlouhodobý hmotný majetek	267 507	275 336	284 165	281 324
B.III.	Dlouhodobý finanční majetek	30 946	30 946	30 946	30 946
C.	Oběžná aktiva	111 895	157 334	110 117	123 583
C.I.	Zásoby	17 563	19 030	20 225	21 964
C.II.	Dlouhodobé pohledávky	4 682	4 732	4 740	4 743
C.III.	Krátkodobé pohledávky	70 327	99 517	81 273	85 922
C.IV.	Finanční majetek	19 323	34 055	3 878	10 954
D.	Ostatní aktiva - přechod.účty aktiv	250	250	250	3 130
	PASIVA CELKEM	412 155	465 271	426 731	440 083
A.	Vlastní kapitál	136 935	154 540	149 645	155 980
A.I.	Základní kapitál	14 000	14 000	14 000	14 000
A.II.	Kapitálové fondy	-247	-247	-247	-247
A.III.	Fondy ze zisku	2 800	2 800	2 800	2 800
A.IV.	Výsledek hospodaření minulých let	120 345	120 345	120 345	120 345
A.V.	Výsledek hospodaření běžného obd. (+)	37	17 642	12 747	19 082
B.	Cizí zdroje	275 220	310 731	277 086	284 103
B.I.	Rezervy	0	0	0	0
B.II.	Dlouhodobé závazky	8 075	8 075	8 075	8 075
B.III.	Krátkodobé závazky	148 858	188 841	159 668	171 156
B.IV.	Bankovní úvěry a výpomoci	118 287	113 815	109 343	104 872
C.	Časové rozlišení	0	0	0	0

Tabulka 37 – Plánovaný krátkodobý cash flow

	1.Q	2.Q	3.Q	4.Q
počáteční stav	12 773	19 323	34 055	3 878
příjem z tržeb	249 577	354 662	288 984	420 340
disponibilní prostředky	262 350	374 569	323 469	424 493
výdaje:				
materiál a energie	180 174	256 036	208 622	303 451
služby	13 118	18 641	15 189	22 093
mzdy	26 781	28 120	36 154	28 120
nákladové úroky	927	927	927	927
daně a poplatky	600	1 500	700	800
výdaje celkem	221 599	305 224	261 592	355 390
splátka úvěru	4 472	4 472	4 472	4 471
dodatečné zdroje (+/-)	-21 428	-35 290	-57 999	-58 149
konečný stav	19 323	34 055	3 878	10 954

9.4 Zhodnocení finančního plánu

Tvorba finančního plánu je podle Režňákové (2007, s. 58) iterační proces, který předpokládá zpracování několika variant plánu a výběr varianty, která bude směřovat k dosažení definovaných cílů. Každá varianta plánu by měla být posuzována metodami finanční analýzy.

Tabulka 38 – Ukazatele zadluženosti – porovnání variant

	2012	2013	2014	
varianta A	Celková zadluženost	64,54%	61,85%	57,68%
	Vlastní kapitál/Dlouhodobý majetek	0,50	0,55	0,63
	Dlouhodobé zdroje/Dlouhodobý majetek	0,86	0,84	0,85
	Ukazatel úrokového krytí	7,44	7,34	8,65
varianta B	Celková zadluženost	66,98%	64,90%	62,46%
	Vlastní kapitál/Dlouhodobý majetek	0,47	0,50	0,54
	Dlouhodobé zdroje/Dlouhodobý majetek	0,37	0,31	0,23
	Ukazatel úrokového krytí	1,95	2,73	3,99

Ze srovnání variant dlouhodobého plánu je patrné postupné snižování zadluženosti vlivem postupného splácení bankovních úvěrů (Tabulka 38). Vlivem plánovaných vyšších tržeb podniku by měl být podnik schopen postupně splácet investiční úvěry a financovat svou činnost z vlastních zdrojů. Díky tomu se daří podnik udržet stávající stupeň krytí majetku dlouhodobými zdroji. Je vidět, že v pesimistické variantě, která počítá s výrazně nižším růstem tržeb, by podnik dosahoval horších výsledků. Rovněž ukazatel úrokového krytí dosahuje vyšších hodnot, i když hodnot odvětví stále nedosahuje. Pozitivně však můžeme hodnotit jeho rostoucí trend.

Tabulka 39 – Ukazatele likvidity – porovnání variant

	2012	2013	2014	
var. A	Okamžitá likvidita	0,07	0,06	0,07
	Pohotová likvidita	0,57	0,57	0,59
	Běžná likvidita	0,73	0,72	0,74
var. B	Okamžitá likvidita	0,08	0,04	0,03
	Pohotová likvidita	0,56	0,54	0,52
	Běžná likvidita	0,7	0,67	0,65

V obou variantách finančního plánu dochází zejména ke zlepšení ukazatele běžné likvidity (Tabulka 40). Zatímco u varianty A dochází k nepatrnému růstu, u druhé varianty se tento ukazatel postupně snižuje, což nelze hodnotit pozitivně. Na druhou stranu podniku se v obou variantách daří udržet přibližně stávající likviditu, tj. na úrovni hodnot dosažovaných také konkurentem v minulých obdobích.

Tabulka 40 – Ukazatele rentability – porovnání variant

		2012	2013	2014
var. A	rentabilita tržeb	1,48%	1,17%	1,39%
	ROE	13,20%	9,66%	10,77%
	ROA	6,25%	4,99%	6,00%
var. B	rentabilita tržeb	0,23%	0,33%	0,55%
	ROE	2,03%	2,91%	4,85%
	ROA	1,68%	1,96%	2,93%

V rámci ukazatelů rentability (Tabulka 40) by se podniku přijetím první varianty plánu, která počítá s udržením stávající maloobchodní marže, podařilo dosáhnout mnohem vyšší rentability tržeb a podařilo by se jí tak více přiblížit ziskové marži hlavního konkurenta a odvětví. Ti dosahovali v minulých letech asi 3 % ziskové marže. Ve druhém případě (pessimistické variantě) by podnik vlivem vyšších nákladů musel snížit maloobchodní marži, čímž by dosáhl výrazně nižších hodnot rentability tržeb. Při uskutečnění plánu varianty A by podnik rovněž dosáhl výrazného růstu rentability vlastního kapitálu oproti minulému období a dostal by se tak v tomto ukazateli na úroveň odvětví a více se přiblížil hodnotám konkurenta. Podobný vývoj vykazuje i ukazatel rentability aktiv.

Tabulka 41 – Ukazatele aktivity – porovnání variant

		2012	2013	2014
varianta A	obrat aktiv z tržeb	2,96	3,03	3,12
	doba obratu zásob z tržeb (dny)	5,28	5,96	5,96
	doba obratu pohledávek z tržeb (dny)	25,08	25,62	26,59
	doba obratu závazků z tržeb (dny)	49,88	50,06	51,01
	obratovost pohledávek	14,36	14,05	13,54
	obratovost závazků	7,22	7,19	7,06
varianta B	obrat aktiv z tržeb	2,88	3,04	3,17
	doba obratu zásob z tržeb (dny)	5,15	5,52	5,52
	doba obratu pohledávek z tržeb (dny)	25,79	25,81	26,61
	doba obratu závazků z tržeb (dny)	52,40	52,21	53,56
	obratovost pohledávek	13,96	13,95	13,53
	obratovost závazků	6,87	6,90	6,72

Ukazatele aktivity naznačují opět lepší hodnoty ve variantě A, avšak nejedná se zde o velké rozdíly. Z tabulky (Tabulka 41) je patrná snaha podniku o opětovný růst obratu aktiv, který se jeví jako silnější stránka podniku v porovnání s odvětvím či konkurentem. Vzhledem k plánovanému růstu tržeb se předpokládá mírné prodloužení doby obratu pohledávek, avšak stále podnik dosahuje výrazně lepších hodnot (stejně jako u splatnosti svých závazků), než dosahoval v minulém období hlavní konkurent či odvětví, a to i ve variantě B. Pozitivní především je, že doba obratu závazků je ve všech plánovaných letech stále delší než doba obratu pohledávek.

Při porovnání obou plánů je zřejmé, že varianta A je pro podnik výhodnější. V obou variantách se podařilo snížit zadluženost podniku. Ve variantě A navíc došlo k výraznému růstu rentability vlastního i celkového kapitálu podniku. Varianta A dosahuje jednoznačně vyšších výsledků hospodaření, které podniku zajistí lepší prosperitu a finanční zdraví.

9.5 Návrhy a doporučení

Firma XY, a. s. je velkou firmou s dlouholetou tradicí ve svém oboru. Přestože konkurence v tomto oboru je velká, firma má své stálé zákazníky a dokázala si vybudovat dobré jméno na trhu. Dařilo se jí v minulých letech hospodařit se ziskem.

Silnou stránkou firmy, díky které si udržuje zákazníky, je kvalita nabízených potravin a nabídka regionálních výrobků. Vzhledem k tomu, že podnik klade důraz právě na kvalitu prodáváných potravin, považuji za důležité především pravidelné kontroly kvality výrobků a výběr kvalifikovaných pracovníků. Rovněž by podnik měl dbát na obnovení certifikátů ISO. Podle mého názoru by podnik mohl uvažovat i o zvýšení propagace svých výrobků například formou reklamy v regionálních novinách. Podnik doposud využíval především reklamní potisk svých dopravních prostředků a propagaci formou webových stránek.

Jak ukázala finanční analýza je silnou stránkou podniku především obrat jeho aktiv. Z analýzy je patrné, že podnik neváže zbytečně prostředky v zásobách a dokáže je efektivně využít. Silnou stránkou podniku se podle výsledků analýzy jeví rovněž doba splatnosti pohledávek a závazků. Podnik by se měl nadále snažit udržet svou výhodu, kdy inkasuje své pohledávky dříve než musí platit své závazky. I přes uspokojivé výsledky minulých let jsem však při tvorbě plánu měla na paměti případná rizika související zejména se solventností odběratelů. Pokud by se jejich platební schopnost vyvíjela negativním směrem, mohla by firmě hrozit druhotná platební neschopnost. Z analýzy hospodaření podniku vyplynulo, že právě tvorba opravné položky k pohledávce za odběratelem způsobila částečně druhotnou platební neschopnost podniku v roce 2010. Z tohoto důvodu bych podniku doporučila pravidelně vyhodnocovat stav pohledávek, zajistit jejich včasné vymáhání a případně zvážit zajištění pohledávek například formou bankovních záruk u velkých odběratelů či vyžadování zálohových plateb.

Domnívám se, že důkladným plánováním svých peněžních toků by se mohl podnik vyhnout případným problémům právě s úhradou svých závazků. Navíc by tato skutečnost mohla přispět k upevnění konkurenční pozice podniku.

Nutností v tomto oboru jsou rovněž pravidelné investice do nových technologií, neboť ty mají významný vliv na celkové výrobní náklady a s tím související konkurenceschopnost vlastních výrobků. Vzhledem k dosavadním i plánovaným ziskům podniku nejsou tyto investice pro podnik v plánovaném období problematické.

Jedním z hlavních cílů podniku je orientace na maximalizaci zisku prostřednictvím růstu tržeb v maloobchodních prodejnách. Díky nim má společnost finanční prostředky z tržeb téměř druhý den k dispozici. Výše tržeb je závislá zejména na množství zakázek a výši jejich marže. Společnost by proto měla vyhledávat další zakázky, neboť růst zisku zvyšuje i rentabilitu, což je pro podnik pozitivní. Právě rentabilita se podle výsledků finanční analýzy jevila při srovnání s konkurencí jako slabší stránka podniku.

Firma plánuje rozšířit prodej svých výrobků odběratelům na Slovensko. Zde se jeví vhodné z hlediska dopravních kanálů (tj. na trase, kde probíhá zásobování prodejen na Slovensku) zaměřit své úsilí zejména na odběratele v západní části Slovenska.

Z finanční analýzy vyplynulo, že podnik nebyl hospodářskou krizí nijak výrazně zasažen. Každoročně docházelo k asi 10 % růstu maloobchodních tržeb. Toto očekávání však bylo v dlouhodobém plánu mírně sníženo (přestože dojde k otevření nových prodejen) vzhledem k nepříznivému vývoji makroekonomického prostředí a očekávanému poklesu spotřeby domácností.

