

# **Projekt tvorby dlouhodobého a krátkodobého finančního plánu ve vybrané společnosti**

Bc. Kateřina Mikulášková

---

Diplomová práce  
2022

 Univerzita Tomáše Bati ve Zlíně  
Fakulta managementu a ekonomiky

---

Univerzita Tomáše Bati ve Zlíně  
Fakulta managementu a ekonomiky  
Ústav financí a účetnictví

Akademický rok: 2021/2022

# ZADÁNÍ DIPLOMOVÉ PRÁCE

(projektu, uměleckého díla, uměleckého výkonu)

Jméno a příjmení: **Bc. Kateřina Mikulášková**  
Osobní číslo: **M20721**  
Studijní program: **N6202 Hospodářská politika a správa**  
Studijní obor: **Finance**  
Forma studia: **Kombinovaná**  
Téma práce: **Projekt tvorby dlouhodobého a krátkodobého finančního plánu ve vybrané společnosti**

## Zásady pro vypracování

Úvod

Definujte cíle práce a použité metody zpracování práce.

I. Teoretická část

- Na základě literární rešerše zpracujte problematiku dlouhodobého a krátkodobého finančního plánování.

II. Praktická část

- Charakterizujte vybranou společnost a proveďte analýzu vnitřních a vnějších podmínek jejího hospodaření.
- Na základě analýz vypracujte variantní řešení dlouhodobého finančního plánu.
- Sestavte krátkodobý finanční plán k vybrané variantě dlouhodobého finančního plánu.
- Na základě zjištěných poznatků zhodnoťte navržené varianty a vypracujte doporučení pro vybranou společnost.

Závěr

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

**Seznam doporučené literatury:**

BREALEY, Richard A, Stewart C. MYERS a Franklin ALLEN. *Principles of corporate finance*. Twelfth edition. New York: McGraw-Hill Education, 2017, 896 s. ISBN 978-1-259-25333-1.  
FOTR, Jiří. *Tvorba strategie a strategické plánování: teorie a praxe*. Praha: Grada, 2012, 381 s. ISBN 978-80-247-3985-4.  
PAVELKOVÁ, Drahomíra a Adriana KNÁPKOVÁ. *Výkonnost podniku z pohledu finančního manažera*. 3. vyd. Praha: Linde, 2012, 333 s. ISBN 978-80-7201-872-7.  
ROSS, Stephen A, Randolph WESTERFIELD a Bradford D. JORDAN. *Fundamentals of corporate finance*. Eleventh edition. New York: McGraw-Hill Education, 2016, 913 s. ISBN 978-0-07-786170-4.  
SYNEK, Miloslav a Eva KISLINGEROVÁ. *Podniková ekonomika*. 6., přeprac. a dopl. vyd. Praha: C.H. Beck, 2015, 526 s. ISBN 978-80-7400-274-8.

Vedoucí diplomové práce: **doc. Ing. Adriana Knápková, Ph.D.**  
Ústav financí a účetnictví

Datum zadání diplomové práce: **11. února 2022**  
Termín odevzdání diplomové práce: **27. dubna 2022**

L.S.

---

**prof. Ing. David Tuček, Ph.D.**  
děkan

---

**prof. Dr. Ing. Drahomíra Pavelková**  
garant studijního programu

Ve Zlíně dne 11. února 2022

**PROHLÁŠENÍ AUTORA  
BAKALÁŘSKÉ/DIPLOMOVÉ PRÁCE**

**Prohlašuji, že**

- beru na vědomí, že odevzdáním diplomové/bakalářské práce souhlasím se zveřejněním své práce podle zákona č. 111/1998 Sb. o vysokých školách a o změně a doplnění dalších zákonů (zákon o vysokých školách), ve znění pozdějších právních předpisů, bez ohledu na výsledek obhajoby;
- beru na vědomí, že diplomová/bakalářská práce bude uložena v elektronické podobě v univerzitním informačním systému dostupná k prezenčnímu nahlédnutí, že jeden výtisk diplomové/bakalářské práce bude uložen na elektronickém nosiči v příruční knihovně Fakulty managementu a ekonomiky Univerzity Tomáše Bati ve Zlíně;
- byl/a jsem seznámen/a s tím, že na moji diplomovou/bakalářskou práci se plně vztahuje zákon č. 121/2000 Sb. o právu autorském, o právech souvisejících s právem autorským a o změně některých zákonů (autorský zákon) ve znění pozdějších právních předpisů, zejm. § 35 odst. 3;
- beru na vědomí, že podle § 60 odst. 1 autorského zákona má UTB ve Zlíně právo na uzavření licenční smlouvy o užití školního díla v rozsahu § 12 odst. 4 autorského zákona;
- beru na vědomí, že podle § 60 odst. 2 a 3 autorského zákona mohu užít své dílo – diplomovou/bakalářskou práci nebo poskytnout licenci k jejímu využití jen s předchozím souhlasem Univerzity Tomáše Bati ve Zlíně, pokud je uzavřena licenční smlouva uzavřená mezi mnou a Univerzitou Tomáše Bati ve Zlíně s tím, že vyrovnání případného přiměřeného příspěvku na úhradu nákladů, které byly Univerzitou Tomáše Bati ve Zlíně na vytvoření díla vynaloženy (až do jejich skutečné výše) bude rovněž předmětem této licenční smlouvy;
- beru na vědomí, že pokud bylo k vypracování diplomové/bakalářské práce využito softwaru poskytnutého Univerzitou Tomáše Bati ve Zlíně nebo jinými subjekty pouze ke studijním a výzkumným účelům (tedy pouze k nekomerčnímu využití), nelze výsledky diplomové/bakalářské práce využít ke komerčním účelům;
- beru na vědomí, že pokud je výstupem diplomové/bakalářské práce jakýkoliv softwarový produkt, považuji se za součást práce rovněž i zdrojové kódy, popř. soubory, ze kterých se projekt skládá. Neodevzdání této součásti může být důvodem k neobhájení práce.

**Prohlašuji,**

1. že jsem na diplomové/bakalářské práci pracoval samostatně a použitou literaturu jsem citoval. V případě publikace výsledků budu uveden jako spoluautor.
2. že odevzdaná verze diplomové/bakalářské práce a verze elektronická nahraná do IS/STAG jsou totožné.

Ve Zlíně 20. 4. 2022

Jméno a příjmení: Kateřina Mikulášková

.....  
podpis diplomanta

## **ABSTRAKT**

Diplomová práce se zabývá projektem tvorby dlouhodobého a krátkodobého finančního plánu ve vybrané společnosti. Teoretická část je zaměřena na úlohu finančního plánování. Praktická část obsahuje představení společnosti a její vnější a vnitřní analýzu. Na základě poznatků z analýz je sestaven dlouhodobý finanční plán ve třech variantních řešeních. Variantní řešení dlouhodobého finančního plánu jsou vzájemně porovnána. Nejpravděpodobnější varianta dlouhodobého finančního plánu je rozpracována do krátkodobého finančního plánu. V závěru diplomové práce jsou vypracovány návrhy a doporučení pro společnost.

Klíčová slova: finanční plánování, dlouhodobý finanční plán, krátkodobý finanční plán, finanční analýza, plánový výkazu zisku a ztrát, plánová rozvaha

## **ABSTRACT**

The diploma thesis deals with the project of creating a long-term and short-term financial plan in a selected company. The theoretical part focuses on the role of financial planning. The practical part contains the introduction of the company and its external and internal analysis. Based on the findings of the analyzes, a long-term financial plan is compiled in three alternative solutions. The alternative solutions of the long-term financial plan are compared with each other. The most likely variant of a long-term financial plan is developed into a short-term financial plan. At the end of the diploma thesis, proposals and recommendations for the company are developed.

Keywords: financial planning, long-term financial plan, short-term financial plan, financial analysis, planned profit and loss statement, planned balance sheet

Ráda bych poděkovala doc. Ing. Adrianě Knápkové, PhD. za odborné vedení diplomové práce, cenné připomínky a rady.

Děkuji Ing. Peteru Mikuláškovvi za neutuchající podporu a odborné rady.

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

## OBSAH

<b>ÚVOD</b> .....	<b>9</b>
<b>CÍLE A METODY ZPRACOVÁNÍ PRÁCE</b> .....	<b>11</b>
<b>I TEORETICKÁ ČÁST</b> .....	<b>13</b>
<b>1 FINANČNÍ PLÁNOVÁNÍ</b> .....	<b>14</b>
1.1    PODSTATA A ZÁSADY FINANČNÍHO PLÁNOVÁNÍ .....	14
1.2    METODY TVORBY FINANČNÍHO PLÁNU .....	15
<b>2 POSTUP SESTAVENÍ FINANČNÍHO PLÁNU</b> .....	<b>18</b>
2.1    ANALÝZA VNĚJŠÍHO PROSTŘEDÍ .....	18
2.2    ANALÝZA VNITŘNÍHO PROSTŘEDÍ.....	19
<b>3 DLOUHODOBÝ FINANČNÍ PLÁN</b> .....	<b>23</b>
<b>4 KRÁTKODOBÝ FINANČNÍ PLÁN</b> .....	<b>28</b>
<b>5 ZHODNOCENÍ FINANČNÍHO PLÁNU</b> .....	<b>29</b>
<b>II PRAKTICKÁ ČÁST</b> .....	<b>30</b>
<b>6 PŘEDSTAVENÍ SPOLEČNOSTI</b> .....	<b>31</b>
<b>7 EXTERNÍ A INTERNÍ ANALÝZA</b> .....	<b>34</b>
7.1    CHARAKTERISTIKA ODVĚTVÍ.....	34
7.2    PORTRŮV MODEL KONKURENČNÍHO ODVĚTVÍ .....	35
7.3    SWOT ANALÝZA .....	36
7.4    FINANČNÍ ANALÝZA .....	38
7.4.1    Absolutní ukazatele finanční analýzy .....	38
7.4.2    Rozdílové ukazatele finanční analýzy.....	48
7.4.3    Poměrové ukazatele finanční analýzy .....	48
7.4.4    Souhrnné ukazatele finanční analýzy .....	54
7.4.5    Zhodnocení finanční analýzy .....	56
<b>8 VÝCHODISKA PRO TVORBU FINANČNÍHO PLÁNU</b> .....	<b>59</b>
<b>9 TVORBA DLOUHODOBÉHO A KRÁTKODOBÉHO FINANČNÍHO PLÁNU</b> .....	<b>62</b>
9.1    DLOUHODOBÝ FINANČNÍ PLÁN – ZÁKLADNÍ VARIANTA.....	62
9.2    DLOUHODOBÝ FINANČNÍ PLÁN – OPTIMISTICKÁ VARIANTA.....	70
9.3    DLOUHODOBÝ FINANČNÍ PLÁN – PESIMISTICKÁ VARIANTA .....	77
9.4    ZHODNOCENÍ PLÁNOVANÝCH VARIANT FINANČNÍCH PLÁNŮ .....	83
<b>10 KRÁTKODOBÝ FINANČNÍ PLÁN</b> .....	<b>87</b>
<b>11 RIZIKOVÁ ANALÝZA</b> .....	<b>90</b>
<b>12 NÁVRHY A DOPORUČENÍ</b> .....	<b>92</b>
<b>ZÁVĚR</b> .....	<b>94</b>

<b>SEZNAM POUŽITÉ LITERATURY.....</b>	<b>96</b>
<b>SEZNAM POUŽITÝCH SYMBOLŮ A ZKRATEK.....</b>	<b>99</b>
<b>SEZNAM OBRÁZKŮ .....</b>	<b>100</b>
<b>SEZNAM TABULEK.....</b>	<b>101</b>
<b>SEZNAM GRAFŮ .....</b>	<b>103</b>
<b>SEZNAM PŘÍLOH.....</b>	<b>104</b>



## ÚVOD

Každá společnost chce dosáhnout cílů jako jsou maximalizace tržní hodnoty nebo dlouhodobá finanční stabilita. Jednou z cest jak uskutečnit tyto cíle je finanční plánování. Finanční plánování je bohužel ještě dnes ve značném množství podniků velmi podceňováno. Velké množství společnosti vytváří jen velmi krátkodobé výhledy, které úplně nereflktují na ekonomický a společenský vývoj a pokud se společnost dostane do ekonomických a finančních potíží jsou jejich majitelé velmi překvapeni a nedokáží včas a efektivně na tyto skutečnosti reagovat.

V době psaní diplomové práce doznívá epidemie COVID-19, která dva roky ovlivňovala celý svět v mnoha aspektech. Celostátní lockdowny a uzavírání chodů ekonomik se podepsaly na snižování růstu HDP a růstu nezaměstnanosti a inflace. Ekonomové v lednu 2022 odhadovali, že se Česká republika na předpandemické hodnoty dostane někdy ke konci letošního roku. Vzhledem k tomu, že 24. února 2022 začal válečný konflikt na Ukrajině, jsou tyto odhady předčasné.

V teoretické části diplomové práce je popsáno finanční plánování, jeho podstata a zásady a metody tvorby finančního plánu. Následuje postup sestavení finančního plánu, který obsahuje analýzu vnějšího a vnitřního prostředí. Analýza vnějšího prostředí popisuje analýzu makroprostředí a mikroprostředí. V mikroprostředí je popsán Portrův model konkurenčního odvětví. Analýza vnitřního prostředí zahrnuje SWOT analýzu a finanční analýzu se všemi jejími částmi. V další části je popsán dlouhodobý finanční plán, který obsahuje plánový výkaz zisku a ztrát, plánovou rozvahu a plánový tok peněžních prostředků. Dále je popsán krátkodobý finanční plán a v závěru teoretické části je zhodnocení finančního plánu.

V praktické části diplomové práce je část analytická a projektová. Analytická část zahrnuje představení společnosti ABC, a. s., externí a interní analýzu. V externí analýze se nachází Portrův model konkurenčního odvětví a v interní analýze je SWOT analýza a finanční analýza společnosti ABC, a. s. Projektová část vychází z analýz a strategie společnosti, které tvoří východiska pro tvorbu finančního plánu. Dlouhodobý finanční plán je vypracován pro roky 2022 – 2024, ve třech variantních řešeních, a to v základní, optimistické a pesimistické variantě. K nejpravděpodobnějšímu variantnímu řešení dlouhodobého finančního plánu je sestaven krátkodobý finanční plán. V závěru jsou na základě zjištěných poznatků

zhodnoceny varianty dlouhodobých plánů a je vypracováno doporučení pro společnost ABC, a. s.

## CÍLE A METODY ZPRACOVÁNÍ PRÁCE

Cílem diplomové práce je tvorba dlouhodobého finančního plánu a krátkodobého finančního plánu ve společnosti ABC, a. s. Dlouhodobý finanční plán bude vytvořen na základě finanční analýzy, se zřetelem na vize a cíle. Dlouhodobý finanční plán bude vytvořen ve třech variantních řešeních, a to v základní, optimistické a pesimistické variantě, na období 2022 – 2024. Variantní řešení dlouhodobého finančního plánu by mělo společnosti ABC, a. s. poskytnout představu o možném vývoji společnosti tak, aby vedení bylo schopno včas reagovat na případné odchylky, které mohou nastat. Dále bude nejpravděpodobnější varianta dlouhodobého finančního plánu rozvedena do krátkodobého finančního plánu.

Cílem teoretické části diplomové práce bude na základě literárních rešerší popsat finanční plánování, jeho podstatu a zásady, metody tvorby finančního plánu. Dále bude vysvětlen postup sestavení finančního plánu a bude vysvětlen pojem dlouhodobý finanční plán a krátkodobý finanční plán. Na konci teoretické části bude vysvětleno proč je důležité kontrolovat finanční plán.

Část praktická bude rozdělena na část analytickou a projektovou. Cílem analytické části bude představit vybranou společnost ABC, a. s. a provést externí a interní analýzu. Externí analýza bude provedena pomocí charakteristiky odvětví a Porterova modelu konkurenčního odvětví. Pro uskutečnění externí analýzy budou využity informace z publikace Panorama zpracovatelského průmyslu za rok 2018, kterou vydává Ministerstvo průmyslu a obchodu České republiky. Interní analýza bude provedena pomocí SWOT analýza a finanční analýzy společnosti ABC, a. s. Finanční analýza bude provedena pomocí těchto metod: absolutních ukazatelů, rozdílových ukazatelů, poměrových ukazatelů, souhrnných ukazatelů. Finanční analýza společnosti ABC, a. s. bude porovnána s finanční analýzou odvětví. Pouze u Spider analýzy bude společnost ABC, a. s. porovnána s daty přímé konkurenční společnosti, a to proto, že nejsou k dispozici data odvětví za rok 2020. Poslední částí analytické části bude zhodnocení finanční analýzy. Zdrojová data k tvorbě finanční analýzy vybrané společnosti budou využity účetní závěrky vybrané společnosti. Zdrojová data za odvětví budou čerpána z finanční analýzy podnikové sféry za jednotlivé roky, která jsou dostupná na webu Ministerstva průmyslu a obchodu České republiky.

Cílem projektové části bude navázat na zjištěné poznatky z analytické části a vytvořit dlouhodobý finanční plán ve třech variantních řešeních – základní, optimistické a pesimistické variantě. Variantní řešení dlouhodobého finančního plánu bude obsahovat

plánový výkaz zisku a ztráty, plánovou rozvahu a plán peněžních toků. Všechny tři finanční plány budou zhodnoceny pomocí analýz čistého pracovního kapitálu, zadluženosti, rentability a aktivity. Dále bude zpracován krátkodobý finanční plán, který bude vycházet z nejpravděpodobnější varianty dlouhodobého finančního plánu. Dále bude provedena riziková analýza. V závěru projektové části bude provedeno zhodnocení variantních řešení dlouhodobého finančního plánu a budou vypracována doporučení pro vybranou společnost ABC, a. s.

Diplomová práce bude zpracována v programech Microsoft Word a Microsoft Excel.

## **I. TEORETICKÁ ČÁST**

## 1 FINANČNÍ PLÁNOVÁNÍ

Růčková charakterizuje plánování jako proces formulace cílů a způsobů, kterými lze daného cíle dosáhnout. Nezbytnou součástí rozhodovacího procesu tedy je analýza vnitřních a vnějších podmínek, prognóza těchto podmínek a hodnocení nejistot či rizik spojených s budoucími aktivitami. Plánování je tudíž proces, který bezprostředně navazuje na proces analýzy. (Růčková, 2019, s 92)

Ross, Westfield a Jordan (2016, s 93) mají velmi podobnou definici, kdy uvádějí, že finanční plánování formuluje způsob, jakým mají být dosaženy finanční cíle.

Podle Růčkové a Roubíčkové (2012, s 758) je finanční plánování soubor činností, jejich výsledkem je předpověď budoucích efektů finančních a investičních rozhodnutí firmy – neboli finanční plán. Plánování se zpravidla považuje za základní či východiskovou funkci řízení. Finanční plán je pak nezbytným nástrojem pro řízení finančního vývoje firmy a zároveň umožňuje srovnání dosažené skutečnosti s vytýčenými cíli. (Růčková a Roubíčková, 2012, s 157)

Kocmanová poukazuje na skutečnost, že finanční manažer se při finančním plánování soustředí nejen na krátkodobé pohyby peněžních příjmů a výdajů, ale i na střednědobé a dlouhodobé finanční plánování. Finanční plánování je součástí celkového plánování v podniku. (Kocmanová, 2013, s. 190)

### 1.1 Podstata a zásady finančního plánování

Kislingerová vidí podstatu finančního plánování v rozhodování podniku o rizicích, kterou jsou pro podnik zajímavá a v nichž spatřuje i určité příležitosti, dále o rizicích, která nejsou nezbytná, a o těch, která pro podnik zajímavá nejsou. Jako hlavní úkol Kislingerová vidí stanovení finančního cíle podniku a především určení prostředků, jak tyto cíle dosáhnout. Cílem finančního plánování je splnění obecného finančního cíle podniku, tj. maximalizace jeho tržní hodnoty. (Kislingerová, 2010, s 131)

Podle Pavelkové a Knápkové mají finanční plány charakter strategických a operativních plánů. Do plánů se promítají vize podniku, cíle, kterých chce dosáhnout, a strategie k dosažení cílů. Plánování pomáhá především v odhadu budoucího vývoje podniku, který je dán rozhodnutími managementu, vnějšími podmínkami vývoje makroekonomického prostředí, konkurencí a dalšími faktory, které hospodaření podniku ovlivňují. Plánování

budoucích aktivit vyžaduje nejen znalost výchozí finanční situace podniku, ale i znalost finančních důsledků všech možných rozhodnutí. (Knápková, Pavelková, 2012, s 210)

Zásady dobrého plánování shrnuje Grünwald a Holečková do šesti bodů:

1. plán zahrnuje všechny útvary podniku
2. části plánu jsou věcně a časově sladěny
3. plán sestavují řídicí pracovníci, kteří budou odpovědni za jeho uskutečnění
4. plánování je celoroční aktivita, spojená s trvalou kontrolou
5. plán je pružný a upravuje se podle měnících se vnějších podmínek a vnitřních předpokladů tak, aby byl stále reálný
6. plánování je systematické, tj. přidržuje se určité metodiky a sestavuje se v písemné formě (formalizace). (Grünwald a Holečková, 2008, s. 119)

Růčková a Roubíčková, poukazují na požadavky, které má finanční plánování splňovat:

1. úplnost
2. systematicčnost
3. přehlednost
4. elasticnost
5. periodičnost (Růčková a Roubíčková, 2012, s. 162)

## 1.2 Metody tvorby finančního plánu

Pavelková a Knápková uvádí, že při tvorbě finančního plánu může finanční manažer využít různé metody, techniky a modely. K základním metodám a modelům, které se využívají v procesu finančního plánování patří:

- metoda procentuálního podílu na tržbách
- regresní metoda
- metoda poměrových finančních ukazatelů
- analýza nulového bodu
- finanční modely (simulační a optimalizační) (Pavelková, Knápková, 2008, s 219)

### Metoda procentuálního podílu na tržbách

Tato metoda vychází z předpokladu, že hlavním akcelerátorem dynamického vývoje je růst tržeb a všechny ostatní parametry odvozuje na základě poměru na tržbách. (Marinič, 2014, s 174)

### **Regresní metoda**

Regresní metoda opouští v delším časovém horizontu obtížně udržitelný předpoklad konstantního vztahu mezi tržbami a dalšími veličinami. Tento předpoklad je nahrazen statisticky zjištěnými skutečnými (i když proměnnými) vazbami mezi tržbami a dalšími ukazateli finančního plánu. Relevantnost předpokládaných vazeb je přirozeně třeba ověřovat a testovat. (Kalouda, 2015, s 248)

### **Metoda poměrových finančních ukazatelů**

Podstatou metody je využití vybraných poměrových finančních ukazatelů a plánovaných tržeb při tvorbě plánové rozvahy. Poměrové ukazatele vystupují jako vzorové hodnoty, které chce podnik v budoucnu dosáhnout. Mohou to být konkrétní finanční cíle podniku, průměrné hodnoty ukazatelů podniků působících ve stejném odvětví nebo poměrové ukazatele srovnatelného prosperujícího podniku. (Pavelková a Knápková, 2008, s. 221).

### **Analýza nulového bodu**

Analýza nulového bodu zkoumá změnu velikosti zisku a prodejních cen výrobků na základě rozpouštění fixních nákladů na různou velikost produkce. Tuto metodu lze používat na zjišťování minima podnikatelské aktivity, tj. hranice, pod kterou by tržby neměly klesnout. (Pavelková a Knápková, 2008, s. 221).

### **Finanční modely (simulační a optimalizační)**

V rámci finančního plánování je možné využít matematické modely, které lze rozdělit a dvě skupiny, a to simulační modely a optimalizační modely. Simulační modely pomáhají finančnímu manažerovi vypracovat plánové finanční dokumenty v několika variantách podle zadaných předpokladů. Aplikace optimalizačních finančních modelů umožňuje hledat nejlepší řešení při určitých předpokladech a omezeních. (Pavelková a Knápková, 2008, s 221).

Marek a kol. rozšiřuje metody finančního plánování o metodu intuitivní a kauzální.

### **Metoda intuitivní**



Marek a kol udávají, že tato metoda vychází ze zkušeností a subjektivních odhadů finančního plánovače. Nejedná se v podstatě o nic jiného než o promítnutí kauzálních vztahů nikoli na papíře nebo na počítači, ale čistě v hlavě samotného plánovače. Nebezpečím je jednak určité zjednodušení a jednak možnost opominutí některých důležitých vzájemných vazeb. Nejsou-li navíc příslušné odhady založeny na reálném základě, pak jejich výsledkem musí být i ne-reálný plán. (Marek a kol, 2009, s 504)

### **Metoda kauzální**

Marek a kol. považuje metodu kauzální za teoreticky neoptimálnější. Vychází ze čtyř skupin veličin:

1. Vstupní veličiny vycházejí ze tří základních zdrojů:
  - z údajů o současném majetku společnosti a jeho dosavadních výsledcích hospodaření
  - z výstupů ostatních ekonomických plánů podniku, především potom z plánu obchodního, výrobního, personálního, investičního a materiálně-technického zásobování
  - z makroekonomických prognóz o vývoji makroekonomických veličin jako je růst indexu cen vstupních a výstupních produktů daného podniku, pohyb úrokové míry a devizového kursu, očekávané změny v daňové a pojistné soustavě, apod.
2. Žádoucí veličiny vyjadřují žádoucí hodnoty některých ukazatelů v oblasti likvidity (např. hodnoty běžné nebo pohotovostní likvidity), obratovosti majetku (např. hodnoty obratu zboží, nedokončené výroby, pohledávek,...), nákladovosti (nákladovost spotřebovaných nákupů, služeb, atd.)
3. Výstupní veličiny tvoří všechny ostatní veličiny v plánové podobě účetních výkazů, které nejsou veličinami vstupními nebo žádoucími a které se vypočítají pomocí určitého vzorce, do něhož se dosadí vstupní nebo žádoucí veličiny.
4. Kontrolní veličiny sledují, zda např. hodnota výsledku hospodaření, která je vypočtená v plánovaném výkazu zisku a ztráty, odpovídá hodnotě výsledku hospodaření z plánové rozvahy, apod. (Marek a kol, 2009, s. 504 – 505)

## 2 POSTUP SESTAVENÍ FINANČNÍHO PLÁNU

Pavelková a Knápková (2008, s. 215) popisují postup tvorby finančního plánu těmito kroky:

1. analýza podniku, posouzení budoucího vývoje
2. definování cílů
3. volba strategie
4. tvorba dlouhodobého finančního plánu
5. tvorba krátkodobého finančního plánu
6. tvorba rozpočtů a kalkulací
7. kontrola plnění plánu, stanovení nápravných opatření

### 2.1 Analýza vnějšího prostředí

Podnikové okolí lze rozdělit na vnitřní a vnější. Vnitřní je spojeno se silami, které působí uvnitř podniku, vnější okolí zahrnuje mikrookolí a makrookolí. Mikrookolí je představováno faktory, na které podnik může mít určitý vliv. Makrookolí zahrnuje faktory, které na podnik působí, ale podnik je nemůže ovlivňovat, i když faktory mohou mít na podnik rozhodující vliv. Jsou to faktory dané, nezávislé na působení podniku na trhu. (Váchal a Vochozka, 2013, s 93)

Dle Fotra a kol. je analýza podnikatelského prostředí rozhodujícím krokem, který musí strategický manažer zajistit. Konfrontace záměru s prostředím je také jedním z hlavních prvků, odlišujících práci strategického manažera od manažera podnikatelských projektů. Firma musí analyzovat své podnikatelské prostředí proto, aby:

- znala svoji pozici v prostředí, v němž působí;
- reagovala efektivně na neustále změny prostředí;
- uměla posoudit svůj potenciál dalšího rozvoje;
- uměla předvídat chování zákazníků a konkurentů;
- identifikovala rizikové faktory relevantní ke svému strategickému záměru. (Fotr a kol., 2012, s 38)

### 2.1.1 Analýza makroprostředí podniku

Vnější prostředí firmy se člení na makroprostředí a mikroprostředí. Do makroprostředí jsou zařazeny vlivy demografické, přírodní, politické, legislativní, ekonomické, sociokulturní a geografické, technologické, inovační, ekologické. (Jakubíková, 2013 s 98 – 99)

### 2.1.2 Analýza mikroprostředí podniku

Analýza mikroprostředí zahrnuje dle Synka a Kislingerové odvětví s důrazem na konkurenční prostředí. Cílem této části je identifikovat síly a faktory, které činí odvětví více či méně atraktivním. Analýza vychází ze základních charakteristik odvětví, jejími stěžejními částmi je vymezení sil, které významně ovlivňují vývoj a změny v odvětví, a klíčových faktorů úspěchu, jež ovlivňují úspěšnost či neúspěšnost podniku v odvětví. (Synek a Kislingerová, 2015, s. 187)

Na základě Porterova modelu pěti sil lze identifikovat vlivy, které významným způsobem ovlivňují přitažlivost odvětví. Jsou jimi:

- konkurence a rivalita mezi stávajícími podniky v odvětví
- vyjednávací síla dodavatelů vstupů
- vyjednávací síla kupujících
- hrozba vstupu nových konkurentů
- hrozba substitutů (Synek, Kislingerová, 2015 s 187)

## 2.2 Analýza vnitřního prostředí

Výsledkem interní analýzy je určení silných (S) a slabých (W) stránek podnikatelského subjektu v jeho funkčních oblastech. Cílem interní analýzy je nejen objektivně zhodnotit současné postavení firmy, ale posoudit i její potenciál realizovat uvažovaný strategický záměr. (Fotr, 2012, s 43)

### 2.2.1 SWOT analýza

Dle Fotra je SWOT analýza jednou z nejznámějších metod, používaných k provádění analýzy prostředí. Jmenuje se podle svých výstupů S (strengths), W (Weaknesses), O (Opportunities), T (Threats). Silné a slabé stránky se týkají interního prostředí, příležitosti a hrozby se vztahují k externímu prostředí strategického záměru firmy. Metoda SWOT je metodou univerzální, která se používá při mnoha analýzách. (Fotr, 2012, s 39)

### 2.2.2 Finanční analýza

Dle Knápkové a kol. slouží finanční analýza ke komplexnímu zhodnocení finanční situace podniku. Pomáhá odhalit, zda je podnik dostatečně ziskový, zda má vhodnou kapitálovou strukturu, zda využívá efektivně svých aktiv, zda je schopen včas splácet své závazky a celou řadu dalších významných skutečností. Průběžná znalost finanční situace firmy umožňuje manažerům správně se rozhodovat při získávání finančních zdrojů, při stanovení optimální finanční struktury, při alokaci volných peněžních prostředků, při poskytování obchodních úvěrů, při rozdělování zisku apod. Znalost finančního postavení je nezbytná jak ve vztahu k minulosti, tak – a to zejména – pro odhad a prognózování budoucího vývoje. (Knápková, Pavelková, Remeš, Šteker, 2017, s 17)

Kislingerová a kol. poukazují na uživatele finanční analýzy. Informace, které se týkají finančního stavu podniku, jsou předmětem zájmu nejen manažerů, ale i mnoha dalších subjektů přicházejících tak, či onak do kontaktu s daným podnikem. Uživatelé finančních analýz jsou jednak externí a jednak interní. K externím uživatelům patří investoři, banky a jiní věřitelé, stát a jeho orgány, obchodní partneři (zákazníci a dodavatelé), manažeři, konkurence apod. K interním uživatelům výsledků finanční analýzy patří manažeři, odboráři, zaměstnanci. (Kislingerová a kol., 2010, s 48)

#### 2.2.2.1 Absolutní ukazatele finanční analýzy

Knápková a kol. vysvětlují, že se absolutní ukazatele finanční analýzy využívají k analýze vývojových trendů a k procentnímu rozboru jednotlivých položek výkazů.

