

VYSOKÁ ŠKOLA BÁŇSKÁ – TECHNICKÁ UNIVERZITA OSTRAVA  
EKONOMICKÁ FAKULTA

KATEDRA PODNIKOHOSPODÁŘSKÁ

Analýza finančního plánu

Analysis of the Financial Plan

Student: Bc. Veronika Prosová

Vedoucí diplomové práce: Dr.Ing. Zuzana Čvančarová

Ostrava 2010

Místopřísežně prohlašuji, že jsem celou práci, včetně všech příloh, vypracovala samostatně. Přílohy č. 1, 2 a 4 mi dané k dispozici, jsem samostatně doplnila.

V Ostravě dne 30. dubna 2010

.....  
Bc. Prosová Veronika

## **Poděkování**

Ráda bych poděkovala Dr. Ing. Zuzaně Čvančarové za její cenné rady, které přispěly ke zpracování mé práce a dále Ing. Petru Puščíznovi za poskytnuté informace, odborné připomínky a velmi ochotný přístup.

# Obsah

<b>1 Úvod</b> .....	<b>1</b>
<b>2 Teoretická východiska</b> .....	<b>3</b>
2.1 Plánování.....	3
2.2 Zásady dobrého plánování .....	4
2.3 Typy plánů.....	4
2.4 Strategický plán.....	5
2.5 Finanční plánování .....	7
2.5.1 Cíle finančního plánování .....	7
2.5.2 Obsah finančního plánování.....	8
2.5.3 Zásady finančního plánování.....	8
2.5.4 Finanční plánovač .....	9
2.5.5 Metody finančního plánování.....	10
2.5.6 Dimenze finančního plánu .....	11
2.5.7 Dlouhodobé finanční plánování .....	11
2.5.7.1 Dlouhodobý finanční plán.....	12
2.5.7.2 Výstupy dlouhodobého finančního plánu .....	13
2.5.8 Krátkodobé finanční plánování .....	18
2.6 Finanční kontrola.....	19
2.6.1 Hodnocení realizace finančního plánu .....	20
2.6.2 Hodnocení finančního chování.....	20
2.6.3 Pyramidová soustava ukazatelů rentability .....	21
2.6.4 Regresní a korelační analýza .....	25
2.7 Charakteristika společnosti .....	27
2.7.1 Historie společnosti .....	28
2.7.2 Současnost společnosti.....	30
<b>3 Praktická část</b> .....	<b>31</b>
3.1 Finanční plánování společnosti .....	31
3.2 Analýza finančního plánu.....	33
3.2.1 Hodnocení realizace finančního plánu .....	33
3.2.2 Analýza finančních toků.....	39
3.2.3 Du Pont.....	49

3.2.4 Regresní a korelační analýza .....	55
3.3 Shrnutí faktů o plánování ve společnosti .....	57
<b>4 Návrhy a doporučení.....</b>	<b>59</b>
<b>5 Závěr .....</b>	<b>61</b>
Seznam použité literatury .....	62
Seznam zkratk	
Seznam obrázků, tabulek a grafů	
Prohlášení o využití výsledků diplomové práce	
Seznam příloh	

# 1 Úvod

Zajištění růstu výkonnosti podniku a jeho podnikatelské prosperity v náročném tržním prostředí vyžaduje pečlivé plánování budoucích činností firmy. Významné je především stanovení cílů, kterých chce podnik dosáhnout, stanovení způsobů a cest vedoucích k dosažení stanovených úkolů. Pomocí finančního plánování společnost analyzuje a stanovuje objem a strukturu finančních zdrojů, které budou v budoucím údobí vytvořeny, způsob jejich tvorby, rozdělení a použití. Finanční plánování společností zachycuje základní finanční vztahy, které souvisí s výrobou a oběhem. Těsná souvislost finančních procesů s procesem výroby a oběhu vyžaduje, aby finančním vztahům byla věnována prvořadá pozornost.<sup>1</sup>

Plánování je neocenitelným procesem, který vytváří představu o tom, co je a co naopak není dosažitelné, poskytuje cesty, čísla a zpětnou vazbu, umožňující fungování celého řídicího procesu.<sup>2</sup>

Finanční plánování je mimořádně náročná, obtížná a odpovědná činnost finančních manažerů a kontrolorů. Tvůrci těchto plánů musí brát v úvahu celou řadu faktorů a jejich úkolem je vytvořit na základě získaných informací konzistentní finanční dokument, který znázorňuje současnou a zejména budoucí finanční pozici podniku.<sup>3</sup>

**Cílem mé diplomové práce je analýza finančního plánu společnosti OKK Koksovny, a. s. Mým hlavním úkolem je zjistit, zda se naplnil finanční plán v letech 2006 - 2009.** Jestliže se budou skutečné hodnoty odchylovat od plánovaných, budu se podrobněji věnovat příčinám vzniku těchto odchylek.

Práce je rozdělena do pěti částí, z nichž stěžejní jsou teoretická východiska a praktická část. Teoretická východiska jsou podkladem pro zpracování praktické části a v rámci této kapitoly budou objasněny především pojmy finančního plánování a plán a přiblíženy zvolené metody finanční kontroly. V závěru kapitoly dojde k bližšímu představení analyzované

---

<sup>1</sup> KLABEČEK, K. *Finanční management*. 1. vyd. Plzeň: Západočeská univerzita v Plzni. 2006. 204 s. ISBN 80-7043-500-3.

<sup>2</sup> VEJDĚLEK, J. *Jak zlepšit podnikové plánování*. 1. vyd. Praha: GRADA Publishing. 1999. 104 s. ISBN 80-7169-666-8.

<sup>3</sup> LANDA, M. *Finanční plánování a likvidita*. 1. vyd. Brno: Computer Press. 2007. 180 s. ISBN 978-80-251-1492-6.

společnosti OKK Koksovny, a. s. V praktické části bude provedena samotná analýza finančního plánu na základě poznatků z teoretické části. Pomocí zjištěných výsledků této části bude hodnoceno naplnění finančního plánu podniku a tyto výsledky budou podkladem pro stanovení návrhů a doporučení, které by v budoucnu mohly eliminovat vzniklé odchylky. V závěru práce dochází ke shrnutí výsledků praktické části.

## 2 Teoretická východiska

### 2.1 Plánování

Nezbytnou součástí každého řízení je plánování a v návaznosti na správnou strategii podniku musí být hlavním cílem vedení v podniku simultánní plánování výsledků a likvidity podniku.

Toto plánování musí být postaveno na plánu zásobování, výroby, odbytu a zejména na finančním plánu. Všechny veličiny jednotlivých plánů se vzájemně ovlivňují a působí na ně celá řada nejistých a nepředvídatelných činitelů.

Plánování v podniku lze chápat jako proces rozvoje podnikových cílů a funkčních oblastí jako je marketing, výroba, odbyt atd. Proces podnikového plánování je založen na posloupném uspořádání jednotlivých kroků:

#### **formulace cílů – analýza okolí podniku – výběr činností pro zajištění cílů – kontrola plnění plánu.**

Při plánování v podniku se klade velký důraz na to, aby byly všechny platby z důvodu udržení finanční rovnováhy podniku sladěny.<sup>4</sup>

Pro tržní ekonomiky je obvyklé, že podniky plánují. Řídící pracovníci neustále zpracovávají a aktualizují strategické a operativní plány. Plánování je obzvláště důležité pro velké společnosti, členěné na divize a dceřiné společnosti. Plán je podstatným nástrojem koordinace a komunikace a má motivovat výkonnost, podporovat kreativitu a zajišťovat přizpůsobování vzhledem k okolí.

Plánování redukuje rizika, jsou ovšem případy, kdy se vyplácí slepá odvaha riskovat. Úspěch plánování spočívá v pečlivé analýze historických skutečností a v rozvázném hodnocení těchto skutečností. Podnik pak tato získaná fakta využije v náčrtu budoucích hrozeb a příležitostí. Na základě prognózy vnějších vlivů a pravděpodobné úspěšnosti jednotlivých variant vlastní strategie se plánuje vlastní činnost podniku.

Pomocí plánování se usiluje o optimalizaci výsledků podniku stanovených cíli. Pokud by celopodnikové plánování nebylo účinné, může dojít k suboptimalizaci. Stav, kdy jednotlivé řídicí subsystémy sledují pouze své vlastní zájmy a cíle a mohou tak

---

<sup>4</sup> GRUBLOVÁ, E. a kol. *Podniková ekonomika*. 1. vyd. Ostrava: Repronis. 2004. 438 s. ISBN 80-86122-75-1.



způsobit škodu z hlediska zájmu celého podniku. Dochází k tomu i přesto, že jednotlivé subsystemy dosahují dílčí efektivity. Příčinou suboptimalizace je rivalita úseků a oddělení, chabá komunikace, nedostatečná koordinace, špatný informační systém, slabé ústřední řízení a kontrola.<sup>5</sup>

## 2.2 Zásady dobrého plánování:

- Plán zahrnuje všechny útvary podniku,
- části plánu jsou věcně a časově sladěny,
- plán sestavují řídicí pracovníci, kteří budou odpovědní za jeho uskutečnění,
- plánování je celoroční aktivita, spojená s trvalou kontrolou,
- plán je pružný a upravuje se podle měnících se vnějších podmínek a vnitřních předpokladů tak, aby byl stále reálný,
- plánování je systematické, tzn. že se přidržuje určité metodiky a sestavuje se v písemné formě.<sup>6</sup>

## 2.3 Typy plánů

Členění podle různých hledisek:

- *Časové hledisko*
  - dlouhodobé (koncepční) plány – 5 let,
  - střednědobé plány – 2-3 let,
  - krátkodobé plány – roční, čtvrtletní, měsíční, dekadní, týdenní, denní, hodinové.

Mezi velikostí podniku a soustavou plánů z časového hlediska je úzká vazba. U malých podniků se běžně plánuje „ze dne na den“ a roční plán se považuje za dlouhodobý. Oproti tomu velké mezinárodní podniky mohou plánovat na 10 let a pak pětileté plány jsou považovány za střednědobé.

- *Věcné (obsahové) hledisko*
  - Operativní plány stanovují konkrétní postupy a prostředky realizace až na nejnižší části a vztahují se k velmi krátkým časovým obdobím.

---

<sup>5</sup> GRÜNWARD, R.; HOLEČKOVÁ, J. *Finanční analýza a plánování podniku*. 2. vyd. Praha: Vysoká škola ekonomická v Praze, 2004. 182 s. ISBN 80-245-0684-X.

<sup>6</sup> GRÜNWARD, R.; HOLEČKOVÁ, J. *Finanční analýza a plánování podniku*. 2. vyd. Praha: Vysoká škola ekonomická v Praze, 2004. 182 s. ISBN 80-245-0684-X.

- Taktické plány se zpracovávají a realizují na střední úrovni řízení. Základem je roční plán a jsou přechodem od strategie do reality.
- Koncepční (dlouhodobé, vycházející ze strategie podniku).
- *Speciální typy plánů*
  - Akční plány, které slouží k bezprostřední potřebě splnění daného úkolu.
  - Příležitostní plány se sestavují tehdy, jestliže se vyskytuje nějaká příležitost, s níž se v plánu nepočítalo.
  - Reakční plány, které slouží pro odstranění překážek. Reagují na vzniklé potíže.<sup>7</sup>

Ve velkých a dobře organizovaných společnostech věnují řídicí pracovníci podstatnou část svého času a úsilí vyvíjení různých strategických a operativních plánů, které se stávají základem pro finanční plány podniku. Finanční prognózování je tedy pouhou špičkou plánovacího ledovce. Tento plánovací proces je obzvlášť důležitý pro velké, multidivizionální společnosti, protože je mnohdy chápán jako klíčový prostředek koordinace, komunikace a motivace uvnitř organizace.<sup>8</sup>

## 2.4 Strategický plán

Strategický plán podniku funguje jako rámcový záměr podniku na střední nebo dlouhé období. Umožňuje spolupracovníkům lépe pochopit, o co firmě v níž pracují jde. Posílí se tím jejich motivace více se zapojit na naplňování cílů.<sup>9</sup>

### ***Formalizovaná struktura strategického plánu:***

*Úvod* představuje propojení s předchozími plány a výsledky. Slouží k hodnocení, co se podařilo a co naopak nevyšlo, vysvětluje příčiny nezdarů a definuje silné a slabé stránky podniku.

*Prognóza* vnějších faktorů předpovídá pro plánované období ekonomický, politický, sociální a technický vývoj a perspektivy konkurenčního prostředí.

*Cíle* se jak po kvalitativní, tak po kvantitativní stránce specifikují co nejurčitěji.

<sup>7</sup> GRUBLOVÁ, E. a kol. *Podniková ekonomika*. 1. vyd. Ostrava: Repronis. 2004. 438 s. ISBN 80-86122-75-1.

<sup>8</sup> HIGGINS, R. C. *Analýza pro finanční management*. 1. vyd. Praha: GRADA Publishing. 1997. 400 s. ISBN 80-7169-404-5.

<sup>9</sup> GRÜN WALD, R.; HOLEČKOVÁ, J. *Finanční analýza a plánování podniku*. 2. vyd. Praha: Vysoká škola ekonomická v Praze, 2004. 182 s. ISBN 80-245-0684-X.

*Strategie a politiky* ukazují cestu ke splnění stanovených cílů a časový rozvrh jednotlivých kroků slouží ke kontrole, jak se postupně zajišťují cíle vymezené ke konci období.

*Plány divizí a závodů* slouží k vyjádření věcných cílů specifických pro určitý druh výroby a výrobků a ústí do personálního a finančního zajištění. Plány divizí a závodů jsou východiskem pro taktické plánování a pro rozpočtování.

*Personální plán* se zabývá počtem a strukturou pracovníků, programem rekvalifikace, výchovou řídicího štábu, náborem nových pracovníků a řešením nadbytečných pracovních míst.

*Finanční plán* provazuje v peněžním vyjádření vstupy, přeměny a výstupy.<sup>10</sup>

Jednotlivé složky strategického plánu odpovídají jednotlivým funkčním strategiím. Dílčí plány jsou obvykle tvořeny plánem prodeje a marketingu, plánem výroby, plánem investic, plánem výzkumu a vývoje, plánem zásobování, personálním a finančním plánem. Odlišnosti těchto plánů od funkční strategie, spočívají v tom, že plány obsahují jednoznačnou specifikaci aktivit, které je třeba zabezpečit s jejich časovým určením a vymezením subjektů odpovědných za realizaci.

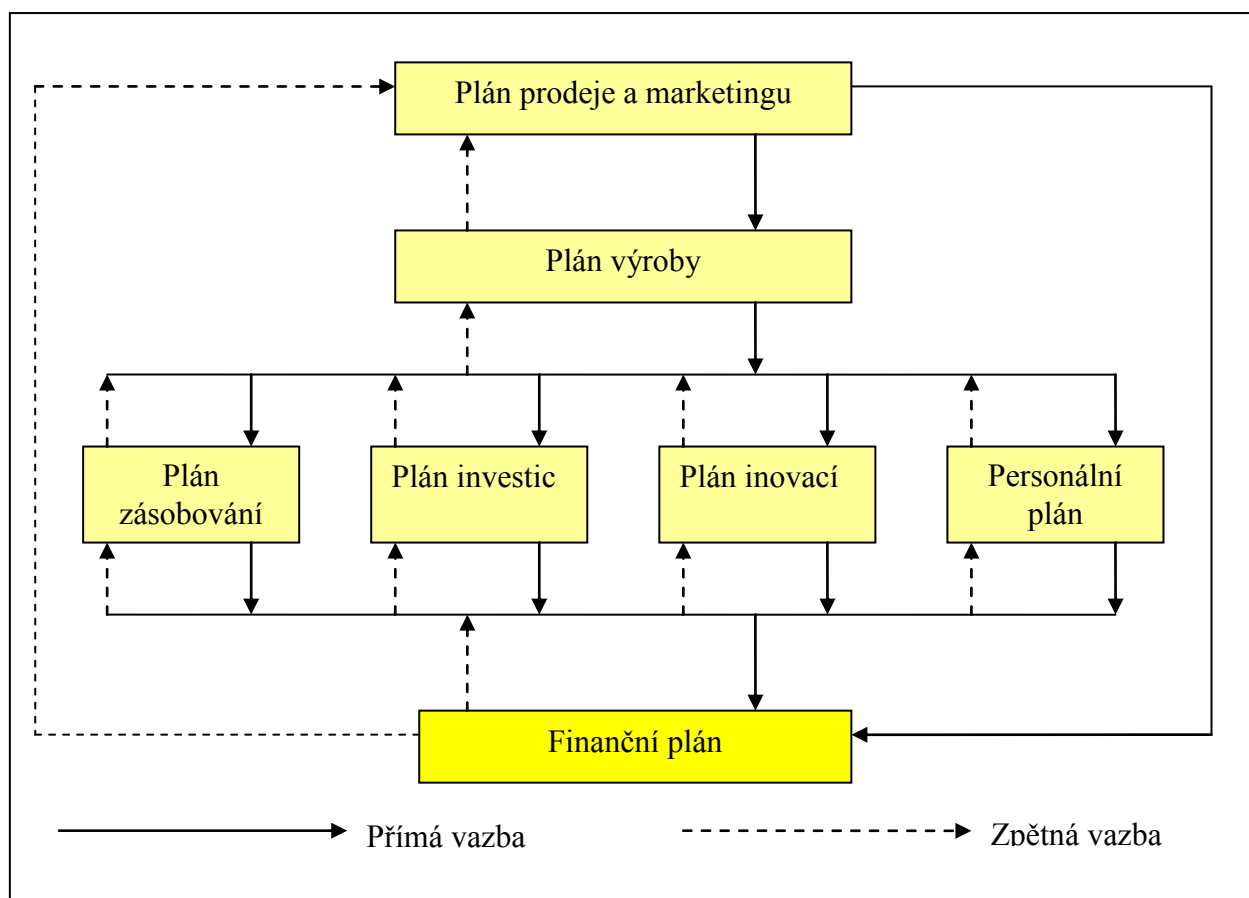
Mezi jednotlivými dílčími plány existují úzké vazby a jejich postavení v hierarchické struktuře odpovídá i časová posloupnost zpracování (viz. obr. č. 2.1). Hlavní postavení soustavě dílčích plánů zaujímá finanční plán, který je integrující a má charakter komplexního plánu. Zabezpečuje realizaci strategického plánu potřebnými finančními zdroji, které mohou být vytvořeny buď vlastní činností podniku nebo získány z vnějšku.<sup>11</sup>

---

<sup>10</sup> GRÜNWARD, R.; HOLEČKOVÁ, J. *Finanční analýza a plánování podniku*. 2. vyd. Praha: Vysoká škola ekonomická v Praze, 2004. 182 s. ISBN 80-245-0684-X.

<sup>11</sup> FOTR, J. *Strategické a finanční plánování*. 1. vyd. Praha: GRADA Publishing. 1999. 152 s. ISBN 80-7169-694-3.

Obr. č. 2.1: Struktura strategického plánu



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

## 2.5 Finanční plánování

### 2.5.1 Cíle finančního plánování

Finanční plánování je proces posuzování celkových efektů finančního a investičního rozhodování a jeho výsledkem je finanční plán. Investiční a finanční rozhodování spolu velmi úzce souvisí, významně se ovlivňují, a proto musí být prováděna v závislosti na sobě. Dlouhodobé investice na sebe vážou velké finanční prostředky, a proto musí finanční manažeři čelit různým rizikům, změnám podmínek, sledovat dopady dnešních rozhodnutí na budoucnost.

Finančním plánováním se rozumí podnikatelské propočty výhledu týkajícího se očekávaných příjmů a výdajů za období. Mohou být doplněné o vývoj stavu platebních prostředků a úvěrů. Finanční plánování obsahuje stanovení finančních cílů podniku, analýzu

rozdílů mezi skutečným a žádoucím stavem, řízení a kontrolu opatření k dosažení daných cílů.<sup>12</sup>

### 2.5.2 Obsah finančního plánování

Proces finančního plánování zahrnuje:

1. *Vzájemné souvislosti*

Tento plán musí jednoznačně vymezit a analyzovat vazbu mezi investičními návrhy a finančními možnostmi podniku.

2. *Volby alternativ*

Finanční plán umožňuje společnosti pracovat s různými investičními a finančními variacemi.

3. *Feasibility*

Vyjadřuje, zda plán zvyšuje výkonnost podniku a sleduje růst tržní ceny podniku.

4. *Eliminaci rizik*<sup>13</sup>

Finanční plánování lze chápat jako formalizované rozhodování o způsobu financování, o vkládání finančních zdrojů do výnosového majetku a o peněžním hospodaření. Jeho základem je dlouhodobý finanční plán, zabývající se dlouhodobými zdroji a dlouhodobými potřebami. Cíle dlouhodobého plánu se promítají do ročního finančního plánu, který společně s rozpočty slouží ke krátkodobému finančnímu řízení podniku.

Finanční plán je součástí plánu podnikového a je také nástrojem finančního řízení podniku.<sup>14</sup>

### 2.5.3 Zásady finančního plánování

- *Systematičnost*

Systematické sledování určitého základního cíle (maximalizace tržní hodnoty), jemuž podléhají cíle další (maximalizace zisku a ostatních interních zdrojů, udržování určené výše likvidity atd.).

- *Úplnost*

---

<sup>12</sup> GRUBLOVÁ, E. a kol. *Podniková ekonomika*. 1. vyd. Ostrava: Repronis. 2004. 438 s. ISBN 80-86122-75-1.

<sup>13</sup> GRUBLOVÁ, E. a kol. *Podniková ekonomika*. 1. vyd. Ostrava: Repronis. 2004. 438 s. ISBN 80-86122-75-1.

<sup>14</sup> GRÜNWARD, R.; HOLEČKOVÁ, J. *Finanční analýza a plánování podniku*. 2. vyd. Praha: Vysoká škola ekonomická v Praze, 2004. 182 s. ISBN 80-245-0684-X.

Vychází z požadavku, aby byly zahrnuty všechny činnosti a možné faktory do procesu plánování.