Závěrem lze konstatovat, že splnění plánu závisí především na tom, zda se podniku podaří dosáhnout plánovaného růstu tržeb. Ukazatele finanční analýzy obou plánů ukazují příznivé výsledky a navazují na vývoj v předchozích letech. Domnívám se, že pokud nedojde na trhu k výrazným změnám a uzavřené kontrakty budou splněny, mělo by dojít k uskutečňování plánu v první variantě. Podnik by tak měl být rentabilní, likvidní a schopen hradit včas své závazky.

ZÁVĚR

Cílem této diplomové práce bylo sestavení dlouhodobého a krátkodobého plánu společnosti XY, a. s., která se zabývá výrobou, zpracováním a prodejem masa a masných výrobků.

Jako východisko pro tvorbu projektu sloužily teoretické poznatky zpracované v teoretické části práce. Jednalo se o shrnutí základních poznatků z oblasti finančního plánování tj. jeho úlohy a postavení v řízení podniku včetně popisu jednotlivých částí finančního plánu a postupů vedoucích k jeho sestavení.

V praktické části práce byla provedena stručná charakteristika odvětví včetně současné i budoucí tendence jeho vývoje. Poté bylo pomocí vybraných ukazatelů finanční analýzy zhodnoceno dosavadní hospodaření podniku, provedeno srovnání těchto ukazatelů s odvětvím a hlavním konkurentem podniku.

Na základě dílčích analýz byl zpracován dlouhodobý finanční plán na roky 2012 – 2014 a to ve dvou variantách. První varianta zachycuje co možná nejreálněji předpokládaný budoucí vývoj, zatímco druhá varianta je pesimističtější a počítá především s nižšími tržbami.

Zhodnocením těchto variant finančních plánů se jeví výhodnější varianta A, ve které podnik dosahuje lepších hodnot finančních ukazatelů i vyšších zisků, proto byl tento plán rozpracován do čtvrtletí.

V závěru práce jsou navržena možná doporučení pro podnik, která mu mohou pomoci dodržet vytyčený finanční plán. I když pro podnik nebude jednoduché držet se skutečností obsažených v daném plánu, je však jisté, že sestavení finančního plánu je možným krokem k zajištění finanční stability podniku v neustále se měnícím konkurenčním prostředí.

Vypracování této práce mi umožnilo aplikovat teoretické znalosti v praxi a získat cenné informace o fungování firmy. Věřím, že projekt bude přínosný také pro vedení firmy a přinese tak užitečné informace pro její řízení a rozhodování v budoucnu.

SEZNAM POUŽITÉ LITERATURY

- [1] Controlleři se stále více účastní procesu plánování ve firmách, 2011. *Finanční management*, roč. 8, č. 6, s. 15-18, ISSN 1214-9292.
- [2] DEDOUCHOVÁ, Marcela, 2001. *Strategie podniku*. Praha: C. H. Beck. ISBN 80-717-9603-4.
- [3] ESCHENBACH, Rolf, 2004. *Controlling*. Vyd. 2. Praha: ASPI. ISBN 80-735-7035-1.
- [4] FOTR, Jiří, 1999. *Strategické finanční plánování*. Praha: Grada Publishing. ISBN 80-716-9694-3.
- [5] GRÜNWARD, Rolf a Jaroslava HOLEČKOVÁ, 2007. *Finanční analýza a plánování podniku*. Praha: Ekopress. ISBN 978-808-6929-262.
- [6] HAVLÍČEK, Karel a Milan KAŠÍK, 2005. *Marketingové řízení malých a středních podniků*. Praha: Management Press. ISBN 80-726-1120-8.
- [7] HAVLÍČEK, Karel, 2011. Finanční plánování. *Moderní řízení*, roč. 46, č. 5, s. 41-43. ISSN 0026-8720.
- [8] HNILICA, Jiří a Jiří FOTR, 2009. *Aplikovaná analýza rizika ve finančním managementu a investičním rozhodování*. Praha: Grada. Expert (Grada). ISBN 978-802-4725-604.
- [9] IRWIN, David, 2005. *Finanční řízení: [podpora klíčových rozhodnutí]*. Praha: Profess Consulting. ISBN 80-725-9019-7.
- [10] KERKOVSKÝ, Miloslav a Oldřich VYKYPĚL, 2006. *Strategické řízení: teorie pro praxi*. 2. vyd. Praha: C.H. Beck. C.H. Beck pro praxi. ISBN 80-717-9453-8.
- [11] KISLINGEROVÁ, Eva, 2004. *Manažerské finance*. Praha: C. H. Beck. ISBN 8071798029.
- [12] LANDA, Martin, 2007. *Finanční plánování a likvidita*. Brno: Computer Press. ISBN 978-802-5114-926.
- [13] MAREK, Petr, 2009. *Studijní průvodce financemi podniku*. 2. aktualiz. vyd. Praha: Ekopress. ISBN 978-808-6929-491.
- [14] MARINIČ, Pavel, 2008. *Plánování a tvorba hodnoty firmy*. Praha: Grada. ISBN 978-802-4724-324.

- [15] NÝVLTOVÁ, Romana a Pavel MARINIČ, 2010. *Finanční řízení podniku: moderní metody a trendy*. Praha: Grada. ISBN 978-80-247-3158-2.
- [16] PAVELKOVÁ, Drahomíra a Adriana KNÁPKOVÁ, 2005. *Výkonnost podniku z pohledu finančního manažera*. Praha: Linde. ISBN 80-861-3163-7.
- [17] PETŘÍK, Tomáš, 2005. *Ekonomické a finanční řízení firmy: manažerské účetnictví v praxi*. Praha: Grada. ISBN 80-247-1046-3.
- [18] REŽŇÁKOVÁ, Mária, 2010. *Řízení platební schopnosti podniku* Praha: Grada publishing. Prosperita firmy. ISBN 978-802-4734-415.
- [19] RŮČKOVÁ, Petra, 2010. *Finanční analýza: metody, ukazatele, využití v praxi*. 3. rozš. vyd. Praha: Grada. ISBN 978-802-4733-081.
- [20] SEDLÁČEK, Jaroslav, 2010. *Cash flow*. 2., aktualiz. vyd. Brno: Computer Press. Praxe manažera (Computer Press). ISBN 978-802-5131-305.
- [21] SEDLÁČKOVÁ, Helena a Karel BUCHTA, 2006. *Strategická analýza*. 2. přeprac. a dopl. vyd. Praha: C. H. Beck. ISBN 80-7179-367-1.
- [22] SYNEK, Miloslav a Eva KISLINGEROVÁ, 2010. *Podniková ekonomika*. 5., přeprac. a dopl. vyd. Praha: C.H. Beck. Beckovy ekonomické učebnice. ISBN 978-807-4003-363.
- [23] SYNEK, Miloslav, 2011. *Manažerská ekonomika*. 5., aktualiz. a dopl. vyd. Praha: Grada. Expert (Grada). ISBN 978-802-4734-941.
- [24] ŠIMAN, Josef a Petr PETERA, 2010. *Financování podnikatelských subjektů: teorie pro praxi*. V Praze: C.H. Beck. C.H. Beck pro praxi. ISBN 978-807-4001-178.
- [25] VALACH, Josef, 1999. *Finanční řízení podniku*. 2. aktualiz. a rozš. vyd. Praha: Ekopress. ISBN 80-861-1921-1.
- [26] ŽŮRKOVÁ, Hana, 2007. *Plánování a kontrola: klíč k úspěchu*. Praha: Grada. ISBN 978-802-4718-446.

Elektronické zdroje:

- [27] BANHAM, Russ, 2011. Let It Roll. *CFO* [online]. May 2011, vol. 27, no. 4, s. 42-47 [cit. 2012-03-10]. Business Source Complete, EBSCOhost. ISSN 8756-7113.
Dostupné z:

- <http://ehis.ebscohost.com/eds/Citations/FullTextLinkClick?sid=a2b02e6b-2f99-4186-8209-93f728551f31@sessionmgr104&vid=1&id=pdfFullText>.
- [28] DICKINSON, Dean, 2011. The Truth about Budgeting with Spreadsheets. *Credit Control* [online]. 2011, vol. 32, no. 5/6, s. 40-43 [cit. 2012-03-10]. Business Source Complete, EBSCOhost. ISSN 0143-5329. Dostupné z: <http://ehis.ebscohost.com/eds/Citations/FullTextLinkClick?sid=5b2f207e-7473-45c3-8696-bf4a8d76aa13@sessionmgr115&vid=1&id=pdfFullText>.
- [29] HUTAR, Zbyněk, 2011. Jen si dál v klidu (excel)ujte...Ale jinak. In: *CFOWorld.cz* [online]. 24.2.2011 [cit. 2012-03-12]. Dostupné z: <http://cfoworld.cz/ostatni/jen-si-dal-v-klidu-excel-ujte-ale-jinak-807>.
- [30] KOLÁŘ, Jan, 2010. Controlling rizik jak ho neznáte. *CFOWorld.cz* [online]. 19.08.10 [cit. 2012-03-12]. Dostupné z: <http://cfoworld.cz/ostatni/controlling-rizik-jak-ho-neznate-480>.
- [31] MEZERA, Josef, Lenka MEJSTRÍKOVÁ a Martin PLÁŠIL, 2011. ÚSTAV ZEMĚDĚLSKÉ EKONOMIKY A INFORMACÍ. *Panorama Potravinářského Průmyslu 2010* [online]. Praha [cit. 2012-03-16]. ISBN 978-80-7434-010-9. Dostupné z: http://eagri.cz/public/web/file/141557/Panorama_PP_2010_6_12.pdf
- [32] MINISTERSTVO FINANCÍ ČR, 2012. *Makroekonomická predikce České republiky*[online]. leden 2012 [cit. 2012-03-16]. ISSN 1804-7971. Dostupné z: http://www.mfcr.cz/cps/rde/xbcr/mfcr/Makroekonomicka-predikce_2012-Q1.pdf
- [33] MINISTERSTVO PRŮMYSLU A OBCHODU, 2012. *Panorama zpracovatelského průmyslu ČR 2010* [online]. 23.2.2012 [cit. 2012-03-16]. Dostupné z: <http://www.mpo.cz/dokument102273.html>.
- [34] MINISTERSTVO PRŮMYSLU A OBCHODU, 2011. *Panorama zpracovatelského průmyslu ČR 2009* [online]. 7.2.2011 [cit. 2012-03-16]. Dostupné z: <http://www.mpo.cz/dokument84178.html>.
- [35] MINISTERSTVO SPRAVEDLNOSTI ČESKÉ REPUBLIKY. *Oficiální server českého soudnictví* [online]. © 2012 [cit. 2012-04-04]. Dostupné z: <http://portal.justice.cz/Justice2/Uvod/uvod.aspx>
- [36] ORLANDO, John, 2009. Turning Budgeting Pain into Budgeting Gain. *Strategic Finance* [online]. Mar. 2009, vol. 90, no. 9, s. 47-51 [cit. 2012-03-10]. Business Source Complete, EBSCOhost . ISSN 1524-833X.

- [37] PANCZAKOVÁ, Zuzana, 2010. Zahrajte si vojáky. *Ekonom.cz* [online]. 15. 4. 2010 [cit. 2012-04-11]. Dostupné z: <http://ekonom.ihned.cz/c1-42546060-zahrajte-si-na-vojaky>.
- [38] PLACHÝ, Michal, 2010. Finanční plánování. *Business intelligence magazine* [online]. © 2010 [cit. 2012-03-12]. Dostupné z: http://bim.adastra.cz/940_389_o-business-magazine.aspx
- [39] PLÁŠIL, Martin a Josef MEZERA, 2010. *Konkurenceschopnost potravinářského sektoru ČR: výzkumná studie* [online]. Praha [cit. 2012-03-16]. ISBN 978-80-86671-76-5. Dostupné z: <http://www.uzei.cz/left-menu/publikacni-cinnost/studie/2010/studie100.pdf>
- [40] REMEŠ, Daniel, 2009. Řízení výkonnosti podniku v době krize. *Journal of Competitiveness* [online]. Zlín: Univerzita Tomáše Bati, Fakulta managementu a ekonomiky, 2009-, 1/2009, s. 56-65 [cit. 2012-03-11]. ISSN 1804-171X. Dostupné z: <http://www.cjournal.cz/files/6.pdf>
- [41] REŽŇÁKOVÁ, Mária, 2007. Finanční plán jako základ žádosti o poskytnutí finančních zdrojů. *MM Průmyslové spektrum*. Praha: SEND Předplatné s.r.o, 1/2007, s. 58. ISSN 1212-2572. Dostupné z: <http://www.mmspektrum.com/clanek/financni-plan-jako-zaklad-zadosti-o-poskytnuti-financnich-zdroju.html>
- [42] Statistická ročenka České republiky 2011. *Český statistický úřad* [online]. 23. 11. 2011 [cit. 2012-03-16]. Dostupné z: <http://www.czso.cz/csu/2011edicniplan.nsf/p/0001-11>
- [43] ŠTEFANAČEK, Vlado, 2010. Trendy v oblasti BI nástrojů pro podporu plánování. In: *Proceedings of the 18th International Conference on Systems Integration 2010, Praha 8.-9. června 2010: sborník příspěvků konference* [online]. Praha: Palace Žofín, [cit. 2011-03-12]. Dostupné z: <http://si.vse.cz/archive/proceedings/2010/stefanak-trendy-v-oblasti-bi-nastroju-pro-podporu-planovani.pdf>
- [44] ZBOŘIL, Josef, 2000. Strategické plánování metodou scénářů. *Vesmír* 79 [online]. 2000, č. 8 [cit. 2012-04-11]. Dostupné z: <http://www.vesmir.cz/clanek/strategicke-planovani-metodou-scenaru>.

