

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

Bc. Petr Zamykal

---

Diplomová práce

2021



Univerzita Tomáše Bati ve Zlíně  
Fakulta managementu a ekonomiky

---

Univerzita Tomáše Bati ve Zlíně

Fakulta managementu a ekonomiky

Ústav financí a účetnictví

Akademický rok: 2020/2021

## ZADÁNÍ DIPLOMOVÉ PRÁCE

(projektu, uměleckého díla, uměleckého výkonu)

Jméno a příjmení: **Bc. Petr Zamykal**  
Osobní číslo: **M19502**  
Studijní program: **N6202 Hospodářská politika a správa**  
Studijní obor: **Finance**  
Forma studia: **Kombinovaná**  
Téma práce: **Projekt tvorby dlouhodobého finančního plánu ve vybrané společnosti**

### Zásady pro vypracování

Úvod

Definujte cíle práce a použité metody zpracování práce.

I. Teoretická část

- Formou kritické literární rešerše zpracujte problematiku finančního plánování.

II. Praktická část

- Charakterizujte vybranou společnost a proveďte analýzu jejího hospodaření.
- Na základě provedených analýz vytvořte projekt dlouhodobého finančního plánu.
- Proveďte zhodnocení vypracovaného řešení a navrhněte doporučení pro vybranou společnost.

Závěr

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

**Seznam doporučené literatury:**

- FOTR, Jiří et al. *Tvorba strategie a strategické plánování: teorie a praxe*. 2., aktualizované a doplněné vydání. Praha: Grada Publishing, 2020, 414 s. ISBN 978-80-271-2499-2.
- HRDÝ, Milan. *Dlouhodobý finanční management*. Praha: Wolters Kluwer, 2019, 184 s. ISBN 978-80-7598-318-3.
- KNÁPKOVÁ, Adriana et al. *Finanční analýza: komplexní průvodce s příklady*. 3., kompletně aktualizované vydání. Praha: Grada Publishing, 2017, 228 s. ISBN 978-80-271-0563-2.
- KUMAR, Rajesh. *Strategic financial management casebook*. London: Elsevier, 2017, 581 s. ISBN 978-0-12-805475-8.
- SOFAT, Rajni a Preeti HIRO. *Strategic financial management*. Second edition. Delhi: PHI Learning Private Limited, 2015, 434 s. ISBN 978-81-203-5160-8.

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

Datum zadání diplomové práce: **15. ledna 2021**  
Termín odevzdání diplomové práce: **20. dubna 2021**

L.S.

---

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

---

**prof. Dr. Ing. Drahomíra Pavelková**  
ředitelka ústavu

Ve Zlíně dne 15. ledna 2021

## **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 tím, že vyrovnaní 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, považují 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 19. 5. 2021

Jméno a příjmení: Petr Zamykal

## **ABSTRAKT**

Diplomová práce je zaměřena na tvorbu dlouhodobého finančního plánu pro vybranou společnost. V teoretické části je provedena literární rešerše týkající se problematiky finančního plánování. Praktická část práce obsahuje analýzu okolí podniku, která se skládá z analýzy makroprostředí a mikroprostředí. Silné a slabé stránky společnosti, ale i příležitosti a hrozby jsou shrnuty ve SWOT analýze. Finanční situace společnosti je zhodnocena pomocí ukazatelů finanční analýzy. Na základě získaných poznatků a cílů společnosti je v projektové části práce sestaven dlouhodobý finanční plán ve dvou variantách. Po zhodnocení jednotlivých variant jsou navržena konkrétní doporučení pro vybranou společnost.

Klíčová slova: dlouhodobý finanční plán, finanční plánování, finanční analýza, plánový výkaz zisku a ztrát, plánová rozvaha, plánový přehled o peněžních tocích

## **ABSTRACT**

The diploma thesis is focused on creating a long-term financial plan for a selected company. The theoretical part is a literature search on the issue of financial planning. The practical part of the work contains an analysis of the company's environment, which consists of an analysis of the macro-environment and micro-environment. The company's strengths and weaknesses, as well as opportunities and threats, are summarized in a SWOT analysis. The company's financial situation is assessed using financial analysis indicators. Based on the acquired knowledge and goals of the company, a long-term financial plan is compiled in two variants in the project part of the work. After evaluating the individual variants, specific recommendations are proposed for the selected company.

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

Rád bych tímto poděkoval vedoucí mé bakalářské práce doc. Ing. Adrianě Knápkové, Ph.D. za její odborné rady, připomínky a čas poskytnutý v průběhu tvorby práce. Dále bych rád poděkoval jednatelům a hlavní účetní zvolené společnosti za jejich ochotu poskytnout potřebné informace a podklady nezbytné pro vyhotovení této práce.

Za obrovskou podporu a trpělivost po celou dobu studia patří poděkování i mé rodině.

## **OBSAH**

<b>ÚVOD.....</b>	<b>11</b>
<b>CÍLE A METODY ZPRACOVÁNÍ PRÁCE.....</b>	<b>12</b>
<b>I TEORETICKÁ ČÁST .....</b>	<b>13</b>
<b>1 FINANČNÍ PLÁNOVÁNÍ.....</b>	<b>14</b>
1.1 VÝZNAM A PŘÍNOSY FINANČNÍHO PLÁNOVÁNÍ .....	15
<b>2 METODY TVORBY FINANČNÍHO PLÁNU .....</b>	<b>19</b>
2.1 KAUZÁLNÍ METODA.....	19
2.2 REGRESNÍ METODA.....	19
2.3 METODA INTUITIVNÍ.....	20
2.4 EKONOMETRICKÉ METODY .....	20
2.5 SIMULAČNÍ METODY .....	20
<b>3 POSTUP TVORBY DLOUHODOBÉHO FINANČNÍHO PLÁNU.....</b>	<b>21</b>
3.1 ANALÝZA OKOLÍ PODNIKU .....	21
3.1.1 Analýza makroprostředí .....	23
3.1.2 Analýza mezoprostředí.....	24
3.2 ANALÝZA VNITŘNÍHO PROSTŘEDÍ PODNIKU.....	25
3.3 SWOT ANALÝZA .....	25
3.4 FINANČNÍ ANALÝZA .....	26
3.4.1 Analýza absolutních ukazatelů.....	27
3.4.2 Analýza rozdílových ukazatelů .....	28
3.4.3 Analýza poměrových ukazatelů .....	28
3.4.4 Analýza soustav ukazatelů .....	31
3.4.5 Souhrnné ukazatele .....	32
3.4.6 Ukazatele přidané hodnoty.....	32
3.5 VIZE A CÍLE PODNIKU, VOLBA STRATEGIE .....	33

3.6	DLOUHODOBÝ FINANČNÍ PLÁN .....	34
3.6.1	Plánovaný výkaz zisku a ztráty .....	35
3.6.2	Plánová rozvaha .....	37
3.6.3	Plán peněžních toků .....	38
3.6.4	Další složky dlouhodobého finančního plánu .....	38
3.7	KRÁTKODOBÉ FINANČNÍ PLÁNOVÁNÍ .....	39
3.8	HODNOCENÍ PLÁNU A KONTROLA JEHO PLNĚNÍ .....	39
<b>4</b>	<b>SHRnutí TEORETICKÉ ČÁSTI.....</b>	<b>41</b>
<b>5</b>	<b>PLÁNOVÁNÍ V DOBĚ PANDEMIE COVID-19 .....</b>	<b>42</b>
<b>II</b>	<b>PRAKTICKÁ ČÁST.....</b>	<b>44</b>
<b>6</b>	<b>PŘEDSTAVENÍ VYBRANÉ SPOLEČNOSTI .....</b>	<b>45</b>
6.1	HISTORIE SPOLEČNOSTI .....	45
6.2	SOUČASNOST SPOLEČNOSTI.....	45
<b>7</b>	<b>ANALÝZA VNĚJŠÍHO A VNITŘNÍHO PROSTŘEDÍ PODNIKU .....</b>	<b>47</b>
7.1	SLEPT ANALÝZA .....	47
7.1.1	Sociálně-demografické faktory .....	47
7.1.2	Legislativní faktory .....	48
7.1.3	Ekonomické faktory .....	48
7.1.4	Politické faktory .....	50
7.1.5	Technologické faktory .....	50
7.2	PORTERŮV MODEL PĚTI SIL.....	50
7.2.1	Ohrožení ze strany nových konkurentů.....	51
7.2.2	Vyjednávací síla dodavatelů .....	51
7.2.3	Vyjednávací síla odběratelů .....	51
7.2.4	Ohrožení substituty .....	51
7.2.5	Rivalita mezi existujícími podniky .....	51



7.3	SWOT ANALÝZA .....	52
7.4	CHARAKTERISTIKA ODVĚTVÍ.....	52
7.5	FINANČNÍ ANALÝZA .....	53
7.5.1	Analýza absolutních ukazatelů.....	54
7.5.2	Rozdílové ukazatele .....	58
7.5.3	Poměrové ukazatele .....	59
7.5.4	Souhrnné ukazatele .....	62
7.6	SHRNUTÍ ANALYTICKÉ ČÁSTI.....	63
<b>8</b>	<b>PROJEKT TVORBY DLOUHODOBÉHO FINANČNÍHO PLÁNU.....</b>	<b>66</b>
8.1	CÍLE A STRATEGIE PODNIKU .....	66
8.2	ZÁKLADNÍ VARIANTA.....	67
8.2.1	Plánový výkaz zisku a ztráty.....	67
8.2.2	Plánová rozvaha .....	71
8.2.3	Plánový přehled o peněžních tocích.....	74
8.3	PESIMISTICKÁ VARIANTA .....	75
8.3.1	Plánový výkaz zisku a ztráty.....	75
8.3.2	Plánová rozvaha .....	78
8.3.3	Plánový přehled o peněžních tocích.....	81
8.4	POROVNÁNÍ VARIANT DLOUHODOBÉHO FINANČNÍHO PLÁNU.....	82
8.4.1	Porovnání rentability .....	82
8.4.4	Porovnání zadluženosti .....	83
8.5	ANALÝZA RIZIK.....	84
8.6	NÁKLADOVÁ ANALÝZA .....	86
<b>9</b>	<b>ZHODNOCENÍ A DOPORUČENÍ.....</b>	<b>87</b>
	<b>ZÁVĚR .....</b>	<b>90</b>
	<b>SEZNAM POUŽITÉ LITERATURY.....</b>	<b>91</b>

<b>SEZNAM POUŽITÝCH SYMBOLŮ A ZKRATEK .....</b>	<b>94</b>
<b>SEZNAM OBRÁZKŮ .....</b>	<b>95</b>
<b>SEZNAM TABULEK.....</b>	<b>96</b>
<b>SEZNAM PŘÍLOH.....</b>	<b>98</b>

## ÚVOD

Každý podnik má určitý důvod své existence, a proto má stanoveny vize a cíle, kterých chce v bližší anebo vzdálenější budoucnosti dosáhnout. Může se jednat například o maximalizaci tržní hodnoty, vysokou finanční stabilitu nebo pronikání na nové trhy. Aby bylo možné těchto cílů dosáhnout, je třeba zvolit vhodnou strategii a tuto strategii podpořit účinným finančním řízením společnosti, které je postavené na finančním plánování.

Dlouhodobý finanční plán vytváří představu o tom, jakým směrem se bude společnost s největší pravděpodobností vyvíjet a jaká rizika mohou tento vývoj ohrozit. V mnoha společnostech je přikládán finančnímu plánování velmi malý význam. Je však nutné uvědomit si, že plánování poskytuje náhled do pravděpodobné budoucnosti a umožňuje společnosti připravit se na příležitosti a hrozby, které dlouhodobý finanční plán odhalí.

Tato diplomová práce je zaměřena na vypracování variantního řešení dlouhodobého finančního plánu pro vybranou společnost. Tato společnost bohužel nevytváří žádné finanční plány ve formalizované podobě, proto pro ni budou dlouhodobé finanční plány vypracované v rámci této práce přínosem.

Na základě poznatků z teoretické části je provedena analýza podniku, která se zabývá vnějším i vnitřním prostředím podniku, zkoumá jeho silné a slabé stránky a poukazuje na možné příležitosti a hrozby pro společnost. Finanční zdraví podniku posuzuje finanční analýza.

Na základě provedených analýz a v souladu se stanovenými cíli společnosti je v projektové části práce vytvořen dlouhodobý finanční plán ve variantě základní a pesimistické. Oba plány jsou porovnány a zhodnoceny pomocí poměrových ukazatelů finanční analýzy. Následně jsou identifikována a vyhodnocena rizika, která dlouhodobý finanční plán ohrožují a mohou mít přímý dopad na společnost. Pro určení míry dopadu nejzávažnějších rizik je provedena citlivostní analýza.

V závěru praktické části je celkové zhodnocení projektu tvorby dlouhodobého finančního plánu a jsou navržena konkrétní doporučení pro vybranou společnost.

## CÍLE A METODY ZPRACOVÁNÍ PRÁCE

Hlavním cílem této diplomové práce je vytvořit dlouhodobý finanční plán pro vybranou společnost ve variantním řešení. Plán bude vytvořen v základní a pesimistické variantě pro roky 2021 až 2023. Tento finanční plán má nastítnit společnosti její pravděpodobný budoucí vývoj a dopomoci k efektivnímu rozhodování ve finančním řízení.

Pro teoretickou část práce byl nejprve proveden průzkum dostupných literárních zdrojů týkajících se problematiky finančního plánování a finančního řízení. Hlavním kritériem pro výběr relevantních zdrojů byla dostupnost a aktuálnost literatury autorů, kteří se dlouhodobě a systematicky zabývají problematikou strategického plánování, hodnocení výkonnosti podniku, finančním řízením nebo komplexním hodnocením podniku. Na základě porovnání vybraných zdrojů byla sestavena kritická literární rešerše.

V praktické části je v největší míře zastoupena metoda analýzy. Analýza umožňuje rozdělit celek na jednotlivé části a extrahovat podstatné. Analytickému zkoumání jsou podrobeny účetní výkazy vybrané společnosti za roky 2016 až 2020. Další potřebné informace jsou získány z interních dokumentů podniku a pomocí osobních pohovorů s jednateli společnosti a hlavní účetní.

Při technické finanční analýze byly využity metody analýzy absolutních ukazatelů, analýzy rozdílových ukazatelů, analýzy poměrových ukazatelů a souhrnné ukazatele. K vyhodnocení jednotlivých ukazatelů finanční analýzy byla použita metoda komparace s hodnotami, které vykazují podobné podniky. K plánování položek výkazů v projektové části jsou použity metody procentního podílu na tržbách, trendové metody, intuitivní a metody poměrových ukazatelů. Dlouhodobé finanční plány jsou zhodnoceny rizikovou a citlivostní analýzou. Pro predikci vývoje tržeb společnosti byly použity statistické metody regresní analýzy závislosti výše tržeb na hrubém domácím produktu České republiky a statistická funkce Lintrend. Pomocí syntézy dílčích výsledků jsou formulovány závěry.

Diplomová práce byla zpracována pomocí programů Microsoft Word 2016 a Microsoft Excel 2016.

## **I. TEORETICKÁ ČÁST**

## 1 FINANČNÍ PLÁNOVÁNÍ

V obecné rovině můžeme plánování charakterizovat jako proces formulace cílů a způsobů, pomocí kterých můžeme dosáhnout stanoveného cíle. Ucelená koncepce finančního plánování se dle Růčkové (2019, s. 89) poprvé objevila v rámci plánování státu, který sestavuje státní rozpočet. Finanční plánování v podnikové sféře je v mnoha aspektech podobné plánování státu.

Finanční plánování můžeme tedy definovat jako soubor činností vedoucích k předpovědi budoucích efektů finančních a investičních rozhodnutí firmy (Růčková, 2019, s. 89). Jiná definice finančního plánování pak říká, že jde o specificky zaměřenou a kvalifikovanou činnost, poskytující řešení k dosažení žádoucí výnosové situace a finanční stability podniku ve stanoveném časovém období.

Finanční plánování lze také označit jako proces rozhodování o různých možnostech investování kapitálu, způsobech krytí tohoto kapitálu a také o získávání financí k zajištění likvidity a tím dosažení celkové finanční rovnováhy podniku. V průběhu finančního plánování dochází k předpovídání budoucího vývoje podniku, který závisí na vývoji trhu, nebo také ekonomiky (Brealey, Myers a Allen, 2017, s. 773).

Hrdý a Staňková (2019, s. 1) dodávají, že finanční plánování musí odrážet základní cíl podnikání, za který považují maximalizaci tržní hodnoty podniku, v případě akciové společnosti obchodované na burze maximalizaci tržní hodnoty akcie. V této souvislosti upozorňují, že zisk nemůže být považován za základní finanční cíl podnikání. Podnik sice může vytvářet zisk, ale ten může být vázán například v nedobytných pohledávkách. Dalším důvodem je výrazné ovlivnění zisku účetními postupy, jako jsou vytváření rezerv, nebo volba odpisových metod. I přes tyto skutečnosti považují zisk za významný parametr ovlivňující tržní hodnotu podniku.

Mrkvička a Strouhal (2014, s. 18) dále rozdělují finanční plánování na krátkodobé a dlouhodobé. Krátkodobé finanční řízení se zabývá řízením krátkodobých aktiv a pasiv, likvidity a pracovního kapitálu, jehož výsledkem je sestavení krátkodobého finančního plánu. Předmětem dlouhodobého finančního řízení je investiční rozhodování, optimalizace finanční struktury a dividendová politika vedoucí k sestavení dlouhodobého finančního plánu.

## 1.1 Význam a přínosy finančního plánování

Marinič (2014, s. 174) považuje dlouhodobý finanční plán za základní nástroj řízení podnikových financí a označuje jej jako nejdůležitější výstup procesu dlouhodobého finančního řízení. Dlouhodobý finanční plán je tedy součástí dlouhodobého komplexního plánu podniku, se kterým je propojen vzájemnou vazbou.

Dlouhodobé finanční plánování zahrnuje výběr nejdůležitějších voleb organizací v oblasti cílů, mise, firemní politiky, zásad, a především alokaci zdrojů. Dlouhodobá perspektiva pro hodnocení příležitostí vytvářejících hodnotu je spolu se strategickým rámcem pro budoucnost firem zásadní (Kumar, 2017, s. 5).

Sofat a Hiro (2015, s. 21) shrnují důležitost finančního plánování v těchto bodech:

- finanční plánování pomáhá dosahovat vytyčených cílů,
- v případě potřeby zjišťuje dostupnost finančních zdrojů,
- pomáhá snižovat náklady na získávání finančních zdrojů,
- pomáhá při optimálním rozdělování zdrojů,
- usnadňuje finanční rozhodování,
- poskytuje kontrolu nad financemi,
- umožňuje maximalizaci hodnoty podniku,
- přispívá k finanční stabilitě podniku,
- podporuje investice firem.

Růčková a Roubíčková (2012, s. 161) zdůrazňují, že je třeba si uvědomit, že finanční plánování je nepostradatelným prvkem finančního řízení, který je zaměřen na finanční cíl. Finanční plánování tedy pomáhá určit směr vývoje, který má být zajištěn opatřeními již v současnosti. Toto shledávají jako jeden z důvodů pro předchozí důkladné zpracování finanční analýzy. Dodávají, že pokud je finanční plánování prováděno dlouhodobě a správně, má schopnost omezovat finanční riziko, protože plní úlohu včasného varování. Mělo by tedy předvídat problematrické situace dříve, než nastanou.

Je zřejmé, že se pohledy jednotlivých autorů na finanční plánování mnohdy drobně odlišují. Hlavní podstatou je však pomocí finančního plánování předvídat efekty současných

finančních rozhodnutí v budoucnosti, podpora k dosažení stanovených cílů a zajištění finanční stability podniku.

## 1.2 Principy a zásady finančního plánování

Pro zajištění dostatečné vypovídací schopnosti finančního plánu je důležité dodržet základní požadavky, zásady a principy při finančním plánování. Pokud nemá plánování dle Růčkové (2015, s. 93) postrádat účelovost, musí splňovat následující požadavky:

- **přehlednost** – umožňuje, aby byl kromě jeho tvůrce s plánem schopen pracovat kdokoliv další, což umožňuje jeho snadnou použitelnost,
- **úplnost** – znamená, že plán obsahuje všechny údaje, které jsou potřebné k efektivnímu fungování společnosti
- **systematičnost** – tento požadavek splňuje plán pouze v tom případě, že je uváděn v dlouhé časové řadě a plně respektuje organizační strukturu společnosti,
- **elastičnost** – splněním tohoto požadavku dosáhneme, že plán se snadno přizpůsobí změněným podmínkám a navazuje na klouzavé plánování,
- **periodičnost** – kryje všechny předchozí charakteristické rysy, protože pokud bude plán opakovaně sestavován a zpřesňován, bude dosaženo v procesu plánování lepších výsledků.

Růčková (2015, s. 91) dále doporučuje používat tzv. **klouzavé plánování**. Jedná se o specifický způsob sestavování plánu, při kterém je plán určován vždy pro přesné období. Toto období je dále rozdělené na kratší časové úseky, které musí být časově shodné. Pro tato kratší období jsou vypracovány operativní plány (aktuální), po kterých dlouhodobý plán doslova klouže. Plánovací aktivity tedy vykazují vysokou flexibilitu a adaptibilitu. V praxi bývá tento postup doplněn, nebo nahrazen, postupem sestavení ročního plánu pro pevně určené roční období.



Naproti tomu Landa (2007, s. 110) upřednostňuje tyto základní principy finančního plánování:

- **respektování rizika a jeho minimalizace** – hlavním úkolem je identifikovat rizika a upřednostnit výnos s menším rizikem před výnosem s větším rizikem,
- **preference peněžních toků** – souhrnné peněžní příjmy převyšují souhrnné peněžní výdaje. Tyto peněžní toky jsou pro společnost rozhodující a jsou důležitějším faktorem než zisk nebo výnosy,
- **respektování faktoru času** – dřívější příjem má přednost před pozdějším (za předpokladu stejné nominální hodnoty – čistá současná hodnota), protože tento příjem může být využit pro další investice, či jiné podnikové aktivity,
- **optimalizace kapitálové struktury** – hledání optimální kapitálové struktury podniku zabezpečující finanční stabilitu, zvyšování tržní hodnoty podniku a snížení průměrných nákladů na kapitál. Kapitálová struktura může být optimalizována minimálně ze dvou pohledů. Podnik optimalizuje na základě vývoje nákladů na kapitál, nebo využívá tzv. bilančních pravidel (Vochozka a Mulač, 2012, s. 93). K optimalizaci kapitálové struktury je třeba zdůraznit zcela klíčovou roli struktury kapitálu z hlediska vztahu vlastního a cizího kapitálu k celkovému kapitálu firmy. Tento vztah totiž ovlivňuje jak výnosnost kapitálu vloženého do podnikání, tak i finanční stabilitu (rizikovost) podniku.

Růčková s Roubíčkovou (2012, s. 162) doplňují, že každý finanční plán by měl být SMART.:

- **konkrétní** (specific) – odpovídající požadavkům společnosti, cíl musí jasně vymezenou hodnotu, o kterou je možné se opřít,
- **měřitelný** (measurable) – v měřitelných jednotkách, což umožňuje ověření dosažené hodnoty a porovnání s plánem,
- **dosažitelný** (attainable) – tímto motivuje k dosažení cíle,
- **reálný** (realistic) – souvisí s dosažitelností, cíle musí být stanoveny tak, aby byly reálné a dosažitelné, v opačném případě působí demotivujícím způsobem,
- **hmatatelný a jasný** (tangible) – je složený z naplnitelných kroků, akcí a cílů ve všech činnostech společnosti.

Smart tedy znamená chytrý, ale důležité je dbát na to, že plán musí být chytrý nejen pro toho, kdo jej sestavil, ale hlavně pro toho, kdo jej naplňuje a realizuje. Prodloužená verze této metodiky SMARTER ještě přidává ethical – v souladu s etickým přístupem k podnikání a resourced – zaměřený na zdroje (Fotr a kol., 2020, s. 47).

### 1.3 Chyby při finančním plánování

Na nejčastější chyby při finančním plánování upozorňují Růčková a Roubíčková (2016, s. 165). Jedná se zejména o neustálé odkládání plánu na později buď z časových důvodů, nebo z důvodů obav a strach ze sestavování finančního plánu. Chyby při sestavování cash flow pramenící ze zaměňování zisku a hotovosti a podcenění jeho důležitosti z pohledu zajištění likvidity podniku.

Stěžejním problémem je snaha o nekonkrétní zacílení. Tento problém následně vede ke třem dalším selháním – inflaci podnikatelské myšlenky (přeceňování podnikatelské myšlenky), vágní definici cílů (nemůže být cílem „budeme nejlepší“) a velikášství (přeceňování možností firmy) - s tím související nerespektování SMART kritérií popsaných výše.

Další častý okruh chyb se týká špatného odhadu nebo chyb managementu. Problémem je snaha managementu zvládnout co nejvíce. Z hlediska plánu pak dochází k ředění priorit (není zřejmé co je přínos a co už ne), dochází k slepému nastřelení růstu, což vede v konečném důsledku k velkým chybám z hlediska vedení.

## 2 METODY TVORBY FINANČNÍHO PLÁNU

Autoři popisují různé metody sestavení finančního plánu. Například Kalouda (2016, s. 273) uvádí dvě nejčastější metody. Metodu procentního podílu na tržbách a regresní metodu. Dále pak definuje intuitivní metodu. Růčková s Roubíčkovou (2012, s. 177) zmiňují kauzální metody, statistické metody (regresní), ekonometrické metody a simulační metody.

Marinič (2014, s. 174) uvádí také tyto základní čtyři metody a dodává, že neexistuje univerzální pravidlo, jakou z těchto metod zvolit. Naopak upozorňuje, že v praxi dochází často k prolínání více metod. Dle něj volba metody záleží na typu podniku, charakteru výroby a používané technologii.

Autory nejčastěji zmiňované metody budou dále popsány podrobněji.

### 2.1 Kauzální metoda

Mezi nejznámější používané kauzální metody patří metoda procentního podílu k tržbám. Tato metoda vychází z předpokladu, že hlavním akcelerátorem dynamického rozvoje podniku je růst tržeb. Není ovšem nezbytně nutné, aby se vyjadřoval procentní podíl právě k tržbám, ale je třeba podtrhnout, že odbyt bývá zpravidla alfou a omegou činnosti podnikatele (Růčková a Roubíčková, 2012, s. 177).

Kalouda (2016, s. 273) dodává, že tato metoda vychází z předpokladu, že poměr mezi položkami aktiv a pasiv a celkovým objemem tržeb je fixní. V této souvislosti připomíná, že je třeba rozlišit, u kterých položek lze tento vztah předpokládat, a u kterých je naopak nemožný či nesmyslný.

### 2.2 Regresní metoda

Základem této metody jsou definice statistických závislostí regresních funkcí zpracovaných na základě minulého vývoje. Tyto závislosti upravené například o inflaci se odrážejí do budoucích cílů a úkolů. (Marinič, 2014, s. 174).

Kalouda (2016, s. 273) uvádí, že v delším časovém horizontu je předpoklad konstantního vztahu mezi tržbami a dalšími veličinami jen obtížně udržitelný. Je tedy potřeba tento předpoklad nahradit statisticky zjištěnými vazbami mezi ukazateli finančního plánu a tržbami. Relevantnost takto zjištěných vazeb je nutné následně statisticky ověřovat a testovat.

### 2.3 Metoda intuitivní

Metoda intuitivní je v podstatné míře postavena na zkušenostech z minulého období a subjektivních úvahách finančního manažera, které má o budoucnosti. Tato metoda se často považuje za typickou pro nejmenší a malé podniky využívající expertní schopnosti svého plánovače, který disponuje schopností „trefit“ klíčové ukazatele.

