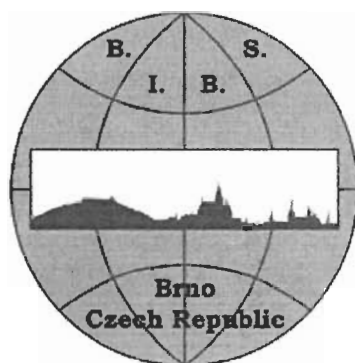


**The Nottingham Trent University**

**B.I.B.S., a.s. Brno**



**Brno  
International  
Business School®**

**BA (Hons) in Business Management**

**Písemná práce k modulu  
Základy podnikání**

**Rozbor finanční struktury firmy  
a analýza podnikatelského záměru  
metodou bodu zvratu**

**Autor: Zdeněk Fekar  
Ročník: I., 2004/2005**

Prohlašuji, že jsem práci zpracoval samostatně a že všechny citované zdroje (včetně internetových) jsou uvedeny v seznamu citované literatury. Jsem si vědom toho, že případná nepravdivost tohoto prohlášení by mohla mít za následek i předčasné ukončení mého studia.

V Praze 29. května 2005

.....

## Obsah

1.	Cíl práce	4
2.	Charakteristika popisované firmy	4
3.	Stručný popis výchozí situace	5
4.	Nástin podnikatelského záměru a reálného průběhu	5
5.	Analýza bodu zvratu	6
6.	Pravděpodobný krach aneb Finanční struktura	9
6.1.	Finanční struktura podniku	9
6.2.	Analýza finanční struktury	10
6.3.	Doporučení ke zlepšení finanční struktury	11
7.	Závěr práce	11
	Použitá literatura	12

## **1. Cíl práce**

Úkolem této práce je podrobně rozebrat finanční a majetkovou strukturu a její vývoj v konkrétním podniku, zhodnotit její klady a zápory, hlavní problémy řízení finanční struktury v popisovaném podniku a navrhnout doporučení ke zlepšení.

Současně je zde pomocí analýzy bodu zvratu rozebrána reálnost naplnění podnikatelského záměru popisované firmy.

## **2. Charakteristika popisované firmy**

Pro potřeby této práce vycházím ze skutečných znalostí, kterých jsem nabytl v období říjen 2004 až březen 2005, kdy jsem v dané firmě pracoval jako její ředitel, marketingový manažer a obchodní zástupce v jedné osobě. Z pochopitelných důvodů zde ovšem nebudu uvádět plné jméno společnosti, ale kdykoli to bude třeba, budu uvádět pouze ‚společnost‘, ‚firma‘ či ‚podnik‘.

Jedná se o malou společnost s ručením omezeným, založenou v roce 2000 a poskytující velmi specifický segment služeb v branži public relations. Od svého založení až do roku 2003 byla firma součástí skupiny firem poskytujících služby v oboru marketingové komunikace – v podstatě šlo o jakousi pobočku umožňující mateřské společnosti nabízet klientům z pohledu konkurentů nestandardní službu: zajištění zveřejnění jakékoli tiskové zprávy.

Před dvěma lety firmu odkoupil nový vlastník, aniž by si důkladně prověřil reálný stav firmy, potenciální zájem trhu o její služby a především, byť to mohu pouze odhadovat, aniž by měl jasnou představu o dalším směřování odkoupené firmy.

Půl roku předtím, než jsem do společnosti nastoupil já, přestala společnost fakticky vyvíjet jakoukoli činnost a s výjimkou jediné administrativní pracovnice, která již byla také ve výpovědi, ani neměla k dispozici personál, který by klientům mohl služby poskytovat.

### **3. Stručný popis výchozí situace**

Než jsem do firmy nastoupil, důkladně jsem s vlastníkem rozebral vzájemné představy. Poslední společná schůzka se týkala financí a podnikatelského záměru – a výsledkem bylo mé rozhodnutí do firmy nenastoupit.