SEZNAM POUŽITÝCH SYMBOLŮ A ZKRATEK

CZ-NACE Odvětvová klasifikace ekonomických činností

ČNB Česká národní banka

CF Cash flow

MF Ministerstvo financí

MPO Ministerstvo průmyslu a obchodu

SEZNAM OBRÁZKŮ

<i>Obrázek 1 – Oblasti finančního plánování.....</i>	<i>13</i>
<i>Obrázek 2 – Porterův model pěti sil.....</i>	<i>16</i>
<i>Obrázek 3 – Provázanost podnikových plánů.....</i>	<i>19</i>
<i>Obrázek 4 – Struktura taktického plánu.....</i>	<i>21</i>
<i>Obrázek 5 – Vzájemné vztahy problémových oblastí při rozpočtování.....</i>	<i>33</i>
<i>Obrázek 6 - Podíl oborů CZ-NACE 10 na tržbách za prodej vlastních výrobků a služeb v roce 2010.....</i>	<i>38</i>

SEZNAM GRAFŮ

<i>Graf 1 – Vývoj počtu zaměstnanců</i>	<i>37</i>
<i>Graf 2 - Majetková struktura podniku XY, a. s.</i>	<i>50</i>
<i>Graf 3 - Finanční struktura společnosti XY, a. s.</i>	<i>51</i>
<i>Graf 4 – Vývoj VH před zdanění a vliv opravných položek.....</i>	<i>52</i>
<i>Graf 5 – Dělení výsledku hospodaření (EBIT)</i>	<i>52</i>
<i>Graf 6- Krytí dlouhodobého majetku dlouhodobými zdroji.....</i>	<i>55</i>
<i>Graf 7 - Pyramidový rozklad rentability vlastního kapitálu v letech 2009- 2011</i>	<i>61</i>

SEZNAM TABULEK

<i>Tabulka 1 – SWOT analýza podniku.....</i>	40
<i>Tabulka 2 – Makroekonomická predikce Ministerstva financí.....</i>	42
<i>Tabulka 3 – Index cen průmyslových výrobců CZ-NACE 10.1</i>	43
<i>Tabulka 4 - Vývojové trendy počtu obyvatel ČR (v tis. obyvatel).....</i>	44
<i>Tabulka 5 – Počet zaměstnaných osob v oboru výroby masa a masných výrobků.....</i>	45
<i>Tabulka 6 – Produktivita práce z účetní přidané hodnoty.....</i>	45
<i>Tabulka 7 – Vývoj spotřeby masa v ČR (kg/obyv./rok).....</i>	45
<i>Tabulka 8 – Tvorba hrubého fixního kapitálu CZ-NACE 10.....</i>	46
<i>Tabulka 9 – Počet podniků v odvětví</i>	47
<i>Tabulka 10 – Vývoj výsledku hospodaření</i>	51
<i>Tabulka 11 - Vývoj toků peněžní hotovosti</i>	53
<i>Tabulka 12 – Vývoj čistého pracovního kapitálu.....</i>	53
<i>Tabulka 13 – Ukazatele zadluženosti, majetkové a finanční struktury XY, a.s.....</i>	54
<i>Tabulka 14 Ukazatele zadluženosti, majetkové a finanční struktury – odvětví a hlavní konkurent</i>	54
<i>Tabulka 15 – Ukazatele likvidity XY, a. s.</i>	56
<i>Tabulka 16 Ukazatele likvidity odvětví a konkurenta</i>	56
<i>Tabulka 17 – Ukazatele rentability XY, a. s.</i>	57
<i>Tabulka 18 - Ukazatele rentability odvětví a konkurenta.....</i>	57
<i>Tabulka 19 – Multiplikátor vlastního kapitálu</i>	58
<i>Tabulka 20 – Ukazatele aktivity XY, a. s.</i>	58
<i>Tabulka 21 – Ukazatele aktivity odvětví a konkurenta</i>	59
<i>Tabulka 22 – Další ukazatele XY, a. s.</i>	59
<i>Tabulka 23 – Plán tržeb – varianta A.....</i>	66
<i>Tabulka 24 – Odpisový plán varianta A</i>	68
<i>Tabulka 25 – Plánovaný výkaz zisku a ztráty -varianta A.....</i>	70
<i>Tabulka 26 – Plán investic varianta A.....</i>	71
<i>Tabulka 27 – Plánovaná rozvaha, aktiva – varianta A</i>	73
<i>Tabulka 28 – Bankovní úvěry</i>	75
<i>Tabulka 29 - Plánovaná rozvaha, pasiva – varianta A</i>	75
<i>Tabulka 30 - Plánovaný CF – varianta A.....</i>	76
<i>Tabulka 31 – Plánovaný výkaz zisku a ztráty (varianta B).....</i>	77

<i>Tabulka 32 – Plán investic, varianta B</i>	78
<i>Tabulka 33 – Plánovaná rozvaha (varianta B)</i>	78
<i>Tabulka 34 – Plánovaný CF (varianta B)</i>	79
<i>Tabulka 35 – Plánovaný krátkodobý výkaz zisku a ztráty</i>	80
<i>Tabulka 36 – Plánovaná krátkodobá rozvaha</i>	81
<i>Tabulka 37 – Plánovaný krátkodobý cash flow</i>	81
<i>Tabulka 38 – Ukazatele zadluženosti – porovnání variant</i>	82
<i>Tabulka 39 – Ukazatele likvidity – porovnání variant</i>	82
<i>Tabulka 40 – Ukazatele rentability – porovnání variant</i>	83
<i>Tabulka 41 – Ukazatele aktivity – porovnání variant</i>	83

SEZNAM PŘÍLOH

P I	Výkaz zisku a ztráty XY, a. s. (2007 – 2011).
P II	Rozvaha – aktiva XY, a. s. (2007 – 2011).
P III	Rozvaha – pasiva XY, a. s. (2007 – 2011).
P IV	Horizontální analýza rozvahy – aktiva.
P V	Horizontální analýza rozvahy – pasiva.
P VI	Vertikální analýza rozvahy – aktiva.
P VII	Vertikální analýza rozvahy – pasiva.
P VIII	Horizontální a vertikální analýza VZZ.
P IX	Další ukazatele - konkurent.
P X	Plánovaný VZZ – varianta A.
P XI	Plánovaná rozvaha, aktiva – varianta A.
P XII	Plánovaná rozvaha, pasiva – varianta A.
P XIII	Plánovaný CF – varianta A.
P XIV	Plánovaný VZZ – varianta B.
P XV	Plánovaná rozvaha, aktiva – varianta B.
P XVI	Plánovaná rozvaha, pasiva – varianta B.
P XVII	Plánovaný CF – varianta B.
P XVIII	Plánovaný krátkodobý VZZ.
P XIX	Plánovaná krátkodobá rozvaha - aktiva.
P XX	Plánovaná krátkodobá rozvaha – pasiva.

PŘÍLOHA P I: VÝKAZ ZISKU A ZTRÁTY XY, A. S. (2007-2011).

	2007	2008	2009	2010	2011*
Tržby za prodej zboží	398 414	418 369	475 746	523 580	590 403
Náklady vynaložené na prodané zboží	317 985	334 895	381 928	417 004	467 689
Obchodní marže	80 429	83 474	93 818	106 576	122 714
Výkony	1 066 731	1 064 550	982 062	913 014	971 866
Tržby za prodej vlast.výrobků a služeb	778 631	754 408	647 196	556 431	563 824
Změna stavu vnitropod.zásob v.l.výroby	-5 668	4 059	-4 106	-2 227	35
Aktivace	293 768	306 083	338 972	358 810	408 007
Výkonová spotřeba	947 357	954 605	867 508	805 203	898 753
Spotřeba materiálu a energie	868 409	877 868	799 209	741 282	834 229
Služby	78 948	76 737	68 299	63 921	64 524
Přidaná hodnota	199 803	193 419	208 372	214 387	195 827
Osobní náklady	143 253	144 510	153 398	157 741	173 106
Mzdové náklady	104 942	108 815	116 556	117 612	128 754
Náklady na sociální zabezpečení	36 496	33 832	34 598	37 617	41 562
Sociální náklady	1 815	1 863	2 244	2 512	2 790
Daně a poplatky	1 086	1 269	1 413	2 092	3 034
Odpisy dlouhodobého majetku (DM)	17 976	22 842	22 149	23 266	24 446
Tržby z prodeje dlouhod. majetku a materiálu	8 971	2 280	491	386	1 737
Zůstatková cena prod.dlouh.majetku a materiálu	8 061	2 017	373	45	1 227
Tvorba rezerv a čas.rozliš.prov.nákladů	3 157	554	-2 163	21 699	-27 064
Ostatní provozní výnosy	1 920	1 682	3 574	10 843	3 669
Ostatní provozní náklady	1 252	910	5 006	10 032	8 021
Provozní výsledek hospodaření	35 909	25 279	32 261	10 741	18 463
Výnosové úroky	555	20	44	311	331
Nákladové úroky	2 036	2 979	2 063	1 915	2 854
Ostatní finanční výnosy	140	338	205	145	1 462
Ostatní finanční náklady	3 832	4 801	3 571	7 008	6 155
Finanční výsledek hospodaření	-5 173	-7 422	-5 385	-8 467	-7 216
Daň z příjmů za běžnou činnost	7 710	3 276	4 965	4 162	-70
Daň z příjmů za běžnou činnost - splatná	6 701	3 137	3 696	3 753	-70
Daň z příjmů za běžnou činnost - odložená	1 009	139	1 269	409	0
Výsledek hospodářský za běžnou činnost	23 026	14 581	21 911	-1 888	11 317
Mimořádný výsledek hospodaření	0	0	0	0	0
Převod podílu na výsl.hosp. společníkům					
Výsledek hospodaření za účetní období	23 026	14 581	21 911	-1 888	11 317
Výsledek hospodaření před zdaněním	30 736	17 857	26 876	2 274	11 247

*předběžné údaje

PŘÍLOHA P II: ROZVAHA – AKTIVA XY, A. S. (2007-2011).