Při hrubém přiblížení podstaty této metody jde zdánlivě o aplikaci postupu „pokus – omyl“. Ve skutečnosti je pro tento postup charakteristické velmi rychlé přibližování k finální podobě plánu. Jednoznačně tedy rozhodují expertní schopnosti tvůrce finančního plánu (Kalouda, 2016, s. 272).

### 2.4 Ekonometrické metody

Skutečně dosažené ekonomické parametry jsou interpretovány do podoby statistických veličin (proměnných), u kterých je pak sledována vzájemná interakce s cílovými ukazateli (Marinič, 2014, s. 174).

### 2.5 Simulační metody

Simulační metody spočívají v modelování předpokládaných ekonomických parametrů. Tyto parametry jsou modelovány na základě vývoje makroekonomického a mikroekonomického prostředí obvykle v několika variantách. Nejlepší varianta je ta, která se nejvíce blíží ke skutečnému vývoji (Růčková a Roubíčková, 2012, s. 177).

Výhody simulačních metod těžících z obecných výhod počítačového modelu shrnuje Kalouda (2016, s. 273) takto:

- především rychlost zpracování finančního plánu pomocí počítače, což dovoluje prakticky v reálném čase zpracovat statisticky významné množství variant,
- parametrizace počítačového modelu finančního plánu,
- ovládání výstupů modelu prostřednictvím zvolených, nebo realisticky odhadnutých hodnot jeho parametrů.

### 3 POSTUP TVORBY DLOUHODOBÉHO FINANČNÍHO PLÁNU

Růčková (2015, s. 97) uvádí, že strategické (dlouhodobé) finanční plánování je nedílnou součástí podnikového strategického plánování. V této souvislosti je třeba si uvědomit, že se v rámci firmy neplánují pouze oblasti financí, ale i ostatní úzce související oblasti. Finanční strategický plán tedy tvoří základní pilíř celkového strategického plánu. Tvorba strategického plánu vyžaduje postupné zpracování jednotlivých složek:

- analýza a hodnocení podniku,
- analýza a prognóza vývoje okolí podniku,
- stanovení poslání a cílů podniku,
- tvorba a hodnocení variant strategie,
- vlastní zpracování plánu.

Pavelková a Knápková (2012, s. 210) shrnují postup tvorby finančního plánu do následujících šesti základních kroků:

1. stanovení cílů,
2. určení strategie,
3. tvorba dlouhodobého plánu,
4. implementace dlouhodobého plánu,
5. kontrola výsledků,
6. reakce na odchylky od plánu.

#### 3.1 Analýza okolí podniku

Analýza okolí podniku je nedílnou součástí strategického finančního plánování a vychází z předpokladu, že každý podnik funguje v konkurenčním prostředí. Proto je nezbytně nutné, aby firma vyhodnocovala svoji pozici nejen uvnitř, ale i navenek. Je třeba si uvědomit, že podnikové okolí je velmi proměnlivé a frekvence těchto změn se v posledních letech zvyšuje Růčková (2015, s. 97).

Váchal a Vochozka (2013, s. 398) uvádějí, že každý podnikatelský subjekt se nachází v prostředí s turbulentním charakterem. Toto prostředí se řídí principy homeostáze –

udržování rovnovážných stavů podniků s prostředím. Jde tedy o vzájemné ovlivňování a přizpůsobování se.

Analýzu podnikatelského prostředí považuje Fotr a kol. (2020, s. 56) za rozhodující krok, který musí strategický manažer zajistit. Při analýze podnikatelského prostředí a jeho vlivu na strategický záměr je třeba postupovat podle následujících zásad:

- monitoruj,
- analyzuj,
- predikuj.

Podnikatelské prostředí se člení dle obrázku 1 na dvě části:

- externí prostředí zahrnující makroprostředí (je nezávislé na vůli podniku) a mezoprostředí (podnik jej může částečně ovlivnit pomocí marketingu),
- interní prostředí, resp. mikroprostředí, které podnik přímo ovlivňuje svými činnostmi.



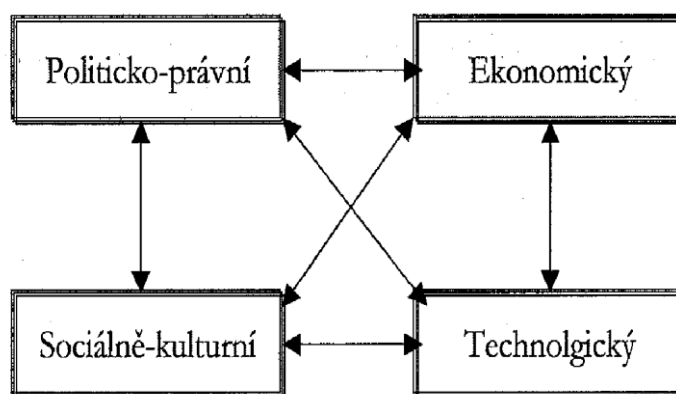
Obrázek 1 Podnikatelské prostředí (zdroj: Fotr a kol., 2020, s. 56)

### 3.1.1 Analýza makroprostředí

Při této analýze se zkoumají faktory národního a zahraničního prostředí, které jsou významné pro strategický záměr. Analýza této součásti podnikatelského prostředí je známa podle anglických názvů složených z jejich prvních písmen též jako SLEPT, SLEPTE, PEST, STEP, nebo PESTLE (Fotr a kol., 2020, s. 57).

Váchal a Vochozka (2013, s. 399) považují STEP analýzu za jednoduchý a efektivní nástroj k hodnocení vlivu globálního prostředí na podnik. Smyslem je ve vzájemně ovlivňujících se segmentech vnějšího prostředí formulovat odpovědi na následující 3 otázky:

1. Které z vnějších faktorů mají vliv na podnik?
2. Jaké mají tyto faktory účinky?
3. Které z nich jsou v dohledné budoucnosti nejdůležitější?



Obrázek 2 Segmenty vnějšího prostředí (zdroj: Váchal a Vochozka, 2013, s. 399)

- segment **sociálně – kulturní** zahrnuje faktory, které souvisí se způsobem života lidí a jejich životních hodnot (např.: demografii, distribuci příjmů, mobilitu obyvatelstva, životní styl, úroveň vzdělání, přístupy k práci a volnému času),
- segment **technologický** obsahuje faktory, které souvisejí s vývojem výrobních procesů, materiálů, prostředí a know-how (např.: vládní výdaje na vědu a výzkum, nové objevy, vynálezy a patenty, transfer technologií, míra zastarávání výrobních prostředků),
- segment **ekonomický** pojímá faktory související s toky informací, služeb, peněz, zboží a energií (např.: trend vývoje domácího hrubého produktu, životní cyklus

podniku, nabídka peněz a úroková míra, inflace, nezaměstnanost, dostupnost energie a náklady na ni),

- segment **politicko – právní** zahrnuje faktory související s distribucí moci mezi lidmi, jak jednání místních vlád, tak i zahraničních vlád (např.: stabilita vlády, regulace zahraničního obchodu, daňová politika, monopolní legislativa, ochrana životního prostředí (Váchal a Vochozka, 2013, s. 400).

### 3.1.2 Analýza mezoprostředí

Analýza mezoprostředí je rozbohem odvětví, ve kterém podnik působí, nebo do kterého chce rozšířit svoji činnost. Tato odvětvová analýza posuzuje základní charakteristiky, které vykazují zde působící podniky. V tomto směru je vhodné čerpat ze statistických údajů. Postup analýzy mezoprostředí je standardizován Porterovým modelem pěti sil, které literatura nazývá jako konkurenční (Fotr a kol., 2020 s. 60).

Váchal a Vochozka (2013, s. 405–407) definují jednotlivé síly takto:

- **ohrožení ze strany nových konkurentů** – posuzuje vážnost ohrožení ze strany nových konkurentů. Míra tohoto ohrožení závisí nejvíce na reakci stávajících a etablovaných podniků na vstup nového konkurenta a bariérách vstupu do odvětví,
- **vyjednávací síla dodavatelů** – pokud mají dodavatelé silné postavení, mohou tuto sílu demonstrovat zvýšením cen, nebo naopak snížením kvality dodávaných produktů,
- **vyjednávací síla odběratelů** – obdobně jako je tomu u dodavatelů, mohou i odběratelé výrazně zasahovat do ziskovosti odvětví prostřednictvím tlaku na cenu, nebo kvalitu produkce,
- **ohrožení substituty** – dané odvětví je tím méně atraktivní, čím jednodušší je nahradit existující produkty substituty. Strategicky nejdůležitější substituty jsou ty, které jsou vyráběny v odvětvích s vyšším ziskem a ty, které nabízejí prostřednictvím technologických inovací lepší uspokojení potřeb,
- **rivalita mezi existujícími podniky** – vzniká v důsledku snahy každého podniku o vylepšení vlastní pozice.

Cílem odvětvové analýzy konkurence je snaha nalézt takovou pozici podniku, která je co nejméně zranitelná ze strany dodavatelů, odběratelů, substitučních produktů a konkurentů



(stávajících i potencionálních). Tato pozice pak poskytuje nejlepší možnost obrany proti konkurenčním tlakům, případně poskytuje možnost jejího využití pro vlastní prospěch.

### 3.2 Analýza vnitřního prostředí podniku

Podstatou analýzy vnitřního prostředí podniku je nalezení způsobu, jak maximálně využít příležitostí, které se nabízejí ve vnějším prostředí, se zdroji, které má podnik k dispozici. Analýza vnitřního prostředí podniku tedy směřuje k identifikaci zdrojů a kompetencí, které do budoucna umožní budovat konkurenční výhodu (Váchal a Vochozka, 2013, s. 414).

Fotr a kol. (2020, s. 65) považuje za hlavní smysl interní analýzy objektivní hodnocení současného postavení podniku a zároveň i posouzení potenciálu realizovat záměr.

### 3.3 SWOT analýza

Jedna z nejznámějších metod používaných k hodnocení podniku se podle svých výstupů označuje SWOT (podle názvů z anglického jazyka Strengths, Weaknesses, Opportunities, Threats). Tato metoda je považována za spojovací můstek mezi analýzou interního prostředí a externího prostředí. Interního prostředí se týkají silné a slabé stránky, k externímu prostředí se vztahují příležitosti a hrozby (Fotr a kol., 2020, s. 56).

Srpová (2011, s. 174) v souvislosti se SWOT analýzou dodává, že není účelem mít pouze vyčerpávající seznam všech možných silných a slabých stránek, příležitostí a hrozeb. Je třeba zvolit pouze ty strategicky významné. Doporučuje se vybrat maximálně pět oblastí za každou kategorií. U malých firem se však často stává, že zejména z analýzy makroprostředí nevyplyne žádná významná hrozba, ani příležitost.

Nejčastější a typické příklady jednotlivých částí SWOT analýzy uvádí Váchal a Vochozka (2013, s. 433):

- **silné stránky** – adekvátní zdroje financí, dobrá pověst u odběratelů, vlastní technologie, úspory z rozsahu, lepší reklamní kampaň, nákladová výhoda, uznávaná vůdčí pozice na trhu, kompetentnost v klíčových oblastech, schopní řídicí pracovníci podniku,
- **slabé stránky** – nevyužité výrobní kapacity, vnitřní problémy v operativní sféře, zaostávání ve výzkumu a vývoji, slabá pozice na trhu, nekompetentnost, problémy

s distribuční sítí, nejasný strategický záměr, nedostatek manažerských dovedností, vysoké náklady v porovnání s konkurencí,

- **příležitosti** – oslovení nových zákazníků, vstup na nové trhy, rozšíření nabídky výrobků, překonání obchodních bariér na nových trzích, rychlejší růst trhu, diverzifikace výroby,
- **ohrožení** – rostoucí prodeje substitutů, pomalý růst trhu, rostoucí síla odběratelů nebo dodavatelů, měnící se potřeby a vkus zákazníků, konkurence cizích výrobců s nižšími náklady, nepříznivé demografické změny.

Váchal s Vochozkou (2013, s. 432) považují SWOT analýzu za velmi užitečnou, pohotovou a snadno použitelný nástroj k popisu celkové situace podniku.

### 3.4 Finanční analýza

Finanční analýza bývá charakterizována jako metodický nástroj, který umožňuje posoudit finanční zdraví analyzovaného podniku. Tato konstrukce vede k upřednostňování likvidity a rentability jako klíčových komponent finančního zdraví podniku. Finanční analýzu můžeme považovat za nástroj, pomocí kterého získáme z běžně dostupných informací (např. účetnictví) informaci novou, běžně nedostupnou (Kalouda, 2016, s. 57).

Růčková (2015, s. 9) považuje za nejužitečnější definici finanční analýzy tu, která říká, že finanční analýza představuje systematický rozbor dat získaných především z účetních výkazů. Finanční analýzy obsahují hodnocení firemní minulosti, současnosti a predikci finančních podmínek do budoucnosti.

Knápková a kol. (2017, s. 17) uvádí, že finanční analýza odhalí, jestli je podnik dostatečně ziskový, jestli má vhodnou kapitálovou strukturu, jestli využívá efektivně svá aktiva a další významné skutečnosti, které vedou ke komplexnímu zhodnocení finanční situace podniku.

Podle rozdílných potřeb dvou základních skupin uživatelů finanční analýzy vymezuje Pevná (2017, s. 64) a Kalouda (2016, s. 58) dvě úrovně finanční analýzy. Externí a interní. Pokud jsou zpracovávány pouze zveřejňované údaje, či jinak veřejně dostupné informace, pak se hovoří o externí finanční analýze. Uživatelé této analýzy jsou typicky spolupracující podnikatelské subjekty, státní orgány, nebo široká veřejnost. V případě zpracování veškerých údajů z informačního systému firmy se hovoří o interní finanční analýze. Tuto analýzu využívají zejména manažeři a vlastníci (pokud řídí činnost firmy a stanovuje cíle).

Finanční analýza je tedy součástí finančního řízení a její podstatou je splnění dvou základních funkcí. Provéřit finanční zdraví podniku (ex post analýza) a vytvořit základ pro finanční plán (ex ante analýza) (Růčková, 2015, s. 21).

Pevná (2017, s. 67) zahrnuje mezi základní metody technické finanční analýzy:

- analýzu absolutních (stavových) ukazatelů,
- analýzu rozdílových a tokových ukazatelů,
- přímou analýzu poměrových ukazatelů,
- analýzu soustav ukazatelů,
- souhrnné ukazatele.

### **3.4.1 Analýza absolutních ukazatelů**

V rámci této analýzy se provádí horizontální a vertikální analýza výkazů finančního účetnictví (Pevná, 2017, s. 68).

#### ***Horizontální analýza („po řádcích“)***

Tato finančně-analytická technika bývá nasazována v podnicích běžně také pod názvem analýza časových řad. Výstupem je tedy časový trend analyzovaného ukazatele, který je využitelný speciálně pro predikci jeho vývoje. Zde je ovšem třeba zdůraznit, že pro statistickou významnost takto získaných výsledků je třeba zvolit dostatečně dlouhé časové řady. Navíc se v dnešní teorii finančního řízení podniku stále častěji objevuje předpoklad, že budoucí výsledky nejsou nijak zásadně determinovány výsledky z minulosti (Kalouda, 2016, s. 62).

V horizontální analýze se vypočítává absolutní výše změny ukazatele oproti předchozímu roku a její procentní vyjádření (Knápková a kol., 2017, s. 71).

#### ***Vertikální analýza („po sloupcích“)***

Analýza po sloupcích pracuje se strukturou zvolených ukazatelů a předpokládá, že se tato struktura bude v čase měnit. Jedná se o procentní vyjádření (podílu) jednotlivých položek účetních výkazů k odpovídající základně (celková aktiva, pasiva, výnosy, náklady) (Kalouda, 2016, s. 62).

Vertikální analýza se někdy označuje také jako rozbor komponent. Tato metoda usnadňuje srovnatelnost účetních výkazů s minulým obdobím a také srovnání s jinými podniky ve stejném oboru podnikání (Růčková, 2015, s. 43).

### **3.4.2 Analýza rozdílových ukazatelů**

Dle Knápkové a kol. (2017, s. 85) se analýza rozdílových ukazatelů zaměřuje primárně na likviditu podniku. Mezi nejvýznamnější rozdílové ukazatele patří čistý pracovní kapitál, označován také jako provozní kapitál. Je definován jako rozdíl oběžného majetku a krátkodobých cizích zdrojů. Tento ukazatel má velký vliv na platební schopnost (likviditu) podniku. Pokud má být podnik likvidní, musí disponovat potřebnou výší volného kapitálu (přebytek krátkodobých likvidních aktiv nad krátkodobými cizími zdroji).

### **3.4.3 Analýza poměrových ukazatelů**

Podle Růčkové (2015, s. 44) se za jednu z nejpoužívanějších metod finanční analýzy považuje analýza poměrových ukazatelů.

Obvykle se jedná o pět základních okruhů – rentabilita, aktivita (vázanost kapitálu), likvidita (platební schopnost), zadluženost a finanční trh (Kalouda, 2016, s. 63).

#### ***Ukazatele rentability***

Pomocí těchto ukazatelů měříme výdělečnou schopnost podniku, tedy míru zhodnocení vloženého kapitálu, eventuálně míru prodělku, a to jednak vlastníků, tak i věřitelů. Proto je nezbytné při posouzení rentability brát v úvahu ty formy zisku, které se vztahují k odpovídající formě kapitálu. Například pro věřitele zisk před úroky a zdaněním. V praxi se nejčastěji používají ukazatele ROA, ROCE a ROE. ROA, rentabilita aktiv, vyjadřuje výdělečnou schopnost vloženého kapitálu, který je transformován do celkových aktiv. ROCE je rentabilita investovaného kapitálu, měří výnosnost dlouhodobého kapitálu bez ohledu na jeho strukturu a ROE vyjadřuje zhodnocení kapitálu vlastníka. Společným znakem ukazatelů rentability je fakt, že poměrují vložený kapitál k některé z modifikací zisku (Marinič, 2014, s. 80).

#### ***Ukazatele aktivity (vázanosti kapitálu)***

Ukazatele aktivity posuzují efektivnost podnikatelské činnosti a využití zdrojů podle rychlosti obratu jednotlivých položek rozvahy. Rozbor těchto ukazatelů poskytuje odpověď

na otázku hospodaření s aktivy a vliv tohoto hospodaření na výnosnost a likviditu (Růčková 2015, s. 67).

Kalouda (2016, s. 65) uvádí šest obvykle uvažovaných ukazatelů:

- doba obratu zásob =  $(\text{zásoby}/\text{tržby}) * 365$ ,
- rychlost obratu zásob =  $\text{tržby}/\text{zásoby}$ ,
- doba obratu pohledávek =  $(\text{pohledávky}/\text{tržby}) * 365$ ,
- rychlost obratu pohledávek =  $\text{tržby}/\text{pohledávky}$ ,
- doba obratu závazků =  $(\text{závazky}/\text{tržby}) * 365$ ,
- relativní vázanost stálých aktiv =  $\text{tržby}/\text{stálá aktiva}$ .

Knápková a kol. (2017, s. 107) ve své publikaci zmiňují, že pomocí ukazatelů aktivity lze určit, jestli je velikost jednotlivých druhů aktiv rozvahy ve vhodném poměru k současným, nebo budoucím hospodářským aktivitám.

#### *Ukazatele likvidity (platební schopnosti)*

Podle Pevné (2017, s. 80) vyjadřuje likvidita schopnost podniku uhradit včas své splatné závazky, tudíž je základní podmínkou jeho existence. Růčková (2015, s. 54) k tomu dodává, že v obecné rovině mají ukazatele likvidity tvar podílu toho, čím je možno platit, k tomu, co je nutno zaplatit.

Likvidita je analyzuje ve třech stupních:

- **běžná likvidita** (likvidita třetího stupně) se vyjadřuje jako poměr oběžných aktiv a krátkodobých závazků. Doporučené hodnoty pro běžnou likviditu se mají pohybovat v rozmezí 1,5–2,5,
- **pohotová likvidita** (likvidita druhého stupně) počítá s poměrem oběžných aktiv očištěných o zásoby a krátkodobých závazků, přičemž doporučené hodnoty jsou v rozmezí 1–1,5,
- **hotovostní nebo také peněžní likvidita** (likvidita prvního stupně) je stanovena jako poměr pouze krátkodobého finančního majetku a peněžních prostředků vůči krátkodobým závazkům. Tento ukazatel by měl nabývat doporučených hodnot 0,2–0,5.

Je třeba doplnit, že doporučené hodnoty likvidit mají charakter „průměru průměrů“, což znamená, že konkrétní obory či odvětví mohou vykazovat výrazně odlišné číselné hodnoty likvidit (Kalouda, 2016, s. 66), (Pevná 2017, s. 81–82), Knápková a kol. (2017, s. 93–95).

### *Ukazatele zadluženosti (finanční stability)*

Zadluženost vyjadřuje fakt, že podnik využívá k financování cizí kapitál. Pomocí ukazatelů zadluženosti a jejich analýzy může podnik hledat optimální kapitálovou strukturu, která je pro finanční stabilitu a přiměřenost zadlužení rozhodující.

Často využívané základní ukazatele zadluženosti jsou:

- **ukazatel věřitelského rizika** (debt ratio) nebo také celková zadluženost, tedy poměr celkových závazků k celkovým aktivům. V obecné rovině platí, že vyšší hodnota znamená vyšší věřitelské riziko,
- **míra zadluženosti** poměruje cizí zdroje a vlastní kapitál a signalizuje, do jaké míry by mohly být ohroženy nároky věřitelů,
- **úrokové krytí** je podíl zisku před zdaněním a úroky (EBIT) a nákladových úroků. Úrokové krytí vyjadřuje, zda je podnik schopen uhradit nákladové úroky ze zisku. Tento ukazatel je v současnosti velmi rozšířený a respektovaný. Například standartními hodnotami pro tento ukazatel ve Spojených státech amerických je minimum 3, střed 5 a optimum 8.

V literatuře je zmíněno daleko více ukazatelů zadluženosti jako například koeficient samofinancování, krytí dlouhodobého majetku vlastním kapitálem, krytí dlouhodobého majetku cizími zdroji, které souvisí se zlatým pravidlem financování (dlouhodobý majetek kryjí dlouhodobé zdroje) a strategiemi financování dlouhodobého majetku (agresivní, konzervativní a neutrální) a další podobné (Růčková, 2015, s. 65), (Kalouda, 2016, s. 67), (Marinič, 2014, s. 83), (Knápková a kol., 2017, s. 88–91).

### *Ukazatele finančního trhu*

Ukazatele finančního trhu se od předchozích odlišují tím, že pracují s tržními hodnotami a tím vyjadřují hodnocení firmy pomocí burzovních ukazatelů. Kalouda (2016, s. 68) konstatuje, že v podmínkách ekonomiky České republiky je kapitálový trh prakticky nefunkční. Proto uvádí pouze dva základní ukazatele:

- ukazatel P/E (price earning ratio) je poměr tržní ceny akcie a zisku na akcii,
- ukazatel Price/Book value je poměr tržní ceny akcie a vlastního jmění na akcii.

Tyto ukazatele jsou využívány investory v případě, že podnik je obchodován na kapitálovém trhu pro posouzení jeho finanční situace.

#### *Ostatní poměrové ukazatele*

Dle Knápkové a kol. (2017, s. 113) je vhodné finanční analýzu doplnit o další vhodně zvolené poměrové ukazatele, jako jsou například:

- přidaná hodnota / počet zaměstnanců,
- odpisy / přidaná hodnota,
- tržby / počet zaměstnanců,
- náklady / tržby,
- osobní náklady / přidaná hodnota.

#### **3.4.4 Analýza soustav ukazatelů**

Pro usnadnění analýzy je vhodné vytváření soustav ukazatelů, mezi kterými existují vzájemné vazby a závislosti. Cílem uspořádání ukazatelů do soustav je vytvořit podmínky pro získání informace navíc (Kalouda, 2016, s. 68).

Dle Knápkové a kol. (2017, s. 129) se rozlišují dva základní typy soustav:

- **paralelní soustava ukazatelů** – v této soustavě jsou řazeny ukazatele vedle sebe, v této soustavě není jeden vrcholový ukazatel, ze kterého ostatní ukazatele vycházejí,
- **pyramidová soustava ukazatelů** – vrcholový syntetický ukazatel je postupně rozkládán na dílčí ukazatele, mezi kterými jsou pevně definované matematické vztahy.

Zjevnou nevýhodu pyramidových soustav spatřuje Kalouda (2016, s. 68) v jejich pracné úpravě v případě zavedení nového ukazatele či ukazatelů. Naopak výhodou jsou příčinné vztahy mezi jednotlivými ukazateli, což podporuje přesvědčivost jejich vypovídací hodnoty.

### 3.4.5 Souhrnné ukazatele

Vzhledem ke skutečnosti, že pro kontinuální vyhodnocování finančního zdraví firmy je třeba vypočítat velké množství poměrových ukazatelů, jejichž interpretace může přinášet rozporuplné výsledky, vznikla snaha o konstrukci jediného syntetického ukazatele. Cílem souhrnných indexů hodnocení je vyjádřit pomocí jednoho čísla celkovou charakteristiku finančně ekonomické situace a výkonnosti podniku (Růčková, 2015, s. 75).

Vzhledem k vypovídací schopnosti jsou často označovány jako modely identifikace symptomů budoucí nesolventnosti, modely včasné výstrahy či predikční modely. Tyto modely dělíme na dvě podskupiny. Bankrotní modely se snaží predikovat, zda analyzovanému podniku hrozí bankrot či nikoliv. Bonitní modely posuzují finanční zdraví podniku (Kalouda, 2016, s. 71).

Nejnámějším a nejpoužívanějším modelem je Z-skóre (Altmanův model). Pokud je vypočítané Z-skóre vyšší než 2,99, má podnik uspokojivou finanční situaci, v rozmezí 1,81–2,99 jsou podniky s nevyhraněnou finanční situací a pro skóre nižší než 1,81 platí, že společnost je ohrožena bankrotem (Vochozka a kol., 2020, s. 102).

**Pro podmínky České republiky byl vyvinut index důvěryhodnosti IN95, který byl postupně modifikován přes varianty IN99 a IN01 až do podoby IN05:**

$$IN05 = 0,13 * \text{aktiva} / \text{cizí zdroje} + 0,04 * \text{EBIT} / \text{nákladové úroky} + 3,97 * \text{EBIT} / \text{aktiva} + \\ + 0,21 * \text{výnosy} / \text{aktiva} + 0,09 * \text{oběžná aktiva} / \text{krátkodobé závazky}$$

Pokud je IN05 vyšší než 1,6, jedná se o uspokojivou finanční situaci, v rozmezí 0,9–1,6 se jedná o podniky s nevyhraněnými výsledky. Podniky s IN05 menším než 0,9 jsou ohroženy vážnými finančními problémy (Vochozka a kol., 2020, s. 110–112).

### 3.4.6 Ukazatele přidané hodnoty

Základními ukazateli přidané hodnoty jsou ekonomická přidaná hodnota (economic value added – EVA) a tržní přidaná hodnota (market value added – MVA). Ukazatel EVA je definován jako čistý výnos z provozní činnosti, který je snížen o náklady cizího, ale i vlastního kapitálu. To znamená, že měří ekonomický zisk, tedy to, jak podnik přispěl svou činností ke tvorbě hodnoty pro své vlastníky (Čižinská, 2018, s. 215).