- *Přehlednost*

Umožňuje každému, kdo s plánem pracuje, snadnou operativnost při jeho vyplňování i následné kontrole jeho plnění.

- *Periodičnost*

Sestavování plánu vždy v pravidelných po sobě následujících obdobích.

- *Pružnost*

Aktualizace plánovaných hodnot ještě v průběhu plánovaného období.

- *Klouzavost*

Plánovaný horizont předchozího finančního plánu je alespoň částečně překrýván plánovacím horizontem nového finančního plánu.

Neopomenutelným principem při sestavování finančního plánu je dodržení jeho prostorové a časové koordinace.

- *Časová koordinace* sladuje procesy krátkodobého a dlouhodobého finančního plánování.
- *Prostorová koordinace* sladuje jednotlivé ekonomické plány podniku a její nezbytnou podmínkou úspěšnosti je dostatečná motivace vedoucích pracovníků.<sup>15</sup>

#### **2.5.4 Finanční plánovač**

Postup práce finančního plánovače lze rozdělit do následujících postupných kroků:

1. Stanovení metody plánování (intuitivní, statistická, kauzální), plánovaného horizontu (krátkodobý, střednědobý, dlouhodobý) a velikost jednoho plánovaného období (jeden rok, měsíc atd.).
2. Sběr dat z účetnictví, z ostatních ekonomických plánů, z makroekonomických prognóz a ostatních zdrojů.
3. Provedení finanční analýzy – vyšetřují se a vyvozují se závěry z výsledků finančního hospodaření podniku v předchozích letech, zjišťují se silné a slabé stránky a testují se vypovídací schopnosti vypočtených hodnot ukazatelů.
4. Sestavení finančního plánu.

---

<sup>15</sup> MAREK, P. a kol. *Studijní průvodce financemi podniku*. 1. vyd. Praha: Ekopress. 2006. 624 s. ISBN 80-86119-37-8.

## 5. Kontrola finančního plánu.<sup>16</sup>

### 2.5.5 Metody finančního plánování

#### *Intuitivní metoda*

Tato metoda vychází ze zkušeností a subjektivních odhadů plánovače financí. Jde o promítnutí kauzálních vztahů v hlavě tohoto plánovače. Nevýhodou zde může být určité zjednodušení a opomenutí některých vzájemných vazeb.

#### *Metoda statistická*

Jedná se o prodloužení časových řad do budoucnosti. Využívá se aplikací jako je metoda proporcionálního růstu majetku, závazků a nákladů ve vztahu k plánovaným tržbám, nebo metoda regresní analýzy. Nevýhodou této metody je to, že představuje často nereálný předpoklad, že se ekonomické veličiny budou vyvíjet v budoucnu, tak jako se vyvíjely v minulosti. Z tohoto důvodu přináší lepší výsledky metoda intuitivní.

#### *Metoda kauzální*

Tato metoda je považována za neoptimálnější ze všech 3 metod. Vychází ze 4 skupin veličin:

- 3 základní zdroje vstupních veličin – údaje o současném majetku společnosti a jeho dosavadních výsledcích hospodaření; výstupy ostatních ekonomických plánů podniku (obchodní, výrobní, personální, investiční plán a materiálně-technické zásobování); makroekonomické prognózy o vývoji makroekonomických veličin (růst indexu cen vstupních a výstupních produktů dané společnosti, pohyb úrokové míry a devizového kursu, očekávané změny v daňové a pojistné soustavě).
- Žádoucí veličiny vyjadřují žádoucí hodnoty některých ukazatelů v oblasti likvidity (běžná nebo pohotová likvidita), obratovosti majetku (obrat zboží, nedokončené výroby, pohledávek atd.), nákladovosti (spotřebovaných nákupů, služeb aj.)
- Výstupní veličiny tvoří všechny ostatní veličiny v plánové podobě účetních výkazů, které nejsou veličinami vstupními nebo žádoucími a které se vypočítají pomocí daného vzorce, do něhož se dosadí vstupní nebo žádoucí veličiny.

---

<sup>16</sup> MAREK, P. a kol. *Studijní průvodce financemi podniku*. 1. vyd. Praha: Ekopress. 2006. 624 s. ISBN 80-86119-37-8.

- Kontrolní veličiny zpravidla sledují, jestli hodnota výsledku hospodaření, která je vypočtená v plánovém výkazu zisku a ztráty, odpovídá hodnotě výsledku hospodaření z plánové rozvahy.<sup>17</sup>

### **2.5.6 Dimenze finančního plánu:**

#### *Časová dimenze*

Čím je plánovací období kratší, tím je plán podrobnější. Časový horizont finančního plánu odlišuje jak délku plánovacího období, tak i používané nástroje a metody a také druhy finančních zdrojů na krytí plánovaných potřeb.

#### *Dimenze agregace*

Finanční plán je sestaven na základě analýz kapitálového plánování každého z uvažovaných projektů podniku. Agregování znamená, že dílčí investiční projekty každé provozní jednotky jsou sumarizovány a zpracovávány v jeden velký souhrnný projekt.<sup>18</sup>

### **2.5.7 Dlouhodobé finanční plánování**

Bez dlouhodobého podnikového plánu a jeho finančního vyjádření by bylo krátkodobé finanční plánování příliš krátkozraké. Protože teprve v několikaletém výhledu si může firma pokládat odvážnější cíle v zisku a připravovat se na ně již v daném roce realizace projektů, které vyžadují čas a finanční vklady.

Dlouhodobé finanční plánování vnáší do řízení podnikových financí orientaci na maximalizaci tržní hodnoty vlastního kapitálu, jež je finančním cílem společnosti. Podle tohoto základního cíle se hodnotí varianty dlouhodobého finančního plánu.

Jádrem dlouhodobého finančního plánu je investiční rozhodování a dlouhodobé financování. Investice do nových provozů a závodů se plánují a připravují s předstihem několika let před uvedením do provozu. S jejich výstavbou vznikají po určitou dobu jen výdaje. Příjmy investičního záměru záleží na tržních okolnostech, které nejsou přesně předvídatelné na mnoho let dopředu.

---

<sup>17</sup> MAREK, P. a kol. *Studijní průvodce financemi podniku*. 1. vyd. Praha: Ekopress. 2006. 624 s. ISBN 80-86119-37-8.

<sup>18</sup> GRUBLOVÁ, E. a kol. *Podniková ekonomika*. 1. vyd. Ostrava: Repronis. 2004. 438 s. ISBN 80-86122-75-1.



Dlouhodobé financování závisí na vývoji stálých aktiv a pracovního kapitálu. Dotýká se vlastního kapitálu, dlouhodobých závazků a dlouhodobých bankovních úvěrů a zvolená forma se perspektivně vztahuje i k úrokům, splátkám a dividendám.

Základem dlouhodobého finančního plánování jsou příjmy a výdaje, zachycované v plánu peněžních toků. Plánované peněžní toky za určité období se promítají do změn plánové rozvahy.

Finanční plánování má sklon k nejprůhlednějším výpočtům. Plánové výpočty jsou založeny na zákonitostech a logice vztahů mezi vstupními a výstupními veličinami umožňující přesvědčivé zdůvodnění na základě relevantních informací.<sup>19</sup>

### 2.5.7.1 Dlouhodobý finanční plán

Tento plán se sestavuje v horizontu delším než 1 rok, obvykle však na 3 až 5 let, ale může být sestaven i na mnohem delší dobu. U dlouhodobého finančního plánu jde o to, aby se dnešní rozhodnutí posuzovala podle jejich vlivu na časově vzdálenější výsledky. Tento plán hraje významnou roli při rozhodování o budoucí činnosti podniku. Finanční plán lze chápat jako jeden velký vzorec a plánovací proces se skládá ze dvou hlavních činností - správně zkonstruovat vzorec plánu a správně zadat vstupní data. Současně je důležité stanovit, co má být výsledkem plánu. V mnoha případech se jako výsledek plánovacího procesu považuje stav peněžních prostředků na konci každého plánovacího období. Další řešení může být také zvýšení bankovního úvěru jako zdroje pokrývajícího finanční nedostatek. V tomto případě se automaticky předpokládá bezproblémové poskytnutí úvěru od banky. Jiné řešení je například i změna stavu určitého majetku, zpravidla obchodovatelných cenných papírů. Pokud se za závislou proměnnou zvolí výsledek hospodaření, tak se může stát, že plán bude pracovat se zápornou hodnotou peněžních prostředků.<sup>20</sup>

U dlouhodobého finančního plánu je důležitější kvalitativní, verbálně komentované vyjádření faktorů, s nimiž se počítá při zajišťování plánované úrovně tržní hodnoty podniku spíše, než forma prezentace a přesnost výpočtů.

Finanční plán je integrující částí podnikového plánu a je relativně autonomní. Jsou v něm zobrazeny všechny položky podnikového plánu ve vazbě na podnikové cíle,

---

<sup>19</sup>GRÜNWARD, R.; HOLEČKOVÁ, J. *Finanční analýza a plánování podniku*. 2. vyd. Praha: Vysoká škola ekonomická v Praze, 2004. 182 s. ISBN 80-245-0684-X.

<sup>20</sup>MAREK, P. a kol. *Studijní průvodce financemi podniku*. 1. vyd. Praha: Ekopress. 2006. 624 s. ISBN 80-86119-37-8.

strategie a politiky. Finančním plánem se prověřuje proveditelnost a obchodní úspěšnost podnikového plánu a vychází ze skutečně dosažené úrovně podnikových financí.

Příprava finančního plánu se neobejde bez výměny informací mezi ekonomy a techniky, mezi obchodníky a finančníky, mezi velkorysími manažery a opatrnými účetními. Odchylky od plánovaných záměrů lze tolerovat na základě konsensu členů vedení podniku.

Finanční plán se sestavuje posuvným způsobem, tzn. po uplynutí ročního období celý dlouhodobý plán přepracuje tak, že dřívější druhý rok se stane rokem prvním a doplní se plán na poslední rok plánovaného období, tak aby počet plánovaných let byl opět úplný. Varianty dlouhodobého finančního plánu se hodnotí podle základního finančního cíle.<sup>21</sup>

### **2.5.7.2 Výstupy dlouhodobého finančního plánu**

Hlavními výstupy dlouhodobého finančního plánu jsou:

- plánový výkaz zisku a ztráty,
- plánová rozvaha,
- plánový přehled o peněžních tocích,
- plánové rozdělení výsledků hospodaření a
- plánový propočet daně z příjmu.<sup>22</sup>

#### ***Plánový výkaz zisku a ztráty***

Součástí plánového výkazu zisku a ztráty jsou:

*Plán tržeb za prodej zboží, vlastních výrobků a služeb vycházející z obchodního plánu, jež by se měl opírat o zpracovanou marketingovou studii. Dále se opírá o inflaci nebo kapacitní možnosti výroby. Proto, aby byl plán přehledný a praktický, se uvádějí tržby podle druhu prodávaných výrobků a zboží či poskytovaných služeb. Hodnoty se do tohoto výkazu zadávají absolutně a nebo pomocí indexů ve vztahu k úrovni v minulém období.*

*Plán změny stavu vnitropodnikových zásob vlastní výroby – hodnoty přebíráme z plánové rozvahy.*

---

<sup>21</sup>GRÜNWARD, R.; HOLEČKOVÁ, J. *Finanční analýza a plánování podniku*. 2. vyd. Praha: Vysoká škola ekonomická v Praze, 2004. 182 s. ISBN 80-245-0684-X.

<sup>22</sup>MAREK, P. a kol. *Studijní průvodce financemi podniku*. 1. vyd. Praha: Ekopress. 2006. 624 s. ISBN 80-86119-37-8.

*Plán nákladů spotřebovaných nákupů* obsahuje čtyři plánové položky: spotřeba materiálu, spotřeba energie, spotřeba ostatních neskladovatelných dodávek a prodané zboží. Velmi důležitým východiskem při plánování zmíněných položek je rozlišení nákladů na přímé a nepřímé. Co se týče plánované výše přímých jednicových nákladů, tak se odvozují z plánovaných tržeb a z cenové a nákladové kalkulace. U přímých a nepřímých režijních nákladů se plánované hodnoty získávají z rozpočtu výrobní, odbytové a správní režie. Můžeme se setkat i se zjednodušeným zadáváním plánovaných hodnot režijních nákladů, buď formou indexu k dosažené hodnotě v minulém roce, nebo ve formě násobku k plánovaným tržbám. Jestliže se jedná o plánování výše nákladů vynaložených na prodané zboží, tak se vychází z plánované výše tržeb z prodeje zboží a žádoucí obchodní marže.

*Plán služeb* zahrnuje oddělené plánování nákladových položek. Jedná se o opravy a udržování, reprezentaci, cestovné, reklamu, nájemné a ostatní služby. Zadávání těchto položek vychází z ostatních ekonomických plánů podniku jako např. z plánu údržby, z plánu dlouhodobých finančních zdrojů nebo z marketingového rozpočtu. Zde je možné rozlišovat přijaté služby na přímé a nepřímé.

*Plánované mzdové náklady* - výpočet probíhá na základě součinu průměrné mzdy v minulém období, žádoucího indexu růstu průměrné mzdy a plánovaného průměrného přepočteného fyzického stavu pracovníků.

*Daně a poplatky* představují položku, jež se plánuje docela snadno. Silniční daň se vypočítá podle počtu aut ve vlastnictví společnosti a jejich vlastností. Daň z nemovitostí se stanoví podle výměry pozemků a ceny půdy a obdobným způsobem se stanovují další daně a poplatky.

*Odpisy* mohou být stejně jednoduchou položkou jako daně a poplatky a to za předpokladu, že společnost pravidelně sestavuje odpisový plán. Jestliže tomu tak není, tak se jedná o velmi obtížně plánovanou položku. Pokud jsou odpisové sazby počítány ve vztahu k vstupním cenám, vzniká nebezpečí z nadhodnocení plánovaných odpisů a to tak, že mohou vést až k zápornému stavu majetku. Další způsob počítání může vést naopak k podhodnocení odpisů. Jedná se odepisování zůstatkových cen stále stejnou sazbou a majetek tak nemůže být nikdy zcela odepsán. Vhodnou alternativou je brát jako plánovanou hodnotu průměrnou výši odpisů počítanou podle předchozích dvou způsobů.

*Další provozní položky:*

- Hodnota tržeb z prodeje dlouhodobého majetku a materiálu a hodnota zůstatkové ceny prodaného dlouhodobého majetku a materiálu jsou obvykle přebírány z investičního plánu.

- Tvorba rezerv a časové rozlišení provozních nákladů se obvykle plánuje pro daňově uznatelné rezervy (rezervy na opravu hmotného majetku a rezervy na pohledávky v konkursním a vyrovnávacím řízení) a pro ostatní rezervy.
- U ostatních provozních výnosů a provozních nákladů se postupuje indexovým způsobem (ve vztahu k hodnotám těchto veličin dosažených v minulosti).

#### *Plán finančních výnosů a finančních nákladů*

Výše tržeb z prodeje cenných papírů a vkladů a výše prodaných cenných papírů vychází z údajů z investičního plánu. Plán výnosů z finančních investic a z krátkodobého finančního majetku vychází ze stavu a struktury tohoto majetku. Tvorba rezerv na finanční náklady a jejich zúčtování do finančních výnosů je obdobná se zúčtováním provozních rezerv. Výnosové úroky jsou zejména úroky z běžných a termínovaných účtů popř. úroků z poskytnutých půjček. Jejich plánovaná výše se odvozuje od očekávaného průměrného stavu již zmíněných účtů a půjček. Nákladové úroky jsou takovou plánovanou veličinou, která se vypočítá podle obsahu jednotlivých úvěrových smluv. Plánovaná výše ostatních finančních výnosů a ostatních finančních nákladů se stanovuje indexovým způsobem.

*Plánování mimořádných výnosů a mimořádných nákladů* se také řeší pomocí indexové metody.<sup>23</sup>

#### **Plánová rozvaha**

Při sestavování této rozvahy se postupně naplňují jednotlivé položky aktiv a pasiv a konkrétní výběr položek závisí na společnosti.

##### *Aktiva:*

- Pohledávky za upsaný základní kapitál představující u většiny společností nulovou položku, která se mění v závislosti na plánu dlouhodobých finančních zdrojů ve formě emisí kmenových a prioritních akcií.
- Dlouhodobý majetek, který tvoří dlouhodobý nehmotný a hmotný majetek a dlouhodobý finanční majetek. Pro plán se používají údaje získané z investičního plánu, který nabízí všechny potřebné informace o veškerém pořizovaném, zařazovaném do užívání a vyřazovaném dlouhodobém majetku a odpisového plánu. Zůstatková cena dlouhodobého majetku ke konci plánovaného období lze zjistit jako rozdíl na jedné straně součtu zůstatkových cen nově pořizovaného majetku a na straně

---

<sup>23</sup> MAREK, P. a kol. *Studijní průvodce financemi podniku*. 1. vyd. Praha: Ekopress. 2006. 624 s. ISBN 80-86119-37-8.

druhé součtu odpisů a zůstatkových cen vyřazovaného majetku v průběhu plánovaného období.

- Oběžná aktiva, jejichž plán se musí rozčlenit na: plán zásob, plán dlouhodobých a krátkodobých pohledávek a plán krátkodobého finančního majetku.
- U časového rozlišení aktiv se jedná o hodnotově zanedbatelnou nebo naopak velmi obtížně plánovanou položku.

*Pasiva:*

- Plánový zůstatek vlastního kapitálu ke konci plánovaného období bývá ovlivněn plánovanou výší výsledku hospodaření z plánovaného výkazu zisku a ztráty, plánem rozdělení výsledku hospodaření a také plánem dlouhodobých finančních zdrojů (emise akcií, čerpání dotací a přijímání darů).
- Plán cizích zdrojů obsahuje plán rezerv, plán dlouhodobých a krátkodobých závazků a plán dlouhodobých a krátkodobých bankovních úvěrů.
- U časového rozlišení pasiv se jedná o hodnotově zanedbatelnou nebo naopak velmi obtížně plánovanou položku.<sup>24</sup>

### ***Plánový přehled o peněžních tocích***

Tento přehled je sestavován ve velmi zjednodušené podobě na základě zjištěných výsledků v plánovém výkazu zisku a ztráty, plánové rozvaze, plánovém propočtu daně z příjmu a plánovém rozdělení výsledku hospodaření. Pro potřeby finančního plánu je tato zjednodušená forma dostačující a vyjadřuje změny stavu peněžních prostředků pouze na základě změny stavu jiných aktiv a změny stavu pasiv. Pokud se ve výkazu uvažují odpisy a dividendy musí se současně snížit přírůstek nebo naopak zvýšit úbytek dlouhodobého nehmotného a hmotného majetku nebo vlastního kapitálu.<sup>25</sup>

*Plán peněžních toků se opírá o tyto podrobnější dokumenty:*

- Plán tržeb je důležitým východiskem pro posouzení reálnosti plánovaného vývoje zisku, jestliže jde o vliv objemu prodeje na ziskovost. V opačném případě může plánovaná výše zisku klást nároky na výkony obchodní a výrobní činnosti.

---

<sup>24</sup> MAREK, P. a kol. *Studijní průvodce financemi podniku*. 1. vyd. Praha: Ekopress. 2006. 624 s. ISBN 80-86119-37-8.

<sup>25</sup> MAREK, P. a kol. *Studijní průvodce financemi podniku*. 1. vyd. Praha: Ekopress. 2006. 624 s. ISBN 80-86119-37-8.

- Investiční rozpočet je časovým harmonogramem výdajů a příjmů spojených s realizací investičních projektů. Pro výpočet výdajů a příjmů jsou základnou investiční rozpočty za jednotlivé investiční projekty.
- Rozpočet volných peněžních toků sloužící k posouzení přijatelnosti plánu z hlediska maximalizace tržní hodnoty.
- Rozpočet dlouhodobého externího financování poskytuje přehled o splácení dlouhodobých dluhů a naznačuje termíny, kdy a jak bude třeba doplnit základní kapitál, dlouhodobé závazky a dlouhodobé bankovní úvěry.<sup>26</sup>

### ***Plánové rozdělení výsledku hospodaření***

Výsledek hospodaření ve schvalovacím řízení představuje výsledek hospodaření zjištěný v účetnictví za minulé účetní období.

*Položky rozdělení zisku:*

- Povinný příděl do rezervního fondu
- Podíl na zisku tichého společníka z účasti na podnikání vyplacený na základě smlouvy o uzavření tichého společenství
- Položky uvedené ve stanovách podniku:
  - Přednostní dividendy,
  - příděly do statutárních fondů,
  - příděl do zákonného rezervního fondu,
  - podíly zaměstnanců na zisku, apod.
- Ostatní použití zisku:
  - Úhrada ztráty z minulých let,
  - výplata kmenových dividend,
  - výplata tantiém,
  - další příděly do zákonného rezervního fondu,
  - další příděly do statutárních fondů,
  - příděly do ostatních fondů ze zisku,
  - zvýšení základního kapitálu z vlastních zdrojů společnosti.

Částka, která nebyla použita k rozdělení slouží k navýšení nerozděleného zisku minulých let.

---

<sup>26</sup> GRÜNWARD, R.; HOLEČKOVÁ, J. *Finanční analýza a plánování podniku*. 2. vyd. Praha: Vysoká škola ekonomická v Praze, 2004. 182 s. ISBN 80-245-0684-X.

*Položky vypořádání ztráty:*

- Úhradou z nerozděleného zisku minulých let,
- úhradou z rezervního fondu,
- úhradou ze statutárního fondu ze zisku,
- úhradou z ostatního fondu ze zisku,
- převodem z kapitálových fondů,
- snížením základního kapitálu společnosti,
- předpisem ztráty společníkům (kteří s tím souhlasí),
- zvýšením neuhrazené ztráty z minulých let.<sup>27</sup>

### ***Plánový propočet daně z příjmu***

Výsledek hospodaření před zdaněním je hlavní výchozí veličinou v daňovém přiznání a je jej nutno upravit na základ daně z příjmu. Potřebám tohoto plánového propočtu se musí přizpůsobit i struktura plánového výkazu zisku a ztráty. Výsledná daň z příjmu je počítána dle očekávané sazby daně v příslušném plánovaném období.<sup>28</sup>

### **2.5.8 Krátkodobé finanční plánování a plán**

Úkolem dlouhodobého plánu je rozhodování o skutečích v přítomnosti, které mají účinek v budoucích letech. Krátkodobý plán zachycuje činnosti, které efektivně využívají zdroje pořízené v minulosti a které vytváří předpoklady pro plnění finančních cílů v budoucnosti.