	2007	2008	2009	2010	2011*
AKTIVA CELKEM	316 903	308 971	309 617	374 929	445 943
A. Pohledávky za upsaný základní kapitál	0	0	0	0	0
B. Dlouhodobý majetek	199 517	197 615	209 350	271 400	322 309
B.I. Dlouhodobý nehmotný majetek	500	410	180	20	1 709
B.I.1. Zřizovací výdaje	0	0	0	0	0
B.I.2. Nehmotné výsledky výzkumu a vývoje	0	0	0	0	0
B.I.3. Software	500	410	180	20	1 709
B.II. Dlouhodobý hmotný majetek	172 062	170 551	178 484	239 684	289 654
B.II.1. Pozemky	1 980	1 980	2 004	2 004	3 404
B.II.2. Stavby	109 660	108 769	109 912	107 583	156 681
B.II.3. Samostatné movité věci a soubory movitých věcí	56 955	57 915	63 881	52 197	109 915
B.II.4. Pěstitelské celky trvalých porostů	0	0	0	0	0
B.II.5. Základní stádo a tažná zvířata	0	0	0	0	0
B.II.6. Jiný dlouhodobý hmotný majetek	85	134	134	236	236
B.II.7. Nedokončený dlouhodobý hmotný majetek	2 055	584	1 039	18 766	5 609
B.II.8. Poskytnuté zálohy na dlouhodobý hmotný majetek	46	0	457	57 954	12 976
B.II.9. Oceňovací rozdíly k nabytému majetku	1 281	1 169	1 057	944	833
B.III. Dlouhodobý finanční majetek	26 955	26 654	30 686	31 696	30 946
B.III.1. Podíly v ovládaných a řízených osobách	21 955	21 654	21 393	21 178	21 206
B.III.2. Podíly v účetních jednotkách pod podstatným vlivem	0	0	0	0	0
B.III.3. Ostatní dlouhodobé CP a podíly	0	0	0	0	0
B.III.4. Půjčky a úvěry - ovládající a řídicí osoba, podstatný vliv	5 000	5 000	4 000	3 000	2 000
B.III.5. Jiný dlouhodobý finanční majetek	0	0	5 293	7 518	7 740
B.III.6. Pořizovaný dlouhodobý finanční majetek	0	0	0	0	0
B.III.7. Poskytnuté zálohy na dlouhodobý finanční majetek	0	0	0	0	0
C. Oběžná aktiva	109 638	105 504	97 016	101 088	121 647
C.I. Zásoby	20 571	23 854	18 797	15 652	16 531
C.I.1. Materiál	5 099	5 177	4 259	3 148	3 133
C.I.2. Nedokončená výroba a polotovary	4 786	8 084	3 360	1 357	1 357
C.I.3. Výrobky	4 538	5 239	5 785	5 451	5 451
C.I.4. Zvířata	0	0	0	0	0
C.I.5. Zboží	6 148	5 354	5 393	5 696	6 590
C.I.6. Poskytnuté zálohy na zásoby	0	0	0	0	0
C.II. Dlouhodobé pohledávky	1 770	1 889	2 413	3 415	4 682
C.II.1. Pohledávky z obchodních vztahů	0	0	0	0	0
C.II.2. Pohledávky - ovládající a řídicí osoba	0	0	0	0	0
C.II.3. Pohledávky - podstatný vliv	0	0	0	0	0
C.II.4. Pohledávky za společníky, členy družstva a účastníky sdr	0	0	0	0	0
C.II.5. Dlouhodobé poskytnuté zálohy	1 770	1 889	2 413	3 415	4 682
C.II.6. Dohadné účty aktivní	0	0	0	0	0
C.II.7. Jiné pohledávky	0	0	0	0	0
C.II.8. Odložená daňová pohledávka	0	0	0	0	0
C.III. Krátkodobé pohledávky	64 042	59 441	64 221	51 258	87 661
C.III.1. Pohledávky z obchodních vztahů	57 259	50 615	59 396	45 947	71 793
C.III.2. Pohledávky - ovládající a řídicí osoba	0	0	0	0	0
C.III.3. Pohledávky - podstatný vliv	0	0	0	0	0
C.III.4. Pohledávky za společníky, členy družstva a účastníky sdr	0	0	0	0	0
C.III.5. Sociální zabezpečení a zdravotní pojištění	0	0	0	0	0
C.III.6. Stát - daňové pohledávky	4 044	4 418	41	0	10 482
C.III.7. Krátkodobé poskytnuté zálohy	2 659	4 395	4 784	5 222	5 347
C.III.8. Dohadné účty aktivní	0	0	0	0	0
C.III.9. Jiné pohledávky	80	13	0	89	39
C.IV. Krátkodobý finanční majetek	23 255	20 320	11 585	30 763	12 773
C.IV.1. Peníze	1 804	2 226	2 397	2 191	3 143
C.IV.2. Účty v bankách	21 451	18 094	9 188	28 572	9 630
D. Časové rozlišení	7 748	5 852	3 251	2 441	1 987
D.I.1. Náklady příštích období	7 710	5 495	3 196	2 018	1 948
D.I.2. Komplexní náklady příštích období	0	0	0	0	0
D.I.3. Příjmy příštích období	38	357	55	423	39

*předběžné údaje

PŘÍLOHA P III: ROZVAHA – PASIVA XY, A. S. (2007-2011).

		2007	2008	2009	2010	2011*
	PASIVA CELKEM	316 903	308 971	309 617	374 929	445 943
A.	Vlastní kapitál	107 955	116 235	133 885	127 581	138 898
A.I.	Základní kapitál	14 000	14 000	14 000	14 000	14 000
A.I.1.	Základní kapitál	14 000	14 000	14 000	14 000	14 000
A.II.	Kapitálové fondy	530	229	-32	-247	-247
A.II.1.	Emisní ažio	0	0	0	0	0
A.II.2.	Ostatní kapitálové fondy	656	656	656	656	656
A.II.3.	Oceňovací rozdíly z přecenění majetku a závazků	-126	-427	-688	-903	-903
A.III.	Fondy ze zisku	2 800	2 800	2 800	2 800	2 800
A.III.1.	Zákonný rezervní fond a nedělitelný fond	2 800	2 800	2 800	2 800	2 800
A.III.2.	Statutární a ostatní fondy	0	0	0	0	0
A.IV.	Výsledek hospodaření minulých let	67 599	84 625	95 206	112 916	111 028
A.IV.1.	Nerozdělený zisk minulých let	67 599	84 625	95 206	112 916	111 028
A.IV.2.	Neuhrazená ztráta minulých let	0	0	0	0	0
A.V.	Výsledek hospodaření běžného účetního období	23 026	14 581	21 911	-1 888	11 317
B.	Cizí zdroje	208 948	192 736	175 732	247 348	307 045
B.I.	Rezervy	0	0	40	99	0
B.II.	Dlouhodobé závazky	5 858	5 997	7 666	8 075	8 076
B.II.1.	Závazky z obchodních vztahů	0	0	0	0	0
B.II.2.	Závazky - ovládající a řídicí osoba	0	0	0	0	0
B.II.3.	Závazky - podstatný vliv	0	0	0	0	0
B.II.4.	Závazky ke společníkům, členům družstva a k účastníkům	0	0	0	0	0
B.II.5.	Dlouhodobé přijaté zálohy	0	0	400	400	401
B.II.6.	Vydané dluhopisy	0	0	0	0	0
B.II.7.	Dlouhodobé směny k úhradě	0	0	0	0	0
B.II.8.	Dohadné účty pasivní	0	0	0	0	0
B.II.9.	Jiné dlouhodobé závazky	0	0	0	0	0
B.II.10.	Odložený daňový závazek	5 858	5 997	7 266	7 675	7 675
B.III.	Krátkodobé závazky	142 898	127 514	122 801	138 641	176 210
B.III.1.	Závazky z obchodních vztahů	86 770	80 258	73 878	88 430	123 028
B.III.2.	Závazky - ovládající a řízené osoby	0	0	0	0	0
B.III.3.	Závazky - podstatný vliv	0	0	0	0	0
B.III.4.	Závazky ke společníkům, členům družstva a k účastníkům	34 835	29 487	29 366	29 241	33 114
B.III.5.	Závazky k zaměstnancům	7 399	8 695	9 125	9 468	10 251
B.III.6.	Závazky ze sociálního zabezpečení a zdravotního pojištění	4 384	4 104	4 337	4 953	5 235
B.III.7.	Stát - daňové závazky a dotace	4 385	0	0	159	1 318
B.III.8.	Krátkodobé přijaté zálohy	0	63	0	0	0
B.III.9.	Vydané dluhopisy	0	0	0	0	0
B.III.10.	Dohadné účty pasivní	5 080	4 771	5 818	6 261	174
B.III.11.	Jiné závazky	45	136	277	129	3 090
B.IV.	Bankovní úvěry a výpomoci	60 192	59 225	45 225	100 533	122 759
B.IV.1.	Bankovní úvěry dlouhodobé	60 192	59 225	45 225	100 533	122 759
C.	Časové rozlišení	0	0	0	0	0

*předběžné údaje

PŘÍLOHA P IV: HORIZONTÁLNÍ ANALÝZA ROZVAHY - AKTIVA.

	2008/2007	2009/2008	2010/2009	2011/2010
AKTIVA CELKEM	-2,5%	0,2%	21,1%	18,9%
Stálá aktiva	-1,0%	5,9%	29,6%	18,8%
Dlouhodobý nehmotný majetek	-18,0%	-56,1%	-88,9%	8 445,0%
Software	-18,0%	-56,1%	-88,9%	8 445,0%
Dlouhodobý hmotný majetek	-0,9%	4,7%	34,3%	20,8%
Pozemky	0,0%	1,2%	0,0%	69,9%
Stavby	-0,8%	1,1%	-2,1%	45,6%
SMV	1,7%	10,3%	-18,3%	110,6%
Jiný dlouhodobý hmotný majetek	57,6%	0,0%	76,1%	0,0%
Nedokončený dlouhodobý hmotný majetek	-71,6%	77,9%	1 706,2%	-70,1%
Poskytnuté zálohy na DHM	-100,0%	x	12 581,4%	-77,6%
Opravná položka k nabytému majetku	-8,7%	-9,6%	-10,7%	-11,8%
Dlouhodobý finanční majetek	-1,1%	15,1%	3,3%	-2,4%
Podílové CP a podíly v podnicích s rozhod.vlivem	-1,4%	-1,2%	-1,0%	0,1%
Půjčky podnikům ve skupině	0,0%	-20,0%	-25,0%	-33,3%
Jiný finanční majetek	x	x	42,0%	3,0%
Oběžná aktiva	-3,8%	-8,0%	4,2%	20,3%
Zásoby	16,0%	-21,2%	-16,7%	5,6%
Materiál	1,5%	-17,7%	-26,1%	-0,5%
Nedokončená výroba a polotovary	68,9%	-58,4%	-59,6%	0,0%
Výrobky	15,4%	10,4%	-5,8%	0,0%
Zboží	-12,9%	0,7%	5,6%	15,7%
Dlouhodobé pohledávky	6,7%	27,7%	41,5%	37,1%
Pohledávky z obchodního styku	6,7%	27,7%	41,5%	37,1%
Krátkodobé pohledávky	-7,2%	8,0%	-20,2%	71,0%
Pohledávky z obchodního styku	-8,2%	16,7%	-20,3%	50,8%
Stát - daňové pohledávky a dotace	9,2%	-99,1%	-100,0%	x
Jiné pohledávky	-83,8%	-100,0%	x	-56,2%
Finanční majetek	-12,6%	-43,0%	165,5%	-58,5%
Peníze	23,4%	7,7%	-8,6%	43,5%
Účty v bankách	-15,6%	-49,2%	211,0%	-66,3%
Krátkodobý finanční majetek	x	x	x	x
Ostatní aktiva - přechod.účty aktiv	-24,5%	-44,4%	-24,9%	-18,6%
Časové rozlišení	-24,5%	-44,4%	-24,9%	-18,6%
Náklady příštích období	-28,7%	-41,8%	-36,9%	-3,5%
Příjmy příštích období	839,5%	-84,6%	669,1%	-90,8%
Dohadné účty aktivní	x	x	x	x

PŘÍLOHA P V: HORIZONTÁLNÍ ANALÝZA ROZVAHY – PASIVA.