Tržní přidaná hodnota je podle Knápkové a kol. (2017, s. 175) konstruována jako rozdíl mezi tržní cenou akcie a účetní hodnotou investovaného kapitálu. Tento ukazatel je však



využitelný pouze pro hodnocení podniku jako celku na základě známé tržní hodnoty jeho akcií obchodovaných na burze (Vochozka a kol., 2020, s. 205).

Finanční analýza jako analytická metoda má však některé nedostatky, které zmiňuje Knápková a kol. (2017, s. 139). Jedná se zejména o vypovídací schopnost účetních výkazů, ze kterých jsou čerpány informace pro finanční analýzu a rozdílné účetní politiky firem. Dále ovlivnění výsledku hospodaření různými mimořádnými vlivy, velká závislost na účetních údajích a nutnost porovnání výsledků s jinými podobnými subjekty. V neposlední řadě jde o zanedbání rizika a nákladů obětované příležitosti.

### 3.5 Vize a cíle podniku, volba strategie

Před zahájením samotného procesu plánování je nutné, aby měl podnik přesně definované své poslání a vizi. Přínosnost správně formulovaného poslání a vize spatřuje Fotr a kol. (2017, s. 29) především v tom, že zaměřují celou organizaci žádoucím směrem. Poslání a vize inspirují všechny zúčastněné společně vykonávat potřebné aktivity pro organizaci. Jde tedy o významný motivační prvek, který působí dlouhodobě.

Poslání je časem neomezené prohlášení firmy o stěžejních etických a společenských hodnotách, které determinují její aktivity. Podle Srpové a kol. (2011, s. 162) firma prostřednictvím svého poslání sděluje svému okolí, že neusiluje pouze o vysoké zisky, ale i o regionální, společenský a duchovní přínos pro své okolí.

Vize je již přesně časově ohraničený popis toho, do jaké podoby se chce firma na konci plánovacího období přetransformovat (Fotr a kol., 2017, s. 30).

Srpová a kol. (2011, s. 163) dodává, že vize určuje, čím chce firma být a poslání sděluje důvod existence firmy.

Na zpracovanou vizi následně navazují dlouhodobé strategické cíle. Strategické cíle podstatně zpřesňují vizi v měřitelných dlouhodobých předpokládaných výsledcích a jsou zaměřeny na oblasti, které jsou zásadní pro tvorbu těchto hodnot:

- finanční výkonnost podniku,
- růst podniku,
- pozice na trhu, umístění produktu, uspokojení zákazníků,
- technologie, investice, výzkum a vývoj,

- sociální oblast, zaměstnanci, vzdělávání, motivace,
- informační systémy, životné prostředí a jiné.

K úspěšnému dosažení strategických cílů (zejména uspokojení poptávky a postavení na trhu) je třeba vhodně zvolit strategii. Podle Růčkové (2015, s. 99) existuje celá řada strategií. Za nejzásadnější považuje čtyři následující:

- **integrační strategie** – v rámci běžných obchodů společnosti nalézt a využít nové možnosti,
- **tržně intenzivní strategie** – zaměření na jeden či více úzkých segmentů trhu,
- **diverzifikační strategie** – nové, další obchody, které nemají vztah ke stávajícím obchodům,
- **obránné strategie** – orientují se na udržení podílu na trhu.

Z uvedeného tedy plyne, že by každá organizace měla mít jasno o svém účelu a také o tom, čeho chce v budoucnu dosáhnout. Dosažení podnikového poslání a vize zpřesněné do strategických cílů umožňuje společně s vhodně zvolenou strategií právě finanční plán.

### 3.6 Dlouhodobý finanční plán

Dlouhodobý finanční plán zaujímá klíčové postavení v soustavě plánů, protože je integrující složkou strategického plánu podniku. Tento plán také ukazuje, nakolik je celý strategický plán v souladu s požadavky klíčových zájmových skupin (stakeholderů), především vlastníků a věřitelů. Proto je třeba tomuto plánu věnovat náležitou pozornost při jeho sestavování (Fotr a kol. 2020, s. 186).

Dlouhodobý finanční plán se obvykle dle Růčkové a Roubíčkové (2012, s. 175) zpracovává na pět let a déle. Tato délka je závislá především na velikosti podniku a jeho výrobním programu. Velké podniky mají zpravidla delší plánovací horizont, ty menší využívají naopak kratší plánovací horizont.

Marinič (2014, s. 174), Růčková (2015, s. 103) a Fotr a kol. (2020, s. 187) shodně uvádí, že bez ohledu na metody a přístupy při sestavování dlouhodobého finančního plánu by měl každý plán obsahovat následující:

- analýzu výchozí finanční situace,
- predikce vývoje tržeb, plánovaný výkaz zisku a ztráty, plánovaná rozvaha, plánovaný cash flow,
- investiční rozpočet,
- rozpočet externího financování,
- plán rozdělení hospodářského výsledku.

Růčková a Roubíčková (2012, s. 165) k výše uvedenému dodávají, že bez ohledu na strukturu by měly být zajištěny vertikální a horizontální vazby finančního plánu a dále zabezpečeno propojení s informační soustavou podniku.

### 3.6.1 Plánovaný výkaz zisku a ztráty

Plánovaný výkaz zisků a ztrát je zásadní složkou dlouhodobého finančního plánu. Plynou z ní plánované výnosy, náklady a zisk před zdaněním a po zdanění v jednotlivých letech dlouhodobého plánu. Vzhledem k tomu, že plán má dlouhodobý charakter, je doporučeno soustředit se pouze na významné položky, které zásadně ovlivňují zisk a ztrátu. Méně významné položky, jejichž změna výrazně neovlivňuje výnosy, náklady a výsledek hospodaření je vhodné uvádět v agregovaném tvaru (Fotr a kol., 2020, s. 203).

**Plánování výnosů** můžeme dále rozdělit na plánování tržeb za prodej vlastních výrobků a služeb a plánování ostatních výnosů.

#### *Plán tržeb*

Růčková a Roubíčková (2012, s. 177) k plánování tržeb uvádí, že k určení budoucí předpokládané velikosti tržeb se zpravidla využívají kauzální a statistické metody. Tržby je možno stanovovat v agregované podobě, nebo s větší mírou podrobnosti, tzv. desagregovaný přístup. Volba přístupu závisí na dostupnosti informací. Pokud jsou k dispozici přesnější informace, je použito méně odhadů, avšak ani velmi přesné informace nejsou zárukou neomylnosti v plánovaných hodnotách.

Agregované přístupy jsou promítnutím budoucích tržeb jako jediné položky v časové řadě jednotlivých plánovaných let. Ke stanovení tržeb je vhodné využít trendových křivek, regresní a korelační analýzu, nebo odhady marketingových pracovníků založené na znalosti a zkušenosti. Za značnou nevýhodu všech agregovaných metod je považováno zejména

nerespektování zásadních změn externích faktorů, jako jsou dopady změn konkurenčního prostředí, vznik nových trhů, či velikost poptávky na určitém trhu (Růčková, 2015, s. 103), (Fotr a kol., 2020, s. 205).

Desagregovaný přístup spočívá dle Růčkové a Roubíčkové (2012, s. 179) v rozčlenění prodejů na jednotlivé komodity, které mohou představovat reprezentanty produkce nebo klíčové produkty. Tržby z takto rozčleněných komodit je možné plánovat v peněžním vyjádření, nebo v lepším případě v naturálních jednotkách.

Vzhledem k tomu, že velikost tržeb ovlivňuje velký počet především externích faktorů, je třeba doporučit zásadní obezřetnost při jejich plánování a nepodlehnout přehnanému optimismu. Výhodné je proto využívat variantní předpoklady tržeb, které lze dosáhnout v případě příznivého, ale i méně příznivého vývoje (Růčková, 2015, s. 104).

### ***Plán ostatních výnosů***

Jako další významné položky výkonů specifikuje Fotr a kol. (2020, s. 205) zejména tržby z prodeje dlouhodobého majetku, případně finanční výnosy. Tržby z prodeje dlouhodobého majetku bývají významné zejména u podniků, které procházejí podstatnější restrukturalizací majetku. Prodej nepotřebného majetku se může stát významným zdrojem příjmů. V případě finančních výnosů je vhodné zvažovat jejich důležitost v případě, že podnik vlastní rozsáhlejší finanční investice.

**Plánování nákladů** probíhá obdobně jako u výnosových položek pomocí agregovaných nebo desagregovaných postupů, přičemž je nutné respektovat specifické vlastnosti jednotlivých položek. Růčková a Roubíčková (2012, s. 180–186) zmiňují v zásadě dvě metody stanovení nákladů, a to jejich relaci k tržbám a individuální stanovení nákladových položek. První jmenovaná metoda je příkladem agregovaného přístupu k určení výše jednotlivých nákladových skupin. Spočívá ve zjištění jejich podílu na tržbách v minulých obdobích a následném vynásobení tohoto podílu hodnotou tržeb plánovaných. Touto metodou se plánují zejména náklady na spotřebu materiálu a energie, služeb, osobní náklady, odpisy apod. Individuální stanovení nákladových položek používá kalkulace variabilních nákladů závislých přímo úměrně na změně objemu produkce.

V rámci plánovaného výkazu zisku a ztrát je nutné také určit plán výsledku hospodaření a daně z příjmů. Plánované výsledky hospodaření před zdaněním jsou získány odečtením plánovaných nákladů od plánovaných výnosů v jednotlivých obdobích plánu. Tyto výsledky

je třeba dále upravit dle platné legislativy ke stanovení základu daně z příjmu a následně samotné daně z příjmu. Rozdíl výsledku hospodaření před zdaněním a daně z příjmu tvoří finální hospodářský výsledek po zdanění, který může sloužit jako interní zdroj financování. Především je však nutné naplánovat rozdělení čistého zisku a jeho dopady do vlastního kapitálu (Fotr a kol., 2020, s. 207).

### 3.6.2 Plánová rozvaha

Rozvaha zobrazuje na jedné straně aktiva, majetek podniku, na druhé straně pasiva, tedy zdroje financování majetku. Při plánování rozvahy je třeba dodržet tzv. bilanční rovnici, tedy rovnost aktiv a pasiv. Dle Růčkové a Roubíčkové (2012, s. 187) je možné plánovat aktiva a pasiva jednodušším přístupem, jejichž výstupem jsou hrubší odhady aktiv a pasiv. Druhou možností je použít složitější metody vedoucí k přesnějšímu určení jednotlivých položek rozvahy. Některé položky aktiv a pasiv jsou do značné míry ovlivněny vývojem tržeb. Jedná se například o pohledávky, zásoby, závazky z obchodního styku a finanční majetek. Mezi nejvýznamnější metody využívané při sestavování rozvahy řadí podobně jako u výkazu zisku a ztráty metodu procentního poměru k tržbám, regresní modely a metodu ukazatelů obratu.

Oproti výše zmíněnému rozlišuje ve své publikaci Fotr a kol. (2020, s. 209–213) při plánování aktiv rozdíl postupu plánování u dlouhodobého majetku a oběžných aktiv. Pro plánování dlouhodobého majetku je základem investiční program a plán investic. Při plánování oběžného majetku doporučuje zvolit metodu procentního poměru k tržbám a metodu ukazatelů obratu. Plánování zdrojů financování, tedy pasiv, probíhá v úzkém spojení s plánováním aktiv a peněžních toků. Výchozím bodem při plánování pasiv je celková výše aktiv, která určuje celkovou potřebnou výši zdrojů financování. Důležitá je struktura pasiv, tedy podíl vlastního a cizího kapitálu, ale též členění na interní a externí zdroje financování. Pokud má podnik v plánovaném období růst, rostou jeho aktiva a pasiva, bude potřebné získat dodatečné zdroje financování. Mezi interní dodatečné zdroje financování patří disponibilní zisk po zdanění, velikost dodatečných externích zdrojů plyne především z peněžních toků, které představují mimo jiné situaci v oblasti likvidity na konci jednotlivých let období plánu. Významnou roli při určování velikosti dodatečného externího kapitálu a jeho struktury hraje finanční strategie podniku.

Rámcově lze postupovat při plánování rozvahy ve čtyřech krocích, naplánování hodnot dlouhodobého majetku, následně oběžného majetku, poté vlastního kapitálu, a nakonec cizích zdrojů (Růčková, 2015, s. 104).

### 3.6.3 Plán peněžních toků

Třetí základní složkou finančního plánu jsou plánované peněžní toky. Cash flow zachycuje dle Vochozky a kol. (2020, s. 38) vznik peněžních prostředků a jejich použití. Jde tedy o přehled příjmů a výdajů podniku v plánovaném období. Výkaz peněžních toků lze sestavit pomocí přímé nebo nepřímé metody. Přímá metoda je založena na určení plánovaných příjmů a výdajů v daném období, například za prodej v hotovosti nebo úhrada faktur za nákup materiálu. Nepřímá metoda vychází z plánovaného zisku hospodaření, který je upravován o nepeněžní operace, například odpisy.

Přímou metodu je vhodnější uplatnit u plánování kratšího období. Pro plánování peněžních toků jako součást dlouhodobého finančního plánu je doporučeno využít nepřímé metody. Na tomto místě je třeba zdůraznit, že peněžní toky jsou především významným nástrojem plánování a řízení likvidity. Je tomu tak proto, že peněžní prostředky na konci jednotlivých období představují pohotové prostředky bez bližšího určení a lze jimi hradit jakékoliv závazky. Čím jsou tyto pohotové prostředky vyšší, tím je finanční stabilita podniku lepší. Proto je finanční stabilita jednotlivých variant dlouhodobého finančního plánu posuzována pomocí peněžních toků (Fotr a kol., 2020, s. 217).

### 3.6.4 Další složky dlouhodobého finančního plánu

Růčková a Roubíčková (2012, s. 191) shodně s Fotrem a kol. (2020, s. 218) uvádějí, že další dominantní částí dlouhodobého finančního plánu je plán kapitálových (investičních) výdajů. Tento plán stanovuje objemy prostředků, které je možné vynaložit v jednotlivých obdobích dlouhodobého finančního plánu na investiční projekty od kterých je očekáván příliv prostředků po dobu delší než jeden rok. Investiční projekty v podobě pořízení dlouhodobého majetku mohou mít například formu výstavby nebo akvizice, ale i formu finančních investic. Podniky mají zpravidla velké množství příležitostí na investování, ale mají k dispozici omezené zdroje k jejich financování, proto je vhodné sestavit plán investičních výdajů.

Mezi další složky dlouhodobého finančního plánu řadí Fotr a kol. (2020, s. 217) plán rozdělení hospodářského výsledku a plán externího financování. Plán rozdělení hospodářského výsledku stanovuje část disponibilního zisku určenou na výplatu podílu na

zisku a dividend a část zadržovanou v podniku jako zdroj interního financování. Tento interní zdroj financování lze použít na investice do dlouhodobého majetku, snížení zadlužení a posílení pracovního kapitálu. Množství finančních prostředků, které podnik plánuje získat z externích zdrojů, určuje plán externího financování. Externí kapitál mohou poskytnout například vlastníci (emise akcií, vklad společníků), orgány veřejné správy (dotace, subvence) a ostatní poskytovatelé cizího kapitálu (banky, dodavatelé, držitelé dluhopisů).

Všechny tyto složky dlouhodobého finančního plánu jsou mezi sebou těsně spojeny vzájemnými vazbami a ovlivňují také výkaz zisků a ztrát, rozvahu a peněžní toky.

### **3.7 Krátkodobé finanční plánování**

Pro úplnost je třeba ještě alespoň okrajově zmínit problematiku krátkodobého finančního plánování. Růčková (2015, s. 105–107) dělí krátkodobé plánování v horizontu jednoho roku na jednotlivé části, kterými jsou nejčastěji myšleny měsíce nebo čtvrtletí. V prvotní fázi by měla být zajištěna samotná existence podniku, proto je potřeba zabezpečit nejprve krátkodobou likviditu, solventnost, v poslední fázi pak dlouhodobou likviditu. V obecné rovině je struktura krátkodobého plánu podobná plánu dlouhodobému, protože dlouhodobé a krátkodobé plánování je vzájemně provázáno. Krátkodobý plán se skládá z plánu obratu, plánu provozního kapitálu, plánu nákladů a zisku, plánu provozního cash flow a plánové rozvahy. Následně po sestavení těchto plánů je nutné zhodnotit základní variantu a zajistit hlavně pokračování existence podniku závisující primárně na platební schopnosti. Z uvedeného tedy vyplývá, že v krátkém časovém horizontu je hlavním ohrožením pro firmu nedostatečná likvidita.

### **3.8 Hodnocení plánu a kontrola jeho plnění**

Nedílnou součástí celého procesu tvorby dlouhodobého finančního plánu je jeho hodnocení a kontrola plnění. Podstatou kontroly plnění plánu je porovnání skutečně dosažených výsledků a plánovaných hodnot. Toto porovnání vede ke stanovení odchylek, které mohou být negativní i pozitivní. Pravidelné sledování dosažených výsledků a měření odchylek by mělo vyústit ke stanovení nápravných opatření vedoucích k dosažení naplánovaných hodnot. V některých případech je možno přistoupit k úpravě podnikových plánů. (Pavelková a Knápková, 2012, s. 213).

K hodnocení a porovnání jednotlivých variant dlouhodobého finančního plánu lze použít dle Růčkové a Roubíčkové (2015, s. 177) soustavu ukazatelů, pomocí které je možné porovnat jednotlivé varianty plánu a zhodnotit jejich dopad.



## 4 SHRUTÍ TEORETICKÉ ČÁSTI

Teoretická část diplomové práce měla za úkol zpracovat literární rešerši týkající se tématu finančního plánování a procesu sestavení dlouhodobého finančního plánu. Literární rešerše v teoretické části práce slouží jako podklad pro zpracování praktické části, ve které bude vytvořen projekt dlouhodobého finančního plánu pro vybranou společnost.

Pro zpracování literární rešerše byla využita aktuální a dostupná literatura autorů, kteří se dlouhodobě zabývají problematikou strategického plánování, hodnocení výkonnosti podniku, finančním řízením nebo komplexním hodnocením podniku.

V první kapitole byl uveden obecný teoretický základ týkající se finančního plánování, jeho význam, přínosy, principy a zásady, ale také i časté chyby při finančním plánování.

Dále jsou v textu zmíněny nejpoužívanější metody tvorby finančního plánu, jako jsou kauzální metoda (procentní podíl na tržbách), regresní metoda, intuitivní metoda, ekonometrické metody a simulační metody.

Poslední část se zabývala logickým rámcem postupu tvorby dlouhodobého finančního plánu v takovém pořadí, jaké je v literatuře zmiňováno. Počínaje analýzou okolí podniku (PEST analýza, Porterova analýza) a navazující analýzou vnitřního prostředí podniku. Výsledkem těchto analýz je koncept SWOT (určení silných a slabých stránek podniku). Další částí bylo určení poslání, vize a cíle podniku a stanovení vhodné strategie k dosažení definovaných cílů. Na tuto část navazuje finanční analýza podniku pro zhodnocení stávající finanční situace. Tyto získané informace byly použity jako podklad pro samotný dlouhodobý finanční plán a sestavení jeho nejdůležitějších komponent. Těmi jsou plánovaný výkaz zisků a ztrát, plánová rozvaha a plán peněžních toků. Byly zmíněny i další nedílné složky dlouhodobého finančního plánu jako například plán investic.

Pro úplnost byly alespoň okrajově uvedeny informace o krátkodobém plánování, jeho podstatě, důležitosti a provázanosti s dlouhodobým finančním plánem.

Poslední kapitola byla o možnostech pro hodnocení variant plánů, postup sledování plnění plánu a stanovení odchylek od plánu a nápravy tohoto stavu.

## 5 PLÁNOVÁNÍ V DOBĚ PANDEMIE COVID-19

Tato diplomová práce vznikala v době celosvětové pandemie onemocnění COVID-19. Česká republika byla právě uprostřed druhé vlny této pandemie a s tím souvisejícím uzavřením některých částí ekonomiky. Jednalo se především o uzavření obchodů (mimo potravin, drogerie apod.) a služeb (kadeřnictví, restaurace). V souvislosti s těmito restrikcemi se na veřejnosti začaly objevovat zprávy o krachu některých subjektů. Zaměstnanci v provozech, kde to bylo možné, vykonávali dle doporučení ministerstva zdravotnictví práci z domova. Byl omezen provoz škol, školek a zdravotnických zařízení.

Ekonomové se ve svých prohlášeních shodovali, že v této chvíli není možné odhadnout dopady této pandemie na celosvětovou ekonomiku, ekonomiku ČR a samotné podniky.

Mezi nejohroženější podniky patří obecně vzato ty, které nemají dostatečné rezervy finančních prostředků pro překonání krizového období. Do potíží se také mohou dostat předlužené firmy tím, že nebudou schopné dostát svým závazkům, protože nebudou schopny kvůli propadu tržeb generovat potřebné příjmy.

V takovéto situaci lze doporučit několik následujících opatření:

- **aktivní řízení cash flow** – v krizové situaci platí více než kdykoliv jindy, že „cash je král“. Klíčové je tedy řízení hotovosti a pracovního kapitálu. Je nutné pravidelně sledovat stav hotovosti a reagovat na vzniklou situaci,
- **přehodnotit veškeré plánované náklady a výdaje** – omezit jakékoliv zbytečné výdaje a pokud je to možné, tak převést fixní náklady na variabilní, zvážit změny v současném týmu zaměstnanců a v náboru nových,
- **aktivně řídit pohledávky a závazky** – kontrolovat dodržování splatnosti ze strany odběratelů, a naopak maximálně využít delších dob splatnosti u dodavatelů,
- **řídit zásoby** – aby ve výrobcích nebo zboží nebylo vázáno více prostředků, než je nezbytně nutné,
- přehodnotit všechny plánované investice,
- prověřit možnosti vlastního financování v návaznosti na možnost výpadku některých zdrojů externího financování,
- snaha o nalezení případných alternativních zdrojů příjmů mimo běžné obchodování.

Dále lze očekávat, že bude nutné postupně zrevidovat všechny plány a případně připravit plány nové. Podle vážnosti situace se následně rozhodne, jak moc dlouhodobě bude možné plánovat.

Každá krize však může být urychlovačem dlouho plánovaných a odkládaných rozhodnutí v rámci podniku. V tomto smyslu je třeba zaměřit se opravdu na to nejdůležitější a věci, které do plánu nezapadají takzvaně „osekat“ (JIC-jak řídit finance v době krize, 2021).

## **II. PRAKTICKÁ ČÁST**

## 6 PŘEDSTAVENÍ VYBRANÉ SPOLEČNOSTI

Vybraná společnost, která je předmětem praktické části této diplomové práce, vyjádřila přání zůstat vzhledem k povaze uváděných informací v anonymitě, proto bude dále nazývána jako společnost XY s.r.o.

Všechny údaje potřebné pro praktickou část této práce jsou čerpány z účetních závěrek společnosti, interních dokumentů, osobních rozhovorů a webových stránek společnosti XY s.r.o.

### 6.1 Historie společnosti

Společnost XY s.r.o. byla založena se sídlem v Olomouci jako společnost s ručením omezeným v roce 1995. V roce 1996 získala společnost XY s.r.o. v rámci privatizace bývalý státní podnik, do jehož průmyslového areálu na okraji Olomouce přesunula veškerou svoji činnost a navázala na drátěný program tohoto státního podniku.

Od původního drátěného programu (především drátěné klece pro ptactvo) směřovala výroba postupem času k lehkým drátěným konstrukcím, jako jsou mřížky, stojany, háky a podobné. Od roku 2000 rostly na významu dodávky pro automobilový průmysl, především drátěné výtuhy sedaček, slunečních clon nebo opěrek hlavy.

V posledních letech došlo k rozvoji používaných technologií, především se jednalo o laserové řezání uzavřených profilů a trubek. Díky této vláknové technologii jsou takto opracované díly vhodné k další povrchové úpravě, především k práškovému lakování. Dále došlo k podstatnému rozšíření grafického studia, kde je možné připravit kompletní 3D model navrhovaného výrobku.

### 6.2 Současnost společnosti

Společnost XY s.r.o. řídí od jejího vzniku dva zakládající společníci, kteří jsou zároveň jednatelé společnosti. Každý jednatel vystupuje a jedná jménem společnosti samostatně. Základní kapitál společnosti 18 mil. Kč je plně splacen společníky, velikost obou obchodních podílů je 50 %.

V současné době je ve společnosti zaměstnáno 45 pracovníků, z toho dva řídící. Většina z pracovních pozic je situována ve výrobě, jedná se o obsluhu strojů, manipulační techniky

a podobně. Mezi kancelářské pozice patří jednatelé, hlavní účetní, mzdová účetní a pracovníci grafického studia. Externě firma spolupracuje s daňovým poradcem.

Podnik se soustředí výhradně na podnikatelský model B2B (business to business), kdy odběratelé produktů jsou na základě obchodního vztahu ostatní obchodní společnosti. Hlavním smyslem tohoto konceptu je převést představy zákazníka do podoby finálního produktu od prvotní myšlenky, přes návrh, až po realizaci a dodávku hotového produktu.

## 7 ANALÝZA VNĚJŠÍHO A VNITŘNÍHO PROSTŘEDÍ PODNIKU

Základním východiskem pro sestavení strategického finančního plánu je analýza okolí a vnitřního prostředí podniku. Nejdříve bude provedena SLEPT analýza makroprostředí, následně hodnocení mikroprostředí (Porterova analýza) s výstupem do SWOT analýzy. Na závěr je provedena finanční analýza a zhodnocení výsledků analýz.

### 7.1 SLEPT analýza

#### 7.1.1 Sociálně-demografické faktory

Společnost XY s.r.o. sídlí v Olomouckém kraji, ve kterém bylo v roce 2019 dle Českého statistického úřadu evidováno 632 015 obyvatel. V průběhu posledních let vykazuje Olomoucký kraj klesající počet obyvatel se zpomalujícím trendem. Pokles mezi lety 2017 a 2018 se podařilo v roce 2019 zmírnit zejména díky kladnému přírůstku obyvatel stěhováním.

Z celkového počtu obyvatel kraje je přibližně 16 % ve věku 0–14 let, v produktivním věku 15–64 let je necelých 64 % obyvatel a v důchodovém věku je okolo 20 % evidovaných obyvatel. Průměrný věk obyvatel je 43 roků (Český statistický úřad, 2021).

Vývoj průměrné mzdy a podílu nezaměstnaných v Olomouckém kraji v porovnání s průměry celé České republiky jsou uvedeny v následující tabulce:

Tabulka 1 Porovnání průměrné mzdy a nezaměstnanosti 2016–2020 (vlastní zpracování dle ČSÚ, 2021)

		2016	2017	2018	2019	2020
Nezaměstnanost (v %)	Česká republika	4,0	2,9	2,2	2,0	2,6
	Olomoucký kraj	5,9	4,4	3,4	2,9	4,0
Průměrná mzda (v Kč)	Česká republika	26 837	28 704	31 006	32 923	34 068
	Olomoucký kraj	23 950	25 582	27 811	29 725	30 982

Ze srovnání je patrné, že obyvatelé Olomouckého kraje patří mezi příjmově chudší v porovnání s celorepublikovým průměrem. Rozdíl v průměrných mzdách je přibližně 3 tisíce korun a v čase má rostoucí tendenci. Nezaměstnanost do roku 2019 klesala v Olomouckém kraji ve sledovaných obdobích o něco rychleji než republikový průměr.

Už v roce 2020 se začaly projevovat důsledky opatření proti šíření nemoci COVID-19 a nezaměstnanost stoupla.

### 7.1.2 Legislativní faktory

Právo na svobodné podnikání je v České republice zakotveno přímo v Listině základních práv a svobod. S tímto právem souvisí povinnost dodržovat všechny platné zákony, normy a předpisy.