Roční plán slouží k tomu, aby konkretizoval a zpřesňoval záměry pro první rok dlouhodobého finančního plánu. Lze jej nazvat prováděcí složkou dlouhodobého finančního plánu. Roční plán by se měl sestavovat v souvislosti s aktualizací dlouhodobého plánu. Aktualizovaný dlouhodobý plán zase klade zpětně nároky na uskutečnění některých podmiňujících činností v ročním plánu.

Krátkodobý finanční plán se týká roku, který bezprostředně následuje po období, za které je v momentě jeho sestavování k dispozici pouze očekávaná skutečnost. Příprava plánu pro následující rok by měla být spojována s finanční kontrolou plánu běžného

---

<sup>27</sup> MAREK, P. a kol. *Studijní průvodce financemi podniku*. 1. vyd. Praha: Ekopress. 2006. 624 s. ISBN 80-86119-37-8.

<sup>28</sup> MAREK, P. a kol. *Studijní průvodce financemi podniku*. 1. vyd. Praha: Ekopress. 2006. 624 s. ISBN 80-86119-37-8.

roku, která se zaměřuje na zjišťování příčin odchylek skutečnosti od plánu, a na vyhodnocení faktorů, které budou působit i v následném roce. Riziko prognostické chyby je tím menší, čím je bližší a kratší období, pro které se prognózují vnější podmínky. Lze sestavit varianty plánu pro různé situace těchto vnějších podmínek a nejpravděpodobnější ze scénářů je pak východiskem pro finanční plán.

Zisk podniku je vymezený krátkodobě nezměnitelným omezením, vyplývajícím z daného provozního potenciálu. Tržby jsou limitovány výrobní kapacitou a výrobním sortimentem. Technologie, jež je instalována stanovuje náklady na dosažení tržeb.

Obdobně jako v případě dlouhodobého plánu jsou základními výstupy procesu krátkodobého finančního plánování plánová rozvaha, plánový výkaz zisku a ztráty a plánový přehled o peněžních tocích. Plánování výnosů, nákladů a zisku je odlišné od dlouhodobého plánu. Zisk je v krátkodobém finančním plánu dán rozdílem výnosů a nákladů a v dlouhodobém plánu je funkcí investovaného kapitálu. Plánová výsledovka se sestavuje v kalkulačním členění, tj. přímé a nepřímé náklady, zisk.

Pro roční finanční plánování je hlavním účelem zabezpečení krátkodobé likvidity a úkolem finančního řízení je předvídat úskalí v peněžních tocích a nalézat včas způsob proplutí těmito úskalími.

U krátkodobého finančního plánování lze rozlišit kroky:

- Sestavení plánové výsledovky v kalkulačním členění,
- vznik plánu peněžních toků,
- sestavení plánové rozvahy reagující na přírůstky a úbytky zdrojů a užití.<sup>29</sup>

## 2.6 Finanční kontrola

Finanční plán představuje cílové stavy financí podniku a způsob jejich dosažení. Splnění plánu ve všech ukazatelích není bezpodmínečně nutné a v určitých případech ani možné. Je nutné počítat s tím, že bude docházet k odchylnému vývoji reality, ať už k lepšímu nebo k horšímu.

---

<sup>29</sup> Zpracováno dle:

GRÜNWARD, R.; HOLEČKOVÁ, J. *Finanční analýza a plánování podniku*. 2. vyd. Praha: Vysoká škola ekonomická v Praze, 2004. 182 s. ISBN 80-245-0684-X.

MAREK, P. a kol. *Studijní průvodce financemi podniku*. 1. vyd. Praha: Ekopress. 2006. 624 s. ISBN 80-86119-37-8.



Porovnáváním finančního plánu s účetními výkazy se zjišťují rozdíly, které je zapotřebí vysvětlit. To je předmětem finanční kontroly. Finanční kontrola poskytuje informace, na jejichž základě se navrhuje nápravná opatření ke splnění plánovaných cílů nebo se upravuje plán.<sup>30</sup>

### 2.6.1 Hodnocení realizace finančního plánu

Pro zjištění odchylek plánovaných hodnot od skutečných se provádí jejich porovnávání na základě firmou zvolených finančních ukazatelů, jako je např.:

- provozní hospodářský výsledek, hospodářský výsledek po zdanění,
- peněžní prostředky na konci účetního období,
- tržby a
- investiční výdaje.

Odchyly se mohou vyskytovat na straně skutečnosti, ale i plánu:

- Byla špatně odhadnuta prognóza vnějších vlivů?
- Byl plán nereálný nebo měkký (v jakých ukazatelích)?
- Byl to důsledek úspěšného nebo špatného řízení?

Odpovědi na tyto otázky poskytují poučení pro zdokonalování plánovacího procesu.<sup>31</sup>

### 2.6.2 Hodnocení finančního chování

Hodnotí se především dodržení stanovených kritérií finanční politiky při realizaci plánu. Finanční politika slouží k tomu, aby chránila před přílišnými finančními riziky. Odchyly od jejích příkazů mohou být vyvolány nenadálými mimořádnými okolnostmi, nebo také neodpovědným nebo neprofesionálním řízením. Je proto důležité posoudit, zda má být zachována kontinuita kritérií finanční politiky, nebo zda je zapotřebí kritéria pro další roky revidovat.

Hodnocení finančního chování zahrnuje také analýzu indexů poměrových ukazatelů, analýzu čistých peněžních toků a analýzu zdrojů financování a jejich užití.<sup>32</sup>

<sup>30</sup> VALACH, J. a kol. *Finanční řízení podniku*. 2. vyd. Praha. Ekopress. 1999. 324 s. ISBN 80-86119-21-1.

<sup>31</sup> GRÜNWARD, R.; HOLEČKOVÁ, J. *Finanční analýza a plánování podniku*. 2. vyd. Praha: Vysoká škola ekonomická v Praze, 2004. 182 s. ISBN 80-245-0684-X.

<sup>32</sup> GRÜNWARD, R.; HOLEČKOVÁ, J. *Finanční analýza a plánování podniku*. 2. vyd. Praha: Vysoká škola ekonomická v Praze, 2004. 182 s. ISBN 80-245-0684-X.

### 2.6.3 Pyramidová soustava ukazatelů rentability

Vhodným nástrojem, který zachycuje vazby mezi ukazateli, jsou pyramidové soustavy ukazatelů. Mohou sloužit pro odhalení slabých stránek ve finančním hospodaření firmy a vytipování oblastí, kterým je třeba věnovat prioritní pozornost. Mezi tradiční systémy měření výkonnosti patří Du Pontův pyramidový rozklad.<sup>33</sup>

Užitečnou součástí finančního plánování je ověření kvality plánu a výhledů také z hlediska naplňování strategických cílů. Jedním z nástrojů tohoto prověření kvality cílů, výhledů a plánů je již zmíněná analytická metoda DU PONT.

Metoda Du Pont (pyramidový rozklad rentability) je založena na hierarchické struktuře ukazatelů. Vrchol je tvořen dvěma reprezentanty rentability:

- Rentabilita z celkových zdrojů (celkových aktiv) – ROA (Return On Assets)
- Rentabilita z vlastních zdrojů (vlastního jmění) – ROE (Return On Equity)

Tato metoda je schopna rozložit návratnost vlastních zdrojů do:

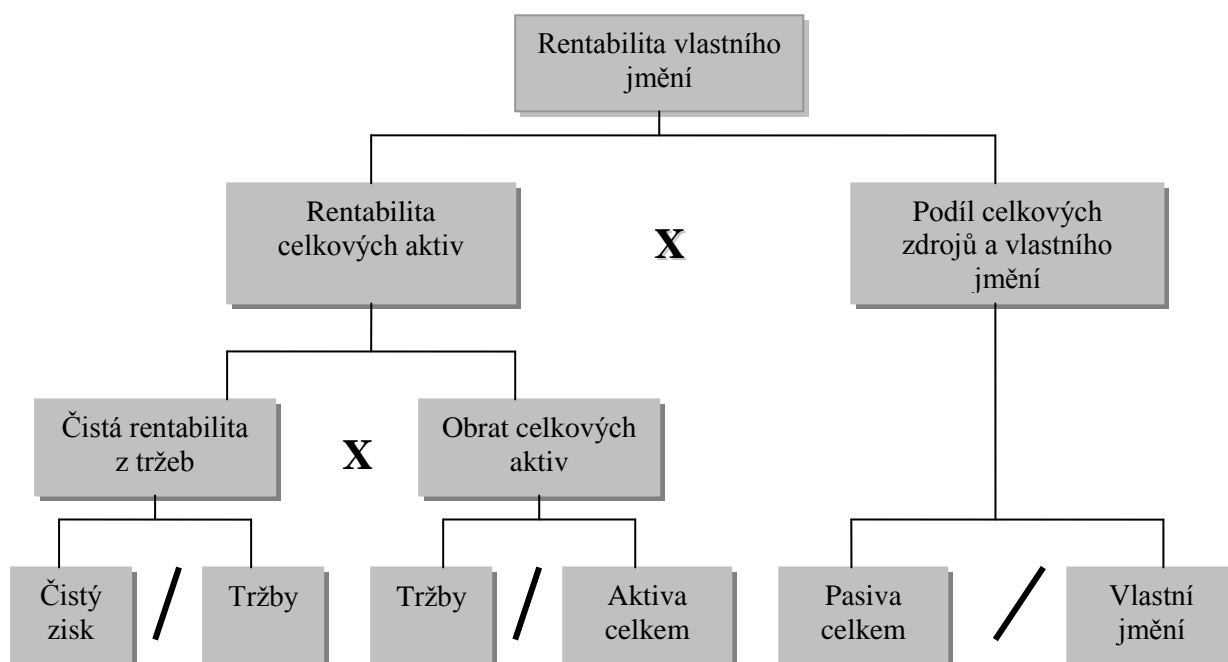
- rentability tržeb,
- efektivnosti využívání vložených prostředků k vytváření tržeb,
- koeficientu zadluženosti (využití tzv. finanční páky).<sup>34</sup>

---

<sup>33</sup> BAŘINOVÁ, D. VOŽŇÁKOVÁ, I. *Vyhodnocení a využití účetních výkazů pro manažery, společníky a akcionáře*. 1. vyd. Praha: GRADA Publishing, 2005. 100 s. ISBN 80-247-1115-X.

<sup>34</sup> VOSOBA, P. a kol. *Řízení firemních financí*. 1. vyd. Praha: Ekopress, 1998. 214 s. ISBN 80-86119-05-X.

Obr. č. 2.2: Pyramidový rozklad rentability dle Du Ponta



Zdroj: VOSOBA, P. a kol. Řízení firemních financí. 1. vyd. Praha: Ekopress. 1998. 214 s. ISBN: 80-86119-05-X.

### Ukazatelé Du Pontova rozkladu

#### Rentabilita tržeb – ROS (Return on Sales)

Ukazatel ROS vyjadřuje finanční výkonnost firmy (velikost zisku na jednotku tržeb). Pokles ukazuje buď zvýšený objem výnosů (nikoliv příjmů), nebo snížení vnitřního finančního potenciálu firmy.<sup>35</sup>

$$ROS = \frac{Z}{T} \quad (2.1)$$

kde ROS = rentabilita tržeb

Z = zisk po zdanění

T = tržby

Ukazatel zisku v poměru k tržbám se také nazývá zisková marže nebo ziskové rozpětí. Vyjadřuje schopnost podniku dosahovat zisku při dané úrovni tržeb (výnosů), tj. kolik dokáže podnik vyprodukovat efektu na 1 Kč tržeb (výnosů).<sup>36</sup>

<sup>35</sup> RENTABILITA TRŽEB [ROS] [online]. [cit. 2010-03-13]. Dostupné na WWW: <<http://www.ewizard.cz/logistika-slovník.php?detail=364>>.

<sup>36</sup> Zpracováno dle:

VALACH, J. a kol. Finanční řízení podniku. 2. vyd. Praha. Ekopress. 1999. 324 s. ISBN 80-86119-21-1.

### *Obrat celkových aktiv (total assets turnover ratio)*

Tento ukazatel vyjadřuje schopnost podniku zajišťovat investice do aktiv při dané úrovni tržeb, tzn. jak rychle dokáže otáčet vložený kapitál, jaký je obrat celkových aktiv. Charakterizuje, jak efektivně firma využívá jednotlivé složky aktiv. Platí, že čím je hodnota ukazatele vyšší tím lépe.<sup>37</sup>

$$\text{Obrat celkových aktiv} = \frac{T}{CA} \quad (2.2)$$

kde T = tržby

CA = celková aktiva

### *Rentabilita celkových aktiv – ROA (Return on Assets)*

Rentabilita celkového kapitálu (aktiv) vyjadřuje celkovou efektivitu podniku, nebo produkční sílu. Je zkladním ukazatelem zhodnocení finančních zdrojů, které majitelé firmy do podnikání vložili. Nejjednodušší forma, ve které se tento ukazatel objevuje, je když se v čitateli uvažuje pouze čistý zisk. Poměr čistého zisku k celkovým aktivům je nazýván výnos na aktiva a charakterizuje, jak management podniku využívá celá aktiva k uspokojování vlastníků.

$$ROA = \frac{Z}{CA} \quad (2.3)$$

kde ROA = rentabilita celkových aktiv

Z = zisk po zdanění

CA = celková aktiva

Celkovým kapitálem se rozumí veškerý vložený kapitál (krátkodobé i dlouhodobé závazky a vlastní jmění). Z hlediska tří oblastí podnikatelských činností (provozní, investiční a finanční) odráží výnosnost celkového kapitálu všech aktivit, bez ohledu na to, z jakých zdrojů byly financovány, odkud tento kapitál pochází. Celkový vložený kapitál se přebírá z části, v níž jsou vykazována aktiva podniku. Aktiva, nebo-li majetek vytváří nové zdroje,

---

GRÜNWARD, R.; HOLEČKOVÁ, J. *Finanční analýza a plánování podniku*. 2. vyd. Praha: Vysoká škola ekonomická v Praze, 2004. 182 s. ISBN 80-245-0684-X.

<sup>37</sup> GRÜNWARD, R.; HOLEČKOVÁ, J. *Finanční analýza a plánování podniku*. 2. vyd. Praha: Vysoká škola ekonomická v Praze, 2004. 182 s. ISBN 80-245-0684-X

výnosy, které se rozdělují na zisk, úroky a daně. Pokud se tedy hovoří o celkovém kapitálu, tak se jedná o celková aktiva a proto se zisk poměruje k hodnotě majetku.<sup>38</sup>

#### *Koeficient zadluženosti (finanční páka)*

Tento ukazatel vyjadřuje zadluženost podniku. Čím větší je podíl cizích zdrojů, tím vykazuje ukazatel vyšší hodnotu.

$$\text{Koef. zadluženosti} = \frac{CA}{VJ} \quad (2.4)$$

kde CA = celková aktiva

VJ = vlastní jmění

Z pyramidového rozkladu je patrné, že vyšší zadluženost má pozitivní vliv na rentabilitu vlastního kapitálu a to tehdy, jestli podnik dokáže každou další korunu dluhu zhodnotit více než je úroková sazba dluhu. Určení optimální výše zadluženosti patří mezi klasické problémy, které musí finanční manažeři řešit. Otázce stanovení poměru mezi cizími a vlastními zdroji se věnuje značná pozornost. Vysoce zadlužený podnik nese vyšší riziko platební neschopnosti a je více závislý na externím prostředí, které nemůže přímo ovlivnit. Optimální výše zadlužení je ovlivněna několika faktory, např. stabilitou inkasa, druhem odvětví, úvěrovým podmínkami atd.<sup>39</sup>

#### *Rentabilita vlastního kapitálu –ROE (Return on Equity)*

Rentabilita vlastního kapitálu (jmění) vyjadřuje výnosnost kapitálu vloženého akcionáři.

$$ROE = \frac{Z}{VJ} \quad (2.5)$$

kde ROE = rentabilita vlastního kapitálu

Z = zisk po zdanění

VJ = vlastní jmění

Tato výše zisku na jednotku investice obyčejných kmenových akcionářů je ukazatelem, který slouží investorům k tomu, aby zjistili, zda je jejich kapitál reprodukován

---

<sup>38</sup> Zpracováno dle:

VALACH, J. a kol. *Finanční řízení podniku*. 2. vyd. Praha. Ekopress. 1999. 324 s. ISBN 80-86119-21-1.

BAŘINOVÁ, D. VOŽŇÁKOVÁ, I. *Vyhodnocení a využití účetních výkazů pro manažery, společníky a akcionáře*. 1. vyd. Praha: GRADA Publishing. 2005. 100 s. ISBN 80-247-1115-X.

<sup>39</sup> VALACH, J. a kol. *Finanční řízení podniku*. 2. vyd. Praha. Ekopress. 1999. 324 s. ISBN 80-86119-21-1.

s náležitou intenzitou odpovídající riziku investice. Jestliže je hodnota ukazatele trvale nižší, popřípadě i stejná jako výnosnost cenných papírů garantovaných státem (státní obligace, státní pokladniční poukázky aj.), potom je podnik je fakticky odsouzen k zániku, neboť racionálně uvažující investor požaduje od rizikovější investice vyšší míru zhodnocení. Rentabilita vlastního jmění by měla být vyšší než míra výnosu bezrizikové alokace kapitálu na finančním trhu.<sup>40</sup>

Z grafického vyjádření Du Ponta lze odvodit odlišný výpočet ukazatelů ROI a ROE.

Obr. č. 2.3: Rozklad rentability dle Du Ponta

$$\text{ROI} = \left( \begin{array}{c} \text{Rentabilita} \\ \text{z tržeb} \\ \text{Zisk / Tržby} \end{array} \right) \times \left( \begin{array}{c} \text{Obrat celkových} \\ \text{aktiv} \\ \text{Tržby / Aktiva celkem} \end{array} \right)$$

po matematickém vykrácení:

$$\text{ROI} = \text{Zisk} / \text{Aktiva celkem}$$

$$\text{ROE} = \left( \begin{array}{c} \text{ROI} \\ \text{Zisk / Aktiva celkem} \end{array} \right) \times \left( \begin{array}{c} \text{Koeficient} \\ \text{zadluženosti} \\ \text{Pasiva celkem / Vl. jmění} \end{array} \right)$$

po matematickém vykrácení:

$$\text{ROE} = \text{Zisk} / \text{Vlastní jmění}$$

Zdroj: VOSOBA, P. a kol. *Řízení firemních financí*. 1. vyd. Praha: Ekopress. 1998. 214 s. ISBN 80-86119-05-X.

## 2.6.4 Regresní a korelační analýza

Korelační analýza je vyšší metodou finanční analýzy. Slouží k tomu, aby se zjistilo, zda existuje mezi dvěma či více veličinami statistická závislost a jak je těsná. Regresní analýza vyjadřuje statistickou závislost mezi veličinami pomocí regresní funkce.

<sup>40</sup> VALACH, J. a kol. *Finanční řízení podniku*. 2. vyd. Praha. Ekopress. 1999. 324 s. ISBN 80-86119-21-1.

U regresní analýzy se tedy jedná o hledání funkce, která vystihuje závislost jednoho znaku na druhém.

Korelační a regresní analýza umožňuje najít příčinné souvislosti a dávat návody, jak působit na nezávisle proměnné veličiny, aby se dosáhlo žádoucího výsledku. Hlavním úkolem regresní a korelační analýzy je matematický popis závislosti mezi dvěma nebo více statistickými znaky.

Pomůckou při aplikaci těchto analýz jsou bodové diagramy. Ty mohou napomoci při získání rychlé orientace o těsnosti a typu statistické závislosti.

Indexy determinace a korelace hodnotí přiléhavost naměřených bodů k příslušné regresní funkci.

**Index determinace  $I^2$**  vyjadřuje, do jaké míry vystihuje nalezená regresní funkce závislost  $y$  na  $x$ .

**Index korelace  $I$**  hodnotí přiléhavost souboru k nalezené regresní funkci. Slouží k zjištění závislosti dvou statistických znaků  $x$ ,  $y$ . Indexy určují konkrétní tvar regresní funkce.  $1 - I^2$  vyjadřuje, jaká část disperze znaku  $y$  je způsobena náhodnými odchylkami.

**Koeficient korelace  $r_{xy}$**  vyjadřuje těsnost lineární závislosti. Pokud je hodnota koeficientu kladná jsou statistické znaky v přímé závislosti, nabývá-li záporných hodnot jsou znaky v nepřímé souvislosti.

Vlastnosti koeficientu korelace:

1. Koeficient korelace je v absolutní hodnotě větší nebo roven nule.
2. Čím je větší, tím je vyšší stupeň lineární závislosti mezi znaky.
3. Znaménko vyjadřuje, zda jde o přímou, nebo nepřímou závislost.
4. Pokud se  $r_{xy} = 0$ , tak jsou znaky nekorelovány.
5. Pokud se  $r_{xy} = 1$ , jsou znaky lineárně závislé (všechny body leží na jedné přímce).

Cílem regrese je dosažení největšího indexu korelace.<sup>41</sup>

---

<sup>41</sup>Zpracováno dle:

MACUROVÁ, P. *Řízení jakosti B*. 1. vyd. Ostrava: VŠB-TUO. Ekf. 2008. 168 s. ISBN 978-80-248-1720-0.  
TURČAN, M.; HRADECKÝ, P.; MADRYOVÁ, A.; HARBICHOVÁ, I.; HOLČAPEK, M. *Statistika*. 1. vyd. Ostrava: VŠB-TUO. 2002. 170 s. ISBN 80-248-0131-0.  
Koeficient korelace [online]. [cit. 2010-03-13]. Dostupné na WWW: <<http://absolventi.gymcheb.cz/2006/jamotyc/seminarka/koef.html>>.