	2008/2007	2009/2008	2010/2009	2011/2010
PASIVA CELKEM	-2,5%	0,2%	21,1%	18,9%
Vlastní kapitál	7,7%	15,2%	-4,7%	8,9%
Základní kapitál	0,0%	0,0%	0,0%	0,0%
Základní kapitál	0,0%	0,0%	0,0%	0,0%
Kapitálové fondy	-56,8%	-114,0%	-671,9%	0,0%
Ostatní kapitálové fondy	0,0%	0,0%	0,0%	0,0%
Oceň. rozdíly z přecenění majetku a závazků	-238,9%	-61,1%	-31,3%	0,0%
Fondy ze zisku	0,0%	0,0%	0,0%	0,0%
Zákonný rezervní fond	0,0%	0,0%	0,0%	0,0%
Nedělitelný fond	x	x	x	x
Statutární a ostatní fondy	x	x	x	x
Výsledek hospodaření minulých let	25,2%	12,5%	18,6%	-1,7%
Nerozdělený zisk minulých let	25,2%	12,5%	18,6%	-1,7%
Neuhrazená zráta minulých let	x	x	x	x
Výsledek hospodaření běžného obd. (+-)	-36,7%	50,3%	-108,6%	699,4%
Cizí zdroje	-7,8%	-9,6%	41,9%	27,3%
Rezervy	2,4%	21,8%	6,4%	-1,3%
Rezervy zákonné	x	x	x	x
Rezerva na daň z příjmu	x	x	x	x
Ostatní rezervy	x	x	147,5%	-100,0%
Odložený daňový závazek (pohledávka -)	2,4%	21,2%	5,6%	0,0%
Dlouhodobé závazky	x	x	0,0%	0,3%
Dlouhodobé přijaté zálohy	x	x	0,0%	0,3%
Krátkodobé závazky	-10,9%	-4,7%	13,2%	33,0%
Závazky z obchodního styku	-7,4%	-8,0%	19,7%	39,1%
Závazky ke společníkům a sdružení	-15,4%	-0,4%	-0,4%	13,2%
Závazky k zaměstnancům	17,5%	4,9%	3,8%	8,3%
Závazky ze sociálního zabezpečení	-6,4%	5,7%	14,2%	5,7%
Stát - daňové závazky a dotace	-100,0%	x	x	728,9%
Jiné závazky	202,2%	103,7%	-53,4%	2 295,3%
Bankovní úvěry a výpomoci	-1,6%	-23,6%	122,3%	22,1%
Bankovní úvěry dlouhodobé	-1,6%	-23,6%	122,3%	22,1%
Běžné bankovní úvěry	x	x	x	x
Krátkodobé finanční výpomoci	x	x	x	x
Ostatní pasiva - přechodné účty pasiv	-6,1%	21,9%	7,6%	-97,2%
Časové rozlišení	x	x	x	x
Výdaje příštích období	x	x	x	x
Výnosy příštích období	x	x	x	x
Dohadné účty pasivní	-6,1%	21,9%	7,6%	-97,2%

PŘÍLOHA P VI: VERTIKÁLNÍ ANALÝZA ROZVAHY - AKTIVA.

	2007	2008	2009	2010	2011
AKTIVA CELKEM	100,0%	100,0%	100,0%	100,0%	100,0%
Stálá aktiva	63,0%	64,0%	67,6%	72,4%	72,3%
Dlouhodobý nehmotný majetek	0,2%	0,1%	0,1%	0,0%	0,4%
Software	0,2%	0,1%	0,1%	0,0%	0,4%
Dlouhodobý hmotný majetek	54,3%	55,2%	57,6%	63,9%	65,0%
Pozemky	0,6%	0,6%	0,6%	0,5%	0,8%
Stavby	34,6%	35,2%	35,5%	28,7%	35,1%
Samostatné movité věci a soubory movitých věcí	18,0%	18,7%	20,6%	13,9%	24,6%
Jiný dlouhodobý hmotný majetek	0,0%	0,0%	0,0%	0,1%	0,1%
Nedokončený dlouhodobý hmotný majetek	0,6%	0,2%	0,3%	5,0%	1,3%
Poskytnuté zálohy na dlouhodobý hmotný majetek	0,0%	0,0%	0,1%	15,5%	2,9%
Opravná položka k nabytému majetku	0,4%	0,4%	0,3%	0,3%	0,2%
Dlouhodobý finanční majetek	8,5%	8,6%	9,9%	8,5%	6,9%
Podílové CP a podíly v podnicích s rozhod.vlivem	6,9%	7,0%	6,9%	5,6%	4,8%
Podílové CP a podíly v podnicích s podstatným vlivem	0,0%	0,0%	0,0%	0,0%	0,0%
Ostatní dlouhodobé CP a podíly	0,0%	0,0%	0,0%	0,0%	0,0%
Půjčky podnikům ve skupině	1,6%	1,6%	1,3%	0,8%	0,4%
Jiný finanční majetek	0,0%	0,0%	1,7%	2,0%	1,7%
Oběžná aktiva	34,6%	34,1%	31,3%	27,0%	27,3%
Zásoby	6,5%	7,7%	6,1%	4,2%	3,7%
Materiál	1,6%	1,7%	1,4%	0,8%	0,7%
Nedokončená výroba a polotovary	1,5%	2,6%	1,1%	0,4%	0,3%
Výrobky	1,4%	1,7%	1,9%	1,5%	1,2%
Zvířata	0,0%	0,0%	0,0%	0,0%	0,0%
Zboží	1,9%	1,7%	1,7%	1,5%	1,5%
Poskytnuté zálohy na zásoby	0,0%	0,0%	0,0%	0,0%	0,0%
Dlouhodobé pohledávky	0,6%	0,6%	0,8%	0,9%	1,0%
Pohledávky z obchodního styku	0,6%	0,6%	0,8%	0,9%	1,0%
Pohledávky ke společníkům a sdružení	0,0%	0,0%	0,0%	0,0%	0,0%
Pohledávky v podn. s rozhod. vlivem	0,0%	0,0%	0,0%	0,0%	0,0%
Pohledávky v podn. s podstat. vlivem	0,0%	0,0%	0,0%	0,0%	0,0%
Jiné pohledávky	0,0%	0,0%	0,0%	0,0%	0,0%
Krátkodobé pohledávky	20,2%	19,2%	20,7%	13,7%	19,7%
Pohledávky z obchodního styku	18,9%	17,8%	20,7%	13,6%	17,3%
Pohledávky ke společníkům a sdružení	0,0%	0,0%	0,0%	0,0%	0,0%
Sociální zabezpečení	0,0%	0,0%	0,0%	0,0%	0,0%
Stát - daňové pohledávky a dotace	1,3%	1,4%	0,0%	0,0%	2,4%
Pohledávky v podn. s rozhod. vlivem	0,0%	0,0%	0,0%	0,0%	0,0%
Pohledávky v podn. s podstat. vlivem	0,0%	0,0%	0,0%	0,0%	0,0%
Jiné pohledávky	0,0%	0,0%	0,0%	0,0%	0,0%
Finanční majetek	7,3%	6,6%	3,7%	8,2%	2,9%
Peníze	0,6%	0,7%	0,8%	0,6%	0,7%
Účty v bankách	6,8%	5,9%	3,0%	7,6%	2,2%
Krátkodobý finanční majetek	0,0%	0,0%	0,0%	0,0%	0,0%
Ostatní aktiva - přechod.účty aktiv	2,4%	1,9%	1,1%	0,7%	0,4%
Časové rozlišení	2,4%	1,9%	1,1%	0,7%	0,4%
Náklady příštích období	2,4%	1,8%	1,0%	0,5%	0,4%
Příjmy příštích období	0,0%	0,1%	0,0%	0,1%	0,0%
Dohadné účty aktivní	0,0%	0,0%	0,0%	0,0%	0,0%

PŘÍLOHA P VII: VERTIKÁLNÍ ANALÝZA ROZVAHY - PASIVA.

	2007	2008	2009	2010	2011
PASIVA CELKEM	100,0%	100,0%	100,0%	100,0%	100,0%
Vlastní kapitál	34,1%	37,6%	43,2%	34,0%	31,1%
Základní kapitál	4,4%	4,5%	4,5%	3,7%	3,1%
Základní kapitál	4,4%	4,5%	4,5%	3,7%	3,1%
Kapitálové fondy	0,2%	0,1%	0,0%	-0,1%	-0,1%
Ostatní kapitálové fondy	0,2%	0,2%	0,2%	0,2%	0,1%
Oceňovací rozdíly z přecenění majetku a závazků	0,0%	-0,1%	-0,2%	-0,2%	-0,2%
Fondy ze zisku	0,9%	0,9%	0,9%	0,7%	0,6%
Zákonný rezervní fond	0,9%	0,9%	0,9%	0,7%	0,6%
Výsledek hospodaření minulých let	21,3%	27,4%	30,7%	30,1%	24,9%
Nerozdělený zisk minulých let	21,3%	27,4%	30,7%	30,1%	24,9%
Neuhrazená ztráta minulých let	0,0%	0,0%	0,0%	0,0%	0,0%
Výsledek hospodaření běžného obd. (+-)	7,3%	4,7%	7,1%	-0,5%	2,5%
Cizí zdroje	64,3%	60,8%	54,9%	64,3%	68,8%
Rezervy	1,8%	1,9%	2,4%	2,1%	1,7%
Rezervy zákonné	0,0%	0,0%	0,0%	0,0%	0,0%
Rezerva na daň z příjmu	0,0%	0,0%	0,0%	0,0%	0,0%
Ostatní rezervy	0,0%	0,0%	0,0%	0,0%	0,0%
Odložený daňový závazek (pohledávka -)	1,8%	1,9%	2,3%	2,0%	1,7%
Dlouhodobé závazky	0,0%	0,0%	0,1%	0,1%	0,1%
Dlouhodobé přijaté zálohy	0,0%	0,0%	0,1%	0,1%	0,1%
Krátkodobé závazky	43,5%	39,7%	37,8%	35,3%	39,5%
Závazky z obchodního styku	27,4%	26,0%	23,9%	23,6%	27,6%
Závazky ke společníkům a sdružení	11,0%	9,5%	9,5%	7,8%	7,4%
Závazky k zaměstnancům	2,3%	2,8%	2,9%	2,5%	2,3%
Závazky ze sociálního zabezpečení	1,4%	1,3%	1,4%	1,3%	1,2%
Stát - daňové závazky a dotace	1,4%	0,0%	0,0%	0,0%	0,3%
Jiné závazky	0,0%	0,0%	0,1%	0,0%	0,7%
Bankovní úvěry a výpomoci	19,0%	19,2%	14,6%	26,8%	27,5%
Bankovní úvěry dlouhodobé	19,0%	19,2%	14,6%	26,8%	27,5%
Běžné bankovní úvěry	0,0%	0,0%	0,0%	0,0%	0,0%
Krátkodobé finanční výpomoci	0,0%	0,0%	0,0%	0,0%	0,0%
Ostatní pasiva - přechodné účty pasiv	1,6%	1,5%	1,9%	1,7%	0,0%
Časové rozlišení	0,0%	0,0%	0,0%	0,0%	0,0%
Výdaje příštích období	0,0%	0,0%	0,0%	0,0%	0,0%
Výnosy příštích období	0,0%	0,0%	0,0%	0,0%	0,0%
Dohadné účty pasivní	1,6%	1,5%	1,9%	1,7%	0,0%

PŘÍLOHA P VIII: HORIZONTÁLNÍ A VERTIKÁLNÍ ANALÝZA VZZ.

	2008/2007	2009/2008	2010/2009	2011/2010
Výnosy celkem	0,7%	-1,7%	-0,9%	8,4%
Náklady celkem	1,6%	-2,3%	0,7%	7,8%
Přidaná hodnota	-3,2%	7,7%	2,9%	-8,7%
Provozní hospodářský výsledek	-29,6%	27,6%	-66,7%	71,9%
Hospodářský výsledek z fin.operací	-43,5%	27,4%	-57,2%	14,8%
Zisk před zdaněním	-41,9%	50,5%	-91,5%	394,6%
Zisk po zdanění	-36,7%	50,3%	-108,6%	699,4%
Tržby za prodej zboží	5,0%	13,7%	10,1%	12,8%
Tržby z vl.výkonů a služeb	-3,1%	-14,2%	-14,0%	1,3%
Náklady na prodané zboží	5,3%	14,0%	9,2%	12,2%
Spotřeba materiálu a energie	1,1%	-9,0%	-7,2%	12,5%
Služby	-2,8%	-11,0%	-6,4%	0,9%
Osobní náklady	0,9%	6,2%	2,8%	9,7%
Mzdové náklady	3,69%	7,11%	0,91%	9,47%
Náklady na SP,ZP	-7,30%	2,26%	8,73%	10,49%
Sociální náklady	2,64%	20,45%	11,94%	11,07%
Daně a poplatky	16,9%	11,3%	48,1%	45,0%
Odpisy	27,1%	-3,0%	5,0%	5,1%
Změna stavu rezerv, OP a KNPO	-82,5%	-490,4%	1 103,2%	-224,7%
Ostatní provozní náklady	-68,6%	83,8%	87,3%	-8,2%
Finanční výnosy	-48,5%	-30,4%	83,1%	293,2%
Finanční náklady	32,6%	-27,6%	58,4%	1,0%
z toho úroky	46,3%	-30,7%	-7,2%	49,0%

	2007	2008	2009	2010	2011
Výnosy celkem	100,0%	100,0%	100,0%	100,0%	100,0%
Tržby za prodej zboží	27,0%	28,1%	32,5%	36,2%	37,6%
Výkony	72,24%	71,58%	67,17%	63,04%	35,9%
Tržby za prodej vlastních výrobků a služeb	52,7%	50,7%	44,3%	38,4%	26,0%
Změna stavu zásob	-0,38%	0,27%	-0,28%	-0,15%	0,3%
Aktivace	19,89%	20,58%	23,18%	24,77%	0,1%
Ostatní provozní výnosy	0,7%	0,3%	0,3%	0,8%	0,0%
Náklady celkem	100,0%	100,0%	100,0%	100,0%	100,0%
Náklady na prodané zboží	22,0%	22,8%	26,6%	28,8%	30,0%
Spotřeba materiálu a energie	60,1%	59,7%	55,7%	51,3%	53,5%
Služby	5,5%	5,2%	4,8%	4,4%	4,1%
Osobní náklady	9,9%	9,8%	10,7%	10,9%	11,1%
Daně a poplatky	0,1%	0,1%	0,1%	0,1%	0,2%
Odpisy	1,2%	1,6%	1,5%	1,6%	1,6%
Změna stavu rezerv, OP a KNPO	0,2%	0,0%	-0,2%	1,5%	-1,7%
Ostatní provozní náklady	0,6%	0,2%	0,4%	0,7%	0,6%
Úroky	0,1%	0,2%	0,1%	0,1%	0,2%
Ostatní finanční náklady	0,3%	0,3%	0,2%	0,5%	0,4%

PŘÍLOHA P IX: DALŠÍ UKAZATELE – KONKURENT.