Společnost XY s.r.o. je právnická osoba a při podnikání se musí řídit platnými právními předpisy. Základní právní normy, které je nutné dodržovat, jsou především zákon o obchodních korporacích, živnostenský zákon, zákoník práce a občanský zákoník. Z daňových zákonů lze jmenovat například zákon o dani z příjmu právnických osob, zákon o dani z přidané hodnoty, zákon o evidenci tržeb a zákon o dani silniční.

V souvislosti s rozsáhlou rekodifikací obchodního práva vznikl v roce 2012 zákon o obchodních společnostech a družstvech. Společnost XY s.r.o. se jako obchodní korporace podřídila tomuto zákonu jako celku.

Díky vzniklé situaci kolem pandemie poměrně strmě roste státní dluh. Lze tedy očekávat nutnost změn zejména daňových zákonů tak, aby se zvýšily příjmy státního rozpočtu. Pravděpodobně se bude jednat o celkové změny zdanění jak obchodních společností, tak i fyzických osob. Pouze parametrické změny (například změna sazby daně z příjmu) dle mého názoru nebudou stačit. Proto je nutné oblast legislativy s velkou obezřetností sledovat.

### 7.1.3 Ekonomické faktory

Vliv působení makroprostředí na podniky je dán především aktuální fází hospodářského cyklu. Pro analýzu ekonomických faktorů je vhodné využít základní makroekonomické ukazatele ČR, kterými jsou hrubý domácí produkt, nezaměstnanost, inflace, základní úrokové sazby a měnové kurzy.

Kontinuální růst české ekonomiky se v roce 2019 zastavil. V roce 2020 poklesl výkon ekonomiky o 5,6 %. Krize přímo zasáhla oblasti maloobchodu a služeb, ale prostřednictvím nižší poptávky a dodavatelsko-odběratelských řetězců byla zasažena většina ekonomiky.

Dle makroekonomické predikce Ministerstva financí České republiky lze v roce 2021 očekávat oživení celosvětové ekonomické aktivity. Vyhlídky na růst se v posledních měsících výrazně zlepšily díky postupujícímu očkování proti nemoci COVID-19 a fiskálním



stimulům v některých zemích, zejména schválení obřího balíku rozpočtových opatření ve Spojených státech amerických (Ministerstvo financí České republiky, 2021).

Očekávaný růst **HDP** o 3,1 % v roce 2021 by měl být tvořen zejména tvorbou hrubého fixního kapitálu, obnovením zásob a spotřebou vládních institucí. Spotřeba domácností by měla stagnovat. V roce 2022 by mělo dojít k oživení spotřeby domácností a tím ke zrychlení růstu na 3,7 % (Ministerstvo financí České republiky, 2021). Obezřetnější v predikci hrubého domácího produktu je Česká národní banka, která pro rok 2021 předpokládá růst produktu o 1,2 % a pro rok 2022 predikuje rychlejší zotavení ekonomiky s růstem 4,3 % (Česká národní banka, 2021).

Ve 4. čtvrtletí roku 2020 růst spotřebitelských cen významně zpomalil a vrátil se pod 3% hranici tolerančního pásma inflačního cíle České národní banky. Pro následující období je předpokládána průměrná **míra inflace** v horní polovině tolerančního pásma ve výši 2,5 % pro rok 2021 a 2,3 % pro rok 2022 (Česká národní banka, 2021).

Trh práce byl do značné míry ovlivněn stimulačními opatřeními, díky kterým se **nezaměstnanost** pohybuje na nižší úrovni, než která by odpovídala aktuálnímu hospodářskému cyklu. V důsledku zpožděného efektu hospodářského poklesu by v roce 2021 mělo dojít ke zvýšení míry nezaměstnanosti na 3,6 %. V následujícím roce by mělo dojít k nepatrnému růstu na 3,7 % (Ministerstvo práce a sociálních věcí, 2021).

Tabulka 2 Vybrané makroekonomické ukazatele (vlastní zpracování, zdroj: Ministerstvo financí ČR, 2021)

	2016	2017	2018	2019	2020	2021	2022
						Predikce	
HDP reálný, růst v %	2,5	5,2	3,2	2,3	-5,6	3,1	3,7
Míra nezaměstnanosti, průměr v %	4,0	2,9	2,2	2,0	2,6	3,6	3,7
Míra inflace, průměr v %	0,7	2,5	2,1	2,8	3,2	2,5	2,3
Dlouhodobé úrokové sazby v %	0,4	1,0	2,0	1,5	1,1	1,5	1,8
Měnový kurz CZK/EUR	27,0	26,3	25,6	25,7	26,4	25,9	25,5
HDP eurozóny, růst v %	1,8	2,7	1,9	1,3	-6,8	3,8	3,6

Ekonomické faktory ovlivňující podniky jsou samozřejmě i **ceny vstupů**. Vzhledem k vysoké energetické náročnosti výroby Společnosti XY je vhodné sledovat i vývoj cen elektrické energie. V posledních letech cena elektřiny mírně rostla, ke konci roku 2018

vzrostla skokově. Tlak na růst ceny vyvolaly snahy přejít na ekologické zdroje, růst ceny emisních povolenek potřebných pro vypouštění oxidu uhelnatého v konvenčních elektrárnách. Analytici předpokládají, že cena elektrické energie bude důsledku epidemie v následujících dvou letech stagnovat, případně mírně klesat. Zdražení cen energie nastane po roce 2022, ve kterém se zavázala Spolková republika Německo uzavřít všechny jaderné elektrárny a podstatnou část svých uhelných elektráren. Velká provázanost obou energetických trhů povede ke zvýšení cen i v České republice (Elektrina.cz, 2021).

#### **7.1.4 Politické faktory**

Česká republika je součástí NATO a od roku 2004 také členem Evropské unie. Členství v Evropské unii přináší České republice výhodu volného obchodu na území celé unie bez cel nebo jiných protekcionistických opatření ostatních států.

V současné době je však politická situace v České republice poměrně neutěšená. Díky prošetřování údajných dotačních podvodů a nespokojenosti občanů s vládou v otázkách řešení postupu při pandemii ztratily vládnoucí strany většinu v parlamentu. Probíhá usilovné jednání o předčasných volbách a jejich podobě. K nejistotě nahrává i neklidná politická situace okolo vyhoštění ruských diplomatů.

Všechny tyto faktory mohou zvyšovat obavy o budoucí vývoj v oblasti politiky v této zemi. Nejistota může vést k odlivu investovaného zahraničního kapitálu a snižuje motivaci k podnikání.

#### **7.1.5 Technologické faktory**

V posledních letech je velký tlak na automatizaci výroby, stále častěji se mluví o průmyslu 4.0. Vedení společnosti se snaží pro zvýšení kvality své výroby tento trend také sledovat. V posledních letech došlo k investicím do pokročilejší technologie automatizace výroby. Jednalo se o nový dělicí automat, laserové zařízení pro zpracování profilů, automatické svařovací lisy a CNC ohýbací stroje.

Rozvoj v oblasti těchto technologií je velmi dynamický, proto je nutné nové technologie a inovace neustále sledovat a vhodně začleňovat do své výroby.

## **7.2 Porterův model pěti sil**

Pomocí Porterova modelu pěti sil jsou analyzovány následující síly působící na společnost.

### **7.2.1 Ohrožení ze strany nových konkurentů**

V předcházejících obdobích došlo k poměrně dynamickému růstu automobilového průmyslu, pro který společnost XY s.r.o. vyrábí drátěné konstrukce automobilů. Z tohoto pohledu se může pro ostatní konkurenty jevit vstup na tento trh jako atraktivní. Je zde však významná bariéra bránící vstupu nového konkurenta, kterou je vysoká investice do technologického vybavení, výrobních prostor a kvalifikované pracovní síly.

### **7.2.2 Vyjednávací síla dodavatelů**

Pro výrobu své produkce potřebuje společnost XY s.r.o. produkty hutní výroby, kterými jsou dráty, bezešvé trubky a železné profily. Tyto produkty jsou odebírány dlouhodobě a ve vysoké kvalitě od dvou dodavatelů, OL STEEL CZE s.r.o. a FERONA a.s. Na trhu s hutním materiálem je velké množství kvalitních dodavatelů, proto je možné v případě zhoršení kvality nebo zvýšení ceny, poměrně snadno přejít k novému dodavateli.

### **7.2.3 Vyjednávací síla odběratelů**

Větší část produkce společnosti XY s.r.o. je dodávána pro velké firmy působící na automobilovém trhu. V tomto segmentu trhu je velký tlak na kvalitu a cenu. Vyjednávání nových zakázek je poměrně složité a je třeba splnit řadu podmínek, které si kladou odběratelé. V případě poklesu zakázek je možné upravit technologické postupy a orientovat výrobu směrem na vybavení prodejen a logistické a skladovací prvky. Touto diverzifikací výroby je možné předejít výrazným ztrátám.

### **7.2.4 Ohrožení substituty**

Drátěné konstrukce využívané v automobilech nemají prakticky žádné substituty. Existují možnosti nahrazení drátěného materiálu například lehkým hliníkem nebo karbonem. Nejedná se však o dokonalé substituty, protože použití těchto materiálů vyžaduje jiné technologické postupy. Cena a užité parametry jsou v obou případech také odlišné.

### **7.2.5 Rivalita mezi existujícími podniky**

V současné době není na českém trhu mnoho přímých konkurentů, kteří specializují svou výrobu na drátěné konstrukce dodávané pro výrobce automobilů. Dle dostupných informací je několik menších výrobců především v severních Čechách. Tito výrobci však nemohou konkurovat objemy své produkce, stejně jako kvalitou. Společnost XY s.r.o. se snaží

využívat konkurenční výhodu spočívající ve vysoké kvalitě své produkce a dlouhodobě budovaného dobrého obchodního jména.

### 7.3 SWOT analýza

#### Silné stránky společnosti

- společnost s dlouholetou tradicí
- dobré jméno mezi odběrateli
- moderní technologie výroby
- vysoká kvalita výroby, certifikát kvality ČSN EN ISO 9001

#### Slabé stránky společnosti

- nedostatek kvalifikovaných pracovníků k obsluze moderních technologií
- významná část produkce tvořená výhradně pro automobilový průmysl

#### Příležitosti

- možnost diverzifikovat produkci pro jiné trhy, než je automobilový průmysl
- možnost získat nové regionální zákazníky v oblasti skladovacích prvků a vybavení prodejen
- možnost individuálního návrhu produktu pro každého zákazníka

#### Hrozby

- odchod kvalifikovaných pracovníků
- zvýšení cen vstupů
- vývoj v oblasti legislativy, úpravy daňového systému

### 7.4 Charakteristika odvětví

Jak již bylo zmíněno, hlavní činností analyzované společnosti je výroba lehkých drátěných konstrukcí. Můžeme ji tedy zařadit mezi strojírenské firmy, do oddílu CZ-NACE 25, Výroba kovových konstrukcí a kovodělných výrobků, kromě strojů a zařízení. Konkrétně skupina **25.1 Výroba konstrukčních kovových výrobků**. Pro vyšší vypovídací hodnotu budou

výsledky finanční analýzy srovnávány s výsledky, které vykazují podobné podniky ve skupině 25.1.

Jedná se o velmi široký oddíl, který zahrnuje značné množství výrobků a technologií. Všechny zahrnuté výrobní skupiny používají jako materiálový vstup polotovary vyrobené v oddíle 24, Výroba základních kovů.

Tento oddíl zastává významné postavení ve zpracovatelském průmyslu. Je velmi důležitým dodavatelem částí pro kompletní zařízení a výrobků. V našem případě typicky pro automobilový průmysl již zmíněné výtuhy automobilových sedaček apod.

Z hlediska velikosti podniků jsou nejvíce významné střední podniky, které se podílí více než jednou třetinou na počtu zaměstnanců, přidané hodnotě a tržbách. Dále v pořadí následují velké firmy, malé mají 20% podíl těchto ukazatelů.

Prognóza pro další vývoj tohoto oddílu je poměrně příznivá. Vzhledem k růstu automobilového průmyslu, do kterého se zatím ve větší míře nepromítla situace okolo pandemie, roste i poptávka po kovových částech, spojovacím materiálu a ostatních produktech, které tento oddíl vyrábí.

Mezi velmi významné odběratele patří dále stavebnictví, kde se ve stále větší míře uplatňují kovové konstrukce a prefabrikáty. S rostoucí životní úrovní a zvyšováním kvality výrobků dále poroste i zájem o tuto produkci mezi koncovými spotřebiteli. (Ministerstvo průmyslu a obchodu, 2021)

## 7.5 Finanční analýza

Zhodnocení finanční situace společnosti XY s.r.o. je důležitým zdrojem informací pro tvorbu finančního plánu. Finanční analýza je zpracována za období 2016 až 2020. Výkazy za rok 2020 poskytlo vedení společnosti jako předběžné, protože kompletní účetní závěrka je ve schvalovacím procesu. Vedení společnosti však nepředpokládá žádné významné úpravy, které by mohly ovlivnit tuto finanční analýzu. Pro větší přehlednost práce jsou rozvaha a výkaz zisku a ztráty uvedené v přílohách P I a P II.

### 7.5.1 Analýza absolutních ukazatelů

#### Aktiva

Vertikální analýza aktiv společnosti XY s.r.o. ukazuje, že podíl dlouhodobého majetku na celkových aktivech je přibližně 55 %. Nejvýznamnější části dlouhodobého majetku společnosti XY s.r.o. tvoří výrobní hala, skladovací hala, administrativní budova a související pozemky. Z hmotných movitých věcí jsou to především laserové zařízení a CNC automaty. U oběžného majetku tvořily takřka celou jeho polovinu krátkodobé pohledávky, výjimkou byl rok 2018, ve kterém převyšovaly peněžní prostředky krátkodobé pohledávky. Časové rozlišení aktiv má zanedbatelný podíl na celkových aktivech společnosti. Pro porovnání struktury aktiv analyzované společnosti se skupinou 25.1 – Výroba konstrukčních kovových prvků je zpracována v příloze P VI vertikální a horizontální analýza aktiv a pasiv této skupiny. Dlouhodobý majetek je zastoupen v menším podílu na celkových aktivech než u analyzované společnosti. Na oběžných aktivech tvoří významný podíl pohledávky, časové rozlišení je zanedbatelné stejně jako u společnosti XY s.r.o.

Horizontální analýza aktiv odhalila, že bilanční suma měla stoupající tendenci ve všech obdobích. Dlouhodobý majetek díky odpisům a nízké investiční aktivitě společnosti do roku 2018 klesal, v roce 2019 vzrostl vlivem nákupu nového laserového zařízení. V roce 2018 došlo k podstatnému snížení krátkodobých pohledávek ve prospěch peněžních prostředků, což způsobil vysoký podíl produkce pro automobilový průmysl s dobrou platební morálkou. Srovnávaná skupina vykazovala do roku 2018 růst bilanční sumy, v roce 2019 však došlo k mírnému poklesu. Dlouhodobý majetek a oběžná aktiva měly poměrně stabilní vývoj, pokles se projevil v roce 2019.

Tabulka 3 Aktiva společnosti XY s.r.o. (vlastní zpracování)

(v tis. Kč)	2016	2017	2018	2019	2020
<b>AKTIVA</b>	<b>66 375</b>	<b>69 694</b>	<b>69 698</b>	<b>74 755</b>	<b>77 901</b>
<b>Dlouhodobý majetek</b>	<b>40 712</b>	<b>38 337</b>	<b>37 604</b>	<b>42 353</b>	<b>42 679</b>
Dlouhodobý hmotný majetek	40 712	38 337	37 604	42 353	42 679
<b>Oběžná aktiva</b>	<b>25 435</b>	<b>31 003</b>	<b>31 776</b>	<b>32 141</b>	<b>34 959</b>
Zásoby	5 284	6 063	6 996	6 179	6 743
Pohledávky	11 059	19 232	11 545	15 728	16 880
Peněžní prostředky	9 092	5 708	13 235	10 234	11 336
<b>Časové rozlišení aktiv</b>	<b>228</b>	<b>354</b>	<b>318</b>	<b>261</b>	<b>263</b>

## Pasiva

Podíl vlastního kapitálu na celkové bilanční sumě se pohyboval ve všech analyzovaných letech okolo 60 %. Společnost tedy kryla větší část svého majetku vlastními zdroji, především nerozdělenými výsledky hospodaření. Významnou část cizích zdrojů tvořily dlouhodobé úročené závazky ke společníkům, které se výrazně neměnily. Krátkodobé závazky se podílely na pasivech zhruba deseti procenty, jednalo se především o krátkodobé závazky z obchodních vztahů a závazky k úvěrovým institucím. Společnost vytvořila v roce 2016 rezervu na opravu výtahů v administrativní budově. Čerpání této rezervy nenastalo, proto ji společnost k 31. 12. 2017 zrušila. Porovnávaná skupina vykazovala ve všech obdobích mírně nižší podíl vlastního kapitálu než sledovaná společnost. V ostatních ohledech je uváděná struktura pasiv přibližně shodná se společností XY s.r.o.

Z meziročního srovnání je patrný nárůst krátkodobých závazků z obchodních vztahů o 165 % v roce 2017, následně tyto závazky pouze klesaly. U vlastního kapitálu je možné konstatovat meziroční růsty o 10 %, krátkodobé závazky střídavě rostly a klesaly. V porovnávané skupině byla situace obdobná, vlastní kapitál meziročně rostl, závazky nejprve rostly, pak postupně klesaly. Analýzu pasiv vertikální i horizontální pro společnost XY s.r.o. a porovnávanou skupinu podniků obsahuje příloha P IV a P VI.

Tabulka 4 Pasiva společnosti XY s.r.o. (vlastní zpracování)

(v tis. Kč)	2016	2017	2018	2019	2020
<b>PASIVA</b>	<b>66 375</b>	<b>69 694</b>	<b>69 698</b>	<b>74 755</b>	<b>77 901</b>
<b>Vlastní kapitál</b>	<b>34 026</b>	<b>39 301</b>	<b>43 906</b>	<b>48 016</b>	<b>53 065</b>
Základní kapitál	18 000	18 000	18 000	18 000	18 000
VH minulých let	8 798	14 976	20 251	24 856	30 511
VH běžného účetního období	7 228	6 325	5 655	5 160	4 554
<b>Cizí zdroje</b>	<b>31 206</b>	<b>30 035</b>	<b>25 540</b>	<b>26 572</b>	<b>24 667</b>
Rezervy	3 150	0	0	0	0
Závazky - dlouhodobé	21 142	19 015	18 775	18 782	17 699
Závazky - krátkodobé	6 914	11 020	6 765	7 770	6 968
<b>Časové rozlišení pasiv</b>	<b>1 143</b>	<b>358</b>	<b>252</b>	<b>167</b>	<b>169</b>

## Výnosy

Tržby z prodeje výrobků a služeb tvořily ve všech analyzovaných obdobích více než 90 % celkových výnosů, což je logické, protože společnost XY s.r.o. je výrobní firmou. Tržby za prodej zboží činily méně než 10 %. Ostatní provozní a finanční výnosy byly vzhledem k celkovým výnosům marginální. Tato struktura výnosů je téměř stejná jako ve skupině podobných podniků, která vykazovala 95% podíl tržeb z prodeje výrobků a služeb na celkových výnosech.

Z horizontální analýzy výnosů je patrné, že výnosy při meziročním srovnání kolísaly v posledních porovnávaných obdobích pouze okolo 1 %. V roce 2017 a 2019 narostly významně jiné provozní výnosy. Jednalo se o plnění z pojistných událostí na výrobních zařízeních. V porovnávané skupině rostly tržby meziročně o 8 %. Vertikální a horizontální analýzu výnosů obsahuje příloha P V, skupiny 25.1 příloha P VII.

Tabulka 5 Výnosy společnosti XY s.r.o. (vlastní zpracování)

(v tis. Kč)	2016	2017	2018	2019	2020
Tržby z prodeje výrobků a služeb	74 471	84 054	80 971	87 394	88 268
Tržby za prodej zboží	13 113	7 245	9 592	1 900	1 919
Ostatní provozní výnosy	794	1 363	655	2 297	2 115
Tržby z prodaného materiálu	171	299	190	106	107
Jiné provozní výnosy	623	1 064	448	1 989	2 008
Výnosové úroky a pod. výnosy	0	1	1	1	1
Ostatní finanční výnosy	64	162	420	227	232
<b>VÝNOSY</b>	<b>88 442</b>	<b>92 825</b>	<b>91 639</b>	<b>91 819</b>	<b>92 535</b>

## Náklady

Nejvýraznější podíl na celkových nákladech společnosti XY s.r.o. měla spotřeba materiálu a energie s 39 %. Druhou největší položkou byly osobní náklady, které měly podíl 29 % na celkových nákladech.

Zatímco spotřeba materiálu a energie napříč obdobími prakticky stagnovala, osobní náklady neustále rostly, v průměru o 10 % ročně. Jedná se o důsledek tlaku na zvyšování mezd a snahu o udržení kvalifikované pracovní síly. Celkové náklady měly zpočátku stoupající tendenci, při dalších porovnáních spíše stagnovaly. Srovnávaná skupina vykazovala velice podobnou strukturu podílu výkonové spotřeby a osobních nákladů na celkových nákladech



jako společnost XY s.r.o., s výjimkou toho, že celkové náklady v čase rostly se zvyšujícím se tempem. Konečný meziroční přírůstek nákladů byl dle dostupných dat 11 %. Vertikální a horizontální analýza nákladů je zpracována v příloze P V pro společnost XY s.r.o. a v příloze P VII pro srovnávanou skupinu podniků.

Tabulka 6 Náklady společnosti XY s.r.o. (vlastní zpracování)

(v tis. Kč)	2016	2017	2018	2019	2020
Výkonová spotřeba	54 321	60 307	59 444	53 669	54 205
Náklady vynaložené na prod. zb.	8 813	4 996	7 627	1 517	1 532
Spotřeba materiálu a energie	29 233	34 143	33 451	33 944	34 283
Služby	16 275	21 168	18 366	18 208	18 390
Změna stavu zásob vlastní činnosti	-940	899	-2 244	875	883
Osobní náklady	19 774	21 174	22 996	25 499	27 344
Odpisy	4 122	2 989	2 510	2 913	2 478
Ostatní provozní náklady	1 241	-2 298	822	1 189	1 036
Nákladové úroky a podobné nákl.	983	934	854	797	558
Ostatní finanční náklady	133	1 066	366	540	438
Daň z příjmů	1 580	1 429	1 236	1 177	1 039
<b>NÁKLADY</b>	<b>81 214</b>	<b>86 500</b>	<b>85 984</b>	<b>86 659</b>	<b>87 981</b>

### Analýza výsledku hospodaření a přidané hodnoty

Přidaná hodnota v roce 2017 klesla z původních 34 mil. Kč na 30 mil. Kč, zejména díky rostoucí výkonové spotřebě. V letech 2018 až 2020 stoupala na konečných 35 mil. Kč, důvodem byl zejména růst tržeb. Nejvíce se na přidané hodnotě podílely osobní náklady, přičemž tento podíl v čase neustále rostl. Provozní výsledek hospodaření neustále klesal, finanční výsledek hospodaření byl ve všech obdobích záporný díky vyplaceným nákladovým úrokům z vkladů společníků. Výsledek hospodaření po zdanění také neustále klesal, z původních 7 mil. Kč, až na konečných 4,5 mil. Kč.

Tabulka 7 Přidaná hodnota společnosti XY s.r.o. (vlastní zpracování)

(v tis. Kč)	2016	2017	2018	2019	2020
Tržby z prodeje výrobků a sl.	74 471	84 054	80 971	87 394	88 268
Tržby za prodej zboží	13 113	7 245	9 592	1 900	1 919
Výkonová spotřeba	54 321	60 307	59 444	53 669	54 205
Změna stavu zásob vlastní činn.	-940	899	-2 244	875	883
<b>PŘIDANÁ HODNOTA</b>	<b>34 203</b>	<b>30 093</b>	<b>33 363</b>	<b>34 750</b>	<b>35 099</b>
Osobní náklady	19 774	21 174	22 966	25 499	27 344
Odpisy	4 122	2 981	2 475	2 758	2 433
Ostatní provozní náklady	1 241	-2 298	822	1 189	1 036
Nákladové úroky	983	934	854	797	558
Provozní VH	9 860	9 591	7 690	7 446	6 356
Finanční VH	-1 052	-1 837	-799	-1 109	-763
Daň z příjmů	1 580	1 429	1 236	1 177	1 039
<b>VH za účetní období</b>	<b>7 228</b>	<b>6 325</b>	<b>5 655</b>	<b>5 160</b>	<b>4 554</b>
EBT	8 808	7 754	6 891	6 337	5 593
EBIT	9 791	8 688	7 745	7 134	6 151
EBITDA	13 913	11 669	10 220	9 892	8 584

### 7.5.2 Rozdílové ukazatele

Vývoj čistého pracovního kapitálu, rozdílu mezi oběžnými aktivy a krátkodobými závazky, neustále rostl až na 28 mil. Kč. Tento pozitivní vývoj je způsoben zejména zvyšujícím se podílem krátkodobých pohledávek a peněžních prostředků na oběžných aktivech, zásoby byly v podstatě konstantní.

Skupina 25.1 vykazovala také v letech 2016 až 2019 rostoucí čistý pracovní kapitál.

Tabulka 8 ČPK společnosti XY s.r.o. a skupiny 25.1 (vlastní zpracování dle MPO)

(v tis. Kč)	2016	2017	2018	2019	2020
Oběžná aktiva	25 435	31 003	31 776	32 141	34 959
Krátkodobé závazky	6 914	11 020	6 765	7 770	6 968
<b>Čistý pracovní kapitál</b>	<b>18 521</b>	<b>19 983</b>	<b>25 011</b>	<b>24 371</b>	<b>27 991</b>
<b>ČPK – skupina 25.1</b>	<b>66 756 047</b>	<b>74 958 091</b>	<b>81 636 285</b>	<b>83 054 432</b>	

### 7.5.3 Poměrové ukazatele

#### Rentabilita

Rentabilita tržeb společnosti XY s.r.o. klesala ve všech po sobě jdoucích obdobích až na rovných 5 % v roce 2020. Hlavním důvodem poklesu rentability tržeb byl snižující se výsledek hospodaření. Podíl zisku na tržbách vykazovala skupina srovnávaných podniků mezi třemi a čtyřmi procenty, v roce 2016 byla rentabilita tržeb záporná, protože skupina 25.1 vykázala celkově ztrátu. Produkční sílu podniku ukazuje rentabilita celkového kapitálu. I tento ukazatel v průběhu času klesal, ale stále se pohyboval o více než dva procentní body nad průměrem vykazovaným srovnávanými podniky ve skupině. Výnosnost kapitálu vloženého vlastníky společnosti postupně klesala v roce 2020 k 8,6 %.

Tabulka 9 Ukazatele rentability společnosti XY s.r.o. (vlastní zpracování)

	2016	2017	2018	2019	2020
Rentabilita tržeb (ROS)	8,3 %	6,9 %	6,2 %	5,8 %	5,0 %
Rentabilita celkového kapitálu (ROA)	14,8 %	12,5 %	11,1 %	9,5 %	7,9 %
Rentabilita vlastního kapitálu (ROE)	21,2 %	16,1 %	12,9 %	10,7 %	8,6 %

Tabulka 10 Ukazatele rentability skupiny 25.1 (vlastní zpracování dle MPO)

	2016	2017	2018	2019	2020
Rentabilita tržeb (ROS)	-0,4 %	3,9 %	4,7 %	3,0 %	-
Rentabilita celkového kapitálu (ROA)	1,7 %	7,3 %	8,9 %	7,8 %	-
Rentabilita vlastního kapitálu (ROE)	-1,2 %	12,9 %	13,5 %	8,7 %	-

#### Aktivita

Obrat aktiv ve všech obdobích překračoval doporučenou minimální hodnotu 1. Postupně se k ní však blížil. Ve srovnání s oddílem 25.1 dosahovala společnost XY s.r.o. nižšího obratu aktiv. Hodnota tohoto ukazatele je ovlivněna odlišným podílem dlouhodobého majetku na celkových aktivech. Vyšší podíl dlouhodobého majetku znamená menší hodnotu obratu aktiv, protože dlouhodobý majetek se logicky obrací pomaleji než oběžný majetek. Dlouhodobý pokles tohoto ukazatele signalizuje, že pro vygenerování prakticky stejných tržeb bylo potřeba stále větší a větší množství majetku.