## 2.7 Charakteristika společnosti



### OKK Koksovny, a. s.

OKK Koksovny, a.s. je významným členem České koksárenské společnosti a je stoprocentně vlastněna nizozemskou společností New World Resources N. V. (přední střeoevropský producent černého uhlí). Organizační struktura OKK Koksovny, a. s. a NWR N. V. viz. příloha č. 1 a 2.

Hlavním výrobním programem OKK Koksovny, a.s. je produkce koksu - surovina nezbytná nejen pro výrobu železa, ale i pro celou řadu dalších odvětví. Koks se vyrábí prakticky ze všech druhů uhlí vhodného pro koksování, těženého v OKD i dodávaného ze zahraničí.

OKK Koksovny, a.s. jsou největším evropským výrobcem slévárenského koksu. Vyráběný slévárenský koks se těší pověsti výrobku špičkové evropské kvality. Provozy OKK Koksovny, a.s. nabízejí široký sortiment koksů pro slévárenskou a hutní výrobu, pro speciální metalurgii, vytápění a další účely. Dalšími výrobky jsou koksochemické produkty, které vznikají při vysokoteplotní karbonizaci uhlí.

#### *Vyráběné produkty:*

- metalurgický koks
- otopový koks
- koks k technologickým účelům
- koksochemické výrobky (koksárenský plyn, dehet, benzol, síran amonný, síra kapalná i pevná)

**Koks se vyrábí** z kvalitního koksovateľného uhlí, které poskytuje nejen ostravsko-karvinský revír, který je součástí hornoslezské pánve, ale i uhlí z jiných částí Evropy a světa. Bez produktů společnosti se neobejde výroba tepelných izolací, produkce železa, chemická výroba a řada dalších odvětví.



Společnost podniká ve velmi perspektivním oboru, jehož prosperita se odvíjí od dramaticky rostoucí poptávky po hutních produktech a od explozivního růstu ekonomik třetího světa.<sup>42</sup>

### **2.7.1 Historie OKK Koksovny, a. s.**

Historie koksárenství na Ostravsku sahá až do 40. let 19. století. S postupným rozvojem těžby koksovatelného uhlí a vlivem majetkových, politických a historických vlivů vznikla na území Ostravsko - Karvinska zhruba dvacítko koksoven. Řada z nich po poměrně krátké existenci zanikla.

**1843** - založena koksovna Jan (později přejmenovaná na President Beneš, poté na Československá armáda), která se později stala součástí OKK

**1846** - založena koksovna Trojice, pozdější součást OKK

**1858** – založena koksovna Karolina, pozdější součást OKK

**1892** - založena koksovna Ignát – dnešní koksovna Jan Šverma

**1899** – založena koksovna Lazy, pozdější součást OKK

**1908** - založena koksovna František – dnešní koksovna Svoboda

**1952** - vznikly OKK, kdy byly pod společné ředitelství přiřazeny všechny koksovny, tehdy existující jako samostatné státní podniky, kromě hutních koksoven (Vítkovic, Trínice, Kladna a v tomtéž roce založené Nové huti) také ostravské koksovny Svoboda, Jan Šverma, Karolina, Trojice, Československá armáda a Lazy.

Celková produkce koksu v roce založení OKK s 3 816 zaměstnanci činila 3 515,1 t.

**1967** – byla odstavena koksovna Lazy

**1976** – byl položen základní kámen nového koksárenského závodu ve Stonavě.

**1983** – byla odstavena koksovna Trojice

**1984** - byla odstavena koksovna Karolina

**1986** - po desetileté přestávce ve výstavbě se znovu obnovila výstavba koksárenského závodu ve Stonavě. V novém závodě mělo být instalováno suché hašení koksu s výrobou páry,

---

<sup>42</sup> Zpracováno dle:

OKK Koksovny, a. s. [online]. [cit. 2010-03-09]. Dostupné na WWW: <<http://www.koksovny.cz/cz/o-nas/?PHPSESSID=f8bb116c4aa14ebec58511664b6b187e>>.

OKK Koksovny, a. s. [online]. [cit. 2010-03-09]. Dostupné na WWW: <<http://www.koksovny.cz/cz/o-nas/profil-spolecnosti/>>.

OKK Koksovny, a. s. [online]. [cit. 2010-03-09]. Dostupné na WWW: <<http://www.koksovny.cz/cz/o-nas/majetkova-struktura/>>.

odsíření plynu a odprášení koksové strany a výrobní kapacita měla činit 3 600 kt koksu/ rok.

**1990** – k 31. 12. 1990 byl státní podnik OKD bez likvidace zrušen.

**1991** - jako právní nástupce OKD byla k 1. 1. 1991 zřízena akciová společnost Ostravsko-karvinské doly (OKD) s výhradní majetkovou účastí státu. OKD, a.s., poté zahájila proces restrukturalizace: důlní i povrchové činnosti byly sloučeny do větších organizačních celků a byly vytvořeny vnitřní organizační jednotky (VOJ) a dceřiné společnosti OKD.

Rozhodnutím vlády byla ukončena výstavba koksárenského závodu ve Stonavě.

**1994** - akciová společnost OKD, OKK vznikla upsáním majetku OKD, a. s. ke dni 1. 1. 1994 jako dceřiná společnost se stoprocentním vlastnictvím OKD, a. s. Nový podnik vznikl spojením dvou báňských koksoven umístěných na území Ostravy a jedné koksovny z Karvinska.

**1996** - produkce koksu OKK v roce 1996 činila 1 766,5 kt. V podniku pracovalo 2 117 zaměstnanců.

**1997** - po 154 letech nepřetržitého provozu byla zastavena výroba koksu v koksovně Československé armády.

Ve stejném roce postihla oba ostravské závody povodeň, která vyřadila oba závody krátkodobě z provozu. Koksovna Svoboda najela do plného provozu po 11 dnech, koksovna Jan Šverma, která byla více postižená, až po 38 dnech.

**1998** - byla dokončena rozsáhlá ekologizace provozů Koksovny Jan Šverma a Svoboda celkovým nákladem téměř 1,8 mld. Kč. Oba provozy jsou v současnosti v tomto směru na evropské úrovni.

**2001** - bylo uvedeno do provozu moderní zařízení pro sušení a mletí koksu na koksový prach.

Tento prach se používá zpětně jako ostřidlo pro výrobu koksu.

**2008** – došlo ke sloučení společností se svou mateřskou společností NWR Coking, a. s. Na nástupnickou společnost OKD, OKK, a. s. přešlo v důsledku sloučení jmění zanikající společnosti NWR Coking, a. s., a to na základě smlouvy o fúzi sloučením.

**1. 12. 2009** se změnila obchodní firma OKD, OKK, a.s. na novou obchodní firmu **OKK Koksovny, a. s.**<sup>43</sup>

---

<sup>43</sup> OKK Koksovny, a. s. [online]. [cit. 2010-03-09]. Dostupné na WWW: <<http://www.koksovny.cz/cz/onas/strucna-historie-spolecnosti/>>.

## 2.7.2 Současnost OKK Koksovny, a. s.

V současnosti je OKK Koksovny, a.s. tvořena dvěma provozy na území města Ostravy - Koksovnou Svoboda a Koksovnou Jan Šverma. Provozuje čtyři koksárenské baterie o celkovém počtu 226 komor.

### *Koksovna Svoboda*

Koksovna Svoboda má celkem **tři koksárenské baterie** (č. 7, 8 a 9) s celkovým počtem komor 104. Kapacita komor je přibližně 16 tun koku, výrobní cyklus trvá přibližně 32 až 34 hodin. Současně je ve výstavbě KB č. 10 s 56 komorami, která má být uvedena do provozu koncem roku 2010. Koksovna je svým pěchovaným provozem zaměřena především na výrobu slévárenských koků. Roční produkce koksovnou Svoboda je v současnosti přibližně 550 - 580 tis. tun koku.

V roce 2010 pokračuje postupná oprava zdíva 8. koksárenské baterie. Oprava by měla být ukončena v roce 2011.

### *Koksovna Jan Šverma*

Koksovna Jan Šverma má v současnosti jednu koksárenskou baterii se 72 komorami, z nichž každá disponuje kapacitou 11,3 tun koku. Doba koksování na jednu komoru je 18 až 22 hodin. Roční produkce Koksovnou Jan Šverma je v současnosti přibližně 400 - 420 tis. tun koku.

V květnu 2009 byla z provozu definitivně odstavena KB č. 3.<sup>44</sup>

Tab. č. 2.1: Přehled finančních údajů v letech 2006 - 2009

Údaje v mil. Kč	2006	2007	2008	2009
Aktiva celkem	2 867,4	3 692,9	4 883,4	4 171,8
Vlastní kapitál	1 806,8	2 114,5	2 926,0	923,3
Cizí zdroje	1 059,1	1 578,4	1 957,4	3 248,4
Tržby	5 740,1	6 757,3	8 944,7	2 730,1
Výnosy	5 960,9	7 071,0	9 998,3	4 254,5
Náklady	6 168,0	6 763,3	9 202,0	5 405,0
HV za účetní období	-207,1	307,7	796,3	-1 250,6

Zdroj: OKK Koksovny, a. s. [online]. [cit. 2010-03-09]. Dostupné na WWW: <<http://www.koksovny.cz/cz/onas/financni-vysledky/>>.

<sup>44</sup> OKK Koksovny, a. s. [online]. [cit. 2010-03-11]. Dostupné na WWW: <<http://www.koksovny.cz/cz/kde-vyrabime-koks/>>.

## 3 Praktická část

### 3.1 Finanční plánování společnosti

Společnost OKK Koksovny, a. s. je ovládanou společností, jejíž ovládající společností je OKD, a. s. Z toho důvodu je povinna dodržovat stanovené úkoly a přizpůsobit své plánování cílům ovládající společnosti. Důležitou součástí plánování podniku OKK Koksovny, a. s. je konsolidace plánu s NWR.

#### *Systém GARANTŮ*

Řízení společnosti je založeno na systému garantů, tzn. že za určitou podnikovou oblast zodpovídá jediná osoba. V praxi tento systém funguje tak, že jeden člověk odpovídá za výběr nejvhodnějšího dodavatele, poté zadá objednávku, uzavře smlouvu a jeho pravomoc končí až zdanitelným plněním. Jediná osoba tedy garantuje, že je vše správně vyřízeno a při vzniku problému se snadno nalezne jeho strůjce. A tato osoba také zodpovídá za řádné plánování v oblasti garantované činnosti.

Ve společnosti odpovídá za sestavení finančního plánu finanční plánovač (vedoucí oddělení financování). Náplní této pozice je vhodné stanovení metody plánování, plánovacího horizontu, sběr potřebných dat pro sestavení plánu, analýza stávající situace, sestavení finančního plánu na základě předešlých kroků a kontrola plnění plánu.

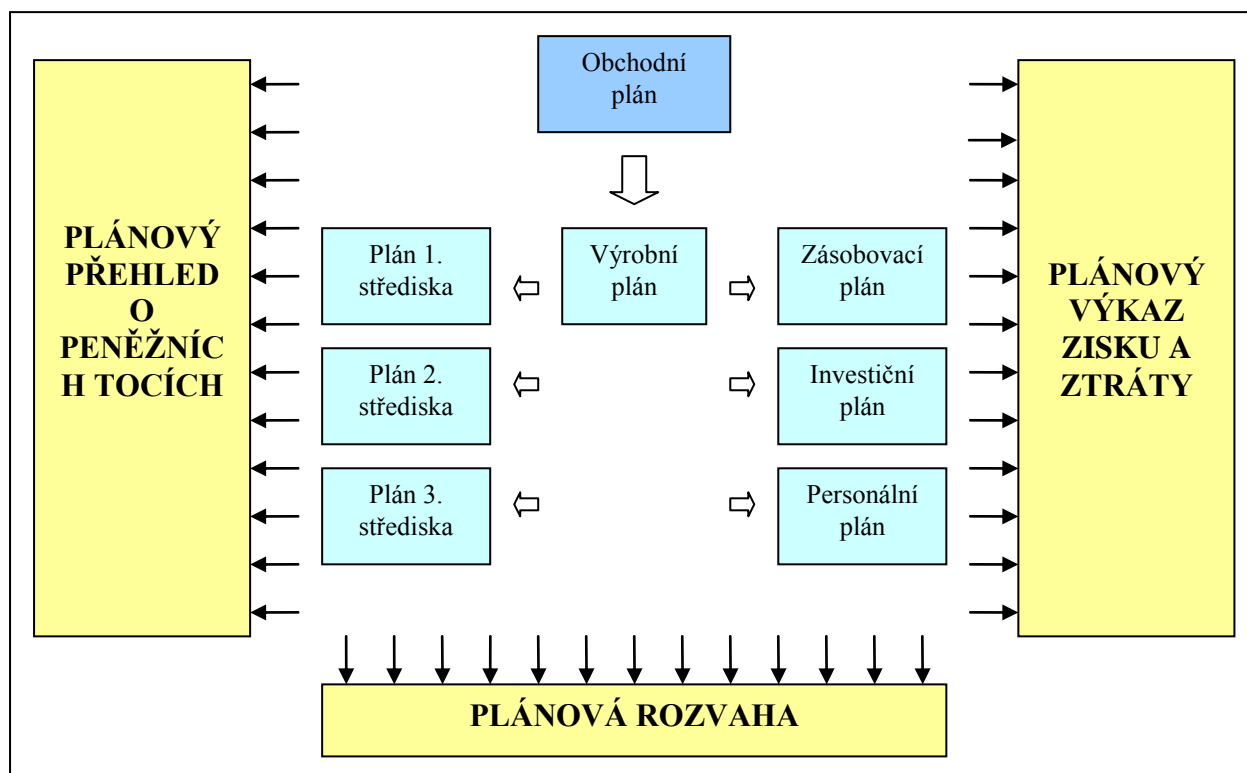
V OKK Koksovny, a. s. probíhá finanční plánování na základě *kauzální metody*. Tzn. že při plánování se společnost opírá o údaje o současném majetku společnosti a jeho dosavadních výsledcích hospodaření, výstupech ostatních ekonomických plánů podniku (viz. obr.č. 3.1) a podklady tvoří také informace od jednotlivých spřízněných osob společnosti. Dále podnik vychází z makroekonomických prognóz, jako je růst cen vstupů (především uhelné vsázky), ceny výstupů (produkt – koks), pohyb úrokové míry a devizového kurzu, daně aj. Jsou brány v potaz hodnoty ukazatelů v oblasti likvidity, obratovosti majetku a nákladovosti. Výstupní veličiny tvoří všechny ostatní veličiny v plánové podobě účetních výkazů, výkaz zisku a ztráty, rozvaha a přehled finančních toků. Kontrolní veličiny zpravidla sledují, jestli hodnota výsledku hospodaření, která je vypočtená v plánovém výkazu zisku a ztráty, odpovídá hodnotě výsledku hospodaření z plánové rozvahy.

*Plánovací horizont* je především pro období jednoho roku, avšak společnost spolu s ročním plánem vytváří výhled na další 3 roky dopředu ve stálých cenách. Dále společnost vytváří dlouhodobý rámcový plán na období více než 10 let dopředu. Tento dlouhodobý plán je tvořen ovládající společností a má podobu hrubého odhadu, jelikož plánování podniku OKK Koksovny, a. s. probíhá až na základě uzavření kupních smluv s obchodními partnery.

Společnost poté, co získá potřebná data na jejich základě provede finanční analýzu, jejíž náplní je vyšetření a vyvození závěrů z výsledků finančního hospodaření podniku v předchozích letech, zjišťují se silné a slabé stránky a testují se vypovídací schopnosti vypočtených hodnot ukazatelů. Po provedení stávající situace se sestaví finanční plán. Nezbytnou součástí je konečná (zpětná) kontrola finančního plánu.

Plány podniku jsou sestavovány v několika různých variantách, z nichž se použije ta neoptimálnější.<sup>45</sup>

Obr. č. 3.1: Struktura plánování finančních výkazů



Zdroj: MAREK, P. a kol. *Studijní průvodce financemi podniku*. 1. vyd. Praha: Ekopress. 2006. 624 s. ISBN 80-86119-37-8.

<sup>45</sup> Zpracováno dle:

Získané informace od konzultanta společnosti.

MAREK, P. a kol. *Studijní průvodce financemi podniku*. 1. vyd. Praha: Ekopress. 2006. 624 s. ISBN 80-86119-37-8.

## 3.2 Analýza finančního plánu

Mým úkolem je zjistit zda se naplnil finanční plán v letech 2006-2009. Jestliže se budou skutečné hodnoty odchylovat od plánovaných, budu se podrobněji věnovat příčinám vzniku těchto odchylek.

### 3.2.1 Hodnocení realizace finančního plánu pro jednotlivé roky dle vybraných ukazatelů

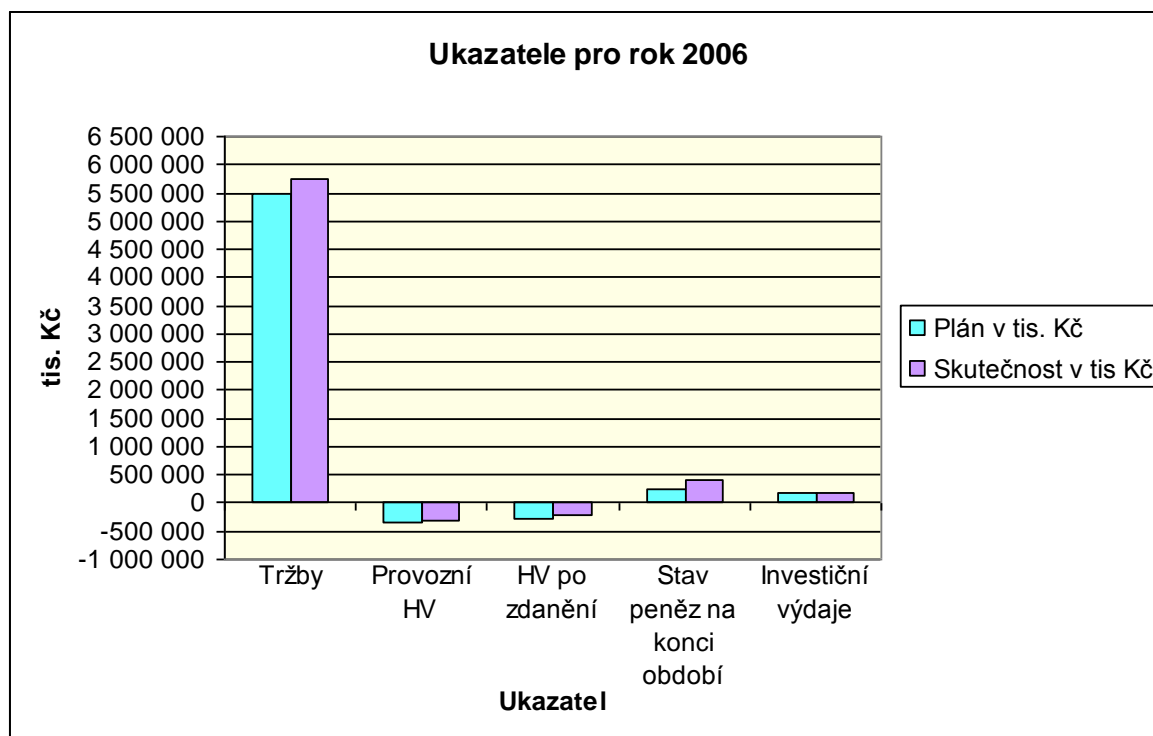
#### Rok 2006

Tab. č. 3.1: Hodnoty ukazatelů v roce 2006

Ukazatel v tis. Kč	Plán	Skutečnost	Rozdíl sk. - pl.
Tržby	5 478 295	5 735 111	256 816
Provozní HV	-351 215	-298 458	52 757
HV po zdanění	-267 928	-207 101	60 827
Stav peněz na konci období	234 277	402 001	167 724
Investiční výdaje	181 700	176 624	-5 076

Zdroj: Vlastní práce na základě finančních výkazů OKK Koksovny, a. s.

Graf č. 3.1: Hodnoty ukazatelů pro rok 2006



Zdroj: Vlastní práce na základě finančních výkazů OKK Koksovny, a. s.

Z tabulky i grafu lze vyčíst, že:

Skutečná hodnota tržeb byla větší než plánovaná a to o 256 816 tis. Kč. Tato nižší plánovaná hodnota byla důsledkem toho, že se předpovídal pokles cen koksu oproti roku 2005. Předpovídaná cena koksu na rok 2006 byla 3 747,81 Kč/t, ale skutečná cena koksu vzrostla na 3 941,57 Kč/t.

Ztráta z provozní činnosti se snížila a proto došlo ke zlepšení skutečného provozního hospodářského výsledku o 52 757 tis. Kč. Tato ztráta byla způsobená tím, že vytvořené výkony nedokázaly dostatečně pokrýt provozní náklady.

Hospodářský výsledek po zdanění vykazuje zlepšení oproti plánu o 60 827 tis. Kč. Výnosy dosáhly za účetní období výše 5 960,9 mil. Kč, z toho tržby za prodej výrobků a služeb činily 5 735,1 mil. Kč. Náklady společnosti představovaly částku 6 168,0 mil. Kč, rozhodující podíl z této částky tvořilo pořízení uhelné vsázky.

Skutečné peněžní prostředky jsou vyšší, než očekávané a podnik má k dispozici o 167 724 tis. Kč více než se plánovalo.