(v tis. Kč)	2008	2009	2010
Přidaná hodnota/ Počet zaměstnanců	498,2	529,6	522,2
Tržby/Počet zaměstnanců	2 487,4	2 557,9	2 494,5
Osobní náklady/ Počet zaměstnanců	352,5	370,7	358,8
Výkonová spotřeba/Výnosy	67,74%	68,71%	68,74%
Osobní náklady/Výnosy	13,35%	13,75%	13,69%
Odpisy/Výnosy	1,50%	2,06%	2,16%
Nákladové úroky/Výnosy	0,36%	0,23%	0,13%
Přidaná hodnota/Výnosy	18,87%	19,64%	19,92%
Osobní náklady/Přidaná hodnota	70,76%	69,98%	68,71%
Odpisy/Přidaná hodnota	7,93%	10,51%	10,86%
Nákladové úroky/Přidaná hodnota	1,89%	1,18%	0,67%
VH před zd./Přidaná hodnota	16,56%	15,88%	17,60%

PŘÍLOHA P X: PLÁNOVANÝ VZZ – VARIANTA A.

			2012	2013	2014
I.		Tržby za prodej zboží	631 731	644 366	657 253
	A.	Náklady vynaložené na prodané zboží	499 068	509 049	519 230
+		Obchodní marže	132 663	135 317	138 023
II.		Výkony	1 134 457	1 150 815	1 171 512
II.1.		Tržby za prodej vlast.výrobků a služeb	681 832	693 135	704 628
II.1.a.		Tržby za pro. vlast.výr. a služ. bez posk. leas	681 832	693 135	704 628
II.1.b.		Tržby z poskytnutého leasingu	0	0	0
II.2.		Změna stavu vnitropod.zásob vl.výroby	4 095	180	184
II.3.		Aktivace	448 530	457 500	466 700
	B.	Výkonová spotřeba	1 017 324	1 035 644	1 054 300
	B.1.	Spotřeba materiálu a energie	948 283	965 568	983 173
	B.2.	Služby	69 041	70 076	71 127
+		Přidaná hodnota	249 797	250 488	255 235
	C.	Osobní náklady	180 103	183 689	187 394
	C.1.	Mzdové náklady	133 904	136 582	139 314
	C.2.	Odměny členům orgánů společnosti a družstva	0	0	0
	C.3.	Náklady na sociální zabezpečení	42 849	43 706	44 580
	C.4.	Sociální náklady	3 350	3 400	3 500
	D.	Daně a poplatky	3 600	3 600	3 600
	E.	Odpisy dlouhodobého majetku (DM)	36 463	39 169	36 234
	E.a.	Odpisy DM nehmotného	609	612	488
	E.b.	Odpisy DM hmotného - stavby	8 754	8 557	7 833
	E.c.	Odpisy DM hmotného - samostat. movité věci	27 100	30 000	27 912
	E.d.	Odpisy ostatního DM hmotného	0	0	0
III.		Tržby z prodeje dlouhod. majetku a materiálu	1 500	1 500	1 500
	F.	Zůstatková cena prod.dlouh.majetku a materiálu	1 000	1 000	1 000
IV.		Zúčtování rezerv a čas.rozliš.prov.výnosů	0	0	0
	G.	Tvorba rezerv a čas.rozliš.prov.nákladů	0	0	0
V.		Zúčtování oprav.položek do prov.výnosů	0	0	0
	H.	Zúčtování oprav.položek do prov.nákladů	0	0	0
VI.		Ostatní provozní výnosy	3 900	3 900	3 900
	I.	Ostatní provozní náklady	1 300	1 300	1 300
*		Provozní výsledek hospodaření	32 731	27 130	31 107
XIV.		Výnosové úroky	350	350	350
	P.	Nákladové úroky	3 708	2 995	3 000
XV.		Ostatní finanční výnosy	1 000	1 000	1 000
	Q.	Ostatní finanční náklady	7 000	7 000	7 000
*		Finanční výsledek hospodaření	-9 358	-8 645	-8 650
	S.	Daň z příjmů za běžnou činnost	4 386	3 307	4 062
	S.1.	Daň z příjmů za běžnou činnost - splatná	4 386	3 307	4 062
	S.2.	Daň z příjmů za běžnou činnost - odložená	0	0	0
**		Výsledek hospodářský za běžnou činnost	19 082	15 273	18 490
*		Mimořádný výsledek hospodaření	0	0	0
	V.	Převod podílu na výsl.hosp. společníkům	0	0	0
***		Výsledek hospodaření za účetní období	19 082	15 273	18 490
		Výsledek hospodaření před zdaněním	23 373	18 485	22 457

PŘÍLOHA P XI: PLÁNOVANÁ ROZVAHA, AKTIVA - VARIANTA A.

		2012	2013	2014
	AKTIVA CELKEM	440 084	438 663	431 062
A.	Pohledávky za upsaný základní kapitál	0	0	0
B.	Dlouhodobý majetek	313 370	304 701	291 968
B.I.	Dlouhodobý nehmotný majetek	1 100	488	0
B.I.3.	Software	1 100	488	0
B.II.	Dlouhodobý hmotný majetek	281 324	273 267	261 022
B.II.1.	Pozemky	3 404	3 404	3 404
B.II.2.	Stavby	170 536	164 979	164 146
B.II.3.	Samostatné movité věci a soubory movitých věcí	106 315	103 815	92 403
B.II.6.	Jiný dlouhodobý hmotný majetek	236	236	236
B.II.7.	Nedokončený dlouhodobý hmotný majetek	0	0	0
B.II.8.	Poskytnuté zálohy na dlouhodobý hmotný majetek	0	0	0
B.II.9.	Oceňovací rozdíl k nabytému majetku	611	499	387
B.III.	Dlouhodobý finanční majetek	30 946	30 946	30 946
B.III.1.	Podíly v ovládaných a řízených osobách	21 206	21 206	21 206
B.III.2.	Podíly v účetních jednotkách pod podstatným vlivem	0	0	0
B.III.3.	Ostatní dlouhodobé CP a podíly	0	0	0
B.III.4.	Půjčky a úvěry - ovládající a řídicí osoba, podstatný vliv	2 000	2 000	2 000
B.III.5.	Jiný dlouhodobý finanční majetek	7 740	7 740	7 740
B.III.6.	Pořizovaný dlouhodobý finanční majetek	0	0	0
B.III.7.	Poskytnuté zálohy na dlouhodobý finanční majetek	0	0	0
C.	Oběžná aktiva	123 583	130 832	135 965
C.I.	Zásoby	21 964	22 351	22 747
C.I.1.	Materiál	4 112	4 180	4 250
C.I.2.	Nedokončená výroba a polotovary	4 735	4 813	4 893
C.I.3.	Výrobky	6 168	6 270	6 374
C.I.5.	Zboží	6 949	7 088	7 230
C.II.	Dlouhodobé pohledávky	4 743	4 830	4 918
C.II.1.	Dlouhodobé poskytnuté zálohy	4 743	4 830	4 918
C.III.	Krátkodobé pohledávky	85 922	94 882	96 575
C.III.1.	Pohledávky z obchodních vztahů	78 522	87 382	88 975
C.III.6.	Stát - daňové pohledávky	1 000	1 000	1 000
C.III.7.	Krátkodobé poskytnuté zálohy	5 400	5 500	5 600
C.III.8.	Dohadné účty aktivní	0	0	0
C.III.9.	Jiné pohledávky	1 000	1 000	1 000
C.IV.	Krátkodobý finanční majetek	10 954	8 769	11 724
C.IV.1.	Peníze	3 000	3 000	3 000
C.IV.2.	Účty v bankách	7 954	5 769	8 724
C.IV.3.	Krátkodobé cenné papíry a podíly	0	0	0
C.IV.4.	Pořizovaný krátkodobý finanční majetek	0	0	0
D.	Časové rozlišení	3 130	3 130	3 130
D.I.1.	Náklady příštích období	3 000	3 000	3 000
D.I.2.	Komplexní náklady příštích období	0	0	0
D.I.3.	Příjmy příštích období	130	130	130

PŘÍLOHA P XII: PLÁNOVANÁ ROZVAHA, PASIVA- VARIANTA A.

		2012	2013	2014
	PASIVA CELKEM	440 084	438 663	431 062
A.	Vlastní kapitál	155 980	167 253	181 743
A.I.	Základní kapitál	14 000	14 000	14 000
A.II.	Kapitálové fondy	-247	-247	-247
A.II.1.	Emisní ažio	0	0	0
A.II.2.	Ostatní kapitálové fondy	656	656	656
A.II.3.	Oceňovací rozdíly z přecenění majetku a závazků	-903	-903	-903
A.II.4.	Oceňovací rozdíly z přecenění při přeměnách	0	0	0
A.III.	Fondy ze zisku	2 800	2 800	2 800
A.III.1.	Zákonný rezervní fond a nedělitelný fond	2 800	2 800	2 800
A.III.2.	Statutární a ostatní fondy	0	0	0
A.IV.	Výsledek hospodaření minulých let	120 345	135 832	147 510
A.IV.1.	Nerozdělený zisk minulých let	120 345	135 832	147 510
A.IV.2.	Neuhrazená ztráta minulých let	0	0	0
A.V.	Výsledek hospodaření běžného účetního období	19 082	15 273	18 490
B.	Cizí zdroje	284 104	271 411	249 319
B.I.	Rezervy	0	0	0
B.II.	Dlouhodobé závazky	8 075	8 075	8 075
B.II.1.	Závazky z obchodních vztahů	0	0	0
B.II.2.	Závazky - ovládající a řídící osoba	0	0	0
B.II.3.	Závazky - podstatný vliv	0	0	0
B.II.4.	Závazky ke společníkům, členům družstva a k účastníkům	0	0	0
B.II.5.	Dlouhodobé přijaté zálohy	400	400	400
B.II.10.	Odložený daňový závazek	7 675	7 675	7 675
B.III.	Krátkodobé závazky	171 157	183 106	185 656
B.III.1.	Závazky z obchodních vztahů	116 761	130 035	132 405
B.III.2.	Závazky - ovládající a řízené osoby	0	0	0
B.III.3.	Závazky - podstatný vliv	0	0	0
B.III.4.	Závazky ke společníkům, členům družstva a k účastníkům	29 000	28 500	28 000
B.III.5.	Závazky k zaměstnancům	10 706	10 919	11 140
B.III.6.	Závazky ze sociálního zabezpečení a zdravotního pojištění	5 475	5 585	5 696
B.III.7.	Stát - daňové závazky a dotace	2 414	1 067	1 215
B.III.8.	Krátkodobé přijaté zálohy	0	0	0
B.III.9.	Vydané dluhopisy	0	0	0
B.III.10.	Dohadné účty pasivní	6 500	6 700	6 900
B.III.11.	Jiné závazky	300	300	300
B.IV.	Bankovní úvěry a výpomoci	104 872	80 230	55 588
B.IV.1.	Bankovní úvěry dlouhodobé	104 872	80 230	55 588
B.IV.2.	Krátkodobé bankovní úvěry	0	0	0
B.IV.3.	Krátkodobé finanční výpomoci	0	0	0
C.	Časové rozlišení	0	0	0

PŘÍLOHA P XIII: PLÁNOVANÝ CF- VARIANTA A.