**Horizontální analýza** se zabývá porovnáním změn položek jednotlivých výkazů v časové posloupnosti. Vypočítává se absolutní výše změn a její procentní vyjádření k výchozímu roku. (Knápková, Pavelková, Remeš, Šteker, 2017, s 71)

**Vertikální analýza** (procentní rozbor) spočívá ve vyjádření jednotlivých položek účetních výkazů jako procentního podílu k jedné zvolené základně položené jako 100 %. Pro rozbor rozvahy je obvykle za základnu zvolena výše aktiv (pasiv) a pro rozbor výkazu zisku a ztráty velikost celkových výnosů nebo nákladů. (Knápková, Pavelková, Remeš, Šteker, 2017, s 71)

### *2.2.2.2 Rozdílové ukazatele finanční analýzy*

Rozdílové ukazatele slouží k analýze a řízení finanční situace podniku s orientací na jeho likviditu. K nejvýznamnějším rozdílovým ukazatelům patří čistý pracovní kapitál neboli provozní kapitál, který je definován jako rozdíl mezi oběžným majetkem a krátkodobými cizími zdroji a má významný vliv na platební schopnost podniku. (Knápková, Pavelková, Remeš, Šteker, 2017, s. 85)

### *2.2.2.3 Poměrové ukazatele finanční analýzy*

Poměrové ukazatele jsou nejčastěji používaným rozborovým postupem k účetním výkazům z hlediska využitelnosti i z hlediska jiných úrovní analýz. Nejpravděpodobnějším důvodem je fakt, že analýza poměrovými ukazateli vychází výhradně z údajů ze základních účetní výkazů. Poměrový ukazatel se vypočítá jako poměr jedné nebo několika účetních položek základních účetních výkazů k jiné položce nebo k jejich skupině. (Růčková, 2019, s 56)

V praxi se však osvědčilo využívání pouze několika základních ukazatelů roztríděných do skupin podle jednotlivých oblastí hodnocení hospodaření a finančního zdraví podniku. Jsou to zejména skupiny ukazatelů zadluženosti, likvidity, rentability, aktivity a ukazatele kapitálového trhu, případně další. (Knápková, Pavelková, Remeš, Šteker, 2017, s 87)

### *2.2.2.4 Souhrnné ukazatele finanční analýzy*

Do souhrnných ukazatelů finanční analýzy patří dva modely, a to bankrotní a bonitní.

S ohledem na jejich vypovídající schopnost jsou označovány jako modely včasné výstrahy, modely identifikace symptomů budoucí nesolventnosti, predikční modely či jiným obdobným způsobem. (Kalouda, 2015, s 64)

Cílem **bankrotních modelů** je identifikovat, zda v blízké budoucnosti firmě hrozí bankrot. Nejčastěji tyto modely vycházejí z předpokladu, že taková firma má problémy s likviditou, s výší čistého pracovního kapitálu a s rentabilitou vloženého kapitálu. K bankrotním modelům patří např. Z-skóre (Altmanův model), indexy IN nebo Tafflerův model. (Knápková, Pavelková, Remeš, Šteker, 2017, s 132)

Bonitní modely jsou založeny na diagnostice finančního zdraví firmy za pomoci bodového hodnocení za jednotlivé hodnocené oblasti hospodaření. Je možné zařadit firmu dle dosažených bodů do určité kategorie. Do této skupiny patří souhrnné ukazatele jako např.

Tamariho model nebo Kralickův Quicktest. (Knápková, Pavelková, Remeš, Šteker, 2017, s 132)

### **2.2.3 Stanovení cílů a vize podniku**

Dle Grünwalda a Holečkové je vize podniku poslání, které udává směr. Dalším krokem v plánování je vytyčení vize vzdálenější mety, představující výrazně lepší uspokojení zákaznických potřeb. Vedle poslání je vhodné vyslovit smělou, vysněnou představu, čeho se má dosáhnout až někdy za orientem plánovaného období, dosud nespecifikovanými cestami. Vize má nadchnout spolupracovníky k obětavému nasazení při plnění každodenních úkolů. (Grünwald, Holečková, 2007, s 234)

### **2.2.4 Strategie podniku**

Strategií se obecně rozumí předem promyšlený rozvrh složitější činnosti k dosažení vytčeného, časově spíše vzdáleného cíle. Podniková strategie je jednotný, všeobšhlý a integrovaný plán, který dává do souladu strategické cíle se silnými a slabými stránkami firmy a s příležitostmi a hrozbami v relevantním okolí. Má zabezpečovat, aby se strategických cílů podniku dosahovalo odpovídajícími aktivitami. Stanoví cesty (trajektorie) postupu k cíli za předpokladu, že se okolí bude vyvíjet určitým způsobem. (Grünwald, Holečková, 2007, s 234).

Strategii formuluje a realizuje vrcholový management, jenž by měl při tom dbát zájmu vlastníků (akcionářů) na maximalizaci tržní hodnoty akcií a podniku. (Grünwald, Holečková, 2007, s 234).

### 3 DLOUHODOBÝ FINANČNÍ PLÁN

Základním úkolem strategického finančního plánu je zabezpečení realizace strategického plánu potřebnými finančními zdroji, které jsou vytvořeny buď vlastní činností podniku (interní zdroje), nebo získány z vnějšku (externí zdroje) při udržování finanční stability podniku. Mezi finančním plánem a ostatními složkami strategického plánu existují těsné vazby. Každý dílčí plán ovlivňuje prostřednictvím výnosů a nákladů či příjmů a výdajů finanční plán. Těsné vazby neexistují pouze mezi finančním plánem a ostatními dílčími plány, ale i uvnitř finančního plánu. Především jde o vzájemné vazby výkazů zisku a ztráty, rozvahy a peněžních toků. (Pavelková, Knápková, 2012, s. 212).

Dlouhodobý finanční plán představuje podle Marka a kol. finanční plán sestavovaný v horizontu delším 1 roku. (Marek a kol., 2009, s 505)

Marek a kol. dále uvádí, že plán ve své podstatě není nic jiného než jeden velký vzorec a plánovací proces se vlastně skládá ze dvou hlavních činností: správně zkonstruovat vzorec plánu a správně zadat vstupní data. Současně si musíme stanovit, co má být výsledkem plánu neboli co tvoří závislou proměnnou v plánovací funkci. V různých modelech finančního plánu se lze setkat s různým řešením této otázky. Nejčastěji (v podstatě v 90 % případů) se jako výsledek plánovacího procesu považuje stav peněžních prostředků na konci každého plánovaného období. (Marek a kol, 2009, s 505)

Marek a kol. hovoří o hlavních výstupech dlouhodobého finančního plánu, který tvoří:

- plánový výkaz zisku a ztráty,
- plánová rozvaha,
- plánový přehled o peněžních tocích,
- plánové rozdělení výsledku hospodaření, a
- plánový propočet daně z příjmu. (Marek a kol, 2009, s 505)

#### 3.1 Plánový výkaz zisku a ztrát

Dle Fotra a kol. představuje plánový výkaz zisků a ztrát klíčovou složku strategického finančního plánu, ze které vyplývají výnosy, náklady a dosažený hospodářský výsledek před a po zdanění v jednotlivých letech plánovacího období. (Fotr a kol., 2012, s 183)

### 3.1.1 Plánované tržby

Podle Růčkové lze stanovit budoucí předpokládanou velikost tržeb agregovaně nebo desagregovaně. Agregovaný přístup určuje projektu budoucí výše tržeb jako časové řady jedné položky v jednotlivých plánovaných letech. Ke stanovení tržeb je možno využít odhady založené na využití zkušeností a znalostí marketingových pracovníků, trendové křivky, jejichž podstatou je extrapolace budoucích tržeb na základě historických údajů o velikosti tržeb z několika minulých let, regresní a korelační analýzu pro stanovení budoucího vývoje tržeb pomocí regresního modelu. Značnou nevýhodou všech uvedených agregovaných metod je především to, že nerespektují jednak zásadní změny externích faktorů (velikost poptávky, na určitých trzích, vznik nových trhů, dopady významných změn na konkurenční prostředí), které mohou ovlivnit prodeje, a jednak vlastní strategii podniku. Je proto lépe použít desagregovaný přístup založený na rozčlenění výrobního programu do určitého počtu komodit, které zpravidla představují klíčové produkty. (Růčková, 2019, s 106)

Plán tržeb za prodej zboží, vlastních výrobků a služeb musí vycházet z obchodního plánu, který by se v zásadě měl opírat o zpracovanou marketingovou studii. V opačném případě se jedná o ničím nepodložená čísla a vzhledem k tomu, že od výše tržeb se odvozuje i většina hodnot dalších plánovaných veličin, jde o velice důležitou podmínku. (Marek a kol., 2009, s 506)

Při plánování tržeb je třeba respektovat cyklický vývoj na určitých trzích, v odvětvích či oborech, skupinách zákazníků aj., který bude ovlivňovat jak dosahované prodeje, tak především prodejní ceny (typické jsou hospodářské cykly projevující se střídáním období konjunktury a deprese pro většinu odvětví národního hospodářství). Vzhledem k tomu je předpoklad stálého růstu prodejních cen (přihlížející k inflačním faktorům) obvykle příliš optimistický. K plánování tržeb je třeba ještě zdůraznit, že jejich velikost ovlivňuje velký počet především externích faktorů, jež může podnik jen málo ovlivnit, a které tak představují rizikové faktory. Užitečné je proto pracovat s variantními předpoklady tržeb, které by podnik mohl dosáhnout za podmínek příznivějšího i méně příznivého vývoje rizikových faktorů. Důležitá je též připravenost firmy na zvládnutí situací spojených se značnými negativními odchylkami skutečných tržeb od jejich plánovaných hodnot. (Fotr, 2012, s 184)



### 3.1.2 Plánované náklady

Plán nákladů spotřebovaných nákupů se skládá ze čtyř plánovaných položek: spotřeby materiálu, spotřeby energie, spotřeby ostatních neskladovatelných dodávek a prodaného zboží. Velice důležité východisko při plánování těchto položek představuje rozlišení nákladů (s výjimkou prodaného zboží) na přímé a nepřímé. Plánovaná výše přímých jednicových nákladů se odvozuje z plánovaných tržeb a z cenové a nákladové kalkulace. V případě přímých a nepřímých režijních nákladů se plánované hodnoty získávají z rozpočtu výrobní, odbytové a správní režie. Při plánování režijních nákladů se občas můžeme setkat i se zjednodušeným zadáváním plánovaných hodnot buď formou indexu k dosažené hodnotě v minulém roce, nebo ve formě násobku k plánovaným tržbám. (Marek a kol. 2009, s 506)

### 3.1.3 Plánovaný hospodářský výsledek a daň z příjmů

Rozdíl plánovaných výnosů a nákladů v jednotlivých letech plánovacího období tvoří hospodářský výsledek před zdaněním. Pro stanovení hospodářského výsledku po zdanění je třeba stanovit daň z příjmů v jednotlivých letech plánovacího období. Velikost daně z příjmů závisí na výši daňové základny a velikosti sazby daně z příjmů. (Fotr, 2012, s 186)

## 3.2 Plánová rozvaha

Plánová rozvaha představuje vývoj majetku i zdrojů financování. K plánu aktiv a pasiv lze dospět buď uplatněním jednodušších přístupů, jejichž výsledkem jsou hrubší odhady aktiv a pasiv v jednotlivých letech plánovacího období, nebo užitím složitějších metod vedoucích k přesnějšímu stanovení jednotlivých položek plánové rozvahy. Postupy stanovení se do značné míry liší podle toho, zda je možné odvodit jejich hodnoty od plánu tržeb, či zda je potřeba zvolit jiný postup. Určité položky aktiv a pasiv rozvahy ovlivňuje do značné míry vývoj tržeb. Jestliže rostou tržby, pak obvykle rostou i zásoby, pohledávky, určité složky krátkodobých závazků, finanční majetek vzhledem k zachování likvidity při růstu krátkodobých závazků, dlouhodobý hmotný majetek rozšiřující výrobní kapacity nezbytné pro dosažení produkce. Pro plánování těchto položek existuje celá řada metod, z nichž nejvýznamnější jsou metody využívané již při plánovaném výkazu zisku a ztráty, tedy metoda procentních poměrů k tržbám a regresní metoda a dále metoda ukazatelů obratu. (Růčková, 2019, s 106)

Při sestavování plánované rozvahy postupně naplňujeme jednotlivé položky aktiv a pasiv. U málokteré společnosti je však nutné se zabývat plánováním všech položek. Strana aktiv se

skládá z pohledávek za upsaný základní kapitál, z dlouhodobého majetku, z oběžných aktiv a časového rozlišení aktiv. Strana pasiv je složena z vlastního kapitálu, z cizích zdrojů a z časového rozlišení pasiv. (Marek a kol., 2009, s 508)

**Pohledávky za upsaný základní kapitál** představují u většiny společností nulovou položku. (Marek a kol., 2009, s 509)

**Dlouhodobý majetek**, dnes stálá aktiva tvoří dlouhodobý nehmotný majetek, dlouhodobý hmotný majetek a dlouhodobý finanční majetek. Jejich plán se opírá o údaje získané z investičního a dopisového plánu. (Marek a kol., 2009, s 509)

**Oběžná aktiva** je nutné rozdělit na plán zásob, dlouhodobých a krátkodobých pohledávek a plán krátkodobého finančního majetku. Zásoby se dále člení na materiál, nedokončenou výrobu a polotovary, výrobky, zvířata, zboží a poskytnuté zálohy na zásoby. Plánovanou výši materiálu můžeme stanovit jako součin žádoucí hodnoty doby obratu materiálu ve dnech a plánované průměrné denní výše spotřeby materiálu odvozené z plánového výkazu zisku a ztráty. Obdobným způsobem lze postupovat i u dalších druhů zásob, jen s výjimkou poskytnutých záloh na zásoby. (Marek a kol., 2009, s 509)

**Časové rozlišení aktiv** představuje buď hodnotově zanedbatelnou nebo velmi obtížně plánovanou položku. (Marek a kol., 2009, s 510)

**Vlastní kapitál** je ovlivněn plánovanou výší výsledku hospodaření z plánovaného výkazu zisku a ztráty, plánem rozdělení výsledku hospodaření a plánem dlouhodobých finančních zdrojů. (Marek a kol., 2009, s 510)

**Cizí zdroje** se skládají z rezerv, dlouhodobých a krátkodobých závazků a dlouhodobých a krátkodobých bankovních úvěrů a výpomocí. Plánované rezervy vychází z plánu tvorby a zúčtování rezerv v plánovaném výkazu zisku a ztráty. Dlouhodobé závazky představují u většiny podniků zanedbatelnou položku, protože počet společností, které emitovaly dluhopisy je velmi nízký. Závazky se proto plánují případ od případu. Nejčastěji však se dělí na závazky z obchodních vztahů a ostatní. Vypočítají se jako součin požadované hodnoty doby splatnosti krátkodobých závazků a průměrné výše denních tržeb nebo nákladů. (Marek a kol., 2009, s 510)

O časovém rozlišení pasiv platí přibližně totéž co o ostatních aktivech. (Marek a kol., 2009, s 510)

### 3.3 Plán peněžních toků

Plánový přehled o peněžních tocích je sestavován ve velmi zjednodušené podobě, pouze na základě zjištěných výsledků v plánovaném výkazu zisku a ztráty, plánované rozvaze, plánovaném propočtu daně z příjmů a plánovaném rozdělení výsledku hospodaření. Tato zjednodušená podoba je pro potřeby finančního plánu naprosto dostačující a spočívá ve vyjádření změny stavu peněžních prostředků pouze na základě změny stavu jiných aktiv a jiných pasiv. (Marek a kol, 2009, s. 510 – 511)

## 4 KRÁTKODOBÝ FINANČNÍ PLÁN

Krátkodobý finanční plán se sestavuje v horizontu do jednoho roku. Obdobně jako v případě dlouhodobého finančního plánu tvoří základní výstupy procesu krátkodobého finančního plánování: plánová rozvaha, plánový výkaz zisku a ztráty a plánový přehled o peněžních tocích. (Marek a kol., 2009, s 511)

Roční plán bývá zpravidla rozdělován na jednotlivé části, kterými nejčastěji rozumíme měsíce nebo čtvrtletí. Krátkodobý plán by měl být postaven na analýze sezonních výkyvů, přičemž sezonností rozumíme pravidelně se opakující výkyvy v rozsahu hospodářské činnosti. (Růčková, 2019, s 108)

### 4.1 Plánový výkaz zisku a ztráty

Zde plánujeme náklady od hlavních položek, tedy od nákladů nejvýznamnějších (náklady na prodané zboží, osobní náklady, ostatní materiálové náklady, odbytové náklady, náklady dopravy, náklady na reklamu, správní režie, finanční náklady). V plánu zisku jde především o porovnání plánovaných nákladů a výnosů. Existují různé přístupy ke konstrukci plánu zisku, ale všechny vycházejí z rovnice:  $\text{tržby} - \text{náklady} = \text{zisk}$ . (Růčková, Roubíčková, 2012, s. 194)

### 4.2 Plánová rozvaha

Základní funkcí plánové rozvahy je poskytnutí přehledu o finanční situaci podniku, o stavu jeho finanční struktury a je společně s plánem zisku významným informačním zdrojem pro finanční analýzu a hodnocení kvality plánování. (Růčková, Roubíčková, 2012, s. 194)

### 4.3 Plán peněžních toků

Plánování peněžních toků ukazuje výpočet předběžného finančního stavu provozní činnosti. Cílem plánu cash flow je plánovat likvidní polohu podniku jako základ pro stanovení budoucích úvěrů. Má spojitost s ostatními částmi plánu, zejména s plánem odbytu, plánem nákupu a plánem investic. Pro plánování cash flow je charakteristické, že kromě dlouhodobého a krátkodobého horizontu se tato část finančního plánu zpracovává na bezprostřední časový horizont, přičemž jde o zabezpečení, že se nebudou vyskytovat ani přebytky ani nedostatky v pokladní hotovosti. (Růčková, Roubíčková, 2012, s. 194)

## 5 ZHODNOCENÍ FINANČNÍHO PLÁNU

Hospodářská činnost podniku je nepřetržitým procesem, který se odehrává v dynamickém prostředí trhu zboží, práce, kapitálu a peněz. Plánování a rozpočtování se snaží vnést do proudu událostí prvky předvídatosti a připravenosti na pravděpodobné situace, nicméně plánováním se nevyčerpává obsah řízení. Úkolem finančního řízení je mít v každém okamžiku finanční situaci podniku pod kontrolou. (Grünwald, Holečková, 2007, s. 308)

Kontrola je činnost, která zjišťuje odchylky od plánovaného zadání a poskytuje informace, podle nichž lze uskutečnit nápravná opatření buďto k zajištění původního plánu, nebo ve směru změny původního plánu. (Grünwald, Holečková, 2007, s. 309)

Má-li být kontrola účinná, měla by splňovat tyto požadavky:

- odchylky se od žádoucího stavu oznamují bezodkladně
- hledět dopředu
- všimnout si hlavně strategicky citlivých bodů
- pružně přihlížet při hodnocení závisle proměnných ke skutečnému vývoji nezávisle proměnných
- dbát hospodárnosti
- usilovat o objektivnost
- zajistit srozumitelnost pro manažery
- naznačovat kroky k nápravě (Grünwald, Holečková, 2007, s 309 – 310)

Plánování není jen předvídaní. Předpovědi se soustřeďují na nejpravděpodobnější situace, které nastanou. Pokud manažeři budou přemýšlet dopředu o možných úskalích, pak je méně pravděpodobné, že přehlédnou varovné signály a budou moci pružně reagovat na nastalé potíže. (Brealey Myers a Allen, 2017, s 773)

## **II. PRAKTICKÁ ČÁST**

## 6 PŘEDSTAVENÍ SPOLEČNOSTI

Společnost ABC, a. s. je nábytkářskou společností se sídlem ve Zlínském kraji. Společnost byla založena 7. prosince 2000 a její základní kapitál je Kč 69 000 000,--. Akcie společnosti jsou neobchodovatelné. Všechny akcie jsou na jméno v listinné podobě. 100 ks akcií je ve jmenovité hodnotě Kč 10 000,-- a 136 ks akcií má jmenovitou hodnotu Kč 500 000,--. Společnost ABC, a. s. je mateřskou společností podniku, ve kterém má 100 % vlastnický podíl. Dceřiný podnik se taktéž zabývá výrobou nábytku, jen má užší sortiment výrobků. Svou velikostí patří společnost ABC, a. s. do středně velkých podniků.

<b>Právní forma:</b>	akciová společnost
<b>Sídlo:</b>	Zlínský kraj
<b>Předmět podnikání:</b>	výroba nábytku, opravy výrobků pro osobní potřebu a převážně pro domácnost, skladování, velkoobchod a maloobchod, výroba sestavených parketových podlah, výroba plastových výrobků, opravy a údržba motorových vozidel, výroba kovových konstrukcí a jejich dílů, povrchová úprava a zušlechťování kovů, obrábění, výroba strojů a zařízení j. n., pronájem vlastních nebo pronajatých nemovitostí s nebytovými prostory, poradenství v oblasti řízení, inženýrské činnosti a související technické poradenství, reklamní činnost, výroba pryžových výrobků, ostatní profesní, vědecké a technické činnosti j. n., činnosti v oblasti nájmu a operativního leasingu, výroba zámků a kování, výroba ostatních výrobků stavebního truhlářství
<b>Stanovené cíle:</b>	maximalizace tržní hodnoty podniku zvýšení počtu zakázek komerčního charakteru zvýšení počtu zakázek od developerů zvýšení počtu zakázek v segmentu nájemního bydlení zvýšení počtu zakázek od renomovaných architektonických studií a architektů pro náročnou klientelu stabilita v oblasti výroby nábytku zvýšení kvality montáže výrobků

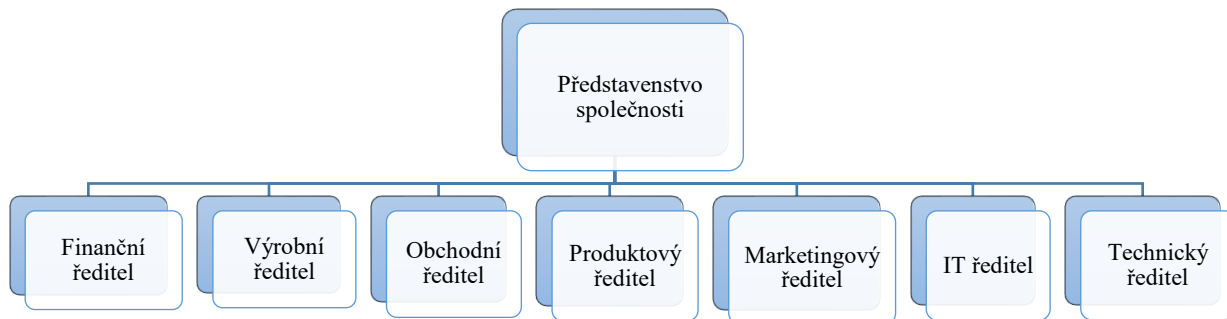
udržet stávající počet poboček

## 6.1 Historie společnosti

Společnost ABC, a. s. vznikla na konci roku 2000 ve Zlínském kraji. Hlavní činností společnosti je výroba zakázkového nábytku. V prvních třech letech se společnost zabývala převážně výrobou kvalitního kuchyňského nábytku na míru. Od roku 2003 začala společnost navyšovat své výrobní kapacity, aby mohla rozšířit svou nabídku výrobků o všechny interiérové prvky jako jsou například interiérové dveře a zárubně, nábytek do obývacích pokojů, ložnic, koupelen a dalších. Společnost se neustále snaží modernizovat výrobní technologie, aby mohla reflektovat na přání všech svých zákazníků, jak v oblasti komerční výroby, nekomerční výroby, tak v oblasti atypických interiérů pro náročné zákazníky.

## 6.2 Základní údaje a organizační struktura společnosti

Představenstvo společnosti ABC, a. s. má tři členy a jsou jim podřízeni ředitelé jednotlivých úseků.

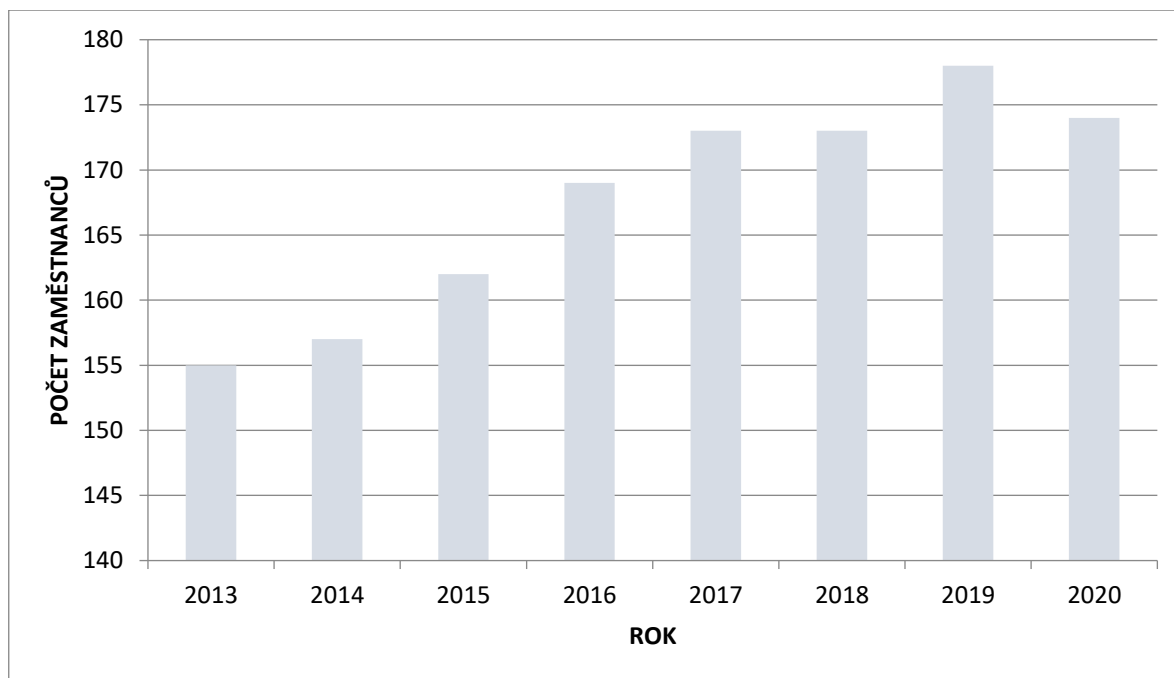


Obrázek 1 Organizační struktura společnosti ABC, a. s. (vlastní zpracování)

V roce 2020 pracovalo ve společnosti ABC, a. s. 174 zaměstnanců. Většina těchto zaměstnanců jsou vyučení truhláři, pomocní truhláři a pomocní pracovníci ve výrobě.



Graf 1 Vývoj počtu zaměstnanců v letech 2013 – 2020 v akciové společnosti



Zdroj: vlastní zpracování

## 7 EXTERNÍ A INTERNÍ ANALÝZA

### 7.1 Charakteristika odvětví

Společnost ABC, a. s. patří podle klasifikace ekonomických činností do CZ-NACE 31 Výroby nábytku. Při výrobě nábytku se používají různé druhy vstupního materiálu jako je masiv, dýha, sesazenky, MDF deska. Další komponenty vstupního materiálu jsou kování, sklo, kůže. Hlavní náplní nábytku je jeho funkčnost a design. V poslední letech se v interiérech objevují dřevěné obklady na stěny nebo vysoce módní lamely.

Za rok 2018 byl zaznamenán pokles počtu velkých společností v tomto odvětví a naopak růst počtu jednotek malých firem. Důvodem může být zvyšující se zájem veřejnosti o atypické výrobky z masivního dřeva, které velké společnosti nenabízejí. (MPO, Panorama zpracovatelského průmyslu za rok 2018, © 2018)

Velkým problémem tohoto odvětví je stále trvajícím nedostatek pracovníků v oboru. Počet absolventů nábytkářských profesí klesl od roku 2005 v oboru truhlář o 69 % a v oboru čalouník o 80 % a jejich počet dále klesá. Zatímco v roce 2017 bylo v nábytkářském průmyslu zaměstnáno cca 25 239 osob, v roce 2018 je odhad na 24 909 osob. Zaměstnavatelé řeší nedostatek lidí investicemi do moderních technologií, digitalizace, robotizace, výkonného managementu a do organizace výroby. Další možné řešení vidí v propojení firem s učilišti a se středními a základními školami, které by u dětí rozvíjelo zejména kvalifikaci a vztah k profesi. (MPO, Panorama zpracovatelského průmyslu za rok 2018, © 2018)

Rozvoj digitalizace a pokles počtu zaměstnanců měl vliv i na výši průměrné mzdy tohoto odvětví. Ta vzrostla oproti roku 2017 o cca 6 % na 23 981 Kč. Společně s tím roste již několik let i produktivita práce, která se v roce 2018 vyšplhala na hodnotu okolo 53 099 Kč za měsíc. (MPO, Panorama zpracovatelského průmyslu za rok 2018, © 2018)

## 7.2 Portrův model konkurenčního odvětví

### Konkurenční síla – hrozba substitučních výrobků

V oblasti substitučních výrobků má společnost ABC, a. s. malou konkurenci. Je to dáno tím, že jejich výrobky jsou v nejvyšší prémiové kvalitě, a tím je dána i vyšší cena těchto výrobků. Klienti společnosti ABC, a. s. jsou z 80 % developeri, architektonická studia, architekti a designéři, kteří si zakládají na jedinečnosti svých návrhů v nábytkářském průmyslu. Dalších 20 % klientů společnosti jsou zákazníci, kteří jsou ochotni si zaplatit za vybavení interiéru nemalou částku, za kterou získají kvalitní zpracování daného interiéru.

### Konkurenční síla – ohrožení ze strany nových konkurentů

Společnosti, které jsou v nábytkářském průmyslu schopny zákazníkovi nabídnout kompletní servis je pět. Kompletním servisem je míněno zajištění architektonické studie s využitím interních i externích služeb architektů, zpracování výrobní dokumentace, případné vyvzorování (například výroba vzorového hotelového pokoje), samotnou výrobu, až po konečnou montáž. Tento kompletní servis jsou společnosti schopny zařídit kdekoliv na světě. Vzhledem k takto vysokému standardu služeb je skoro nemožné, aby nově vzniklá společnost byla významným konkurentem společnosti ABC, a. s.. Investice do nově vzniklé konkurenční společnosti by byla v řádech 100 milionů korun. Za přímou konkurenci společnosti ABC, a. s. nelze považovat živnostníky a drobné podniky čítající řádově 30 zaměstnanců. Tyto podniky nemají dané technologické vybavení, lidské zdroje na dané úrovni, a tím pádem nejsou schopni zvládnout zakázky ve velkém objemu.

### Konkurenční síla – vyjednávací síla dodavatelů

Díky svému postavení na trhu je společnost ABC, a. s. schopna u svých hlavních dodavatelů vyjednat ceny vstupních materiálů na podstatně nižší úrovni, než je tomu u menších podniků. Tato pozice umožňuje společnosti celkově snížit materiálové náklady, které se v konečné ceně výrobků značně projevují. Svou finanční silou je společnost schopna nakoupit materiál ve větším množství a zajistit tak plynulost výroby. Společnost ABC, a. s. je v pozici velkoodběratele, který je schopen mít díky svému velkému odběru zafixované ceny všech dostupných materiálů. Což je v dnešní době velmi důležité. Vzhledem k tomu, že neustále dochází k navyšování ceny materiálů.