Ovšem nakonec jsem se nechal vlastníkem přemluvit, když on předtím slíbil, že pro firmu zajistí do doby její soběstačnosti finanční zdroje ve výši minimálně 1 milionu korun.

Jen tak na okraj podotýkám, že v rámci našich tehdejších rozhovorů ani v průběhu následné spolupráce jsem pod nejrůznějšími záminkami ze strany majitele neměl možnost vidět oficiální účetní výkazy – rozvahu a výsledov. Je to svým způsobem má chyba, že jsem takovou situaci strpěl, nicméně pro účely této práce to není podstatné. Na základě účetních výkazů bych se však zcela určitě ke spolupráci s firmou nenechal přesvědčit.

Ještě pro úplnost dodám, že všechna zde uváděná čísla jsou jen jednou z mnoha uvažovaných variant; nicméně zde používaná čísla jsou nejbližší reálnému stavu popisované firmy.

### **4. Nástin podnikatelského záměru a reálného průběhu**

Aby nebylo nutné v dalším textu opakovaně vysvětlovat jednotlivé kroky, považuji za rozumný stručný nástin podnikatelského záměru včetně jeho realizace.

Firma do mého nástupu vlastně jen žila z dotací vlastníka a neměla žádné vlastní příjmy (s výjimkou bezvýznamných nárazových zakázek).

Mým úkolem bylo dát dohromady nový tým a zajistit tržby za prodej služeb. To bude důležité zejména v části posuzující podnikatelský záměr analýzou bodu zvratu. Stručně řečeno – nový obchodní tým měl za úkol přesvědčit stávající, ale dosud neplatící klienty k tomu, aby za donedávna bezplatné služby začali firmě platit; což mělo vlastníku firmy zajistit návratnost jeho (údajných) dřívějších investic do firmy. Majitel zároveň přislíbil na dobu jednoho roku, do dosažení bodu zvratu, zajistit financování všech nezbytných nákladů.

## 5. Analýza bodu zvratu

Proto také nejdříve provedu analýzu metodou bodu zvratu, aby bylo zřejmé, zda uvažovaný podnikatelský záměr měl či nikoli šanci na úspěch.

Podnikatelský záměr počítal s takovou strukturou a vývojem nákladů v průběhu času:

- v období prvního měsíce a půl se mzdou ředitele, obchodního a administrativního pracovníka ve výši 95,2 tis. Kč + nájemné 16 tis. Kč + odměna externímu editorovi 5 tis. Kč ... tj. celkem 116,2 tis. Kč;
- standardně, tj. od prosince, náklady na odměnu ředitele, obchodníka a administrátora činily 78,3 tis. Kč + nájem 16 tis. Kč + editor 5 tis. Kč + k tomu navíc externí účetní a počítačový specialista, oba po 4 tis. Kč. Celkové měsíční náklady tak dosahovaly měsíčně 107,3 tis. Kč;
- v následující tabulce je proti tomuto rozpočtu v únoru 2005 vykázán pokles nákladů – z důvodu odchodu obchodní manažerky; protože od března 2005 již mohu uvádět jen očekávaný stav, uvádím opět standardní výši měsíčních nákladů, protože realizace záměru spočívala mimo jiného na výše popsané skladbě obchodního týmu.

Vývoj tržeb byl následující (přičemž podotýkám, že tabulka vychází z reálných prognóz odrážejících skutečné výsledky prodeje služeb):