Doba obratu zásob dosahovala stabilních hodnot okolo 23 dnů a byla poloviční oproti srovnatelným podnikům v oddílu 25.1. Rozdíl v těchto hodnotách odpovídá i rozdílnému

podílu zásob na celkových aktivech. Srovnávaný oddíl vykazoval ve všech obdobích zhruba 20% podíl zásob na celkových aktivech, kdežto společnost XY s.r.o. měla podíl zásob na aktivech jen 10 %.

Doba obratu pohledávek byla ve všech obdobích delší než doba obratu závazků. V roce 2020 dokonce dostala zapláceno za své pohledávky za 67 dnů, ale své závazky hradila již za 17 dnů, což ji dostalo do nevýhodné pozice věřitele. Nízká doba obratu závazků je způsobena snahou vedení o budování image spolehlivého obchodního partnera. Situace v oddílu 25.1 je přesně opačná, doba obratu závazků byla delší zhruba o 30 dnů než doba obratu pohledávek. To znamená, že podniky ve skupině 25.1 byly ve výhodnější pozici dlužníka, kterému poskytují jeho dodavatelé obchodní úvěr. Obratovost pohledávek byla přibližně srovnatelná s oddílem 25.1, obratovost krátkodobých závazků byla výrazně vyšší.

Tabulka 11 Ukazatele aktivity společnosti XY s.r.o. (vlastní zpracování)

	2016	2017	2018	2019	2020
Obrat aktiv	1,32	1,31	1,30	1,19	1,16
Doba obratu zásob	22	24	28	25	27
Doba obratu krátkodobých pohledávek	45	76	46	63	67
Doba obratu krátkodobých závazků	16	32	23	21	17
Obratovost krátkodobých pohledávek	7,92	4,75	7,84	5,68	5,34
Obratovost krátkodobých závazků	21,84	11,18	15,43	17,40	20,96

Tabulka 12 Ukazatele aktivity oddílu 25.1 (vlastní zpracování dle MPO)

	2016	2017	2018	2019	2020
Obrat celkových aktiv	1,44	1,42	1,44	1,57	-
Doba obratu zásob	43	46	47	42	-
Doba obratu krátkodobých pohledávek	68	73	66	61	-
Doba obratu krátkodobých závazků	104	110	90	82	-
Obratovost krátkodobých pohledávek	5,30	4,91	5,49	5,91	-
Obratovost krátkodobých závazků	3,47	3,27	4,02	4,38	-

### Likvidita

Běžná likvidita společnosti XY s.r.o. se pohybovala ve všech analyzovaných obdobích nad rozpětím 1,5–2,5 doporučeným v literatuře a postupně se zvyšovala, což potvrzuje také

vývoj čistého pracovního kapitálu. Běžná likvidita podniků skupiny 25.1 se pohybovala u spodní hranice doporučených hodnot. Pohotová likvidita a hotovostní likvidita také přesahovaly doporučené hodnoty 1–1,5, respektive 0,2–0,5. Vlivem poklesu peněžních prostředků v roce 2017 se přiblížila hotovostní likvidita horní doporučené hranici. Podíl čistého pracovního kapitálu se pohyboval od 64 % do 80 %, což také potvrzuje vysokou finanční stabilitu, dokonce lze označit společnost XY s.r.o. za překapitalizovanou. Celkově lze konstatovat, že společnost neměla ve sledovaných obdobích problém s placením svých krátkodobých závazků. Vývoj skupiny 25.1 kopíruje dolní doporučené hranice všech ukazatelů.

Tabulka 13 Ukazatele likvidity společnosti XY s.r.o. (vlastní zpracování)

	2016	2017	2018	2019	2020
Běžná likvidita	3,68	2,81	4,70	4,14	5,02
Pohotová likvidita	2,91	2,26	3,66	3,34	4,05
Hotovostní likvidita	1,32	0,52	1,96	1,32	1,63
ČPK/OA	73 %	64 %	79 %	76 %	80 %
ČPK/A	28 %	29 %	36 %	33 %	36 %

Tabulka 14 Ukazatele likvidity skupiny 25.1 (vlastní zpracování dle MPO)

	2016	2017	2018	2019	2020
Běžná likvidita	1,46	1,42	1,70	1,71	-
Pohotová likvidita	1,07	1,02	1,04	2,04	-
Hotovostní likvidita	0,34	0,30	0,38	0,38	-
ČPK/OA	31 %	30 %	41 %	42 %	-
ČPK/A	19 %	18 %	25 %	25 %	-

### Zadluženost

Podíl cizích zdrojů na celkovém majetku, tedy celkové zadlužení společnosti XY s.r.o. mělo klesající tendenci. Hodnota celkové zadluženosti by se měla pohybovat dle autorů odborné literatury od 30 % do 60 %. V roce 2016 se zadluženost pohybovala na úrovni 47 % a postupně se snižovala až na 32 % v roce 2020. Postupné snižování úrovně zadluženosti je dáno především snižováním závazků z obchodních vztahů. Stejný trend měla celková zadluženost podniků ve skupině 25.1, která z původních 56 % postupně klesala na konečných 46 %. Vývoj ostatních ukazatelů byl stejný, jako v analyzované společnosti.

Dlouhodobé zdroje kryly po všechna období dlouhodobý majetek, společnost XY s.r.o. používala konzervativní strategii financování, která je bezpečná a zamezuje vzniku problémů s úhradou závazků. Vyjma roku 2016 byl ve všech obdobích pokryt veškerý dlouhodobý majetek také vlastním kapitálem. Je možné konstatovat, že podnik má vysokou finanční stabilitu, ale majetek financuje ve stále větší míře vlastním kapitálem, který je nejdražší.

Tabulka 15 Ukazatele zadluženosti společnosti XY s.r.o. (vlastní zpracování)

	2016	2017	2018	2019	2020
Celková zadluženost	47 %	43 %	37 %	36 %	32 %
Míra zadluženosti	0,92	0,76	0,58	0,55	0,46
Vlastní kapitál/dlouhodobý majetek	0,84	1,03	1,17	1,13	1,24
Dlouhodobé zdroje/dlouhodobý majetek	1,36	1,52	1,67	1,58	1,66

Tabulka 16 Ukazatele zadluženosti skupiny 25.1 (vlastní zpracování dle MPO)

	2016	2017	2018	2019	2020
Celková zadluženost	56 %	57 %	49 %	46 %	-
Míra zadluženosti	1,29	1,34	0,96	0,85	-
Vlastní kapitál/dlouhodobý majetek	1,13	1,13	1,36	1,45	-
Dlouhodobé zdroje/dlouhodobý majetek	1,42	1,45	1,67	1,68	-

#### 7.5.4 Souhrnné ukazatele

Index důvěryhodnosti IN05 byl ve všech sledovaných letech nad hraniční hodnotou 1,6, což znamená, že podnik tvořil hodnotu a má velmi dobrou finanční situaci. Hodnotu tohoto ukazatele nejvýrazněji ovlivňovala dobrá obratovost aktiv a vysoký podíl vlastního kapitálu vůči cizím zdrojům.

Tabulka 17 Index IN05 společnosti XY s.r.o. (vlastní zpracování)

	2016	2017	2018	2019	2020
0,13 * A / cizí zdroje	0,277	0,302	0,355	0,366	0,411
0,04 * EBIT / nákladové úroky	0,398	0,372	0,363	0,358	0,441
3,97 * EBIT / A	0,586	0,495	0,441	0,379	0,313
0,21 * V / A	0,280	0,280	0,276	0,258	0,249
0,09 * oběžná aktiva / krátkodobé záv.	0,331	0,253	0,423	0,372	0,452
<b>Index IN05</b>	<b>1,871</b>	<b>1,702</b>	<b>1,858</b>	<b>1,733</b>	<b>1,866</b>

V letech 2016 a 2017 se ukazatel Z-skóre společnosti XY s.r.o. pohyboval v pásmu tzv. šedé zóny, což by mohlo signalizovat finanční problémy. V roce 2018 a 2020 byla situace lepší a hodnota Z-skóre se nacházela nad šedou zónou, to znamená, že se společnost nachází v dobré finanční situaci a neohrožuje ji bankrot. Hodnotu tohoto ukazatele nejvíce ovlivňovala dobrá obratovost aktiv a nízká zadluženost.

Tabulka 18 Z-skóre společnosti XY s.r.o. (vlastní zpracování)

	2016	2017	2018	2019	2020
1,2 * ČPK / A	0,200	0,206	0,257	0,234	0,258
1,4 * nerozdělené zisky / A	0,205	0,259	0,315	0,340	0,381
3,3 * EBIT / A	0,458	0,387	0,345	0,297	0,245
0,6 * VK / cizí zdroje	0,458	0,550	0,722	0,759	0,904
1,0 * T / A	1,317	1,307	1,297	1,192	1,155
<b>Z-skóre</b>	<b>2,638</b>	<b>2,709</b>	<b>2,936</b>	<b>2,821</b>	<b>2,943</b>

Oba tyto ukazatele doplňují a zároveň potvrzují výsledky předchozí podrobnější analýzy jednotlivých oblastí hospodaření společnosti.

## 7.6 Shrnutí analytické části

Analytická část této práce měla za úkol posoudit vnější i vnitřní vlivy na celkové finanční zdraví společnosti, ale také posoudit, co může podnik v budoucnu ohrožovat nebo v kterých oblastech může růst.

V oblasti makroekonomického prostředí se začaly projevovat varovné signály způsobené pandemií onemocnění COVID-19. V roce 2020 se zvýšila nezaměstnanost, reálný hrubý domácí produkt se propadl. V predikcích vývoje hrubého domácího produktu se neshoduje

Ministerstvo financí s Českou národní bankou, která je v tomto směru pro rok 2021 konzervativnější, a naopak pro rok 2022 je optimističtější, nicméně je očekáváno postupné zotavení ekonomiky a růst hrubého domácího produktu. Nejistý je i vývoj politické situace, a především nutné úpravy daňového systému, které mohou mít v budoucnu přímý dopad na podniky, například zvyšování spotřební daně na pohonné hmoty. Ceny elektrické energie, které ovlivňují i ceny ostatních vstupů, by měly podle analytiků po roce 2022 růst vyšším tempem, než bylo doposud obvyklé. Většina produkce společnosti XY s.r.o. je dodávána pro automobilový průmysl, což lze v případě potíží tohoto odvětví ekonomiky označit za rizikové. Velký potenciál pro společnost je možné spatřovat v získání nových regionálních zákazníků v oblasti skladovacích prvků a vybavení prodejen, kde je možnost širokého uplatnění lehkých drátových konstrukcí, které jsou individuálně projektovány dle požadavků zákazníka.

Ve všech obdobích hodnocených pomocí nástrojů finanční analýzy byl zjištěn stabilní vývoj hodnot aktiv, pasiv, tržeb a výsledku hospodaření. Významnou položkou aktiv je dlouhodobý majetek, který vlivem investic do nových výrobních technologií od roku 2019 rostl. Oběžná aktiva tvoří ve významné míře krátkodobé pohledávky a peněžní prostředky. Vývoj ve srovnávané skupině podniků byl podobný. Finanční struktura společnosti byla tvořena z větší části vlastním kapitálem, který vykazoval růst, což při neměnicí se výši základního kapitálu znamená, že společnost byla trvale zisková a tyto zisky byly ponechány ve společnosti. Tuto skutečnost dokládá rostoucí výsledek hospodaření minulých let.

Více než 90% podíl tržeb z prodeje vlastních výrobků a služeb na celkových výnosech dokládá výrobní charakter společnosti. Tržby vykazovaly nejprve růst, v dalších obdobích spíše stagnovaly. Nejvýraznější podíl na celkových nákladech měla spotřeba materiálu a energie, která stagnovala. Druhou významnou položkou byly osobní náklady, které neustále rostly vlivem tlaku na růst mezd a snahy společnosti o udržení kvalifikovaných pracovních sil. Přidaná hodnota se od roku 2017 zvyšovala. Nejvýznamnější podíl (přes 70 %) na přidané hodnotě měly osobní náklady. V souvislosti s uvedenými skutečnostmi výsledek hospodaření postupně klesal.

Důsledkem snižování výsledků hospodaření byla klesající rentabilita tržeb, aktiv a vlastního kapitálu. Zejména rentabilita vlastního kapitálu klesla významně až na 8,6 %, což souvisí s vysokým růstem vlastního kapitálu společnosti.



V oblasti aktivity bylo zjištěno, že společnost hraří své závazky dříve, než dostane zapláceno za své pohledávky, což ji staví do nevýhodné pozice věřitele. Srovnatelné podniky jsou naopak v pozici dlužníka a mohou tak využívat neúročené dodavatelské úvěry pro svou další činnost.

Všechny analyzované druhy likvidit překračovaly doporučené hodnoty, v některých případech i výrazně, což zabezpečuje vysokou finanční stabilitu. V souvislosti s vysokým čistým pracovním kapitálem (28 mil. Kč) lze označit společnost jako překapitalizovanou.

Vysokou míru finanční stability potvrzuje i vývoj zadluženosti společnosti. Celková zadluženost činila v roce 2016 47 % a během období se snižovala až na hodnotu 32 % v roce 2020. Podnik využívá konzervativní strategii financování, protože dlouhodobý majetek a část oběžných aktiv společnosti je kryta dlouhodobými zdroji. Společnost je dokonce schopna financovat celý dlouhodobý majetek z vlastního kapitálu, podnikání je proto méně rizikové, ale také méně výnosné. Navzdory výše popsáným skutečnostem je společnost XY s.r.o. v porovnání s podobnými podniky ve skupině 25.1 více zisková a dokáže zhodnocovat lépe vložený kapitál.

Výpočet souhrnných ukazatelů potvrdil výsledky podrobných analýz jednotlivých oblastí. Vysoká míra finanční stability se projevuje na klesající rentabilitě vlastního kapitálu. Společnost by měla zvážít možnost vyššího zadlužení z cizích zdrojů, které by pomohly současně s pozitivním působením efektu finanční páky zvýšít rentabilitu vlastního kapitálu. Takto získané zdroje je možné společně s vlastními peněžními zdroji využít pro další modernizaci výroby a tím zajištění konkurenční výhody.

## **7.7 Současný stav finančního plánování**

Dle sdělení managementu nevytváří vybraná společnost v současné době žádné dlouhodobé finanční plány. Vývoj tržeb a nákladů je sledován na základě uzavřených obchodních smluv s odběrateli a dodavateli, jedná se o finanční výhled na období několika následujících měsíců, který nemá žádnou formální podobu. Není tedy možné sledovat jeho plnění a vzniklé odchylky od skutečnosti. Proto vedení společnosti uvítalo možnost vytvoření dlouhodobého finančního plánu, který je součástí této diplomové práce. Tvorba finančních plánů a jejich sledování přispívá k větší efektivnosti finančního řízení společnosti. Management by v případě nepříznivého vývoje mohl včas stanovit nápravná opatření a tím snížit možné dopady na podnik jako celek.

## 8 PROJEKT TVORBY DLOUHODOBÉHO FINANČNÍHO PLÁNU

Na provedení a vyhodnocení všech potřebných analýz navazuje tvorba dlouhodobého finančního plánu. Variantní řešení dlouhodobého finančního plánu obsahuje dvě varianty, základní a pesimistickou. Základní varianta vychází z aktuální situace ekonomiky, jejího odhadovaného vývoje a zachycuje nejpravděpodobnější vývoj podniku. Pesimistická varianta předpokládá horší vývoj situace. V rámci každé varianty je sestaven plánovaný výkaz zisků a ztráty, plánová rozvaha a plánovaný cash flow. Pro obě varianty byl zvolen plánovací horizont tří let. Všechny plány vychází také ze strategie a cílů podniku. Obě varianty jsou následně srovnány pomocí vhodně zvolených poměrových ukazatelů finanční analýzy.

### 8.1 Cíle a strategie podniku

Základním cílem společnosti XY s.r.o. je v této turbulentní době dlouhodobě udržet finanční stabilitu a hodnotu pro své vlastníky, udržet současné postavení na trhu dodavatele pro automobilový průmysl a získat nové regionální obchodní partnery v oblasti skladovacích prvků a vybavení prodejen.

**Dlouhodobý finanční plán také respektuje následující strategické cíle:**

- dlouhodobá vysoká kvalita produkce dosažená pomocí využívání kvalitních materiálů a moderních technologií ve výrobě,
- nadále budovat image stabilní společnosti s dlouholetou tradicí mezi stávajícími a novými obchodními partnery,
- udržení a rozšíření počtu kvalifikovaných pracovníků zejména ve výrobě, pravidelné zvyšování mezd a vzdělávání v oblasti obsluhy moderních technologií,
- pravidelné dosahování stabilního kladného výsledku hospodaření,
- udržení rentability minimálně na úrovni srovnatelných podniků v oboru,
- zajištění dostatečné likvidity a vysoké finanční stability pro pokrytí krátkodobých výpadků výroby v případě neočekávaných událostí,
- neustálé zlepšování výrobních procesů od návrhu, přes realizaci, až po dodání finálních výrobků zákazníkovi.

## 8.2 Základní varianta

Základní varianta odráží předpokládaný vývoj podniku ve spojení s odhadovaným vývojem ekonomiky, investičním plánem s implementací cílů společnosti. Investiční plán společnosti počítá pro rok 2021 s pořízením nové manipulační techniky, konkrétně plynového spalovacího vysokozdvížného vozíku v hodnotě 850 tis. Kč dle cenové nabídky od smluvního dodavatele. V roce 2022 bude pořízen nový nákladní automobil v hodnotě 1 mil. Kč. Další investice do nového automatizovaného CNC stroje ve výši 2,5 mil. Kč proběhne v roce 2023. V porovnání s celkovou výší majetku jsou uvedené investice zanedbatelné, jedná se o výměnu opotřebeného a plně odepsaného majetku v jednotlivých letech. Tyto investice budou financovány z vlastních zdrojů. Vzhledem k odpisovému plánu a stavu opotřebení ostatního majetku nejsou žádné další investice plánovány.

### 8.2.1 Plánový výkaz zisku a ztráty

Základním krokem při sestavování plánovaného zisku a ztráty je stanovení plánovaných tržeb z prodeje výrobků a služeb, které činí více než 90 % z celkových výnosů společnosti XY s.r.o. Na základě vývoje plánovaných tržeb jsou stanoveny jednotlivé nákladové a výnosové položky, na které mají tržby vliv.

#### *Výnosy*

#### **Tržby**

V roce 2018 se společnost XY s.r.o. rozhodla upustit od doplňkového prodeje zboží, které nabízela zákazníkům ke svému sortimentu výrobků. Doplňkový prodej dlouhodobě neúměrně zatěžoval administrativní pracovníky, kteří zajišťovali tento prodej. Následkem tohoto rozhodnutí v letech 2019 a 2020 dramaticky poklesly tržby z prodeje zboží. V následujících obdobích bude prováděn pouze doprodej tohoto zboží, proto budou v dlouhodobém finančním plánu zohledněny pouze tržby z prodeje výrobků a služeb. Tyto tržby byly jako hlavní složka výnosů společnosti podrobeny regresní analýze, která posuzuje závislost vývoje tržeb společnosti na vývoji HDP České republiky. Jako další statistická metoda byla použita funkce Lintrend, výpočty pomocí obou metod jsou uvedeny v příloze P VIII. Funkce Lintrend byla použita pouze jako doplňková metoda pro odhad vývoje tržeb, protože (jelikož) nezohledňuje predikce vývoje okolí podniku a vychází pouze z hodnot dosažených v minulosti. Výsledky regresní analýzy prokázaly závislost vývoje tržeb společnosti na hodnotě HDP, protože programem vypočítaný koeficient determinace má

hodnotu 0,87, což znamená, že 87 % závisle proměnné je vysvětleno nezávisle proměnnou. Vývoj tržeb lze tedy odhadnout na základě predikce vývoje HDP a zohlednění cíle společnosti, kterým je získat nové regionální obchodní partnery v oblasti skladovacích prvků a vybavení prodejen. Na základě uvedených skutečností je předpokládán růst tržeb v plánovaných letech 2021 až 2023 o 3,8 %, 4,2 % a 4,0 %.

### **Ostatní provozní výnosy**

V rámci investičního plánu společnosti proběhne v roce 2021 odprodej manipulačního vozíku za odhadovanou prodejní cenu 45 tis. Kč, dále je naplánován pro rok 2022 prodej nákladního automobilu v předpokládané ceně 175 tis. Kč a v roce 2023 bude odprodáno staré CNC zařízení za 250 tis. Kč, přičemž veškerý majetek je v době prodeje zcela odepsán. Ostatní provozní výnosy zahrnující pojistné plnění od pojišťoven a prodej nepotřebného materiálu jsou konstantní, jejich výše je stanovena průměrem za předcházející období.

### **Ostatní finanční výnosy**

Kurzové zisky, které tvoří ostatní finanční výnosy, vznikají při obchodování se zahraničními obchodními partnery ze Slovenska. Pro následující období předpokládají analytici mírné kolísání kurzu CZK/EUR okolo hodnoty 25,5. Tato položka je tedy zachována na stávající úrovni.

### **Náklady**

#### **Výkonová spotřeba**

Nejvýznamnější položkou výkonové spotřeby je spotřeba materiálu a energie, která měla 40% podíl na tržbách z prodeje výrobků a služeb. Další významnou položkou jsou služby. Jedná se především o náklady na dopravu výrobků k zákazníkům a drobné opravy. Spotřeba materiálu a energie i služby jsou plánovány s ohledem na růst tržeb a zahrnují předpokládaný růst vstupů. Společnost předpokládá v následujících letech přibližně stejný podíl výkonové spotřeby na tržbách.

#### **Osobní náklady**

V souladu s cílem společnosti udržet stávající kvalifikované zaměstnance byla v předcházejících obdobích zvolena strategie pravidelného zvyšování mezd zaměstnanců. Tato strategie se ukázala jako úspěšná, protože nedocházelo k velké fluktuaci pracovníků. Dle interní komunikace jsou zaměstnanci s tímto přístupem spokojeni a pravidelné

zvyšování mezd je pro ně podstatným motivačním prvkem. Vzhledem k nejisté situaci uvedené v analýze vnějšího prostředí plánuje společnost v dalších letech zvyšovat pravidelně mzdy o 5 %, náklady na sociální zabezpečení a zdravotní pojištění jsou určeny jako 34 % ze mzdových nákladů. Ostatní osobní náklady tvoří příspěvky na penzijní a životní připojištění zaměstnanců, které mají od roku 2019 neměnný charakter.

### **Odpisy**

Odpisy dlouhodobého hmotného majetku budou mít v plánovaných obdobích mírně zvyšovat, protože jsou naplánovány v každém roce investice drobnějšího charakteru. Výše odpisů je stanovena dle odpisových plánů společnosti a nově pořizovaný majetek nebude mít na jejich výši zásadní vliv. Odpisy jsou stanoveny na základě pořizovací ceny a předpokládané doby životnosti příslušného majetku.

### **Ostatní provozní náklady**

Největší podíl na ostatních provozních nákladech společnosti má daň z nemovitých věcí, kterou společnost platí za výrobní halu, skladovací halu, administrativní budovu a související pozemky. Druhou podstatnou položkou je pojištění majetku. Daň z nemovitých věcí bude v následujících letech stejná, u pojistného je předpokládán mírný pokles dle trendu posledních let.

### **Nákladové úroky a podobné náklady**

Podstatnou část této položky výkazu zisku a ztráty tvoří nákladové úroky vyplácené společníkům z vkladů. Úroky z těchto dlouhodobých vkladů se nemění a jejich absolutní výše mírně klesala, proto i vyplácené úroky v plánovaných obdobích postupně klesají. Ostatní nákladové úroky jsou tvořeny úroky z kontokorentního úvěru.

### **Ostatní finanční náklady**

V předcházejících obdobích byla tato položka tvořena bankovními poplatky a kurzovými ztrátami. V obou případech je plánován konstantní vývoj těchto nákladů.

### **Daň z příjmů**

Splatná daň z příjmu je stanovena z výsledku hospodaření před zdaněním, který bylo nutné upravit o daňově uznatelné a neuznatelné položky. Dle odpisového plánu převyšují daňové odpisy účetní. Proto byl o tento rozdíl výsledek hospodaření snížen. Výsledek je základem pro výpočet daně z příjmů. Sazba daně z příjmů je plánována pro následující období ve výši

19 %. Odložená daň je stanovena rozdílem mezi účetní a daňovou zůstatkovou cenou majetku. Z jejich meziročních změn je vypočten sazbou daně 19 % odložený daňový závazek ve všech plánovaných obdobích.

Tabulka 19 Plánový výkaz zisku a ztráty – základní varianta (vlastní zpracování)

(v tis. Kč)	2021	2022	2023
<b>Tržby z prodeje výrobků a služeb</b>	<b>91 622</b>	<b>95 470</b>	<b>99 289</b>
<b>Výkonová spotřeba</b>	<b>55 890</b>	<b>58 237</b>	<b>60 567</b>
Spotřeba materiálu a energie	36 649	38 188	39 716
Služby	19 241	20 049	20 851
<b>Osobní náklady</b>	<b>28 772</b>	<b>30 183</b>	<b>31 665</b>
Mzdové náklady	21 058	22 111	23 217
Náklady na soc. zab. a zdrav. poj.	7 160	7 518	7 894
Ostatní náklady	554	554	554
<b>Úpravy hodnot v provozní oblasti</b>	<b>2 603</b>	<b>2 758</b>	<b>2 945</b>
Úpravy hodnot hmotného maj. - trvalé	2 603	2 758	2 945
<b>Ostatní provozní výnosy</b>	<b>1 325</b>	<b>1 455</b>	<b>1 530</b>
Tržby z prodaného dl. maj.	45	175	250
Tržby z prodaného materiálu	180	180	180
Jiné provozní výnosy	1 100	1 100	1 100
<b>Ostatní provozní náklady</b>	<b>1 028</b>	<b>1 015</b>	<b>1 005</b>
Daně a poplatky v provozní oblasti	500	500	500
Jiné provozní náklady	528	515	505
<b>Provozní výsledek hospodaření</b>	<b>4 654</b>	<b>4 732</b>	<b>4 637</b>
<b>Výnosové úroky a podobné výnosy</b>	<b>1</b>	<b>1</b>	<b>1</b>
<b>Nákladové úroky a podob. náklady</b>	<b>536</b>	<b>522</b>	<b>518</b>
Nákladové úroky	536	522	518
<b>Ostatní finanční výnosy</b>	<b>232</b>	<b>232</b>	<b>232</b>
<b>Ostatní finanční náklady</b>	<b>438</b>	<b>438</b>	<b>438</b>
<b>Finanční výsledek hospodaření</b>	<b>-741</b>	<b>-727</b>	<b>-723</b>
<b>VH před zdaněním</b>	<b>3 913</b>	<b>4 005</b>	<b>3 914</b>
<b>Daň z příjmů</b>	<b>743</b>	<b>761</b>	<b>744</b>
Daň z příjmů splatná	523	535	510
Daň z příjmů odložená	220	226	234
<b>VH za účetní období</b>	<b>3 170</b>	<b>3 244</b>	<b>3 170</b>

## 8.2.2 Plánová rozvaha

### AKTIVA

#### *Stálá aktiva*

##### **Dlouhodobý majetek**

U položek dlouhodobého hmotného majetku převažují pozemky a stavby, které se skládají z výrobní haly, skladovací haly, administrativní budovy a souvisejících pozemků. Pro tyto položky není plánována pro následující období žádná změna, tento majetek je dle odpisového plánu v první polovině své životnosti, a proto nejsou plánovány žádné výrazné investice. U hmotných movitých věcí jsou plánovány v každém období investice drobnějšího charakteru. Jedná se o nákup spalovacího manipulačního vozíku v hodnotě 850 tis. Kč v roce 2021, nákladního automobilu za 1 mil. Kč v roce 2022 a CNC automatu za celkovou sumu 2,5 mil. Kč v roce 2023. Všechny tyto investice budou financovány z vlastních zdrojů podniku. Položky dlouhodobého hmotného majetku budou sníženy o oprávkky. Společnost neplánuje pořizovat v následujících obdobích dlouhodobý nehmotný majetek, ani dlouhodobý finanční majetek.