### Konkurenční síla – vyjednávací síla odběratelů

V oblasti konkurenční síly odběratelů je konkurence veliká. Jeden segment zákazníků jsou zákazníci přicházející do showroomů společnosti ABC, a. s. a jsou si plně vědomi, že si za kvalitní zpracování výrobků a nabízený kompletní servis zaplatí nemalou částku. Druhý segment zákazníků upřednostňuje cenu před kvalitou a tito zákazníci návštěvu v showroomu téměř neabsolvují a pokud dostanou cenou nabídku jsou nemile překvapeni její výší a odcházejí k nepřímé konkurenci. Za tuto nepřímou konkurenci lze považovat drobné firmy a živnostníky. Třetí segment zákazníků tvoří architektonická studia a developerské společnosti, které se na společnost ABC, a. s. obracejí a zadávají jim realizaci velkých projektů.

### **Konkurenční síla – rivalita mezi konkurenčními podniky**

Opravdu konkurenční prostředí nastává při velkých developerských projektech, kde se společnost ABC, a. s. potkává se svými přímými konkurenty. Tento konkurenční boj se odehrává na poli obchodního jednání, kdy provedení výrobku je na podobné úrovni u všech konkurentů. A jenom schopnost obchodníka rozhoduje o získání zakázky.

## **7.3 SWOT analýza**

### **Silné stránky**

Mezi silné stránky společnosti ABC, a. s. patří technologické vybavení. Díky vysoké úrovni technologického vybavení je společnost schopná oproti konkurenci rychle a kvalitně vyrobit danou zakázku. Další silnou stránkou je vedení společnosti, které se snaží neustále reagovat na nejnovější designérské trendy. Vedení společnosti využívá dotačních titulů na zvyšování efektivnosti společnosti a snižování energetických nákladů. A významnou silnou stránkou jsou lidské zdroje na všech úrovních společnosti ABC, a. s.

### **Slabé stránky**

Slabou stránkou je závislost na vstupním materiálu bez možnosti jeho substituce, což je v dnešní době aktuální téma nejenom u tohoto typu výroby. Za slabou stránku se dá také považovat snižující se kvalita nových zaměstnanců ve výrobě. Obecně je v nábytkářském průmyslu nedostatek kvalifikovaných pracovníků. Nedostatek pracovníků je řešen přijímáním nekvalifikovaných zaměstnanců.

### **Hrozby**

V současné době je velkou hrozbou nedostatek vstupního materiálu, jeho neustále zdražování, a také dlouhé dodací termíny. Velmi reálnou hrozbou je probíhající válečný

konflikt na Ukrajině. Ukrajina a Rusko jsou významným dodavatelem vstupního materiálu. Mezi další hrozby patří závislost výroby nábytku na hospodářském cyklu a na vývoji kurzu české koruny vůči euru a dolaru.

### Příležitosti

Příležitosti jsou hlavně v developerských projektech. Developerské projekty zažívají renesanci nájemního bydlení, což umožňuje sériovou výrobu nábytku a tím pádem i nižší celkové náklady na tento druh výroby. Sériová výroba je ekonomičtější než zakázková výroba.

← pozitivní	negativní	
<b>Silné stránky</b>	<b>Slabé stránky</b>	Interní
<ul style="list-style-type: none"> <li>- technické vybavení</li> <li>- reakce na nejnovější designerské trendy</li> <li>- využití dotačních titulů</li> <li>- lidské zdroje</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- závislost na vstupním materiálu</li> <li>- snižující se řemeslná kvalita nových zaměstnanců</li> </ul>	
<b>Příležitosti</b>	<b>Hrozby</b>	Externí
<ul style="list-style-type: none"> <li>- developerské projekty</li> <li>- více zakázek v rámci sériové výroby</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- nedostatek vstupního materiálu a dlouhé čekací lhůty na něj</li> <li>- závislost na hospodářském cyklu</li> <li>- vývoj měnových kurzů</li> </ul>	

Obrázek 2 SWOT analýza společnosti ABC, a. s. (vlastní zpracování)

## 7.4 Finanční analýza

Finanční analýza je důležitým bodem při posuzování zdraví každého podniku. V této části diplomové práce se budu zabývat analýzou absolutních ukazatelů, rozdílových ukazatelů, poměrových ukazatelů a souhrnných ukazatelů za období 2015 – 2020. Všechny výsledky finanční analýzy společnosti ABC, a. s. jsou porovnávány s odvětvím, a to v letech 2015 – 2019. Porovnání výsledků společnosti ABC, a. s. s odvětvím v roce 2020 bohužel v diplomové práci není zahrnuto, protože výsledky odvětví za rok 2020 nebyly Ministerstvem průmyslu a obchodu České republiky zveřejněny.

### 7.4.1 Absolutní ukazatele finanční analýzy

#### Analýza majetkové struktury

Ve sledovaných letech 2015 – 2020 je majetková struktura společnosti ABC, a. s. vyvážená. V oblasti stálých aktiv je soustředěno nejvíce majetku do dlouhodobého hmotného majetku, konkrétně ve stavbách a pozemcích. Společnost ABC, a. s. vlastní výrobní halu, jejichž součástí je veškeré zázemí pro zaměstnance a kancelářské prostory. Další významnou složkou dlouhodobého hmotného majetku jsou stroje a zařízení. Společnost ABC, a. s. si oproti svým konkurentům drží technologický náskok. Společnost vlastní multifunkční stroje, které jí dovolují realizovat jak sériovou výrobu pro developerské projekty, tak individuální zakázky menšího rozsahu.

V letech 2015 – 2018 a v roce 2020 tvoří oběžná aktiva více než 50 % aktiv. Pouze v roce 2019 byla tato výše nepatrně pod 50 % aktiv. Ve všech sledovaných letech tvoří pohledávky více než 30 %. Společnost ABC, a. s. má pouze krátkodobé pohledávky. Jen roce 2017 byla evidována jedna dlouhodobá pohledávka. Tato pohledávka vznikla z důvodu rozpracovanosti velké zakázky, která nebyla do konce roku 2017 předána investorovi do užívání. Zásoby tvoří malé procento oběžných aktiv. Je to z toho důvodu, že společnost se snaží mít pouze provozní zásobu materiálu. Peněžní prostředky ve všech sledovaných letech neklesají pod 10 %. V roce 2020 dosahují peněžní prostředky 18 % oběžných aktiv. V roce 2020 se společnost ABC, a. s. rozhodla pomocí vypsání dotačních programů zvýšit digitální úroveň společnosti ABC, a. s. na základě pořízení a implementace pokročilých nevýrobních digitálních technologií, které mají přispět k rozšíření kapacity a upevnění pozice společnosti na trhu. Druhým dotačním programem, který chce společnost využít je investice do energetických úspor společnosti. Hlavním cílem tohoto projektu je dosažení energetických úspor prostřednictvím výměny stávající technologie vzduchu v lakovně,

lakovacích a sušících linkách. Nová technologie přinese energeticky efektivnější technologii úpravy vzduchu, a to včetně rekuperace.

V odvětví se pohybují stálá aktiva kolem 40 % aktiv a oběžná aktiva tvoří více než 55 % aktiv. Pouze v roce 2018 tvoří oběžná aktiva více než 60 % všech aktiv. Ve stálých aktivech je dominantní dlouhodobý hmotný a nehmotný majetek, který tvoří skoro celých 40 %. V oběžných aktivech tvoří zásoby více než 20 % a pohledávky více než 25 %. Peněžní prostředky jsou ve sledovaných letech v rozmezí 5 % - 8 % aktiv. Tabulky finanční analýzy odvětví jsou v příloze PI.

Tabulka 1 Majetková struktura společnosti ABC, a. s.

	2015	2016	2017	2018	2019	2020
<b>AKTIVA</b>	<b>535 238</b>	<b>501 897</b>	<b>521 863</b>	<b>550 227</b>	<b>577 268</b>	<b>583 269</b>
<b>Stálá aktiva</b>	<b>255 202</b>	<b>238 469</b>	<b>244 170</b>	<b>267 181</b>	<b>297 699</b>	<b>273 777</b>
DNM	272	584	292	110	0	1 137
DHM	241 530	224 485	232 678	255 871	286 499	261 440
DFM	13 400	13 400	11 200	11 200	11 200	11 200
<b>Oběžná aktiva</b>	<b>279 878</b>	<b>262 873</b>	<b>276 518</b>	<b>281 048</b>	<b>278 869</b>	<b>308 752</b>
Zásoby	17 024	14 557	24 690	16 447	14 133	17 182
Pohledávky	171 055	168 764	181 811	184 557	192 521	184 312
- dlouhodobé	0	0	198	0	0	0
- krátkodobé	171 055	168 764	181 613	184 557	192 521	184 312
Peněžní prostředky	91 799	79 552	70 017	80 044	72 215	107 258
<b>Časové rozlišení aktiv</b>	<b>158</b>	<b>555</b>	<b>1 175</b>	<b>1 998</b>	<b>700</b>	<b>740</b>

Zdroj: vlastní zpracování dle výkazů společnosti

Tabulka 2 Vertikální analýza společnosti ABC, a. s.

	2015	2016	2017	2018	2019	2020
<b>AKTIVA</b>	<b>100,00%</b>	<b>100,00%</b>	<b>100,00%</b>	<b>100,00%</b>	<b>100,00%</b>	<b>100,00%</b>
<b>Stálá aktiva</b>	<b>47,68%</b>	<b>47,51%</b>	<b>46,78%</b>	<b>48,56%</b>	<b>51,57%</b>	<b>46,94%</b>
DNM	0,05%	0,12%	0,05%	0,02%	0,00%	0,19%
DHM	45,13%	44,72%	44,58%	46,50%	49,63%	44,82%
DFM	2,50%	2,67%	2,15%	2,04%	1,94%	1,92%
<b>Oběžná aktiva</b>	<b>52,29%</b>	<b>52,38%</b>	<b>52,99%</b>	<b>51,08%</b>	<b>48,31%</b>	<b>52,93%</b>
Zásoby	3,18%	2,90%	4,73%	2,99%	2,45%	2,95%
Pohledávky	31,96%	33,63%	34,84%	33,54%	33,35%	31,60%

- dlouhodobé	0,00%	0,00%	0,04%	0,00%	0,00%	0,00%
- krátkodobé	31,96%	33,63%	34,80%	33,54%	33,35%	31,60%
Peněžní prostředky	17,15%	15,85%	13,42%	14,55%	12,51%	18,39%
<b>Časové rozlišení aktiv</b>	<b>0,03%</b>	<b>0,11%</b>	<b>0,23%</b>	<b>0,36%</b>	<b>0,12%</b>	<b>0,13%</b>

Zdroj: vlastní zpracování dle výkazů společnosti

Tabulka 3 Horizontální analýza společnosti ABC, a. s.

	16/15	17/16	18/17	19/18	20/19
<b>AKTIVA</b>	<b>-6,22%</b>	<b>3,98%</b>	<b>5,44%</b>	<b>4,91%</b>	<b>1,04%</b>
<b>Stálá aktiva</b>	<b>6,56%</b>	<b>2,39%</b>	<b>9,42%</b>	<b>11,42%</b>	<b>-8,04%</b>
DNM	114,71%	-50,00%	-62,33%	-100,00%	
DHM	-7,06%	3,65%	9,97%	11,97%	-8,75%
DFM	0,00%	-16,42%	0,00%	0,00%	0,00%
<b>Oběžná aktiva</b>	<b>-6,08%</b>	<b>5,19%</b>	<b>1,64%</b>	<b>-0,78%</b>	<b>10,72%</b>
Zásoby	-14,49%	69,61%	-33,39%	-14,07%	21,57%
Pohledávky	-1,34%	7,73%	1,51%	4,32%	-4,26%
- dlouhodobé			-100,00%	0,00%	0,00%
- krátkodobé	-1,34%	7,61%	1,62%	4,32%	-4,26%
Peněžní prostředky	-13,34%	-11,99%	14,32%	-9,78%	48,53%
<b>Časové rozlišení aktiv</b>	<b>251,27%</b>	<b>111,71%</b>	<b>70,04%</b>	<b>-64,96%</b>	<b>5,71%</b>

Zdroj: vlastní zpracování dle výkazů společnosti

### Analýza finanční struktury

Vývoj finanční struktury je všech sledovaných letech skoro stejný. Společnost ABC, a. s. má více než 95 % všech pasiv soustředěno ve vlastním kapitálu. Výše základního kapitálu je ve všech letech stejná a procentuálně se pohybuje v rozmezí 11 % až 14 %. Hlavní složkou položky vlastní kapitál je výsledek hospodaření minulých let, který je ve všech letech kolem 80 %. Takto vysoké procento spolu s neměnnou výší základního kapitálu je důkazem toho, že je společnost zisková a má i nadále v úmyslu své zisky nechávat v podniku pro jeho další rozvoj.

Cizí zdroje tvoří vždy necelá 3 % pasiv. Výjimkou je rok 2018, kdy je toto číslo lehce nad 4 %. Důvod je ten, že v roce 2018 bylo oproti jiným rokům více neuhrazených krátkodobých závazků. Jen pro zajímavost v roce 2019 jsou neuhrazené závazky 806.000 Kč což je 0,14 % pasiv. Takhle nízká čísla krátkodobých závazků jsou dána firemní politikou. Společnost si zakládá na včasném a plném zaplacení všech svých závazků.





- krátkodobé	2,76%	2,78%	3,85%	4,24%	2,61%	3,24%
- přijaté zálohy	1,31%	0,92%	1,11%	0,85%	0,46%	0,86%
- z obchodních závazků	0,30%	0,23%	0,40%	1,49%	0,14%	0,46%
- závazky ostatní	1,15%	1,63%	2,34%	1,90%	2,01%	1,92%
<b>Časové rozlišení pasiv</b>	<b>0,00%</b>	<b>0,03%</b>	<b>0,43%</b>	<b>0,22%</b>	<b>0,25%</b>	<b>0,12%</b>

Zdroj: vlastní zpracování dle výkazů společnosti

Tabulka 6 Horizontální analýza společnosti ABC, a. s.

	16/15	17/16	18/17	19/18	20/19
<b>PASIVA</b>	<b>-6,23%</b>	<b>3,98%</b>	<b>5,44%</b>	<b>4,91%</b>	<b>1,04%</b>
<b>Vlastní kapitál</b>	<b>-6,27%</b>	<b>2,39%</b>	<b>5,24%</b>	<b>6,67%</b>	<b>0,51%</b>
Základní kapitál	0,00%	0,00%	0	0	0
VH minulých let	-9,85%	2,65%	5,23%	5,82%	3,42%
VH běžného období	127,77%	5,64%	22,77%	39,23%	-35,87%
<b>Cizí zdroje</b>	<b>-5,62%</b>	<b>43,85%</b>	<b>16,23%</b>	<b>-35,42%</b>	<b>25,28%</b>
Závazky	-5,62%	43,85%	16,23%	-35,42%	25,28%
- dlouhodobé	0,00%	0,00%	0,00%	0,00%	0,00%
- krátkodobé	-5,62%	43,85%	16,23%	-35,42%	25,28%
- přijaté zálohy	-34,11%	24,52%	-18,56%	-43,04%	88,90%
- z obchodních závazků	-27,89%	77,53%	289,91%	-90,17%	231,02%
- závazky ostatní	32,79%	49,90%	-14,44%	10,84%	-3,63%
<b>Časové rozlišení pasiv</b>	<b>0,00%</b>	<b>1943,64%</b>	<b>-47,20%</b>	<b>19,55%</b>	<b>-48,70%</b>

Zdroj: vlastní zpracování dle výkazů společnosti

### Analýza výnosů

Společnost ABC, a. s. je výrobní společností, takže tržby z prodeje výrobků a služeb představují většinu výnosů, a to více než 97 %. Výjimkou je rok 2019, kdy tržby z prodeje výrobků a služeb činí 84,48 %. Tento procentní pokles je způsoben nárůstem ostatních provozních výnosů, které dosahují 15,10 %. Položka ostatních provozních výnosů je tak vysoká z toho důvodu, že společnost ABC, a. s. obdržela dotaci na inovaci svého produktu, která zahrnuje uvedení na trh nového výrobku, a to v podobě jídelních stolů a konferenčních stolků s novou povrchovou úpravou vodou ředitelnými UV laky s nanočásticemi. Tržby z prodeje výrobků a služeb mají v letech 2015 – 2019 vzestupný trend. V roce 2020 celkové tržby poklesly oproti roku 2019 o 23,78 %. Rok 2020 byl těžce ovlivněn onemocněním COVID-19, kdy byly prakticky zastaveny investice v komerčním sektoru.

V odvětví tvoří tržby z prodeje výrobků a služeb téměř 90 % výnosů. Zbylých 10 % tvoří tržby za prodej zboží. V letech 2015 – 2018 klesá procentuální podíl tržeb z prodeje výrobků

a služeb a stoupá podíl tržeb za prodej zboží. V roce 2019 je tento vývoj opačný a je zde vidět více prodaných vlastních výrobků. Tabulky finanční analýzy odvětví jsou v příloze PIII.

Tabulka 7 Přehled vybraných výnosů společnosti ABC, a. s.

	2015	2016	2017	2018	2019	2020
Tržby z prodeje výrobků a služeb	252 788	275 248	307 181	308 479	339 587	298 312
Ostatní provozní výnosy	2 123	2 294	2 310	6 633	60 717	6 347
- jiné provozní výnosy	2 123	2 294	2 310	6 488	60 600	6 347
Výnosy z DFM - podíly	0	0	275	0	0	0
Výnosové úroky a podobné výnosy	761	544	274	484	701	1 003
Ostatní finanční výnosy	2 263	420	407	138	991	735
<b>VÝNOSY</b>	<b>257 935</b>	<b>278 506</b>	<b>310 447</b>	<b>315 734</b>	<b>401 996</b>	<b>306 397</b>

Zdroj: vlastní zpracování dle výkazů společnosti

Tabulka 8 Vertikální analýza výnosů společnosti ABC, a. s.

	2015	2016	2017	2018	2019	2020
Tržby z prodeje výrobků a služeb	98,00%	98,83%	98,95%	97,70%	84,48%	97,36%
Ostatní provozní výnosy	0,82%	0,82%	0,74%	2,10%	15,10%	2,07%
- jiné provozní výnosy	0,82%	0,82%	0,74%	2,05%	15,07%	2,07%
Výnosy z DFM - podíly	0,00%	0,00%	0,09%	0,00%	0,00%	0,00%
Výnosové úroky a podobné výnosy	0,30%	0,20%	0,09%	0,15%	0,17%	0,33%
Ostatní finanční výnosy	0,88%	0,15%	0,13%	0,04%	0,25%	0,24%
<b>VÝNOSY</b>	<b>100,00%</b>	<b>100,00%</b>	<b>100,00%</b>	<b>100,00%</b>	<b>100,00%</b>	<b>100,00%</b>

Zdroj: vlastní zpracování dle výkazů společnosti

Tabulka 9 Horizontální analýza výnosů společnosti ABC, a. s.

	16/15	17/16	18/17	19/18	20/19
Tržby z prodeje výrobků a služeb	8,88%	11,60%	0,42%	10,08%	-12,15%
Ostatní provozní výnosy	8,05%	0,70%	187,14%	815,38%	-89,55%
- jiné provozní výnosy	8,05%	0,70%	180,87%	834,03%	-89,53%
Výnosy z DFM - podíly			-100,00%		
Výnosové úroky a podobné výnosy	-28,52%	-49,63%	76,64%	44,83%	43,08%
Ostatní finanční výnosy	-81,44%	-3,10%	-66,09%	618,12%	-25,83%

VÝNOSY	7,98%	11,47%	1,70%	27,32%	-23,78%
--------	-------	--------	-------	--------	---------

Zdroj: vlastní zpracování dle výkazů společnosti

### Analýza nákladů

Vývoj nákladů ve sledovaných letech ukazuje, že nejvýznamnější nákladovou položkou je výkonová spotřeba, která tvoří kolem 50 % všech nákladů. Pro výrobní podniky je takto vysoká výkonová spotřeba charakteristická. Velmi výrazně se na výkonové spotřebě podílí spotřeba materiálu a energie. Další významnou složkou nákladů společnosti jsou osobní náklady. V letech 2015 – 2019 osobní náklady rostou. Každý rok se v České republice zvyšuje minimální mzda. Společnost ABC, a. s. na tuto skutečnost reaguje tím, že o svým zaměstnancům navyšuje mzdy o stejné procento, o které je navýšena minimální mzda. V roce 2020 osobní náklady společnosti klesly. Pokles je způsoben odchodem čtyř zaměstnanců. Při zhodnocení vývoje nákladů ve sledovaných letech zjistíme, že v letech 2015 – 2019 náklady společnosti rostou úměrně růstu celkových výnosů. V roce 2020 celkové náklady klesly o 22,61 %, přičemž celkové výnosy klesly o 23,78 %. Tato disproporce je způsobena skokovým zvýšením nákladů na kování. Kování je důležitou součástí konstrukce nábytku, z hlediska funkčnosti (například zásuvkové systémy). Skokové zvýšení ceny kování bylo způsobeno citelným zdražením surového železa, která je dováženo z Číny.

Data za odvětví nám ukazují, že výkonová spotřeba je ve sledovaných letech více než 70 % nákladů. Osobní náklady tvoří 17 % – 18 % nákladů. Ostatní náklady a daň z příjmů jsou v odvětví minimální. Tabulky finanční analýzy odvětví najdeme v příloze PIV.

Tabulka 10 Přehled vybraných nákladů společnosti ABC, a. s.

	2015	2016	2017	2018	2019	2020
Výkonová spotřeba	160 400	157 053	174 149	168 520	175 058	152 352
- spotřeba materiálu a energie	128 754	130 974	142 155	141 933	142 832	128 511
- služby	31 646	26 079	31 994	26 587	32 226	23 841
Změna stavu zásob vlastní činnosti (+/-)	-2 918	2 593	10	-673	-1 159	-1 260
Osobní náklady	65 746	72 312	84 286	94 853	101 272	99 906
Úpravy hodnot v provozní činnosti	23 858	23 420	20 296	17 736	24 411	27 561
- úpravy hodnot DM	23 858	23 420	20 296	17 736	24 411	27 561
Ostatní provozní náklady	-51	-1 648	2 049	2 584	55 365	-1 193

- daně a poplatky	477	485	561	572	589	615
- rezervy v provozní oblasti	0	0	-1 635	-198	0	0
- jiné provozní náklady	-528	-2 133	3 123	2 210	54 776	-1 808
Nákladové úroky a podobné náklady	0	0	136	912	1 997	0
Náklady vynaložené na prodané podíly	0	0	2 200	0	0	0
Ostatní finanční náklady	673	533	1 178	0	1 229	955
Daň z příjmů	1 609	4 614	5 406	6 343	8 377	5 343
<b>NÁKLADY</b>	<b>249 317</b>	<b>258 877</b>	<b>289 710</b>	<b>290 275</b>	<b>366 550</b>	<b>283 664</b>

Zdroj: vlastní zpracování dle výkazů společnosti

Tabulka 11 Vertikální analýza nákladů společnosti ABC, a. s.

	2015	2016	2017	2018	2019	2020
Výkonová spotřeba	64,34%	60,67%	60,11%	58,06%	47,76%	53,71%
- spotřeba materiálu a energie	51,64%	50,59%	49,07%	48,90%	38,97%	45,30%
- služby	12,69%	10,07%	11,04%	9,16%	8,79%	8,40%
Změna stavu zásob vlastní činnosti (+/-)	-1,17%	1,00%	0,00%	-0,23%	-0,32%	-0,44%
Osobní náklady	26,37%	27,93%	29,09%	32,68%	27,63%	35,22%
Úpravy hodnot v provozní činnosti	9,57%	9,05%	7,01%	6,11%	6,66%	9,72%
- úpravy hodnot DM	9,57%	9,05%	7,01%	6,11%	6,66%	9,72%
Ostatní provozní náklady	-0,02%	-0,64%	0,71%	0,89%	15,10%	-0,42%
- daně a poplatky	0,19%	0,19%	0,19%	0,20%	0,16%	0,22%
- rezervy v provozní oblasti	0,00%	0,00%	-0,56%	-0,07%	0,00%	0,00%
- jiné provozní náklady	-0,21%	-0,82%	1,08%	0,76%	14,94%	-0,64%
Nákladové úroky a podobné náklady	0,00%	0,00%	0,05%	0,31%	0,54%	0,00%
Náklady vynaložené na prodané podíly	0,00%	0,00%	0,76%	0,00%	0,00%	0,00%
Ostatní finanční náklady	0,27%	0,21%	1,17%	0,00%	0,34%	0,34%
Daň z příjmů	0,65%	1,78%	1,87%	2,19%	2,29%	1,88%
<b>NÁKLADY</b>	<b>100,00%</b>	<b>100,00%</b>	<b>100,00%</b>	<b>100,00%</b>	<b>100,00%</b>	<b>100,00%</b>

Zdroj: vlastní zpracování dle výkazů společnosti

Tabulka 12 Horizontální analýza nákladů společnosti ABC, a. s.

	16/15	17/16	18/17	19/18	20/19
Výkonová spotřeba	-2,09%	10,89%	-3,23%	3,88%	-12,97%
- spotřeba materiálu a energie	1,72%	8,54%	-0,16%	0,63%	-10,03%

- služby	-17,59%	22,68%	-16,90%	21,21%	-26,02%
Změna stavu zásob vlastní činnosti (+/-)	-188,86%	-99,61%	-6 830,00%	72,21%	8,71%
Osobní náklady	9,99%	16,56%	12,54%	6,77%	-1,35%
Úpravy hodnot v provozní činnosti	-1,84%	-13,34%	-12,61%	37,64%	12,90%
- úpravy hodnot DM	-1,84%	-13,34%	-12,61%	37,64%	12,90%
Ostatní provozní náklady	3 131,37%	-224,33%	26,11%	2 042,61%	-102,15%
- daně a poplatky	1,68%	15,67%	1,96%	2,97%	4,41%
- rezervy v provozní oblasti			-87,89%	-100,00%	
- jiné provozní náklady	303,98%	-246,41%	-29,23%	2378,55%	-103,30%
Nákladové úroky a podobné náklady			570,59%	118,97%	-100,00%
Náklady vynaložené na prodané podíly			-100,00%		
Ostatní finanční náklady	-20,80%	121,01%	-100,00%		-22,29%
Daň z příjmů	186,76%	17,17%	17,33%	32,07%	-36,22%
<b>NÁKLADY</b>	<b>3,83%</b>	<b>11,91%</b>	<b>0,20%</b>	<b>26,28%</b>	<b>-22,61%</b>

Zdroj: vlastní zpracování dle výkazů společnosti

### **Analýza přidané hodnoty a výsledku hospodaření**

Přidaná hodnota je v letech 2015 – 2019 rostoucí. Největší podíl na přidané hodnotě mají osobní náklady, odpisy a výsledek hospodaření za účetní období. V roce 2019 je přidaná hodnota vyšší o 25 385 tisíc Kč než v roce 2018. Toto zvýšení je způsobeno vyššími odpisy a vyšším výsledkem hospodaření za účetní období. V roce 2020 klesla přidaná hodnota o 13 200 tisíc Kč oproti roku 2019. V tomto roce došlo k poklesu osobních nákladů a výsledku hospodaření za účetní období.

Dále je v tabulce 13 sumarizován přehled vývoje výsledku hospodaření a jeho jednotlivých částí. Provozní výsledek hospodaření je od roku 2015 do roku 2019 rostoucí. V roce 2020 došlo k jeho poklesu o 18 064 tisíc Kč v porovnání s rokem 2019. Finanční výsledek hospodaření je v letech 2017, 2018 a 2019 záporný.

Tabulka 13 Vývoj přidané hodnoty a výsledku hospodaření společnosti ABC, a. s.

	2015	2016	2017	2018	2019	2020
Osobní náklady	65 746	72 312	84 286	94 863	101 272	99 906
Odpisy	23 858	23 420	20 296	17 736	24 411	27 561
Nákladové úroky	0	0	136	912	1 997	0
VH za účetní období	8 618	19 629	20 737	25 459	35 446	22 733
Ostatní	673	533	1 178	0	1 229	955

<b>Přidaná hodnota</b>	<b>98 895</b>	<b>115 894</b>	<b>126 633</b>	<b>138 970</b>	<b>164 355</b>	<b>151 155</b>
Provozní VH	7 876	23 812	28 701	32 092	45 357	27 293
Finanční VH	2 351	431	-2 558	-290	-1 534	783
EBT	10 227	24 243	26 143	31 802	43 823	28 076
Daň z příjmů	1 609	4 614	5 406	6 343	8 377	5 343
<b>VH za účetní období</b>	<b>8 618</b>	<b>19 629</b>	<b>20 737</b>	<b>25 459</b>	<b>35 446</b>	<b>22 733</b>
EBT	10 227	24 243	26 143	31 802	43 823	28 076
EBIT	10 227	24 243	26 279	32 714	45 820	28 076
EBITDA	34 085	47 663	46 575	50 450	70 231	55 637

Zdroj: vlastní zpracování dle výkazů společnosti

### Analýza cash flow

Při analýze cash flow vidíme, že společnost ABC, a. s. má ve všech sledovaných letech kladný CF z provozní činnosti. To znamená, že příjmy z provozní činnosti převýšily výdaje z provozní činnosti. CF z investiční činnosti je pouze v roce 2015 kladné, v ostatních letech dosahuje záporných hodnot. Záporné hodnoty dokládají, že společnost má velkou investiční aktivitu, a to především v roce 2019. V roce 2020 je CF z investiční činnosti také záporný, ale hodnota oproti roku 2019 výrazně klesla. Záporné jsou i hodnoty u CF z finanční činnosti. Záporné hodnoty značí, že společnost ABC, a. s. nemá žádné cizí zdroje financování.

Tabulka 14 Vývoj toků peněžní hotovosti společnosti ABC, a. s.

	2015	2016	2017	2018	2019	2020
Stav peněžních prostředků a peněžních ekvivalentů na začátku účetního období	54 803	91 799	79 552	70 017	80 044	72 215
Čistý peněžní tok z provozní činnosti	34 300	46 688	24 636	56 213	47 467	58 535
Čistý peněžní tok z investiční činnosti	6 177	-6 687	-25 997	-40 747	-54 929	-3 639
Čistý peněžní tok z finanční činnosti	-3 481	-52 248	-8 174	-5 439	-367	-19 853
Čisté snížení, resp. zvýšení peněžních prostředků	36 996	-12 247	-9 535	10 027	-7 829	35 043
Stav peněžních prostředků a peněžních ekvivalentů na konci úč. období	91 799	79 552	70 017	80 044	72 215	107 258

Zdroj: vlastní zpracování dle výkazů společnosti

### 7.4.2 Rozdílové ukazatele finanční analýzy

#### Analýza čistého pracovního kapitálu

Hodnota čistého pracovního kapitálu je ve všech letech velmi vysoká. Kladný ČPK ukazuje, že společnost ABC, a. s. má krátkodobé závazky nižší než krátkodobý majetek, a tím má značný „finanční polštář“ pro krytí svých závazků.

Tabulka 15 Vývoj čistého pracovního kapitálu společnosti ABC, a. s.

	2015	2016	2017	2018	2019	2020
Oběžná aktiva	279 878	262 873	276 518	281 048	278 869	308 752
Krátkodobé závazky	14 798	13 996	20 090	23 350	15 080	18 892
Čistý pracovní kapitál (ČPK)	265 080	248 877	256 428	257 698	263 789	289 860

Zdroj: vlastní zpracování dle výkazů společnosti

### 7.4.3 Poměrové ukazatele finanční analýzy

#### Analýza zadluženosti, majtkové a finanční struktury

Společnost ABC, a. s. vykazuje nízkou zadluženost. Celková zadluženost je ve sledovaném období vždy pod 5 %. Míra zadluženosti je 0,03 až 0,04. Nízký ukazatel zadluženosti je dán tím, že společnost nemá žádné nesplacené dlouhodobé ani krátkodobé úvěrové závazky. Při pořizování dlouhodobého majetku společnost ABC, a. s. využívá konzervativní strategii. To dokládá i ukazatel, který je ve sledovaných letech od 1,88 do 2,31.