- v prvním jednom a půl měsíci firma žádné tržby nevykazovala;
- pro období od prosince do února byla zvolena promoční cena produktu, tj. paušál 2.005,- Kč na celý rok za využívání základních služeb firmy – v prosinci firma získala deset zákazníků, v lednu a únoru bylo uzavřeno po dvaceti smlouvách;
- od března byla standardní cena zvýšena na 9.800,- Kč, přičemž dosavadní výsledky obchodní činnosti ukázaly, že je reálné za tuto cenu při dané struktuře personálu měsíčně získat osm nových zákazníků;
- kromě toho začala firma od února prodávat specializované služby v realizovaném měsíčním objemu 30 tis. Kč;
- v prosinci 2005 prognóza tržeb počítá s výrazným nárůstem tržeb: kromě měsíčního přírůstku nových zákazníků se totiž od tohoto měsíce projevuje obnovování smluv

uzavřených před rokem. Ačkoli reálný plán nepočítal se stoprocentní obnovou ‚starých‘ smluv, pro zjednodušení je v této práci počítáno s takovým předpokladem: nejde přitom o významné zkreslení, protože jednak akvizice klientů skutečně spočívala na poskytování takových služeb, které měly klienty přesvědčit, aby smlouvu obnovili, ale především: v reálné situaci mělo k bodu zvratu dojít dříve, neboť se ukázalo, že firma je schopna prodávat nadstandardní služby ve vyšším objemu.

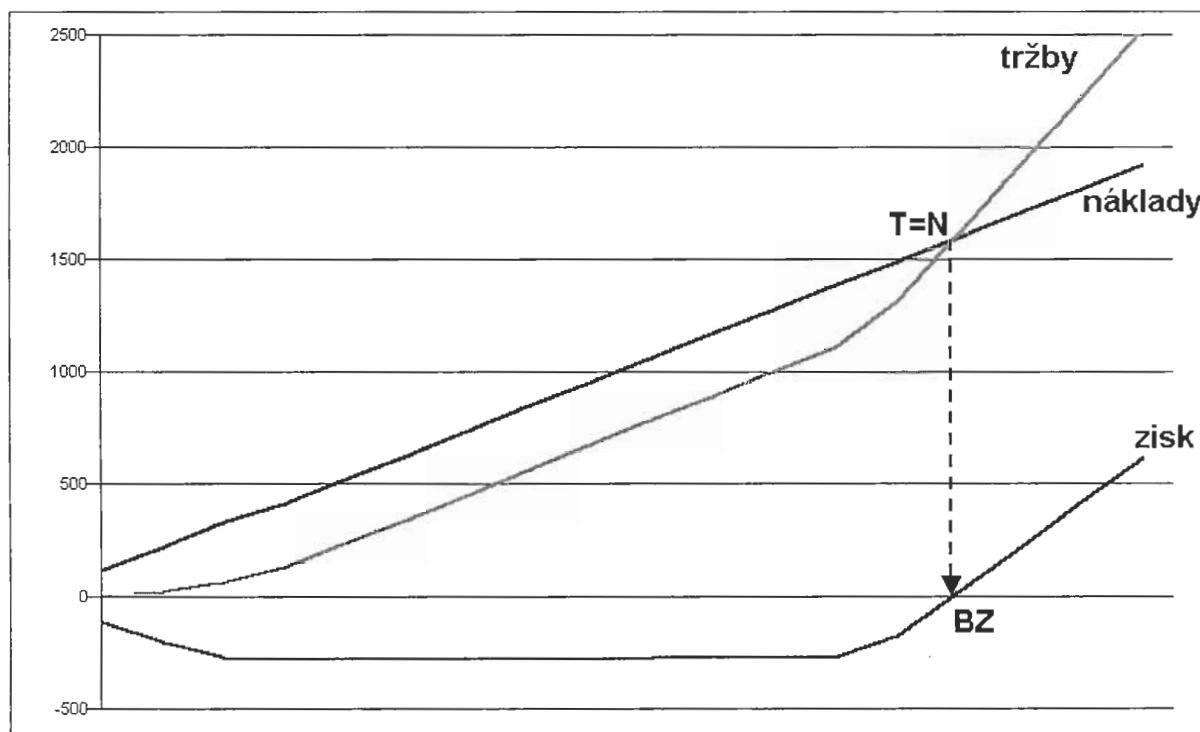
Na základě výše uvedených východisek je možné sestavit tabulku očekávaných nákladů, tržeb a vývoje hospodářského výsledku.