		2012	2013	2014
I	Stav peněžních prostředků na počátku období	12 773	10 954	8 769
Z	Účetní hospodářský výsledek bez odložené daně	19 082	15 273	18 490
A	ČISTÝ PENĚŽNÍ TOK Z BĚŽNÉ			
	A MIMORÁDNÉ ČINNOSTI			
A.1	Úpravy o nepeněžní operace	41 646	39 369	36 434
A.1.1	Odpisy stálých aktiv	36 463	39 169	36 234
A.1.2	Odpis opravné položky k úplatně nabytému majetku	0	0	0
A.1.3	Změna zůstatků rezerv (bez ODZ)	0	0	0
A.1.4	Změna zůstatků čas.roz. a dohad.úctů	5 183	200	200
A.1.5	Změna zůstatků opravných položek k stál.aktivům	0	0	0
A.1.6	Zisk (ztráta) z prodeje stálých aktiv	0	0	0
A.1.7	Zúčtování oceňovacích rozdílů z kap.účástí	0	0	0
A.2	Úpravy oběžných aktiv	-15 135	2 315	174
A.2.1	Změna stavu pohledávek	1 677	-9 046	-1 781
A.2.2	Změna stavu krátk.závazků, běž.úvěrů a výpomocí	-11 379	11 749	2 351
A.2.3	Změna stavu zásob	-5 433	-387	-396
A.2.4	Změna stavu krátk.finančního majetku	0	0	0
	Peněžní tok z provozní činnosti celkem	45 593	56 957	55 097
B	INVESTIČNÍ ČINNOST			
B.1	Nabytí stálých aktiv	-28 024	-31 000	-24 000
B.1.1	Nabytí dlouhodobého hmotného majetku	-28 024	-31 000	-24 000
B.1.2	Nabytí dlouhodobého nehmotného majetku	0	0	0
B.1.3	Nabytí dlouhodobého finančního majetku	0	0	0
B.2	Výnosy z prodeje stálých aktiv	500	500	500
B.2.1	Výnosy z prodeje dlouhodobého HM a NM	500	500	500
B.2.2	Výnosy z prodeje dlouhodobého FM	0	0	0
B.3	Příjmy z vyplacených CP držících do splatnosti	0	0	0
B.4	Komplexní pronájem	0	0	0
B.4.1	Úhrada pohledávek z kompl. pronájmu			
B.4.2	Úhrada závazků z kompl.pronájmu			
	Peněžní tok z investiční činnosti celkem	-27 524	-30 500	-23 500
C	FINANČNÍ ČINNOST			
C.1	Změna stavu dlouhodobých závazků	-17 888	-24 642	-24 642
C.1.1	Zvýšení dlouhodobých úvěrů	0	0	0
C.1.2	Snížení dlouhodobých úvěrů	-17 887	-24 642	-24 642
C.1.3	Zvýšení závazků z dluhopisů	0	0	0
C.1.4	Snížení závazků z dluhopisů	0	0	0
C.1.5	Zvýšení ostatních dlouh.závazků	0	0	0
C.1.6	Snížení ostatních dlouh.závazků	-1	0	0
C.2	Zvýšení a snížení vlast. kapitálu z vyb.operací	-2 000	-4 000	-4 000
C.2.1	Změny základního kapitálu (+navýšení z emisí, - výplata)	0	0	0
C.2.6	Vyplacené dividendy a podíly na zisku	-2 000	-4 000	-4 000
	Peněžní tok z finanční činnosti celkem	-19 888	-28 642	-28 642
	Peněžní tok celkem	-1 819	-2 185	2 955
	Vyrovňovací rozdíl	0	0	0
	Stav peněžních prostředků na konci období	10 954	8 769	11 724

PŘÍLOHA P XIV: PLÁNOVANÝ VZZ- VARIANTA B.

			2012	2013	2014
I.		Tržby za prodej zboží	631 731	644 366	657 253
	A.	Náklady vynaložené na prodané zboží	518 019	528 380	538 947
+		Obchodní marže	113 712	115 986	118 306
II.		Výkony	1 073 154	1 090 587	1 110 227
II.1.		Tržby za prodej vlastních výrobků a služeb	628 946	639 385	650 001
II.2.		Změna stavu zásob vlastní činnosti	1 997	146	149
II.3.		Aktivace	442 211	451 056	460 077
	B.	Výkonová spotřeba	962 830	979 891	997 262
	B.1.	Spotřeba materiálu a energie	895 080	911 463	928 150
	B.2.	Služby	67 750	68 428	69 112
+		Přidaná hodnota	224 036	226 682	231 271
	C.	Osobní náklady	176 669	178 433	180 221
	C.1.	Mzdové náklady	131 329	132 642	133 969
	C.2.	Odměny členům orgánů společnosti a družstva	0	0	0
	C.3.	Náklady na sociální zabezpečení a zdravotní pojištění	42 025	42 446	42 870
	C.4.	Sociální náklady	3 315	3 345	3 382
	D.	Daně a poplatky	3 600	3 600	3 600
	E.	Odpisy dlouhodobého nehmotného a hmotného majetku	34 496	34 433	33 445
III.		Tržby z prodeje dlouhodobého majetku a materiálu	1 500	1 500	1 500
	F.	Zůstatková cena prodaného dlouhodobého majetku a materiálu	1 000	1 000	1 000
	G.	Změna stavu rezerv, OP v provozní oblasti a KNPO (+/-)	0	0	0
IV.		Ostatní provozní výnosy	3 900	3 900	3 900
	H.	Ostatní provozní náklady	1 300	1 300	1 300
V.		Převod provozních výnosů	0	0	0
	I.	Převod provozních nákladů	0	0	0
*		Provozní výsledek hospodaření	12 370	13 316	17 105
VI.		Tržby z prodeje cenných papírů a podílů	0	0	0
X.		Výnosové úroky	350	350	350
	N.	Nákladové úroky	3 708	2 995	3 000
XI.		Ostatní finanční výnosy	1 000	1 000	1 000
	O.	Ostatní finanční náklady	7 000	7 000	7 000
*		Finanční výsledek hospodaření	-9 358	-8 645	-8 650
	Q.	Daň z příjmů za běžnou činnost	667	982	1 702
	Q.1.	- splatná	667	982	1 702
	Q.2.	- odložená	0	0	0
**		Výsledek hospodaření za běžnou činnost	2 440	3 783	6 849
*		Mimořádný výsledek hospodaření	0	0	0
***		Výsledek hospodaření za účetní období	2 440	3 783	6 849
****		Výsledek hospodaření před zdaněním	3 012	4 671	8 455

PŘÍLOHA P XV: PLÁNOVANÁ ROZVAHA, AKTIVA - VARIANTA B.

		2012	2013	2014
	AKTIVA CELKEM	428 923	414 933	406 888
A.	Pohledávky za upsaný základní kapitál	0	0	0
B.	Dlouhodobý majetek	304 337	290 404	281 459
B.I.	Dlouhodobý nehmotný majetek	1 100	488	0
B.I.1.	Zřizovací výdaje	0	0	0
B.I.2.	Nehmotné výsledky výzkumu a vývoje	0	0	0
B.I.3.	Software	1 100	488	0
B.II.	Dlouhodobý hmotný majetek	272 291	258 970	250 513
B.II.1.	Pozemky	3 404	3 404	3 404
B.II.2.	Stavby	165 703	159 502	155 177
B.II.3.	Samostatné movité věci a soubory movitých věcí	102 115	94 995	90 863
B.II.6.	Jiný dlouhodobý hmotný majetek	236	236	236
B.II.7.	Nedokončený dlouhodobý hmotný majetek	0	0	0
B.II.8.	Poskytnuté zálohy na dlouhodobý hmotný majetek	0	0	0
B.II.9.	Oceňovací rozdíl k nabytému majetku	833	833	833
B.III.	Dlouhodobý finanční majetek	30 946	30 946	30 946
B.III.1.	Podíly v ovládaných a řízených osobách	21 206	21 206	21 206
B.III.2.	Podíly v účetních jednotkách pod podstatným vlivem	0	0	0
B.III.3.	Ostatní dlouhodobé CP a podíly	0	0	0
B.III.4.	Půjčky a úvěry - ovládající a řídicí osoba, podstatný vliv	2 000	2 000	2 000
B.III.5.	Jiný dlouhodobý finanční majetek	7 740	7 740	7 740
C.	Oběžná aktiva	121 456	121 399	122 300
C.I.	Zásoby	19 527	19 875	20 230
C.I.1.	Materiál	3 773	3 836	3 900
C.I.2.	Nedokončená výroba a polotovary	3 145	3 197	3 250
C.I.3.	Výrobky	5 660	5 754	5 850
C.I.4.	Zvířata	0	0	0
C.I.5.	Zboží	6 949	7 088	7 230
C.I.6.	Poskytnuté zálohy na zásoby	0	0	0
C.II.	Dlouhodobé pohledávky	4 552	4 636	4 721
C.II.1.	Dlouhodobé poskytnuté zálohy	4 552	4 636	4 721
C.III.	Krátkodobé pohledávky	83 752	91 149	92 782
C.III.1.	Pohledávky z obchodních vztahů	75 143	83 649	85 182
C.III.6.	Stát - daňové pohledávky	2 209	1 000	1 000
C.III.7.	Krátkodobé poskytnuté zálohy	5 400	5 500	5 600
C.III.8.	Dohadné účty aktivní	0	0	0
C.III.9.	Jiné pohledávky	1 000	1 000	1 000
C.IV.	Krátkodobý finanční majetek	13 529	5 739	4 568
C.IV.1.	Peníze	3 000	3 000	3 000
C.IV.2.	Účty v bankách	10 529	2 739	1 568
C.IV.3.	Krátkodobé cenné papíry a podíly	0	0	0
C.IV.4.	Požívaný krátkodobý finanční majetek	0	0	0
D.	Časové rozlišení	3 130	3 130	3 130
D.I.1.	Náklady příštích období	3 000	3 000	3 000
D.I.2.	Komplexní náklady příštích období	0	0	0
D.I.3.	Příjmy příštích období	130	130	130

PŘÍLOHA P XVI: PLÁNOVANÁ ROZVAHA, PASIVA - VARIANTA B.

		2012	2013	2014
	PASIVA CELKEM	428 923	414 933	406 888
A.	Vlastní kapitál	141 338	145 121	151 970
A.I.	Základní kapitál	14 000	14 000	14 000
A.II.	Kapitálové fondy	-247	-247	-247
A.II.1.	Emisní ažio	0	0	0
A.II.2.	Ostatní kapitálové fondy	656	656	656
A.II.3.	Oceňovací rozdíly z přecenění majetku a závazků	-903	-903	-903
A.II.4.	Oceňovací rozdíly z přecenění při přeměnách	0	0	0
A.III.	Fondy ze zisku	2 800	2 800	2 800
A.III.1.	Zákonný rezervní fond a nedělitelný fond	2 800	2 800	2 800
A.III.2.	Statutární a ostatní fondy	0	0	0
A.IV.	Výsledek hospodaření minulých let	122 345	125 190	129 378
A.IV.1.	Nerozdělený zisk minulých let	122 345	125 190	129 378
A.IV.2.	Neuhrazená ztráta minulých let	0	0	0
A.V.	Výsledek hospodaření běžného účetního období	2 440	3 783	6 849
B.	Cizí zdroje	287 585	269 859	254 919
B.I.	Rezervy	0	0	0
B.II.	Dlouhodobé závazky	8 075	8 075	8 075
B.II.1.	Závazky z obchodních vztahů			
B.II.2.	Závazky - ovládající a řídicí osoba	0	0	0
B.II.3.	Závazky - podstatný vliv	0	0	0
B.II.4.	Závazky ke společníkům, členům družstva a k účastníkům	0	0	0
B.II.5.	Dlouhodobé přijaté zálohy	400	400	400
B.II.10.	Odložený daňový závazek	7 675	7 675	7 675
B.III.	Krátkodobé závazky	174 638	181 507	191 256
B.III.1.	Závazky z obchodních vztahů	122 566	128 375	137 988
B.III.2.	Závazky - ovládající a řízené osoby	0	0	0
B.III.3.	Závazky - podstatný vliv	0	0	0
B.III.4.	Závazky ke společníkům, členům družstva a k účastníkům	29 000	28 500	28 000
B.III.5.	Závazky k zaměstnancům	10 502	10 607	10 713
B.III.6.	Závazky ze sociálního zabezpečení a zdravotního pojištění	5 370	5 424	5 478
B.III.7.	Stát - daňové závazky a dotace	400	1 601	1 877
B.III.8.	Krátkodobé přijaté zálohy	0	0	0
B.III.9.	Vydané dluhopisy	0	0	0
B.III.10.	Dohadné účty pasivní	6 500	6 700	6 900
B.III.11.	Jiné závazky	300	300	300
B.IV.	Bankovní úvěry a výpomoci	104 872	80 230	55 588
B.IV.1.	Bankovní úvěry dlouhodobé	104 872	80 230	55 588
B.IV.2.	Krátkodobé bankovní úvěry	0	0	0
B.IV.3.	Krátkodobé finanční výpomoci	0	0	0
C.	Časové rozlišení	0	0	0

PŘÍLOHA P XVII: PLÁNOVANÝ CF - VARIANTA B.