V odvětví se celková zadluženost výrazně vyšší než u společnosti ABC, a. s. V roce 2017 dokonce dosahuje 37,15 %. V roce 2019 je nižší, a to 27,77 %. Tabulky finanční analýzy odvětví najdeme v příloze PV.

Tabulka 16 Ukazatele zadluženosti, majtkové a finanční struktury společnosti ABC, a. s.

	2015	2016	2017	2018	2019	2020
Celková zadluženost	2,76%	2,78%	3,85%	4,24%	2,61%	3,24%
Míra zadluženosti	0,03	0,03	0,04	0,04	0,03	0,03
Vlastní kapitál / DM	2,31	2,05	2,04	1,97	1,88	2,06

Zdroj: vlastní zpracování dle výkazů společnosti



### Analýza likvidity

Likvidita je velice důležitá, protože vyjadřuje schopnost podniku platit své krátkodobé závazky. Společnost ABC, a. s. nemá problém se splácením svých krátkodobých závazků. To dokládá i analýza likvidity.

Doporučené hodnoty u běžné likvidity jsou 1,5 – 2,5. Tyto hodnoty společnost ABC, a. s. mnohonásobně převyšuje. Společnost ABC, a. s. měla nejvyšší ukazatel běžné likvidity v roce 2015, a to 18,91 a naopak nejnižší v roce 2018. Ten dosahoval hodnoty 12,04.

Hodnoty pohotové likvidity společnosti ABC, a. s. jsou také daleko vyšší než doporučené hodnoty. Doporučené hodnoty se pohybují v rozmezí 1 – 1,5. Pohotová likvidita dosahuje nejvyšší hodnoty v roce 2015 a nejnižší v roce 2018.

I hotovostní likvidita je o hodně vyšší než jsou doporučené hodnoty tohoto ukazatele. Ukazatel by měl nabývat hodnot 0,2 – 0,5. Společnost ABC, a. s. má v letech 2015 – 2019 hotovostní likviditu v intervalech 3,43 – 6,20. V roce 2020 dosáhla likvidita 13,62. Tak velký skok tohoto ukazatele je způsoben přesunem směnky za 150 mil. Kč, která byla v dřívějších letech evidována v krátkodobých obchodních pohledávkách, do položky ostatní krátkodobý finanční majetek. Pokud by v roce 2020 nedošlo k přesunu položky za 150 mil. Kč do krátkodobého finančního majetku, a tato položka by zůstala v krátkodobých pohledávkách z obchodní činnosti, tak by byla pohotová likvidita společnosti 5,67.

Podíl ČPK na oběžný aktivech je ve všech sledovaných letech více než 90 %. To opět potvrzuje vysokou finanční stabilitu společnosti ABC, a. s. a v jejím případě můžeme mluvit i o překapitalizované společnosti.

V odvětví jsou se hodnoty běžné, pohotové i hotovostní likvidity pohybují v doporučených rozmezích. Tabulku finanční analýzy odvětví najdeme v příloze PVI.

Tabulka 17 Ukazatele likvidity společnosti ABC, a. s.

	2015	2016	2017	2018	2019	2020
Běžná likvidita	18,91	18,82	13,76	12,04	18,49	16,34
Pohotová likvidita	17,76	17,78	12,53	11,33	17,56	15,43
Hotovostní likvidita	6,20	5,70	3,49	3,43	4,79	13,62
ČPK / OA	94,71%	94,68%	92,73%	91,69%	94,59%	93,88%
ČPK / A	47,84%	49,59%	49,14%	46,83%	45,70%	49,70%

Zdroj: vlastní zpracování dle výkazů společnosti

### Analýza rentability

Všechny ukazatele rentability dokládají, že společnost ABC, a. s. je trvale zisková. Rentabilita tržeb je velmi důležitým ukazatelem pro zhodnocení úspěšnosti podnikání. Společnost ABC, a. s. dosáhla nejvyšší hodnoty rentability tržeb v roce 2019, a to 10,44 %. Naopak nejnižší byl tento ukazatel v roce 2015, a to pouhých 3,41 %.

Rentabilita celkového kapitálu měří výkonnost společnosti. V letech 2015 – 2019 měla rostoucí charakter. Naopak v roce 2020 výrazně poklesla oproti roku 2019, a to o 3,13 %.

Rentabilita vlastního kapitálu je důležitá pro vlastníky společnosti. Ukazuje, jaká je výnosnost vloženého kapitálu. U společnosti ABC, a. s. je nejnižší rentabilita vlastního kapitálu v roce 2015 a naopak je nejvyšší v roce 2020.

V odvětví má rentabilita tržeb stejný vývoj jako u společnosti ABC, a. s. Co se týká rentability celkového kapitálu, tak ta je v odvětví ve všech letech výrazně vyšší než u společnosti ABC, a. s. Důvodem je, že společnost ABC, a. s. nemá žádné úvěry ani zápůjčky. Výrazně vyšší jsou u odvětví i hodnoty rentability vlastního kapitálu. Tabulku finanční analýzy odvětví najdeme v příloze PVII.

Tabulka 18 Ukazatele rentability společnosti ABC, a. s.

	2015	2016	2017	2018	2019	2020
Rentabilita tržeb (ROS)	3,41%	7,13%	6,75%	8,25%	10,44%	7,62%
Rentabilita celkového kapitálu (ROA)	1,91%	4,83%	5,04%	5,95%	7,94%	4,81%
Rentabilita vlastního kapitálu (ROE)	1,66%	4,02%	4,15%	4,84%	6,32%	4,03%

Zdroj: vlastní zpracování dle výkazů společnosti

### Analýza aktivity

Za pomoci analýzy aktivity lze určit, jestli společnost efektivně využívá vložené prostředky. Obrat celkových aktiv je ve všech sledovaných letech velmi nízký. Minimální doporučená hodnota obratu celkových aktiv je 1. Společnost ABC, a. s. je ve všech letech pod touto doporučenou hodnotou. Takto nízká hodnota značí velkou majetkovou vybavenost společnosti.

Doba obratu zásob byla nejrychlejší v roce 2019, a to 14,98 dne. Naopak nejpomalejší byla v roce 2017 28,93 dne. Vzhledem k tomu, že společnost ABC, a. s. vyrábí jak sériové zakázky, tak atypické zakázky je takový obrat velmi rychlý.

Doba obratu krátkodobých pohledávek je od roku 2015 do roku 2019 přes 200 dní. V roce 2020 velmi výrazně poklesla na 41,41 dní. Tento pokles je způsoben změnou ve výkazech společnosti. V roce 2020 přestali evidovat směnku v částce 150 mil. Kč v krátkodobých pohledávkách z obchodních vztahů a přesunuli ji do položky krátkodobého finančního majetku, konkrétně do ostatního krátkodobého finančního majetku. Pokud by směnku evidovali stále v krátkodobých pohledávkách z obchodních vztahů, v roce 2020 by byla doba obratu 222,42 dne.

Doba obratu závazků I, která je tvořena krátkodobými závazky z obchodních vztahů plus ostatní krátkodobé závazky, je v intervalu 11,10 – 21,79 dne. Doba obratu krátkodobých závazků II, která je tvořena krátkodobými závazky z obchodních vztahů a výkonovou spotřebou, je v intervalu 1,66 až 17,51 dnů. Takto velkým nesouladem doby obratu krátkodobých pohledávek a doby obratu krátkodobých závazků I a II je společnost ve všech sledovaných letech v roli věřitele, kdy významně dříve hradí své závazky.

V odvětví je doba obratu aktiv vždy nad doporučenou hodnotou 1. Doba obratu zásob je v odvětví skoro dvojnásobná oproti době obratu zásob u společnosti ABC, a. s. Rozdíly jsou i v době obratu krátkodobých pohledávek a závazků. Krátkodobé pohledávky jsou placeny ve sledovaných letech v rozmezí 53,17 – 76,58 dnů. Krátkodobé závazky jsou placeny v rozmezí 50,81 – 78,30 dnů. V odvětví se doby splatnosti pohledávek a závazků pohybují v podobných intervalech, takže nedochází k dlouhé platební neschopnosti. Tabulku finanční analýzy odvětví najdeme v příloze PVIII.

Tabulka 19 Ukazatele aktivity společnosti ABC, a. s.

	2015	2016	2017	2018	2019	2020
Obrat celkových aktiv	0,47	0,55	0,59	0,56	0,59	0,51
Doba obratu zásob	24,24	19,04	28,93	19,19	14,98	20,74
Doba obratu krátkodobých pohledávek	243,60	220,73	212,84	215,38	204,09	41,41
Doba obratu krátkodobých závazků I	11,10	12,23	16,81	21,79	13,16	16,72

Doba obratu krátkodobých závazků II	3,69	2,71	4,35	17,51	1,66	6,30
Obratovost krátkodobých pohledávek	1,48	1,63	1,69	1,67	1,76	8,69
Obratovost krátkodobých závazků	32,45	29,44	21,42	16,52	27,36	21,53

Zdroj: vlastní zpracování dle výkazů společnosti

### Další poměrové ukazatele

Pro dokreslení celé analyzované společnosti ABC, a. s. sledujeme i další poměrové ukazatele. Přidaná hodnota na zaměstnance se od roku 2015 do roku 2019 zvyšovala. V roce 2020 nepatrně klesla. V odvětví je přidaná hodnota na zaměstnance ve všech sledovaných letech nižší než je tomu u společnosti ABC, a. s.

Tržby na počet zaměstnanců má analyzovaná společnost nižší než je tomu v odvětví. Naopak osobní náklady na počet zaměstnanců má společnost ABC, a. s. vyšší než je tomu v odvětví. To je dáno náročností výroby a potřebou společnosti ABC, a. s. dobře zaplatit své zaměstnance.

Výkonová spotřeba na tržby se v průběhu sledovaných let snižuje. Opačný trend mají osobní náklady na tržby, které se zvyšují. V odvětví se pohybuje výkonová spotřeba na tržby ve vyšších procentech než je tomu u společnosti ABC, a. s. Osobní náklady na tržby se v odvětví pohybují v intervalu 16,50 % – 18,63 %. Nižší podíl výkonové spotřeby a vyšší podíl osobních nákladů na tržby je způsobený náročným opracováním vstupního materiálu.

V oblasti osobních nákladů na přidanou hodnotu dochází u společnosti ABC, a. s. ke shodě s údaji v odvětví. Tabulku finanční analýzy odvětví najdeme v příloze PIX.

Tabulka 20 Další poměrové ukazatele společnosti ABC, a. s.

	2015	2016	2017	2018	2019	2020
Přidaná hodnota / počet zaměstnanců	620,40	713,07	763,23	780,73	923,34	868,71
Tržby / počet zaměstnanců	1 560,42	1 628,69	1 775,61	1 733,03	1 907,79	1 714,44
Osobní náklady / počet zaměstnanců	405,84	460,59	487,2	532,882	568,9438	574,1724
Výkonová spotřeba / tržby	63,45%	57,06%	56,69%	54,63%	51,55%	51,07%
Osobní náklady / tržby	26,01%	26,27%	27,44%	30,75%	29,82%	33,49%
Odpisy / tržby	9,44%	8,50%	6,61%	5,75%	7,19%	9,24%
Přidaná hodnota / tržby	39,76%	43,78%	42,98%	45,05%	48,40%	50,67%

Osobní náklady / přidaná hodnota	65,42%	60,00%	63,83%	68,25%	61,62%	66,10%
Odpisy / přidaná hodnota	23,74%	19,43%	15,37%	12,76%	14,85%	18,23%
VH před zdaněním / přidaná hodnota	10,18%	20,12%	19,80%	22,88%	26,66%	18,57%

Zdroj: vlastní zpracování dle výkazů společnosti

### Spider analýza

Spider analýza je zpracována za rok 2020. Vzhledem k tomu, že za rok 2020 nebyla MPO ČR zveřejněna data za odvětví, tak data za odvětví byly nahrazeny daty konkurenčního podniku. Konkurenční společnost je přímá konkurence společnosti ABC, a. s.

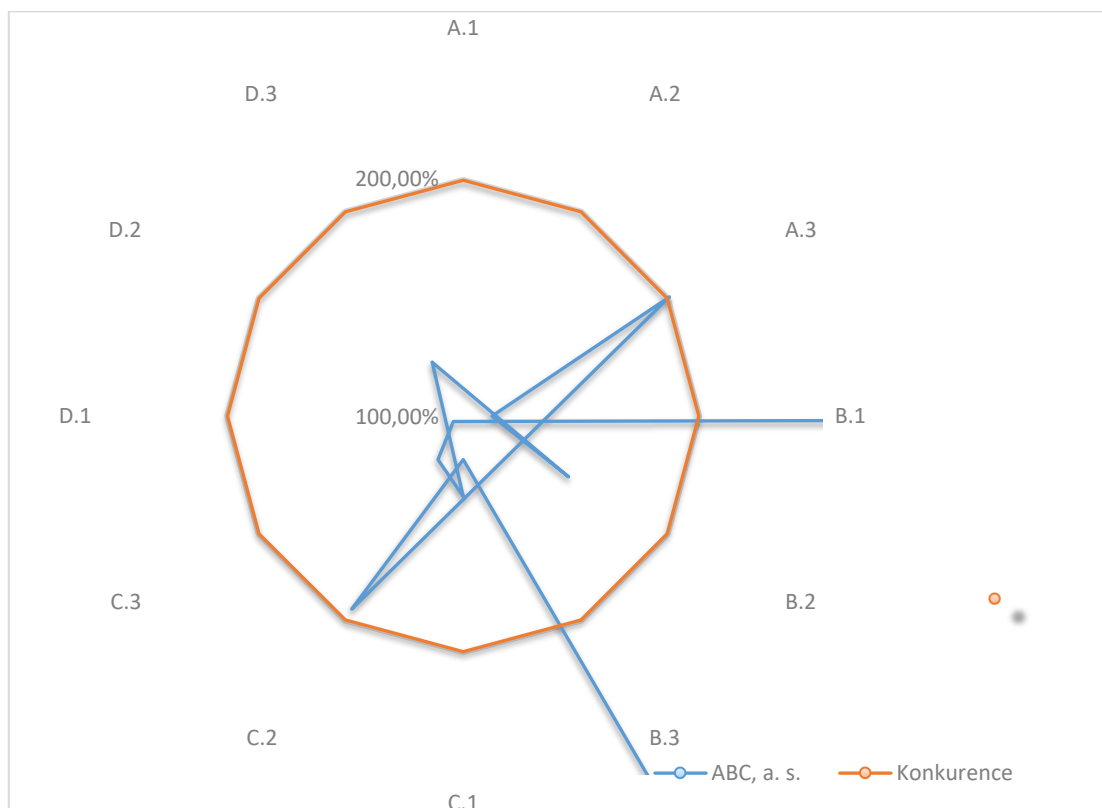
Díky spider analýze vidíme, že společnost ABC, a. s. dosahuje lepších výsledků v likviditě a zadluženosti. Likvidita konkurenčního podniku se pohybuje ve všech třech stupních likvidity v doporučených hodnotách. Likvidita společnosti ABC, a. s. je výrazně nad těmito hodnotami. Z hlediska finanční stability a zadluženosti, vychází výsledky lépe společnosti ABC, a. s. Naopak slabší výsledky má společnost ABC, a. s. v oblasti všech hodnocených rentabilit. U ukazatelů obratovosti je vidět, že efektivněji využívá majetek konkurenční podnik.

Tabulka 21 Porovnání poměrových ukazatelů společnosti ABC, a. s. a konkurenčního podniku v roce 2020

			ABC, a.s.	Konkurence	ABC, a. s.	Konkurence
Rentabilita	A.1	Rentabilita vlastního kapitálu	4,03%	6,09%	66,17%	100,00%
	A.2	Rentabilita aktiv	4,81%	6,10%	78,85%	100,00%
	A.3	Rentabilita tržeb	7,62%	8,00%	95,25%	100,00%
Likvidita	B.1	Běžná likvidita	16,34	1,54	1061,04%	100,00%
	B.2	Pohotovostní likvidita	15,43	0,92	1677,17%	100,00%
	B.3	Hotovostní likvidita	13,62	0,70	1945,71%	100,00%
Zadluženost	C.1	Vlastní kapitál / aktiva	0,97	0,82	118,29%	100,00%
	C.2	Krytí DM dlouhodobým kapitálem	2,13	1,10	193,64%	100,00%
	C.3	Úrokové krytí	0,00	0,00	0,00%	100,00%
Obratovost	D.1	Obratovost aktiv	0,51	0,58	87,93%	100,00%
	D.2	Obratovost krátkodobých pohledávek	8,69	17,76	48,93%	100,00%
	D.3	Obratovost krátkodobých závazků	21,53	17,08	126,05%	100,00%

Zdroj: vlastní zpracování dle výkazů společnosti

Graf 2 Spider analýza poměrových ukazatelů společnosti ABC, a. s. a konkurenčního podniku za rok 2020



Zdroj: vlastní zpracování dle výkazů společnosti

#### 7.4.4 Souhrnné ukazatele finanční analýzy

##### Index IN05

K analýze finančního zdraví podniku můžeme použít Index IN05. Ten také sleduje tvorbu hodnoty pro vlastníky podniku. Pokud je hodnota indexu IN05 vyšší než 1,6, tvoří podnik hodnotu pro své vlastníky. Hodnota menší než 0,9 znamená, že podnik hodnotu netvoří nebo ji dokonce snižuje. Jestliže je hodnota indexu IN05 v intervalech 0,9 – 1,6 mluvíme o tzv. šedé zóně.

Společnost ABC, a. s. má ve všech sledovaných letech hodnoty vyšší než 1,6, takže tvoří hodnotu pro své vlastníky, a také je vysoko nad šedou zónou.

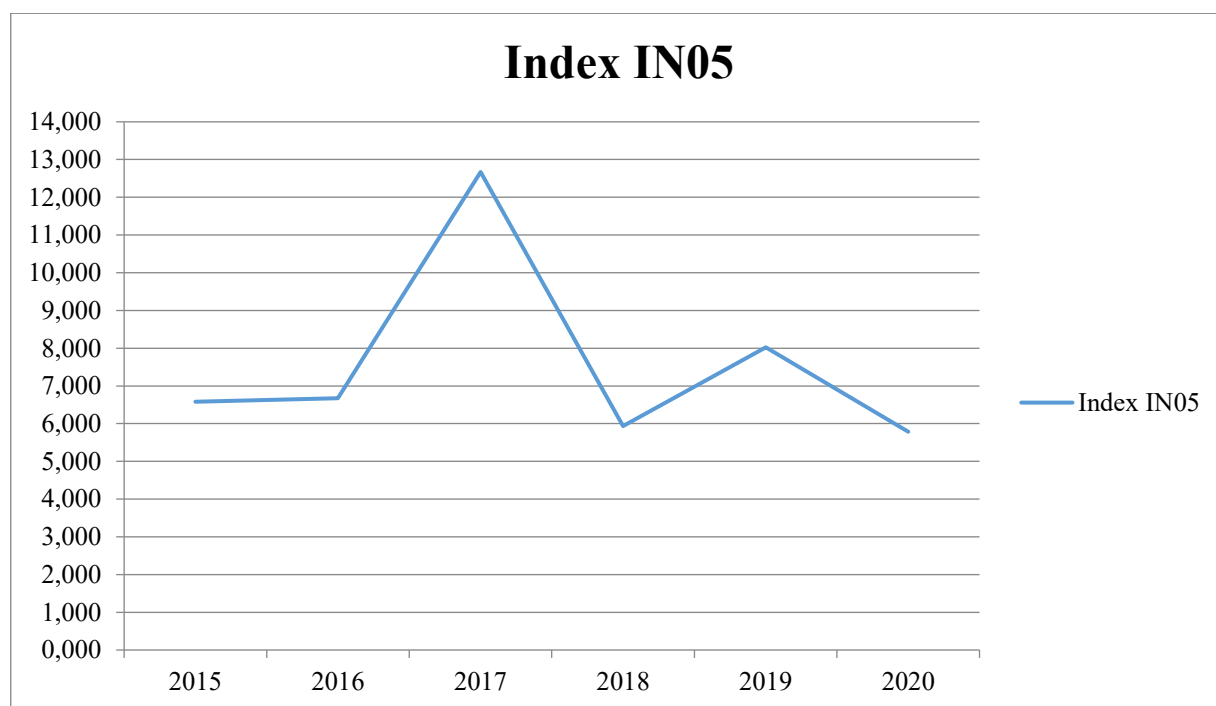
Tabulka 22 Výpočet indexu IN05 společnosti ABC, a. s.

	2015	2016	2017	2018	2019	2020
--	------	------	------	------	------	------

0,13 * A / CK	4,702	4,672	3,377	3,063	4,976	4,014
0,04 * EBIT / NÚ	0,000	0,000	7,729	1,435	0,918	0,000
3,97 * EBIT / A	0,076	0,192	0,200	0,236	0,315	0,191
0,21 * V / A	0,101	0,117	0,125	0,121	0,146	0,110
0,09 * oběžná aktiva / krátkodobé závazky	1,702	1,694	1,239	1,083	1,664	1,471
Index IN05	6,581	6,674	12,670	5,938	8,020	5,786

Zdroj: vlastní zpracování dle výkazů společnosti

Graf 3 Index IN05 společnosti ABC, a. s.



Zdroj: vlastní zpracování

#### 7.4.5 Zhodnocení finanční analýzy

Podrobná finanční analýza společnosti ABC, a. s. ukazuje v jaké je společnost kondici a jak se vypořádala s rokem 2020, který byl ve znamení onemocnění COVID-19.

V celém sledovaném období je majetková struktura společnosti ABC, a. s. vyvážená. Ve stálých aktivech je soustředěno nejvíce majetku v dlouhodobém hmotném majetku. Je to dáno výrobním charakterem společnosti, kdy dlouhodobý majetek obsahuje výrobní a kancelářské prostory a výrobní zařízení.

Oběžná aktiva tvoří přibližně 50 % aktiv. Z toho tvoří 30 % krátkodobé pohledávky. Zásoby tvoří malé procento oběžného majetku. Společnost ABC, a. s. má pouze provozní zásobu vstupního materiálu. Přílišná zásoba vstupního materiálu není vhodná, protože při výrobě nábytku pro designéry a architektonická studia se často používají luxusnější materiály. Peněžní prostředky tvoří více než 10 % oběžných aktiv. V roce 2020 se společnost rozhodla využívat vypsané dotační tituly na zefektivnění společnosti a snížení energetické náročnosti výroby.

Finanční struktura společnosti je ve sledovaných letech také skoro stejná. Vlastní kapitál tvoří více než 95 % všech pasiv. Ziskovost společnosti dokládá výsledek hospodaření minulých let, který ve všech letech tvoří téměř 80 % všech pasiv.

Cizí zdroje tvoří necelá 3 % pasiv. Společnost ABC, a. s. nemá žádné dlouhodobé ani krátkodobé závazky k úvěrovým institucím, ani nesplacené dlouhodobé závazky. Krátkodobé závazky jsou placeny vždy k datu splatnosti a společnost si zakládá na tom, že své závazky hradí vždy včas.

Většinu výnosů společnosti tvoří tržby z prodeje výrobků a služeb. V letech 2015 – 2019 tržby z prodeje výrobků a služeb rostou. V roce 2020 tržby z prodeje výrobků a služeb poklesly o 23,78 % v porovnání s rokem 2019. Pokles je způsoben pozastavením investic v komerčním sektoru. Hlavně hotely a hotelové řetězce byly kvůli lockdownům nuceny pozastavit investice do nového vybavení pokojů.

Více než 50 % nákladů společnosti ABC, a. s. tvoří výkonová spotřeba. Osobní náklady tvoří přibližně 30 % všech nákladů společnosti ABC, a. s. V letech 2015 – 2019 náklady společnosti rostou úměrně růstu celkových výnosů. Opět v roce 2020 dochází k poklesu nákladů o 22,61 % v porovnání s rokem 2019, přičemž celkové výnosy klesly o 23,78 %. To je více než o kolik klesly náklady. Tento rozdíl je způsoben skokovým zvýšením ceny



kování. Skokové zvýšení ceny kování bylo způsobeno citelným zdražením surového železa, která je dováženo z Číny.

V letech 2015 – 2019 roste i přidaná hodnota. K poklesu dochází v roce 2020, kdy se snížil výsledek hospodaření a osobní náklady. Výsledek hospodaření ve všech sledovaných letech tvoří z velké části provozní výsledek hospodaření. Provozní výsledek hospodaření kopíruje výše zmíněný trend, kdy v letech 2015 – 2019 je rostoucí a v roce 2020 došlo k jeho poklesu o 18 064 tisíc Kč v porovnání s rokem 2019.

Společnost ABC, a. s. má kladné CF z provozní činnosti ve všech sledovaných letech, takže provozní příjmy jsou vyšší než provozní výdaje. CF z investiční činnosti je kladné pouze v roce 2015, v ostatních letech má záporné hodnoty. Na CF z investiční činnosti vidíme, že společnost hodně investuje, a to především v roce 2019. I v roce 2020 měla společnost hodně investiční aktivity, ale hodnota investic oproti roku 2019 výrazně klesla. Záporné jsou i hodnoty u CF z finanční činnosti, to je způsobeno skutečností, že společnost nemá žádné cizí zdroje financování.

Ve všech sledovaných obdobích je hodnota ČPK velmi vysoká. Kladný ČPK ukazuje, že společnost ABC, a. s. má krátkodobé závazky nižší než krátkodobý majetek, a tím má značný „finanční polštář“ pro krytí svých závazků.

Zadluženost je u společnosti ABC, a. s. velmi nízká. Celková zadluženost je ve sledovaném období vždy pod 5 %. Míra zadluženosti je 0,03 až 0,04. Nízký ukazatel zadluženosti je dán tím, že společnost nemá žádné nesplacené dlouhodobé ani krátkodobé úvěrové závazky.

Společnost ABC, a. s. nemá problém s likviditou. Ve všech třech stupních likvidity vysoko překračuje doporučené hodnoty. I podíl ČPK na oběžných aktivech je ve všech sledovaných letech více než 90 %. To opět potvrzuje vysokou finanční stabilitu společnosti ABC, a. s. a v jejím případě můžeme mluvit i o překapitalizované společnosti.

Všechny ukazatele rentability dokládají, že společnost ABC, a. s. je trvale zisková. Rentabilita tržeb dosáhla nejvyšší hodnoty rentability tržeb v roce 2019, a to 10,44 %. Naopak nejnižší byl tento ukazatel v roce 2015, a to pouhých 3,41 %. Rentabilita celkového kapitálu měla v letech 2015 – 2019 rostoucí charakter. Naopak v roce 2020 výrazně poklesla oproti roku 2019, a to o 3,13 %. Rentabilita vlastního kapitálu je u společnosti ABC, a. s. nejnižší v roce 2015 a naopak je nejvyšší v roce 2020.

Obrat celkových aktiv společnosti je ve všech letech pod doporučenou hodnotou 1, to znamená, že společnost disponuje velkou majetkovou vybaveností. Doba obratu se pohybuje

v intervalu 14,98 dne až 28,93 dnů. Vzhledem k tomu, že společnost je výrobní společnost a zakázky jsou jak sériové, tak atypické, je doba obratu velmi rychlá. Doba obratu krátkodobých pohledávek je do roku 2019 více než 200 dní. Vlivem přesunu směnky za 150 mil. Kč z položky krátkodobé pohledávky z obchodních vztahů, do položky ostatní krátkodobý finanční majetek se doba obratu zkrátila na 41,41 dní. Pro srovnání, pokud by společnost nechala směnku evidovanou v krátkodobých pohledávkách z obchodních vztahů, doba obratu krátkodobých pohledávek v roce 2020 by byla 222,42 dne. Doba obratu krátkodobých závazků I a II je podstatně nižší než doba obratu krátkodobých pohledávek. Ve všech sledovaných letech je společnost v pozici věřitele.

U analýzy poměrových ukazatelů vidíme, že přidaná hodnota na zaměstnance se od roku 2015 do roku 2019 zvyšovala. V roce 2020 nepatrně klesla. Tržby na počet zaměstnanců má společnost nižší než je tomu v odvětví. Naopak osobní náklady na počet zaměstnanců má společnost ABC, a. s. vyšší než je tomu v odvětví. To je dáno náročností výroby a potřebou společnosti ABC, a. s. dobře zaplatit své zaměstnance.

Spider analýza porovnává společnost ABC, a. s. a konkurenční podnik. Konkurenční podnik je zvolen, protože MPO nezveřejnilo data za odvětví za rok 2020. Spider analýza odhaluje, že společnost ABC, a. s. dosáhla lepších výsledků v likviditě a zadluženosti. Naopak horší výsledky měla společnost ABC, a. s. v oblasti rentability a ukazatelů obratovosti.

Index IN05 ukazuje, že společnost ABC, a. s. má ve všech sledovaných letech hodnoty vyšší než 1,6, takže tvoří hodnotu pro své vlastníky, a také je vysoko nad šedou zónou.

## 8 VÝCHODISKA PRO TVORBU FINANČNÍHO PLÁNU

Výsledky externí a interní analýzy jsou základem pro tvorbu finančního plánu. Díky těmto výsledkům se definuje strategie a finanční cíle společnosti ABC, a. s. Strategie se dále odráží v dlouhodobém finančním plánu.

Společnost ABC, a. s. patří k pěti největším společnostem vyrábějícím nábytek na zakázku na území České republiky. Zákazníky společnosti můžeme rozdělit do 3 segmentů. Prvním segmentem jsou zákazníci, kteří si jsou ochotni zaplatit vyšší cenu za kvalitní zpracování nábytku a nabízený kompletní servis. Druhý segment zákazníků upřednostňuje cenu před kvalitou a u společnosti si jsou ochotni koupit pouze jednotlivé kusy nábytku, například stůl nebo interiérové dveře. Třetí segment jsou architektonická a designerská studia a developerské společnosti, které chtějí vybavit soukromé nebo komerční prostory.

Cílem společnosti ABC, a. s. je maximalizace tržní hodnoty podniku. Další cíle jsou:“

- udržení kladného výsledku hospodaření
- větší procento realizace developerských projektů
- větší procento realizace projektů od architektonických a designerských studií
- oslovení většího počtu klientů, kteří jsou ochotni si od společnosti nechat vybavit celý dům, popřípadě byt
- navázání spolupráce s novými zahraničními klienty v USA a zemích Evropské unie

Vzhledem k doznívající pandemii COVIDU-19 a jejím ekonomickým následkům a probíhajícímu válečnému konfliktu na Ukrajině nechce společnost ABC, a. s. vytvářet dlouhodobé plány. Společnost ABC, a. s. vytváří pouze krátkodobější výhledy, které se zaměřují na plánování tržeb, výroby a nákladů.

Makroekonomické analýzy jsou pro tvorbu plánů nezbytné. Ministerstvo finanční České republiky zveřejnilo prognózy makroekonomického vývoje ČR. V roce 2022 se podle MF ČR zhoršující se epidemickou situací podaří zvládnout bez nutnosti přijímat makroekonomicky významná omezení. Také bude rok 2022 ve znamení nepříznivých efektů růstu cen vstupů – hlavně energií a základních komponentů pro výrobní řetězce.

V roce 2022 by měla vzrůst ekonomika o 3,1 %. Růst by měl být tažen investičními výdaji soukromého sektoru a veřejných institucí. Dalším významným faktorem, který přispěje

k růstu by měla být spotřeba domácností. Bohužel spotřebu domácností bude tlumit velký nárůst životních nákladů, a to hlavně cen energií.

Oproti předešlým letům je velkým makroekonomickým a sociálním problémem vysoká inflace. V roce 2022 MF ČR predikuje inflaci okolo 8,5 %. K inflaci výrazně přispěje růst cen elektřiny, zemního plynu a ropy. Na rok 2023 je prognóza inflace 2,3 %.