měsíc	náklady	tržby	zisk/ztráta	náklady celk.	tržby celk.	zisk/ztráta celk.
XI-04	116,2	0	-116,2	116,2	0	-116,2
XII-04	107,3	20,5	-86,8	223,5	20,5	-203
I-05	107,3	40,1	-67,2	330,8	60,6	-270,2
II-05	83,1	70,11	-12,99	413,9	130,71	-283,19
III-05	107,3	108,4	1,1	521,2	239,11	-282,09
IV-05	107,3	108,4	1,1	628,5	347,51	-280,99
V-05	107,3	108,4	1,1	735,8	455,91	-279,89
VI-05	107,3	108,4	1,1	843,1	564,31	-278,79
VII-05	107,3	108,4	1,1	950,4	672,71	-277,69
VIII-05	107,3	108,4	1,1	1057,7	781,11	-276,59
IX-05	107,3	108,4	1,1	1165	889,51	-275,49
X-05	107,3	108,4	1,1	1272,3	997,91	-274,39
XI-05	107,3	108,4	1,1	1379,6	1106,31	-273,29
XII-05	107,3	206,4	99,1	1486,9	1312,71	-174,19
I-06	107,3	304,4	197,1	1594,2	1617,11	22,91
II-06	107,3	304,4	197,1	1701,5	1921,51	220,01
III-06	107,3	304,4	197,1	1808,8	2225,91	417,11
IV-06	107,3	304,4	197,1	1916,1	2530,31	614,21

**Tab. 5.1: Tabulka vývoje nákladů, tržeb a hospodářského výsledku firmy**

Z tabulky je zřejmé, že už v březnu 2005 měly měsíční tržby mírně převyšovat měsíční náklady a od ledna 2006 dokonce měly celkové tržby převýšit kumulované náklady. Tady právě dochází k bodu zvratu.

Graficky je možné celou situaci znázornit takto:



**Graf 5.2: Analýza bodu zvratu**

Protože popisovaná firma podniká v oboru služeb a nelze jednoznačně rozlišit jednicové a jiné variabilní náklady od nákladů fixních, zvolil jsem pro grafické vyjádření bodu zvratu vztah pouze tří veličin: celkových nákladů, celkových tržeb a kumulovaného hospodářského výsledku při celkovém objemu tržeb. Tento zjednodušený způsob je zvolen například u Synka (1996:129). Graf proto také znázorňuje vývoj veličin vzhledem k realizovaným tržbám v korunách.

Z tabulky vyplývá, že měsíční fixní náklady činí (až na únorovou výjimku) 107,3 tis. Kč. Tyto náklady jsou zároveň náklady celkovými a v grafu roste křivka nákladů právě proto, že zobrazuje vývoj v objemu realizovaných tržeb.

Ne zcela správně by se samozřejmě tyto náklady mohly každý měsíc podělit počtem uzavřených smluv a tak by bylo možné na ose x vynést objem v počtu smluv a na ose y vytýčit také křivku variabilních nákladů – pro analýzu bodu zvratu je ale podstatné správné nalezení vztahu mezi celkovými náklady a celkovými tržbami a to naše křivka splňuje.