Skutečné výdaje na investice jsou nižší než se původně očekávalo o 5 076 tis. Kč, došlo tedy k úspoře peněžních prostředků. Na celkovou realizaci staveb bylo vynaloženo 153 mil. Kč, přičemž se plánovalo proinvestovat až 155,7 mil. Kč. Pořízení ostatních investic nezahrnutých do rozpočtu staveb činilo 19 mil. Kč, na nákup pozemků bylo použito 4,7 mil. Kč, přičemž se celkově plánoval nákup ostatního majetku v částce 26,0 mil. Kč.<sup>46</sup>

## **Rok 2007**

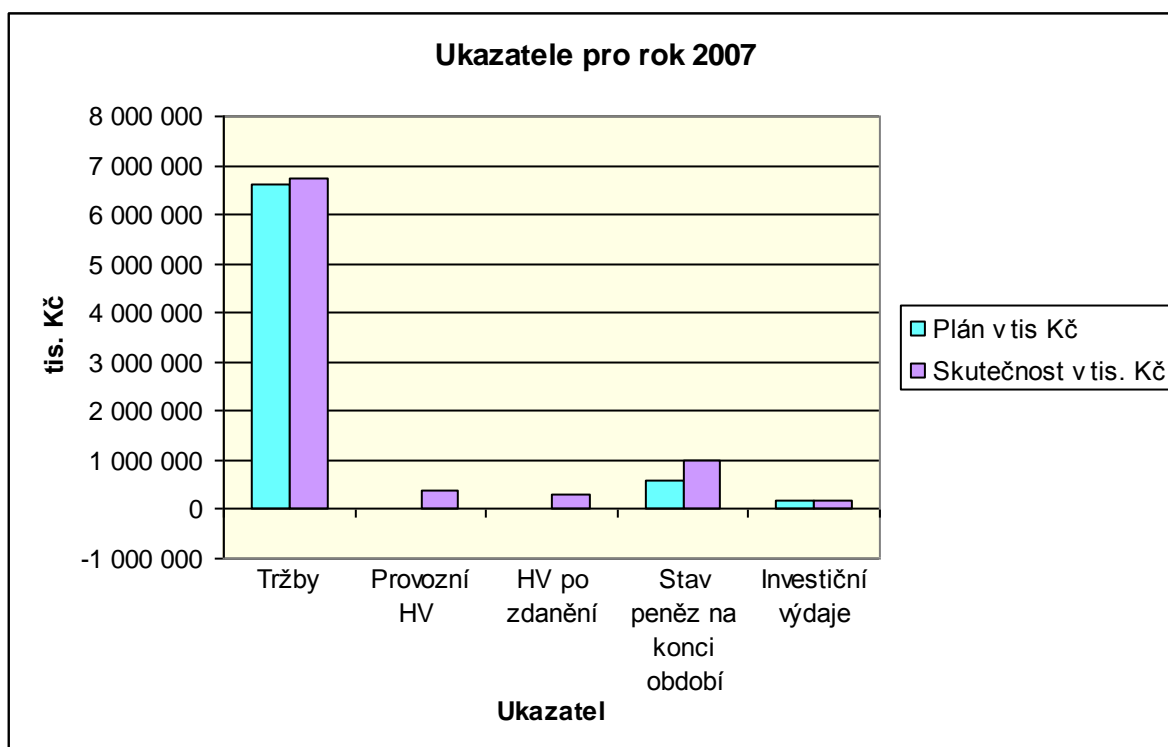
Tab. č. 3.2: Hodnoty ukazatelů v roce 2007

<b>Ukazatel v tis. Kč</b>	<b>Plán</b>	<b>Skutečnost</b>	<b>Rozdíl sk. - pl.</b>
Tržby	6 621 056	6 757 309	136 253
Provozní HV	- 406	369 265	369 671
HV po zdanění	9 711	307 723	298 012
Stav peněz na konci období	594 613	981 281	386 668
Investiční výdaje	198 000	186 702	-11 298

*Zdroj: Vlastní práce na základě finančních výkazů OKK Koksovny, a. s.*

<sup>46</sup> Interní materiály společnosti OKK Koksovny, a. s.

Graf č. 3.2: Hodnoty ukazatelů pro rok 2007



Zdroj: Vlastní práce na základě finančních výkazů OKK Koksovný, a. s.

Z tabulky i grafu lze vyčíst, že:

U tržeb došlo ke zvýšení hodnoty oproti plánu o 136 253 tis. Kč, dochází totiž stále ke zvyšování cen koksu.

Velmi velký rozdíl je v hodnotě provozního hospodářského výsledku. Zde se předpokládalo, že dojde ke ztrátovému výsledku hospodaření, avšak ve skutečnosti byl v toto sledovaném období vykazován zisk. Hodnota skutečného provozního výsledku hospodaření byla o 369 671 tis. Kč vyšší, než plánovaná. Je to důsledkem toho, že byly vyšší plánované provozní náklady a přitom nižší výkony. Skutečnost však byla opačná.

Hospodářský výsledek po zdanění byl plánovaný ziskový, skutečný zisk byl však podstatně vyšší než se předpokládalo a to o 298 012 tis. Kč. Skutečné výnosy dosáhly výše 7 071,0 mil. Kč, náklady činily v tomto sledovaném období 6 763,3 mil. Kč a většinu této částky tvořilo pořízení vsázky uhlí.

Skutečné peněžní prostředky na konci účetního období zaznamenaly nárůst oproti plánu o 386 668 tis. Kč.

Skutečné investiční výdaje jsou nižší, než plánované a jedná se o uspoření 11 298 tis. Kč. Většinu z částky tvoří realizace staveb.



Rok 2007 je významný svými odchylkami plánu od skutečnosti a to především u provozní ho HV a u HV po zdanění. Tyto značné rozdíly jsou následkem špatné prognózy vývoje cen a poptávky po koksu.<sup>47</sup>

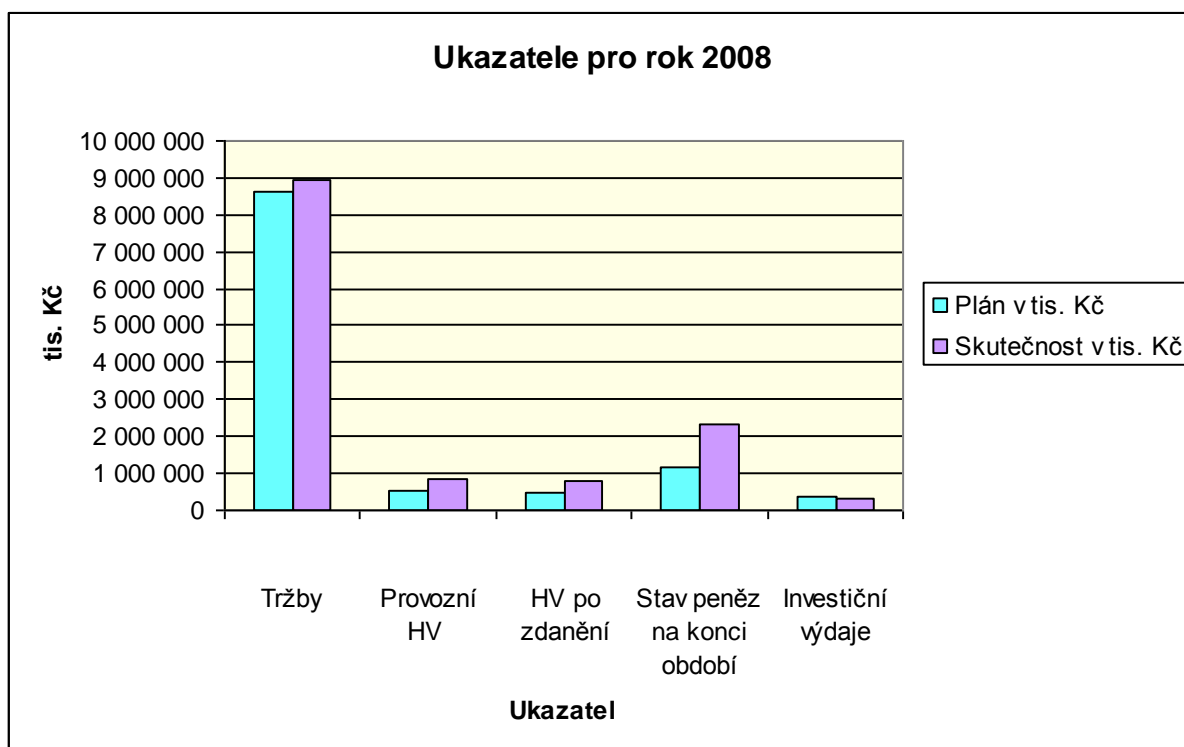
### Rok 2008

Tab. č. 3.3: Hodnoty ukazatelů v roce 2008

Ukazatel v tis. Kč	Plán	Skutečnost	Rozdíl sk. - pl.
Tržby	8 624 862	8 944 731	319 869
Provozní HV	553 001	830 910	277 909
HV po zdanění	455 000	796 351	341 351
Stav peněz na konci období	1 180 808	2 335 342	1 154 534
Investiční výdaje	353 000	315 196	-37 804

Zdroj: Vlastní práce na základě finančních výkazů OKK Koksovny, a. s.

Graf č. 3.3: Hodnoty ukazatelů pro rok 2008



Zdroj: Vlastní práce na základě finančních výkazů OKK Koksovny, a. s.

Z tabulky i grafu je patrné, že:

Skutečné tržby jsou oproti plánovaným zvýšeny o 319 869 tis. Kč, došlo totiž k tomu, že ceny za koks ve skutečnosti dosahovaly částky 7 077 Kč/t, tedy o 339 Kč za tunu koksu

<sup>47</sup> Interní materiály společnosti OKK Koksovny, a. s.

více, než se předpokládalo. V tomto roce se také zvýšila cena vsázky uhlí a to dle kupní smlouvy se společností OKD, a.s.

Skutečný provozní hospodářský výsledek je navýšen o 277 909 tis. Kč oproti plánu. Tento výsledek byl ovlivněn tím, že byly skutečné výkony společnosti vyšší, než plánované.

Skutečný hospodářský výsledek po zdanění se také zlepšil a to o 341 351 tis. Kč oproti plánu. Výnosy dosahovaly částky 9 998,4 mil. Kč a náklady vykazovaly hodnotu 8 963,9 mil. Kč, největší podíl z této částky opět připadl na pořízení vsázky uhlí.

Co se týče stavu peněžních prostředků na konci účetního období, tak skutečné hodnoty se oproti plánovaným zvýšily o 1 154 542 tis. Kč.

I v tomto roce se předpokládaly vyšší investiční výdaje, ale ve skutečnosti se jejich hodnota snížila a došlo k úspoře 37 804 tis. Kč. Investiční výdaje jsou v tomto sledovaném období vyšší, než v předcházejících letech a to proto, že byla zahájena výstavba KB č. 10 a zahájila se i modernizace KB č. 8.<sup>48</sup>

## **Rok 2009**

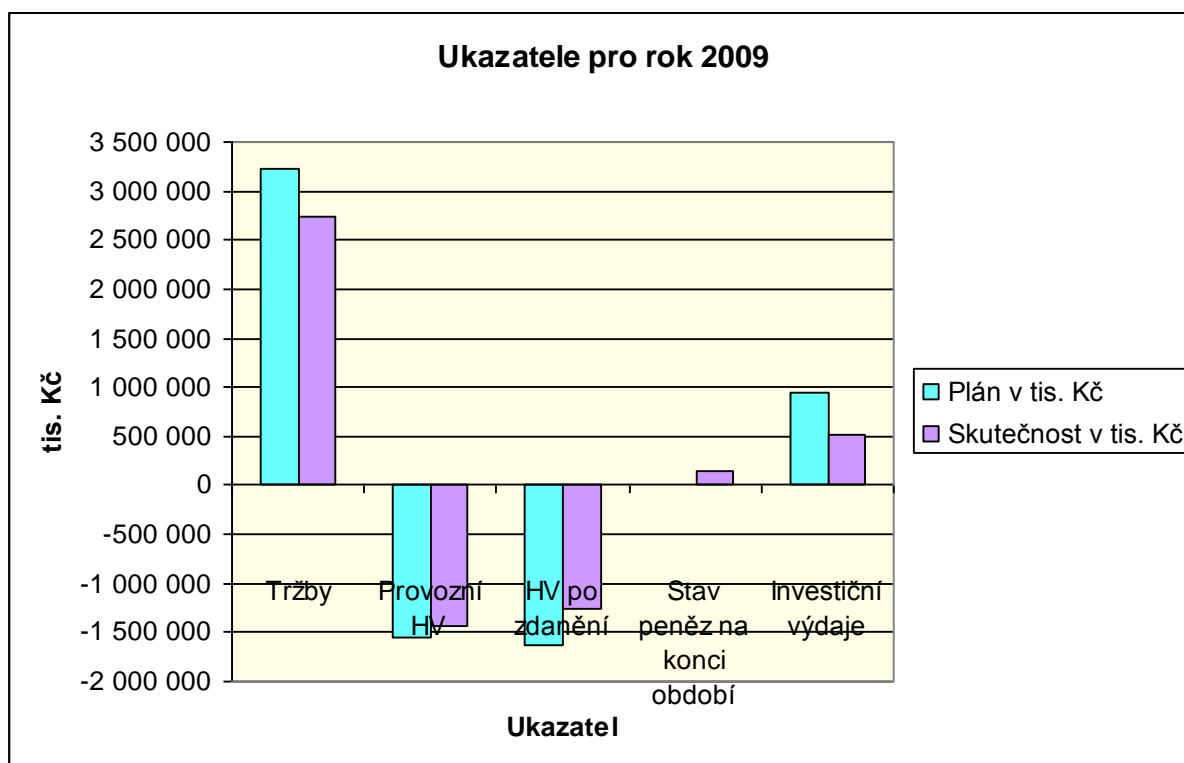
*Tab. č. 3.4: Hodnoty ukazatelů v roce 2009*

<b>Ukazatel v tis. Kč</b>	<b>Plán</b>	<b>Skutečnost</b>	<b>Rozdíl sk. - pl.</b>
Tržby	3 226 225	2 730 133	-496 092
Provozní HV	-1 546 669	-1 430 436	116 233
HV po zdanění	-1 626 747	-1 250 565	376 182
Stav peněz na konci období	10 000	139550	129 550
Investiční výdaje	954 000	523 100	-430 900

*Zdroj: Vlastní práce na základě finančních výkazů OKK Koksovny, a. s.*

<sup>48</sup> Interní materiály společnosti OKK Koksovny, a. s.

Graf č. 3.4: Hodnoty ukazatelů pro rok 2009



Zdroj: Vlastní práce na základě finančních výkazů OKK Koksovny, a. s.

Tabulka i graf ukazují, že:

Očekávaná velikost tržeb se v tomto roce nenaplnila podle plánu a došlo k jejich snížení o 496 092 tis. Kč oproti očekávání. I když se předpokládalo výrazné snížení ceny koksu na 3 966 Kč/t, tak následkem globální ekonomické krize došlo k propadu ceny až na 3 718 Kč/t a ke snížení poptávky. Tento rok byl ovlivněn zejména tím, že byla vyšší cena uhelné vsázky, než cena za koks.

Ztráta z provozní činnosti je menší, než se očekávalo, došlo tedy k zlepšení provozního hospodářského výsledku o 116 233 tis. Kč.

Hospodářský výsledek po zdanění vykazoval oproti plánu zlepšení a jeho ztráta byla menší o 376 882 tis. Kč. Výnosy dosáhly v tomto sledovaném období výše 4 154 mil. Kč a náklady se ocitly ve výši 5 585 mil. Kč. Obdobně jako v předcházejících letech, byly náklady tvořeny převážně pořízením vsázky uhlí včetně přepravy, ale velkou část tvořily i náklady na zásobování vzniklé odbytovou krizí.

Skutečný stav peněz na konci účetního období předčil očekávání a společnost měla k dispozici o 129 550 tis. Kč více. Příčinou tohoto zvýšení peněžních prostředků bylo navýšení původně plánované půjčky od NWR o 1 120 860 tis. Kč. Nutnost navýšení

půjčky vyplynula z rozhodnutí, že se i přes trvající krizi bude dále pokračovat v realizaci výstavby KB č. 10, opravě KB č. 8 a také pokračovat v opravě KB č. 9.

Tento rok také zaznamenal největší rozdíl mezi plánovanými a skutečnými investičními výdaji. Tedy skutečné investice byly realizovány v hodnotě o 430 900 tis. Kč nižší, než bylo předpokládáno. Byla odstavena KB č. 3 a to z důvodu odbytové krize, toto rozhodnutí pomohlo zastavit růst zásob vyrobeného koksu.<sup>49</sup>

Na první pohled je viditelné, že opravdu velká odchylka plánu od skutečnosti nastala u ukazatele stavu peněz na konci účetního období.

### **3.2.2 Analýza finančních toků**

Rozhodným výsledkem organizační a řídicí činnosti společnosti v oblasti Cash-flow je ukazatel stavu peněz na začátku a konci účetního období a to jak v plánu, tak i ve skutečnosti.

Účelem analýzy peněžních toků je vysvětlit hlavní faktory ovlivňující příjem a výdej hotovosti a z toho plynoucí stav hotovosti k danému okamžiku. Cash-flow je komplexní kategorií a slouží k finančnímu rozhodování v krátkém a dlouhém období a financování potřeb z cizích a vlastních zdrojů. Cash-flow představuje stav reálných peněz k určitému momentu. Z dynamického hlediska znázorňuje příliv a odliv peněz podniku v rámci daného období, ze statického hlediska znázorňuje výsledek přílivu a odlivu peněz.<sup>50</sup>

---

<sup>49</sup> Interní materiály společnosti OKK Koksovny, a. s.

<sup>50</sup> DLUHOŠOVÁ, D. *Finanční řízení a rozhodování podniku. Analýza, investování, oceňování, riziko, flexibilita*. 2. vyd. Praha: Ekopress. 2008. ISBN 978-80-86929-44-6.

Tab. č. 3.5: Přehled skutečných finančních toků

Ukazatel v tis. Kč	2006	2007	2008	2009
Počáteční stav peněz	187 904	402 001	981 281	2 335 342
Čerpání úvěrů, půjček	0	0	266 738	1 772 039
Splátky úvěrů, půjček	0	0	0	-266 738
Výdaje na investice	-176 624	-186 702	-315 196	-523 100
Změna stavu pohledávek	469 601	-171 661	470 192	136 991
Změna stavu závazků	-101 685	261 202	-122 412	-584 015
Změna stavu zásob	196 615	-6 826	-290 807	-865 834
Změna stavu rezerv	-208 654	179 641	-18 305	-61 981
Opravné položky	216 213	-304 451	56 316	76 858
Ostatní příjmy	69 312	809 697	1 395 092	581 041
Ostatní výdaje	-250 681	-1 620	-87 557	-2 461 053
Čisté zvýšení/snížení PP	214 097	579 280	1 354 061	-2 195 792
Koncový stav peněz	402 001	981 281	2 335 342	139 550

Zdroj: Vlastní práce na základě finančních výkazů OKK Koksovny, a. s.

Tab. č. 3.6: Přehled plánovaných finančních toků

Ukazatel v tis. Kč	2006	2007	2008	2009
Počáteční stav peněz	187 904	402 001	981 281	2 335 342
Čerpání úvěrů, půjček	0	0	80 000	651 179
Splátky úvěrů, půjček	0	0	0	0
Výdaje na investice	-181 700	-198 000	-353 000	-954 000
Změna stavu pohledávek	444 805	-167 253	-99 783	-77 775
Změna stavu závazků	-95 266	114 873	177 317	-69 414
Změna stavu zásob	42 513	14 832	-53 342	55 086
Změna stavu rezerv	12 978	65 632	-257 641	-239 751
Opravné položky	-75 895	0	0	-90 804
Ostatní příjmy	261 169	362 528	899 320	-1 306 525
Ostatní výdaje	-362 231	0	-193 344	-293 338
Čisté zvýšení/snížení PP	46 373	192 612	199 527	-2 325 342
Koncový stav peněz	234 277	594 613	1 180 808	10 000

Zdroj: Vlastní práce na základě finančních výkazů OKK Koksovny, a. s.

Skutečné peněžní toky v letech 2006 – 2009 představují vzájemnou návaznost počátečních a koncových stavů peněz, u plánu tato návaznost není. Při tvorbě ročního plánu se používají jako počáteční stavy peněz právě údaje ze skutečného finančního toku. Dochází k tomu, že se množství peněžních prostředků neshoduje a je proto nutné zjistit, ve kterých položkách přehledu finančního toku se chybějící peněžní prostředky nacházejí.

Tab. č. 3.7: Rozdíl skutečných finančních prostředků od plánovaných

Ukazatel v tis. Kč	2006	2007	2008	2009
Počáteční stav peněz	0	0	0	0
Čerpání úvěrů, půjček	0	0	186 738	1 120 860
Splátky úvěrů, půjček	0	0	0	-266 738
Výdaje na investice	5 076	11 298	37 804	430 900
Změna stavu pohledávek	24 796	-4 408	569 975	214 766
Změna stavu závazků	-6 419	146 329	-299 729	-514 601
Změna stavu zásob	154 102	-21 658	-237 465	-920 920
Změna stavu rezerv	-221 632	114 009	239 336	177 770
Opravné položky	292 108	-304 451	56 316	167 662
Ostatní příjmy	-191 857	447 169	495 772	1 887 566
Ostatní výdaje	111 550	-1 620	105 787	-2 167 715
Čisté zvýšení/snížení PP	167 724	386 668	1 154 534	129 550
Koncový stav peněz	167 724	386 668	1 154 534	129 550

Zdroj: Vlastní práce na základě finančních výkazů OKK Koksovny, a. s.

\* Ostatní příjmy a výdaje zahrnují položky: hospodářský výsledek, odpisy, výplatu dividend a tantiém, ostatní aktiva a pasiva a splatnou daň.

### Rok 2006

V roce 2006 společnost disponovala dostatečným množstvím vlastních finančních prostředků, financování provozních a investičních potřeb probíhalo rovnoměrně. V toto roce nevznikla potřeba k čerpání úvěru u České spořitelny, a.s., a to ani v období začátku roku, kdy byla část finančních prostředků vázána na zásobách hotových výrobků.