Dle makroekonomických prognóz MF ČR by mělo HDP v roce 2023 vzrůst o 3,1 % a v roce 2024 by měl být růst o 2,1 %.

Dle ČNB se bude kurz CZK/EUR pohybovat kolem 24,10 Kč za euro v roce 2022 a v roce 2023 bude 23,90 Kč za euro.

Tabulka 23 Hlavní makroekonomické indikátory – predikce

Tabulka 3.1.1 HDP – užití ve stálých cenách – roční

zřetěžené objemy, referenční rok 2015

Zdroj: ČSÚ. Výpočty a predikce MF ČR.

		2015	2016	2017	2018	2019	2020	2021	2022	2023	2024
								Odhad	Predikce	Výhled	Výhled
<b>Hrubý domácí produkt</b>	<i>mld. Kč</i> 2015	4	4	4	5	5	4	5 142	5 301	5 467	5 591
	růst v %	5,4	2,5	5,2	3,2	3,0	-5,8	2,9	3,1	3,1	2,3
	růst v % <sup>1)</sup>	5,5	2,4	5,4	3,2	3,0	-5,8	2,8	3,1	3,3	2,1
<b>Výdaje domácností na spotřebu</b>	<i>mld. Kč</i> 2015	2	2	2	2	2	2	2 446	2 502	2 581	2 660
	růst v %	3,9	3,8	4,0	3,5	2,7	-6,8	4,8	2,3	3,2	3,1
<b>Výdaje vládních inst. na spotřebu</b>	<i>mld. Kč</i> 2015	875	897	913	948	972	005	1 024	1 028	1 040	1 052
	růst v %	1,8	2,5	1,8	3,8	2,5	3,4	1,9	0,4	1,2	1,1
<b>Tvorba hrubého kapitálu</b>	<i>mld. Kč</i> 2015	1	1	1	1	1	1	1 509	1 583	1 652	1 621
	růst v %	13,1	-4,0	6,5	7,7	4,5	-10,3	13,0	4,9	4,4	-1,9
Fixní kapitál	<i>mld. Kč</i> 2015	227	190	248	374	455	346	1 357	1 430	1 511	1 513
	růst v %	9,7	-3,0	4,9	10,0	5,9	-7,5	0,8	5,4	5,7	0,1
Změna zásob a cenností	<i>mld. Kč</i> 2015	67	53	75	51	34	-10	153	153	140	108
<b>Vývoz zboží a služeb</b>	<i>mld. Kč</i> 2015	3	3	4	4	4	4	4 299	4 488	4 657	4 799
	růst v %	6,0	4,3	7,2	3,7	1,5	-6,9	5,3	4,4	3,8	3,1
<b>Dovoz zboží a služeb</b>	<i>mld. Kč</i> 2015	3	3	3	3	4	3	4 173	4 332	4 496	4 566
	růst v %	6,8	2,8	6,3	5,8	1,5	-6,9	10,6	3,8	3,8	1,6
<b>Hrubé domácí výdaje</b>	<i>mld. Kč</i> 2015	4	4	4	4	4	4	4 981	5 112	5 271	5 331

	<i>růst v %</i>	6,0	1,2	4,3	4,8	3,2	-5,7	6,4	2,6	3,1	1,1
<b>Metodická diskrepance</b>	<i>mld. Kč 2015</i>	0	0	-1	3	3	11	36	33	33	24
<b>Reálný hrubý domácí důchod</b>	<i>mld. Kč 2015</i>	<b>4</b>	<b>4</b>	<b>4</b>	<b>5</b>	<b>5</b>	<b>5</b>	<b>5 230</b>	<b>5 339</b>	<b>5 516</b>	<b>5 660</b>
	<i>růst v %</i>	5,7	3,4	4,3	3,2	3,4	-4,7	3,0	2,1	3,3	2,6
<b>Příspěvky k růstu HDP</b>											
<b>Hrubé domácí výdaje</b>	<i>p. b.</i>	<b>5,6</b>	<b>1,2</b>	<b>3,9</b>	<b>4,4</b>	<b>3,0</b>	<b>-5,3</b>	<b>6,0</b>	<b>2,5</b>	<b>3,0</b>	<b>1,1</b>
<b>Konečná spotřeba</b>	<i>p. b.</i>	<b>2,2</b>	<b>2,3</b>	<b>2,3</b>	<b>2,4</b>	<b>1,8</b>	<b>-2,5</b>	<b>2,6</b>	<b>1,1</b>	<b>1,7</b>	<b>1,7</b>
Výdaje domácností	<i>p. b.</i>	1,9	1,8	1,9	1,7	1,3	-3,2	2,2	1,0	1,5	1,4
Výdaje vlády	<i>p. b.</i>	0,3	0,5	0,3	0,7	0,5	0,7	0,4	0,1	0,2	0,2
<b>Tvorba hrubého kapitálu</b>	<i>p. b.</i>	<b>3,4</b>	<b>-1,1</b>	<b>1,7</b>	<b>2,0</b>	<b>1,2</b>	<b>-2,8</b>	<b>3,4</b>	<b>1,4</b>	<b>1,3</b>	<b>-0,6</b>
Tvorba fixního kapitálu	<i>p. b.</i>	2,5	-0,8	1,2	2,5	1,6	-2,0	0,2	1,4	1,5	0,0
Změna zásob	<i>p. b.</i>	0,9	-0,3	0,5	-0,5	-0,3	-0,8	3,2	0,0	-0,2	-0,6
<b>Saldo zahraničního obchodu</b>	<i>p. b.</i>	<b>-0,2</b>	<b>1,4</b>	<b>1,2</b>	<b>-1,2</b>	<b>0,0</b>	<b>-0,5</b>	<b>-3,0</b>	<b>0,6</b>	<b>0,1</b>	<b>1,2</b>
Saldo zboží	<i>p. b.</i>	-1,0	1,0	0,9	-1,0	0,4	-0,4	-3,0	0,2	0,1	1,2
Saldo služeb	<i>p. b.</i>	0,8	0,4	0,3	-0,2	-0,4	-0,1	0,0	0,4	0,0	0,0
<b>Hrubá přidaná hodnota</b>	<i>mld. Kč 2015</i>	<b>4</b>	<b>4</b>	<b>4</b>	<b>4</b>	<b>4</b>	<b>4</b>	.	.	.	.
	<i>růst v %</i>	4,8	2,5	5,2	3,4	3,0	-5,6	.	.	.	.
<b>Saldo daní a dotací na produkty</b>	<i>mld. Kč 2015</i>	<b>460</b>	<b>474</b>	<b>497</b>	<b>504</b>	<b>521</b>	<b>481</b>	.	.	.	.

1) Z dat očištěných o vliv sezónnosti a  
nestejného počtu pracovních dní

Zdroj: Ministerstvo financí České republiky

## 9 TVORBA DLOUHODOBÉHO A KRÁTKODOBÉHO FINANČNÍHO PLÁNU

Tato část je věnována tvorbě finančních plánů.

Dlouhodobý finanční plán bude vytvořen ve třech variantních řešeních, a to v základní variantě, optimistické variantě a pesimistické variantě. Základní varianta představuje nejpravděpodobnější vývoj a ukazuje nejpravděpodobnější stavy položek všech výkazů na konci plánovaných období. Od základní varianty se odvíjejí obě další varianty, a to optimistická a pesimistická. Všechny dlouhodobé finanční plány budou vytvořeny na tři období, to znamená na roky 2022, 2023, 2024.

Navrhované plány budou zhodnoceny pomocí některých finančních ukazatelů a k dlouhodobému finančnímu plánu v základní variantě bude vypracován krátkodobý finanční plán.

V závěru diplomové práce budou navržené plány zhodnoceny a bude navrženo doporučení pro společnost ABC, a. s.

### 9.1 Dlouhodobý finanční plán – základní varianta

Protože společnost ABC, a. s. spadá do skupiny auditovaných společností, účetní výkazy za rok 2021 nejsou k dispozici. Prvními závěrkovými operacemi bylo nicméně zjištěno, že rok 2021 byl téměř shodný ve všech hlavních položkách účetních výkazů. Společnost ABC, a. s. na základě svých mnohaletých zkušeností předpokládá růst tržeb, hlavně ve spolupráci s developery a architektonickými a designerskými studii.

#### 9.1.1 Plán výkazu zisku a ztráty

Výkaz zisku a ztráty je plánovaný pro roky 2022, 2023 a 2024. Základní varianta tohoto výkazu uvádí nejpravděpodobnější vývoj položek a výsledku hospodaření v plánovaných letech.

#### Tržby

Vedení společnosti předpokládá, že v roce 2022 dojde ke zvýšení tržeb o 10 %. Toto procento je složeno s predikce HDP, developerských zakázek a zakázek od architektonických studií. V roce 2023 a 2024 společnost očekává růst tržeb o 6 %. Hlavním tahounem očekávaného zvýšení tržeb budou zakázky v sériové výrobě nábytku, převážně ve výrobě kuchyní, stolů, židlí.

### Výkonová spotřeba

Dominantní položkou ve výkonové spotřebě je spotřeba materiálu a energie. Pro rok 2022 společnost předpokládá zvýšení této položky o 20 %. Takto vysoké navýšení je způsobeno několika faktory. První faktor je vstupní materiál. I když je společnost ABC, a. s. velkoodběratel, tak kvůli válečnému konfliktu mezi Ukrajinou a Ruskem dochází k prodražení a prodloužení dodacích lhůt vstupního materiálu. Toto zvýšení je odhadováno na 17 %. Další faktor je zvýšení cen elektrické energie. Díky zafixování cen a dotaci na snížení elektrické náročnosti v lakovně se zvýšení energií dotkne společnosti minimálně, dle odhadu dojde k navýšení o 3 %. Pro rok 2023 společnost očekává, že ceny materiálu a energie vzrostou o 12 % a pro rok 2024 je naplánováno zdražení vstupů o 5 %. Položka služeb se bude zvyšovat ve všech letech pouze o předpokládané procento inflace, protože tato položka zahrnuje služby za účetnictví, právní služby apod.

### Osobní náklady

Společnost ABC, a. s. plánuje zvýšení mezd vyučeným truhlářům v roce 2022 o 6 % a v roce 2023 a 2023 o 5 %. Vzhledem k tomu, že je na trhu nedostatek kvalifikovaných pracovníků společnost musí reflektovat na ekonomický vývoj České republiky a své výrobní zaměstnance si udržet. Společnost v plánovaných letech nepředpokládá, že bude významně rozšiřovat svůj tým o nové zaměstnance.

### Úpravy hodnot v provozní činnosti

Dlouhodobý majetek je odepisován dle odpisového plánu. Společnost plánuje, že pomocí vypsání dotačních programů zefektivní výrobu a další postupy v rámci celé organizace.

Tabulka 24 Odpisový plán

	2022	2023	2024
Ostatní ocenitelná práva	5	5	5
Stavby	9 824	9 824	9 824
Hmotné věci	3 059	3 059	3 059
Celkem	12 888	12 888	12 888

Zdroj: vlastní zpracování

### **Ostatní provozní výnosy**

Společnost ABC, a. s. neplánuje prodávat dlouhodobý majetek ani materiál. Ostatní provozní výnosy obsahují inventarizační rozdíly a úhradu dotací. Protože se tato položka nedá vztáhnout k tržbám, ani se nedá přesně určit, který dotační titul společnosti bude schválen, bude položka převzata z roku 2020.

### **Ostatní provozní náklady**

#### Daně a poplatky

Tato položka obsahuje daň z nemovitých věcí a daň silniční. V souvislosti s Ruskou invazí na území Ukrajiny vydal ministr financí ČR rozhodnutí k hromadnému prominutí záloh na daň silniční za rok 2022. Prominutím záloh na silniční daň, ale nedochází k prominutí samotné daně, takže je nutné s ní i nadále počítat v plánovaném výkazu. Tato položka je shodná pro všechny plánované roky.

#### Rezervy v provozní oblasti a komplexní náklady příštích období

Společnost v plánovaných letech nemá v úmyslu čerpat rezervy.

#### Jiné provozní náklady

Jiné provozní náklady obsahují poskytnuté dary, smluvní pokuty a úroky z prodlení, ostatní pokuty a penále, pojistné vztahující se k provozní činnosti, inventarizační rozdíly a škody v provozní činnosti. Společnost tuto položku určuje podle kvalifikovaného odhadu.

### **Výnosy z dlouhodobého finančního majetku – podíly**

Společnost ABC, a. s. má 100% podíl v jedné společnosti s ručením omezeným. Společnost ABC, a. s. si v plánovaných letech neplánuje vyplatit podíl ze zisku z této společnosti.

### **Výnosové úroky a podobné výnosy**

Ostatní výnosové úroky a podobné výnosy společnost ABC, a. s. odhaduje stejně jako v roce 2020.

### **Ostatní finanční výnosy**

Tato položka obsahuje kurzové zisky. Vzhledem k tomu, že ČNB zahájila po ruské invazi na Ukrajinu intervence na podporu české koruny, není předpoklad, že bude velký výkyv v této položce.



**Ostatní finanční náklady**

Ostatní finanční náklady obsahují kurzové ztráty. Ani u této položky není předpoklad, že se nějak významně změní.

**Daň z příjmů**

Sazba daně z příjmů je 19 %. Pro zjednodušení této položky v rámci dlouhodobého finančního plánu, zde není počítáno s odloženou daní.

Tabulka 25 Plánovaný Výkaz zisků a ztráty - základní varianta

	( v tis. Kč)	2022	2023	2024
I.	Tržby z prodeje výrobků a služeb	328 143	347 832	368 702
A.	Výkonová spotřeba	180 081	199 181	208 426
A.2	- Spotřeba materiálu a energie	154 213	172 719	181 355
A.3	- Služby	25 867	26 462	27 071
D.	Osobní náklady	105 900	111 195	116 755
E.	Úpravy hodnot v provozní oblasti	12 888	12 888	12 888
E.1	- Úpravy hodnot dlouhodobého nehmotného a hmotného majetku - trvalé	12 888	12 888	12 888
III.	Ostatní provozní výnosy	6 347	6 347	6 347
III.3	- Jiné provozní výnosy	6 347	6 347	6 347
F.	Ostatní provozní náklady	1 175	1 175	1 175
F.3	- Daně a poplatky	615	615	615
F.4	- Rezervy v provozní oblasti a komplexní náklady příštích období	0	0	0
F.5	- Jiné provozní náklady	560	560	560
*	Provozní výsledek hospodaření	34 446	29 739	35 805
IV.	Výnosy z dlouhodobého finančního majetku - podíly	0	0	0
VI.	Výnosové úroky a podobné výnosy	1 003	1 003	1 003
VI.2	- Ostatní výnosové úroky a podobné výnosy	1 003	1 003	1 003
VII.	Ostatní finanční výnosy	735	735	735
K.	Ostatní finanční náklady	955	955	955
*	Finanční výsledek hospodaření	783	783	783
**	Výsledek hospodaření před zdaněním	35 229	30 522	36 588
L.	Daň z příjmů	6 694	5 799	6 952
L.1	- Daň z příjmů splatná	6 694	5 799	6 952
**	Výsledek hospodaření po zdanění	28 535	24 723	29 636
***	Výsledek hospodaření za účetní období	28 535	24 723	29 636

Zdroj: vlastní zpracování

### 9.1.2 Plán rozvahy

Dále je popsán vývoj jednotlivých položek rozvahy v plánovaných letech.

#### **Stálá aktiva**

Pořízení dlouhodobého majetku je realizováno podle investičního plánu. Všechny investice bude společnost kryt svými finančními zdroji a dotacemi.

#### Dlouhodobý nehmotný majetek

V roce 2021 společnost dokončila nákup ocenitelných práv. Tyto práva se odepisují dle odpisového plánu. V dalších letech společnost neplánuje nakoupit další práva.

#### Dlouhodobý hmotný majetek

V plánovaných letech společnost nemá v úmyslu pořizovat pozemky ani přistavovat další výrobní nebo kancelářské prostory. Stávající stavbu společnost odepisuje dle odpisového plánu. Hmotné věci a jejich soubory, jsou také řádně odepisovány.

#### Dlouhodobý finanční majetek

Společnost ABC, a. s. je 100% vlastníkem společnosti s. r. o. V plánovaných letech společnost ABC, a. s. nemá v úmyslu s tímto 100% podílem nijak nakládat.

Společnost plánuje v roce 2022 převést položku směnky z krátkodobého finančního majetku do položky dlouhodobého finančního majetku, kde ji bude držet minimálně do roku 2024.

#### **Oběžná aktiva**

#### Zásoby

Zásoby jsou plánovány s ohledem na dobu obratu zásob, která je 20,74 dní. I když dochází k zvýšení se cen vstupního materiálu a prodlužují se dodací lhůty nemá smysl navyšovat zásoby. Důvodem je to, že základní vstupní materiál, což je dřevotřísková deska v dekoru bílá perlička, je pravidelně doplňována do technické zásoby.

#### Nedokončená výroba a hotové výroby

Pro plánované období zůstane nedokončená výroba stejná jako v předešlém roce.

#### Dlouhodobé pohledávky

Společnost ABC, a. s. neviduje dlouhodobé pohledávky.

#### Krátkodobé pohledávky

Krátkodobé pohledávky se skládají z pohledávek z obchodních vztahů a ostatních pohledávek. Společnost plánuje dobu obratu krátkodobých pohledávek na 41,41 dnů. Ostatní pohledávky obsahují krátkodobé poskytnuté zálohy. Velikost krátkodobých poskytnutých záloh je stejná jako v minulých výkazech.

#### Peněžní prostředky

Společnost ABC, a. s. chce zachovat vysokou likviditu. Společnost chce co nejvíce využívat dotační tituly, které jsou přínosem pro podnik. Při nízké likviditě by společnost musela při realizaci dotačního titulu využít bankovní úvěr.

#### Časové rozlišení aktiv

Časové rozlišení aktiv obsahuje především náklady spojené ocenitelnými právy. Společnost ABC, a.s. předpokládá, že tato položka zůstane ve stejné výši jako v minulosti.

### **Vlastní kapitál**

#### Základní kapitál

Základní kapitál společnosti ABC, a. s. se skládá z 100 ks akcií na jméno v listinné podobě ve jmenovité hodnotě 10 tis. Kč. Těchto 100 ks akcií je neobchodovatelných. 136 ks akcií na jméno v listinné podobě ve jmenovité hodnotě 500 tis. Kč plně uspaných a splacených. Základní kapitál společnost v plánovaných letech nebude navyšovat.

#### Ážio a kapitálové fondy

Tato položka zůstane v plánovaných letech nulová.

#### Fondy ze zisku

Tato položka zůstane v plánovaných letech nulová.

#### Výsledek hospodaření minulých let

Výsledek hospodaření minulých let obsahuje položku nerozdělený zisk minulých let. Protože společnost vyplácela dividendy v roce 2020, tak v plánovaných letech nemá v úmyslu dividendy vyplácet.

#### Výsledek hospodaření běžného účetního období

Ve všech plánovaných letech je tato položka shodná s položkou výsledku hospodaření v plánovaném výkazu zisku a ztrát.

**Cizí zdroje**Rezervy

Společnost ABC, a. s. neplánuje v letech 2022 – 2024 tvorbu rezerv.

Dlouhodobé závazky

Společnost ABC, a. s. si zakládá na včasné placení svých závazků, takže položka dlouhodobé závazky bude ve všech třech plánovaných letech nulová.

Krátkodobé závazky

Krátkodobé závazky obsahují krátkodobé přijaté zálohy, závazky z obchodních vztahů a ostatní závazky. Společnost ABC, a. s. na základě minulých zkušeností odhaduje, že krátkodobé přijaté zálohy budou v plánovaných letech kolem 1,7 mil. Kč. Závazky z obchodních vztahů společnost platí vždy k datu splatnosti. Na plánované roky vychází závazky z obchodních vztahů z doby obratu závazků, které se vztahují k plánované výkonové spotřebě v jednotlivých plánovaných letech. Ostatní závazky jsou tvořeny závazky ke společníkům, zaměstnancům, sociálnímu a zdravotnímu pojištění a daňové závazky. Vzhledem k tomu, že společnost mírně navýší mzdy je tato položka v letech 2022 – 2024 plánována na částku 11 mil. Kč.

Časové rozlišení pasiv

Časové rozlišení pasiv obsahují výdaje na média a příjmy z nájemného. Společnost odhaduje, že položka bude stejná jako v minulých výkazech.

Tabulka 26 Plánová Rozvaha - základní varianta

	(v tis. Kč)	2022	2023	2024
*	<b>Aktiva celkem</b>	<b>562 861</b>	<b>559 433</b>	<b>556 884</b>
<b>B.</b>	<b>Stálá aktiva</b>	<b>409 770</b>	<b>396 882</b>	<b>383 994</b>
B.II	<i>Dlouhodobý nehmotný majetek</i>	1 132	1 127	1 122
B.2	- Ocenitelná práva	1 132	1 127	1 122
B.II	<i>Dlouhodobý hmotný majetek</i>	247 438	234 555	221 672
B.II.1	Pozemky a stavby	226 066	216 242	206 418
B.II.1.2. 1	- Pozemky	46 194	46 194	46 194
B.II.1.2. 2	- Stavby	179 872	170 048	160 224
B.II.2.	Hmotné movité věci a jejich soubory	21 372	18 313	15 254

B.III.	<i>Dlouhodobý finanční majetek</i>	161 200	161 200	161 200
B.III.3.	- Podíly - podstatný vliv	11 200	11 200	11 200
B.III.5.	- Ostatní dlouhodobé cenné papíry a podíly	150 000	150 000	150 000
<b>C.</b>	<b>Oběžná aktiva</b>	<b>152 351</b>	<b>161 811</b>	<b>172 150</b>
C.I.	<i>Zásoby</i>	18 905	20 039	21 241
C.I.1.	- Materiál	10 850	11 984	13 186
C.I.2.	- Nedokončená výroba a polotovary	5 757	5 757	5 757
C.I.3.	- Výroby a zboží	2 298	2 298	2 298
C.I.3.1.	- Výroby	2 298	2 298	2 298
C.II.	<i>Pohledávky</i>	40 113	42 377	44 778
C.II.1	Dlouhodobé pohledávky	0	0	0
C.II.2	Krátkodobé pohledávky	40 113	42 377	44 778
C.II.2.1.	- Pohledávky z obchodních vztahů	37 746	40 010	42 411
C.II.2.2.	- Pohledávky ostatní	2 367	2 367	2 367
C.II.2.1.	- Krátkodobé poskytnuté zálohy	2 367	2 367	2 367
C.II.2.2.	- Dohadné účty aktivní	0	0	0
C.IV.	<i>Peněžní prostředky</i>	93 333	99 395	106 131
<b>D.</b>	<b>Časové rozlišení aktiv</b>	<b>740</b>	<b>740</b>	<b>740</b>
*	<b>Pasiva celkem</b>	<b>562 861</b>	<b>559 433</b>	<b>556 884</b>
<b>A.</b>	<b>Vlastní kapitál</b>	<b>545 672</b>	<b>541 175</b>	<b>537 438</b>
A.I.	Základní kapitál	69 000	69 000	69 000
A.II.	Ážio a kapitálové fondy	0	0	0
A.III.	Fondy ze zisku	0	0	0
A.IV.	Výsledek hospodaření minulých let	448 137	447 452	438 802
A.IV.1	- nerozdělený zisk minulých let	448 137	447 452	438 802
A.V.	Výsledek hospodaření běžného období	28 535	24 723	29 636
<b>B.+C.</b>	<b>Cizí zdroje</b>	<b>16 461</b>	<b>17 530</b>	<b>18 718</b>
B.	Rezervy	0	0	0
C.	Závazky	16 461	17 530	18 718
C.I.	- Dlouhodobé závazky	0	0	0
C.II.	- Krátkodobé závazky	16 461	17 530	18 718
C.II.1	- Krátkodobé přijaté zálohy	1 700	1 700	1 700
C.II.2	- Závazky z obchodních vztahů	2 904	3 380	3 945
C.II.3	- Závazky ostatní	11 857	12 450	13 073
<b>D.</b>	<b>Časové rozlišení pasiv</b>	<b>728</b>	<b>728</b>	<b>728</b>

Zdroj: vlastní zpracování

### 9.1.3 Plán peněžních toků

Provozní cash flow je v každém plánovaném roce kladné, takže společnost ABC, a. s. má příjmy vyšší než výdaje ve své hlavní činnosti. Záporné cash flow z investiční činnosti je plánováno, protože společnost chce a musí investovat do majetku. Cash flow z finanční činnosti je také záporné, protože společnost nechce využívat cizí zdroje financování.

Tabulka 27 Plán peněžních toků - základní varianta

(v tis. Kč)	2022	2023	2024
Počáteční stav PP	107 258	93 333	99 395
CF provozní	31 468	35 282	40 109
CF investiční	-5 703	-6 480	-5 443
CF finanční	-39 690	-22 740	-27 930
Změna PP	-13 925	6 062	6 736
Konečný stav PP	93 333	99 395	106 131

Zdroj: vlastní zpracování

## 9.2 Dlouhodobý finanční plán – optimistická varianta

Optimistická varianta se od základní varianty dlouhodobého finančního plánu liší ve vývoji tržeb a výkonové spotřeby. V optimistické variantě společnost předpokládá, že se výnosy výrazně zvýší a výkonová spotřeba se v roce 2022 ustálí a další roky se bude zvyšovat jenom nepatrně.

### 9.2.1 Plán výkazu zisku a ztráty

#### Tržby

V optimistické variantě dlouhodobého finančního plánu předpokládá vedení společnosti nárůst tržeb v roce 2022 o 15 %, v roce 2023 o 18 % a v roce 2024 o 15 %. Takto vysoké procenta vedení společnosti opírá s růst HDP a zahraniční zakázky od developerů z USA a Velké Británie.

#### Výkonová spotřeba

V optimistické variantě se výkonová spotřeba v roce 2022 zvýší pouze o 15 %, kdy se ustálí ceny energií a vstupního materiálu. Rok 2023 a 2024 se zvýší pouze o 9 %. Tento předpoklad, je založen na tom, že ceny energií a vstupního materiálu se dostanou na cenou hladinu před turbulentními roky 2021 a 2022. Služby se budou zvyšovat pouze o procento predikované inflace.

#### Osobní náklady

Společnost ABC, a. s. plánuje zvýšení mezd vyučeným truhlářům v roce 2022 o 6 % a v roce 2023 a 2024 o 5 %. Vzhledem k tomu, že je na trhu nedostatek kvalifikovaných pracovníků společnost musí reflektovat na ekonomický vývoj České republiky a své výrobní

zaměstnanec si udržet. Společnost v plánovaných letech nepředpokládá, že bude významně rozšiřovat svůj tým o nové zaměstnance.

### **Úpravy hodnot v provozní činnosti**

Dlouhodobý majetek je odepisován dle odpisového plánu. Společnost plánuje, že pomocí vypsání dotačních programů zefektivní výrobu a další postupy v rámci celé organizace.

### **Ostatní provozní výnosy**

Společnost ABC, a. s. neplánuje prodávat dlouhodobý majetek ani materiál. Ostatní provozní výnosy obsahují inventarizační rozdíly a úhradu dotací. Protože se tato položka nedá vztáhnout k tržbám, ani se nedá přesně určit, který dotační titul společnosti bude schválen, bude položka převzata z roku 2020.

### **Ostatní provozní náklady**

#### Daně a poplatky

Tato položka obsahuje daň z nemovitých věcí a daň silniční. Tato položka je shodná pro všechny plánované roky.

#### Rezervy v provozní oblasti a komplexní náklady příštích období

Společnost v plánovaných letech nemá v úmyslu čerpat rezervy.

#### Jiné provozní náklady

Jiné provozní náklady obsahují poskytnuté dary, smluvní pokuty a úroky z prodlení, ostatní pokuty a penále, pojistné vztahující se k provozní činnosti, inventarizační rozdíly a škody v provozní činnosti. Společnost tuto položku určuje podle kvalifikovaného odhadu.

### **Výnosy z dlouhodobého finančního majetku – podíly**

Společnost ABC, a. s. má 100% podíl v jedné společnosti s ručením omezeným. Společnost ABC, a. s. si v plánovaných letech neplánuje vyplatit podíl ze zisku z této společnosti.

### **Výnosové úroky a podobné výnosy**

Ostatní výnosové úroky a podobné výnosy společnost ABC, a. s. odhaduje stejně jako v roce 2020.

### **Ostatní finanční výnosy**

Tato položka obsahuje kurzové zisky. V této optimistické variantě není předpoklad, že se položka dramaticky zvýší.

**Ostatní finanční náklady**

Ostatní finanční náklady obsahují kurzové ztráty. Ani u této položky není předpoklad, že se nějak významně změní.

**Daň z příjmů**

Sazba daně z příjmů je 19 %. Pro zjednodušení této položky v rámci dlouhodobého finančního plánu, zde není počítáno s odloženou daní.

Tabulka 28 Plánovaný Výkaz zisků a ztráty - optimistická varianta

	( v tis. Kč)	2022	2023	2024
I.	Tržby z prodeje výrobků a služeb	343 059	404 809	465 531
A.	Výkonová spotřeba	173 655	187 551	202 658
A.2	- Spotřeba materiálu a energie	147 788	161 089	175 587
A.3	- Služby	25 867	26 462	27 071
D.	Osobní náklady	105 900	111 195	116 755
E.	Úpravy hodnot v provozní oblasti	12 888	12 888	12 888
E.1	- Úpravy hodnot dlouhodobého nehmotného a hmotného majetku – trvalé	12 888	12 888	12 888
III.	Ostatní provozní výnosy	6 347	6 347	6 347
III.3	- Jiné provozní výnosy	6 347	6 347	6 347
F.	Ostatní provozní náklady	1 175	1 175	1 175
F.3	- Daně a poplatky	615	615	615
F.4	- Rezervy v provozní oblasti a komplexní náklady příštích období	0	0	0
F.5	- Jiné provozní náklady	560	560	560
*	Provozní výsledek hospodaření	55 787	98 347	138 402
IV.	Výnosy z dlouhodobého finančního majetku – podíly	0	0	0
VI.	Výnosové úroky a podobné výnosy	1 003	1 003	1 003
VI.2	- Ostatní výnosové úroky a podobné výnosy	1 003	1 003	1 003
VII.	Ostatní finanční výnosy	735	735	735
K.	Ostatní finanční náklady	955	955	955
*	Finanční výsledek hospodaření	783	783	783
**	Výsledek hospodaření před zdaněním	56 570	99 130	139 185
L.	Daň z příjmů	10 748	18 835	26 445
L.1	- Daň z příjmů splatná	10 748	18 835	26 445
**	Výsledek hospodaření po zdanění	45 822	80 295	112 740
***	Výsledek hospodaření za účetní období	45 822	80 295	112 740

Zdroj: vlastní zpracování



## 9.2.2 Plán rozvahy

### Stálá aktiva

Pořízení dlouhodobého majetku je realizováno podle investičního plánu. Všechny investice bude společnost kryt svými finančními zdroji a s přispěním dotací.

#### Dlouhodobý nehmotný majetek

V roce 2021 společnost dokončila nákup ocenitelných práv. Tyto práva se odepisují dle odpisového plánu. V dalších letech společnost neplánuje nakoupit další práva.

#### Dlouhodobý hmotný majetek

V plánovaných letech společnost nemá v úmyslu pořizovat pozemky ani přistavovat další výrobní nebo kancelářské prostory. Stávající stavbu společnost odepisuje dle odpisového plánu. Hmotné věci a jejich soubory, jsou také řádně odepisovány.

#### Dlouhodobý finanční majetek

Společnost ABC, a. s. je 100% vlastníkem společnosti s. r. o. V plánovaných letech společnost ABC, a. s. nemá v úmyslu s tímto 100% podílem nijak nakládat.

Společnost chce v roce 2022 převést položku směnky z krátkodobého finančního majetku do položky dlouhodobého finančního majetku, z důvodu držení směnky v delším časovém období.