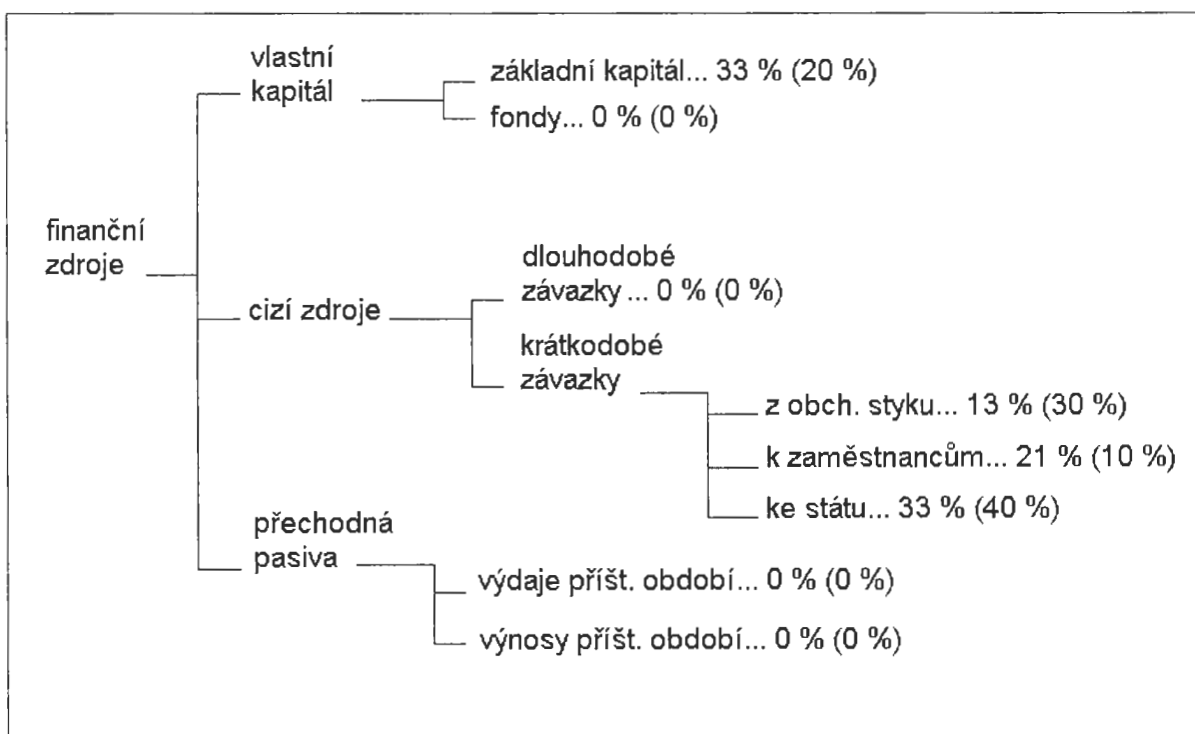
Důležitější ale je, že z grafického i tabulkového vyjádření vyplývá reálnost projektovaného podnikatelského záměru: pokud by vlastník firmě poskytl finanční zdroje ve výši okolo 1 mil. korun, dosáhla by firma bodu zvratu a tím očekávané rentability projektu.

Pro úplnost ještě dodám, že agresivnější plán počítal s dřívějším dosahováním vyšších tržeb než jsou celkové náklady: to by sice znamenalo zvýšení celkových nákladů za měsíc (například mělo být přijato více obchodních manažerů), při zachování všech ostatních parametrů by ale také došlo dříve k bodu zvratu bez nutnosti celkově vyšších zdrojů ze strany vlastníka.

## 6. Praviděpodobný krach aneb Finanční struktura

Přes poměrně optimistické výsledky analýzy bodu zvratu firmu nejspíš čeká krach. Alespoň to jsem ostatně před svým odchodem z podniku jako doporučeně řešení navrhoval v obsáhlé zprávě určené vlastníkovi: aby firmu zavřel a nezvyšoval její zadlužení. Jasně zdůvodnění takového návrhu podá rozbor finanční struktury společnosti.

### 6.1. Finanční struktura podniku



Graf 6.1: Finanční struktura firmy

Graficky ji vyjadřuje schema na předchozí straně. Pro zjednodušení jsem zakreslil jen nejvýznamnější položky. Uváděná čísla představují stav ke konci října 2004, údaje v závorce pak stav v březnu 2005.