Důležité je zaměřit se nyní na čisté zvýšení peněžních prostředků, jelikož se plán odchyluje od skutečnosti a to o 167 724 tis. Kč. Rozdíl plánovaného stavu hotovosti na konci období 2006 oproti skutečnosti byl způsoben následujícími vlivy:

*Položky, jež navýšily finanční prostředky:*

- Investiční výdaje nenabýly takové hodnoty, jak se předpokládalo a uspořilo se tedy 5 076 tis. Kč a o tuto hodnotu se zvýšily peněžní prostředky.
- Rozdíl skutečné změny stavu pohledávek oproti plánu zvýšil peněžní prostředky o 24 796 tis. Kč. Zde se jedná o fakt, že skutečné i plánované pohledávky na konci účetního období byly nižší, než na začátku období. Snížení stavu pohledávek je zdrojem příjmů a proto se uvádí v kladných hodnotách a navyšuje peněžní prostředky.
- Rozdíl skutečné změny stavu zásob oproti plánu navýšil peněžní prostředky o 154 102 tis. Kč. Stav zásob na konci účetního období byl nižší, než na začátku

období jak v plánu, tak i ve skutečnosti. Avšak skutečná změna stavu zásob byla větší, než plánovaná. Snížení stavu zásob je zdrojem příjmů a proto se uvádí v kladných hodnotách a navyšuje peněžní prostředky.

- Opravné položky byly ve skutečnosti o 292 108 tis. Kč vyšší než bylo původně v plánu.
- Ostatní výdaje vykazovaly ve skutečnosti nižší hodnotu, než plánované a jejich rozdíl 111 550 tis. Kč tedy navýšil stav peněz.

*Položky, jež snížily finanční prostředky:*

- Změna stavu závazků nabývala nižších skutečných hodnot oproti plánu a to o 6 419 tis. Kč.
- Změna stavu rezerv byla ve skutečnosti nižší o 221 632 tis. Kč než plánovaná.
- Ostatní příjmy byly vyšší plánované, než skutečné a to o 191 857 tis. Kč a o tuto částku se snižuje množství peněžních prostředků.

Na základě zvážení doby technické životnosti 3. a 4. KB provozu Koksovny Jan Šverma bude provoz této koksovny ukončen k 31. 12. 2010. V roce 2006 byl proto změněn i odpisový plán a majetek evidovaný na provozu KJŠ bude účetně doodepsán tak, aby k 31. 12. 2010 měl nulovou účetní hodnotu. Rozhodujícími vlivy v těchto výdajích bylo zvýšení odpisů a vyplacení dividend, kdy společnost v závěru roku vyplatila na základě rozhodnutí valné hromady svému jedinému akcionáři OKD, a.s. dividendy ve výši 238 mil. Kč.<sup>51</sup>

### ***Rok 2007***

V roce 2007 společnost disponovala dostatečným množstvím vlastních finančních prostředků, financování provozních a investičních potřeb probíhalo rovnoměrně. Ani v tomto roce nevznikla potřeba k čerpání úvěru u České spořitelny, a.s.

Čisté peněžní prostředky se i v roce 2007 navýšily oproti plánu a to o 386 668 tis. Kč. Rozdíl plánovaného stavu hotovosti na konci účetního období 2007 oproti skutečnosti byl způsoben následujícími vlivy:

---

<sup>51</sup> Interní materiály společnosti OKK Koksovny, a. s.

*Položky, jež navýšily finanční prostředky:*

- Nižší výdaje na investice, než se předpokládalo, o 11 298 tis. Kč umožnily navýšit finanční prostředky.
- Změna stavu závazků vykazovala ve skutečnosti vyšší hodnotu o 146 329 tis. Kč.
- Změna stavu rezerv se ve skutečnosti pohybovala ve vyšší částce o 114 009 tis. Kč, než se předpokládalo a proto se finanční prostředky zvýšily.
- Ostatní příjmy vykazovaly ve skutečnosti větší hodnotu, než plánovanou o 447 169 tis. Kč. Rozhodujícími vlivy bylo zvýšení hospodářského výsledku po zdanění spolu s vyšší částkou odpisů, jelikož se v minulém roce změnil odpisový plán.

*Položky, jež snížily finanční prostředky:*

- Rozdíl skutečné změny stavu pohledávek oproti plánované snižuje finanční prostředky o 4 408 tis. Kč. Tento případ je opačný oproti minulému roku, kdy dochází k tomu, že skutečné i plánované pohledávky na konci sledovaného období byly vyšší, než na začátku tohoto období. Skutečná změna však byla větší, proto se v tomto roce rozdíl změny stavu pohledávek pokládá za výdajovou položkou.
- Rozdíl skutečné a plánované změny stavu zásob snižuje množství finančních prostředků o 21 658 tis. Kč. Původně se očekávalo, že zásoby na konci účetního období budou nižší, než na začátku období, ale skutečná hodnota zásob nabyla na konci období vyšší hodnoty, než na začátku a proto je tato částka uváděna jako výdajová položka.
- Opravné položky se v roce 2007 plánovaly nulové, ale ve skutečnosti byla jejich hodnota -304 451 tis. Kč. Tyto opravné položky byly tvořeny k pohledávkám a k dlouhodobému majetku.
- Ostatní výdaje se předpovídaly také nulové a jejich výše byla na konci sledovaného období -1 620 tis. Kč.<sup>52</sup>

Toto sledované období vykazuje velmi významné rozdíly v plánu a skutečnosti. Příčinou byly především vyšší než plánované prodejní ceny koksů.

---

<sup>52</sup> Interní materiály společnosti OKK Koksovny, a. s.



## **Rok 2008**

V roce 2008 došlo ke sloučení podniku se svou mateřskou společností NWR Coking, a. s. Na nástupnickou společnost OKD, OKK, a. s. přešlo v důsledku sloučení jmění zanikající společnosti NWR Coking, a. s., a to na základě smlouvy o fúzi sloučením.

Nástupnická společnost ve vztahu k zanikající společnosti převzala dlouhodobý majetek a oběžná aktiva a ostatní aktiva.

Společnost OKD, OKK, a. s. převzala následující složky vlastního kapitálu zanikající společnosti zachycené v rozvaze konečné účetní závěrky zanikající společnosti sestavené k 31.12.2007:

*Základní kapitál* zanikající společnosti byl v zahajovací rozvaze převeden do ostatních kapitálových fondů nástupnické společnosti. Finanční investice zanikající společnosti v nástupnické společnosti ve výši 2 062 151 tis. Kč zvýšená o související odloženou daňovou pohledávku ve výši 289 245 tis. Kč, jak byly tyto složky vykázány v aktivech rozvahy konečné účetní závěrky zanikající společnosti sestavené k 31.12.2007, byla snížena o hodnotu kapitálových fondů zanikající společnosti ve výši 2 104 471 tis. Kč a o hodnotu převedeného základního kapitálu zanikající společnosti ve výši 2 000 tis. Kč. Rozdíl z tohoto vyloučení ve výši 15 396 tis. Kč byl zaúčtován jako zvýšení nerozděleného zisku minulých let vykázaný v zahajovací rozvaze nástupnické společnosti.

*Hospodářský výsledek běžného účetního období* zanikající společnosti, tj. ztráta za období od 1. července 2007 do 31. prosince 2007 ve výši 334 tis. Kč, byla převedena na účet neuhrazených ztrát minulých let v zahajovací rozvaze nástupnické společnosti.

Nástupnická společnost převzala veškeré závazky zanikající společnosti existující k Rozhodnému dni sloučení a zachycené v rozvaze konečné účetní závěrky zanikající společnosti sestavené k 31.12.2007. Nástupnická společnost nepřebrala žádné složky cizích zdrojů a ostatních pasiv – časového rozlišení, které nejsou závazkem.

Zanikající společnost je vlastníkem veškerých akcií nástupnické společnosti uvedených, a tudíž tyto akcie byly převedeny v důsledku sloučení na nástupnickou společnost.<sup>53</sup>

---

<sup>53</sup> Smlouva o fúzi sloučením [online]. [cit. 2010-03-11]. Dostupné na WWW: <<http://www.justice.cz/xqw/xervlet/insl/getFile?listina.@slCis=800173847&listina.@rozliseni=pdf&listina.@klic=9379c4ce50f2a10b118c15055f45ac3c>>.

V průběhu roku 2008 společnost disponovala dostatečným množstvím vlastních finančních prostředků a financování provozních a investičních potřeb probíhalo rovnoměrně a bylo plně hrazeno z vlastních zdrojů. Avšak na konci roku byl načerpán kontokorent u ČSOB, a. s.

Čisté peněžní prostředky se i v tomto sledovaném období navýšily oproti plánu o 1 154 534 tis. Kč. Rozdíl plánovaného stavu hotovosti na konci roku 2008 oproti skutečnosti byl způsoben následujícími vlivy:

*Položky, jež navýšily finanční prostředky:*

- Původně plánovaná výše úvěru se navýšila na konci roku o 186 738 tis. Kč. Bylo tedy k dispozici více peněžních prostředků.
- Plánované výdaje na investice byly opět vyšší, než byla jejich skutečná výše a to o 37 804 tis. Kč. Skutečné množství peněžních prostředků se tedy navýšilo o tuto částku.
- Rozdíl skutečné změny stavu pohledávek oproti plánu navyšuje finanční prostředky o 569 975 tis. Kč. Původně se očekávala situace, kdy bude vyšší konečný stav pohledávek, ale tento ukazatel ve skutečnosti nabyl nižších hodnot, a tudíž je v tomto období změna stavu pohledávek zdrojem příjmů a navyšuje peněžní prostředky.
- Hodnota skutečné změny stavu rezerv je vyšší o 239 336 tis. Kč než plánovaná.
- Opravné položky nabývají v tomto roce skutečnou hodnotu 56 316 tis. Kč. Plánovaná hodnota byla nulová.
- Ostatní příjmy navýšily svou skutečnou hodnotu oproti plánu o 495 772 tis. Kč. Tato položka spolu s kladnou hodnotou změny stavu pohledávek nejvíce ovlivnila navýšení čistých peněžních prostředků v roce 2008. Rozhodujícím vlivem zvyšující tuto položku byla zvýšená hodnota ostatních aktiv.
- Ostatní výdaje byly ve skutečnosti nižší, než předpokládané, o 105 787 tis. Kč a proto jsou nyní zdrojem příjmů. Zde byly rozhodujícím vlivem snižujícím ostatní výdaje ostatní pasiva. V rámci výdajů byly vyplaceny odměny členům statutárního orgánu a dozorčí rady ve výši 1 320 tis. Kč.

*Položky snižující stav finančních prostředků:*

- Skutečná změna stavu závazků nabývá hodnot v záporných číslech a její velikost je o 299 729 tis. Kč nižší, než očekávaná a proto snižuje o tuto částku peněžní prostředky.

- Rozdíl skutečné změny stavu zásob oproti plánu snižuje množství peněžních prostředků o 237 465 tis. Kč. Opět je nutné zdůraznit, že se jedná o záporné hodnoty jak ve skutečnosti, tak i v plánu. Vskutku se jedná o to, že skutečné zvýšení zásob je větší než plánované a dochází proto ke snížení Cash-flow. Tento rozdíl je způsoben tím, že se ve 4. čtvrtletí snížil odbyt v důsledku finanční a ekonomické krize.<sup>54</sup>

Rok 2008 vykazuje značné zlepšení hodnot ukazatelů oproti plánu. Plán byl podhodnocen a dosahovalo se vynikajících výsledků, i když na konci tohoto roku započala globální ekonomická krize. Tento rok se stal nejlepším rokem od roku 1994 co se hospodářských výsledků týče.

### ***Komentář k situaci ve světě v roce 2008***

*„Optimistické předpoklady z počátku roku 2008 o růstu výroby koksu ve světě, které by tak kopírovaly očekávaný růst výroby surového železa, vzaly s nástupem ekonomické krize zcela za své. Ještě v březnu 2008 se výroba surového železa zvyšovala o průměrných 0,6% za měsíc, což byl trend zaznamenaný ve většině zemí, nicméně již v tuto dobu se začaly objevovat signály svědčící o poklesu některých západních ekonomik.*

*Vzhledem k přímé návaznosti výroby koksu na výrobu surového železa se dá rozsah ekonomického poklesu vysledovat právě pomocí poměrně dobře dostupných a auditovaných dat výroby surového železa.*

*První polovina roku vypadala velmi slibně a z lednových 963 mil. tun se přepočtená roční výroba železa dostala na své maximum v červnu, kdy se celosvětově „vyrobilo“ 1 035 mil. tun. Již v srpnu se ale výroba snížila o 4% a v ročním přepočtu dosáhla objemu 961,4 mil. tun. V té době se světový pokles přičítal zejména nižší výrobě v Číně, a to zejména kvůli zesílenému environmentálnímu dohledu před Olympijskými hrami. Další propad však na sebe již nenechal čekat a krize propukla naplno. To se projevilo prosincovým výsledkem, kdy se výrobci surového železa na celém světě „nezmožili“ na víc než na „pouhých“ 761,8 mil. tun.*

*V jednotlivých oblastech s celkovým poklesem výroby lze nalézt státy, které svou výrobu proti roku 2007 zvýšily a naopak, v oblastech s růstem výroby jsou státy, ve kterých se koksovnám příliš nedařilo. Z toho vyplývá, že růst či propad výroby byl silně závislý na umístění koksoven.*

---

<sup>54</sup> Interní materiály společnosti OKK Koksovny, a. s.

Evropa se z hlediska celkového objemu výroby koksu v roce 2008 zařadila na třetí místo. Se svou produkcí 49,15 mil. tun koksu se tak evropské koksovny podílely rovnými 9,0 % na celosvětové výrobě. Poslední měsíce roku 2008 se však na výrobě koksu v Evropě výrazně podepsaly a meziročně se tak výroba propadla o 5,9%.

Česká republika vykazovala meziroční mírný růst o 1,1%. Ten je ale dán tím, že srovnávací základ roku 2007 byl velmi nízký, což bylo způsobeno téměř celoročním výpadkem výroby KBI v ArcelorMittal Ostrava z důvodu její střední opravy.

*Absolutní hodnoty výroby koksu v ČR:*

- Rok 2006 - 3 231 tis. tun,
- rok 2007 - 3 063 tis. tun a
- rok 2008 - 3 206 tis. tun.<sup>55</sup>

### **Rok 2009**

Finanční výsledky byly v tomto roce velmi zasaženy ekonomickou krizí, jež se podepsala na vývoji společnosti již ve 4. kvartálu předcházejícího roku. Plán byl sestaven na základě prognóz, jež braly v potaz vývoj krize a plán byl opět podhodnocen. Nicméně hodnoty, jež se v tomto roce zjistily, nebyly v žádném směru příznivé.

Velikost čistých peněžních prostředků informovala o tom, že opět došlo k navýšení těchto finančních prostředků oproti plánu a to o 129 550 tis. Kč. Rozdíl plánovaného stavu hotovosti na konci roku 2009 oproti skutečnosti byl způsoben následujícími vlivy:

*Položky, jež navyšují finanční prostředky:*

- Půjčka, jež byla v tomto sledovaném období čerpána, byla oproti plánu vyšší a to o 1 120 860 tis. Kč.
- Výdaje na investice opět zaznamenaly úsporu oproti plánu o 430 900 tis. Kč, proto se tato částka stává zdrojem příjmů. Příčinou snížení těchto výdajů bylo odstavení KB č. 3.
- Rozdíl skutečné změny stavu pohledávek oproti plánu navýšil finanční prostředky o 214 766 tis. Kč. Původně se plánovalo, že stav pohledávek bude na konci roku vyšší, než na začátku období, ale skutečné údaje vykazují opačnou situaci, kdy stav

---

<sup>55</sup>STÍSKALA, V. Výroba koksu ve světě v roce 2008. *Informační listy* č. 39. [online]. [cit. 2010-04-12]. Dostupné na WWW: <<http://www.ceska-koksarenska.cz/download/i139.pdf>>.

pohledávek na konci sledovaného období byl nižší. Změna stavu pohledávek se tak v tomto období stává zdrojem příjmů.

- Změna stavu rezerv byla plánovaná ve větším množství o 177 770 tis. Kč, než byla skutečnost a o tuto částku se tedy navýšily peněžní prostředky.
- Skutečné opravné položky vykazovaly vyšší částku oproti plánu o 167 662 tis. Kč a způsobily navýšení finančních prostředků.
- Zvýšení položky ostatních příjmů z původní ztrátové částky způsobilo navýšení peněžních prostředků o 1 887 655 tis. Kč.

*Položky, jež snížily finanční prostředky:*

- Splacení půjčky z roku 2008, tedy částky 266 738 tis. Kč.
- Skutečná změna stavu závazků byla nižší o 514 601 tis. Kč než předpokládaná a následkem toho se snížil stav peněžních prostředků.
- Rozdíl skutečné a plánované změny stavu zásob snižuje peněžní prostředky o 920 920 tis. Kč. Tento enormní nárůst zásob byl důsledkem globální ekonomické krize, kdy podnik neměl odbyt a vyráběl pouze na sklad a narůstaly tak náklady na skladování.
- Ostatní výdaje vykazovaly ve skutečnosti mnohem vyšší hodnotu, než se dalo předpokládat. Oproti plánu se tedy výdaje zvýšily o 2 167 715 tis. Kč.<sup>56</sup>

V plánu byl předpokládán prodej celé výroby koksu, ve skutečnosti vyšší část výroby skončila na skladě, tím pádem došlo k růstu nákladů na skladování a došlo i ke snížení závazků.

I přes hlubokou krizi v oblasti prodeje a spotřeby koksu se práce na výstavbě KB č. 10 nezastavily, spíše naopak. V průběhu konce srpna a září proběhla rozsáhlá a náročná výměna předlohy KB č. 8 na koksovň Švoboda.

Na koksovň Šverma byla v květnu v důsledku krize nevratně odstavena z provozu KB č. 3. Probíhaly již přípravné práce na definitivní odstavení celého závodu po více než 116 leté nepřetržité výrobě v dané lokalitě. Počátkem září bylo akcionáři NWR revidováno původní rozhodnutí o ukončení výroby koksu v lokalitě Šverma do konce roku 2010 a koksovna Šverma bude produkovat koks i nadále. Pravděpodobný nejbližší termín

---

<sup>56</sup> Interní materiály společnosti OKK Koksovny, a. s.

ukončení výroby koksu v dané lokalitě bude spojen s nájzdem KB č. 10 na koksovňě Svoboda a s centralizací výroby koksu OKK na jednu lokalitu.<sup>57</sup>

### 3.2.3 Du Pont

Užitečnou součástí finančního plánování je ověření kvality plánu a výhledů také z hlediska naplňování strategických cílů. K nástrojům prověření kvality cílů, výhledů a plánů patří například analytická metoda DU PONT.<sup>58</sup>

#### Rok 2006

Tab. č. 3.8: Pyramidový rozklad rentability pro rok 2006

Ukazatel	Plán	Skutečnost
Rentabilita tržeb (%)	-4,89	-3,61
Obrat celkových aktiv	1,68	2,00
ROA (%)	-8,24	-7,22
Koeficient zadluženosti	1,64	1,59
ROE (%)	-13,50	-11,46

Zdroj: Vlastní práce na základě finančních výkazů OKK Koksovny, a. s. a vzorců z kapitoly 2.

Zjištěné plánované i skutečné hodnoty ukazatelů se od sebe příliš neodchylují, to je důkazem toho, že plán byl v tomto roce zpracován dobře a poměrně přesně. Ukazatelé však v obou případech dosahují znepokojivých hodnot.

Z pyramidového rozkladu lze vyčíst, že podnik předpokládal ztrátu 0,0489 Kč z 1 Kč tržeb. Skutečná hodnota vykazovala nepatrně menší ztrátu, která činila 0,0361 Kč z 1 Kč tržeb. Zjištěný výsledek není překvapivý, jelikož je známo, že společnost vykazovala v tomto sledovaném období ztrátový výsledek hospodaření. Celková aktiva podniku se měla podle plánu obrátit 1,68 krát a ve skutečnosti se obrátila 2 krát. Jedná se o drobnou odchylku k lepšímu výsledku.

Rentabilita celkových aktiv se nacházela také v záporných a tedy nevyhovujících hodnotách. Výsledek byl ovlivněn předchozími ukazateli. Využití finanční páky nebo-li koeficient zadluženosti byl ve skutečnosti nižší než plánovaný. Výše tohoto ukazatele byla nízká z toho důvodu, že společnost nevyužívala možnosti úvěru, či půjčky. Je totiž známo, že čím je podíl cizích zdrojů větší, tím je vyšší i tento ukazatel. Rentabilita vlastního

<sup>57</sup> MOKROŠ, P. Aktuality z OKD, OKK, a. s. *Informační listy č. 40*. [online]. [cit. 2010-04-12]. Dostupné na WWW: <<http://www.ceska-koksarenska.cz/download/il40.pdf>>.

<sup>58</sup> VOSOBA, P. a kol. *Řízení firemních financí*. 1. vyd. Praha: Ekopress. 1998. 214 s. ISBN 80-86119-05-X.

jmění byla v obou případech v záporných číslech, což se odráží od předchozích poměrových ukazatelů. Nedochozí ke zhodnocení vloženého kapitálu. Pro investory je tento ukazatel velmi důležitý, pomáhá jim v rozhodování, zda do společnosti investovat či nikoliv. Toto období bylo tedy pro investory velmi nepříznivé. Záleží však na dalších letech aby byl komentář tohoto ukazatele objektivní.

V tomto sledovaném období nebyl plán příliš odkloněn od skutečného výsledku rentability vlastního jmění. Nepříznivých výsledků rentability dosáhla společnost z toho důvodu, že disponovala se ztrátovým hospodářským výsledkem a od toho se odvíjely veškeré nepříznivé výsledky rentability.