### Oběžná aktiva

#### Zásoby

Zásoby jsou plánovány s ohledem na dobu obratu zásob, která je 20,74 dní a s ohledem na plán tržeb pro dané roky.

#### Nedokončená výroba a hotové výroby

Pro plánované období zůstane nedokončená výroba stejná jako v předešlém roce.

#### Dlouhodobé pohledávky

Společnost ABC, a. s. nemá v úmyslu evidovat dlouhodobé pohledávky.

#### Krátkodobé pohledávky

Krátkodobé pohledávky se skládají z pohledávek z obchodních vztahů a ostatních pohledávek. Společnost plánuje dobu obratu krátkodobých pohledávek na 41,41 dnů. Velikost krátkodobých poskytnutých záloh je stejná jako v minulých výkazech.

#### Peněžní prostředky

Společnost ABC, a. s. chce zachovat vysokou likviditu, pro případné investování do společnosti s pomocí dotačních titulů.

#### Časové rozlišení aktiv

Časové rozlišení aktiv obsahuje především náklady spojené ocenitelnými právy. Společnost ABC, a.s. předpokládá, že tato položka zůstane ve stejné výši jako v minulosti.

### **Vlastní kapitál**

#### Základní kapitál

Základní kapitál společnosti ABC, a. s. se skládá z 100 ks akcií na jméno v listinné podobě ve jmenovité hodnotě 10 tis. Kč. Těchto 100 ks akcií je neobchodovatelných. 136 ks akcií na jméno v listinné podobě ve jmenovité hodnotě 500 tis. Kč plně uspaných a splacených. Základní kapitál společnost v plánovaných letech nebude navyšovat.

#### Ážio a kapitálové fondy

Tato položka zůstane v plánovaných letech nulová.

#### Fondy ze zisku

Tato položka zůstane v plánovaných letech nulová.

#### Výsledek hospodaření minulých let

Výsledek hospodaření minulých let obsahuje položku nerozdělený zisk minulých let. Protože společnost vyplácela dividendy v roce 2020, tak v plánovaných letech nemá v úmyslu dividendy vyplácet.

#### Výsledek hospodaření běžného účetního období

Ve všech plánovaných letech je tato položka shodná s položkou výsledku hospodaření v plánovaném výkazu zisku a ztrát.

### **Cizí zdroje**

#### Rezervy

Společnost ABC, a. s. neplánuje v letech 2022 – 2024 tvorbu rezerv.

#### Dlouhodobé závazky

Společnost ABC, a. s. nepředpokládá, že bude evidovat dlouhodobé závazky.

#### Krátkodobé závazky

Krátkodobé závazky obsahují krátkodobé přijaté zálohy, závazky z obchodních vztahů a ostatní závazky. Společnost ABC, a. s. na základě minulých zkušeností odhaduje, že krátkodobé přijaté zálohy budou v plánovaných letech kolem 2,3 mil. Kč. Závazky z obchodních vztahů společnost platí vždy k datu splatnosti. Na plánované roky vychází závazky z obchodních vztahů z doby obratu závazků, které se vztahují k plánované výkonové spotřebě v jednotlivých plánovaných letech. Ostatní závazky jsou tvořeny závazky ke společníkům, zaměstnancům, sociálnímu a zdravotnímu pojištění a daňové závazky. Vzhledem k tomu, že společnost mírně navýší mzdy je tato položka v letech 2022 – 2024 plánována na částku 11 mil. Kč.

#### Časové rozlišení pasiv

Časové rozlišení pasiv obsahují výdaje na média a příjmy z nájemného. Společnost odhaduje, že položka bude stejná jako v minulých výkazech.

Tabulka 29 Plánová Rozvaha - optimistická varianta

	(v tis. Kč)	2022	2023	2024
*	<b>Aktiva celkem</b>	<b>577 658</b>	<b>580 170</b>	<b>582 796</b>
<b>B.</b>	<b>Stálá aktiva</b>	<b>409 770</b>	<b>396 882</b>	<b>383 994</b>
B.II	<i>Dlouhodobý nehmotný majetek</i>	1 132	1 127	1 122
B.2	- Ocenitelná práva	1 132	1 127	1 122
B.II	<i>Dlouhodobý hmotný majetek</i>	247 438	234 555	221 672
B.II.1	Pozemky a stavby	226 066	216 242	206 418
B.II.1.2.1	- Pozemky	46 194	46 194	46 194
B.II.1.2.2	- Stavby	179 872	170 048	160 224
B.II.2.	Hmotné movité věci a jejich soubory	21 372	18 313	15 254
B.III.	<i>Dlouhodobý finanční majetek</i>	161 200	161 200	161 200
B.III.3.	- Podíly - podstatný vliv	11 200	11 200	11 200
B.III.5.	- Ostatní dlouhodobé cenné papíry a podíly	150 000	150 000	150 000
<b>C.</b>	<b>Oběžná aktiva</b>	<b>167 148</b>	<b>182 548</b>	<b>198 062</b>
C.I.	<i>Zásoby</i>	27 819	31 376	34 875
C.I.1.	- Materiál	19 764	23 321	26 820

C.I.2.	- Nedokončená výroba a polotovary	5 757	5 757	5 757
C.I.3.	- Výroby a zboží	2 298	2 298	2 298
C.I.3.1.	- Výroby	2 298	2 298	2 298
C.II.	<i>Pohledávky</i>	41 828	48 931	55 916
C.II.1	Dlouhodobé pohledávky	0	0	0
C.II.2	Krátkodobé pohledávky	41 828	48 931	55 916
C.II.2.1.	- Pohledávky z obchodních vztahů	39 461	46 564	53 549
C.II.2.2.	- Pohledávky ostatní	2 367	2 367	2 367
C.II.2.1.	- Krátkodobé poskytnuté zálohy	2 367	2 367	2 367
C.II.2.2.	- Dohadné účty aktivní	0	0	0
C.IV.	<i>Peněžní prostředky</i>	97 501	102 241	107 271
<b>D.</b>	<b>Časové rozlišení aktiv</b>	<b>740</b>	<b>740</b>	<b>740</b>
*	<b>Pasiva celkem</b>	<b>577 658</b>	<b>580 170</b>	<b>582 796</b>
<b>A.</b>	<b>Vlastní kapitál</b>	<b>559 734</b>	<b>561 410</b>	<b>563 149</b>
A.I.	Základní kapitál	69 000	69 000	69 000
A.II.	Ážio a kapitálové fondy	0	0	0
A.III.	Fondy ze zisku	0	0	0
A.IV.	Výsledek hospodaření minulých let	444 912	412 115	381 409
A.IV.1	- nerozdělený zisk minulých let	444 912	412 115	381 409
A.V.	Výsledek hospodaření běžného období	45 822	80 295	112 740
<b>B.+C.</b>	<b>Cizí zdroje</b>	<b>17 196</b>	<b>18 032</b>	<b>18 919</b>
B.	Rezervy	0	0	0
C.	Závazky	17 196	18 032	18 919
C.I.	- Dlouhodobé závazky	0	0	0
C.II.	- Krátkodobé závazky	17 196	18 032	18 919
C.II.1	- Krátkodobé přijaté zálohy	2 300	2 300	2 300
C.II.2	- Závazky z obchodních vztahů	3 039	3 282	3 546
C.II.3	- Závazky ostatní	11 857	12 450	13 073
<b>D.</b>	<b>Časové rozlišení pasiv</b>	<b>728</b>	<b>728</b>	<b>728</b>

Zdroj: vlastní zpracování

### 9.2.3 Plán peněžních toků

Provozní cash flow je v každém plánovaném roce kladné, takže společnost ABC, a. s. má příjmy vyšší než výdaje ve své hlavní činnosti. Záporné cash flow z investiční činnosti je plánováno, protože společnost chce a musí investovat do majetku. Cash flow z finanční činnosti je také záporné, protože společnost nechce využívat cizí zdroje financování.

Tabulka 30 Plán peněžních toků - optimistická varianta

(v tis. Kč)	2022	2023	2024
Počáteční stav PP	107 258	97 501	102 241
CF provozní	38 861	83 359	116 030
CF investiční	-8 063	-5 340	-9 351

CF finanční	-40 555	-73 279	-101 649
Změna PP	-9 757	4 740	5 030
Konečný stav PP	97 501	102 241	107 271

Zdroj: vlastní zpracování

### 9.3 Dlouhodobý finanční plán – pesimistická varianta

Pesimistická varianta dlouhodobého finančního plánu odhaduje, že tržby se zvýší v roce 2022 a 2023 jen velmi málo a v roce 2024 se sníží. Naopak výkonová spotřeba se výrazně zvýší a osobní náklady se sníží vlivem odlivu zaměstnanců.

#### 9.3.1 Plán výkazu zisku a ztráty

##### Tržby

V pesimistické variantě vedení společnosti předpokládá, že v roce 2022 se tržby zvýší o 3 %, v roce 2023 o 1 % a v roce 2024 klesnou o 2 %. Procento tržeb je složeno z predikce HDP a dlouhotrvající vysoké inflaci. Zároveň společnost odhaduje pokles tržeb u developerských projektů a architektonických projektů ve všech třech plánovaných letech.

##### Výkonová spotřeba

Pesimistická varianta dlouhodobého finančního plánu počítá ve výkonové spotřebě s větším zvýšením cen vstupních materiálů a elektrické energie. Pro rok 2022 je zvýšení spotřeby materiálu a energie o 19 %, pro rok 2023 o 9 % a pro rok 2024 také o 9 %.

##### Osobní náklady

Společnost ABC, a. s. v pesimistické variantě nebude zaměstnancům navyšovat mzdy. Proto je v roce 2022 hodnota této položky stejná jako v roce 2020 a další plánované roky se položka osobní náklady snižuje, což značí odliv zaměstnanců.

##### Úpravy hodnot v provozní činnosti

Dlouhodobý majetek je odepisován dle odpisového plánu. Společnost plánuje, že pomocí vypsaných dotačních programů zefektivní výrobu a další postupy v rámci celé organizace.

##### Ostatní provozní výnosy

Společnost ABC, a. s. neplánuje prodávat dlouhodobý majetek ani materiál. Ostatní provozní výnosy obsahují inventarizační rozdíly a úhradu dotací. Protože se tato položka nedá vztáhnout k tržbám, ani se nedá přesně určit, který dotační titul společnosti bude schválen, bude položka převzata z roku 2020.

## **Ostatní provozní náklady**

### Daně a poplatky

Tato položka obsahuje daň z nemovitých věcí a daň silniční. Tato položka je shodná pro všechny plánované roky.

### Rezervy v provozní oblasti a komplexní náklady příštích období

Společnost v plánovaných letech nemá v úmyslu čerpat rezervy.

### Jiné provozní náklady

Jiné provozní náklady obsahují poskytnuté dary, smluvní pokuty a úroky z prodlení, ostatní pokuty a penále, pojistné vztahující se k provozní činnosti, inventarizační rozdíly a škody v provozní činnosti. Společnost tuto položku určuje podle kvalifikovaného odhadu.

## **Výnosy z dlouhodobého finančního majetku – podíly**

Společnost ABC, a. s. má 100% podíl v jedné společnosti s ručením omezeným. Společnost ABC, a. s. si v plánovaných letech neplánuje vyplatit podíl ze zisku z této společnosti.

## **Výnosové úroky a podobné výnosy**

Ostatní výnosové úroky a podobné výnosy společnost ABC, a. s. odhaduje stejné jako v roce 2020.

## **Ostatní finanční výnosy**

Tato položka obsahuje kurzové zisky. Vzhledem k tomu, že ČNB zahájila po ruské invazi na Ukrajinu intervence na podporu české koruny, není předpoklad, že bude velký výkyv v této položce.

## **Ostatní finanční náklady**

Ostatní finanční náklady obsahují kurzové ztráty. Ani u této položky není předpoklad, že se nějak významně změní.

## **Daň z příjmů**

Sazba daně z příjmů je 19 %. Pro zjednodušení této položky v rámci dlouhodobého finančního plánu, zde není počítáno s odloženou daní.

Tabulka 31 Plánovaný Výkaz zisků a ztráty - pesimistická varianta

	( v tis. Kč)	2022	2023	2024
I.	Tržby z prodeje výrobků a služeb	307 261	310 334	304 127
A.	Výkonová spotřeba	178 796	193 154	208 765
A.2	- Spotřeba materiálu a energie	152 928	166 692	181 694
A.3	- Služby	25 867	26 462	27 071
D.	Osobní náklady	99 906	89 915	85 420
E.	Úpravy hodnot v provozní oblasti	12 888	12 888	12 888
E.1	- Úpravy hodnot dlouhodobého nehmotného a hmotného majetku – trvalé	12 888	12 888	12 888
III.	Ostatní provozní výnosy	6 347	6 347	6 347
III.3	- Jiné provozní výnosy	6 347	6 347	6 347
F.	Ostatní provozní náklady	1 175	1 175	1 175
F.3	- Daně a poplatky	615	615	615
F.4	- Rezervy v provozní oblasti a komplexní náklady příštích období	0	0	0
F.5	- Jiné provozní náklady	560	560	560
*	Provozní výsledek hospodaření	20 844	19 549	2 227
IV.	Výnosy z dlouhodobého finančního majetku – podíly	0	0	0
VI.	Výnosové úroky a podobné výnosy	1 003	1 003	1 003
VI.2	- Ostatní výnosové úroky a podobné výnosy	1 003	1 003	1 003
VII.	Ostatní finanční výnosy	735	735	735
K.	Ostatní finanční náklady	955	955	955
*	Finanční výsledek hospodaření	783	783	783
**	Výsledek hospodaření před zdaněním	21 627	20 332	3 010
L.	Daň z příjmů	4 109	3 863	572
L.1	- Daň z příjmů splatná	4 109	3 863	572
**	Výsledek hospodaření po zdanění	17 518	16 469	2 438
***	Výsledek hospodaření za účetní období	17 518	16 469	2 438

Zdroj: vlastní zpracování

### 9.3.2 Plán rozvahy

#### Stálá aktiva

Společnost ABC, a. s. bude nový majetek pořizovat.

#### Dlouhodobý nehmotný majetek

Ocenitelná práva se odepisují dle odpisového plánu. V dalších letech společnost neplánuje nakoupit další práva.

### Dlouhodobý hmotný majetek

V plánovaných letech společnost nemá v úmyslu pořizovat pozemky ani přistavovat další výrobní nebo kancelářské prostory. Stávající stavbu společnost odepisuje dle odpisového plánu. Hmotné věci a jejich soubory, jsou také řádně odepisovány.

### Dlouhodobý finanční majetek

Společnost ABC, a. s. je 100% vlastníkem společnosti s. r. o. V plánovaných letech společnost ABC, a. s. nemá v úmyslu s tímto 100% podílem nijak nakládat.

Společnost plánuje v roce 2022 převést položku směnky z krátkodobého finančního majetku do položky dlouhodobého finančního majetku, kde ji bude držet minimálně do roku 2024.

## **Oběžná aktiva**

### Zásoby

Zásoby jsou plánovány s ohledem na dobu obratu zásob, která je 20,74 dní.

### Nedokončená výroba a hotové výrobky

Pro plánované období zůstane nedokončená výroba stejná jako v předešlém roce.

### Dlouhodobé pohledávky

Společnost ABC, a. s. neviduje dlouhodobé pohledávky.

### Krátkodobé pohledávky

Krátkodobé pohledávky se skládají z pohledávek z obchodních vztahů a ostatních pohledávek. Společnost plánuje dobu obratu krátkodobých pohledávek na 41,41 dnů. Ostatní pohledávky obsahují krátkodobé poskytnuté zálohy. Velikost krátkodobých poskytnutých záloh je nižší oproti základní a optimistické variantě. V pesimistické variantě společnost ABC, a. s. předpokládá, že budou poskytnuté zálohy 500 tis. Kč.

### Peněžní prostředky

V pesimistické variantě je počítáno s nižší pohotovostní likviditou.

### Časové rozlišení aktiv

Časové rozlišení aktiv obsahuje především náklady spojené ocenitelnými právy. Společnost ABC, a.s. předpokládá, že tato položka zůstane ve stejné výši jako v minulosti.



## **Vlastní kapitál**

### Základní kapitál

Základní kapitál společnosti ABC, a. s. se skládá z 100 ks akcií na jméno v listinné podobě ve jmenovité hodnotě 10 tis. Kč. Těchto 100 ks akcií je neobchodovatelných. 136 ks akcií na jméno v listinné podobě ve jmenovité hodnotě 500 tis. Kč plně uspaných a splacených. Základní kapitál společnost v plánovaných letech nebude navyšovat.

### Ážio a kapitálové fondy

Tato položka zůstane v plánovaných letech nulová.

### Fondy ze zisku

Tato položka zůstane v plánovaných letech nulová.

### Výsledek hospodaření minulých let

Výsledek hospodaření minulých let obsahuje položku nerozdělený zisk minulých let. Protože společnost vyplácela dividendy v roce 2020, tak v plánovaných letech nemá v úmyslu dividendy vyplácet.

### Výsledek hospodaření běžného účetního období

Ve všech plánovaných letech je tato položka shodná s položku výsledku hospodaření v plánovaném výkazu zisku a ztrát.

## **Cizí zdroje**

### Rezervy

Společnost ABC, a. s. neplánuje v letech 2022 – 2024 tvorbu rezerv.

### Dlouhodobé závazky

Společnost ABC, a. s. si zakládá na včasném placení svých závazků, takže položka dlouhodobé závazky bude ve všech třech plánovaných letech nulová.

### Krátkodobé závazky

Krátkodobé závazky obsahují krátkodobé přijaté zálohy, závazky z obchodních vztahů a ostatní závazky. Společnost ABC, a. s. na odhaduje, že krátkodobé přijaté zálohy budou v plánovaných letech 900 tis. Kč. Závazky z obchodních vztahů společnost platí vždy k datu splatnosti. Na plánované roky vychází závazky z obchodních vztahů z doby obratu závazků, které se vztahují k plánované výkonové spotřebě v jednotlivých plánovaných letech. Ostatní

závazky jsou tvořeny závazky ke společníkům, zaměstnancům, sociálnímu a zdravotnímu pojištění a daňové závazky. Protože společnost nebude navyšovat mzdy, tak v pesimistické variantě počítá s odchodem některých zaměstnanců, a proto se bude v plánovaných letech tato položky snižovat.

#### Časové rozlišení pasiv

Časové rozlišení pasiv obsahují výdaje na média a příjmy z nájemného. Společnost odhaduje, že položka bude stejná jako v minulých výkazech.

Tabulka 32 Plánová Rozvaha - pesimistická varianta

	(v tis. Kč)	2022	2023	2024
*	<b>Aktiva celkem</b>	<b>562 179</b>	<b>547 887</b>	<b>529 091</b>
<b>B.</b>	<b>Stálá aktiva</b>	<b>409 770</b>	<b>396 882</b>	<b>383 994</b>
B.II	<i>Dlouhodobý nehmotný majetek</i>	1 132	1 127	1 122
B.2	- Ocenitelná práva	1 132	1 127	1 122
B.II	<i>Dlouhodobý hmotný majetek</i>	247 438	234 555	221 672
B.II.1	Pozemky a stavby	226 066	216 242	206 418
B.II.1.2.1	- Pozemky	46 194	46 194	46 194
B.II.1.2.2	- Stavby	179 872	170 048	160 224
B.II.2.	Hmotné movité věci a jejich soubory	21 372	18 313	15 254
B.III.	<i>Dlouhodobý finanční majetek</i>	161 200	161 200	161 200
B.III.3.	- Podíly - podstatný vliv	11 200	11 200	11 200
B.III.5.	- Ostatní dlouhodobé cenné papíry a podíly	150 000	150 000	150 000
<b>C.</b>	<b>Oběžná aktiva</b>	<b>151 669</b>	<b>150 265</b>	<b>144 357</b>
C.I.	<i>Zásoby</i>	25 757	25 934	25 576
C.I.1.	- Materiál	17 702	17 879	17 521
C.I.2.	- Nedokončená výroba a polotovary	5 757	5 757	5 757
C.I.3.	- Výroby a zboží	2 298	2 298	2 298
C.I.3.1.	- Výroby	2 298	2 298	2 298
C.II.	<i>Pohledávky</i>	35 844	36 197	35 483
C.II.1	Dlouhodobé pohledávky	0	0	0
C.II.2	Krátkodobé pohledávky	35 844	36 197	35 483
C.II.2.1.	- Pohledávky z obchodních vztahů	35 344	35 697	34 983
C.II.2.2.	- Pohledávky ostatní	500	500	500
C.II.2.1.	- Krátkodobé poskytnuté zálohy	500	500	500
C.II.2.2.	- Dohadné účty aktivní	0	0	0
C.IV.	<i>Peněžní prostředky</i>	90 068	88 134	83 298
<b>D.</b>	<b>Časové rozlišení aktiv</b>	<b>740</b>	<b>740</b>	<b>740</b>
*	<b>Pasiva celkem</b>	<b>562 179</b>	<b>547 887</b>	<b>529 091</b>
<b>A.</b>	<b>Vlastní kapitál</b>	<b>545 566</b>	<b>531 615</b>	<b>513 672</b>
A.I.	Základní kapitál	69 000	69 000	69 000

A.II.	Ážio a kapitálové fondy	0	0	0
A.III.	Fondy ze zisku	0	0	0
A.IV.	Výsledek hospodaření minulých let	459 048	446 146	442 234
A.IV.1	- nerozdělený zisk minulých let	459 048	446 146	442 234
A.V.	Výsledek hospodaření běžného období	17 518	16 469	2 438
<b>B.+C.</b>	<b>Cizí zdroje</b>	<b>15 885</b>	<b>15 544</b>	<b>14 691</b>
B.	Rezervy	0	0	0
C.	Závazky	15 885	15 544	14 691
C.I.	- Dlouhodobé závazky	0	0	0
C.II.	- Krátkodobé závazky	15 885	15 544	14 691
C.II.1	- Krátkodobé přijaté zálohy	900	900	900
C.II.2	- Závazky z obchodních vztahů	3 128	3 380	3 653
C.II.3	- Závazky ostatní	11 857	11 264	10 138
<b>D.</b>	<b>Časové rozlišení pasiv</b>	<b>728</b>	<b>728</b>	<b>728</b>

Zdroj: vlastní zpracování

### 9.3.3 Plán peněžních toků

I v této variantě je provozní cash flow v každém roce kladné, ale je výrazně nižší než například v základní variantě dlouhodobého finančního plánu. Cash flow z investiční činnosti a cash flow z finanční činnosti je záporné.

Tabulka 33 Plán peněžních toků - pesimistická varianta

(v tis. Kč)	2022	2023	2024
Počáteční stav PP	107 258	90 068	88 134
CF provozní	17 292	28 486	15 550
CF investiční	-4 036	-3 960	-3 846
CF finanční	-30 446	-26 460	-16 540
Změna PP	-17 190	-1 934	-4 836
Konečný stav PP	90 068	88 134	83 298

Zdroj: vlastní zpracování

## 9.4 Zhodnocení plánovaných variant finančních plánů

### 9.4.1 Čistý pracovní kapitál

Společnost ABC, a. s. má ve všech třech variantních řešení dlouhodobého finančního plánu kladné hodnoty ČPK. Krátkodobé závazky má společnost nižší než krátkodobý majetek, který je zdrojem pro placení závazků. Podíl ČPK na oběžných aktivech charakterizuje krátkodobou finanční stabilitu společnosti. Tento ukazatel by měl dosahovat intervalu 30 %

až 50 %. Ve všech variantních řešení dlouhodobého finančního plánu je ukazatel v rozmezí 89 % až 90 %, to potvrzuje překapitalizovanou společnost. Podíl ČPK na aktivech je výrazně nižší než podíl ČPK na oběžných aktivech.

Tabulka 34 Vývoj ČPK v plánovaných variantách a letech

	Varianta (v tis. Kč)	2022	2023	2024
ČPK	Základní	135 890	144 281	153 432
	Optimistická	149 952	164 516	179 143
	Pesimistická	135 784	134 721	129 666
ČPK / OA	Základní	89,20%	89,17%	89,13%
	Optimistická	89,71%	90,12%	90,45%
	Pesimistická	89,53%	89,66%	89,82%
ČPK / A	Základní	24,14%	25,79%	27,55%
	Optimistická	25,96%	28,36%	30,74%
	Pesimistická	24,15%	24,59%	24,51%

Zdroj: vlastní zpracování

#### 9.4.2 Analýza zadluženosti

Celková zadluženost je ve všech třech variantních řešení dlouhodobého finančního plánu velmi nízká, ale má rostoucí trend. To je způsobeno rostoucími tržbami, které mají ovšem za následek vyšší závazky. Pokud srovnáme celkovou zadluženost variantních řešení dlouhodobého finančního plánu s celkovou zadlužeností finanční analýzy společnosti zjistíme, že hodnoty jsou velmi podobné. Míra zadluženosti je ve všech variantách predikovaných let v rozmezí 0,029 až 0,035, což se výrazně neliší od finanční analýzy společnosti ABC, a. s.

Tabulka 35 Ukazatele zadluženosti v plánovaných variantách a v plánovaných letech

	Varianta	2022	2023	2024
Celková zadluženost	Základní	2,92%	3,13%	3,36%
	Optimistická	2,98%	3,11%	3,25%
	Pesimistická	2,83%	2,84%	2,78%
Míra zadluženosti	Základní	0,030	0,032	0,035
	Optimistická	0,031	0,032	0,034
	Pesimistická	0,029	0,029	0,029

Zdroj: vlastní zpracování

### 9.4.3 Analýza rentability

Všechny ukazatele rentability ve všech variantách a predikovaných letech ukazují, že je společnost ABC, a. s. i nadále zisková.

Rentabilita tržeb v pesimistické variantě v roce 2024 je výrazně nižší než je tomu v téže variantě v roce 2023. Pokud srovnáme ukazatel ROS v predikovaných letech a variantách s finanční analýzou společnosti zjistíme, že nejbližší ukazatelům z finanční analýzy je základní finanční plán ve všech predikovaných letech.

Vývoj ROA a ROE je nejpodobnější finanční analýze společnosti v základní variantě. Největší pokles je v pesimistických variantách v roce 2024.

Tabulka 36 Ukazatele rentability v plánovaných variantách a v plánovaných letech

	Varianta	2022	2023	2024
Rentabilita tržeb (ROS)	Základní	8,70%	7,11%	8,04%
	Optimistická	13,36%	19,84%	24,22%
	Pesimistická	5,70%	5,31%	0,80%
Rentabilita celkového kapitálu (ROA)	Základní	6,26%	5,46%	6,57%
	Optimistická	9,79%	17,09%	23,88%
	Pesimistická	3,85%	3,71%	0,57%
Rentabilita vlastního kapitálu (ROE)	Základní	5,23%	4,57%	5,51%
	Optimistická	8,19%	14,30%	20,02%
	Pesimistická	3,21%	3,10%	0,47%

Zdroj: vlastní zpracování

### 9.4.4 Analýza aktivity

Obrat celkových aktiv je jak v základní, optimistické a pesimistické variantě dlouhodobého finančního plánu ve všech predikovaných letech pod doporučenou hodnotou. Nejvíce se doporučené hodnotě 1 přibližuje v optimistické variantě v letech 2023 a 2024.

Obrat stálých aktiv má ve všech variantních řešení rostoucí trend. Důvodem rostoucího trendu je vyšší míra odepsanosti majetku.

Doba obratu zásob, krátkodobých pohledávek a krátkodobých závazků I a II je stejná jako ve finanční analýze společnosti ABC, a. s.

Tabulka 37 Ukazatele aktivity ve sledovaných letech a variantách

		2022	2023	2024
Obrat celkových aktiv	základní	0,58	0,62	0,66
	optimistická	0,59	0,70	0,80
	pesimistická	0,55	0,57	0,57
Obrat stálých aktiv	základní	0,80	0,88	0,96
	optimistická	0,84	1,02	1,21
	pesimistická	0,75	0,78	0,79
Doba obratu zásob	základní	20,74	20,74	20,74
	optimistická	20,74	20,74	20,74
	pesimistická	20,74	20,74	20,74
Doba obratu krátkodobých pohledávek	základní	41,41	41,41	41,41
	optimistická	41,41	41,41	41,41
	pesimistická	41,41	41,41	41,41
Doba obratu krátkodobých závazků II	základní	6,30	6,30	6,30
	optimistická	6,30	6,30	6,30
	pesimistická	6,30	6,30	6,30

Zdroj: vlastní zpracování

## 10 KRÁTKODOBÝ FINANČNÍ PLÁN

Krátkodobý finanční plán je rozpracován na jednotlivá čtvrtletí roku 2022. Vychází ze základní varianty dlouhodobého finančního plánu. Základní varianta byla zvolena, protože nejvíce odpovídá předpokládanému vývoji.

Krátkodobý finanční plán se skládá z plánového výkazu zisku a ztrát, plánové rozvahy a plánového výkazu peněžních toků. V plánovém výkazu zisku a ztrát jsou tržby v jednotlivých čtvrtletích jsou procentuálně rozděleny. V prvním čtvrtletí činní podíl na tržbách 19 %, na druhém 27 %, ve třetím čtvrtletí je podíl 30 % a ve čtvrtém čtvrtletí je 24 %. Toto rozdělení tržeb je predikováno podle zkušeností z předešlých let, kdy nejvíce tržeb je realizováno od začátku druhého čtvrtletí roku, kdy začínají převážně domácnosti rekonstruovat, případně obměňovat nábytek. Výkonová spotřeba je v krátkodobém finančním plánu rozplánována v jednotlivých čtvrtletích stejně jako tržby. Osobní náklady a odpisy jsou rozděleny lineárně. Lineárně jsou i rozděleny jednotlivé položky nákladů a výnosů, které se nevztahují k tržbám nebo k výkonové spotřebě. Daň z příjmu činní 19 %. V plánové rozvaze jsou stálá aktiva rozdělena lineárně, oběžná aktiva jsou rozdělena v jednotlivých čtvrtletích stejným procentem jako tržby. Časové rozlišení aktiv je také rozděleno lineárně. Vlastní kapitál je rozdělen lineárně a cizí zdroje jsou rozděleny v jednotlivých čtvrtletích stejným procentem jako tržby. Časové rozlišení pasiv je rozděleno do čtvrtletí lineárně. Plánový výkaz cash flow je rozdělen do jednotlivých čtvrtletí stejným procentem jako tržby.