		2012	2013	2014
I	Stav peněžních prostředků na počátku období	12 773	13 529	5 739
Z	Účetní hospodářský výsledek bez odložené daně	2 440	3 783	6 849
A	ČISTÝ PENĚŽNÍ TOK Z BĚŽNÉ			
	A MIMOŘÁDNÉ ČINNOSTI			
A.1	Úpravy o nepeněžní operace	39 679	34 633	33 645
A.1.1	Odpisy stálých aktiv	34 496	34 433	33 445
A.1.2	Odpis opravné položky k úplatně nabytému majetku	0	0	0
A.1.3	Změna zůstatků rezerv (bez ODZ)	0	0	0
A.1.4	Změna zůstatků čas.roz. a dohad.účtů	5 183	200	200
A.1.5	Změna zůstatků opravných položek k stál.aktivům	0	0	0
A.1.6	Zisk (ztráta) z prodeje stálých aktiv	0	0	0
A.1.7	Zúčtování oceňovacích rozdílů z kap.účástí	0	0	0
A.2	Úpravy oběžných aktiv	-6 951	-1 064	7 477
A.2.1	Změna stavu pohledávek	3 943	-7 385	-1 717
A.2.2	Změna stavu krátk.závazků, běž.úvěrů a výpomocí	-7 898	6 669	9 549
A.2.3	Změna stavu zásob	-2 996	-348	-355
A.2.4	Změna stavu krátk.finančního majetku	0	0	0
	Peněžní tok z provozní činnosti celkem	35 168	37 352	47 970
B	INVESTIČNÍ ČINNOST			
B.1	Nabytí stálých aktiv	-17 024	-21 000	-25 000
B.1.1	Nabytí dlouhodobého hmotného majetku	-17 024	-21 000	-25 000
B.1.2	Nabytí dlouhodobého nehmotného majetku	0	0	0
B.1.3	Nabytí dlouhodobého finančního majetku	0	0	0
B.2	Výnosy z prodeje stálých aktiv	500	500	500
B.2.1	Výnosy z prodeje dlouhodobého HM a NM	500	500	500
B.2.2	Výnosy z prodeje dlouhodobého FM	0	0	0
B.3	Příjmy z vyplacených CP držených do splatnosti	0	0	0
B.4	Komplexní pronájem	0	0	0
B.4.1	Úhrada pohledávek z kompl. pronájmu			
B.4.2	Úhrada závazků z kompl.pronájmu			
	Peněžní tok z investiční činnosti celkem	-16 524	-20 500	-24 500
C	FINANČNÍ ČINNOST			
C.1	Změna stavu dlouhodobých závazků	-17 888	-24 642	-24 642
C.1.1	Zvýšení dlouhodobých úvěrů	0	0	0
C.1.2	Snížení dlouhodobých úvěrů	-17 887	-24 642	-24 642
C.2	Zvýšení a snížení vlast. kapitálu z vyb.operací			
	Peněžní tok z finanční činnosti celkem	-17 888	-24 642	-24 642
	Peněžní tok celkem	756	-7 790	-1 172
	Vyrovňovací rozdíl	0	0	0
	Stav peněžních prostředků na konci období	13 529	5 739	4 568

PŘÍLOHA P XVIII: PLÁNOVANÝ KRÁTKODOBÝ VZZ.

		1.Q (k 31.3.)	2.Q (k 30.6.)	3.Q (k 30.9.)	4.Q (k 31.12.)
	Tržby za prodej zboží	120 029	290 596	429 577	631 731
A.	Náklady vynaložené na prodané zboží	94 823	229 571	339 366	499 068
	Obchodní marže	25 206	61 025	90 211	132 664
	Výkony	215 547	521 884	771 491	1 134 457
	Tržby za prodej vlast.výrobků a služeb	129 548	313 643	463 646	681 832
	Změna stavu vnitropod.zásob vl.výroby	778	1 917	2 845	4 095
	Aktivace	85 221	206 324	305 000	448 530
B.	Výkonová spotřeba	193 291	467 969	691 780	1 017 324
B.1.	Spotřeba materiálu a energie	180 174	436 210	644 832	948 283
B.2.	Služby	13 118	31 759	46 948	69 041
	Přidaná hodnota	47 461	114 940	169 922	249 797
C.	Osobní náklady	36 020	73 841	122 469	180 103
C.1.	Mzdové náklady	26 781	54 901	91 055	133 904
C.2.	Odměny členům orgánů společnosti a družstva				
C.3.	Náklady na sociální zabezpečení	8 570	17 568	29 138	42 849
C.4.	Sociální náklady	670	1 373	2 276	3 350
D.	Daně a poplatky	600	2 100	2 800	3 600
E.	Odpisy dlouhodobého majetku (DM)	9 116	18 231	27 343	36 463
	Tržby z prodeje dlouhod. majetku a materiálu		500	1 000	1 500
F.	Zůstatková cena prod.dlouh.majetku a materiálu		250	500	1 000
	Ostatní provozní výnosy	975	1 950	2 925	3 900
I.	Ostatní provozní náklady	325	650	975	1 300
	Provozní výsledek hospodaření	2 375	22 318	19 761	32 731
	Výnosové úroky	89	178	267	350
P.	Nákladové úroky	927	1 854	2 781	3 708
	Ostatní finanční výnosy	250	500	750	1 000
Q.	Ostatní finanční náklady	1 750	3 500	5 250	7 000
	Finanční výsledek hospodaření	-2 338	-4 676	-7 014	-9 358
S.	Daň z příjmů za běžnou činnost				4 386
	Výsledek hospodářský za běžnou činnost	37	17 642	12 747	19 082
	Výsledek hospodaření za účetní období	37	17 642	12 747	19 082
	Výsledek hospodaření před zdaněním	37	17 642	12 747	23 373

PŘÍLOHA P XIX: PLÁNOVANÁ KR. ROZVAHA, AKTIVA.

		1.Q (k 31.3.)	2.Q (k 30.6.)	3.Q (k 30.9.)	4.Q (k 31.12.)
	AKTIVA CELKEM	412 155	465 271	426 731	440 083
B.	Stálá aktiva	300 010	307 687	316 364	313 370
B.I.	Dlouhodobý nehmotný majetek	1 557	1 405	1 253	1 100
B.I.3.	Software	1 557	1 405	1 253	1 100
B.II.	Dlouhodobý hmotný majetek	267 507	275 336	284 165	281 324
B.II.1.	Pozemky	3 404	3 404	3 404	3 404
B.II.2.	Stavby+SMV	263 089	270 973	279 857	276 851
B.II.6.	Jiný dlouhodobý hmotný majetek	236	236	236	236
B.II.7.	Nedokončený dlouhodobý hmotný majetek				
B.II.8.	Poskytnuté zálohy na dlouhodobý hmotný majetek				
B.II.9.	Opravná položka k nabytému majetku	778	723	668	611
B.III.	Dlouhodobý finanční majetek	30 946	30 946	30 946	30 946
B.III.1.	Podílové CP a podíly v podnicích s rozhod.vlivem	21 206	21 206	21 206	21 206
B.III.2.	Podílové CP a podíly v podnicích s podstatným vlivem				
B.III.3.	Ostatní dlouhodobé CP a podíly				
B.III.4.	Půjčky podnikům ve skupině	2 000	2 000	2 000	2 000
B.III.5.	Jiný finanční majetek	7 740	7 740	7 740	7 740
B.III.6.	Nedokončený dlouhodobý finanční majetek				
B.III.7.	Poskytnuté zálohy na dlouhodobý finanční majetek				
C.	Oběžná aktiva	111 895	157 334	110 117	123 583
C.I.	Zásoby	17 563	19 030	20 225	21 964
C.I.1.	Materiál	3 319	3 583	3 799	4 112
C.I.2.	Nedokončená výroba a polotovary	1 999	2 911	3 654	4 735
C.I.3.	Výrobky	5 587	5 781	5 939	6 168
C.I.4.	Zboží	6 658	6 755	6 834	6 949
C.II.	Dlouhodobé pohledávky	4 682	4 732	4 740	4 743
C.II.1.	Dlouhodobé poskytnuté zálohy	4 682	4 732	4 740	4 743
C.II.5.	Jiné pohledávky				
C.III.	Krátkodobé pohledávky	70 327	99 517	81 273	85 922
C.III.1.	Pohledávky z obchodního styku	69 327	98 517	80 273	83 922
C.III.4.	Stát - daňové pohledávky a dotace	1 000	1 000	1 000	1 000
C.III.7.	Jiné pohledávky				1 000
C.IV.	Finanční majetek	19 323	34 055	3 878	10 954
C.IV.1.	Peníze	3 000	3 000	3 000	3 000
C.IV.2.	Účty v bankách	16 323	31 055	878	7 954
D.	Ostatní aktiva - přechod.účty aktiv	250	250	250	3 130
D.I.	Časové rozlišení	250	250	250	3 130
D.I.1.	Náklady příštích období	250	250	250	3 000
D.I.2.	Příjmy příštích období				130
D.I.3.	Kursové rozdíly aktivní				

PŘÍLOHA P XX: PLÁNOVANÁ KRÁTKODOBÁ ROZVAHA, PASIVA.

		1.Q (k 31.3.)	2.Q (k 30.6.)	3.Q (k 30.9.)	4.Q (k 31.12.)
	PASIVA CELKEM	412 155	465 271	426 731	440 083
A.	Vlastní kapitál	136 935	154 540	149 645	155 980
A.I.	Základní kapitál	14 000	14 000	14 000	14 000
A.II.	Kapitálové fondy	-247	-247	-247	-247
A.II.1.	Emisní ažo				
A.II.2.	Ostatní kapitálové fondy	656	656	656	656
A.II.3.	Oceňovací rozdíly z přecenění majetku a závazků	-903	-903	-903	-903
A.III.	Fondy ze zisku	2 800	2 800	2 800	2 800
A.III.1.	Zákonný rezervní fond	2 800	2 800	2 800	2 800
A.III.2.	Nedělitelný fond				
A.III.3.	Statutární a ostatní fondy				
A.IV.	Výsledek hospodaření minulých let	120 345	120 345	120 345	120 345
A.IV.1.	Nerozdělený zisk minulých let	120 345	120 345	120 345	120 345
A.IV.2.	Neuhrazená ztráta minulých let				
A.V.	Výsledek hospodaření běžného obd. (+-)	37	17 642	12 747	19 082
B.	Cizí zdroje	275 220	310 731	277 086	284 103
B.I.	Rezervy				
B.II.	Dlouhodobé závazky	8 075	8 075	8 075	8 075
B.II.3.	Dlouhodobé přijaté zálohy	400	400	400	400
B.I.4.	Odložený daňový závazek	7 675	7 675	7 675	7 675
B.III.	Krátkodobé závazky	148 858	188 841	159 668	171 156
B.III.1.	Závazky z obchodního styku	97 058	137 924	112 383	116 761
B.III.2.	Závazky ke společníkům a sdružení	32 085	31 056	30 027	29 000
B.III.3.	Závazky k zaměstnancům	10 342	10 438	10 560	10 706
B.III.4.	Závazky ze sociálního zabezpečení	5 283	5 333	5 398	5 475
B.III.5.	Stát - daňové závazky a dotace	1 000	1 000	1 000	2 414
B.III.6.	Stát - odložený daňový závazek				
B.III.8.	Jiné závazky	3 090	3 090	300	300
B.IV.9.	Dohadné účty pasivní				6 500
B.IV.	Bankovní úvěry a výpomoci	118 287	113 815	109 343	104 872
B.IV.1.	Bankovní úvěry dlouhodobé	118 287	113 815	109 343	104 872
B.IV.2.	Běžné bankovní úvěry				
B.IV.3.	Krátkodobé finanční výpomoci				
C.	Časové rozlišení				