Také pro větší přehlednost a větší vypovídací schopnost namísto vyjádření v měnové jednotce uvádím procentuální podíl každé kategorie na struktuře zdrojů financování. To ostatně odpovídá i zásadě, že se „finanční struktura podniku vyjadřuje jako podíl jednotlivých finančních zdrojů na celkové velikosti podnikových finančních zdrojů“ (*Martinovičová, 2005:46*).

Je zřejmé, že význam základního kapitálu (už beztak „projedeného“) se v celkové struktuře snížil ve prospěch vyššího zadlužení se a to zejména výrazně vůči obchodním partnerům (tíměř trojnásobný nárůst) a sociálnímu zabezpečení (o sedm procentních bodů).

V podnikové praxi to vypadalo tak, že s růstem realizovaných tržeb vlastníků nejen omezoval svoji ochotu poskytovat firmě přislíbené finanční zdroje, ale dokonce naopak z firemního účtu peníze odsával, ač jsem jej opakovaně upozorňoval na protiprávnost jeho jednání. Nemluvě o tom, že přetrvávající dluhy vůči zaměstnancům (ačkoli procentuálně ve struktuře vykazují pokles, jde jen o změnu konkrétních osob a fakt, že firma již byla schopna část svých nákladů krýt z vlastních příjmů) trvale snižovaly jejich motivaci k dostatečným výkonům.

## 6.2. *Analýza finanční struktury*

Jak vyplývá z výše uvedeného, o kladech se při daném vývoji finanční struktury nedá hovořit; je přitom zjevné, že nebýt negativního vlivu vlastnických zásahů, v poměrně krátkém období by došlo k přílivu tržeb, což by umožnilo snížení firemních závazků a následně dokonce i posílení vlastního kapitálu firmy.

Namísto toho ale dochází k opačnému jevu: zvyšuje se zadlužení firmy a vzhledem k tomu, že se tak děje nejen proto, že vlastníci zastavili příliv finančních zdrojů, ale dokonce je i odsává, je zřejmé, že firma je stále více podkapitalizovaná a spěje k zániku.

Hlavním problémem řízení finanční struktury popisovaného podniku je přitom protiprávní odsávání zdrojů z firmy jejím vlastníkem.

### 6.3. *Doporučení ke zlepšení finanční struktury*

Jediným možným doporučením zde je buď respektování dohodnutého přísunu zdrojů do firmy ze strany vlastníka a zdržení se dalšího vysávání firmy, nebo podání návrhu na konkurs či jiné ukončení činnosti firmy.

Stávající chování vlastníka již firmě způsobuje vážné poruchy: odchod personálu či ztrátu motivace k další práci, a také negativní reakce ze strany obchodních partnerů: v době mého odchodu jsem již zaznamenal hrozbu výpovědí nájemní smlouvy, hrozby ukončení poskytování nejrůznějších služeb a také dvojí exekuci – na zdroje uložené na bankovním účtě.

Teoreticky je ještě stále možné nalezení nového partnera, který bude mít dostatek zdrojů, či případné financování cizím kapitálem, ať už formou bankovního či jiného úvěru.

## 7. **Závěr práce**

Z popsaných skutečností vyplývá, že třebaže podnikatelský záměr dával reálnou šanci v krátkodobém horizontu dosáhnout bodu zvratu a rentability vložených zdrojů, nezodpovědný přístup vlastníka firmy trvale narušil finanční strukturu podniku a stávající vývoj dává tušit spíše brzký zánik společnosti, než úspěšnou realizaci záměrů firmy.

## **Použitá literatura**

MARTINOVIČOVÁ, Dana. *Základy podnikové ekonomiky*. B.I.B.S.: Brno, 2005, 136 s.  
ISBN 80-86575-53-5

SYNEK, Miloslav a kol. *Manažerská ekonomika*. Grada Publishing: Praha, 1996, 456 s. ISBN  
80-7169-211-5