#### *Oběžná aktiva*

##### **Zásoby**

Na základě dlouhodobé optimalizace výroby a minulých zkušeností je potřeba k efektivní výrobě hodnota zásob mezi šesti a sedmi miliony Kč. Hlavní podíl na celkových zásobách mají výrobky, materiál a nedokončená výroba, u kterých je plánován rostoucí vývoj proporcionálně v souladu s růstem tržeb v jednotlivých obdobích.

##### **Pohledávky**

Společnost v současné době nemá žádné dlouhodobé pohledávky, nejsou ani pro následující období plánovány. Krátkodobé pohledávky z obchodních vztahů tvoří drtivou většinu krátkodobých pohledávek. Analýza aktivity odhalila dobu obratu pohledávek v průměru 69 dní. Tato doba obratu je shodná s dobou obratu pohledávek podobných podniků. Proto plánuje společnost i nadále udržet dobu obratu pohledávek na této hodnotě. V souladu s tímto cílem bude plánována výše pohledávek z obchodních vztahů. Dohadné účty aktivní a daňové pohledávky za státem jsou plánovány procentním podílem dosaženým na tržbách v minulých obdobích.

### **Peněžní prostředky**

Společnost disponuje peněžními prostředky na účtech a v pokladně. Analýza likvidity prokázala všechny počítané ukazatele likvidit nad doporučenými hodnotami. V souladu s cílem zajistit dostatečnou likviditu pro případy neočekávaných událostí jsou plánovány i nadále vysoké hodnoty peněžních prostředků na úrovni dvanácti až třinácti mil. Kč.

### **Časové rozlišení aktiv**

Pro následující období je časové rozlišení aktiv, které účtuje společnost v souladu s akruálním principem, ponecháno na úrovni minulých let, protože hodnoty těchto položek se každoročně opakují a nejsou předpokládány podstatné změny.

## **PASIVA**

### **Vlastní kapitál**

U položek vlastního kapitálu jsou plánovány změny přístupu v porovnání s minulými obdobími. Analýza rentability poukázala na stále klesající rentabilitu vlastního kapitálu. Proto je plánována výplata části nerozděleného zisku společníkům ve výši 3 mil. Kč v roce 2021, pro rok 2022 3,2 mil. Kč a 1,5 mil. Kč v roce 2023. Základní kapitál složený z vkladů společníků je plánován ve stejné výši.

### **Cizí zdroje**

Dlouhodobé závazky tvoří prostředky zapůjčené od společníků, které nebudou v příštích třech letech splaceny. Odložený daňový závazek poroste v souladu s plánovaným účtováním o odložené dani. Doba obratu krátkodobých závazků se v rámci analýzy pohybovala v průměru 23 dnů, což je přibližně poloviční hodnota ve srovnání s podobnými podniky. Pro další období je plánováno v souladu s cílem budování image spolehlivého obchodního partnera udržet dobu obratu krátkodobých závazků na stávajících hodnotách a nadále snižovat krátkodobé závazky z obchodních vztahů. Závazky k zaměstnancům, ze sociálního a zdravotního pojištění a daňové závazky se budou zvyšovat z důvodu plánovaného pravidelného růstu mezd.



Tabulka 20 Plánová rozvaha – základní varianta (vlastní zpracování)

(v tis. Kč)	2021	2022	2023
<b>AKTIVA CELKEM</b>	<b>77 472</b>	<b>77 562</b>	<b>79 273</b>
<b>Dlouhodobý hmotný majetek</b>	<b>40 771</b>	<b>39 414</b>	<b>39 559</b>
Pozemky	8 887	8 887	8 887
Stavby	20 882	19 733	18 683
Hmotné mov. věci a jejich soubory	11 002	10 794	11 989
<b>Oběžná aktiva</b>	<b>36 438</b>	<b>37 885</b>	<b>39 451</b>
Zásoby	6 622	7 100	7 529
Materiál	2 998	3 012	3 025
Nedokončená výroba a polotovary	1 324	1 538	1 724
Výrobky	2 300	2 550	2 780
Krátkodobé pohledávky	17 552	18 257	18 988
Pohledávky z obchodních vztahů	15 857	16 491	17 151
Stát – daňové pohledávky	504	525	546
Dohadné účty aktivní	1 191	1 241	1 291
Peněžní prostředky	12 264	12 528	12 934
<b>Časové rozlišení aktiv</b>	<b>263</b>	<b>263</b>	<b>263</b>
<b>PASIVA CELKEM</b>	<b>77 472</b>	<b>77 562</b>	<b>79 273</b>
<b>Vlastní kapitál</b>	<b>53 286</b>	<b>53 279</b>	<b>54 794</b>
Základní kapitál	18 000	18 000	18 000
VH minulých let	32 116	32 035	33 624
VH běžného účetního období	3 170	3 244	3 170
<b>Cizí zdroje</b>	<b>24 017</b>	<b>24 114</b>	<b>24 310</b>
Závazky	24 017	24 114	24 310
Dlouhodobé závazky	17 700	17 926	18 160
Odložený daňový závazek	1 705	1 931	2 165
Závazky ke společníkům	15 995	15 995	15 995
Krátkodobé závazky	6 317	6 188	6 150
Závazky k úvěrovým institucím	2 652	2 644	2 682
Závazky z obchodních vztahů	1 738	1 522	1 345
Závazky k zaměstnancům	1 127	1 183	1 242
Závazky ze soc. poj a zdrav. poj.	635	666	699
Stát – daňové závazky a dotace	165	173	182
<b>Časové rozlišení pasiv</b>	<b>169</b>	<b>169</b>	<b>169</b>

### 8.2.3 Plánový přehled o peněžních tocích

Přehled o peněžních tocích je zpracován ve zjednodušené formě za použití nepřímé metody doporučené pro dlouhodobé finanční plánování. V průběhu plánovaného období postupně narůstají peněžní prostředky, především díky rostoucím čistým peněžním tokům z provozní činnosti. Na peněžní toky z provozní činnosti pozitivně působí rostoucí odpisy. Investiční činnost a finanční činnost je záporná a působí negativně na výši peněžních prostředků. Zápornou hodnotu investiční činnosti způsobuje pokles netto hodnoty dlouhodobého majetku, který převyšují odpisy. Tento fakt je způsoben investicemi drobnějšího charakteru v porovnání s celkovou hodnotou majetku a ročními odpisy. Finanční činnost dosahuje záporných hodnot díky vyplaceným podílům na zisku.

Tabulka 21 Plánový přehled o peněžních tocích – základní varianta (vlastní zpracování)

(v tis. Kč)	2021	2022	2023
Stav peněžních prostředků na začátku účetního období	11 336	12 264	12 528
Účetní zisk nebo ztráta z běžné činnosti před zdaněním	3 913	4 005	3 914
Odpisy	2 603	2 758	2 945
Vyúčtované nákladové úroky a výnosové úroky	535	521	517
Změna stavu pohledávek, přechodných účtů aktiv	-672	-705	-731
Změna stavu krátkodobých závazků, přech. účtů pasiv	-871	-355	-272
Změna stavu zásob	121	-478	-429
Vyplacené úroky	-536	-522	-518
Přijaté úroky	1	1	1
Zaplacená daň z příjmů za běžnou činnost	-523	-535	-510
<b>Čistý peněžní tok z provozní činnosti</b>	<b>4 571</b>	<b>4 690</b>	<b>4 917</b>
Výdaje spojené s nabytím stálých aktiv	-695	-1 401	-3 090
<b>Čistý peněžní tok vztahující se k investiční činnosti</b>	<b>-695</b>	<b>-1 401</b>	<b>-3 090</b>
Dopady změn dlouhodobých závazků	1	226	234
Jiné změny (použití HV min. období)	-2 949	-3 251	-1 655
<b>Čistý peněžní tok vztahující se k finanční činnosti</b>	<b>-2 948</b>	<b>-3 025</b>	<b>-1 421</b>
<b>Čisté zvýšení resp. snížení peněžních prostředků</b>	<b>928</b>	<b>264</b>	<b>406</b>
Stav peněžních prostředků na konci účetního období	12 264	12 528	12 934

### 8.3 Pesimistická varianta

Obdobně jako u základní varianty dlouhodobého finančního plánu je sestaven plánový výkaz zisku a ztráty, plánová rozvaha a plánový přehled o peněžních tocích. V tomto variantním řešení je zahrnut předpoklad, že se nepodaří získat nové regionální obchodní partnery a dojde k poklesu poptávky po výrobcích pro automobilový průmysl. V tomto odvětví ekonomiky je možné předpokládat zasažení dodavatelsko-odběratelského řetězce, například nedostatek čipů do automobilů, což může v plánovém období vést ke snížení produkce automobilů.

#### 8.3.1 Plánový výkaz zisku a ztráty

##### *Výnosy*

##### **Tržby**

Pro odhad vývoje tržeb je stejně jako u základní varianty využito výsledků regresní analýzy, která prokazuje vliv vývoje hrubého domácího produktu na vývoj tržeb společnosti. Jako doplňková statistická metoda byla opět zvolena funkce Lintrend, která naznačuje možný vývoj tržeb pro následující období na základě hodnot dosažených v minulosti. V souvislosti s uvedenými okolnostmi je odhadován růst tržeb pro pesimistickou variantu v roce 2021 o 0,8 % a pro roky 2022 a 2023 je odhadován růst tržeb o 1,8 %, respektive 2,1 %.

##### **Ostatní provozní výnosy**

Plánované ostatní provozní výnosy se řídí stejně jako v základní variantě investičním plánem společnosti, protože investice do obměny opotřebeného majetku není možné odložit. V rámci investičního plánu proběhne v roce 2021 odprodej manipulačního vozíku za odhadovanou prodejní cenu 45 tis. Kč, dále je naplánován pro rok 2022 prodej nákladního automobilu v předpokládané ceně 175 tis. Kč a v roce 2023 bude odprodáno staré CNC zařízení za 250 tis. Kč, přičemž veškerý majetek je v době prodeje zcela odepsán. Ostatní provozní výnosy zahrnující pojistné plnění od pojišťoven a prodej nepotřebného materiálu jsou konstantní, jejich výše je stanovena průměrem za předcházející období.

##### **Ostatní finanční výnosy**

Kurzové zisky, které tvoří ostatní finanční výnosy, vznikají při obchodování se zahraničními obchodními partnery ze Slovenska. Pro následující období předpokládají analytici mírné kolísání kurzu CZK/EUR okolo hodnoty 25,5. Tato položka je tedy zachována na stávající úrovni.

## *Náklady*

### **Výkonová spotřeba**

Nejvýznamnější položkou výkonové spotřeby je spotřeba materiálu a energie, která měla 40% podíl na tržbách z prodeje výrobků a služeb. Další významnou položkou jsou služby. Jedná se především o náklady na dopravu výrobků k zákazníkům a drobné opravy. Spotřeba materiálu a energie i služby jsou plánovány s ohledem na růst tržeb a zahrnují předpokládaný růst vstupů. Společnost předpokládá v následujících letech přibližně stejný podíl výkonové spotřeby na tržbách.

### **Osobní náklady**

I pro pesimistickou variantu dlouhodobého finančního plánu je v souladu se strategií společnosti plánováno pravidelné navyšování mezd o 5 %. Náklady na sociální zabezpečení a zdravotní pojištění jsou určeny jako 34 % ze mzdových nákladů. Ostatní osobní náklady tvoří příspěvky na penzijní a životní připojištění zaměstnanců, které mají od roku 2019 neměnný charakter.

### **Odpisy**

Pesimistická varianta, jak již bylo uvedeno, předpokládá stejné investice do majetku, proto se i v plánovaných obdobích budou odpisy dlouhodobého hmotného majetku mírně zvyšovat. Výše odpisů je stanovena dle odpisových plánů společnosti a nově pořizovaný majetek nebude mít na jejich výši zásadní vliv. Odpisy jsou stanoveny na základě pořizovací ceny a předpokládané doby životnosti příslušného majetku.

### **Ostatní provozní náklady**

Vzhledem k tomu, že daň z nemovitých věcí a pojištění majetku budou mít stejný charakter jako v základní variantě, nejsou plánovány u těchto položek žádné změny v porovnání se základní variantou plánu.

### **Nákladové úroky a podobné náklady**

Úroky vyplácené společníkům jsou plánovány ve stejné výši jako u základní varianty, protože se úroky z těchto dlouhodobých vkladů nemění a jejich absolutní výše mírně klesala, proto i vyplácené úroky v plánovaných obdobích postupně klesají. Ostatní nákladové úroky jsou tvořeny úroky z kontokorentního úvěru.

### Ostatní finanční náklady

V předcházejících obdobích byla tato položka tvořena bankovními poplatky a kurzovými ztrátami. V obou případech je plánován konstantní vývoj těchto nákladů stejně jako u základní varianty.

### Daň z příjmů

Splatná daň z příjmu je stanovena z výsledku hospodaření před zdaněním plánovaného pro pesimistickou variantu, který bylo nutné upravit o daňově uznatelné a neuznatelné položky. Dle odpisového plánu převyšují daňové odpisy účetní. Proto byl výsledek hospodaření snížen o tento rozdíl. Výsledek je základem pro výpočet daně z příjmů. Sazba daně z příjmů je plánována pro následující období ve výši 19 %. Odložená daň je stanovena rozdílem mezi účetní a daňovou zůstatkovou cenou majetku. Z jejich meziročních změn je vypočten sazbou daně 19 % odložený daňový závazek ve všech plánovaných obdobích. Její výše je shodná se základní variantou, protože v oblasti majetku a odpisování nejsou plánovány pro pesimistickou variantu změny.

Tabulka 22 Plánový výkaz zisku a ztrát – pesimistická varianta (vlastní zpracování)

(v tis. Kč)	2021	2022	2023
<b>Tržby z prodeje výrobků a služeb</b>	<b>88 974</b>	<b>90 576</b>	<b>92 478</b>
<b>Výkonová spotřeba</b>	<b>54 513</b>	<b>55 847</b>	<b>56 701</b>
Spotřeba materiálu a energie	35 625	36 373	36 822
Služby	18 888	19 474	19 879
<b>Osobní náklady</b>	<b>28 772</b>	<b>30 183</b>	<b>31 441</b>
Mzdové náklady	21 058	22 111	23 217
Náklady na soc. zab. a zdrav. poj.	7 160	7 518	7 670
Ostatní náklady	554	554	554
<b>Úpravy hodnot v provozní oblasti</b>	<b>2 603</b>	<b>2 758</b>	<b>2 945</b>
Úpravy hodnot hmotného maj. - trvalé	2 603	2 758	2 945
<b>Ostatní provozní výnosy</b>	<b>1 325</b>	<b>1 455</b>	<b>1 530</b>
Tržby z prodaného dl. maj.	45	175	250
Tržby z prodaného materiálu	180	180	180
Jiné provozní výnosy	1 100	1 100	1 100
<b>Ostatní provozní náklady</b>	<b>1 028</b>	<b>1 015</b>	<b>1 005</b>
Daně a poplatky v provozní oblasti	500	500	500
Jiné provozní náklady	528	515	505
<b>Provozní výsledek hospodaření</b>	<b>3 383</b>	<b>2 228</b>	<b>1 916</b>
<b>Výnosové úroky a podobné výnosy</b>	<b>1</b>	<b>1</b>	<b>1</b>

<b>Nákladové úroky a podobné náklady</b>	<b>536</b>	<b>522</b>	<b>418</b>
Nákladové úroky	536	522	418
<b>Ostatní finanční výnosy</b>	<b>232</b>	<b>232</b>	<b>232</b>
<b>Ostatní finanční náklady</b>	<b>438</b>	<b>438</b>	<b>438</b>
<b>Finanční výsledek hospodaření</b>	<b>-741</b>	<b>-727</b>	<b>-623</b>
<b>VH před zdaněním</b>	<b>2 642</b>	<b>1 501</b>	<b>1 293</b>
<b>Daň z příjmů</b>	<b>502</b>	<b>285</b>	<b>246</b>
Daň z příjmů splatná	282	59	12
Daň z příjmů odložená	220	226	234
<b>VH za účetní období</b>	<b>2 140</b>	<b>1 216</b>	<b>1 047</b>

### 8.3.2 Plánová rozvaha

#### *Stálá aktiva*

##### **Dlouhodobý majetek**

Hmotný majetek je pro pesimistickou variantu plánován stejně jako u základní varianty. Dle investičního plánu budou postupně pořízeny spalovací manipulační vozík v hodnotě 850 tis. Kč, nákladní automobil za 1 mil. Kč a CNC automat za celkovou částku 2,5mil. Kč.

#### *Oběžná aktiva*

##### **Zásoby**

V pesimistické variantě jsou plánovány vyšší hodnoty zásob v porovnání se základní variantou. Především se jedná o hotové výrobky v souvislosti s vážnoucí odbytem pro automobilový průmysl.

##### **Pohledávky**

Společnost plánuje udržet hodnotu doby obratu pohledávek na úrovni 69 dní, proto jsou pohledávky plánovány obdobným způsobem jako pro základní variantu. V současné době nemá společnost žádné dlouhodobé pohledávky, nejsou ani pro následující období plánovány. Dohadné účty aktivní a daňové pohledávky za státem jsou plánovány procentním podílem dosaženým na tržbách v minulých obdobích.

##### **Peněžní prostředky**

Společnost disponuje peněžními prostředky na účtech a v pokladně. Analýza likvidity prokázala všechny počítané ukazatele likvidit nad doporučenými hodnotami. V souladu

s cílem zajistit dostatečnou likviditu pro případy neočekávaných událostí jsou plánovány vysoké hodnoty peněžních prostředků obdobně jako u základní varianty.

### **Časové rozlišení aktiv**

Pro následující období je časové rozlišení aktiv, které účtuje společnost v souladu s akruálním principem, ponecháno na úrovni minulých let, protože hodnoty těchto položek se každoročně opakují a nejsou předpokládány podstatné změny.

## **PASIVA**

### **Vlastní kapitál**

U položek vlastního kapitálu jsou plánovány změny přístupu v porovnání s minulými obdobími stejně jako u základní varianty. Analýza rentability poukázala na stále klesající rentabilitu vlastního kapitálu. Proto je plánována výplata části nerozděleného zisku společníkům ve výši 3 mil. Kč v roce 2021, 2,2 mil. Kč v roce 2022 a 1 mil. Kč v roce 2023. Základní kapitál složený z vkladů společníků je plánován ve stejné výši.

### **Cizí zdroje**

Dlouhodobé závazky tvoří prostředky zapůjčené od společníků, které nebudou v příštích třech letech splaceny. Odložený daňový závazek poroste v souladu s plánovaným účtováním o odložené dani. Doba obratu krátkodobých závazků se v rámci analýzy pohybovala v průměru 23 dnů, což je přibližně poloviční hodnota ve srovnání s podobnými podniky. Pro další období je plánováno v souladu s cílem budování image spolehlivého obchodního partnera udržet dobu obratu krátkodobých závazků na 35 dnech a využít tím ve větší míře bezúročných dodavatelských úvěrů. Závazky k zaměstnancům, ze sociálního a zdravotního pojištění a daňové závazky se budou zvyšovat z důvodu plánovaného pravidelného růstu mezd.

Tabulka 23 Plánová rozvaha – pesimistická varianta (vlastní zpracování)

(v tis. Kč)	2021	2022	2023
<b>AKTIVA CELKEM</b>	<b>78 321</b>	<b>78 342</b>	<b>78 715</b>
<b>Dlouhodobý hmotný majetek</b>	<b>40 771</b>	<b>39 414</b>	<b>39 559</b>
Pozemky	8 887	8 887	8 887
Stavby	20 882	19 733	18 683
Hmotné mov. věci a jejich soubory	11 002	10 794	11 989
<b>Oběžná aktiva</b>	<b>37 287</b>	<b>38 665</b>	<b>38 893</b>
Zásoby	7 382	7 620	7 769
Materiál	2 998	3 012	3 025
Nedokončená výroba a polotovary	1 434	1 538	1 624
Výrobky	2 950	3 070	3 120
Krátkodobé pohledávky	16 641	17 517	17 688
Pohledávky z obchodních vztahů	14 846	15 651	15 751
Stát – daňové pohledávky	604	625	646
Dohadné účty aktivní	1 191	1 241	1 291
Peněžní prostředky	13 264	13 528	13 436
<b>Časové rozlišení aktiv</b>	<b>263</b>	<b>263</b>	<b>263</b>
<b>PASIVA CELKEM</b>	<b>78 321</b>	<b>78 342</b>	<b>78 715</b>
<b>Vlastní kapitál</b>	<b>52 256</b>	<b>51 251</b>	<b>51 298</b>
Základní kapitál	18 000	18 000	18 000
VH minulých let	32 116	32 035	32 251
VH běžného účetního období	2 140	1 216	1 047
<b>Cizí zdroje</b>	<b>25 896</b>	<b>26 922</b>	<b>27 248</b>
Závazky	25 896	26 922	27 248
Dlouhodobé závazky	17 700	17 926	18 160
Odložený daňový závazek	1 705	1 931	2 165
Závazky ke společníkům	15 995	15 995	15 995
Krátkodobé závazky	8 196	8 996	9 088
Závazky k úvěrovým institucím	2 947	3 782	3 992
Závazky z obchodních vztahů	3 322	3 192	2 973
Závazky k zaměstnancům	1 127	1 183	1 242
Závazky ze soc. poj a zdrav. poj.	635	666	699
Stát – daňové závazky a dotace	165	173	182
<b>Časové rozlišení pasiv</b>	<b>169</b>	<b>169</b>	<b>169</b>



### 8.3.3 Plánový přehled o peněžních tocích

Přehled o peněžních tocích je zpracován i pro pesimistickou variantu dlouhodobého finančního plánu ve zjednodušené formě za použití nepřímé metody doporučené odbornou literaturou. V průběhu plánovaného období se postupně snižuje velikost přírůstků peněžních prostředků, v roce 2023 dochází k poklesu peněžních prostředků. Na peněžní toky z provozní činnosti negativně působí klesající výsledek hospodaření před zdaněním. Investiční činnost a finanční činnost je záporná a působí negativně na výši peněžních prostředků. Zápornou hodnotu investiční činnosti způsobuje pokles netto hodnoty dlouhodobého majetku, který převyšují odpisy. Tento fakt je způsoben investicemi drobnějšího charakteru v porovnání s celkovou hodnotou majetku a ročními odpisy. Finanční činnost dosahuje záporných hodnot díky vyplaceným podílům na zisku.

Tabulka 24 Plánový přehled o peněžních tocích – pesimistická varianta (vlastní zpracování)

(v tis. Kč)	2021	2022	2023
Stav peněžních prostředků na začátku účetního období	11 336	13 264	13 528
Účetní zisk nebo ztráta z běžné činnosti před zdaněním	2 642	1 501	1 293
Odpisy	2 603	2 758	2 945
Vyúčtované nákladové úroky a výnosové úroky	535	521	417
Změna stavu pohledávek, přechodných účtů aktiv	239	-876	-171
Změna stavu krátkodobých závazků, přech. účtů pasiv	1 008	574	-142
Změna stavu zásob	-639	-238	-149
Vyplacené úroky	-536	-522	-418
Přijaté úroky	1	1	1
Zaplacená daň z příjmů za běžnou činnost	-282	-59	-12
<b>Čistý peněžní tok z provozní činnosti</b>	<b>5 571</b>	<b>3 660</b>	<b>3 764</b>
Výdaje spojené s nabytím stálých aktiv	-695	-1 401	-3 090
<b>Čistý peněžní tok vztahující se k investiční činnosti</b>	<b>-695</b>	<b>-1 401</b>	<b>-3 090</b>
Dopady změn dlouhodobých závazků	1	226	234
Jiné změny (použití HV min. období)	-2 949	-2 221	-1 000
<b>Čistý peněžní tok vztahující se k finanční činnosti</b>	<b>-2 948</b>	<b>-1 995</b>	<b>-766</b>
<b>Čisté zvýšení resp. snížení peněžních prostředků</b>	<b>1 928</b>	<b>264</b>	<b>-92</b>
Stav peněžních prostředků na konci účetního období	13 264	13 528	13 436

## 8.4 Porovnání variant dlouhodobého finančního plánu

Pro porovnání jednotlivých vypracovaných variant jsou zvoleny poměrové ukazatele finanční analýzy, které jsou následně vyhodnoceny.

### 8.4.1 Porovnání rentability

Při porovnání rentabilit obou plánů je patrné, že všechny druhy rentabilit v plánovaných obdobích klesají. Příčinou toho stavu je růst tržeb a stagnace, nebo pokles výsledku hospodaření. U pesimistické varianty plánu jsou všechny ukazatele rentabilit výrazně nižší než u základní varianty, protože plánovaný výsledek hospodaření nedosahuje ani polovičních hodnot plánovaných v základní variantě plánu. Hodnoty rentability vlastního kapitálu v základní variantě se pohybují okolo 6 %, což koresponduje i s vývojem tohoto ukazatele u srovnatelných podniků. Pro zvýšení rentability by bylo vhodné zvyšovat výsledek hospodaření.

Tabulka 25 Porovnání rentability (vlastní zpracování)

Období	2021		2022		2023	
	Zákl.	Pesim.	Zákl.	Pesim.	Zákl.	Pesim.
Rentabilita tržeb	3,5 %	2,4 %	3,4 %	1,3 %	3,2 %	1,1 %
Rentabilita celk. kap.	5,7 %	4,1 %	5,8 %	2,6 %	5,6 %	2,2 %
Rentabilita VK	5,9 %	4,1 %	6,1 %	2,4 %	5,8 %	2,0 %

### 8.4.2 Porovnání aktivity

Ve všech obdobích je dosaženo vyšších hodnot obratu aktiv, než je doporučená hodnota, přičemž tento ukazatel postupně v rámci obou variant plánu roste, což lze hodnotit pozitivně. U pesimistické varianty jsou dosaženy nižší hodnoty obratu aktiv, protože k vygenerování menší hodnoty tržeb je třeba více aktiv než u základní varianty. Doba obratu zásob u pesimistické varianty je vyšší z důvodu vyšších plánovaných hodnot výrobků. Doba obratu zásob dosahuje přibližně stejných hodnot jako v minulosti. Doba obratu pohledávek dosahuje plánovaných hodnot 69 dnů u obou variant. Doba obratu pohledávek je u pesimistické varianty plánována na 35 dnů. Obratovost krátkodobých závazků je u pesimistické varianty výrazně nižší, protože je naplánován nižší růst tržeb a současně vyšší hodnoty krátkodobých závazků.