### **Rok 2007**

*Tab. č. 3.9: Pyramidový rozklad rentability pro rok 2007*

<b>Ukazatel</b>	<b>Plán</b>	<b>Skutečnost</b>
Rentabilita tržeb (%)	0,15	4,55
Obrat celkových aktiv	2,17	1,83
ROA (%)	0,32	8,33
Koeficient zadluženosti	1,68	1,75
ROE (%)	0,53	14,55

*Zdroj: Vlastní práce na základě finančních výkazů OKK Koksovny, a. s. a vzorců z kapitoly 2.*

Z pyramidového rozkladu lze vyčíst, že z 1 Kč tržeb podnik plánoval velmi nízký zisk 0,0015 Kč. Skutečná hodnota vykazovala větší zisk a to 0,0455 Kč. Podstatně vyšší výnosnost tržeb ve skutečnosti byla dána zvýšením ceny prodáváného koksu. Celková aktiva podniku se měla podle plánu obrátit 2,17 krát a ve skutečnosti se obrátila pouze 1,83 krát. Původně se očekávalo, že podnik bude zajišťovat investice do aktiv lépe.

Plánovaná rentabilita celkových aktiv se ocitla ve velmi nízkých hodnotách, avšak ve skutečnosti byla její hodnota o 8,01 % vyšší. Toto znamenalo velmi pozitivní výsledek, jelikož celkový kapitál vložený do podniku pracoval účinněji, než se předpokládalo. Přímá návaznost na předchozí ukazatele naznačuje, že společnost měla v plánu efektivněji využívat kapitál, zatímco vyšší ziskovost tržeb je odrazem lepší kontroly nákladů. Tyto náklady byly v tomto sledovaném období podstatně nižší, než se původně očekávalo. Využití finanční páky nebo-li koeficient zadluženosti byl ve skutečnosti vyšší než plánovaný, avšak rozdíl je nepatrný. Rentabilita vlastního jmění byla plánovaná na úrovni 0,53 %, avšak skutečný údaj dosahoval 14,55 %. Byl to velmi pozitivní výsledek zejména pro investory, jelikož došlo ke zhodnocování jejich vloženého kapitálu do podniku.

Tento rok předčil původní odhady o výnosnosti vlastního jmění. Rentabilita vlastního kapitálu se zvýšila o 14 %, došlo totiž k navýšení hodnoty vlastního kapitálu.

### **Rok 2008**

*Tab. č. 3.10: Pyramidový rozklad rentability pro rok 2008*

<b>Ukazatel</b>	<b>Plán</b>	<b>Skutečnost</b>
Rentabilita tržeb (%)	5,28	8,90
Obrat celkových aktiv	2,14	1,83
ROA(%)	11,30	16,31
Koeficient zadluženosti	1,65	1,67
ROE (%)	18,67	27,22

*Zdroj: Vlastní práce na základě finančních výkazů OKK Koksovny, a. s. a vzorců z kapitoly 2.*

V tomto roce podnik plánoval, že jeho zisk z 1 Kč tržeb bude 0,0528 Kč. Skutečná hodnota vykazovala větší zisk a to 0,0890 Kč, který byl vyvolán větším zvýšením ceny koksu, než se předpokládalo. Celková aktiva podniku se měla podle plánu obrátit 2,14 krát a ve skutečnosti se obrátila pouze 1,83 krát. Dalo by se říci, že podnik očekával lepší zajištění investic do aktiv, než se nakonec realizovalo.

Ukazatel rentability celkových aktiv se od plánu liší zlepšením o 5,01 % a jeho skutečná hodnota dosahuje 16,31 %. Opět lze říci, že se jedná o velmi pozitivní výsledek, jelikož celkový kapitál vložený do podniku pracuje účinněji, než se předpokládalo. V tomto sledovaném období se také lépe kontrolovaly náklady, které nabyly nižší skutečné hodnoty oproti plánu. Koeficient zadluženosti nabýval v obou případech velmi podobných, poměrně nízkých hodnot. I když byly v plánu i ve skutečnosti cizí zdroje navýšeny o půjčku, tak vlastní zdroje byly stále vyšší. Rentabilita vlastního jmění byla pro rok 2008 plánovaná ve výši 18,67 %, avšak skutečný údaj dosahoval velikosti 27,22 %. Dochází tedy k tomu, že se vložený kapitál investorů nadále zhodnocuje.

Skutečné hodnoty pro rok 2008 se také neshodly přesně s plánem, došlo totiž k zlepšení výsledků oproti plánu. Nyní se ukáže, zda tento trend bude i nadále pokračovat, nebo dojde k nějaké změně.



## Rok 2009

Tab. č. 3.11: Pyramidový rozklad rentability pro rok 2009

Ukazatel	Plán	Skutečnost
Rentabilita tržeb (%)	-50,42	-45,81
Obrat celkových aktiv	1,00	0,65
ROA (%)	-50,59	-29,98
Koeficient zadluženosti	2,48	4,52
ROE (%)	-125,21	-135,44

Zdroj: Vlastní práce na základě finančních výkazů OKK Koksovny, a. s. a vzorců z kapitoly 2.

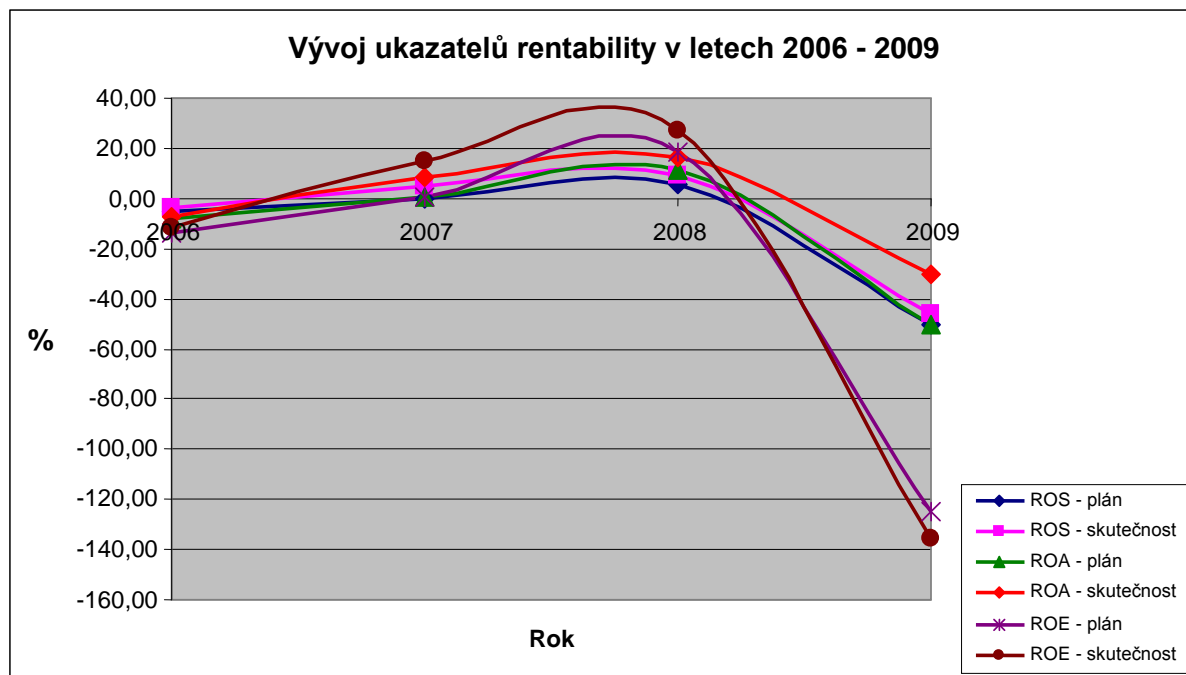
Na první pohled je viditelné, že se jedná o velmi krizový rok. U ukazatelů rentability vlastního jmění se jednalo o enormní znehodnocení vloženého kapitálu a investoři v tomto případě nemohli mít zájem o další vklady do podniku. Pokud by tato hodnota byla trvale nižší, podnik by to vedlo k zániku. Celkový kapitál vložený do podniku pracuje neúčinně a na 1 Kč tržeb je ztráta 0,504 Kč v plánu a ve skutečnosti 0,458 Kč. Příčinou bylo zvýšení ceny vsázky uhlí doprovázené snížením cen koksu. Aktiva se za rok měla obrátit 1 krát, ale ve skutečnosti došlo k tomu, že se obrátila pouze 0,65 krát. Investice do aktiv tedy nebyly dobře zajišťovány.

V tomto roce byla také vysoká hodnota skutečného koeficientu zadluženosti a to o 2,04 jednotky. Tato odchylka byla ovlivněna zvýšenou potřebou původní plánované půjčky od NWR a tedy zvýšením hodnoty cizích zdrojů. Množství cizích zdrojů bylo ve sledovaném roce větší o 2 325 102 tis. Kč, než velikost vlastního kapitálu.

V důsledku ekonomické krize došlo k tomu, že se na tento rok plánovaly ukazatelé ve velmi nepříznivých hodnotách, kdy horší než plánované hodnoty nabyly koeficient zadluženosti. Což má návaznost na to, že byla skutečná potřeba půjčky od NWR vyšší, než plánovaná.

Jak jsem se již zmiňovala, rentabilitu a ostatní složky pyramidového rozkladu je nutno sledovat v průběhu několika let, z toho důvodu je vhodné zanést ukazatele do přehledného grafu.

Graf č. 3.5: Vývoj ukazatelů rentability v letech 2006-2009

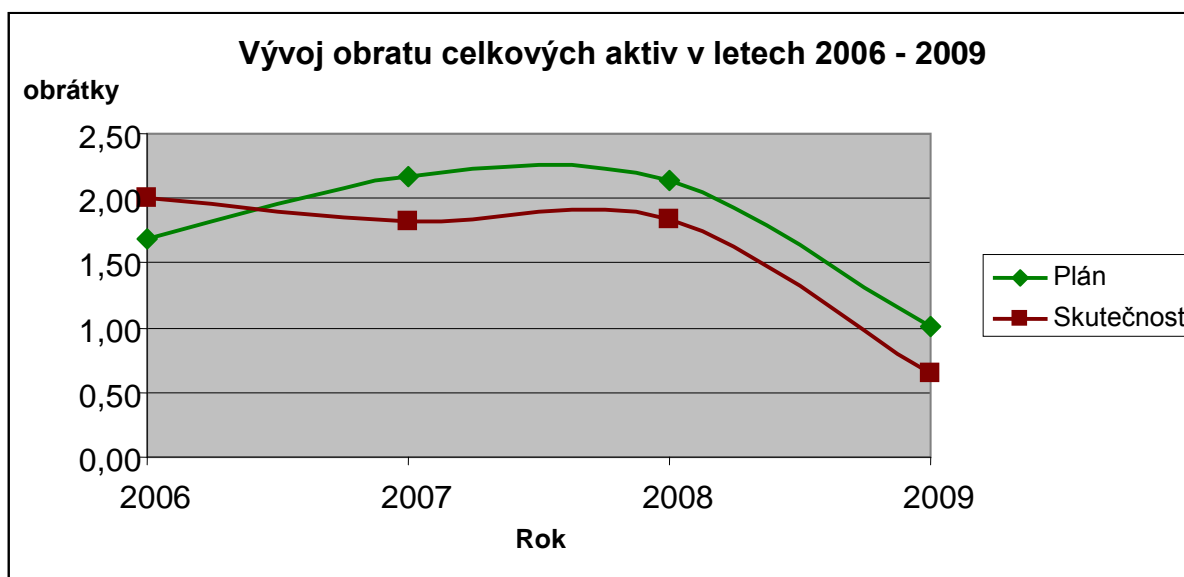


Zdroj: Vlastní práce na základě finančních výkazů OKK Koksovny, a. s.

Graf názorně ukazuje, jak se vyvíjely jednotlivé rentability v průběhu let 2006-2009 a jejich vzájemnou souvislost. Rentabilita celkových aktiv průběžně rostla až do roku 2008, zásluhu na tom měl růst rentability tržeb. Z toho důvodu vzrostla i rentabilita vlastního jmění. Stejný průběh vykazovaly i plánované hodnoty rentability. Rok 2008 byl pro společnost OKK Koksovny, a. s. nejlepším v historii od roku 1994, avšak nastal zde zlom, kdy se dobré výsledky proměnily ve velmi nepříznivé. Ve 4.čtvrtletí byly výsledky velmi ovlivněny globální ekonomickou krizí, která největšího rozmachu dosáhla v roce 2009. Právě v tomto roce je evidentní, že zásadním způsobem ovlivnila hospodaření společnosti. Z grafu lze vyčíst, že hodnoty ukazatelů postupně rostly a náhle se ocitly ve velmi neuspokojivých hodnotách. Z předchozích výsledků je evidentní, že společnost velmi dobře předpokládala své budoucí výsledky na rok 2009 a brala prognózy ohledně průběhu krize na vědomí.

Jelikož je výnosnost vlastního jmění ovlivněna obratem celkových aktiv a podílem celkových zdrojů a vlastního jmění, znázornila jsem tedy i průběh těchto ukazatelů graficky.

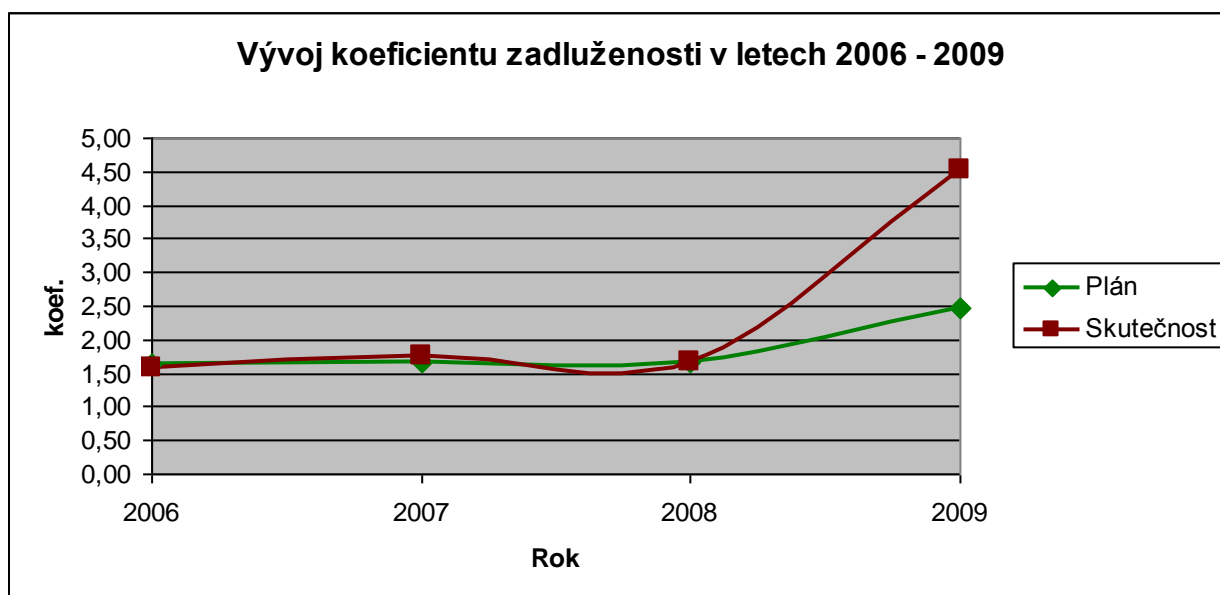
Graf č. 3.6: Vývoj obrátu celkových aktiv v letech 2006-2009



Zdroj: Vlastní práce na základě finančních výkazů OKK Koksovny, a. s.

Plánovaný vývoj obrátu celkových aktiv rostl do roku 2007, poté začal pomalu stagnovat a obrovský propad nastal v roce 2009. Skutečný vývoj tohoto ukazatele se vyvíjí ze začátku jiným způsobem a to tak, že zprvu se počet obrátek snižoval, hodnota v letech 2007 a 2008 byla stejná. Poté nastal zlomový bod (konec roku 2008) a obrátky opět prudce klesly. Tento jev je již vysvětlen v předchozí kapitole.

Graf č. 3.7: Vývoj koeficientu zadluženosti v letech 2006-2009



Zdroj: Vlastní práce na základě finančních výkazů OKK Koksovny, a. s.

Vývoj koeficientu zadluženosti přesně odráží situaci, kdy podnik měl zdravý poměr mezi vlastními a cizími zdroji. Graf jasně ukazuje moment, kdy došlo k narušení tohoto poměru. V roce 2009 byla využita daleko větší půjčka než plánovaná a potřeby podniku byly převážně financovány cizími zdroji.

### 3.2.4 Regresní a korelační analýza

Pro zjištění, zda je plán sestavován správně a klade důraz na přirozeně dané souvislosti jednotlivých ukazatelů, provedu korelační analýzu plánovaných a skutečných hodnot vybraných ukazatelů.

Tab. č. 3.12: Plánované a skutečné hodnoty indexu korelace

Závislost	Index korelace	
	Plán	Skutečnost
Tržby x Provozní HV	0,9993	0,9993
Tržby x HV po zdanění	0,9979	0,9961
Tržby x Stav peněz	0,9967	0,9979
Tržby x Investiční výdaje	0,9905	0,9982
Provozní HV x Tržby	0,9993	0,9890
Provozní HV x HV po zdanění	0,9998	0,9991
Provozní HV x Stav peněz	0,9980	0,9862
Provozní HV x Investiční výdaje	0,9994	0,9930
HV po zdanění x Tržby	0,9998	0,9949
HV po zdanění x Provozní HV	0,9999	0,9991
HV po zdanění x Stav peněz	0,9983	0,9956
HV po zdanění x Investiční výdaje	1,0000	0,9999
Stav peněz x Tržby	0,9876	1,0000
Stav peněz x Provozní HV	0,9694	0,9778
Stav peněz x HV po zdanění	0,9551	0,9710
Stav peněz x Investiční výdaje	0,8857	0,8055
Investiční výdaje x Tržby	0,9896	0,9952
Investiční výdaje x Provozní HV	0,9934	0,9746
Investiční výdaje x HV po zdanění	0,9961	0,9829
Investiční výdaje x Stav peněz	0,9783	0,9885

Zdroj: Vlastní práce na základě finančních výkazů OKK Koksovny, a. s.

Vzájemnou závislost vybraných ukazatelů jsem zjišťovala pomocí programu MS Office Excel (viz. příloha č. 3), kde jsem si zvolila graf XY bodový, vložila jsem hodnoty ukazatelů, do grafu jsem přidala spojnici trendu (lineární a v druhém případě polynomický tvar 2. stupně) a v možnostech jsem navolila zobrazení hodnoty spolehlivosti R. Tato hodnota představuje index determinace, po jehož odmocnění jsem získala hodnotu indexu korelace.

Jelikož závislost mezi znaky v tomto případě lépe vystihuje parabola, uvedla jsem proto do tabulky zjištěné hodnoty polynomického tvaru regrese.

Tabulka přehledně prezentuje výsledky:

- *Závislost ostatních ukazatelů na tržbách* – v obou případech je největší závislost vykazována mezi znakem tržby a provozním hospodářským výsledkem, index korelace nabývá hodnoty 0,9993. Tzn. že parabola vyjadřuje závislost provozního HV na tržbách z 99,9 %.
- *Závislost ostatních ukazatelů na provozním hospodářském výsledku* – největší závislost vykazuje s hospodářským výsledkem po zdanění (plán - 0,9998, skutečnost – 0,9991). Tzn., že parabola vystihuje závislost HV po zdanění na provozním HV z téměř 100 %.
- *Závislost ostatních ukazatelů na hospodářském výsledku po zdanění* – největší závislost je vykazována s investičními výdaji. Zde se koeficient korelace rovná 1 v plánu a 0,9999 ve skutečnosti a to znamená, že se jedná tyto znaky vykazují lineární závislost a nejsou zde žádné odchylky způsobené náhodnými vlivy.
- *Závislost ostatních ukazatelů na stavu peněžních prostředků ke konci účetního období* – největší závislost tohoto znaku je s tržbami, kdy plánovaný index korelace má hodnotu 0,9876 a skutečný nabývá hodnoty 1. Mezi skutečnými hodnotami těchto dvou znaků existuje větší závislost a to dokonce 100%.
- *Závislost ostatních ukazatelů na investičních výdajích* – zde se plánované a skutečné výsledky rozcházejí. Co se týče předpokládaných hodnot, tak parabola vyjadřuje největší závislost hospodářského výsledku po zdanění na investičních výdajích z 99,6 %. Skutečně vykazované hodnoty vykazují největší závislost tohoto znaku s tržbami z 99,5 %.

Z celkového pohledu se největší závislost vyskytuje mezi investičními výdaji a hospodářským výsledkem po zdanění a to ze 100 %. Investiční výdaje jsou tedy lineárně závislé na HV po zdanění a stejnou stoprocentní závislost mají tržby na stavu peněz na konci účetního období.