Tabulka 38 Plánovaný Výkaz zisků a ztráty - krátkodobý finanční plán za rok 2022

( v tis. Kč)		I. Q	II. Q	III. Q	IV. Q
I.	Tržby z prodeje výrobků a služeb	62 347	88 599	98 443	78 754
A.	Výkonová spotřeba	34 215	48 622	54 024	43 219
A.2	- Spotřeba materiálu a energie	29 301	41 638	46 264	37 011
A.3	- Služby	4 915	6 984	7 760	6 208
D.	Osobní náklady	26 475	26 475	26 475	26 475
E.	Úpravy hodnot v provozní oblasti	3 222	3 222	3 222	3 222
E.1	- Úpravy hodnot dlouhodobého nehmotného a hmotného majetku - trvalé	3 222	3 222	3 222	3 222
III.	Ostatní provozní výnosy	1 587	1 587	1 587	1 587
III.3	- Jiné provozní výnosy	1 587	1 587	1 587	1 587
F.	Ostatní provozní náklady	294	294	294	294

F.3	- Daně a poplatky	154	154	154	154
F.4	- Rezervy v provozní oblasti a komplexní náklady příštích období	0	0	0	0
F.5	- Jiné provozní náklady	140	140	140	140
*	Provozní výsledek hospodaření	-272	11 573	16 015	7 131
IV.	Výnosy z dlouhodobého finančního majetku - podíly	0	0	0	0
VI.	Výnosové úroky a podobné výnosy	251	251	251	251
VI.2	- Ostatní výnosové úroky a podobné výnosy	251	251	251	251
VII.	Ostatní finanční výnosy	184	184	184	184
K.	Ostatní finanční náklady	239	239	239	239
*	Finanční výsledek hospodaření	196	196	196	196
**	Výsledek hospodaření před zdaněním	-76	11 769	16 210	7 327
L.	Daň z příjmů	-15	2 236	3 080	1 392
L.1	- Daň z příjmů splatná	-15	2 236	3 080	1 392
**	Výsledek hospodaření po zdanění	-62	9 533	13 130	5 935
***	Výsledek hospodaření za účetní období	-62	9 533	13 130	5 935

Zdroj: vlastní zpracování

Tabulka 39 Plánová Rozvaha - krátkodobý finanční plán za rok 2022

	(v tis. Kč)	I. Q	II. Q	III. Q	IV. Q
*	<b>Aktiva celkem</b>	<b>131 574</b>	<b>143 762</b>	<b>148 333</b>	<b>139 192</b>
<b>B.</b>	<b>Stálá aktiva</b>	<b>102 443</b>	<b>102 443</b>	<b>102 443</b>	<b>102 443</b>
B.II	<i>Dlouhodobý nehmotný majetek</i>	283	283	283	283
B.2	- Ocenitelná práva	283	283	283	283
B.II	<i>Dlouhodobý hmotný majetek</i>	61 860	61 860	61 860	61 860
B.II.1	Pozemky a stavby	56 517	56 517	56 517	56 517
B.II.1.2.1	- Pozemky	11 549	11 549	11 549	11 549
B.II.1.2.2	- Stavby	44 968	44 968	44 968	44 968
B.II.2.	Hmotné movité věci a jejich soubory	5 343	5 343	5 343	5 343
B.III.	<i>Dlouhodobý finanční majetek</i>	40 300	40 300	40 300	40 300
B.III.3.	- Podíly - podstatný vliv	2 800	2 800	2 800	2 800
B.III.5.	- Ostatní dlouhodobé cenné papíry a podíly	37 500	37 500	37 500	37 500
<b>C.</b>	<b>Oběžná aktiva</b>	<b>28 947</b>	<b>41 135</b>	<b>45 705</b>	<b>36 564</b>
C.I.	<i>Zásoby</i>	3 592	5 104	5 672	4 537
C.I.1.	- Materiál	2 062	2 930	3 255	2 604
C.I.2.	- Nedokončená výroba a polotovary	1 094	1 554	1 727	1 382
C.I.3.	- Výroby a zboží	437	620	689	552
C.I.3.1.	- Výroby	437	620	689	552
C.II.	<i>Pohledávky</i>	7 621	10 831	12 034	9 627
C.II.1	Dlouhodobé pohledávky	0	0	0	0



C.II.2	Krátkodobé pohledávky	7 621	10 831	12 034	9 627
C.II.2.1.	- Pohledávky z obchodních vztahů	7 172	10 191	11 324	9 059
C.II.2.2.	- Pohledávky ostatní	450	639	710	568
C.II.2.1.	- Krátkodobé poskytnuté zálohy	450	639	710	568
C.II.2.2.	- Dohadné účty aktivní	0	0	0	0
C.IV.	<i>Peněžní prostředky</i>	17 733	25 200	28 000	22 400
<b>D.</b>	<b>Časové rozlišení aktiv</b>	<b>185</b>	<b>185</b>	<b>185</b>	<b>185</b>
*	<b>Pasiva celkem</b>	<b>132 532</b>	<b>143 444</b>	<b>147 535</b>	<b>139 352</b>
<b>A.</b>	<b>Vlastní kapitál</b>	<b>129 222</b>	<b>138 817</b>	<b>142 414</b>	<b>135 219</b>
A.I.	Základní kapitál	17 250	17 250	17 250	17 250
A.II.	Ážio a kapitálové fondy	0	0	0	0
A.III.	Fondy ze zisku	0	0	0	0
A.IV.	Výsledek hospodaření minulých let	112 034	112 034	112 034	112 034
A.IV.1	- nerozdělený zisk minulých let	112 034	112 034	112 034	112 034
A.V.	Výsledek hospodaření běžného období	-62	9 533	13 130	5 935
<b>B.+C.</b>	<b>Cizí zdroje</b>	<b>3 128</b>	<b>4 444</b>	<b>4 938</b>	<b>3 951</b>
B.	Rezervy	0	0	0	0
C.	Závazky	3 128	4 444	4 938	3 951
C.I.	- Dlouhodobé závazky	0	0	0	0
C.II.	- Krátkodobé závazky	3 128	4 444	4 938	3 951
C.II.1	- Krátkodobé přijaté zálohy	323	459	510	408
C.II.2	- Závazky z obchodních vztahů	552	784	871	697
C.II.3	- Závazky ostatní	2 253	3 201	3 557	2 846
<b>D.</b>	<b>Časové rozlišení pasiv</b>	<b>182</b>	<b>182</b>	<b>182</b>	<b>182</b>

Zdroj: vlastní zpracování

Tabulka 40 Plán peněžních toků - krátkodobý finanční plán za rok 2022

(v tis. Kč)	I. Q	II. Q	III. Q	IV. Q
Počáteční stav PP	107 258	104 612	100 852	96 675
CF provozní	5 979	8 496	9 440	7 552
CF investiční	-1 084	-1 540	-1 711	-1 369
CF finanční	-7 541	-10 716	-11 907	-9 526
Změna PP	-2 646	-3 760	-4 178	-3 342
Konečný stav PP	104 612	100 852	96 675	93 333

Zdroj: vlastní zpracování

## 11 RIZIKOVÁ ANALÝZA

Podnikatelská činnost v sobě skrývá celou řadu rizik. Pro řízení rizik a jejich případnou eliminaci je důležitá riziková analýza. Pro vyhodnocení rizik používáme tzv. váhu rizika, kdy je váha rizika součin pravděpodobného výskytu rizika a stupně rizika. To znamená, že čím vyšší je váha rizika, tím nebezpečnější je riziko.

Pro společnost ABC, a. s. je v první řadě riziko, že nebude dostatek vstupního materiálu u dodavatele. Významní dodavatelé vstupního plošného materiálu jsou v České republice dva, a to jsou Kronospan a Egger, jejichž výrobní linky jsou maximálně vytíženy a sebemenší odstávka linek může způsobit výkyv v dodávkách. Požár výrobní haly je také rizikovým faktorem pro společnost. V okamžiku velkého požáru je až likvidačním pro společnost. Vzhledem k tomu, že se ve výrobní hale manipuluje s hořlavými materiály, je nutné dodržovat všechna bezpečnostní nařízení. Dodávka náhradních dílů na klíčové stroje je neméně důležitým rizikovým faktorem, kdy i několikadenní odstavení daného stroje může způsobit významnou odstávku výroby. Riziko nezaplacených pohledávek není ve společnosti příliš velké. Je to dáno tím, že při podpisu smlouvy se klient zavazuje uhradit zálohu, která dosahuje až 80 % konečné ceny. Vzhledem k dnešní turbulentní době, kdy dostupnost a ceny stavebních materiálů dosahují až astronomických výšek je ohrožena plynulost stavebního odvětví, na které je přímo navázáno nábytkářské odvětví. Nedostatek kvalifikovaných pracovníků v nábytkářském odvětví, je oproti době před dvaceti lety obrovský. Tato skutečnost vede zaměstnavatele k potřebě udržení klíčových zaměstnanců na všech úrovních výroby.

Tabulka 41 Pravděpodobnost výskytu rizika

1	Nepřavděpodobná
2	Malá
3	Pravděpodobná
4	častá a velice pravděpodobná

Zdroj: vlastní zpracování

Tabulka 42 Stupeň rizika

1	Nevýznamný
2	Mírný
3	Významný
4	Nepříjemný

Zdroj: vlastní zpracování

Tabulka 43 Analýza rizik společnosti ABC, a. s.

Riziko	Pravděpodobnost výskytu rizika	Stupeň rizika	Váha rizika
Nedostatek vstupního materiálu u dodavatele	3	4	12
Požár výrobní haly	2	4	8
Dodávka náhradních dílů na klíčové stroje	3	3	9
Reklamáce dodaných materiálů	1	2	2
Nezaplacené pohledávky	2	2	4
Posunutí realizace developerských projektů	3	3	9
Odchod zaměstnanců do jiného odvětví	2	3	6

Zdroj: vlastní zpracování

### Zhodnocení analýzy rizik

Analýza rizik identifikovala pro společnost ABC, a. s. jako nejrizikovější nedostatek vstupního materiálu u dodavatele. O něco méně rizikové je dodání náhradních dílů na klíčové stroje a posunutí realizace developerských projektů. Naopak jako nejméně rizikovou odhalila analýza reklamaci dodaných materiálů a nezaplacené pohledávky.

## 12 NÁVRHY A DOPORUČENÍ

Společnost ABC, a. s. existuje na českém trhu již od roku 2000. Je výhradně českou nábytkářskou společností. Jejími klienty jsou architektonická studia a developerské společnosti, které své projekty realizují prakticky kdekoliv po světě. Druhou skupinou klientů jsou zákazníci, kteří na základě návštěvy showroomů si nechají od společnosti ABC, a. s. vybavit celý byt, případě dům a jsou si vědomi, že si za kvalitní zpracování výrobků a klientský servis zaplatí nemalou částku.

Společnost ABC, a. s. by měla více klást důraz na zpracování dlouhodobých finančních plánů. Získala by tak ucelený obrázek o možném vývoji ukazatelů finanční analýzy, který jasně říká, že je společnost překapitalizovaná a má příliš vysokou hotovostní likviditu. Díky informacím z dlouhodobých finančních plánů by společnost mohla investovat hotovostní finanční prostředky do zefektivnění procesů v THP oddělení a zefektivnění komunikace mezi showroomy a THP oddělením. K tomuto zefektivnění je zapotřebí software, který dokáže zlepšit komunikaci mezi těmito středisky ve společnosti. Společnost by neměla držet hotovostní finanční prostředky jen kvůli možnému využití dotačních titulů, kdy při splnění všech podmínek a udělení dotace musí předmět dotačního titulu zaplatit z vlastních finančních prostředků a až po realizaci dostane společnost část těchto prostředků zpět na základě daného dotačního titulu.

Společnost ABC, a. s. by se měla v nadcházejících letech více zaměřit na prohloubení spolupráce se zahraničními architektonickými studii a developery. Spolupráci by měla být navázána hlavně v USA a Spojených arabských emirátech, kde je náročná klientela, která dokáže finančně akceptovat vysokou cenu zakázky.

Pokud zhodnotíme všechny tři variantní řešení dlouhodobého finančního plánu, zjistíme, že ve všech třech variantách, a to v základní, optimistické i pesimistické a ve všech predikovaných letech má společnost kladný čistý pracovní kapitál. Ať nastane kterákoliv varianta dlouhodobého finančního plánu má společnost ve všech letech dostatečné finanční krytí svých závazků. Společnost ABC, a. s. je i hodně překapitalizovaná, což ukazuje i podíl pracovního kapitálu na oběžných aktivech. Podíl se ve všech variantních řešeních a ve všech letech pohybuje v intervalu 89 % až 90 %. Celková zadluženost se pohybuje ve všech variantních řešeních dlouhodobého finančního plánu okolo 3 %, ale má rostoucí trend. To je způsobeno rostoucími tržbami, které mají ovšem za následek vyšší závazky. Zadluženost je tvořena pouze krátkodobými závazky do data splatnosti, jiné dlouhodobé ani krátkodobé

bankovní závazky společnost nemá. Všechny ukazatele rentability ve všech variantách a predikovaných letech ukazují, že je společnost ABC, a. s. i nadále zisková. V pesimistické variantě dlouhodobého finančního plánu v roce 2024 je ve všech sledovaných rentabilitách ukazatel výrazně nižší než je tomu u jiných variant dlouhodobého finančního plánu. Obrat celkových aktiv je jak v základní, optimistické a pesimistické variantě dlouhodobého finančního plánu ve všech predikovaných letech pod doporučenou hodnotou. To značí velkou majetkovou vybavenost společnosti.

Nejpravděpodobnější vývoj finančního plánu nabízí základní varianta. Společnost ABC, a. s. by měla naplnit celý potenciál dlouhodobého plánování, a to tak, že bude odpovědný pracovník vytvářet dlouhodobé plány, kontrolovat je, identifikovat a zkoumat případné odchylky, které mohou nastat a včas předat tuto informaci vedení společnosti.

## ZÁVĚR

Cílem diplomové práce bylo vypracovat variantní řešení dlouhodobého finančního plánu pro vybranou společnost ABC, a. s. a k nejpravděpodobnější variantě dlouhodobého plánu vypracovat krátkodobý finanční plán. Společnost ABC, a. s. netvoří dlouhodobé finanční plány, tvoří pouze krátkodobé výhledy. Vzhledem k velikosti společnosti ABC, a. s. je tento stav nevyhovující a společnost by se měla začít zabývat dlouhodobým plánováním. Žijeme v turbulentní době kdy doznívá pandemie COVID-19 a probíhá válečný konflikt na Ukrajině, a právě v této době je finanční plánování důležitější než kdykoliv dříve.

Teoretická část diplomové práce byla zpracována na základě literárních rešerší, kde bylo popsáno finanční plánování, jeho podstata, zásady a metody tvorby finančního plánu. Teoretická část dále pokračovala postupem sestavení finančního plánu, popisem analýzy vnějšího a vnitřního prostředí podniku. V mikroprostředí byl popsán Portrův model konkurenčního odvětví. Analýza vnitřního prostředí zahrnovala SWOT analýzu a finanční analýzu. V další části byl popsán jak dlouhodobý finanční plán, tak krátkodobý finanční plán. V závěru teoretické části bylo poukázáno na nutnost zhodnocení a kontroly finančních plánů.

Praktická část diplomové práce obsahovala část analytickou a část projektovou. V analytické části byla představena vybraná společnost a byla zpracována externí a interní analýza. Externí analýza obsahovala Portrův model konkurenčního odvětví. Interní analýza zahrnovala SWOT analýzu a finanční analýzu společnosti. Projektová část navazovala na zjištěné poznatky z analytické části a s ohledem na vize a strategie společnosti byly vypracovány variantní řešení dlouhodobého finančního plánu. Variantní řešení obsahovalo základní, optimistickou a pesimistickou variantu dlouhodobého finančního plánu na období 2022 – 2024. Všechny variantní řešení dlouhodobého finančního plánu obsahovaly plánový výkaz zisku a ztrát, plánovou rozvahu a plán peněžních toků. Všechny tři varianty dlouhodobého plánu byly zhodnoceny pomocí analýzy čistého pracovního kapitálu, zadluženosti, rentability a aktivity. Pro nejpravděpodobnější variantu dlouhodobého finančního plánu byl vypracován krátkodobý finanční plán, který byl rozdělen na jednotlivá čtvrtletí roku 2022. Závěr obsahoval zhodnocení variantních řešení dlouhodobého finančního plánu a bylo vypracováno doporučení pro vybranou společnost.

Doufám, že tato diplomová práce ukáže společnosti nutnost tvorby dlouhodobých plánů a že vedení společnosti dá pozitivní stanovisko k jejich tvorbě v příštích letech. Zároveň doufám,

že společnost bude vytvořené finanční plány kontrolovat a zkoumat případné odchylky a zjišťovat příčiny vzniku těchto odchylek a bude na ně včas reagovat.

**SEZNAM POUŽITÉ LITERATURY**

- BREALEY, Richard A, Stewart C. MYERS a Franklin ALLEN. *Principles of corporate finance*. Twelfth edition. New York: McGraw-Hill Education, 2017, 896 s. ISBN 978-1-259-25333-1.
- FOTR, Jiří, 2012. *Tvorba strategie a strategické plánování: teorie a praxe*, Praha: Grada, 381 s. ISBN 978-80-247-3985-4.
- GRÜNWALD, Rolf a Jaroslava HOLEČKOVÁ. *Finanční analýza a plánování podniku*. 3. vyd. Praha: Oeconomica, 2008. ISBN 978-80-245-1108-5.
- GRÜNWALD, Rolf a Jaroslava HOLEČKOVÁ. *Finanční analýza a plánování podniku*. Praha: Ekopress, 2007. ISBN 978-80-86929-26-2.
- JAKUBÍKOVÁ, Dagmar, 2013. *Strategický marketing: strategie a trendy*. 2., rozš. vyd. Praha: Grada, 362 s. ISBN 978-80-247-4670-8.
- KALOUDA, František, 2015. *Finanční analýza a řízení podniku*. Plzeň: Vydavatelství Aleš Čeněk, 287 s. ISBN 978-80-7380-526-5.
- KISLINGEROVÁ, Eva, 2010. *Manažerské finance*. 3. vyd. Praha: C.H. Beck. 864 s. ISBN 978-807-4001-949.
- KNÁPKOVÁ, Adriana, Drahomíra PAVELKOVÁ, Daniel REMEŠ a Karel ŠTEKER. *Finanční analýza: komplexní průvodce s příklady*. 3., kompletně aktualizované vydání. Praha: Grada Publishing, 2017. *Prosperita firmy*. ISBN 978-80-271-0563-2.
- KOCMANOVÁ, Alena. *Ekonomické řízení podniku*. Praha: Linde Praha, 2013. *Monografie*. ISBN 978-80-7201-932-8.
- MAREK, Petr. *Studijní průvodce financemi podniku*. 2., aktualiz. vyd. Praha: Ekopress, 2009. ISBN 978-80-86929-49-1.
- MARINIČ, Pavel. *Hodnotový management ve finančním řízení: hodnota versus finance*. Praha: Wolters Kluwer, 2014, ISBN 978-80-7478-405-7.
- PAVELKOVÁ, Drahomíra a Adriana KNÁPKOVÁ, 2008. *Podnikové finance: studijní pomůcka pro distanční studium*. 4. vyd. Zlín: Univerzita Tomáše Bati ve Zlíně, 293 s. ISBN 978-80-731-8732-3.
- PAVELKOVÁ, Drahomíra a Adriana KNÁPKOVÁ. *Výkonnost podniku z pohledu finančního manažera*. 3. vyd. Praha: Linde, 2012. ISBN 978-80-7201-872-7.



ROSS, Stephen A., Randolph WESTERFIELD a Bradford D. JORDAN. Fundamentals of corporate finance. Eleventh edition. New York: McGraw-Hill Education, [2016], The McGraw-Hill/Irwin series in finance, insurance, and real estate. ISBN 978-0-07-786170-4.

RŮČKOVÁ, Petra, 2019. Finanční analýza: metody, ukazatele, využití v praxi. 6. vyd. Praha: Grada, 152 s. ISBN 978-80-271-2028-4.

RŮČKOVÁ, Petra a Michaela ROUBÍČKOVÁ, 2012. Finanční management. Praha: Grada, 290 s. ISBN 978-80-247-4047-8.

SYNEK, Miloslav a Eva KISLINGEROVÁ. Podniková ekonomika. 6., přeprac. a dopl. vyd. V Praze: C.H. Beck, 2015. Beckovy ekonomické učebnice. ISBN 978-80-7400-274-8.

VÁCHAL, Jan a Marek VOCHOZKA, 2013. Podnikové řízení. Praha: Grada, 685 s. ISBN 9788024746425.

### Internetové zdroje

Česká národní banka. [online]. [cit. 2022-03-20]. Dostupné z: <https://www.cnb.cz/cs/menova-politika/prognoza/>

Ministerstvo financí České republiky. [online]. [cit. 2022-03-17]. Dostupné z <https://www.mfcr.cz/cs/verejny-sektor/makroekonomika/makroekonomicka-predikce/2022/makroekonomicka-predikce-leden-2022-46147>

Ministerstvo průmyslu a obchodu. Panorama zpracovatelského průmyslu 2018, ©2005. Mpo.cz. [online]. [cit. 2022-03-15]. Dostupné z: <https://www.mpo.cz/cz/prumysl/zpracovatelsky-prumysl/panorama-zpracovatelskeho-prumyslu/-panorama-zpracovatelskeho-prumyslu-cr-2018--249524/>

Ministerstvo průmyslu a obchodu. Finanční analýza zpracovatelského průmyslu 2016. Mpo.cz. [online]. [cit. 2022-03-10]. Dostupné z: <https://www.mpo.cz/cz/rozcestnik/analyticke-materialy-a-statistiky/analyticke-materialy/financni-analyza-podnikove-sfery-za-rok-2016--228985/>

Ministerstvo průmyslu a obchodu. Finanční analýza zpracovatelského průmyslu 2017. Mpo.cz. [online]. [cit. 2022-03-10]. Dostupné z: <https://www.mpo.cz/cz/rozcestnik/analyticke-materialy-a-statistiky/analyticke-materialy/financni-analyza-podnikove-sfery-za-rok-2017--237570/>

Ministerstvo průmyslu a obchodu. Finanční analýza zpracovatelského průmyslu 2018. Mpo.cz. [online]. [cit. 2022-03-10]. Dostupné z: <https://www.mpo.cz/cz/rozcestnik/analyticke-materialy-a-statistiky/analyticke-materialy/financni-analyza-podnikove-sfery-za-rok-2018--248883/>

Ministerstvo průmyslu a obchodu. Finanční analýza zpracovatelského průmyslu 2019. Mpo.cz. [online]. [cit. 2022-03-10]. Dostupné z: <https://www.mpo.cz/cz/rozcestnik/analyticke-materialy-a-statistiky/analyticke-materialy/financni-analyza-podnikove-sfery-za-rok-2019--255382/>

**SEZNAM POUŽITÝCH SYMBOLŮ A ZKRATEK**

A	Aktiva
CF	Cash flow (peněžní tok)
CK	Cizí kapitál
ČNB	Česká národní banka
ČPK	Čistý pracovní kapitál
DFM	Dlouhodobý finanční majetek
DHM	Dlouhodobý hmotný majetek
DM	Dlouhodobý majetek
DNM	Dlouhodobý nehmotný majetek
EBIT	Zisk před zdaněním a úroky
EBITDA	Zisk před zdaněním, úroky a odpisy
EBT	Zisk před zdaněním
HDP	Hrubý domácí produkt
MPO	Ministerstvo průmyslu a obchodu
NÚ	Nákladové úroky
OA	Oběžná aktiva
ROA	Rentabilita aktiv
ROE	Rentabilita vlastního kapitálu
ROS	Rentabilita tržeb
VH	Výsledek hospodaření

**SEZNAM OBRÁZKŮ**

Obrázek 1 Organizační struktura společnosti ABC, a. s. (vlastní zpracování).....	32
Obrázek 2 SWOT analýza společnosti ABC, a. s. (vlastní zpracování).....	37

**SEZNAM TABULEK**

Tabulka 1 Majetková struktura společnosti ABC, a. s. ....	39
Tabulka 2 Vertikální analýza společnosti ABC, a. s. ....	39
Tabulka 3 Horizontální analýza společnosti ABC, a. s. ....	40
Tabulka 4 Finanční struktura společnosti ABC, a. s. ....	41
Tabulka 5 Vertikální analýza společnosti ABC, a. s. ....	41
Tabulka 6 Horizontální analýza společnosti ABC, a. s. ....	42
Tabulka 7 Přehled vybraných výnosů společnosti ABC, a. s. ....	43
Tabulka 8 Vertikální analýza výnosů společnosti ABC, a. s. ....	43
Tabulka 9 Horizontální analýza výnosů společnosti ABC, a. s. ....	43
Tabulka 10 Přehled vybraných nákladů společnosti ABC, a. s. ....	44
Tabulka 11 Vertikální analýza nákladů společnosti ABC, a. s. ....	45
Tabulka 12 Horizontální analýza nákladů společnosti ABC, a. s. ....	45
Tabulka 13 Vývoj přidané hodnoty a výsledku hospodaření společnosti ABC, a. s. ....	46
Tabulka 14 Vývoj toků peněžní hotovosti společnosti ABC, a. s. ....	47
Tabulka 15 Vývoj čistého pracovního kapitálu společnosti ABC, a. s. ....	48
Tabulka 16 Ukazatele zadluženosti, majetkové a finanční struktury společnosti ABC, a. s. ....	48
Tabulka 17 Ukazatele likvidity společnosti ABC, a. s. ....	49
Tabulka 18 Ukazatele rentability společnosti ABC, a. s. ....	50
Tabulka 19 Ukazatele aktivity společnosti ABC, a. s. ....	51
Tabulka 20 Další poměrové ukazatele společnosti ABC, a. s. ....	52
Tabulka 21 Porovnání poměrových ukazatelů společnosti ABC, a. s. a konkurenčního podniku v roce 2020 .....	53
Tabulka 22 Výpočet indexu IN05 společnosti ABC, a. s. ....	54
Tabulka 23 Hlavní makroekonomické indikátory – predikce .....	60
Tabulka 24 Odpisový plán .....	63
Tabulka 25 Plánovaný Výkaz zisků a ztráty - základní varianta .....	65
Tabulka 26 Plánová Rozvaha - základní varianta .....	68
Tabulka 27 Plán peněžních toků - základní varianta .....	70
Tabulka 28 Plánovaný Výkaz zisků a ztráty - optimistická varianta .....	72
Tabulka 29 Plánová Rozvaha - optimistická varianta .....	75
Tabulka 30 Plán peněžních toků - optimistická varianta .....	76
Tabulka 31 Plánovaný Výkaz zisků a ztráty - pesimistická varianta .....	79
Tabulka 32 Plánová Rozvaha - pesimistická varianta .....	82

---

Tabulka 33 Plán peněžních toků - pesimistická varianta.....	83
Tabulka 34 Vývoj ČPK v plánovaných variantách a letech .....	84
Tabulka 35 Ukazatele zadluženosti v plánovaných variantách a v plánovaných letech.....	84
Tabulka 36 Ukazatele rentability v plánovaných variantách a v plánovaných letech .....	85
Tabulka 37 Ukazatele aktivity ve sledovaných letech a variantách .....	86
Tabulka 38 Plánovaný Výkaz zisků a ztráty - krátkodobý finanční plán za rok 2022 .....	87
Tabulka 39 Plánová Rozvaha - krátkodobý finanční plán za rok 2022 .....	88
Tabulka 40 Plán peněžních toků - krátkodobý finanční plán za rok 2022.....	89
Tabulka 41 Pravděpodobnost výskytu rizika.....	90
Tabulka 42 Stupeň rizika .....	91
Tabulka 43 Analýza rizik společnosti ABC, a. s. ....	91

**SEZNAM GRAFŮ**

Graf 1 Vývoj počtu zaměstnanců v letech 2013 – 2020 v akciové společnosti.....	33
Graf 2 Spider analýza poměrových ukazatelů společnosti ABC, a. s. a konkurenčního podniku za rok 2020 .....	54
Graf 3 Index IN05 společnosti ABC, a. s. ....	55

## SEZNAM PŘÍLOH

Příloha P I: Vertikální a horizontální analýza odvětví – majetková struktura

Příloha P II: Vertikální a horizontální analýza odvětví – finanční struktura

Příloha P III: Vertikální a horizontální analýza odvětví – výnosy

Příloha P IV: Vertikální a horizontální analýza podílu nákladů na celkových nákladech odvětví

Příloha P V: Analýza zadluženosti, majetkové a finanční struktury odvětví

Příloha P VI: Ukazatele likvidity odvětví

Příloha P VII: Ukazatele rentability odvětví

Příloha P VIII: Ukazatele aktivity odvětví

Příloha P IX: Další poměrové ukazatele odvětví

Příloha P X: Rozvaha konkurenční společnosti za rok 2020

Příloha P XI: Výkaz zisku a ztráty konkurenční společnosti za rok 2020



## PŘÍLOHA P I: VERTIKÁLNÍ A HORIZONTÁLNÍ ANALÝZA ODVĚTVÍ – MAJETKOVÁ STRUKTURA

### Majetková struktura odvětví CZ-NACE 31

	2015	2016	2017	2018	2019
<b>AKTIVA</b>	<b>3 817 763</b>	<b>4 085 684</b>	<b>4 328 210</b>	<b>3 778 317</b>	<b>3 569 955</b>
<b>Stálá aktiva</b>	<b>1 686 049</b>	<b>1 650 719</b>	<b>1 791 152</b>	<b>1 447 196</b>	<b>1 458 367</b>
DNM+DHM	1 535 104	1 493 822	1 585 496	1 261 708	1 235 136
DFM	150 945	156 897	205 656	185 488	223 231
<b>Oběžná aktiva</b>	<b>2 109 923</b>	<b>2 414 889</b>	<b>2 508 264</b>	<b>2 309 516</b>	<b>2 092 494</b>
Zásoby	815 300	818 971	964 295	937 890	786 930
Pohledávky	935 268	1 248 576	1 250 215	1 124 951	931 119
KFM	135 470	5 547	800	0	87 930
Peněžní prostředky	223 886	341 795	292 954	246 675	286 515
<b>Časové rozlišení + pohl. za upsaný VK</b>	<b>21 790</b>	<b>20 076</b>	<b>28 794</b>	<b>21 605</b>	<b>19 094</b>

Zdroj: vlastní zpracování dle MPO, © 2019

### Vertikální analýza odvětví CZ-NACE 31

	2015	2016	2017	2018	2019
<b>AKTIVA</b>	<b>100,00%</b>	<b>100,00%</b>	<b>100,00%</b>	<b>100,00%</b>	<b>100,00%</b>
<b>Stálá aktiva</b>	<b>44,16%</b>	<b>40,40%</b>	<b>41,38%</b>	<b>38,30%</b>	<b>40,85%</b>
DNM+DHM	40,21%	36,56%	36,63%	33,39%	34,60%
DFM	3,95%	3,84%	4,75%	4,91%	6,25%
<b>Oběžná aktiva</b>	<b>55,27%</b>	<b>59,11%</b>	<b>57,95%</b>	<b>61,13%</b>	<b>58,61%</b>
Zásoby	21,36%	20,04%	22,28%	24,82%	22,04%
Pohledávky	24,50%	30,56%	28,89%	29,77%	26,08%
KFM	3,55%	0,14%	0,02%	0,00%	2,46%
Peněžní prostředky	5,86%	8,37%	6,77%	6,53%	8,03%
<b>Časové rozlišení + pohl. za upsaný VK</b>	<b>0,57%</b>	<b>0,49%</b>	<b>0,67%</b>	<b>0,57%</b>	<b>0,53%</b>

Zdroj: vlastní zpracování dle MPO, © 2019

### Horizontální analýza odvětví CZ-NACE 31

	16/15	17/16	18/17	19/18	20/19
<b>AKTIVA</b>	<b>7,02%</b>	<b>5,36%</b>	<b>-12,70%</b>	<b>-5,51%</b>	<b>-100,00%</b>
<b>Stálá aktiva</b>	<b>-2,09%</b>	<b>8,51%</b>	<b>-19,20%</b>	<b>0,77%</b>	<b>-100,00%</b>
DNM+DHM	-2,69%	6,14%	-20,42%	-2,11%	-100,00%
DFM	3,94%	31,08%	-9,81%	20,35%	-100,00%
<b>Oběžná aktiva</b>	<b>14,45%</b>	<b>3,87%</b>	<b>-7,92%</b>	<b>-9,40%</b>	<b>-100,00%</b>
Zásoby	0,45%	17,74%	-2,74%	-16,10%	-100,00%
Pohledávky	33,50%	0,13%	-10,02%	-17,23%	-100,00%
KFM	-95,91%	-85,58%	-100,00%		-100,00%
Peněžní prostředky	52,66%	-14,29%	-15,80%	16,15%	-100,00%
<b>Časové rozlišení + pohl. za upsaný VK</b>	<b>-7,87%</b>	<b>43,42%</b>	<b>-24,97%</b>	<b>-11,62%</b>	<b>-100,00%</b>