Tabulka 26 Porovnání aktivity (vlastní zpracování)

Období	2021		2022		2023	
	Zákl.	Pesim.	Zákl.	Pesim.	Zákl.	Pesim.
Obrat aktiv	1,18	1,14	1,23	1,16	1,25	1,17
Doba obratu zásob	26	30	27	30	27	30
DO kr. pohl.	69	67	69	70	69	69
DO kr. záv.	25	33	23	36	22	35
Obratovost kr. pohl.	5,22	5,35	5,23	5,17	5,23	5,23
Obratovost kr. záv.	14,50	10,86	15,43	10,07	16,14	10,18

#### 8.4.3 Porovnání likvidity

Všechny ukazatele likvidity u obou variant plánu vysoko překračují doporučené hodnoty. Tento stav je zapříčiněn cílem společnosti mít vysokou finanční stabilitu pro následující období. Pesimistická varianta dosahuje při srovnání nižších hodnot než základní, protože je v rámci této varianty plánován vyšší podíl krátkodobých závazků. Pro snížení příliš vysokých hodnot likvidit je možné zvýšit krátkodobé cizí zdroje.

Tabulka 27 Porovnání likvidity (vlastní zpracování)

Období	2021		2022		2023	
	Zákl.	Pesim.	Zákl.	Pesim.	Zákl.	Pesim.
Běžná likvidita	5,77	4,55	6,12	4,30	6,41	4,28
Pohotová likvidita	4,72	3,65	4,97	3,45	5,19	3,42
Hotovostní likvidita	1,94	1,62	2,02	1,50	2,10	1,48
ČPK/OA	82,7 %	78,0 %	83,7 %	76,7 %	84,4 %	76,6 %
ČPK/A	38,9 %	37,1 %	40,9 %	37,9 %	42,0 %	37,9 %

#### 8.4.4 Porovnání zadluženosti

Celková zadluženost se u obou variant pohybuje u spodní hranice doporučovaných hodnot. U základní varianty je míra zadlužení stabilní na hodnotě 31 %, v roce 2023 se mírně snižuje. Pesimistická varianta vykazuje opačný trend, celková zadluženost se postupně zvyšuje až k 35 %. Míra zadluženosti má stejný vývoj jako celková zadluženost u obou variant plánu. Společnost kryje i část svých oběžných aktiv dlouhodobými zdroji a využívá tedy i v plánovaných obdobích konzervativní strategii financování, což koresponduje s cílem společnosti dosáhnout vysokou finanční stabilitu i pro plánovací období.

Tabulka 28 Porovnání zadluženosti (vlastní zpracování)

Období	2021		2022		2023	
	Zákl.	Pesim.	Zákl.	Pesim.	Zákl.	Pesim.
Celková zadluženost	31,0 %	33,1 %	31,1 %	34,4 %	30,7 %	34,6 %
Míra zadluženosti	0,45	0,50	0,45	0,53	0,44	0,53
VK/DM	1,31	1,28	1,35	1,30	1,39	1,30
Dl. zdroje/DM	1,74	1,72	1,81	1,76	1,84	1,76

## 8.5 Analýza rizik

Nedílnou součástí každého projektového řešení je analýza rizik, která vznikají v průběhu tvorby, implementace a realizace projektu. Identifikace možných rizik a zhodnocení jejich dopadu na společnost umožní přijetí opatření k minimalizaci nebo úplnému vyloučení rizika. Analýza rizik je založena na identifikaci jednotlivých rizik, následně na bodovém ohodnocení pravděpodobnosti vzniku a významu dopadu na společnost na bodové stupnici od 1 do 5. Významnost, nebo také celková váha rizika je dána součinem pravděpodobnosti a významu rizika.

Jako první riziko pro společnost lze identifikovat hrozbu poklesu výkonnosti automobilového průmyslu, protože společnost dodává většinu své produkce právě pro toto odvětví.

Dalším rizikem, které je nutné brát v úvahu, je možnost negativních legislativních změn souvisejících s plánovanými úpravami daňového systému, jak bylo uvedeno v analytické části práce.

Zvýšení cen vstupů bylo identifikováno jako další možné riziko. Zvýšení cen elektrické energie by mělo při vysoké energetické náročnosti výroby přímý dopad na výkonovou spotřebu a došlo by tak ke snížení hospodářského výsledku.

Poslední významný rizikový faktor, který je možné brát v úvahu pro vybranou společnost je odchod kvalifikovaných pracovníků. Při stávající situaci na trhu práce by bylo velmi obtížné sehnat nové vysoko kvalifikované pracovníky pro obsluhu moderních technologií.

Vyhodnocení identifikovaných rizik shrnuje následující tabulka:

Tabulka 29 Vyhodnocení identifikovaných rizik (vlastní zpracování)

Riziko	Dopady	Pravděpodobnost	Váha rizika
Pokles produkce pro automotive	3,0	1,9	5,7
Změny v legislativě	2,1	1,8	3,8
Zvýšení cen energie	2,2	2,1	4,6
Odchod zaměstnanců	2,9	1,9	5,5

Za nejzávažnější rizika pro společnost byly vyhodnoceny rizika poklesu produkce pro automotive a odchod kvalifikovaných zaměstnanců. Vyhodnocená rizika mají přímý dopad na změnu tržeb nebo mzdové náklady. Tyto změny následně ovlivní celkový výsledek hospodaření. Citlivostní analýza odhaluje možné scénáře dopadu těchto změn na výsledek hospodaření společnosti při zachování stejných parametrů ostatních položek výkazu zisku a ztráty. Pro citlivostní analýzu vlivu zvyšování osobních nákladů na výsledek hospodaření pro základní variantu bylo zvoleno zvýšení a snížení osobních nákladů o 2,5 %, 5 % a 7 %. Pro analýzu vlivu tržeb na výsledek hospodaření bylo zvoleno zvýšení a snížení tržeb o 2 %, 4 % a 6 %.

Tabulka 30 Vliv změny tržeb na hospodářský výsledek (vlastní zpracování)

Změna tržeb	Hospodářský výsledek (v tis. Kč)		
	2 021	2 022	2 023
0 %	3170	3244	3170
2 %	4 653	4 790	4 779
4 %	6 138	7 884	7 996
6 %	7 622	9 431	9 604
-2 %	1 686	1 698	1 562
-4 %	201	151	-44
-6 %	-1 283	-1 396	-1 655

Tabulka 31 Vliv změny osobních nákladů na hospodářský výsledek (vlastní zpracování)

Změna osobních nákladů	Hospodářský výsledek (v tis. Kč)		
	2 021	2 022	2 023
0 %	3170	3244	3170
2,5 %	2 587	2 633	2 529
5,0 %	2 004	2 022	1 888
7,0 %	1 538	1 533	1 375
-2,5 %	3 752	3 856	3 812
-5,0 %	4 335	4 466	4 453
-7,0 %	4 801	4 956	4 966

## 8.6 Nákladová analýza

Zavedení plánovacího procesu do společnosti předpokládá také dodatečné náklady, které vzniknou při tvorbě dlouhodobých plánů. Pro jednoduchou a efektivní tvorbu finančních plánů je možné pořídit specializovaný software na tvorbu finančních plánů. Například společnost Adastra nabízí kompletní řešení dlouhodobého finančního plánování. Jednorázová cena za základní licenci je 30 000,- Kč, ve které jsou zahrnuty pravidelné aktualizace a základní nastavení programu dle individuálních potřeb společnosti. Dále je možné objednat specialistu na zaškolení obsluhy software, cena za 1 hodinu online školení prostřednictvím webového rozhraní je 300,- Kč, v případě potřeby přímo u zákazníka za 1 300,- Kč za hodinu plus cestovné (Adastra Agile, 2021).

Tvorbu dlouhodobých finančních plánů by mohla mít na starosti hlavní účetní společnosti, která má komplexní přehled o finanční situaci podniku, vyšší pracovní vytížení je možné kompenzovat finančním ohodnocením ke mzdě v období sestavování plánu. Po proškolení v práci se software by mohla předkládat vedení společnosti kompletní finanční plány včetně jejich variantního řešení a analýzy dopadů různých scénářů na hospodaření společnosti.

## 9 ZHODNOCENÍ A DOPORUČENÍ

Vybraná společnost se specializuje na zakázkovou B2B výrobu z drátů a trubek, přičemž většina její produkce nachází uplatnění v automobilovém průmyslu. Na základě cílů společnosti a provedených analýz byly sestaveny dvě varianty dlouhodobého finančního plánu, základní a pesimistická varianta. Porovnání variant plánu prokázalo, že základní varianta vykazuje lepší výsledky v oblasti rentability než pesimistická a společnost na základě nejpravděpodobnějšího vývoje využije základní variantu plánu.

Z analytické části vyplynulo, že se jedná o finančně stabilní společnost s nízkým celkovým zadlužením a vysokým podílem vlastního kapitálu na celkové bilanční sumě. Společnost kryje všechn svůj dlouhodobý majetek vlastními zdroji. Konzervativní strategie financování poskytuje společnosti vysokou finanční stabilitu. Společnost by měla zvažovat změnu poměru vlastních a cizích zdrojů. Zapojení větší míry cizího kapitálu do financování společnosti by výrazně zlepšilo negativní vývoj rentability vlastního kapitálu a díky tomu by vlastníci mohli i nadále dostávat požadované zhodnocení za podstoupené riziko na úrovni srovnatelných podniků.

Z hlediska likvidity a čistého pracovního kapitálu je možné mluvit o překapitalizované společnosti s vysokou finanční rezervou. Doba obratu závazků dosahuje 22 dnů a doba obratu pohledávek dosahuje 67 dnů. Společnost je tak v méně výhodné situaci věřitele a měla by zvážit prodloužení doby obratu závazků a tím většího využití neúročených dodavatelských úvěrů. Splatnost dodavatelských faktur je zpravidla 30 dnů, proto by dlouhodobě budovaná image dobrého obchodního partnera společnosti neutrpěla.

Společnost by měla usilovat o získání nových regionálních zákazníků v oblasti konstrukcí pro vybavení prodejen a skladovacích prvků, jelikož dodávky většiny produkce pro automobilový průmysl byly vyhodnoceny na základě analýz jako značně rizikové. Pokles produkce automobilů by znamenal přímý dopad na hospodaření společnosti, který kvantifikuje citlivostní analýza. V souvislosti s plánovaným postupným ožíváním ekonomiky zasažené restrikcemi proti šíření pandemie COVID-19 je vhodné eliminovat takto vzniklé riziko vhodnou diverzifikací výroby.

K získání nových obchodních partnerů je možné využít silných stránek společnosti, kterými jsou špičková kvalita produkce, využívání moderních technologií dělení a povrchové úpravy

materiálu, individuální výroba dle představ konkrétního zákazníka a možnost modelování různých projektů v grafickém studiu.

Další možný přímý dopad na hospodaření společnosti by mohl mít odchod vysoce kvalifikovaných zaměstnanců, kteří obsluhují moderní zařízení. Mimo pravidelné zvyšování mezd, které je i součástí dlouhodobých plánů, může společnost zvážit i další benefity, které by zajistily celkovou spokojenost zaměstnanců a motivovaly je k setrvání ve stávajícím zaměstnání. Jedná se například o dovolenou nad zákonem stanovený rámec, nebo zavedení nového peněžitého příspěvku na stravování místo stávajících papírových stravenek. Při interní komunikaci bylo zjištěno, že zaměstnanci by dali přednost peněžitému příspěvku na stravování.

Základní varianta plánu, která byla vybrána jako nejpravděpodobnější, respektuje cíle společnosti. Jedná se zejména o vysokou finanční stabilitu a zajištění likvidity pro následující období, ve kterých mohou hrozit dokonce výpadky výroby při dalších vlnách pandemie. Z důvodu této nejistoty jsou plánovány vysoké likvidity pro bezprostředně nadcházející období. V rámci základní varianty je plánováno zvyšování tržeb v souvislosti s makroekonomickou analýzou a předpokladem získání nových obchodních partnerů, kteří budou v důsledku hospodářského oživení poptávat konstrukce pro vybavení prodejen a skladovacích hal. Pro pesimistickou variantu je naplánován také růst tržeb, ale ne v takovém měřítku jako u základní varianty, protože se v plné míře nepodaří získat nové obchodní partnery. V obou variantách je dosahováno stabilní úrovně zisku dle vytyčeného cíle společnosti. V celkovém měřítku při porovnání finančních ukazatelů variant vychází základní varianta lépe a odráží pravděpodobnější scénář vývoje společnosti.

Plánovací proces společnosti začínající touto diplomovou prací by měl pokračovat i nadále. Doporučuji proto pravidelné sestavování finančního plánu vždy alespoň na tři následující období. Sestavovaný plán by měl obsahovat plánový výkaz zisku a ztráty, plánovou rozvahu a plánový přehled o peněžních tocích. Všechny plánové výkazy by měly být sestaveny minimálně ve variantě základní a pesimistické.

Jako součást finančního plánu bych doporučil i analýzu rizik a stanovení jejich významu. U nejvýznamnějších rizik je nutné provést citlivostní analýzu za účelem kvantifikace jejich přímého dopadu na hospodářský výsledek společnosti.

Nově sestavované plány by měly být postaveny na strategii podniku a aktuálních cílech, kterých chce podnik dosáhnout v plánovacích obdobích s přihlédnutím k vývoji nejen



podniku samotného, ale i k aktuálnímu vývoji okolí podniku. Doporučuji tedy provádět při sestavování dlouhodobého plánu SLEPT analýzu, Porterovu analýzu pěti sil a SWOT analýzu.

Sestavené plány je nutné podrobit analýze odchylek od hodnot dosažených ve skutečnosti, přičemž každá zjištěná odchylka by měla být podrobena pečlivé analýze. Příčiny odchylek je možné vhodnými opatřeními odstranit a minimalizovat tak dopad na hospodaření společnosti.

## ZÁVĚR

Cílem této diplomové práce bylo vytvoření dlouhodobého finančního plánu pro vybranou společnost zabývající se zakázkovou B2B výrobou z drátů a trubek. Společnost se doposud tvorbou dlouhodobých plánů ve formalizované podobě nijak nezabývala.

Teoretická část práce obsahovala literární rešerši zaměřenou na finanční plánování. Na základě takto získaných poznatků byla zpracována analytická a projektová část práce. V analytické části byly zpracovány SLEPT analýza, Porterova analýza pěti sil, SWOT analýza a na závěr finanční analýza podniku. Analýza makroprostředí odhalila možný trend vývoje makroekonomických veličin jako je hrubý domácí produkt, nezaměstnanost nebo inflace. Analýza mikroprostředí poukázala na síly, kterými na sebe vzájemně působí podnik a jeho okolí. Všechny tyto analýzy sloužily jako podklad pro tvorbu dlouhodobého finančního plánu pro společnost.

Na základě takto získaných informací byl v projektové části v souladu s definovanými cíli společnosti vytvořen dlouhodobý finanční plán ve verzi základní a pesimistické na období následujících tří let. Základní složkou obou dlouhodobých plánů byly předpokládané tržby, které byly stanoveny na základě regresní analýzy závislosti vývoje tržeb společnosti na předpokládaném vývoji hrubého domácího produktu České republiky. Součástí obou verzí plánu byl plánový výkaz zisku a ztráty, plánová rozvaha a plánový přehled o peněžních tocích. Obě verze plánu byly následně porovnány pomocí poměrových ukazatelů finanční analýzy. Projekt jako celek byl zhodnocen rizikovou analýzou a dopad nejvýznamnějších rizik byl kvantifikován citlivostní analýzou.

Projekt tvorby dlouhodobého finančního plánu byl pro vybranou společnost úspěšný, protože díky plánům bylo zjištěno, které oblasti se jeví do budoucna jako problematické a na které je třeba se zaměřit. Tento navržený plán může společnost porovnat se skutečně dosaženými výsledky a následně provést analýzu rozdílů. V budoucnu je pak možné na tuto práci navázat, aktualizovat plány dle aktuálních potřeb společnosti a využívat uceleného systému finančního plánování k efektivnímu řízení společnosti, eliminaci rizik a zlepšení výkonnosti podniku.

## SEZNAM POUŽITÉ LITERATURY

### Základní literatura:

- BREALEY, Richard A., Stewart C. MYERS a Franklin ALLEN, 2017. *Principles of corporate finance*. Twelfth edition. New York: McGraw-Hill Education, 896 s. ISBN 978-1-259-25333-1.
- ČIŽINSKÁ, Romana, 2018. *Základy finančního řízení podniku*. Praha: Grada Publishing, 240 s. Prosperita firmy. ISBN 978-80-271-0194-8.
- FOTR, Jiří et al., 2017. *Úspěšná realizace strategie a strategického plánu*. Praha: Grada Publishing, 320 s. Expert (Grada). ISBN 978-80-271-0434-5.
- FOTR, Jiří et al., 2020. *Tvorba strategie a strategické plánování: teorie a praxe*. 2., aktualizované a doplněné vydání. Praha: Grada Publishing, 414 s. ISBN 978-80-271-2499-2.
- HRDÝ, Milan a Anna STAŇKOVÁ, 2019. *Dlouhodobý finanční management*. Praha: Wolters Kluwer, 184 s. ISBN 978-80-7598-318-3.
- KALOUDA, František, 2016. *Finanční analýza a řízení podniku*. 2. rozšířené vydání. Plzeň: Vydavatelství a nakladatelství Aleš Čeněk, 321 s. ISBN 978-80-7380-591-3.
- KNÁPKOVÁ, Adriana et al., 2017. *Finanční analýza: komplexní průvodce s příklady*. 3., kompletně aktualizované vydání. Praha: Grada Publishing, 232 s. Prosperita firmy. ISBN 978-80-271-0563-2.
- KUMAR, Rajesh, 2017. *Strategic financial management casebook*. London: Elsevier, 581 s. ISBN 978-0-12-805475-8.
- LANDA, Martin, 2007. *Finanční plánování a likvidita*. Brno: Computer Press, 180 s. ISBN 978-80-251-1492-6.
- MARINIČ, Pavel, 2014. *Hodnotový management ve finančním řízení: hodnota versus finance*. Praha: Wolters Kluwer, 260 s. ISBN 978-80-7478-405-7.
- MRKVIČKA, Josef a Jiří STROUHAL, 2014. *Manažerské finance*. 3. aktualiz. vyd. Praha: Institut certifikace účetních, 332 s. ISBN 978-80-86716-92-3.
- PAVELKOVÁ, Drahomíra a Adriana KNÁPKOVÁ, 2012. *Výkonnost podniku z pohledu finančního manažera*. 3. vyd. Praha: Linde, 333 s. ISBN 978-80-7201-872-7.

PEVNÁ, Jana, 2017. *Vybrané kapitoly z finančního řízení firmy*. Praha: Oeconomica, nakladatelství VŠE, 151 s. ISBN 978-80-245-2225-8.

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

RŮČKOVÁ, Petra, 2015. *Finanční analýza: metody, ukazatele, využití v praxi*. 5. aktualizované vydání. Praha: Grada Publishing, 152 s. ISBN 978-80-247-5534-2.

RŮČKOVÁ, Petra, 2019. *Finanční analýza: metody, ukazatele, využití v praxi*. 6. aktualizované vydání. Praha: Grada Publishing, 160 s. ISBN 978-80-271-2028-4.

SOFAT, Rajni a Preeti HIRO, 2015. *Strategic financial management*. Second edition. Delhi: PHI Learning Private Limited, 434 s. ISBN 978-81-203-5160-8.

SRPOVÁ, Jitka et al., 2011. *Podnikatelský plán a strategie*. Praha: Grada, 194 s. ISBN 978-80-247-4103-1.

VÁCHAL, Jan a Marek VOCHOZKA, 2013. *Podnikové řízení*. Praha: Grada, 685 s. Finanční řízení. ISBN 978-80-247-4642-5.

VOCHOZKA, Marek a Petr MULAČ, 2012. *Podniková ekonomika*. Praha: Grada, 570 s. ISBN 978-80-247-4372-1.

VOCHOZKA, Marek et al., 2020. *Metody komplexního hodnocení podniku*. 2. aktualizované vydání. Praha: Grada Publishing, 480 s. ISBN 978-80-271-1701-7.

### **Ostatní zdroje:**

*Adastra Agile* [online], 2021. Praha: Adastra Group [cit. 2021-4-25]. Dostupné z: <https://www.adastra.cz/cs/agile/>

*Česká národní banka* [online], 2021. Praha [cit. 2021-4-25]. Dostupné z: <https://www.cnb.cz/cs/menova-politika/prognoza/>

*Český statistický úřad* [online], 2021. Praha [cit. 2021-4-25]. Dostupné z: [https://www.czso.cz/csu/czso/zamestnanost\\_nezamestnanost\\_prace](https://www.czso.cz/csu/czso/zamestnanost_nezamestnanost_prace)

*Elektrina.cz* [online], 2021. Praha: Ušetřeno.cz [cit. 2021-5-21]. Dostupné z: <https://www.elektrina.cz/ceny-elektriny-2020-vyvoj>

*JIC – jak řídit finance v době krize* [online], 2021. Brno: © JIC [cit. 2021-4-10]. Dostupné z: <https://www.jic.cz/magazin/jak-ridit-finance-v-dobe-krize/>

*Ministerstvo financí České republiky* [online], 2021. Praha [cit. 2021-4-25]. Dostupné z:  
<https://www.mfcr.cz/cs/verejny-sektor/makroekonomika/makroekonomicka-predikce/2021/makroekonomicka-predikce-duben-2021-41494>

*Ministerstvo práce a sociálních věcí* [online], 2021. Praha [cit. 2021-5-21]. Dostupné z:  
<https://www.mpsv.cz/web/cz/nezamestnanost>

---

**SEZNAM POUŽITÝCH SYMBOLŮ A ZKRATEK**

A	Aktiva
B2B	Bussiness-to-bussiness – obchodní vztah mezi obchodními společnostmi
DO	Doba obratu
DM	Dlouhodobý majetek
CNC	Computer Numerical Control – počítačem řízený obráběcí stroj
CZ-NACE	Klasifikace ekonomických činností
ČPK	Čistý pracovní kapitál
ČSÚ	Český statistický úřad
MPO	Ministerstvo průmyslu a obchodu České republiky
OA	Oběžná aktiva
T	Tržby
VK	Vlastní kapitál

## SEZNAM OBRÁZKŮ

Obrázek 1 Podnikatelské prostředí (zdroj: Fotr a kol., 2020, s. 56) .....	22
Obrázek 2 Segmenty vnějšího prostředí (zdroj: Váchal a Vochozka, 2013, s. 399) .....	23

**SEZNAM TABULEK**

Tabulka 1 Porovnání průměrné mzdy a nezaměstnanosti 2016–2020 (vlastní zpracování dle ČSÚ, 2021) .....	47
Tabulka 2 Vybrané makroekonomické ukazatele (vlastní zpracování, zdroj: Ministerstvo financí ČR, 2021).....	49
Tabulka 3 Aktiva společnosti XY s.r.o. (vlastní zpracování).....	54
Tabulka 4 Pasiva společnosti XY s.r.o. (vlastní zpracování) .....	55
Tabulka 5 Výnosy společnosti XY s.r.o. (vlastní zpracování) .....	56
Tabulka 6 Náklady společnosti XY s.r.o. (vlastní zpracování) .....	57
Tabulka 7 Přidaná hodnota společnosti XY s.r.o. (vlastní zpracování).....	58
Tabulka 8 ČPK společnosti XY s.r.o. a skupiny 25.1 (vlastní zpracování dle MPO) .....	58
Tabulka 9 Ukazatele rentability společnosti XY s.r.o. (vlastní zpracování) .....	59
Tabulka 10 Ukazatele rentability skupiny 25.1 (vlastní zpracování dle MPO).....	59
Tabulka 11 Ukazatele aktivity společnosti XY s.r.o. (vlastní zpracování).....	60
Tabulka 12 Ukazatele aktivity oddílu 25.1 (vlastní zpracování dle MPO) .....	60
Tabulka 13 Ukazatele likvidity společnosti XY s.r.o. (vlastní zpracování) .....	61
Tabulka 14 Ukazatele likvidity skupiny 25.1 (vlastní zpracování dle MPO).....	61
Tabulka 15 Ukazatele zadluženosti společnosti XY s.r.o. (vlastní zpracování).....	62
Tabulka 16 Ukazatele zadluženosti skupiny 25.1 (vlastní zpracování dle MPO) .....	62
Tabulka 17 Index IN05 společnosti XY s.r.o. (vlastní zpracování) .....	63
Tabulka 18 Z-skóre společnosti XY s.r.o. (vlastní zpracování) .....	63
Tabulka 19 Plánový výkaz zisku a ztráty – základní varianta (vlastní zpracování) .....	70
Tabulka 20 Plánová rozvaha – základní varianta (vlastní zpracování) .....	73
Tabulka 21 Plánový přehled o peněžních tocích – základní varianta (vlastní zpracování) .	74
Tabulka 22 Plánový výkaz zisku a ztrát – pesimistická varianta (vlastní zpracování).....	77
Tabulka 23 Plánová rozvaha – pesimistická varianta (vlastní zpracování) .....	80



---

Tabulka 24 Plánový přehled o peněžních tocích – pesimistická varianta (vlastní zpracování) .....	81
Tabulka 25 Porovnání rentability (vlastní zpracování).....	82
Tabulka 26 Porovnání aktivity (vlastní zpracování).....	83
Tabulka 27 Porovnání likvidity (vlastní zpracování) .....	83
Tabulka 28 Porovnání zadluženosti (vlastní zpracování).....	84
Tabulka 29 Vyhodnocení identifikovaných rizik (vlastní zpracování) .....	85
Tabulka 30 Vliv změny tržeb na hospodářský výsledek (vlastní zpracování) .....	85
Tabulka 31 Vliv změny osobních nákladů na hospodářský výsledek (vlastní zpracování)	86

## SEZNAM PŘÍLOH

Příloha P I: Rozvaha společnosti XY s.r.o.

Příloha P II: Výkaz zisku a ztráty společnosti XY s.r.o.

Příloha P III: Vertikální a horizontální analýza aktiv společnosti XY s.r.o.

Příloha P IV: Vertikální a horizontální analýza pasiv společnosti XY s.r.o.

Příloha P V: Vertikální a horizontální analýza nákladů a výnosů společnosti XY s.r.o.