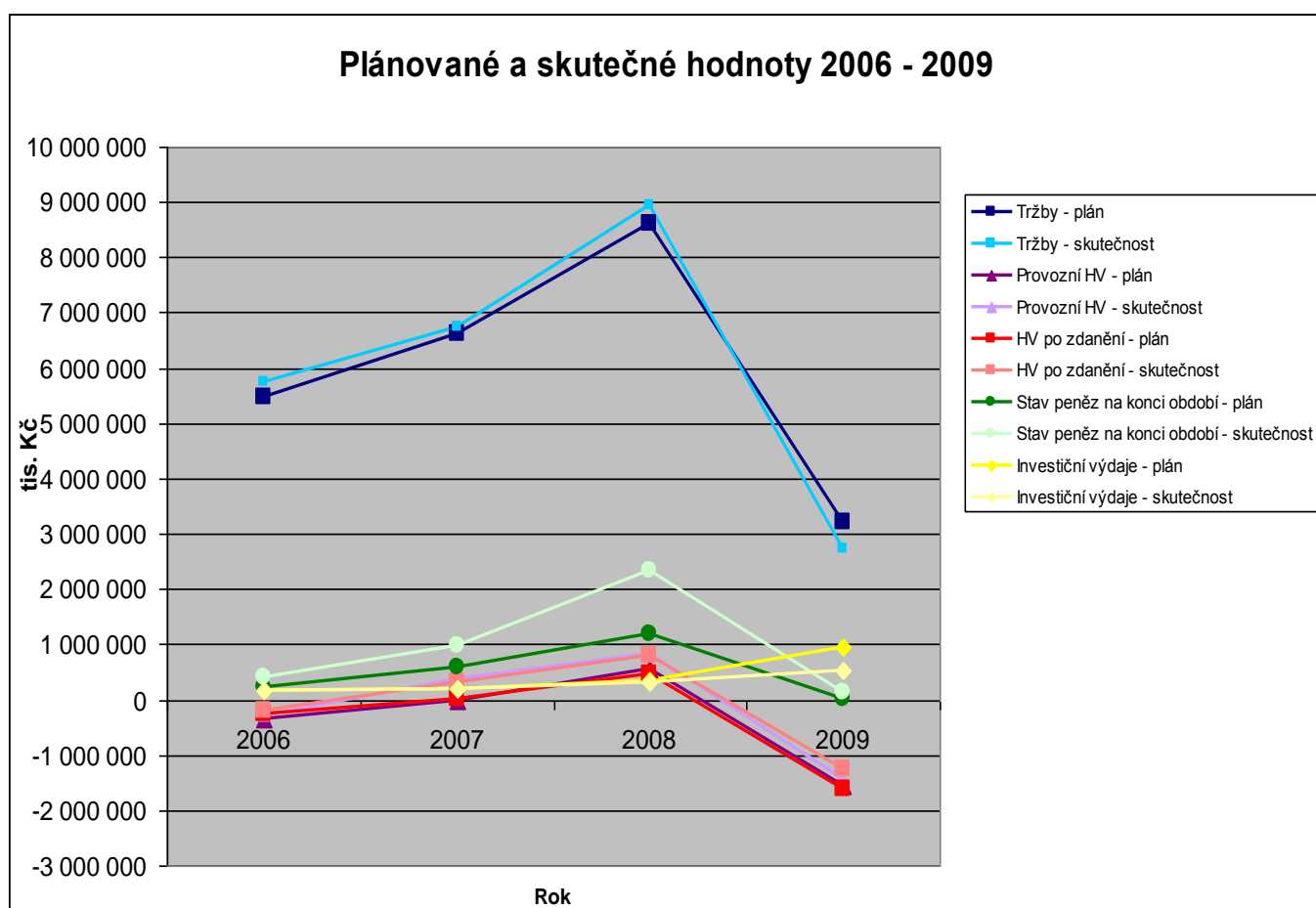
Pokud tedy poroste hodnota hospodářského výsledku po zdanění, budou narůstat i investiční výdaje.

Pokud se bude zvyšovat velikost peněžních prostředků na konci období, porostou i tržby. V tomto případě jde podle mého názoru o korelaci zdánlivou (pseudokorelaci), tzn. že mezi těmito ukazateli vzájemná závislost ve skutečnosti není.

Ze zjištěných výsledků vyplývá, že podnik při plánování respektuje danou závislost a vztahy mezi sledovanými ukazateli.

### 3.3 Shrnutí faktů o plánování ve společnosti OKK Koksovny, a. s.

Graf č. 3.8: Vývoj vybraných ukazatelů finančního plánu v letech 2006-2009



Zdroj: Vlastní práce na základě finančních výkazů OKK Koksovny, a. s.

Graf názorně ukazuje, jak se zjišťované hodnoty vyvíjely v čase. Nejlepších hodnot bylo dosahováno v roce 2008 a ve velmi nepříznivých hodnotách se ocitl rok 2009.

Nyní je nutné sledovat graf z hlediska plnění plánu. Jak již bylo zmíněno, je evidentní, že ve všech případech jsou plány více než splněny, kromě tržeb v roce 2009 (plánovaly se větší tržby).

Příčinou zjištěných rozdílných plánovaných a skutečně vykazovaných hodnot ukazatelů je především to, že plán je tvořen na základě cílů, jež jsou společnosti OKK Koksovny, a. s. stanoveny společností OKD, a. s. Cíle stanovené této společnosti jsou podle mého názoru velmi podhodnocené a nevyužívají veškerou možnou kapacitu společnosti. Avšak důležité je, že splňují požadavky trhu. Společnost OKK Koksovny, a. s. vykazuje lepší výsledky, než se od ní požadovalo a proto je řízení této společnosti velmi dobré.

Plány se odchyľují od skutečnosti i proto, že jsou sestavovány vždy na podzim v měsících říjen, listopad a proto není možné zcela dobře odhadnout budoucí situaci na trhu. Toto odvětví je zcela závislé na výrobě železa a cenách na trhu kovů se mění velmi hekticky a nenadále. Další příčinou vzniku rozdílu mezi plánovanými a skutečnými výsledky podniku je i ten fakt, že v plánu na roky 2008 – 2009 není brán zřetel na prognózy devizového kurzu. Tyto rozdíly jsou v některých letech opravdu vysoké a vznikají tak odlišnosti v plánovaných a skutečných cenách, které ovlivňují tržby a tedy i ostatní ukazatelé. Jedná se především o špatně odhadnutou prognózu vnějších vlivů.

Společnost je také ovlivněna konsolidovanými plány s NWR, které je nutno dodržovat. Musí být dodržována veškerá provázanost s plány společnosti NWR a OKD, a. s.<sup>59</sup>

---

<sup>59</sup> Získané informace od konzultanta společnosti

## 4 Návrhy a doporučení

Na základě zjištěných skutečností a osobní konzultace ve společnosti OKK Koksovny, a. s. navrhuji následující doporučení:

- V první řadě je nutné dodržování zásad dobrého plánování, které jsem zmínila v teoretické části.
- Nezbytnost finančního plánování na základě výsledků minulých období a využití finanční analýzy minulých let.
- Při plánování tržeb by společnost měla vycházet z trendu poptávky a kolísání kurzu koruny, úrokových sazeb a zejména při plánování roku 2013 dbát na přechod z české koruny na euro.
- Při plánování závazků je nutné vycházet také ze solventnosti odběratelů.
- Během procesu plánování reagovat na změny ekonomických podmínek ČR.
- Na finanční plánování sestavit tým odborníků, nikoli ustanovit pouze jednu osobu (finančního plánovače). I když tento plánovač vychází z plánů jednotlivých středisek, které sestavili odborníci z dané oblasti, měla by lépe probíhat kontrola celkového sestavení plánu.
- Hospodářský výsledek bych doporučila plánovat na základě metody BSC (Balanced scorecard).
- Pokud nastanou odchylky od žádoucího stavu, tato změna by se měla okamžitě hlásit. Někdy totiž může dojít k situaci, kdy nejsou k dispozici dostatečné informace a plán není zcela přesný.
- Potřeba neustálého sledování prognóz a pohlížení dopředu. Zabývat se i méně významnými odchylkami, jelikož i malá odchylka může mít v dalším kroku nepříznivé důsledky.
- Pro podnik je důležité se poučit z chyb a vzít je v dalším budoucím uvažování na vědomí.
- Tvořit plány srozumitelně a motivovat v nich nejen manažery, ale i pracovníky na nižších pozicích, kteří jsou ve výrobním podniku klíčoví.<sup>60</sup>

---

<sup>60</sup> VALACH, J. a kol. *Finanční řízení podniku*. 2. vyd. Praha. Ekopress. 1999. 324 s. ISBN 80-86119-21-1.



Na závěr bych chtěla zmínit několik doporučení, které berou v úvahu dnešní situaci ve světě. Jedná se o tzv. **“Desatero pro krizi”**:

- *Analýza, jak na tom společnost opravdu je.* Společnost by si měla vypracovat několik scénářů, podložených kvalitními daty, pro vývoj financí, provozu a lidských zdrojů, které zohlední možné dopady hospodářské krize na podnik. Tyto scénáře by se měly flexibilně upravovat podle vývoje na trhu a také by mělo docházet k průběžné analýze strategických možností firmy.
- *Jednat rázně a na základě spolehlivých dat.* Potřeba společnosti mít k dispozici kvalitní a včasné manažerské informace a vhodné indikátory výkonnosti, které budou relevantní pro současnou situaci a podpoří vytváření hotovosti.
- *Nutnost snižování, ale i třídění nákladů.* Společnost by se měla zaměřit na zvýšení provozní efektivity. Měla by šetřit v konkrétních a zdůvodněných oblastech spíše než plošně na všem.
- *Minimalizace dluhů a pohledávek a zajištění maxima hotovosti na účtech*
- *Uvažovat dlouhodobě.* Důležitost udržení zdrojů růstu a konkurenceschopnosti.
- *Připravit se na možná rizika.* Požadavek nutnosti prevence podvodného jednání.
- *Nezapomínat na daňové důsledky.* Daňové plánování totiž může zásadním způsobem ovlivnit hotovost a ziskovost společnosti.
- *Komunikovat.* Společnost by měla udržovat otevřenou a pravidelnou komunikaci zejména s vlastníky, zaměstnanci, zákazníky, úřady, věřiteli, dodavateli, médií a právníky.
- *Zvážit, kde vzít finance.* Pro společnost je důležité analyzovat dostupné možnosti a až poté může zhodnotit, jaká forma financování je pro ni vhodná včetně daňových a dalších dopadů. Avšak nejdůležitější je se nejdříve zaměřit na možné interní zdroje financí.
- *Uvědomění si hodnoty svých lidí.* Nejdůležitějším úkolem podniku v této oblasti je identifikace klíčových zaměstnanců a poskytnutí jim vhodných motivačních programů.<sup>61</sup>

---

<sup>61</sup> Desatero pro krizi [online]. PricewaterhouseCoopers, 2009 – 2010. [cit. 2010-04.19] . Dostupné na WWW:<<http://www.pwc.com/cz/cs/desatero-pro-krizi/index.jhtml>>.

## 5 Závěr

Plánování je neocenitelný proces, který vytváří představu o tom, co je a co není dosažitelné. Poskytuje cesty, čísla a zpětnou vazbu, jež umožňují fungování celého řídicího procesu. Finanční plánování by mělo vytvářet přiměřenou jistotu, že budou finance podniku pružně odolávat tržním ohrožením a že se o ně může podnikání opřít, když se objeví nenadálé příležitosti.<sup>62</sup>

**Cílem mé diplomové práce bylo analyzovat finanční plán společnosti OKK Koksovny, a. s. Mým hlavním úkolem bylo zjistit, zda se naplnil finanční plán v letech 2006-2009.**

Naplnění finančního plánu jsem zjišťovala pomocí srovnávání hodnot vybraných ukazatelů finančního plánu, dále jsem se zaměřila na analýzu finančních toků, prověřila jsem kvalitu plánu pomocí analytické metody Du Pont a nakonec jsem ověřila, zda podnik dodržuje dané souvislosti vybraných ukazatelů při plánování pomocí indexu korelace.

Na základě dostupných podkladů, jako byly plánované účetní výkazy (*viz. příloha č. 4*), skutečně sestavené účetní výkazy ke konci každého sledovaného období, výroční zprávy, účetní závěrky a ostatní interní zdroje společnosti, jsem zjistila, že se plán od skutečných hospodářských výsledků liší. Avšak jedná se o tu skutečnost, že plán byl ve většině analyzovaných ukazatelích více než splněn a v některých případech dokonce skutečnost značně předčila očekávání. Příčinou zjištěných rozdílných plánovaných a skutečně vykazovaných hodnot ukazatelů je především to, že plán je tvořen na základě cílů, jež jsou společnosti OKK Koksovny, a. s. stanoveny společností OKD, a. s. Co se týče dodržování závislosti vybraných ukazatelů finančního plánu, tak jejich vzájemná souvislost byla dodržována i při plánování.

Společnost je při plánování také ovlivněna konsolidovanými plány s NWR, které je nutno dodržovat. Musí být dodržována veškerá provázanost s plány společnosti NWR N. V. a OKD, a. s.

---

<sup>62</sup>Zpracováno dle:

GRÜNWARD, R.; HOLEČKOVÁ, J. *Finanční analýza a plánování podniku*. 2. vyd. Praha: Vysoká škola ekonomická v Praze, 2004. 182 s. ISBN 80-245-0684-X.

VEJDĚLEK, J. *Jak zlepšit podnikové plánování*. 1. vyd. Praha: Grada Publishing. 1999. 104 s. ISBN 80-7169-666-8.

## Seznam použité literatury:

### Publikace

1. BAŘINOVÁ, D.; VOZŇÁKOVÁ, I. *Vyhodnocení a využití účetních výkazů pro manažery, společníky a akcionáře*. 1. vyd. Praha: GRADA Publishing. 2005. 100 s. ISBN 80-247-1115-X.
2. DLUHOŠOVÁ, D. *Finanční řízení a rozhodování podniku. Analýza, investování, oceňování, riziko, flexibilita*. 2. vyd. Praha: Ekopress. 2008. ISBN 978-80-86929-44-6.
3. GRUBLOVÁ, E. a kol. *Podniková ekonomika*. 1. vyd. Ostrava: Repronis. 2004. 438 s. ISBN 80-86122-75-1.
4. GRÜNWARD, R.; HOLEČKOVÁ, J. *Finanční analýza a plánování podniku*. 2. vyd. Praha: Vysoká škola ekonomická v Praze, 2004. 182 s. ISBN 80-245-0684-X.
5. HIGGINS, R. C. *Analýza pro finanční management*. 1. vyd. Praha: GRADA Publishing. 1997. 400 s. ISBN 80-7169-404-5.
6. KLABEČEK, K. *Finanční management*. 1. vyd. Plzeň: Západočeská univerzita v Plzni. 2006. 204 s. ISBN 80-7043-500-3.
7. LANDA, M. *Finanční plánování a likvidita*. 1. vyd. Brno: Computer Press. 2007. 180 s. ISBN 978-80-251-1492-6.
8. MACUROVÁ, P. *Řízení jakosti B*. 1. vyd. Ostrava: VŠB-TUO. 2008. 168 s. ISBN 978-80-248-1720-0.
9. MAREK, P. a kol. *Studijní průvodce financemi podniku*. 1. vyd. Praha: Ekopress. 2006. 624 s. ISBN 80-86119-37-8.
10. MARINIČ, P. *Finanční analýza a finanční plánování ve firemní praxi*. 1. vyd. Praha: Oeconomica. 2009. 192 s. ISBN 978-80-245-1397-3.
11. ROSS, A. S.; WESTERFIELD, W. R.; JAFFE, J. *Corporate Finance*. 4th ed. Chicago: Richard D. Irwin, 1996. xxii, 899 s. ISBN 0-256-15229-2.
12. TURČAN, M.; HRADECKÝ, P.; MADRYOVÁ, A.; HARBICHOVÁ, I.; HOLČAPEK, M. *Statistika*. 1. vyd. Ostrava: VŠB-TUO. 2002. 170 s. ISBN 80-248-0131-0.
13. VALACH, J. a kol. *Finanční řízení podniku*. 2. vyd. Praha: Ekopress. 1999. 324 s. ISBN 80-86119-21-1.
14. VEJDĚLEK, J. *Jak zlepšit podnikové plánování*. 1. vyd. Praha: Grada Publishing. 1999. 104 s. ISBN 80-7169-666-8.
15. VOŠOBA, P. a kol. *Řízení firemních financí*. 1. vyd. Praha: Ekopress. 1998. 214 s. ISBN 80-86119-05-X.

## Elektronické zdroje

16. Desatero pro krizi [online]. PricewaterhouseCoopers, 2009 – 2010. [cit. 2010-04.19] . Dostupné na WWW: <<http://www.pwc.com/cz/cs/desatero-pro-krizi/index.jhtml>>.
17. Finanční výkazy OKK Koksovny, a. s. [online]. Corpus Solutions, 2010. [cit. 2010-03-09]. Dostupné na WWW: <<http://www.justice.cz/xqw/xervlet/insl/index?sysinf.@typ=sbirka&sysinf.@strana=documentList&vypisListin.@cEkSub=153147>>.
18. Koeficient korelace [online]. [cit. 2010-03-13]. Dostupné na WWW: <<http://absolventi.gymcheb.cz/2006/jamotyc/seminarka/koef.html>>.
19. MOKROŠ, P. Aktuality z OKD, OKK, a. s. *Informační listy č. 40*. [online]. Česká koksárenská společnost, 2002-2010. [cit. 2010-04-12]. Dostupné na WWW: <<http://www.ceska-koksarenska.cz/download/il40.pdf>>.
20. OKK Koksovny, a. s. [online]. Copyright, 2009. [cit. 2010-03-09]. Dostupné na WWW: <<http://www.koksovny.cz/>>.
21. Rentabilit tržeb [ROS] [online]. [cit. 2010-03-13]. Dostupné na WWW: <<http://www.ewizard.cz/logistika-slovník.php?detail=364>>.
22. Smlouva o fúzi sloučením [online].Corpus Solutions, 2010. [cit. 2010-03-11]. Dostupné na WWW: <<http://www.justice.cz/xqw/xervlet/insl/getFile?listina.@sICis=800173847&listina.@rozliseni=pdf&listina.@klic=9379c4ce50f2a10b118c15055f45ac3c>>.
23. STÍSKALA, V. Výroba koku ve světě v roce 2008. *Informační listy č. 39*. [online]. Česká koksárenská společnost, 2002-2010. [cit. 2010-04-12].Dostupné na WWW: <<http://www.ceska-koksarenska.cz/download/il39.pdf>>.

## Další zdroje

24. Interní materiály společnosti OKK Koksovny, a. s.

## Seznam zkratek

aj.	a jiné
a. s.	akciová společnost
atd.	a tak dále
apod.	a podobně
CA	celková aktiva
č.	číslo
I	Index korelace
I <sup>2</sup>	Index determinace
KB	koksárenská baterie
koef.	koeficient
kt	kilotuna
mil.	milion
mld.	miliarda
např.	například
N. V.	Holandská společnost
NWR	New Word Resources
OKD	Ostravsko-karvinské doly
OKK	Ostravsko-karvinské koksovny
popř.	popřípadě
ROA	rentabilita celkových aktiv
ROE	rentabilita vlastního kapitálu
ROI	rentabilita celkového kapitálu
ROS	rentabilita tržeb
r <sub>xy</sub>	koeficient korelace
T	tržby
T	tuna
tis.	tisíce
tj.	to je
tzv.	tak zvaný
VJ	vlastní jmění
VL	Vlastní
viz.	vizualizováno

www	Word Wide Web
x	nezávisle proměnná
y	závisle proměnná
Z	čistý zisk

## **Seznam obrázků, tabulek a grafů**

### **Obrázky**

- Obr. č. 2.1: Struktura strategického plánu
- Obr. č. 2.2: Pyramidový rozklad rentability dle Du Ponta
- Obr. č. 2.3: Rozklad rentability dle Du Ponta
- Obr. č. 3.1: Struktura plánování finančních výkazů

### **Tabulky**

- Tab. č. 2.1: Přehled finančních údajů v letech 2006 - 2009
- Tab. č. 3.1: Hodnoty ukazatelů v roce 2006
- Tab. č. 3.2: Hodnoty ukazatelů v roce 2007
- Tab. č. 3.3: Hodnoty ukazatelů v roce 2008
- Tab. č. 3.4: Hodnoty ukazatelů v roce 2009
- Tab. č. 3.5: Přehled skutečných finančních toků
- Tab. č. 3.6: Přehled plánovaných finančních toků
- Tab. č. 3.7: Rozdíl skutečných finančních prostředků od plánovaných
- Tab. č. 3.8: Pyramidový rozklad rentability pro rok 2006
- Tab. č. 3.9: Pyramidový rozklad rentability pro rok 2007
- Tab. č. 3.10: Pyramidový rozklad rentability pro rok 2008
- Tab. č. 3.11: Pyramidový rozklad rentability pro rok 2009
- Tab. č. 3.12: Plánované a skutečné hodnoty indexu korelace

### **Grafy**

- Graf č. 3.1: Hodnoty ukazatelů pro rok 2006
- Graf č. 3.2: Hodnoty ukazatelů pro rok 2007
- Graf č. 3.3: Hodnoty ukazatelů pro rok 2008
- Graf č. 3.4: Hodnoty ukazatelů pro rok 2009
- Graf č. 3.5: Vývoj ukazatelů rentability v letech 2006-2009
- Graf č. 3.6: Vývoj obratu celkových aktiv v letech 2006-2009
- Graf č. 3.7: Vývoj koeficientu zadluženosti v letech 2006-2009
- Graf č. 3.8: Vývoj vybraných ukazatelů finančního plánu v letech 2006-2009

## Prohlášení o využití výsledků diplomové práce

Prohlašuji, že

- jsem byla seznámena s tím, že na mou diplomovou práci se plně vztahuje zákon č. 121/2000 Sb. – autorský zákon, zejména § 35 – užití díla v rámci občanských a náboženských obřadů, v rámci školních představení a užití díla školního a § 60 – školní dílo;
- beru na vědomí, že Vysoká škola báňská – Technická univerzita Ostrava (dále jen VŠB-TUO) má právo nevýdělečně, ke své vnitřní potřebě, diplomovou práci užít (§ 35 odst. 3);
- souhlasím s tím, že diplomová práce bude v elektronické podobě archivována v Ústřední knihovně VŠB-TUO a jeden výtisk bude uložen u vedoucího diplomové práce. Souhlasím s tím, že bibliografické údaje o diplomové práci budou zveřejněny v informačním systému VŠB-TUO;
- bylo sjednáno, že s VŠB-TUO, v případě zájmu z její strany, uzavřu licenční smlouvu s oprávněním užít dílo v rozsahu § 12 odst. 4 autorského zákona;
- bylo sjednáno, že užít své dílo, diplomovou práci, nebo poskytnout licenci k jejímu využití mohu jen se souhlasem VŠB-TUO, která je oprávněna v takovém případě ode mne požadovat přiměřený příspěvek na úhradu nákladů, které byly VŠB-TUO na vytvoření díla vynaloženy (až do jejich skutečné výše).

V Ostravě dne 30. dubna 2010

.....  
jméno a příjmení studenta

Adresa trvalého pobytu studenta:

M.Majerové 1736/2, Ostrava-Poruba, 708 00



## **Seznam příloh**

Příloha č. 1 - Organizační struktura OKK Koksovny, a. s.

Příloha č. 2 - Organizační struktura New Word Resources N. V.

Příloha č. 3 - Grafy na regresní analýzu

Příloha č. 4 - Vstupní materiály pro diplomovou práci