Zdroj: vlastní zpracování dle MPO, © 2019

## PŘÍLOHA P II: VERTIKÁLNÍ A HORIZONTÁLNÍ ANALÝZA ODVĚTVÍ – FINANČNÍ STRUKTURA

### Finanční struktura odvětví CZ-NACE 31

	2015	2016	2017	2018	2019
<b>PASIVA</b>	<b>3 817 763</b>	<b>4 085 684</b>	<b>4 328 210</b>	<b>3 778 317</b>	<b>3 569 955</b>
<b>Vlastní kapitál</b>	<b>2 557 660</b>	<b>2 647 250</b>	<b>2 675 349</b>	<b>2 516 047</b>	<b>2 520 275</b>
Základní kapitál	619 887	619 700	645 800	619 700	619 700
Výsledek hospodaření za účetní období	299 507	397 808	335 267	319 618	228 940
Nerozdělený zisk + fondy + ažio + rozhodnutí o zálohové výplatě podílů	1 638 266	1 629 742	1 694 282	1 576 729	1 671 635
<b>Cizí zdroje</b>	<b>1 194 242</b>	<b>1 421 744</b>	<b>1 607 946</b>	<b>1 207 796</b>	<b>991 411</b>
Rezervy	43 534	67 261	64 153	71 391	68 099
Závazky	1 150 708	1 354 483	1 543 790	1 136 405	923 312
- Dlouhodobé závazky	85 598	77 884	321 380	39 197	33 566
- Závazky k úvěrovým institucím	56 896	52 418	183 407	9 089	9 089
- Ostatní dlouhodobé závazky	28 702	25 466	137 973	30 108	24 477
- Krátkodobé závazky	1 065 110	1 276 599	1 222 413	1 097 208	889 746
- Závazky k úvěrovým institucím krátkodobé	321 161	240 062	231 429	185 284	138 118
- Ostatní krátkodobé závazky	743 949	1 036 537	990 984	911 924	751 628
<b>Ostatní pasiva</b>	<b>65 860</b>	<b>16 690</b>	<b>44 915</b>	<b>54 474</b>	<b>58 269</b>

Zdroj: vlastní zpracování dle MPO, © 2019

### Vertikální analýza odvětví CZ-NACE 31

	2015	2016	2017	2018	2019
<b>PASIVA</b>	<b>100,00%</b>	<b>100,00%</b>	<b>100,00%</b>	<b>100,00%</b>	<b>100,00%</b>
<b>Vlastní kapitál</b>	<b>66,99%</b>	<b>64,79%</b>	<b>61,81%</b>	<b>66,59%</b>	<b>70,60%</b>
Základní kapitál	16,24%	15,17%	14,92%	16,40%	17,36%
Výsledek hospodaření za účetní období	7,85%	9,74%	7,75%	8,46%	6,41%
Nerozdělený zisk + fondy + ažio + rozhodnutí o zálohové výplatě podílů	42,91%	39,89%	39,15%	41,73%	46,83%
<b>Cizí zdroje</b>	<b>31,28%</b>	<b>34,80%</b>	<b>37,15%</b>	<b>31,97%</b>	<b>27,77%</b>
Rezervy	1,14%	1,65%	1,48%	1,89%	1,91%
Závazky	30,14%	33,15%	35,67%	30,08%	25,86%
- Dlouhodobé závazky	2,24%	1,91%	7,43%	1,04%	0,94%
- Závazky k úvěrovým institucím	1,49%	1,28%	4,24%	0,24%	0,25%

- Ostatní dlouhodobé závazky	0,75%	0,62%	3,19%	0,80%	0,69%
- Krátkodobé závazky	27,90%	31,25%	28,24%	29,04%	24,92%
- Závazky k úvěrovým institucím krátkodobé	8,41%	5,88%	5,35%	4,90%	3,87%
- Ostatní krátkodobé závazky	19,49%	25,37%	22,90%	24,14%	21,05%
<b>Ostatní pasiva</b>	<b>1,73%</b>	<b>0,41%</b>	<b>1,04%</b>	<b>1,44%</b>	<b>1,63%</b>

Zdroj: vlastní zpracování dle MPO, © 2019

### Horizontální analýza odvětví CZ-NACE 31

	16/15	17/16	18/17	19/18	20/19
<b>PASIVA</b>	<b>7,02%</b>	<b>5,94%</b>	<b>-12,70%</b>	<b>-5,51%</b>	<b>-100,00%</b>
<b>Vlastní kapitál</b>	<b>3,50%</b>	<b>1,06%</b>	<b>-5,95%</b>	<b>0,17%</b>	<b>-100,00%</b>
Základní kapitál	-0,03%	4,21%	-4,04%	0,00%	-100,00%
Výsledek hospodaření za účetní období	32,82%	-15,72%	-4,67%	-28,37%	-100,00%
Nerozdělený zisk + fondy + ažio + rozhodnutí o zálohové výplatě podílů	-0,52%	3,96%	-6,94%	6,02%	-100,00%
<b>Cizí zdroje</b>	<b>19,05%</b>	<b>13,10%</b>	<b>-24,89%</b>	<b>-17,92%</b>	<b>-100,00%</b>
Rezervy	54,50%	-4,62%	11,28%	-4,61%	-100,00%
Závazky	17,71%	13,98%	-26,39%	-18,75%	-100,00%
- Dlouhodobé závazky	-9,01%	312,64%	-87,80%	-14,37%	-100,00%
- Závazky k úvěrovým institucím	-7,87%	249,89%	-95,04%	0,00%	-100,00%
- Ostatní dlouhodobé závazky	-11,27%	441,79%	-78,18%	-18,70%	-100,00%
- Krátkodobé závazky	19,86%	-4,24%	-10,24%	-18,91%	-100,00%
- Závazky k úvěrovým institucím krátkodobé	-25,25%	-3,60%	-19,94%	-25,46%	-100,00%
- Ostatní krátkodobé závazky	39,33%	-4,39%	-7,98%	-17,58%	-100,00%
<b>Ostatní pasiva</b>	<b>-74,66%</b>	<b>169,11%</b>	<b>21,28%</b>	<b>6,97%</b>	<b>-100,00%</b>

Zdroj: vlastní zpracování dle MPO, © 2019

## PŘÍLOHA P III: VERTIKÁLNÍ A HORIZONTÁLNÍ ANALÝZA ODVĚTVÍ – VÝNOSY

### Výnosy odvětví CZ-NACE 31

	2015	2016	2017	2018	2019
Tržby za prodej výrobků a služeb	4 691 095	5 289 344	5 750 740	5 511 827	5 658 105
Tržby za prodej zboží	520 038	580 077	724 439	725 081	645 756
Tržby	5 211 133	5 869 421	6 475 179	6 236 908	6 303 861

Zdroj: vlastní zpracování dle MPO, © 2019

### Vertikální analýza výnosů odvětví CZ-NACE 31

	2015	2016	2017	2018	2019
Tržby za prodej výrobků a služeb	90,02%	90,12%	88,81%	88,37%	89,76%
Tržby za prodej zboží	9,98%	9,88%	11,19%	11,63%	10,24%
Tržby	100,00%	100,00%	100,00%	100,00%	100,00%

Zdroj: vlastní zpracování dle MPO, © 2019

### Horizontální analýza výnosů odvětví CZ-NACE 31

	16/15	17/16	18/17	19/18	20/19
Tržby za prodej výrobků a služeb	12,75%	8,72%	-4,15%	2,65%	-100,00%
Tržby za prodej zboží	11,55%	24,89%	0,09%	-10,94%	-100,00%
Tržby	12,63%	10,32%	-3,68%	1,07%	-100,00%

Zdroj: vlastní zpracování dle MPO, © 2019

## PŘÍLOHA P IV: VERTIKÁLNÍ A HORIZONTÁLNÍ ANALÝZA PODÍLU NÁKLADŮ NA CELKOVÝCH NÁKLADECH ODVĚTVÍ

### Podíl nákladů na celkových nákladech odvětví CZ-NACE 31

	2015	2016	2017	2018	2019
Výkonová spotřeba	3 813 129	4 259 468	4 737 843	4 630 518	4 693 151
Osobní náklady	923 023	968 611	1 142 579	1 127 422	1 174 222
Ostatní náklady	9 188	9 488	13 930	13 869	25 110
Daň z příjmů	71 846	93 313	81 926	76 544	66 282

Zdroj: vlastní zpracování dle MPO, © 2019

### Vertikální analýza podílu nákladů na celkových nákladech odvětví CZ-NACE 31

	2016	2017	2018	2019
Výkonová spotřeba	72,57%	73,17%	74,24%	74,45%
Osobní náklady	16,50%	17,65%	18,08%	18,63%
Ostatní náklady	0,16%	0,22%	0,22%	0,40%
Daň z příjmů	1,59%	1,27%	1,23%	1,05%

Zdroj: vlastní zpracování dle MPO, © 2019

### Horizontální analýza podílu nákladů na celkových nákladech odvětví CZ-NACE 31

	16/15	17/16	18/17	19/18	20/19
Výkonová spotřeba	11,71%	11,23%	-2,27%	1,35%	-100,00%
Osobní náklady	4,94%	17,96%	-1,33%	4,15%	-100,00%
Ostatní náklady	3,27%	46,82%	-0,44%	81,05%	-100,00%
Daň z příjmů	29,88%	-12,20%	-6,57%	-13,41%	-100,00%

Zdroj: vlastní zpracování dle MPO, © 2019

## **PŘÍLOHA P V: UKAZATELE ZADLUŽENOSTI, MAJETKOVÉ A FINANČNÍ STRUKTURY ODVĚTVÍ**

### **Ukazatele zadluženosti, majetkové a finanční struktury odvětví CZ-NACE 31**

	2015	2016	2017	2018	2019
Celková zadluženost	31,28%	34,80%	37,15%	31,97%	27,77%
Míra zadluženosti	0,47	0,54	0,60	0,48	0,36
Vlastní kapitál / DM	1,52	1,60	1,49	1,74	1,73

Zdroj: vlastní zpracování dle MPO, © 2019

## **PŘÍLOHA P VI: UKAZATELE LIKVIDITY ODVĚTVÍ**

### **Ukazatele likvidity odvětví CZ-NACE 31**

	2015	2016	2017	2018	2019
Běžná likvidita	1,98	1,89	2,05	2,1	2,35
Pohotová likvidita	1,22	1,25	1,26	1,25	1,47
Hotovostní likvidita	0,34	0,27	0,24	0,22	0,42

Zdroj: vlastní zpracování dle MPO, © 2019



## PŘÍLOHA P VII: UKAZATELE RENTABILITY ODVĚTVÍ

### Ukazatele rentability odvětví CZ-NACE 31

	2015	2016	2017	2018	2019
Rentabilita tržeb (ROS)	5,75%	6,78%	5,83%	5,12%	3,63%
Rentabilita celkového kapitálu (ROA)	10,41%	12,26%	10,10%	10,54%	8,35%
Rentabilita vlastního kapitálu (ROE)	11,71%	15,03%	12,53%	12,70%	9,08%

Zdroj: vlastní zpracování dle MPO, © 2019

## PŘÍLOHA P VIII: UKAZATELE AKTIVITY ODVĚTVÍ

### Analýza aktivity odvětví CZ-NACE 31

	2015	2016	2017	2018	2019
Obrat celkových aktiv	1,36	1,44	1,33	1,65	1,77
Doba obratu zásob	56,32	50,23	53,61	54,14	44,94
Doba obratu krátkodobých pohledávek	64,61	76,58	69,51	64,93	53,17
Doba obratu krátkodobých závazků I	73,58	78,30	67,96	63,33	50,81
Obratovost krátkodobých pohledávek	5,57	4,70	5,18	5,54	6,77
Obratovost krátkodobých závazků	4,89	4,60	5,30	5,68	7,09

Zdroj: vlastní zpracování dle MPO, © 2019

## PŘÍLOHA P IX: DALŠÍ POMĚROVÉ UKAZATELE ODVĚTVÍ

### Další poměrové ukazatele odvětví CZ-NACE 31

	2015	2016	2017	2018	2019
Přidaná hodnota / počet zaměstnanců	588,31	676,81	691,92	652,01	722,62
Tržby / počet zaměstnanců	2 211,86	2 465,11	2 501,03	2 559,26	2 676,80
Osobní náklady / počet zaměstnanců	391,78	406,81	441,32	462,627	498,6081
Výkonová spotřeba / tržby	73,17%	72,57%	73,17%	74,24%	74,45%
Osobní náklady / tržby	18,00%	16,50%	17,65%	18,08%	18,63%
Přidaná hodnota / tržby	26,60%	27,46%	27,67%	25,47%	27,00%
Osobní náklady / přidaná hodnota	66,59%	61,11%	63,78%	70,97%	69,00%
VH před zdaněním / přidaná hodnota	26,79%	30,48%	23,29%	24,94%	17,35%

Zdroj: vlastní zpracování dle MPO, © 2019

# PŘÍLOHA P X: ROZVAHA KONKURENČNÍ SPOLEČNOSTI ZA ROK 2020

Zpracováno v souladu s vyhláškou č. 500/2002 Sb.  
ve znění pozdějších předpisů

## ROZVAHA (BALANCE) ke dni 31. prosince 2020 (v celých tisících Kč)

IČ

označ a	AKTIVA b	řád c	Běžné účetní období			Minulé úč. období
			Brutto 1	Korekce 2	Netto 3	Netto 4
	<b>AKTIVA CELKEM (ř. 02 + 03 + 37 + 78)</b>	001	<b>976 889</b>	<b>-433 631</b>	<b>543 258</b>	<b>541 304</b>
A.	Pohledávky za upsaný základní kapitál	002	0	0	0	0
B.	<b>Stálá aktiva (ř. 04 + 14 + 27)</b>	003	<b>848 363</b>	<b>-432 381</b>	<b>415 982</b>	<b>401 507</b>
B. I.	<b>Dlouhodobý nehmotný majetek (ř. 05 + 06 + 09 až 11)</b>	004	<b>11 535</b>	<b>-8 544</b>	<b>2 991</b>	<b>1 855</b>
B. I. 1	Nehmotné výsledky vývoje	005	0	0	0	0
2	Ocenitelná práva (ř. 07 + 08)	006	11 535	-8 544	2 991	1 855
2.1	Software	007	11 535	-8 544	2 991	1 855
2.2	Ostatní ocenitelná práva	008	0	0	0	0
3	Goodwill	009	0	0	0	0
4	Ostatní dlouhodobý nehmotný majetek	010	0	0	0	0
5	Poskytnuté zálohy na dlouhodobý nehmotný majetek a nedokončený dlouhodobý nehmotný majetek (ř. 12 + 13)	011	0	0	0	0
5.1	Poskytnuté zálohy na dlouhodobý nehmotný majetek	012	0	0	0	0
5.2	Nedokončený dlouhodobý nehmotný majetek	013	0	0	0	0
B. II.	<b>Dlouhodobý hmotný majetek (ř. 15 + 18 až 20 +24)</b>	014	<b>836 828</b>	<b>-423 837</b>	<b>412 991</b>	<b>399 652</b>
B. II. 1	Pozemky a stavby (ř. 16 + 17)	015	535 224	-236 432	298 792	307 767
1.1	Pozemky	016	32 498	0	32 498	32 498
1.2	Stavby	017	502 726	-236 432	266 294	275 269
2	Hmotné movité věci a jejich soubory	018	273 569	-187 405	86 164	84 400
3	Oceňovací rozdíl k nabytému majetku	019	0	0	0	0
4	Ostatní dlouhodobý hmotný majetek (ř. 21 + 22 + 23)	020	0	0	0	0
4.1	Pěstitelské celky trvalých porostů	021	0	0	0	0
4.2	Dospělá zvířata a jejich skupiny	022	0	0	0	0
4.3	Jiný dlouhodobý hmotný majetek	023	0	0	0	0
5	Poskytnuté zálohy na dlouhodobý hmotný majetek a nedokončený dlouhodobý hmotný majetek (ř. 25 + 26)	024	28 035	0	28 035	7 485
5.1	Poskytnuté zálohy na dlouhodobý hmotný majetek	025	0	0	0	7 408
5.2	Nedokončený dlouhodobý hmotný majetek	026	28 035	0	28 035	77
B. III.	<b>Dlouhodobý finanční majetek (ř. 28 až 34)</b>	027	<b>0</b>	<b>0</b>	<b>0</b>	<b>0</b>
B. III. 1	Podíly - ovládaná nebo ovládající osoba	028	0	0	0	0
2	Zápůjčky a úvěry - ovládaná nebo ovládající osoba	029	0	0	0	0
3	Podíly - podstatný vliv	030	0	0	0	0
4	Zápůjčky a úvěry - podstatný vliv	031	0	0	0	0
5	Ostatní dlouhodobé cenné papíry a podíly	032	0	0	0	0
6	Zápůjčky a úvěry - ostatní	033	0	0	0	0
7	Ostatní dlouhodobý finanční majetek (ř. 35 + 36)	034	0	0	0	0
7.1	Jiný dlouhodobý finanční majetek	035	0	0	0	0
7.2	Poskytnuté zálohy na dlouhodobý finanční majetek	036	0	0	0	0
C.	<b>Oběžná aktiva (ř. 38 + 46 + 72 + 75)</b>	037	<b>127 132</b>	<b>-1 250</b>	<b>125 882</b>	<b>137 827</b>

C. I. 1	Materiál	039	19 273	0	19 273	15 112
2	Nedokončená výroba a polotovary	040	3 902	0	3 902	9 232
3	Výrobky a zboží (ř.42 + 43)	041	27 601	0	27 601	27 986
3.1	Výrobky	042	6 566	0	6 566	7 470
3.2	Zboží	043	21 035	0	21 035	20 516
4	Mladá a ostatní zvířata a jejich skupiny	044	0	0	0	0
5	Poskytnuté zálohy na zásoby	045	0	0	0	0
C. II.	<b>Pohledávky (ř. 47 + 57 + 68)</b>	046	<b>18 994</b>	<b>-1 250</b>	<b>17 744</b>	<b>18 879</b>
C. II. 1	Dlouhodobé pohledávky (ř. 48 až 52)	047	0	0	0	0
1.1	Pohledávky z obchodních vztahů	048	0	0	0	0
1.2	Pohledávky - ovládaná nebo ovládající osoba	049	0	0	0	0
1.3	Pohledávky - podstatný vliv	050	0	0	0	0
1.4	Odložená daňová pohledávka	051	0	0	0	0
1.5	Pohledávky - ostatní (ř. 53 až 56)	052	0	0	0	0
1.5.1	Pohledávky za společníky	053	0	0	0	0
1.5.2	Dlouhodobé poskytnuté zálohy	054	0	0	0	0
1.5.3	Dohadné účty aktivní	055	0	0	0	0
1.5.4	Jiné pohledávky	056	0	0	0	0
C. II. 2	Krátkodobé pohledávky (ř. 58 až 61)	057	18 994	-1 250	17 744	18 879
2.1	Pohledávky z obchodních vztahů	058	5 878	-1 250	- 4 628	5 323
2.2	Pohledávky - ovládaná nebo ovládající osoba	059	0	0	0	0
2.3	Pohledávky - podstatný vliv	060	0	0	0	0
2.4	Pohledávky - ostatní (ř. 62 až 67)	061	13 116	0	13 116	13 556
2.4.1	Pohledávky za společníky	062	0	0	0	0
2.4.2	Sociální zabezpečení a zdravotní pojištění	063	0	0	0	0
2.4.3	Stát - daňové pohledávky	064	0	0	0	2 508
2.4.4	Krátkodobé poskytnuté zálohy	065	2 033	0	2 033	1 600
2.4.5	Dohadné účty aktivní	066	89	0	89	191
2.4.6	Jiné pohledávky	067	10 994	0	10 994	9 257
C. II. 3	Časové rozlišení aktiv (ř. 69 až 71)	068	0	0	0	0
3.1	Náklady příštích období	069	0	0	0	0
3.2	Komplexní náklady příštích období	070	0	0	0	0
3.3	Příjmy příštích období	071	0	0	0	0
C. III.	<b>Krátkodobý finanční majetek (ř. 73 +74)</b>	072	<b>0</b>	<b>0</b>	<b>0</b>	<b>0</b>
C. III. 1	Podíly - ovládaná nebo ovládající osoba	073	0	0	0	0
2	Ostatní krátkodobý finanční majetek	074	0	0	0	0
C. IV.	<b>Peněžní prostředky (ř. 76 +77)</b>	075	<b>57 362</b>	<b>0</b>	<b>57 362</b>	<b>66 618</b>
C. IV. 1	Peněžní prostředky v pokladně	076	71	0	71	163
2	Peněžní prostředky na účtech	077	57 291	0	57 291	66 455
D.	<b>Časové rozlišení aktiv (ř. 79 až 81)</b>	078	<b>1 394</b>	<b>0</b>	<b>1 394</b>	<b>1 970</b>
D. 1	Náklady příštích období	079	745	0	745	1 921
2	Komplexní náklady příštích období	080	0	0	0	0
3	Příjmy příštích období	081	649	0	649	49

Formulář zpracovala ASPEKT HM, daňová, účetní a auditorská kancelář, www.danovaprznani.cz, business center cz

označ a	PASIVA b	řád c	Běžné účetní období 5	Minulé účetní období 6
	<b>PASIVA CELKEM (ř. 83 + 104 + 147)</b>	082	<b>543 258</b>	<b>541 304</b>
A.	<b>Vlastní kapitál (ř. 84 + 88 + 96 + 99 + 102 - 103)</b>	083	<b>457 951</b>	<b>450 061</b>
A. I.	<b>Základní kapitál (ř. 85 až 87)</b>	084	<b>100</b>	<b>100</b>
1	Základní kapitál	085	100	100
2	Vlastní podíly (-)	086	0	0
3	Změny základního kapitálu	087	0	0
A. II.	<b>Ážio a kapitálové fondy (ř. 89 + 90)</b>	088	<b>0</b>	<b>0</b>
A. II. 1	Ážio	089	0	0
2	Kapitálové fondy (ř. 91 až 95)	090	0	0
2.1	Ostatní kapitálové fondy	091	0	0
2.2	Oceňovací rozdíly z přecenění majetku a závazků (+/-)	092	0	0
2.3	Oceňovací rozdíly z přecenění při přeměnách obchodních korporací (+/-)	093	0	0
2.4	Rozdíly z přeměn obchodních korporací (+/-)	094	0	0
2.5	Rozdíly z ocenění při přeměnách obchodních korporací (+/-)	095	0	0
A. III.	<b>Fondy ze zisku (ř. 97 + 98)</b>	096	<b>0</b>	<b>0</b>
A. III. 1	Ostatní rezervní fondy	097	0	0
2	Statutární a ostatní fondy	098	0	0
A. IV.	<b>Výsledek hospodaření minulých let (+/-) (ř. 100 + 101)</b>	099	<b>429 961</b>	<b>434 618</b>
A. IV. 1	Nerozdělený zisk minulých let nebo neuhrzená ztráta minulých let (+/-)	100	429 961	434 618
2	Jiný výsledek hospodaření minulých let (+/-)	101	0	0
A. V.	<b>Výsledek hospodaření běžného účetního období (+/-) ř.01 - (+ 84 + 88 + 96 + 99 - 103 + 104 + 144)</b>	102	<b>27 890</b>	<b>15 343</b>
A. VI.	<b>Rozhodnuto o zálohové výplatě podílu na zisku (-)</b>	103	<b>0</b>	<b>0</b>
B. + C.	<b>Cizí zdroje (ř. 105 + 110)</b>	104	<b>85 307</b>	<b>86 307</b>
B.	<b>Rezervy (ř. 106 až 109)</b>	105	<b>0</b>	<b>0</b>
B. 1	Rezerva na důchody a podobné závazky	106	0	0
2	Rezerva na daň z příjmů	107	0	0
3	Rezervy podle zvláštních právních předpisů	108	0	0
4	Ostatní rezervy	109	0	0
C.	<b>Závazky (ř. 111 + 126 + 144)</b>	110	<b>85 307</b>	<b>86 307</b>
C. I.	<b>Dlouhodobé závazky (ř. 112 + 115 až 122)</b>	111	<b>441</b>	<b>677</b>
C. I. 1	<b>Vydané dluhopisy (ř. 113 + 114)</b>	112	<b>0</b>	<b>0</b>
1.1	Vyměnitelné dluhopisy	113	0	0
1.2	Ostatní dluhopisy	114	0	0
2	Závazky k úvěrovým institucím	115	0	0
3	Dlouhodobé přijaté zálohy	116	0	0
4	Závazky z obchodních vztahů	117	0	0
5	Dlouhodobé směnky k úhradě	118	0	0
6	Závazky - ovládaná nebo ovládající osoba	119	0	0
7	Závazky - podstatný vliv	120	0	0
8	Odložený daňový závazek	121	0	0
9	Závazky - ostatní (ř. 123 až 125)	122	441	677
9.1	Závazky ke společníkům	123	0	0
9.2	Dohadné účty pasívní	124	0	0
9.3	Jiné závazky	125	441	677
C. II.	<b>Krátkodobé závazky (ř. 127 + 130 až 136)</b>	126	<b>81 313</b>	<b>85 630</b>

1.1	Vyměnitelné dluhopisy	128	0	0
1.2	Ostatní dluhopisy	129	0	0
2	Závazky k úvěrovým institucím	130	0	0
3	Krátkodobé přijaté zálohy	131	62 861	63 935
4	Závazky z obchodních vztahů	132	6 820	4 646
5	Krátkodobé směnky k úhradě	133	0	0
6	Závazky - ovládaná nebo ovládající osoba	134	0	0
7	Závazky - podstatný vliv	135	0	0
8	Závazky - ostatní (ř. 137 až 143)	136	11 632	17 049
8.1	Závazky ke společníkům	137	1 778	248
8.2	Krátkodobé finanční výpomoci	138	0	0
8.3	Závazky k zaměstnancům	139	3 288	3 078
8.4	Závazky ze sociálního zabezpečení a zdravotního pojištění	140	2 253	2 170
8.5	Stát - daňové závazky a dotace	141	4 295	11 516
8.6	Dohadné účty pasivní	142	0	0
8.7	Jiné závazky	143	18	37
C. III.	Časové rozlišení pasiv (ř. 145 + 146)	144	3 553	0
C. III. 1	Výdaje příštích období	145	1 763	0
2	Výnosy příštích období	146	1 790	0
D.	<b>Časové rozlišení pasiv (ř. 148 + 149)</b>	147	0	<b>4 936</b>
D. 1	Výdaje příštích období	148	0	1 795
2	Výnosy příštích období	149	0	3 141

# PŘÍLOHA P XI: VÝKAZ ZISKU A ZTRÁTY KONKURENČNÍ SPOLEČNOSTI ZA ROK 2020

Zpracováno v souladu s vyhláškou č.  
500/2002 Sb ve znění pozdějších předpisů

## VÝKAZ ZISKU A ZTRÁTY

ke dni 31. prosince 2020

(v celých tisících Kč)

DRUHOVÉ ČLENĚNÍ

Kč

Označení a	TEXT b	Číslo řádku c	Skutečnost v účetním období	
			běžném 1	minulém 2
I.	Tržby z prodeje vlastních výrobků a služeb	01	237 312	226 341
II.	Tržby za prodej zboží	02	77 939	80 706
A.	Výkonová spotřeba (ř. 04 + 05 + 06)	03	178 637	196 839
1.	Náklady vynaložené na prodané zboží	04	68 071	73 960
2.	Spotřeba materiálu a energie	05	74 103	85 402
3.	Služby	06	36 463	37 477
B.	Změna stavu zásob vlastní činnosti (+/-)	07	6 234	2 459
C.	Aktivace (-)	08	-1 895	-1 822
D.	Osobní náklady (ř. 10 + 11)	09	71 135	71 306
1.	Mzdové náklady	10	52 634	52 605
2.	Náklady na sociální zabezpečení zdravotní pojištění a ostatní náklady (ř. 12 + 13)	11	18 501	18 701
2. 1	Náklady na sociální zabezpečení a zdravotní pojištění	12	17 569	17 680
2. 2	Ostatní náklady	13	932	1 021
E.	Úpravy hodnot v provozní oblasti (ř. 15 + 18 + 19)	14	33 338	22 934
1.	Úpravy hodnot dlouhodobého nehmotného a hmotného majetku (ř. 16 + 17)	15	33 215	22 960
1. 1	Úpravy hodnot dlouhodobého nehmotného a hmotného majetku - irvalé	16	33 215	22 960
1. 2	Úpravy hodnot dlouhodobého nehmotného a hmotného majetku - dočasné	17	0	0
2.	Úpravy hodnot zásob	18	0	0
3.	Úpravy hodnot pohledávek	19	123	-26
III.	Ostatní provozní výnosy (ř. 21 + 22 + 23)	20	4 206	2 228
III. 1	Tržby z prodaného dlouhodobého majetku	21	262	628
2	Tržby z prodaného materiálu	22	53	109
3	Jiné provozní výnosy	23	3 891	1 491
F	Ostatní provozní náklady (ř. 25 až 29)	24	1 828	1 850
1.	Zůstatková cena prodaného dlouhodobého majetku	25	0	0
2.	Prodaný materiál	26	0	0
3.	Daně a poplatky	27	302	267
4.	Rezervy v provozní oblasti a komplexní náklady příštích období	28	0	0
5.	Jiné provozní náklady	29	1 526	1 583
*	Provozní výsledek hospodaření (+/-) (ř. 01 + 02 - 03 - 07 - 08 - 09 - 14 + 20 - 24)	30	30 180	15 709
IV.	Výnosy z dlouhodobého finančního majetku - podíly (ř. 32 + 33)	31	0	0
IV. 1	Výnosy z podílů - ovládaná nebo ovládaná osoba	32	0	0
2	Ostatní výnosy z podílů	33	0	0
G.	Náklady vynaložené na prodané podíly	34	0	0
V.	Výnosy z ostatního dlouhodobého finančního majetku (ř. 36 + 37)	35	0	0
V. 1	Výnosy z ostatního dlouhodobého finančního majetku - ovládaná nebo ovládaná osoba	36	0	0
2	Ostatní výnosy z ostatního dlouhodobého finančního majetku	37	0	0
H.	Náklady související s ostatním dlouhodobým finančním majetkem	38	0	0
VI.	Výnosové úroky a podobné výnosy (ř. 40 + 41)	39	1	0
VI. 1	Výnosové úroky a podobné výnosy - ovládaná nebo ovládaná osoba	40	0	0
2	Ostatní výnosové úroky a podobné výnosy	41	1	0
I.	Úpravy hodnot a rezervy ve finanční oblasti	42	0	0
J.	Nákladové úroky a podobné náklady (ř. 44 + 45)	43	0	0
1.	Nákladové úroky a podobné náklady - ovládaná nebo ovládaná osoba	44	0	0
2.	Ostatní nákladové úroky a podobné náklady	45	0	0
VII.	Ostatní finanční výnosy	46	4 112	2 608
K.	Ostatní finanční náklady	47	1 175	688
*	Finanční výsledek hospodaření (+/-) (ř. 31 - 34 + 35 - 38 + 39 - 42 - 43 + 46 - 47)	48	2 938	1 920
**	Výsledek hospodaření před zdaněním (+/-) (ř. 30 + 48)	49	33 118	17 629
L.	Daň z příjmů (ř. 51 + 52)	50	5 228	2 286
1.	Daň z příjmu splatná	51	5 228	2 286
2.	Daň z příjmu odložená (+/-)	52	0	0
**	Výsledek hospodaření po zdanění (+/-) (ř. 49 - 50)	53	27 890	15 343
M.	Převod podílu na výsledku hospodaření společníkům (+/-)	54	0	0
***	Výsledek hospodaření za účetní období (+/-) (ř. 53 - 54)	55	27 890	15 343
*	Čistý obrát za účetní období = L + II. + III. + IV. + V. + VI. + VII.	56	323 570	311 883

Formulář zpracovává ASPEKT FHM, daňová, účetní a auditorská kancelář, www.denovazpriznani.cz, business center.cz