Příloha P VI: Aktiva a pasiva skupiny 25.1, horizontální a vertikální analýza

Příloha P VII: Tržby a náklady skupiny 25.1, horizontální a vertikální analýza

Příloha P VIII: Lineární trend tržeb, Regresní analýza závislosti tržeb na HDP

## PŘÍLOHA P I: ROZVAHA SPOLEČNOSTI XY S.R.O.

(v tis. Kč)	2016	2017	2018	2019	2020
<b>AKTIVA CELKEM</b>	<b>66 375</b>	<b>69 694</b>	<b>69 698</b>	<b>74 755</b>	<b>77 901</b>
<b>Dlouhodobý hmotný majetek</b>	<b>40 712</b>	<b>38 337</b>	<b>37 604</b>	<b>42 353</b>	<b>42 679</b>
Pozemky	8 904	8 904	8 904	8 887	8 887
Stavby	23 037	21 671	21 209	21 913	22 132
Hmotné mov. věci a jejich soubory	8 771	7 542	7 384	11 553	11 660
Poskytnuté zálohy na dl. hm. maj.	0	220	0	107	0
<b>Oběžná aktiva</b>	<b>25 435</b>	<b>31 003</b>	<b>31 776</b>	<b>32 141</b>	<b>34 959</b>
Zásoby	5 284	6 063	6 996	6 179	6 743
Materiál	2 173	3 929	2 867	3 041	3 071
Nedokončená výroba a polotovary	810	1 386	1 587	919	1 358
Výrobky	1 898	412	2 367	2 139	2 160
Zboží	403	336	175	80	154
Krátkodobé pohledávky	11 059	19 232	11 545	15 728	16 880
Pohledávky z obchodních vztahů	10 795	18 546	11 107	14 113	15 248
Stát – daňové pohledávky	18	491	430	482	487
Krátkodobé poskytnuté zálohy	125	23	0	0	0
Dohadné účty aktivní	114	166	0	1 126	1 137
Jiné pohledávky	7	6	8	7	8
Peněžní prostředky	9 092	5 708	13 235	10 234	11 336
<b>Časové rozlišení aktiv</b>	<b>228</b>	<b>354</b>	<b>318</b>	<b>261</b>	<b>263</b>
<b>PASIVA CELKEM</b>	<b>66 375</b>	<b>69 694</b>	<b>69 698</b>	<b>74 755</b>	<b>77 901</b>
<b>Vlastní kapitál</b>	<b>34 026</b>	<b>39 301</b>	<b>43 906</b>	<b>48 016</b>	<b>53 065</b>
Základní kapitál	18 000	18 000	18 000	18 000	18 000
VH minulých let	8 978	14 976	20 251	24 856	30 511
VH běžného účetního období	7 228	6 325	5 655	5 160	4 554
<b>Cizí zdroje</b>	<b>31 206</b>	<b>30 035</b>	<b>25 540</b>	<b>26 572</b>	<b>24 667</b>
Rezervy	3 150	0	0	0	0
Závazky	28 056	30 035	25 540	26 572	24 667
Dlouhodobé závazky	21 142	19 015	18 755	18 802	17 699
Závazky k úvěrovým institucím	2 807	426	0	0	0
Dlouhodobé přijaté zálohy	0	0	0	420	219
Odložený daňový závazek	570	834	1 014	1 267	1 485
Závazky ke společníkům	17 765	17 755	17 761	17 115	15 995
Krátkodobé závazky	6 914	11 020	6 765	7 770	6 968
Závazky k úvěrovým institucím	2 381	2 381	426	2 612	2 638
Krátkodobé přijaté zálohy	523	472	471	27	28

Závazky z obchodních vztahů	2 289	6 074	4 051	3 306	2 458
Závazky k zaměstnancům	835	894	977	1 062	1 073
Závazky ze soc. poj a zdrav. poj.	457	508	548	599	605
Stát – daňové závazky a dotace	405	677	284	155	157
Dohadné účty pasivní	6	0	0	0	0
Jiné závazky	18	14	8	9	9
<b>Časové rozlišení pasiv</b>	<b>1 143</b>	<b>358</b>	<b>252</b>	<b>167</b>	<b>169</b>

**PŘÍLOHA P II: VÝKAZ ZISKU A ZTRÁTY SPOLEČNOSTI XY****S.R.O.**

(v tis. Kč)	2016	2017	2018	2019	2020
<b>Tržby z prodeje výrobků a služeb</b>	<b>74 471</b>	<b>84 054</b>	<b>80 971</b>	<b>87 394</b>	<b>88 268</b>
<b>Tržby za prodej zboží</b>	<b>13 113</b>	<b>7 245</b>	<b>9 592</b>	<b>1 900</b>	<b>1 919</b>
<b>Výkonová spotřeba</b>	<b>54 321</b>	<b>60 307</b>	<b>59 444</b>	<b>53 669</b>	<b>54 205</b>
Náklady vynaložené na prodané zboží	8 813	4 996	7 627	1 517	1 532
Spotřeba materiálu a energie	29 233	34 143	33 451	33 944	34 283
Služby	16 275	21 168	18 366	18 208	18 390
<b>Změna stavu zásob vlastní činnosti</b>	<b>-940</b>	<b>899</b>	<b>-2 244</b>	<b>875</b>	<b>883</b>
<b>Osobní náklady</b>	<b>19 774</b>	<b>21 174</b>	<b>22 996</b>	<b>25 499</b>	<b>27 344</b>
Mzdové náklady	14 771	15 846	16 944	18 777	20 055
Náklady na soc. zab. a zdrav. poj.	4 888	5 216	5 644	6 190	6 735
Ostatní náklady	115	112	408	532	554
<b>Úpravy hodnot v provozní oblasti</b>	<b>4 122</b>	<b>2 989</b>	<b>2 510</b>	<b>2 913</b>	<b>2 478</b>
Úpravy hodnot hmotného maj. - trvalé	4 122	2 981	2 475	2 758	2 433
Úpravy hodnot pohledávek	0	8	35	155	45
<b>Ostatní provozní výnosy</b>	<b>794</b>	<b>1 363</b>	<b>655</b>	<b>2 297</b>	<b>2 115</b>
Tržby z prodaného materiálu	171	299	190	106	107
Jiné provozní výnosy	623	1 064	448	1 989	2 008
<b>Ostatní provozní náklady</b>	<b>1 241</b>	<b>-2 298</b>	<b>822</b>	<b>1 189</b>	<b>1 036</b>
Zůst. cena prodaného dl. maj.	0	0	0	16	0
Prodaný materiál	0	0	1	48	0
Daně a poplatky v provozní oblasti	368	447	372	494	498
Rezervy v prov. Oblasti	0	-3 150	0	0	0
Jiné provozní náklady	873	405	449	631	538
<b>Provozní výsledek hospodaření</b>	<b>9 860</b>	<b>9 591</b>	<b>7 690</b>	<b>7 446</b>	<b>6 356</b>
<b>Výnosové úroky a podobné výnosy</b>	<b>0</b>	<b>1</b>	<b>1</b>	<b>1</b>	<b>1</b>
<b>Nákladové úroky a podobné náklady</b>	<b>983</b>	<b>934</b>	<b>854</b>	<b>797</b>	<b>558</b>
Nákladové úroky – ovl. osoba	798	788	795	797	536
Ostatní nákladové úroky	185	146	59	25	22
<b>Ostatní finanční výnosy</b>	<b>64</b>	<b>162</b>	<b>420</b>	<b>227</b>	<b>232</b>
<b>Ostatní finanční náklady</b>	<b>133</b>	<b>1 066</b>	<b>366</b>	<b>540</b>	<b>438</b>
<b>Finanční výsledek hospodaření</b>	<b>-1 052</b>	<b>-1 837</b>	<b>-799</b>	<b>-1 109</b>	<b>-763</b>
<b>VH před zdaněním</b>	<b>8 808</b>	<b>7 754</b>	<b>6 891</b>	<b>6 337</b>	<b>5 593</b>
<b>Daň z příjmů</b>	<b>1 580</b>	<b>1 429</b>	<b>1 236</b>	<b>1 177</b>	<b>1 039</b>
Daň z příjmů splatná	1 219	1 165	1 056	924	821
Daň z příjmů odložená	361	264	180	253	218
<b>VH za účetní období</b>	<b>7 228</b>	<b>6 325</b>	<b>5 655</b>	<b>5 160</b>	<b>4 554</b>
Čistý obrat za účetní období	88 442	92 825	91 639	91 819	92 535

**PŘÍLOHA P III: VERTIKÁLNÍ A HORIZONTÁLNÍ ANALÝZA  
AKTIV SPOLEČNOSTI XY S.R.O.**

	2016	2017	2018	2019	2020
<b>AKTIVA</b>	<b>100 %</b>	<b>100 %</b>	<b>100 %</b>	<b>100 %</b>	<b>100 %</b>
<b>Dlouhodobý majetek</b>	<b>61 %</b>	<b>55 %</b>	<b>54 %</b>	<b>57 %</b>	<b>55 %</b>
DHM	61 %	55 %	54 %	57 %	55 %
<b>Oběžná aktiva</b>	<b>38 %</b>	<b>44 %</b>	<b>46 %</b>	<b>43 %</b>	<b>45 %</b>
Zásoby	8 %	9 %	10 %	8 %	9 %
Pohledávky-krátkodobé	17 %	28 %	17 %	21 %	22 %
Peněžní prostředky	14 %	8 %	19 %	14 %	15 %
<b>Časové rozlišení aktiv</b>	<b>0 %</b>	<b>1 %</b>	<b>0 %</b>	<b>0 %</b>	<b>0 %</b>

	16/17	17/18	18/19	19/20
<b>AKTIVA</b>	<b>5 %</b>	<b>0 %</b>	<b>7 %</b>	<b>4 %</b>
<b>Dlouhodobý majetek</b>	<b>-6 %</b>	<b>-2 %</b>	<b>13 %</b>	<b>1 %</b>
DHM	-6 %	-2 %	13 %	1 %
<b>Oběžná aktiva</b>	<b>22 %</b>	<b>2 %</b>	<b>1 %</b>	<b>9 %</b>
Zásoby	15 %	15 %	-12 %	9 %
Pohledávky-krátkodobé	74 %	-40 %	36 %	7 %
Peněžní prostředky	-37 %	132 %	-23 %	11 %
<b>Časové rozlišení aktiv</b>	<b>55 %</b>	<b>-10 %</b>	<b>-18 %</b>	<b>1 %</b>

**PŘÍLOHA P IV: VERTIKÁLNÍ A HORIZONTÁLNÍ ANALÝZA  
PASIV SPOLEČNOSTI XY S.R.O.**

	2016	2017	2018	2019	2020
<b>PASIVA</b>	<b>100 %</b>	<b>100 %</b>	<b>100 %</b>	<b>100 %</b>	<b>100 %</b>
<b>Vlastní kapitál</b>	<b>51 %</b>	<b>56 %</b>	<b>68 %</b>	<b>64 %</b>	<b>68 %</b>
Základní kapitál	27 %	26 %	23 %	24 %	23 %
VH minulých let	13 %	21 %	39 %	33 %	39 %
VH běžného účetního období	11 %	9 %	6 %	7 %	6 %
<b>Cizí zdroje</b>	<b>47 %</b>	<b>43 %</b>	<b>32 %</b>	<b>36 %</b>	<b>32 %</b>
Rezervy	5 %	0 %	0 %	0 %	0 %
Závazky	42 %	43 %	32 %	36 %	32 %
Závazky dlouhodobé	32 %	27 %	23 %	25 %	23 %
Závazky k úvěrovým institucím	4 %	1 %	0 %	0 %	0 %
Dlouhodobé přijaté zálohy	0 %	0 %	1 %	1 %	1 %
Odložený daňový závazek	1 %	1 %	2 %	2 %	2 %
Závazky ke společníkům	27 %	25 %	21 %	23 %	21 %
Závazky krátkodobé	10 %	16 %	9 %	10 %	9 %
Závazky k úvěrovým institucím	4 %	3 %	3 %	3 %	3 %
Krátkodobé přijaté zálohy	1 %	1 %	0 %	0 %	0 %
Závazky z obchodních vztahů	3 %	9 %	3 %	4 %	3 %
Závazky ostatní	3 %	3 %	2 %	2 %	2 %
<b>Časové rozlišení aktiv</b>	<b>2 %</b>	<b>1 %</b>	<b>0 %</b>	<b>0 %</b>	<b>0 %</b>

	16/17	17/18	18/19	19/20
<b>PASIVA</b>	<b>5 %</b>	<b>0 %</b>	<b>7 %</b>	<b>4 %</b>
<b>Vlastní kapitál</b>	<b>16 %</b>	<b>12 %</b>	<b>9 %</b>	<b>11 %</b>
Základní kapitál	0 %	0 %	0 %	0 %
VH minulých let	70 %	35 %	23 %	23 %
VH běžného účetního období	-12 %	-11 %	-9 %	-12 %
<b>Cizí zdroje</b>	<b>-4 %</b>	<b>-15 %</b>	<b>4 %</b>	<b>-7 %</b>
Rezervy	-100 %	0 %	0 %	0 %
Závazky	7 %	-15 %	4 %	-7 %
Závazky dlouhodobé	-10 %	-1 %	0 %	-6 %
Závazky k úvěrovým institucím	-85 %	-100 %	0 %	0 %
Dlouhodobé přijaté zálohy	0 %	0 %	100 %	1 %

Odložený daňový závazek	46 %	22 %	23 %	3 %
Závazky ke společníkům	0 %	0 %	-4 %	-7 %
Závazky krátkodobé	59 %	-39 %	15 %	-10 %
Závazky k úvěrovým institucím	0 %	-82 %	513 %	1 %
Krátkodobé přijaté zálohy	-10 %	0 %	-94 %	4 %
Závazky z obchodních vztahů	165 %	-33 %	-18 %	-26 %
Závazky ostatní	22 %	-13 %	0 %	1 %
<b>Časové rozlišení aktiv</b>	<b>-69 %</b>	<b>-30 %</b>	<b>-34 %</b>	<b>1 %</b>



**PŘÍLOHA P V: VERTIKÁLNÍ A HORIZONTÁLNÍ ANALÝZA  
NÁKLADŮ A VÝNOSŮ SPOLEČNOSTI XY S.R.O.**

	<b>2016</b>	<b>2017</b>	<b>2018</b>	<b>2019</b>	<b>2020</b>
Tržby z prodeje výrobků a služeb	84 %	91 %	88 %	95 %	95 %
Tržby za prodej zboží	15 %	8 %	10 %	2 %	2 %
Ostatní provozní výnosy	1 %	1 %	1 %	3 %	2 %
Tržby z prodaného materiálu	0 %	0 %	0 %	0 %	0 %
Jiné provozní výnosy	1 %	1 %	1 %	3 %	2 %
Výnosové úroky a podobné výnosy	0 %	0 %	0 %	0 %	0 %
Ostatní finanční výnosy	0 %	0 %	0 %	0 %	0 %
<b>VÝNOSY</b>	<b>100 %</b>	<b>100 %</b>	<b>100 %</b>	<b>100 %</b>	<b>100 %</b>

	<b>16/17</b>	<b>17/18</b>	<b>18/19</b>	<b>19/20</b>
Tržby z prodeje výrobků a služeb	13 %	-4 %	8 %	1 %
Tržby za prodej zboží	-45 %	32 %	-80 %	1 %
Ostatní provozní výnosy	72 %	-52 %	251 %	-8 %
Tržby z prodaného materiálu	75 %	-36 %	-44 %	1 %
Jiné provozní výnosy	71 %	-58 %	344 %	1 %
Výnosové úroky a podobné výnosy	0 %	0 %	0 %	0 %
Ostatní finanční výnosy	153 %	159 %	-46 %	2 %
<b>VÝNOSY</b>	<b>5 %</b>	<b>-1 %</b>	<b>0 %</b>	<b>1 %</b>

	<b>2016</b>	<b>2017</b>	<b>2018</b>	<b>2019</b>	<b>2020</b>
Výkonová spotřeba	67 %	70 %	69 %	62 %	62 %
Náklady vynaložené na prod. zb.	11 %	6 %	9 %	2 %	2 %
Spotřeba materiálu a energie	36 %	39 %	39 %	39 %	39 %
Služby	20 %	24 %	21 %	21 %	21 %
Změna stavu zásob vlastní činnosti	-1 %	1 %	-3 %	1 %	1 %
Osobní náklady	24 %	24 %	27 %	29 %	31 %
Odpisy	5 %	3 %	3 %	3 %	3 %
Ostatní provozní náklady	2 %	-3 %	1 %	1 %	1 %
Nákladové úroky a podobné nákl.	1 %	1 %	1 %	1 %	1 %
Ostatní finanční náklady	0 %	1 %	0 %	1 %	0 %
Daň z příjmů	2 %	2 %	1 %	1 %	1 %
<b>NÁKLADY</b>	<b>100 %</b>	<b>100 %</b>	<b>100 %</b>	<b>100 %</b>	<b>100 %</b>

	<b>16/17</b>	<b>17/18</b>	<b>18/19</b>	<b>19/20</b>
Výkonová spotřeba	11 %	-1 %	-10 %	1 %
Náklady vynaložené na prod. zb.	-43 %	53 %	-80 %	1 %
Spotřeba materiálu a energie	17 %	-2 %	1 %	1 %
Služby	30 %	-13 %	-1 %	1 %
Změna stavu zásob vlastní činnosti	196 %	-350 %	139 %	1 %
Osobní náklady	7 %	9 %	11 %	7 %
Odpisy	-27 %	-16 %	16 %	-15 %
Ostatní provozní náklady	-285 %	136 %	45 %	-13 %
Nákladové úroky a podobné nákl.	-5 %	-9 %	-7 %	-30 %
Ostatní finanční náklady	702 %	-66 %	48 %	-19 %
Daň z příjmů	-10 %	-14 %	-5 %	-12 %
<b>NÁKLADY</b>	<b>7 %</b>	<b>-1 %</b>	<b>1 %</b>	<b>2 %</b>

	<b>16/17</b>	<b>17/18</b>	<b>18/19</b>	<b>19/20</b>
Výkonová spotřeba	11 %	-1 %	-10 %	1 %
Náklady vynaložené na prod. zb.	-43 %	53 %	-80 %	1 %
Spotřeba materiálu a energie	17 %	-2 %	1 %	1 %
Služby	30 %	-13 %	-1 %	1 %
Změna stavu zásob vlastní činnosti	196 %	-350 %	139 %	1 %
Osobní náklady	7 %	9 %	11 %	7 %
Odpisy	-27 %	-16 %	16 %	-15 %
Ostatní provozní náklady	-285 %	136 %	45 %	-13 %
Nákladové úroky a podobné nákl.	-5 %	-9 %	-7 %	-30 %
Ostatní finanční náklady	702 %	-66 %	48 %	-19 %
Daň z příjmů	-10 %	-14 %	-5 %	-12 %
<b>NÁKLADY</b>	<b>7 %</b>	<b>-1 %</b>	<b>1 %</b>	<b>2 %</b>

**PŘÍLOHA P VI: AKTIVA A PASIVA SKUPINY 25.1,  
HORIZONTÁLNÍ A VERTIKÁLNÍ ANALÝZA**

(v tis. Kč)	2016	2017	2018	2019
<b>AKTIVA</b>	<b>46 803 333</b>	<b>50 711 998</b>	<b>53 868 057</b>	<b>53 679 494</b>
<b>Dlouhodobý majetek</b>	<b>18 085 027</b>	<b>18 961 544</b>	<b>20 086 020</b>	<b>19 969 353</b>
<b>Oběžná aktiva</b>	<b>28 300 410</b>	<b>31 354 154</b>	<b>32 949 039</b>	<b>32 874 921</b>
Zásoby	8 111 225	9 180 147	10 064 702	9 778 551
Pohledávky	13 552 528	15 651 882	15 577 000	15 782 871
Peněžní prostředky	6 636 658	6 522 125	7 307 337	7 313 499
<b>Časové rozlišení aktiv</b>	<b>417 896</b>	<b>396 300</b>	<b>832 999</b>	<b>835 220</b>

	2016	2017	2018	2019
<b>AKTIVA</b>	<b>100 %</b>	<b>100 %</b>	<b>100 %</b>	<b>100 %</b>
<b>Dlouhodobý majetek</b>	<b>39 %</b>	<b>37 %</b>	<b>37 %</b>	<b>37 %</b>
<b>Oběžná aktiva</b>	<b>60 %</b>	<b>62 %</b>	<b>61 %</b>	<b>61 %</b>
Zásoby	17 %	18 %	19 %	18 %
Pohledávky	29 %	31 %	29 %	29 %
Peněžní prostředky	14 %	13 %	14 %	14 %
<b>Časové rozlišení aktiv</b>	<b>1 %</b>	<b>1 %</b>	<b>2 %</b>	<b>2 %</b>

	16/17	17/18	18/19
<b>AKTIVA</b>	<b>8 %</b>	<b>6 %</b>	<b>0 %</b>
<b>Dlouhodobý majetek</b>	<b>5 %</b>	<b>6 %</b>	<b>-1 %</b>
<b>Oběžná aktiva</b>	<b>11 %</b>	<b>5 %</b>	<b>0 %</b>
Zásoby	13 %	10 %	-3 %
Pohledávky	15 %	0 %	1 %
Peněžní prostředky	-2 %	12 %	0 %
<b>Časové rozlišení aktiv</b>	<b>-5 %</b>	<b>110 %</b>	<b>0 %</b>

(v tis. Kč)	2016	2017	2018	2019
<b>PASIVA</b>	<b>46 803 333</b>	<b>50 711 998</b>	<b>53 868 057</b>	<b>53 679 494</b>
<b>Vlastní kapitál</b>	<b>20 356 481</b>	<b>21 495 370</b>	<b>27 271 459</b>	<b>28 860 693</b>
Základní kapitál	5 745 364	5 760 113	4 874 431	4 874 359
VH minulých let	14 851 531	12 962 718	18 723 292	21 478 594
VH běžného účet. obd.	-240 414	2 772 539	3 673 736	2 507 740
<b>Cizí zdroje</b>	<b>26 268 568</b>	<b>28 875 339</b>	<b>26 195 426</b>	<b>24 441 077</b>
Rezervy	1 547 760	903 452	509 860	517 198
Závazky	24 720 808	27 971 888	25 685 566	23 923 879
Dlouhodobé	5 307 190	5 951 972	6 353 819	4 721 432
Krátkodobé	19 413 618	22 019 915	19 331 747	19 202 447
<b>Časové rozlišení aktiv</b>	<b>421 470</b>	<b>553 983</b>	<b>543 576</b>	<b>520 132</b>

	2016	2017	2018	2019
<b>PASIVA</b>	<b>100 %</b>	<b>100 %</b>	<b>100 %</b>	<b>100 %</b>
<b>Vlastní kapitál</b>	<b>43 %</b>	<b>42 %</b>	<b>51 %</b>	<b>54 %</b>
Základní kapitál	12 %	11 %	9 %	9 %
VH minulých let	32 %	26 %	35 %	40 %
VH běžného účet. obd.	-1 %	5 %	7 %	5 %
<b>Cizí zdroje</b>	<b>56 %</b>	<b>57 %</b>	<b>48 %</b>	<b>47 %</b>
Rezervy	3 %	2 %	1 %	1 %
Závazky	53 %	55 %	48 %	45 %
Dlouhodobé	11 %	12 %	12 %	9 %
Krátkodobé	41 %	43 %	36 %	36 %
<b>Časové rozlišení aktiv</b>	<b>1 %</b>	<b>1 %</b>	<b>1 %</b>	<b>1 %</b>

	16/17	17/18	18/19
<b>PASIVA</b>	<b>8 %</b>	<b>6 %</b>	<b>0 %</b>
<b>Vlastní kapitál</b>	<b>6 %</b>	<b>27 %</b>	<b>6 %</b>
Základní kapitál	0 %	-15 %	0 %
VH minulých let	-13 %	44 %	15 %
VH běžného účet. obd.	1253 %	33 %	-32 %
<b>Cizí zdroje</b>	<b>10 %</b>	<b>-9 %</b>	<b>-7 %</b>
Rezervy	-42 %	-44 %	1 %
Závazky	13 %	-8 %	-7 %
Dlouhodobé	12 %	7 %	-26 %
Krátkodobé	13 %	-12 %	-1 %
<b>Časové rozlišení aktiv</b>	<b>31 %</b>	<b>-2 %</b>	<b>-4 %</b>

**PŘÍLOHA P VII: TRŽBY A NÁKLADY SKUPINY 25.1,  
HORIZONTÁLNÍ A VERTIKÁLNÍ ANALÝZA**

(v tis. Kč)	2016	2017	2018	2019
Tržby z prodeje výrobků a sl.	64 465 584	68 286 257	73 581 606	79 720 133
Tržby za prodej zboží	2 911 428	3 610 916	4 060 815	4 425 387
<b>TRŽBY</b>	<b>67 377 012</b>	<b>71 897 173</b>	<b>77 642 421</b>	<b>84 145 520</b>

	2016	2017	2018	2019
Tržby z prodeje výrobků a sl.	96 %	95 %	95 %	95 %
Tržby za prodej zboží	4 %	5 %	5 %	5 %
<b>TRŽBY</b>	<b>100 %</b>	<b>100 %</b>	<b>100 %</b>	<b>100 %</b>

	16/17	17/18	18/19
Tržby z prodeje výrobků a sl.	6 %	8 %	8 %
Tržby za prodej zboží	24 %	12 %	9 %
<b>TRŽBY</b>	<b>7 %</b>	<b>8 %</b>	<b>8 %</b>

(v tis. Kč)	2016	2017	2018	2019
Výkonová spotřeba	48 100 240	53 671 023	57 414 528	61 177 613
Osobní náklady	12 602 418	13 600 491	14 540 942	15 609 639
Nákladové úroky a pod. nákl.	244 646	242 403	304 375	305 729
Daň z příjmů	813 483	706 293	803 193	1 348 416
<b>NÁKLADY – CELKOVÉ</b>	<b>69 950 711</b>	<b>71 898 680</b>	<b>76 748 966</b>	<b>84 966 312</b>

	2016	2017	2018	2019
Výkonová spotřeba	69 %	75 %	75 %	72 %
Osobní náklady	18 %	19 %	19 %	18 %
Nákladové úroky a podobné nákl.	0 %	0 %	0 %	0 %
Daň z příjmů	1 %	1 %	1 %	2 %
<b>NÁKLADY – CELKOVÉ</b>	<b>100 %</b>	<b>100 %</b>	<b>100 %</b>	<b>100 %</b>

	<b>16/17</b>	<b>17/18</b>	<b>18/19</b>
Výkonová spotřeba	12 %	7 %	7 %
Osobní náklady	8 %	7 %	7 %
Nákladové úroky a podobné nákl.	-1 %	26 %	0 %
Daň z příjmů	-13 %	14 %	68 %
<b>NÁKLADY – CELKOVÉ</b>	<b>3 %</b>	<b>7 %</b>	<b>11 %</b>

## PŘÍLOHA P VIII: LINEÁRNÍ TREND TRŽEB, REGRESNÍ ANALÝZA ZÁVISLOSTI TRŽEB NA HDP

Lintrend			
	Období	Tržba (v tis. Kč)	Změna
Naměřené hodnoty	2016	74 471	
	2017	84 054	12,9 %
	2018	80 971	-3,7 %
	2019	87 394	7,9 %
	2020	88 268	1,0 %
Predikce	2021	92 312	4,6 %
	2022	93 744	1,6 %
	2023	97 677	4,2 %

Regresní analýza vlivu HDP na tržby				
	Období	Tržba (v tis. Kč)	HDP (v mld. Kč)	Změna
Naměřené hodnoty	2016	74 471	4 797	
	2017	84 054	5 111	12,9 %
	2018	80 971	5 410	-3,7 %
	2019	87 394	5 749	7,9 %
	2020	88 268	5 652	1,0 %
Predikce	2021	90 364	5 932	2,4 %
	2022	94 415	6 257	4,5 %
	2023	96 759	6 445	2,5 %

### VÝSLEDEK

Regresní statistika	
Násobné R	0,87551271
Hodnota spolehlivosti	0,766522506
Nastavená hodnota :	0,688696675
Chyba stř. hodnoty	3119,331071
Pozorování	5

### ANOVA

	Rozdíl	SS	MS	F	Významnost F
Regrese	1	95834986,22	95834986,22	9,849204221	0,051729814
Rezidua	3	29190678,98	9730226,327		
Celkem	4	125025665,2			

	Koeficienty	Chyba stř. hodn.	t Stat	Hodnota P	Dolní 95%	Horní 95%	Dolní 95,0%	Horní 95,0%
Hranice	16418,41581	21271,37533	0,771854925	0,49642663	-51276,594	84113,42563	-51276,594	84113,42563
Soubor X 1	12,46550847	3,972001712	3,138344185	0,051729814	-0,175173699	25,10619065	-0,175173699	25,10619065